



UNIL | Université de Lausanne

IDHEAP

Institut de hautes études  
en administration publique

Hélène Imseng

---

**Pratique du sport et promotion  
de la santé au CHUV:  
étude exploratoire basée sur  
la perception des acteurs**

---

---

Cahier de l'IDHEAP 313/2020

---

*Unité Management public et gestion des ressources humaines*

---

**Hélène Imseng**

# **Pratique du sport et promotion de la santé au CHUV**

## **Étude exploratoire basée sur la perception des acteurs**

Cahier de l'IDHEAP 313/2020

Unité *Management public et gestion des ressources humaines*

Travail de mémoire

Rapporteur : Prof. Yves Emery

© 2020 IDHEAP, Lausanne

ISBN 978-2-940390-99-1

**IDHEAP**

**Institut de hautes études en administration publique  
Université de Lausanne**

Bâtiment IDHEAP, 1015 Lausanne

Tél. +41 (0)21 692 68 00, Fax +41 (0)21 692 68 09

E-mail : [idheap@unil.ch](mailto:idheap@unil.ch) – [www.unil.ch/idheap](http://www.unil.ch/idheap)

***Cette publication est effectuée avec l'accord des personnes intéressées et concernées au sein du CHUV.***

## **REMERCIEMENTS**

Je tiens tout d'abord à remercier mon directeur de mémoire, le Professeur Yves Emery pour son précieux accompagnement tout au long de la rédaction de ce travail, pour ses apports de qualité ainsi que pour sa grande disponibilité. Ses conseils ainsi que ses remarques constructives ont contribué de manière centrale à la réalisation de cette recherche.

Je remercie également Monsieur Armand Brice Kouadio qui m'a accompagnée durant la première partie de la rédaction de mon mémoire et qui m'a prodigué de précieux conseils.

Mes remerciements s'adressent aussi aux collaborateurs du CHUV qui ont généreusement accepté de participer aux entretiens et sans qui, ma recherche n'aurait pas pu être réalisée.

Je voudrais encore remercier Yann Liardet et Fabienne Finianos pour leur précieux travail de relecture.

Je tiens finalement à remercier toutes les personnes ayant contribué à l'élaboration de ce mémoire, par des discussions, remarques, conseils ou simplement par leur soutien.

# SOMMAIRE

SOMMAIRE.....	I
Résumé.....	VI
1 Introduction et problématique .....	1
2 Cadre théorique.....	7
2.1 Le bien-être au travail.....	7
2.1.1 Définition du bien-être au travail.....	7
2.1.2 Les différentes dimensions du bien-être au travail .....	8
2.2 Les programmes de santé au travail .....	9
2.2.1 La gestion de la santé au sein des organisations publiques .....	11
2.3 Le sport en entreprise .....	14
2.3.1 La promotion du bien-être au travail par le sport.....	16
2.3.2 Exemples concrets d'offres de prestations sportives sur le lieu de travail.....	17
3 Question de recherche.....	20

4	Contexte de l'étude .....	21
5	Méthodologie .....	23
5.1	Choix de la méthode de recherche et méthode de récolte des données .....	23
5.1.1	Choix de la méthode de recherche .....	23
5.1.2	Méthode de récolte des données.....	24
5.2	Proposition de recherche .....	26
5.3	Échantillon .....	28
5.3.1	Choix et justification de l'échantillon .....	28
5.3.2	Taille de l'échantillon.....	31
5.3.3	Présentation de l'échantillon.....	32
5.4	Traitement et analyse des données.....	42
6	Présentation et discussion des résultats.....	44
6.1	Propos recueillis lors de l'entretien avec la personne en charge des mesures de bien-être au travail par le sport.....	44
6.2	Deux questions d'introduction .....	47
6.3	Bien-être au travail .....	52
6.3.1	Bien-être global au travail.....	52

6.3.2	Première dimension du bien-être des employés : bonheur.....	55
6.3.3	Deuxième dimension du bien-être des employés : santé .....	65
6.3.4	Troisième dimension du bien-être des employés : relations (bien-être social).....	70
6.4	Performance au travail .....	79
6.5	Remarques générales .....	86
6.6	Synthèse des résultats.....	88
6.7	Discussion des résultats.....	92
7	Conclusion .....	99
7.1	Apports de la recherche .....	99
7.2	Recommandations.....	101
7.3	Limites de la recherche et perspectives de recherches futures .....	106
8	Bibliographie .....	108
	Annexes.....	114

## LISTE DES ACRONYMES

ACV	Administration cantonale vaudoise
ATSSO	Aide-technique spécialisée en salle d'opération
CHUV	Centre hospitalier universitaire vaudois
DG	Direction Générale
DGS	Direction générale de la santé
DPSP	Département Promotion de la santé et préventions
DRH	Direction des ressources humaines
DSAS	Département de la santé et de l'action sociale
FAA	Fondation Asile des aveugles
GRH	Gestion des ressources humaines
GSE	Gestion de la santé en entreprise
HEP Vaud	Haute École Pédagogique Vaud
IUMSP	Institut universitaire de médecine sociale et préventive
IST	Institut universitaire romand de santé au travail
PF	Praticien-ne format-eur/trice
PMU	Policlinique médicale universitaire
Polcant	Police Cantonale Vaudoise
ProSV	Promotion Santé Vaud

PSCH	Promotion Santé Suisse
RH	Ressources humaines
SECO	Secrétariat d'État à l'économie
SG-DFI	Secrétariat général du Département fédéral de l'intérieur
SLB	Street-level bureaucrat(s)
SRH	Services des ressources humaines
SWING	Gestion du stress, effets et avantages de la promotion de la santé en entreprise
TRM	Technicien-ne en radiologie médicale
UNIL	Université de Lausanne
Unisanté	Centre universitaire de médecine générale et santé publique

## RÉSUMÉ

Ce travail s'intéresse à la promotion de la santé par le sport au sein du secteur public suisse. L'activité physique a effectivement été intégrée dans le fonctionnement des organisations à partir des années 1980. Bien que cette pratique tende à se développer, les moyens mis en œuvre afin de promouvoir la santé en général et le sport en particulier sur le lieu de travail dans le secteur public demeurent encore restreints. Les ressources en personnel sont fortement limitées concernant notamment les thèmes de la sécurité, de la gestion des absences et de la promotion de la santé. En outre, celle-ci représente la mesure la moins dotée en ressources en personnel. Nous nous sommes donc intéressés aux prestations de bien-être par le sport au travail et nous avons évalué comment elles sont perçues par les collaborateur-trice-s d'une institution publique en particulier.

Nous avons collecté nos données au sein du CHUV, une organisation publique qui propose des mesures de promotion de la santé par le sport à ses salarié-e-s. Nous avons mené une enquête qualitative et avons dirigé des entretiens semi-directifs auprès de divers acteur-trice-s ayant recours à de telles pratiques. Nous avons ainsi été en mesure de retracer la perception des effets d'une activité sportive régulière, grâce aux offres mises à disposition, sur le bien-être et la performance au travail des employé-e-s. Les collaborateur-trice-s interrogé-e-s perçoivent que l'activité sportive aurait des impacts positifs sur leur bien-être global au travail et sur les différentes dimensions du bien-être des employés (*bonheur, santé et relations*) ainsi que sur la performance *individuelle* et celle de *l'organisation dans son ensemble*. La mise en œuvre de programmes de promotion de la santé par le sport au travail serait alors bénéfique pour le personnel, de même que pour le fonctionnement général de l'institution. Les salarié-e-s du secteur public perçoivent d'ailleurs cette pratique comme constructive et ils considèrent comme avantageux de faire partie d'une entité qui propose de telles prestations.

Cette étude nous a également permis de révéler les stratégies d'une institution publique suisse afin de développer cette pratique, tout en tenant compte des particularités liées à ce secteur. Dans le cadre du CHUV, ces mesures partent d'une initiative personnelle, elles ne sont pas à la charge du contribuable et il s'agit uniquement de bénévolat. Afin de pouvoir les mettre en place, diverses collaborations ont alors été créées avec des institutions publiques ou privées. En outre, pour pouvoir assurer la mise en œuvre de ces différentes dispositions, l'appui d'un groupe de bénévoles passionnés par le sport ainsi que le soutien de la Direction Générale et de la Direction des Ressources Humaines ont été primordiaux.

Cette recherche a ainsi permis d'apporter une meilleure compréhension par rapport aux impacts perçus d'une activité physique régulière sur le bien-être et la performance du personnel ainsi que de relever de manière détaillée comment les collaborateur-trice-s travaillant dans une institution publique perçoivent l'utilisation active de prestations sportives mises à disposition par leur organisation. À la lumière des résultats, il serait alors légitime de renforcer la promotion de la santé par le sport au travail au sein du secteur public suisse, notamment en dotant plus fortement les administrations en ressources en personnel dans ce domaine.

# 1 INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE

Le bon fonctionnement d'une organisation, notamment d'être en mesure d'offrir aux usagers des prestations de qualité de manière efficiente, dépend fortement d'un élément central : le personnel de l'organisation (Emery et Gonin 2009). La Gestion des Ressources Humaines (GRH) se réfère aux politiques, pratiques et systèmes qui influencent les comportements, les attitudes et la performance des employés (Emery et Gonin 2009). Cette gestion couvre différentes activités dont la GRH stratégique, la gestion du capital humain, l'apprentissage et le développement, la gestion de la rémunération et de la performance, les relations entre les employés, leur bien-être ainsi que la mise à disposition de services pour les salariés afin de créer un environnement de travail qui leur soit agréable (Armstrong et Taylor 2014). Cette étude se penche sur trois d'entre elles en particulier : la gestion du capital humain, le bien-être des employés ainsi que l'offre de services. Concernant la première, les théories de la gestion du capital humain considèrent les employés comme des actifs qu'il est primordial de gérer de manière stratégique et cohérente (Armstrong et Taylor 2014). En effet, l'investissement d'une organisation envers ses salariés engendre des retours avantageux pour cette dernière (Armstrong et Taylor 2014). Concernant la deuxième activité, il est aujourd'hui clair que les entreprises revendiquent le bien-être de leurs employés en tant que priorité (Caillas et Jacquet 2018). De ce fait, de nouveaux accords ayant trait à la qualité de vie au travail sont d'ailleurs de plus en plus nombreux. Par exemple, une nouvelle profession est apparue, il s'agit du métier de *Chief Happiness Officer* (responsable du bonheur en entreprise) (Caillas et Jacquet 2018). Favoriser le bien-être de ses salariés est ainsi devenu primordial pour le bon fonctionnement d'une organisation. Il s'agit d'une « *source d'équilibre et de performance pour l'entreprise* » (Caillas et Jacquet 2018, p. 1) et il permet principalement aux employés de s'épanouir dans leur travail. Finalement, par rapport à la troisième activité, afin d'être en mesure de promouvoir activement le bien-être au travail, les organisations offrent divers services à leurs

employés. Les programmes de promotion de santé au travail – *workplace wellness programs* – en font notamment partie et se développent ainsi à partir des années 1980. Il s'agit de services au sein d'une entreprise qui ont pour but de maintenir à son meilleur niveau la santé, physique et psychique des employés. Dès lors, l'impact de l'environnement de travail sur la motivation des salariés est pris en compte, une plus grande motivation des collaborateurs conduisant à une meilleure performance de l'entreprise en général (Chandrasekar 2011). Le lieu de travail joue donc un rôle important et influe sur le moral, la productivité ainsi que sur l'engagement des employés (Chandrasekar 2011). De nombreuses pratiques s'inscrivent dans la mouvance de promotion du bien-être des employés : avoir une salle de fitness, une salle de repos, une classe de yoga, des cours de pilate ou des repas équilibrés offerts au sein de l'entreprise. Bénéficier d'horaires flexibles rejoint aussi ce type de pratiques. En effet, cette flexibilité permet aux collaborateurs d'aménager leur temps de travail comme ils le souhaitent. Ils peuvent ainsi par exemple prendre une pause de midi plus longue et profiter de faire du sport. L'ergonomie des postes de travail constitue également une pratique incontournable. Un aménagement des postes et des équipements de travail selon les critères ergonomiques est effectivement primordial afin de garantir la bonne santé des salariés. Certaines organisations proposent aussi des formations ayant pour objectif d'informer leurs employés à propos des comportements à adopter pour prendre soin de sa santé. Ces pratiques sont ainsi mises en œuvre dans le but de favoriser la bonne santé physique et psychique des collaborateurs. Elles préconisent notamment une alimentation saine, de l'exercice physique ou encore, des moments de repos et de détente.

Cette étude se penche plus particulièrement sur la promotion de l'activité physique sur le lieu de travail. Faisant partie des pratiques que comprennent les *workplace wellness programs*, le sport est ainsi intégré dans le fonctionnement des organisations à partir des années 1980. Dès lors, « *le sport apparaît comme un vecteur positif de transmission de cet élan mais aussi d'image* » (Caillas et Jacquet 2018, p. 1). Cet élan amène

les entreprises à offrir divers services sportifs à leurs collaborateurs, tels que des salles de sport sur le lieu de travail ou différentes activités comme la participation collective à des événements sportifs (marathon par exemple) afin de renforcer l'esprit d'équipe (Caillas et Jacquet 2018). Bien qu'introduire ce genre de pratiques puisse sembler contre-intuitif – comme elles sortent du cadre du travail *stricto sensu*, les organisations promeuvent de manière active la santé au travail car cela leur permet effectivement de générer des bienfaits au niveau de la santé physique et psychique de leurs salariés, ce qui engendre en retour également des bénéfices au niveau de l'organisation dans son ensemble (Parks et Steelman 2008). Ces programmes faisant consensus ont donc été largement implémentés ces 30 dernières années.

Caillas et Jacquet (2018) mettent néanmoins en exergue que pour être en mesure d'augmenter la performance d'une entreprise, une prise en compte des intérêts des salariés est essentielle. En effet, promouvoir le bien-être au travail simplement par des actions ponctuelles et/ou superficielles ayant uniquement pour objectif le confort des employés est loin d'être suffisant pour arriver à des résultats significatifs (Caillas et Jacquet 2018). Afin d'être en mesure de procurer un sentiment de bien-être chez les employés, les organisations sont amenées à prendre de nombreuses dimensions en considération. La quantité ainsi que la qualité de travail que le personnel effectue, de même que les conditions dans lesquelles il mène à bien son activité, sont des facteurs essentiels lors de la mise en place d'actions ayant pour but de favoriser le bien-être des salariés (Caillas et Jacquet 2018). Pour ce faire, Van de Voorde et al. (2012) relèvent également qu'une prise en compte de différentes dimensions par les entreprises est nécessaire : bonheur, santé et relations (*happiness, health et relationships*). Ces dernières découlent de théories et d'études empiriques portant sur la relation entre la GRH, le bien-être des employés et la performance organisationnelle (Van De Voorde et al. 2012). Van De Voorde et al. (2012, p. 394) insistent sur l'importance de ces différentes dimensions « *because it is possible that trade-offs exists between the different dimensions of well-being (Grant et al. 2007)* ». De plus,

l'argument d'Appelbaum (2002), mis en évidence par Van De Voorde et al. (2012), relève que la mise en œuvre de pratiques de GRH peut engendrer des effets contradictoires sur le bien-être du personnel. En effet, l'engagement, la satisfaction et la confiance sont susceptibles d'être influencés positivement par la GRH, alors que les niveaux de stress peuvent également s'accroître suite à l'implémentation de telles pratiques (Van De Voorde et al. 2012). Dès lors, le rôle du bien-être des employés dans la relation entre la GRH et la performance organisationnelle se traduit dans la littérature par deux perspectives : *mutual gains perspective* (perspective de gains mutuels) ou *conflicting outcomes perspective* (perspective de résultats contradictoires) (Van De Voorde et al. 2012). Selon le premier point de vue, la GRH est bénéfique tant pour les employés que pour les employeurs, tandis que selon le second, la GRH aurait un impact positif sur la performance organisationnelle mais concernant le bien-être des salariés, elle n'aurait pas d'effets, voire même des effets négatifs (Van De Voorde et al. 2012). D'après cette perspective, un *trade-off* entre le bien-être de l'employé et la performance organisationnelle existe. En effet, lorsqu'une amélioration de la performance organisationnelle a lieu, une réduction du bien-être au travail du personnel s'ensuit. Gordard (2001) avait déjà constaté que les bénéfices liés à la GRH tendent à s'affaiblir à cause de plus hauts niveaux de stress (Van De Voorde et al. 2012). Il existe ainsi une perspective optimiste et une perspective sceptique ou pessimiste des effets de la GRH sur le bien-être des employés (Van De Voorde et al. 2012). L'article de Van De Voorde et al. (2012) apporte une systématique dans l'analyse des effets attendus des pratiques de GRH et permet de rendre compte de leurs effets potentiels, tant positifs que négatifs, (*mutual gain perspective* ou *conflicting outcome perspective*) sur le bien-être des employés au sein d'une organisation. En tenant compte de ces considérations, cette étude porte sur la promotion de la santé par le sport au travail. Il s'agit alors de considérer les effets générés par cette pratique de GRH sur le bien-être des employés au sein d'une organisation en particulier.

Bien qu'elle tende à se développer, les moyens mis en œuvre afin de promouvoir la santé en général et le sport en particulier sur le lieu de travail dans le secteur public suisse demeurent encore restreints. La perception des employés quant aux impacts de la promotion d'activités physiques sur leur bien-être et performance au travail permettra de mettre en avant les effets réels découlant de cette pratique et d'en déduire s'il serait légitime de développer plus fortement l'offre de prestations sportives. En outre, les administrations publiques suisses ont leurs propres particularités et il s'agit également d'estimer dans quelle mesure cette pratique jouit de la possibilité d'y être répandue de manière plus importante. Par conséquent, la prise en compte de ces spécificités est primordiale. En effet, si elles sont omises, des conséquences négatives peuvent en découler. Au sein du secteur public, les principes de collégialité et de consensus sont centraux : les acteurs politiques jouent un rôle prépondérant dans la mise en œuvre de réformes et peuvent ainsi bloquer la réalisation d'un projet (Giauque 2013). Les administrations sont donc redevables aux milieux politiques mais également aux citoyens, qui sont tenus de payer leurs impôts tous les ans. Les collaborateurs du secteur public sont d'ailleurs parfois considérés comme ayant des conditions de travail privilégiées et introduire, par exemple, un centre de fitness au sein d'une administration pourrait être perçu comme une injustice par les contribuables. De tels comportements sont susceptibles d'avoir des retombées négatives au niveau de la politique et d'amener à une perte d'image de l'administration en question. La mise en place de tels programmes s'avère alors délicate et souligner les spécificités du secteur public suisse est essentiel. *L'initiative de promotion de la gestion de la santé dans les administrations publiques* (2013) en relève un certain nombre : les obligations de transparence et de rendre des comptes au politique et au public, les ressources financières et personnelles limitées, la grande taille de la majorité des administrations (elles comprennent environ 360'000 salariés au niveau communal, cantonal et fédéral), la diversité d'activités et de niveaux hiérarchiques, la tâche de satisfaire des exigences dont l'ordre de priorité est difficilement identifiable, la longueur et la lenteur des voies décisionnelles, le manque de formation

spécifique au management des Conseillers d'État ainsi que la faible participation des employés dans les processus décisionnels. Leur marge de manœuvre est ainsi limitée – tant financièrement que politiquement. Toutefois, une mise en œuvre adaptée de ces programmes engendre directement des bénéfices pour les organisations publiques. Elle leur permet principalement de disposer de salariés en meilleure santé physique et psychologique. En outre, un certain nombre d'études a été mené au sein de différents secteurs publics et elles témoignent également des bienfaits de ces programmes sur les employés ainsi que sur le fonctionnement de la fonction publique en général.

La structure de notre travail se dessine de la manière suivante. Dans la première partie, nous présentons le cadre théorique dans lequel les notions centrales de notre recherche sont développées. La deuxième partie consiste en la définition de la question de recherche et la troisième expose le contexte de l'étude. La quatrième partie porte sur la démarche méthodologique afin d'être en mesure de répondre à la question de recherche et la cinquième consiste en la présentation et la discussion des résultats. Finalement, la sixième partie conclut le travail en présentant les apports de la recherche, des recommandations à l'égard des décideurs au sein d'organisations publiques, les limites de la recherche et enfin, elle met en exergue des perspectives pour de futures recherches.

## 2 CADRE THÉORIQUE

Ce chapitre est articulé en trois parties. Dans la première, la notion de bien-être au travail est définie et déclinée selon ses différentes dimensions. Ensuite, dans la deuxième, nous développons les points les plus pertinents à propos des programmes de santé au travail ainsi que leurs effets. Puis, la gestion de la santé au sein des organisations publiques est abordée en mettant en avant un exemple de ce qui se déroule à l'étranger et en présentant ensuite plus spécifiquement la façon dont elle se profile au niveau des organisations publiques suisses. Finalement, la troisième partie traite du sport en entreprise ainsi que de la promotion du bien-être au travail par le sport. Des exemples concrets d'offres de prestations sportives sur le lieu de travail sont par ailleurs développés. Les enjeux principaux du sujet ainsi que les apports théoriques nécessaires à la compréhension de la suite du travail sont ainsi présentés.

### 2.1 LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

#### 2.1.1 DÉFINITION DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Diverses définitions du bien-être des employés sont données dans la littérature, Van De Voorde et *al.* (2012, p. 393-394) le définissent comme « *the overall quality of an employee's experience and functioning at work (War 1987)* » ou Ben Shahr (2008) le décrit comme « *une sensation globale de plaisir chargée de sens* » (Caillas et Jacquet 2018, p. 2). Ce travail se base sur la notion de bien-être au travail particulièrement bien décrite par l'INRS (*Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles*) qui le définit de la manière la plus complète et cohérente par rapport au sujet auquel cette étude s'intéresse. La définition met notamment l'accent sur la perception des individus par rapport à des situations vécues au sein de la sphère professionnelle. Cet accent est particulièrement pertinent étant donné que cette recherche a pour ambition de rendre compte de la

perception des employés quant à une situation vécue ayant rapport à une pratique de GRH spécifique. La définition retenue est donc la suivante :

« *Le bien-être au travail fait référence à un sentiment général de satisfaction et d'épanouissement dans et par le travail qui dépasse l'absence d'atteinte à la santé. Le bien-être met l'accent sur la perception personnelle et collective des situations et des contraintes de la sphère professionnelle. Le sens de ces réalités a, pour chacun, des conséquences physiques, psychologiques, émotionnelles et psychosociales et se traduit par un certain niveau d'efficacité pour l'entreprise* » (Caillas et Jacquet 2018, p. 2).

### 2.1.2 LES DIFFÉRENTES DIMENSIONS DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Comme déjà mentionné, le bien-être des employés peut se décliner en trois dimensions : *bonheur*, *santé* et *relations* (*happiness*, *health* et *relationships*). À ce stade, il semble pertinent et nécessaire de les présenter de façon plus détaillée. Concernant la première dimension, les modèles conceptuels ainsi que les études empiriques à ce sujet utilisent pour la plupart la *satisfaction* et l'*engagement* en tant que dimensions du *bonheur* au travail (Van De Voorde et al. 2012). Appelbaum et al. (2000), Gould-Williams (2003) ou encore Witener (2001) ont d'ailleurs adopté ces deux dimensions du *bonheur* au travail (Van De Voorde et al. 2012). Dans le cas présent, le bien-être des employés se base sur des expériences subjectives. Fischer (2010) relève que ces deux dimensions se rapportent aux attitudes des employés et contiennent ainsi des éléments cognitifs et affectifs. Néanmoins, il souligne que ces attitudes diffèrent car elles sont axées sur des objectifs différents. En effet, alors que la *satisfaction* cible uniquement l'emploi, l'*engagement* vise quant à lui l'ensemble de l'organisation (Van De Voorde et al. 2012). Pour cette recherche, nous avons également inclut la *motivation* en tant que dimension du *bonheur* au travail car il s'agit effectivement d'un résultat RH faisant partie de *happiness*. Ensuite, la deuxième dimension du bien-être en lien avec la *santé* se focalise sur les différentes *sources de stress* (comme l'intensification de la charge de travail) ainsi que sur le *stress* lui-même –

découlant des sources de stress et pouvant parfois aboutir au *burnout*. Les *sources de stress* se réfèrent aux événements ou aux situations susceptibles d'augmenter le niveau stress au travail alors que le *stress* en lui-même se rapporte aux réponses que les employés donnent lorsqu'ils font face à des situations particulièrement stressantes, augmentant ainsi potentiellement leur niveau de stress (Van De Voorde et al. 2012). Finalement, la troisième dimension concerne les *relations – le bien-être social*. Elle s'intéresse aux interactions ainsi qu'à la qualité des relations entre les employés ou entre ces derniers et les managers ou l'organisation pour laquelle ils travaillent – contrairement aux deux autres dimensions qui se rapportent directement à l'individu (Van De Voorde et al. 2012). Elle se distingue donc sur ce point des deux autres dimensions – *bonheur* et *santé*. Les modèles conceptuels incorporent d'ailleurs de plus en plus cette dimension du bien-être, comme dans les études d'Appelbaum et al. (2000), de Boxall et Purcell (2008) ou de Purcell et Kinnie (2007) (Van De Voorde et al. 2012). Concernant cette dimension, il est encore important de noter que les critères faisant référence aux interactions et relations entre les employés (comme la coopération) se distinguent de ceux entre les salariés et leurs supérieurs hiérarchiques ou entre les employés et leur organisation – comme le soutien organisationnel, les échanges sociaux au sein d'une organisation ou la confiance organisationnelle (Van De Voorde et al. 2012). Ces différentes dimensions sont reprises dans la suite de notre travail, en particulier dans la partie consacrée à la méthode de recherche.

## 2.2 LES PROGRAMMES DE SANTÉ AU TRAVAIL

De nos jours, de nombreuses organisations prennent compte de l'impact de l'environnement de travail sur la motivation, l'engagement ainsi que sur la productivité de leurs salariés, car ces éléments influent directement sur la performance des entreprises. Par exemple, une motivation plus importante du personnel engendre une meilleure productivité et compétitivité de l'entreprise. C'est pourquoi des programmes dont

l'intention principale est de rendre le lieu de travail plus attrayant se sont considérablement développés. Ceux qui mettent la santé au travail en avant découlent précisément de ce mouvement. En effet, ils génèrent des bienfaits au niveau de la santé physique et psychique du personnel au sein d'une organisation, ce qui amène à des bénéfices pour l'entreprise. Dès lors, un nombre grandissant d'organisations les intègre à leur fonctionnement. En effet, implémenter de tels programmes permet de diminuer les coûts liés à la santé, en réduisant notamment l'absentéisme et les turnover (Chandrasekar 2011 ; Gebhardt et Crump 1990). Les gains pouvant être suscités grâce à leur mise en œuvre sont alors importants. Par exemple, en Suisse, les coûts liés aux taux d'absentéisme et de présentéisme sont estimés à plus d'un million de francs par an pour une entreprise de 300 collaborateurs. En outre, selon une étude du SECO (2010), l'absentéisme ainsi que le traitement du stress engendrent un coût d'environ 4,2 milliards de francs. Finalement, le burn-out d'un employé amène à un coût d'environ 50'000 CHF pour son organisation (Zentrum für Stress-forschung, ZSZ)<sup>1</sup>.

Un certain nombre d'études a été réalisé à propos des programmes de santé en entreprise – *workplace wellness programs*, entre autres : Baicker, Cutler et Song (2010), Mattke et al. (2013) ou encore Pierre et Bart (2010). La majorité d'entre elles ne traite cependant que de manière générale des effets de ces programmes sur les employés mais n'aborde pas de cas particulier au sein du secteur public – ce que ce travail cherche précisément à approfondir. Bien que le nombre d'études existant à propos de leur mise en œuvre au sein du secteur public demeure restreint, nous avons tout de même été en mesure de relever plusieurs analyses à ce sujet. Elles ont été principalement effectuées aux États-Unis, comme celle de Sullivan (2014) concernant le Massachusetts ou encore, celle d'Omalemi Nickaly-Ekpemina (1989) de l'Université du Montana. En outre, une étude ayant pour objectif de promouvoir une alimentation plus saine chez les employés de l'État d'Arkansas grâce à un *workplace wellness*

---

<sup>1</sup> Ces chiffres sont tirés de l'Initiative de la gestion de promotion de la santé dans les administrations publiques (2013).

*program* nommé *The Healthy Employee Lifestyle Program* a également été menée par Philyaw Perez et al. (2009). En effet, il est primordial pour les employeurs au sein des secteurs publics et privés de maintenir une main-d'œuvre qui soit productive et donc, en bonne santé (Philyaw Perez et al. 2009). Leur étude se penche donc sur la promotion d'une alimentation saine, afin de réduire les risques de maladies chroniques (une mauvaise alimentation ainsi que l'obésité les augmentant) et de diminuer ainsi également les coûts liés à la santé. Philyaw Perez et al. (2009) suggèrent de mener de nouvelles recherches, afin de pouvoir estimer si ce programme mérite d'être répandu de manière plus importante. Ils proposent d'ailleurs d'examiner l'activité physique ainsi que d'autres facteurs potentiels de risques pour la santé. C'est à nouveau aux États-Unis qu'une recherche semblable a été conduite par Benavides et David (2010). Dans le but de réduire les coûts croissants liés à la santé, de nombreuses administrations locales ont opté pour une offre de programmes de bien-être à l'égard de leurs employés. Ces *workplace wellness programs* se sont avérés être rentables. En effet, les résultats obtenus au sein des gouvernements locaux les ayant implémentés sont encourageants. De plus, le rendement du capital investi vaut largement le coût initial. Lorsque la santé des employés de la fonction publique est promue, une situation de gagnant-gagnant en résulte : les employés publics sont en meilleure santé et l'argent des contribuables est ainsi géré de manière plus productive (Benavides et David 2010).

### 2.2.1 LA GESTION DE LA SANTÉ AU SEIN DES ORGANISATIONS PUBLIQUES

#### *Un exemple à l'étranger*

À l'étranger, la France se penche sur les risques psychosociaux des employés de la fonction publique. Un protocole a été signé le 22 octobre 2013 par huit organisations syndicales et l'ensemble des employeurs publics. Il s'agit du *protocole d'accord cadre relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique* qui atteste d'une volonté

d'améliorer les conditions de travail dans la fonction publique et de développer une nouvelle politique de prévention des risques professionnels. Par ailleurs, un accord a été signé le 20 novembre 2009 sur la santé et la sécurité au travail dans le secteur public, ce qui a permis fortement de moderniser le cadre juridique le concernant. Il a ainsi permis une certaine évolution en la matière se traduisant notamment en l'adoption du protocole en 2013.

### *Et en Suisse ?*

En Suisse, afin d'évaluer la situation concernant la mise en œuvre de la gestion de la santé en entreprise (GSE) dans les administrations publiques cantonales, un sondage écrit a été effectué fin 2012<sup>2</sup>. Ce dernier a dévoilé que deux tiers des administrations cantonales disposent d'un spécialiste pour la GSE interne – généralement rattaché au département du personnel. Le sujet de la santé est d'ailleurs inscrit dans les lignes directrices des administrations. Il s'agit également d'une obligation fixée par la loi sur le travail qui exige à l'employeur d'assurer la protection de la santé des travailleurs. L'ordonnance 3 à son article 2 affirme : « *l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures nécessaires afin d'assurer et d'améliorer la protection de la santé et de garantir la santé physique et psychique des travailleurs* » (SECO). En outre, le Conseil Fédéral a choisi de mettre activement en avant la santé en entreprise, notamment avec le rapport *Santé2020*, adopté début 2013. De plus, il existe une fondation de droit privée, *Promotion Santé Suisse* (PSCH), soutenue par les cantons et les assureurs maladies. Elle est dotée d'un mandat légal (loi sur l'assurance-maladie, article 19) qui lui permet d'exécuter des mesures destinées à favoriser la santé. Elle a notamment comme objectif d'aider les entreprises suisses à réduire les contraintes psychiques au travail et à renforcer les ressources favorables à la santé des collaborateurs. *Promotion Santé Suisse* a d'ailleurs rédigé en 2013 une *Initiative de*

---

<sup>2</sup> Voir l'*Initiative de promotion de la gestion de la santé dans les administrations publiques* (2013).

*promotion de la gestion de la santé dans les administrations publiques*<sup>3</sup>. Celle-ci relève notamment que les structures et fondements d'une GSE varient selon les administrations cantonales. Dans le cadre de notre recherche, il est judicieux de faire référence un constat établi par cette dernière : concernant les thèmes de la sécurité au travail, de la promotion de la santé et de la gestion des absences, les ressources en personnel disponibles sont fortement limitées. En outre, par rapport à la promotion de la santé sur le lieu de travail, le sujet auquel nous nous intéressons plus particulièrement, il s'agit de la mesure la moins dotée en ressources en personnel. En effet, l'*Initiative de promotion de la gestion de la santé dans les administrations publiques* (2013, p. 7) souligne que « même lorsqu'elle concerne plusieurs milliers d'employés, elle ne représente le plus souvent qu'une tâche réalisée en fonction accessoire ».

Un certain nombre de mesures afin de promouvoir la santé ont malgré tout été réalisées au sein de diverses administrations cantonales<sup>4</sup>. Une partie des cantons est avancée en matière de GSE alors que d'autres n'ont adopté que peu de mesures la concernant – voire même aucunes pour certains d'entre eux. Les dispositions adoptées quant à la mise en œuvre de la GSE dans les administrations publiques sont donc diverses. Par exemple, l'administration de Thurgovie a développé le projet pilote SWING qui vise à prévenir le stress. Le but a été d'examiner les causes de ce dernier ainsi que ses conséquences négatives et de les éliminer grâce à des mesures préventives. Le projet a été lancé dans cinq services de cinq départements de l'administration cantonale. Chacun a analysé les situations qui généraient de la tension. Ils ont constaté que de grandes différences existent au sein des services et entre ces derniers. Partant de là, les stratégies ont été différentes selon le service considéré. Malgré le fait que la mise en œuvre de ce programme soit limitée, notamment par les processus de décisions qui dépendent du Conseiller d'État, lui-même limité par les ressources budgétaires à disposition, le bilan tiré est plutôt

---

<sup>3</sup> Les éléments exposés dans ce paragraphe proviennent de cette initiative.

<sup>4</sup> Voir l'*Initiative de promotion de la gestion de la santé dans les administrations publiques* (2013).

positif. Un autre exemple en la matière est celui du Secrétariat général du Département fédéral de l'intérieur (SG-DFI) qui, depuis 2012, s'est vu remettre le label *Friendly Work Space*. Il s'agit du standard de qualité suisse pour une implémentation systématique de la GSE. Son objectif est de permettre aux entreprises d'offrir un contexte de travail exemplaire à leurs employés. Le SG-DFI représente la première unité administrative publique l'ayant reçu. D'autres actions de promotion de la santé dans les administrations cantonales ont d'ailleurs été entreprises<sup>5</sup>. Toutefois, la majorité des mesures proposées afin de promouvoir la santé dans les administrations concernent la GSE en général mais restent encore limitées concernant la promotion de la santé par le sport en particulier. Cette étude se penche alors sur la promotion du bien-être par le sport dans les administrations publiques suisses. Les parties suivantes relèvent par conséquent les différents usages du sport en entreprise, les effets de sa promotion sur le bien-être des employés ainsi que des exemples concrets d'offres de prestations sportives sur le lieu de travail.

### 2.3 LE SPORT EN ENTREPRISE

À la fin du XIXe siècle et au début du XXe siècle, le sport était déjà préconisé par certains entrepreneurs comme politique d'œuvres sociales et paternaliste (Barbusse 2009). Mais c'est à partir des années 1980 que les organisations intègrent réellement l'activité physique dans leur fonctionnement et que « *l'usage du sport par le monde entrepreneurial se diversifie véritablement* » (Barbusse 2009, p. 12). Le sport peut être effectivement utilisé à des fins diverses, en tant qu'un ensemble d'activités pratiquées mais également comme outil de management dans l'entreprise (Barbusse 2009 ; Pierre, Pichot et Burlot 2010). Par conséquent, il est utilisé comme outil stratégique par diverses entreprises (Barbusse 2009). En outre, le sport bénéficie d'une valeur symbolique importante, il est parfois utilisé comme modèle (communicationnel ou pédagogique) par les managers au sein de différentes organisations

---

<sup>5</sup> *Idem.*

(Caillas et Jacquet 2018). En effet, certaines comparaisons peuvent être faites entre les mondes de l'entreprise et du sport : de multiples qualités sportives se retrouvent dans celles des entreprises comme la cohésion d'équipe, le respect des autres ou le dépassement de soi (Bouvet 2009). De plus, grand nombre de chefs d'entreprises invitent des entraîneurs sportifs, parfois de renommée, à venir témoigner de leurs expériences aux salariés. Ces interventions visent plusieurs objectifs comme accroître la motivation des employés ou renforcer l'esprit d'équipe (Bouvet 2009). Certaines entreprises ont donc intégré le sport à leur politique en tant qu'objectif de communication interne. D'autres l'utilisent également dans leur stratégie de partenariat *« comme outil à la fois de communication externe ou d'image et de communication interne (institutionnelle) par l'implication des salariés »* (Pierre, Pichot et Burlot 2010, p. 5).

Ce travail se penchant sur la dimension de la GRH en particulier, il est alors nécessaire de s'y intéresser de manière plus détaillée. Dans la littérature, plusieurs usages du sport ayant trait à la GRH sont mentionnés. Barbusse (2009) le considère en tant qu'instrument de mobilisation des RH et essentiellement en tant que stratégie de management des RH. Pierre, Pichot et Burlot (2010) évoquent, quant à eux, deux fonctions du sport en rapport à la GRH. En premier lieu, il s'agit d'un outil de formation permettant aux employés d'être en forme physiquement et psychologiquement – pouvant également être utilisé en tant qu'outil de motivation par exemple comme récompense à un employé particulièrement méritant. En deuxième lieu, il s'agit de l'usage le plus important concernant la réalisation de ce travail, celui du sport *« considéré comme une prestation de services offerte aux salariés pour leur bien-être »* (Pierre, Pichot et Burlot 2010, p. 9). Cette offre de prestations sportives aux employés a d'ailleurs un impact positif sur de nombreux facteurs constitutifs d'une politique RH – implication au travail, cohésion interne ou imaginaire organisationnel (Barbusse 2009). Le sport a alors été inclus à la politique de GRH de certaines entreprises. Pour cette recherche, nous avons donc fait le choix de nous concentrer sur un usage du sport en entreprise, en tant que prestation offerte aux

employés pour leur bien-être. Dès lors, les impacts potentiels de la promotion du bien-être au travail par le sport sont développés dans le paragraphe suivant.

### 2.3.1 LA PROMOTION DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL PAR LE SPORT

L'activité physique engendre des bienfaits physiques et psychologiques et est considérée comme une source d'équilibre personnel (Barbusse 2009). Les programmes de promotion de la santé en entreprise par le sport ont par conséquent de multiples effets sur le bien-être des employés. L'organisation moderne du travail engendre certaines pathologies physiques comme des problèmes musculaires (maux de dos par exemple) ou des maladies cardiovasculaires. De nombreux travaux médicaux ont été menés et ont conclu que les pratiques sportives permettent précisément de diminuer les risques de maladies cardiovasculaires et ont également un impact positif au niveau musculo-squelettique. Sur la base de ces résultats, la pratique de la physiothérapie (thérapie par l'exercice physique) en entreprise est préconisée (Barbusse 2009). Il est néanmoins important de respecter deux conditions. La première est de pratiquer une activité physique qui soit raisonnable ne dépassant pas une certaine intensité, au-delà de laquelle le risque de fatigue et de blessure est élevé – le résultat serait alors contre-productif. La deuxième condition est que cette pratique soit encadrée de manière adaptée par des spécialistes afin que des gestes contre-productifs ne soient pas intériorisés par les salariés et leurs provoquent alors des microtraumatismes tels que des tendinites, déchirures, etc (Barbusse 2009). D'autres effets négatifs peuvent également découler de la mise en œuvre de tels programmes, comme le fait de passer finalement plus de temps au travail (si des services sportifs sont offerts sur place par exemple) au détriment d'un juste équilibre entre vie personnelle et professionnelle – *work-life balance*. Concernant les bienfaits psychologiques de l'activité sportive sur les collaborateurs, la motivation et la confiance en soi des employés s'accroissent, le stress professionnel est mieux géré, le nombre de *burn out* diminue ainsi que le taux de *turn-over*, le taux d'absentéisme et les grèves. Le sport fait donc

partie des pratiques ayant un impact positif sur la productivité des salariés entraînant des externalités positives par rapport à la réduction des coûts de la santé. Il s'agit également d'une activité sociale ayant un impact positif sur les employés qui la pratiquent – elle permet d'échanger avec des collègues dans un cadre différent de l'usuel (Barbusse 2009). Dans le sous-chapitre suivant, nous dévoilons des exemples concrets d'offres de prestations sportives sur le lieu de travail.

### 2.3.2 EXEMPLES CONCRETS D'OFFRES DE PRESTATIONS SPORTIVES SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Bien que la majorité des mesures proposées afin de promouvoir la santé dans les administrations concernent la GSE en général et demeurent encore limitées concernant la promotion du sport, certaines prestations existent, notamment parmi les mesures adoptées par le SG-DFI afin d'obtenir le label *Friendly Work Space*. Celui-ci a mis à disposition de son personnel des salles de fitness, de calme, de repos et de créativité. L'octroi de salles de fitness constitue une mesure spécifique de promotion de la santé par le sport, mais il s'agit de l'une des rares à ce sujet. Au sein du secteur public suisse, il existe encore peu de programmes concernant spécifiquement la promotion du sport. En revanche, le secteur privé jouit d'une longueur d'avance dans ce domaine. En effet, grand nombre d'entreprises proposent des actions sportives à leurs salariés : Apple organise des événements sportifs et a créé un centre de remise en forme *Apple Forme* ou Nestlé France met à la disposition de son personnel une salle de musculation et de fitness et propose également des activités sportives au sein de son association. Ces dernières sont soutenues par le Comité d'entreprise et les sections sportives de l'entreprise sont diverses : tennis, natation, voile, équitation, jogging, golf, football et danse (Pierre, Pichot et Burlot 2010). De nombreux exemples concernant des entreprises du secteur privé offrant des prestations sportives peuvent encore être cités<sup>6</sup>, comme Steelcase International dont le comité soutient les activités

---

<sup>6</sup> Pour plus d'exemples (bien que la liste ne soit pas exhaustive) voir le tableau 2 en annexe tiré de Pierre, Pichot et Burlot (2010).

sportives de l'association qui comprennent deux sections : la course à pied et le tennis. En outre, sa section running participe annuellement au marathon de Berlin. Pierre, Pichot et Burlot (2010, p. 1-2) ont réalisé un synoptique<sup>7</sup> des modalités d'usage du sport par certaines entreprises privées. La liste n'est pas exhaustive néanmoins elle permet de présenter plusieurs exemples concrets d'usage du sport :

- « *Compétitions ou rencontres sportives intraentreprises entre les services dans un cadre institutionnalisé (association sportive d'entreprise) ou informel*
- *Compétitions sportives interentreprises où les salariés sont engagés individuellement ou par équipe dans les championnats corporatifs et/ou civils*
- *Pratiques sportives de loisirs dans l'enceinte de l'entreprise (fitness, tennis, sports collectifs, etc.) lorsque celle-ci possède ses propres équipements sportifs ou à l'extérieur dans le cadre de partenariats avec des structures sportives (salles de remise en forme, complexes multisports, piscines...)*
- *Intervention de coaches professionnels (anciens héros sportifs), experts en management et en management d'équipe qui usent des métaphores sportives pour la cohésion des équipes de travail »*

À ce stade, nous retenons principalement que de manière générale, la promotion du bien-être par le sport au travail génère des bienfaits au niveau de la santé physique et psychique des employés, ce qui amène en retour à des bénéfices au niveau des organisations. Toutefois, nous avons mis en exergue que la santé sur le lieu de travail représente la mesure la moins dotée en ressources en personnel dans les administrations publiques cantonales et demeure ainsi une fonction accessoire. De plus, la majorité des mesures proposées afin de promouvoir la santé dans les administrations concernent la GSE en général mais restent limitées par rapport à la promotion de la santé par le sport en particulier. Il serait alors judicieux de mettre en évidence les bénéfices générés par ces programmes

---

<sup>7</sup> *Le synoptique complet se trouve en annexe (tableau 1, tiré de Pierre, Pichot et Burlot (2010)).*

afin de permettre une implémentation plus importante de ces derniers – notamment en dotant plus fortement les administrations en ressources en personnel dans ce domaine. La promotion de la santé dans le secteur public suisse aurait alors la possibilité de dépasser le stade de simple fonction accessoire. Bien que la marge de manœuvre soit limitée, les apports de tels programmes au secteur public suisse sont donc importants. Dès lors, tout en tenant compte des spécificités des administrations publiques, leur mise en place est réalisable. Comme souligné précédemment, les mesures de promotion du sport au travail comportent aussi certaines limites – au-delà desquelles des effets négatifs peuvent apparaître. Les exemples suivants ont été cités : pratiquer une activité physique qui dépasse une certaine intensité au-delà de laquelle le risque de fatigue et de blessure est élevé, si les salariés intériorisent des gestes contre-productifs qui leur provoqueront alors des microtraumatismes, ou encore, passer finalement plus de temps au travail (si des services sportifs sont offerts sur place par exemple) au détriment d'un juste équilibre entre vie personnelle et professionnelle. Il est alors important de les garder à l'esprit lors de l'implémentation et/ou l'utilisation des programmes de promotion de la santé par le sport au travail. Enfin, nous avons mis en exergue que différentes mesures de promotion de la santé au travail existent. Il nous semble important de souligner que certaines sont effectivement directement liées aux pratiques sportives, comme être au bénéfice d'une salle de fitness sur le lieu de travail, alors que d'autres promeuvent également la santé au travail sans avoir de lien direct avec celles-ci : l'aménagement ergonomique des postes de travail ou la flexibilité des horaires par exemple. Il est ainsi essentiel de ne pas négliger qu'il existe de nombreuses pratiques afin de promouvoir la santé au travail et elles ne sont bien entendu pas toutes liées directement à la promotion de l'activité physique.

### 3 QUESTION DE RECHERCHE

En Suisse, un certain nombre d'initiatives ayant pour objectif de promouvoir la santé sur le lieu de travail ont été prises au niveau des administrations cantonales<sup>8</sup>. L'analyse se situe par conséquent à ce niveau et plus particulièrement, au niveau de l'Administration Cantonale Vaudoise (ACV). Il s'agit du premier employeur du canton, avec près de 39'000 collaborateurs<sup>9</sup>. Les actions pour favoriser le sport en entreprise sont nombreuses, entre autres : des salles prévues à cet effet au sein de l'entreprise ou des partenariats avec des structures sportives externes lorsque celle-ci ne dispose pas de ses propres infrastructures, la participation à des événements sportifs entre collègues ou encore, des horaires plus flexibles permettant aux travailleurs d'aménager leurs emplois du temps afin d'être en mesure de pratiquer une activité physique régulière, etc. Ce travail s'intéresse aux mesures de bien-être par le sport au travail et il s'agit en particulier d'évaluer comment elles sont perçues par les employés de l'ACV. Dès lors, nous souhaitons répondre à la question suivante :

***Quels effets les employés de l'ACV perçoivent-ils de l'utilisation active de prestations sportives mises à disposition par leur organisation ?***

Interroger les employés contribue à mettre en lumière les effets réellement ressentis à propos de cette pratique et apporte une meilleure compréhension concernant ses impacts sur le bien-être des employés du secteur public. Notre étude s'inscrit ainsi dans la volonté d'analyser si ces mesures de bien-être au travail par le sport génèrent les bienfaits escomptés et s'il serait alors légitime de renforcer l'offre de prestations sportives au sein du secteur public suisse ou si, au contraire, leurs effets réels ne correspondent pas aux effets attendus et si un développement à plus grande échelle de ces pratiques ne serait dès lors pas nécessaire.

---

<sup>8</sup> Voir notamment l'Initiative de promotion de la gestion de la santé dans les administrations publiques (2013).

<sup>9</sup> Voir le site internet [vd.ch](http://vd.ch).

## 4 CONTEXTE DE L'ÉTUDE

L'analyse se situant au niveau du canton de Vaud, il est alors pertinent et nécessaire d'introduire comment la GSE se profile à cet échelon. La GSE a été confiée au Centre universitaire de médecine générale et santé publique (*Unisanté*), un organe unique en Suisse à l'œuvre depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019. Il a été créé afin d'être en mesure de garantir les enjeux de santé publique actuels. Il regroupe la Policlinique médicale universitaire (PMU), l'institut universitaire de médecine sociale et préventive (IUMSP), l'institut romand de santé au travail (IST), Promotion Santé Vaud (ProSV) et le Programme cantonal diabète. Tous les habitants et les entreprises du territoire vaudois sont concernés par les nombreuses activités menées par *Unisanté*, qui ont d'ailleurs pour objectif de veiller à la bonne santé de la population sur le long terme. Le mandat principal de l'organisation est alors d'amener les acteurs centraux chargés du maintien et de l'amélioration de la santé de la population (cités ci-dessus) à se coordonner dans l'aboutissement de différents projets, afin de garantir un système de santé qui soit équitable et viable. La Direction générale de la santé (DGS) de l'État de Vaud, faisant partie du Département de la santé et de l'action sociale (DSAS), est ainsi en mesure de renforcer le pilotage de la politique de santé publique.

Pour ce faire, ProSV développe par exemple des actions qui se situent sur deux niveaux : le premier se rapporte aux compétences et comportements des individus tandis que le deuxième concerne leurs environnements de vie. ProSV prend donc soit des mesures structurelles, soit des mesures comportementales. Les premières ont pour but d'influencer les connaissances, compétences et comportement des individus en matière de santé, alors que les secondes sont orientées sur leur environnement et visent la création de milieux favorables à leur santé. Dès lors, les actions proposées par ProSV sont nombreuses, elles touchent notamment à l'alimentation, à l'activité physique ainsi qu'au tabagisme. ProSV propose également des cours de santé dans les domaines de l'activité

physique, de l'alimentation et du bien-être, des balades santé<sup>10</sup> et un accès à des bus santé<sup>11</sup>. Enfin, les activités proposées par ProSV se penchent également sur la santé en entreprise, la pratique qui nous intéresse tout particulièrement dans le cadre de ce travail.

Concernant la promotion de la santé sur le lieu de travail en particulier, *Unisanté* soutient les entreprises en leur offrant différentes prestations comme des bilans cardiovasculaires, des journées de formation pour travailleurs à horaires atypiques (ambulanciers, infirmiers, gendarmes, médecin, conducteurs professionnels, etc.), des prestations ayant pour but de promouvoir l'activité physique (comme objectif 10'000 pas par jour<sup>12</sup>) ou encore, des formations sur les thèmes de l'alimentation, de l'activité physique et du sommeil. L'institution travaille également sur la prévention des risques professionnels avec des aménagements ergonomiques des postes de travail informatisés, un accompagnement de la direction et des cadres pour la promotion de la santé en entreprise ou encore, des interventions afin de prévenir des facteurs de risques psychosociaux – stress, *burn-out*, etc. Les entreprises qui seraient intéressées à investir dans la promotion de la santé au travail peuvent d'ailleurs télécharger directement une plaquette des prestations sur le site internet de Promotion Santé Vaud<sup>13</sup>. *Unisanté* est donc consciente des avantages considérables de la promotion de la santé sur le lieu de travail et s'engage donc de manière importante à œuvrer dans cette direction.

---

<sup>10</sup> Dans le but d'encourager l'activité physique, le Département Promotion de la santé et préventions (DPSP), soutenu par la ligue vaudoise contre les maladies cardiovasculaires, ont élaboré différents guides et balades accompagnées dans le canton de Vaud.

<sup>11</sup> Deux bus santé se déplacent dans tout le canton dans le but de proposer une offre de dépistage et de prévention des facteurs de risque des maladies cardiovasculaires. Un bus va à la rencontre de la population alors que le second est à la disposition des entreprises.

<sup>12</sup> Pour de plus amples informations, voir le site internet <https://www.objectif-10000.ch/fr/accueil.html>.

<sup>13</sup> Voir sur la page internet <https://www.promotionsantevaud.ch/activites/sante-entreprise/>.

## **5 MÉTHODOLOGIE**

Ce chapitre fixe la démarche méthodologique adoptée dans le but de répondre à notre question de recherche. Pour ce faire, nous présenterons premièrement le choix de la méthode que nous avons utilisée. Ce dernier permettra notamment de mettre en lumière le cheminement ayant mené à la proposition de recherche. Une fois celle-ci formulée, nous définirons la méthode de récolte des données. Le choix et la justification de l'échantillon ainsi que sa taille et sa présentation seront ensuite exposés. Finalement, nous révélerons le traitement et l'analyse des données recueillies pour lesquels nous avons opté.

### **5.1 CHOIX DE LA MÉTHODE DE RECHERCHE ET MÉTHODE DE RÉCOLTE DES DONNÉES**

#### **5.1.1 CHOIX DE LA MÉTHODE DE RECHERCHE**

Afin d'être en mesure de répondre à notre question de recherche, nous avons choisi de réaliser une enquête qualitative. En effet, notre étude traite de relations complexes qui nécessitent d'être analysées en profondeur pour pouvoir atteindre un niveau de compréhension des comportements humains étudiés qui soit satisfaisant. Le but étant de retracer les perceptions des employés de l'ACV de la manière la plus développée et approfondie qui soit, le choix d'une enquête reposant sur une méthode quantitative ne nous a ainsi pas paru adéquat. Certains phénomènes sont effectivement difficiles à quantifier mathématiquement. Par conséquent, malgré un certain nombre de limites liées au choix d'une approche qualitative, telles qu'une plus grande subjectivité concernant l'analyse et la présentation des résultats, un besoin de temps plus important ou une plus grande difficulté à déterminer la validité ainsi que fiabilité des résultats de la recherche, l'enquête qualitative apporte des réponses plus riches à nos questionnements. La méthode qualitative amène le chercheur

à “*study things in their natural settings, attempting to make sense of, or interpret, phenomena in terms of the meanings people bring to them*” (Denzin & Lincoln, 2005, p. 3). Dès lors, notre objectif est d’interpréter le sens que donnent les employés de l’ACV aux mesures de bien-être par le sport au travail.

### 5.1.2 MÉTHODE DE RÉCOLTE DES DONNÉES

Pour mener à bien notre recherche, nous avons choisi d’effectuer des *entretiens semi-directifs* auprès de divers acteurs de l’ACV. En effet, avoir une certaine liberté dans la manière de les conduire est essentiel, afin d’en assurer le bon déroulement. Lune et Berg (2017) relèvent leurs caractéristiques comme suit : ils sont plus ou moins structurés, l’ordre des questions est susceptible d’être modifié pendant le déroulement de l’entretien, la formulation des questions jouit d’une certaine flexibilité, le niveau de langage peut être ajusté, l’intervieweur a la possibilité de répondre à des questions ainsi que de procéder à des clarifications et finalement, il est également en mesure d’ajouter ou de supprimer des questions entre les différents sujets abordés lors de l’entretien.

#### *Grille d’entretien*

Afin de pouvoir rendre compte de la perception des employés de l’ACV par rapport aux effets de mesures de promotion du bien-être au travail par le sport, nous avons créé une grille d’entretien<sup>14</sup>. Elle se présente en trois parties. La première est plus générale, elle a pour but de mettre en valeur certains points qui nous paraissent saillants, avant de passer à une analyse plus détaillée des potentiels impacts des programmes de santé par le sport au travail sur le bien-être, ainsi que sur la performance des employés. Cette partie comprend différentes interrogations et, plus particulièrement, des questions à propos de la profession exercée par l’employé interrogé,

---

<sup>14</sup> La grille d’entretien complète se trouve à l’annexe 4 et il s’agit de la grille d’entretien numéro 2.

de son niveau de sollicitation physique au travail, des éventuelles prestations sportives proposées par l'institution que l'employé utiliserait, de la fréquence à laquelle ce dernier pratique un sport, des raisons qui le poussent à s'adonner à une activité physique et finalement, une question à propos de la manière dont il perçoit le fait que son organisation mette à sa disposition diverses prestations sportives.

La deuxième partie de notre grille d'entretien se penche sur le bien-être des employés en se basant sur les trois dimensions du bien-être des employés relevées par Van De Voorde et al. (2012) : *bonheur*, *santé* et *relations* – *happiness*, *health* et *relationships*. Pour chacune d'entre-elles, des questions sont posées afin de retranscrire la perception des collaborateurs à propos de leur bien-être au travail. La première dimension (*bonheur*) comporte ainsi des questions sur la satisfaction, l'engagement ainsi que sur la motivation au travail des employés. Par exemple, nous avons formulé l'interrogation suivante : *selon vous, quels sont les effets de l'offre de prestations sportives sur votre satisfaction au travail ? Pourquoi ?* La deuxième dimension (*santé*) traite des sources de stress auxquelles les collaborateurs sont soumis sur leur lieu de travail, ainsi que du niveau de stress ressenti par ces derniers – découlant des différentes sources de stress. La troisième dimension (*relations*) rend compte de la qualité des relations entre les employés et de la qualité des relations entre les employés et leur institution.

Enfin, la troisième partie de notre grille d'entretien se penche sur la perception des collaborateurs quant aux effets de ces prestations sur leur performance au travail et sur la performance de l'organisation dans son ensemble. La question suivante a par exemple été posée : *les mesures de bien-être au travail par le sport ont-elles des impacts sur votre performance au travail ? Pourquoi ?*

À ce stade, il nous semble important de mentionner ce que relève Paugam (2000, p. 126) : la grille d'entretien est un « *outil évolutif* ». En effet, il s'agit d'un outil dont l'évolution est continue, même lors de la récolte

des données. Durant la conduite des entretiens, les questions posées sont alors susceptibles d'être modifiées afin de retranscrire au mieux la perception du bien-être et de la performance des employés.

## 5.2 PROPOSITION DE RECHERCHE

D'après notre cadre théorique et contextuel et selon la formulation de notre question de recherche, nous émettons une proposition de recherche que nous tentons de confirmer lors de l'élaboration, de la conduite ainsi que de l'analyse de nos entretiens. Ayant opté pour une enquête reposant sur une méthode qualitative, principalement au vu des relations humaines complexes que nous aspirons à analyser, nous formulons la proposition de recherche suivante :

***Les employés de l'ACV perçoivent l'utilisation active de prestations sportives mises à disposition par leur organisation comme une pratique favorisant leur bien-être ainsi que leur performance au travail.*** Nous supposons donc que le bien-être et la performance des employés de l'ACV s'améliorent lorsqu'ils bénéficient de l'utilisation de mesures de promotion du sport.

Tout d'abord, la perception du bien-être au travail se décline en quatre points : bien-être global au travail, puis première, deuxième et troisième dimension du bien-être des employés. Nous émettons alors les sous-propositions de recherche suivantes :

***1. Les employés de l'ACV perçoivent l'utilisation active de prestations sportives mises à disposition par leur organisation comme une pratique favorisant leur bien-être global,*** ce qui suppose donc qu'une telle pratique améliorerait le bien-être des employés de manière générale.

2. *Les employés de l'ACV perçoivent l'utilisation active de prestations sportives mises à disposition par leur organisation comme une pratique favorisant la première dimension du bien-être*, qui comprend la satisfaction, l'engagement et la motivation. Nous présumons ainsi que cette pratique devrait avoir un impact positif sur ces dernières.

3. *Les employés de l'ACV perçoivent l'utilisation active de prestations sportives mises à disposition par leur organisation comme une pratique favorisant la deuxième dimension du bien-être*, qui concerne les sources de stress ainsi que le niveau de stress (découlant des sources de stress) ressenti par les employés. Cette sous-proposition présuppose que le niveau de stress des salariés devrait diminuer lorsqu'une telle prestation est mise en œuvre au sein d'une organisation.

4. *Les employés de l'ACV perçoivent l'utilisation active de prestations sportives mises à disposition par leur organisation comme une pratique favorisant la troisième dimension du bien-être*, qui porte sur la qualité des relations entre les employés ainsi que sur les relations entre les employés et leur institution, et suppose donc une amélioration de la qualité de ces dernières.

Concernant, la performance individuelle et celle de l'organisation dans son ensemble, nous formulons les sous-propositions de recherche suivantes :

5. *Les employés de l'ACV perçoivent l'utilisation active de prestations sportives mises à disposition par leur organisation comme une pratique favorisant leur performance individuelle au travail*. Nous présumons ainsi que la mise en œuvre d'une telle mesure devrait amener à une amélioration de la performance individuelle.

6. *Les employés de l'ACV perçoivent l'utilisation active de prestations sportives mises à disposition par leur organisation comme une pratique favorisant la performance de l'organisation dans son ensemble*. Nous supposons que lorsqu'une politique de promotion de la

santé par le sport existe au sein d'une institution, la performance de l'organisation dans son ensemble serait alors susceptible d'augmenter.

## 5.3 ÉCHANTILLON

### 5.3.1 CHOIX ET JUSTIFICATION DE L'ÉCHANTILLON

La collecte des données sera donc effectuée au sein d'une institution de l'ACV qui propose des mesures de promotion de la santé par le sport par des *entretiens semi-directifs*. Elle se fera dans un des sept départements que comprend l'ACV. Dès lors, nous définissons notre unité d'analyse et notre unité d'observation. La première se définit par ce que nous observons : la perception des employés par rapport aux impacts de mesures de bien-être par le sport au travail. Elle se trouve donc au niveau des collaborateurs de l'ACV en général. Toutefois, l'analyse va être effectuée sur un nombre restreint d'individus qui composent ainsi notre unité d'observation. Le collectif sera observé à travers un échantillon limité qui se rapporte à la sélection d'un certain nombre d'individus, afin de représenter au mieux les résultats de notre analyse. Notre unité d'observation se situe donc au niveau des collaborateurs que nous allons sélectionner pour la conduite des entretiens.

La conduite de notre enquête se fera à divers niveaux d'analyse : au niveau des employés de l'ACV se situant sur le terrain et bénéficiant

directement de telles prestations (*street-level employees*<sup>15</sup>), au niveau de leurs responsables hiérarchiques et au niveau des RH en charge de la promotion de ces pratiques. En effet, dans le cadre de cette étude, croiser les regards entre les divers acteurs du système est nécessaire afin de pouvoir rendre compte d'une vue complète de la situation. Notre échantillon est par conséquent composé d'individus des trois niveaux en question. En outre, le choix de l'échantillon s'oriente sur des individus présentant des niveaux d'activités physiques différents lors d'une journée de travail : des collaborateurs ayant des emplois qui les sollicitent peu physiquement (comme des emplois administratifs) et des collaborateurs ayant des emplois qui sont exigeants physiquement. Les divers niveaux de sollicitations physiques lors d'une journée de travail représentent seulement l'une des nombreuses caractéristiques qui différencie ces individus. Bien que de nombreux facteurs puissent intervenir (comme les niveaux de stress auxquels les employés sont confrontés), le choix de l'échantillon a été réalisé sur la base de cette distinction. Enfin, nous allons nous entretenir uniquement avec des employés qui ont recours aux mesures de bien-être par le sport proposées par leur institution. Mener des entretiens auprès de ces catégories de collaborateurs permet de retranscrire les avis d'individus se situant à multiples échelons de la hiérarchie, se dépensant physiquement de manière différente sur leur lieu de travail et qui ont recours aux mesures de bien-être par le sport à leur disposition au sein de leur organisation. Ces individus pourraient ainsi

---

<sup>15</sup> Ils représentent la majorité des individus à laquelle ces programmes sont destinés, leur réussite dépend donc directement de ces derniers. Il est ainsi particulièrement pertinent de rendre compte de leurs avis. Michaël Lipsky, pionnier dans l'étude des agents de terrain, les définit en tant que *bureaucrates de terrain – street-level bureaucrats*. Ils se caractérisent comme des « *public service workers who interact directly with citizens in the course of their job, and who have substantial discretion in the execution of their work [...]* » (Lipsky 1980, p. 3). Ils représentent l'interface entre le citoyen et l'Etat et incarnent une politique publique. De ce fait, ils jouent un rôle de contrôle social. Ils se distinguent principalement par le fait d'être en rapport direct avec les citoyens et de disposer d'une certaine marge de manœuvre et de décision dans le cadre de leur travail. Il s'agit donc d'agents publics dont la mission est de fournir des prestations directement aux citoyens. Les enseignants, les infirmiers, les agents de guichet ou encore les policiers peuvent être cités à titre d'exemples.

potentiellement avoir des opinions divergentes concernant les effets de ces mesures sur leur bien-être et leur performance au travail.

Les entretiens seront donc menés au sein d'une organisation où de telles prestations sont proposées. Nous avons sélectionné une entité de l'ACV qui offre des mesures de bien-être par le sport à ses employés. Notre choix s'est ainsi orienté sur le Centre Hospitalier Universitaire Vaudois (CHUV), une entité dépendante du DSAS. Particulièrement soucieuse de la forme physique et de l'équilibre psychique de ses employés, cet organe de la santé œuvre à créer de bonnes conditions afin de favoriser leur bien-être. En effet, pour que le personnel puisse mener ses missions à bien, il est primordial qu'il entretienne sa forme physique et qu'il puisse jouir d'un bon équilibre psychique. Dans le cadre du CHUV, l'association H-Oxygène a été créée afin de promouvoir le bien-être du personnel. C'est grâce à une initiative personnelle de l'un des membres de la direction du CHUV qu'elle a vu le jour. Il s'agit d'une association à but non lucratif, dirigée par neuf bénévoles. Elle a pour objectif d'organiser différents événements à l'égard des collaborateurs du CHUV, de la PMU, de la Fondation Asile des Aveugles (FAA) et de l'Institut universitaire romand de santé au travail (IST). Des avantages sociaux, culturels et économiques leurs sont ainsi offerts grâce aux accords que l'association négocie avec de nombreux partenaires commerciaux – plus de 280. Afin de devenir membre et d'avoir ainsi accès aux prestations proposées par l'association, deux conditions sont exigées : le badge personnel doit être valable et une cotisation annuelle de 20 francs est demandée. Être membre de l'association donne ensuite accès à des offres en matière de culture, de loisirs, d'hôtels ou de restaurants, de cours ou de formations, de biens de consommation courants, de services, de shopping, de sport, etc. Ses membres bénéficient alors de rabais et d'avantages considérables en présentant leur carte H-Oxygène auprès des partenaires enregistrés auprès de l'association. Chaque année, H-Oxygène rassemble au total 2000 à 3000 professionnels de la santé.

Comme cette étude traite des mesures de bien-être au travail par le sport, il se penche uniquement sur les offres d'H-Oxygène ayant trait au sport. Diverses prestations sportives sont à la disposition du personnel du CHUV, entre autres : 30% de rabais sur les abonnements de fitness *Let's Go* grâce à un partenariat CHUV - *Let's Go* ou encore, un encouragement à participer à certains événements sportifs lausannois – notamment aux 20km de Lausanne, au Marathon de Lausanne, au Triathlon de Lausanne, etc. En effet, grâce à des partenariats contractés avec la ville de Lausanne, un rabais sur l'inscription à différentes manifestations sportives lausannoises est proposé aux membres de l'association. Des offres de cours sportifs, gratuits et payants, au sein des clubs (par exemple Green Club Romanel-sur-Lausanne) et tournois sont également à leur disposition – natation, course à pied tous niveaux, football, badminton, etc. Enfin, ils bénéficient aussi d'un libre accès aux sports universitaires. Ces prestations ont précisément pour objectifs de promouvoir la santé des collaborateurs ainsi que d'augmenter leur bien-être. Le CHUV a donc été sélectionné afin de rendre compte de la diversité potentielle des perceptions de ses employés, quant aux impacts de ces prestations sur leur bien-être et leur performance au travail.

### 5.3.2 TAILLE DE L'ÉCHANTILLON

Concernant le nombre d'interviews mené, Sandelowski (1995) relève que dans une recherche qualitative, la taille de l'échantillon est relative. En effet, la recherche dépend, entre autres, du phénomène ou de la finalité de l'étude. Selon notre design de recherche et la proposition à tester, nous ne sommes pas en mesure de prédire un nombre précis d'entretiens. Le critère de saturation qualitative des arguments, relevé notamment par Mason (2010), sera suivi afin de déterminer la taille de l'échantillon. La saturation se traduit en une situation où la collecte de nouvelles données n'éclaire pas davantage les questions visées par l'enquête (Mason 2010). Lors de la conduite des entretiens, une saturation qualitative des arguments est alors attendue.

### 5.3.3 PRÉSENTATION DE L'ÉCHANTILLON

Notre échantillon est donc composé d'une entité de l'ACV (CHUV) ayant mis en œuvre des prestations de bien-être au travail par le sport. Au sein de cette institution, nous allons nous entretenir avec des individus ayant recours à de telles pratiques. Pour ce faire, nous avons interrogé différents *street-level employees*, leurs responsables hiérarchiques ainsi que le collaborateur en charge de la promotion de telles prestations. En outre, nous avons opéré une distinction entre des emplois astreignant physiquement et d'autres, qui le sont moins – comme des emplois administratifs. Dans le cadre du CHUV, le corps soignant (aides-soignants, infirmiers, médecins etc.) est généralement astreint physiquement par les travaux qu'il doit réaliser durant son activité professionnelle. Il reste debout la majorité du temps et il doit parfois porter des patients ou du matériel, contrairement aux employés exerçant des tâches plus administratives (secrétaires médicaux, métiers de l'informatique, chargé de communication, juriste, métiers de l'administration, etc.) qui se dépensent habituellement peu physiquement durant une journée de travail – en restant assis la majorité de leur temps. Nous avons ainsi souhaité que notre échantillon comprenne des individus qui se différencient par le niveau de sollicitation physique lié à la profession qu'ils exercent.

#### *Échantillon final*

L'échantillon final se compose du directeur administratif du CHUV, d'une médecin-chef, d'un médecin, d'un médecin assistant, d'une infirmière-chef, de trois infirmières et deux infirmiers, d'une technicienne en radiologie médicale, d'une assistante technique spécialisée en salle d'opération et d'une secrétaire médicale. Au total, nous avons donc interviewé treize collaborateurs du CHUV.

Pour constituer cet échantillon, plusieurs étapes ont été nécessaires. Premièrement, nous avons contacté la personne en charge de la mise en œuvre de ces mesures qui s'est avérée être le directeur administratif du CHUV. En effet, les prestations proposées aux collaborateurs viennent de l'initiative personnelle de ce dernier qui est un passionné de sport. La Direction des Ressources Humaines (DRH) du CHUV ne s'occupe donc pas du volet promotion du sport. Elle joue, de concert avec la Direction Générale (DG), uniquement un rôle de soutien à la mise en œuvre de différentes prestations sportives à l'égard des professionnels de la santé. Ce rôle n'est cependant pas des moindres car si ce soutien n'avait pas été reçu, la mise en place de telles mesures n'aurait pas été possible. Nous nous sommes donc entretenus avec le directeur administratif en espérant qu'il puisse ensuite nous orienter vers d'autres collaborateurs répondant à nos critères d'échantillonnage. Cependant, pour des raisons de confidentialité, il ne lui a pas été possible de nous transmettre de telles informations. Après l'avoir interrogé, nous nous sommes alors tournés vers d'autres collaborateurs du CHUV et avons sélectionné nos données par un échantillonnage dit en « *boule de neige* » (Trochim, Donnelly et Arora, 2015) dans différents services du CHUV. Nous avons commencé par identifier et interroger des individus répondant aux critères d'inclusion définis au préalable puis nous leur avons demandé lors de l'entretien de nous recommander des collègues respectant également nos critères. La constitution de notre échantillon s'est alors effectuée de la manière suivante : la médecin-chef du Service de Néonatalogie a pu nous conduire à l'infirmière cheffe ainsi qu'à une infirmière de ce même service, la technicienne en radiologie du service de Médecine Nucléaire nous a permis de mener des entretiens avec un médecin et une infirmière de la même unité, l'infirmier travaillant au Pool du CHUV nous a, quant à lui, orienté vers une infirmière du Pool ainsi que vers un infirmier urgentiste de l'hôpital ophtalmique Jules Gonin. Finalement, le médecin assistant du Service de Neuroradiologie nous a guidé vers la secrétaire médicale de l'hôpital de l'enfance et l'assistante technique spécialisée en salle d'opération. C'est donc à partir de la médecin-chef, de la

technicienne en radiologie médicale, de l'infirmier du Pool ainsi que du médecin assistant que nous avons pu assembler notre échantillon.

Concernant l'interview mené avec le directeur administratif, il se distingue du reste car il retrace des propos qui ne sont pas comparables avec ceux recueillis par la suite. En effet, une grille d'entretien<sup>16</sup> a finalement spécifiquement été créée à son égard. Elle a ainsi été constituée en vue de la discussion menée avec la personne en charge des programmes de sport au travail. Nous nous sommes donc entretenus avec cette dernière afin de comprendre les motivations qui l'ont poussées à se lancer dans un tel projet, de mettre en lumière les mécanismes ainsi que la marge de manœuvre à sa disposition pour être en mesure de le réaliser au sein d'une institution publique et finalement, de mettre en exergue les éventuels impacts découlant de ce projet. Les propos recueillis lors de ce premier entretien sont exposés dans la première partie du chapitre *présentation et discussion des résultats*<sup>17</sup>. Cet entretien est nécessaire afin d'être en mesure de poser le contexte autour de ces prestations et de cerner les enjeux à propos de leur mise en œuvre au sein du CHUV. Découvrir la vision de la personne en charge de ces programmes nous amène ainsi à mieux saisir le raisonnement se trouvant derrière leur réalisation ainsi que la contribution attendue de ces derniers au fonctionnement de l'institution. La seconde et principale grille d'entretien, détaillée au point 5.1.2, a été conçue pour les collaborateurs du CHUV interrogés par la suite, répondant à nos critères d'échantillonnage. Cette grille a ainsi été créée dans le but de répondre à la question de recherche. La deuxième partie du chapitre *présentation et discussion des résultats* présente les résultats découlant de l'analyse des données récoltées lors de ces entretiens.

---

<sup>16</sup> La grille d'entretien complète se trouve à l'annexe 3 et il s'agit de la grille d'entretien numéro 1.

<sup>17</sup> Voir le point 6.1, propos recueillis lors de l'entretien avec la personne en charge des mesures de bien-être au travail par le sport, p. 39-41.

Comme mentionné précédemment, le critère de saturation qualitative des arguments a été adopté afin de déterminer la taille de l'échantillon. Ce dernier est alors survenu après avoir mené douze entretiens – sans considérer celui du directeur administratif qui n'est pas comparable et est ainsi analysé séparément. À ce stade, les nouvelles données récoltées n'ont effectivement pas éclairé davantage les questions visées par l'enquête. Dans le tableau suivant, les données principales de l'échantillon d'étude sont exposées. Chaque entretien s'est vu attribué un numéro, qui sera d'ailleurs à nouveau utilisé lors de la présentation des résultats.

**Tableau exposant l'échantillon de l'étude**

N°	Profession exercée au sein du CHUV	Âge (jusqu'à 35 ans, 36 ans et plus)	Niveau de sollicitation physique de la profession (faible, moyen ou élevé)	Recours à des activités sportives par le biais de l'Association H-Oxygène des collaborateur-trice-s	Pratique d'une activité sportive, nombre de fois par semaine (niveau d'intensité faible, moyen ou élevé)
1	Médecin-chef, Professeur associé, Service de Néonatalogie	36 ans et plus	Élevé	Rabais 20km de Lausanne et rabais fitness <i>Let's Go</i>	Moyenne, jusqu'à 3 fois par semaine
2	Médecin, Service de Médecine Nucléaire	Jusqu'à 35 ans	Faible, devant un ordinateur toute la journée	Rabais 20km de Lausanne	Faible, entre 1 à deux 2 par semaine
3	Médecin assistant, Service de Neuroradiologie	Jusqu'à 35 ans	Faible, devant un ordinateur toute la journée	Rabais 20km de Lausanne	Faible, dans l'idéal 3 fois par semaine mais en réalité 1 à 2 fois par semaine

## MÉTHODOLOGIE

4	Infirmière cheffe de service, Service de Néonatalogie	36 ans et plus	Moyennement, en moyenne 6000 à 7000 pas par jour	Rabais 20km et Marathon de Lausanne	Élevé, 6 fois par semaine
5	Infirmière au Pool du CHUV	Jusqu'à 35 ans	Élevé, 10'000 à 15'000 pas par jour et mobilisation des patients	Rabais fitness <i>Let's Go</i>	Moyenne, jusqu'à 3 fois par semaine
6	Infirmier au Pool du CHUV	Jusqu'à 35 ans	Élevé, minimum 10'000 pas par jour et mobilisation des patients	Rabais 20km de Lausanne	Moyenne, 3 fois par semaine
7	Infirmière, Service de Médecine Nucléaire	36 ans et plus	Moyennement	Rabais 20km et Marathon de Lausanne	Faible, 2 fois par semaine
8	Infirmière, Service de Néonatalogie	Jusqu'à 35 ans	Moyennement	Rabais 20km et Marathon de Lausanne	Moyenne, 3 fois par semaine mais pas de sport intense et de longue durée
9	Infirmier aux urgences de l'hôpital ophtalmique Jules Gonin	Jusqu'à 35 ans	Élevé, jusqu'à 15'000 pas par jour et mobilisation des patients	Rabais fitness <i>Let's Go</i>	Élevé, 6 fois par semaine
10	Technicienne en radiologie médicale, Service de Médecine Nucléaire	36 ans et plus	Moyennement	Rabais 20km et Marathon de Lausanne	Faible, 2 fois par semaine
11	Assistante technique	36 ans et plus	Élevé	Rabais 20km de Lausanne	3 à 4 fois par semaine

	spécialisée en salle d'opération				
12	Secrétaire médicale à l'hôpital de l'enfance	Jusqu'à 35 ans	Faiblement	Rabais 20km de Lausanne	1 à 2 fois par semaine

### *Niveau de sollicitation physique de la profession*

Le niveau de sollicitation physique de la profession se décline en trois niveaux d'intensité : faible, moyen ou élevé. Pour être en mesure de les différencier, la question suivante a directement été posée lors des entretiens : ***considérez-vous que votre profession vous sollicite physiquement de manière importante ?***

Le niveau de sollicitation de la profession reporté dans le tableau est donc celui perçu par l'employé interrogé. Nous avons ainsi voulu nous référer à la perception de chaque collaborateur par rapport à l'intensité du travail qu'il effectue pendant une journée de travail. Le niveau de sollicitation physique varie entre les différentes professions mais également au sein d'une même profession. En effet, le médecin ainsi que le médecin assistant considèrent que leur niveau est faible car leur travail consiste principalement à analyser des images sur un ordinateur. Ils restent ainsi la majorité de leur journées assis derrière un ordinateur. Au contraire, la Médecin-Cheffe considère que le niveau de sollicitation physique de sa profession est élevé, en particulier au niveau de la fatigue physique lorsqu'elle est de garde pendant les nuits et les week-ends. Par rapport aux infirmiers et infirmières interrogés, le niveau de sollicitation perçu varie également. Certains considèrent qu'il est élevé car ils font entre 10'000 et 15'000 pas par jour et doivent également souvent mobiliser des patients, ce qui est éprouvant physiquement. D'autres estiment qu'ils sont sollicités moyennement car ils effectuent entre 6000 et 7000 pas par jour et ont peu de mobilisations à faire. La TRM relève que son travail la

sollicite moyennement par le fait qu'elle a moins de marche et de mobilisations à effectuer durant une journée habituelle de travail comparé à d'autres collègues. L'ATSSO considère, quant à elle, que son travail est très physique car elle doit installer les patients, le matériel et elle effectue beaucoup de marche et de déplacements. Finalement, la secrétaire médicale souligne qu'elle occupe un poste qui ne la sollicite que très peu physiquement. En effet, elle passe la majorité de ses journées assise derrière un bureau.

À partir des réponses recueillies, nous avons choisi de définir le niveau de sollicitation physique comme suit : il est faible lorsque l'employé reste assis la majorité de son temps, il est moyen lorsque l'employé effectue moins de 10'000 pas par jour, qu'il mobilise que rarement des patients et qu'il porte peu de matériel. Enfin, le niveau est élevé lorsque l'employé effectue plus de 10'000 pas par jour et qu'il doit souvent mobiliser des patients et porter du matériel. Connaître le niveau de sollicitation physique des diverses professions exercées par les collaborateurs de notre échantillon d'étude permettra de différencier les individus dans la présentation des résultats selon ce critère.

#### *Recours à des activités sportives par le biais d'H-Oxygène*

Nous avons également voulu retranscrire les prestations proposées par H-Oxygène ayant trait au sport qui sont utilisées par les différents collaborateurs de notre échantillon d'étude. L'interrogation suivante a donc été soulevée : ***quelles prestations proposées par H-Oxygène ayant trait au sport utilisez-vous ?***

Cette question nous a notamment permis de relever que la majorité des employés, du moins parmi ceux faisant partie de notre échantillon d'étude, utilise principalement trois prestations proposées par H-Oxygène : le rabais sur l'inscription au fitness *Let's Go*, le rabais sur l'inscription aux 20km de Lausanne et le rabais sur l'inscription au Marathon de Lausanne. Certains ont recours à une seule d'entre elles,

alors que d'autres combinent l'utilisation de différentes prestations. Mettre en évidence le degré de sollicitation de l'offre de sport des différents collaborateurs nous semble pertinent et nécessaire. En effet, il nous permet d'observer si ce dernier joue un rôle dans les résultats qui découleront de l'analyse des entretiens.

### *Pratique d'une activité physique*

Concernant la pratique d'une activité physique, nous avons relevé combien de fois par semaine chaque employé interrogé s'adonne à une activité sportive en les interrogeant de la manière suivante : **à quelle fréquence faites-vous du sport (combien de fois par semaine) ?**

Afin d'être en mesure de les distinguer par rapport à l'intensité à laquelle ils pratiquent un sport, trois niveaux d'intensité ont donc à nouveau été défini : *faible*, *moyen* et *élevé*. La catégorie « *faible* » comprend les employés pratiquant une activité physique une à deux fois par semaine, la catégorie « *moyen* » englobe les collaborateurs exerçant un sport trois à quatre fois par semaine et finalement, les employés faisant du sport plus de quatre fois par semaine ont été placés dans la catégorie « *élevé* ». De même que pour le degré de sollicitation physique de la profession ainsi que pour le degré de recours à l'offre de sport, relever l'intensité à laquelle les employés de notre échantillon d'étude pratiquent un sport nous permettra ensuite de les différencier également selon ce critère lors de la présentation des résultats.

### *Grille d'entretien finale*

Comme relevé précédemment, la grille d'entretien constitue un « *outil évolutif* » (Paugam 2000, p. 126) et est alors susceptible d'être modifiée lors de l'avancée de la recherche. Dans le cadre de ce travail, la seconde

grille a ainsi été adaptée après avoir conduit deux entretiens<sup>18</sup>. En effet, lors de ces derniers, l'offre de prestations sportives n'a semblé avoir aucun effet direct sur le bien-être et la performance au travail. Dès lors, la grille d'entretien a été modifiée. En effet, continuer à mener la recherche en se référant à celle-ci aurait été incohérent, les réponses recueillies auraient été toutes identiques et, plus particulièrement, négatives car dans le cadre du CHUV, les programmes de promotion du sport ne sont pas encore assez développés pour avoir à eux seuls un effet réel sur le bien-être et la performance du personnel. Le raisonnement a donc été le suivant : l'offre de prestations sportives en elle-même n'aurait pas de conséquences directes sur les salariés mais c'est le sport qui les affecterait. Ces prestations pourraient néanmoins inciter le personnel à pratiquer une activité physique de manière plus régulière et donc avoir un impact indirect sur le bien-être et la performance au travail. Nous reviendrons sur cette proposition dans le chapitre *présentation et discussion des résultats*, en particulier dans la partie dédiée à la discussion des résultats au point 6.7 (p. 73-77).

Les questions ont alors été reformulées de manière à retracer la perception des effets d'une pratique sportive régulière, par le biais de l'offre de prestations sportives du CHUV, sur le bien-être et la performance au travail du personnel du CHUV. En effet, nous avons uniquement interrogé des collaborateurs pratiquant un sport en ayant recours aux mesures sportives proposées par l'association H-Oxygène. La nouvelle grille d'entretien<sup>19</sup> suit la même logique que la première. Elle comprend donc trois parties : la première traitant de considérations plus générales qui est d'ailleurs restée identique, la deuxième se penchant plus particulièrement sur le bien-être au travail et ses différentes dimensions et la dernière, qui aborde la perception de la performance des employés. Dans la deuxième et la troisième partie, nous avons donc modifié la majorité des questions

---

<sup>18</sup> Une fois la seconde grille d'entretien adaptée, nous avons eu l'opportunité de mener une nouvelle fois des entretiens avec ces deux employés.

<sup>19</sup> La grille d'entretien complète se trouve à l'annexe 5 et il s'agit de la grille d'entretien numéro 3.

en remplaçant « *l'offre de prestations sportives au sein du CHUV* », « *les mesures de bien-être au travail par le sport* » ou « *la promotion du bien-être au travail par le sport* » par « *la pratique d'une activité physique régulière* », « *la pratique d'un sport* », « *faire du sport régulièrement* » ou « *pratiquer un sport régulièrement* ». Concernant la première dimension du bien-être des employés, nous avons par exemple reformulé la question suivante : *selon vous, la pratique régulière d'un sport a-t-elle des effets sur votre satisfaction au travail ?* En outre, les questions à propos de la perception de la *performance individuelle des employés* ainsi que la perception de la *performance de l'organisation* dans son ensemble ont également été reformulées dans le but d'avoir une vue complète de la perception des collaborateurs quant aux effets d'une pratique sportive régulière sur leur bien-être ainsi que sur leur performance au travail. Ainsi, la question suivante a, entre autres, été énoncée : *est-ce que le fait de pratiquer un sport régulièrement a des impacts sur votre performance au travail ?*

Pour la question 7.5, nous l'avons reformulé différemment, le but étant de pouvoir évaluer comment les employés perçoivent le fait de participer à une activité sportive avec leurs collègues et les effets potentiels de cette activité sur la qualité des relations qu'ils entretiennent : *d'après vous, dans le cas où vous participeriez à une activité sportive avec vos collègues, est-ce qu'il y aurait des effets sur la qualité des relations que vous entretenez avec eux ? Pourquoi ?*

Pour la question 7.6, nous avons voulu mettre en exergue la perception de la qualité des relations entretenues avec l'institution, en considérant le fait qu'elle offre la possibilité à son personnel d'avoir accès à des rabais sur l'inscription à la participation à certaines prestations sportives : *selon vous, le fait que le CHUV, par le biais de son association H-Oxygène, propose des rabais pour la participation à certaines activités sportives améliore-t-il la qualité des relations que vous entretenez avec votre institution ? Pourquoi ?*

La question 8.1 a également été reformulée de manière différente afin d'être en mesure de capter la perception des collaborateurs par rapport à l'éventualité selon laquelle un plus grand nombre d'employés pratiqueraient un sport au sein de l'institution – notamment grâce à la mise en œuvre de mesures de bien-être au travail par le sport : *selon vous, la pratique d'une activité physique régulière par un plus grand nombre d'employés du CHUV aurait-elle des effets sur la performance de l'organisation dans son ensemble ? Pourquoi ?*

#### 5.4 TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNÉES

Pour procéder au traitement et à l'analyse des données récoltées lors des entretiens, nous avons choisi de réaliser une *Intelligent Verbatim Transcription*, c'est-à-dire que du contenu, voire même des phrases entières, qui ne contribueraient pas de manière pertinente à la recherche sont à même d'être supprimés. Par conséquent, seul le contenu essentiel à notre analyse a été considéré. Green et al. (1997, p. 172) mettent en exergue qu'une transcription est « *a text that "re"-presents an event ; it is not the event itself. Following this logic, what is re-presented is data constructed by a researcher for a particular purpose, not just talk written down* ». En outre, Ochs (1979, p. 44) relève : « *a more useful transcript is a more selective one* » (Davidson 2009, p. 38).

Les analyses ont été menées pour chaque question d'entretien. La retranscription des entretiens a donné lieu à l'interprétation des réponses données par les employés interrogés, notamment en mettant en évidence les points les plus importants, en comparant les interviews et en révélant ainsi des tendances communes ou des différences entre les réponses. Nous avons alors été en mesure de relever les passages significatifs concernant la perception des employés du CHUV, quant aux impacts éventuels d'une pratique sportive régulière sur leur bien-être et leur performance, suite à des programmes mis en place par leur établissement. Les résultats qui découlent de cette analyse sont présentés dans le chapitre suivant. Afin

d'éclairer et de motiver les résultats, les extraits d'interviews les plus pertinents y sont directement inclus.

## 6 PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous présentons premièrement les propos recueillis lors de l'entretien mené avec la personne en charge de l'offre de prestations sportives au sein du CHUV, qui se trouve être le directeur administratif de l'institution. Deuxièmement, nous abordons deux questions générales posées aux douze employés interrogés par la suite. Elles visent à développer les raisons pour lesquelles ils pratiquent un sport régulièrement, ainsi qu'à évaluer comment l'offre de mesures de bien-être par le sport est perçue. Puis, nous exposons les résultats obtenus suite à l'analyse des réponses données par les douze collaborateurs concernant la perception des impacts d'une pratique sportive régulière, par le biais des prestations sportives proposées par l'organisation. Ces résultats sont répartis en deux parties, regroupant chacune un thème en particulier : le bien-être et la performance au travail. La perception du *bien-être global* au travail ainsi que des trois dimensions du bien-être des employés – *bonheur, santé* et *relations* – sont d'abord considérées. Nous avons ensuite analysé la perception de la *performance* au travail. Avant de procéder à la synthèse et à la discussion des résultats, nous avons mis en évidence des remarques générales formulées par les collaborateurs, lors de la conduite des entretiens. Enfin, nous concluons ce chapitre par une synthèse, puis une discussion des résultats.

### 6.1 PROPOS RECUEILLIS LORS DE L'ENTRETIEN AVEC LA PERSONNE EN CHARGE DES MESURES DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL PAR LE SPORT

Avant de procéder à l'analyse des douze entretiens menés auprès des professionnels de la santé du CHUV, il nous semble pertinent et nécessaire de revenir sur certains points relevés lors de l'entretien conduit avec la personne en charge de l'offre des mesures sportives au sein du

CHUV, c'est-à-dire lors de l'entretien mené avec le directeur administratif.

Il nous paraît particulièrement important de relever que cette offre part d'une initiative strictement personnelle – selon le directeur administratif, « *c'est une chance que la DG ainsi que la DRH du CHUV ont suivi le projet* ». Il est d'ailleurs soutenu dans ses tâches par un groupe de bénévoles également passionnés de sport. Il est primordial de noter que tout ce qui est effectué par l'association H-Oxygène est du pur bénévolat. En effet, le CHUV étant une entité appartenant à l'État, il ne lui est pas accordé de dépenser l'argent des contribuables. Le CHUV ne finance donc pas (ou peu) ces prestations. Les diverses mesures proposées par l'association H-Oxygène sont alors créées grâce à des partenariats avec des organismes publics et privés. Ce sont principalement des liens d'amitiés ou des connaissances existants au préalable qui permettent à ces partenariats de voir le jour. Par exemple, le chef du Service des Sports de la Ville de Lausanne et son adjoint sont des amis du directeur administratif du CHUV, ce qui les a amenés à créer un partenariat grâce auquel les collaborateurs du CHUV bénéficient d'un rabais substantiel sur l'inscription aux 20km. Cette situation est également avantageuse pour le chef du Service des Sports notamment par le fait que cette collaboration va amener un plus grand volume de participation à ses événements – chaque année, plus de 900 employés du CHUV participent d'ailleurs à la course des 20km de Lausanne. Le fitness *Let's Go* a également jugé avoir un intérêt important à collaborer avec le CHUV. En effet, cette coopération lui amène plus de 3000 employés chaque année. Bien qu'il leur accorde un rabais avantageux sur l'inscription à l'année, il reste quand même gagnant car ce partenariat lui permet d'atteindre un volume de participation plus important. Ces accords conduisent ainsi à une situation de gagnant-gagnant, tant pour le CHUV que pour ses partenaires. Il est également important de noter que ce n'est pas le CHUV qui contracte directement ces partenariats, mais l'association H-Oxygène. En effet, le CHUV faisant partie intégrante de l'État de Vaud est soumis

à des règlements particuliers, notamment à celui des marchés publics et ne peut dès lors pas contracter directement avec ses associés.

Ces prestations ont été mises en œuvre en ayant comme objectif principal le bien-être des collaborateurs du CHUV. Le but est de mettre en avant le sport et par la même, la santé des collaborateurs en leur proposant diverses activités physiques et en les motivant ainsi à se bouger pour leur santé. L'association met en évidence les bienfaits de l'activité physique en communiquant et en informant à ce propos et également, en proposant différentes prestations sportives. Par ailleurs, les partenariats sont diversifiés afin que le maximum de collaborateurs puisse trouver l'activité sportive qui lui convient le mieux. Par conséquent, l'association propose une palette d'offre intéressante. Selon le Directeur administratif, la mise en œuvre de ces mesures se fait ressentir sur l'incidence ainsi que sur l'absentéisme au sein de l'institution et il considère également que le sport est un élément incontournable de *team building*.

Concernant la mise en œuvre du projet, la DG l'a soutenu. En effet, elle considère que le CHUV représente un organe de la santé important et qu'il est donc cohérent de prêcher par l'exemple. L'objectif principal de l'institution est la santé des patients mais si la santé du personnel ne suit pas, celle des patients ne pourra pas être prise en charge correctement. La DRH a également appuyé le projet car il vise une augmentation du bien-être du personnel. La DG et la DRH ont ainsi accordé leur confiance au directeur administratif, ce qui a été primordial pour la bonne mise en œuvre de ces prestations. Il souligne que « *ce soutien est primordial sinon je n'aurais pas pu faire tout cela. Comme c'est uniquement du bénévolat, le besoin de se sentir soutenu est d'autant plus fort* ».

À propos des prestations sportives offertes, nous avons souligné que le CHUV a également une collaboration historique avec l'Université de Lausanne (UNIL) permettant à ses collaborateurs d'avoir accès aux sports universitaires. Un autre exemple est celui du mouvement « *se bouger pour sa santé* » qui a pour objectif de mettre en avant la santé des employés. Il est financé par les collaborateurs qui paient une partie pour

y participer, et par la direction du CHUV ainsi que par la ville de Lausanne qui financent également une partie chacune. Le financement est donc partagé par trois acteurs différents, ce qui permet ainsi d'avoir accès au mouvement avec des prix avantageux pour le personnel du CHUV. D'autres exemples de prestations ayant trait au sport peuvent encore être cités, néanmoins il ne nous semble pas nécessaire de tous les mentionner. En effet, l'important est de comprendre le mécanisme conduisant à la mise en œuvre de telles mesures au sein du secteur public : elles partent d'une initiative personnelle, elles ne sont pas à la charge du contribuable et il s'agit uniquement de bénévolat. Afin d'être en mesure de les mettre en place, diverses collaborations sont alors créées avec des institutions publiques ou privées qui sont d'ailleurs souvent constituées grâce à des liens d'amitié ou à des connaissances. L'association H-Oxygène met aussi en lumière le fait qu'il est judicieux pour ces organismes de réaliser un partenariat avec le CHUV car il comprend un bassin de 12'000 potentiels participants. En outre, pour pouvoir assurer la mise en œuvre de ces différentes mesures, il a fallu l'appui d'un groupe de bénévoles passionnés par le sport ainsi que le soutien de la DG et de la DRH du CHUV. Pour conclure, la personne en charge de l'offre de prestations sportives a émis une suggestion intéressante par rapport au fait, qu'à un moment donné, il serait judicieux de créer un poste qui soit dédié uniquement au développement de prestations sportives pour le bien-être du personnel.

## **6.2 DEUX QUESTIONS D'INTRODUCTION**

Avant de procéder à une analyse plus détaillée, deux questions plus générales ont d'abord été formulées. La première concerne les raisons pour lesquelles les employés pratiquent une activité physique régulière et la deuxième considère la perception qu'ils ont de l'offre de mesures sportives par leur institution.

**a) Quelles sont les raisons qui vous poussent à faire du sport ?**

Concernant la première question, les réponses se rejoignent sur plusieurs points. Les différents collaborateurs relèvent qu'il s'agit premièrement d'un besoin :

« *Cela devient aussi un besoin* » (Médecin-chef). « *C'est un besoin, tu vois que tu en as besoin* » (Médecin assistant). « *Comme je ne me dépense pas physiquement durant une journée de travail, je ne suis pas fatigué en fin de journée et j'ai besoin de me dépenser physiquement, c'est un besoin de se dépenser* » (Médecin). « *C'est un besoin physique auquel j'ai pris goût* » (TRM).

L'analyse des entretiens met ensuite en exergue le fait que le sport amène à un bien-être physique et psychique :

« *Il y a tout un côté bien-être physique et psychique* » (Médecin-chef). « *Cela me fait du bien aux articulations, je n'ai plus mal au dos. Cela m'apporte un bien-être à l'intérieur et à l'extérieur* » (Infirmier). « *Le bien-être que cela procure, tu te sens bien dans ton corps et ton esprit en faisant du sport* » (Infirmière). « *Le bien-être que cela t'apporte après. Quand tu fais du sport tu es de meilleure humeur, tu es plus performant et plus reposé* » (Infirmière).

Le sport permet ensuite également de prendre soin de soi et d'entretenir sa santé :

« *Bouger, se tenir en forme, perdre du poids* » (Médecin-chef). « *Aussi on dort moins bien quand on ne fait pas de sport. En fin de journée, mes yeux sont fatigués, je suis fatigué mentalement et pas physiquement alors je vais courir pour que je puisse aussi être fatigué physiquement et que je puisse mieux dormir et entretenir ma santé* » (Médecin). « *Tu es content de toi, tu as soif, tu as faim et tu dors bien* ». (Médecin assistant). « *Prendre soin de soi* » (Infirmière). « *Pour se sentir bien dans son corps* » (Infirmier). « *Entretenir son corps et l'esprit* » (Infirmier). « *Pour ma santé* » (Infirmière). « *Cela donne automatiquement envie de se faire*

*du bien, cela donne un train de vie assez positif*» (Infirmière). « *Pour rester en forme* » (TRM).

Certains employés soulignent qu'ils pratiquent un sport dans le but de se changer les idées, de se défouler, de se dépenser et d'évacuer le stress accumulé au travail :

« *Cela permet aussi de se vider l'esprit* » (Médecin). « *C'est pour me défouler, pour déconnecter* » (Infirmière). « *Faire du sport cela m'aide à tenir, à me défouler, à me dépenser* » (Infirmier). « *Du coup tu peux évacuer le stress de la journée parce que c'est quand même un travail qui est stressant* » (Infirmier). « *Se changer les idées et pouvoir se défouler intérieurement* » (ATSO).

Deux collaborateurs le qualifient même comme faisant partie intégrante de leur équilibre de vie :

« *Un équilibre de vie, clairement ça m'équilibre et c'est ce que j'aime faire* » (Infirmière-chef). « *Je parlerais même d'équilibre. C'est mon équilibre* » (Infirmier).

Il s'agit également d'un loisir :

« *Pour moi le sport, c'est mon loisir* » (Infirmier). « *C'est un plaisir, c'est un hobby* » (TRM).

Pratiquer un sport régulièrement a aussi des conséquences sur le lieu de travail, comme sur la concentration ou la fatigue.

« *Cela a aussi des conséquences sur ma concentration au job* » (Infirmière). « *Pour être bien au travail. Le lendemain tu te sentiras moins fatigué que si tu n'avais pas fait de sport après le travail* » (Infirmier).

D'autres facteurs ressortent encore de l'analyse, comme la génétique, le contact avec la nature ou les relations qui se créent grâce au sport.

« *Quand tu as la moitié de ta famille qui souffre d'obésité, je peux te dire que tu ne veux pas te retrouver dans la même situation. Je sais que si j'ai*

*une mauvaise hygiène de vie, cela ne me convient pas* » (Secrétaire médicale).

*« C'est la nature, être dehors. Découvrir de nouveaux endroits, c'est un peu un challenge. Je cours aussi avec une collègue, on se tire en avant »* (Médecin-chef).

**b) Comment percevez-vous le fait que le CHUV propose des prestations ayant trait au sport par le biais de l'association H-Oxygène ?**

À propos de la deuxième question, les avis se rejoignent sur le fait qu'ils considèrent l'offre comme positive et qu'ils trouvent avantageux que l'institution leur permette d'y avoir accès. Certains pensent que cela promeut la santé et une bonne hygiène de vie et que cela peut également les motiver à pratiquer une activité physique.

*« C'est vraiment pas mal, c'est bien que cela existe. L'hiver je serais peut-être plus tenté d'aller faire un truc de fitness si je vois que je n'arrive pas très bien à m'organiser pour faire autre chose »* (Médecin assistant).  
*« C'est bien je trouve que cela promeut aussi la santé et une bonne hygiène de vie »* (Infirmière-chef).  
*« Je suis reconnaissant surtout que c'est une carte qui coûte que 19 francs à l'année et que tu as pleins d'avantages »* (Infirmier).  
*« Si tu as le temps, tu as beaucoup de choses à disposition, ce qui est super. Ils te motivent à faire du sport. Il n'y a pas cette offre partout. Pour moi, c'est très positif de nous proposer tout cela »* (TRM).  
*« C'est vraiment hyper cool. Mes parents étaient les deux inscrits à H-Oxygène et du coup cela les a motivés à faire du sport »* (Secrétaire médicale).

En outre, avoir accès à des rabais sur l'inscription à des événements sportifs lausannois tels que les 20km et le Marathon de Lausanne ou encore, de bénéficier d'un rabais pour le fitness *Let's go* leur permet de faire davantage de sport. Ces rabais sont d'ailleurs avantageux pour les familles qui ont parfois un budget restreint et qui peuvent dès lors participer à plus d'activités sportives.

*« Je trouve cela bien qu'ils pensent à faire des rabais à leur personnel pour qu'il puisse faire du sport à moindre prix. Cela peut pousser certaines personnes à faire plus de sport que si tel n'était pas le cas au niveau des prix » (Infirmier).*

*« Je trouve cela hyper positif, parfois les courses sont très onéreuses. Finalement, cela permet de se dire qu'on peut faire facilement deux courses dans l'année sans ce que cela soit problématique au niveau du budget. Mon mari utilise le rabais pour le fitness Let's go et cela est aussi avantageux au niveau prix pour notre budget familial » (Infirmière).*

*« C'est super. Pour moi avec trois enfants, je trouve que c'est très bien si je peux payer la moitié. Peut-être que je n'aurais pas fait autant de courses si je devais payer la totalité. Si je dois payer moitié prix, cela me motive » (TRM).*

*« Cela donne aussi envie de faire du sport et encore plus quand c'est moins cher » (Secrétaire médicale).*

Une collaboratrice relève que pour elle, venue de France, il y a quelques années, cela lui a permis de faire de nouvelles connaissances, d'avoir accès à de nouveaux sports ainsi que de découvrir des événements sportifs locaux.

*« Je trouve cela super bien, parce que quand on ne connaît pas, quand on arrive dans un nouvel hôpital, voire même dans une nouvelle ville, cela nous offre des opportunités pour connaître du monde en faisant du sport et pour connaître aussi de nouveaux sports et aussi par exemple à connaître des événements lausannois comme les 10km ou le semi-marathon de Lausanne » (ATSSO).*

En revanche, plusieurs d'entre eux relèvent que cette offre, bien que positive, est limitée et qu'il n'y a pas assez d'informations à ce sujet. En effet, ils ne considèrent pas que le CHUV promeuve particulièrement la santé de son personnel par le sport.

*« H-Oxygène font plein de trucs mais ils ne sont pas super visibles. Je pense que c'est bien mais comment on pourrait l'améliorer, je ne sais*

*pas* » (Médecin cheffe). « *C'est positif mais ils ne font pas assez de publicité* » (Médecin). « *Je pense que c'est bien de donner la possibilité mais c'est peu transmis au niveau de l'information. Si tu es intéressé, tu trouves l'information. Mais sinon il n'y a pas vraiment de messages d'activités physique de valeur de l'institution. L'idée est bonne mais le message pourrait être amélioré. On n'est pas informé, c'est au bon vouloir de se renseigner. Le message n'est pas vraiment transmis dans ce sens-là* » (Infirmière).

Finalement, nous relevons une dernière remarque à propos de la perception du personnel du CHUV par rapport à l'offre sportive de l'institution. Une infirmière souligne qu'il serait même normal que le CHUV investisse dans ce type de mesures car la santé du personnel a des répercussions importantes sur la santé des patients.

*« Je trouve que c'est un peu normal qu'ils le fassent étant donné que si tes employés sont en bonne santé et ils sont en forme, ils vont pouvoir mieux prendre soin de la santé des patients et de la clientèle du CHUV en général »* (Infirmière).

### 6.3 BIEN-ETRE AU TRAVAIL

Afin d'être en mesure d'évaluer la perception du bien-être des employés, nous avons premièrement considéré le bien-être global au travail. Puis, nous nous sommes penchés sur les trois dimensions du bien-être des employés : *bonheur, santé et relations*.

#### 6.3.1 BIEN-ÊTRE GLOBAL AU TRAVAIL

*La pratique d'une activité physique a-t-elle des impacts sur votre bien-être global au travail ? Pourquoi ?*

Concernant la perception du bien-être global au travail, la question que nous avons posée est « *d'après vous, la pratique d'une activité physique régulière a-t-elle des impacts sur votre bien-être global au travail ? Pourquoi ?* ». L'analyse met en exergue une homogénéité des

perceptions des employés à propos des impacts d'une activité physique régulière sur leur bien-être global au travail. En effet, toutes les réponses révèlent un impact positif. Une réponse se distingue légèrement des autres par le fait que l'impact est perçu comme indirect par la Médecin-chef du Département de Néonatalogie. Dans le tableau suivant, nous avons listé les principales affirmations utilisées par les employés pour témoigner de l'impact du sport sur leur bien-être global au travail. La liste n'est pas exhaustive, mais nous avons relevé les affirmations qui nous ont parues saillantes dans l'analyse des entretiens.

**Tableau bien-être global au travail**

N°	Impact d'une activité physique régulière sur le <b>bien-être global</b> au travail
1	Impact positif. « <i>Cela me redonne de l'énergie, cela me rebooste, cela me change les idées, cela m'aide à dormir aussi.</i> »
2	Impact positif. « <i>On est plus efficace et concentré après au travail car cela permet notamment de se vider la tête.</i> »
3	Impact positif. « <i>C'est clairement mieux, tu te sens mieux, tu as la tête un peu plus fraîche.</i> »
4	Impact positif. « <i>Je suis beaucoup plus efficace l'après-midi après avoir couru que si je suis simplement allée manger avec des gens et qu'on parle encore travail.</i> »
5	Impact positif. « <i>Si je suis en forme et que musculairement je suis mieux, j'ai plus de force, je suis mieux pour faire le travail.</i> »
6	Impact positif. « <i>Je pense même au-delà de cela, ça m'est vital.</i> »
7	Impact positif. « <i>J'ai une meilleure concentration, je suis plus performante quand je fais du sport. Je suis plus présente au travail, plus alerte et puis, j'ai aussi moins de risques de me blesser quand je travaille et moins de risques de maladies aussi du coup.</i> »
8	Impact positif. « <i>Au final de prendre soin de soi à l'extérieur, tu es beaucoup mieux dans ton job.</i> »
9	Impact positif. « <i>Mon bien-être global augmente grâce au sport et cela a donc également des impacts positifs sur mon bien-être global au travail.</i> »

10	Impact positif. « <i>Du moment que je cours, je suis bien pour la journée</i> »
11	Impact positif. « <i>Parce qu'on s'est aéré les idées et le fait que l'on se change les idées et qu'on pense à autre chose, cela nous évite le burnout au travail je pense.</i> »
12	Impact positif. « <i>Je me sens mieux au travail en faisant du sport que si je reste sédentaire.</i> »

La première idée qui ressort fortement de l'analyse des données est la suivante : le sport augmente le bien-être en général et donc également le bien-être au travail.

« *Le sport a un impact sur mon bien-être global au travail et puis aussi à l'extérieur de mon travail.* » (Infirmier). « *Je pense même au-delà de cela, ça m'est vital.* » (Infirmier). « *Les gens ne se rendent pas tous compte de l'impact positif du sport sur leur bien-être en général et donc aussi sur leur lieu de travail.* » (Infirmière).

Le sport a un impact positif sur le bien-être psychologique et physique des employés. Mentalement, il permet de faire le vide et de penser à autre chose. L'idée que le sport permet de se changer les idées ressort clairement de l'analyse, elle apparaît à de nombreuses reprises :

« *Cela me change les idées* » (Médecin-Cheffe). « *Cela permet notamment de se vider la tête* » (Médecin). « *Cela me fait une belle coupure* » (Infirmière-Cheffe). « *On s'est aéré les idées* » (ATSO). « *Cela me permet de faire le vide. Cela te fait une pause. C'est un peu comme des mini-vacances* » (Secrétaire médicale).

L'idée d'avoir une meilleure concentration au travail grâce au sport ressort également de manière importante :

« *On est plus efficace et concentré* » (Médecin). « *Cela me permet de couper et de pouvoir me reconcentrer* » (Infirmière-Cheffe). « *J'ai une meilleure concentration* » (Infirmière).

Au niveau physique, les éléments principaux émanant de l'analyse sont les suivants : le sport amène notamment à avoir plus de masse musculaire

et d'énergie, ce qui permet aux employés d'être en meilleure disposition pour faire le travail. En outre, le risque de blessure ou de tomber malade diminue grâce à la pratique régulière d'une activité physique. Finalement, le sport aurait également un impact positif sur le sommeil ce qui permettrait ensuite aux employés de bénéficier d'une meilleure forme physique.

« *Cela me redonne de l'énergie, cela me rebooste, cela m'aide à dormir aussi* » (Médecin-Cheffe). « *Le fait de faire du sport, moi je trouve que cela agit comme un somnifère* » (Médecin assistant). « *Si tu sais que tu as un dos qui est bien musclé pour tout ce qui est manutention, c'est super important* » (Infirmière). « *J'ai aussi moins de risques de me blesser quand je travail et moins de risques de maladies aussi du coup* » (Infirmière).

Concernant les critères selon lesquels nous avons différencié les collaborateurs de notre échantillon d'étude<sup>20</sup> : niveau de sollicitation physique de la profession, degré de sollicitation de l'offre de sport et pratiques d'une activité sportive, nous observons qu'ils ne semblent pas influencer les réponses données par le personnel du CHUV. En effet, tous les employés interrogés ont répondu par l'affirmative. D'après nos données, des différences ne sont donc pas apparues dans les résultats selon ces critères.

### **6.3.2 PREMIÈRE DIMENSION DU BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS : BONHEUR**

Concernant la première dimension du bien-être des employés, nous avons utilisé la satisfaction et l'engagement en tant que dimensions du bonheur au travail. Nous avons ensuite traité de la motivation au travail qui est également un résultat RH faisant partie de happiness.

#### **a) Satisfaction au travail**

*La pratique régulière d'un sport a-t-elle des effets sur votre satisfaction au travail ? Pourquoi ?*

---

<sup>20</sup> Voir le tableau exposant l'échantillon d'étude p. 30-31.

Nous avons premièrement traité de la satisfaction au travail. L'interrogation suivante a alors été soulevée : *selon vous, la pratique régulière d'un sport a-t-elle des effets sur votre satisfaction au travail ? Pourquoi ?* Les résultats découlant de l'analyse de cette question sont exposés dans le tableau qui suit. Ils ne sont pas exhaustifs mais ils contiennent les déclarations les plus importantes, concernant la perception des impacts du sport, pratiqué par le biais des prestations sportives proposées par H-Oxygène, sur la satisfaction au travail.

**Tableau satisfaction au travail**

N°	Impact d'une activité physique régulière sur la <b>satisfaction</b> au travail
1	Impact positif. « <i>Je ne vais pas faire moins bien mon travail si je n'ai pas couru mais je me sens un peu moins bien.</i> »
2	Impact positif. « <i>Je vais me sentir plus satisfait mais de manière générale et pas forcément qu'au travail.</i> »
3	Impact positif. « <i>Je pense que oui mais j'avoue que là je suis frustré car je ne fais pas assez de sport car je n'ai pas le temps et parce que je suis fatigué.</i> »
4	Pas d'impact. « <i>Je vais être mieux mais pas plus satisfaite. Ce n'est pas le sport qui rend mon travail satisfaisant.</i> »
5	Pas d'impact. « <i>Je ne suis pas forcément plus satisfaite.</i> »
6	Impact positif. « <i>De toute façon pour moi faire du sport c'est forcément bénéfique.</i> »
7	Impact positif. « <i>Comme ma journée je l'appréhende de manière différente, elle est d'emblée plus agréable car je me sens mieux. D'une certaine manière cela a un impact positif sur ma satisfaction au travail.</i> »
8	Nuancée sur la question. « <i>Le niveau de satisfaction sera meilleur si tu es déjà à la base satisfait dans ton activité professionnelle tu peux l'être encore plus grâce au sport. Par contre, si tu n'es pas satisfait dans ton activité professionnelle ce n'est pas le sport qui va te sauver.</i> »
9	Impact positif. « <i>Vu que tu fais du sport, tu as un bien-être donc tu es bien mentalement et tu en as besoin d'être bien mentalement quand tu bosses dans les soins. Donc oui, il y a donc quelque part un lien de cause à effet.</i> »

10	Impact positif. « <i>Le sport m'aide à être mieux dans tout ce que j'entreprends et donc également au travail. Il a un certain impact sur ma satisfaction</i> ».
11	Pas d'impact. « <i>Cela n'a pas d'effets sur ma satisfaction au travail. Ce sont deux choses différentes selon moi.</i> »
12	Nuancée sur la question. « <i>Cela t'aide au mental en tout cas. Je pense donc que oui quand même un peu, même pour moi. Mais peut-être encore plus pour des gens qui font vraiment un sport de manière intensive, un sport vraiment par passion.</i> »

Au total, sept collaborateurs considèrent que la pratique sportive a un impact positif sur leur satisfaction au travail, deux sont nuancés à propos de la question et trois considèrent qu'il n'y a pas de lien entre les deux.

Pour ceux qui considèrent qu'il y a un impact positif, ils soulignent le fait que le sport amène à un bien-être qui permet ensuite d'être plus satisfait en général et donc également au travail. Le sport aide notamment à appréhender sa journée de travail de manière plus positive et à la rendre ainsi plus agréable.

« *Le fait de faire des activités sportives, cela engendre un bien-être qui aura forcément des répercussions sur ton boulot car si tu es bien dans ta peau, tu es bien au boulot* » (Infirmière).

L'activité physique développe de nouvelles compétences propres aux sportifs qui amènent à être plus épanouis et satisfaits professionnellement notamment car elles permettent de mieux gérer la pression ainsi que le stress, d'être plus résistant face à des situations compliquées et d'être plus endurant sur une journée de travail.

« *Les gens qui font moins d'activités physiques sont souvent plus négatifs, ils ont quelque part un autre mental. Ils se satisfont plus facilement d'activités sans être épanouis. Un sportif est plus challenger face au changement et il va chercher peut-être plus une activité qui le satisfasse plus. Tu as de meilleures capacités d'adaptation au niveau sportif et professionnel, un sportif s'il n'est pas satisfait dans ce qu'il fait, il va chercher mieux ailleurs* » (Infirmière).

*« Après tu gères mieux la pression, tu es plus à même de la gérer et de ne pas de noyer dans le stress lié au travail » (Infirmière).*

*« Par exemple par rapport à l'endurance que tu vas avoir sur ta journée, ça améliore tes capacités de travail, de résistance, ta patience aussi par rapport aux patients le fait de t'être défoulé la veille. Le fait de faire du sport cela te rend plus résistant face à des situations physiques ou psychologiques difficiles » (Infirmier).*

L'infirmière du Département de Néonatalogie et la secrétaire médicale de l'hôpital de l'enfance ont donné un avis nuancé sur la question. D'une part, l'infirmière relève que la condition pour que le sport puisse avoir un effet sur la satisfaction au travail est qu'il faut que l'employé travaille dans un secteur qui lui convienne un minimum. En effet, le sport à lui seul ne sera pas suffisant pour permettre d'être satisfait. D'autre part, la secrétaire médicale opère une distinction entre les niveaux d'intensité auxquels le personnel pratique une activité physique. Selon elle, plus le niveau est élevé, plus la satisfaction au travail sera impactée positivement. Elle considère également le facteur temps : plus l'activité physique est pratiquée depuis longtemps, plus elle aura un impact positif sur la satisfaction.

*« En tout cas tu as un meilleur mindset en arrivant au travail mais il faut quand même un secteur qui te plaise au minimum et qui te satisfasse » (Infirmière).*

*« J'ai des collègues qui font du sport de façon intensive à côté de leur travail, tu vois que c'est leur passion. J'ai une collègue infirmière qui fait de la boxe par exemple, c'est sa vie, du coup comme elle m'en parle je vois que cela impacte quand même au niveau du boulot aussi. Après je pense que c'est aussi une question si tu es depuis longtemps dans un sport ou pas, cela ne m'étonnerait pas que cela puisse impacter la satisfaction au travail, qu'ils puissent se sentir plus satisfaits au travail grâce à leur sport » (Secrétaire médicale).*

À propos des deux collaboratrices qui considèrent que le sport n'a pas d'effet sur leur satisfaction au travail, elles mettent en exergue le fait qu'il s'agit de deux éléments distincts. Grâce au sport, elles vont se sentir mieux mais pas plus satisfaites. En effet, le travail qu'elles doivent exécuter reste le même et elles sont d'ailleurs obligées de l'assumer. Ce n'est donc pas le sport qui va rendre leur travail satisfaisant.

*« Mon travail va rester le même. Moi je serais plus détendue mais mon travail c'est toujours le même »* (Infirmière-chef). *« Je suis obligée d'assumer mon travail quand même, je ne peux pas faire n'importe quoi »* (Infirmière).

Nous émettons encore une remarque à propos des effets perçus du sport sur la satisfaction au travail. Le médecin assistant relève que le sport peut néanmoins parfois engendrer une frustration. En effet, il arrive que le manque de temps ne permette pas de faire autant de sport de ce qu'il serait souhaité et que donc, la satisfaction diminue : *« j'avoue que là je suis frustré car je ne fais pas assez de sport pour ce que je voudrais faire car je n'ai pas le temps et parce que je suis fatigué. Pour dire que moi actuellement je ne suis pas assez satisfait de moi-même »*.

Concernant les critères selon lesquels les employés de notre échantillon d'étude ont été différenciés : niveau de sollicitation physique de la profession, degré de sollicitation de l'offre de sport et pratiques d'une activité sportive, nous observons qu'ils ne semblent à nouveau pas influencer les réponses données par rapport à la satisfaction. En effet, bien que certains employés partagent des points de vue distincts, nous ne sommes pas en mesure d'expliquer ces différences grâce à la prise en compte de ces critères. Le même raisonnement s'applique en considérant le critère selon lequel nous avons sélectionné notre échantillon d'étude, le fait d'inclure des professions se situant à divers échelons de la hiérarchie.

#### **b) Engagement au travail**

*La pratique d'un sport a-t-elle des impacts sur votre engagement au travail ? Pourquoi ?*

Nous avons ensuite traité de l'engagement au travail en posant la question suivante : *la pratique d'un sport a-t-elle des impacts sur votre engagement au travail ? Pourquoi ?* Les réponses données à ce sujet se trouvent dans le tableau suivant. À nouveau, il s'agit d'y exposer les expressions qui nous ont parues les plus saillantes pour notre analyse.

### *Tableau engagement au travail*

N°	Impact d'une activités physique régulière sur l'engagement au travail
1	Pas d'impact. « <i>Je ne me sens pas plus engagée sur mon lieu de travail en faisant du sport.</i> »
2	Impact positif. « <i>Le bien-être augmente grâce au sport et cela a un effet sur l'engagement au travail, cela nous permet d'être plus engagé car on se sent mieux.</i> »
3	Pas d'impact. « <i>Je ne vais pas me sentir plus engagé au travail grâce à la pratique régulière d'un sport.</i> »
4	Pas d'impact. « <i>Cela change mon bien-être personnel mais pas mon engagement pour mon travail.</i> »
5	Pas d'impact. « <i>Je ne me sens pas spécialement plus engagée. Je les vois comme deux choses bien distinctes.</i> »
6	Pas d'impact. « <i>L'engagement pour moi c'est plutôt une question de valeur, de vocation entre guillemets mais le sport n'a rien à voir là-dedans.</i> »
7	Impact positif. « <i>On est plus en forme, plus concentré et on avance plus vite. On se sent mieux globalement et donc il y a un impact sur l'engagement</i> »
8	Impact positif. « <i>Je pense que quand tu fais du sport, tu vas t'engager davantage dans tout ce que tu entreprends et donc, dans ton travail aussi.</i> »
9	Pas d'impact. « <i>Pour ma part, ce sont deux choses différentes. Je ne vais pas me sentir plus engagé dans mon travail si je fais du sport.</i> »
10	Pas d'impact. « <i>Je suis engagée dans mon travail mais cela n'a pas de rapport avec le sport que je pratique durant la semaine.</i> »
11	Pas d'impact. « <i>Cela ne change rien, ça c'est clair. Ce sont deux choses différentes.</i> »

12	Pas d'impact. « <i>Parce que cela dépend de l'endroit où tu travailles, de tes collègues et tout. Je pense que ton sport peut t'aider à évacuer le stress lié au travail mais pas à être plus concerné et engagé.</i> »
----	---

Les résultats révèlent que le sport n'aurait pas (ou peu) d'effet sur l'engagement au travail. En effet, neuf réponses sont négatives et seulement trois positives. La majorité considère ainsi qu'il n'y a pas de lien entre activité physique et engagement au travail. Bien que le sport augmente leur bien-être, il leur paraît clair qu'il s'agit de deux éléments distincts.

« *Cela n'a pas de lien* » (Médecin cheffe). « *Cela ne change pas mon engagement* » (Infirmière cheffe). « *Selon moi se sont deux choses différentes. Je ne vois pas de lien entre le fait de faire du sport et de me sentir plus engagée au travail* » (Infirmière). « *On ne se sent pas plus engagé au travail en faisant du sport* » (ATSO). « *Ce sont des sphères différentes. Je ne pense pas que cela ait un effet sur l'engagement au travail.* » (Secrétaire médicale).

La secrétaire médicale met en avant que l'engagement dépend d'autres facteurs, comme le lieu de travail ou les collègues.

« *Des fois tu as des collègues avec qui tu ne t'entends pas, ce n'est pas le sport qui va changer cela. Le sport cela t'aides à te défouler mais le collègue est toujours là le lendemain* ».

Selon un infirmier et la TRM, l'engagement au travail serait plutôt lié aux valeurs de l'individu.

« *Mon travail je ne le fais pas en rapport avec le sport. Si je l'ai fait c'est parce que j'aime aider les autres, m'occuper des gens, soigner les gens, que je sois sportif ou pas, cela ne change pas* » (Infirmier). « *Je suis engagée car j'aime ce que je fais, c'est en lien avec mes valeurs mais pas avec le fait de faire du sport* » (TRM).

Finalement, le médecin assistant relève que lorsqu'il s'engage fortement au travail, il ne fait justement pas de sport. Le sport n'a donc aucun lien avec son engagement.

*« Parfois c'est même le contraire, dans le sens que quand je m'engage fortement pour faire quelque chose dans le cadre de mon travail, par exemple préparer une présentation, je n'arrive pas à aller faire mon sport car je suis trop concentré sur ma présentation et même si je sais que cela serait sûrement mieux d'aller faire du sport et que je me sentirais mieux après, je n'arrive pas à le faire »* (Médecin assistant).

Pour les trois collaborateurs qui considèrent que le sport a un impact positif sur leur engagement au travail, le médecin et une infirmière relèvent que la pratique d'une activité physique régulière amène à un bien-être qui est plus élevé et dès lors, à un engagement plus important au travail. Selon l'infirmière travaillant en néonatalogie, le sport développe un mental particulier qui amènerait à un engagement plus important dans tous les domaines et donc également au travail : *« avec le sport, tu as un certain mental qui se développe et qui fait que tu vas t'intéresser davantage à cibler des activités qui te plaisent au niveau professionnel et ensuite, tu vas plus t'engager dans ce que tu choisis d'entreprendre et donc également dans ce que tu fais au travail »*.

À nouveau, les critères selon lesquels les employés de notre échantillon d'étude ont été différenciés : niveau de sollicitation physique de la profession, degré de sollicitation de l'offre de sport, pratiques d'une activité sportive et sélection de professions se situant à divers échelons de la hiérarchie, ne semblent pas influencer de manière importante les réponses données à propos de l'engagement. En effet, la prise en compte de ces critères ne nous permet pas, à elle seule, de motiver les différences entre les perceptions des employés retranscrites. Partant, il nous est difficile d'argumenter en quoi ces critères affecteraient les réponses recueillies à ce sujet.

### **c) Motivation au travail**

*La pratique d'une activité physique régulière a-t-elle des effets sur votre motivation au travail ? Pourquoi ?*

Afin d'être en mesure de rendre compte de la perception d'éventuels impacts d'une activité physique régulière sur la motivation au travail,

nous avons posé la question suivante : *la pratique d'une activité physique régulière a-t-elle des effets sur votre motivation au travail ? Pourquoi ?* Les réponses les plus saillantes dans l'analyse des entretiens ont été retranscrites dans le tableau suivant.

**Tableau motivation au travail**

N°	Impact d'une activité physique régulière sur la motivation au travail
1	Impact positif. « <i>Quand j'ai eu un bon moment avec mes enfants, que j'ai pu me ressourcer dans la nature, quand le temps était beau, que j'ai pu faire du sport, je me sens mieux du coup je suis contente de venir travailler.</i> »
2	Impact positif. « <i>On va se sentir plus motivé au travail car on est mieux en général.</i> »
3	Impact positif. « <i>Faire du sport c'est aussi être bien dans ton corps, connaître ton corps, être à l'aise avec ton corps et puis avoir plus de confiance en soi, je pense que tu es quand même meilleur dans ton travail, tu es plus motivé.</i> »
4	Pas d'impact. « <i>Je ne pense pas, ce n'est pas cela qui change ma motivation. Ce sont deux choses séparées, ma motivation au travail et le sport.</i> »
5	Pas d'impact. « <i>Tu te sens plus performant au travail mais ce n'est pas cela qui fait que tu as plus envie d'aller travailler, cela dépend d'où tu es, dans quel service par exemple. Cela dépend de beaucoup de choses.</i> »
6	Impact positif. « <i>Quand tu es en meilleure forme physique et mentale grâce au sport que tu fais régulièrement, tu vas avoir plus de patience, plus de tolérance et faire preuve de plus d'initiatives.</i> »
7	Impact positif. « <i>Tu arrives peut-être plus à insuffler un nouvel élan et à être plus motivé au travail comme cela.</i> »
8	Impact positif. « <i>Cela me permet d'être plus motivée, cela me donne un élan de motivation pour ensuite aller travailler dans de bonnes conditions.</i> »
9	Pas d'impact. « <i>Cela n'a pas de lien mais cela procure un bien-être, mais cela n'a pas d'impact sur ma motivation à aller au travail.</i> »
10	Impact positif. « <i>Si je cours le matin par exemple avant d'aller travailler, je vais me sentir plus motivée pour la journée au travail que si je n'y suis pas allée.</i> »

11	Pas d'impact. « <i>Je suis motivée mais ce n'est pas cela qui va encore plus me motiver ou changer ma motivation au travail.</i> »
12	Pas d'impact. « <i>Je pense quand même que si ton environnement de boulot n'est pas top, tu as beau faire tout le sport que tu veux cela ne va pas t'aider à être plus motivé.</i> »

Concernant la motivation au travail, le constat est mitigé. En effet, sept collaborateurs considèrent que pratiquer une activité physique a un impact positif sur leur motivation au travail. Ils estiment que faire du sport les aide à être plus motivés car ils ont un bien-être plus élevé (meilleure forme physique et mentale), ainsi qu'une plus grande confiance en soi. Le sport les amène également à faire preuve de nouvelles initiatives, à avoir de nouveaux projets, à se donner des objectifs et à les atteindre, ce qui impacte positivement leur motivation au travail.

« *Comme notre bien-être est plus élevé, on va pouvoir se sentir plus motivé au travail* » (Médecin). « *Mais je pense que le sport cela augmente ta confiance en toi et le fait et t'affirmer et d'être confortable avec ce que tu fais, notamment dans ton travail* » (Médecin assistant). « *En général, quand je fais la nuit, je vais souvent courir avant ce qui me permet d'être plus motivée au travail après* » (Infirmière). « *J'en côtoie des collègues qui ne sont absolument pas sportifs, je peux dire que ce ne sont pas les gens les plus endurants et les plus motivés. Après ils ont d'autres qualités bien sûr mais je pense que cela aide de faire du sport* » (Infirmier). « *J'ai plus envie de m'investir en tout cas, tu ne t'éclates pas parfois au travail mais quand tu fais du sport, tu vas plus réussir à te donner des objectifs, à avoir des projets et voir si cela fonctionne, à mettre des choses en place pour atteindre les objectifs que tu t'es fixé, ce qui améliore ta motivation au travail* » (Infirmière).

La médecin-cheffe précise que selon elle le sport a un impact sur sa motivation au travail mais également d'autres facteurs, comme passer du temps en famille ou pouvoir se ressourcer dans la nature.

En revanche, pour les cinq autres collaborateurs, la pratique d'une activité physique n'a pas de lien avec leur motivation au travail. De leur point de vue, il s'agit de deux éléments distincts. Le sport leur amène effectivement à un bien-être particulier, mais il n'a pas d'effet sur leur motivation au travail. Elle dépend d'autres facteurs, par exemple du service pour lequel ils travaillent, de leur environnement professionnel, de leurs collègues, de leur salaire, etc.

*« Je suis bien physiquement mais ce n'est pas que tu as plus envie d'aller travailler parce que travailler tu dois le faire de toute façon »* (Infirmière). *« C'est clair et net que je ne me sentirais pas plus motivée »* (ATSSO).

Le niveau de sollicitation physique de la profession, le degré de sollicitation de l'offre de sport, l'intensité à laquelle un sport est habituellement pratiqué et le choix de sélectionner des professions occupant divers échelons de la hiérarchie ne semblent encore une fois pas affecter les divergences relevées lors de l'analyse des résultats concernant la perception de la motivation au travail. En effet, lorsque nous prenons en compte ces critères, les différences recueillies à propos de la motivation ne coïncident pas avec ces derniers. Il ne nous est alors pas possible d'analyser ces différences selon ces critères.

### **6.3.3 DEUXIÈME DIMENSION DU BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS : SANTÉ**

Concernant la deuxième dimension du bien-être des employés, elle se focalise sur les différentes sources de stress ainsi que sur le stress lui-même. Nous avons formulé une première question afin d'identifier les différentes sources de stress auxquelles sont soumis les collaborateurs du CHUV. Une deuxième question a ensuite été posée à propos des impacts éventuels d'une pratique sportive régulière, par le biais de l'offre de prestations du CHUV, sur le niveau de stress du personnel.

#### **a) Sources de stress au travail**

*Quelles sont les principales sources de stress auxquelles vous être soumis sur votre lieu de travail ?*

Afin d'être en mesure d'identifier les différentes origines du stress en milieu hospitalier, l'interrogation suivante a été formulée : ***quelles sont les principales sources de stress auxquelles vous êtes soumis sur votre lieu de travail ?*** Nous avons choisi d'énumérer les sources qui sont le plus souvent apparues lors de l'analyse des données. Celles qui sont le plus souvent citées sont les suivantes : le comportement de certaines familles et de certains patients, gérer des situations plus ou moins urgentes, des médicaments inhabituels à administrer, les multiples sollicitations, le manque de temps et de personnel, la surcharge de travail, les gardes de nuit, gérer des imprévus, gérer des situations compliquées, la responsabilité sous-jacente au travail, l'efficacité demandée, la pression exercée, les enjeux et les implications liés à certaines décisions.

**b) Niveau de stress au travail**

*Est-ce que faire du sport régulièrement a un impact sur le niveau de stress auquel vous êtes sujet ? Pourquoi ?*

Le travail en hôpital est effectivement connu pour être particulièrement stressant, il n'est alors pas étonnant que les éléments provoquant ces moments de tension soient nombreux. Il nous a donc paru cohérent de relever ensuite la perception des effets d'une pratique sportive régulière sur le niveau de stress ressenti par les employés. Par conséquent, la question suivante a été formulée : ***selon vous, est-ce que faire du sport régulièrement a un impact sur le niveau de stress auquel vous êtes sujet ? Pourquoi ?*** Le tableau ci-dessous contient les affirmations principales recueillies lors des entretiens à propos de la perception de la deuxième dimension du bien-être des employés.

**Tableau deuxième dimension du bien-être des employés : santé**

N°	Impact d'une activité physique régulière sur le <b>niveau de stress</b> au travail
1	Impact positif. « <i>Cela diminue mon stress, cela me permet de ventiler. Cela me permet de décompresser.</i> »
2	Impact positif. « <i>Globalement cela permet de diminuer le stress au travail.</i> »

3	Impact positif. « <i>Cela me permet de déstresser. Tu as plus d'armes en main pour les trucs de la vie quotidienne.</i> »
4	Ne peut pas se prononcer sur la question. « <i>J'ai un niveau d'entraînement donc je ne sais pas comment je serais si je ne faisais pas de sport. Mon quotidien sans sport n'existe pas.</i> »
5	Impact positif. « <i>Cela me vide la tête, cela te permet de déconnecter.</i> »
6	Nuancé sur la question. « <i>Je pense que cela a un impact clair sur mon niveau de stress personnel mais je pense que cela dépend des personnes.</i> »
7	Impact positif. « <i>Tu ne te laisses pas emporter par le stress. Tu es plus performant en situation d'urgence.</i> »
8	Impact positif. « <i>Le sport me permet de me détendre et d'évacuer le stress auquel je suis soumise lors de mon travail.</i> »
9	Pas d'impact. « <i>Que je fasse du sport ou non, si tu me mets 40'000 trucs à faire d'un coup, tu peux faire du sport 800 fois par jour, il y a quand même trop de stress, ce n'est pas possible.</i> »
10	Impact positif. « <i>Les sources de stress ne peuvent pas diminuer mais de faire du sport me permet de gérer mon stress différemment. Cela me détend complètement et je gère mieux.</i> »
11	Impact positif. « <i>Le sport fait baisser la pression. Le sport c'est l'échappatoire, il faut un endroit pour pouvoir évacuer ce stress et que tout ce qui se passe au travail reste au travail.</i> »
12	Impact positif. « <i>Le sport en général, la natation, la course, cela m'aide à me déstresser et à me détendre. J'évacue le stress du travail en faisant mon sport.</i> »

La majorité des réponses témoignent d'un impact positif de cette activité sur le stress ressenti par les collaborateurs au travail. Les réponses qui se différencient sont celle de l'infirmier urgentiste de l'hôpital ophtalmique, selon qui, il n'y aurait pas d'effet et celle de l'infirmier du Pool du CHUV qui est nuancée sur la question. La troisième est celle de l'infirmière-chef du Département de Néonatalogie qui ne s'estime pas en mesure de se prononcer sur la question.

Pour l'infirmier urgentiste de l'hôpital ophtalmique, faire du sport régulièrement n'a pas d'impact sur son niveau de stress au travail. Même

si le sport lui permet de se défouler et de se décharger, il ne perçoit pas de changement sur son niveau de stress personnel car la charge de travail est beaucoup trop élevée : *« le sport t'amène un bien-être mais cela ne règle pas non plus tous les problèmes. Ce n'est pas cela qui va régler le fait que quand tu es infirmier, on t'en demande toujours plus, des trucs que tu n'as pas à faire mais tu les fais quand même, tu n'oses pas dire non sinon tu es mal vu »*. Quant à l'infirmier travaillant pour le pool de CHUV, il relève que le sport a un impact clair sur son niveau de stress personnel, mais il nuance sa réponse par le fait que selon lui, l'impact dépend des personnes ainsi que des situations : *« il y a des personnes qui ont beau faire du sport, elles sont plus stressées de nature »*. Il donne également un exemple concernant une situation particulièrement stressante, la distribution des médicaments : *« c'est un stress monstre la responsabilité que tu as, tu vas de toute façon ressentir du stress à ce moment-là que tu fasses du sport ou non »*. Finalement, le troisième collaborateur n'ayant pas répondu par l'affirmative à cette question est l'infirmière-chef du Département de Néonatalogie qui n'a pas été en mesure de nous donner de réponse concrète. En effet, avec six entraînements par semaine, elle ne s'estime pas en mesure de se prononcer sur les impacts potentiels du sport sur son niveau de stress au travail : *« mon quotidien sans sport n'existe pas »*. Il est donc difficile de s'imaginer quel est l'impact de cette activité sur son niveau de stress comme elle n'a jamais été confrontée à une période sans sport – à part quand elle était enceinte ou quand elle est en vacances mais dans ces moments, elle est dans un autre contexte. Elle relève notamment : *« il faudrait que je sois blessée pour voir mais encore à ce moment-là, c'est quoi qui impacterait... »*.

Pour le reste des collaborateurs, pratiquer une activité sportive régulière aurait un impact positif sur le niveau de stress perçu au travail. Elle permet, entre autres, *« d'évacuer le stress »*, *« de décompresser »*, *« de déconnecter »*, *« de se détendre »*, *« de baisser la pression »*, *« de ventiler »*, *« de se vider la tête »*, *« de se changer les idées »*, etc. Le sport amène aussi à avoir un mental plus solide qui permet d'être plus résistant face au stress et de pousser ses limites. Il ressort de l'analyse qu'il permet

d'avoir un meilleur recul sur certaines situations et que les employés se sentent plus concentrés et moins épuisés.

*« Tu es moins sensible au stress et du coup tu vas avoir plus ta capacité de réflexion et tu ne seras pas atteinte par l'urgence. Tu arrives mieux à prendre du recul. Tu es moins à même de perdre tes moyens quand tu fais du sport régulièrement. Le sport te permet de bien de prendre en charge aussi de bien manger et de bien dormir. Ce sont tous ces effets-là ensembles qui vont faire que tu es plus performant en situation d'urgence »* (Infirmière).

*« Quand tu fais du sport, je pense que tu as un petit recul sur le truc. Le sport c'est quand même pas mal mental aussi, quelqu'un qui arrive à bien se pousser dans le sport mentalement tu es quand même beaucoup plus solide »* (Médecin assistant).

*« Je gère le stress de manière différente et cela me permet de me sentir moins épuisée à la fin d'une journée de travail. Le sport m'aide à me sentir moins stressée et plus concentrée dans les tâches que je dois effectuer »* (Infirmière).

*« Cela me permet de me déstresser complètement. Tu sors du travail tu as été énervée, tu as été angoissée, tu es stressée et le fait de courir, que tu puisses faire n'importe quel sport, cela te vide la tête et tu oublies tout. Je gère différemment que cela soit le côté stress, des collègues problématiques, etc., je le prends au deuxième degré »* (TRM).

*« Je me déstresse. Je me détends. Cela te change les idées et tu arrives dans de bonnes dispositions pour commencer la journée »* (Secrétaire médicale).

À propos du niveau de stress ressenti sur le lieu de travail, l'intensité à laquelle un sport est pratiqué pourrait influencer la perception des impacts de la pratique régulière d'un sport. En effet, trois collaborateurs s'éloignent du constat relevé par la majorité et deux d'entre eux s'en écartent encore plus fortement. Il s'agit des deux seuls employés pratiquant un sport à une intensité élevée. En revanche, il ne semble à

nouveau pas qu'il y ait de différences dans les résultats selon le niveau de sollicitation physique de la profession, le degré de sollicitation de l'offre de sport et l'échelon hiérarchique de la profession interrogée.

À ce stade, il nous semble essentiel de relever que pour la deuxième dimension du bien-être des employés (santé), nous avons uniquement considéré la santé en rapport au niveau de stress ressenti. Il existe néanmoins d'autres dimensions qui rendent compte de la santé des collaborateurs dans une organisation, comme le taux d'absentéisme et de turn-over, les maladies professionnelles ou les maladies liées à la pratique professionnelle en question, etc. Nous aurions par exemple pu également analyser si la pratique régulière d'un sport amène les employés à être moins souvent absents. Caillas et Jacquet (2018) relèvent que les organisations sont effectivement amenées à prendre de nombreuses dimensions en considération afin de promouvoir la santé de leurs employés, comme les conditions de travail ainsi que la quantité et la qualité de travail que le personnel effectue. Le stress est donc une dimension importante de la santé au travail mais elle n'est évidemment pas la seule.

#### **6.3.4 TROISIÈME DIMENSION DU BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS : RELATIONS (BIEN-ÊTRE SOCIAL)**

Concernant la troisième dimension du bien-être des employés, elle se rapporte aux interactions ainsi qu'à la qualité des relations entre les employés ou entre ces derniers et les managers ou l'organisation pour laquelle ils travaillent. Deux interrogations ont donc été formulées, la première à propos de la qualité des relations entre les employés et la seconde au sujet de la qualité des relations entre les salariés et leur institution.

a) **Qualité des relations entre les employés**

*Dans le cas où vous participeriez à une activité sportive avec vos collègues, est-ce qu'il y aurait des effets sur la qualité des relations que vous entretenez ?*

*Pourquoi ?*

Afin de relever les effets potentiels du sport sur la qualité des relations entre les employés, nous avons formulé la question suivante : ***d'après vous, dans le cas où vous participeriez à une activité sportive avec vos collègues, est-ce qu'il y aurait des effets sur la qualité des relations que vous entretenez ? Pourquoi ?*** Les réponses à cette question se sont toutes avérées positives. En effet, les douze collaborateurs perçoivent que participer à une activité physique avec leurs collègues améliore la qualité des relations qu'ils entretiennent. Dans le tableau ci-dessous, les principales affirmations à ce sujet sont listées.

**Tableau qualité des relations entre les employés**

N°	Impact d'une activité physique régulière avec des collègues sur la <b>qualité des relations</b> entretenues avec eux
1	Impact positif. « <i>Cela renforce, on discute aussi. C'est un moment d'échange qu'on n'a peut-être pas au travail.</i> »
2	Impact positif. « <i>Cela peut inciter à pratiquer des activités sportives ensemble et des relations d'amitié peuvent se créer au travers de la pratique d'un sport commun.</i> »
3	Impact positif. « <i>Au-delà du sport, je pense que c'est bien d'avoir des activités avec tes collègues en dehors du boulot.</i> »
4	Impact positif. « <i>Cela participe clairement au réseautage. Cela travaille sur la relation interhumaine...</i> »
5	Impact positif. « <i>Si tu fais des activités ensemble, je pense que cela te fait une bonne cohésion de groupe.</i> »
6	Impact positif. « <i>Cela te permet de créer des liens différents, de nouveaux liens que simplement dans le cadre du travail.</i> »

7	Impact positif. « <i>Cela permet d'avoir une relation qui est plus intime que si on se voit simplement au travail, en tant que simples collègues, là cela crée de nouveaux liens, voire même des amitiés.</i> »
8	Impact positif. « <i>Cela change de la relation qu'on a sur le lieu de travail et permet de faire connaissance dans un nouveau cadre et d'amener peut-être à avoir des relations qui soient plus intimes.</i> »
9	Impact positif. « <i>Je pense que cela crée des liens de faire du sport ensemble, des liens qui se différencient de ceux que l'on crée sur le lieu de travail.</i> »
10	Impact positif. « <i>Cela crée une autre relation. Tu as une relation de travail mais du moment que tu as une relation à l'extérieur du travail cela devient beaucoup plus intime.</i> »
11	Impact positif. « <i>Cela t'apporte des liens sociaux, tu sympathises beaucoup plus avec des personnes, cela t'amène à travailler beaucoup plus en confiance.</i> »
12	Impact positif. « <i>Je pense que cela peut améliorer tes relations avec tes collègues car cela fait partie des sujets que tout le monde discute, le sport, les loisirs, tu vas facilement en parler avec tes collègues.</i> »

L'analyse met en exergue différents points concernant la perception des impacts de la pratique d'une activité physique avec des collègues sur la qualité des relations entretenues. D'une part, elle fait naître de nouvelles relations qui se différencient de celles créées dans le cadre du travail *strict au sensu* et amène ainsi à en avoir qui soient plus intimes, voire parfois même, à des liens d'amitiés.

« *Cela permet d'échanger entre collègues mais d'une autre façon* » (Médecin-chef). « *Cela permet aussi d'avoir d'autres relations que simplement une relation de travail* » (Infirmière-chef). « *Cela te crée de nouveaux liens* » (Infirmière). « *Le sport permet de créer des contacts qui n'existaient pas avant, de créer des nouvelles relations, de faire des connaissances* » (TRM). « *Cela te permet de créer de nouvelles relations* » (Secrétaire médicale).

D'autre part, le sport renforce les relations et les liens entre collègues et peut alors créer une meilleure cohésion de groupe. En effet, partager un intérêt commun améliore la qualité des contacts sur le lieu de travail.

« *Cela a amené à une bonne cohésion dans le service* » (Médecin-chef).  
 « *Et même si on n'a pas l'occasion de faire du sport en dehors du cadre du travail ensemble, juste en sachant que quelqu'un d'autre aime également le sport et en fait aussi régulièrement, cela peut renforcer les liens car on a un centre d'intérêt en commun* » (Infirmière). « *Cela te fait une bonne cohésion de groupe. Cela serait avantageux de pratiquer une activité sportive ensemble, cela permettrait de renforcer les relations* » (Infirmière). « *Cela améliore les relations entre nous* » (Infirmière). « *J'ai découvert qu'une collègue faisait aussi les 10km de Lausanne, cela nous a donné une activité commune, un sujet commun, pour finir on s'est inscrites pour le même temps et c'est devenu quelque chose que l'on partage* » (TRM). « *Cela apporte un lien social, donc plus d'amitié et cela nous rapproche. Tu as plus de confiance envers tes collègues et plus de sympathie* » (ATSSO).

Le personnel interrogé relève aussi que pratiquer une activité sportive avec des collègues permet de se créer un réseau dans le cadre du CHUV, ce qui leur paraît être un point important.

« *Cela permet de connaître des gens à l'extérieur de ton service. Cela permet de créer des relations à l'extérieur du service, cela permet de créer un réseau dans le cadre du CHUV* » (TRM). « *Cela permet de connaître aussi ceux qui sont à l'extérieur de ton service* » (ATSSO).

L'analyse des entretiens révèle également à plusieurs reprises que le sport est perçu comme un sujet de discussion facilement abordable, créant ainsi de nombreuses conversations, ce qui rassemble et améliore la qualité des relations au sein de l'institution – même si l'occasion d'aller pratiquer un sport ensemble ne se présente pas.

« *Cela donne des sujets de conversation* » (Infirmière-chef). « *C'est aussi un sujet de discussion que l'on peut facilement aborder avec ses collègues, on en discute quand même assez souvent quand on est plusieurs à faire du sport. Cela permet d'avoir un sujet de discussion qui nous rassemble même si on n'a pas forcément l'occasion d'aller pratiquer ensemble* » (Infirmière). « *Je trouve toujours que c'est un super sujet de*

*discussion. Un sujet de conversation sain. Ce sont des beaux sujets de conversation » (Infirmière). « Cela amène à des sujets de discussion qui sont assez sympa si on aime le sport. Cela crée un espace de discussion assez important et facile. Parler sport, c'est un bon sujet de discussion, cela permet de discuter tous ensemble » (Secrétaire médicale).*

Finalement, l'analyse met en exergue que pratiquer une activité physique avec ses collègues peut déclencher une motivation supplémentaire pour en faire régulièrement.

*« On se motive à aller au sport entre nous. Quand tu as un groupe qui est motivé à y aller, cela va te motiver. Le fait de se motiver avec les collègues et de se donner des objectifs à faire ensemble, même si on ne peut pas aller au sport en même temps, cela te motive à le faire » (Infirmier). « Faire la même course cela motive aussi, par exemple à savoir qui a fait quel temps, essayer de faire mieux que l'autre » (Infirmière). « Ici par exemple on est cinq cadres et mis à part une, on court tous et toutes. Je pense qu'on s'est un peu passé la contagion » (Médecin-chef).*

À ce stade, nous soulignons encore deux faits qui nous semblent saillants à propos de l'analyse de la troisième dimension du bien-être des employés. Le premier est que pour certains employés, l'importance réside dans le fait d'avoir des activités avec ses collègues en dehors du cadre du travail, mais l'activité en elle-même ne joue pas de rôle – par exemple, aller courir ou aller boire un verre ensemble à la fin d'une journée de travail. Le deuxième est que pratiquer un sport ensemble à l'extérieur du travail peut également créer des conflits. Le sport amène à mieux connaître ses collègues mais parfois, l'impact peut s'avérer négatif. L'ATSSO relève effectivement que *« cela peut permettre de connaître de nouvelles personnes, des personnes que l'on se dit que c'est bien de travailler avec et d'autres avec qui, au contraire, on se dit qu'il ne faut surtout pas travailler avec »*.

Comme toutes les réponses récoltées sont positives concernant la perception de la qualité des relations entre employés, des différences dans les résultats ne sont alors pas apparues dans notre échantillon selon les

critères suivants : niveau de sollicitation physique de la profession, degré de sollicitation de l'offre de sport, pratiques d'une activité sportive et professions se situant à divers échelons de la hiérarchie.

**b) Qualité des relations avec l'institution**

*Le fait que le CHUV, par le biais de son association H-Oxygène, propose des mesures de bien-être par le sport améliore-t-il la qualité des relations que vous entretenez avec votre institution ? Pourquoi ?*

Concernant la qualité des relations entre le personnel du CHUV et l'institution, le cheminement a été le suivant : nous avons analysé si l'offre de mesures de bien-être par le sport a un impact sur la qualité des relations entretenues entre les collaborateurs du CHUV et leur employeur. L'interrogation suivante a été énoncée : *selon vous, le fait que le CHUV, par le biais de son association H-Oxygène, propose des mesures de bien-être par le sport – comme des rabais pour la participation à certaines activités sportives, améliore-t-il la qualité des relations que vous entretenez avec votre institution ? Pourquoi ?* Les réponses principales données par les employés sont relevées dans le tableau qui suit.

**Tableau qualité des relations avec l'institution**

N°	Impact de l'offre sportive du CHUV sur la qualité des relations entretenues avec l'institution
1	Impact positif. <i>« C'est quand même un bonus, c'est un point positif de se dire que son organisation propose quelque chose. Il faudrait quand même plus de moyens. »</i>
2	Pas d'impact. <i>« C'est assez accessoire, ce qu'ils proposent cela ne reste pas grand-chose. C'est trop peu pour avoir un réel impact. »</i>
3	Pas d'impact. <i>« Clairement, il n'y a pas assez, on ne nous permet pas et on ne nous le dit pas je trouve. »</i>
4	Pas d'impact. <i>« C'est bien qu'il y ait ce service mais ce n'est pas cela qui fait l'institution. »</i>

5	Pas d'impact. « <i>Je trouve que c'est bien qu'ils proposent cela mais presque normal finalement pour que le personnel soit en forme et soit capable de prendre en charge correctement la santé des patients.</i> »
6	Pas d'impact. « <i>Ce n'est pas assez. Ils devraient proposer beaucoup plus de choses. Il n'y a pas du tout assez de structures au CHUV.</i> »
7	Pas d'impact. « <i>Je ne pense pas que mes relations se soient améliorées avec mon organisation par le fait que l'on a ces prestations à disposition, même si je trouve cela super, ce n'est pas suffisant pour moi.</i> »
8	Impact positif. « <i>C'est quand même cool comme proposition...</i> »
9	Impact positif. « <i>Avoir de nombreuses réductions sur différentes prestations, c'est vraiment un plus. Quand tu sais que ta boîte t'offre cela, c'est cool.</i> »
10	Pas d'impact. « <i>La proposition est intéressante et c'est toujours un plus, mais ce n'est pas encore assez développé.</i> »
11	Pas d'impact. « <i>Ce n'est pas cela qui fait l'institution.</i> »
12	Pas d'impact. « <i>Ce qui nous est proposé pour l'instant n'est pas suffisant pour avoir un effet même si je suis déjà très contente de ce qu'ils nous proposent et que je trouve cela super.</i> »

L'analyse des entretiens met en exergue une majorité de réponses négatives. En effet, sur les douze réponses, neuf sont négatives et seulement trois positives. Cependant, l'idée centrale émanant de l'analyse s'avère identique : les mesures proposées par l'association H-Oxygène sont reçues positivement par le personnel du CHUV, mais il relève qu'elles sont insuffisantes pour pouvoir avoir un impact réel sur la qualité de leurs relations avec l'institution ou, pour la minorité qui considère qu'elles ont un impact, il reste minime. En revanche, certains employés s'éloignent de ce constat dont un infirmier qui relève que, selon lui, l'impact est positif par le fait que « *plus une entreprise t'apporte d'avantages, plus tu es content d'en faire partie* » et une infirmière qui affirme, quant à elle, qu'elle considère qu'il est même normal qu'une institution ayant pour objectif de prendre en charge la santé des patients se préoccupe également de la santé de son personnel. Si ce dernier est en forme physiquement, il pourra effectivement prendre soin des patients de

manière plus efficace et efficiente : *« le but de l'institution c'est la santé des patients mais aussi celle des employés, je trouve que c'est important à même titre, c'est lié »*. En outre, la médecin-cheffe relève également qu'elle perçoit comme cohérent le fait que l'institution leur offre de telles prestations, elle précise effectivement qu'*« on a de plus en plus l'impression que le travail empiète sur la vie privée. Les limites ne sont plus autant claires qu'avant, en tout cas au niveau cadre, même si je suis en weekend je suis tout le temps en contact, je sais tout le temps ce qui se passe, je regarde mes mails, etc. Il y a aussi beaucoup de moment où dans la vie privée on travaille entre guillemets ou en tout cas on a une relation avec le travail donc quelque part cela serait aussi un peu normal de donner des moments de sport, d'aération au travail »*.

L'infirmière-cheffe et l'ATSSO considèrent ces mesures comme positives, mais elles se distinguent néanmoins de la majorité. Selon elles, le fait que le CHUV, par le biais d'H-Oxygène, offre de telles prestations n'a pas de lien avec la qualité des relations qu'elles entretiennent avec l'organisation. Elles se différencient de ce fait du reste de l'échantillon pour qui la qualité des relations pourrait changer suite à une implémentation plus importante de tels programmes (ou s'est déjà améliorée selon trois d'entre eux – pour la médecin-cheffe, une infirmière et un infirmier) :

*« C'est un plus mais ce n'est pas cela qui va changer mes relations avec l'institution »* (Infirmière cheffe). *« Le travail sera toujours le même, l'institution sera toujours la même »* (ATSSO).

La majorité des collaborateurs s'accordent sur le fait que le CHUV pourrait faire bien plus pour promouvoir la santé de son personnel. Pour le moment, les employés sont livrés à eux-mêmes et il n'existe pas de réelle promotion de la santé par l'institution.

*« Il n'y a pas de promotion du sport par l'institution. Pour le moment, je trouve que cela vient soit de moi, soit d'amis et pas vraiment de l'institution. Ils auraient intérêt à faire plus, mais après si cela ne vient pas de toi ce n'est pas évident »* (Médecin assistant).

*« C'est quand même cool comme proposition mais il faudrait peut-être donner l'information et le cadre. Donner la possibilité c'est une chose mais il faut aussi promouvoir activement la santé par le sport et l'alimentation »* (Infirmière).

*« Ce qu'ils proposent c'est minime par rapport à ce qu'ils pourraient faire. Il y aurait moyen de faire encore quelque chose »* (Infirmière).

*« Le nombre élevé de jeunes qui travaillent au CHUV et aussi ceux qui sont justement un peu plus âgés et à qui le fait de faire du sport profite aussi énormément. Il y a des milliers de personnes qui seraient susceptibles de participer à des programmes sportifs. Pour le bien-être au travail c'est important, là chacun doit se débrouiller par lui-même et on n'est pas aidé en tout cas »* (Infirmier).

*« Je pense que le CHUV pourrait même faire plus pour ses employés. C'est une institution très importante, elle pourrait très facilement faire des événements sportifs à des moments précis. Il y a beaucoup de possibilités au CHUV »* (Secrétaire médicale).

Certains employés soulignent également que si le CHUV mettait en œuvre de telles prestations de manière plus importante, il serait gagnant. En effet, les individus qui pratiquent un sport régulièrement (et qui ont également une bonne alimentation) sont en meilleure forme physique et psychique et sont donc moins souvent absents. Le taux d'absentéisme pourrait dès lors diminuer de manière importante.

*« Finalement, cela leur apporte aussi beaucoup de promouvoir le sport et de maintenir le personnel en bonne santé, quand le personnel fait du sport, il n'est quasiment jamais malade. Ils ont tout à gagner de nous inciter à le faire. Le taux d'absentéisme est très élevé au CHUV c'est un fléau, il faudrait travailler sur le maintien de la santé et la prévention par rapport au fait d'être sédentaire ainsi que sur l'importance d'une bonne alimentation. Au final, tout le monde est gagnant-gagnant »* (Infirmière).

*« Le CHUV a tout à gagner que son personnel soit en bonne santé. Il devrait être un peu plus dans le préventif, au lieu de payer les absences.*

*Je pense que cela coûterait moins cher au CHUV de miser sur la prévention des risques liés à la sédentarité par exemple que de payer les absences au final. Maintenir la santé des gens par des activités à moindres coûts directement au CHUV » (Infirmière).*

*« Ils y gagneraient, sûrement moins d'absentéisme après, moins de blessures, plus de cohésion dans et entre les équipes. Tu es moins malade quand tu fais du sport, ton système immunitaire est plus résistant » (Infirmier).*

Deux collaborateurs relèvent par ailleurs que ces propositions sont faites par le biais d'H-Oxygène et non par le CHUV lui-même.

*« En outre, c'est proposé par le biais de l'association et non directement par le CHUV » (Médecin). « Il faudrait des initiatives du CHUV lui-même » (Infirmier).*

En dernier lieu, le médecin assistant relève que selon lui, la taille de l'institution joue un rôle, *« je trouve que malheureusement le CHUV est une trop grosse institution. Je pense que, dans une petite boîte où tout le monde se connaît bien, tu connais tes patrons, et puis qu'il y a vraiment une promotion du sport, là je pense que tu es un peu plus touché ».*

À nouveau, les différences entre les réponses ne semblent pas s'expliquer selon le degré de sollicitation de l'offre de sport, le niveau de sollicitation de la profession, l'intensité à laquelle un sport est habituellement pratiqué ou le niveau hiérarchique de la profession.

## **6.4 PERFORMANCE AU TRAVAIL**

Afin d'être en mesure de relever les effets potentiels du sport sur la performance au travail, nous avons considéré deux niveaux distincts : la performance au niveau individuelle et la performance au niveau de l'organisation dans son ensemble. Ainsi, deux questions ont été formulées. Nous exposons premièrement les données récoltées ayant trait

à la performance individuelle puis, nous présentons celles concernant la performance de l'organisation dans son ensemble.

**a) Performance individuelle au travail**

*Est-ce que le fait de pratiquer un sport régulièrement a des impacts sur votre performance au travail ? Pourquoi ?*

À propos de la perception de la performance individuelle au travail, l'interrogation formulée est la suivante : ***est-ce que le fait de pratiquer un sport régulièrement a des impacts sur votre performance au travail ? Pourquoi ?*** Le tableau présenté ci-dessous contient les données récoltées lors de l'analyse des entretiens. Son contenu n'est à nouveau pas exhaustif mais il présente les expressions éclairant davantage les effets perçus du sport sur la performance au travail.

**Tableau performance individuelle au travail**

N°	Impact d'une activité physique régulière sur la performance au travail
1	Impact positif. « <i>Le sport a ce côté, il faut tenir, il faut s'accrocher. Il y a ce côté de performance et de ne pas lâcher et cela peut-être que cela se transcrit au niveau du travail effectivement.</i> »
2	Impact positif. « <i>On est plus efficace et concentré quand on fait du sport et cela nous permet de nous dépenser et ensuite de mieux se reposer.</i> »
3	Impact positif. « <i>Je pense que oui mais si je parle de moi personnellement, je n'arrive pas à faire du sport quand je suis stressé alors que c'est le meilleur moment pour faire du sport.</i> »
4	Pas d'impact. « <i>Une journée je vais de toute façon la tenir si je cours ou pas. Ma performance sera la même.</i> »
5	Impact positif. « <i>Cela augmente ma performance au travail car physiquement tu es mieux, je pense que tenir un 12 heures, tu tiens mieux un 12 heures...</i> »
6	Impact positif. « <i>Tu es plus endurant, plus concentré, tu peux t'adapter à des efforts intenses plus facilement, tu vas moins subir.</i> »
7	Impact positif. « <i>Je suis clairement plus performante, tu es moins fatigué de tes journées, tu restes plus concentré, plus alerte, etc.</i> »

8	Impact positif. « <i>De reprendre l'activité physique et de manger des choses plus intelligentes. Cela m'a aidé à devenir plus performante au travail.</i> »
9	Pas d'impact. « <i>Même si mon travail me sollicite fortement physiquement, il ne me sollicite quand même pas assez, pour que je puisse m'y sentir plus performant grâce au sport.</i> »
10	Impact positif. « <i>Si je fais du sport je vais être plus en forme, si je suis plus en forme, je suis plus performante. J'ai une endurance qui est différente, qui est très longue.</i> »
11	Impact positif. « <i>Je me sens un peu plus performante par rapport aux autres.</i> »
12	Pas d'impact. « <i>Si de base ton boulot n'a pas les conditions idéales, c'est compliqué que même en faisant du sport cela soit facilité. Pour le moment, avec tous ce que je dois faire en même temps, je ne peux pas être plus performante de ce que je le suis, même en faisant du sport.</i> »

L'analyse des entretiens met en exergue une diversité de perceptions concernant les impacts d'une activité sportive régulière sur la performance au travail. Malgré une majorité de collaborateurs considérant que son impact est positif, trois collaborateurs se distinguent et prônent qu'il n'y aurait pas d'effet. Nous détaillons ainsi en premier lieu les raisons pour lesquelles ces derniers considèrent que l'impact est nul.

Parmi les trois employés, deux font du sport à haute intensité – l'infirmier urgentiste de l'hôpital ophtalmique ainsi que l'infirmière-cheffe du Département de Néonatalogie. Selon l'infirmier, son travail ne le sollicite pas assez physiquement pour que le sport puisse impacter sa performance au travail, « *je ne fais pas un travail qui nécessite un cardio par exemple, si j'étais maçon, peut être que là cela aurait un impact* ». Quant à l'infirmière-cheffe, pratiquer un sport a une influence sur son niveau de bien-être personnel mais sa performance reste identique. Elle mentionne également que si elle devait se trouver toute la journée devant un ordinateur, à ce moment-là, faire du sport pourrait peut-être augmenter sa performance. Mais actuellement, dans son travail de tous les jours, le sport n'a pas d'impact. Les réponses de ces deux collaborateurs pourraient être liées par le fait qu'ils sont tous deux de grands sportifs. En effet, ils bénéficient d'une bonne condition physique à la base et ne ressentent ainsi

pas forcément les effets du sport sur leur performance au travail. Les tâches demandées les fatiguent assurément moins physiquement que d'autres, qui pratiqueraient une activité sportive à moindre intensité ou qui ne pratiqueraient aucun sport.

Le troisième collaborateur qui se distingue est la secrétaire médicale qui travaille dans un service faisant face à de nombreux problèmes d'organisation interne – « *on est malheureusement un service qui a grandi trop vite du coup on a beaucoup trop de demandes et on nous demande de tout accepter alors que cela ne suit pas au niveau des employés* ». Il faudrait alors d'abord traiter les problèmes liés aux conditions de travail dans son service pour ensuite pouvoir reposer la question et voir s'il y aurait un impact. Pour le moment, « *la charge de travail est beaucoup trop élevée pour que je puisse avoir une meilleure performance grâce au sport* ».

À propos des réponses témoignant d'un impact positif du sport sur leur performance au travail, le personnel interrogé souligne que la pratique d'une activité physique régulière permet notamment d'avoir plus d'endurance, plus de concentration, d'être plus efficace et de pouvoir mieux s'adapter à l'effort demandé, qui peut parfois être intense pour les professionnels de la santé en milieu hospitalier. En outre, l'activité physique permet de se dépenser pour être ensuite en mesure de mieux se reposer. Ainsi, la fatigue se fait moins ressentir durant une journée de travail. La performance augmente aussi par le fait que les employés se sentent mieux physiquement, ils ont plus de force et sont donc sujet à moins de risques de blessures. L'ATSSO constate que « *physiquement, j'ai moins de difficultés à installer des patients, j'ai moins mal au dos. Au niveau de la force, j'ai un peu plus de force par exemple que mes collègues qui sont plus jeunes qui sont moins sportifs. Cela diminue les risques de blessures, les risques du mal-être physique et psychologique au travail* ».

Au niveau psychologique, les sportifs auraient de meilleures dispositions pour être performants car le sport les a amenés à développer un mental

particulièrement solide, la Médecin-chef du Département de Néonatalogie le relève « *on s'accroche on ne lâche pas et on essaie de se donner à fond. Le sport amène à un esprit compétitif, un esprit de combattant* ». La TRM souligne également que « *l'esprit sportif est différent aussi. Cela permet de se sentir mieux au travail car je sais que je vais courir, donc tout ce que j'ai accumulé, le fait que je cours, je décharge tout et je suis bien. Du coup le lendemain, je peux avoir un rythme comme le jour d'avant. Il n'y a pas d'accumulation de stress. Le fait que je fasse du sport, c'est comme si cela mettait les batteries à zéro et je suis vraiment bien, j'ai plus de patience, je peux supporter plus de choses, je suis plus détendue* ».

Finalement, une infirmière souligne qu'il serait primordial « *de sensibiliser encore plus à propos des bienfaits de l'activité physique ainsi que d'une bonne alimentation. Les deux ensembles permettent clairement d'être plus performant en général et donc également sur son lieu de travail* ».

Concernant la performance individuelle, l'intensité à laquelle un sport est pratiqué pourrait amener à des différences dans les réponses données. En revanche, le niveau de sollicitation physique de la profession, le degré de sollicitation de l'offre de sport ainsi que l'échelon hiérarchique de la profession ne semblent à nouveau pas conduire à des différences notoires dans les résultats.

**b) Performance de l'organisation dans son ensemble**

*La pratique d'une activité physique régulière par un plus grand nombre d'employés du CHUV aurait-elle des effets sur la performance de l'organisation dans son ensemble ? Pourquoi ?*

Le lien entre une pratique sportive régulière et la performance de l'organisation dans son ensemble a également été considéré. Pour ce faire, nous avons formulé la question suivante : ***selon vous, la pratique d'une activité physique régulière par un plus grand nombre d'employés du CHUV aurait-elle des effets sur la performance de l'organisation dans son ensemble ? Pourquoi ?*** Sur les douze employés interrogés, tous ont

répondu par l'affirmative. Les douze collaborateurs perçoivent que dans le cas où un plus grand nombre d'employés au sein de l'institution pratiqueraient un sport régulièrement, la performance de l'organisation dans son ensemble devrait augmenter. Leurs principales affirmations à ce sujet sont listées dans le tableau qui suit.

**Tableau performance de l'organisation dans son ensemble**

N°	Impact d'une activité physique régulière par un plus grand nombre d'employés sur la performance de l'organisation dans son ensemble
1	Impact positif. « <i>L'esprit sportif amène à être plus performant au travail, ce qui pourrait se faire ressentir au niveau de la performance de l'organisation.</i> »
2	Impact positif. « <i>Je pense que cela pourrait avoir un effet bénéfique et la performance de l'organisation pourrait augmenter.</i> »
3	Impact positif. « <i>Pour parler par exemple typiquement des burnouts, si tu prends le profil des gens qui font des burnouts, c'est rarement des gens qui ont une hygiène de vie correcte.</i> »
4	Impact positif. « <i>Parce que des gens qui se connaissent mieux ont des relations interhumaines plus respectueuses, qui peuvent passer par le sport ou autre chose, forcément qu'à un moment donné, il y a des choses qui sont déjà démêlées pour l'organisation de base et que cela va avancer plus vite.</i> »
5	Impact positif. « <i>Quelqu'un qui est bien physiquement, il va plus tenir le rythme de travail qui est exigé quand tu es dans les soins que si tu n'es pas en forme. Si plus d'employés pratiquent un sport, plus seront en mesure de tenir le rythme de travail exigé et la performance de l'organisation sera sûrement plus importante.</i> »
6	Impact positif. « <i>À titre individuel, chacun à son échelle.</i> »
7	Impact positif. « <i>Tout le monde va être plus performant. L'impact au travail c'est d'être plus efficace.</i> »
8	Impact positif. « <i>Si plus de personnes pratiquent une activité physique régulièrement, elles seront plus performantes à leur échelle et donc cela permettra à l'organisation d'être plus performante dans son ensemble.</i> »
9	Impact positif. « <i>La performance de l'organisation dans son ensemble devrait donc pouvoir augmenter grâce au fait d'avoir plus d'employés pratiquant un sport et qui se sentent ainsi mieux au travail car ils ont un bien-être qui est plus élevé.</i> »

10	Impact positif. « <i>Quand tu pratiques un sport, cela te permet d'être plus performant au travail. Il me paraît donc logique que si plus de collègues pratiquent un sport régulièrement, la performance de l'organisation augmente.</i> »
11	Impact positif. « <i>Parce les gens apprennent l'esprit d'équipe, l'effort, le mental sportif de pousser les limites. Tu as plus l'esprit de te dire qu'il faut tenir.</i> »
12	Impact positif. « <i>Si un plus grand nombre d'employés du CHUV font du sport, la performance va augmenter, il y aura notamment moins d'absences par exemple et suivant le corps de métier que tu exerces, tu seras plus performant et tu pourras exécuter tes tâches en te fatiguant moins.</i> »

L'analyse met en exergue différents points relevés par les collaborateurs. Au niveau physique, ils affirment que le sport permet d'être en meilleure forme et par conséquent, de mieux tenir le rythme de travail exigé dans les soins et de diminuer les risques de blessures. Au niveau psychologique, l'esprit sportif est mis en évidence à plusieurs reprises. En effet, les sportifs ont généralement tendance à pousser leurs limites plus loin que les autres et sont alors en mesure d'être plus performants.

« *C'est un état d'esprit général au travail qui permet aux personnes pratiquant un sport d'être plus performantes au travail.* » (Infirmière). « *Des gens sportifs sont toujours des gens qui vont être plus tolérants à l'effort, qui vont pouvoir produire plus de manière générale à court, moyen et long terme* » (Infirmier). « *Si je réfléchis bien, dans mon service, les plus bosseurs sont les sportifs* » (ATSO).

Certains collaborateurs soulignent également que les individus ayant des profils sportifs sont habituellement en meilleure santé physique et psychologique, ce qui les amène alors à être plus performants lors d'une journée de travail.

« *Les gens s'ils ne sont pas en bonne santé, ce sont principalement ceux qui ne mangent pas bien et qui sont sédentaires. Le sport à lui seul ne règle pas tous les problèmes mais cela aide déjà en partie à améliorer certaines choses, c'est déjà un bon début* » (Infirmière). « *Après moi à ma petite échelle aussi, du moment que tu sens un peu que tu es déprimé, que tu en as marre, que tu fais un mini-burnout, le fait d'aller faire du sport*

*cela permet de relativiser les choses, cela te permet de changer d'air »* (Médecin assistant).

L'infirmière-cheffe souligne que, de son point de vue, le sport a un impact positif sur la performance de l'organisation grâce au lien interhumain qui se développe par la participation à une activité commune en dehors du cadre du travail, permettant notamment de développer des relations plus respectueuses. Elle considère cependant que le sport n'est pas la seule activité à avoir un effet positif sur cette dimension, *« je ne dirais pas spécifiquement le sport car tout le monde n'est pas rattaché au sport mais après s'il y a d'autres activités, cela peut-être une sortie en montagne, un restaurant, des choses comme cela où les gens sont ensemble, des activités communes où il y a un lien interhumain d'une même organisation »*.

Les remarques à propos de cette question rejoignent fortement celles relevées à la question précédente : le sport permettrait aux employés d'être plus performants à leur échelle et donc d'augmenter la performance au niveau de l'organisation dans son ensemble.

Comme toutes les réponses récoltées sont positives concernant la perception des impacts de la pratique régulière d'un sport sur la performance de l'organisation dans son ensemble, il semblerait une nouvelle fois que des différences dans les résultats ne soient pas apparues selon les critères suivants : niveau de sollicitation physique de la profession, degré de sollicitation de l'offre de sport et pratiques d'une activité sportive.

## **6.5 REMARQUES GENERALES**

Avant de procéder à la synthèse des résultats, il nous semble pertinent et nécessaire de revenir sur certaines remarques plus générales formulées à maintes reprises par les collaborateurs lors des entretiens. Elles concernent en particulier les limites perçues par les employés par rapport au fait de pouvoir pratiquer un sport régulièrement.

Concernant les limites perçues, le manque de temps ainsi que le manque de motivation apparaissent un certain nombre de fois. Par exemple, pour le manque de motivation :

*« Parfois après le travail c'est difficile de se motiver à aller faire du sport en fin de journée, surtout en hiver » (Médecin).*

*« Et deux, trois fois je me dis ce soir quand tu rentres tu vas faire du sport et finalement quand tu rentres tu manges un truc, tu te poses et tu n'as plus envie d'y aller à cause de la fatigue. Quand je sors et que je vais courir, je me dis que je recours demain mais il suffit d'un imprévu et tu n'y arrives pas. Il faudrait que j'essaie de faire plus de sport mais des fois j'ai de la peine à me motiver. Je rentre dans une mauvaise routine alors que je sais pertinemment que cela me ferait plus de bien d'y aller mais je n'arrive pas à me motiver » (Médecin assistant).*

*« Après le boulot, c'est très difficile d'aller au sport surtout quand tu as tout donné mentalement et il faut encore y aller en fin de journée. Il faut encore que tu rentres, que tu fasses à manger, etc. Le plus dur dans le sport c'est la constance et de se motiver à y aller » (Infirmier).*

*« Il y a une période où j'étais tellement fatiguée après le boulot, je finissais à 18 heures et j'avais juste envie de dormir. Ensuite comment se motiver à aller courir après, c'est difficile parfois » (Secrétaire médicale).*

Et pour le manque de temps :

*« Après il y a plein de gens qui ne sont pas sportifs et qui travaillent bien, pas tout le monde a forcément le temps de faire du sport à côté de son travail, suivant ton poste, ta vie privée, si tu as des enfants, etc. » (Infirmier).*

*« Parfois c'est difficile pour certains employés car pour faire du sport il faut avoir du temps et les journées filent. Cela dépend à quelle heure tu finis, de tes horaires. Suivant quoi tu n'as pas le temps de le faire, si tu as des enfants aussi, cela change » (Infirmier).*

*« Par contre, des fois cela peut être compliqué d'être disponible pour pouvoir faire du sport à cause des horaires de travail » (ATSSO).*

*« Dans ta vie extérieure, cela dépend aussi si tu as déjà une famille ou pas. Il faut avoir du temps pour pouvoir faire du sport. Suivant quoi s'est compliqué » (Secrétaire médicale).*

Un employé met aussi en avant les risques liés au sport, en particulier le risque de blessure qui n'est pas négligeable. Au niveau théorique, Barbusse (2009) souligne effectivement que la pratique d'une activité physique doit être raisonnable et ne pas dépasser une certaine intensité – au-delà de laquelle le risque de blessure est élevé.

*« Ce sont les risques du sport, par contre ça c'est un peu le bémol. Si tu te blesses là tu regrettes presque d'avoir fait du sport. Tu dois attendre que cela se remette, tu dois faire attention à ta blessure et parfois c'est très embêtant par rapport au travail, tu dois te mettre à l'arrêt et parfois tu ne veux pas le faire, tu dois assumer et travailler en ayant des douleurs, même si ce n'est pas le mieux à faire » (Infirmier).*

## 6.6 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

Avant de passer à la discussion des résultats, il nous semble judicieux de présenter une synthèse de ces derniers. Concernant la perception du personnel du CHUV quant aux impacts du sport sur leur bien-être global au travail, les réponses se sont donc toutes révélées positives. Les douze collaborateurs interrogés considèrent ainsi que la pratique régulière d'une activité physique, notamment par le biais des prestations sportives offertes par H-Oxygène, a un effet positif sur leur bien-être global au travail.

Au sujet de la première dimension comprenant notamment la satisfaction, l'engagement et la motivation au travail, l'analyse des données récoltées met en avant que pour la satisfaction, une majorité de collaborateurs estiment que le sport a un effet positif sur leur satisfaction au travail, deux sont nuancés sur la question et trois d'entre eux partagent l'idée qu'il

n'existe pas de lien entre la pratique d'un sport et la satisfaction au travail. Au sujet de l'engagement, l'analyse des réponses révèle que la majorité des employés perçoivent que le sport n'a pas de lien avec celui-ci. Seul trois réponses sont alors positives. Finalement, par rapport à la motivation, sept collaborateurs s'accordent sur le fait que l'activité physique l'améliore alors que, selon les cinq autres, il n'existerait pas de rapport entre les deux. Nous relevons ainsi qu'une faible majorité de collaborateurs témoigne du fait que le sport améliorerait leur motivation au travail.

Concernant la deuxième dimension qui a trait aux sources de stress ainsi qu'au niveau de stress découlant de celles-ci. Nous avons premièrement mis en évidence les principales sources de stress auxquelles sont soumis les professionnels de la santé en milieu hospitalier, qui se sont d'ailleurs avérées nombreuses. Puis, les conséquences perçues du sport sur le niveau de stress ressenti au travail ont été considérées. La majorité des réponses témoignent d'un impact positif, une seule réponse est négative et un collaborateur a donné une réponse nuancée. Finalement, un employé a jugé qu'il n'était pas en mesure de se prononcer sur la question.

La troisième dimension concerne le bien-être social des employés – *relations*. Nous avons considéré les relations entre collaborateurs ainsi que les relations entre les collaborateurs et leur institution. À propos des relations entre employés, exercer une activité physique avec des collègues, notamment par le biais de l'offre de mesures de bien-être par le sport au sein de leur organisation, est perçu comme une activité améliorant la qualité des relations entretenues. Les douze collaborateurs ont d'ailleurs répondu par l'affirmative à cette question. Quant à la qualité des relations entretenues avec l'institution, bien que les prestations sportives proposées par H-Oxygène soient reçues positivement par tous les collaborateurs interrogés, ils relèvent qu'elles ne sont pas suffisamment développées pour que la qualité des relations qu'ils entretiennent avec l'institution puisse réellement s'améliorer. En effet, seulement trois employés considèrent leur impact comme positif, la majorité attestant du contraire.

Enfin, pratiquer une activité physique régulière est perçu comme améliorant la performance individuelle au travail. En effet, la majorité du personnel interrogé témoigne d'un impact positif alors que seulement trois d'entre eux estiment que le sport n'a aucun effet. La performance individuelle des employés pratiquant un sport régulièrement est ainsi perçue comme étant supérieure à celle des employés qui sont sédentaires. Concernant la performance de l'organisation dans son ensemble, les douze collaborateurs s'accordent sur le fait que dans le cas où le nombre d'employés exerçant un sport au sein de l'institution augmenterait, celle-ci devrait s'améliorer.

Au sujet des critères selon lesquels nous avons différencié les collaborateurs de notre échantillon d'étude : niveau de sollicitation physique de la profession, degré de sollicitation de l'offre de sport, intensité à laquelle une activité sportive est pratiquée et niveau hiérarchique de la profession, ils ne semblent pas influencer les réponses données par le personnel du CHUV à propos du bien-être global au travail, de la qualité des relations entre les employés et de la performance de l'organisation dans son ensemble. En effet, les collaborateurs interrogés ont tous répondu par l'affirmative à ces questions. D'après nos données, des différences dans les résultats ne sont alors pas apparues selon ces critères. Par ailleurs, au sujet des questions considérant la perception de la satisfaction, de l'engagement, de la motivation et de la qualité des relations entre les employés et leur institution, les critères selon lesquels les employés de notre échantillon d'étude ont été différenciés ne semblent à nouveau pas influencer les résultats. En effet, bien que certains employés partagent des points de vue distincts, nous ne sommes pas en mesure de motiver ces différences grâce à la prise en compte de ces critères. Par conséquent, il nous est difficile d'argumenter en quoi ces derniers affecteraient les réponses recueillies. Finalement, à propos de la perception des effets d'une pratique sportive régulière sur le niveau de stress ressenti au travail ainsi que sur la performance individuelle au travail, l'intensité à laquelle un sport est pratiqué pourrait être un critère ayant conduit à des différences dans les résultats. En effet, pour chacune

de ces questions, les deux collaborateurs qui se sont éloignés de la majorité des réponses données sont ceux qui pratiquent une activité physique à une intensité élevée. Il serait donc possible qu'à ce degré d'intensité, les effets du sport se fassent peu ressentir sur le niveau de stress ainsi que sur la performance individuelle au travail. En revanche, le niveau de sollicitation physique de la profession, le degré de sollicitation de l'offre de sport et l'échelon hiérarchique de la profession interrogée ne semblent à nouveau pas conduire à des différences notoires dans les données récoltées lors des entretiens.

Les deux tableaux suivants présentent les résultats de l'analyse de manière succincte. Il s'agit de relever les impacts perçus de la pratique d'une activité physique régulière, notamment par le biais de l'offre de prestations sportives d'H-Oxygène, sur le bien-être ainsi que sur la performance au travail. Nous avons introduit un (+) dans les cases où les réponses de la majorité des collaborateurs se rejoignent et un (-) lorsqu'une telle situation ne s'est pas présentée. Par exemple, une majorité d'employés perçoit que la pratique régulière d'un sport a un impact positif sur leur bien-être global au travail, qu'elle n'a pas d'impact sur leur engagement au travail ou qu'elle a un impact positif sur leur performance individuelle au travail.

**Tableau récapitulatif des résultats : bien-être au travail**

	Bien-être global au travail	Satisfaction au travail	Engagement au travail	Motivation au travail	Niveau de stress ressenti au travail	Qualité des relations entre employés	Qualité des relations entre les employés et l'institution <sup>21</sup>
Impact	+	+	-	+	+	+	-

<sup>21</sup> Pour cette dimension, nous avons considéré l'impact perçu de l'offre de prestations sportives sur la qualité des relations entre les employés et l'institution.

*Tableau récapitulatif des résultats : performance au travail*

	<i>Performance individuelle au travail</i>	<i>Performance de l'organisation dans son ensemble</i>
Impact	+	+

**6.7 DISCUSSION DES RESULTATS**

Après avoir présenté la synthèse des résultats de notre recherche, nous passons à la discussion de ces derniers. Ils s'alignent sur des constats d'études précédentes (entre autres, Barbusse 2009 ; Bouvet 2009 ; Pierre, Pichot et Burlot 2010) en démontrant que le sport génère effectivement des bienfaits au niveau de la santé physique et psychique des employés et va même jusqu'à parfois être considéré comme une source d'équilibre personnel. Par ailleurs, ce travail nous a permis de mettre en évidence que l'activité sportive permettrait notamment d'augmenter le bien-être global, la satisfaction, la motivation ainsi que la confiance en soi du personnel, de mieux gérer le stress professionnel et d'améliorer la performance des employés, voire même de l'organisation dans son ensemble. Parks et Steelman (2008) ont aussi constaté que promouvoir la santé au travail permet de générer des bienfaits au niveau de la santé physique et psychique des salariés, ce qui engendre ensuite des bénéfices au niveau de l'institution dans son ensemble. Il s'agit également d'une activité sociale qui impacte positivement la qualité des relations entre les salariés qui la pratiquent. Barbusse (2009) a d'ailleurs relevé que le sport permet d'échanger avec ses collègues dans un cadre différent de l'usuel et d'ainsi, améliorer les rapports entretenus au sein d'une organisation. Dès lors, comme Caillas et Jacquet (2018) le soulignent, favoriser le bien-être de ses employés s'avère primordial pour le bon fonctionnement d'une organisation. Armstrong et Taylor (2014) relèvent également que

l'investissement de cette dernière envers ses salariés lui procure effectivement des retours avantageux.

La question à laquelle nous souhaitons répondre dans cette recherche est de dévoiler quelles perceptions partagent un certain nombre d'employés à propos des effets de l'utilisation active de prestations sportives mises à disposition par l'institution publique à laquelle ils appartiennent. À la lumière des résultats, nous sommes en mesure de relever que les employés du secteur public considèrent qu'il s'agit d'une pratique constructive et qu'ils trouvent avantageux de faire partie d'une organisation qui propose de telles offres. L'analyse des entretiens nous a permis de relever que certains salariés témoignent qu'elles promeuvent la santé ainsi qu'une bonne hygiène de vie et qu'elles sont également susceptibles de les motiver à pratiquer une activité physique de manière plus importante. En outre, de nouvelles connaissances au sein de l'institution peuvent se créer grâce à ce type de mesures, ce qui est également positif car les employés sont alors en mesure d'améliorer la qualité des relations qu'ils entretiennent avec leurs collègues. D'autres salariés ont relevé qu'ils considèrent comme normal qu'une institution investisse dans ce type de prestations car la santé du personnel a effectivement des répercussions majeures sur le bon fonctionnement d'une organisation. Par ailleurs, la promotion du bien-être par le sport au travail est également une pratique considérée comme amenant à des impacts positifs pour l'entreprise dans son ensemble, notamment par le fait que les individus pratiquant un sport régulièrement sont en meilleure forme physique et psychique, ce qui permet de diminuer les coûts liés à la santé, en réduisant notamment l'absentéisme et le taux de turnover. Chandrasekar (2011) et Gebhardt et Crump (1990) sont arrivés au même constat en s'intéressant aux programmes de santé au travail, notamment ceux comprenant la promotion du sport. Néanmoins, dans le cadre de l'institution où la recherche a été menée, la majorité des employés relèvent que bien que cette pratique soit reçue positivement, sa portée est malheureusement encore limitée. Il serait alors avantageux de la développer à plus grande échelle.

Après avoir répondu à notre question de recherche, nous sommes maintenant en mesure de revenir sur la proposition ainsi que sur les sous-propositions de recherche que nous avons formulées à propos de la perception des employés de l'ACV quant à la promotion de la santé par le sport au travail. En premier lieu, il est important que nous revenions sur un point essentiel. Comme relevé précédemment, nous avons jugé nécessaire d'adapter notre grille d'entretien après avoir interrogé deux collaborateurs. En effet, nous nous sommes rendus compte que les mesures de bien-être par le sport au travail n'auraient pas d'impacts directs sur le bien-être et la performance des employés, mais leurs impacts seraient indirects. C'est-à-dire que ces mesures sont susceptibles de motiver d'avantage les employés à exercer une activité physique régulière, mais c'est la pratique d'un sport en elle-même qui impacte directement le bien-être et la performance des employés. La promotion de la santé par le sport au sein d'une institution génère donc effectivement des bienfaits sur le bien-être des employés, mais de manière indirecte. Développer cette pratique à plus grande échelle au sein du secteur public est ainsi susceptible d'entraîner une augmentation du nombre d'employés pratiquant un sport régulièrement et par la suite, une amélioration de leur bien-être et performance au travail.

Au vu de la modification de notre grille d'entretien, nous avons donc adapté notre proposition ainsi que nos sous-propositions de recherche dans le but d'être en mesure de rendre compte de la perception des impacts éventuels de la pratique d'une activité physique régulière sur le bien-être et la performance au travail. Pour chacune d'entre-elles, nous avons remplacé « *l'utilisation active de prestations sportives mises à disposition par leur organisation* » par « *la pratique d'une activité physique régulière* ». Par exemple, la proposition de recherche : *les employés de l'ACV perçoivent l'utilisation active de prestations sportives mises à disposition par leur organisation comme une pratique favorisant leur bien-être ainsi que leur performance au travail* a été modifiée comme suit : *les employés de l'ACV perçoivent la pratique d'une activité*

*physique régulière comme une pratique favorisant leur bien-être ainsi que leur performance au travail.*

Premièrement, nous avons considéré le bien-être global des employés en rédigeant la sous-proposition de recherche suivante :

1. ***Les employés de l'ACV perçoivent la pratique d'une activité physique régulière comme une pratique favorisant leur bien-être global.*** Il semblerait que s'adonner régulièrement à une activité physique, notamment par le biais de prestations sportives proposées par l'institution à laquelle ils appartiennent, aurait un impact positif sur la perception du bien-être global au travail. Dès lors, notre sous-proposition de recherche relative au bien-être global s'oriente dans la bonne direction.

En revanche, l'effet d'une pratique sportive régulière est discutable concernant la première dimension du bien-être des employés – *bonheur*. Nous avons présumé que cette pratique devrait avoir un impact positif sur la première dimension du bien-être des employés en émettant la sous-proposition de recherche suivante :

2. ***Les employés de l'ACV perçoivent la pratique d'une activité physique régulière comme une pratique favorisant la première dimension du bien-être.*** L'analyse des résultats a révélé qu'une activité sportive régulière aurait un effet plutôt positif sur la satisfaction alors qu'elle n'aurait pas d'effet sur l'engagement. En outre, par rapport à la motivation au travail, les effets d'un entraînement sportif régulier sont perçus comme les plus nuancés et il nous paraît donc difficile de se positionner à partir des données récoltées – bien qu'une tendance positive se dégage tout de même, sur le fait que le sport aurait un impact positif sur la motivation au travail et ainsi, sur la première dimension du bien-être au travail.

Ensuite, nous avons formulé une sous-proposition de recherche ayant trait à la deuxième dimension du bien-être des employés – *santé* :

3. ***Les employés de l'ACV perçoivent la pratique d'une activité physique régulière comme une pratique favorisant la deuxième dimension du bien-être*** qui présuppose que le niveau de stress des employés devrait diminuer lorsqu'ils exercent un sport régulièrement. À la lumière des résultats, il semblerait effectivement que le sport ait un impact positif sur la perception de la deuxième dimension du bien-être des employés.

Concernant la troisième dimension – *relations*, nous avons énoncé la sous-proposition de recherche suivante :

4. ***Les employés de l'ACV perçoivent la pratique d'une activité physique régulière comme une pratique favorisant la troisième dimension du bien-être*** qui suppose une amélioration de la qualité des relations entre les employés et entre ces derniers et leur institution. L'analyse des entretiens nous a permis de relever que la pratique régulière d'un sport devrait améliorer la qualité des relations entretenues entre les employés et pourrait également avoir un effet positif sur la qualité des relations entre les employés et leur organisation suivant les prestations sportives offertes par cette dernière – plus le nombre de prestations proposées est important, plus son impact devrait être conséquent. Ce résultat nous a permis de constater que les programmes de promotion de la santé par le sport existants au sein de l'institution sélectionnée pour notre recherche ne permettent pour l'instant pas d'améliorer la qualité des relations des employés avec cette dernière, car leur portée est encore limitée.

Enfin, concernant la performance au travail, nous avons présumé que la pratique régulière d'un sport devrait amener à une amélioration de la performance individuelle au travail :

5. ***Les employés de l'ACV perçoivent la pratique d'une activité physique régulière comme une pratique favorisant la performance individuelle au travail.*** Grâce à la lecture ainsi qu'à l'analyse des entretiens, nous avons été en mesure de relever que la pratique

sportive semblerait effectivement augmenter la performance individuelle au travail.

Finalement, nous avons formulé la sous-proposition de recherche suivante :

- 6. *Les employés de l'ACV perçoivent la pratique d'une activité physique régulière comme une pratique favorisant la performance de l'organisation dans son ensemble*** qui concerne donc la performance de l'organisation dans son ensemble. L'analyse des entretiens nous permet d'avancer qu'une majorité du personnel interrogé considère que lorsqu'un plus grand nombre d'employés au sein d'une institution exerce un sport régulièrement, la performance de l'organisation dans son ensemble s'améliore.

Ainsi, la proposition de recherche : ***Les employés de l'ACV perçoivent la pratique d'une activité physique régulière comme une pratique favorisant leur bien-être ainsi que leur performance au travail*** qui suppose que le bien-être et la performance des employés de l'ACV s'améliorent lorsqu'ils pratiquent une activité physique régulière, par le biais de prestations sportives offertes par l'institution à laquelle ils appartiennent, se justifie.

Cette étude exploratoire nous a également permis de mettre en avant dans quelle mesure la pratique de promotion du sport sur le lieu de travail dans le secteur public pourrait s'y développer, tout en tenant compte des spécificités inhérentes à ce secteur. Le mécanisme conduisant à la mise en œuvre de telles mesures au sein d'une institution en particulier a pu être mis en lumière. Les acteurs politiques et les citoyens y jouent un rôle prépondérant : les premiers sont notamment susceptibles de bloquer la réalisation d'un projet et les seconds paient leurs impôts tous les ans et en attendent une utilisation à la fois légale et utile. L'administration n'est alors pas autorisée à dépenser l'argent des contribuables sans base légale. L'incitation à la pratique du sport doit être examinée à la lumière de cette condition. Il peut être nécessaire, selon les contextes, de trouver des alternatives permettant de mettre en place diverses prestations sportives

pour les collaborateurs, tout en tenant compte des possibilités offertes par le cadre légal. Dans le cadre du CHUV, l'alternative consiste à créer des partenariats avec d'autres institutions, publiques ou privées. Une situation de gagnant-gagnant peut effectivement résulter d'une telle collaboration. L'organisation doit être en mesure de mettre ses atouts en avant afin de convaincre son interlocuteur qu'il sera également avantageux pour lui de conclure un tel accord. Pour le CHUV, l'argument principal est celui d'un important volume de participation - il comprend un bassin de 12'000 potentiels participants. C'est d'ailleurs par le biais d'une association, H-Oxygène, que les partenariats sont conclus. En effet, le CHUV faisant partie de l'Etat de Vaud est soumis à des règlements particuliers et ne peut alors pas contracter directement avec ses associés. Il est également important de mentionner que l'équipe qui s'occupe du projet est entièrement bénévole. En outre, en prenant l'exemple du CHUV, ces programmes ont vu le jour grâce à une initiative purement personnelle. Il est néanmoins primordial que la Direction de l'institution en question donne sa confiance et soutienne le projet afin qu'il puisse être réalisé. Finalement, dans le cas où une institution publique souhaiterait développer une offre de prestations sportives pour le bien-être de son personnel à plus grande échelle, il serait alors judicieux de créer un poste qui soit uniquement dédié à cet objectif, en adaptant le cas échéant le cadre légal, respectivement en obtenant l'accord des autorités politiques.

Pour conclure notre discussion, cette étude nous a donc premièrement permis de mettre en lumière la perception d'un certain nombre d'employés par rapport à une offre de prestations sportives proposée au sein d'une institution publique en particulier. Puis, nous avons également été en mesure de mettre en évidence la perception de ces mêmes salariés à propos des effets potentiels d'une activité physique régulière, par le biais de l'utilisation active de prestations sportives mises à disposition par leur organisation, sur leur bien-être ainsi que sur leur performance au travail. Enfin, ce travail nous a également amené à révéler les stratégies d'une institution publique pour pouvoir mettre en œuvre cette pratique, en tenant compte des particularités liées au secteur public suisse.

## 7 CONCLUSION

Pour conclure cette recherche, nous revenons premièrement sur ses apports, puis nous émettons quelques recommandations à l'égard d'institutions publiques ayant déjà introduit des mesures de bien-être au travail par le sport et également, d'organisations qui seraient intéressées à le faire. Finalement, nous concluons en relevant les limites de ce cette étude et en proposant ensuite quelques perspectives pour de futures recherches.

### 7.1 APPORTS DE LA RECHERCHE

L'objectif de ce travail a été de relever, au sein d'une institution publique, les effets perçus d'une offre de prestations sportives en particulier et également, les impacts perçus d'une activité physique régulière sur le bien-être ainsi que sur la performance des employés. Pour ce faire, nous avons mené notre recherche au sein d'une administration cantonale (ACV) et nous avons sélectionné une institution lui appartenant qui propose de telles prestations à ses collaborateurs (CHUV). Cette recherche suit une approche qualitative, des entretiens ont effectivement été menés avec treize employés du CHUV, qui mettent en œuvre ou qui utilisent les mesures sportives disponibles au sein de l'institution. Mener des interviews nous a ainsi permis de révéler de manière détaillée la perception de ces salariés concernant cette pratique, ainsi que d'apporter une meilleure compréhension par rapport aux impacts perçus d'une activité physique régulière sur leur bien-être et performance au travail.

Ce travail s'aligne sur les constats d'études précédentes qui relèvent les bienfaits du sport sur le bien-être physique et psychique des employés et, par conséquent, les gains potentiels pour une organisation d'introduire des programmes de promotion de la santé par le sport. Certains travaux à propos des effets éventuels de ces mesures ont déjà été réalisés au sein de diverses institutions, mais à notre connaissance, il n'existe pas d'étude

## CONCLUSION

spécifique se penchant sur la manière dont les employés du secteur public les perçoivent. Il s'agit donc d'une recherche ayant pour but de défricher le terrain, permettant d'analyser si ces mesures de bien-être au travail par le sport génèrent les bienfaits escomptés et s'il serait alors légitime de renforcer la pratique de promotion de la santé par le sport au sein du secteur public suisse ou si, au contraire, leurs effets réels ne correspondent pas à ceux attendus et qu'un développement à plus grande échelle de ces pratiques ne serait dès lors pas nécessaire. L'efficacité et l'efficience de ces offres seraient ainsi en mesure d'être augmentées, principalement par le fait que les avis des salariés ont directement été pris en compte.

Cette recherche nous a ainsi permis de relever la manière dont les employés travaillant dans une institution publique en particulier perçoivent la mise en œuvre de mesures de promotion de la santé par le sport au sein de cette dernière. Elle a permis de mettre en évidence le fait que les collaborateurs interrogés considèrent que l'activité sportive aurait en général des impacts positifs sur les différentes dimensions du bien-être au travail du personnel (*bien-être global, bonheur, santé et relations*), ainsi que sur la performance (*individuelle et de l'organisation dans son ensemble*) de ce dernier. Cependant, dans le cadre du CHUV, la majorité d'entre eux considère qu'elle n'est malheureusement pas encore assez développée pour avoir de portées réelles. Il faudrait donc pouvoir la renforcer pour qu'elle puisse amener aux effets réellement attendus d'une telle pratique.

Comme nous l'avons relevé dans l'introduction de cette étude, les pratiques de GRH peuvent générer des effets tant positifs que négatifs sur le bien-être des employés (Van De Voorde et al. 2012). La promotion de la santé par le sport au travail s'inscrirait ainsi dans la perspective optimiste des impacts de la GRH sur le bien-être des employés – *mutual gain perspective* (perspective de gains mutuels). En effet, il s'agit d'une pratique de GRH qui semblerait avoir des effets bénéfiques tant pour les employés que pour les employeurs. Dès lors, un *trade-off* entre le bien-être de l'employé et la performance organisationnelle n'entrerait pas en

ligne de compte en considérant les effets perçus de cette pratique spécifique de GRH.

La perception des employés quant aux impacts de la promotion d'activités physiques sur leur bien-être au travail nous a donc permis de mettre en évidence les effets principaux découlant de cette pratique, qui s'avèrent être avantageux tant pour les employés que pour le fonctionnement de l'organisation dans son ensemble. Nous sommes alors en mesure de relever qu'il serait légitime de renforcer la promotion de la santé par le sport au travail au sein du secteur public suisse – notamment en dotant plus fortement les administrations (communales, cantonales et fédérales) en ressources en personnel dans ce domaine. Cette étude nous a également permis de révéler les stratégies d'une institution publique en particulier afin d'être en mesure de développer cette pratique malgré les particularités liées au secteur public suisse. Ainsi, nous avons pu émettre, dans la partie suivante, des recommandations à l'égard d'institutions publiques promouvant déjà la santé par le sport au travail et également, d'institutions n'ayant pas encore mis en œuvre de telles prestations.

## **7.2 RECOMMANDATIONS**

À partir des résultats relevés à l'issue de cette étude, il nous semble pertinent de proposer quelques recommandations à l'égard d'institutions publiques susceptibles d'introduire ou de développer à plus grande échelle des programmes de promotion de la santé par le sport. En effet, les ressources mises à la disposition de la promotion de la santé par le sport auprès du personnel travaillant au sein d'entreprises publiques demeurent encore restreintes en Suisse. Lors de la réalisation de notre recherche, nous avons constaté qu'au sein de l'ACV, il nous a été difficile de trouver une institution offrant de telles prestations à ses collaborateurs et nous sommes ainsi penchés sur le CHUV, l'une des rares à en proposer un certain nombre. Nous avons ainsi été en mesure de relever les défis qui se présentent lors de la mise en œuvre de tels programmes. Ces derniers

## CONCLUSION

dépendent effectivement de la constitution de partenariats publics et privés et donc, des relations qui existent entre les individus occupant des postes stratégiques dans le processus de création de telles prestations. Cependant, ce travail nous a permis de relever qu'il est tout à fait envisageable de mettre en place des activités relatives au sport dans des institutions publiques, notamment grâce à des individus passionnés et ouverts à œuvrer bénévolement à l'aboutissement d'un tel projet. Bien que la marge de manœuvre soit plus limitée que dans le privé, principalement par le fait que l'argent des contribuables ne puisse pas être utilisé à ces fins, de nombreuses possibilités existent<sup>22</sup> – même sans bénéficier d'un budget considérable.

Premièrement, afin d'être en mesure de proposer une offre sportive plus intéressante au sein d'une institution publique, notamment dans le nombre et la qualité des prestations à disposition, il serait avantageux d'augmenter le nombre de ressources en personnel dans le domaine de la santé en entreprise et en particulier, dans celui de la promotion de la santé par le sport. Par exemple, créer un poste ayant comme cahier des charges uniquement cet objectif au sein d'une institution. D'ailleurs, comme certaines études relevées dans ce travail l'attestent, cet investissement devrait engendrer par la suite une situation de gagnant-gagnant, tant pour l'entreprise que pour ses employés. En effet, les taux d'absentéisme et de turnover seraient alors susceptibles de diminuer, entraînant ensuite une baisse des coûts liés à la santé.

À propos de l'augmentation des ressources en personnel dans ce domaine, cette proposition a également été formulée lors de la conduite des entretiens par un infirmier, ainsi que par le directeur administratif, lui-même en charge de cette offre au sein du CHUV. Ils considèrent qu'il serait effectivement avantageux de créer un poste qui soit en charge de la promotion de la santé du personnel par le sport, ceci permettrait alors de

---

<sup>22</sup> Voir les propos recueillis lors de l'entretien avec la personne en charge des mesures de bien-être par le sport au point 6.1, p. 38-40.

proposer une offre plus complète en la matière. De plus, bien qu'un investissement conséquent soit nécessaire et que la mise en œuvre de certaines prestations puisse s'avérer complexe, la majorité des employés considère que de tels programmes sont bénéfiques pour l'institution dans son ensemble et qu'il serait par conséquent intéressant d'investir davantage dans cette voie.

*« Quand je discute de cela avec certains de mes collègues sportifs, on se dit qu'il n'y a vraiment pas assez de structures sportives au CHUV. Avoir de tels programmes, c'est avantageux pour ton institution en général. Il faudrait pouvoir créer un poste exprès pour cela, cela cartonnerait »* (Infirmier). *« À un moment donné, il devrait y avoir un poste dédié au développement de ce genre de chose, c'est du pur bénévolat pour le moment »* (Directeur administratif).

À ce stade, il nous paraît également pertinent de relever d'autres recommandations émises par les employés à propos de la manière dont le CHUV pourrait éventuellement renforcer son offre de prestations sportives – comme la majorité d'entre eux considère l'offre comme intéressante, mais pas suffisante pour avoir un impact réel sur leur bien-être et performance au travail. Le constat suivant ressort fortement de l'analyse : les collaborateurs recommandent d'adapter les horaires de travail, ainsi que d'aménager l'espace afin d'être en mesure de faire du sport pendant la pause de midi. Ils soulignent qu'ils seraient d'ailleurs dans de meilleures dispositions pour reprendre ensuite leur activité professionnelle l'après-midi.

*« Des fois j'ai des pauses à midi et j'aimerais juste me défouler mais je ne peux pas. J'aurais bien aimé par exemple avoir un tapis de course dans l'unité quelque part, avoir des petits coins dans l'unité où l'on pourrait faire 15-20 min de sport. Pour chaque service, cela serait bien d'avoir un petit coin où il y aurait peut-être un tapis, quelques poids, des petits tapis de yoga, des ballons, du matériel. Au niveau des locaux c'est compliqué mais de faire des trucs un peu ingénus. Il y a pleins de couloirs où l'on*

## CONCLUSION

*pourrait mettre des trucs, que chaque service fasse selon la disponibilité et l'envie de ses collaborateurs. Après c'est clair que c'est un investissement, il faut des machines, il faut trouver de la place et cela ne touchera pas tout le monde » (Médecin cheffe).*

*« Si je ne peux pas faire de sport le matin car c'est trop dur, j'aimerais bien à la pause de midi. Tu te dis que tu pars, tu prends une heure et demie de pause, tu vas faire une heure de sport, tu te douches et tu manges et tu recommences et je trouve que cela serait top aussi, je me sentirais déjà beaucoup mieux pour reprendre » (Médecin assistant).*

*« Pour ma part, par exemple si à la pause de midi s'il y avait un petit espace sport sur la cité hospitalière, j'irais tout le temps. Je dedicerais un quart d'heure à cela et après j'irais manger et je reviendrais directement au travail en meilleure disposition pour le faire » (Infirmier).*

*« Suivant ton horaire aussi, parfois l'aménager pour pouvoir faire du sport à midi. Il y a beaucoup de possibilités au CHUV » (Secrétaire médicale).*

Nous proposons donc également une adaptation des horaires au sein des institutions en incluant par exemple une pause assez longue à midi pour que les employés puissent pratiquer un sport à ce moment-là. Ceci nécessite effectivement un investissement important, afin de pouvoir mettre en place de tels horaires et il est possible que cela ne soit pas toujours faisable. Il faudrait donc pouvoir les adapter dans la mesure du possible, afin de permettre aux employés d'avoir au moins une pause dans la journée qui soit assez longue pour qu'ils soient en mesure de pratiquer une activité physique. Par ailleurs, aménager l'espace dans les locaux de l'institution en question pourrait également être envisagé comme une solution qui permettrait au personnel de faire plus facilement du sport.

Enfin, il s'agit d'une recommandation formulée spécifiquement à l'égard de l'institution dans laquelle nous avons mené l'étude : l'idée que le

CHUV pourrait créer des événements sportifs qui lui soient propres apparaît à plusieurs reprises dans les propositions de son personnel.

*« Concrètement soutenir le fait qu'un truc de sport s'ouvre ici, pourquoi pas ouvrir un truc qui soit propre au CHUV. Par exemple, la cité hospitalière est très disparate cela pourrait être bien d'avoir des vélos mobilis. On devrait avoir une carte et se prendre un vélo pour nos déplacements. Cela serait génial. Mais à nouveau c'est énormément d'investissement. Il y a toute une logistique autour »* (Médecin cheffe).

*« Je pense que le CHUV pourrait faire plus pour ses employés. Il pourrait créer par exemple le "CHUV to run", il y a assez de collaborateurs pour le faire, il y a un bassin de participation assez grand pour le faire. C'est une institution très importante. Elle pourrait très facilement faire des événements sportifs qui lui soient propres »* (Secrétaire médicale).

Cette proposition pourrait également s'appliquer à d'autres institutions publiques qui jouissent d'un bassin de participation potentiellement important. Par analogie à l'analyse SWOT<sup>23</sup>, il pourrait s'avérer intéressant de prendre en compte l'environnement particulier de chaque institution ainsi que ses spécificités internes et de considérer la mise en œuvre d'un tel projet en son sein. En effet, cette analyse permettrait de cerner les forces et faiblesses du projet ainsi que les opportunités et contraintes venant de son environnement et partant, de saisir pour chaque institution les choix stratégiques à effectuer, afin d'être en mesure d'atteindre les objectifs poursuivis par un tel projet de manière efficace. La création de ce programme devrait alors être adaptée aux particularités de chaque institution.

---

<sup>23</sup> Il s'agit d'un outil de management stratégique permettant notamment de relever les impacts découlant d'un projet au sein d'une institution. Il révèle ainsi les forces, faiblesses, opportunités et menaces découlant du projet en question. Les décideurs sont ensuite en mesure d'effectuer des choix stratégiques dans le but d'atteindre les objectifs poursuivis par le projet de manière efficace.

### 7.3 LIMITES DE LA RECHERCHE ET PERSPECTIVES DE RECHERCHES FUTURES

Mettre en exergue les limites de notre travail nous semble utile. Tout d'abord, nous relevons une limite liée aux choix de la méthode de recherche. En effet, notre choix s'est orienté sur la réalisation d'étude qualitative et en particulier, sur une analyse de propos recueillis grâce à la conduite d'un certain nombre d'entretiens. Bien qu'elle nous ait permis d'étudier les points de vue de plusieurs employés de manière plus détaillée que si nous avions, par exemple, soumis un questionnaire, la taille de notre échantillon est effectivement restreinte. De plus, la recherche qualitative ne permet pas d'amener à des résultats qui soient significatifs et généralisables. En effet, les propos recueillis se basent sur des expériences subjectives et en particulier sur les perceptions d'un certain nombre d'employés à propos d'une pratique spécifique. Ensuite, des biais d'interprétation de notre part ont également pu apparaître lors du traitement et de l'analyse des données récoltées, bien que nous ayons systématiquement veillé à effectuer l'analyse de manière rigoureuse et objective. D'autres limites liées à la recherche qualitative pourraient encore être citées mais il ne nous semble pas indispensable de revenir sur chacune d'entre-elles<sup>24</sup>.

Il nous semble également important de relever que la taille de notre échantillon est limitée par notre choix de méthode de recherche. Il serait tout de même intéressant d'interroger encore un certain nombre de collaborateurs occupant différents postes dans d'autres services du CHUV. De plus, cette étude se penche sur une seule institution publique au sein à l'ACV, il serait alors opportun d'inclure d'autres institutions appartenant à l'ACV qui proposent des prestations sportives à leurs collaborateurs, comme la Police Cantonale Vaudoise (Polcant) ou la Haute École Pédagogique Vaud (HEP Vaud). Par ailleurs, nous nous

---

<sup>24</sup> Voir également les limites propres à la méthode qualitative relevées au point 5.1.1 – choix de la méthode de recherche, p. 23.

sommes cantonnés à une seule administration publique cantonale – celle du canton de Vaud. Ensuite, notre recherche se limite logiquement à des entretiens menés auprès de collaborateurs qui pratiquent un sport régulièrement. Dans le cadre de ce travail, il n'aurait effectivement pas été utile de s'entretenir avec des employés qui sont sédentaires mais, dans une recherche future, il pourrait s'avérer intéressant de considérer également leurs points de vue quant à la mise en œuvre de programmes sportifs au sein d'une entreprise.

Grâce à ces observations, nous sommes en mesure de proposer des perspectives pour de futures recherches. En premier lieu, ce travail pourrait être complétée par une étude quantitative qui permettrait de considérer les perceptions d'un plus large échantillon, en incluant un nombre plus important de collaborateurs travaillant au sein du CHUV et également, au sein de différents services et départements de l'ACV. Des questionnaires pourraient par exemple être créés et envoyés à un nombre plus important d'employés afin d'être en mesure de compléter les observations relevées grâce à l'analyse des entretiens qualitatifs. En outre, il serait pertinent de mener une recherche similaire dans d'autres administrations cantonales et également, au sein d'administrations publiques se situant au niveau communal et au niveau fédéral. Ensuite, mener une étude en considérant la perception des effets du sport couplés avec ceux de l'alimentation pourrait également amener à des résultats intéressants. En effet, lors de la réalisation de ce travail, l'importance des effets d'une bonne alimentation sur le bien-être ainsi que la performance au travail a été relevée à plusieurs reprises. Pour pouvoir arriver à des résultats optimaux à propos du bien-être et de la performance des employés, il serait judicieux de couvrir des projets ayant pour objectif de promouvoir le sport et une alimentation saine sur le lieu de travail. Enfin, des recherches futures pourraient également s'intéresser aux éventuels impacts de mesures de bien-être au travail par le sport en se penchant sur une institution qui ne propose pas encore de telles prestations, d'en introduire et d'analyser, grâce à ce changement, les effets de cette pratique sur le bien-être et la performance des employés.

## 8 BIBLIOGRAPHIE

### LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE

#### OUVRAGES

Armstrong, M., Taylor, S. (13th Edition) (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practices*. Kogan Page Publishers. Extrait de :  
[https://books.google.ch/books?id=TCwoAwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.ch/books?id=TCwoAwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Denzin, N., & Lincoln, Y. (Eds.). (2005). *Handbook of qualitative research* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Emery, Y., Gonin, F. (2009). *Gérer les ressources humaines, des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité*. Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes.

Flick, U. (Ed.) (2014). *The Sage handbook of qualitative data analysis*. Los Angeles: Sage.

Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russel Sage Foundation.

Lune, H. and B. L. Berg. (2017). *Qualitative research methods for the social sciences*. Harlow: Pearson.

Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, JM., Alis, D., Chevalier, F. (2001). *Gestion des ressources humaines – 2e édition*. Bruxelles : De Boeck Supérieur.

Trochim, W., Donnelly, J. P., Arora, K. (2015). *Research methods: The essential knowledge base*. Nelson Education.

#### CHAPITRES D'OUVRAGES

Giauque, D. (2013). *L'administration publique fédérale Suisse en comparaison internationale : à la recherche d'une tradition administrative*. Dans PPUR (éds), *Manuel d'administration publique*

Suisse (pp. 31-45). Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes.

#### ARTICLES

Baicker, K., Cutler, D., Song, Z. (2010). Workplace Wellness Programs Can Generate Savings. *Health Affairs*, 29(2).

Extrait de :

<https://www.healthaffairs.org/doi/full/10.1377/hlthaff.2009.0626>

Barbusse, B. (2009). Entre sport et entreprise, une attirance réciproque. *L'Expansion Management Review*, 134(3), 10-19. Extrait de : <https://doi.org/10.3917/emr.134.0010>

Benavides, A. D., & David, H. (2010). Local Government Wellness Programs: A Viable Option to Decrease Healthcare Costs and Improve Productivity. *Public Personnel Management*, 39(4), 291–306. Extrait de : <https://doi.org/10.1177/009102601003900401>

Bouvet, P. (2009). Pratiques sportives, pratiques managériales. *L'Expansion Management Review*, 134(3), 50-57. Extrait de : <https://doi.org/10.3917/emr.134.0050>

Caillas, E., Jacquet, S. (2018). Bien-être au travail et sport : des apports évidents et des dérives à maîtriser. Centre de Ressources en Economie-Gestion de l'académie de Versailles (CREG). Ressources humaines et Communication. Extrait de : <https://creg.ac-versailles.fr/Ressources-Humaines-et-Communication>

Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, (1). Extrait de: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.300.8598&rep=rep1&type=pdf>

Davidson, C. (2009). Transcription: Imperatives for Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(2), 35-62.

Extrait de :

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/160940690900800206>

Gebhardt, Deborah, L., Crump, Carolyn, E. (1990). Employee fitness and wellness programs in the workplace. *American Psychologist*, 45(2), 262-272. Extrait de : <http://psycnet.apa.org/fulltext/1990-15942-001.pdf>

Green, J., Franquiz, M., & Dixon, C. (1997). The myth of the objective transcript: Transcribing as a situated act. *TESOL Quarterly*, 21(1), 172–176. Extrait de : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.2307/3587984>

J. Doherty, A. (1998). Managing our Human Resources: A Review of Organisational Behaviour in Sport. *Sport Management Review*, 1(1), 1-24. Extrait de : [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(98\)70097-X](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(98)70097-X)

Mason, M. (2010). “Sample Size and Saturation in PhD Studies Using Qualitative Interviews.” *Forum: Qualitative Social Research*, 11(3), 1-19.

Mattke, S., Liu, H., Caloyeras, J., Y. Huang, C., R. Van Busum, K., Khodyakov, D., Shier, V. (2013). Workplace Wellness Programs Study: Final Report. *Rand Health Quarterly*, Summer, 3(2), 7. Extrait de : <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4945172/>

Nikaly-Ekpemina, Benedicta Omalemi. (1989). Value of wellness programs to public sector organizations (Graduate Student Theses, Dissertations, & Professional Papers. 3995). Université du Montana. Extrait de : <https://scholarworks.umt.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5014&context=etd>

Parks, Kizzy, M., Lisa, A. Steelman (2008). Organizational wellness programs: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(1), 58-68. Extrait de : <http://psycnet.apa.org/fulltext/2008-00533-006.pdf>

Philyaw Perez, A., M. Phillips, M., E. Cornell, C., Mays, G., Adams, B. (2009). Promoting Dietary Change Among State Health Employees in Arkansas Through a Worksite Wellness Program: The Healthy Employee Lifestyle Program (HELP). *Preventing Chronic Disease, Public Health Research, Practice, and Policy*, 6(4), 1-8. Extrait de : <https://europepmc.org/articles/pmc2774637>

Pierre, J. & Barth, I. (2010). Un esprit sain dans un corps sain : promouvoir le sport au travail. *Gestion*, 35(3), 86-94.  
Extrait de : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2010-3-page-86.htm>

Pierre, J., Pichot, L., Burlot, F. (2010). Le sport en entreprise au service des pratiques managériales. *Communication*, 28(1), 133-160. Extrait de : <https://journals.openedition.org/communication/2075>

Sandelowski, M. (1995). Sample size in qualitative research. *Research in Nursing & Health*, 18(2), 179-183.

Sullivan, A. (2014). Health and Wellness Programs in Massachusetts' Public Sector. Public Affairs Capstones Collection. Paper 28. Extrait de : [https://scholarworks.umb.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.ecosia.org/&httpsredir=1&article=1027&context=mspa\\_capstone](https://scholarworks.umb.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.ecosia.org/&httpsredir=1&article=1027&context=mspa_capstone)

Vandersmissen, V. (2015). L'ENTREPRISE LIBÉRÉE, Un nouveau modèle de management pour l'économie sociale ? POUR LA SOLIDARITÉ – PLS, Collection « Notes d'analyse » dirigée par Denis Stokkink. Extrait de : <http://www.transition-europe.eu/sites/default/files/publications/files/na-2015-entreprise-liberee.pdf>

Van De Voorde, K., Paauwe, J., Van Veldhoven, M. (2012). Employee Well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship : A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 14, 391-407.  
Extrait de : <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>

#### SOURCE OFFICIELLE

Bertschinger, C., Merz Wagenaar, C. (2013). Initiative de promotion de la gestion de la santé dans les administrations publiques. Promotion Santé Suisse Document de travail 11, Berne et Lausanne. Extrait de : [https://promotionsante.ch/assets/public/documents/fr/5-grundlagen/publikationen/bgm/arbeitspapiere/Document\\_de\\_travail\\_011\\_PSCH\\_2013-11\\_-\\_Gestion\\_de\\_la\\_sante\\_dans\\_les\\_administrations\\_publicques.pdf](https://promotionsante.ch/assets/public/documents/fr/5-grundlagen/publikationen/bgm/arbeitspapiere/Document_de_travail_011_PSCH_2013-11_-_Gestion_de_la_sante_dans_les_administrations_publicques.pdf)

## SITES INTERNET

B&CS / Bilan et Conseils santé. (2017). Accueil. [en ligne].

<http://www.bilanconseilsante.ch> (consulté le 10.11.2019)

Centre Hospitalier Universitaire Vaudois (CHUV) [CH]. Toutes nos prestations en bref – Carrière – CHUV. [en ligne].

<https://www.chuv.ch/fr/carriere/accueil/vos-avantages/toutes-nos-prestations-en-bref/> (consulté le 30.04.2019)

Etat de Vaud. Nos offres d'emploi. [en ligne].

<https://www.vd.ch/themes/etat-droit-finances/etat-employeur/offres-demploi/>  
(consulté le 22.11.2018)

Etat de Vaud. Organigramme à télécharger. [en ligne].

[https://www.vd.ch/fileadmin/user\\_upload/accueil/fichiers\\_pdf/organigramme-atelecharger\\_01.pdf](https://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/accueil/fichiers_pdf/organigramme-atelecharger_01.pdf) (consulté le 20.11.2018)

H-Oxygène - Site d'offre & d'annonces – netinfluence, agence digitale made in Lausanne. [en ligne].

<https://www.netinfluence.ch/h-oxygene-site-collaborateurs-chuv>  
(consulté le 28.10.2019)

H-Oxygène – 9seasons. [en ligne].

<https://www.9seasons.ch/shop/fr/content/22-h-oxygene> (consulté le 28.10.2019)

Le portail de la Fonction publique. Santé et sécurité au travail. [en ligne].

<https://www.fonction-publique.gouv.fr/sante-et-securite-au-travail>  
(consulté le 18.11.2018)

Objectif 10'000. (2019). Accueil. [en ligne].

<http://www.objectif-10000.ch/fr/accueil.html> (consulté le 05.11.2019)

Promotion santé Suisse. (2018). Mandat, objectifs et stratégie. [en ligne].  
<https://promotionsante.ch/> (consulté le 07.11.2018)

Unisanté, Promotion santé Vaud. (2019). [en ligne].  
<https://www.promotionsantevaud.ch/unisante/> (consulté le 24.03.2019)

Unisanté, Promotion santé Vaud. (2019). Balades santé. [en ligne].  
<https://www.promotionsantevaud.ch/activites/balades-sante/> (consulté le 05.11.2019)

Unisanté, Promotion santé Vaud. (2019). Nos activités. [en ligne].  
<https://www.promotionsantevaud.ch/nos-activites/> (consulté le 01.11.2019)

Unisanté, Promotion santé Vaud. (2019). Santé en entreprise. [en ligne].  
<https://www.promotionsantevaud.ch/activites/sante-en-entreprise/>  
(consulté le 04.04.2019)

## ANNEXES

### Annexe 1 : Tableau 1

**Tableau 1. Synoptique des modalités d'usage du sport par les entreprises**

Compétitions ou rencontres sportives intraentreprises entre les services dans un cadre institutionnalisé (association sportive d'entreprise) ou informel
Compétitions sportives interentreprises où des salariés sont engagés individuellement ou par équipe dans les championnats corporatifs et/ou civils
Pratiques sportives de loisirs dans l'enceinte de l'entreprise ( <i>fitness</i> , tennis, sports collectifs, etc.) lorsque celle-ci possède ses propres équipements sportifs ou à l'extérieur dans le cadre de partenariats avec des structures sportives (salles de remise en forme, complexes multisports, piscines...)
Séminaires de formation et de motivation sur des thématiques de conduite de projet, de management des équipes ayant recours aux situations sportives vécues (pratiques <i>outdoor</i> )
Intervention de <i>coachs</i> professionnels (anciens héros sportifs), experts en management et en management d'équipe qui usent des métaphores sportives pour la cohésion des équipes de travail
Recrutement de salariés au profil sportif, voire de sportifs de haut niveau dans le cadre d'une politique d'entreprise privilégiant une culture sportive
<i>Sponsoring</i> sportif (communication en termes d'image) et mobilisation des salariés associés aux opérations de relations publiques organisées avec les partenaires sportifs de l'entreprise

Tiré de Pierre, Pichot et Burlot (2010, p. 1-2)

Annexe 2 : Tableau 2

Entreprise	Actions sportives
Apple	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ événement sportif</li> <li>■ centre de remise en forme Apple Forme</li> </ul>
3M	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ rassemblements et voyages sportifs communs à plusieurs sections sportives (marathon de New York, trekking au Maroc, multisport au Canada...), soit environ 80 événements par an</li> <li>■ activités de l'association sportive de l'entreprise</li> </ul>
Caisse d'Épargne	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>sponsoring</i> sportif : partenariats course sur route, équipe cycliste professionnelle, coupe de France de football</li> <li>■ activités sportives compétitives ou de loisir soutenues par le comité d'entreprise au sein des directions régionales</li> </ul>
Crédit Immobilier de France (CIF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ événement annuel « defimmo » : compétition multi-activités sportives par équipe</li> </ul>
Lilly France	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ formation du personnel avec des mises en situation de résolution de problèmes à caractère sportif</li> <li>■ conférences de personnalités sportives sur le thème du management d'équipe, de la cohésion</li> <li>■ activités sportives dans le cadre de l'association sportive de l'entreprise</li> </ul>
Nestlé France	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ salle de musculation et de <i>fitness</i> réservée au personnel</li> <li>■ activités sportives de l'association (ASCNF) soutenues par le Comité d'entreprise : 8 sections sportives — tennis, natation, voile, équitation, jogging, golf, football, danse — et 3 sections culturelles</li> </ul>
Steelcase International	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>sponsoring</i> sportif : partenariat avec un club de football professionnel (2003-2005)</li> <li>■ participation annuelle de la section running au marathon de Berlin ; participation sportive à visée caritative pour soutenir une association luttant contre une maladie (du nom de syndrome de Rett, de polyhandicaps mentaux et physiques)</li> <li>■ activités sportives de l'association soutenues par le comité d'entreprise : deux sections (course à pied et tennis)</li> </ul>
Würth France	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>sponsoring</i> sportif : partenariat avec un club de football professionnel</li> <li>■ conférences de personnalités sportives sur le thème de la performance, de la compétition</li> <li>■ stages de motivation à caractère sportif du personnel d'encadrement et de la force de vente</li> </ul>

Tiré de Pierre, Pichot et Burlot (2010, p. 4-5)

### **Annexe 3 : Grille d'entretien numéro 1**

#### **Questions à l'égard de la personne en charge des mesures de bien-être au travail par le sport**

1. Quelles sont les motivations qui vous ont poussé à mettre en place de telles prestations ?
2. Quelles prestations ayant trait au sport sont proposées par l'association H-Oxygène aux collaborateur-trice-s du CHUV ?
3. Considérez-vous que les employés du CHUV soient ouverts à de telles pratiques ?
4. Connaissez-vous le nombre de salariés du CHUV qui y participe ?
5. Le CHUV faisant partie de l'État de Vaud, quels sont les mécanismes de mise en œuvre de tels programmes ?
6. Quelle est la marge de manœuvre dont vous disposez pour être en mesure d'implanter de telles prestations au sein de l'institution ?
7. Quels sont les éventuels blocages lors de leur mise en œuvre (au niveau pratique, politique, etc.) ?
8. Selon vous, quels sont les impacts découlant de l'offre de ces prestations ? Et quelles sont ses contributions au fonctionnement de l'institution ?
9. Pensez-vous que les organisations appartenant au secteur public auraient un intérêt à développer plus fortement ce genre de pratiques ?

## Annexe 4 : Grilles d'entretien numéro 2

Le CHUV met en œuvre des mesures de bien-être au travail par le sport et offre ainsi des prestations sportives à ses collaborateur-trice-s (telles qu'un rabais sur l'abonnement de fitness *Let's go* ou des prestations incitant à participer à des événements sportifs lausannois comme les 20km de Lausanne, etc.). Partant, nous souhaitons poser les questions suivantes :

1. Quelle profession exercez-vous au sein du CHUV ?
2. Considérez-vous que celle-ci vous sollicite physiquement de manière importante ?
3. Quelles sont les prestations sportives offertes par le CHUV auxquelles vous participez ?
4. À quelle fréquence faites-vous du sport (*faiblement, moyennement* ou *fortement*) ?
5. Quels sont les éléments qui vous poussent à faire du sport ?
6. Comment percevez-vous l'offre de prestations sportives du CHUV en général ?

### La perception du bien-être des employés

7. D'après vous, quels sont les impacts de l'offre de prestations sportives du CHUV sur votre bien-être global au travail ? Pourquoi ?

#### *Questions relatives à la première dimension du bien-être des employés : bonheur*

- 7.1 Selon vous, quels sont ses effets sur votre *satisfaction* au travail ? Pourquoi ?
- 7.2 Et ses impacts sur votre *engagement* au travail ? Pourquoi ?
- 7.3 La promotion du bien-être au travail par le sport a-t-elle des effets sur votre *motivation* au travail ? Pourquoi ?

#### *Questions relatives à la deuxième dimension du bien-être des employés : santé*

- 7.3 Quelles sont les principales sources de stress auxquelles vous êtes soumis sur votre lieu de travail (par exemple, intensification de la charge de travail) ?
- 7.4 Selon vous, quels sont les impacts de l'offre de prestations sportives du CHUV sur le niveau de stress (découlant des sources de stress relevées à la question 7.3) auquel vous êtes sujet ?

#### *Questions relatives à la troisième dimension du bien-être des employés : relations (bien-être social)*

- 7.5 D'après vous, quels sont les effets de l'offre de prestations sportives au sein du CHUV sur la *qualité des relations* que vous entretenez avec les autres employés ? Et avec votre organisation ?

### La perception de la performance des employés et de l'organisation dans son ensemble

8. Les mesures de bien-être au travail par le sport ont-elles des impacts sur votre *performance* au travail ? Pourquoi ?
- 8.1 Considérez-vous que ces mesures aient des effets sur la *performance de l'organisation* dans son ensemble ? Pourquoi ?

## Annexe 5 : Grille d'entretien numéro 3

Le CHUV met en œuvre des mesures de bien-être au travail par le sport et offre ainsi des prestations sportives à ses collaborateurs (telles qu'un rabais sur l'abonnement de fitness *Let's go* ou des prestations incitant à participer à des événements sportifs lausannois comme les 20km de Lausanne, etc.). Partant, nous souhaitons poser les questions suivantes :

1. Quelle profession exercez-vous au sein du CHUV ?
2. Considérez-vous que celle-ci vous sollicite physiquement de manière importante ?
3. Quelles prestations proposées par H-Oxygène ayant trait au sport utilisez-vous ?
4. À quelle fréquence faites-vous du sport (*faiblement, moyennement ou fortement*) ?
5. Quelles sont les raisons qui vous poussent à faire du sport ?
6. Comment percevez-vous le fait que le CHUV propose des prestations ayant trait au sport par le biais de l'association H-Oxygène ?

### La perception du bien-être des employés

7. D'après vous, la pratique d'une activité physique régulière a-t-elle des impacts sur votre bien-être global au travail ? Pourquoi ?

#### **Questions relatives à la première dimension du bien-être des employés : bonheur**

7.1 Selon vous, la pratique d'un sport a-t-elle des effets sur votre *satisfaction* au travail ? Pourquoi ?

7.2 Et a-t-elle des impacts sur votre *engagement* au travail ? Pourquoi ?

7.3 La pratique d'une activité physique régulière a-t-elle des effets sur votre *motivation* au travail ? Pourquoi ?

#### **Questions relatives à la deuxième dimension du bien-être des employés : santé**

7.3 Quelles sont les principales *sources de stress* auxquelles vous êtes soumis sur votre lieu de travail (par exemple, intensification de la charge de travail) ?

7.4 Selon vous, est-ce que faire du sport régulièrement a un impact sur le niveau de *stress* auquel vous êtes sujet ? Pourquoi ?

#### **Questions relatives à la troisième dimension du bien-être des employés : relations (bien-être social)**

7.5 D'après vous, dans le cas où vous participeriez à une activité sportive avec vos collègues, est-ce qu'il y aurait des effets sur la *qualité des relations* que vous entretenez avec eux ? Pourquoi ?

7.6 Selon vous, le fait que le CHUV, par le biais de son association H-Oxygène, propose des rabais pour la participation à certaines activités sportives améliore-t-il la qualité des relations que vous entretenez avec votre institution ? Pourquoi ?

### La perception de la performance des employés et de l'organisation dans son ensemble

8. Est-ce que le fait de pratiquer un sport régulièrement a des impacts sur votre *performance* au travail ? Pourquoi ?

8.1 Selon vous, la pratique d'une activité physique régulière par un plus grand nombre d'employés du CHUV aurait-elle des effets sur la *performance de l'organisation* dans son ensemble ? Pourquoi ?

## In der gleichen Reihe

### Dans la même collection

N°	Autoren, Titel und Datum – Auteurs, titres et date
298	<b>KNOEPFEL Peter</b> Zur Gouvernanz des „Lokalen“ - On the Governance of the ‘Local’, 2016
299	<b>LAPRAZ Elisabeth</b> L’initiative populaire fédérale «Le droit suisse au lieu de juges étrangers (initiative pour l’autodétermination)», 2017
300	<b>WEIL Sonia</b> 25 Jahre New Public Management in der Schweiz – Zehn Gestalter erzählen, 2017
301	<b>SOGUEL Nils, MUNIER Evelyn</b> Vergleich 2016 der Kantons- und Gemeindefinanzen Comparatif 2016 des finances cantonales et communales, 2017
302	<b>HIERHOLZ Ladislas</b> Internats de protection des mineurs, Incidences relatives à l’absence de méthode standardisée concernant la délégation de l’action socioéducative, 2018
303	<b>SOGUEL Nils, MUNIER Evelyn</b> Vergleich der Kantons- und Gemeindefinanzen – Methodik 2.0 Comparatif des finances cantonales et communales – Méthodologie 2.0, 2018
304	<b>SOGUEL Nils, MUNIER Evelyn</b> Vergleich 2017 der Kantons- und Gemeindefinanzen Comparatif 2017 des finances cantonales et communales, 2018
305	<b>LADNER Andreas</b> Der Schweizer Föderalismus im Wandel, Überlegungen und empirische Befunde zur territorialen Gliederung und der Organisation der staatlichen Aufgabenerbringung in der Schweiz, 2018
306	<b>CUGNY Fany</b> Analyse de l’insertion socioprofessionnelle des jeunes adultes réfugiés en situation de vulnérabilité, à partir de la perception des acteurs, 2019
307	<b>MBAV YAV Germain</b> Vers le « législateur évaluateur » ? Nécessité de surveiller l’exécution et les effets des lois en République démocratique du Congo, 2019
308	<b>SOGUEL Nils, MUNIER Evelyn</b> Vergleich 2018 der Kantons- und Gemeindefinanzen Comparatif 2018 des finances cantonales et communales, 2019
309	<b>IMELLI Michela Lisa</b> Prestations linguistiques de la Confédération. Faire ou faire faire? 2019
310	<b>ATHIAS Laure, THIEBAUD Jean-Christophe, WICHT Pascal</b> Les organisations publiques dans la concurrence, Compte-rendu de la 6ème Journée de la Gouvernance des Entreprises Publiques, le 4 avril 2019, 2019
311	<b>ZAWODNIK Béatrice</b> Gouvernance pour la Cité de la musique de Genève : analyse et propositions, 2020
312	<b>SOGUEL Nils, MUNIER Evelyn</b> Vergleich 2019 der Kantons- und Gemeindefinanzen Comparatif 2019 des finances cantonales et communales, 2020

## **L'IDHEAP en un coup d'œil**

### **Champ**

L'IDHEAP est, en Suisse, le seul centre d'enseignement, de recherche et d'expertise intégralement dédié au secteur public. Différentes disciplines des sciences humaines et sociales -adaptées aux spécificités du secteur public et parapublic- y sont représentées, garantissant ainsi une approche pluridisciplinaire. Mentionnons le droit, l'économie, le management et la science politique.

L'IDHEAP est un observateur indépendant et un fournisseur de conseils reconnu par les administrations, les responsables politiques et la Confédération. L'Institut est accrédité par la Confédération et au niveau international (*European Association for Public Administration Accreditation-EAPAA*). Fondé en 1981, il est intégré depuis 2014 dans la faculté de droit, de sciences criminelles et d'administration publique de l'Université de Lausanne.

### **Vision**

À l'interface entre théorie et pratique de l'administration publique, l'IDHEAP est le pôle national d'excellence contribuant à l'analyse des mutations du secteur public et à une meilleure gouvernance de l'Etat de droit à tous ses niveaux, en pleine coopération avec ses partenaires universitaires suisses et étrangers.

## **Missions**

- 1. Enseignement universitaire : former les él·e·s et cadres actuels et futurs du secteur public**
  - Doctorat en administration publique
  - *Master of Advanced Studies in Public Administration* (MPA)
  - *Master of Arts in Public Management and Policy* (Master PMP)
  - *Diploma of Advanced Studies* (DAS) en administration publique
  - Certificat exécutif en management et action publique (CEMAP)
  - *Certificate of Advanced Studies* en administration publique (CAS) dans différents domaines
  - Séminaire pour spécialistes et cadres (SSC)
  
- 2. Recherche : ouvrir de nouveaux horizons pour l'administration publique**
  - Projets de recherche fondamentale ou appliquée
  - Publications scientifiques
  - Direction de thèses de doctorat en administration publique
  - Conférences et colloques scientifiques
  
- 3. Expertise et conseil : apporter des solutions innovantes**
  - Mandats au profit du secteur public et parapublic
  - Mandats en Suisse et à l'étranger
  
- 4. Services à la cité : participer aux discussions sur les enjeux de société**
  - Interventions dans les médias
  - Articles et conférences de vulgarisation
  - Renseignements ponctuels offerts aux administrations publiques

Ce travail s'intéresse à la promotion de la santé par le sport au travail au sein du secteur public suisse. Cette recherche a été menée au sein d'une organisation publique qui propose des mesures de promotion de la santé par le sport à ses employés. Elle apporte une meilleure compréhension par rapport aux impacts perçus d'une activité physique régulière sur le bien-être et la performance du personnel et relève de manière détaillée comment les collaborateurs perçoivent l'utilisation active des prestations sportives mises à disposition par leur organisation. Cette étude nous a également permis de révéler les stratégies d'une entité publique afin d'être en mesure de développer cette pratique, tout en tenant compte des particularités liées à ce secteur.

Im Zentrum dieser Arbeit steht die Gesundheitsförderung durch Sport am Arbeitsplatz im öffentlichen Sektor der Schweiz. Die Untersuchung wurde innerhalb einer öffentlichen Organisation durchgeführt, die ihren Mitarbeitern Maßnahmen zur Gesundheitsförderung durch Sport anbietet. Sie soll einen Beitrag leisten für ein besseres Verständnis der Auswirkungen regelmässiger körperlicher Aktivität auf das Wohlbefinden und die Leistung der Mitarbeiter und Aufschluss darüber geben, wie die Mitarbeiter die aktive Nutzung der von ihrer Organisation angebotenen Sportdienstleistungen wahrnehmen. Diese Studie ermöglichte es uns auch, die Strategien einer öffentlichen Einrichtung aufzuzeigen, um diese Praxis, unter Berücksichtigung der Besonderheiten, die mit diesem Sektor verbunden sind, weiterentwickeln zu können.