

L'impact de la pratique sportive en entreprise sur le renforcement de la politique RSE

The impact of the practice of sport in a company on the strengthening of the corporate social responsibility

RHARZOUZ Jaouad

Enseignant chercheur

Institut des Sciences de Sport

Hassan First University of Settat

Laboratoire de Recherche en Dynamique sécuritaires, Maroc

Jaouad.rharzouz@uhp.ac.ma

SALLAMI Kaoutar

Enseignante chercheure

Institut des Sciences de Sport

Hassan First University of Settat

Laboratoire de Recherche en Dynamique sécuritaires, Maroc

kaoutar.sallami@uhp.ac.ma

BADZI Mohammed

Etudiant chercheur

Institut des Sciences de Sport

Hassan First University of Settat

Laboratoire de Recherche en Dynamique sécuritaires, Maroc

badzi.mohammed@uhp.ac.ma

Date de soumission : 21/03/2021

Date d'acceptation : 07/05/2021

Pour citer cet article :

Rharzouz. J (2021) «L'impact de la pratique sportive en entreprise sur le renforcement de la politique RSE»,
Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 2» pp : 1084 – 1105.

Résumé

Cette étude a pour intérêt de placer l'activité physique et sportive comme levier de la RSE, en déterminant la relation entre le fait de pratiquer le sport en entreprise et les relations au travail et plus précisément les conditions de travail. Il s'agit de parcourir les relations possibles entre l'activité physique et les quatre variables suivantes : la satisfaction au travail, la santé et le bien-être, le climat social et l'intention de quitter.

Les données ont été collectées par questionnaire soumis par e-mail à notre population d'étude qui se compose des salariés de l'université Mohammed 6 polytechnique de Ben guérir (UM6P). Nous nous sommes limités aux salariés qui pratiquent de l'activité physique et sportive au sein de l'établissement. 220 personnes sont le nombre de notre population d'étude. Le test du modèle est basé sur la méthode de modélisation en équations structurelles, sous l'approche Linear Structural Relationship.

Les résultats affichent les liens positifs entre la variable à expliquer et trois de nos quatre variables explicatives.

Mots clés : RSE ; Activité physique et sportive ; Climat social ; Satisfaction au travail ; intention de quitter

Abstract

The interest of this study is to place physical and sporting activity as a lever for CSR, by determining the relationship between the practice of sport in a company and relationships at work and more specifically working conditions. This involves exploring the possible relationships between physical activity and the following four variables: job satisfaction, health and well-being, social climate and intention to quit

The data was collected by questionnaire submitted by e-mail to our study population, which is made up of employees of the Mohammed 6 Polytechnic University of Ben Guerir (UM6P). We are limited to employees who practice physical and sports activity within the establishment. 220 people are the number of our study population.

The model test is based on the structural equation modeling method, using the Linear Structural Relationship approach.

The results show that reveal the positive links between the variable to be explained and three of our four explanatory variables.

Keywords : CSR ; Physical and sports activity ; Social climate ; Job satisfaction ; intention to quit

Introduction

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un domaine d'étude important en raison de sa capacité d'améliorer la qualité de vie, de sensibiliser aux questions sociales et d'application des principes de développement durables dans les entreprises. Le service ressources humaines (RH) a un rôle important à jouer pour la mise en place efficace d'une telle démarche. Les entreprises cherchent à intégrer à leurs stratégies RH des éléments mettant en évidence la nécessité d'adopter un comportement responsable, et de communiquer largement dessus en interne et en externe. C'est également au service ressources humaines qu'incombe la tâche d'améliorer la qualité de vie au travail des collaborateurs dans le quotidien. Cela peut passer par l'amélioration de l'ergonomie de l'espace de travail ou encore la mise en place d'outils visant à diminuer le stress et favoriser un équilibre vie privée / vie professionnel.

Traditionnellement, la GRH était largement axée sur l'efficacité des tâches plutôt que sur le développement des humains. Les actions relevant de l'emploi et des relations au travail étaient perçues dans leur singularité et jamais dans leur acception globale (Attouch & Idouaarabe, 2020).

Dans la même optique plusieurs études démontrent aujourd'hui l'impact positif des activités physiques et sportives sur la santé, le bien-être et l'amélioration des conditions au travail.

Les recherches académiques portant sur la RSE dans le sport se sont centrées à la fois, sur l'analyse de la composante sociale de la RSE, la gestion des parties prenantes clés, les engagements à l'égard de la communauté, l'utilisation de la RSE à des fins stratégiques «cause-related marketing (CRM)» (Koutaya, 2020) et la capacité du sport à répondre aux enjeux de la responsabilité sociale des entreprises. Alors comment les entreprises peuvent se servir de la promotion interne de l'activité physique et sportive pour la mise en place d'une démarche RSE ?

Le problème de l'amélioration des conditions de travail à l'entreprise est l'un des sujets qui préoccupe les dirigeants des entreprises. Son impact sur la performance et la productivité de l'entreprise est très remarquable. La responsabilité sociale et sociétale des entreprises exige la prise en compte de la santé et du bien-être au travail, la satisfaction au travail, le climat social, qui renvoient aux conditions de travail.

Dans ce cadre l'activité physique et sportive à l'entreprise apparaît comme action privilégiée par les entreprises pour contribuer à l'amélioration des conditions de travail et du bien-être des salariés.

En effet une analyse révèle que les actions de promotion et de développement des programmes d'activités physiques dans les lieux de travail sont d'autant plus efficaces qu'elles sont individualisées (Taylor & al., 2011).

Dans ce travail, et dans un premier temps, une revue de littérature sur la responsabilité sociale, les conditions de travail et l'activité physique et sportive sera réalisée, afin de présenter notre modèle de recherche. Dans un deuxième temps, la méthodologie de recherche adoptée sera présentée. Dans un troisième temps, les résultats de l'étude empirique testant la relation entre la pratique de l'activité physique et sportives, et le climat social, la satisfaction au travail, la santé et le bien-être et l'intention de quitter viendront compléter les discussions.

1. Revue de littérature

La RSE est un concept d'une grande complexité. Son émergence et l'histoire de son développement reflètent sa multi-dimensionnalité. Son ambiguïté explique le grand nombre d'explications qu'il provoque. Historiquement, la première définition de la RSE est celle de Bowen (1953) qui, d'après Acquier et Gond (2007) la définit ainsi : « Le terme de Responsabilités Sociales des hommes d'affaires, renvoie aux obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre Société ».

La RSE renvoie aux « *décisions et actions prises pour des raisons qui dépassent l'intérêt économique ou technique de la firme.* » (Davis, 1960). Pour McGuire (1963), « *L'idée de responsabilité sociétale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle possède également des responsabilités envers la société, lesquelles vont au-delà de ces obligations* ». selon la norme ISO 26000 la RSE représente la responsabilité d'une organisation pour les impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement et ce à travers l'adoption d'un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de ses salariés et de la société.

La RSE trouve aussi une inspiration dans la philosophie « agir local, penser global ». Il s'agit alors d'intégrer le contexte mondial et local dans la réflexion stratégique.

La RSE est donc souvent comprise comme la mise en œuvre dans l'entreprise des concepts de développement durable, qui intègrent les trois piliers environnementaux, sociaux, et économiques.

1.1. Responsabilité social et conditions de travail

Selon la norme ISO 26000 les entreprises désirant appliquer une démarche RSE doivent prendre en compte l'amélioration des relations et des conditions de travail. Dans la même optique la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) a mis en place un label afin de promouvoir la responsabilité sociale auprès de ses membres. Il est structuré autour de neuf engagements avec 35 objectifs précis et mesurables. Parmi les exigences de ce label, l'amélioration continue des conditions d'emploi et de travail est les relations professionnelles. À la lecture de ces exigences, la fonction ressources humaines semble un acteur favorisé pour élaborer et déployer efficacement la démarche en interne de l'entreprise. Son emplacement transversal au sein des organisations et son obligation de stratège, d'acteur du changement, d'expert de la participation des collaborateurs, est un avantage pour mener à bien cette mission. La santé, le bien-être, les conditions de travail, les attentes des collaborateurs, l'évolution des comportements, le respect des lois... constituent l'ADN de la fonction RH dans l'entreprise.

1.2. L'activité physique et sportive à l'entreprise

L'organisation mondiale de la santé (OMS) définit l'activité physique comme tout mouvement produit par les muscles squelettiques responsable d'une augmentation de la dépense énergétique (OMS, 2004). Les activités physiques et/ou sportives (APS), synonymes d'AP (dont la définition inclut déjà le sport). Ainsi, stricto sensu, le sport est une AP, mais toutes les AP ne sont pas du sport.

Dans l'imaginaire collectif, le sport est souvent évocateur de compétition et d'intensité élevée. Pourtant, il existe des sports de faible intensité et des sports qui peuvent être pratiqués sans compétition. À l'inverse, certaines activités de la vie quotidienne, bien que non sportives, peuvent être très intenses. Il est possible d'augmenter son niveau d'activité physique dans un objectif de santé, sans nécessairement se mettre au sport intensif (en favorisant par exemple les activités physiques liées aux déplacements de la vie quotidienne).

Au début du XX^e siècle des entrepreneurs commencent à faire usage du sport dans le cadre de leurs politiques d'œuvres sociales. Au service d'une politique paternaliste, ils ont été à

l'origine de la création de clubs sportifs. Puis, tout au long du XX^e siècle, des entreprises ont intégré le sport à leur stratégie de développement. Ce n'est qu'à partir des années 80 que l'usage du sport par le monde entrepreneurial se diversifie véritablement. Qu'il s'agisse d'objectifs de communication externe, et donc de notoriété et d'image, ou d'usages internes, aujourd'hui plusieurs possibilités s'offrent à une entreprise souhaitant utiliser le sport comme outil stratégique. En tant qu'instrument de mobilisation des ressources humaines, le sport relève essentiellement d'une stratégie de management des ressources humaines.

Les 1^{ères} Assises européennes sport et entreprises, étaient l'occasion de présenter les résultats d'une étude, commanditée par le Comité Olympique, sur l'impact économique de l'activité physique et sportive. Cette étude démontre et chiffre les bienfaits du sport à la fois pour l'entreprise, l'individu et la société. Dans cette étude, on s'intéresse aux trois grands impacts d'une activité physique et sportive en entreprise, à savoir :

- L'impact sur la productivité des collaborateurs et par conséquent la performance économique de l'entreprise ;
- L'impact économique pour le collaborateur, qui est en meilleure forme et réduit son budget santé ;
- L'impact économique sur la société civile avec la réduction des frais de santé pris en charge par la sécurité sociale.

Les résultats de cette étude montrent qu'un collaborateur sédentaire qui se met à la pratique d'une activité physique et sportive améliore sa productivité de 6 à 9 %. De même, les dépenses de santé régressent de 7 à 9 % d'économies sur la population qui pratique les APS.

Dans la même logique, les travaux du sociologue Burlot (2000) posent en évidence la fonction de communication interne que comporte le sport associatif en entreprise. Ce dernier accroît la cohésion interne (création de réseaux informels, identification commune...) et agit de façon significative sur « l'identité révélée » de l'entreprise.

1.3. Sport et conditions de travail

Dans l'exercice d'une activité professionnelle donnée, les conditions de travail sont un ensemble de paramètres qui influent sur la satisfaction trouvée quotidiennement à cette activité. Ces conditions peuvent être à l'origine de certaines formes et degrés de fatigue qui, dans la durée, induisent des conséquences qu'on peut qualifier de rebondissements (Manzi, 2008). Les conditions de travail considérées comme des conditions pathogènes se situent à la

frontière entre le travail et la santé. Elles ont des conséquences sur les risques d'accidents et elles peuvent directement provoquer certaines maladies ou en favoriser d'autres tout en ayant une influence sur le bien-être. Les conditions de travail sont donc des déterminants de la satisfaction au travail, de l'absentéisme ou de roulement des employés et des maladies professionnelles et qui peuvent impacter la performance de l'entreprise.

Le sport en entreprise se met alors au service de la performance économique, qui devient une fin en soi (Dejours, 2000). Dans un contexte toujours plus concurrentiel, la performance est l'objet d'une véritable croyance (Barbusse, 2002), illustré et véhiculé par la référence au sport.

1.4. Sport et climat social

Les travaux de recherche de (Pichot (1997), Barbusse (1997) et Burlot (1997)) mettent l'accent sur la mobilisation, la cohésion et l'idée de fédérer son personnel, qui constituent une attente et, en même temps, une qualité que l'on accorde au sport dans l'entreprise. Le sport demeure un puissant vecteur de communication interne améliorant la cohésion et la réactivité de l'entreprise. Il crée des réseaux de communication spécifiques et informels qui multiplient les interfaces à l'intérieur de la structure organisationnelle (Burlot, 2000). Il devient également la source d'une identification commune qui va participer au renforcement des liens sociaux constitutifs des réseaux sportifs (Burlot, 1997). Dans une logique de « marketing social », les activités sportives en entreprise répondent à un besoin de sociabilité assuré par l'entreprise (Igalens, 1992). Les managers observent le niveau d'engagement des salariés au sein du club sportif de l'entreprise, afin de pousser les salariés à adopter naturellement le même engagement pour l'entreprise.

1.5. Sport et santé au travail

Chaque année, les troubles musculo-squelettiques (TMS) touchent un grand nombre d'employés dans tous les secteurs d'activité, ce qui en fait la plus importante catégorie de blessures liées au travail (Stock, S. et Lazreg, F. (2014)). Les entreprises subissent donc des pertes importantes de productivité à cause de ces troubles (TMS) et doivent payer des indemnités importantes aux employés. Pour réduire l'apparition des TMS et améliorer la condition physique des employés, la pratique régulière d'activités physiques est toute indiquée (Hildebrandt, V., Bongers, P., et coll. (2000)). Une revue de la littérature a d'ailleurs mis en évidence l'efficacité des exercices physiques dans le contrôle des douleurs au cou chez

les employés qui effectuent des tâches de bureau et, dans une moindre mesure, dans le soulagement des douleurs lombaires chez ceux qui effectuent des tâches physiquement exigeantes au travail (Coury, H. J., Moreira, R. F., et coll. (2009)). Les exercices d'étirement ont également un rôle à jouer dans la prévention des TMS. La pratique régulière d'activités physiques constitue donc une intervention efficace pour prévenir certains troubles psychologiques et musculo-squelettiques et réduire les inconvénients qui y sont associés.

1.6. Sport et satisfaction au travail

La satisfaction au travail est la passion éprouvée par les individus. Les entreprises cherchent l'activation de la passion des salariés pour leur travail, dans le but de favoriser leur investissement au travail et leur loyauté vis-à-vis de l'entreprise. Une entreprise spécialisée dans le domaine de la vente d'article de sport mis en place, au profit de ses salariés, une panoplie de dispositifs qui mobilisent la référence au sport : organisation de compétition et d'événements à caractère sportif, large utilisation de la rhétorique sportive dans les supports internes et externes de communication, et recrutement des salariés sur critère sportif. Ces actions ont des effets certains sur la satisfaction au travail des salariés et sur leur vision positive de l'entreprise (Roux, 2015). En outre la plupart d'entre eux expriment leur plaisir, voire leur bonheur au travail, leur fierté d'appartenance à l'entreprise, et ils dressent un portrait quasi satisfait faisant écho au discours de la direction comme les opportunités de carrière, l'impression d'absence de hiérarchie, l'autonomie favorisée, l'initiative encouragée, et la présentation de l'entreprise comme concourant à la démocratisation du sport

1.7. Sport et intention de quitter

L'intention de quitter interprète plutôt le désir d'un employé de quitter volontairement son entreprise. Elle est le meilleur indicateur de l'adoption d'un comportement de départ réel : «la meilleure variable indépendante pour expliquer le comportement d'un salarié sera une mesure de son intention de quitter » (Fishbein & Ajzen, 1975). Si l'abandon de l'entreprise est souvent contrôlé par le salarié, les parcours décisionnels déclenchant son intention de quitter demeurent multiples.

En rapport avec l'activité physique et sportive, il paraît difficile de trouver des études ou des recherches académiques qui traitent le sujet, le motif qui nous a poussé à introduire cette variable dans notre recherche c'est sa relation forte avec les conditions de travail. Les salariés qui travaillent dans des conditions inadéquates sont prêts à quitter (Hayman, 2005),.

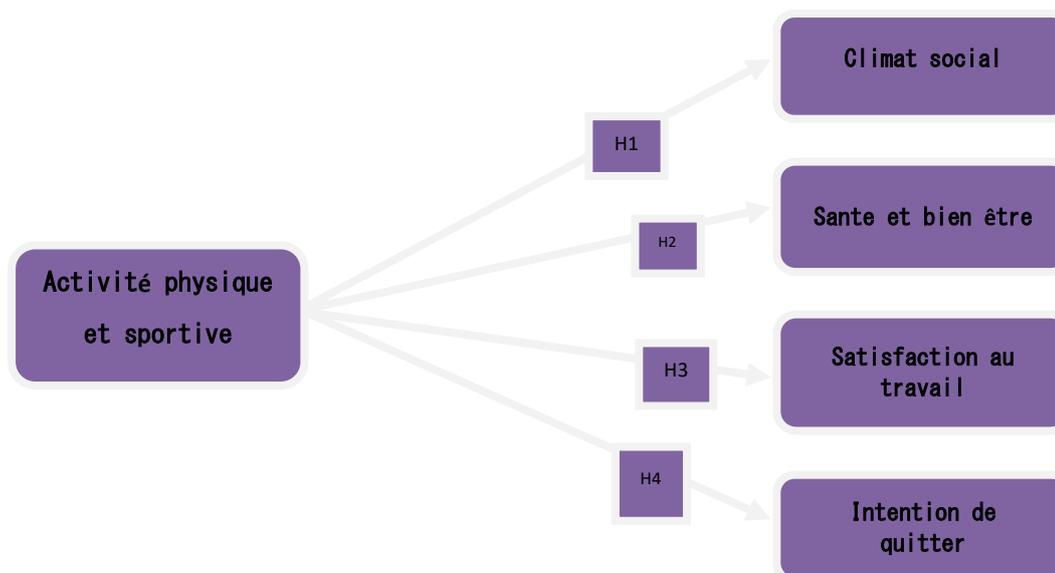
Différentes recherches montrent que l'insatisfaction au travail est un prédicateur significatif de la rotation du personnel (Françoise Bertrand , Isabelle Hansez 2010).

1.8. Modèle théorique et hypothèses de recherche.

Dans les paragraphes précédents nous avons pu aborder les principaux concepts étudiés dans le cadre de ce travail, en premier lieu le rôle de la RSE et sa contribution dans l'amélioration des conditions de travail. Egalement l'apport de la direction des ressources Humaines dans la diffusion des principes de la RSE de l'entreprise par ses divers pratiques et activités exercées. En deuxième lieu, on a essayé de présenter les liens existants entre la pratique des activités physiques et sportives et les conditions de travail, surtout sa contribution à l'amélioration de la santé et le bien-être, d'instaurer un climat social favorable au sein de l'entreprise, et d'augmenter la satisfaction au travail chez les employés.

Sur la base des conclusions précédentes, nous supposons que la pratique des activités physiques et sportives en entreprise exerce un effet direct sur le climat social, la santé et bien être, la satisfaction au travail et l'intention de quitter (Figure 1). Notre modèle conceptuel de recherche se présente ainsi comme suit :

Figure 1 : Modèle conceptuel de recherche



Source : Auteurs

Notre but dans la prochaine partie empirique consiste à tester nos hypothèses de recherche, à partir d'un échantillon de salariés de l'université Mohammed VI polytechnique de Ben guérir.

2. Méthodologie de travail

Pour mettre en place notre recherche, nous avons suivi les étapes du paradigme de Churchill, (Churchill, 1979, p. 66)

2.1. Echantillon et administration du questionnaire

Les données ont été collectées par questionnaire soumis par e-mail à notre population d'étude qui se compose des salariés de l'université Mohammed 6 polytechnique de Ben guérir (UM6P). Nous nous sommes limité aux salariés qui pratiquent de l'activité physique et sportive au sein de l'établissement. Pour cela on s'est renseigné auprès du département sportif de l'um6p pour se procurer la base de données des salariés fréquentés le pôle sport dans ces derniers trois mois et ce d'une façon régulière (au moins 1 fois chaque 10 jour). Au final 220 personnes étaient le nombre de notre population d'étude, ce qui représente 50% du nombre total des salariés travaillant à l'um6p Ben guérir. Avant d'administrer le questionnaire à notre population, un test était réalisé auprès d'un échantillon de 10 personnes des salariés pour détecter les anomalies, les questions ambiguës ou mal comprises, et les problèmes de présentation...etc.

Le questionnaire a été créé sur GOOGLE FORMS et administrer par e-mail, après avoir eu l'accord de la Direction des Ressources Humains. Nous avons reçu en retour 120 questionnaires remplis (taux de 55%)

Notre échantillon est composé de 52.5% des Hommes et 47.5% des Femmes. Les salariés interrogés ont entre 20 et 60 ans. 78.3% résidents à ben guérir et 21.7% à l'extérieur de la ville. La fréquence de leurs pratiques sportive est distincte : 18.2% font du sport plus que 4 fois par semaine, 20.9% trois fois par semaine, 25.5% deux fois par semaine, 17.3% une fois par semaine tandis que 18.2% le font moins d'une fois par semaine.

2.2. L'opérationnalisation des variables : l'instrument de mesure

La revue de littérature nous a permis de développer des échelles pour l'ensemble de nos variables à expliquer. Les répondants ont la possibilité, pour chacun des items, d'exprimer leur opinion sur une échelle de Likert à cinq points.

Pour la variable explicative, **l'activité physique et sportive**, et vue la difficulté de trouver dans la littérature une échelle de mesure validée par des chercheurs, nous avons mobilisé une approche qualitative exploratoire auprès des salariés de l'université um6p. Lors de cette phase, les données ont été collectées sur la base d'un guide d'entretien.

Nous nous sommes, également, basé sur un questionnaire déjà élaboré par le service ressources humaines de l'université, ainsi que sur des articles théoriques sur le sujet. Notre échelle finale contient 14 items.

Pour **la satisfaction au travail** elle est évaluée par 19 items de L'échelle de la satisfaction au Travail de Weiss, D.J. ; Dawis, R.V. ; England, G.W. et Lofquise, L.H. (1967) (Minnesota Satisfaction Questionnaire).

Pour **la santé et le bien-être**, nous avons utilisé deux échelles de mesure, le premier pour la santé et le deuxième pour le bien-être au travail. Pour la santé au travail on a utilisé le questionnaire d'évaluation des conditions de travail et de la santé de Vincent GROSJEAN, et Jean-luc KOP (2013) contenant 13 items. Le **bien-être** au travail est mesuré par 3 items empruntés de l'échelle de Massé et al. (1998) traduit et adaptée en milieu de travail par Gillert et al. (2011).

L'intention de quitter est évaluée par 4 items empruntés de l'échelle de colle (2006) qu'elle a été validée par Simon, Carassus et Fall (2014).

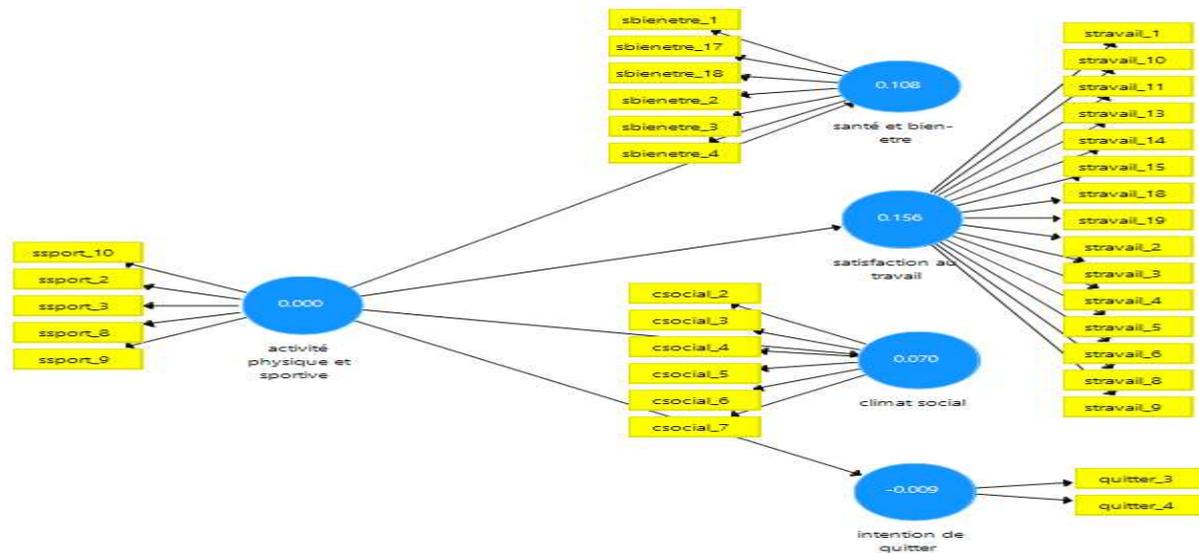
Pour **le soutien social** il sera mesuré par 3 items de soutien social de la part de la hiérarchie, et 4 items du soutien social de la part des collègues, empruntés de l'échelle de Karasek (2003)

3. Résultats et discussions

Dans notre analyse statistique de cette étude, nous utiliserons le logiciel smart PLS, l'avantage de ce logiciel c'est qu'il va nous permettre de faire deux sortes d'évaluations, la première c'est l'évaluation du modèle de mesure, la validité convergente et la validité discriminante, et la deuxième c'est l'évaluation du modèle structurel avec lequel on va tester les corrélations entre les variables et tester nos hypothèse. (Figure 2)

Alors une fois s'assurer que les mesures utilisées comme opérationnalisation des constructions sous-jacentes sont à la fois fiables et valide, nous procéderons à l'interprétation du modèle pour présenter les résultats.

Figure 2 : Model de recherche testé par le smart PLS



Source : Auteurs

3.1. Evaluation du modèle de mesure

➤ Validité convergente

La validité convergente prend deux mesures qui sont censées mesurer la même construction et montre qu'elles sont liées. La validité convergente est parfois revendiquée si le coefficient de corrélation est supérieur à 0,50, bien qu'il soit généralement recommandé au-dessus de 0,70(Carlson & Herdman 2012)

Tableau 1 : La validité convergente

VARIABLE	Items retenus	Fiabilité du modèle individuel	Variance moyenne extraites (AVE)	Fiabilité composite
Activité physique et sportive	Ssport 10	0.703	0.614	0.888
	Ssport 2	0.771		
	Ssport 3	0.819		
	Ssport 8	0.716		
	Ssport 9	0.706		
Satisfaction au travail	Stravail 1	0.742	0.616	0.960
	Stravail 10	0.784		
	Stravail 11	0.836		
	Stravail 13	0.784		
	Stravail 14	0.719		
	Stravail 15	0.750		
	Stravail 18	0.777		
	Stravail 19	0.797		
	Stravail 2	0.789		
	Stravail 3	0.753		
	Stravail 4	0.743		

	Stravail_5	0.827		
	Stravail_6	0.805		
	Stravail_8	0.787		
	Stravail_9	0.744		
Santé et bien-être	Sbienetre_1	0.732	0.635	0.912
	Sbienetre_17	0.720		
	Sbienetre_18	0.855		
	Sbienetre_2	0.709		
	Sbienetre_3	0.783		
	Sbienetre_4	0.746		
Climat social	Csocial_2	0.865	0.664	0.922
	Csocial_3	0.879		
	Csocial_4	0.825		
	Csocial_5	0.774		
	Csocial_6	0.705		
Intention de quitter	Quitter_3	0.862	0.860	0.924
	Quitter_4	0.936		

Source : Auteurs

Après purification et sur la base des tests de validité et de fiabilité, nous avons retenu 5 questions pour l'activité physique et sportive ; ex d'item (Êtes-vous satisfaits des activités sportives proposées par votre entreprise ?). Pour la satisfaction au travail 15 items ont été retenus ; ex (Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait de vos possibilités d'évolution ?). La santé et le bien-être ont été évalués par 6 items ; ex (Je trouve que ma santé est globalement). 5 items ont été retenus pour mesurer le climat social ; ex (Un climat de confiance existe au sein de mon équipe de travail). Et pour l'intention de quitter seulement deux items ont été retenus ; ex (Je saisirai la moindre opportunité pour partir de l'entreprise). Pour mesurer la cohérence interne (ou la fiabilité) nous avons utilisé le coefficient alpha de Cronbach. D'après les analyses statistiques fournies par le logiciel samrtpls on constate que l'alpha de Cronbach de toutes les variables étudiées est supérieur à 0.7% ce qui signifie qu'il y a une cohérence interne entre les questions posées de chaque variable (Tableau 1)

➤ Validité discriminante

Les tests de **validité discriminants** vérifient si les concepts ou les mesures qui ne sont pas censés être liés ne sont pas réellement liés.

Campbell et Fiske (1959) ont introduit le concept de validité discriminante dans leur discussion sur l'évaluation de la validité des tests. Ils ont souligné l'importance d'utiliser à la fois des techniques de validation discriminantes et convergentes lors de l'évaluation de nouveaux tests. Une évaluation réussie de la validité discriminante montre que le test d'un

concept n'est pas fortement corrélé avec d'autres tests conçus pour mesurer des concepts théoriquement différents.

Ainsi, établir une validité discriminante implique qu'une construction est unique et capture des phénomènes non représentés par d'autres constructions dans le modèle. Traditionnellement, les chercheurs ont invoqué deux mesures de validité discriminante. Les chargements croisés et la corrélation des variables (racine carrée de l'AVE)

➤ **Chargements croisés** : sont généralement la première approche pour évaluer la validité discriminante des indicateurs (Tableau 2). Plus précisément, la charge externe d'un indicateur sur la construction associée doit être supérieure à n'importe laquelle de ses charges croisées (c'est-à-dire sa corrélation) sur d'autres construit. L'analyse des chargements croisés suggère que la validité discriminante a été établie. Au contraire, la présence des chargements qui dépassent les chargements externes des indicateurs représenteraient un problème de validité discriminant.

Tableau 2 : Les chargements croisés

	Climat social	Intention de quitter	Santé et bien être	Satisfaction au travail	Activité physique
csocial_2	<u>0.852</u>	-0.344	0.471	0.658	0.180
csocial_3	<u>0.901</u>	-0.401	0.498	0.725	0.328
csocial_4	<u>0.864</u>	-0.419	0.436	0.677	0.234
csocial_5	<u>0.806</u>	-0.336	0.380	0.582	0.199
csocial_6	<u>0.743</u>	-0.375	0.408	0.562	0.212
quitter_3	-0.459	<u>0.889</u>	-0.249	-0.462	-0.092
quitter_4	-0.400	<u>0.962</u>	-0.216	-0.445	-0.155
sbienetre_1	0.266	-0.040	<u>0.770</u>	0.330	0.339
sbienetre_17	0.378	-0.259	<u>0.745</u>	0.454	0.382
sbienetre_18	0.454	-0.189	<u>0.876</u>	0.466	0.400
sbienetre_2	0.347	-0.095	<u>0.772</u>	0.360	0.365
sbienetre_3	0.588	-0.330	<u>0.798</u>	0.560	0.348
sbienetre_4	0.475	-0.243	<u>0.779</u>	0.536	0.364
ssport_10	0.272	-0.064	0.377	0.418	<u>0.732</u>

ssport_2	0.153	-0.088	0.388	0.368	0.797
ssport_3	0.231	-0.087	0.344	0.403	0.813
ssport_8	0.229	-0.150	0.314	0.420	0.791
ssport_9	0.185	-0.101	0.347	0.362	0.739
stravail_1	0.557	-0.405	0.438	0.736	0.408
stravail_9	0.552	-0.390	0.404	0.757	0.430
stravail_10	0.610	-0.215	0.482	0.785	0.393
stravail_11	0.655	-0.392	0.439	0.848	0.409
stravail_13	0.643	-0.448	0.423	0.791	0.387
stravail_14	0.515	-0.341	0.512	0.715	0.446
stravail_15	0.568	-0.345	0.286	0.734	0.398
stravail_18	0.679	-0.333	0.422	0.766	0.316
stravail_19	0.587	-0.305	0.425	0.801	0.389
stravail_2	0.643	-0.485	0.503	0.803	0.404
stravail_3	0.545	-0.377	0.534	0.758	0.499
stravail_4	0.549	-0.319	0.443	0.753	0.483
stravail_5	0.725	-0.446	0.417	0.828	0.332
stravail_6	0.719	-0.429	0.403	0.802	0.291
stravail_8	0.555	-0.421	0.467	0.789	0.348

Source : Auteurs

➤ **Corrélation variable latente**

Le critère de Fornell-Larcker est la deuxième approche pour évaluer la validité discriminante. Il compare la racine carrée des valeurs AVE avec les corrélations des variables latentes. Plus précisément, la racine carrée de L'AVE de chaque construction doit être supérieur à sa corrélation la plus élevée avec toute autre construction (Tableau 3). Une autre approche pour évaluer les résultats du critère de Fornell-Larcker consiste à déterminer si l'AVE est plus grand que la corrélation au carré avec toute autre construction.

Tableau 3 : Corrélation variable latente

	Climat social	Intention de quitter	Santé et bien-être	Satisfaction au travail	Activité physique
Climat social	0.815				
Intention de quitter	-0.420	0.927			
Santé et bien-être	0.643	-0.276	0.797		

Satisfaction au travail	0.780	-0.479	0.665	0.785	
Activité physique	0.359	-0.141	0.434	0.434	0.783

Les valeurs en gras sont la racine carrée de la variance moyenne extraite (AVE)

Source : Auteurs

Le tableau montre la matrice de corrélation des construits. Les éléments diagonaux de cette matrice montrent la racine carrée de la variance moyenne extraite. Pour une validité discriminante adéquate les éléments diagonaux sont supérieurs aux autres entrées dans les lignes correspondantes et colonnes. Deuxièmement, aucun élément chargé plus fortement sur une autre construction qu'a fait sur sa construction associée. Ces deux critères indiquent que la validité discriminante des constructions utilisées dans le modèle actuel est plus que suffisant.

3.2. Evaluation du modèle structurel

Une fois que nous avons confirmé que les mesures de construction sont fiables et valides, la prochaine étape aborde l'évaluation des résultats du modèle structurel. Cela implique d'examiner la prédiction du modèle, capacités et relations entre les constructions et la vérification des hypothèses

➤ Le coefficient de détermination R^2

Le coefficient représente la quantité de variance dans les constructions endogènes expliquée par toutes les constructions exogènes qui lui sont liées. Le R^2 est la corrélation au carré de valeurs réelles et prévues, et utilisé pour juger le pouvoir prédictif du modèle. Il représente une mesure de la prédiction puissante (Rigdon, 2012, Sarstedt, Ringle, Henseler et Hair, 2014).

Ce coefficient varie entre 0 et 1, soit entre un pouvoir de prédiction faible et un pouvoir de prédiction fort.

Le coefficient de détermination (R^2 , soit le carré du coefficient de corrélation linéaire r) permet de mesurer l'adéquation entre le modèle et les données observées ou encore à quel point l'équation de régression est adaptée pour décrire la distribution des points (Tableau 4).

Tableau 4 : R² de la variable latente endogène

Construire la relation	R ²	Résultat
Climat social	0.129	Faible
Santé et bien être	0.190	Faible
Satisfaction au travail	0.282	Modérée
Intention de quitter	0.020	Inacceptable

Source : Auteurs

Chin (1998) a suggéré que les valeurs de R² supérieures à 0,67 sont considérées comme élevées, tandis que les valeurs allant de 0,33 à 0,67 sont modérées, alors que les valeurs comprises entre 0,19 et 0,33 sont faibles, et que les valeurs de R² inférieures à 0,19 sont inacceptables

Falk et Miller (1992) proposent une valeur R au carré de 0,10 comme niveau minimum acceptable

➤ **Taille de l'effet f² (effect size)**

La taille de l'effet est une grandeur qui permet de calculer la puissance d'un test sans entrer tous les paramètres mais qui permet de dire si l'effet des paramètres à tester est faible ou fort (Tableau 5). Dans le cadre de la régression linéaire, les conventions de grandeurs de la taille de l'effet f² sont :

- f²=0,02, l'effet est faible.
- f²=0,15, l'effet est modéré.
- f²=0,35, l'effet est fort.

Tableau 5 : La taille de l'effet f²

	f ²	Résultat
Satisfaction au travail	0.393	Effet est fort
Santé et bien être	0.233	Effet est modéré
Climat social	0.148	Effet est modéré
Intention de quitter	0.020	Pas d'effet

Source : Auteurs

➤ **La pertinence prédictive Q²**

En plus d'évaluer l'amplitude des valeurs R² comme critère de précision prédictive, les chercheurs devraient également examiner la valeur de Stone-Geisser au Q² (Geisser, 1974; Stone, 1974). Cette mesure est un indicateur de la puissance prédictive hors échantillon du modèle ou de sa pertinence prédictive. Les valeurs Q² résultantes supérieures à 0 indiquent que l'exogène des constructions ont une pertinence prédictive pour la construction endogène considérée (Tableau 6).

Tableau 6 : La pertinence prédictive

Variables	Q ²
Climat social	0.070
Santé et bien être	0.108
Satisfaction au travail	0.156
Intention de quitter	-0.009

Source : Auteurs

➤ **La qualité de l'ajustement du model (GOF)**

Tenenhaus, Vinizi, Chatelin, et Lauro (2005) défini GOF comme mesure d'ajustement global. Il s'agit de la moyenne géométrique à la fois de la variance moyenne extraite (AVE) et de la moyenne de R² des variables endogènes. Le but du GOF est de rendre compte du modèle d'étude sur deux niveaux, à savoir le modèle de mesure et le modèle structurel en mettant l'accent sur les performances globales du modèle (Chin ; 2010 Henseler & Sarstedt 2013)

La formule de calcul du GOF est la suivante

$$\begin{aligned} \text{Gof} &= \sqrt{(0,155 \times 0,821)} \\ &= 0,301 \end{aligned}$$

Wetzels, Odekerken-Schroder et Van Oppen (2009) ont donné les critères du GOF pour déterminer si les valeurs du GOF ne sont pas adaptées, petites, moyennes ou grandes à considérer comme un modèle PLS global valide. Le tableau (7) ci-dessous présente ces critères.

Tableau 7 : Critère de la qualité de l'ajustement (Wetzels, 2009)

GOF moins de 0,1	Pas d'ajustement
GOF entre 0,1 à 0,25	Petit
GOF entre 0,25 et 0,36	Moyen
GOF supérieur à 0,36	Grand

Source : Auteurs

Selon le tableau ci-dessus, et la valeur du GOF (0,301), on peut conclure que le modèle GOF de cette étude a un ajustement moyen et il peut être considéré comme un modèle PLS global suffisant.

3.3. Vérification des hypothèses

Tableau 8 : Validité des hypothèses

Variables	Bêta	Ecart type	Valeur -T	Valeur-p	Décision
L'activité physique → Climat social	0.359	0.081	4.405	0.007	Validée
L'activité physique → Intention de quitter	-0.141	0.113	1.244	0.290	Non validée
L'activité physique → Santé et bien-être	0.434	0.082	5.300	0.007	Validée
L'activité physique → Satisfaction au travail	0.5331	0.085	6.275	0.000	Validée

Source : Auteurs

Pour déterminer qu'il y a une corrélation entre deux variables la valeur-p ne doit pas dépasser 5%, et d'après les résultats indiqués par l'analyse statistique fourni par smartPLS (Tableau 8):

- La valeur-p entre la variable climat social et activité physique est $0.007 < 5\%$ ce qui signifie qu'il y a une corrélation forte entre les deux variables.
- La valeur-p entre la variable santé et bien-être et, activité physique et sportive est $0.007 < 5\%$ ce qui signifie qu'il y a une forte corrélation entre les deux variables.
- La valeur-p entre la variable satisfaction au travail et activité physique et sportive est $0.000 < 5\%$ ce qui signifie qu'il y a une très forte corrélation entre les deux variables.
- La valeur-p entre la variable intention de quitter et activité physique et sportive est $0.290 > 5\%$ ce qui signifie qu'il n'y a pas de corrélation entre les deux variables, la quatrième hypothèse est rejeté

Conclusion

Nos résultats soulignent que l'activité physique et sportive en entreprise peut jouer un rôle d'interface pour répondre aux problèmes managériaux tels que l'amélioration des conditions de travail et les relations entre salariés. L'intérêt général de notre étude est la promotion de l'activité physique et sportive au sein de l'entreprise afin de l'encourager à intégrer le sport dans sa stratégie managériale sous l'angle de la RSE. La théorie des parties prenantes suggère que la responsabilité sociale des entreprises (RSE) devrait obliger les organisations à tenir compte des intérêts de toutes les parties prenantes, y compris les employés dans l'exercice de leurs activités. Cette perspective suppose implicitement que le sport et l'influence des entreprises sur les tendances sociales doivent être examinés sous plusieurs angles. Un tel point de vue encourage un examen des chevauchements entre l'activité physique et sportive et les responsabilités sociales des entreprises.

Pour répondre à notre question de base, nous avons mobilisé une revue de littérature de plusieurs champs de recherches : la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), l'activité physique et sportive et les conditions de travail. Nous avons croisé les conditions de travail, à travers les activités physiques et sportives et la RSE. Le but était de déduire les facteurs de l'intégration du sport en entreprise par la démarche RSE

Par le biais d'une analyse statistique de notre enquête on a pu valider trois de nos hypothèses, l'impact de l'activité physique et sportive sur la satisfaction au travail, la santé et le bien-être, et le climat social. Le lien entre la variable APS et intention de quitter n'a pas été validée. Par ailleurs on peut confirmer théoriquement et empiriquement qu'il y a une forte relation entre la pratique sportive à l'entreprise et les relations et conditions de travail,

La combinaison entre la revue de littérature a permis de formuler notre modèle conceptuel qui résume l'impact de l'activité physique sur les autres variables de notre modèle et de formuler quatre hypothèses de recherche.

Ce modèle intégrateur des relations entre la variable explicative et les autres variables a été soumis à la réalité d'un échantillon de 200 employés de la UM6P. Une étude quantitative par questionnaire et une modélisation par les équations structurelles a donné lieu à un ensemble de résultats que nous avons discuté plus haut

L'apport théorique réside dans le développement d'un modèle conceptuel concernant l'impact de l'activité physique sur les conditions de travail et par conséquent sur la mise en place d'une véritable politique RSE.

Outre les apports pouvant enrichir la réflexion théorique et méthodologique autour de notre thème de recherche; la recherche menée dans le cadre de ce travail nous permet également de proposer des lignes d'action que les managers et gestionnaires RH peuvent mettre en place afin de développer la politique RSE au sein des organisations.

Néanmoins, cette recherche présente certaines limites qui restreignent la généralisation des résultats obtenus. La principale limite réside dans l'opérationnalisation de notre variable explicative. Le dépassement de ces limites dans des études ultérieures pourra venir renforcer le rang des perspectives futures de recherche sur l'impact de l'activité physique et sportive sur différentes facettes de l'entreprise et par conséquent d'enrichir le modèle développé.

BIBLIOGRAPHIE

Acquier, A., Gond, J.-P. et Igalens, J. (2005), « Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion », Actes du Colloque de l'AGRH, Reims, France

ATTOUCHH, H. & IDOUAARABE, N. (2020). «La GRH Socialement responsable et «réappréciation» du capital humain: Une analyse conceptuelle», Revue Internationale du Chercheur «Volume1: Numéro 3»pp: 198-219

Barbusse, B.(2009) « Entre sport et entreprise, une attirance réciproque ». L'Expansion Management Review N° 134, n°3: 10-19.

Bertrand, F. Hansez, I. (2010) , Incitant au départ et intention de quitter le travail : analyse comparative des groupes d'âges, Presses Universitaires de France « Le travail humain » 2010/3 Vol. 73, pages 213 à 237

Carlson & Herdman, (2012). «Extrait le 3 février 2016 de: www.management.pamplin.vt.edu/directory/Articles/Carlson1.pdf », *Cas pratiques*, éd. Masson and Armand Colin, Paris, 1997.

Chin, W.W. (1998). «The partial least squares approach to structural equation modeling». In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Claes, F. David, F.L.(1981) Évaluation des modèles d'équation structurelle avec des variables non observables et une erreur de mesure. Dans : *Journal of Marketing Research.* , S. 39-50.

Cohen, J. (1988). « Statistical power analysis for the behavioral sciences», 2nd ed. Hillsdale, NJ: Erlbaum

Coury, H.J., Moreira, R.F., et coll. (2009). « Evaluation of the Effectiveness of Workplace Exercise in Controlling Neck, Shoulder and Low Back Pain : A Systematic Review », *Brazilian Journal of Physical Therapy*, vol.13, n°6, p. 461-479.

Burlot, F. (2000) « Le sport en entreprise : un vecteur de communication interne », STAPS, n° 53; « Sport et identité d'entreprise. Vers une modification de l'imaginaire organisationnel », STAPS, n° 69, 2005/3.

Hayma, J. (2005). «Psychometric assessment of an instrument designed to measure work life balance», *Research and Practice in Human Resource Management*, 13, 85-91.

Hildebrandt, V., Bongers, P., et coll. (2000). « The Relationship Between Leisure Time, Physical Activities and Musculoskeletal Symptoms and Disability in Worker Populations », *International Archives of Occupational and Environmental Health*, vol. 73, no 8, p. 507-518

Koutaya, A. (2020). « Ancrage des pratiques de la responsabilité sociétale dans les clubs professionnels de football au Maroc » : une étude exploratoire. *IJBTSR International Journal Of Business And Technology Studies And Research*, v. 2, n.1, p.11 pages ISSN 2665-7716. DOI : <http://doi.org/10.5281/zenodo.3697800>

Le Roux, N.(2015) ,« De la passion du sport à la raison d'entreprise » La mobilisation des cadres par une enseigne de la grande distribution d'articles de sport (pages 183 à 213)

Pierre, J., Lilian, P., Burlot, F. (2010) « Le sport en entreprise au service des pratiques managériales ». *Communication*, n° Vol. 28/1: 133-60.

Stock, S. & Lazreg, F. (2014). « Faits saillants : Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail », Institut national de santé publique du Québec, 2 p.

Taylor & al. (2011), «A review of the Social Impacts of Culture and Sport», www.gouv.uk.

Tenenhaus, M., Vinzi, V.E., Chatelin, Y.M. and Lauro, C. (2005)« PLS Path Modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*», 48, 159-205.