







## **Les effets du sport en entreprise**

Mémoire présenté  
dans le cadre du programme de la maîtrise en gestion de projet  
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M. Sc.)

PAR  
© PHILIPPE PERROT

**Juillet 2025**



**Composition du jury :**

**Professeur Olivier Choinière, président du jury, Université du Québec à Rimouski**

**Professeur Charles Côté, directeur de recherche, Université du Québec à Rimouski**

**Professeure Joëlle Carpentier, membre du jury externe, Université du Québec à Montréal**

Dépôt initial le 7 novembre 2024

Dépôt final le 28 juillet 2025



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche à des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales, sur tout support, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail, dont il possède un exemplaire.



## **REMERCIEMENTS**

À mon directeur de recherche, le professeur Charles Côté, un mentor exceptionnel. Sa pertinence, son expérience et son écoute m'ont été d'un grand soutien tout au long de cette recherche.

À toutes les participantes et à tous les participants de cette étude qui ont répondu au questionnaire, vous avez contribué à récolter des informations précieuses pour l'analyse des données et l'avancée de la recherche sur la vision du sport en entreprise

À toutes les personnes qui ont agi pour faciliter la collecte des données et qui ont su accorder du temps pour comprendre l'intérêt du projet.



## RÉSUMÉ

Cette recherche se penche sur les effets du sport en entreprise sur trois dimensions clés : le bien-être des employés, la cohésion sociale et la productivité. Une enquête quantitative a été menée auprès de 41 employés répartis en sportifs réguliers, pratiquants occasionnels et non-sportifs. L'échantillon de sportifs étudié inclut tous les employés, sans restriction liée à leur niveau d'activité physique, à condition qu'ils pratiquent du sport avec des collègues ou dans le cadre d'activités organisées par l'entreprise. Les résultats semblent montrer que la pratique d'activités sportives contribue à réduire le stress et à améliorer la santé mentale et physique, renforçant ainsi le bien-être individuel. De plus, le sport en entreprise favoriserait la cohésion sociale, en améliorant les relations interpersonnelles et la communication. Cependant, les effets sur la productivité et l'estime de soi apparaissent plus nuancés. Si certains employés observent une meilleure gestion du temps, la majorité ne relève pas de gains directs significatifs en termes de productivité. Toutefois, les effets indirects, tels que l'amélioration de la cohésion sociale et la gestion du stress, seraient susceptibles d'influencer positivement l'efficacité au travail. L'estime de soi ne se révèle pas plus élevée chez les sportifs en général, mais une différence apparaît au sein de ce groupe : les sportifs réguliers paraissent afficher une estime de soi plus élevée que celle des sportifs occasionnels.

Les résultats chez les non-sportifs révèlent que, en dépit de certains freins, la plupart de ces employés montrent un intérêt marqué pour les initiatives sportives en entreprise. Cela suggère que l'intégration d'activités sportives n'est pas complètement adaptée aux demandes des employés. Ainsi, ce mémoire s'est penché sur le rôle qu'une approche structurée de gestion de projet peut offrir afin de mieux comprendre les dissonances entre le projet d'initiative sportive en entreprise et la pratique effective par les employés. Des limites sembleraient apparaître notamment dans la communication initiale, l'adaptation des activités aux contraintes réelles, ou encore le suivi. En adoptant une structure en gestion de projet, les entreprises pourraient y gagner par une augmentation de la participation des employés aux initiatives sportives, ce qui permettrait de renforcer les effets positifs du sport sur le bien-être, la cohésion sociale et la productivité.

**Mots-clés :** Bien être, cohésion sociale, productivité, stress, estime de soi, sport, entreprise, gestion de projet.



## ABSTRACT

This research focuses on the effects of workplace sports on three key dimensions: employee well-being, social cohesion, and productivity. A quantitative survey was conducted among 41 employees categorized as regular athletes, occasional practitioners, and non-athletes. The sample of employees practicing a sport studied included all employees, regardless of their physical activity level, provided they practiced sports with colleagues or participated in activities organized by the company. The results appear to show that engaging in sports activities helps reduce stress and improve mental and physical health, thereby enhancing individual well-being. Additionally, workplace sports would promote social cohesion by improving interpersonal relationships and communication. However, the effects on productivity and self-esteem are more nuanced. While some employees report better time management, the majority do not observe significant direct gains in productivity. Nevertheless, indirect effects, such as improved social cohesion and stress management, are likely to positively influence work efficiency. Self-esteem is not found to be higher among employees practicing a sport in general, but a difference appears within this group: regular athletes seem to exhibit higher self-esteem than occasional athletes.

Results among non-athletes reveal that despite certain barriers, most of these employees show a strong interest in corporate sports initiatives. This suggests that the integration of sports activities is not fully aligned with employees' needs. Thus, this master's thesis examined the role that a structured project management approach can offer to better understand the discrepancies between the corporate sports initiative project and actual employee participation. Some limitations seem to arise, notably in initial communication, adapting activities to real constraints, and follow-up. By adopting a project management framework, companies could benefit from increased employee participation in sports initiatives, which would help strengthen the positive effects of sports on well-being, social cohesion, and productivity.

**Keywords :** Well-being, social cohesion, productivity, stress, self-esteem, sport, company.



## TABLE DES MATIÈRES

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>VII</b>
<b>RÉSUMÉ .....</b>	<b>IX</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>VII</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>III</b>
<b>LISTE DES FIGURES &amp; DES TABLEAUX.....</b>	<b>XIX</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE .....</b>	<b>1</b>
<b>PARTIE 1 RECENSION DES ÉCRITS .....</b>	<b>3</b>
1.1    MISE EN CONTEXTE .....	3
1.2    LE SPORT EN ENTREPRISE.....	7
1.3    LA GESTION DE PROJET COMME LEVIER STRUCTURANT DE L'INTEGRATION DU SPORT EN ENTREPRISE.....	9
1.4    L'IMPACT DU SPORT EN ENTREPRISE A TRAVERS TROIS VARIABLES PSYCHOSOCIALES : ETAT DE LA LITTERATURE .....	13
1.5    CONCLUSION : VERS UNE APPROCHE INTEGREE ET CONTEXTUALISEE DU SPORT EN ENTREPRISE .....	19
<b>PARTIE 2 DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE.....</b>	<b>21</b>
2.1    OBJET DE LA RECHERCHE.....	21
2.2    PERTINENCE DE LA RECHERCHE .....	22
2.3    CADRE D'ANALYSE.....	23
2.4    CONCEPTS PRINCIPAUX .....	24
2.5    METHODOLOGIE .....	30
<b>PARTIE 3 RÉSULTATS .....</b>	<b>39</b>
3.1    ANALYSES DESCRIPTIVES .....	39
3.2    APPROCHE COMPARATIVE.....	49
3.3    TENDANCES RELATIONNELLES ENTRE LES DIFFERENTES VARIABLES.....	51
<b>PARTIE 4 DISCUSSION.....</b>	<b>55</b>
4.1    RAPPEL DES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE .....	55
4.2    INTERPRETATIONS DES RESULTATS OBTENUS SUR LES VARIABLES PSYCHOSOCIALES.....	56
4.3    INTERPRETATION DES RESULTATS VU SOUS LE PRISME DE LA GESTION DE PROJET : UNE STRUCTURATION OPTIMISEE DES PROJETS SPORTIFS .....	58
4.4    LIMITES DE L'ETUDE ET FUTURES RECHERCHES .....	61
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>65</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>67</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>71</b>
ANNEXE I : QUESTIONNAIRES .....	71
ANNEXE II : REPONSES AUX QUESTIONS OUVERTES .....	79

ANNEXE III : REPONSES ESTIME DE SOI (TABLEUR).....	83
ANNEXE IV : COURRIEL DE RECRUTEMENT AUX PARTICIPANTS.....	84
ANNEXE V : FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT CONCERNANT LA PARTICIPATION.....	85

## LISTE DES FIGURES & DES TABLEAUX

Figure 1: Les 4 sphères de la norme BNQ 9700-800.....	17
Figure 2 : Cadre d'analyse.....	24
Figure sociodémographique 3 : Fréquence d'activités sportives (N=20).....	36
Figure sociodémographique 4 : Ancienneté dans le sport (N=20).....	36
Figure 5 : Motivations personnelles pour la pratique du sport en entreprise (N=20) .....	40
Figure 6 : Les effets positifs individuels du sport en entreprise (N=20) .....	41
Figure 7 : Les apports positifs du sport en entreprise (N=20) .....	42
Figure 8 : Les effets du sport sur la cohésion sociale (N=18) .....	43
Figure 9 : Les effets du sport sur la productivité (N=20).....	45
Figure 10 : Voies d'améliorations de l'intégration du sport en entreprise (N=20).....	46
Figure 11 : Les principales raisons de la non pratique sportive en entreprise.....	47
Figure 12 : Les facteurs incitant à la pratique sportive (N=21) .....	48
Figure 13 : Les intérêts ou non pour la pratique d'une activité sportive collective au sein de leur équipe de travail (N=21).....	48
Figure 14 : Répartition des valeurs d'estime de soi chez les sportifs et les non sportifs .....	50
 Tableau 1 : Analyse descriptive de l'estime de soi chez les sportifs et les non sportifs (N=40) .....	50
Tableau 2 : Analyse descriptive de l'estime de soi chez les sportifs réguliers et les sportifs occasionnels (N=20).....	53



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans un monde du travail en constante évolution, marqué par la prédominance du numérique et une tendance croissante au sédentarisme, les entreprises se tournent de plus en plus vers le sport comme un outil stratégique pour améliorer la santé, la performance et le bien-être de leurs collaborateurs. Comme le dit l'adage : « Un esprit sain dans un corps sain », qui souligne l'importance de l'équilibre entre le corps et l'esprit, le sport est alors loin d'être une simple distraction ou un avantage accessoire, mais s'affirme aujourd'hui comme une véritable composante de la qualité de vie au travail (QVT).

À partir de ce constat, il semble pertinent de s'interroger sur les effets du sport au sein de l'entreprise. Plus précisément, ce mémoire vise à évaluer l'importance d'une bonne mise en place de projets sportifs en entreprise, facteur pouvant influencer directement les effets du sport sur le bien-être, la cohésion sociale et la productivité des employés qui seront nos variables d'étude.

Ce mémoire s'articule autour de quatre axes principaux. Le premier chapitre relate la littérature scientifique de notre sujet d'étude. Le deuxième chapitre est consacré à l'élaboration de la démarche méthodologique, en définissant les objectifs de recherche, le cadre d'analyse, les concepts clés, les variables ainsi que la méthodologie employée pour mener à bien cette étude, détaillant le dispositif expérimental et les outils d'analyse. Le troisième chapitre présente une analyse descriptive des résultats obtenus ainsi que les tendances relationnelles entre les variables. Enfin, le quatrième et dernier chapitre propose une discussion des résultats, en les replaçant dans le contexte théorique et en formulant des perspectives de recherche futures.



# PARTIE 1

## RECENSION DES ÉCRITS

### 1.1 MISE EN CONTEXTE

#### 1.1.1 Les dangers de la sédentarité en société

Nous vivons dans une société où l'inactivité au travail, provoquée par les ordinateurs, les smartphones et les télévisions, crée un mode de vie sédentaire d'autant plus préoccupant qu'il est dangereux pour la santé.

Au cœur de la vie de chacun, le travail représente en moyenne 60 % des heures d'une journée (France Travail, 2023). Les études épidémiologiques convergent vers un constat alarmant : une proportion significative de la population active mondiale passe une grande partie de sa journée de travail en position assise.

Plus de 70 % de la population active est touchée par la sédentarité (United Heroes, 2022), définie comme l'absence d'activité physique, alors que l'Organisation mondiale de la santé préconise 150 minutes de sport modéré par semaine (marche soutenue, vélo, natation, etc.) ou 75 minutes d'activité intense par semaine (course à pied, etc.) dans l'article « Promotion de la santé et du bien-être » (2020).

Les causes de la sédentarité au travail sont multiples, en raison de la nature des tâches : de nombreux métiers requièrent une activité essentiellement bureautique ; l'organisation du travail, avec des horaires prolongés et des temps de pause réduits, limite l'opportunité de bouger ; les réunions sont souvent statiques ; enfin, les aménagements des espaces de travail, souvent conçus pour favoriser la productivité, ne sont pas toujours adaptés à la promotion de l'activité physique.

Selon l'OMS, dans l'article « Promotion de la santé et du bien-être » (2020), le manque d'activité physique est le 4<sup>e</sup> facteur de risque de décès le plus important dans le monde. L'inactivité provoque chez 90 % des salariés des troubles musculosquelettiques (TMS) au cours de leur carrière, tels que des maux de dos, d'épaules ou de poignets, ainsi que des maladies cardiovasculaires, de l'hypertension, du diabète et un risque accru de cancer. (United Heroes, 2022, « Sédentarité au travail : un enjeu de santé publique »). De plus, selon l'ANSES (ANSES, 2022), 95 % de la population française adulte risque une dégradation de sa santé globale par manque d'activité physique, en raison d'un temps trop long passé en position assise. Cela signifie que seuls 5 % des adultes pratiquent une activité physique suffisante pour se maintenir en bonne santé.

Le bien-être des salariés prend une place de plus en plus importante au sein de l'entreprise, où les employés réclament une meilleure prise en charge de leur santé ; les employeurs misent donc sur le sport au travail. En effet, « depuis plus de 30 ans, les champs lexicaux de l'entreprise et du sport n'ont eu de cesse de converger » selon Stéphane Diagana, double champion du monde d'athlétisme (CREG, 2018). Cela montre une vraie prise de conscience collective autour de la santé des employés, ce qui conduit à démocratiser la nécessité de pratiquer une activité physique, qu'elle soit individuelle ou collective.

Aujourd'hui, les salariés sont comme des sportifs : ils doivent se montrer dynamiques, vifs, relever des défis avec leur équipe dans un esprit compétitif, pour être plus performants que les concurrents. L'état d'esprit est souvent le même : le travail et le sport exigent un dépassement de soi, de la discipline, de la communication et l'apprentissage de techniques pour être plus efficaces et productifs. Ces valeurs communes visent à un accomplissement personnel et démontrent ainsi que le sport et le travail sont tout à fait complémentaires.

Au-delà de l'aspect santé, le sport au travail présente un réel avantage pour l'entreprise en termes de performance, car il semble réduire le stress, favoriser la productivité individuelle des employés et, même si ce n'est pas le but premier, donner un sentiment d'appartenance, car l'employé comprendrait implicitement

que son bien-être est pris en considération, ce qui engendrerait un sentiment de reconnaissance (France Travail, 2023).

### **1.1.2 Histoire de l'émergence du sport en entreprise**

Le sport en entreprise est une pratique plus ancienne qu'il n'y paraît. En réalité, c'est au début du XIX<sup>e</sup> siècle que les « patrons » des entreprises ont compris l'importance du bien-être des employés selon l'article « Histoire du sport en entreprise » de Julien Pierre. Les premières entreprises, comme Peugeot ou Fiat, se sont intéressées au sport en le voyant comme une « une distraction facile et peu coûteuse » qui encourage le « développement physique et surtout l'hygiène en plein air » (Pierre, 2015). Dès 1901, des fédérations font leur apparition afin d'encadrer le sport en entreprise. C'est le cas de la Fédération sportive athlétique socialiste (FSAS) à laquelle succède plus tard, en 1919, la Fédération Sportive du Travail (FST).

Au début des années 1930, le taylorisme, qui vise à optimiser la production, s'intéresse également au corps de l'ouvrier. Le sport est alors vu comme un moyen de le maintenir en bonne santé, en faisant se mouvoir de manière différente afin de soulager les articulations et les muscles sollicités par les gestes répétitifs du travail à la chaîne.

À la suite des deux guerres mondiales, le sport devient un vecteur d'unité et de reconstruction pour la nation, afin de forger une nouvelle identité nationale. Ce mouvement de redressement politique par le sport accélère ainsi l'intégration du sport dans les entreprises au point que des ordonnances sur les heures de travail sont prescrites pour l'activité sportive.

La loi du 28 juillet 1942, relative à l'organisation des services médicaux et sociaux du travail, instaure l'obligation d'organiser un service social pour les entreprises de plus de 250 salariés. Cette loi vise principalement à améliorer les conditions de travail des salariés en instaurant des services médicaux et sociaux au sein des entreprises. L'objectif est de prévenir les maladies professionnelles,

de réduire les accidents du travail et de garantir un meilleur suivi médical des employés. C'est dans ce cadre de mise à disposition de services pour les employés que se développe l'esprit de bien-être au travail et la notion de qualité de vie au travail, c'est le résultat d'une évolution des mentalités et d'une prise de conscience de l'importance du bien-être au travail : pour que les employés soient productifs, il faut qu'ils soient en bonne forme physique et mentale. Le sport est alors perçu comme un investissement pour l'entreprise, permettant d'améliorer la santé, la performance et la satisfaction des employés.

De nos jours, le sport est devenu un incontournable en entreprise et s'insère, au-delà du bien-être, dans une dynamique d'inclusion, de renforcement des liens sociaux, de développement de l'esprit d'équipe et de promotion de la communication entre les collaborateurs. Des employés en bonne santé physique et mentale sont plus productifs, plus créatifs et moins absents (Zeriouh, 2022).

Cette évolution est également soutenue par des normes modernes comme la norme BNQ 9700-800, développée au Canada. Cette norme, publiée en 2016, vise à fournir un cadre structurant et pragmatique pour aider les entreprises à instaurer des politiques et des pratiques favorisant la qualité de vie au travail. Issue d'une collaboration entre experts, employeurs et parties prenantes, elle reflète une approche participative et adaptée aux besoins contemporains des organisations. L'histoire de cette norme s'inscrit dans un contexte où la santé globale des employés, qu'elle soit physique ou mentale, est devenue une priorité stratégique pour les entreprises soucieuses de leur responsabilité sociale (Bureau de normalisation du Québec, 2010).

L'adoption de cette norme a permis de renforcer l'émergence du sport en entreprise en l'intégrant dans une vision de bien-être (Bureau de normalisation du Québec, 2010). Concrètement, elle recommande la mise en place d'activités physiques adaptées aux employés, l'aménagement des locaux et des horaires pour faciliter l'accès au sport. Ces initiatives semblent avoir des effets directs sur la productivité, la réduction du taux d'absentéisme et l'amélioration de l'engagement des employés (Goetzel et Ozminkowski, 2008).

Nous avons dans cette partie mis en contexte le sport dans notre société et en entreprise, voyons à présent comment se caractérise le sport au sein des entreprises.

## 1.2 LE SPORT EN ENTREPRISE

### 1.2.1 La définition du sport en entreprise

Avant d'aborder le sujet, il est essentiel de clarifier la notion même de « sport ». Ce mémoire ne traite évidemment pas du sport de haut niveau, mais plutôt du sport compris par le prisme d'activité physique. Le terme « activité physique » désigne un concept plus large qui englobe tout mouvement corporel produit par les muscles squelettiques entraînant une dépense d'énergie supérieure à celle du repos (ANSES, 2022). Cela inclut donc une grande variété d'actions, du simple fait de marcher jusqu'aux entraînements intensifs. Le sport, quant à lui, est une forme plus spécifique d'activité physique ; il se caractérise par des règles précises qui régissent la pratique, une dimension compétitive permettant de se mesurer aux autres équipes, ou participants. Les sports sont généralement organisés au sein de fédérations ou d'associations qui définissent les règles, organisent les compétitions et encouragent la pratique. La notion de sport en entreprise renvoie donc à la notion d'activité physique et aux règles qui la régissent (Chan, 2016 ; Lemoine, 2018).

Dans sa définition la plus globale, le sport en entreprise évoque les activités sportives proposées aux employés, qu'elles soient organisées au sein de l'entreprise ou en dehors, en partenariat avec des clubs externes par exemple (Université de Strasbourg, 2016). Cela inclut un large éventail d'initiatives, allant des simples cours de sport collectifs ou individuels proposés sur le lieu de travail jusqu'à des programmes plus complets intégrant des aspects de bien-être et de santé (Norme BNQ 9700-800, 2016).

### 1.2.2 Les formes d'applications

Ces formes d'applications sont multiples : des cours collectifs variés tels que le yoga, le Pilates ou la zumba, animés par des professionnels directement sur le lieu de travail ou dans des espaces dédiés (Richer, 2019). Les défis sportifs, comme les courses à pied ou les défis d'équipe, sont également très prisés pour motiver les salariés à se mouvoir. Les partenariats avec des clubs sportifs permettent d'offrir un accès privilégié à des salles de sport, des piscines et à un large choix de cours collectifs. Les journées sportives, comme les tournois ou les courses d'entreprise, sont l'occasion de réunir et de partager un moment convivial entre les employés. Enfin, des initiatives plus individuelles, comme le remboursement partiel d'un abonnement à une salle de sport ou la mise à disposition de matériel sportif, permettent à chacun de pratiquer l'activité physique qui lui convient.

La proximité et le temps nécessaires pour se rendre aux salles de sport par rapport au lieu de travail jouent un rôle crucial dans l'adhésion des employés à un programme de sport en entreprise. Lorsque les installations sportives sont facilement accessibles, cela augmente la probabilité que les employés s'engagent régulièrement dans une activité physique (Burlot, 2016).

De plus, une salle de sport proche permet aux employés d'intégrer plus facilement l'exercice dans leur routine quotidienne. Ils peuvent y aller pendant leur pause déjeuner, ou simplement prolonger leur journée de travail en pratiquant une activité physique avant de rentrer chez eux. Cette flexibilité encourage une pratique régulière, car l'exercice devient une partie intégrante de la journée de travail, plutôt qu'une activité supplémentaire nécessitant un déplacement (INJEP, 2020).

Nous avons à présent défini clairement la notion de sport en entreprise ainsi que ses formes d'application, nous pouvons désormais nous interroger sur sa mise en œuvre.

## 1.3 LA GESTION DE PROJET COMME LEVIER STRUCTURANT DE L'INTEGRATION DU SPORT EN ENTREPRISE

### 1.3.1 Définition de la gestion de projet

La gestion de projet permet d'encadrer, de planifier et de contrôler des actions complexes et ponctuelles visant à atteindre des objectifs précis dans un temps limité. Sa définition académique la plus reconnue est celle proposée par le Project Management Institute (PMI, 2021), qui décrit un projet comme « une entreprise temporaire initiée en vue de créer un produit, un service ou un résultat unique ». Cette définition met en évidence deux caractéristiques essentielles du projet : d'une part, sa temporalité : il a un début et une fin clairement identifiables ; d'autre part, son unicité : il aboutit à un livrable spécifique, distinct des opérations répétitives de l'organisation.

La gestion de projet s'appuie sur un corpus méthodologique structuré et standardisé, notamment à travers le référentiel PMBOK (Project Management Body of Knowledge). Ce cadre identifie une succession de processus allant de l'initiation du projet à sa clôture, en passant par sa planification, son exécution et son suivi. Ces processus permettent d'encadrer toutes les dimensions du projet : de la formulation du besoin à la mobilisation des ressources, de la gestion des risques à l'analyse des résultats.

Sur le plan théorique, Larson et Gray (2021) rappellent que la gestion de projet n'est pas qu'une affaire de techniques ou de livrables : elle repose sur une logique de pilotage organisationnel qui mobilise des compétences humaines, communicationnelles et décisionnelles. Elle vise à concilier les exigences de performance (coût, qualité, délai) avec les réalités humaines du terrain, en assurant une coordination efficace entre les parties prenantes.

En complément de cette approche, Kerzner (2017) insiste sur le fait qu'un projet constitue un système ouvert, interagissant continuellement avec son environnement. Cela rend essentielle la prise en compte des dynamiques humaines, sociales et stratégiques dans la réussite des projets. De leur côté,

Meredith et Mantel (2017) rappellent que la gestion de projet repose aussi sur une compréhension fine des ressources disponibles et des enjeux organisationnels spécifiques, au-delà des simples outils techniques. Ces apports enrichissent la vision du PMI (2021) et de Larson et Gray (2021), en soulignant l'importance d'un pilotage stratégique et adaptatif.

### **1.3.2 Projet d'intégration du sport en entreprise et illustration**

L'intégration du sport en entreprise ne peut être pensée comme une action isolée, mais bien comme un projet structuré qui suit une logique de planification, de mise en œuvre et d'évaluation. L'objectif n'est pas seulement de proposer une activité physique aux employés, mais de concevoir un dispositif cohérent, aligné sur les objectifs et les besoins des employés, pouvant être évalué à long terme. Le recours à une méthodologie de gestion de projet permet de transformer une idée d'offrir du sport en entreprise en une action concrète, mesurable et durable. Elle assure également la mobilisation des ressources appropriées, la coordination des acteurs internes et externes (les RH, la direction, les prestataires sportifs), ainsi que la pérennisation de l'initiative au-delà des premières semaines de lancement. Ce type d'approche rejoint les recommandations de Meredith et Mantel (2017), qui soulignent l'importance d'un cadrage rigoureux dès les premières étapes du projet, notamment pour garantir une mobilisation cohérente des ressources et une bonne articulation entre les différentes parties prenantes. Ils insistent également sur le fait qu'un projet réussi repose autant sur sa structure organisationnelle que sur sa capacité à intégrer les contraintes opérationnelles du terrain.

Ainsi, la gestion de projet semble constituer un cadre intéressant pour penser et mettre en œuvre l'intégration du sport dans l'environnement professionnel. Pour illustrer ces propos, nous pouvons prendre l'exemple de l'étude intitulée « *Promotion de la santé par l'activité physique sur les lieux de travail : expérimentation participative dans une entreprise privée* » (Planchard, 2018). Cette étude a été conduite au sein d'une entreprise privée française de 240

salariés. Menée selon une démarche participative, l’expérimentation visait à améliorer la santé et la qualité de vie des employés en coconstruisant des interventions adaptées à leurs besoins et contraintes. Un groupe de travail représentatif a été constitué, et deux activités principales (Tai-chi et le renforcement musculaire) ont été déployées sur une période de 12 semaines. L’étude combine une approche qualitative (entretiens, observations) et quantitative (questionnaires de santé, mesures physiologiques simples), avec pour ambition d’analyser les effets du dispositif sur le bien-être, l’adhésion et la faisabilité organisationnelle d’un tel programme en milieu professionnel. Ce cadre analytique nous permettra de mettre en évidence la pertinence du modèle de Larson et Gray dans l’opérationnalisation d’un projet d’intégration du sport en entreprise.

La première phase du projet correspond à la phase d’initiation, telle que décrite par Larson et Gray (2021). Elle comprend l’analyse du contexte et des besoins, qui implique une analyse du contexte, l’identification des parties prenantes et la formulation d’objectifs clairs. Cette phase a permis de définir les objectifs globaux du projet, à savoir l’amélioration de la santé des employés et leur qualité de vie, tout en tenant compte des contraintes existantes telles que le manque de temps et les différences de profils au sein de l’entreprise. Ce travail d’analyse constitue une étape clé de l’identification des parties prenantes et des besoins fonctionnels du projet.

La phase de planification, selon Larson et Gray (2021), suppose une structuration formelle du projet : définition du périmètre, répartition des responsabilités, planification temporelle, allocation des ressources et anticipation des risques. Dans cette expérimentation, un partenariat intersectoriel a été formé : l’entreprise en tant que maître d’ouvrage, une faculté universitaire pour l’expertise en activité physique, un département de santé publique pour l’accompagnement méthodologique, et un financeur externe pour le soutien logistique. Par ailleurs, un groupe de travail représentatif a été constitué, composé de 14 salariés issus de différents services et niveaux hiérarchiques, incarnant une approche collaborative du projet. À travers des séances de brainstorming, ce

collectif a proposé 40 idées d'activités, regroupées en catégories (relaxation, éducation à la santé, activités dynamiques, pratiques artistiques), avant de sélectionner deux interventions principales : le Tai-chi et le renforcement musculaire, ciblant respectivement les ouvriers sujets aux TMS et les employés sédentaires. Ce travail a ainsi permis de traduire les besoins initiaux en solutions concrètes pour ce projet sportif.

La troisième phase, l'exécution, consiste à concrétiser les plans établis lors de la planification (Larson et Gray, 2021). Elle mobilise l'ensemble des ressources humaines et matérielles pour réaliser les activités prévues. Dans ce projet, cette phase a impliqué l'aménagement d'une salle dédiée au sein de l'entreprise, l'achat de matériel (tapis, haltères), et le recrutement d'un étudiant en Master STAPS pour l'animation des séances. Les activités sportives ont été programmées en dehors des heures de travail (avant/après la journée, pause méridienne), ce qui a permis de respecter les contraintes organisationnelles. Un plan de communication interne a également été déployé pour promouvoir les séances auprès des employés. Ainsi, l'exécution a permis la mise en œuvre effective de la phase de planification de l'activité physique en entreprise en maintenant une adaptation continue aux réalités du terrain.

La phase de contrôle, selon Larson et Gray (2021), consiste à surveiller l'avancement du projet, à comparer les résultats attendus aux résultats obtenus, et à ajuster la démarche en temps réel. Dans notre exemple, 49 séances de 45 minutes ont été organisées sur une période de 12 semaines, avec un taux de participation de 16 %. Des indicateurs physiques simples (poids, tour de taille, fréquence cardiaque) ont été suivis, ainsi que des données de satisfaction recueillies auprès des participants. Bien que la participation ait été limitée, les retours qualitatifs étaient globalement positifs, signalant une meilleure perception du bien-être et un intérêt marqué pour le maintien de l'activité. Cette phase a permis une première capitalisation des données de terrain, en vue d'adapter le dispositif.

Enfin, la phase de clôture regroupe l'ensemble des actions d'évaluation finale, de documentation des apprentissages et de transfert vers des actions durables (Larson et Gray, 2021). Le projet a été évalué par des questionnaires standardisés (SF-12, IPAQ) et des tests physiques, complétés par un retour d'expérience collectif. Les freins identifiés étaient d'ordre logistique (incompatibilité horaire pour certains services) et communicationnel (manque de diffusion en amont). Ces enseignements ont conduit à plusieurs pistes d'amélioration, notamment le salariat d'un intervenant sportif à long terme et l'institutionnalisation des activités sportives dans la stratégie RH de l'entreprise. Cette phase de clôture a ainsi permis de transformer une expérimentation temporaire en programme intégré et pérenne, validant la démarche projet engagée.

Cette étude montre alors comment l'intégration du sport en entreprise peut suivre les cinq phases de gestion de projet définies par Larson et Gray (2021).

#### **1.4 L'IMPACT DU SPORT EN ENTREPRISE A TRAVERS TROIS VARIABLES PSYCHOSOCIALES : ETAT DE LA LITTERATURE**

La littérature scientifique traitant du sport en entreprise met en évidence une série d'effets potentiels sur les dynamiques de travail, tant à l'échelle individuelle que collective. Ces effets s'articulent notamment autour de trois grandes dimensions psychosociales qui constituent également les variables de cette étude : la cohésion sociale, le bien-être et la productivité. L'ensemble des recherches converge vers l'idée que l'activité physique constitue un levier d'amélioration de l'environnement de travail, à condition qu'elle soit pensée dans une logique de projet structurée, inclusive et adaptée aux réalités organisationnelles (Zeriouh, 2022 ; Bauer, 2020 ; CREG, 2018 ; Burlot, Pierre & Pichot, 2010).

#### 1.4.1 Le sport comme levier de cohésion sociale

Le sport en entreprise est fréquemment mobilisé pour ses effets sur la cohésion sociale, à savoir la capacité des individus à coopérer, communiquer et entretenir des relations positives au sein de l'organisation (Smith, 2019). Le mémoire de Paule Miquelon (2020) intitulé « Activités récréatives et performance : jouer ensemble pour mieux travailler en équipe » a démontré que la participation à des activités physiques collectives améliore significativement la cohésion sociale, en plus de favoriser une meilleure gestion des conflits. L'amélioration du sentiment de compétence collective et le désir de continuer à travailler ensemble constituent des éléments clés de cette dynamique. Même si l'impact sur la performance objective n'est pas systématique, la perception d'un climat de travail plus harmonieux apparaît comme un bénéfice majeur.

Dans la même lignée, l'étude ethnographique de Fabrice Burlot (2000) « Le sport en entreprise : un vecteur de communication interne », met en évidence que les pratiques sportives renforcent la cohésion au sein de l'entreprise en développant des réseaux de communication informels. Le sport agit ici comme un lieu de socialisation, où les barrières hiérarchiques s'atténuent, facilitant des relations transversales utiles à l'efficacité collective. La recherche distingue les effets formels (mobilisation des réseaux sportifs à des fins professionnelles) et informels (liens personnels durables), contribuant à renforcer le tissu relationnel de l'entreprise.

Ces effets sont également éclairés par les travaux de Dolan et Arsenault (2009) dans *Stress, estime de soi, santé et travail*. À partir d'une synthèse théorique nourrie de nombreuses observations en milieu professionnel, les auteurs analysent les mécanismes psychologiques et sociaux à l'œuvre dans les organisations. Ils mettent notamment en évidence que l'estime de soi et la cohésion sociale s'alimentent mutuellement : une image de soi positive facilite les interactions sociales, qui, en retour, renforcent la perception de sa propre valeur. Leur analyse s'appuie sur différents cas concrets d'entreprises et sur des recherches antérieures en psychologie du travail, illustrant comment un

environnement de travail coopératif et solidaire peut agir comme levier de bien-être. Le sport finalement présenté comme un vecteur d'amélioration de ces dynamiques : il favorise la coopération, le sentiment d'appartenance et le soutien entre collègues, jouant ainsi un rôle de médiateur entre bien-être psychologique et climat relationnel.

Enfin, l'étude de Harris et Orth (2020) confirme ce lien bidirectionnel entre estime de soi et relations sociales. À travers une méta-analyse de 48 études longitudinales, ils montrent que les interactions sociales nourrissent l'estime de soi, et vice versa, de manière stable et universelle. Ce mécanisme contribue à expliquer pourquoi les environnements collectifs valorisants, comme ceux offerts par les pratiques sportives collectives, participent à l'épanouissement individuel et à la cohésion des équipes.

Ces quatre études, complémentaires, confirment que le sport devient ainsi potentiellement un outil stratégique de lien social, capable de transformer les dynamiques internes d'entreprise.

#### **1.4.2 Le sport au service du bien-être physique et mental**

La deuxième variable étudiée concerne le bien-être, considéré ici comme un état de santé psychologique, physique et émotionnelle. L'activité physique régulière est largement reconnue comme un facteur déterminant dans la réduction du stress, l'amélioration de la santé mentale et la prévention des pathologies chroniques (ANSES, 2022; OMS, 2020 ; Marin et Lupien, 2020 ; Sharma et al, 2006)

Le mémoire de Mabika (2018) souligne que la diversité des activités physiques est essentielle pour maintenir la motivation, renforcer l'estime de soi et développer un sentiment d'accomplissement personnel. L'alternance des pratiques (ex. : yoga, renforcement musculaire, activités dynamiques) permet de répondre à des profils variés, d'éviter la monotonie et de valoriser les

compétences individuelles. En milieu professionnel, cette diversité favorise l'inclusivité et l'engagement durable des employés.

Sur le plan physiologique, la revue Claudon (2018) « *Pratique d'exercices physiques au travail et prévention des TMS* » met en évidence les bénéfices du sport, notamment grâce au renforcement musculaire, dans la réduction des douleurs chroniques (cervicales, dorsales, lombaires), l'amélioration de la posture, et la prévention des déséquilibres fonctionnels. L'activité physique joue également un rôle dans la régulation du stress, notamment en réduisant la tension musculaire et en favorisant la libération d'endorphines.

À cela s'ajoutent les travaux de Lupien (2017) « *The effects of stress and stress hormones on human cognition* », qui démontrent que le stress chronique, en affectant l'hippocampe, détériore les fonctions cognitives telles que la mémoire. L'activité physique apparaît alors comme une stratégie préventive essentielle contre les effets délétères du stress professionnel, en agissant à la fois sur le corps et sur le cerveau.

Plus globalement, nous pouvons lier ces dernières notions à la norme BNQ 9700-800 (Figure 1) introduite précédemment dans le cadre théorique. En effet, les effets de l'activité physique sur la santé mentale et physique tels que la réduction du stress, amélioration des fonctions cognitives, diminution des douleurs chroniques, renforcement de la motivation s'intègrent directement dans les quatre sphères de cette norme. Celle-ci structure les actions de bien-être en entreprise autour des habitudes de vie, de la conciliation vie professionnelle/personnelle, de l'environnement de travail et des pratiques de gestion, offrant ainsi un cadre pertinent pour intégrer le sport comme levier global de bien-être au travail. Voici une description de ces quatre sphères :

Habitudes de vie : Cette sphère cible la promotion de saines habitudes, telles que l'activité physique, une alimentation équilibrée, la gestion du stress et la prévention des dépendances. L'objectif est de réduire les risques de maladies chroniques et d'encourager des comportements durables.

Conciliation vie personnelle / professionnelle : Elle valorise l'équilibre entre les obligations professionnelles et les responsabilités personnelles des employés. Cette sphère inclut des mesures comme des horaires flexibles, des politiques de congé adaptées et le soutien pour les obligations familiales, dans le but de réduire le stress et d'augmenter la satisfaction au travail.

Environnement de travail : Cette composante assure que les lieux de travail sont sécuritaires, ergonomiques et propices au bien-être mental. Elle prend en compte des éléments tels que la qualité de l'air, l'ergonomie des postes, et la réduction du bruit, avec une attention particulière pour les risques de santé mentale.

Pratiques de gestion : La dernière sphère se concentre sur les pratiques de gestion et les relations interpersonnelles. Elle encourage un leadership empathique, des communications ouvertes, et la reconnaissance des employés. Ces pratiques renforcent la motivation et aident à maintenir un climat de confiance et de respect.



Figure 1: Les 4 sphères de la norme BNQ 9700-800

### 1.4.3 Le sport et la productivité

La troisième variable fréquemment étudiée dans la littérature est la productivité, entendue comme la capacité des employés à produire efficacement, tant en quantité qu'en qualité, dans un environnement donné (Zeriouh, 2022). Plusieurs travaux ont notamment mis en évidence une corrélation entre pratique sportive et productivité aussi appelé performance professionnelle.

Le mémoire Parmentier (2015) « *De l'effort à l'excellence : l'impact du sport sur les performances au travail* » montre que des programmes sportifs structurés ont permis d'améliorer la concentration, de réduire les erreurs, d'augmenter la créativité et de diminuer l'absentéisme. Ces effets sont attribués à une meilleure santé mentale et physique, mais aussi à une motivation accrue liée à un environnement de travail plus agréable et plus sain. Le mémoire conclut que les employés bénéficient non seulement d'une meilleure santé, d'un bien-être accru, mais aussi d'une augmentation tangible de la productivité.

De manière complémentaire, Zeriouh (2022) insiste sur le fait que la performance des salariés repose sur des facteurs physiques, psychologiques et sociaux, directement influencés par le bien-être. Le développement de ce bien-être permettrait de renforcer des leviers de performance tels que l'engagement, la créativité, la coopération ou encore l'efficacité. L'auteur identifie notamment cinq piliers liés à la performance globale en entreprise : innovation, mobilisation, coopération, efficacité et santé, autant de dimensions que le sport peut contribuer à développer en interne.

Ces deux études soulignent que le sport en entreprise ne constitue pas seulement un outil de bien-être ou de santé comme étudié précédemment, mais peut également être envisagé comme un vecteur stratégique de performance, en agissant sur les mécanismes individuels et collectifs qui soutiennent la productivité au travail.

#### **1.4.4 Avis divergents sur les effets réels du sport en entreprise**

Dans son article « *L'insoutenable ambiguïté du sport en entreprise* », Béatrice Barbusse (2020) propose une lecture critique du sport en milieu professionnel, souvent présenté de manière idéalisée comme un remède aux maux du travail moderne. Elle montre que ces initiatives peuvent en réalité servir des logiques de communication ou de contrôle, masquant des problèmes structurels comme le stress organisationnel, le manque de reconnaissance ou les tensions hiérarchiques.

L'autrice introduit la notion de « paternalisme sportif », soulignant que le sport est parfois utilisé pour valoriser l'image de l'entreprise sans s'attaquer aux causes réelles du mal-être au travail. Elle met en garde contre une instrumentalisation du sport à des fins managériales, pouvant renforcer des inégalités d'accès ou culpabiliser les personnes non participantes. Enfin, elle critique le manque de rigueur méthodologique de certaines études sur la productivité, appelant à une analyse plus nuancée et contextualisée.

Cette contribution invite à ne pas considérer le sport comme une solution miracle, mais comme un outil dont les effets dépendent des intentions, du contexte de mise en œuvre et du cadre organisationnel dans lequel il s'inscrit.

#### **1.5 CONCLUSION : VERS UNE APPROCHE INTEGREE ET CONTEXTUALISEE DU SPORT EN ENTREPRISE**

L'ensemble de cette revue de littérature permet de conclure que le sport en entreprise agit simultanément sur plusieurs leviers psychosociaux : il renforce les relations entre collègues, améliore la santé globale des employés, et peut, dans certaines conditions, stimuler leur productivité professionnelle. Toutefois, ces effets dépendent fortement du contexte de mise en œuvre, de l'accessibilité réelle des programmes, de l'adhésion des parties prenantes, et de la structure organisationnelle qui les soutient.

C'est pourquoi une lecture articulée entre gestion de projet et analyse psychosociale est ici proposée : en structurant l'intégration du sport comme un

véritable projet, au sens de Larson et Gray (2021) , avec une phase d'initiation, de planification, d'exécution, de suivi et de contrôle, les organisations peuvent créer un environnement favorable au développement du bien-être, de la cohésion sociale et de la productivité.

Ce mémoire s'inscrit dans une démarche encore peu explorée à ce jour : il ne s'agit pas seulement d'analyser les effets du sport en entreprise à partir de ces trois variables, cohésion sociale, bien-être et productivité, mais de comprendre comment sa mise en œuvre, via une approche projet, conditionne ces effets.

## PARTIE 2

### DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

#### 2.1 OBJET DE LA RECHERCHE

##### 2.1.1 Question de recherche

Voici la question principale qui dirige la présente recherche :

**Comment l'intégration du sport en entreprise, pensée comme un projet structuré, agit-elle sur la cohésion sociale, le bien-être et la productivité des employés ?**

##### 2.1.2 Objectifs de la recherche

Afin de répondre à cette question de recherche et d'atteindre l'objectif général de ce mémoire, plusieurs objectifs spécifiques ont été définis. Ils visent à décrire les effets du sport en entreprise sur les dimensions psychosociales étudiées, tout en tenant compte de la manière dont ces initiatives sont structurées et mises en œuvre.

- Décrire les effets perçus du sport en entreprise sur la cohésion sociale, le bien-être et la productivité des salariés.
- Analyser les liens descriptifs et les tendances relationnelles entre les trois variables psychosociales étudiées (cohésion, bien-être, productivité), sans prétendre établir de causalité.
- Identifier les modalités concrètes de mise en œuvre du sport en entreprise et leur niveau de structuration selon une logique de gestion de projet.
- Discuter des leviers mobilisables en gestion de projet susceptibles de renforcer les effets du sport en entreprise sur le bien-être, la cohésion sociale et la productivité.

Plutôt que de tester des hypothèses prédéfinies, l'étude adopte une approche exploratoire qui cherche à décrire et à comprendre les expériences et perceptions des individus. Cette démarche permet de recueillir des informations nuancées sur la manière dont les activités sportives influencent ces trois dimensions et sur les interrelations potentielles entre elles. Il est probable, par exemple, qu'une amélioration de la cohésion sociale induite par le sport puisse avoir un effet direct ou indirect sur la productivité des salariés, ce qui, à son tour, pourrait influencer leur bien-être.

Cette recherche n'a pas pour ambition de confirmer ou d'infirmer des hypothèses précises, mais bien d'approfondir la compréhension des perceptions des employés vis-à-vis des impacts potentiels des activités sportives en entreprise. Les résultats obtenus fourniront des pistes pour orienter les entreprises souhaitant améliorer le bien-être et la performance de leurs employés, ainsi que l'efficacité de la gestion de projet, par le biais d'initiatives sportives.

## 2.2 PERTINENCE DE LA RECHERCHE

Cette recherche s'inscrit dans un double contexte : celui de l'intérêt croissant pour les démarches de qualité de vie au travail dans les organisations, et celui de l'évolution des approches managériales intégrant des dimensions humaines et relationnelles dans la performance globale de l'entreprise. Le sport en entreprise, en tant qu'outil d'action sur le bien-être, la cohésion et la productivité, apparaît comme une solution de plus en plus valorisée.

Très peu de recherches mobilisent la gestion de projet comme cadre d'analyse pour comprendre les conditions de succès du sport en entreprise. Ce mémoire propose de combler cette lacune en articulant les apports de la gestion de projet au sens de Larson et Gray (2021) à l'analyse des effets psychosociaux du sport. Ce positionnement méthodologique original permet de considérer que les effets du sport ne dépendent pas uniquement de l'activité elle-même, mais bien de la qualité de sa conception, de son pilotage et de son intégration dans l'entreprise.

Par ailleurs, l'étude se concentre volontairement sur des entreprises ayant déjà mis en place des programmes sportifs ou disposant d'habitudes ancrées en matière d'activité physique. Ce choix permet de se situer dans une logique d'évaluation plutôt que d'intention, en analysant des dispositifs existants et leurs effets réels. Contrairement à de nombreuses recherches qui évaluent le plus souvent des expérimentations ponctuelles, ce mémoire s'inscrit dans une posture descriptive et contextuelle, en recueillant les perceptions des salariés exposés à un cadre structuré de pratique sportive.

### 2.3 CADRE D'ANALYSE

Afin de structurer l'analyse de cette recherche, nous pouvons élaborer un cadre conceptuel articulant les différentes dimensions théoriques abordées dans la revue de littérature.

Ce cadre repose sur l'hypothèse centrale selon laquelle la manière dont le sport est mis en œuvre en entreprise, c'est-à-dire sa structuration en tant que projet, conditionne les effets qu'il peut générer sur le plan psychosocial via les trois variables d'analyse : le bien-être, la cohésion sociale et la productivité. Nous considérons que la pratique effective du sport par les employés est le résultat d'un processus de conception, de planification et de déploiement, tel que défini dans les modèles de gestion de projet. La qualité de cette mise en œuvre influe directement sur l'engagement des salariés et par conséquent sur les variables psychosociales.

Le schéma ci-dessous synthétise cette démarche analytique, en représentant la relation entre la conception du projet sportif, son pilotage, la participation des salariés et les effets psychosociaux étudiés.

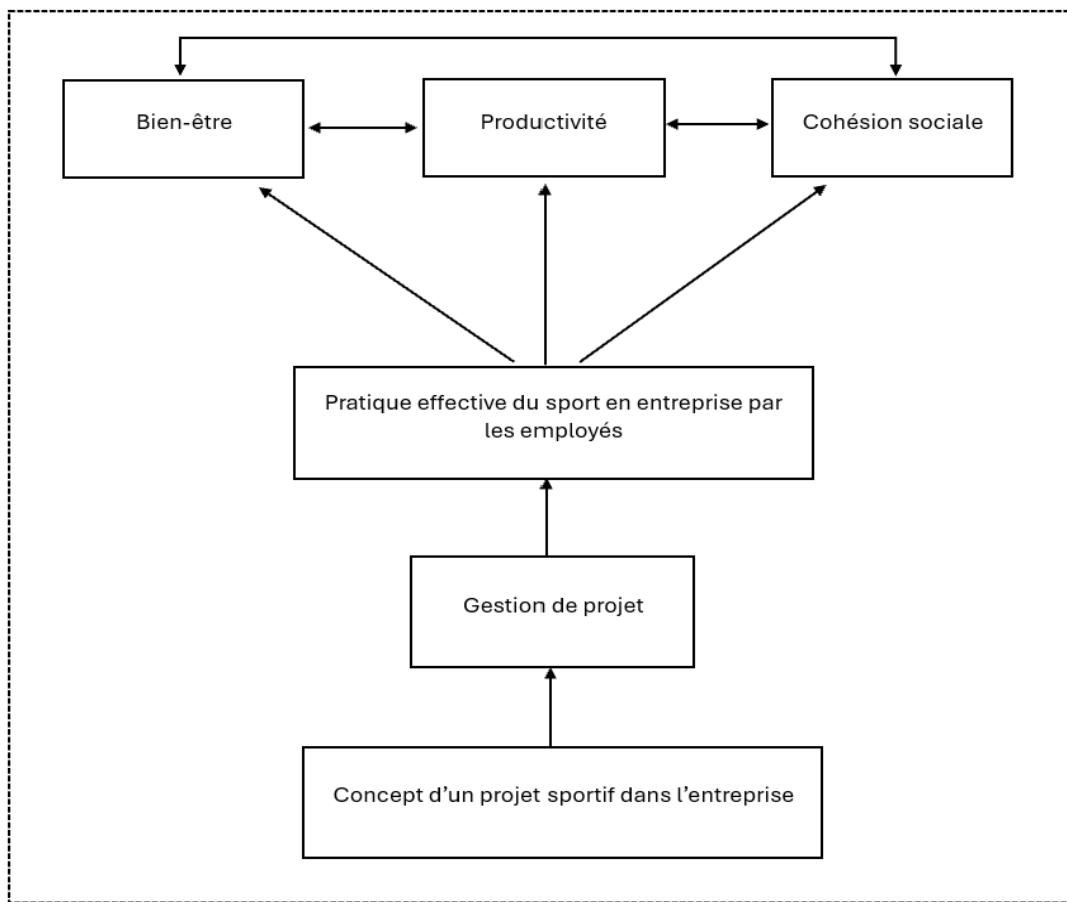


Figure 2 : Cadre d'analyse

Note : Les flèches indiquent les liens entre les notions

## 2.4 CONCEPTS PRINCIPAUX

### 2.4.1 Concept du bien-être au travail et de ses variables

Le bien-être en entreprise fait référence à l'état de satisfaction, de santé et d'épanouissement des employés dans leur environnement de travail (Burlot, 2018). Il englobe plusieurs dimensions, notamment la santé physique et mentale, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, la qualité des relations au travail, le sentiment de reconnaissance et les conditions matérielles et organisationnelles favorables (Bauer, 2020). L'OMS (2020) définit le bien-être au travail comme « un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante

entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, et de l'autre les contraintes et les possibilités du milieu de travail ».

La notion de bien-être au travail semble, a priori, assez vaste à aborder. Il est ainsi nécessaire de définir des variables qualitatives d'étude afin d'évaluer au mieux l'impact que procure le sport sur le bien-être des employés. Dans le cadre de cette étude, trois variables ont été choisies : deux sont d'ordre psychologique (le stress et l'estime de soi) et une sur le bien-être physique. Nous postulons que ce sont trois données interdépendantes et qu'elles jouent un rôle complémentaire dans la construction et l'évaluation du bien-être au travail.

Dans le cadre de la présente recherche, ce qui nous intéresse est d'évaluer l'impact du sport sur les variables d'estime de soi, de stress et de ressenti physique afin d'en évaluer le bien-être.

La définition la plus explicite du stress est donnée par l'OMS (2020): « Le stress est un état d'inquiétude ou de tension mentale causé par une situation difficile. Il s'agit d'une réponse humaine naturelle qui nous incite à relever les défis et à faire face aux menaces auxquelles les individus sont confrontés dans leur vie. Chacun éprouve du stress dans une certaine mesure. Toutefois, la façon dont nous réagissons face au stress fait une grande différence pour notre bien-être général. ». Il survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre les demandes d'un environnement de travail et les ressources (physiques, mentales, sociales) dont dispose un individu pour y répondre. Ce déséquilibre peut être ressenti comme une pression ou une menace qui dépasse les capacités de l'individu à y faire face (Lemyre & Tessier, 1988 ; Sonnentag & Fritz, 2015).

Certaines études (Dolan & Arsenault, 2016 ; Lupien, 2009) suggèrent que le sport pourrait contribuer à réguler le stress professionnel, ce qui favoriserait la concentration, la clarté mentale et la capacité à faire face aux pressions liées au travail. Cette dynamique pourrait aussi jouer un rôle dans l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, souvent identifié comme un facteur de stress dans la norme BNQ 9700-800, qui encourage les organisations à intégrer l'activité physique dans une démarche globale de qualité de vie au travail.

L'estime de soi peut être définie, selon Rosenberg (1965), comme le degré avec lequel une personne s'accepte et se respecte, autrement dit l'attitude plus ou moins favorable qu'elle adopte envers elle-même. Cette définition met l'accent sur la dimension globale et subjective du jugement de valeur personnel.

Certaines études suggèrent que la pratique régulière d'une activité physique pourrait contribuer à améliorer l'estime de soi, notamment en renforçant la perception corporelle et la confiance en soi (Dolan & Arsenault, 2016). Une estime de soi plus élevée favoriserait alors un rapport plus positif aux autres et à soi-même dans le cadre professionnel (Dolan & Arsenault, 2016). Par ailleurs, selon Harris et Orth (2019), les interactions sociales positives renforcent l'estime de soi, et inversement, ce qui laisse penser que la reconnaissance des collègues liée à l'engagement sportif pourrait jouer un rôle dans ce processus. Il semblerait ainsi que la satisfaction personnelle et la confiance en soi puissent être influencées par des dynamiques collectives et individuelles favorisées par l'activité physique.

#### **2.4.2 Définition de la productivité**

La productivité au travail désigne la capacité d'une personne ou d'une équipe à accomplir des tâches et à atteindre des objectifs de manière efficace dans un cadre professionnel (Bauer, 2020). Elle est souvent évaluée en fonction du rapport entre les résultats obtenus (output) et les ressources employées (input), comme le temps, l'effort, les compétences et les outils disponibles (Larson et Gray, 2021). Autrement dit, une productivité élevée signifie qu'un employé ou une équipe génère davantage de résultats ou crée plus de valeur en utilisant moins de ressources ou en réduisant le temps nécessaire. Cela peut se manifester par un volume de travail plus important, une meilleure qualité des résultats, ou une exécution plus rapide des tâches.

#### 2.4.3 Définition de la cohésion sociale

La définition la plus concrète que l'on peut donner de la cohésion sociale est la suivante : c'est un concept qui désigne la capacité d'un groupe à vivre ensemble par la solidarité, l'unité, le sentiment d'appartenance et de confiance qui prévalent. Elle se traduit par l'harmonie et la coopération entre les membres de la communauté, en dépit de leurs différences individuelles, qu'elles soient culturelles, économiques ou sociales (Burlot, 2000).

Certaines études suggèrent que la pratique d'activités physiques partagées pourrait favoriser le développement de liens sociaux plus profonds entre collègues. En particulier, des recherches comme celles de Paule Miquelon (2000) ont montré que des activités collectives centrées sur la coopération renforcent la cohésion sociale, la gestion des conflits et le sentiment de compétence collective, notamment en encourageant l'entraide et la communication dans un cadre différent du travail.

Il semblerait également, selon les observations ethnographiques de Fabrice Burlot (2000), que le sport en entreprise contribue à créer des réseaux de communication transversaux, permettant aux salariés de mieux se connaître au-delà des rôles hiérarchiques, même si ces dynamiques peuvent parfois reproduire certaines inégalités sociales.

Également, les travaux de Burlot (2010) et de Lemoine (2018) mettent en lumière le rôle du sport comme révélateur des personnalités dans un contexte moins contraint, favorisant une meilleure compréhension interpersonnelle et une diminution de la méfiance entre collègues. Cette transparence relationnelle, combinée à des valeurs partagées comme l'effort, la coopération ou le fair-play, pourrait renforcer le sentiment d'appartenance au groupe, un mécanisme souvent désigné en psychologie sociale comme effet de « in-group ».

Ainsi, plusieurs sources tendent à montrer que l'expérience sportive partagée, lorsqu'elle est bien encadrée, pourrait contribuer à l'émergence d'une

identité collective plus forte, fondée sur la cohésion sociale, la reconnaissance mutuelle et la confiance.

#### **2.4.4 Concept de gestion de projet sportif en entreprise**

La gestion de projet constitue le cadre conceptuel et méthodologique central de ce mémoire. Elle permet de structurer de manière rigoureuse l'analyse de la mise en œuvre du sport en entreprise, en mobilisant des outils approuvés. Elle englobe l'ensemble des pratiques visant à planifier, exécuter, contrôler et clôturer dans le respect d'objectifs, de délais, de ressources et de contraintes précises.

Le modèle en cinq phases proposé par Larson et Gray (2021) est tout à fait applicable au cas des dispositifs sportifs en entreprise, qui peuvent être considérés comme des projets à part entière.

##### **1. Phase d'initiation**

Cette première étape consiste à identifier les besoins à l'origine du projet (ex. : taux de stress élevé, faible cohésion d'équipe, sédentarité), à formuler des objectifs clairs (amélioration du bien-être et de la productivité, création de liens sociaux), et à désigner les parties prenantes (direction, RH, salariés, prestataires sportifs). Elle inclut également une analyse de faisabilité et des contraintes organisationnelles à l'aide des questionnaires internes ou d'entretiens avec les collaborateurs.

##### **2. Phase de planification**

La planification couvre l'ensemble des éléments nécessaires à la mise en œuvre du projet : sélection des activités sportives, calendrier des séances, budget, ressources humaines, logistique (espaces, équipements). Elle intègre aussi les indicateurs de performance et les modalités de suivi. Dans ce cadre, des outils comme le diagramme de Gantt peuvent être utilisés pour organiser les tâches.

##### **3. Phase d'exécution**

Cette phase correspond à la mise en œuvre concrète des activités prévues. Elle nécessite la coordination des parties prenantes, le respect du planning, la gestion des imprévus et l’animation des séances. Dans un projet sportif en entreprise, cela peut inclure également la gestion de la participation, la mobilisation des salariés, et l’ajustement en fonction des retours d’expérience (par exemple : adaptation des horaires, changement de format).

#### 4. Phase de contrôle

La phase contrôle consiste à évaluer l’avancement du projet par rapport aux objectifs fixés. Cela peut se faire par le biais de retours qualitatifs (enquêtes de satisfaction, entretiens), ou quantitatifs (taux de participation, indicateurs de bien-être ou d’absentéisme). Cette étape permet d’identifier les écarts, d’anticiper les risques et de prendre des mesures correctives si nécessaire.

#### 5. Phase de clôture

Enfin, la clôture permet de faire un bilan global du projet, de formaliser les acquis (leçons apprises, points forts et limites), et de décider de la poursuite ou de la pérennisation des actions (par exemple : intégration du sport dans la stratégie RH, budget annuel dédié, création d’une commission sport). Cette phase est importante pour produire dans une logique d’amélioration continue.

Dans ce mémoire, nous allons tenter de comprendre comment l’optimisation de chaque phase d’un projet, peut contribuer à améliorer la mise en œuvre des projets sportifs en entreprise ainsi que l’impact sur les variables étudiées : le bien-être, la cohésion sociale et la productivité.

## 2.5 METHODOLOGIE

Ce chapitre porte sur la méthodologie adoptée dans le cadre de cette étude. Dans un premier temps, le plan de recherche ainsi que la stratégie d'analyse seront détaillés. Ensuite, seront décrits le processus de collecte des données, la population cible et les modalités de constitution de l'échantillon. Enfin, le chapitre se conclura par une présentation des outils de mesure utilisés, suivie d'une section dédiée aux considérations éthiques liées à la conduite du projet.

### 2.5.1 Mode de collecte des données

Cette recherche est de nature quantitative et qualitative, avec une collecte de données effectuée à travers un sondage en ligne via la plateforme de Google Forms.

Le mode de collecte des données dans cette étude repose sur un questionnaire structuré, distribué aux employés de l'entreprise concernée. Ce questionnaire a été conçu de manière à capturer les perceptions des participants sur trois dimensions principales : la cohésion sociale, le bien-être et la productivité. Le questionnaire est divisé en plusieurs parties distinctes. La première partie concerne la pratique du sport en entreprise et vise à déterminer la fréquence et la durée de la participation aux activités sportives, ainsi que les motivations personnelles des employés à s'engager dans ces activités. Des questions telles que "À quelle fréquence pratiquez-vous une activité sportive au sein de l'entreprise ?" ou "Qu'est-ce qui vous motive à pratiquer une activité sportive ?" permettent d'établir une base pour comprendre l'implication individuelle des employés dans le sport.

La deuxième partie du questionnaire est axée sur la cohésion sociale. Elle explore la perception des participants quant à l'impact du sport sur les relations au sein de l'équipe, la communication entre collègues et le sentiment d'appartenance. Les questions ici cherchent à évaluer si les activités sportives

favorisent une meilleure interaction entre les membres de l'équipe et contribuent à renforcer des liens de confiance, indispensables à une collaboration efficace.

La troisième partie traite du bien-être des employés. Elle mesure les effets perçus du sport sur la santé mentale et physique des participants. Des questions telles que "Selon vous, quels sont les principaux avantages du sport pour votre santé ?" permettent d'analyser l'impact direct de l'activité physique sur des aspects comme la réduction du stress et l'amélioration du bien-être général.

La quatrième partie concerne l'impact sur la productivité. Ici, les participants sont invités à réfléchir sur les effets du sport sur leur performance professionnelle. Les questions portent sur des sujets tels que l'amélioration de la concentration, la gestion du temps et l'énergie au travail. Les employés doivent indiquer s'ils ont constaté une augmentation ou une diminution de leur productivité à la suite de la pratique du sport, et fournir des exemples concrets, le cas échéant.

Enfin, la dernière section du questionnaire est dédiée à l'évaluation de l'estime de soi, s'appuyant sur le modèle d'estime de soi sociale de Rosenberg s'appuyant sur 10 Items. Elle utilise une échelle de Likert à 4 points, où les participants indiquent leur niveau d'accord en choisissant parmi les options suivantes : *Tout à fait en désaccord (1), Plutôt en désaccord (2), Plutôt en accord (3), Tout à fait en accord (4)*. Le score global est obtenu en additionnant les scores des questions 1, 2, 4, 6 et 7, tandis que pour les questions 3, 5, 8, 9 et 10, le barème est inversé. Le score total se situe entre 10 et 40, et l'interprétation des résultats est la même pour les hommes et les femmes.

Le mode de collecte de données par questionnaire présente plusieurs avantages et inconvénients. Parmi les avantages, on trouve tout d'abord sa simplicité et son accessibilité. Le questionnaire en ligne est un outil facile à administrer et peut être distribué directement par courriel, permettant ainsi de toucher rapidement un grand nombre de participants. De plus, la standardisation des réponses, avec des questions identiques pour tous les répondants, assure une uniformité dans les données collectées, facilitant ainsi la comparaison et l'analyse

des résultats. Sur le plan financier, cette méthode est peu coûteuse, notamment lorsqu'elle est administrée en ligne, car elle ne nécessite ni personnel supplémentaire ni déplacements. Un autre avantage majeur est l'anonymat et la confidentialité qu'elle garantit, offrant ainsi aux participants la possibilité de s'exprimer plus librement et honnêtement, notamment sur des sujets sensibles comme la productivité ou le bien-être au travail. Enfin, le format du questionnaire, souvent conçu pour être rapide à remplir, offre un gain de temps appréciable pour les participants, et les données collectées peuvent être facilement exportées vers des outils d'analyse, ce qui permet une analyse rapide et efficace.

Cependant, cette méthode présente également des inconvénients. L'un des principaux est la limitation des réponses, particulièrement avec des questions fermées qui peuvent restreindre la profondeur des informations fournies par les participants. De plus, le questionnaire est exposé à des biais de réponse, les participants pouvant être tentés de répondre de manière à plaire au chercheur, ce qui affecte la fiabilité des données. Le sondage par questionnaire en ligne s'accompagne d'une responsabilité éthique pour les participants : celle de fournir des réponses véridiques et de contribuer ainsi à l'avancement de la recherche.

Un autre inconvénient est le taux de réponse, qui peut être variable. Les participants, s'ils ne sont pas motivés ou ne voient pas d'intérêt direct, peuvent ignorer le questionnaire, en particulier dans le cas des questionnaires en ligne. Le chercheur perd aussi le contrôle sur la compréhension des questions, car il n'est pas présent pour clarifier les termes, ce qui peut entraîner des malentendus et des réponses erronées. Il y a également un risque de biais de sélection, car les personnes qui choisissent de répondre peuvent ne pas être représentatives de l'ensemble de la population cible, ce qui peut fausser les résultats.

Enfin, l'absence d'interaction humaine dans un questionnaire limite la possibilité d'obtenir des informations contextuelles ou de creuser certaines réponses, comme cela serait possible dans un entretien. Ainsi, bien que le questionnaire soit un outil efficace pour collecter des données de manière

structurée, il convient de prendre en compte ces limites pour garantir la validité et la fiabilité des résultats.

### **2.5.2 La population étudiée**

La population visée pour l'administration du sondage en ligne par questionnaire est constituée des employés d'une entreprise qui a intégré, de manière formelle, des dispositifs ou politiques favorisant la pratique du sport au sein de ses effectifs. Ces initiatives peuvent inclure la mise à disposition de locaux sportifs en entreprise, tels que des salles de sport internes ou des partenariats avec des infrastructures externes, ainsi que la mise en œuvre de politiques incitant les employés à pratiquer une activité physique de manière collective. Il s'agit, par exemple, de collègues qui se retrouvent pour pratiquer du sport ensemble pendant ou après le travail, soit dans des espaces dédiés par l'entreprise, soit en extérieur, comme lors de courses ou de séances de fitness en groupe.

Cette population inclut tous les employés de l'entreprise, sans restriction liée à leur niveau d'activité physique, qu'ils soient sportifs réguliers, pratiquants occasionnels ou non sportifs. De plus, la participation à cette enquête n'est pas conditionnée par l'âge, le sexe, ou la quantité de sport réalisée par semaine. L'objectif est de recueillir des avis et des comportements variés afin de mieux comprendre l'impact des initiatives sportives en entreprise, qu'il s'agisse de personnes très investies dans ces activités ou de celles qui y participent de façon plus sporadique.

En revanche, le critère d'exclusion fondamental concerne les employés qui pratiquent du sport de manière individuelle, en dehors d'un esprit de groupe. Autrement dit, l'enquête ne s'adresse pas aux salariés qui font du sport seuls, après leur journée de travail, sans se joindre à des collègues. Le cœur de l'analyse se concentre sur les effets des pratiques sportives collaboratives entre employés, dans un contexte où l'entreprise joue un rôle facilitateur dans l'organisation de

ces activités. L’interaction sociale, la cohésion d’équipe et le bien-être général découlant de ces pratiques sont des axes centraux que ce mémoire vise à explorer.

Ainsi, cette approche permettra d’obtenir une vue d’ensemble des perceptions et des effets associés à la pratique du sport au sein de l’entreprise, tout en évaluant les éventuels freins ou obstacles rencontrés par les employés dans la participation à ces activités.

Critère d’inclusion de la sélection :

Tous les employés de l’entreprise, sans restriction liée à leur niveau d’activité physique, qu’ils soient sportifs réguliers, pratiquants occasionnels ou non sportif. Les employés qui pratiquent du sport entre eux ou grâce à l’entreprise.

Critère d’exclusion de la sélection :

Les employés qui pratiquent du sport de manière individuelle en dehors de l’entreprise et en dehors d’un esprit de groupe motivé par l’entreprise ou par les employés eux-mêmes.

### 2.5.3 Protocole de collecte des données

Pour la phase de collecte des données, un courriel explicatif détaillant les objectifs de l’étude a été envoyé aux entreprises cibles. Ces entreprises ont été sélectionnées en fonction de leur engagement dans des initiatives sportives, afin de garantir que leurs employés pratiquent des activités physiques collectives, que ce soit à travers des dynamiques organisées par l’entreprise ou par des initiatives informelles entre collègues. Neuf entreprises françaises ont été retenues pour cette étude : Safran Aircraft Engines (nombre de participants : 13), GTM Bâtiment (6), Dassault Aviation (5), LVMH (4), ACG Avocats et Associés (4), Air Liquide (3), Gaia Energy (2), Stellantis (2) et BMW France (2). Ces entreprises se réfèrent donc à la loi du 28 juillet 1942, introduite précédemment.

À la suite de cette prise de contact initiale, une lettre de recrutement a été envoyée aux potentiels participants, leur fournissant toutes les informations nécessaires à une compréhension claire et précise de l'étude. Cette lettre comprend une présentation des objectifs de la recherche, les attentes en termes de participation, ainsi qu'un lien menant vers un questionnaire informatisé hébergé sur la plateforme Google Forms. Également, mes coordonnées sous forme de courriel sont indiquées dans cette lettre afin de répondre à tout éventuel questionnement lié au sondage.

Dès l'ouverture du lien vers le questionnaire, la première page présente un formulaire de consentement. Ce document reprend en détail les objectifs de l'étude, les attentes concernant la participation, et réaffirme des garanties essentielles telles que la confidentialité des données, l'anonymat des participants lors de la collecte des réponses, ainsi que les modalités de diffusion et de conservation des informations. Le formulaire précise également le droit de retrait des participants à tout moment, renforçant ainsi le respect des principes éthiques dans la conduite de l'étude.

#### **2.5.4 Composition de l'échantillon d'étude**

L'étude a été menée auprès de plusieurs entreprises afin de recueillir un plus grand nombre de données dans divers secteurs d'activité, permettant ainsi d'évaluer l'impact du sport de manière plus globale. La première partie du questionnaire, constituant la base sociologique de l'enquête, vise à identifier les profils des répondants. Nous identifions tout d'abord deux groupes en fonction de la question : "Pratiquez-vous une activité sportive au sein de l'entreprise où vous travaillez ?" Les répondants sont ainsi répartis en deux échantillons, les sportifs et les non-sportifs, chacun ayant accès à un questionnaire spécifique. L'échantillon est ainsi composé de N=41 participants, dont 20 sportifs et 21 non-sportifs.

Pour le groupe des sportifs, composé de 20 participants (48,8%), il est essentiel de comprendre leur parcours sportif et l'importance du sport dans leur vie. Des questions telles que "Depuis combien de temps pratiquez-vous une activité sportive au sein de l'entreprise ?" et "À quelle fréquence pratiquez-vous une activité sportive au sein de l'entreprise ?" sont posées.

Nous remarquons que plus de 90% des participants sportifs pratiquent au plus 2 à 3 fois par semaines, aucun des participants ne pratique plus de cinq fois par semaine et seulement 10 % pratiquent entre quatre et cinq fois par semaine.

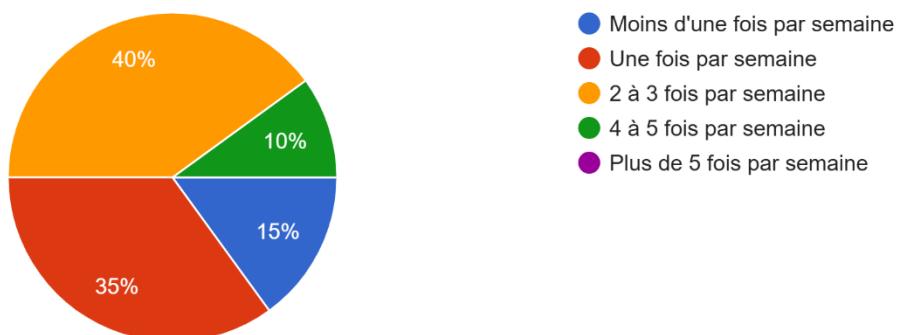


Figure sociodémographique 3 : Fréquence d'activités sportives (N=20)

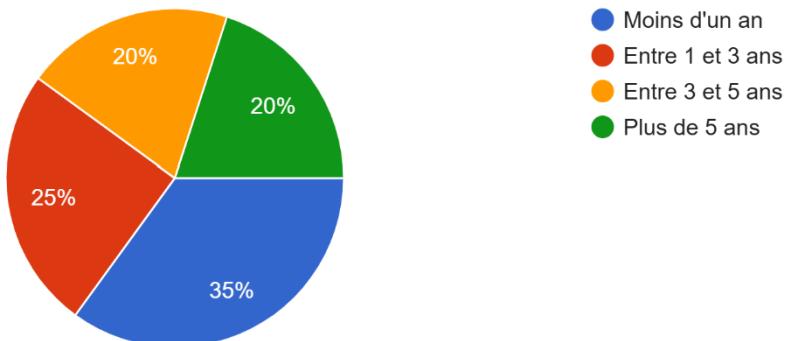


Figure sociodémographique 4 : Ancienneté dans le sport (N=20)

L'analyse des graphiques révèle que la majorité des participants à cette étude sur les effets du sport en entreprise sont des pratiquants récents. En effet, 60 % d'entre eux ont moins de trois ans d'ancienneté dans la pratique sportive, avec une part importante (35 %) ayant débuté il y a moins d'un an.

En revanche, les données montrent que 75 % de l'échantillon pratiquent le sport entre 1 et 3 fois par semaine, ce qui suggère une implication régulière et modérée de la majorité des participants. Par ailleurs, seulement 15 % des participants déclarent pratiquer moins d'une fois par semaine.



## PARTIE 3

# RÉSULTATS

Ce chapitre s'appuie sur les résultats du questionnaire pour effectuer, dans un premier temps, des analyses descriptives et comparatives, suivies d'explorations des liens entre les variables.

### 3.1 ANALYSES DESCRIPTIVES

Cette analyse repose sur les données recueillies à partir d'un questionnaire en ligne. Nous distinguerons quatre types de questions : les questions à réponses binaires (oui/non), les questions à choix unique, les questions à choix multiple, ainsi que les questions ouvertes où les participants ont fourni des réponses personnelles à une question donnée. Il est également important de noter que plusieurs réponses sont possibles, ce qui explique que les pourcentages cumulés dépassent 100 %.

#### 3.1.1 Analyses descriptives chez les sportifs

Dans un premier temps, nous procéderons à une analyse descriptive des résultats obtenus auprès des participants pratiquant une activité sportive en entreprise.

##### 3.1.1.1 Analyses des motivations à pratiquer du sport en entreprise

La figure 5 présente les résultats concernant les motivations à la pratique du sport en entreprise sur un échantillon de sportifs. Le graphique met en évidence que 87 % des répondants, soit 17 personnes, pratiquent le sport principalement pour l'amélioration de la condition physique, ce qui en fait la motivation la plus courante. La seconde motivation la plus fréquente est « prendre du plaisir », choisie par 80 % des participants, soit 16 personnes. Ensuite, 50 % des répondants, soit 10 personnes, déclarent pratiquer du sport pour

se détendre et évacuer le stress. La motivation à se sociabiliser concerne 40 % des répondants, soit 8 personnes et un pourcentage identique indique pratiquer pour se fixer des objectifs et les atteindre.

Le graphique montre que la majorité des personnes interrogées privilégie des raisons liées à la satisfaction personnelle (prendre du plaisir) et à l'amélioration de leur santé physique, tandis que les motivations sociales et personnelles sont moins fréquentes.

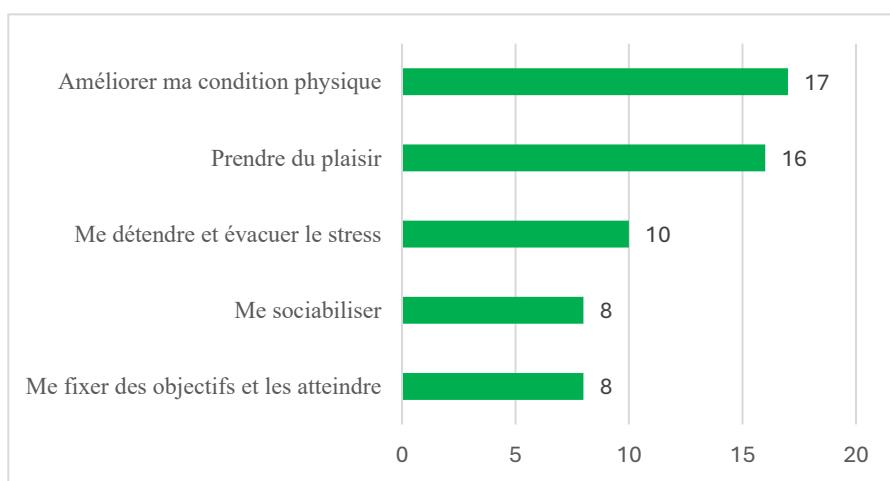


Figure 5 : Motivations personnelles pour la pratique du sport en entreprise (N=20)

### 3.1.1.2 Analyses des effets du sport sur le bien-être

Le Figure 6 illustre les principaux bénéfices que le sport en entreprise représente pour les participants en termes d'équilibre personnel. Il ne prend pas en compte d'autres bénéfices potentiels, tels que la cohésion sociale ou la productivité, qui sont considérés comme des variables moins personnelles. L'amélioration du bien-être physique est l'effet le plus largement reconnu, avec 100 % des répondants (20 personnes) l'ayant sélectionnée. Vient ensuite l'amélioration du bien-être mental, identifiée par 90 % des participants, soit 18 personnes. La diminution du stress est un effet perçu par 55 % des répondants, soit 11 personnes. En ce qui concerne le renforcement du système immunitaire, cet effet est mentionné par 35 % des participants, soit 7 personnes. La diminution

du risque de maladies chroniques est citée par 25 % des répondants, soit 5 personnes.

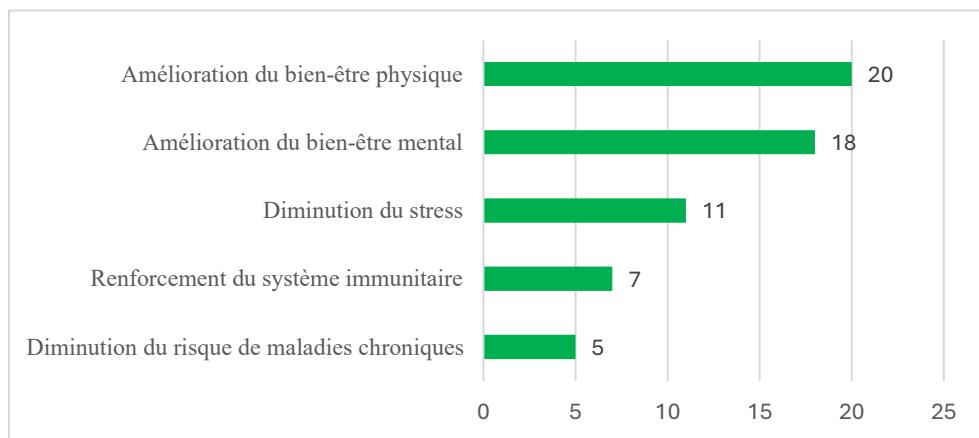


Figure 6 : Les effets positifs individuels du sport en entreprise (N=20)

### 3.1.1.3 Analyses des effets du sport sur la cohésion sociale

Par l'intermédiaire d'une réponse binaire oui/non, 100 % des participants ont répondu que le sport peut avoir des impacts positifs au sein d'une entreprise. Parmi les apports positifs (Figure 7), ressort en premier une « Amélioration de la communication » avec un résultat de 65 % des répondants qui estiment que le sport améliore la communication au sein de l'entreprise. De plus, 55 % des participants pensent que le sport favorise le travail en équipe. La gestion du stress est également un bénéfice important, 55 % des personnes ayant remarqué une amélioration à ce niveau. En ce qui concerne la capacité à se fixer des objectifs et à les atteindre, 55 % des répondants y ont vu un impact positif. Le développement du leadership est perçu par 20 % des participants comme un avantage.



Figure 7 : Les apports positifs du sport en entreprise (N=20)

La figure 8 illustre des réponses permettant d'avoir des données plus précises quant à l'analyse de la cohésion sociale, en proposant des questions plus ciblées sur les différents facteurs favorisant celle-ci.

À partir d'une question de type oui/non : « Pensez-vous que le sport en entreprise est un bon moyen de renforcer la cohésion d'équipe ? », il ressort que 90 % des participants sportifs (18 participants) estiment que le sport contribue à améliorer la cohésion sociale. Parmi eux, 94,4 % (soit 17 participants) considèrent que le principal facteur de cette cohésion est que le sport en entreprise « permet de mieux se connaître en dehors du contexte professionnel ». Le deuxième facteur le plus cité est que le sport « favorise la communication et l'échange entre les membres de l'équipe », selon 83,3% des répondants (soit 15 sportifs). De plus, 66,7 % des participants (12 personnes) pensent que la pratique sportive aide à briser les barrières de communication liées à la hiérarchie au sein de l'entreprise. Deux autres aspects importants : mentionné par 55,6% le renforcement de la confiance et de la solidarité entre les membres, et par 44,4 % des répondants le développement du sentiment d'appartenance à une équipe. Enfin, la réponse la moins représentée est que le sport « permet de se fixer des objectifs communs et de les atteindre », avec seulement 16,7 % des participants.

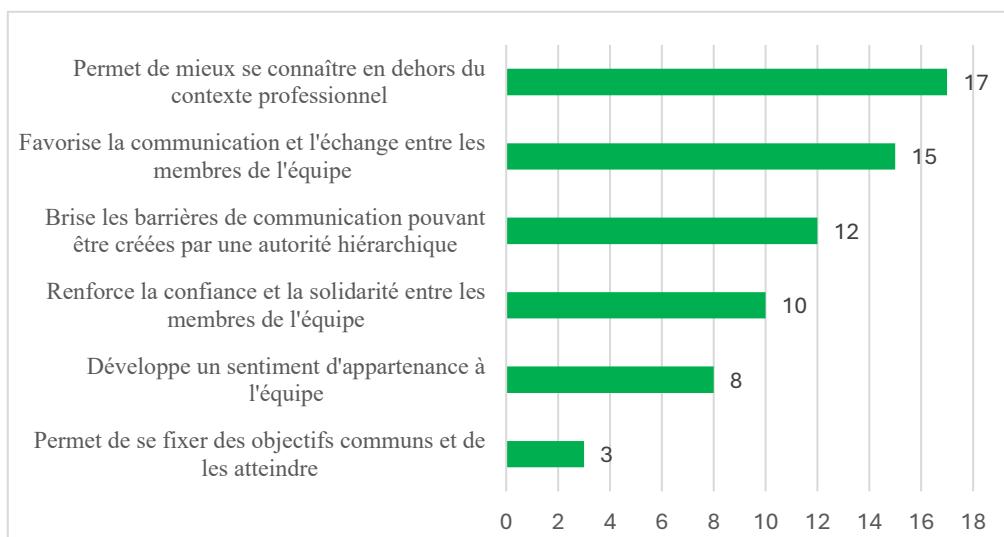


Figure 8 : Les effets du sport sur la cohésion sociale (N=18)

En outre, les 18 réponses (voir annexe II) à la question ouverte « Selon vous, quels sont les principaux facteurs qui contribuent à la création de liens entre les employés grâce au sport en entreprise ? » révèlent plusieurs thèmes récurrents et des notions variées.

Le dépassement de soi et la coopération sont des idées souvent mentionnées, les participants soulignant que se dépasser avec ses collègues permettrait de créer des liens plus forts et de souder une équipe. Le concept de coopération revient également sous des formes comme les « challenges » en binôme ou en groupe. De même, l'idée de motivation mutuelle pendant l'effort et le fait de « baver ensemble » ressortent à travers plusieurs réponses, illustrant l'importance de l'effort collectif.

Un autre thème qui émerge est celui du cadre détendu, loin du contexte professionnel. Les participants mentionnent l'importance de partager des moments en dehors du cadre de travail habituel, créant une ambiance différente qui serait plus propice à la confiance et à la complicité. De plus, l'idée d'un cadre différent pour l'activité, plus ludique ou original, est aussi évoquée, comme un facteur favorisant les liens.

Certains répondants insistent sur la nécessité de varier les types de sports et de former des équipes pour favoriser les interactions, tandis que d'autres

mentionnent que les centres d'intérêt communs aideraient à établir des connexions. L'organisation de tournois est également citée comme une manière de renforcer ces liens.

En revanche, des points plus spécifiques ressortent moins souvent. Par exemple, un participant évoque que le sport peut être un révélateur de la nature sportive de chacun, ce qui permettrait de former des groupes en fonction du niveau de chacun. Cependant, l'idée que des sports de niche pourraient ne pas favoriser de nouveaux liens est une observation isolée.

En somme, les mots-clés les plus fréquents tournent autour du *dépassement de soi*, de la *coopération*, de l'*ambiance détendue*, et de la *complicité*.

### 3.1.1.4 Analyses des effets du sport sur la productivité

Les 11 réponses à la question ouverte : « Pouvez-vous donner un exemple concret d'une situation où le sport vous a permis d'améliorer vos compétences dans votre travail ? » (voir annexe II) illustrent plusieurs effets du sport sur le travail, avec des notions récurrentes.

La productivité est un aspect souvent mentionné, certains participants notant que le sport les rendrait plus productifs, notamment grâce à une meilleure organisation. L'idée d'être plus efficace dans son travail est directement liée à la nécessité de dégager du temps pour les séances de sport, ce qui incite à une meilleure gestion du temps. La concentration est également un point clé, citée dans plusieurs réponses, avec des exemples concrets où le sport, comme la boxe, permettrait de renforcer cette compétence.

La détente et la gestion du stress sont des bénéfices importants mentionnés par plusieurs participants. Ils indiquent que le sport, particulièrement pendant la pause déjeuner, les aiderait à redescendre en pression après une matinée difficile, ce qui leur permettrait de travailler de manière plus sereine et posée l'après-midi. Certains ajoutent que revenir au travail après une séance de sport les met de meilleure humeur, ce qui influence positivement leur état d'esprit au travail.

Enfin, l'esprit d'initiative et le dépassement de soi sont des notions également évoquées, avec des participants qui constatent que le sport leur permettrait d'améliorer leur capacité à entreprendre des actions et à se dépasser dans un contexte professionnel.

Les termes les plus récurrents dans ces réponses incluent *productivité*, *concentration*, *détente*, *organisation* et *gestion du stress*.

En revanche, la figure 9 montre également que les effets sur la productivité ne sont pas si évidents : seulement 28,6% des participants estiment que le sport apporte une légère augmentation de productivité tandis que 71,4% ne voient pas de différences notables.

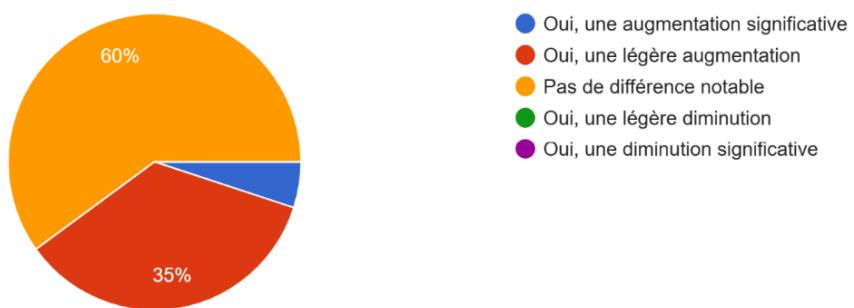


Figure 9 : Les effets du sport sur la productivité (N=20)

### 3.1.1.5 Analyses des voies d'améliorations de l'intégration du sport en entreprise.

La figure 10 présente une répartition des réponses concernant les moyens d'améliorer l'intégration du sport en entreprise. Quatre principales propositions sont illustrées. 50 % des participants privilégient l'organisation d'événements sportifs internes. Ensuite, 25 % suggèrent que proposer des cours de sport directement en entreprise serait une solution efficace. En troisième position, 15 % des répondants pensent que des subventions pour les abonnements en salle de sport seraient un bon levier. Enfin, 10 % estiment que l'aménagement des horaires de travail, pour permettre aux employés de pratiquer une activité sportive serait une amélioration souhaitable.

Ce graphique reflète notamment une préférence marquée pour les initiatives internes à l'entreprise à 75 %, telles que les événements sportifs et la proposition de cours de sport, plutôt que pour des solutions externes comme les subventions représentées à 15 %.



Figure 10 : Voies d'améliorations de l'intégration du sport en entreprise (N=20)

### 3.1.2 Analyses descriptives chez les non sportifs (N=21)

Procédons à présent à une analyse descriptive des résultats obtenus auprès des participants ne pratiquant pas une activité sportive en entreprise.

#### 3.1.2.1 Facteurs expliquant une absence de pratique sportive

Au sein du questionnaire, deux groupes se distinguent : les sportifs (48,8 % de la population totale de l'étude) et les non sportifs (51,2 %). Il paraît alors judicieux de comprendre les raisons pour lesquelles certains employés ne pratiquent pas de sport en entreprise.

Le diagramme figure 11 présente les raisons pour lesquelles les répondants ne pratiquent pas d'activité physique au sein de l'entreprise. Il s'agit d'une question à choix multiples, et les données ont été recueillies auprès de 18 répondants.

Le manque d'équipements sportifs est la raison la plus fréquemment mentionnée, avec six personnes, soit 42,9 % des répondants, qui ont coché cette option. Le manque de temps et les contraintes horaires sont également l'une des principales raisons évoquées, avec 33,3 %. D'autres raisons comme le manque de

motivation et la peur du regard des autres sont mentionnées par une seule personne.

En revanche, personne n'a coché les options liées à un manque d'intérêt pour le sport, des problèmes de santé, ou un coût trop élevé.

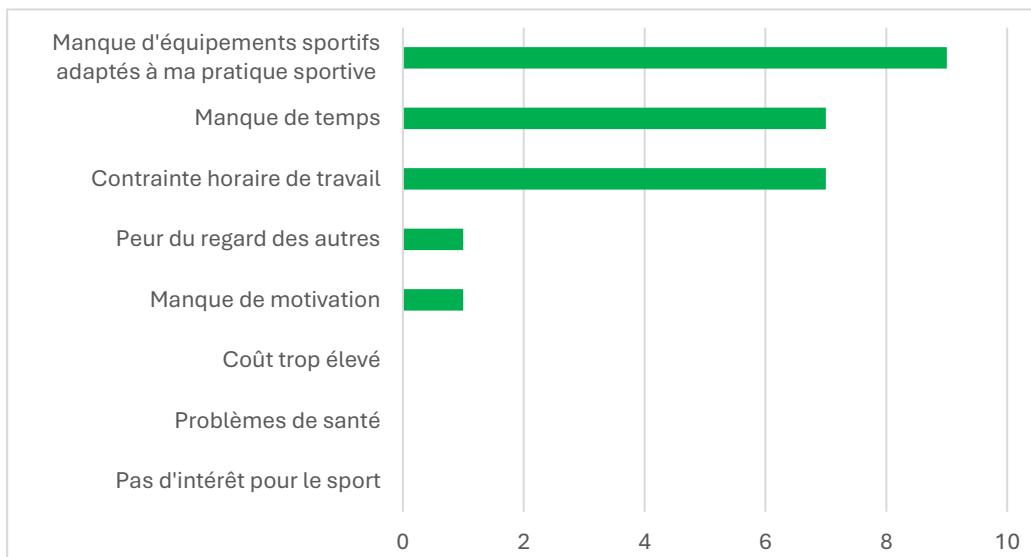


Figure 11 : Les principales raisons de la non pratique sportive en entreprise

### 3.1.2.2 Facteurs et types activités motivant à la pratique du sport en entreprise

Le diagramme figure 12 montre les facteurs susceptibles d'encourager la pratique du sport au sein de l'entreprise. La possibilité de pratiquer pendant la pause déjeuner est le facteur le plus fréquemment mentionné, avec un total de 12 répondants. La prise en charge financière par l'entreprise a été sélectionnée par 11 personnes, ce qui la place parmi les incitations importantes. Le « challenge inter-entreprises » a également été retenu par 8 répondants comme un facteur motivateur tout comme la mise à disposition d'une salle de sport, tandis que les

cours collectifs dispensés par un professionnel ont attiré l'attention de 6 répondants.

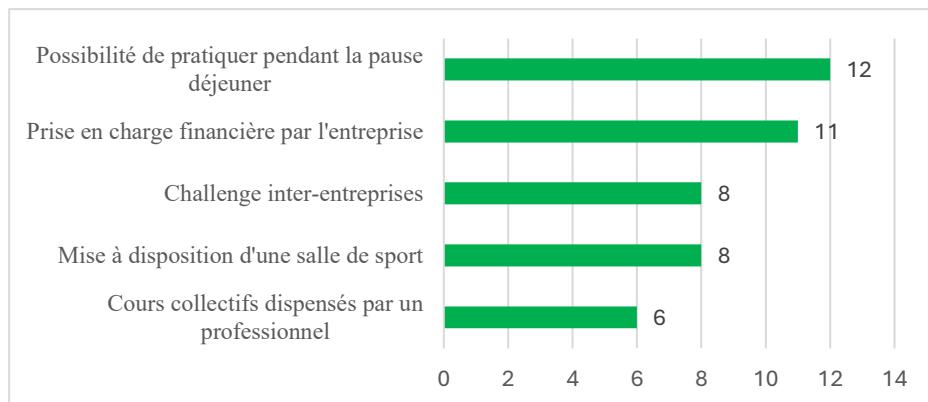


Figure 12 : Les facteurs incitant à la pratique sportive (N=21)

Il est également intéressant de se pencher sur la figure 13 qui met en évidence un intérêt certain pour la pratique d'activité sportive collective au sein de l'équipe de travail avec 66,7 % de résultats positifs contre 33,3 % de négatifs.

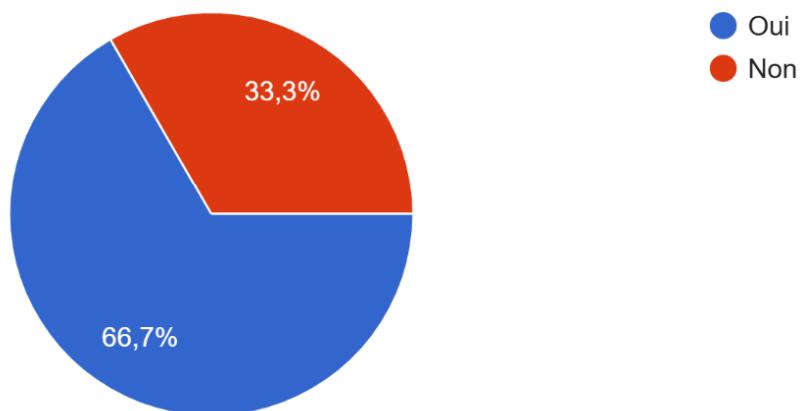


Figure 13 : Les intérêts ou non pour la pratique d'une activité sportive collective au sein de leur équipe de travail (N=21)

Également, les réponses (voir annexe II) face à la question : « Quel(s) type(s) d'activité(s) vous intéresserait(ent) ? » des personnes ne pratiquant pas de sport en entreprise révèlent un fort intérêt pour une diversité d'activités, notamment pour *les sports collectifs*. Parmi les réponses, plusieurs mentionnent explicitement des sports comme le volley, le football, ainsi que des activités plus générales de sports collectifs.

D'autres répondants expriment un intérêt pour des sports individuels tels que la musculation, les sports de raquette (comme le badminton, le tennis, le ping-pong ou le padel), ainsi que des activités plus spécifiques comme la boxe. Certains répondants mentionnent aussi des activités d'endurance comme le running, la natation ou des sorties à vélo.

Ces résultats semblent montrer certaines limites dans la mise en œuvre effective du sport en entreprise, notamment en raison de l'exclusion des non-sportifs, qui représentent un peu plus de la moitié des répondants. Si cette non-participation peut parfois relever d'un choix personnel, il est notable que 66,7 % de ces non-sportifs déclarent pourtant souhaiter pratiquer une activité sportive sur leur lieu de travail. Ce constat suggère que les projets d'intégration du sport en entreprise ne sont pas toujours conçus de manière optimale et inclusive. Cela souligne tout l'intérêt d'analyser la contribution de la gestion de projet dans la mise en place de telles initiatives.

### 3.2 APPROCHE COMPARATIVE

L'objectif est de réfléchir à une perspective comparative entre l'estime de soi des sportifs et des non-sportifs à partir des résultats du questionnaire d'estime de soi de Rosenberg (voir annexe III) présenté en méthodologie, afin de déterminer si la pratique du sport en entreprise pourrait avoir un impact sur l'estime de soi des participants.

L'analyse des données du questionnaire met en lumière plusieurs résultats intéressants, illustrés par le tableau n°1 et la figure n°14 :

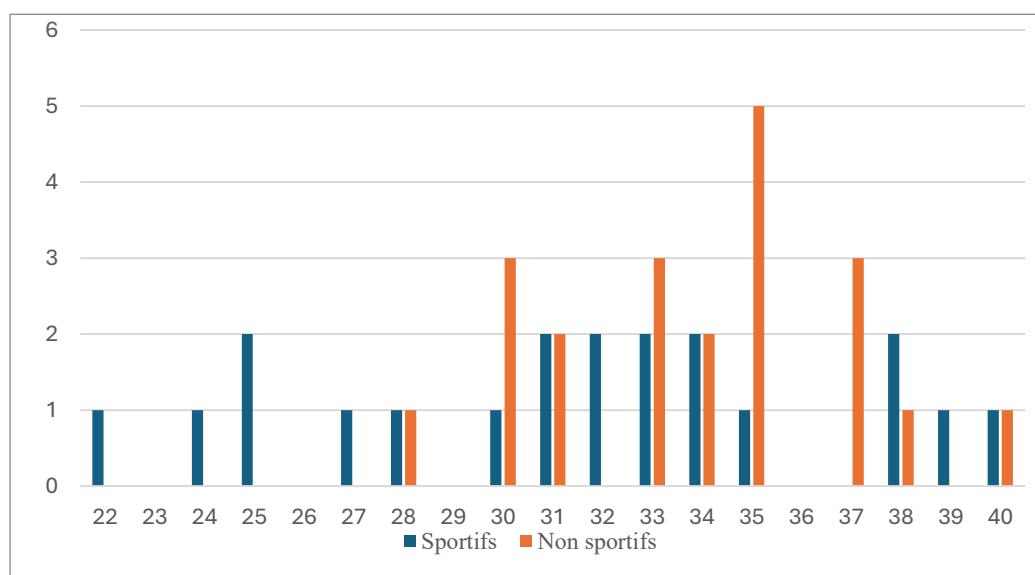
L'écart-type pour les sportifs (5,17) semblerait plus élevé que celui des non-sportifs (3,07). Cela suggère que les sportifs ont une plus grande variabilité dans leur niveau d'estime de soi, ce qui peut signifier que certains d'entre eux se sentent très confiants, tandis que d'autres ont une estime de soi plus faible avec des individus répartis dans plusieurs catégories. Graphiquement, on peut voir des pics à certaines valeurs mais il y a peu de régularité et les résultats sont très étalés.

Pour les non-sportifs, l'écart-type plus faible pourrait indiquer une distribution plus concentrée autour de la moyenne, ce qui reflèterait une homogénéité plus grande dans l'estime de soi parmi ce groupe. Graphiquement, nous observons que les réponses sont concentrées entre 30 et 37, avec un pic prononcé à 35.

Les non-sportifs paraissent présenter une moyenne d'estime de soi légèrement plus élevée (33,85) que les sportifs (31,55). Cette différence peut indiquer que, dans ce contexte particulier, l'estime de soi n'est pas directement corrélée à la pratique du sport en entreprise. Il est possible que d'autres facteurs jouent un rôle dans l'estime de soi, comme la perception de la réussite personnelle ou des expériences antérieures.

*Tableau 1 : Analyse descriptive de l'estime de soi chez les sportifs et les non sportifs*  
(N=40)

Variables	<i>M</i>	$\sigma$
Estime de soi sportif	31,55	5,17
Estime de soi non sportif	33,85	3,07



*Figure 14 : Répartition des valeurs d'estime de soi chez les sportifs et les non sportifs*

### 3.3 TENDANCES RELATIONNELLES ENTRE LES DIFFERENTES VARIABLES

#### 3.3.1 Tendance relationnelle entre la cohésion sociale et la productivité

Les 16 participants ayant répondu que le sport en entreprise a un impact direct sur la communication et l'échange entre les membres d'équipe, sont menés à répondre à la question « Pensez-vous que cette amélioration de la communication permet d'être plus productif au sein d'une équipe ? ». Cela révèle plusieurs idées récurrentes et des notions clés (voir annexe II).

L'amélioration de la communication semble avoir un impact sur la productivité. Plusieurs participants soulignent que mieux se connaître à travers le sport permettrait de mieux comprendre la manière de communiquer et de fonctionner de chacun, ce qui faciliterait la communication professionnelle par la suite. La création de sujets de discussion en dehors du travail, ainsi que le renforcement de la solidarité, sont également mentionnés comme des facteurs pouvant favoriser une meilleure entente et, par conséquent, une meilleure productivité. L'équation relevée par un participant est souvent simple et se résume à : « meilleure entente = meilleure communication = meilleure productivité ».

Le sport est alors vu comme une opportunité d'apprendre à communiquer dans des contextes différents de ceux du lieu de travail, ce qui permettrait de contribuer à briser les barrières de langage et à révéler d'autres traits de personnalité. Cette découverte de l'autre dans un cadre non professionnel serait perçue comme bénéfique pour la dynamique d'équipe.

Un autre thème récurrent est le rôle du sport dans la cohésion d'équipe. Plusieurs participants notent qu'une équipe dont les membres se connaissent et s'apprécient travaillera mieux ensemble. Le sport permettrait de « faire le vide », tout le monde repart sur la même longueur d'onde, dans un état d'esprit frais, semblant faciliter la productivité de manière indirecte en réduisant les tensions ou complications liées aux différences d'état d'esprit.

Enfin, l'audace de contacter plus facilement les autres et la notion de sentiment d'identification à un groupe sont mentionnées, ce qui pourrait renforcer la fluidité des interactions au sein de l'équipe.

Les notions les plus fréquentes qui ressortent sont l'amélioration de la *communication, la productivité, la cohésion d'équipe, et la meilleure entente*.

### **3.3.2 Tendance relationnelle entre la cohésion sociale et le bien-être.**

Les réponses aux questions ouvertes (voir annexe II) suggèrent une relation d'influence entre la cohésion sociale générée par le sport en entreprise et le bien-être des employés. Plusieurs participants soulignent que le fait de partager des activités sportives avec leurs collègues semble améliorer les relations interpersonnelles, renforçant les liens et créant un environnement plus détendu et moins stressant et propice à la coopération. Par exemple, certaines réponses mentionnent que des activités comme se dépasser ensemble ou participer à des défis en groupe contribuent à souder les équipes, ce qui favoriserait une ambiance plus agréable et amicale en dehors du cadre de travail.

De plus, des témoignages évoquent un potentiel impact direct sur le bien-être, notamment la capacité du sport à réduire le stress et à améliorer l'humeur. La pratique d'une activité sportive pendant la pause, par exemple, paraît permettre aux employés de se détendre après une matinée stressante et de reprendre le travail plus sereinement. Le fait de partager ces moments en dehors du contexte professionnel pourrait alors renforcer les liens entre collègues, suggérant une contribution à une atmosphère plus favorable au bien-être collectif.

### 3.3.3 Tendance relationnelle entre la fréquence d'entraînement sportif et l'estime de soi

Nous avons précédemment constaté que nous ne pouvons pas établir de tendances relationnelles entre la pratique d'une activité sportive et une augmentation de l'estime de soi des participants. Examinons maintenant les variations de l'estime de soi en fonction des habitudes sportives des individus.

Parmi les sportifs, ceux qui pratiquent une activité physique peu régulièrement, soit moins d'une fois par semaine ou une fois par semaine, affichent une moyenne d'estime de soi de 31,10, ce qui est inférieur à la moyenne générale des sportifs (31,55).

En revanche, les sportifs plus réguliers, pratiquant plus de deux fois par semaine, présentent une moyenne d'estime de soi de 32,44, ce qui est supérieur à la moyenne des sportifs (Tableau n°2).

On remarque une tendance entre la fréquence de pratique sportive hebdomadaire et l'estime de soi. En effet, les sportifs les plus assidus tendent à avoir une estime de soi plus élevée que ceux qui pratiquent de manière occasionnelle.

*Tableau 2 : Analyse descriptive de l'estime de soi chez les sportifs réguliers et les sportifs occasionnels (N=20)*

Variables	<i>M</i>	$\sigma$
Estime de soi sportifs occasionnels ( $\leq 1$ fois semaine)	31,10	4,86
Estime de soi sportifs réguliers ( $> 2$ fois semaine)	32,44	5,85



## PARTIE 4

## DISCUSSION

Ce dernier chapitre s'articule autour des grands axes de discussion. Tout d'abord, un rappel de l'objectif de recherche et des hypothèses sera présenté. Ensuite, une interprétation des résultats sera proposée. Enfin, les limites de la recherche seront exposées, accompagnées de suggestions pour des études futures.

### 4.1 RAPPEL DES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Afin de répondre à cette question de recherche – **Comment l'intégration du sport en entreprise, pensée comme un projet structuré, agit-elle sur la cohésion sociale, le bien-être et la productivité des employés ?** – plusieurs objectifs spécifiques ont été définis. Ils visent à décrire les effets du sport en entreprise sur les dimensions psychosociales étudiées, tout en tenant compte de la manière dont ces initiatives sont structurées et mises en œuvre.

- Décrire les effets perçus du sport en entreprise sur la cohésion sociale, le bien-être et la productivité des salariés.
- Analyser les liens descriptifs et les tendances relationnelles entre les trois variables psychosociales étudiées (cohésion, bien-être, productivité), sans prétendre établir de causalité.
- Identifier les modalités concrètes de mise en œuvre du sport en entreprise et leur niveau de structuration selon une logique de gestion de projet.
- Discuter des leviers mobilisables en gestion de projet susceptibles de renforcer les effets du sport en entreprise sur le bien-être, la cohésion sociale et la productivité.

Plutôt que de tester des hypothèses prédéfinies, l'étude adopte une approche exploratoire qui cherche à décrire et à comprendre les expériences et perceptions des individus. Cette démarche permet de recueillir des informations riches et nuancées sur la manière dont les activités sportives influencent ces trois

dimensions et sur les interrelations potentielles entre elles. Il est probable, par exemple, qu'une amélioration de la cohésion sociale induite par le sport ait un effet direct ou indirect sur la productivité des salariés, ce qui, à son tour, pourrait influencer leur bien-être.

Cette recherche n'a pas pour ambition de confirmer ou d'infirmer des hypothèses précises, mais bien d'approfondir la compréhension des perceptions des employés vis-à-vis des impacts potentiels des activités sportives en entreprise. Les résultats obtenus fourniront des pistes pour orienter les entreprises souhaitant améliorer le bien-être et la performance de leurs employés, ainsi que l'efficacité de la gestion de projet, par le biais d'initiatives sportives.

#### **4.2 INTERPRETATIONS DES RESULTATS OBTENUS SUR LES VARIABLES PSYCHOSOCIALES**

Les résultats semblent évoquer que le sport en entreprise a un impact sur le bien-être, en particulier par la réduction du stress et l'amélioration de l'équilibre mental. Les activités sportives permettraient aux employés de se déconnecter du travail, favorisant une meilleure gestion des tensions accumulées au cours de la journée. L'aspect collectif du sport jouerait également un rôle important : en renforçant les liens sociaux et en créant une atmosphère de coopération, il contribuerait à un environnement de travail plus détendu et harmonieux, ce qui pourrait alors influencer le bien-être psychologique.

Les données laissent entrevoir une évolution relationnelle entre la cohésion sociale et le bien-être, montrant que les bénéfices du sport ne se limitent pas à la dimension individuelle. En effet, partager des moments sportifs avec des collègues tend à renforcer les relations interpersonnelles et à améliorer le climat au travail. Cet effet collectif amplifierait l'impact du sport sur la réduction du stress et l'amélioration de l'humeur. Également le dépassement de soi dans un cadre sportif, associé au soutien et à la coopération des collègues, pourrait procurer un environnement plus favorable au bien-être individuel et collectif.

Quant à l'estime de soi, les non-sportifs semblent avoir une estime de soi globalement plus homogène et plus élevée que les sportifs, ce qui pourrait

s'expliquer par une moindre exposition à des évaluations liées à la performance physique ou une moindre comparaison avec des pairs. En revanche au sein d'un groupe de sportif, les pratiquants ayant une activité plus régulière à raison de plus de deux fois par semaine paraissent avoir une estime de soi supérieure au groupe de moins d'une fois semaine, ce qui suggère qu'une activité physique régulière augmente l'estime de soi des participants.

Il ressort des études antérieures des indices d'un lien potentiel entre la pratique du sport en entreprise et la cohésion sociale. Les résultats montrent que 90 % des participants sportifs estiment que le sport en entreprise contribue à améliorer les relations interpersonnelles et la communication entre collègues. Cela est notamment dû à des interactions dans un cadre différent de celui du travail, permettant de mieux se connaître, d'améliorer la solidarité et de briser les barrières hiérarchiques. La communication renforcée au travers du sport améliore ainsi l'entente, ce qui est perçu comme un facteur clé dans l'amélioration de la dynamique d'équipe. Notons aussi que les résultats suggèrent une relation positive entre une meilleure cohésion sociale et une amélioration de la productivité des employés. Cette relation reposera sur le fait qu'une équipe qui communique efficacement, qui se fait confiance et qui partage un sentiment de solidarité serait plus à même de travailler de manière fluide, ce qui se traduirait par une augmentation de la performance individuelle et collective.

En revanche, les effets du sport sur la productivité apparaissent plus nuancés. Bien que certains participants aient noté une légère amélioration de leur capacité à organiser leur travail et à mieux gérer leur temps, une majorité ne constate pas de différences significatives en termes de productivité directe. Cependant, les bénéfices indirects du sport, tels que la réduction du stress et une meilleure humeur, sont perçus comme contribuant à une meilleure efficacité au travail. Le lien entre sport et productivité semble donc davantage dépendre de facteurs comme la gestion du stress et la cohésion sociale, qui influencent indirectement la performance professionnelle.

Pour finir, les analyses chez les non sportifs montrent qu'ils ne sont pas forcément désintéressés par l'activité physique, mais sont freinés par des obstacles pratiques comme le manque d'équipements ou de temps. Cependant, leur intérêt pour les sports collectifs (66,7 %) et les « challenges » inter-entreprises suggère qu'ils voient ces activités comme un moyen de renforcer les liens sociaux et de s'intégrer davantage à l'équipe.

Les résultats laissent penser que l'adoption de sports collectifs en entreprise pourrait être une stratégie efficace pour améliorer la cohésion sociale et le bien-être, en créant un environnement plus inclusif et favoriser une participation plus large.

#### **4.3 INTERPRETATION DES RESULTATS VU SOUS LE PRISME DE LA GESTION DE PROJET : UNE STRUCTURATION OPTIMISEE DES PROJETS SPORTIFS**

L'un des objectifs centraux de cette recherche est d'évaluer dans quelle mesure l'intégration du sport en entreprise, lorsqu'elle est pensée selon une approche structurée de gestion de projet, peut renforcer ses effets positifs sur trois dimensions psychosociales essentielles : le bien-être des employés, leur cohésion sociale et leur productivité. Les réponses recueillies auprès des salariés non pratiquants révèlent que ces derniers n'expriment pas un désintérêt pour la pratique sportive en tant que telle, mais plutôt une série de freins liés à son accessibilité, à sa planification ou à sa visibilité. Ces constats invitent à analyser ces dispositifs à travers le prisme du modèle de gestion de projet de Larson & Gray (2021), qui distingue cinq grandes phases : initiation, planification, exécution, contrôle et clôture.

La phase d'initiation est censée poser les bases du projet : analyse des besoins, définition des objectifs, mobilisation des parties prenantes. Or, des répondants non sportifs déclarent ne pas avoir été informés des activités mises en place, ou ne pas comprendre comment y accéder (voir Annexe II). Ce manque de clarté initiale limite la participation et entrave l'appropriation du projet par l'ensemble des salariés. D'un point de vue psychosocial, cela pourrait nuire à la

cohésion sociale. Lorsqu'un projet se met en place sans communication partagée, sans consultation des employés et sans relais visibles dans les équipes, il peut créer une barrière qui éloigne les collaborateurs les moins familiers du sport, souvent ceux qui auraient le plus à y gagner. Une phase d'initiation plus participative, basée sur l'écoute, et l'identification des leviers d'adhésion, permettrait de faire une bonne analyse des besoins et objectifs.

La seconde phase, celle de la planification, semble présenter un excès de standardisation, qui gagnerait à être plus adaptée aux réalités professionnelles des employés. Parmi les freins les plus fréquemment cités par les non-sportifs, on retrouve le manque d'équipements adaptés, les contraintes horaires ou encore le manque de temps (voir figure 11). Ces obstacles renvoient à une planification qui semblerait en désaccord avec le rythme de travail, et des attentes des employés. Ce déficit de planification serait susceptible d'avoir un effet négatif sur le bien-être des salariés. En plus de ne pas profiter des possibles bienfaits du sport, lorsque la pratique sportive est perçue comme inaccessible ou contraignante, elle peut devenir source de frustration ou de découragement. À l'inverse, un accès au sport facilité en ciblant en amont les besoins des employés (intégration des horaires souples, des infrastructures accessibles, et une diversité d'activités) serait en mesure de réduire le stress, d'améliorer la qualité de vie au travail. On constate alors via ces résultats l'importance d'une bonne planification des projets sportifs.

Au stade de l'exécution, on observe qu'un salarié sur deux déclare pratiquer une activité physique au sein de l'entreprise, et ce malgré le fait que les structures interrogées mettent en avant des initiatives favorisant le sport. Bien que ce chiffre reste largement supérieur à la moyenne nationale où seulement 9 % des salariés pratiqueraient une activité sportive en entreprise selon Harris Interactive (2020), il demeure relativement faible. Ce constat suggère que, même dans des environnements valorisant la culture sportive, la planification du projet sportif reste partiellement déficiente. Elle laisse supposer une mise en œuvre insuffisamment pilotée. Ces entreprises gagneraient sans doute à avoir des référents identifiés afin de s'appuyer sur une communication claire et continue

(affichages, mails, relais internes), faciliter l'accès aux activités (inscriptions simplifiées, défis sportifs collectifs, diversité des créneaux), ce qui permettrait potentiellement de mieux répondre aux attentes et de favoriser une adhésion plus large des salariés.

La phase de contrôle ou d'évaluation vise à mesurer l'avancement du projet par rapport aux objectifs fixés durant la phase d'initiation, à identifier les écarts éventuels, et à adapter les actions en conséquence. Elle repose sur des critères d'évaluation, qu'ils soient quantitatifs (respect des couts, délais, qualité) ou qualitatifs (satisfaction client, dynamique d'équipe, cohésion sociale). La mise en place de ces indicateurs de performance (taux de participation, satisfaction) permet, *a posteriori*, une analyse des résultats obtenus, afin de prendre des décisions éclairées pour la suite du projet ou pour des projets similaires à venir. Dans le cadre de cette étude, aucun élément recueilli dans les réponses des participants ne permet de déterminer avec certitude si une phase d'évaluation est réellement mise en œuvre dans les entreprises concernées. En se basant sur les suggestions d'amélioration du sport en entreprise (voir Annexe II), il est possible de formuler l'hypothèse que si cette phase existe, elle reste peu visible pour les salariés interrogés. Or l'évaluation peut constituer un atout intéressant pour l'expérience de la pratique effective du sport en entreprise. En effet, le fait de solliciter les retours des salariés dans le cadre d'un suivi structuré alimente un sentiment de reconnaissance et de prise en compte individuelle. Comme le soulignent Dolan et Arsenault (2003), un environnement professionnel valorisant l'écoute, la coopération et la reconnaissance favorise une estime de soi plus stable, laquelle agit comme facteur protecteur contre le stress. Nous pouvons ainsi soumettre l'idée qu'une phase d'évaluation bien gérée permettrait de renforcer le bien-être des employés. Enfin, l'évaluation constitue aussi un outil de sensibilisation. En interrogeant régulièrement les salariés, y compris les non-pratiquants, sur leur perception des dispositifs sportifs, elle agit comme un rappel bienveillant de leur existence. Ce mécanisme pourrait alors relancer l'intérêt, réduire l'oubli ou l'indifférence, et encourager une première démarche d'implication, contribuant ainsi à élargir progressivement le nombre de

participants. Finalement, plus d'employés seraient susceptibles d'être touchés par les bienfaits du sport.

Enfin, la clôture constitue l'ultime étape du cycle de vie d'un projet. Elle vise à formaliser sa fin. Cette phase ne consiste pas seulement à mettre un terme administratif au projet, mais aussi à en tirer les enseignements utiles pour l'avenir du projet ou des futurs projets. Dans le cas de projets sportifs en entreprise, une phase de clôture bien structurée permettrait de renforcer l'ancrage du sport dans la culture organisationnelle, en aidant à une stratégie à plus long terme. Elle pourrait également contribuer à maintenir une dynamique collective autour de la qualité de vie au travail, incitant possiblement d'autres projets visant à améliorer le bien-être des employés.

Pour conclure, l'analyse des projets sportifs en entreprise à travers les cinq phases du modèle de Larson & Gray (2021), et de certains freins repérés dans les réponses des salariés, montre qu'une approche structurée de gestion de projet peut aider à mieux comprendre les dissonances entre le projet d'initiative sportive en entreprise et la pratique effective par les employés. Des limites sembleraient apparaître notamment dans la communication initiale, l'adaptation des activités aux contraintes réelles, ou encore le suivi. La gestion de projet constitue également un cadre pertinent pour optimiser la mise en œuvre du sport en entreprise, en favorisant une participation accrue des employés, ce qui permettrait de renforcer les effets positifs du sport sur le bien-être, la cohésion sociale et la productivité.

#### **4.4 LIMITES DE L'ETUDE ET FUTURES RECHERCHES**

L'échantillon utilisé dans cette étude est relativement restreint (41 participants) et provient d'un nombre limité de neuf entreprises. Cela limite la représentativité des résultats et leur généralisation à l'ensemble des entreprises. Les entreprises incluses sont pour la plupart déjà engagées dans des initiatives sportives, ce qui pourrait introduire un biais de sélection en ne tenant pas compte des entreprises qui n'encouragent pas le sport. Une étude sur une population plus

large et diversifiée, incluant des entreprises de différentes tailles, et de différents secteurs d'activité et niveaux d'engagement dans le sport, permettrait d'obtenir des résultats plus généralisables à l'ensemble des entreprises. En complément des questionnaires quantitatifs, l'intégration d'approches qualitatives, telles que des entretiens ou des groupes de discussion, pourrait offrir une compréhension plus nuancée des mécanismes par lesquels le sport a un effet sur les employés.

Également, bien que certaines questions soient ouvertes et permettent aux participants de fournir des réponses autres que celles proposées, une partie des données collectées provient d'un sondage où la majorité des questions est à choix multiples dirigés. Cela comporte le risque d'influencer la perception subjective des participants. Les employés peuvent être tentés de fournir des réponses perçues comme socialement acceptables ou conformes aux attentes du chercheur, ce qui peut fausser les résultats. De plus, les perceptions individuelles des définitions du bien-être, de la productivité et de la cohésion sociale peuvent varier considérablement d'un individu à l'autre, ce qui peut affecter la fiabilité des données.

Les variables étudiées (cohésion sociale, bien-être, productivité) peuvent s'avérer plus complexes et difficiles à évaluer de manière précise dans tous les contextes professionnels car elles sont multifactorielles. Par exemple, le bien-être au travail dépend de nombreux facteurs en dehors du sport, tels que la qualité du management, la charge de travail ou les relations interpersonnelles (Zeriouh, 2022 ; Bauer, 2020).

Par ailleurs, la gestion de projet, bien qu'abordée dans l'analyse et la structuration globale de la recherche, a occupé une place relativement discrète dans la phase de collecte des données. Une intégration plus explicite d'éléments de gestion de projet aurait pu apporter un cadre encore plus rigoureux au déroulement de l'étude. Cela constitue une piste intéressante à explorer pour de futures recherches.

De plus, l'une des principales limites de cette étude tient à la nature exclusivement descriptive de l'analyse statistique. Aucun test statistique avancé

n'a été mobilisé pour établir de relations causales ou significatives entre les variables étudiées. Les observations présentées reposent donc sur des tendances générales issues des moyennes, des écarts et des comparaisons et de questions ouvertes entre sous-groupes (sportifs, non-sportifs). Si certaines corrélations apparaissent de manière intuitive entre bien-être, cohésion sociale, productivité et pratique sportive, elles ne peuvent être interprétées comme des liens directs ou scientifiquement validés. Les analyses réalisées permettent uniquement de suggérer des pistes relationnelles, sans permettre de confirmer statistiquement l'existence de relations entre les variables.

Nous avons observé que l'estime de soi des participants pratiquant une activité sportive est généralement plus faible que celle des non-sportifs. De plus, parmi les sportifs, ceux qui pratiquent régulièrement affichent une meilleure estime de soi que les pratiquants moins assidus. Cela pourrait s'expliquer par une tendance des sportifs les moins réguliers à se comparer à ceux qui sont plus constants, et plus largement par les comparaisons entre sportifs. Nous pouvons émettre l'hypothèse que ce phénomène de comparaison réduise l'estime de soi des sportifs, en particulier des pratiquants peu réguliers. Pour de futures recherches, il serait pertinent d'examiner l'impact de la comparaison des performances sportives sur l'estime de soi, phénomène probablement renforcé dans les environnements numériques et sur les réseaux sociaux.



## CONCLUSION GÉNÉRALE

La revue de littérature actuelle sur le sport en entreprise montre que de nombreuses études se sont penchées sur ses effets psychosociaux, notamment sur le bien-être (Marin & Lupien, 2020 ; Dolan & Arsenault, 2009 ; ANSES, 2022), la productivité (Garcia, 2020 ; Zeriouh, 2022 ; Parmentier, 2015) et la cohésion sociale (Burlot, 2000, 2010 ; Harris et Orth, 2019), que ce soit de manière indépendante ou croisée (Miquelon, 2000 ; Lemoine, 2018). Toutefois, très peu de recherches mobilisent la gestion de projet comme cadre d'analyse pour comprendre les conditions de réussite de ces dispositifs et leur impact sur ces variables d'étude. Ce mémoire propose de combler cette lacune en articulant les apports de la gestion de projet, au sens de Larson et Gray (2021), à l'analyse des perceptions des salariés et des effets psychosociaux du sport en milieu professionnel.

En ce qui concerne le bien-être, les résultats montrent que le sport en entreprise paraît contribuer à la réduction du stress grâce notamment à une dimension collective du sport, créant un environnement de travail plus apaisé et collaboratif. De plus, bien que les non-sportifs semblent afficher une estime de soi plus homogène et élevée, la pratique régulière d'activité physique semble favoriser une meilleure estime de soi que celle des sportifs occasionnels.

La cohésion sociale est un des principaux effets du sport en entreprise. Le sport permettrait de briser les barrières hiérarchiques et de renforcer les liens entre collègues, favorisant ainsi une meilleure communication et solidarité. Également, on remarque une tendance entre la cohésion sociale et le bien-être : les interactions sociales liées au sport amplifieraient les effets bénéfiques sur le bien-être individuel et collectif.

L'effet du sport sur la productivité est plus complexe. Si certains participants ont noté une amélioration dans la gestion de leur travail et une meilleure organisation, la majorité n'a pas observé de changements en termes de productivité directe. Toutefois, les effets indirects du sport, par l'amélioration de

la cohésion sociale et du bien-être, seraient susceptibles de contribuer à une efficacité accrue au travail. La productivité semble donc dépendre davantage de la qualité des relations sociales et de la gestion du stress que du sport en lui-même.

Le groupe des non-sportifs porte un intérêt marqué pour le sport en entreprise. Cela suggère que l'intégration d'activités sportives n'est pas complètement adaptée aux demandes des employés. Ainsi, en remarquant certains freins à la pratique du sport, l'étude s'est penchée sur le rôle qu'une approche structurée de gestion de projet peut offrir afin de mieux comprendre les dissonances entre le projet d'initiative sportive en entreprise et la pratique effective par les employés. Des limites sembleraient apparaître notamment dans la communication initiale, l'adaptation des activités aux contraintes réelles ou encore le suivi.

Ce travail invite ainsi les entreprises à considérer le sport comme un levier d'engagement et de performance collective, à condition d'y consacrer les mêmes efforts de structuration que pour tout projet stratégique. Il suggère également que la gestion de projet pourrait s'avérer utile dans d'autres domaines liés à la qualité de vie au travail (santé mentale, télétravail, formation continue...).

Enfin, cette recherche ouvre des pistes pour des études futures, notamment en explorant d'autres formes d'activités collectives (culture, art, bénévolat), ou en évaluant l'impact du sport structuré dans d'autres secteurs professionnels (industrie, santé, technologie), avec des méthodologies plus poussées. Ce type de démarche pourrait contribuer à renouveler profondément la manière dont les entreprises conçoivent l'articulation entre performance et épanouissement professionnel.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ANSES. (2022). Manque d'activité physique et excès de sédentarité : une priorité de santé publique.

Anderson, C., & Kilduff, G. J. (2009). The pursuit of status in social groups. *Current Directions in Psychological Science*, 18(5), 295–298.

Barbusse, B. (2020). L'insoutenable ambiguïté du sport en entreprise. *La pensée*.

Bauer, J. (2020). Well-being and corporate sports. *Springer*.

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*.

Biddle, S. J. H., Fox, K. R., & Boutcher, S. H. (Eds.). (2000). *Physical Activity and Psychological Well-Being*. Routledge.

Blanchard, C., Amiot, C. E., Perreault, S., Vallerand, R. J., & Provencher, P. (2009). Cohesiveness, coach interpersonal style and psychological needs: Their effects on self-determined motivation. *Psychology of Sport and Exercise*.

Bureau de normalisation du Québec. (2010). *Norme en bref - Entreprise en santé : BNQ 9700-800*. Bureau de normalisation du Québec.

Burlot, F, Julien Pierre, Lilian Pichot. Le sport en entreprise au service des pratiques managériales. Communication [Information Médias Thlevineéories]: revue québécoise des recherches et des pratiques en communication et information, 2010, 28 (1), pp.133-160.

Burlot, F. (2000). Le sport en entreprise : un vecteur de communication interne.

Burlot, F. (2018). L'intégration du sport dans une politique de gestion des ressources humaines. Le cas d'Apple. Stratégie des entreprises dans le sport, Economica, pp.181-195, 2001, 2-7178-4277-2.

Burt, R. S. (2005). *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital*. Oxford University Press.

Carron, A. V., & Brawley, L. R. (2000). Cohesion: Conceptual and measurement issues. *Small Group Research*, 31(1), 89–106.

Centers for Disease Control and Prevention (CDC). (1996). *Physical Activity and Health: A Report of the Surgeon General*. Public Health Service.

(CREG). (2018). Bien-être au travail et sport : des apports évidents et des dérives à maîtriser

Chan, L. (2016). *The ethics of fair play*. Oxford University Press.

CFTC. Sport en entreprise : loi, avantages et bienfaits. <https://www.cftc.fr>

Cohésion sociale : Cohésion sociale. EHESP. [https://www.ehesp.fr/F\\_8\\_Cohesion-Sociale-web.pdf](https://www.ehesp.fr/F_8_Cohesion-Sociale-web.pdf)

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer Science & Business Media.

Doré, C. (2017). L'estime de soi : analyse de concept. *Recherche en Soins Infirmiers*.

Dunbar, R. I. M. (2018). Social structure as a strategy to mitigate stress. In *The Anatomy of Friendship* (pp. 205–214). Springer.

Durand, B. (2020). Le sport en entreprise : vecteur de cohésion sociale. *Éditions Management*.

Fox, K. R. (2000). The effects of exercise on self-perceptions and self-esteem. In *Physical Activity and Psychological Well-Being* (pp. 88–117).

France Travail. (2023). Le sport en entreprise, une pratique en plein essor. <https://www.francetravail.org>

Garcia, F. (2020). The positive impact of corporate sports programs. *McKinsey Reports*.

Goetzel, R. Z., & Ozminkowski, R. J. (2008). The health and cost benefits of work site health-promotion programs. *Annual Review of Public Health*, 29, 303–323.

Guechi, M. (2020). Le sport vecteur de développement économique et cohésion sociale à la ville de Constantine.

Harris, M. A., & Orth, U. (2019). The link between self-esteem and social relationships: A meta-analysis of longitudinal studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 119(6), 1459–1477.

Harter, S. (1993). Causes and consequences of low self-esteem in children and adolescents. In *Self-Esteem* (pp. 87–116).

Inoue, Y., Funk, D. C., & Jordan, J. S. (2013). The role of running involvement in creating self-esteem and life satisfaction. *Journal of Sport Management*.

Johnson, A. (2018). The role of team sports in corporate environments. *Journal of Business Psychology*.

Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*.

Knack, S., & Keefer, P. (1997). Does social capital have an economic payoff? A cross-country investigation. *The Quarterly Journal of Economics*, 112(4), 1251–1288.

Kouvonen, A., Kivimäki, M., Cox, S. J., Cox, T., & Vahtera, J. (2005). Relationship between work stress and body mass index among female and male employees. *Psychosomatic Medicine*, 67(4), 577–583.

Landau Dolan, S., & Arsenault, A. (2009). Estime de soi et cohésion sociale au travail, chapitre 1-5.

Laurent Claudon, Agnès Aublet-Cuvelier, Marie-Anne Gautier, Marine Kerlo-Brusset. Pratique d'exercices physiques au travail et prévention des TMS: revue de la littérature. Références en santé au travail, Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles, 2018, 153 (153), pp.25-40.

Larson, E. W., & Gray, C. F. (2021). *Management des projets*. Pearson France.

Lemoine, P. (2018). Les valeurs du sport et leur transmission en entreprise.

Lemyre, L., & Tessier, R. (1988). Mesure de Stress Psychologique (MSP): Se sentir stressé-e [Measurement of psychological stress: To feel stressed]. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 20(3), 302–321

Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764–775.

Levine, M. P., & Piran, N. (2001). The role of body image in women's mental health. *Health Psychology*, 20(5), 342–350.

Lilian Pichot, Julien Pierre, Fabrice Burlot. Management practices in companies through sport. *Management Decision*, 2009, 47 (1), pp.137-150

Loehr, J., & Schwartz, T. (2003). *The Power of Full Engagement: Managing Energy, Not Time, Is the Key to High Performance and Personal Renewal*. Free Press.

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41–67.

Lupien, S. J., Maheu, F., Tu, M., Fiocco, A., & Schramek, T. E. (2007). The effects of stress and stress hormones on human cognition: Implications for the field of brain and cognition. *Brain and Cognition*, 65(3), 209–237.

Mabika, G. A. M. (2018). Effets de l'alternance des activités physiques et sportives sur l'estime de soi et le plaisir en éducation physique et sportive.

Marin, M.-F., & Lupien, S. (2020). Le sport, notre allié contre le stress? Mammouth Magazine, (21), Centre d'études sur le stress humain.

Martin, D., et al. (2020). Impact of corporate sports on team dynamics. *Organizational Behavior Journal*.

Merino M, Tornero-Aguilera JF, Rubio-Zarapuz A, Villanueva-Tobaldo CV, Martín-Rodríguez A, Clemente-Suárez. (2024). *Body Perceptions and Psychological Well-Being: A Review of the Impact of Social Media and Physical Measurements on Self-Esteem and Mental Health with a Focus on Body Image Satisfaction and Its Relationship with Cultural and Gender Factors*. *Healthcare (Basel)*.

Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2017). *Project Management: A Managerial Approach*.

Miquelon, P. (2000). Activités récréatives et performance : jouer ensemble pour mieux travailler en équipe.

Morgan, W. P., & Goldston, S. E. (Eds.). (2012). *Exercise and Mental Health*. Taylor & Francis.

Nguyen, K. (2022). Sports and workplace harmony. *Employee Relations Today*.

Ninot Grégory, Delignières Didier, Fortes Marina. L'évaluation de l'estime de soi dans le domaine corporel. In: STAPS, volume 21 n°53, 2000. pp. 35-47;

Organisation Mondiale de la Santé. (n.d.). Promotion de la santé et du bien-être. <https://www.who.int>

Organisation Mondiale de la Santé. (n.d.). Stress. <https://www.who.int>

Parmentier, L. (2015). De l'effort à l'excellence : l'impact du sport sur les performances au travail.

Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 37–48.

Phillips, T. (2021). Group identity and success through sports. *Harvard Business Studies*.

Pierre, J. Histoire du sport en entreprise. Le sport en entreprise. <https://www.sport-entreprise.com>

Planchard, J.-H., Bailly, L., Tiffratène, K., Morales, V., Massiera, B., Garbarino, J.-M., & Pradier, C. (2018). *Promotion de la santé par l'activité physique sur les lieux de travail : Expérimentation participative dans une entreprise privée*. Santé publique, 30(2), 169-176

Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, 7e éd. Newtown Square, PA: PMI.

Proper, K. I., & van Mechelen, W. (2008). Effectiveness and economic impact of worksite interventions to promote physical activity and healthy diet. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 34(6), 405–429.

Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon and Schuster.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations*. Free Press.

Ruiz, E. (2017). Building emotional bonds through corporate sports. *Journal of Work Culture*.

Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being*. Simon and Schuster.

Sharma A, Madaan V, Petty FD. Exercise for mental health. *Prim Care Companion J Clin Psychiatry*. 2006;8(2):106.

Smith, R. (2019). Cohesion through sports. *Harvard Business Review*.

Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S72–S103.

Sparling, P. B. (2007). Worksite health promotion: Principles, resources, and challenges. *Preventing Chronic Disease*, 4(1), A25.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*.

Tesser, A. (1988). Toward a self-evaluation maintenance model of social behavior. In *Advances in Experimental Social Psychology*. Academic Press.

Thompson, A. (2019). How sports foster cohesion in organizations. *Journal of Leadership Studies*.

Turner, M. (2019). In-group dynamics and social identity in corporate sports. *European Journal of Social Psychology*.

Ullrich-French, S., & Smith, A. L. (2006). Social and motivational predictors of continued youth sport participation. *Psychology of Sport and Exercise*, 7(2), 193–210.

United Heroes. (2022). Les chiffres du sport et du bien-être en entreprise. <https://www.united-heroes.com>

United Heroes. (2022). Petite histoire du bien-être et du sport en entreprise. <https://www.united-heroes.com>

United Heroes. (2022). Séentarité au travail : un enjeu de santé publique. <https://www.united-heroes.com>

Université de Strasbourg. (2016). Le sport au travail : état de la recherche. Colloque des 23 et 24 novembre 2016, Strasbourg, Maison Interuniversitaire des Sciences de l'Homme – Alsace

Warr, P. B. (1987). *Work, Unemployment, and Mental Health*. Oxford University Press.

Zinaoui, T. et Zeriouh, J. 2022. Le sport en entreprise : un outil de management et un facteur de bien-être et de performance. *Revue Française d'Economie et de Gestion*. 3, 10.

## ANNEXES

### ANNEXE I : QUESTIONNAIRES

#### Questionnaire 1

Veuillez noter que l'accès aux données est assujetti aux lois d'accès à l'information de la France. Voici le lien du site du gouvernement explicitant l'utilisation des fichiers informatiques et les données personnelles en France : [Fichiers informatiques et données personnelles | Service-Public.fr](https://www.service-public.fr/particuliers/vos-droits/14777)

**Dans quelle entreprise travaillez-vous ?**

[Réponse ouverte]

**Pratiquez-vous une activité sportive au sein de l'entreprise dans laquelle vous travaillez ?**

*Oui*

*Non*

Questionnaire pour les sportifs :

**À quelle fréquence pratiquez-vous une activité sportive au sein de l'entreprise\* ?**

*Moins d'une fois par semaine*

*Une fois par semaine*

*2 à 3 fois par semaine*

*4 à 5 fois par semaine*

*Plus de 5 fois par semaine*

**Depuis combien de temps pratiquez-vous une activité sportive au sein de l'entreprise\* ?**

*Moins d'un an*

*Entre 1 et 3 ans*

*Entre 3 et 5 ans*

*Plus de 5 ans*

### *Partie 1 : Votre rapport au sport*

\* Dans le questionnaire, les formulations suivantes « au sein de l'entreprise » et « sport en entreprise » signifient dans les locaux sportifs de l'entreprise ou en dehors AVEC d'autres employés, par exemple : courir avec des collègues à l'extérieur de l'entreprise.

**À quelle fréquence pratiquez-vous une activité sportive au sein de l'entreprise\* ?**

*Moins d'une fois par semaine*

*Une fois par semaine*

*2 à 3 fois par semaine*

*4 à 5 fois par semaine*

*Plus de 5 fois par semaine*

**Depuis combien de temps pratiquez-vous une activité sportive au sein de l'entreprise\* ?**

*Moins d'un an*

*Entre 1 et 3 ans*

*Entre 3 et 5 ans*

*Plus de 5 ans*

**Qu'est-ce qui vous motive à pratiquer une activité sportive au sein de l'entreprise\* ?**

(Cochez toutes les cases qui vous correspondent)

*Améliorer ma condition physique*

*Me détendre et évacuer le stress*

*Prendre du plaisir*

*Me sociabiliser*

*Me fixer des objectifs et les atteindre*

*Autre :*

**Selon vous, quels sont les principaux avantages du sport pour votre santé ?**

(Cochez toutes les cases qui vous correspondent)

*Diminution du stress*

*Amélioration du bien-être physique*

*Amélioration du bien-être mental*

*Renforcement du système immunitaire*

*Diminution du risque de maladies chroniques*

*Autre :*

**Partie 2 : Votre avis sur le sport en entreprise**

**Selon vous, le sport peut-il avoir des apports positifs dans une entreprise ?**

*Oui*

*Non*

**Si oui, lesquels ?**

(Cochez toutes les cases qui vous correspondent)

*Amélioration de la capacité à travailler en équipe*

*Amélioration de la communication*

*Développement du leadership*

*Amélioration de la gestion du stress*

*Amélioration de la capacité à se fixer des objectifs et à les atteindre*

*Autre :*

### *Partie 3 : Impact du sport en entreprise sur la cohésion sociale*

**Pensez-vous que le sport en entreprise\* est un bon moyen de renforcer la cohésion d'équipe ?**

*Oui*

*Non*

**Si oui, pourquoi ?**

(Cochez toutes les cases qui vous correspondent)

*Favorise la communication et l'échange entre les membres de l'équipe*

*Permet de mieux se connaître en dehors du contexte professionnel*

*Développe un sentiment d'appartenance à l'équipe*

*Renforce la confiance et la solidarité entre les membres de l'équipe*

*Permet de se fixer des objectifs communs et de les atteindre*

*Brise les barrières de communication pouvant être créées par une autorité hiérarchique*

*Autre :*

**Si vous avez répondu que cela « Favorise la communication et l'échange entre les membres de l'équipe », pensez-vous que cette amélioration de la communication permet d'être plus productif au sein d'une équipe ?**  
**Si oui, pourquoi ?**

[Réponse ouverte]

**Selon vous, quels sont les principaux facteurs qui contribuent à la création de liens entre les employés grâce au sport en entreprise\* ?**

[Réponse ouverte]

### *Partie 4 : Impact du sport en entreprise sur la productivité*

**Depuis que vous pratiquez du sport en entreprise\*, avez-vous remarqué une différence dans votre niveau de productivité ?**

*Oui, une augmentation significative*

*Oui, une légère augmentation*

*Pas de différence notable*

*Oui, une légère diminution*

*Oui, une diminution significative*

**Si oui, de quelle manière le sport en entreprise\* a-t-il impacté votre productivité ?**

*Amélioration de la concentration*

*Réduction du stress*

*Augmentation de l'énergie*

*Meilleure gestion du temps*

*Autre :*

**Pouvez-vous nous donner un exemple concret d'une situation où le sport vous a permis d'améliorer vos compétences dans votre travail ?**

[Réponse ouverte]

**Pensez-vous que les entreprises devraient encourager leurs employés à pratiquer une activité sportive ?**

*Oui*

*Non*

**Si oui, comment ?**

(Cochez toutes les cases qui vous correspondent)

*En proposant des subventions pour les abonnements en salle de sport*

*En organisant des événements sportifs internes*

*En aménageant les horaires de travail pour permettre aux employés de pratiquer une activité sportive*

*En proposant des cours de sport en entreprise*

*Autre :*

**Avez-vous des suggestions pour améliorer la prise en compte du sport au sein de votre entreprise ?**

[Réponse ouverte]

## Questionnaire pour les non sportifs :

**Pourquoi ne pratiquez-vous pas d'activité physique au sein de l'entreprise ?**

(Cochez toutes les cases qui vous correspondent)

*Manque de temps*

*Manque de motivation*

*Pas d'intérêt pour le sport*

*Problèmes de santé*

*Contraintes horaires de travail*

*Coût trop élevé*

*Manque d'équipements sportifs adaptés à ma pratique sportive*

*Peur du regard des autres*

*Autre :*

**Seriez-vous intéressé(e) par la pratique d'une activité sportive collective au sein de votre équipe de travail ?**

*Oui*

*Non*

**Quel(s) type(s) d'activité(s) vous intéresserait(ent) ?**

[Réponse ouverte]

**Quels seraient les facteurs qui vous inciteraient à pratiquer du sport au sein de l'entreprise\* ?**

(Cochez toutes les cases qui vous correspondent)

*Mise à disposition d'une salle de sport*

*Cours collectifs dispensés par un professionnel*

*Possibilité de pratiquer pendant la pause déjeuner*

*Prise en charge financière par l'entreprise*

*Challenge inter-entreprises*

*Autre :*

**Ressentez-vous une forme d'exclusion sociale (isolation) au regard des personnes pratiquant du sport ensemble ? Si oui, expliquez votre ressenti.**

*Oui*

*Non*

**Avez-vous des suggestions pour améliorer l'offre sportive de l'entreprise ?**

[Réponse ouverte]

**Questionnaire 2**

Evaluation l'estime de soi chez les employés sportifs et non sportifs (modèle de Rosenberg)

<b>Tout à fait en désaccord</b>	<b>Plutôt en désaccord</b>	<b>Plutôt en accord</b>	<b>Tout à fait en accord</b>
1	2	3	4

1. Je pense que je suis une personne de valeur, au moins égale à n'importe qui d'autre 1-2-3-4
2. Je pense que je possède un certain nombre de belles qualités. 1-2-3-4
3. Tout bien considéré, je suis porté à me considérer comme un raté 1-2-3-4
4. Je suis capable de faire les choses aussi bien que la majorité des gens 1-2-3-4
5. Je sens peu de raisons d'être fier de moi. 1-2-3-4
6. J'ai une attitude positive vis-à-vis moi-même. 1-2-3-4
7. Dans l'ensemble, je suis satisfait de moi. 1-2-3-4
8. J'aimerais avoir plus de respect pour moi-même 1-2-3-4
9. Parfois je me sens vraiment inutile. 1-2-3-4
10. Il m'arrive de penser que je suis un bon à rien. 1-2-3-4

Evaluation de l'estime de soi :

Pour ce faire, il faut additionner les scores aux questions 1, 2, 4, 6 et 7.

Pour les questions 3 ,5 ,8 ,9 et 10, la cotation est inversée, c'est-à-dire qu'il faut compter 4 si le chiffre 1 est entouré, 3 si le chiffre 2 est entouré, 2 si le chiffre 3 est entouré et 1 si le chiffre 4 est entouré

Faire le total des points.

Pour un score inférieur à 25, l'estime de soi est très faible. Un travail dans ce domaine semble souhaitable.

Pour un score entre 25 et 31, l'estime de soi est faible. Un travail dans ce domaine serait bénéfique.

Pour un score entre 31 et 34, l'estime de soi est dans la moyenne.

Pour un score compris entre 34 et 39, l'estime de soi est forte.

Pour un score supérieur à 39, l'estime de soi est très forte.

## ANNEXE II : REPONSES AUX QUESTIONS OUVERTES

**Si vous avez répondu que cela « Favorise la communication et l'échange entre les membres de l'équipe », pensez-vous que cette amélioration de la communication permet d'être plus productif au sein d'une équipe ? Si oui, pourquoi ? (N=14)**

- Permet de mieux se connaître et de mieux appréhender la façon dont chacun communique/fonctionne, donc de mieux communiquer ensuite professionnellement.
- Créer des sujets de discussion différents du travail et donc permet de faciliter la communication et la solidarité.
- Meilleure entente = meilleure communication = meilleure productivité.
- Pour avoir un meilleur rendu.
- On apprend à communiquer dans un contexte tout autre lorsqu'on fait du sport, ça nous apprend à communiquer dans des situations qui diffèrent de notre lieu de travail pour mieux se connaître.
- Plus de communication entraîne plus d'entraide entre les personnes et une meilleure répartition du travail au sein de l'équipe.
- Cela crée des liens différents de ceux du travail mais on ne travaille pas forcément avec les personnes avec qui ont fait du sport au bureau. Nous sommes nombreux.
- Permet de mieux se connaître dans un contexte non professionnel.
- Une équipe dont les membres se connaissent et s'apprécient travaillera mieux.
- Les barrières de langage sont brisées lors d'un partage sportif. On découvre aussi d'autres traits de personnalité.
- Un bon échange permet une meilleure compréhension.
- Meilleure compréhension de la façon de penser de ses collègues. Sentiment d'identification à l'équipe.
- Le temps de sport permet à chacun de faire le vide. Tout le monde repartira en étant sur la même longueur d'onde et dans un état d'esprit frais. Cela facilitera la productivité de manière indirecte en empêchant qu'il y ait des complications liées aux différences d'état d'esprit de chacun.
- Oser plus facilement contacter les autres.

**Selon vous, quels sont les principaux facteurs qui contribuent à la création de liens entre les employés grâce au sport en entreprise\* ? (N=19)**

- La difficulté.
- Avoir des échanges en-dehors du cadre strictement professionnel.
- Se dépasser avec ses collègues permet de créer des liens plus forts et de souder une équipe.
- Motivation d'équipe.
- Coopération (défis en binôme ou groupe), ambiance (originalité exercices, bonne entente...) se dépasser.
- Ambiance détendue et loin du cadre de travail.
- Le fait de passer du temps ensemble hors du travail, d'avoir des centres d'intérêts communs.
- Le fait de se voir dans un cadre différent et d'en baver ensemble.
- Se dépasser ensemble et atteindre des objectifs.
- Discussions hors du cadre pro.
- Passer du temps de détente hors du travail à faire une activité commune.
- Former des équipes, organiser des tournois, varier le type de sport.
- Le fait de faire une activité extra professionnelle.
- Tous derrière le même objectif à très court terme (le temps d'une partie).
- Le fait d'avoir des centres d'intérêt en commun, le fait de se motiver pendant un effort, le fait de partager des moments en dehors du contexte professionnel.
- Qu'il soit révélateur de la nature sportive de chacun. Une fois révélés des groupes se forment et la question est de savoir quel sport choisit qui pourrait moyenner le niveau de chaque personne et constitué le plus grand groupe. Si on prend des sports de niches, pas sûr que ce soient des liens nouveaux qui se forment.
- Cohésion, confiance, complicité.
- Contribue à resserrer les liens, se connaître mieux.

**Pouvez-vous nous donner un exemple concret d'une situation où le sport vous a permis d'améliorer vos compétences dans votre travail ?**

- Plus de productivité.
- Lien social et hiérarchique facilité.
- Le dépassement.
- Revenir de bonne humeur permet de travailler plus sereinement.
- Difficile à trouver, je ne suis pas persuadée que le sport améliore mes compétences, dans mon travail. Cela améliore le lien et la communication avec mes collègues.

- Le sport me détend, si j'ai une matinée compliquée la séance du midi me permet de redescendre en pression et d'être plus posée l'après-midi.

- Focus sur une tâche.

- Augmenter le temps de concentration.

- Gestion du mental.

- Je dois m'organiser pour libérer du temps dans ma journée afin d'effectuer ma séance, ce qui m'incite à être plus efficace dans mon travail. Je remarque aussi qu'après une séance je suis plus détendu mais aussi plus en forme.

- Expérimenter la boxe m'a permis d'améliorer ma concentration et mon esprit d'entreprendre des actions dans mon contexte de travail.

**Avez-vous des suggestions pour améliorer la prise en compte du sport au sein de votre entreprise ? (N=10)**

- Nous le faisons déjà.

- Pas de suggestion particulière la pratique du sport est déjà bien prise en compte (douche, possibilité de prendre une pause plus longue le midi pour aller courir, encouragements pour ceux qui se motivent à y aller...) je ne vois pas ce qui pourrait être amélioré à ce niveau-là.

- Proposer des cours diverses pour attirer les employés.

- Non.

- Aménager les horaires de façon à permettre de se rendre au cours à 18h15.

- Limite les TMS, permet de faire une vraie pause dans la journée de travail, diminution du stress.

- Proposer plus d'évènements internes, d'activités découvertes, et toujours plus de subventions.

- Le fait d'avoir plus d'équipements dans l'entreprise facilite la pratique du sport (le fait d'avoir accès à une douche ou un vestiaire par exemple).

- Aménager des périodes dédiées aux sports - Engager et valoriser les compétences de sportif semi-pro ou pro - Promouvoir des sports collectifs (sponsoring/ achats de billets) - Travailler sur des projets intégrant des problématiques sportives.

- Une salle de sport dans les locaux du site ferait gagner du temps.

**Quel(s) type(s) d'activité(s) vous intéresserait(ent) ? (Non sportifs)**

- Squash.

- Sport collectif (volley pour moi).

- Musculation.

- Sports de raquette (badminton, ping pong, tennis, padel, etc..).

- Sport collectif ou sport mécanique.

- Renforcement sportif en salle. Nous n'avons pas d'info sur ce qui est mis en place au niveau de la tour dans laquelle notre société est hébergée.
- Cardio, muscu, boxe, running, football.
- Boxe, Foot, Musculation.
- Toute sorte de sports collectifs.
- Running, swimming or basketball.
- Sports collectifs, course à pied, sortie vélo.
- Sports collectifs.
- Cours collectifs : Zumba ou autres.
- Sport collectif.

### ANNEXE III : REPONSES ESTIME DE SOI (TABLEUR)

#### Estime de soi chez les sportifs

Column32	Column33	Column34	Column35	Column36	Column37	Column38	Column39	Column40	Column41	Colonne1	SCORE
[Je pense que je suis une personne de valeur, au moins égale à n'importe qui d'autre]	[Je pense que je possède un certain nombre de belles qualités.]	[Je suis porté à me considérer comme un raté]	[Je suis capable de faire les choses aussi bien que la majorité des gens]	[Je sens peu de raisons d'être fier de moi.]	[J'ai une attitude positive vis-à-vis moi-même.]	[Dans l'ensemble, je suis satisfait de moi.]	[J'aimerais avoir plus de respect pour moi-même]	[Parfois je me sens vraiment inutile.]	[Il m'arrive de penser que je suis un bon à rien.]		
3	3	4	3	2	3	3	4	4	4		33
2	3	3	3	2	3	3	3	3	2		27
3	3	3	3	4	3	3	2	3	3		30
3	4	4	3	4	3	3	4	4	3		35
3	3	3	3	3	3	3	2	4	4		31
2	3	4	3	4	4	2	3	4	4		33
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4		38
3	3	2	3	2	2	2	1	2	2		22
3	4	3	3	3	3	3	4	3	3		32
3	3	4	3	4	3	3	3	4	4		34
3	3	4	3	4	3	3	3	4	4		34
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3		31
2	2	3	3	2	2	2	2	3	3		24
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		40
3	3	3	3	2	2	2	2	2	3		25
3	2	3	3	3	2	2	1	3	3		25
3	4	4	2	3	3	4	1	4	4		32
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4		38
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4		39
3	3	3	3	3	2	3	2	4	2		28

#### Estime de soi chez les non sportifs

Column32	Column33	Column34	Column35	Column36	Column37	Column38	Column39	Column40	Column41	Colonne1	SCORE
[Je pense que je suis une personne de valeur, au moins égale à n'importe qui d'autre]	[Je pense que je possède un certain nombre de belles qualités.]	[Je suis porté à me considérer comme un raté]	[Je suis capable de faire les choses aussi bien que la majorité des gens]	[Je sens peu de raisons d'être fier de moi.]	[J'ai une attitude positive vis-à-vis moi-même.]	[Dans l'ensemble, je suis satisfait de moi.]	[J'aimerais avoir plus de respect pour moi-même]	[Parfois je me sens vraiment inutile.]	[Il m'arrive de penser que je suis un bon à rien.]		
3	3	4	3	4	3	3	4	4	4		35
4	4	4	3	4	3	3	3	4	3		35
3	3	4	3	4	3	3	4	4	4		35
3	3	3	3	4	3	3	2	3	4		31
3	4	4	3	3	3	4	2	3	4		33
3	3	3	3	4	3	3	2	3	3		30
4	3	4	3	3	3	3	3	3	4		33
4	4	4	3	4	3	3	4	4	4		37
4	3	3	3	4	3	3	4	3	4		34
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4		38
3	3	4	3	4	3	3	3	4	4		34
4	4	4	4	4	3	3	4	3	3		35
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		40
4	4	4	3	3	4	3	4	4	4		37
4	3	4	3	3	3	3	2	3	3		31
4	4	3	3	3	3	3	2	3	2		30
4	4	4	3	2	2	3	2	2	4		30
4	4	4	3	4	4	3	4	4	4		37
3	3	3	3	3	3	3	3	2	2		28
3	3	4	4	4	4	4	2	4	3		35
4	3	4	4	4	3	3	3	3	3		33

#### **ANNEXE IV : COURRIEL DE RECRUTEMENT AUX PARTICIPANTS**

Bonjour,

Je suis étudiant en ingénierie aux Arts et métiers et dans le cadre de ma recherche de fin d'étude dans le domaine de la gestion de projets à l'UQAR, je recherche des participants pour répondre à un questionnaire sur le sport en entreprise.

##### **PARTICIPANT(E)S RECHERCHÉ(E)S**

**TITRE DU PROJET :** Les effets du sport en entreprise

**RESPONSABLE(S) DU PROJET :** Perrot Philippe, chercheur étudiant en gestion de projet et Mr Coté Charles professeur au département des sciences de la gestion.

Je suis actuellement à la recherche d'employés d'entreprise, sportif ou non, intéressé(e)s à participer à une étude portant sur les effets du sport en entreprise. Plus précisément, la participation à ce projet de recherche consiste à la réponse à un questionnaire d'une vingtaine de questions (environ 10min), au moment qui vous convient. Ce questionnaire porte sur votre rapport au sport et son impact dans l'entreprise afin d'évaluer les effets du sport sur le bien-être, la cohésion sociale et la productivité des employés pratiquant du sport au sein de votre entreprise.

Si vous êtes intéressée et intéressé à participer à cette étude, vous pouvez accéder au questionnaire :

##### **Lien vers le questionnaire**

Si vous avez des questions, veuillez contacter Philippe Perrot par courriel :

[perp0011@uqar.ca](mailto:perp0011@uqar.ca)

Nous vous remercions de l'intérêt que vous portez à la recherche et espérons vous compter parmi nos participant(e)s!

## **ANNEXE V : FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT CONCERNANT LA PARTICIPATION**

### **1 Titre du projet**

Les effets du sport en entreprise.

### **2 Responsable(s) du projet de recherche**

#### 2.1 Responsable

Monsieur Philippe Perrot, étudiant en gestion de projet avec mémoire. Institution : UQAR.

#### 2.2 Direction de recherche

Professeur Coté Charles, Département : Unité départementale des sciences de la gestion. Institution : UQAR.

### **3 Financement**

Ce projet n'est pas financé.

### **4 Préambule**

Nous sollicitons votre participation à un projet de recherche. Cependant, avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire d'information et de consentement, veuillez prendre le temps de lire, de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles au chercheur responsable du projet ou aux autres membres du personnel affecté au projet de recherche et à leur demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair.

### **5 Description du projet de recherche, objectifs et déroulement**

#### 5.1 Description du projet de recherche

Lorsqu'une équipe se lance dans un projet, elle élabore énormément de technique pour le réaliser avec le budget prévu et dans le temps imparti et avec les risques possibles.

La répartition des tâches étant établi, chacun a sa part de travail à faire et l'équipe avance alors par réalisation de succession de tâches individuelles liées. Cependant, une équipe doit être le résultat d'une osmose par la création d'une synergie de groupe. Nous allons nous intéresser dans cette recherche des effets du sport en entreprise sous l'angle de la cohésion sociale, la productivité et la santé mentale des employés.

### 5.2 Objectif(s) spécifique(s)

L'objectif de la recherche est d'évaluer les effets que le sport apporte au sein d'une entreprise d'un point de vue de la cohésion sociale entre les employés, de la productivité individuelle et de la santé mentale.

### 5.3 Déroulement

Pour participer à la présente étude, vous devez répondre à un questionnaire en ligne. Cela prendra environ 10 minutes pour répondre au questionnaire. Toutes explications et argumentations détaillées aideront grandement à l'avancée de la recherche.

## 6 Avantages, risques et/ou inconvénients associés au projet de recherche

La recherche n'entraîne pas de risque ou de désavantage prévisible pour le participant, hormis d'avoir à consacrer le temps nécessaire pour participer à ce projet. Vous ne retirerez aucun bénéfice personnel de votre participation à ce projet de recherche. Toutefois, les résultats obtenus pourraient contribuer à l'avancement des connaissances dans ce domaine et un rapport sur les conclusions de la recherche pourrons vous être remis par la personne vous ayant transmis le questionnaire.

Le questionnaire sur l'estime de soi peut être un outil utile pour mieux se connaître et identifier d'éventuels points d'amélioration. Il est donc important de ne pas baser son estime de soi uniquement sur les résultats d'un questionnaire. Si vous répondez à un tel questionnaire et que vous ressentez des émotions négatives, il est important de contacter un professionnel de la santé mentale pour en parler. Voici le contact d'un professionnel de santé mentale : [mise à disposition des coordonnées]

## 7 Confidentialité, diffusion et conservation

### 7.1 Confidentialité

Les données seront recueillies par l'intermédiaire d'un questionnaire dont seul le chercheur Philippe Perrot aura accès.

*Confidentialité*

- Vos réponses **ne seront jamais** associées à votre nom ou à toute autre information personnelle identifiable.
- **Aucune information** permettant de vous identifier ne sera collectée.
- Les données collectées seront **strictement confidentielles** et ne seront **jamais** partagées avec des tiers sans votre consentement explicite.
- Seul Philippe Perrot responsable de l'étude aura accès aux données collectées.

#### *Anonymat*

- Vos réponses sont **anonymes**.
- Cela signifie qu'**aucune information** permettant de vous identifier ne sera conservée avec vos réponses.

#### *Consentement*

- Votre participation à ce questionnaire est **entièrement volontaire**.
- Vous pouvez **retirer votre consentement** à tout moment, sans justification.
- Pour ce faire, il vous suffit de **quitter le questionnaire**.

La garantie de votre confidentialité, de votre anonymat et du respect de votre consentement est essentielle pour :

- Vous encourager à répondre **honnêtement** et en toute **liberté**.
- Assurer la **validité** et la **fiabilité** des résultats de l'étude.
- Respecter vos droits en tant que participant à une recherche.

« Ce questionnaire vous est soumis par l'intermédiaire d'une entreprise qui gère un outil internet de sondage en ligne : Google Forms. Veuillez noter que l'accès aux données est assujetti aux lois d'accès à l'information de la France.

#### 7.2 Diffusion

Les conclusions seront transmises à l'entreprise qui pourra les transmettre aux employés désirant être informés des conclusions de l'étude.

#### 7.3 Conservation

Les données seront récoltées sur Google Forms et supprimées après transfert sur Excel afin d'en effectuer les analyses.

### **8 Participation volontaire et droit de retrait**

Votre participation à ce projet de recherche est volontaire. Vous êtes donc libre de refuser d'y participer. Il suffit seulement de ne pas compléter le questionnaire pour ne

pas participer à l'étude. Si vous souhaitez participer à l'étude, une fois envoyé, les données ne peuvent plus être détruites.

## **9 Indemnité compensatoire**

Aucune rémunération ou compensation n'est offerte.

## **10 Personnes-ressources**

Si vous avez des questions concernant le projet de recherche ou si vous éprouvez un problème que vous croyez relié à votre participation au projet de recherche, vous pouvez communiquer avec le responsable du projet de recherche aux coordonnées suivantes :

Mail : [perp0011@uqar.ca](mailto:perp0011@uqar.ca)

Cordonnées du Comité d'Éthique à la Recherche (CER) : [cer@uqar.ca](mailto:cer@uqar.ca)

## 11 Consentement du participant

Je consens à ce que les données recueillies soient utilisées dans le cadre du projet de recherche ayant reçu au préalable une approbation éthique.

Dans le cadre du projet intitulé *Les effets du sport en entreprise*, j'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement et je comprends suffisamment bien le projet pour que mon consentement soit éclairé. Je suis satisfait des réponses à mes questions et du temps que j'ai eu pour prendre ma décision. Je consens donc à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées. Je comprends que je suis libre d'accepter de participer et que je pourrai me retirer en tout temps de la recherche si je le désire, sans aucun préjudice ni justification de ma part. Une copie signée et datée du présent formulaire d'information et de consentement m'a été remise.

---

Nom et signature du participant

Date

## Signature et engagement du chercheur responsable du projet

Je certifie avoir moi-même, ou un membre autorisé de l'équipe de recherche, expliqué au participant les termes du présent formulaire d'information et de consentement, répondu aux questions qu'il a posées et lui avoir clairement indiqué qu'il pouvait à tout moment mettre un terme à sa participation, et ce, sans préjudice. Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée au participant à cette recherche.



07/03/2024

---

Nom et signature du chercheur responsable du projet de recherche

Date

## 12 Approbation éthique à la recherche



Le 22 juin 2024

À l'attention de :

Philippe Perrot  
Unité départementale des sciences de la gestion - Lévis

**Titre :** Les effets du sport en entreprise sur les équipes de projet

**# Projet :** 2024-528

**Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche**

---

Bonjour,

Votre projet de recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains par les membres du sous-comité délégué à l'évaluation des demandes soumises au Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski (CER-UQAR) ainsi que moi-même, à titre de présidente de ce comité. Nous sommes heureux de vous annoncer qu'un certificat d'éthique peut vous être délivré pour votre projet de recherche, à risque minimal, intitulé : Les effets du sport en entreprise sur les équipes de projet.

Un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité de votre projet de recherche à la [Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains](#) de l'UQAR est émis en date du 22 juin 2024. Vous pouvez dès maintenant débuter vos activités de recherche.

Prenez note que ce certificat est valide jusqu'au **22 juin 2025**.

Selon la [Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains](#), il est de la responsabilité des chercheurs d'élaborer des projets de recherche qui respectent l'ensemble des principes éthiques et d'assurer le respect et la protection des droits des personnes qui participent à la recherche. Vous devrez obtenir le renouvellement de votre approbation éthique avant l'expiration de ce certificat. De plus, vous devez signaler tout incident significatif dès qu'il survient et soumettre à l'approbation du CER-UQAR, toute modification dans le déroulement d'une activité qui touche la nature de la participation des personnes.

Enfin, puisque votre demande d'approbation pourrait être liée à un financement, le Décanat de la recherche est mis en copie conforme.

Dans le cadre de l'Entente pour la reconnaissance des certificats d'éthique des projets de recherche à risque minimal, il est de votre responsabilité d'informer vos cochercheurs provenant de l'externe, s'il y a lieu, afin qu'ils puissent obtenir reconnaissance et/ou certification éthique de leur propre CÉR.

En vous souhaitant le meilleur des succès dans la réalisation de votre recherche, veuillez recevoir nos salutations distinguées.

**Le CER-UQAR**

Janie Bérubé, Ph.D  
Présidente du Comité d'Éthique de la Recherche - UQAR (CER-UQAR)  
Professeure Unité départementale des sciences de la gestion  
[cer@uqar.ca](mailto:cer@uqar.ca)



