



Université

de Strasbourg

# **Amélioration de la Qualité de Vie au Travail par la pratique sportive grâce au Slow Management**

*Romain FONTAINE*

*Directrice de mémoire :  
Mme. Sihem DEKHILI*

*Tuteur Entreprise :  
M. Emmanuel QUILICHINI*

**Master 2 Ingénierie d’Affaire  
Année Universitaire 2020-2021**

## Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la réussite de mon année d'alternance et à la réalisation de ce mémoire.

Dans un premier temps, j'aimerais remercier Mme. DEKHILI, Maître de conférences HDR en Sciences de Gestion (Marketing) et responsable du Master 2 Ingénierie, pour sa patience et ses précieux conseils qui ont permis d'alimenter mes réflexions.

Je tiens à témoigner ma reconnaissance à toutes les personnes suivantes qui m'ont aidé dans la réalisation de ce mémoire :

Monsieur Olivier HECKEL, qui m'a accompagné sur toute la phase de réflexion et qui en premier lieu m'a fait confiance tout au long de l'année passée chez Fonroche Géothermie.

Messieurs Emmanuel QUILICHINI et Noël JACQUET qui m'ont fait confiance et m'ont apporté la motivation nécessaire lors des périodes creuses de cette année.

Toutes les personnes qui m'ont accordé leur temps lors des entretiens. Merci pour vos retours chaleureux et vos précieux conseils.

Mes parents, qui ont toujours été derrière moi quel que soit mes décisions et qui m'ont poussé dans les moments difficiles.

Romane, qui m'a donné tout le soutien et la force dont j'avais besoin pour me lancer et pour terminer cette dernière année de belle manière.

## Table des matières

|  |    |
|--|----|
| Remerciements .....  | 1  |
| Résumé .....   | 4  |
| 1 Introduction.....  | 6  |
| 2 Contexte et Problématique .....  | 7  |
| 2.1 Sport et Santé .....   | 7  |
| 2.1.1 Définition activité physique .....                                 | 7  |
| 2.1.2 Effets positifs de l'activité sportive régulière.....              | 7  |
| 2.1.3 Raison d'agir : Etat des lieu Europe / France .....                | 9  |
| 2.1.4 Freins à la pratique d'APS.....                                    | 12 |
| 2.2 Problématique .....  | 13 |
| 3 Revue de littérature .....   | 15 |
| 3.1 Qualité de vie au travail.....                                       | 15 |
| 3.1.1 Origines et définition de la Qualité de Vie au Travail (QVT) ..... | 15 |
| 3.1.2 Dimensions fondamentales de la QVT .....                           | 16 |
| 3.1.3 Objectifs et pratiques de la QVT .....                             | 20 |
| 3.2 Pratique sportive et qualité de vie au travail .....                 | 23 |
| 3.2.1 Relation entre performance et sport au travail .....               | 23 |
| 3.2.2 Exercice physique et santé subjective.....                         | 25 |
| 3.2.3 Santé subjective et performance au travail .....                   | 25 |
| 3.2.4 Pratique sportive et bonne humeur.....                             | 26 |
| 3.2.5 Bonne humeur et performance au travail .....                       | 26 |
| 3.3 Slow Management.....   | 27 |
| 3.3.1 Origines et principes du slow management.....                      | 27 |
| 3.3.2 Les résultats attendus du Slow Management.....                     | 29 |
| 4 Méthodologie .....   | 33 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4.1   | Choix de l'outil .....                        | 33 |
| 4.2   | Le guide d'entretien .....                    | 34 |
| 4.3   | Les entretiens .....                          | 34 |
| 4.3.1 | Cible et prise de contact.....                | 34 |
| 4.3.2 | Déroulement des entretiens .....              | 35 |
| 4.4   | Analyse des entretiens .....                  | 36 |
| 4.4.1 | Caractéristiques des interviewés .....        | 37 |
| 4.4.2 | Analyse Horizontale.....                      | 37 |
| 4.4.3 | Analyse Verticale .....                       | 45 |
| 4.4.4 | Limites de l'étude .....                      | 51 |
| 4.4.5 | Synthèse et recommandations managériales..... | 51 |
| 5     | Conclusion .....                              | 55 |
|       | Bibliographie .....                           | 56 |

## Résumé

Ce mémoire réalisé dans le cadre du master Ingénierie d’Affaire à l’EM de Strasbourg a pour objectif de montrer si le slow management peut contribuer à la mise en place du sport au travail pour améliorer la qualité de vie au travail des employés. Afin de le démontrer nous sommes appliqués à bien définir ce qu’est la qualité de vie au travail, à montrer les liens positifs entre le sport et les performances au travail et enfin, à définir le slow management. Cette étude se base ensuite sur une analyse qualitative de dix entretiens avec des managers d’entreprise de toutes tailles. Ces entretiens mènent donc à conclure que le sport semble nécessaire à l’amélioration de la QVT des employés. De plus, on remarquera que le slow management peut être un vrai outil à la mise en place du sport par les entreprises.

# Introduction

## 1 Introduction

D'après une étude menée en 2017 par le ministère des sports (Ministère des Sports, 2017), 87% des entreprises françaises n'ont pas encore mis en place d'initiatives afin de favoriser la pratique d'activités sportives et physiques. Parmi ces entreprises, 70% de leurs dirigeants ne savent pas comment y remédier.

En partant de ce constat il paraît intéressant de se pencher sur la question de savoir comment aider les entreprises à mettre en place des mesures permettant de favoriser la pratique sportive de leurs employés et quels impacts cela pourrait-il avoir sur leur travail. Nous pouvons alors nous restreindre à la problématique suivante : **Comment le Slow Management permettrait-il d'améliorer la qualité de vie au travail via la pratique sportive en entreprise ?**

Afin de répondre à cette problématique il faut donc dans un premier temps s'intéresser aux bienfaits théoriques que le sport peut apporter au milieu du travail. On s'intéressera pour cela à la notion de qualité de vie au travail qui regroupe les notions de bien-être et de performance au travail. Nous verrons ensuite quel peut être l'impact du sport sur la qualité de vie au travail. Nous nous intéresserons enfin aux principes du Slow Management, qui est une technique de management mettant l'humain au centre des préoccupations de l'entreprise, afin de voir si cette méthode peut aider à la mise en place du sport par les entreprises.

Une fois la théorie maîtrisée, nous nous intéresserons donc plus particulièrement au cas des managers afin de réduire le champ d'étude. Pour cela nous allons interroger une dizaine de managers d'entreprises de toutes tailles. Nous procéderons à une étude qualitative des entretiens semi-directifs afin de recueillir et d'analyser les informations nous permettant de conclure sur notre questionnement.

L'objectif de ce mémoire est donc de chercher à savoir si dans un premier temps, le sport permet bien d'améliorer la qualité de vie au travail puis de savoir si le Slow Management peut être une solution pertinente à la mise en place de mesures favorisant la pratique sportive des employés.

## 2 Contexte et Problématique

### 2.1 Sport et Santé

Le développement des modes de transports ainsi que le changement de nos modes de vie ont conduit à l'augmentation de la sédentarité, en particulier dans les pays riches du monde (Ministère des Sports, 2018). La sédentarité est un mode de vie caractérisé par une fréquence faible, ou nulle d'activités physiques. Elle est fortement liée à de nombreuses maladies. Selon l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) la plupart d'entre elles sont évitables via la pratique régulière d'activité physique et une alimentation saine (OMS, 2009), l'augmentation de la pratique sportive à l'échelle mondiale pourra donc éviter près de 5 millions de morts chaque année (OMS, 2019).

#### 2.1.1 Définition activité physique

L'OMS définit l'activité physique comme tout mouvement corporel produit par les muscles squelettiques qui requiert une dépense d'énergie. L'activité physique désigne tous les mouvements que l'on effectue notamment dans le cadre des loisirs, sur le lieu de travail ou pour se déplacer d'un endroit à l'autre (OMS, 2020).

#### 2.1.2 Effets positifs de l'activité sportive régulière

La pratique régulière d'APS permet de contrôler, ou du moins limiter son Indice de Masse Corporel (IMC). L'IMC permet d'estimer le surpoids ( $IMC > 25$ ) et l'obésité ( $IMC > 30$ ) chez l'adulte. L'obésité et le surpoids sont des facteurs de risques de nombreuses maladies cardio vasculaires comme la cardiopathie ou l'AVC, du Diabète, de troubles musculosquelettiques comme l'arthrose ou encore de certains cancers (côlon, sein ou endomètre) (Bazex et al., 2012; INSERM, 2008; OMS, 2009). Le tableau ci-dessous résume les bienfaits du sport pour le corps (Figure 1).

## Transformations physiologiques - Avantages cliniques

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ↑ Equilibre</li> <li>• ↑ Densité osseuse</li> <li>• ↑ Densité des capillaires</li> <li>• ↑ Diamètre des artères coronaires</li> <li>• ↑ Fonction endothéliale             <ul style="list-style-type: none"> <li>• ↑ HDL</li> </ul> </li> <li>• ↑ Fonction immunitaire</li> <li>• ↑ Sensibilité à l'insuline</li> <li>• ↑ Masse corporelle maigre</li> <li>• ↑ Volume mitochondrial</li> <li>• ↑ Recrutement unité motrice</li> <li>• ↑ Taille des fibres musculaires</li> <li>• ↑ Coordination neuromusculaire</li> <li>• ↑ Volume d'éjection systolique             <ul style="list-style-type: none"> <li>• ↓ Coagulation sanguine                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• ↓ Inflammation</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ↓ Cancer du sein</li> <li>• ↓ Cancer du colon</li> <li>• ↓ Pathologie coronaire             <ul style="list-style-type: none"> <li>• ↓ Dépression</li> </ul> </li> <li>• ↓ Gain de poids excessif             <ul style="list-style-type: none"> <li>• ↓ Fractures</li> </ul> </li> <li>• ↓ Blessures après chute             <ul style="list-style-type: none"> <li>• ↓ Ostéoporose</li> <li>• ↓ Risque de mort                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• ↓ AVC</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• ↓ Diabète type 2</li> <li>• ↑ Fonctions cognitives</li> <li>• ↑ Facultés physiques</li> <li>• ↑ Maintien du poids</li> </ul> |
|---|--|

\*Les signes ↑ et ↓ indiquent le sens des modifications rapportées aux activités physiques.

Figure 1: Tableau résumant les bienfaits des APS (Bazex et al., 2012)

De plus, la pratique régulière d'Activités Physiques et Sportives (APS) réduira les risques de mortalité de près de 30% chez les individus de toutes les tranches d'Age, en particulier chez les adultes de plus de 60 ans (INSERM, 2008; Studenski et al., 2011).

Ainsi, l'OMS (2010) préconise un certain nombre de mesure à appliquer chez l'adulte de 18 à 65 ans :

- 150 minutes d'activité d'endurance d'intensité modérée ou au moins 75 minutes d'activité d'endurance d'intensité soutenue, ou une combinaison équivalente d'activité d'intensité modérée et soutenue,
- Augmenter la durée de leur activité d'endurance d'intensité modérée de façon à atteindre 300 minutes par semaine ou pratiquer 150 minutes par semaine d'activité d'endurance d'intensité soutenue
- Des exercices de renforcement musculaire faisant intervenir les principaux groupes musculaires devraient être pratiqués au moins deux jours par semaine

Ces recommandations permettent d'améliorer l'endurance cardio et respiratoire, l'état musculaire et osseux ainsi que de réduire les risques de maladies et de dépression.

### 2.1.3 Raison d'agir : Etat des lieux Europe / France

Bien que les effets des APS soient bien connus aujourd'hui, et malgré les recommandations de l'OMS, la situation en Europe est alarmante.

Au regard de l'Eurobaromètre (European Commission et al., 2017), qui est une enquête statistique sur près de 30 000 interview individuelles sur des habitants de l'UE28<sup>1</sup>, près de la moitié des européens ne pratique jamais d'APS. En effet, seulement 40% disent pratiquer une APS au moins une fois par semaine dont 7% de pratiquant réguliers (5 fois par semaine).

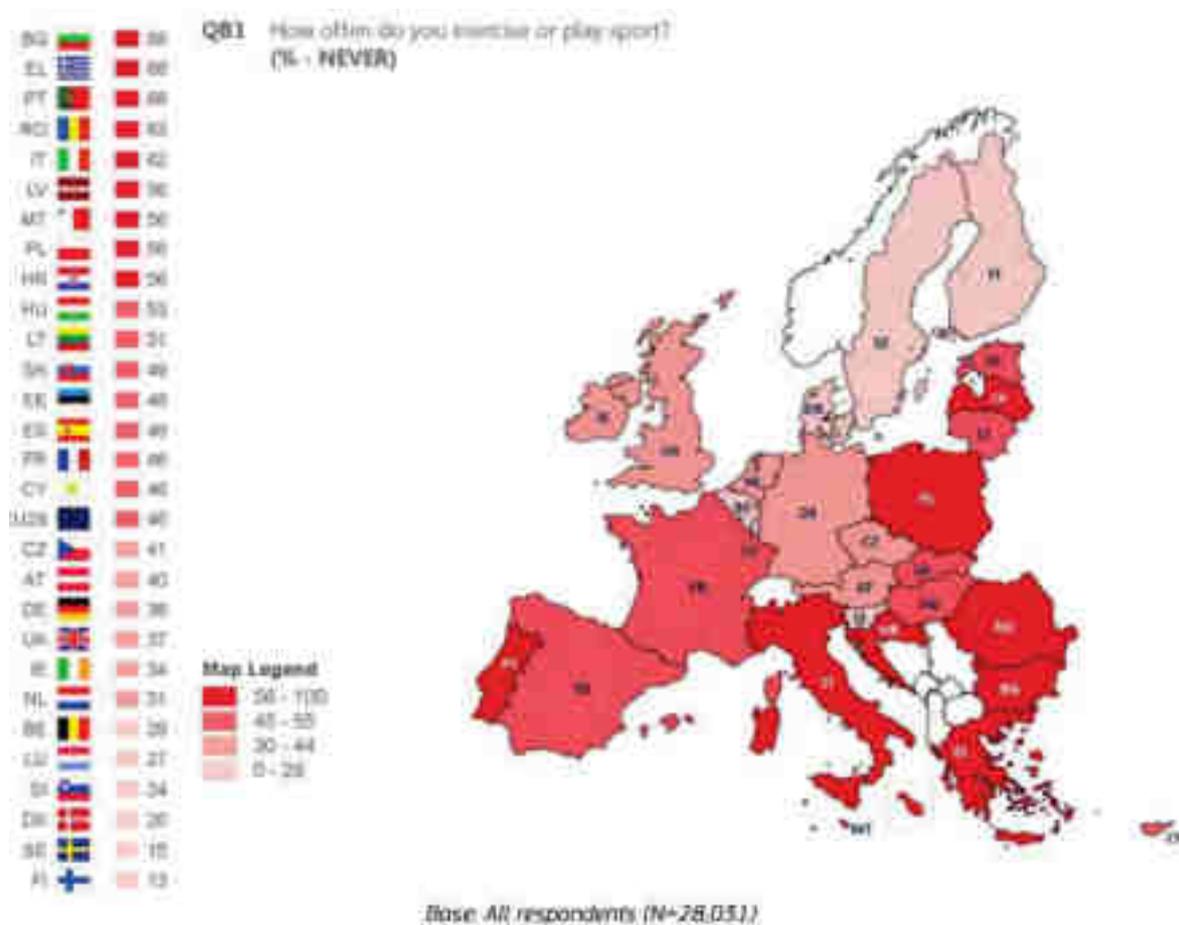


Figure 2: Taux de participant ne pratiquant jamais d'APS par pays de l'UE28 (European Commission, et al., 2017)

<sup>1</sup> Allemagne, Belgique, France, Italie, Luxembourg, Pays-Bas, Danemark, Irlande, Grèce, Espagne, Portugal, Autriche, Finlande, Suède, Chypre, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Malte, Pologne, République tchèque, Slovaquie, Slovénie, Bulgarie, Roumanie et Croatie

Au total, il y a 11 pays dans lesquels plus de la moitié des personnes interrogées ne pratiquent jamais d'APS (voir Figure 2). Les répondants de Bulgarie, de Grèce et du Portugal (68% chacun) sont les plus susceptibles de ne jamais faire de sport, suivis des répondants de Roumanie (63%) et d'Italie (62%). La France qu'en a elle n'est pas non plus en reste avec un totale de 46% des répondants que ne pratiquent jamais d'APS.

Ces statistiques alarmantes ne sont malheureusement pas en vogue de s'améliorer, en fait, elle se détériore. Selon cette même étude et celles réalisées dans le passé, le taux de non pratiquant d'APS est passé de 42% à 46% depuis 2013, alors que la proportion de ceux qui pratiquent rarement a diminué (de 17% à 14%) (voir Figure 3). Cette tendance se poursuit depuis 2009, année où 39 % des personnes interrogées ont déclaré ne jamais pratiquer d'APS.

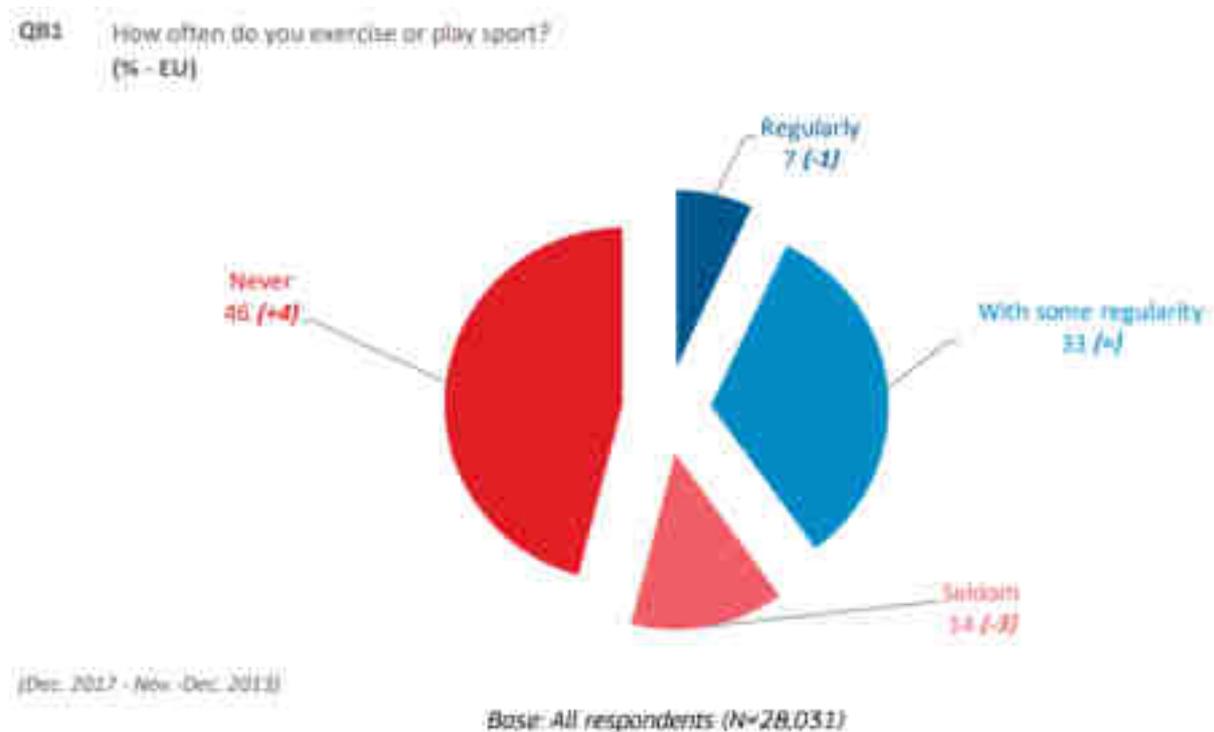


Figure 3: Répartition participants selon leur fréquences de pratique d'APS (European Commission, et al., 2017)

Preuve de plus de la sédentarité des individus en Europe, 15% des interrogés disent ne pas marcher 10 minutes par semaine et 12% des interrogés disent être assis plus de 8.5 heures par jour (European Commission, et al., 2017). Or on l'a vu le manque d'APS et la sédentarité entraînent inévitablement à l'augmentation du taux d'obésité et donc de maladie qu'elle induit.

C'est pourquoi, l'OMS qualifie l'évolution de l'obésité dans le monde comme un « développement épidémique », en effet, en l'espace de 30 ans la prévalence, c'est-à-dire le nombre de personnes en situation d'obésité, a doublé. Une étude de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) de 2019 nous montre cette évolution de la prévalence de l'obésité chez les adultes dans le monde.

L'analyse du tableau ci-dessous (Figure 4) montre une augmentation persistante du surpoids et de l'obésité chez les adultes dans tous les pays de l'OCDE<sup>2</sup>, les pays adhérents et certains pays partenaires, les pays de l'UE28 et du G20 au cours des 40 dernières années. Entre 1996 et 2016, la prévalence de la pré-obésité a augmenté de 18,6 % dans les pays de l'OCDE, de 17,5 % dans les pays de l'UE28 et de 25,5 % dans les pays du G20. Au cours de cette même période, le pourcentage d'augmentation de la prévalence de l'obésité a été beaucoup plus important, elle a augmenté de 50,4 % dans les pays de l'OCDE, de 46,7 % dans les pays de l'UE28 et de 59,0 % dans les pays du G20. En France nous n'avons donc pas échappé à la tendance en observant une augmentation de la prévalence à l'obésité de 50% en 40 ans.

D'autant plus que ces tendances devraient se poursuivre, car dans de nombreux pays de l'OCDE, les taux d'obésité devraient s'accroître si des mesures politiques efficaces ne sont pas rapidement mises en place (OECD, 2019).

---

<sup>2</sup> Allemagne, Australie, Autriche, Belgique, Canada, Chili, Colombie, Corée, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Islande, Israël, Italie, Japon, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Mexique, Norvège, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Royaume-Unis, République Slovaque, République Tchèque, Slovénie, Suisse, Suède, Turquie et Etats-Unis

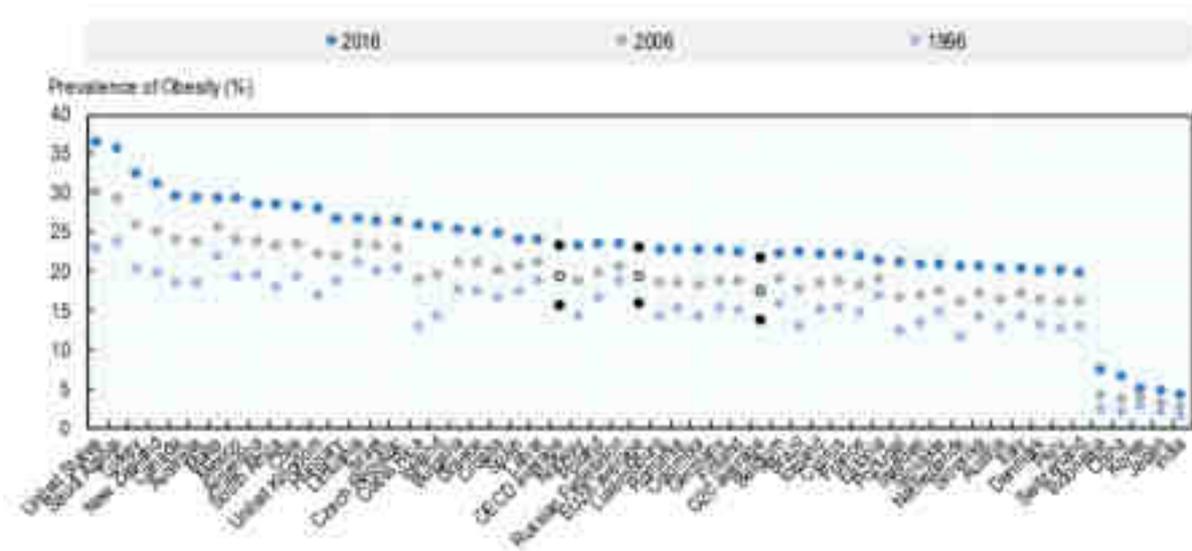


Figure 4: Evolution de la prévalence de l'obésité chez l'adulte de 1996 à 2016 (OCDE, 2019)

### 2.1.4 Freins à la pratique d'APS

Selon l'Eurobaromètre (European Commission, et al., 2017), dans l'ensemble de l'UE, le manque de temps est la raison la plus souvent citée de ne pas faire du sport plus régulièrement (40 % des répondants), suivie du manque de motivation ou d'intérêt (20 %), d'un handicap ou d'une maladie (14 %), du prix (7 %), d'une aversion pour la compétition (6 %) et de la peur de se blesser (5 %). Le manque de temps est également la raison la plus fréquemment citée dans tous les États membres (individuellement) de l'UE de ne pas pratiquer plus souvent un sport. Les résultats sont très similaires à ceux observés dans l'enquête de 2013, bien qu'il y ait eu une légère diminution des proportions mentionnant le manque de temps (-2 pp) et la dépense (-3 pp) (voir Figure 5).

Q89 What are the main reasons currently preventing you from practising sport more regularly?  
(MULTIPLE ANSWERS POSSIBLE)  
(% - EU)

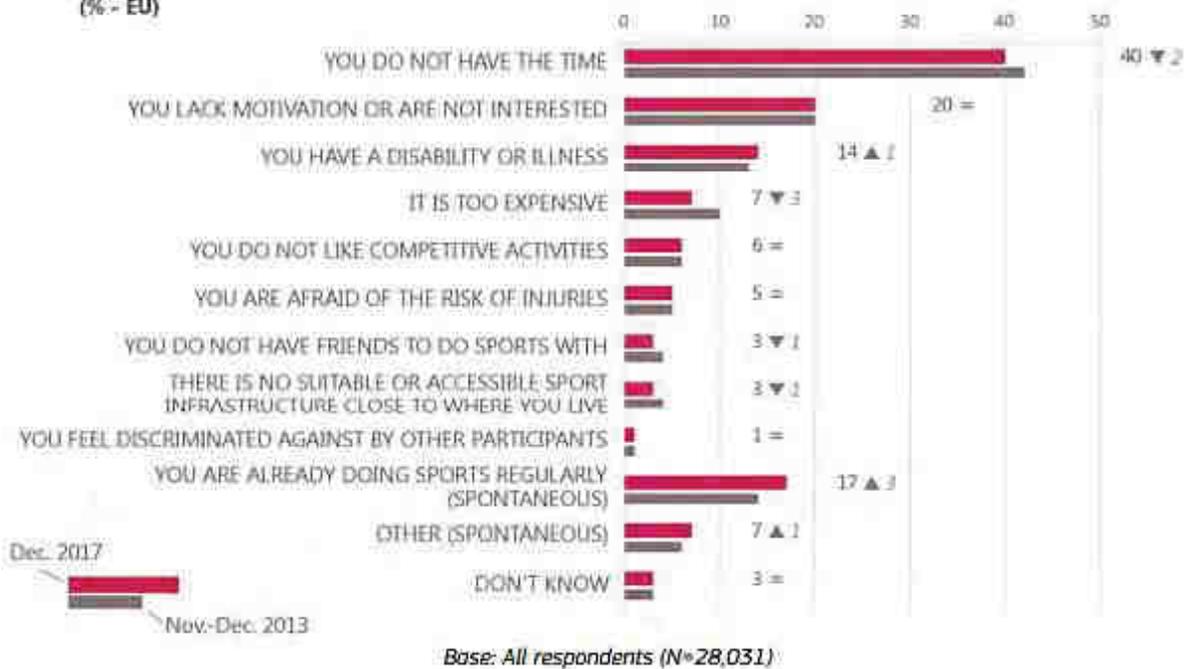


Figure 5: Freins à la pratique d'APS et leurs fréquences d'apparition dans les réponses des participants (European Commission, et al., 2017)

## 2.2 Problématique

Le manque de temps étant le principal frein à la pratique sportive, il semble donc logique de se pencher sur l'activité pour laquelle nous consacrons la plupart de notre temps à savoir le travail. Il semble judicieux d'essayer de faire cohabiter la pratique du sport avec une activité professionnelle. Intéressons-nous donc au Slow Management afin de savoir comment permettrait-il d'améliorer la qualité de vie au travail via la pratique sportive en entreprise ?

# Revue de littérature

## 3 Revue de littérature

### 3.1 Qualité de vie au travail

#### 3.1.1 Origines et définition de la Qualité de Vie au Travail (QVT)

La QVT est définie en 2013 par l'Accord National Interprofessionnel (ANI) de la manière suivante :

*« Un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. »*  
(Ministère du travail, 2013)

Bien que ce soit la définition la plus courante, la notion de QVT n'apparaît pas en 2013 mais dans les années 70 chez les anglo-saxons (« Quality of Working Life ») pour se populariser dans les années 2010 en France.

Les fondements de la QVT viennent notamment avec le mouvement des relations humaines, de la fondation de l'OMS et des concepts de la psychologie positive.

La QVT apparaît pour la première fois au sein du mouvement des relations humaines dans le secteur industriel pour ensuite se développer dans les autres secteurs professionnels (Cherns, 1975).

Le mouvement des relations humaines est né au début du 20<sup>ème</sup> siècle avec des chercheurs comme Elton Mayo. Il prouva au sein de la Western Electric Company que les performances des salariés ne dépendent non pas seulement des variables physiques de l'environnement de travail (éclairage, propreté...) mais surtout de la perception de la situation de travail et du sentiment de valorisation des employés (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Thompson, 2003). Elton Mayo montrera ensuite qu'importance de la notion d'équipe de travail en opposition au travail en solitaire. Il s'agit du premier à s'intéresser à l'humain au travail et à l'impact de la subjectivité de celui-ci sur son travail. Deux notions au cœur même de la QVT, ainsi les études sur la relation humaine au travail sont à présent regroupées sous le sigle de la QVT.

Quelques années plus tard lors de la constitution de l'OMS on peut lire dans le préambule une nouvelle définition de la santé : « Etat de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ». C'est ainsi que l'on voit alors apparaître la notion de bien-être au travail. Ainsi en 1981 l'OMS lance un projet visant à développer des outils de mesures de la QVT en incluant la dimension subjective à sa définition de la QVT. C'est alors que dans la fin des années 1990, le psychologue Seligman propose l'étude des dimensions psychologiques positives qui sont les phénomènes qui vont permettre d'améliorer la qualité de vie au lieu d'étudier les phénomènes qui sont susceptibles d'avoir des effets néfastes sur cette dernière (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Il classe ces phénomènes en 3 catégories :

- Les états subjectifs (bien-être, satisfaction, joie...)
- Les traits individuels (courage, goûts esthétiques, capacités sociales...)
- Les phénomènes sociaux (altruisme, tolérance, valeurs, éthique...)

La QVT s'intéresse donc aux états négatifs mais aussi les états positifs des employés au travail.

### 3.1.2 Dimensions fondamentales de la QVT

Walton (1980) et Swathi (2017) s'accordent pour dresser 5 dimension fondamentales au principes de QVT. Les dimensions de la QVT sont : la santé et le bien-être, la sécurité de l'emploi, la satisfaction professionnelle, le développement des compétences et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.



Figure 6: Diagramme représentant les dimensions fondamentales de la QVT (Swathi, 2017)

### 3.1.2.1 Santé et bien-être

La santé et le bien-être de la QVT font référence aux aspects physiques et psychologiques d'un individu dans tout environnement de travail. Asakura et Fujigaki (1993) ont examiné l'effet direct et indirect de l'informatisation sur la santé et le bien-être des travailleurs. Leurs résultats sont similaires à ceux de l'étude de Iacovides, Fountoulakis et Kaprins (2003), selon laquelle une plus grande demande de travail entraîne une plus grande tension dans l'environnement de travail, ce qui affecte la santé et le bien-être des travailleurs. Un environnement de travail sans contrainte assure de bonnes conditions sanitaires et psychologiques qui permettent aux employés d'accomplir sans inhibition des fonctions liées ou non au travail.

Ainsi, il conduit à un environnement de travail non stressant offrant une vie professionnelle confortable. Il existe de nombreuses définitions du stress, car il est considéré comme un phénomène subjectif de la QVT. Chan et al. (Chan et al., 2000) définissent le stress comme une réponse à la relation perçue entre les exigences imposées aux individus et la capacité de s'adapter à leur environnement de travail. Carayon, Smith et Haims (1999) ont révélé que les problèmes de santé physique et les troubles psychologiques augmentent lorsque la pression au travail s'accroît. Le stress provoque des problèmes au niveau du système musculaire et de la circulation, augmentant ainsi le risque d'infarctus.

### 3.1.2.2 Sécurité de l'emploi

L'évolution spectaculaire de la main-d'œuvre dans l'environnement de travail contemporain a entraîné un nombre important de changements organisationnels. Les changements organisationnels tels que la réduction des effectifs, le redimensionnement et l'externalisation ont eu un impact négatif sur la loyauté, le moral, la motivation et la perception de la sécurité de l'emploi des employés. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (1996) a souligné que la sécurité de l'emploi est la question la plus controversée dans l'environnement de travail contemporain. La sécurité de l'emploi, l'aspect central de la QVT, représente la capacité des organisations à fournir un emploi permanent et stable, indépendamment des changements dans le monde du travail. Il est donc important d'offrir un sentiment de sécurité, surtout dans un environnement de travail où de nombreuses facettes de l'emploi peuvent être externalisées (Swathi, 2017).

### 3.1.2.3 Satisfaction professionnelle

Les composantes cognitive et comportementale ont par la suite été ajoutées à cette définition. L'aspect cognitif représente la perception qu'a un employé de son travail ou de sa situation professionnelle. Ainsi, un employé peut croire que son travail est intéressant, stimulant ou autre. L'aspect comportemental représente les tendances comportementales d'un employé envers son travail. Le fait de se rendre régulièrement au travail, de travailler dur et d'avoir l'intention de rester longtemps dans l'organisation témoigne d'un comportement positif qui indique la satisfaction au travail. À l'inverse, des résultats comportementaux négatifs révèlent une insatisfaction au travail. La satisfaction professionnelle d'un employé diffère en termes de signification et d'importance en fonction des différentes facettes du travail. Certains peuvent estimer que le salaire et les avantages sociaux qui répondent à leurs attentes sont extrêmement importants ; d'autres peuvent estimer qu'il est essentiel d'avoir un emploi qui offre la possibilité d'effectuer des tâches stimulantes. Les résultats d'études antérieures indiquent que de nombreux aspects différents du travail, tels que le salaire, les promotions, la supervision, les avantages sociaux, le soutien des collègues et les heures de travail excessives (Swathi, 2017) sont associés aux niveaux de satisfaction.

### 3.1.2.4 Développement des compétences

Le développement des savoir-faire et des connaissances est un aspect important du développement des compétences qui permet d'améliorer la QVT. L'opportunité de développement de carrière fournira une formation essentielle qui aidera les employés individuels à acquérir de nouvelles compétences pour faire avancer leur carrière. La plupart des organisations contemporaines ne se limitent pas à former un employé pour un emploi, mais vont plus loin en leur fournissant un système de soutien qui encourage l'apprentissage sur le lieu de travail.

Il est également prouvé que les possibilités d'apprentissage ont un effet positif sur la satisfaction au travail et la réduction du stress professionnel, ce qui se traduira par une meilleure QVT. La possibilité de développer et d'utiliser des compétences est associée à des mécanismes d'apprentissage. Ceci est particulièrement vrai lorsque le travail exige des employés qu'ils déploient des compétences cognitives. En ce qui concerne l'apprentissage, une plus grande autonomie au travail améliore l'acquisition et l'utilisation des

connaissances, tandis qu'une plus grande participation est censée favoriser la croissance cognitive par le biais d'un transfert accru des connaissances entre les employés (Scully et al., 1995). Un tel environnement professionnel élargit la base de connaissances, conduit à une meilleure compréhension de la manière dont le travail est lié à d'autres pratiques organisationnelles et à une plus grande capacité à résoudre les problèmes. Dans une telle situation, les employés acquièrent un répertoire cognitif et comportemental leur permettant de prévoir, de contrôler ou de faire face à des demandes incertaines, réduisant ainsi la probabilité d'une mauvaise QVT. En revanche, des exigences professionnelles élevées et un contrôle inadéquat réduisent la capacité et les possibilités de développer de nouvelles compétences et connaissances et renforcent ainsi les attitudes négatives et l'anxiété qui détériorent la QVT (Swathi, 2017; Walton, 1980).

### 3.1.2.5 Equilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

Une composante majeure de la QVT, qui est importante tant pour les employés que pour les employeurs, est la relation entre la vie professionnelle et la vie privée. Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, il est difficile de séparer vie familiale et vie professionnelle. Les employés d'aujourd'hui sont plus susceptibles d'exprimer un fort désir d'avoir un équilibre harmonieux entre la carrière, la vie familiale et les loisirs. C'est ce qui a été suggéré au niveau international. Une convention de l'Organisation Internationale du Travail adoptée en 1981, stipule qu'il est nécessaire pour les organisations d'aider les employés à équilibrer leurs exigences professionnelles et non professionnelles. Réduire le niveau de débordement peut contribuer à réduire le stress perçu et le stress psychologique et ainsi aider à maintenir un certain équilibre entre les deux environnements (Aminah, 2008). Le faible niveau existant de soutien organisationnel et l'augmentation du conflit entre le travail et la vie privée entraînent un risque de diminution de la QVT. Les organisations doivent fournir des moyens alternatifs de pratiques de travail pour éliminer la pression du débordement sans influencer la progression de la carrière. L'équilibre est important, en particulier parmi les employés, afin d'alimenter et de développer des pratiques de ressources humaines durables dans l'environnement de travail (Swathi, 2017; Walton, 1980). Par conséquent, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée est suggéré comme l'une des mesures de la QVT.

### 3.1.3 Objectifs et pratiques de la QVT

La question de la qualité de vie au travail est devenue cruciale au cours des 20 dernières années, en raison de la compétitivité croissante dans le monde des affaires et des exigences de la structure familiale (Bagtasos, 2011). D'après May, Lau et Johnson (1999), les établissements qui offrent une meilleure QVT sont plus susceptibles d'obtenir un avantage pour attirer et retenir des employés de valeur. Il existe également une hypothèse selon laquelle il existe une forte relation positive entre la QVT et l'engagement organisationnel des employés (Normala, 2010). Il y a plus de similitudes que de différences dans les attentes de l'employeur et l'employé, comme la réalisation, le développement et l'obtention des objectifs organisationnels. Afin d'attirer et de retenir un personnel de qualité, l'employé doit tirer parti des lacunes identifiées, telles que la réduction du stress lié au travail, la diminution du travail monotone et l'amélioration des installations du lieu de travail pour améliorer continuellement la qualité de vie au travail.

Les objectifs de la QVT sont alors clairs (Walton, 1980) :

- Améliorer la satisfaction des employés
- Améliorer la santé physique et psychologique des employés
- Améliorer la productivité des employés
- Renforcer l'apprentissage sur le lieu de travail
- Améliorer le management du changement
- Améliorer l'image de la compagnie en termes de recrutement, de rétention et de motivation de ses employés

Ainsi pour satisfaire ces objectifs, l'approche environnementaliste de la QVT qui implique que les organisations doivent satisfaire les besoins des individus, que ce soit hors du travail comme au sein de ces organisations leur recommande de diffuser les valeurs suivantes (Cherns, 1975) :

- L'autonomie est favorisée ;
- Les hauts niveaux de compétences sont préférés ;
- Le travail offre des opportunités de développement.

Pour respecter ces valeurs et donc obtenir une bonne QVT pour les employés il faut donc que les organisations appliquent un certain nombre de pratiques (Walton, 1980):

- Une rémunération adéquate et équitable ;
- Des conditions de travail sûres et saines ;
- Possibilité immédiate d'utiliser et de développer les ressources humaines ;
- Des opportunités futures pour une croissance et une sécurité durable ;
- Intégration sociale dans l'organisation du travail ;
- Possibilité d'influencer les décisions qui touchent les employés ;
- Equilibre entre vie professionnelle et vie personnelle
- Pertinence sociale de la vie professionnelle.

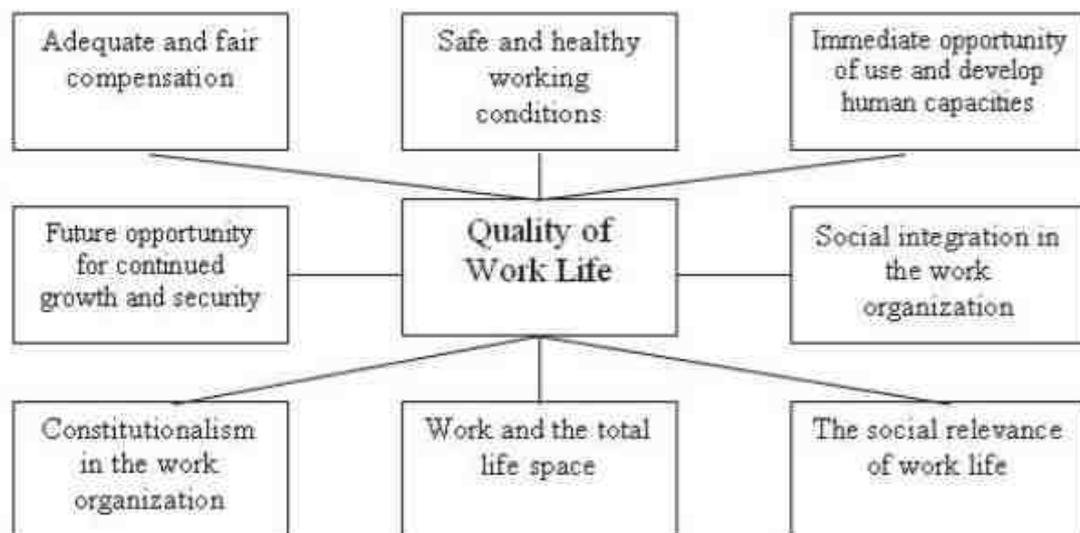


Figure 7: Diagramme représentant les bonnes pratiques de la QVT (Swathi, 2017)

### 3.1.3.1 Rémunération adéquate et équitable

C'est un élément fondamental de la QVT. Les êtres humains travaillent pour gagner leur vie. Le succès des autres initiatives dépend donc de la réalisation de cet objectif. Cependant, il est important ici que la compensation offerte soit adéquate, ce qui implique qu'elle soit proportionnelle au travail, et qu'il y ait une cohérence interne entre les salaires des employés (Swathi, 2017 ; Tavani et al., 2014 ; Walton, 1980).

### 3.1.3.2 Conditions de travail sûres et saines

Les conditions de travail non sécurisées et dangereuses posent des problèmes tant aux employeurs qu'aux employés. L'employeur peut y trouver un petit avantage à court terme,

mais à moyen et long terme, cela affecte négativement la productivité. Par conséquent, des investissements adéquats doivent être réalisés pour garantir des conditions de travail sûres et saines (Swathi, 2017; Tavani et al., 2014; Walton, 1980).

### 3.1.3.3 Possibilité immédiate d'utiliser et de développer les ressources humaines

Les travaux sont devenus routiniers, dénués de sens et trop spécialisés, ce qui prive les employés de toute satisfaction en matière d'épanouissement. Il faut donc s'efforcer d'accroître l'autonomie, la perspective et l'exposition à des compétences multiples (Swathi, 2017 ; Tavani et al., 2014 ; Walton, 1980).

### 3.1.3.4 Opportunités futures pour une croissance et une sécurité durables

Ce point est lié aux aspects de la carrière des employés. Des parcours professionnels significatifs doivent être définis et la planification des carrières des employés doit être suivie. Les dispositions relatives aux possibilités d'avancement jouent un rôle central dans la QVT (Swathi, 2017 ; Tavani et al., 2014 ; Walton, 1980).

### 3.1.3.5 Intégration sociale dans l'organisation du travail

Les relations entre les employés sont un indicateur d'une organisation du travail saine. Il faut donc prévoir des possibilités d'interactions formelles et informelles. Toutes les classes, religions, races, métiers et désignations doivent être traitées de manière égale. En d'autres termes, cela crée un cadre égalitaire (Swathi, 2017 ; Tavani et al., 2014 ; Walton, 1980).

### 3.1.3.6 Possibilité d'influencer les décisions qui touchent les employés

Cela concerne les normes organisationnelles qui affectent la liberté individuelle d'un employé. Des efforts doivent être faits pour que les bonnes normes soient instaurées dans l'organisation. Il s'agit de normes qui tiennent compte de la vie privée d'un employé, de la liberté d'expression, de l'équité et de la liberté d'exprimer son désaccord sur certains aspects (Swathi, 2017 ; Tavani et al., 2014 ; Walton, 1980).

### 3.1.3.7 Equilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

Les employés ne devraient pas être autorisés à se surmener en permanence. Le travail dur et continu provoque des tensions psychologiques et physiques. Il doit donc y avoir un équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. L'organisation doit créer des temps de travail appropriés pour enrichir la vie des employés (Swathi, 2017 ; Tavani et al., 2014 ; Walton, 1980).

### 3.1.3.8 Pertinence sociale de la vie professionnelle

Il faut donner aux employés la perception de la façon dont leur travail dans l'organisation aide la société. C'est essentiel pour que l'existence de l'employé soit pertinente pour la société dans laquelle il vit (Swathi, 2017 ; Tavani et al., 2014 ; Walton, 1980).

## 3.2 Pratique sportive et qualité de vie au travail

### 3.2.1 Relation entre performance et sport au travail

L'exercice a permis d'améliorer les performances globales au travail d'environ 15 %, selon une étude réalisée en 2005 par le professeur Jim McKenna de Metropolitan University (McKenna et al., 2008). Environ 200 travailleurs de trois sites ont été interrogés : une université, une société informatique et une société d'assurance-vie. Les travailleurs ont été invités à remplir des questionnaires sur leurs performances professionnelles et leur humeur les jours où ils faisaient de l'exercice au travail et les jours où ils n'en faisaient pas. Les participants étaient libres de pratiquer l'activité physique de leur choix. La plupart d'entre eux ont passé de 30 à 60 minutes au déjeuner à pratiquer un peu de tout, du yoga à l'aérobic en passant par la musculation et les matchs de basket-ball. Six travailleurs sur dix ont déclaré que leurs compétences en matière de gestion du temps, leur performance mentale et leur capacité à respecter les délais s'étaient améliorées les jours où ils faisaient de l'exercice. Toujours selon McKenna, ses conclusions devraient inciter les entreprises à proposer des programmes d'exercice sur le lieu de travail, ce qui pourrait également contribuer à réduire les congés maladie et les coûts des soins.

Nous avons vu les bienfaits physiques de la pratique sportive (par exemple, l'amélioration de la santé cardiaque) ceux-ci sont souvent mis en avant, en revanche les bienfaits psychologiques le sont beaucoup moins. Pourtant, la pratique d'une activité physique modérée entraîne une amélioration de l'humeur et des états émotionnels. L'exercice pourrait favoriser le bien-être psychologique ainsi qu'améliorer la qualité de vie. L'amélioration de l'humeur, la réduction du stress ainsi que l'amélioration de la capacité à faire face au stress, l'amélioration de l'estime de soi, la fierté des réalisations physiques, l'augmentation de la satisfaction de soi, l'amélioration de l'image corporelle, l'amélioration de la confiance en vos capacités physiques ainsi que la diminution des symptômes associés à

la dépression sont des avantages psychologiques communs obtenus par l'exercice (Association for Applied Sport Psychology, 2012).

Les recherches ont été menées par Mulcahy (2003) pour recueillir des données montrant que l'exercice améliore réellement la capacité du cerveau à prendre des décisions plus rapidement et plus efficacement. Il a été constaté que l'exercice aérobique à un rythme régulier améliorerait la capacité du cerveau à résoudre des problèmes et à prendre des décisions rapidement et efficacement. Après l'exercice, les gens semblaient être capables de se concentrer et de se focaliser beaucoup mieux qu'avant. Ils étaient mieux à même de bloquer les informations sans rapport avec la tâche à accomplir et réagissaient beaucoup plus rapidement aux informations pertinentes pour cette tâche.

On constate également que la capacité de prise de décision et de résolution de problèmes s'améliore après l'exercice. Dans un test, on a demandé à des joueurs de football masculins de courir sur un tapis roulant pendant deux périodes de 45 minutes, entrecoupées d'une courte pause. À trois reprises : une avant de commencer à courir, une après les 45 premières minutes et une après les 45 dernières. Pendant ces pauses, les joueurs ont vu des diapositives décrivant des situations de jeu réelles. Leur tâche consistait à décider de la prochaine étape du jeu et un panel d'experts en football a ensuite jugé leurs décisions. Le panel a constaté que plus les joueurs de football avaient couru longtemps, plus ils étaient capables de prendre des décisions (Marriott et al., 1993).

Enfin, selon Demitropulos (2011), lorsque les employés pratiquent une activité physique, leur rendement au travail augmente ; les travailleurs en bonne forme physique sont probablement plus forts physiquement, ont une plus grande endurance et sont moins susceptibles de se sentir fatigués. Les chercheurs ont trouvé des associations significatives entre ces domaines et les facteurs liés au mode de vie. Plus précisément, l'étude a révélé que l'activité physique modérée était liée à la fois à la qualité du travail effectué et à la performance professionnelle globale. Les travailleurs qui pratiquaient une activité physique modérée et vigoureuse étaient plus susceptibles d'évaluer leur performance professionnelle à la hausse. L'aptitude cardiorespiratoire rendait les travailleurs plus efficaces pour accomplir une plus grande quantité de travail.

### 3.2.2 Exercice physique et santé subjective

Il semble que la pratique sportive, en plus d'améliorer les performances, améliore aussi la santé subjective des individus. En effet, l'étude de Drannan (2016), les chercheurs ont pris 40 participants, qui avaient tous été récemment diagnostiqués comme souffrant de troubles dépressifs mais ne prenaient aucune forme de médicament antidépresseur, et les a divisés en deux groupes : un groupe témoin qui s'est reposé pendant 30 minutes et un groupe d'exercice qui a marché sur un tapis roulant pendant 30 minutes. Les participants ont été invités à remplir des questionnaires écrits avant leur repos ou leur exercice et à intervalles réguliers par la suite. Les résultats ont montré que, bien que les deux groupes aient rapporté moins de sentiments négatifs par la suite (tension, dépression, colère, fatigue), seul le groupe d'exercice a exprimé des sentiments positifs tels que la "vigueur" ou le "bien-être".

### 3.2.3 Santé subjective et performance au travail

Les recherches ont montré que l'état de santé des employés influence directement leur comportement au travail, leur assiduité et leurs performances sur le lieu de travail. Par conséquent, l'amélioration du bien-être des employés se traduira par une main-d'œuvre plus productive. Trois quarts des entreprises très performantes ont mesuré l'état de santé de leurs employés comme un élément clé de leur stratégie globale de gestion des risques, et nombre d'entre elles ont mis en place des programmes actifs de bien-être (Chenoweth, 2011). Ces organisations, souvent de grande taille, ont reconnu que le lieu de travail pouvait être utilisé pour promouvoir ou renforcer des pratiques de travail et des choix de vie plus sains. Elles pouvaient influencer plusieurs aspects du bien-être physique et psychologique de leurs employés afin d'améliorer leur productivité, leur engagement et leur assiduité (Bevan, 2010).

Dans l'environnement commercial concurrentiel d'aujourd'hui, il est essentiel pour les organisations d'investir dans le capital humain. Comme le montrent les recherches, la santé et la prospérité d'une organisation sont directement influencées par la santé et le bien-être de ses employés (Chenoweth, 2011).

Ainsi, en plus d'améliorer ses performances, un employé en bonne santé va aussi coûter moins cher à l'entreprise. En effet, un employé en bonne santé physique est moins susceptible de tomber malade. La réduction de l'absentéisme et la diminution des dépenses

de santé figurent en tête de liste pour faire des économies, la pratique sportive semble une bonne solution pour y remédier (Reece, 2012).

### 3.2.4 Pratique sportive et bonne humeur

L'exercice déclenche des mécanismes dans le corps qui augmentent les niveaux de neurotransmetteurs améliorant l'humeur dans le cerveau, comme les endorphines. Les endorphines nous font nous sentir mieux, améliorent notre humeur, augmentent le plaisir et minimisent la douleur. L'exercice contribue également à relâcher la tension dans nos muscles, à augmenter la température corporelle, à améliorer le sommeil et à réduire les niveaux de cortisol, l'hormone du stress. Toutes ces actions ont des effets calmants sur le corps (Learmonth, 2007)

Lorsque pratiqué régulièrement, il a été démontré que 30 minutes ou plus d'exercices vigoureux améliorent les symptômes de la dépression. Dans cette étude menée par Sibold & Berg (2010), les patients qui se sont entraînés régulièrement sur un tapis roulant ou un vélo stationnaire pendant 12 semaines ont vu la gravité de leurs symptômes réduite de près de 50 %. Ces recherches ont aussi révélé que les séances d'entraînement pouvaient stimuler votre humeur pendant près de 12 heures.

### 3.2.5 Bonne humeur et performance au travail

L'étude de Grabmeier (2011) menée auprès de représentants du service clientèle par téléphone montre à quel point il est important pour les employés de commencer la journée de travail de bonne humeur. Les chercheurs ont constaté que l'humeur des employés au moment du pointage avait tendance à affecter leur ressenti pour le reste de la journée. Et, plus important encore pour les managers, l'humeur des employés avait un impact évident sur leurs performances, notamment sur la quantité de travail effectuée par les employés et sur la qualité de leur travail. L'étude a porté sur 29 représentants du service clientèle qui traitaient les appels téléphoniques passés par les clients à une grande compagnie d'assurance américaine. Pendant environ trois semaines, les participants ont rempli des mesures de leur humeur au début de la journée de travail et à deux autres moments aléatoires au cours de chaque journée. À ces deux autres moments de la journée, ils ont également indiqué comment leur dernier client leur semblait, par exemple s'il était impoli, calme, insultant ou joyeux. Les résultats ont montré que lorsque les employés commencent

la journée de bonne humeur, ils ont tendance à évaluer les clients de manière plus positive tout au long de la journée. Une bonne humeur signifie aussi généralement que la qualité de leur travail s'améliore. Une humeur positive supérieure à la normale était liée à une plus grande aisance verbale au téléphone. Ces recherches ont des répercussions claires pour les managers : faites tout ce que vous pouvez pour aider vos employés à commencer la journée de bonne humeur.

Ainsi, il est logique de supposer que la pratique sportive des employés entraîne des répercussions positives sur les performances au travail.

## 3.3 Slow Management

### 3.3.1 Origines et principes du slow management

L'idée du slow management nous vient des managers américains de chez HP : Bill Hewlett et Dave Packard. Ils pratiquaient à l'époque le « management by walking around » qui consistait à passer un maximum de leur temps hors de leurs bureaux pour aller à la rencontre de leurs équipes dans le but de créer des moments de rencontre informel. Des moments de rencontre hors réunion, mail ou appels téléphoniques professionnels. Ils expliquent que c'est ainsi qu'ils diffusaient et valorisaient les valeurs de l'entreprise. L'essence même du slow management était là : mettre l'homme et la femme au cœur de l'organisation (Roche, 2011).

Le concept prend ensuite forme en 2010 porté par Steiler, Sadowsky et Roche en 2010 (Steiler et al., 2010), qu'ils caractérisent par les aspects suivants :

- Empathie
- Soutien
- Transparence
- Vérité

Selon Loïck ROCHE (2011), le slow management est née du problème suivant : les managers ne sont pas assez formés à exercer leur métier. De ce fait, lorsque le manager fait face à une situation à laquelle il n'a pas de solution, il prend peur. De cette peur ressort deux comportements qui engendrent le mal-être de son équipe et de son organisation.

Le premier comportement est issu de sa peur de manager, qu'il nie, à la suite de son incompetence. Cette peur l'éloigne donc des femmes et des hommes qu'il gère. Il se réfugie alors dans toutes les tâches qui pourrait le maintenir dans son bureau loin de son équipe.

Le deuxième comportement est l'agressivité. Si le manager est pleinement conscient de son incompetence, il peut alors adopter un comportement agressif envers son équipe, allant jusqu'à harceler moralement. Il va trouver alors un moyen de se guérir de cette peur en pointant du doigt son organisation. Il transmet alors sa peur sur l'organisation, comme une maladie, qui devient à son tour incompetente.

La solution serait alors simple, il faut que les managers apprennent à faire face à la quantité trop importante de leurs tâches quotidiennes, qu'ils renoncent à l'importance être débordés. En outre, il faut que le manager apprenne à faire du slow management (Steiler et al., 2010).

Les principes du Slow Management sont donc simples, prendre son temps d'effectuer les changements, gérer efficacement son temps de travail et être au plus proche de ses équipes.

La rencontre avec les équipes est la notion clés du slow management car elle permet de diffuser des messages implicites comme explicites. En étant présent sur le terrain le slow manager montre implicitement qu'il y a un pilote dans l'avion. Sa présence lui permet aussi d'être rassurant, authentique et motivant en rappelant encore et encore les accomplissements passés de l'entreprise et les défis à venir. Cette présence permet de répondre aux 2 besoins fondamentaux des salariés à savoir le besoin de sens et celui de reconnaissance. C'est en effet le temps que le manager doit apprendre à perdre pour aller au contact de ses équipes qui va leur montrer qu'elles sont importantes pour lui et donc pour l'organisation. Ces rencontres avec le personnel permettent en outre de :

- Valoriser les salariés
- Les apprivoiser
- Les convaincre
- Récolter leurs bonnes idées
- Développer leur sentiment d'appartenance
- Accroître la légitimité du manager

Ainsi le slow manager n'aura en aucun cas besoin d'exercer un contrôle total sur ses équipes puisque le temps passé avec elles aura permis de créer un environnement où chacun va s'investir, chacun sait ce qu'il doit faire.

### 3.3.2 Les résultats attendus du Slow Management

Le Slow Management pourrait aider à annuler certaines des conséquences désastreuses que le Fast Management a créées dans nos organisations (Kärreman et al., 2018). Le Slow Management créera des organisations :

- Moins hyperactives et moins exigeantes sur le temps et la vie de leurs employés,
- Non engagées dans un cycle coûteux d'initiatives de changement constantes et souvent inutiles,
- Ayant une espérance de vie accrue,
- Générant moins d'externalités négatives pour le reste de la société.

L'avantage le plus immédiat du Slow Management est peut-être qu'elle libère les employés et les gestionnaires de l'obligation de s'engager dans de multiples initiatives de changement à un rythme toujours plus rapide. Cela signifie que les membres de l'organisation ne seront pas confrontés à des demandes constantes de réalisation rapide de multiples nouveaux projets en même temps qu'ils devront travailler sur des tâches essentielles. Une telle situation peut facilement conduire les employés à se sentir surchargés et distraits en changeant constamment d'attention entre de multiples projets (Cross & Gray, 2013). En éliminant cette surcharge, les employés, ainsi que les dirigeants, disposeront de plus de temps pour se concentrer sur l'obtention de résultats essentiels. Ils n'auront pas non plus besoin de puiser dans leur vie en dehors de l'entreprise. De trouver le temps et l'énergie pour s'engager dans ces tâches multiples et changeantes. Mais ce qui est peut-être le plus important, c'est qu'une concentration claire et singulière, plutôt qu'un ensemble fragmenté de points d'attention toujours changeants, contribuera à créer un environnement de travail mesuré, calme et sûr, où l'attention n'est pas fragmentée entre de multiples tâches. Ceci est important car c'est exactement ce type de situations de travail qui permet aux individus et aux équipes de vivre des expériences de "fluidité" (Csikszentmihalyi, 2009) dans leur travail. C'est le cas lorsqu'un employé s'immerge totalement dans le travail qu'il effectue. La présence de telles expériences de flux au

quotidien est susceptible de produire des employés plus heureux et plus motivés, avec un plus grand sens de l'engagement envers l'organisation. Une concentration singulière peut aussi aider plus efficacement à coordonner les activités de l'organisation et à leur donner une "intention stratégique "(Schoemaker, 2008).

En plus d'être moins contraignante pour les individus, le Slow Management libère également de nombreuses ressources de l'organisation. Elle le fait en éliminant les coûts énormes associés à la formulation, à la mise en œuvre et au nettoyage des multiples nouvelles initiatives de changement que les organisations lancent constamment. Certains de ces coûts sont évidents et peuvent être immédiatement récupérés. Il s'agit notamment des sommes considérables que les grandes organisations dépensent chaque année en consultants, des coûts consacrés à la mise en œuvre des initiatives de changement, des unités spécialisées qui se consacrent entièrement à des initiatives de changement particulières et, bien sûr, des coûts importants liés aux temps d'arrêt et aux divers types de retraites d'entreprise nécessaires à la mise en œuvre effective du changement (Kärreman et al., 2018).

Il existe également des coûts cachés du changement que le slow management aidera à réduire. Il s'agit notamment des coûts de démantèlement des initiatives de changement qui ont échoué, des coûts élevés de restructuration que les entreprises semblent devoir supporter en permanence et, bien sûr, de tout l'argent souvent dépensé pour des formations générales qui ont souvent peu d'impact ou de pertinence pour le travail quotidien des gens. Le fait de ne pas bénéficier des idées des employés, qui peuvent être précieuses, mais trop peu glorieuses pour le Fast Manager, constitue un autre coût caché (Hartmann et al., 2014). Le Fast Management peut entraîner la nécessité d'un dépannage et d'une remise en question approfondis parmi les employés, qui sont ainsi détournés de leurs tâches principales (Rennstam, 2007).

Mais le coût caché le plus important que le Slow Management aidera à résoudre la perte de la confiance et l'engagement des employés qui découlent des cycles continus de changement qui sont initialement déployés en grande pompe pour être discrètement abandonnés au bout d'un an environ. Cela peut donner l'impression que la stupidité

domine dans la hiérarchie managériale (Alvesson & Spicer, 2016) et semer les graines de la distanciation cynique (Fleming & Spicer, 2003) et de la sous-optimisation. Lorsque l'organisation signale clairement aux employés qu'elle est sérieuse et qu'elle s'engage sur un petit nombre de choses, qui sont soutenues par une attention minutieuse et soutenue, elle leur signale également qu'ils peuvent en toute confiance engager leur temps, leur talent et leur passion pour les faire fonctionner. En fin de compte, il en résultera moins d'initiatives qui coûteront moins cher à réaliser, mais qui, parce qu'elles sont correctement mises en œuvre, créeront plus de valeur à moyen terme et augmenteront également la satisfaction des employés.

# Méthodologie

## 4 Méthodologie

L'objectif de cette étude est d'examiner comment la mise en place du sport au travail peut améliorer la qualité de vie au travail via le slow management. Ce chapitre explique en détail comment la recherche a été menée. Tout d'abord, le choix de la recherche qualitative sera discuté. Ensuite, il sera expliqué comment les données ont été recueillies et, enfin, comment elles ont été analysées.

### 4.1 Choix de l'outil

Dans le domaine des sciences sociales, le débat sur la validité des méthodes qualitatives ou quantitatives ne semble pas près de s'achever. Par conséquent, les caractéristiques des deux méthodologies seront brièvement discutées.

Les méthodes quantitatives sont principalement des procédures standardisées, qui tentent de mesurer les phénomènes sociaux par des chiffres et de tester des hypothèses au moyen de variables fixes. En raison de leurs mesures standardisées, elles sont applicables à des échantillons plutôt importants (Silverman, 2011) et facilitent la recherche de données généralisables (Patton, 2002). Les détracteurs des méthodes quantitatives pourraient toutefois faire valoir que les études menées dans cette catégorie de recherche ont tendance à n'avoir que peu ou pas de contact avec les gens et que les variables peuvent, en outre, être définies de manière aléatoire (Silverman, 2011). De plus, certains phénomènes ou processus sociaux ne sont tout simplement pas mesurables par des chiffres, par des statistiques ou par des échantillons aléatoires. Dans de tels cas, l'utilisation de méthodes quantitatives pourrait plutôt limiter les chances de découvrir certains aspects de ces phénomènes (Silverman, 2011).

La méthode de recherche qualitative peut être définie comme "tout type de recherche qui produit des résultats non obtenus au moyen de procédures statistiques ou d'autres moyens de quantification" (Corbin & Strauss, 2008). Ainsi, l'accent est mis sur la compréhension approfondie des mots, des opinions et des expériences plutôt que sur les chiffres. En outre, les méthodes qualitatives se concentrent davantage sur l'individu que sur le général. La recherche qualitative est principalement inductive. Bien qu'elle s'appuie sur un

cadre théorique, ce sont les données qui doivent guider l'étude, et non une théorie (Taylor et al., 2016).

Le choix de la méthodologie de recherche dépend principalement de la nature de la question de recherche. Pour les études plutôt exploratoires, comme ce mémoire, les méthodes qualitatives semblent un choix approprié (Corbin & Strauss, 2008). Ce mémoire utilise des questions ouvertes pour explorer les perceptions des managers.

## 4.2 Le guide d'entretien

Afin de préparer et de conduire des interviews dirigées et fluides, un guide d'entretien semi-directif a été réalisé. L'objectif principal du guide d'entretiens est de faire parler les interviewés le plus possible, leur faire dire tout ce qu'ils peuvent avoir dans la tête pour chaque sujet. Le guide est donc séparé en quatre parties distinctes :

- Informations générales,
- Management,
- Sport et entreprise,
- Qualité de vie au travail.

A savoir que des questions improvisées ont pu être posées au cas par cas lorsque le sujet n'était pas assez précis dans ses réponses ou lorsque la question ne lui semblait pas claire.

Après avoir développé le guide d'entretiens une phase de test a été réalisée afin de s'assurer que les questions étaient bien claires et que le déroulé de l'entretien soit bien fluide. Ce pré-test a été effectué sur un échantillon de personnes issues du personnel éducatif et d'étudiants. A l'issue de cette phase de test certaines questions ont été révisées notamment pour les deux dernières parties afin que les questions soient plus ciblées.

## 4.3 Les entretiens

### 4.3.1 Cible et prise de contact

Ce mémoire étant un mémoire de recherche à but personnel, il a été choisi d'orienter les entretiens vers les managers. En effet, il s'agit du poste visé à la suite de cette année universitaire.

Pour cette étude, 10 managers ont été interrogés. Ce chiffre vient du fait qu'à partir du 10<sup>ème</sup> entretien aucune nouvelle idée n'apparaissait, ainsi il a été décidé de se tenir à 10 entretiens.

Afin de contacter et de prendre ces 10 rendez-vous, l'outil FantomBuster a été utilisé. Il s'agit d'un outil de « scraping » utilisé en growth marketing afin de récolter et contacter un maximum d'individus cibles. Ici, la cible étant des managers, le logiciel a donc automatiquement envoyé des invitations aux managers auxquels il nous été possible de se connecter sur LinkedIn. Ce procédé a permis d'avoir une dizaine de rendez-vous pris en une semaine. En effet en une semaine 75 invitations ont été envoyées pour 27 réponses positives parmi lesquelles 10 personnes ont été interrogées (figure 8).

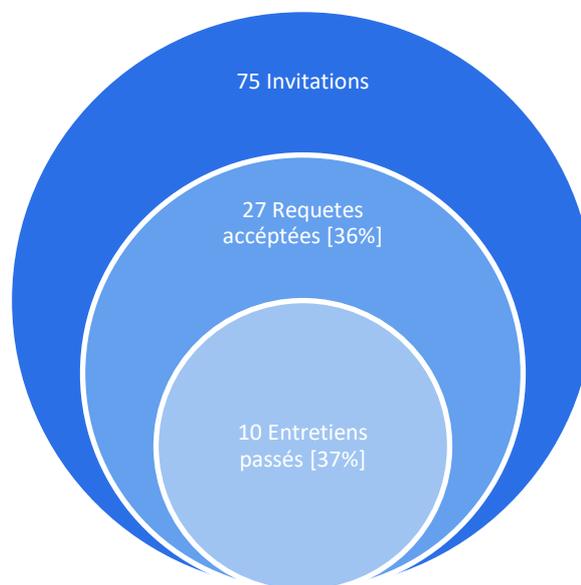


Figure 8: Graphique représentant les différentes étapes de la recherche d'entretiens

#### 4.3.2 Déroulement des entretiens

Les entretiens se sont tous déroulés à distance via la plateforme de téléconférence Teams. Ils ont eu une durée moyenne de 25 minutes. Lors de ces échanges, il a été spécifié que l'anonymat des interviewés serait respecté afin que les échanges soient les plus francs possibles.

## 4.4 Analyse des entretiens

Afin d'analyser les différents entretiens, il a été choisi de les analyser manuellement. Pour ce faire, nous avons procédé de la manière la plus classique en ce qui concerne l'analyse d'entretiens semi-directifs, à savoir :

- Réalisation d'une grille d'analyse de contenu manuelle
- Analyse horizontale
- Analyse verticale

La grille d'analyse de contenu synthétise l'ensemble des entretiens par thématique et permet de réaliser les analyses verticales et horizontales plus simplement (figure 9).

|           | Entretien 1        | Entretien 2        | Entretien 3        | Entretien 4        | Entretien...       |                      |
|-----------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|
| Thème 1 : |                    |                    |                    |                    |                    | Synthèse horizontale |
|           |                    |                    |                    |                    |                    | Synthèse horizontale |
|           |                    |                    |                    |                    |                    | Synthèse horizontale |
|           | Synthèse verticale |                      |

Figure 9: Exemple de grille d'analyse de contenu manuelle

L'analyse horizontale est une analyse au cas par cas dans laquelle chaque entretien sera analysé par grand thème (management, sport en entreprise et QVT). Une synthèse de chaque entretien sera alors de mise. Cette analyse nous permet de comprendre les réponses de chaque interviewé sur les trois thématiques de l'étude.

L'analyse verticale consiste à regrouper l'ensemble des réponses sur chaque grand thème et d'en faire une synthèse. Elle permet de synthétiser ce que chacun des interviewés a répondu pour un thème donné.

#### 4.4.1 Caractéristiques des interviewés

Les interviewés sont des managers se trouvant dans la tranche d'âge de 23 à 56 ans pour un âge moyen de 32,8 ans. Il s'agit d'un échantillon composé exclusivement d'hommes, gérant des équipes de 2 à 70 personnes travaillant dans des entreprises de toutes tailles, bien que la proportion des personnes venant de grandes entreprises soit de 70%. La proportion d'entreprise ayant déjà des mesures ne place pour favoriser les activités sportives et physique des employés est de 60% dont 83% sont de grandes entreprises (tableau 1).

Tableau 1: Caractéristiques des interviewés

| Interviewé | Age | Taille entreprise | Nb de pers. managés | Fréquence activité sportive / semaine | Mise en place d'APS en entreprise |
|------------|-----|-------------------|---------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| IT1        | 28  | Grande            | 50                  | 3                                     | Non                               |
| IT2        | 34  | Grande            | 3                   | 2                                     | Oui                               |
| IT3        | 31  | Grande            | 70                  | 4                                     | Oui                               |
| IT4        | 31  | Grande            | 36                  | 7                                     | Oui                               |
| IT5        | 26  | Petite            | 0                   | 5                                     | Oui                               |
| IT6        | 36  | Grande            | 4                   | 4                                     | Oui                               |
| IT7        | 56  | Petite            | 4                   | 3                                     | Non                               |
| IT8        | 23  | Petite            | 1                   | 5                                     | Non                               |
| IT9        | 34  | Grande            | 11                  | 1                                     | Non                               |
| IT10       | 29  | Grande            | 37                  | 3                                     | Oui                               |

#### 4.4.2 Analyse Horizontale

##### 4.4.2.1 Interviewé 1 (IT1)

Le premier interviewé que l'on appellera IT1 dans le reste de l'étude est âgé de 28 ans et fait partis d'une grande entreprise dans laquelle il gère 50 personnes en tant que responsable d'équipe de production. Il a un profil sportif puisqu'il pratique une APS 3 fois par semaine. Son entreprise ne propose pas de service particulier afin de favoriser l'APS.

IT1 a une vision du management qui est très liée à son poste actuel et aux restrictions qu'il impose. En effet, pour lui il est fondamental d'avoir une organisation rigide, régie par les règles fixées par la direction et la loi. Il semble convaincu que cette organisation est optimale, à savoir des journées fixes avec 30 minutes de pause par jour. Il est cependant beaucoup plus flexible sur la gestion émotionnelle de ses collaborateurs et pense

ardemment que l'écoute est la clef d'une gestion de personnel efficace. En résumé, sa vision d'un management efficace est rigide dans l'organisation mais très souple dans le relationnel.

Concernant le sport et les performances au travail, IT1 semble très convaincu des effets positifs que l'activité sportive lui apporte au quotidien, que ce soit dans sa vie professionnelle comme dans sa vie privée. Il nous dit notamment que le sport lui permet de « *prendre du recul* », de « *se ressourcer* », d'« *améliorer sa gestion du stress et [sa] capacité à absorber les fortes charges de travail* ». Il met de plus, en évidence le point qui freine son entreprise à s'engager davantage dans les APS à savoir « *une culture de l'entreprise qui ne se soucie pas vraiment de la question de santé au travail* ». A cela il rajoute que le point capital lui permettant de mettre en place des APS serait d'avoir un espace dédié au sein de ses locaux. En outre, bien que convaincu de l'impact positif que le sport aurait sur ses performances au travail, IT1 est impuissant face à une direction non informée et non volontaire.

Concernant la QVT, IT1 est très peu au fait de sa signification et ne mentionne que l'aspect mental pour la décrire. Il nous dit cependant que l'environnement physique dans lequel il évolue est la principale cause d'une potentielle démotivation et suggère que des espaces de pauses variés ainsi que de outils de travail adaptés lui permettrait de considérablement améliorer sa QVT. En définitive IT1 est peu informé de la notion de QVT et note que sa QVT ainsi que celle de ses collaborateurs sont très dépendantes de la qualité matérielle dans laquelle ils travaillent.

#### 4.4.2.2 Interviewé 2 (IT2)

IT2 est un homme de 34 ans travaillant dans un grand groupe automobile au poste de « *manager achat* » dans le cadre duquel il gère une équipe de 3 personnes. Il s'agit d'une personne plutôt sportive puisqu'il pratique une APS deux fois par semaine. Son entreprise propose divers services afin de favoriser les APS : subventions pour les abonnements, milieu associatif interne, événement d'initiation au sport et salle de sport dans les locaux.

IT2 a une vision du management « *entièrement basée sur l'individue* » mettant l'accent sur la flexibilité des horaires si nécessaire en fixant des objectif clairs et précis, il propose de plus un accompagnement aux personnes qui en ont besoin. Il voit la façon de gérer son équipe à échelle très humaine et adapte celle-ci à chaque personne.

Concernant le sport et les performances au travail, IT2 n'y voit que des avantages et permet selon lui « *d'évacuer le stress* », de se « *vider la tête* » et d'agir comme « *un sas de décompression avant de rentrer à la maison* ». Il mentionne de plus que le sport lui permet d'« *améliorer sa résistance physique et mentale et de mieux assurer en période de grande activité* » et en haut lieu, il permet de fédérer les équipes. IT2 nous mentionne alors les différents freins qu'il voit à la pratique sportive à savoir : la distance entre le lieu de travail et le domicile, la situation familiale et la culture de l'entreprise hermétique au sport. Il nous conseil alors de mettre en place le télétravail à mi-temps, d'organiser des séances d'éveils aux bienfaits du sport et des rappels réguliers sur les dispositions que l'entreprise a déjà mise en place pour favoriser l'APS. IT2 met donc l'accent sur la communication autour du sport car il est convaincu que beaucoup de ses collaborateurs n'ont pas conscience des bienfaits que le sport peut avoir sur leur travail.

Enfin, sur la question de la QVT, IT2 est très au fait de ses problématiques et insiste sur le fait que les relations interpersonnelles sont fondamentales pour avoir une bonne QVT. Il nous donne alors quelques suggestions afin d'améliorer la QVT en entreprise : réduire les charges administratives et rendre les personnes responsables et en capaciter de prendre des décisions sans passer par la direction. En somme, il met le point sur l'aspect relationnel entre les collaborateurs.

#### 4.4.2.3 Interviewé 3 (IT3)

IT3 est un homme de 31 ans travaillant dans une entreprise de conseil d'ingénierie. Il occupe le poste de « responsable agence confirmé » pour lequel il gère 70 personnes. Il pratique une APS plus de 3 fois par semaines. Son entreprise propose déjà plusieurs aménagements permettant de favoriser la pratique d'APS à savoir : des subventions pour les abonnements, des « challenges » sportifs en interne, des douches ainsi que des sessions de sport en distancié.

IT3 a une vision très technique du management, en effet il s'appuie sur les chiffres commerciaux pour adapter son management en mettant à disposition de ses collaborateurs des objectifs fixes chaque mois. Il permet en revanche une totale liberté quant à la manière d'atteindre ses objectifs et ne remet en question les méthodes que lorsque les objectifs ne

sont pas atteints. Ainsi, il montre une façon de manager flexible mais qui attend beaucoup de ses collaborateurs.

Sur les effets du sport, IT3 est globalement convaincu de l'importance du sport sur les performances et la gestion de la frustration. Il met l'accent sur les bienfaits sur la cohésion d'équipe que peut provoquer le sport en entreprise mais met en garde sur le fait que la pratique d'APS ne doit en aucun cas empiéter sur le temps de travail. IT3 met en avant le fait que la direction a un fort impact sur la pratique d'APS de ses collaborateurs et encourage celle-ci à favoriser le management flexible ainsi que l'installation d'espaces attirés au sport.

Concernant la notion de QVT, IT3 n'est pas très au fait de ses composantes mais met un point d'honneur sur la qualité des locaux dans lesquels il travaille. Il juge que ce point est le plus important afin d'assurer une bonne QVT en incluant la qualité de ses outils de travail.

#### 4.4.2.4 Interviewé 4 (IT4)

IT4 est un homme de 31 ans dans une grande entreprise d'électronique. Il occupe le poste de « responsable maintenance » pour lequel il gère 36 personnes. Il pratique au moins une APS par jour. Son entreprise a déjà mis en place des mesures pour favoriser la pratique d'APS de ses employés, à savoir : une salle de gym et une pause de 2 heures à midi.

Concernant sa vision d'un bon management, IT4 pratique un « management participatif » dans lequel il explique qu'il est primordial de responsabiliser ses collaborateurs en leur permettant de prendre des décisions. Ainsi, il « *donne un cadre mais n'impose rien, [il] suggère en donnant une direction à suivre sans dicter un comportement à suivre* ».

IT4 pense lui aussi que le sport apporte énormément à son travail, en effet il lui permet, en plus d'améliorer sa forme physique, de se « libérer l'esprit », de « *prendre du recul* » et de se « *déconnecter au travail* ». Il nous met en garde contre la culture des entreprises françaises qui ne se soucient pas assez du sport en entreprise et donc de l'obstacle que la rigidité des organisations représente pour la mise en place du sport en entreprise. Il nous recommande cependant d'inciter ses équipes à la pratique d'APS en organisant des événements sportifs internes et en valorisant la pratique par du temps de pause supplémentaire.

Sur l'aspect QVT IT4 est globalement au fait de sa signification. Il met cependant en penchant sur la notion de sécurité au travail notamment en période de covid. Il nous confie que ressentir que l'entreprise prend soin de ses employés améliore grandement le sentiment d'appartenance ressenti pour l'entreprise. Dès lors il nous conseil d'essayer au maximum de nourrir se sentiment d'appartenance en organisant des évènement internes et en récompensant les efforts.

#### 4.4.2.5 Interviewé 5 (IT5)

IT5 est un jeune chef de projet de 26 ans d'une petite entreprise du domaine de l'Energie. Il pratique au moins une APS par jour. Son entreprise propose uniquement des subventions pour les abonnements en salle de sport.

IT5 nous recommande un management horizontal dans lequel chacun apporte quelque chose aux projets sans qu'il n'y ait de hiérarchie précise. Il suggère que l'autonomie et la responsabilisation son les clefs d'un bon management.

Etant un très grand sportif, il a pleine conscience des effets positifs que le sport lui apporte. Il nous confie que le sport lui permet de « *se vider la tête* », de « *rythmer ses journées* » de se « *recentrer sur le travail* », « *de faire une coupure avec le travail* » et de renforcer l'esprit d'équipe. Il est convaincu que pour mettre en place des mesures pour favoriser les APS des employés il faut impérativement que la direction nome quelqu'un qui soit attiré à cette mission. Il met donc en évidence que le manque temps et de moyens humains sont des freins considérables pour les petites entreprises. Il nous recommande cependant l'utilisation d'applications mobiles dédiées au sport en entreprise qui proposent à l'entreprise des formules simples afin de favoriser la pratique sportive.

Concernant la notion de QVT, IT5 n'est pas très informé. Cependant, il insiste sur les notions d'autonomie, de flexibilité, de reconnaissance et de matériels adaptés qui serait source de bonne QVT.

#### 4.4.2.6 Interviewé 6 (IT6)

IT6 est un homme de 36 ans travaillant au poste de « team manager » pour un grand groupe de conseil d'ingénierie. Il gère 4 personnes. Il pratique une APS plus de 4 fois par semaine et son entreprise a déjà mise en place des mesures pour la pratique d'APS à savoir : des douches, des évènement sportifs internes, une salle de sport et des subventions.

IT6 pense qu'un bon management est participatif. Il pense qu'un cadre est nécessaire au bon fonctionnement d'une équipe car il permet d'accompagner ses collaborateurs, de les encourager et de les fédérer autour d'objectifs clairs et atteignables.

Concernant le sport, il en décrit les effets positifs suivants : « *accrois la capacité d'écoute* », « *permet de se sentir bien dans son corps et donc bien dans sa tête* », « *permet d'apprendre à repousser ses limites* », il est « *moins irritable après le sport* » et le sport « *fédère les équipes* ». Il met cependant en lumière les aspects réglementaires qui pourraient empêcher les entreprises à mettre le sport dans le cadre du travail, notamment du point de vue des assurances. De plus, IT6 pense qu'il n'y a pas assez de communication autour des bienfaits du sport.

Concernant la QVT, IT6 est parfaitement bien renseigné et nous recommande de toujours faire en sorte d'accorder de la reconnaissance aux collaborateurs avec qui l'on travaille. Il nous propose aussi de mettre en avant la recherche de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

#### 4.4.2.7 Interviewé 7 (IT7)

IT7 est PDG de sa petite entreprise de formations managériales dans laquelle il gère 4 personnes. Il pratique une APS au moins 3 fois par semaine et n'a rien mis en place pour favoriser la pratique sportive de ses collaborateurs.

Sa vision du management est très axée sur les relations positives entre collègues : « *je ne travaille uniquement avec les gens avec qui j'ai envie de travailler* ». Ce qui ne l'empêche pas d'être très exigeant sur les objectifs et la qualité du travail fournis. Il nous suggère de trouver l'équilibre entre « *le collaboratif et le directif* », entre « *la bienveillance et l'exigence* ».

Il est conscient des bienfaits du sport et les constate sur lui et ses équipes. Il nous dit que le sport est « *essentiel pour avoir une stabilité émotionnelle et intellectuelle* », le sport diminue les « *tensions* » et procure un « *sentiment de bien-être* » il « *me permet d'être plus lucide dans mon travail et d'améliorer la cohésion au sein de mes équipes* ». Cependant, il nous explique qu'il n'a rien mis en place dans son entreprise car il craint de discriminer ses

collaborateurs en surpoids, de plus il ne sait pas comment s’y prendre pour intégrer le sport à l’entreprise et n’a pas le temps de se pencher sur le sujet.

IT7 est pleinement conscient de la notion de QVT. Il nous suggère cependant plusieurs points qu’il pense souvent négligés. Il regrette le manque de regroupements avec ses collaborateurs et suggère d’organiser plus souvent des réunions non formelles pour renforcer la cohésion d’équipe. Il nous suggère aussi de toujours faciliter le travail de ses collaborateurs, avec des objectifs clairs, des outils adaptés et un suivi personnalisé.

#### 4.4.2.8 Interviewé 8 (IT8)

IT8 est un jeune chef de projet de 23 ans dans une petite entreprise de conseil d’ingénierie pour laquelle il gère 2 personnes. Il ne pratique pas d’APS au quotidien et son entreprise n’a rien mis en place pour favoriser la pratique sportive de ses employés.

IT8 a une vision du management très ouverte qui se base sur la confiance. En effet, il favorise un management horizontal, sans hiérarchie, sans deadlines et très flexible sur les horaires de travail.

Bien qu’il ne soit pas sportif, IT8 reconnaît tout de même des effets positifs au sport à savoir : « *le sport permet de bien démarrer la journée et de se vider la tête* » cela permet de « *sortir du tout écran et de respirer* ». Il n’est pas convaincu que la mise en place du sport en entreprise soit viable pour une entreprise de 5 employés qui travaillent dans des villes différentes.

IT8 n’est pas très renseigné sur la notion de QVT mais accorde une importance particulière pour la qualité des locaux et la qualité des outils avec lesquels il travaille. Bien qu’il apprécie la flexibilité, il regrette de ne pas pouvoir avoir plus de moments de rencontre informels entre collègues.

#### 4.4.2.9 Interviewé 9 (IT9)

IT9 est un manager de 34 ans dans une grande entreprise du domaine de l’Énergie. Il gère 11 personnes et pratique une APS par semaine. Son entreprise n’a rien mis en place pour faciliter la pratique d’APS de ses employés.

IT9 gère ses équipes de façon à être le plus proche possible de des ses équipes. Il nous conseil de favoriser au maximum la cohésion d'équipe en restant proche de tous les corps de métier.

Bien que peu pratiquant d'APS, IT9 est convaincu de la pertinence de pratiquer du sport pour améliorer son travail. Selon ses mots, le sport permet non seulement d'améliorer sa condition physique mais en plus, de « *diminuer le stress et les tensions en plus de renforcer la cohésion d'équipe* ». Selon lui, les principaux freins à la pratique sportive en entreprise sont : une direction non concernée et non renseignée ainsi qu'une trop grande distance entre les personnels de bureaux et de terrain. Il recommande de plus la création d'une amicale sportive au sein de l'entreprise.

Concernant la QVT, il n'est pas très au fait de sa signification mais continue d'appuyer sur l'importance de la cohésion d'équipe. Il nous confie que le salaire et les avantages sont aussi à prendre en compte au même titre qu'un outillage de bonne qualité.

#### 4.4.2.10 Interviewé 10 (IT10)

IT10 est « team manager » pour un grande société de conseil d'ingénierie, il est âgé de 29 ans et gère 37 personnes. Il pratique une APS au moins 3 fois par semaine et son entreprise a mise en place une salle de sport, des subventions et des tarifs négociés avec les salles aux alentours des bureaux.

Sa façon de manager ses équipes est très technique, en effet il utilise des données chiffrées pour suivre l'ensemble de ses collaborateurs. Il n'impose en revanche aucune réelle contrainte d'horaire ni de moyen tant que les objectifs sont atteints. Lorsque ceux-ci ne sont pas atteints il propose un accompagnement particulier pour régler les éventuels problèmes.

Concernant le sport, cela lui permet de s'« *entraîner à fournir des efforts et à évacuer la pression* », il met en garde à ne pas trop en abuser et ne pas aller jusqu'au point où le sport empiète sur le temps de travail. Selon lui, les freins à la mise ne place de sport par l'entreprise sont les suivant : faire attention aux assurances, le cout des équipements, la distance entre le lieu de travail et le lieu de vie et enfin le temps. Il suggère qu'il est important de prévenir les employés quant aux bénéfices de la pratique d'APS et aussi de rendre les horaires flexibles.

En ce qui concerne la QVT, IT10 n'est pas spécialement bien informé, cependant il émet un fort intérêt pour la qualité des locaux et du matériel. Il suggère aussi de mettre en place la possibilité de télétravailler.

### 4.4.3 Analyse Verticale

Dans cette partie nous allons analyser l'ensemble des résultats par thème. Pour cela il nous semblait pertinent de procéder de façon statistique en regroupant l'ensemble des idées données sur chaque question ou thème.

#### 4.4.3.1 Management

Comme expliqué précédemment, nous avons donc regrouper les réponses de tous les interviewés afin d'en tirer des statistiques générales. Dans la partie management, nous allons donc nous intéresser aux pratiques managériales recommandées par nos participants.

On peut voir dans le tableau 2 ci-dessous, que les valeurs et pratiques apportées lors des entretiens sont en accords avec les valeurs du Slow Management expliquées dans la partie 3.3. En effet, la majorité des réponses sont tournée sur les employés et non sur les résultats. On note notamment les fortes tendances pour la flexibilité (14,29%), le travail d'équipe (12,5%), la mise en place d'objectifs clairs et sensés (8,93%) et de l'accompagnement (8,93%). Ces quatre premiers points sont des points piliers du Slow Management. Il reste aussi intéressant de voir que l'écoute (5,36%), l'autonomie (5,36%), le partage des expériences (3,57%) et l'engagement du managers (3,57%) sont aussi bien présents dans les réponses et n'ont pas une place négligeable. Ces recommandations sont aussi des branches fondamentales du Slow Management. On peut donc aisément dire que le Slow Management est une pratique qui séduit les managers et qui semble bel et bien fonctionner.

Tableau 2: Statistiques sur le thème « management »

| Recommandations Managériales | Proportion | Recommandations Managériales | Proportion |
|------------------------------|------------|------------------------------|------------|
| Flexibilité                  | 14,29%     | Fort engagement du manager   | 3,57%      |
| Fédérer les équipes          | 12,50%     | Encourager                   | 3,57%      |
| Objectif SMART               | 8,93%      | Confrontations des parties   | 3,57%      |
| Accompagnement               | 8,93%      | Peu de pauses                | 1,79%      |
| Horaire fixes                | 5,36%      | Pas de surcharge             | 1,79%      |
| Ecoute                       | 5,36%      | Pas de reporting             | 1,79%      |
| Cadrer sans imposer          | 5,36%      | Management individuel        | 1,79%      |
| Autonomie                    | 5,36%      | Humain au centre             | 1,79%      |
| Suivit                       | 3,57%      | Exigence                     | 1,79%      |
| Partage des expériences      | 3,57%      | Bienveillance                | 1,79%      |
| Management horizontal        | 3,57%      |                              |            |

#### 4.4.3.2 Sport et travail

Dans cette partie nous allons nous intéresser aux réponses et réflexions apportées par les 10 interviewés sur le thème du sport et travail (voir tableau 3).

Tout d'abord, sur la question des effets du sports sur le travail, la plupart des interviewé étant sportifs on peut considérer ses réponses comme étant légitimement pertinentes. Les effets les plus évoqués sont tous des effets positifs à savoir : fédérer les équipes (11,4%), faire une coupure avec le travail (8,6%), diminuer les tensions (8,6%), améliorer la gestion du stress (7,1%), améliorer la capacité à absorber les fortes charges de travail (7,1%) et se vider l'esprit (7,1%). Il est déjà intéressant de remarquer que l'aspect fédération des équipes arrive en première position ici ainsi que dans la partie recommandations managériales. Le sport serait donc une vraie solution pour améliorer sa gestion d'équipe. On retrouve en plus de celle cités précédemment, d'autre particularités qui entraînent une amélioration des performances comme : l'amélioration de la concentration (4,3%), repousser ses limites (5,7%) et amélioration de l'endurance (2,9 %). Il semble donc bien évident que le sport est synonyme d'amélioration de performances pour l'ensemble des managers interrogés.

Tableau 3: Statistiques sur les effets du sport

| Effets sport                          | Proportion |
|---------------------------------------|------------|
| Fédérer les équipes                   | 11,4%      |
| Coupure avec le travail               | 8,6%       |
| Diminution des tensions               | 8,6%       |
| Gestion du stress                     | 7,1%       |
| Absorber les charges de travail       | 7,1%       |
| Se vider l'esprit                     | 7,1%       |
| Repousser ses limites                 | 5,7%       |
| Amélioration de la résistance mentale | 4,3%       |
| Prendre du recul                      | 4,3%       |
| Se ressourcer                         | 4,3%       |
| Amélioration résistance physique      | 4,3%       |
| Bien dans son corps                   | 4,3%       |
| Amélioration de la concentration      | 4,3%       |
| Amélioration de l'endurance           | 2,9%       |
| Rythme la journée                     | 2,9%       |
| Sensation de bien être                | 2,9%       |
| Economies financière                  | 1,4%       |
| Blessures                             | 1,4%       |
| Santé                                 | 1,4%       |
| Amélioration de la dextérité          | 1,4%       |
| Apprendre                             | 1,4%       |
| Bonne humeur                          | 1,4%       |
| Stabilité émotionnelle                | 1,4%       |

Bien qu'il paraisse évident que le sport soit un catalyseur de performances il est important de ne pas négliger les freins qui empêchent les entreprises et les employés de le mettre en place et de le pratiquer régulièrement (voir tableau 4). On peut souligner 5 principales causes empêchant la pratique sportive en entreprise : la culture de l'entreprise hermétique au sport (16%), le manque de flexibilité des horaires (10%), la peur d'empiéter sur le temps de travail (10%), le manque de personnel en charge de s'en occuper (10%) et des locaux inadaptés (6%). On peut d'ores et déjà noter que la plupart de ses problématiques sont solvables via la pratique du slow management, notamment celle en lien avec le temps de travail.

Tableau 4: Statistiques sur les freins à la mise en place du sport en entreprise

| Freins Sport                                      | Proportion |
|---|------------|
| Culture entreprise                                | 16,0%      |
| Pas de flexibilité des horaires                   | 10,0%      |
| Prendre sur son temps de travail                  | 10,0%      |
| Pas de personne en charge au sein de l'entreprise | 10,0%      |
| Locaux inadaptés                                  | 6,0%       |
| Distance lieu de travail / domicile               | 4,0%       |
| Situation familiale                               | 4,0%       |
| Pauses non adaptées                               | 4,0%       |
| Les employés sont géographiquement éloignés       | 4,0%       |
| Assurance   | 4,0%       |
| Sensibilisation des bienfaits du sport            | 4,0%       |
| Trouver des volontaires                           | 4,0%       |
| Equipe non sportive                               | 4,0%       |
| Besoin de conseil                                 | 4,0%       |
| Organisation au sein de l'entreprise              | 4,0%       |
| Activité pro non-stop                             | 2,0%       |
| Management tourné uniquement sur les résultats    | 2,0%       |
| Distance hiérarchique                             | 2,0%       |
| Accessible qu'aux personnes des bureaux           | 2,0%       |

Il est aussi intéressant de se pencher sur les recommandations que nous donne les managers pour inciter la pratique sportive en entreprise (voir tableau 5). Ici les principales recommandations sont : la mise en place de salles de sport dédiées au personnel (13,8%), la création d'événements sportifs internes (12,1%) et la mise en place de subventions (10,3%), il est intéressant de noter que ce ne sont pas des mesures uniquement applicables à de grandes entreprises. Il est intéressant ici de voir que des petites installations ou attentions sont possible pour favoriser la pratique d'APS comme le télétravail (1,7%), les application mobiles (1,7%), la flexibilité des horaires (5,7%) et la promotion des bienfaits du sport (5,7%). Des actions sont donc bien possibles pour toutes le tailles d'entreprises.

Tableau 5: Statistiques sur les aménagements recommandés pour la mise en place du sport en entreprise

| Aménagements recommandés Sport                                       | Proportions |
|--|-------------|
| Salle de sport dédié   | 13,8%       |
| Evènements sportifs interne  | 12,1%       |
| Subvention CE  | 10,3%       |
| Milieu associatif interne  | 6,9%        |
| Locaux proches de salle de sport                                     | 5,2%        |
| Promotion du sport et de ses bienfaits                               | 5,2%        |
| Flexibilité des horaires   | 5,2%        |
| Promotions des dispositions en place                                 | 5,2%        |
| Session sport en visioconférence                                     | 5,2%        |
| Douches  | 3,4%        |
| Parrainage haut niveau   | 3,4%        |
| Augmenter le temps de pause  | 3,4%        |
| Evènements initiation au sport                                       | 1,7%        |
| Formations sportive  | 1,7%        |
| Télétravail  | 1,7%        |
| Salle de eSport  | 1,7%        |
| Activités types (baby, fléchettes,)                                  | 1,7%        |
| Exercices d'éveil pour les travailleurs du matin                     | 1,7%        |
| Application sport  | 1,7%        |
| Abonnement Gym lib (salles sur toute la France pour les commerciaux) | 1,7%        |
| Voyages sportifs   | 1,7%        |
| Formation de la direction sur les possibilités                       | 1,7%        |
| Incubateurs avec services sportifs mutualisés                        | 1,7%        |
| Consulter les avis et besoins de chacun                              | 1,7%        |

Globalement, les bienfaits du sport sont bien reconnus par les managers, leurs freins le sont aussi mais ils ne sont clairement pas insurmontables et il semble même qu'une simple réorganisation managériale pourrait déjà améliorer grandement la situation générale.

#### 4.4.3.3 Qualité de vie au travail

Dans cette partie nous allons nous intéresser à la perception de la QVT des managers. Dans un premier temps il semble cohérent de savoir ce qu'ils incluent dans ce terme puis de savoir comment ils conseilleraient d'améliorer leur QVT ainsi que celle de leurs collaborateurs.

Comme on peut le voir dans le tableau 6 les principales sources d'une bonne QVT sont : la qualité des locaux (12,3%), les relations interpersonnelles (8,8%), la localisation du lieu de travail (8,8%), le bien-être général (7%), l'appartenance (5,3%), la confiance au managers (5,3%) et l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. On remarque que le

sport pourrait très bien convenir à remplir ces fonctions ainsi que nombre d'autres facteurs cités comme le taux de stress (1,8%), la santé mentale (1,8%) et l'accomplissement de soi (1,8%). Une fois de plus on retrouve aussi la flexibilité (3,5%) pouvant être apportée directement par le Slow Management.

*Tableau 6: Statistiques sur la définition de la QVT selon les managers*

| Définition QVT  | Proportion |
|---|------------|
| Locaux de travail   | 12,3%      |
| Relations interpersonnel                                  | 8,8%       |
| Localisation du lieu de travail (aménagement à proximité) | 8,8%       |
| Bien être   | 7,0%       |
| Appartenance  | 5,3%       |
| Confiance aux managers                                    | 5,3%       |
| Equilibre vie pro / vie privée                            | 5,3%       |
| Envie au travail  | 3,5%       |
| Sécurité de l'emploi                                      | 3,5%       |
| Management bienveillant                                   | 3,5%       |
| Valorisation  | 3,5%       |
| Flexibilité   | 3,5%       |
| Se sentir utile   | 3,5%       |
| Services proposés par l'entreprise                        | 3,5%       |
| Engagement  | 3,5%       |
| Santé mentale   | 1,8%       |
| Pas d'obstacle au bon déroulement du travail              | 1,8%       |
| Sourire   | 1,8%       |
| Accomplissement de soi                                    | 1,8%       |
| Amélioration continue                                     | 1,8%       |
| Taux de stress  | 1,8%       |
| Autonomie   | 1,8%       |
| Aimer son travail   | 1,8%       |
| Considération   | 1,8%       |
| Bonheur   | 1,8%       |
| Salaire   | 1,8%       |

En ce qui concerne les recommandations et suggestions faites par les managers pour améliorer leur QVT ainsi que celle de leurs collaborateurs (voir tableau 7), on peut résumer les principales par : organiser des regroupements informels entre collègues (17,2%), avoir des outils de travail de bonne qualité (12,1%), bien séparer la vie privée et la vie professionnelle (8,6%), avoir un planning flexible (6,9%) avoir des locaux de bonne qualité (5,2%) et des salles de pause (5,2%), créer une atmosphère positive (5,2%), porter des attentions particulières à chacun (5,2%) et enfin la possibilité de télétravailler (5,2%). Ici aussi, l'ensemble des recommandations sont, soit réglées par la mise en place du Slow

Management, soit par celle du sport. Il semble donc bien évident que la mise en place du sport par le slow management aurait un impact très positif sur la QVT des employés.

Tableau 7: Statistiques sur les recommandations afin d'améliorer la QVT

| Recommandations                                       | Proportion |
|---|------------|
| Organiser des regroupements informels entre collègues | 17,2%      |
| Outils de travail bonne qualité                       | 12,1%      |
| Bien séparer le travail et la vie privée              | 8,6%       |
| Temps de travail flexible                             | 6,9%       |
| Salles de pause                                       | 5,2%       |
| Locaux de bonne qualité                               | 5,2%       |
| Proximité du lieu de travail                          | 5,2%       |
| Créer une atmosphère positive                         | 5,2%       |
| Attention particulière (récompenses)                  | 5,2%       |
| Possibilité de télétravail                            | 5,2%       |
| Jardins   | 3,4%       |
| Tables extérieures                                    | 3,4%       |
| Allongement des pauses                                | 3,4%       |
| Sensibiliser à la sécurité au travail                 | 3,4%       |
| Méthode de travail à jour                             | 1,7%       |
| Moins de démarches administratives                    | 1,7%       |
| Rendre les décisions possibles à tous les échelons    | 1,7%       |
| Adapter le management au personnes                    | 1,7%       |
| Bien définir les objectifs                            | 1,7%       |
| Management souple                                     | 1,7%       |

#### 4.4.4 Limites de l'étude

Avant de synthétiser et de recommander des bonnes pratiques issues de ces entretiens et de leur analyse, il semble important de noter les limites de cette étude. Premièrement, l'échantillon d'interviewés n'est pas forcément représentatif de la population des managers, en effet outre le fait que 100% des interviewés soient des hommes, ils étaient déjà presque tous très sportifs et donc déjà convaincus des bienfaits du sport. De plus, il ne faut pas exclure la possibilité que les interviewés se soient auto censurés (malgré l'assurance de l'anonymat).

#### 4.4.5 Synthèse et recommandations managériales

##### 4.4.5.1 Synthèse

Dans cette partie nous avons donc analysé les entretiens individuellement et globalement. Nous pouvons maintenant synthétiser les résultats obtenus. Nous nous

intéresserons dans cette partie aux résultats qui répondent à notre problématique afin de proposer par la suite des recommandations pertinentes.

Pour commencer, on remarque que les paramètres apportant une amélioration de la QVT tels que : les relations interpersonnelles, le bien être, l'appartenance, la santé mentale, l'accomplissement de soie et la diminution du taux de stress, sont tous des objectifs atteignables via la pratique sportive (selon les managers). On peut donc clairement dire le sport est bien une solution viable à l'amélioration de la QVT.

Cependant, de nombreux freins légitimes ont été soulignés par l'ensemble des managers. En s'intéressant aux freins principaux : la culture de l'entreprise, le manque de flexibilité, la peur d'empiéter sur le temps de travail et le manque de personnel en charge, on se rend compte qu'ils sont contournables via la pratique du Slow Management. En effet, le Slow Management encourage la flexibilité et favorise l'optimisation du temps de travail, ainsi le temps gagné par le Slow Management peut être directement utilisé pour la pratique sportive. La pratique sportive qui améliore de plus les performances au travail et donc nourrie en même temps le Slow Management. En clair, le sport améliore la QVT et le Slow Management efface les freins de la mise en place du sport.

A noter de plus, que l'un des principaux facteurs d'amélioration de la QVT est la flexibilité de l'emploi du temps et qu'il s'agit justement de l'un des piliers du Slow Management. Ainsi, le Slow Management permettrait aussi d'impacter directement la QVT.

#### 4.4.5.2 [Recommandations managériales](#)

Dans cette partie nous allons donc proposer des actions à mettre en place en s'appuyant à la foi sur les recommandations des managers et sur l'analyse que l'on a pu en faire.

La première chose à faire avant de changer les choses : il faut sensibiliser l'ensemble des employés aux bienfaits de la pratique sportive en commençant par les dirigeants. Pour cela de nombreuses formations sont disponibles, notamment celles proposées par la Fédération Française du Sport en Entreprise (FFSE), qui en plus de sensibiliser les entreprises donnent aussi des formations d'utilisation de matériel sportif, coaching sportif et propose aux entreprises d'assurer leurs employés à la pratique sportif au sein des locaux.

La recommandation évidente est ensuite d'améliorer la flexibilité des horaires de travail. Pour cela deux solutions simples, le télétravail qui s'est largement démocratisé via la crise covid ou alors un aménagement personnalisé des horaires en fonction des besoins de chacun.

Pour que le projet d'implémentation du sport au travail soit accepté par tous, il faut que le projet soit élaboré en collaboration entre la direction et les employés. Il faut tenir compte des envies de chacun (si possible), de la fréquence souhaitée, de la façon de faire (individuelle ou collective) et des contraintes de temps.

Il est aussi possible d'élire un groupe de salariés volontaires agissant comme des ambassadeurs du sport dans l'entreprise. En effet, il y a souvent des employés sportifs qui vont d'eux même vouloir diffuser les informations et motiver leurs collaborateurs à pratiquer. Il s'agit alors d'identifier ces salariés et de leur confier ces missions.

Dans le cas de nombreuses entreprises où les salariés sont répartis dans plusieurs zones géographiques ou que l'entreprise n'a pas de locaux fixes, il est possible de pratiquer en ligne. En effet de nombreuses applications mobiles dédiées au sport en entreprise existent. Nous vous recommandons 3 applications. United Heroes, Kiplin et Squad qui sont des applications de défis d'entreprise. Elles permettent de regrouper l'ensemble des membres d'une entreprise afin de compléter des défis collectifs en course à pied vélo ou stepper. Par exemple, compléter un Paris Brest en 2 semaines. Elles sont déjà utilisées par beaucoup d'entreprises dont plusieurs du CAC 40.

Enfin, nous sommes conscients qu'il n'est pas possible pour toutes les entreprises de posséder leurs propres salles de sport. Cependant, des solutions existent. La première consiste simplement à choisir ses locaux en incluant la proximité aux salles de sport comme critère de choix. La seconde consiste à mutualiser les infrastructures avec les différentes entreprises alentour ou alors de profiter des installations municipales. En effet, certaines mairies autorisent les entreprises à utiliser les installations municipales entre midi et 14h gratuitement.

# Conclusion

## 5 Conclusion

L'objectif de ce mémoire était de savoir si le Slow Management pouvait avoir un impact sur la mise en place du sport par les entreprises et particulièrement du point de vue des managers dans le but d'améliorer la qualité de vie au travail.

Après contextualisation et définition des différents termes nous avons réalisé une étude qualitative sur 10 managers. Cette étude nous a montré les attentes relatives à la qualité de vie au travail comme la qualité des locaux, la qualité des relations interpersonnelles ou encore le ressenti d'appartenance. L'étude nous a aussi montré qu'il y a une forte demande de se retrouver entre collègues de manière informelle.

De ces constats nous nous sommes aperçus que le sport pourrait en effet permettre de combler ses besoins et donc d'améliorer la QVT de tous les employés. Il restait ensuite à savoir comment faire face aux différents obstacles à sa mise en place, à savoir : la culture de l'entreprise, le manque de flexibilité, la peur de prendre sur le temps de travail et le manque de personnel.

On se rend alors compte que le Slow Management se prête parfaitement à l'exercice. En effet celui-ci est un mode de gestion qui tourne les besoins de l'entreprise sur les humains qui la compose. Le Slow Management c'est adapter son management aux individus en étant à l'écoute et en mettant tout en œuvre pour optimiser le temps de travail sans jamais négliger le bien-être de ses collaborateurs. Ainsi lorsque l'on adopte le Slow Management les freins à la mise en place du sport au travail ne le sont plus.

Nous avons alors proposé des solutions permettant la mise en place du sport au travail à savoir : sensibiliser l'ensemble des personnes de l'entreprise, adopter des horaires flexibles et personnalisés, mettre à profit la collaboration entre les salariés et les dirigeants pour adopter les meilleures solutions et mettre en place des personnes volontaires pour s'en occuper. Enfin, pour les questions plus budgétaires nous avons proposé l'utilisation de plateformes numériques et la collaboration entre entreprises ou avec les municipalités alentour.

En définitive, le Slow Management permet bien de faciliter la mise en place du sport en entreprise et améliore de ce fait la QVT de l'ensemble des employés.

## Bibliographie

- Alvesson, M., & Spicer, A. (2016). *The stupidity paradox: The power and pitfalls of functional stupidity at work*. Profile Books.
- Aminah, A. (2008). Job, Family, and Individual Factors as Predictors of Work-Family Conflict. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 4(1), 57-65.
- Asakura, T., & Fujigaki, Y. (1993). The Impact of Computer Technology on Job Characteristics and Workers Health. *HCI*.
- Association for Applied Sport Psychology. (2012). *Psychological Benefits of Exercise*. Association for Applied Sport Psychology.
- Bagtasos, M. R. (2011). Quality of Work Life: A Review of Literature. *DLSU Business & Economics Review*, 20(2), 1-8. <https://doi.org/10.3860/ber.v20i2.1909>
- Bazex, J., Pène, P., & Rivière, D. (2012). Les activités physiques et sportives—La santé—La société. *Bulletin de l'Académie Nationale de Médecine*, 196(7), 1429-1442. [https://doi.org/10.1016/S0001-4079\(19\)31722-4](https://doi.org/10.1016/S0001-4079(19)31722-4)
- Bevan, S. (2010). *The business case for employee's health and wellbeing* (Business and management). Work Foundation.
- Carayon, P., Smith, M. J., & Haims, M. C. (1999). Work organization, job stress, and work-related musculoskeletal disorders. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 41(4), 644-663.
- Chan, K., Lai, G., & Boey, K. (2000). Work stress among six professional groups: The Singapore experience. *Soc Sci Med*. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(99\)00397-4](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(99)00397-4)
- Chenoweth, D. (2011). *Promoting well-being: Wellness Strategies to improve health, performance and the bottom line*. SHRM Foundation.
- Cherns, A. (1975). Perspectives on the quality of working life. *Journal of Occupational Psychology*, 48(3), 155-167. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1975.tb00311.x>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research (3rd ed.): Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452230153>
- Cross, R., & Gray, P. (2013). Where Has the Time Gone? Addressing Collaboration Overload in a Networked Economy. *California Management Review*, 56(1), 50-66. <https://doi.org/10.1525/cm.2013.56.1.50>
- Csikszentmihalyi, M. (2009). *Flow: The psychology of optimal experience* (Nachdr.). Harper [and] Row.
- Demitropoulos, B. (2011). Exercising And Work Performance. *American Business Magazine*.
- Drannan, J. (2016). The Relationship Between Physical Exercise and Job Performance: The Mediating Effects of Subjective Health and Good Mood. *Arabian Journal of Business and ar A Management Review*. <https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000269>
- European Commission, Directorate General for Education, Youth, Sport and Culture., & TNS Opinion & Social. (2017). *Sport and physical activity: Executive summary*. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2766/599562>
- Fleming, P., & Spicer, A. (2003). Working at a Cynical Distance: Implications for Power, Subjectivity and Resistance. *Organization*, 10(1), 157-179. <https://doi.org/10.1177/1350508403010001376>
- Grabmeier, J. (2011). *Got up on the wrong side of the bed? Your work will show it*. Ohio State University.
- Hartmann, M. R. K., Copenhagen Business School. CBS, Department of Operations Management. OM, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi. PEØ, & LIMAC PhD School. (2014). *In the Gray Zone: With police in making space for creativity*.
- Iacovides, A., Fountoulakis, K. N., Kaprinis, S., & Kaprinis, G. (2003). The relationship between job stress, burnout, and clinical depression. *Journal of Affective Disorders*, 75(3), 209-221. [https://doi.org/10.1016/S0165-0327\(02\)00101-5](https://doi.org/10.1016/S0165-0327(02)00101-5)
- INSERM. (2008). *Activité physique : Contextes et effets sur la santé. Synthèse et recommandations*. Les éditions Inserm.
- Kärreman, D., Spicer, A., & Hartmann, R. K. (2018). Slow Management. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3481688>
- Learmonth, D. (2007). *Managing Mood with Exercise: A Guide to show how regular exercise can improve the symptoms of anxiety and depression*.
- Marriott, T., Reilly, T., & Miles. (1993). The effect of physiological stress on cognitive performance in a simulation of soccer. *Centre for Sport and Exercise Sciences*, 261-264.
- May, B. E., Lau, R. S. M., & Johnson, S. K. (1999). A longitudinal study of quality of work life and business performance. *South Dakota business review*, 58(2), 275-308.
- McKenna, J., Field, M., & Coulson, J. C. (2008). Exercising at work and self-reported work performance. *International Journal of Workplace Health Management*, 1(3), 176-197. <https://doi.org/10.1108/17538350810926534>
- Ministère des Sports. (2017). *Etude : « Sport en Entreprise »* (p. 22). Ministère des Sports.

- Ministère des Sports. (2018). *Activité physique et sportive, santé et qualité des finances publiques* (p. 12). Ministère des Sports.
- Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social (Éd.). (2013). *Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 « Qualité de vie au travail »*.
- Mulcahy, E. (2003). *Clear the Cobwebs Go for a Run: Physical exercise and mental performance*.
- Normala, D. (2010). Investigating the relationship between quality of work life and organisational commitment amongst Employees in Malaysian Firms. *International journal of business and management*, 5(10), 75-82.
- OECD. (2019). *The heavy burden of obesity the economics of prevention*.
- OMS. (2009). *Stratégie mondiale de l'OMS pour l'alimentation, l'exercice physique et la santé* (p. 46). OMS ; Bibliothèque de l'OMS.
- OMS. (2010). *Global recommendations on physical activity for health*. WHO.
- OMS. (2019). *Plan d'action mondial pour promouvoir l'activité physique 2018-2030*. OMS ; Bibliothèque de l'OMS.
- OMS. (2020). *Activité physique*. Bibliothèque de l'OMS.
- Patton, M. Q., & Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3 ed). Sage Publications.
- Reece, P. (2012). The benefits of healthy employees. *The business times*.
- Rennstam, J. (2007). *Engineering work: On peer reviewing as a method of horizontal control*.
- Roche, L. (2011). Le slow management, antidote au stress. *L'Expansion Management Review*, N° 141(2), 42. <https://doi.org/10.3917/emr.141.0042>
- Schoemaker, P. J. H. (2008). The Future Challenges of Business: Rethinking Management Education. *California Management Review*, 50(3), 119-139. <https://doi.org/10.2307/41166448>
- Scully, J. A., Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1995). Locus of Knowledge as a Determinant of the Effects of Participation on Performance, Affect, and Perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61(3), 276-288.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Sibold, J. S., & Berg, K. M. (2010). Mood Enhancement Persists for up to 12 Hours following Aerobic Exercise: A Pilot Study. *Perceptual and Motor Skills*, 111(2), 333-342. <https://doi.org/10.2466/02.06.13.15.PMS.111.5.333-342>
- Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data: A guide to the principles of qualitative research* (4th ed). Sage.
- Steiler, D., Sadowsky, J., & Roche, L. (2010). *Le slow management : Éloge du bien-être au travail*. Presses universitaires de Grenoble.
- Studenski, S., Perera, S., Patel, K., & Rosano, C. (2011). Gait Speed and Survival in Older Adults. *JAMA*, 305(1), 50. <https://doi.org/10.1001/jama.2010.1923>
- Swathi, R. (2017). A Study on Dimensions of Quality of Work Life of Employees. *International Journal & Magazine of Engineering, Technology, Management, and research*, 4(9), 188-196.
- Tavani, J. L., Lo Monaco, G., Hoffmann-Hervé, L., Botella, M., & Collange, J. (2014). La qualité de vie au travail : Objectif à poursuivre ou concept à évaluer ? *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 75(2), 160-170. <https://doi.org/10.1016/j.admp.2014.01.002>
- Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. L. (2016). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource* (Fourth edition). John Wiley & Sons, Inc.
- Thompson, K. (Éd.). (2003). *The early sociology of management and organizations*. Routledge.
- Walton, R. (1980). Quality of work life activities: A research agenda. *Professional Psychology*, 11(3), 484-493.