



# Sport en entreprise, quels dispositifs pour mettre les salariés en mouvement ?

14 Janvier 2021



Cabinet de conseil  
en performance  
économique  
responsable

Goodwill-management – SAS au capital de 100 000 €, RCS B 450 482 641  
46 boulevard de Sébastopol – 75003 PARIS  
Téléphone : 01 49 26 05 49 – Fax : 01 49 26 09 92  
[www.goodwill-management.com](http://www.goodwill-management.com)

## Table des matières

<b>1. Contexte de l'étude.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Etat des lieux de la pratique du sport en entreprise.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Quel sport en entreprise pour une meilleure santé ?.....</b>	<b>3</b>
<b>2.2. Les besoins des entreprises pour passer à l'action. ....</b>	<b>4</b>
<b>2.3. Le point de vue des salariés.....</b>	<b>5</b>
<b>3. Le sport est-il un problème d'argent ?.....</b>	<b>6</b>
<b>4. Faire du sport, un enjeu de motivation. ....</b>	<b>7</b>
<b>4.1. Le sport en entreprise, efficace sous conditions .....</b>	<b>7</b>
<b>4.2. Motiver les personnes inactives grâce à des programmes adaptés. ....</b>	<b>8</b>
<b>5. Une proposition de dispositif. ....</b>	<b>9</b>
<b>6. Approche économique : les bénéfices potentiels associés à ce dispositif.....</b>	<b>10</b>
<b>6.1. Objectif.....</b>	<b>10</b>
<b>6.2. Méthode.....</b>	<b>10</b>
<b>6.2.1 Calcul des gains potentiels par type de profil sportif.....</b>	<b>14</b>
<b>6.2.2. Estimation de la part initiale de la population ayant une activité physique modérée, intense ou très intense.....</b>	<b>15</b>
<b>6.2.3. Estimation de la part des personnes inactives se mettant au sport grâce à un programme de sport dans l'entreprise adapté.....</b>	<b>15</b>
<b>6.2.4. Estimation de la hausse de l'intensité de la pratique sportive.....</b>	<b>15</b>
<b>6.2.5. Calcul des gains. ....</b>	<b>16</b>
<b>6.3. Résultats : .....</b>	<b>10</b>
<b>7. Conclusion.....</b>	<b>10</b>
<b>8. Bibliographie.....</b>	<b>12</b>

## 1. Contexte de l'étude.

En prévision des jeux olympiques de 2024, le gouvernement français a publié une liste d'objectifs stratégiques sur la pratique d'une activité sportive en France. Parmi les 170 objectifs, 4 sont en lien avec la promotion du sport en entreprise. Nous nous intéressons à l'objectif 21, qui concerne la clarification de la nature juridique des dépenses portées par l'employeur pour le développement du sport en entreprise.

Jusqu'en 2019, le sport était légalement considéré comme un avantage en nature et les employeurs qui investissaient dans le développement du sport au sein de leur entreprise devaient théoriquement payer des cotisations sociales à l'URSSAF. Dans les faits, les prestations destinées à favoriser les activités physiques et sportives ne donnaient que rarement lieu à cotisations (Circulaire du 12 décembre 2019, Direction de la Sécurité Sociale). Suite à la loi ASAP de 2020, le sport n'est plus considéré comme un avantage en nature et l'employeur n'aura plus de cotisations à payer pour *la mise à disposition d'équipement sportifs et le financement de prestations sportives*.

Le gouvernement souhaite, grâce à cet amendement, mettre le plus de personnes au sport pour améliorer leur état de santé, en ciblant particulièrement les individus ne pratiquant aucune activité physique et en évitant de financer les individus déjà actifs.

Un décret d'application devrait être publié en mars 2021 pour préciser les modalités d'application de la loi. En particulier, il s'agit de définir les dépenses pouvant être considérées comme des prestations sportives, et qui seraient exonérées de cotisations sociales. Cette étude a donc pour but d'identifier les conditions dans lesquelles le sport en entreprise permet d'encourager la pratique d'une activité physique pour une meilleure santé.

## 2. Chiffres-clés et pratiques du sport en entreprise.

### 2.1. Quel sport en entreprise pour une meilleure santé ?

Le lien entre activité physique et la santé est largement établi. D'après l'Organisation Mondiale de la Santé, l'inactivité physique serait même l'une des premières causes de mortalité dans les pays développés (World Health Organisation, 2002). Il convient donc de réfléchir aux critères pouvant faire en sorte que la pratique d'une activité physique et sportive en entreprise permette d'améliorer la santé des employés.

Le terme activité physique englobe tous les mouvements du corps produits par les muscles et consommant de l'énergie (World Health Organisation, 2011). D'après l'OMS, le sport est en réalité une sous partie de l'activité physique, qui peut également inclure toute activité incluant du mouvement, telle que la marche (World Health Organisation, 2011). Ainsi, sur le lieu de travail, trois grandes thématiques concernant la pratique d'une activité physique ont émergé : la sédentarité au travail, les moyens de transports utilisés pour se rendre sur le lieu de travail et la pratique d'une activité physique et sportive (Ecorys, 2017). Dans cette étude, nous nous concentrons sur la promotion de la pratique d'une activité sportive.

L'un des premiers critères que nous avons identifiés est l'importance de la régularité dans la pratique de l'activité physique. Les recommandations de l'OMS sont claires : il est recommandé de pratiquer au moins 150 minutes d'activité physique modérée ou 75 minutes d'activité physique intense par semaine, avec au moins deux fois par semaine des activités concentrées sur le renforcement musculaire (World Health Organisation, 2011).

Le deuxième critère important que nous avons identifié est l'adéquation entre l'activité physique et les capacités physiques de la personne qui la pratique, afin d'éviter les blessures. L'OMS considère en effet que les bénéfices de la pratique sportive surpassent les risques de blessures, mais conseille néanmoins d'encourager la pratique d'une activité physique modérée auprès des personnes inactives (World Health Organisation, 2011).

Ainsi, nous considérerons que le sport en entreprise doit répondre à deux critères majeurs afin de favoriser la santé de la population concernée : l'activité sportive doit être régulière et doit être au bon niveau d'intensité pour limiter les risques de blessures.

## 2.2. Les dispositifs pour accompagner le sport en entreprise.

Les entreprises souhaitant s'engager dans la promotion du sport au travail ont une grande liberté dans le choix des initiatives qu'elles souhaitent mettre en place. Nous présentons ici un panorama des différents formats d'offres sport les plus fréquents.

En premier lieu, la promotion du sport peut avoir lieu dans les locaux même de l'entreprise. Cela peut aller de la mise à disposition de vestiaires et de douches à l'organisation de cours de sport sur place ou la mise à disposition d'une salle de sport. Pour encourager la pratique, les entreprises peuvent en parallèle organiser des actions de sensibilisation, la venue d'un coach sportif sur place ou aménager les horaires de travail.

Mais les entreprises peuvent également promouvoir la pratique d'une activité physique et sportive en dehors. Il est par exemple possible de souscrire à des abonnements multisports pour ses employés. Ceux-ci ont alors accès à différentes infrastructures sportives aux alentours du lieu de travail ou de leur domicile. De plus, les CSE peuvent soutenir financièrement la pratique d'une activité physique ou sportive sur le temps libre grâce à des systèmes de remboursement sur facture ou de subvention. Nous détaillons ces systèmes de remboursements et subventions dans la partie 3.

Plus récemment, des challenges connectés en entreprise ont vu le jour. Il s'agit de défis en interne – par exemple marcher ou courir le maximum de kilomètres sur une période donnée – pour encourager les collaborateurs à se mettre en mouvement.

Les formats que nous présentons peuvent être adaptés en fonction du contexte de l'entreprise. Certaines entreprises se concentrent sur un format tandis que d'autres en mettent plusieurs en place de manière complémentaire. Ces exemples témoignent de la diversité des initiatives pouvant être regroupées dans la notion de sport en entreprise.

## 2.3. Les besoins des entreprises pour passer à l'action.

Il apparaît que peu d'entreprises se sont emparées de la thématique du sport au travail. Pourtant, les bénéfices pour une entreprise sont vastes : augmentation du bien-être et de la santé des employés, baisse du turnover et de l'absentéisme, augmentation de la productivité, ... (European Agency for Safety and Health at Work, 2012). Nous nous intéressons donc aux freins limitant l'engagement des entreprises dans la promotion de l'activité physique et sportive au travail.

En 2017, seules 18% des organisations déclaraient proposer une initiative en faveur de la pratique physique et sportive (Medef, Union Sport & Cycle, Comité national, olympique et sportif français, Ministère des sports, 2017). La part d'entreprises proposant des programmes sportifs permettant aux employés de pratiquer une activité physique régulière serait encore plus faible, car parmi les initiatives

mentionnées dans ce sondage, un très grand nombre sont ponctuelles<sup>1</sup> (Medef, Union Sport & Cycle, Comité national, olympique et sportif français, Ministère des sports, 2017). Et ce sont les grandes entreprises qui, de loin, proposent des initiatives sportives le plus régulièrement : elles sont 82% des entreprises de plus de 250 salariés contre moins de 17% des entreprises de moins de 50 salariés (Medef, Union Sport & Cycle, Comité national, olympique et sportif français, Ministère des sports, 2017).

Les contraintes logistiques liées à la mise en place d'un programme sportif pourraient expliquer le faible engagement des entreprises en faveur du sport. En effet, des dirigeants interrogés sur l'absence d'initiative dans leur organisation ont indiqué que le frein majeur à leur mise en place était l'absence de locaux adaptés à la pratique du sport (Medef, Union Sport & Cycle, Comité national, olympique et sportif français, Ministère des sports, 2017). Les autres freins indiqués étaient l'absence de ressources humaines, le contexte économique ou le manque d'accompagnement. Près de 70% des dirigeants interrogés ont d'ailleurs indiqué ne pas savoir à qui s'adresser pour entamer une démarche de promotion du sport dans leur entreprise (Medef, Union Sport & Cycle, Comité national, olympique et sportif français, Ministère des sports, 2017).

L'intérêt et l'engagement de l'employeur peuvent également être des critères importants dans la promotion du sport en entreprise. Ainsi, on observe que l'intérêt du dirigeant pour le sport est positivement corrélé à la mise en place d'une initiative sportive dans l'organisation (Medef, Union Sport & Cycle, Comité national, olympique et sportif français, Ministère des sports, 2017). Une fois que l'offre est mise en place, un engagement de la direction de l'entreprise ou du CSE pour communiquer sur l'offre, la mettre en valeur et encourager les employés à en faire usage semble également nécessaire.

Il apparaît donc que les entreprises ont avant tout besoin d'appuis logistiques et humains pour mettre en place des programmes de sport dans leurs organisations. Ceci ne doit cependant pas faire oublier que l'engagement de l'entreprise est un paramètre clé dans la promotion du sport en entreprise.

## 2.4. Le point de vue des salariés.

Les salariés sont légèrement plus actifs que la moyenne de la population française. Ainsi, dans un sondage de janvier 2020, 74% des salariés interrogés déclaraient pratiquer une activité sportive au moins une fois par semaine (Harris Interactive, 2020)<sup>2</sup>. Dans l'ensemble de la population française, ce sont entre 65 et 58% des interrogés qui déclarent pratiquer une activité physique hebdomadaire (Ministère en charge des sports, Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance, 2010; Harris Interactive, 2017).

La pratique du sport en entreprise n'est cependant pas répandue : seulement 7% des salariés pratiquent une activité sportive via leur travail d'après Harris Interactive (Harris Interactive, 2020), ils sont 10% d'après OpinionWay (OpinionWay, 2018). Il est important de noter toutefois, que la possibilité de pratiquer un sport grâce à son entreprise est fortement appréciée par les salariés. Parmi les employés ayant accès à une offre de sport via leur entreprise, 40% en font usage. Parmi les employés n'ayant pas accès à une offre de sport au travail, 53% aimeraient que leur entreprise mette

---

<sup>1</sup> Par exemple l'organisation d'événements sportifs ponctuels ou des actions de sensibilisation.

<sup>2</sup> Pratiquer une activité sportive au moins une fois par semaine n'est pas toujours suffisant pour atteindre les recommandations de l'OMS (150 minutes d'activité modérée ou 75 minutes d'activité intense par semaine). C'est néanmoins l'indicateur le plus fréquemment utilisé dans les sondages que nous avons pu étudier.

en place un programme (OpinionWay, 2018)<sup>3</sup>. Et parmi les 17% de salariés qui ne font aucune activité sportive, ils sont 37% à penser qu'avoir une offre adaptée les motiverait à se mettre au sport (Harris Interactive, 2020). **Cela correspondrait à 6,3% des salariés pouvant être amenés à se mettre au sport si une activité sportive adéquate leur était proposée via leur employeur.** A l'échelle de la France, 6,3% des 27,1 millions d'actifs (INSEE, Dares, 2020) donneraient **1,7 millions de nouveaux pratiquants d'une activité physique.**

Il apparaît donc que les employés sont demandeurs d'activités physiques et sportives proposées par leurs employeurs. Le développement d'une offre sport par les entreprises devrait ainsi permettre à plus d'employés de pratiquer une activité physique.

### 3. Le sport est-il un problème d'argent ?

Serait-il possible d'encourager la pratique d'une activité physique ou sportive grâce à un soutien financier ? Il existe aujourd'hui plusieurs dispositifs permettant de subventionner une pratique, pourtant le manque d'activité physique augmente. Les études s'accordent d'ailleurs à dire que le soutien financier, seul, ne permet pas de faire augmenter l'activité physique.

Avant même la loi ASAP, le CSE d'une entreprise avait la possibilité de proposer des activités sportives aux employés de l'entreprise. Parmi les outils à disposition des CSE, trois permettent de subventionner la pratique d'une activité physique. Le CSE peut acheter des contremarques pour des abonnements annuels dans des salles de sport ou des clubs. Ces abonnements sont généralement à des taux préférentiels et les CSE peuvent de plus en subventionner une partie. Les CSE ont également la possibilité de rembourser sur facture les activités physiques et sportives des salariés, de leurs conjoints et enfants. Enfin, les CSE peuvent distribuer des coupons sport à leurs employés, sur le même principe que les tickets restaurants ou les chèques culture. Cette dernière pratique reste assez confidentielle puisqu'elle représente moins de 1% du budget dédié aux activités sociales et culturelles par les CSE.

Plusieurs outils permettent donc déjà aux CSE de subventionner en partie l'activité physique et sportive des salariés. Pourtant, la part d'adultes atteignant les recommandations de l'OMS a diminué entre 2006 et 2016, en particulier chez les femmes (Santé Publique France, 2020). En 2006-2007, on estimait ainsi que 63,2% des Français atteignaient les recommandations d'activité physique, contre 61,4% en 2016 (Santé Publique France, 2020).

Ces résultats sont cohérents avec les études académiques sur le sujet. Plusieurs études sur le sport en entreprise ont en effet montré que les incitations financières ne permettaient pas d'augmenter l'activité physique au sein de la population lorsqu'elles n'étaient pas conditionnées à une pratique sportive réelle (Jeroen & Wanda Wendel-Vos, 2017).

Il apparaît donc que l'incitation financière sans accompagnement ne soit pas efficace pour promouvoir la pratique d'une activité physique ou sportive.

---

<sup>3</sup> Calculs à partir des résultats d'OpinionWay : à la question votre entreprise propose-t-elle des activités physiques ou sportives à ses salariés ? 10% ont répondu oui et vous en pratiquez au moins une, 15% oui mais vous n'en pratiquez aucune.

## 4. La motivation : Faire du sport, un enjeu de motivation.

### 4.1. Le sport en entreprise, efficace sous conditions

Etant donné que le soutien financier n'est pas un élément permettant de déclencher la pratique du sport, nous nous sommes intéressés aux autres outils disponibles pour les entreprises. Il apparaît que la promotion du sport en entreprise peut être efficace lorsqu'elle prend la forme d'un programme d'accompagnement et de motivation.

De nombreuses études académiques ont testé l'effet de la promotion de l'activité sportive au travail, en permettant aux employés d'avoir accès à des cours organisés par leur organisation, d'avoir un suivi personnalisé ou encore d'avoir des aménagements du temps de travail pour la pratique d'une activité sportive. Ces études sont très diverses, d'une part parce que les programmes mis en place dans les entreprises peuvent être extrêmement différents les uns des autres, d'autre part, parce que l'unité de mesure de l'activité sportive choisie peut varier. Dans certains cas, c'est le temps d'activité physique qui est mesuré, dans d'autres le nombre de pas, les performances physiques ou l'assiduité. Deux méta-analyses ont essayé d'estimer un effet global (*Cohen effect size*) pour ce type de programme et ont trouvé des résultats similaires, qui se situeraient entre 0,21 et 0,24 (Rongen, Robroek, van Lenthe, & Burdorf, 2013; Jiménez Diaz-Benito, Vanderhaegen, & Barriopedro Moro, 2020). Cet effet correspond à une corrélation d'environ 0,1, **soit 10% d'augmentation de la pratique du sport au sein d'une population**<sup>4</sup>. Ces interventions auraient donc dans l'ensemble des effets positifs sur la pratique sportive.

Il y a néanmoins des programmes plus efficaces que d'autres. Une méta-analyse sur l'efficacité de différents programmes santé dans des entreprises (dont les programmes sport) a trouvé que les programmes sont plus efficaces lorsqu'ils agissent sur la motivation (Hutchinson & Wilson, 2011). Les programmes ayant un impact sur la motivation mettent notamment en place un système d'encouragement, de récompenses et/ou de suivi régulier. Par exemple, recevoir un appel téléphonique d'encouragement au cours du programme sport peut avoir un impact positif sur la pratique sportive (Purath, Miller, McCabe, & Wilbur, 2004). Cette méta-analyse conclut également que plus les programmes étaient complets, plus ils étaient efficaces. En d'autres termes, organiser un cours avec le suivi d'un coach était plus efficace que d'organiser un cours seul ou d'offrir uniquement l'accès à un coach à ses salariés.

Ces dernières années, la gamification des programmes de sport en entreprise a reçu beaucoup d'attention de la part des chercheurs. En effet, la gamification, en insérant des éléments de jeux et de récompenses, joue fortement sur la motivation. Ainsi, deux études ont comparé l'impact d'un programme d'activité physique simple (dans ce cas offrir un podomètre aux employés d'une entreprise et mettre en place un objectif journalier), avec le même programme agrémenté d'une application ludique. Si le programme seul avait fait augmenter le nombre de pas dans la journée, le programme gamifié avait des effets encore plus élevés, de respectivement 15 à 22%<sup>5</sup> (Dadaczynski, Schiemann, &

---

<sup>4</sup> Pour calculer le rapport entre Cohen's d et la corrélation  $r$ , nous avons utilisé le site [https://www.psychometrica.de/effect\\_size.html](https://www.psychometrica.de/effect_size.html).

<sup>5</sup> Dans l'étude de Lier & Breuer (2019), les participants aux défis ont en moyenne fait 1.139 pas de plus que leurs collègues qui n'y participaient pas, soit une augmentation de 22% par rapport à la moyenne de 5 148 pas réalisés par les non-participants aux défis. L'étude de Dadaczynski & al. (2017) a comparé son augmentation du nombre de pas grâce à l'usage du podomètre et de l'application (qui était de 30%) à une revue systématique sur l'usage des podomètres, qui trouvait un effet moyen de 26,9% d'augmentation du nombre de pas. L'ajout de l'application correspondrait ainsi à une augmentation d'environ 15% par rapport au podomètre seul.

Backhaus, 2017; Lier & Breuer, 2019). **Avec un programme ambitieux et jouant sur la motivation, il pourrait ainsi être possible d'augmenter la pratique de l'activité physique de 34%.**

Ainsi, un programme de promotion du sport dans l'entreprise peut en moyenne faire augmenter de 10% la pratique sportive. Des programmes pensés spécialement pour motiver les employés à faire du sport pourraient avoir un impact bien plus élevé, de l'ordre de 34% de pratique sportive en plus.

#### 4.2. Motiver les personnes inactives grâce à des programmes adaptés.

Malheureusement, les études mentionnées précédemment ne précisent pas si les employés inactifs parviennent à commencer une activité physique grâce aux programmes de sport en entreprise. Or, les personnes inactives forment la population cible de la politique de sport en entreprise du gouvernement. Il est donc important de comprendre quels sont les freins spécifiques qui les empêchent de pratiquer une activité sportive.

Il existe d'ailleurs peu d'études académiques à ce jour à se concentrer exclusivement sur les populations inactives et leur rapport au sport. Dans des sondages réalisés en France, ce sont, le manque d'intérêt, les problèmes de santé ou les contraintes (logistiques, professionnelles ou familiales) qui sont le plus régulièrement invoqués pour expliquer la non-pratique d'une activité physique (Harris Interactive, 2017; Injep, 2019). Par exemple, selon les sondages, 55 ou 30% des non-pratiquants de sport expliquent cela par un manque d'intérêt pour l'activité sportive (Harris Interactive, 2017; Injep, 2019). Le fait de ne pas apprécier le sport est ainsi systématiquement la première raison invoquée pour ne pas en pratiquer. Des programmes sportifs sur le lieu de travail sont donc particulièrement adaptés aux personnes qui ne font pas de sport pour des raisons logistiques, mais un programme centré sur la motivation pourrait également permettre à certains de dépasser le manque d'intérêt pour le sport.

Néanmoins, un sondage en Australie souligne l'importance d'avoir un programme adapté à la population à laquelle on s'adresse. Des chercheurs ont ainsi enquêté sur le type de programme qui pourrait (re)motiver les personnes inactives à pratiquer un sport. Les non-sportifs les plus âgés souhaitaient particulièrement recevoir des conseils de professionnels de la santé afin de mettre en place un programme adapté à leurs situations physiques tandis que les inactifs les plus jeunes considèrent que l'opportunité de s'entraîner avec un groupe de connaissances pourrait les (re)motiver à pratiquer un sport.

Une étude menée par plusieurs acteurs du sport et de la santé souligne également que pour les non-sportifs, même motivés, il pouvait être difficile de démarrer une activité sans être accompagné (Décathlon, Amer Sport, Fédération Française de Basket Ball, Fédération Française Sport pour Tous, Gymlib, Groupe VYV, Ministère des Sports, Sport Heroes, Union Sport et Cycle, Wheelsness, Withings, 2020). Les raisons sont multiples mais ils insistent particulièrement sur les difficultés à rejoindre des clubs ou des fédérations sportives, dans lesquels le niveau physique nécessaire pour participer est trop élevé<sup>6</sup> ainsi que sur la déception que peut ressentir un non-sportif à ne pas voir les bienfaits de l'activité rapidement. Deux solutions principales sont alors proposées. Premièrement mettre en place une offre multi-pratiques, adaptée au niveau des débutants qui auraient besoin de tester plusieurs types d'activité avant de trouver celle qui leur convient. Deuxièmement, avoir un accompagnement fort et encourageant durant les premières semaines de pratique, au moins jusqu'à ce que les premiers bienfaits de la pratique deviennent tangibles.

---

<sup>6</sup> Il est également mentionné que le type de sport généralement pratiqués en autonomie, tels que la course à pied ou le fitness, pouvaient également être inadaptés au niveau des non-sportifs.

Ainsi il est important de penser les programmes d'accompagnement au sport dans les entreprises pour qu'ils permettent aux non-sportifs d'y participer. Un programme adapté pourrait notamment permettre de tester différentes activités et d'avoir accès à des cours de niveau débutant, éléments souvent compliqués à obtenir dans des associations sportives classiques. Au vu des chiffres mentionnés précédemment, selon lesquels 37% des salariés inactifs se disent prêts à entamer une activité sportive si leur entreprise le propose une offre adaptée (Harris Interactive, 2020), les programmes de sport en entreprise nous apparaissent particulièrement pertinents pour convertir des non-sportifs au sport.

## 5. Une proposition de dispositif

A la lumière de ces études, nous sommes en mesure de dresser les contours d'un dispositif d'incitation au sport en entreprise efficace. Par efficace, nous entendons ici un dispositif permettant d'engager un maximum de personnes dans la pratique d'une activité physique régulière, en ciblant particulièrement les non-sportifs, afin d'améliorer leur santé. Nous soulignons également l'importance de la mesure de l'évolution de l'activité physique parmi les employés.

Nous proposons que le dispositif d'exonération de cotisations sociales relatif au sport en entreprises soit ciblé vers l'achat de prestations auprès d'acteurs référencés ou labellisés.

Ainsi, les entreprises souhaitant acheter des prestations auprès de professionnels du sport au travail auraient accès à une liste d'acteurs ayant fait leurs preuves et respectant un cahier des charges. Pour respecter le cahier des charges, ces acteurs devraient proposer des programmes jouant sur la motivation des employés, devraient pouvoir mettre à disposition un plan de communication interne à l'entreprise visant un maximum de salariés, dont les non-sportifs, devraient en assurer le suivi sur une durée minimale et être capables de faire remonter des données sur l'évolution de l'activité physique et sportive dans les entreprises. Les entreprises auraient alors la charge de communiquer en interne pour encourager les employés à faire usage de la prestation sportive.

Le référencement pourrait s'inspirer de modèles déjà existants, tels que DataDock ou Qualiopi pour les organismes de formations professionnelles. Ce seraient les prestations achetées auprès de professionnels référencés qui seraient exonérées de cotisations sociales auprès de l'URSSAF.

Un référencement -ou une labellisation- aurait de nombreux bénéfices. Premièrement, il apporterait une clarification sur le type de dépenses pouvant être considérées comme des prestations sportives. Deuxièmement, il permettrait de mettre en avant les professionnels du sport en entreprise auprès des entreprises, elles qui ont déclaré massivement ne pas savoir vers qui se tourner pour mettre en place un programme sport. Enfin, un référencement pourrait assurer la qualité des programmes mis en place dans les entreprises.

Enfin, nous suggérons un plafonnement de l'exonération se situant entre 300 et 500 euros par employé et par an. En effet, les Français pratiquant une activité physique ou sportive au moins une fois par semaine dépensent en moyenne 316 euros par an. Ceux pratiquant dans un club ou avec un coach dépensent en moyenne 515 euros par an (Harris Interactive, 2017). Cette fourchette nous paraît donc le bon équilibre pour permettre aux entreprises de financer des programmes sportifs de qualité et de limiter les pertes de recettes pour l'Etat liées à cette exonération.

## 6. Approche économique : les bénéfices potentiels associés à ce dispositif.

### 6.1. Objectif.

Afin de mettre en lumière les bénéfices d'un dispositif de promotion du sport en entreprise, nous proposons de mesurer les bénéfices économiques qui pourraient y être associés. La pratique d'une activité physique entraîne de nombreux impacts mesurables et exprimés en euros. Par exemple, elle peut faire baisser les dépenses de santé du salarié, par conséquent faire baisser les dépenses publiques de santé, et peut faire augmenter la productivité. L'approche économique que nous proposons additionne ces bénéfices pour obtenir des bénéfices économiques totaux, c'est-à-dire pour l'ensemble de la société.

Il est néanmoins important de préciser que cette approche économique ne capte pas l'ensemble des bénéfices plus difficilement quantifiables, tels que les gains en bien-être ou en allongement de la durée de vie.

Notre modélisation s'appuie sur deux effets identifiables d'un dispositif d'augmentation de la pratique du sport en entreprise : la conversion de non-sportifs en sportifs et une augmentation de l'intensité des pratiques pour les sportifs préexistants ou nouveaux.

### 6.2. Méthode

Voir le détail de la méthodologie, des hypothèses et des calculs en Annexe.

### 6.3. Résultats :

Programme	Gains pour 100 salariés
Efficacité moyenne	21 133 €
Efficacité forte	30 777 €

Par souci de simplicité de lecture, nous présentons les résultats pour une population de 100 salariés.

Notre modélisation permet d'estimer les bénéfices annuels d'une politique de promotion du sport en entreprise à 21 133 €, ces bénéfices peuvent atteindre 30 777 € dans le cas d'un programme très efficace, près de 90% de ces montants étant aux bénéfices de l'entreprise.

## 7. Conclusion

L'objectif du gouvernement est d'encourager la pratique du sport en entreprise, dans l'optique d'avoir une meilleure santé. Pour cela, il est nécessaire que l'activité physique soit régulière et soit le fruit d'un programme d'accompagnement et de motivation.

En effet, les programmes sportifs au travail ont un effet positif sur la pratique du sport, **augmentant en moyenne de 10% la pratique**. Les programmes les plus efficaces sont ceux qui agissent sur la motivation des employés et qui proposent un accompagnement varié. Lorsque ces critères sont réunis, ils peuvent permettre **jusqu'à 34% d'augmentation de la pratique physique et sportive**.

La diversité de l'offre de sport, le niveau demandé pour pouvoir participer et l'accompagnement au début de la pratique sont des éléments essentiels à considérer pour permettre aux personnes non-sportives de commencer. Ainsi, 6,3% des salariés inactifs estiment qu'un programme sportif adapté

dans leur entreprise les motiverait à faire du sport. Soit un potentiel **1,7 millions de nouveaux sportifs à l'échelle de la France**.

De plus, les pratiques physiques et sportives en entreprise engendrent des gains économiques pour l'entreprise, le salarié et plus largement la société civile. Avec un dispositif d'accompagnement et de motivation, nous estimons que ces gains se situent **entre 20 000 et 30 000 € par an pour une entreprise de 100 salariés**.

Le sport en entreprise présente donc un potentiel important. Pour réaliser ce potentiel, il semble essentiel que le dispositif mis en œuvre respecte les critères suivants :

- Subventionner des prestations sportives plutôt que donner accès à un moyen de paiement ou rembourser des factures
- Elargir le dispositif à l'entreprise dans son ensemble et non pas uniquement au CSE
- Être plafonné à un montant compris entre 300 et 500 euros
- Cibler des acteurs référencés ou labellisés respectant un cahier des charges.

Ce cahier des charges devrait assurer :

- La mise à disposition de programmes assurant l'accompagnement des salariés
- La mise à disposition d'un plan de communication interne à l'entreprise, visant un maximum de salariés, dont les non-sportifs,
- Le suivi du programme sur une durée minimale
- La capacité à faire remonter des données sur l'évolution de l'activité physique et sportive dans les entreprises.

C'est donc l'ensemble de ces critères qui assurera l'efficacité du dispositif et permettra aux salariés de se mettre en mouvement.

## 8. Bibliographie

- Dadaczynski, K., Schiemann, S., & Backhaus, O. (2017). Promoting physical activity in worksite settings : results of a German Pilot study of the online intervention Healingo fit. . *BMC Public Health* 17.
- Décathlon, Amer Sport, Fédération Française de Basket Ball, Fédération Française Sport pour Tous, Gymlib, Groupe VYV, Ministère des Sports, Sport Heroes, Union Sport et Cycle, Wheelsness, Withings. (2020). *Comment faire pour augmenter le nombre de pratiquants d'activité physique et sportive.*
- Ecorys. (2017). *Physical Activity at the Workplace: Literature review and best practices case studies. A report to the European Commission.*
- European Agency for Safety and Health at Work. (2012). *Motivation for employers to carry out workplace health promotion. Literature review.*
- Foucaud, I. d. (2015). Comment transformer vos chèques ou cartes cadeaux en argent). *Le Figaro*.
- français, G. (s.d.). France 2024, Faire mieux grâce aux jeux. Liste des 170 mesures.
- Goodwill Management. (2015). *Etude de l'impact économique de l'Activité Physique et Sportive (APS) sur l'entreprise, le salarié et la société civile. .*
- Harris Interactive. (2017). *Les Français et leur rapport au sport.*
- Harris Interactive. (2017). *Les Français et leur rapport au sport.*
- Harris Interactive. (2020). *Les salariés et le sport en entreprise.*
- Hutchinson, A., & Wilson, C. (2011). *Improving nutrition and physical activity in the workplace: a meta-analysis of intervention studies.*
- Injep. (2019). *Baromètre national des pratiques sportives 2018.*
- Jeroen, C., & Wanda Wendel-Vos, G. (2017). A systematic Review of Financial Incentives for Physical Activity: The effects on Physical Activity and Related Outcomes. *Behavioral Medicine* 43:2, 79-90.
- Jiménez Diaz-Benito, V., Vanderhaegen, F., & Barriopedro Moro, M. (2020). Physical activity and health promotion programs in the workplace: A meta-analysis of effectiveness in European organizations. *Journal of Workplace Behavioral Health.*
- Lier, L., & Breuer, C. (2019). The motivation power of gamification. *International Journal of Workplace Health Management* 12:1, 1-15.
- Medef, Union Sport & Cycle, Comité national, olympique et sportif français, Ministère des sports. (2017). *Etude "sport en entreprise".*
- Ministère en charge des sports, Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance. (2010). *La pratique des activités physiques etsportives en France.*
- OpinionWay. (2018). *Baromètre Vitalité, Sport et Entreprise.*
- Purath, J., Miller, A., McCabe, G., & Wilbur, J. (2004). *A brief intervention to increase physical activity in sedentary working women.*

Rongen, A., Robroek, S., van Lenthe, F., & Burdorf, A. (2013). Workplace health promotion : a meta-analysis of effectiveness. *American Journal of Preventive Medicine*.

Santé Publique France. (2020). *Bulletin Epidemiologique Hebdomadaire du 9 juin 2020 n° 15*.

World Health Organisation. (2002). *The World Health Report 2002 - Reducing Risks, Promoting Healthy Life*.

World Health Organisation. (2011). *Global Recommendations on Physical Activity for Health*.

## 9. Annexe.

### 9.2.1 Calcul des gains potentiels par type de profil sportif.

Afin de mesurer les gains liés à la pratique du sport en entreprise, nous nous sommes basés sur une précédente étude de Goodwill-management qui avait estimé l'impact économique de l'activité physique et sportive sur l'entreprise, le salarié et la société civile en fonction de l'intensité de la pratique (Goodwill Management, 2015).

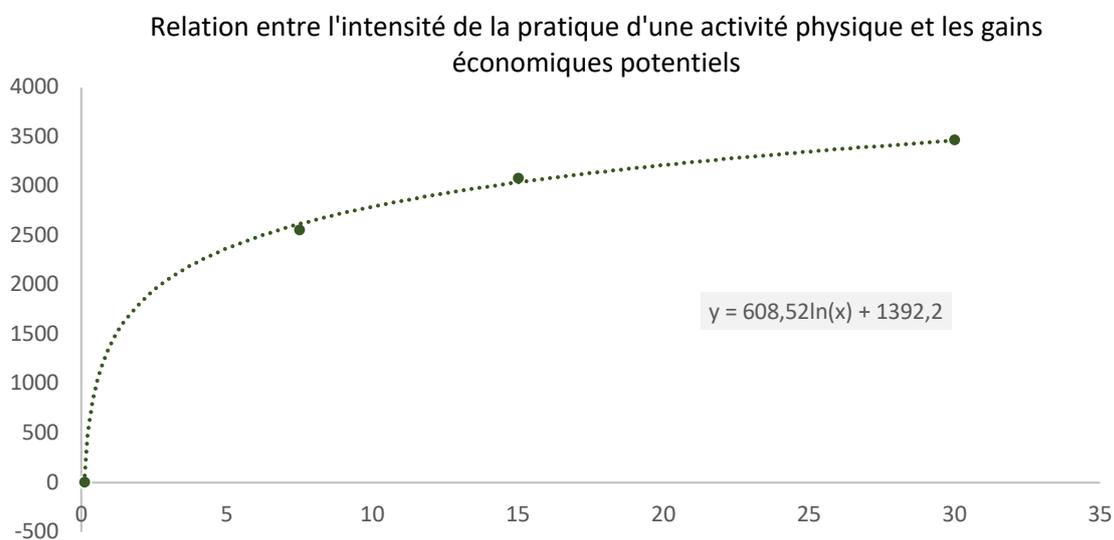
Les profils sportifs sont modélisés de la manière suivante : une activité modérée correspond à 7,5 METS.H/semaine<sup>7</sup>, une activité intense correspond à 15 METS.H/semaine et une activité très intense correspond à 30 METS.H/semaine.

Pour calculer un gain total, nous avons additionné les gains pour chaque type de bénéficiaire (l'entreprise grâce aux gains de productivité, la société civile et les salariés grâce aux baisses des dépenses de santé). Ainsi, nous obtenons respectivement 2 483,71 €, 3 083,37 € et 3 619,38 € de gains totaux annuels par profil sportif (modéré, intense ou très intense).

#### Gains potentiels par profil sportif :

	L'entreprise <sup>8</sup>	La société civile	Le salarié	Total
Modéré	2 145,71 €	308,00 €	30,00 €	2 483,71 €
Intense	2 710,37 €	340,00 €	33,00 €	3 083,37 €
Très intense	3 237,38 €	348,00 €	34,00 €	3 619,38 €

Nous en avons déduit l'équation logarithmique permettant d'associer à chaque niveau d'intensité de la pratique sportive (en MET.H/semaine) un gain total potentiel.



<sup>7</sup> Le MET est une mesure de dépense énergétique occasionnée par une activité physique ou sportive. Le MET.H/semaine est égal au nombre de MET multiplié par le nombre d'heures de pratique dans la semaine. Ainsi, deux heures de jogging à 8 km/h est égal à 15 MET.H/semaine, tout comme une heure de jogging à 16 km/h.

<sup>8</sup> Les gains de l'entreprise étant calculés en % de productivité en fonction d'un salaire, nous avons multiplié celui-ci par le salaire brut médian Français (INSEE, 2018).

### 9.2.2. Estimation de la part initiale de la population ayant une activité physique modérée, intense ou très intense.

Afin de rattacher chaque profil sportif à la part de la population française ayant une activité sportive y correspondant, nous avons considéré que les salariés faisant du sport une fois par semaine avaient une activité modérée, ceux qui en faisaient deux à trois par semaine avaient une activité intense et ceux qui pratiquaient une activité physique presque tous les jours une activité physique très intense. Nous avons ensuite utilisé le sondage de Harris Interactive qui donne la proportion de salariés faisant du sport une fois par semaine, deux à trois fois par semaine et presque tous les jours (Harris Interactive, 2020).

	Aucune activité	Rare	Modéré	Intense	Très intense
Aucun programme	17%	9%	25%	32%	17%

### 9.2.3. Estimation de la part des personnes inactives se mettant au sport grâce à un programme de sport dans l'entreprise adapté.

Il n'existe à ce jour pas d'étude permettant d'affirmer la part moyenne de personnes inactives qui commencent une activité sportive grâce à un programme de sport en entreprise efficace. Néanmoins, nous avons pu voir que 6,3% des salariés déclarent qu'ils seraient prêts à commencer une activité sportive si leur entreprise leur proposait une offre adaptée (Harris Interactive, 2020).

Nous formulons donc l'hypothèse que grâce à un programme de motivation et d'accompagnement (et bien pensé pour les non-sportifs), 6,3% des non-sportifs deviendraient des sportifs modérés.

La répartition des salariés par type de profil sportif peut donc changer de la manière suivante :

	Aucune activité	Rare	Modéré	Intense	Très intense
Aucun programme	17%	9%	25%	32%	17%
Programme d'accompagnement et de motivation	10,7%	9%	31,3%	32%	17%

### 9.2.4. Estimation de la hausse de l'intensité de la pratique sportive.

Les études mentionnées précédemment indiquent que la hausse de la pratique sportive grâce à un programme sport en entreprise est en moyenne de l'ordre de 10% et peut atteindre 34%. Nous avons donc estimé qu'un programme sportif moyen ferait augmenter les MET.H/semaine de chaque profil sportif de 10% et qu'un programme sportif particulièrement efficace et jouant sur la motivation ferait augmenter les MET.H/semaine de 34%.

Ainsi, nous obtenons les équivalences en MET.H/semaine suivantes :

	Aucune activité	Rare	Modéré	Intense	Très intense
Aucun programme	0	0	7,5	15	30
Programme moyen (+10%)	0	0	8,25	16,5	33
Programme efficace (+34%)	0	0	10,5	20,1	40,2

### 9.2.5. Calcul des gains.

Nous calculons donc les gains pour un programme moyen et pour un programme efficace. Dans les deux cas, le programme permet de convertir 6,3% des non-sportifs en sportifs modérés.

Pour chaque situation et chaque profil sportif, nous multiplions les gains associés au profil par la part de la population auxquels ils correspondent, puis nous soustrayons les bénéfices du niveau initial de pratique sportive de ce profil c'est-à-dire la pratique actuelle issue des sondages référencés dans cette étude.

Par exemple, dans un programme efficace, nous obtenons 31,3% de salariés ayant désormais un profil sportif modéré, contre 25% initialement. L'intensité moyenne de la pratique du profil modéré a également augmenté, passant de 7,5 à 10,05 MET.H/semaine. Les gains associés à une intensité de 10,5 MET.H/semaine sont de 2 796,4 contre 2 559 euros pour 7,5 MET.H/semaine. Nous obtenons donc pour le profil modéré un gain de  $(0,313 * 2\,796,4) - (0,25 * 2\,559) = 235,398$  euros.