



L'ACTIVITÉ PHYSIQUE AU TRAVAIL :

des bienfaits pour tous



Avis du Comité scientifique
de Kino-Québec

SAVOIR ET AGIR

L'ACTIVITÉ PHYSIQUE AU TRAVAIL :

des bienfaits pour tous

ÉQUIPE DE PRODUCTION

COORDINATION ET RÉDACTION

Direction du sport, du loisir et de l'activité physique,
ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur
Alain Bergeron
Karine Richard
Monique Dubuc
Valérie Hervieux (étudiante)

COMITÉ SCIENTIFIQUE DE KINO-QUÉBEC

Président

D^r Mario Messier
Groupe entreprises en santé

Membres

Suzanne Laberge
Université de Montréal

Avec la collaboration de :

Marie-Eve Mathieu
Université de Montréal

Patricia Blackburn
Université du Québec à Chicoutimi

COMITÉ DE LECTURE

Coordination

Direction du sport, du loisir et de l'activité physique,
ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur

Alain Boulianne
Énergie Cardio

Amandine Rambert
Vivre en Ville

Brigitte Farly
Centre intégré de santé et de services sociaux
des Laurentides

Fanny Bouchard
Robin Veilleux Assurances et Rentes Collectives inc.

Francis Gilbert
Fédération des kinésiologues du Québec

Jean-François Lamoureux
Centre intégré universitaire de santé et de services
sociaux de la Mauricie et du Centre-du-Québec

Marie-Ève Côté
Groupe Conseil Novo SST

Patrick Ménard
Iso-Santé

Pierre Audet
Olympe

Pierre Lavoie
Grand défi Pierre Lavoie

© Gouvernement du Québec

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, 2019

ISBN 978-2-550-83429-8 (version imprimée)

ISBN 978-2-550-83430-4 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2019

RÉVISION LINGUISTIQUE

Sous la responsabilité de la Direction
des communications du ministère de l'Éducation
et de l'Enseignement supérieur

PRODUCTION

Sous la responsabilité du ministère de l'Éducation
et de l'Enseignement supérieur

GRAPHISME

Alphatek

Ce document peut être consulté sur le site Web
du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement
supérieur : www.education.gouv.qc.ca

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE SUGGÉRÉE

Comité scientifique de Kino-Québec (2019).

**L'activité physique au travail : des bienfaits pour
tous / Savoir et agir**, Québec, Ministère de l'Éducation
et de l'Enseignement supérieur, Direction du sport,
du loisir et de l'activité physique, 77 p.

TABLE DES MATIÈRES

Définitions.....	1
Introduction.....	2
1. Les bénéfices pour l'organisation	5
1.1 La présence au travail et la productivité	6
1.2 La santé et la sécurité	7
1.3 Le climat de travail	8
1.4 L'attraction et la fidélisation des meilleurs talents	8
1.5 L'image de l'entreprise	10
1.6 Les retombées économiques	11
2. Les bienfaits pour les employés	13
2.1 La santé physique	15
2.2 La condition physique	15
2.3 La santé psychologique	16
2.4 Les fonctions cognitives	18
2.5 Les compétences sociales	18
3. La prise en compte du contexte organisationnel	21
3.1 La culture organisationnelle	22
3.2 L'organisation du travail	22
L'horaire de travail.....	22
Les facteurs de stress au travail.....	22
3.3 Les types d'emplois	24
3.4 L'emplacement de l'organisation	25

4. Les catégories d'interventions visant à promouvoir l'activité physique	27	Conclusion	55
4.1 Les activités visant à sensibiliser et à motiver	28	Annexes	57
Diffuser du matériel d'information	28	Annexe I	
Organiser des conférences de sensibilisation ou de motivation	28	Être plus actif au quotidien...	58
Offrir une évaluation de la condition physique	29	Annexe II	
Organiser des défis ou des concours	29	Doter le comité d'un mode de fonctionnement optimal ..	59
Établir un système de reconnaissance	30	Annexe III	
Offrir des incitatifs financiers	31	Évaluer les intérêts du personnel.....	60
4.2 Les activités visant à améliorer les compétences et les habiletés	32	Annexe IV	
Organiser des formations ou des ateliers pratiques	32	Évaluer les éléments du contexte organisationnel favorables à l'activité physique	62
Offrir les services d'un spécialiste de l'activité physique	33	Annexe V	
4.3 Les occasions de passer à l'action	34	Rédiger un plan d'action	63
Offrir des activités encadrées	34	Annexe VI	
Participer à des compétitions sportives et à des événements spéciaux	35	Évaluer l'intervention.....	65
Aménager un lieu de travail favorable	36	Annexe VII	
Adopter des pratiques organisationnelles favorables à l'activité physique	38	Évaluer les effets sur l'organisation	66
5. Les étapes d'une démarche efficace	41	Annexe VIII	
5.1 Le démarrage	42	Évaluer les effets sur les employés.....	67
Obtenir l'accord et l'engagement de la direction	42	Liste de vérification	69
Nommer une personne responsable et envisager de constituer un comité	45	Références	70
Évaluer les intérêts du personnel	46		
Fixer un objectif organisationnel pour la démarche	46		
5.2 La planification	47		
Choisir les interventions	47		
Fixer des sous-objectifs	48		
Établir un plan d'action	48		
5.3 La mise en œuvre, l'évaluation et le suivi	52		
Mettre en œuvre	52		
Évaluer et effectuer le suivi	52		



Définitions

Cette section présente les définitions de certains termes ainsi que le sens qu'on leur accorde dans le contexte de cet avis.

Absentéisme

Absence physique du lieu de travail lorsque la présence est attendue¹.

Activité physique

Activité au cours de laquelle on a recours à ses ressources corporelles pour effectuer des mouvements entraînant une dépense énergétique².

Aptitude aérobie

Capacité du système cardio-respiratoire (cœur, poumons, circulation sanguine, cellules musculaires, etc.) à transporter et à utiliser l'oxygène pour produire un travail musculaire⁶³.

Capacité musculaire

Capacité du système musculo-squelettique à générer de la force, de la puissance (produit de la force et de la vitesse) et à développer une endurance musculaire⁴.

Condition physique

Qualités physiques qui déterminent l'état de la condition physique, soit l'aptitude aérobie, la capacité musculaire, la flexibilité et la composition corporelle³³.

Comportement sédentaire

Toute situation d'éveil caractérisée par une faible dépense énergétique en position assise, inclinée ou allongée (ex. : écouter la télévision)¹¹⁰.

Composition corporelle

Proportion relative de masse grasse (tissu adipeux) et de masse maigre (os, muscles, viscères et liquides) dans le corps⁴.

Culture organisationnelle

Ensemble de valeurs, d'attitudes et de modes de fonctionnement qui caractérisent une entreprise et qui influencent les pratiques de ses employés³⁷.

Fonctions cognitives

Fonctions intellectuelles qui se divisent en quatre classes :

- 1) les fonctions réceptives permettant l'acquisition, le traitement, la classification et l'intégration de l'information;
- 2) la mémoire et l'apprentissage permettant le stockage et le rappel de l'information;
- 3) la pensée ou le raisonnement concernant l'organisation et la réorganisation mentales de l'information;
- 4) les fonctions expressives permettant la communication ou l'action⁵¹.

Intervention

Activités et mesures mises en place dans le cadre d'une démarche de promotion de l'activité physique en milieu de travail.

Kinésologue

Professionnel de la santé, spécialiste de l'activité physique, qui utilise le mouvement à des fins de prévention, de traitement et de performance⁷⁸.

Maladies cardiovasculaires

Maladies qui regroupent un certain nombre de troubles affectant le cœur et les vaisseaux sanguins : hypertension artérielle, cardiopathies coronariennes (crise cardiaque ou infarctus), maladies cérébrovasculaires

(accident vasculaire cérébral), insuffisance cardiaque, etc.⁹⁶.

Obésité abdominale

Accumulation excessive de tissu adipeux entourant les viscères à l'intérieur de la cavité abdominale. En clinique, l'obésité abdominale s'évalue par la mesure de la circonférence de taille²⁵.

Présentéisme

Phénomène selon lequel un salarié est à son lieu de travail alors que son état de santé physique ou mentale ne lui permet pas d'être pleinement productif⁹⁹.

Promotion

Ensemble des actions mises en œuvre pour promouvoir au sein du milieu de travail la pratique d'activités physiques. Quant à l'activité physique, il est à noter qu'elle peut se réaliser en milieu de travail ou hors de celui-ci.

Programme de promotion de la pratique d'activités physiques

Programme qui se compose des différentes interventions mises en œuvre, selon une démarche structurée et à long terme, pour promouvoir la pratique régulière d'activités physiques en milieu de travail.

Spécialiste de l'activité physique

Personne qui détient une expertise reconnue dans le domaine de l'activité physique, notamment le kinésologue.

INTRODUCTION

De plus en plus d'entreprises offrent à leurs employés des programmes de promotion de la santé et du mieux-être^a visant notamment à augmenter leur pratique d'activités physiques^{10, 65}. Ce genre d'initiatives représente une valeur ajoutée pour les organisations qui les réalisent. Bien que les grandes entreprises soient déjà nombreuses à mettre en place de tels programmes, les petites et les moyennes entreprises (PME) tardent à faire de même. Toutefois, elles auraient tout avantage à investir elles aussi dans la promotion de la pratique d'activités physiques. En plus de favoriser le bien-être et la santé des employés, ce type de programmes peut contribuer à l'amélioration de la performance organisationnelle, quels que soient la taille ou le secteur d'activité de l'entreprise^{23, 65}.

Le travail rémunéré demeure la principale occupation de près de 57 % des Québécois âgés de 15 ans ou plus⁷⁰. Ces derniers passent une grande partie de leur temps d'éveil au travail ou en déplacement motorisé vers celui-ci, ce qui réduit inévitablement le temps qu'ils consacrent à la pratique d'activités physiques pendant leurs loisirs^{19, 100}. En effet, encore aujourd'hui, la majorité des adultes québécois ne bouge pas suffisamment; au Québec, seuls quatre adultes sur dix ont un niveau d'activité physique hebdomadaire suffisant pour en tirer des bienfaits substantiels sur le plan de la santé⁷¹. Par ailleurs, la santé des employés est aussi influencée par leur environnement de travail, qui s'est considérablement sédentarisé²². Dans plusieurs pays développés, on constate une augmentation du nombre de personnes qui passent de longues heures en position assise¹⁰²; en effet, 40 % des emplois sont désormais de type sédentaire²⁸.

Pour ces raisons, le milieu de travail est ciblé comme un endroit privilégié pour maintenir ou développer des habitudes de vie compatibles avec la pratique régulière d'activités physiques^{6, 7, 27, 60}. Plusieurs études^{5, 54, 85, 101} ont montré l'efficacité des programmes offerts en milieu de travail pour augmenter la pratique régulière d'activités physiques^b. Devant ces constats et considérant l'intérêt grandissant des entreprises et des employés pour ce type de programmes, le Comité scientifique de Kino-Québec fait le point sur l'état des connaissances en la matière.

^a Les programmes qui font la promotion de la santé et du mieux-être en milieu de travail sont communément appelés les programmes de santé et mieux-être. Le contenu de ces programmes varie d'une entreprise à l'autre en fonction des besoins ciblés. Pour simplifier la lecture du texte, l'expression santé et mieux-être sera retenue tout au long du document.

^b Il est à noter que, dans cet avis, c'est la promotion qui se fait en milieu de travail, tandis que la pratique d'activités physiques peut se faire à l'intérieur ou à l'extérieur de celui-ci.



Plus précisément, le présent avis poursuit les objectifs suivants :

- › faire état des données actuelles qui précisent les effets bénéfiques de la pratique régulière d'activités physiques pour les organisations et les employés;
- › promouvoir la pratique d'activités physiques comme l'un des outils privilégiés pour répondre aux nombreux défis des organisations d'aujourd'hui, notamment en matière de ressources humaines;
- › apporter un éclairage actualisé aux spécialistes, aux employés et aux décideurs en milieu de travail sur les possibilités d'interventions en matière de promotion de la pratique régulière d'activités physiques;
- › outiller les personnes en milieu de travail qui désirent mettre sur pied un programme efficace de promotion de la pratique d'activités physiques dans leur organisation.



LES BÉNÉFICES POUR L'ORGANISATION

Pouvoir compter sur des employés en bonne santé physique et psychologique représente pour toute entreprise un avantage appréciable, tant sur le plan humain que sur le plan financier^{23, 65}. Bien que peu d'études aient montré un lien de causalité direct entre la pratique d'activités physiques des employés et la performance des organisations qui en font la promotion, plusieurs bienfaits de l'activité physique y contribueraient. En effet, la pratique d'activités physiques peut exercer une influence positive sur la performance des employés et, par le fait même, sur celle des organisations^{93, 95}. Les programmes de promotion de la pratique d'activités physiques ont le potentiel d'accroître la performance des entreprises :

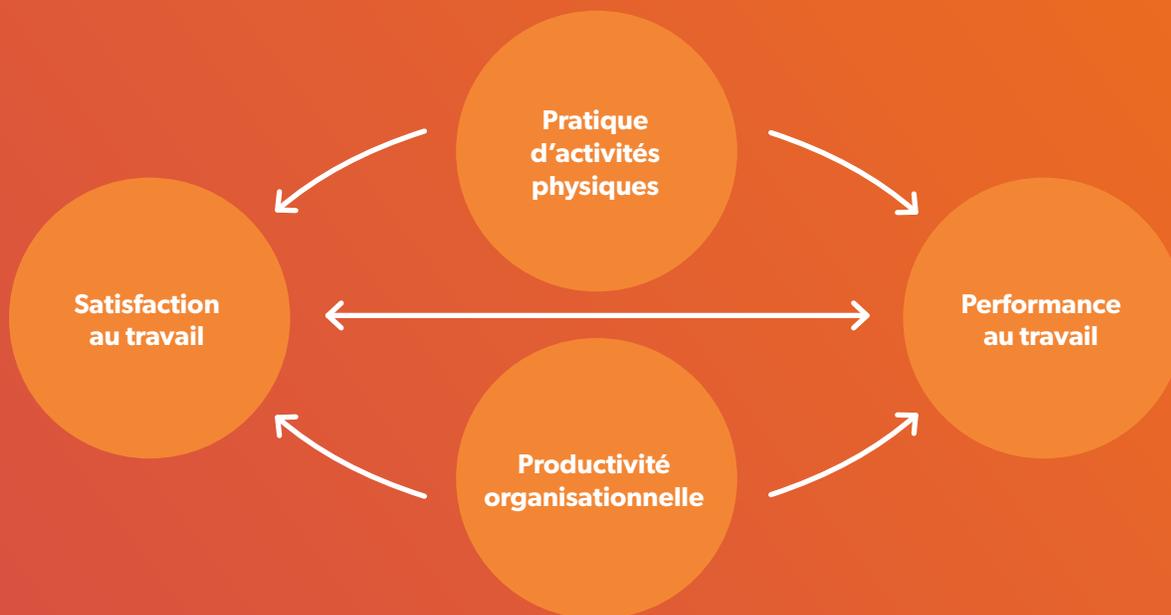
- › en réduisant l'absentéisme et en favorisant la productivité du personnel;
- › en optimisant la santé et la sécurité au travail;
- › en favorisant un climat de travail sain;
- › en attirant et en fidélisant les meilleurs talents;
- › en améliorant l'image de l'entreprise;
- › en générant des retombées économiques positives.

Par ailleurs, une organisation qui favorise la pratique régulière d'activités physiques contribue indirectement à l'amélioration de la satisfaction de ses employés au travail³⁴, ce qui aurait une incidence marquée sur leur performance⁹³ et, ultimement, sur celle de l'organisation. La pratique d'activités physiques représente donc un moyen d'optimiser la productivité d'une organisation.



La figure 1 présente les composantes qui influencent la performance des employés au travail en lien avec la pratique d'activités physiques. Elle illustre également la relation entre la performance des employés au travail et la productivité organisationnelle.

FIGURE 1 > La relation entre la pratique d'activités physiques et la productivité organisationnelle (adaptée de O'Donnell⁹³)



1.1 La présence au travail et la productivité

Des employés présents et productifs constituent, sans contredit, des éléments cruciaux pour la performance d'une organisation. Les personnes qui pratiquent régulièrement des activités physiques s'absentent du travail moins fréquemment et moins longtemps que leurs collègues inactifs^{103, 121}. De plus, elles réduisent en moyenne de 2 % leur absentéisme et augmentent leur productivité de 9 %⁹⁷. Par ailleurs, bien qu'il soit difficile de mesurer l'effet direct de la pratique d'activités physiques sur la productivité, plusieurs études ont montré qu'un faible niveau d'activité physique est associé à une diminution de la productivité au travail^{8, 62}.

En somme, la pratique d'activités physiques contribue à réduire l'absentéisme^{26, 95, 103} ainsi que la perte de productivité au travail^{18, 21, 97} et à diminuer par le fait même les coûts qui y sont associés.

Les coûts de l'absentéisme et du présentéisme

En 2012, on estimait que les coûts directs de l'absentéisme au Canada s'élevaient à 16,6 milliards de dollars, une somme qui représentait environ 2,4 % de la masse salariale annuelle brute totale¹¹⁵. Par ailleurs, les coûts générés par le présentéisme sur le plan de la perte de productivité en milieu de travail peuvent représenter jusqu'à 1,8 fois ceux associés à l'absentéisme³⁵.

1.2 La santé et la sécurité

Les coûts liés à la santé et à la sécurité au travail peuvent représenter des sommes considérables pour certaines organisations. Or, la pratique d'activités physiques peut avoir un effet bénéfique sur la santé et la sécurité du personnel en ce qui concerne, entre autres, l'épuisement professionnel et l'apparition de troubles musculosquelettiques (TMS).

De nombreuses études ont montré qu'il existe des liens étroits entre le travail et différents problèmes de santé mentale comme la détresse psychologique, la dépression ou l'épuisement professionnel^{48, 123}. Les problèmes de santé mentale représentent l'un des principaux motifs pour lesquels 80 % des employeurs présentent des réclamations pour cause d'invalidité de courte durée ou prolongée¹⁰⁶. Parmi les facteurs de risque organisationnels associés à l'épuisement professionnel, on trouve notamment la surcharge de travail, la faible autonomie décisionnelle, le manque de reconnaissance et le climat de travail malsain²⁴. Or, la pratique d'activités physiques a le potentiel de modifier certains de ces facteurs, comme le climat de travail (voir section *Le climat de travail*).

Chaque année, les 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 travail¹¹⁶. Les entreprises subissent donc des pertes importantes de productivité à cause de ces TMS et doivent payer des indemnités importantes aux employés¹¹⁶.

La prévalence des troubles musculosquelettiques (TMS)

Au Québec, près d'une personne sur cinq est atteinte d'un TMS lié au travail¹²³. L'Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail a permis d'estimer que 260 000 travailleurs et travailleuses, soit 7 % de l'ensemble de la main-d'œuvre active, se sont absentés pour un TMS lié au travail au cours de l'année précédant l'enquête. Les absences associées à ces TMS totalisent environ 4,5 millions de jours de travail perdus^{11, 123}.

Pour réduire l'apparition des TMS et améliorer la condition physique des employés, la pratique régulière d'activités physiques est tout indiquée^{66, 120}. 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 travail³⁶. Les exercices d'étirement ont également un rôle à jouer dans la prévention des TMS³⁸. La pratique régulière d'activités physiques constitue donc une intervention efficace pour prévenir certains troubles psychologiques et musculosquelettiques et réduire les inconvénients qui y sont associés³.



1.3 Le climat de travail

Un climat de travail sain contribue à la satisfaction et à la performance des employés⁹³. De nos jours, ces derniers sont plus sensibles à la qualité de leur environnement de travail et aux possibilités de conciliation de la vie professionnelle et personnelle¹⁰. Les entreprises qui souhaitent répondre aux besoins de leurs employés peuvent se servir de la pratique d'activités physiques pour contribuer à créer un milieu de travail sain. Les activités physiques pratiquées avec des collègues de travail améliorent les relations interpersonnelles⁸⁷, contribuant ainsi à l'établissement d'un climat de travail favorable pour tous. Les organisations qui instaurent des activités physiques encouragent les interactions entre les employés de différents niveaux hiérarchiques et de différents services. Ces interactions permettent aux personnes de mieux se connaître et de créer des liens, ce qui facilite par la suite la communication au sein de l'organisation.

Enfin, il est grandement bénéfique pour une organisation de pouvoir compter sur des équipes de travail qui collaborent entre elles et se font confiance. Pour ce faire, les entreprises peuvent mettre sur pied des programmes de santé et mieux-être, reconnus pour leur potentiel d'amélioration en la matière¹⁴. Une étude a montré que les pauses actives réalisées en groupe renforcent les relations entre les employés puisqu'elles permettent de diminuer le stress associé aux liens hiérarchiques⁸⁷. Les auteurs de cette étude concluent que les pauses actives se caractérisant par une séance d'exercice de 10 minutes améliorent aussi la convivialité et la perception du soutien offert par les employeurs. En outre, l'activité physique, lorsqu'elle est pratiquée en groupe, favorise l'intégration sociale des employés⁹⁸.

Pour intégrer des pauses actives dans votre milieu, consultez l'annexe I.

1.4 L'attraction et la fidélisation des meilleurs talents

Le recrutement et la fidélisation des meilleurs employés figurent désormais parmi les principales préoccupations des employeurs québécois⁹⁰. Considérant la baisse du taux de chômage et la croissance de l'emploi¹¹⁴, les entreprises tentent de se démarquer dans le but d'attirer leurs futurs employés.

Offrir des activités qui répondent aux besoins du personnel en matière de bien-être et de santé s'avère une stratégie d'entreprise intéressante pour attirer et fidéliser une main-d'œuvre talentueuse et performante⁵⁹. Ce type de programmes est d'ailleurs de plus en plus populaire auprès des jeunes employés^{5, 109}.

Certaines entreprises, notamment les PME, sont toutefois désavantagées par leur capacité financière limitée, qui les empêche d'investir dans des activités qui pourraient être rentables pour elles et pour leur personnel⁵⁹. Heureusement, il existe plusieurs initiatives en matière d'activités physiques qui exigent très peu de ressources (voir section *Les catégories d'intervention visant à promouvoir l'activité physique*).



1.5 L'image de l'entreprise

La présence d'activités physiques en milieu de travail permet d'améliorer l'image d'une organisation. La création d'une image d'entreprise positive constitue, pour plusieurs employeurs, l'une des raisons principales pour lesquelles ils investissent dans un programme de pratique d'activités physiques⁹³. Le fait de promouvoir le bien-être et la santé de son personnel, notamment en offrant la possibilité de pratiquer des activités physiques, améliore la perception qu'a le public de cette organisation, qu'il considère comme plus humaine et socialement responsable^{40, 76}. Il s'agit là d'un autre élément qui contribue à l'attraction et à la rétention du personnel.

La participation des employés à des compétitions et à des événements sportifs ouverts au grand public favorise le rayonnement de l'organisation. En arborant pour l'occasion un vêtement ou un accessoire avec le logo de l'entreprise, les employés contribuent à mettre en valeur l'organisation et affichent leur fierté d'y travailler. Ce type d'activités permet à une organisation de projeter une image positive au sein de la communauté et de démontrer son engagement social. De plus, les membres du personnel qui constatent que leur milieu de travail fait la promotion du bien-être et de la pratique d'activités physiques s'identifient plus facilement à leur organisation. De tels programmes peuvent donc être bénéfiques aux entreprises qui les instaurent puisqu'ils contribuent à la création d'une image de marque auprès de leur personnel et de la communauté.

1.6 Les retombées économiques

L'entreprise qui fait la promotion de la pratique d'activités physiques favorise la productivité de ses employés et peut induire plus de profits. L'évaluation des programmes de santé et mieux-être en milieu de travail, qui incluent habituellement la promotion de l'activité physique, a mis en évidence des retombées économiques favorables pour les organisations^{10, 58}.

Toutefois, il est difficile d'évaluer les retombées économiques expressément associées à la promotion de la pratique d'activités physiques. Ces retombées seraient dues en grande partie à la diminution de l'absentéisme, à la réduction des blessures et des accidents ainsi qu'à la diminution des frais liés à la santé des employés (absences, assurances, CNESST, etc.)¹⁰.





LES BIENFAITS POUR LES EMPLOYÉS

La pratique d'activités physiques contribue, par son rôle à la fois préventif et curatif, au bien-être des employés. Sans que l'on ait pu à ce jour établir un lien de cause à effet direct, on remarque que les adultes physiquement actifs sont plus susceptibles d'adopter de saines habitudes de vie, notamment en ce qui a trait au sommeil^{43, 55}, à l'alimentation⁵⁶ et au tabac⁹. En plus d'être une source de divertissement, l'activité physique procure aux employés de nombreux bienfaits (figure 2) qui touchent :

- › la santé physique;
- › la condition physique;
- › la santé psychologique;
- › les fonctions cognitives;
- › les compétences sociales.



FIGURE 2 › Les bienfaits associés à la pratique régulière d'activités physiques pour les employés

Santé physique

- › Améliore la santé cardiovasculaire
- › Améliore la tension artérielle
- › Développe et améliore la santé osseuse
- › Réduit le risque d'apparition de plusieurs types de cancer
- › Diminue le risque d'obésité
- › Diminue le risque d'avoir le diabète de type 2
- › Améliore la fonction immunitaire

Condition physique

- › Améliore la composition corporelle
- › Développe la capacité aérobie
- › Développe la capacité musculaire
- › Améliore la flexibilité

Santé psychologique

- › Améliore l'humeur
- › Diminue le stress
- › Diminue l'anxiété
- › Diminue les symptômes de dépression
- › Augmente la confiance en soi
- › Augmente le sentiment d'efficacité personnelle

Fonctions cognitives

- › Ralentit le vieillissement du cerveau
- › Améliore le traitement de l'information
- › Améliore la mémoire
- › Améliore l'attention
- › Développe la créativité

Compétences sociales

- › Améliore la santé psychosociale
- › Favorise l'adaptation sociale
- › Peut agrandir le réseau social
- › Augmente le sentiment d'appartenance à l'entreprise
- › Favorise l'inclusion et le respect envers les collègues de travail

2.1 La santé physique

De nombreuses recherches scientifiques^{4, 30} reconnaissent les effets salutaires d'une pratique régulière d'activités physiques sur la santé des adultes. Parmi ceux-ci, notons la prévention et le traitement des maladies cardiovasculaires, notamment l'hypertension artérielle et les accidents vasculaires cérébraux^{4, 30}, le développement et le maintien de la santé osseuse³¹ ainsi que la prévention de certains cancers, comme ceux du sein^{4, 52}, du côlon⁹² et du poumon¹¹⁹. La pratique d'activités physiques est également considérée comme un facteur de protection contre plusieurs autres maladies chroniques, comme l'obésité

et le diabète de type 2⁴, en plus de réduire le risque de mortalité^{4, 119}. Enfin, une pratique régulière d'activités physiques permet d'améliorer la fonction immunitaire⁵⁷. Selon certaines données, des activités de relaxation et de flexibilité, comme le yoga, produiraient cet effet, même après une seule séance¹⁰⁴. Bref, les employés qui pratiquent diverses activités physiques, en plus d'améliorer leur santé et leur longévité, seront davantage prémunis contre plusieurs maladies⁹⁵.

2.2 La condition physique

La pratique d'activités physiques contribue à l'amélioration et au maintien d'une bonne condition physique. Les quatre composantes de la condition physique liées à la santé (composition corporelle, aptitude aérobie, capacité musculaire et flexibilité) permettent aux employés d'effectuer leurs activités quotidiennes avec facilité et énergie. La composition corporelle sous-optimale, plus particulièrement l'obésité abdominale, est un facteur de risque associé au diabète de type 2 et aux maladies cardiovasculaires^{41, 42}. Or, la pratique d'activités physiques a le potentiel d'améliorer considérablement la composition corporelle^{c, 84}. Pour sa part, la faible aptitude aérobie, souvent associée à un faible niveau de pratique d'activités physiques, est un indicateur de comorbidité et de mortalité^{4, 80}. Le développement de la capacité musculaire (force, endurance et puissance) améliore la masse musculaire, réduit le risque de blessures et contribue à la gestion du poids⁴. Enfin, la flexibilité facilite le mouvement du corps dans plusieurs amplitudes et contribue à prévenir différentes blessures⁴. Tout compte fait, un employé en bonne condition physique est généralement en mesure d'exécuter avec plus d'énergie et de facilité les tâches liées à son travail.



^c Même en l'absence de perte de poids, la pratique d'activités physiques a plusieurs effets bénéfiques sur la santé, notamment la réduction du tour de taille et l'amélioration de l'aptitude aérobie⁴¹.

2.3 La santé psychologique

La pratique d'activités physiques a une influence positive sur plusieurs déterminants de la santé psychologique³⁹. En effet, elle améliore l'humeur^{20, 108}, réduit les symptômes de stress^{20, 105, 119}, d'anxiété¹²⁷ et de dépression^{45, 105, 117}. Selon l'Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes de 2013, plus du tiers des employés qualifiaient leurs journées de travail d'assez ou d'extrêmement stressantes. Le stress excessif au travail nuit au bien-être des employés en augmentant de 80 % le risque de dépression chez les personnes qui subissent de fortes demandes psychologiques au travail ou qui perçoivent dans leur emploi une faible autonomie décisionnelle¹¹². Le stress au travail est d'ailleurs l'une des causes d'un bon nombre de troubles psychologiques observés⁶⁴. Les effets bénéfiques de la pratique d'activités physiques sur la santé psychologique sont reconnus tant chez les personnes ayant des troubles psychologiques que chez celles qui n'en ont pas¹⁰⁵, agissant donc tant en prévention qu'en traitement. La pratique régulière d'activités physiques améliore également la confiance en soi²⁰ et le sentiment d'efficacité personnelle, c'est-à-dire la perception qu'une personne a d'elle-même et de sa capacité à surmonter les obstacles⁸⁸.

La prévalence des troubles psychologiques en milieu de travail

Selon l'Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, et de santé et de sécurité du travail réalisée en 2007-2008, 14,8 % des employés ont un niveau modéré de détresse psychologique et près de 7,4 % des employés présentent des symptômes dépressifs liés au travail, les femmes plus fréquemment que les hommes. La dépression occupe d'ailleurs le premier rang des causes d'invalidité au travail, et ce, à l'échelle mondiale⁴⁹. Les problèmes de santé psychologique coûtent au Canada environ 51 milliards de dollars par année. De cette somme, 20 milliards de dollars sont associés à des problèmes psychologiques liés au milieu de travail⁴⁸.



2.4 Les fonctions cognitives

Des données probantes indiquent que la pratique d'activités physiques améliore les fonctions cognitives et atténue le vieillissement du cerveau^{29, 50, 67}. Bien que de nombreuses études en cours visent à déterminer les mécanismes impliqués dans ce phénomène, les recherches ont permis de découvrir que le cerveau humain conserve ses capacités à créer et à s'adapter malgré l'avancement en âge. La pratique régulière d'activités physiques serait l'une des façons de tirer profit de cette capacité en favorisant le développement de certaines fonctions cognitives⁵⁰. D'ailleurs, elle offre une protection

contre certaines maladies neurodégénératives, comme la maladie d'Alzheimer et la maladie de Parkinson⁸³.

D'autres études indiquent que le fait d'avoir une bonne aptitude aérobie est associé à un meilleur traitement de l'information^{67, 113} et à une meilleure mémoire⁵⁰. La pratique régulière d'activités physiques permet également d'améliorer l'attention¹¹³ et la créativité⁹⁴. Les résultats d'une étude ont montré que la marche serait une solution simple d'améliorer la pensée créative⁹⁴.

2.5 Les compétences sociales

La pratique d'activités physiques, lorsqu'elle est réalisée en groupe et encadrée de manière à favoriser les échanges, peut, en plus de favoriser une meilleure santé psychosociale⁴⁶, contribuer au développement de certaines habiletés sociales et relationnelles³². Elle peut également constituer un vecteur d'adaptation sociale³². Elle représente des

occasions idéales pour les employés de discuter et d'apprendre à mieux se connaître⁹⁸. Un nouveau réseau social et un sentiment d'appartenance envers l'entreprise peuvent découler de ces rencontres. La pratique d'activités physiques peut favoriser l'intégration de valeurs fondamentales, comme l'inclusion et le respect envers les collègues de travail.



FIGURE 3 › *Les effets bénéfiques de la promotion de la pratique d'activités physiques pour les employés et pour l'organisation*

ORGANISATION

- Améliore l'image de l'entreprise
- Attire et fidélise les meilleurs talents
- Engendre des retombées économiques positives
- Favorise la présence au travail et améliore la productivité
- Favorise un climat de travail sain
- Optimise la santé et la sécurité

EMPLOYÉS

- Améliore les fonctions cognitives
- Développe la condition physique
- Développe les compétences sociales
- Favorise la santé physique
- Favorise la santé psychologique



LA PRISE EN COMPTE DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Certaines caractéristiques d'une organisation ont une grande influence sur le niveau d'activité physique des employés⁸⁹. Il importe donc de connaître ces facteurs organisationnels susceptibles de favoriser la pratique d'activités physiques ou de lui nuire, et d'en tenir compte. Il s'agit :

- › de la culture organisationnelle;
- › de l'organisation du travail;
- › des types d'emplois;
- › de l'emplacement de l'organisation.



3

3.1 La culture organisationnelle

L'un des points communs des programmes de santé et mieux-être ayant eu des effets bénéfiques tant pour le personnel que pour l'organisation est la présence d'une culture organisationnelle favorable au bien-être et à la santé¹⁰. La culture organisationnelle fait référence à l'ensemble des valeurs et des comportements qui sont partagés par la plupart des employés et qui orientent le fonctionnement d'une entreprise.

Les entreprises dont la culture organisationnelle est favorable à l'activité physique auront par exemple des pratiques de gestion et des conditions de travail qui permettent au personnel de l'intégrer plus facilement dans son quotidien. De plus, soulignons que

l'implication de la direction constitue un élément crucial dans la mise en place d'un programme de promotion de l'activité physique. Il en sera davantage question dans la section *Obtenir l'accord et l'engagement de la direction*.

Selon le rapport du sondage *Au travail!*, qui résume les résultats des programmes de santé et mieux-être des entreprises en Amérique du Nord, les organisations reconnaissent que le milieu de travail doit soutenir la santé des employés¹²⁵. Elles peuvent apporter un soutien en agissant notamment sur la culture organisationnelle dans le but de la rendre plus favorable à la pratique d'activités physiques.

3.2 L'organisation du travail

Plusieurs études ont montré que l'horaire de travail et les facteurs de stress liés au travail exercent une influence sur le niveau d'activité physique des employés.

L'horaire de travail

Certaines mesures liées à l'horaire de travail, comme la durée variable de la pause-repas ou l'horaire de travail flexible, sont considérées comme utiles pour favoriser la pratique régulière d'activités physiques⁶⁹. En effet, la perception qu'une personne a de la flexibilité de son temps de travail est associée à une augmentation de la fréquence à laquelle elle pratique des activités physiques⁶¹.

Les heures supplémentaires de travail (dans ce cas-ci considéré comme étant plus de 40 heures par semaine) sont quant à elles associées à un faible niveau d'activité physique chez les employés^{77, 107, 126}. Cette diminution est encore plus marquée chez les personnes qui travaillent plus de 45 à 50 heures par semaine⁷⁷. Ces données concordent avec *L'Enquête*

québécoise sur les activités physiques, sportives et de loisir montrant que le manque de temps est l'une des principales raisons identifiées par les adultes de 25 à 44 ans pour expliquer qu'ils ne pratiquent pas autant d'activités physiques qu'ils le désirent⁷². Les horaires atypiques sont également des facteurs pouvant nuire à la pratique d'activités physiques^{73, 123}.

Les facteurs de stress au travail

Plusieurs facteurs liés au travail, comme le manque de soutien psychologique, la surcharge de travail et la non-reconnaissance, influencent le niveau de stress des employés²⁴. Une personne qui présente un niveau de stress élevé est plus à risque de réduire ou de cesser sa pratique d'activités physiques^{12, 81, 122}. Outre la réduction de la présence de facteurs de stress au travail, qui semble être une stratégie prometteuse pour augmenter le bien-être, la pratique d'activités physiques est reconnue pour avoir des bienfaits sur la diminution des symptômes de stress (voir section *La santé psychologique*).



social media

Best practices

Slogan

long Time

More defined

Actions

Make design

Time for develop

Among users

3.3 Les types d'emplois

Au cours des dernières décennies, les transformations dans le marché du travail ainsi que les avancées technologiques ont contribué à augmenter de façon importante le nombre d'emplois sédentaires. Cela a entraîné une réduction considérable du temps total que consacrent les employés à des activités physiques pendant leur temps de travail^{28, 77}. Des données scientifiques révèlent que ceux qui travaillent de longues heures consécutives en position assise sont plus à risque de présenter un niveau d'activité physique quotidien insuffisant⁷⁷. Bref, le type d'emploi qu'occupe une personne influence son niveau d'activité physique⁷⁴.

Selon certains auteurs, les effets néfastes associés aux comportements sédentaires ne seraient pas pleinement atténués par une pratique régulière d'activités physiques^{15, 102, 111}. Toutefois, les résultats d'une étude réalisée en 2016⁴⁷ viennent nuancer

ces propos : les auteurs ont en effet montré que la pratique d'activités physiques à raison de 60 à 75 minutes à intensité moyenne par jour semble éliminer le risque accru de mortalité associé à un grand nombre d'heures passées en position assise (8 heures ou plus par jour). Permettre des interruptions fréquentes de la position assise aide à réduire les conséquences associées à la sédentarité, comme l'apparition de maladies cardiovasculaires et de diabète de type 2^{75, 82}.

3.4 L'emplacement de l'organisation

L'emplacement d'une entreprise peut être considéré comme un atout pour la qualité de vie des employés¹²⁴. De nombreuses entreprises considèrent d'ailleurs l'emplacement comme un avantage concurrentiel pour attirer et retenir les meilleurs talents. Les entreprises peuvent favoriser un secteur pour l'aménagement des lieux à proximité, pour son offre de services variés ou encore pour la possibilité d'utiliser le transport en commun ou actif. Ces attraits offrent un cadre incitatif efficace pour soutenir les activités physiques¹³ et faciliter la mise en œuvre d'initiatives, augmentant ainsi les effets de chacune d'elles. Ainsi, lorsqu'une entreprise a l'occasion d'agir sur ce facteur (ex. : lors du démarrage ou d'un déménagement), elle aurait avantage à considérer quelques aspects, tels que la présence de trottoirs, de pistes cyclables et la proximité d'un parc ou de centres sportifs.





LES CATÉGORIES D'INTERVENTIONS VISANT À PROMOUVOIR L'ACTIVITÉ PHYSIQUE

On note depuis une décennie une croissance notable du nombre d'organisations qui mettent en place des interventions visant à favoriser le bien-être et la santé du personnel, et par conséquent la santé de leur entreprise⁶⁵. Certaines organisations opteront pour des activités simples et peu coûteuses, alors que d'autres choisiront d'investir dans un programme structuré de promotion de la pratique d'activités physiques. Chose certaine, ces interventions peuvent prendre différentes formes.

O'Donnell⁹³ propose un cadre de référence en promotion de la santé et du mieux-être en milieu de travail qui vise à répondre à la question cruciale suivante : quelles interventions doit-on mettre en œuvre en milieu de travail pour inciter le personnel à être plus actif physiquement? Sans être exhaustive, la présente section décrit différentes activités et mesures qui ont le potentiel d'augmenter la pratique d'activités physiques des employés. Ces interventions sont classées en trois grandes catégories (adaptées de O'Donnell⁹³) :

- › sensibiliser et motiver;
- › développer les compétences et les habiletés;
- › offrir des occasions pour passer à l'action.

Il importe de rappeler que le cadre proposé ici sert de référence générale et que des adaptations sont nécessaires pour tenir compte du contexte propre à chaque milieu de travail.

4

4.1 Les activités visant à sensibiliser et à motiver

Les activités ayant pour objectif de sensibiliser le personnel sont très répandues puisqu'elles sont peu coûteuses et relativement faciles à intégrer en milieu de travail. Bien qu'elles soient pertinentes, les activités de sensibilisation, surtout lorsqu'elles sont offertes seules, ont un effet modeste sur le changement de comportement. Elles visent surtout à expliquer aux personnes qui ne pratiquent pas suffisamment d'activités physiques les bienfaits qu'elles pourraient en retirer. Ainsi, la sensibilisation ne semble pas suffisante pour amener les gens à passer à l'action. Offertes en complémentarité avec d'autres catégories d'activités, comme les activités pour motiver, elles s'avèrent davantage porteuses⁵³ et représentent un premier pas dans la bonne direction.

Les activités ayant pour objectif de motiver constituent de leur côté un moyen d'encourager les employés à l'adoption, voire au maintien de la pratique régulière d'activités physiques. Ces activités, lorsqu'elles correspondent aux intérêts et besoins des employés, contribuent à favoriser un changement de comportement qui amène les employés à adopter de saines habitudes de vie en matière d'activités physiques⁹³.

Diffuser du matériel d'information

Le matériel d'information permet d'informer les employés sur un thème lié à la pratique d'activités physiques. Le message transmis dépendra du thème choisi (ex. : bienfaits de l'activité physique, occasions de faire de l'activité physique à proximité du lieu de travail). Il peut prendre notamment les formes suivantes :

- › publicité sur les médias sociaux utilisés par l'organisation;
- › communiqués internes ou infolettres (diffusés au moyen de l'intranet, du courriel, du relevé de paie, etc.);
- › feuillets, dépliants ou brochures à déposer sur les tables à la cafétéria ou sur les bureaux;
- › affiches sur les babillards ou sur les murs;
- › capsules vidéo ou audio diffusées sur les écrans de l'établissement ou envoyées par courriel;
- › portail ou site Web sur la santé.

Organiser des conférences de sensibilisation ou de motivation

En plus d'accroître l'intérêt des employés, qu'ils soient inactifs ou actifs, les conférences permettent d'informer le personnel sur divers aspects liés à la pratique d'activités physiques. Elles peuvent être offertes par des spécialistes de l'activité physique ou par des personnes qui désirent partager leur expérience. Les conférences de sensibilisation peuvent aborder différents sujets liés à la pratique d'activités physiques, tandis que les conférences de motivation s'appuient principalement sur des récits inspirants ou des expériences vécues en lien avec la pratique d'activités physiques.

★ HISTOIRE À SUCCÈS

Offrir des conférences inspirantes à la Caisse Desjardins de Limoilou

La Caisse Desjardins de Limoilou, située à Québec, offre des conférences sur des sujets variés à ses employés. Le comité santé et mieux-être, au sein duquel siègent deux gestionnaires de la Caisse, est à l'écoute des besoins du personnel et invite des conférenciers en fonction des commentaires reçus. Les conférences, qui sont gratuites et présentées en partie pendant les heures de travail, constituent des occasions pour les employés de s'inspirer d'histoires réelles et de se motiver à adopter une pratique régulière d'activités physiques.





Offrir une évaluation de la condition physique

Les évaluations de la condition physique et du niveau d'activité physique sont réalisées idéalement par des spécialistes de l'activité physique, comme les kinésiologues. En plus d'informer les employés sur leur condition physique actuelle, elles peuvent les motiver et les inciter à passer à l'action. Il est possible d'offrir ce service sur le lieu de travail ou de conclure une entente avec un organisme offrant ce service dans d'autres lieux.

Organiser des défis ou des concours

En plus d'avoir une dimension sociale importante, les défis et les concours sportifs peuvent s'avérer des outils de motivation intéressants pour encourager la pratique d'activités physiques. Il est possible de créer des défis qui comportent diverses exigences pour les employés, par exemple :

- › inscrire dans une application mobile, pour une période donnée, la durée des activités physiques pratiquées, le nombre de pas ou de kilomètres effectués à pied, à la course ou à vélo, le nombre d'étages parcourus;
- › parcourir une distance symbolique ou réelle (ex. : distance entre Montréal et Québec, distance entre le sol et le sommet d'une montagne connue) à pied, à la course ou à vélo;
- › participer à un défi prévu à l'occasion d'un événement spécial ou organisé par l'entreprise ou par une autre organisation.

Ces défis ou concours peuvent être relevés individuellement, en équipe de travail ou par toute l'organisation. Il est possible d'utiliser des outils technologiques (ex. : podomètre ou application mobile) ou un moniteur d'activités physiques (ex. : bracelet pour sportif ou montre intelligente) pour suivre les progrès tout au long du défi. Certains de ces outils permettent de suivre la progression des activités, ce qui favorise la motivation et la planification de celles-ci⁶⁸. Certaines entreprises fournissent ces outils à leurs employés, alors que d'autres paient un pourcentage du montant total en fonction des efforts fournis et de l'assiduité pour relever le défi. Bien que ces accessoires soient reconnus pour augmenter la pratique d'activités physiques chez certaines personnes^{11, 16}, ils sont souvent coûteux, deviennent rapidement désuets et présentent certaines limites liées à leur application.

★ HISTOIRE À SUCCÈS

**La valorisation
du transport actif
et durable par WSP**

WSP, une entreprise de services professionnels, a obtenu la Certification Vélosympathique* à la suite de la mise en place de différentes mesures pour favoriser la pratique du vélo auprès de ses employés. Depuis quelques années, le siège social mondial situé à Montréal participe au Défi Transport**, qui encourage l'utilisation du transport durable (déplacement à vélo, à pied ou en transport en commun). Pour souligner les efforts déployés par les employés au cours de ce défi, l'entreprise a remis un trophée à la personne ayant le patron de déplacements le plus durable. L'entreprise organise également une journée où elle invite son personnel à utiliser le vélo pour se rendre au bureau soutenue par la tenue de kiosques spécialisés, d'entretiens mécaniques, d'un déjeuner et de différents prix de participation.

* La certification Vélosympathique reconnaît les organisations qui valorisent la mobilité durable en favorisant, par divers moyens, le transport actif des employés.

** Le Défi Transport est un défi national qui a lieu chaque année durant la Semaine nationale de l'environnement. Il a pour but d'encourager les Canadiens à laisser leur voiture à la maison pour utiliser le transport actif ou durable pour se rendre au travail.

Établir un système de reconnaissance

Pour encourager les employés à persévérer dans leur pratique d'activités physiques, il est utile de souligner et de mettre en valeur leurs efforts. Cette reconnaissance peut se manifester de plusieurs façons :

- › créer un tableau d'honneur présentant, par exemple, des photos des employés dont les efforts sont mis en valeur et l'afficher aux murs de l'établissement ou le publier sur les médias sociaux;
- › souligner les efforts d'un employé dans une communication envoyée à tous les membres du personnel ou diffusée sur l'intranet de l'entreprise ou encore lors d'un événement de reconnaissance des employés ou d'une activité sociale de l'organisation;
- › remettre des prix en lien avec le thème de l'activité physique (ex. : cartes-cadeaux ou rabais dans une boutique de sport ou de plein air).



★ HISTOIRE À SUCCÈS

Une application pour motiver les employés du Groupe Conseil NOVO SST

En plus d'offrir l'inscription à différents défis sportifs, l'entreprise a élaboré un programme interne à l'aide d'une application qui permet aux employés d'accumuler des Novodollars. Les employés récoltent ces Novodollars lorsqu'ils réalisent une activité en lien avec leur santé, comme une période de jogging ou une séance de yoga. Ils peuvent ensuite utiliser cette monnaie virtuelle pour s'offrir des équipements de sport, un abonnement dans un centre d'entraînement ou toute autre chose en lien avec leur santé.

Dans le sondage réalisé auprès des employés (y compris ceux qui sont en congé de maladie et en congé parental), ceux-ci avaient manifesté leur intérêt à avoir une salle pour s'entraîner ainsi que des vestiaires et des douches sur les lieux de travail. L'organisation a profité du déménagement de ses deux bureaux (Québec et Longueuil) pour construire une salle où les employés peuvent s'entraîner ainsi que des douches. La salle est disponible à plusieurs moments durant la journée et les employés bénéficient de séances d'entraînement gratuites diffusées par une application sur le téléviseur installé dans la salle. Les employés qui font du télétravail chez Novo SST ont également accès à distance à ces entraînements en se connectant à l'application.

**Offrir des incitatifs financiers**

Les incitatifs financiers peuvent contribuer à motiver les employés inactifs à passer à l'action⁹¹ ou à accroître le désir des employés déjà actifs d'augmenter leur niveau d'activité physique⁶⁵. Les incitatifs financiers, quelle que soit leur valeur, contribuent entre autres à réduire l'obstacle que peut constituer le coût d'une activité pour une personne. Ils peuvent prendre diverses formes :

- › laissez-passer pour un essai gratuit d'une activité offerte par la Ville ou un centre d'entraînement;
- › entente avec un centre d'entraînement ou un centre communautaire du quartier pour bénéficier d'un tarif réduit;
- › contribution financière à l'abonnement à un centre d'entraînement, à la location d'installations sportives ou à l'inscription à un cours d'entraînement physique ou à un événement sportif;
- › contribution financière à l'achat de matériel ou d'équipement sportif;

- › soutien financier pour l'organisation de ligues sportives ou de clubs sportifs;
- › compensation financière pour encourager le déplacement à pied ou en vélo pour se rendre au travail ou à des lieux de rencontre à proximité de l'entreprise.

Une façon simple d'offrir des incitatifs financiers consiste à collaborer avec certains fournisseurs qui offrent des rabais ou des essais gratuits pour les employés d'entreprises affiliées. Par exemple, il est possible de communiquer avec le studio de yoga ou le centre d'entraînement situé dans le quartier pour savoir s'ils offrent des cours de groupe en entreprise à prix réduit. Ce partenariat est intéressant pour toutes les parties : il permet de réduire les coûts pour le personnel, de générer les bénéfices escomptés par l'entreprise et d'augmenter l'achalandage pour le fournisseur de service.

4.2 Les activités visant à améliorer les compétences et les habiletés

Les activités ayant pour objectif de développer les compétences et les habiletés permettent notamment d'encourager l'autonomie et la sécurité du personnel dans sa pratique d'activités physiques. Cette catégorie d'activités permet aux employés d'acquérir ou de développer les capacités et la confiance nécessaires pour poursuivre leur pratique d'activités physiques⁹³. L'acquisition de certaines capacités et une confiance accrue permettent de pratiquer les activités physiques avec plus de plaisir. Le plaisir est d'ailleurs un élément essentiel au maintien d'une pratique régulière⁸⁶.

Organiser des formations ou des ateliers pratiques

Les formations et les ateliers pratiques permettent d'outiller les employés pour leur pratique d'activités physiques. Les formations peuvent porter notamment sur les éléments suivants :

- › préparation à un défi sportif;
- › utilisation d'un poste de travail actif^d.

Quant aux ateliers, ils peuvent porter sur des sujets tels que :

- › la réparation ou l'entretien de l'équipement sportif (ex. : réparation de vélo, fartage des skis);
- › le perfectionnement de techniques (ex. : course à pied, badminton, ski de fond);
- › des trucs et astuces pour les déplacements à pied et à vélo.



★ HISTOIRE À SUCCÈS



Un engouement pour les ateliers pratiques chez Robin Veilleux Assurances et Rentes collectives

Dans le but de se préparer à une course à laquelle l'entreprise s'était inscrite, plusieurs employés ont décidé de participer à un stage d'initiation à la course à pied offert par l'événement en question. À la suite de ce stage, une employée a pris l'initiative de recréer des ateliers sur la technique de course afin qu'un plus grand nombre d'employés puisse en bénéficier. En plus d'offrir une bonne préparation au défi, le stage et les ateliers ont créé un engouement au sein de l'entreprise. Les nouveaux sportifs, comme les plus habitués, se sont engagés dans l'activité, qui a été l'un des éléments déclencheurs chez Robin Veilleux Assurances et Rentes collectives. Un autre élément qui a contribué à motiver les employés à être actifs physiquement a été la création des vêtements de sport aux couleurs de l'entreprise. L'ensemble des employés les portent avec fierté lors de leurs entraînements ou de leurs compétitions. Depuis, plus de la moitié des employés continuent de s'inscrire à différents défis sportifs et l'entreprise encourage leur persévérance de plusieurs façons, entre autres en affichant aux murs des certificats de reconnaissance pour les participants.

^d Pour en savoir davantage sur les postes de travail actif, consulter l'encadré *Des postes de travail qui font bouger* dans la section *Aménager un lieu de travail favorable*.

Offrir les services d'un spécialiste de l'activité physique

Le spécialiste guide et oriente les employés vers une pratique optimale et sécuritaire. Ses interventions peuvent être menées de façon individuelle ou collective. Le spécialiste peut par exemple :

- › élaborer des programmes d'entraînement physique personnalisés et en assurer le suivi;
- › offrir des cours de groupe;
- › offrir des conseils en matière d'aménagement du poste de travail;
- › analyser et corriger la posture au travail ou lors de l'exécution de tâches (ex. : lever des charges lourdes) ou d'une activité;
- › concevoir ou enrichir le programme de santé et mieux-être de l'organisation.

★ HISTOIRE À SUCCÈS

Métalus offre une planification annuelle diversifiée et originale

Chez Métalus, le comité santé et mieux-être planifie annuellement des activités en lien avec la promotion de la santé. Le comité avait fait appel aux services d'un kinésologue pour créer une planification répondant aux besoins des employés. C'est ainsi que les membres du comité se sont assurés d'avoir des activités à des moments variés puisqu'il y a quatre quarts de travail différents dans l'entreprise. Le comité a sondé les employés au sujet des activités proposées dans le but de connaître leur satisfaction. Les activités, telles que des séances d'air yoga ou de CrossFit et des randonnées en montagne, sont offertes à des coûts concurrentiels et varient en fonction des saisons. En créant un calendrier annuel des activités, le comité tente de joindre l'ensemble des employés, tant ceux qui sont déjà actifs que ceux qui veulent découvrir et essayer de nouvelles activités physiques.



4.3 Les occasions de passer à l'action

Pour favoriser la pratique d'activités physiques, une organisation peut offrir à son personnel diverses occasions d'être actif. L'accès facile à différentes activités est d'ailleurs considéré comme l'un des facteurs les plus importants pour favoriser l'adoption et le maintien de saines habitudes en matière d'activités physiques⁹³.

Offrir des activités encadrées

Une organisation peut offrir des activités encadrées sur le lieu de travail ou à proximité de celui-ci. Elle peut avoir recours à un spécialiste de l'activité physique, faire affaire avec des entreprises qui offrent des cours et des entraînements en milieu de travail, projeter des séances d'entraînement à l'aide d'une application, etc. Qu'elles soient offertes à l'heure du midi, avant ou après les heures de travail, qu'elles soient gratuites ou non, les activités peuvent prendre notamment la forme de :

- › cours de groupe (ex. : entraînement physique général, yoga, vélo stationnaire, danse aérobique, pilates);
- › ligues sportives (ex. : hockey, soccer, badminton);
- › clubs actifs (ex. : marche, course, danse, vélo).

Étant donné que la motivation, la capacité et les besoins peuvent varier d'une personne à l'autre, il est recommandé, lorsque le nombre d'employés le permet, de prévoir des activités d'initiation et des activités de niveau plus avancé. Il est par ailleurs essentiel de rappeler que le plaisir et l'aspect social constituent des éléments à privilégier si l'on souhaite favoriser la pratique d'activités physiques à long terme. Bien qu'il puisse être intéressant d'offrir certaines activités ponctuelles, une programmation étalée sur plusieurs mois permet d'encourager la pratique régulière, d'accroître la participation des employés et de favoriser le maintien des comportements en lien avec la pratique d'activités physiques à long terme¹¹⁸.

★ HISTOIRE À SUCCÈS

Ubisoft investit dans la santé de ses employés



Dans les studios montréalais d'Ubisoft, une entreprise de développement, d'édition et de distribution de jeux vidéo, cinq kinésiologues travaillent à répondre aux besoins des 3 000 employés dans son propre centre d'entraînement, le Gym-Ubi, ouvert au début des années 2000. Les kinésiologues consacrent environ 30 % de leur temps de travail quotidien à améliorer l'ergonomie des postes de travail de manière à optimiser la posture du personnel. Les spécialistes de l'activité physique animent parfois des pauses actives originales pour divertir et dégourdir les employés durant une réunion. De plus, ils organisent et animent les nombreux cours de groupe offerts au Gym-Ubi. Chaque semaine, 26 cours de groupe, tels que le cardio-vélo, le yoga, la boxe et le TRX*, sont offerts à faible coût aux employés. L'accès à la salle, l'évaluation de la condition physique et la préparation d'un programme d'entraînement personnalisé sont gratuits. En plus des cours offerts sur place, l'entreprise organise des activités en dehors des lieux du travail, comme une randonnée en montagne ou une sortie de ski l'hiver.

* Le Total Resistance Exercise (TRX) est un système d'entraînement par suspension inventé par les forces spéciales américaines. Cet équipement utilise la gravité et le poids du corps pour effectuer une variété de mouvements développant plusieurs qualités physiques (endurance musculaire, agilité, etc.).

Participer à des compétitions sportives et à des événements spéciaux

En encourageant son personnel à s'inscrire à des compétitions sportives ou à prendre part à des événements spéciaux, l'organisation favorise l'adoption ou le maintien d'une pratique régulière d'activités physiques. La participation à ce type d'événements sportifs incite les équipes de travail à se mettre à l'action (ex. : s'entraîner en groupe en vue d'une compétition), car les employés ont l'occasion de se mobiliser autour d'un objectif commun.

★ HISTOIRE À SUCCÈS

De multiples occasions d'être actifs pour les employés de GlaxoSmithKline

La société mondiale de soins de santé GlaxoSmithKline (GSK) offre à ses employés de nombreuses occasions de pratiquer des activités physiques. Le slogan de l'entreprise est d'ailleurs le suivant : *Aider les gens à être plus actifs, à se sentir mieux et à vivre plus longtemps.*

Le comité santé et bien-être de l'entreprise propose aux employés différents cours de groupe à l'heure du midi et après le travail. Le personnel peut participer sur les lieux de travail à des cours de yoga, d'entraînement par intervalles ou de cardio-vélo. Les employés ont également la possibilité de participer gratuitement au tournoi Tech-Hockey du Parc Techno, organisé annuellement par le Parc technologique du Québec métropolitain, qui se trouve à proximité de l'entreprise. Il leur est également possible de marcher dans un sentier pédestre, de faire une partie de basket-ball ou de s'entraîner à la salle de conditionnement physique. Enfin, les employés ont l'occasion de participer à des défis sportifs (ex. : cumuler un total de 10 000 pas par jour, sur une période de 100 jours). Le comité s'assure aussi que les activités et les défis proposés sont connus du personnel grâce à l'envoi de courriels et à l'affichage d'informations sur les babillards et sur les téléviseurs installés dans les corridors.



Aménager un lieu de travail favorable

Les interventions liées à l'aménagement du lieu de travail facilitent la pratique d'activités physiques au sein de l'entreprise. Elles sont considérées par les spécialistes de la promotion de la santé comme des interventions particulièrement efficaces et durables^{13,93}. Les possibilités sont nombreuses :

- › aménager une salle permanente ou temporaire, sur le lieu de travail ou dans un établissement à proximité de l'organisation, permettant la pratique d'activités physiques diverses;
- › améliorer l'ambiance dans les escaliers (ex. : affiches incitatives, décor, éclairage, propreté) pour en encourager l'utilisation;
- › aménager les espaces de travail de sorte que les employés se lèvent régulièrement (ex. : installer les imprimantes à quelques pas des bureaux);
- › installer des supports et des espaces à vélo sécuritaires et facilement accessibles ou permettre la location de casiers sécurisés pour les vélos;
- › installer des postes de travail actifs;
- › installer des douches et des vestiaires où se trouvent des casiers.

Une organisation qui offre, par son aménagement, diverses occasions aux employés d'être actifs physiquement dans un milieu attrayant favorise l'adoption d'une pratique régulière d'activités physiques¹³.



A man with short, light-colored hair and glasses is wearing a dark and light plaid button-down shirt. He is standing at a desk, looking down at a laptop. His right hand is on the mouse. The background is a blurred office setting. The entire image has a blue color overlay.

Des postes de travail qui font bouger

Certains employeurs offrent à leurs employés ayant un emploi sédentaire la possibilité d'utiliser des bureaux ajustables en hauteur (pour être assis ou debout) qui leur permettent de réduire le temps qu'ils passent en position assise⁸². En plus de diminuer les comportements sédentaires, leur utilisation a pour effet de réduire le stress, les inconforts physiques et les tensions psychologiques liés au travail⁸².

D'autres employeurs optent plutôt pour l'achat de postes de travail actifs (ex. : tapis roulant intégré, pédalier sous le bureau de travail, ballon suisse) pour remplacer le temps passé en position assise par une activité physique d'intensité légère. Une étude québécoise a permis de déterminer que ce type de postes de travail augmente la rétention d'information et l'attention que porte une personne à une tâche de travail en particulier⁷⁹.

Une organisation peut aménager des postes de travail debout ou se doter de quelques postes de travail actifs auxquels tous les employés auraient accès.

Adopter des pratiques organisationnelles favorables à l'activité physique

L'adoption de pratiques organisationnelles qui favorisent la pratique d'activités physiques témoigne de l'engagement de l'organisation⁶⁵. Cela se traduit par la mise en œuvre d'initiatives et de mesures :

- › autoriser les pauses et les réunions actives (en position debout ou en mouvement);
- › établir un code vestimentaire souple;
- › offrir un horaire de travail flexible ou variable;
- › adapter ses politiques de manière à permettre la pratique d'activités physiques durant les heures de travail;
- › impliquer les employés dans la promotion de l'activité physique;
- › adopter une démarche structurée (voir section *Les étapes d'une démarche efficace*).

Les occasions d'intégrer de l'activité physique dans les pauses et dans les réunions sont nombreuses.

Les pauses peuvent être animées par un employé qui a acquis certaines compétences en la matière ou par un spécialiste de l'activité physique. Les exercices peuvent également être présentés au moyen d'une vidéo ou d'une affiche. Dans certaines entreprises, les employés peuvent rester en position debout lors des réunions, tandis que dans d'autres, ils peuvent utiliser des tapis roulants ou des vélos stationnaires. Certains types de réunions se prêtent mieux que d'autres à ces pratiques; c'est le cas, par exemple, lors de remue-méninges (*brainstorming*), où des idées sont proposées et explorées. Que la rencontre se fasse à l'extérieur, dans une salle ou dans les corridors de l'établissement, les employés peuvent avoir à s'arrêter à l'occasion pour noter des informations importantes. L'enregistreur vocal du téléphone intelligent peut aussi servir pour la retranscription des idées énoncées au cours d'une réunion active. Pour que ce type de réunion soit envisageable, il faut prendre en considération l'espace disponible et le nombre de participants (qui sera possiblement limité).

★ HISTOIRE À SUCCÈS

Chez GSoft, les leaders montrent l'exemple!

L'entreprise de génie logiciel GSoft a adopté diverses mesures pour favoriser la pratique d'activités physiques. Depuis plusieurs années, l'entreprise est à l'écoute des besoins de ses employés et adapte régulièrement ses interventions à leurs commentaires. La direction prône une culture organisationnelle qui valorise la pratique régulière d'activités physiques.

D'ailleurs, il n'est pas rare de voir le directeur se promener en planche à roulettes dans les bureaux de GSoft. Le code vestimentaire est souple, les employés se sentent comme chez eux au travail. Le personnel a également la possibilité d'adapter son horaire pour y intégrer des activités physiques durant les heures de travail. L'entreprise fait preuve d'une grande compréhension de la réalité de chacun et d'une ouverture qui encourage les employés à prendre des initiatives; ainsi, elle met à leur disposition une salle de détente où ils peuvent suivre des cours de yoga. Ils peuvent aussi tenir des réunions en marchant et utiliser des bureaux ajustables pour travailler debout. La direction encourage la pratique régulière d'activités physiques en participant elle-même aux activités proposées, par exemple au tournoi de hockey annuel.



TABLEAU 1 > Exemples d'activités et mesures à mettre en œuvre dans le milieu de travail en fonction de leur catégorie

Les activités visant à sensibiliser et motiver	Les activités visant à améliorer les compétences et les habiletés	Les occasions de passer à l'action
<p>Distribuer du matériel d'information</p> <hr/> <p>Organiser des conférences de sensibilisation ou de motivation</p> <hr/> <p>Offrir une évaluation de la condition physique</p> <hr/> <p>Organiser des défis et des concours</p> <hr/> <p>Établir un système de reconnaissance</p> <hr/> <p>Offrir des incitatifs financiers</p>	<p>Organiser des formations ou des ateliers pratiques</p> <hr/> <p>Offrir les services d'un spécialiste de l'activité physique</p>	<p>Offrir des activités encadrées</p> <hr/> <p>Participer à des compétitions sportives et à des événements spéciaux</p> <hr/> <p>Aménager un lieu de travail favorable</p> <hr/> <p>Adopter des pratiques organisationnelles favorables à l'activité physique</p>

L'organisation qui met en œuvre des initiatives touchant les trois catégories d'activités (c'est-à-dire celles qui visent à sensibiliser et à motiver, à développer les habiletés et à offrir des occasions de passer à l'action) est plus susceptible de voir augmenter le nombre d'employés qui pratiquent régulièrement des activités physiques. Le tableau ci-dessus présente des interventions pour les différentes catégories d'activités.

Il faut rappeler que ce ne sont pas nécessairement les interventions complexes et coûteuses qui sont les plus efficaces. Des activités modestes, mais bien ciblées, qui répondent aux besoins du personnel et de l'entreprise et qui tiennent compte du contexte organisationnel, ont le potentiel de bien s'intégrer dans une organisation⁷⁶. Par exemple, une entreprise pourrait encourager la mise en œuvre d'un club de marche géré par les employés et souligner leurs efforts par différentes communications au sein de l'organisation.



LES ÉTAPES D'UNE DÉMARCHE EFFICACE

La promotion de l'activité physique aura plus de succès si elle est intégrée dans une démarche efficace. La démarche proposée est structurée en trois étapes et s'inspire des meilleures pratiques dans le domaine de la promotion du bien-être et de la santé^{17, 23, 40, 65, 93}. Elle sert de guide aux entreprises qui souhaitent mettre en œuvre un programme de promotion de l'activité physique.

Étape 1
Démarrage

Étape 2
Planification

Étape 3
Mise en œuvre,
évaluation et suivi

5

Un exemple (en italique) sera utilisé tout au long de la présente section pour illustrer la mise en œuvre des différentes étapes dans une entreprise.

5.1 Le démarrage

Le démarrage, première étape de la démarche, se déploie en quatre actions principales :

Obtenir l'accord et l'engagement de la direction

Nommer une personne responsable et envisager de constituer un comité

Évaluer les intérêts du personnel

Fixer un objectif organisationnel pour la démarche

Obtenir l'accord et l'engagement de la direction

L'accord et l'engagement de la direction constituent des éléments essentiels du succès de toute intervention significative en milieu de travail, ce à quoi n'échappe pas la promotion de l'activité physique.

Certains enjeux auxquels est confrontée une entreprise, comme un mauvais climat de travail ou un absentéisme élevé, peuvent être les éléments déclencheurs pour entreprendre une telle démarche. Si l'employeur est à l'origine de la démarche, l'accord de la direction est probablement déjà acquis. Par contre, si l'initiative vient d'un membre du personnel et que l'accord de la direction n'est pas assuré, l'action prioritaire à réaliser est de mettre au point une stratégie pour l'obtenir. Il sera par la suite essentiel de maintenir l'engagement de la direction tout au long de la démarche. Pour y arriver, il est avantageux de recruter un ou des alliés parmi les membres de la direction elle-même ou parmi les personnes qui ont de l'influence sur elle. Il serait également intéressant d'obtenir le témoignage de dirigeants d'entreprises qui sont déjà passés à l'action pour s'inspirer de leur expérience et s'en servir pour convaincre la direction. Enfin, il pourrait être utile de rédiger un argumentaire d'affaires (*business plan*) expliquant pourquoi cette démarche représente une bonne décision pour l'entreprise.

Construire un argumentaire convaincant

Pour être convaincant, un argumentaire peut inclure les éléments suivants :

- › Les coûts liés à l'absentéisme et le présentéisme des employés (section *La présence au travail et la productivité*);
- › Les bénéfices associés à la pratique d'activités physiques pour l'organisation (section *Les bénéfices pour l'organisation*) et pour le personnel (section *Les bénéfices pour les employés*);
- › Les résultats d'entreprises qui ont fait la promotion de la pratique d'activités physiques auprès de leurs employés (études de cas, section *Les catégories d'intervention visant à promouvoir l'activité physique*);
- › Le témoignage de chefs d'entreprise qui sont passés à l'action;
- › Une courte description du plan d'action envisagé (section *Les étapes d'une démarche efficace*);
- › Les objectifs organisationnels poursuivis (section *Fixer un objectif organisationnel pour la démarche*);
- › Tout autre élément en lien avec le contexte de travail qui permettrait de convaincre la direction.

Le responsable des ressources humaines d'une PME constate que le climat de travail se détériore et considère que c'est un enjeu important pour son organisation. Depuis quelque temps, il remarque que la communication et le travail d'équipe sont de plus en plus difficiles. Étant lui-même adepte de jogging et de ski de fond, il estime que la promotion de la pratique d'activités physiques pourrait contribuer à améliorer la situation. Il propose à ses employés une démarche en ce sens.



Comment se manifeste l'engagement de la direction?

La direction peut :

- › s'exprimer fréquemment et publiquement sur le sujet;
- › allouer des ressources humaines, matérielles et financières pour la réalisation des initiatives;
- › mettre en œuvre des politiques et des pratiques organisationnelles favorables;
- › autoriser et encourager la participation des membres du personnel;
- › participer aux activités organisées;
- › montrer l'exemple en s'efforçant d'être physiquement active.



Nommer une personne responsable et envisager de constituer un comité

La nomination d'une personne responsable est importante. D'une part, elle montre au personnel que l'engagement de la direction est bien réel. D'autre part, elle permet à celle-ci de s'assurer que quelqu'un met en œuvre des actions et en fait le suivi. Une fois cette personne nommée, il est suggéré d'envisager la constitution d'un comité. Bien que la personne responsable puisse agir seule, la formation d'un comité, même si elle est plus exigeante, favorise la pérennité de la démarche et l'efficacité des interventions. La présence d'au moins un membre de la direction au sein du comité est souhaitée pour favoriser les liens et les communications avec celle-ci. La mise sur pied d'un tel comité comporte plusieurs avantages :

- › elle manifeste le sérieux de la démarche;
- › elle assure une plus grande participation des employés au processus;
- › elle augmente le nombre d'ambassadeurs faisant la promotion de la démarche ou de l'activité physique;
- › elle assure la continuité de la démarche si la personne responsable quitte l'entreprise ou doit s'absenter pour une période prolongée.

Créer un nouveau comité ou élargir le mandat d'un comité existant?

Il est possible de créer un comité qui se consacrera exclusivement à la promotion de l'activité physique ou d'élargir le mandat d'un comité existant (ex. : comité de santé et de sécurité au travail). Cette deuxième option, bien qu'elle soit plus simple, comporte toutefois certains risques. Mentionnons, à ce propos, qu'en raison du cumul des mandats, le comité pourrait manquer de temps ou de ressources. Les responsables doivent s'assurer que les membres du comité existant s'intéressent suffisamment au nouveau champ d'intervention qui leur est confié, soit la promotion de la pratique d'activités physiques.

Ce comité aura pour mandat de promouvoir la pratique d'activités physiques auprès des employés. Il veillera à établir son mode de fonctionnement de façon à s'assurer que tous progressent dans la même direction. Étant donné la valeur ajoutée de la constitution d'un comité, cette façon de faire, plutôt que l'ajout d'un mandat à un comité existant, est retenue dans les pages suivantes.

Pour en apprendre plus sur le mode de fonctionnement optimal du comité, consultez l'annexe II.

Pour former ce comité, il est suggéré de recruter des personnes crédibles et influentes dans le milieu, qui sont sensibilisées aux bienfaits de l'activité physique et désireuses d'en faire la promotion. Ce type de personnes est le plus susceptible de faire rayonner activement les interventions en matière d'activités physiques et de jouer le rôle d'ambassadeur de la démarche au sein de l'entreprise. Il est également recommandé de recruter des membres qui ont des niveaux d'activité physique variés, y compris des personnes peu actives ou inactives qui souhaitent participer puisque ces dernières sont les plus aptes à comprendre la situation des employés qui souhaitent augmenter leur niveau d'activité physique.

Idéalement, ce comité inclura des personnes travaillant dans différents secteurs (production, marketing, ressources humaines, etc.) ou points de services de l'entreprise. Il a également intérêt à représenter l'ensemble des employés en matière d'âge, de sexe ou d'ethnie, selon la réalité démographique de l'entreprise.

Le comité peut s'adjoindre, de façon ponctuelle ou régulière, certaines ressources externes spécialisées dans la promotion de la pratique d'activités physiques.

Le responsable des ressources humaines obtient l'aval de la direction et recrute des employés de chacun des départements pour former un comité. Il s'adjoit un membre du personnel de l'équipe de recherche et développement bien connu de ses collègues. Il recrute également une employée de l'équipe des ventes qui a manifesté son désir de se remettre en forme. Enfin, il complète le comité en intégrant une nouvelle employée de l'équipe des ressources humaines. Le comité est ainsi formé de trois employés et du responsable.

Évaluer les intérêts du personnel

La motivation, l'intérêt et les besoins par rapport à la pratique d'activités physiques varient d'un employé à l'autre et d'une organisation à l'autre. Dans tous les cas, le fait de consulter et d'écouter les membres du personnel stimule leur intérêt envers la démarche et favorise leur participation⁴⁰. Ces informations guideront le comité lorsque viendra le temps de proposer des interventions susceptibles d'augmenter la pratique d'activités physiques des employés. Elles permettront également d'identifier les modalités optimales pour réaliser les interventions (ex. : le meilleur moment de la journée pour tenir une activité, la meilleure façon de communiquer avec les employés).

Un questionnaire est envoyé par courriel à l'ensemble des employés pour connaître leurs besoins et leurs champs d'intérêt en matière d'activités physiques. La compilation des résultats montre que la majorité préfère participer à des activités à l'heure du midi. La fin de semaine semble aussi un moment idéal pour une bonne partie des employés. Les résultats indiquent en outre que les employés ont des champs d'intérêt variés, mais qu'un nombre important souhaite assister à une conférence touchant la gestion du stress et suivre des cours de yoga. De plus, plusieurs ont mentionné leur intérêt à avoir accès à des douches sur les lieux de travail ou à proximité.

Pour un exemple de questionnaire ciblant les besoins et les intérêts du personnel, consultez l'annexe III.

Rappelons qu'il est important de tenir compte des enjeux ciblés par l'organisation ainsi que de sa réalité particulière puisqu'un programme qui a été efficace dans une organisation donnée n'aura pas forcément le même succès ailleurs⁴⁴. De plus, il peut s'avérer pertinent pour une entreprise d'évaluer l'importance qu'elle accorde à l'activité physique. Cette évaluation peut se faire en fonction des principaux facteurs du contexte organisationnel susceptibles de favoriser ou de nuire à la pratique d'activités physiques par les employés.

Pour un exemple d'évaluation de l'importance accordée à l'activité physique, consultez l'annexe IV.

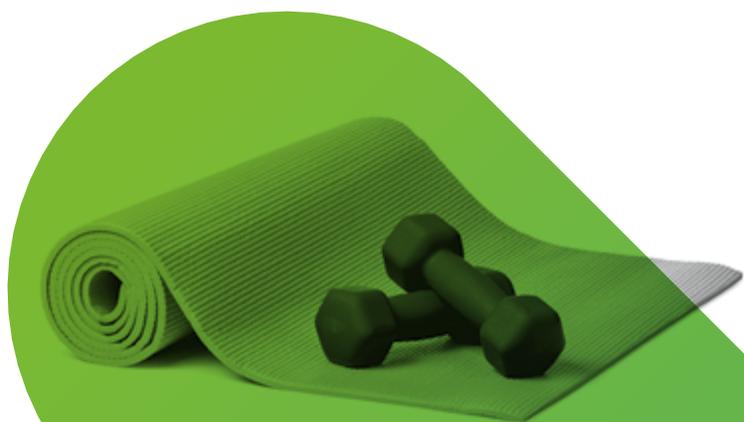
Fixer un objectif organisationnel pour la démarche

L'objectif organisationnel correspond aux résultats désirés dans une organisation. Il représente ce qui est prioritaire, il est atteignable et vérifiable, se définissant dans le temps et constituant un défi motivant pour tous les collaborateurs. Déterminé selon les éléments du contexte organisationnel, il orientera la démarche et le choix des interventions à considérer pour atteindre la cible. Par la suite, plusieurs sous-objectifs seront établis pour chacune des interventions.

Le comité se rencontre pour définir un objectif organisationnel qui tient compte à la fois des enjeux, du contexte organisationnel, des besoins et des champs d'intérêt du personnel ainsi que des ressources disponibles. Il se fixe comme objectif d'améliorer, au cours des deux prochaines années, le climat de travail au sein de l'entreprise grâce à la promotion de la pratique d'activités physiques.

Lors de la définition de l'objectif organisationnel et des sous-objectifs, il faudra tenir compte des ressources disponibles et des ressources additionnelles requises tant sur le plan humain que sur le plan matériel et financier. C'est toutefois lors de l'étape de l'élaboration du plan d'action que le comité déterminera plus précisément quelles seront les ressources nécessaires à la réalisation de chacune des interventions.

Une fois l'étape du démarrage réalisée, le comité amorcera la planification.



5.2 La planification

La planification représente la deuxième étape de la démarche proposée. Elle est constituée de trois actions principales :



Choisir les interventions

À cette étape-ci, le comité a suffisamment d'informations pour choisir les interventions de façon éclairée. Voici quelques éléments à prendre en compte lors du choix :

- › l'objectif organisationnel (voir section *Fixer un objectif organisationnel pour la démarche*);
- › les champs d'intérêt du personnel (voir section *Évaluer les intérêts du personnel*);
- › les ressources disponibles;
- › l'efficacité potentielle des trois catégories d'interventions pour stimuler la pratique d'activités physiques (voir section *Les catégories d'intervention visant à promouvoir l'activité physique*).

Si des interventions sont déjà en place, elles seront d'abord évaluées pour permettre de déterminer si elles seront poursuivies, bonifiées ou remplacées. De plus, en fonction du nombre d'interventions retenues et de leur envergure, il peut être utile de nommer une personne responsable de chacune d'elles. Mentionnons que si les interventions proposées sont trop nombreuses, on pourrait manquer de participants pour permettre de démarrer chacune d'entre elles. Le nombre d'interventions offertes et leur diversité dépendent donc des éléments cités plus haut et peuvent varier au cours de l'année pour répondre aux besoins des employés selon leurs différents champs d'intérêt.

En considérant l'objectif organisationnel et les résultats du questionnaire sur les intérêts des employés, le comité décide de réaliser les interventions suivantes :

- 1) *Prévoir une conférence sur les bienfaits de l'activité physique sur la gestion du stress;*
- 2) *Offrir une session de cours de yoga;*
- 3) *Offrir un accès aux vestiaires du centre de conditionnement physique situé de l'autre côté de la rue.*

Toujours en se basant sur les résultats des questionnaires, le comité propose d'offrir la conférence et les cours de yoga à l'heure du midi. Pour l'accès aux vestiaires, le comité prévoit de faire un partenariat d'un an avec le centre de conditionnement physique.

Fixer des sous-objectifs

Une fois les interventions choisies, il convient de fixer un ou des sous-objectifs pour chacune d'elles. Les sous-objectifs permettront d'opérationnaliser l'objectif organisationnel qui est plus stratégique. Ils sont orientés vers l'action et devraient représenter une cible quantifiable. En promotion de l'activité physique, le taux de participation est souvent utilisé comme sous-objectif.

Pour chacune des interventions choisies, le comité se fixe un sous-objectif de participation. Il souhaite atteindre un taux de participation de 40 % pour la conférence et de 20 % pour les cours de yoga.

Établir un plan d'action

Une fois les sous-objectifs précisés, il est suggéré d'élaborer un plan d'action. Un tel plan contient généralement les actions suivantes :

- 1. La réalisation;**
- 2. La promotion;**
- 3. L'évaluation.**

Cette étape permet de planifier de façon réaliste et efficace les différentes actions à réaliser pour mettre en place les interventions. De ce fait, les tâches particulières, la personne responsable, les ressources nécessaires et les dates importantes seront détaillées pour chacune des actions. L'ordre peut être adapté selon le fonctionnement du comité.

Pour établir un plan d'action, consultez l'annexe V.



Planifier la réalisation des interventions

Pour chaque activité, le comité déterminera les ressources disponibles et les ressources additionnelles requises pour assurer le bon déroulement de l'activité.

Il existe un large éventail de ressources peu coûteuses ou gratuites en lien avec l'activité physique en milieu de travail. Mentionnons des applications à télécharger gratuitement, des trousseaux d'outils pour la promotion de l'activité physique, des défis liés à l'activité physique adaptables au milieu de travail, ou encore des essais gratuits dans des centres d'entraînement. Les milieux de travail peuvent également maximiser l'utilisation des ressources en établissant des partenariats avec d'autres entreprises du secteur ou de l'édifice.

Avant de prévoir la date des interventions, il peut être utile de connaître l'horaire des autres activités ou événements spéciaux dans l'entreprise pour que ceux-ci n'entrent pas en conflit avec celles qui sont proposées.

Les membres du comité se sont partagé les différentes tâches à exécuter en fonction des forces et des champs d'intérêt de chacun. L'un des membres du comité est responsable d'organiser la conférence, un autre, de communiquer avec la professeure de yoga embauchée pour déterminer l'horaire des cours (heure de début et de fin du cours) et prévoir le matériel nécessaire aux activités (tapis de yoga). Un autre membre vérifie la disponibilité du local où se tiendront la conférence et les cours de yoga et s'occupe de le réserver pour la durée de la session. Le responsable du comité communique avec le centre de conditionnement physique pour finaliser le partenariat.

Planifier la promotion des interventions

Pour obtenir la participation des employés, il est essentiel de les informer au sujet des interventions prévues dans le plan d'action²³. Cette étape permet d'assurer la visibilité et le rayonnement de celles-ci⁶⁵. Les façons de joindre le personnel varieront selon les canaux de communication et les préférences des employés ou de l'organisation. Il faut déterminer et

utiliser, pour chacune des interventions, les moyens de communication les plus efficaces, en considérant quels sont les employés ciblés et leur horaire de travail. Il est important de rappeler que les chances de succès augmentent si la direction s'engage activement lors de certaines communications.

Un membre du comité s'occupe de rédiger les courriels qui seront envoyés aux employés pour leur faire connaître le nouveau partenariat pour l'accès aux vestiaires et les modalités d'inscription pour les deux activités. Il a aussi préparé une affiche informative qui sera placée à l'entrée de la salle à manger. Une courte vidéo est réalisée dans laquelle le directeur explique qu'il compte participer aux activités et qu'il invite tous ses employés à prendre part aux initiatives proposées.

Faire découvrir les interventions

De façon générale, pour informer efficacement le personnel des interventions offertes, chaque communication est répétée et diffusée par différents canaux de communication. Généralement, les communications contiennent les éléments suivants :

- › une invitation à participer formulée sous la forme d'un appel à l'action;
- › une description de l'événement ou de l'activité;
- › les coordonnées précises (lieu, date, heure et durée);
- › des notions de plaisir et d'amusement;
- › un visuel attrayant et accrocheur.

Il est également possible de faire la promotion des activités et des services offerts ailleurs que sur le lieu de travail en distribuant, par exemple, le programme d'activités de loisirs municipaux ou un dépliant mentionnant les pistes cyclables et les sentiers pédestres environnants, ou encore en soulignant le début des activités par un événement spécial auquel les dirigeants seraient invités.

Planifier les évaluations

L'évaluation constitue un outil indispensable à l'amélioration continue des interventions en promotion de la pratique d'activités physiques⁶⁵. Elle permet de déterminer les éléments qui ont contribué à la réussite ainsi que les obstacles rencontrés. Grâce aux données recueillies, il sera possible de bonifier une intervention existante ou d'adapter les interventions subséquentes aux besoins du personnel et de l'organisation.

Pour planifier une évaluation, consultez l'annexe VI.

Voici une méthode en trois étapes pour planifier une évaluation.

1) Déterminer qui fera l'évaluation

La plupart du temps, un membre du comité réalise l'évaluation. Le comité peut aussi décider de faire appel à une ressource externe expérimentée dans le domaine.

2) Déterminer ce qui sera évalué

Il est possible d'évaluer les trois éléments suivants, qui permettront de juger de l'atteinte ou non des objectifs, d'apprécier l'efficacité de l'activité et de mettre en lumière des pistes d'amélioration :

- › l'intervention (taux de participation, satisfaction des participants à l'égard de l'activité, de l'entraîneur, de l'horaire des cours, etc.);
- › les effets sur l'organisation (amélioration du climat de travail, baisse du taux d'absentéisme, augmentation de la productivité, etc.);
- › les effets sur les employés (bienfaits physiques ou psychologiques, baisse du niveau de stress perçu, augmentation du niveau d'activité physique, etc.).

3) Déterminer comment se fera l'évaluation

L'évaluation de l'intervention elle-même peut se faire au moyen d'un questionnaire rempli par les participants. L'évaluation des effets sur les employés peut être réalisée de plusieurs façons (sondage, groupe de discussion, questionnaire, etc.). L'évaluation des effets sur l'organisation peut elle aussi être évaluée par un questionnaire ciblant l'objectif (ex. : améliorer le climat de travail) ou encore par le suivi d'indicateurs précis tels que le taux d'absentéisme ou le taux de roulement du personnel. Bien que l'évaluation soit habituellement menée à la fin d'une activité, il peut être pertinent de l'effectuer en cours de réalisation, lorsqu'elle se déroule sur une longue période. Il est recommandé que les questionnaires et les autres outils d'évaluation soient remplis de façon anonyme et compilés de façon confidentielle. Rappelons l'importance de questionner aussi les employés qui ont abandonné en cours de route pour connaître les raisons de leur abandon.

L'un des membres du comité est responsable de planifier l'évaluation des interventions. Le taux de participation à la conférence et aux séances de yoga sera évalué à l'aide des feuilles de présence compilées. La satisfaction des employés participant aux deux activités sera évaluée au moyen d'un questionnaire Web. Un courriel sera envoyé aux employés qui utilisent les douches du centre de conditionnement pour connaître leur opinion ainsi que l'utilisation qu'ils font de celles-ci.

Le comité planifie l'évaluation de l'objectif organisationnel. Bien que celui-ci soit sur une période de deux ans, le comité estime qu'il est pertinent de faire une évaluation une fois les premières interventions terminées dans le but de les ajuster au besoin. Un questionnaire sera remis à la direction et un autre aux employés pour évaluer les effets du programme sur le climat de travail pour les deux parties.

Pour des exemples de questions évaluant l'intervention ainsi que les effets sur l'organisation et sur les employés, consultez respectivement les annexes VI, VII et VIII.



5.3 La mise en œuvre, l'évaluation et le suivi

Mettre en œuvre

L'étape de la mise en œuvre du plan d'action consiste à réaliser, de façon concrète, les initiatives qui y ont été inscrites. Elle aura plus de chances de se dérouler de façon harmonieuse et agréable et de connaître du succès si les étapes préalables ont été effectuées de façon adéquate¹⁷. Une fois les interventions mises en place, le comité se montrera créatif pour maintenir la motivation des participants et en recruter de nouveaux. On peut prévoir à cette fin diverses mesures, comme un système de reconnaissance de la persévérance ou une mesure incitative, telle qu'une préinscription préférentielle.

Bien que de telles initiatives soient réalisées de bonne foi et avec l'intention de favoriser le bien-être et la santé des employés, il est possible qu'un accident survienne au cours d'une activité. Pour prévenir de telles situations, l'organisation veillera à l'entretien adéquat des lieux, de l'équipement et du matériel utilisés pour la pratique d'activités physiques. Elle s'assurera que des instructions précises et des mises en garde appropriées relativement à l'usage de l'équipement mis à la disposition des employés sont accessibles et visibles. Il revient à l'employeur de s'informer des considérations légales entourant la pratique d'activités physiques par ses employés.

Évaluer et effectuer le suivi

La compilation et l'analyse des informations recueillies lors de l'évaluation des interventions et de ses effets constituent une étape importante puisqu'elles fournissent une vue d'ensemble de la démarche. Cela permet également d'envisager des interventions ultérieures qui seront peut-être mieux adaptées à la réalité de l'organisation et aux besoins du personnel.

Il faut mentionner que les résultats mesurés lors de l'évaluation peuvent avoir été influencés par des facteurs externes à l'intervention elle-même. Par exemple, le taux de participation à une activité peut avoir été limité par la présence d'une ou de plusieurs activités ayant lieu au même moment dans l'entreprise ou à l'extérieur. Il faut donc être très prudent dans l'interprétation des données (succès ou échec d'une intervention), surtout lorsqu'il s'agit d'évaluer les effets d'une intervention sur le personnel ou sur l'entreprise.

Pour l'évaluation de l'intervention, le comité compile les présences aux deux activités ainsi que les réponses au questionnaire Web. Le taux de participation à la conférence a dépassé celui qui avait été ciblé. Celui pour les cours de yoga a atteint la cible de 20 %. Les réponses au courriel envoyé aux employés qui utilisent les vestiaires témoignent d'une réelle satisfaction.

En ce qui concerne les effets sur l'organisation, la direction constate une amélioration de la communication avec ses employés ainsi que des relations interpersonnelles. Le directeur, ayant lui-même participé au cours de yoga, souligne que ce cours a permis aux employés de se connaître davantage et de créer des liens.





Il va de soi que les résultats sont partagés avec la direction. Il est également recommandé de les diffuser auprès des membres du personnel, car leur diffusion, dans le cas où les retombées sont positives, peut stimuler leur participation à d'autres événements.

Les résultats du questionnaire envoyé aux employés confirment l'opinion de la direction. En plus d'une amélioration de la communication avec la direction et entre les employés, ceux-ci estiment que la collaboration est facilitée et que le climat de travail est plus agréable depuis la mise en place des interventions.

Ces résultats encouragent le comité et la direction à poursuivre la démarche. Ceux-ci ont confiance d'atteindre l'objectif fixé dans un horizon de deux ans puisqu'ils constatent déjà des retombées positives après quelques mois. Une communication adressée à l'ensemble du personnel est diffusée au moyen de l'intranet.

L'organisation qui réalise de façon structurée les différentes étapes de la démarche se donne les outils pour promouvoir de manière efficace la pratique d'activités physiques auprès de ses employés. Une liste de vérification placée à la fin de ce document pourra servir de guide pour mettre en place une telle démarche.



CONCLUSION

Le milieu de travail représente un endroit privilégié pour inciter les adultes à être actifs physiquement. Plusieurs facteurs propres aux organisations peuvent favoriser le bien-être des employés ou nuire à celui-ci. Les programmes de promotion de la pratique d'activités physiques représentent un levier susceptible de favoriser le bien-être et la santé du personnel et des organisations. Les raisons pour mettre en place de tels programmes sont nombreuses et les bénéfices offerts profitent aux deux parties.

Cet avis du Comité scientifique de Kino-Québec se veut un guide pour sensibiliser, motiver et outiller les entreprises qui souhaitent bonifier ou mettre en place une démarche structurée qui tient compte de leurs enjeux, de leur réalité et des besoins de leurs employés. L'avis met en lumière le rôle que peuvent jouer les entreprises en vue d'améliorer la qualité de vie au travail et expose diverses initiatives prises par de petites, de moyennes et de grandes entreprises qui ont fait la promotion de l'activité physique auprès de leurs employés. Employés et employeurs sont sollicités pour faire de leur milieu de travail un endroit propice à la pratique d'activités physiques. Il est maintenant temps de se mettre au travail!



ANNEXES

Annexe I

Être plus actif au quotidien

Pour ajouter du mouvement dans sa journée de travail, il est possible :

- › de rester debout dans l'autobus;
- › de descendre de l'autobus un ou deux arrêts plus tôt;
- › de garer la voiture un peu plus loin;
- › de changer régulièrement de trajet lors des déplacements (ex. : faire de petits détours);
- › d'utiliser le vélo ou de marcher pour aller au travail;
- › d'emprunter les escaliers au lieu de prendre l'ascenseur;
- › d'aller chercher régulièrement de l'eau à la fontaine;
- › d'aller voir ses collègues au lieu de leur envoyer un courriel;
- › de faire des réunions actives;
- › de faire ses appels en position debout;
- › de faire une marche à l'extérieur ou dans les corridors;
- › de monter et descendre quelques paliers d'escaliers;
- › de faire des étirements dans son bureau;
- › de participer à un club de marche ou aux autres activités organisées par le comité d'activité physique au travail;
- › d'utiliser un podomètre ou une application pour compter ses pas;
- › d'utiliser un rappel sur son ordinateur ou son cellulaire pour être actif physiquement.

Annexe II

Doter le comité d'un mode de fonctionnement optimal

Le comité, une fois constitué et son mandat de promouvoir la pratique d'activités physiques partagé, se dotera d'un mode de fonctionnement efficace dans le but de s'assurer que chacun de ses membres progresse dans la même direction.

Voici les quatre éléments clés d'un comité efficace.

1. Développer une vision commune

Puisque le succès des initiatives dépend en grande partie de l'engagement des membres, il est essentiel que chacun saisisse l'importance de la pratique d'activités physiques pour le bien-être et la santé des employés. Les membres du comité s'assureront de bien comprendre et de partager leur mandat et leurs objectifs (voir section *Fixer un objectif organisationnel pour la démarche*). Cela les aidera à développer une vision commune qui les rassemblera autour d'un même but.

2. Tenir des rencontres régulières

Il est recommandé de tenir régulièrement des rencontres, qui peuvent être brèves, pour garder le contact et préserver l'intérêt des membres. Leur fréquence et leur durée dépendent de la taille du milieu de travail et des interventions en cours.

3. Communiquer fréquemment

Pour joindre l'ensemble des membres du comité, les possibilités sont nombreuses : intranet, groupe sur un réseau social, logiciel de gestion de projets, rencontres en personne, etc. Les communications simples, claires et efficaces favorisent le maintien de l'engagement de chacun.

4. Effectuer des suivis réguliers

Il est recommandé de se donner des délais précis pour la réalisation des actions et d'effectuer les suivis nécessaires. Il peut être judicieux d'informer la direction et les membres du personnel de l'avancement des projets et des activités en cours par les moyens de communication mentionnés précédemment.

Un mode de fonctionnement efficace où les tâches à accomplir sont réparties équitablement évitera de surcharger certains membres du comité tout en favorisant l'engagement de tous. Pour déterminer les responsables de chacune des tâches à réaliser, le comité pourra utiliser le plan d'action présenté à l'annexe V.

Annexe III

Évaluer les intérêts du personnel

Pour connaître les besoins et les champs d'intérêt du personnel, il est possible de réaliser une collecte de données. Celle-ci peut prendre différentes formes, comme des groupes de discussion ou un sondage en ligne ou sur papier. Elle peut être enrichie par l'installation d'une boîte de suggestions. Voici un exemple de sondage à personnaliser.

1) Veuillez indiquer votre degré d'intérêt pour chacune des trois catégories d'activités proposées :

	Pas du tout intéressé	Un peu intéressé	Moyennement intéressé	Très intéressé
Activités visant à sensibiliser et à motiver				
Infolettre santé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conférence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Activités visant à développer les compétences et les habiletés				
Ateliers pratiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les occasions de passer à l'action				
Cours de groupes (ex. : aérobic, yoga)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Club sportif (ex. : course hebdomadaire)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sorties ou activités occasionnelles (ex. : randonnée de groupe en plein air)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Défi sportif (ex. : participer à une compétition organisée)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autres interventions (ex. : avoir accès à un vestiaire pour se doucher et se changer, aménager une salle pour s'entraîner, offrir plus de temps à l'heure du midi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2) Parmi les activités proposées, lesquelles aimeriez-vous pratiquer?

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> Marche | <input type="radio"/> Entraînement par intervalles |
| <input type="radio"/> Course à pied | <input type="radio"/> Activités en plein air |
| <input type="radio"/> Yoga | <input type="radio"/> Vélo |
| <input type="radio"/> Entraînement en salle (musculature) | <input type="radio"/> Autres : _____ |

3) À quelle fréquence aimeriez-vous participer aux activités d'un club ou d'un cours de groupe?

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> Une fois par mois | <input type="radio"/> Une fois par semaine |
| <input type="radio"/> Deux à trois fois par mois | <input type="radio"/> Deux à trois fois par semaine |

4) Si vous choisissiez de participer aux activités proposées, quand préféreriez-vous qu'elles aient lieu?

- Avant le travail
 Après le travail
 À l'heure du midi
 La fin de semaine
 Pendant les pauses
 Je ne souhaite pas y participer

5) À quelle fréquence pratiquez-vous des activités physiques?

- Une fois par mois
 Une fois par semaine
 Deux à trois fois par mois
 Deux à trois fois par semaine

6) Allez-vous au travail à pied ou à vélo?

- Oui
 Parfois
 Non

Si oui, combien de kilomètres parcourez-vous? _____ kilomètres

7) De quelle manière préféreriez-vous être informé des activités?

- Par courriel
 Par les affiches et les mémos sur les babillards ou les écrans
 Par l'intranet ou le portail des employés
 Je ne désire pas recevoir d'information

8) Quel est votre degré d'intérêt par rapport aux sujets suivants pour une éventuelle conférence?

	Très peu élevé	Peu élevé	Moyennement élevé	Très élevé
Les bienfaits de l'activité physique sur la gestion du stress	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prévenir et soulager les maux de dos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comment amorcer la pratique d'activités physiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comment intégrer des activités physiques dans mon quotidien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'histoire d'une personnalité publique en lien avec l'activité physique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires

Annexe IV

Évaluer les éléments du contexte organisationnel favorables à l'activité physique

L'importance accordée à la promotion de la pratique d'activités physiques peut se manifester de différentes façons. Cette évaluation permet au comité d'identifier les éléments qui sont favorables à la pratique d'activités physiques au sein de son organisation. Prendre conscience des facteurs favorisant ou limitant la pratique d'activités physiques constitue une étape utile à réaliser avant de mettre en œuvre différentes interventions. En portant un regard sur ceux-ci, le comité aura une meilleure idée de la place qu'occupe l'activité physique au sein de l'entreprise.

Parmi les énoncés présentés, veuillez cocher la réponse qui correspond le mieux à votre organisation.

	Ne s'applique pas du tout	S'applique peu	S'applique en partie	S'applique tout à fait
L'entreprise encourage la pratique d'activités physiques auprès de ses employés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les membres de la direction montrent l'exemple en matière d'activités physiques (ex. : participent aux activités, organisent des réunions actives).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'entreprise permet un horaire de travail flexible.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'entreprise encourage les comportements non sédentaires des employés (ex. : poste de travail actif, réunions actives).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'entreprise encourage la participation du personnel à des activités physiques ou sportives (ex. : contribue aux frais d'inscription, rembourse une partie des coûts d'abonnement à un centre de conditionnement).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'entreprise fait la promotion des déplacements à pied ou à vélo (ex. : supports à vélo, affiches de promotion de la marche, douches).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'entreprise possède ou partage des installations favorisant la pratique d'activités physiques (ex. : local qui peut servir pour des séances d'entraînement, douches, vestiaires).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'emplacement de l'entreprise favorise la pratique d'activités physiques (ex. : trottoirs et pistes cyclables, à proximité d'un parc).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Annexe V

Rédiger un plan d'action

Il est préférable de se doter d'un plan d'action pour planifier chacune des actions à réaliser. Les tâches inscrites dans l'échéancier proviennent de l'exemple utilisé dans la section *Les étapes d'une démarche efficace*.

	Tâches	Responsable	Échéancier	État d'avancement ^e	Cochez lorsque terminé
Réalisation	Communiquer avec le kinésiologue et la professeure de yoga pour fixer l'heure des cours et prévoir le matériel	Jean	Début septembre	<input type="radio"/> Amorcé <input type="radio"/> À jour <input type="radio"/> En retard	<input type="radio"/>
	Vérifier la disponibilité du local de réunion et le réserver pour toute la session	Isabelle	Début septembre	<input type="radio"/> Amorcé <input type="radio"/> À jour <input type="radio"/> En retard	<input type="radio"/>
	Communiquer avec le centre de conditionnement physique pour finaliser le partenariat	René	Mi-septembre	<input type="radio"/> Amorcé <input type="radio"/> À jour <input type="radio"/> En retard	<input type="radio"/>
Promotion	Écrire les courriels qui seront envoyés aux employés pour promouvoir les interventions	Sylvie	Mi-septembre	<input type="radio"/> Amorcé <input type="radio"/> À jour <input type="radio"/> En retard	<input type="radio"/>
	Préparer l'affiche promotionnelle	Sylvie	Mi-septembre	<input type="radio"/> Amorcé <input type="radio"/> À jour <input type="radio"/> En retard	<input type="radio"/>
	Réaliser une courte vidéo avec le directeur	Isabelle et le directeur	Mi-septembre (début des cours)	<input type="radio"/> Amorcé <input type="radio"/> À jour <input type="radio"/> En retard	<input type="radio"/>

^e L'état d'avancement permet aux autres membres du comité de voir où en est la tâche à réaliser. Ceux-ci pourront faire un suivi, au besoin, avec la personne responsable. Il est possible de préciser cet état d'avancement, par exemple en mentionnant si la tâche est amorcée, à jour ou en retard.

	Tâches	Responsable	Échéancier	État d'avancement ^e	Cochez lorsque terminé
Évaluation	Préparer les documents de planification de l'évaluation pour l'objectif organisationnel et pour chacune des trois activités	René	Début octobre	<input type="radio"/> Amorcé <input type="radio"/> À jour <input type="radio"/> En retard	<input type="radio"/>
	Créer le questionnaire Web (satisfaction)	Jean	Fin octobre	<input type="radio"/> Amorcé <input type="radio"/> À jour <input type="radio"/> En retard	<input type="radio"/>
	Créer les questionnaires d'évaluation de l'objectif organisationnel et des sous-objectifs	René	Fin octobre	<input type="radio"/> Amorcé <input type="radio"/> À jour <input type="radio"/> En retard	<input type="radio"/>
	Envoyer le questionnaire Web (satisfaction)	René	Mi-novembre (fin des cours)	<input type="radio"/> Amorcé <input type="radio"/> À jour <input type="radio"/> En retard	<input type="radio"/>
	Recueillir les feuilles de présence et les compiler pour obtenir le taux de participation	Jean et Isabelle	Mi-novembre	<input type="radio"/> Amorcé <input type="radio"/> À jour <input type="radio"/> En retard	<input type="radio"/>
	Compiler les résultats du questionnaire Web (satisfaction)	Jean et Isabelle	Fin novembre	<input type="radio"/> Amorcé <input type="radio"/> À jour <input type="radio"/> En retard	<input type="radio"/>
	Compiler les résultats des questionnaires d'évaluation de l'objectif organisationnel	Sylvie	Fin novembre	<input type="radio"/> Amorcé <input type="radio"/> À jour <input type="radio"/> En retard	<input type="radio"/>
	Discuter des résultats du questionnaire lors d'une rencontre	Tous	Décembre	<input type="radio"/> Amorcé <input type="radio"/> À jour <input type="radio"/> En retard	<input type="radio"/>

Annexe VI

Évaluer l'intervention

Une évaluation pour chacune des interventions réalisées permettra au comité d'identifier les éléments qui ont contribué à la réussite ainsi que les obstacles rencontrés. Bien qu'elle soit souvent conduite une fois les activités terminées, l'évaluation peut aussi se faire pendant que celles-ci sont en cours.

Voici des exemples de questions qui pourraient être posées aux employés ayant participé aux séances de yoga, comme cela est proposé dans l'exemple de la section *Les étapes d'une démarche efficace*. Rappelons qu'il est suggéré de faire une évaluation pour chaque activité.

Évaluation de la session de yoga

Mardi 12 h 15 | Local de réunion

1) Indiquez votre degré d'accord pour chacun des énoncés présentés dans le tableau.

	Tout à fait en désaccord	En désaccord	En accord	Tout à fait en accord
Je suis satisfait de la session de cours.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La journée du cours me convient.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'heure du cours me convient.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La durée du cours me convient.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La salle où se déroule le cours me convient.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai apprécié la professeure de yoga.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2) Veuillez spécifier les raisons pour lesquelles vous êtes en désaccord (si applicable) en suggérant des modifications :

Annexe VII

Évaluer les effets sur l'organisation

Pour évaluer les effets sur l'organisation, il peut être pertinent d'utiliser un questionnaire. Lorsque c'est possible, il est préférable de faire cette évaluation avant le début de l'intervention, de façon à pouvoir comparer les résultats obtenus lors de l'évaluation des effets avec ceux obtenus lors de la première évaluation. Si ce n'est pas possible, le comité précisera la période de temps concernée (ex. : depuis la mise en place des interventions). Les questions ci-dessous sont posées aux membres de la direction dans le contexte de l'exemple cité dans la section *Les étapes d'une démarche efficace*.

Évaluation des interventions auprès de la direction après six mois d'implantation

Trois interventions (conférence, session de yoga et partenariat pour accès aux vestiaires)

1) Indiquez votre degré d'accord pour chacun des énoncés présentés dans le tableau :

	Tout à fait en désaccord	En désaccord	En accord	Tout à fait en accord
Depuis la mise en place du programme, les relations interpersonnelles se sont améliorées.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Depuis la mise en place du programme, la communication entre les employés s'est améliorée.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Depuis la mise en place du programme, la communication avec la direction s'est améliorée.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Depuis la mise en place du programme, la collaboration entre les employés s'est améliorée.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Depuis la mise en place du programme, le climat de travail s'est amélioré.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2) Veuillez spécifier les raisons pour lesquelles vous êtes en désaccord (si applicable) en suggérant des modifications :

3) Indiquez l'effet relatif à l'amélioration du climat de travail de chacune des interventions :

Intervention	Pas d'effet	Effet		
		Effet faible	Effet moyen	Effet substantiel
Conférence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Séances de yoga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partenariat pour l'accès aux vestiaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Annexe VIII

Évaluer les effets sur les employés

Il est utile de questionner les employés, même ceux qui n'ont pas participé aux activités, si l'on veut connaître les effets de la mise en place des interventions.

Évaluation des interventions auprès des employés après six mois d'implantation

Trois interventions (conférence, session de yoga et partenariat pour accès aux vestiaires)

1) Quelle est la proportion des activités auxquelles vous avez participé?

- En totalité
 En partie
 Aucune

2) Depuis la mise en place des interventions, à quelle fréquence pratiquez-vous des activités physiques?

- Une fois par mois
 Une fois par semaine
 Deux à trois fois par mois
 Deux à trois fois par semaine

3) Avez-vous remarqué des effets positifs sur votre bien-être?

- Oui
 Non

Si oui, veuillez les cocher.

- Sentiment de bien-être physique
 Amélioration du sommeil
 Sentiment de bien-être psychologique
 Autres (précisez) : _____
 Meilleure humeur

4) Indiquez votre degré d'accord pour chacun des énoncés présentés dans le tableau :

	Tout à fait en désaccord	En désaccord	En accord	Tout à fait en accord
Depuis la mise en place du programme, je suis davantage actif physiquement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Depuis la mise en place du programme, la communication entre les employés s'est améliorée.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Depuis la mise en place du programme, la communication avec la direction s'est améliorée.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Depuis la mise en place du programme, la collaboration entre les employés s'est améliorée.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Depuis la mise en place du programme, le climat de travail s'est amélioré.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Depuis la mise en place du programme, je suis davantage efficace au travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Depuis la mise en place du programme, j'ai plus d'énergie pour réaliser mes tâches.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Depuis la mise en place du programme, je suis davantage motivé à travailler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Depuis la mise en place du programme, mon sentiment d'appartenance à l'entreprise s'est développé.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5) Veuillez spécifier les raisons pour lesquelles vous êtes en désaccord (si applicable) en suggérant des modifications :

Liste de vérification

Cet aide-mémoire peut être utile tout au long de la démarche. Il est possible de l'utiliser en format Web et de le partager pour que l'ensemble des membres du comité y ait accès facilement.

	Responsable	À faire	En cours	Terminé
Le démarrage				
Obtenir l'accord et l'engagement de la direction	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nommer une personne responsable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Constituer un comité (le cas échéant)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Évaluer le contexte organisationnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Évaluer les éléments du contexte organisationnel favorables à la pratique d'activités physiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Évaluer les intérêts du personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fixer un objectif organisationnel pour la démarche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La planification				
Choisir les interventions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fixer des sous-objectifs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Établir un plan d'action :				
• Planifier la réalisation des interventions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Planifier la promotion des interventions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Planifier l'évaluation des interventions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La mise en œuvre, l'évaluation et le suivi				
Mettre en œuvre les interventions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Évaluer les interventions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Effectuer les suivis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Références

1. ABSENTÉISME (2006) Dans : Office québécois de la langue française, *Le grand dictionnaire terminologique*. [http://www.gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=507932] (Consulté le 1^{er} août 2018).
2. ACTIVITÉ PHYSIQUE (2004) Dans : Office québécois de la langue française, *Le grand dictionnaire terminologique*. [http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=2077676] (Consulté le 1^{er} août 2018).
3. AGENCE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DU SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN (2012). *La prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS) liés au travail : rapport du directeur de santé publique 2012*, Gouvernement du Québec, 16 p.
4. AMERICAN COLLEGE OF SPORTS MEDICINE (2017). *ACSM's Guidelines for Exercise Testing and Prescription*, 10 ed, Wolters Kluwer, 472 p.
5. ANDERSON, L. M., QUINN, T. A., et coll. (2009). « The Effectiveness of Worksite Nutrition and Physical Activity Interventions for Controlling Employee Overweight and Obesity : A Systematic Review », *American Journal of Preventive Medicine*, vol.37, n°4, p. 340-357.
6. ARENA, R. (2014). « Lifestyle Modification Interventions and Cardiovascular Health : Global Perspectives on Worksite Health and Wellness and Cardiac Rehabilitation », *Progress in Cardiovascular Diseases*, vol.56, n°5, p. 473-475.
7. ARENA, R., GUAZZI, M., et coll. (2013). « Promoting Health and Wellness in the Workplace : A Unique Opportunity to Establish Primary and Extended Secondary Cardiovascular Risk Reduction Programs », *Mayo Clinic Proceedings*, vol.88, n°6, p. 605-617.
8. ARVIDSON, E., BÖRJESSON, M., et coll. (2013). « The Level of Leisure Time Physical Activity is Associated with Work Ability-A Cross Sectional and Prospective Study of Health Care Workers », *BMC Public Health*, vol.13, n°1, p. 855.
9. AUDRAIN-MCGOVERN, J., RODRIGUEZ, D., et coll. (2012). « Longitudinal Variation in Adolescent Physical Activity Patterns and the Emergence of Tobacco Use », *Journal of Pediatric Psychology*, vol.37, n°6, p. 622-633.
10. BAICKER, K., CUTLER, D., et coll. (2010). « Workplace Wellness Programs Can Generate Savings », *Health Affairs*, vol.29, n°2, p. 304-311.
11. BASSETT, D. R. (2012). « Device-Based Monitoring in Physical Activity and Public Health Research », *Physiological Measurement*, vol.33, n°11, p. 1769.
12. BAUMAN, A. E., REIS, R. S., et coll. (2012). « Correlates of Physical Activity : Why Are Some People Physically Active and Others Not? », *The Lancet*, vol.380, n°9838, p. 258-271.
13. BERGERON, P. et REYBURN, S. (2010). *L'impact de l'environnement bâti sur l'activité physique, l'alimentation et le poids*, Institut national en santé publique, Direction du développement des individus et des communautés, 119 p.
14. BERRY L., MIRABITO A., et coll. (2010). *What's the Hard Return on Employee Wellness Programs?*, Dans : Secondary BERRY L., MIRABITO A., et coll., éditeurs, *Secondary What's the Hard Return on Employee Wellness Programs?*, 10 p.
15. BISWAS, A., OH, P. I., et coll. (2015). « Sedentary Time and its Association with Risk for Disease Incidence, Mortality, and Hospitalization in Adults : A Systematic Review and Meta-Analysis », *Annals of Internal Medicine*, vol.162, n°2, p. 123-132.

16. BRAVATA, D. M., SMITH-SPANGLER, C., et coll. (2007). « Using Pedometers to Increase Physical Activity and Improve Health : A Systematic Review », *Journal of the American Medical Association*, vol.298, n°19, p. 2296-2304.
17. BRITISH COLUMBIA RECREATION AND PARKS ASSOCIATION (2006). *Active Communities Workplace Workbook*, British Columbia, 82 p.
18. BURTON, W. N., CHEN, C.-Y., et coll. (2006). « The Association Between Health Risk Change and Presenteeism Change », *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol.48, n°3, p. 252-263.
19. CAMERON, C. et CRAIG, C. (2004). *Augmenter l'activité physique : construire des milieux de travail actifs*, Institut canadien de la recherche sur la condition physique et le mode de vie, 125 p.
20. CANADIAN SOCIETY FOR EXERCISE PHYSIOLOGY (2013). *Physical Activity Training for Health (CSEP-PATH)*, Ottawa, 210 p.
21. CANCELLIERE, C., CASSIDY, J. D., et coll. (2011). « Are Workplace Health Promotion Programs Effective at Improving Presenteeism in Workers? A Systematic Review and Best Evidence Synthesis of the Literature », *BMC Public Health*, vol.11, n°1, p. 395.
22. CARR, L. J., LEONHARD, C., et coll. (2016). « Total Worker Health Intervention Increases Activity of Sedentary Workers », *American Journal of Preventive Medicine*, vol.50, n°1, p. 9-17.
23. CENTERS FOR DISEASE CONTROL PREVENTION (2012). *Steps to Wellness : A Guide to Implementing the 2008 Physical Activity Guidelines for Americans in the Workplace*, Atlanta, Department of Health and Human Services, 120 p.
24. CENTRE CANADIEN D'HYGIÈNE ET DE SÉCURITÉ AU TRAVAIL (2018). *Fiches d'information Réponses SST : santé mentale - Facteurs de risque psychosociaux au travail*, Gouvernement du Canada, [http://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/mentalhealth_risk.html] (Consulté le 27 juin 2018).
25. CHAIRE DE RECHERCHE SUR L'OBÉSITÉ DE L'UNIVERSITÉ LAVAL (s.d.). *Obésité - abdominale*, [<http://obesite.ulaval.ca/obesite/abdominale/index.php>] (Consulté le 3 juillet 2018).
26. CHAPMAN, L. S. (2003). « Meta-Evaluation of Worksite Health Promotion Economic Return Studies », *The Art of Health Promotion*, vol.6, n°6, p. 1-10.
27. CHU, A., NG, S. H., et coll. (2016). « A Systematic Review and Meta-Analysis of Workplace Intervention Strategies to Reduce Sedentary Time in White-Collar Workers », *Obesity Reviews*, vol.17, n°5, p. 467-481.
28. CHURCH, T. S., THOMAS, D. M., et coll. (2011). « Trends Over 5 Decades in US Occupation-Related Physical Activity and Their Associations with Obesity », *PloS One*, vol.6, n°5, p. e19657.
29. COLCOMBE, S. et KRAMER, A. F. (2003). « Fitness Effects on the Cognitive Function of Older Adults : A Meta-Analytic Study », *Psychological Science*, vol.14, n°2, p. 125-130.
30. COMITÉ SCIENTIFIQUE DE KINO-QUÉBEC (1999). *Quantité d'activité physique requise pour en retirer des bénéfices pour la santé*, avis du Comité scientifique de Kino-Québec, Direction du sport et de l'activité physique, ministère de l'Éducation, Gouvernement du Québec, 27 p.
31. COMITÉ SCIENTIFIQUE DE KINO-QUÉBEC (2008). *Activité physique et santé osseuse*, Secrétariat au loisir et au sport, ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, Gouvernement du Québec, 39 p.

32. COMITÉ SCIENTIFIQUE DE KINO-QUÉBEC (2011). *L'activité physique, le sport et les jeunes / Savoir et agir*, Avis rédigé sous la coordination de Gaston Godin, PhD, Suzanne Laberge, PhD, et François Trudeau, PhD, Secrétariat au loisir et au sport, Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, Gouvernement du Québec, 104 p.
33. CONDITION PHYSIQUE (2004) Dans : Office québécois de la langue française, *le grand dictionnaire terminologique*. [http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8358365] (Consulté le 1^{er} août 2018).
34. CONN, V. S., HAFDAHL, A. R., et coll. (2009). « Meta-Analysis of Workplace Physical Activity Interventions », *American Journal of Preventive Medicine*, vol.37, n°4, p. 330-339.
35. COOPER, C. et DEWE, P. (2008). « Well-Being— Absenteeism, Presenteeism, Costs and Challenges », *Occupational Medicine*, vol.58, n°8, p. 522-524.
36. COURRY, 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.
37. CULTURE ORGANISATIONNELLE (2015) Dans : Office québécois de la langue française, *le grand dictionnaire terminologique*. [http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8870886] (Consulté le 1^{er} août 2018).
38. DA COSTA, B. R. et VIEIRA, E. R. (2008). « Stretching to Reduce Work-Related Musculoskeletal Disorders : A Systematic Review », *Journal of Rehabilitation Medicine*, vol. 40, n° 5, p. 321-328.
39. DE MOOR, M., BEEM, A., et coll. (2006). « Regular Exercise, Anxiety, Depression and Personality : A Population-Based Study », *Preventive Medicine*, vol. 42, n° 4, p. 273-279.
40. DEPARTMENT OF HEALTH AND FAMILY SERVICES, DIVISION OF PUBLIC HEALTH, et coll. (2007). *A Worksite Wellness Resource Guide for Michigan Worksites*, Michigan Department of Community, Cardiovascular Health, Nutrition & Physical Activity Section, 93 p.
41. DESPRÉS, J.-P. (2012). « Body Fat Distribution and Risk of Cardiovascular Disease : An Update », *Circulation*, vol. 126, n° 10, p. 1301-1313.
42. DESPRÉS, J.-P. et LEMIEUX, I. (2006). « Abdominal Obesity and Metabolic Syndrome », *Nature*, vol. 444, n° 7121, p. 881.
43. DOLEZAL, B. A., NEUFELD, E. V., et coll. (2017). « Interrelationship Between Sleep and Exercise : A Systematic Review », *Advances in Preventive Medicine*.
44. DUGDILL L. et COFFEY M. (2009). « Developing Physically Active Workplaces », Dans : DUGDILL L., CRONE D., et coll., éditeurs, *Physical Activity and Health Promotion : Evidence-Based Approaches to Practice*, Wiley-Blackwell Publishing Ltd.
45. DUNN, A. L., TRIVEDI, M. H., et coll. (2005). « Exercise Treatment for Depression : Efficacy and Dose Response », *American Journal of Preventive Medicine*, vol. 28, n° 1, p. 1-8.
46. EIME, R. M., YOUNG, J. A., et coll. (2013). « A Systematic Review of the Psychological and Social Benefits of Participation in Sport for Children and Adolescents : Informing Development of a Conceptual Model of Health Through Sport », *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, vol. 10, n° 1, p. 98.

47. EKELUND, U., STEENE-JOHANNESSEN, J., et coll. (2016). « Does Physical Activity Attenuate, or Even Eliminate, the Detrimental Association of Sitting Time with Mortality? A Harmonised Meta-Analysis of Data from More than 1 Million Men and Women », *The Lancet*, vol. 388, n° 10051, p. 1302-1310.
48. EMPLOI ET DÉVELOPPEMENT SOCIAL DU CANADA (2016). *Santé psychologique en milieu de travail*, Gouvernement du Canada, 15 p.
49. ENTREPRISES QUÉBEC (2018). *Santé mentale au travail : prévention et moyens d'action*, [<https://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/infosite?x=3109472046>] (Consulté le 28 juin 2018).
50. ERICKSON, K. I., VOSS, M. W., et coll. (2011). « Exercise Training increases size of hippocampus and improves memory », *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 108, n° 7, p. 3017-3022.
51. FONCTION COGNITIVE (1994) Dans : Office québécois de la langue française, *le grand dictionnaire terminologique*. [http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=18047563] (Consulté le 1^{er} août 2018).
52. FRIEDENREICH, C. M., COURNEYA, K. S., et coll. (2001). « Influence of Physical Activity in Different Age and Life Periods on the Risk of Breast Cancer », *Epidemiology*, vol. 12, n° 6, p. 604-612.
53. GAZMARARIAN, J. A., ELON, L., et coll. (2013). « A Randomized Prospective Trial of a Worksite Intervention Program to Increase Physical Activity », *American Journal of Health Promotion*, vol. 28, n° 1, p. 32-40.
54. GEMSON, D. H., COMMISSO, R., et coll. (2008). « Promoting Weight Loss and Blood Pressure Control at Work : Impact of an Education and Intervention Program », *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol. 50, n° 3, p. 272-281.
55. GERBER, M., BRAND, S., et coll. (2010). « Fitness and Exercise as Correlates of Sleep Complaints : Is It All in our Minds? », *Medicine and Science in Sports and Exercise*, vol. 42, n° 5, p. 893-901.
56. GILLMAN, M. W., PINTO, B. M., et coll. (2001). « Relationships of Physical Activity with Dietary Behaviors Among Adults », *Preventive Medicine*, vol. 32, n° 3, p. 295-301.
57. GLEESON, M., BISHOP, N., et coll. (2013). *Exercise Immunology*, Routledge, 456 p.
58. GOETZEL, R. Z., HENKE, R. M., et coll. (2014). « Do Workplace Health Promotion (Wellness) Programs Work? », *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol. 56, n° 9, p. 927-934.
59. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2018). *Budget 2018-2019 - Emploi : répondre aux défis du marché du travail*, 64 p.
60. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2018). *Plan d'action interministériel 2017-2021 de la Politique gouvernementale de prévention en santé, Un projet d'envergure pour améliorer la santé et la qualité de vie de la population*, 86 p.
61. GRZYWACZ, J. G., CASEY, P. R., et coll. (2007). « The Effects of Workplace Flexibility on Health Behaviors : A Cross-Sectional and Longitudinal Analysis », *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol. 49, n° 12, p. 1302-1309.
62. GUERTLER, D., VANDELANOTTE, C., et coll. (2015). « The Association Between Physical Activity, Sitting Time, Sleep Duration, and Sleep Quality as Correlates of Presenteeism », *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol. 57, n° 3, p. 321.

63. GUY THIBAUT (2009). *Entraînement cardio. Sports d'endurance et performance*, Vélo Québec éditions Collection Géo Plein Air, 264 p.
64. HEALTH AND SAFETY EXECUTIVE (2017). *Work-Related Stress, Depression or Anxiety Statistics in Great Britain*, 11 p.
65. HEART FOUNDATION, CANCER COUNCIL NSW, et coll. (2016). *Healthy Workplace Guide : 10 Steps to Implementing a Workplace Health Program*, Second ed, 36 p.
66. 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, n° 8, p. 507-518.
67. HILLMAN, C. H., ERICKSON, K. I., et coll. (2008). « Be Smart, Exercise your Heart : Exercise Effects on Brain and Cognition », *Nature Reviews Neuroscience*, vol. 9, n° 1, p. 58.
68. HURLING, R., CATT, M., et coll. (2007). « Using Internet and Mobile Phone Technology to Deliver an Automated Physical Activity Program : Randomized Controlled Trial », *Journal of Medical Internet Research*, vol. 9, n° 2.
69. INSTITUT CANADIEN DE LA RECHERCHE SUR LA CONDITION PHYSIQUE ET LE MODE DE VIE (2008). *Travailler à devenir actif : augmenter l'activité physique des Canadiens et Canadiennes en milieu de travail*, 4 p.
70. INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2016). *État du marché du travail au Québec : bilan de l'année*, 42 p.
71. INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2016). *La santé des Québécois : 25 indicateurs pour en suivre l'évolution de 2007 à 2014*, Résultats de l'Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes, 42 p.
72. INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC et MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU LOISIR ET DU SPORT (2006). *Enquête québécoise sur les activités physiques, sportives et de loisir. Tome II (Tableaux et résultats)*. 440 p.
73. INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE ET DE SÉCURITÉ (2017). *Travail de nuit et travail posté*, 16 p.
74. KAEWTHUMMANUKUL, T. et BROWN, K. C. (2006). « Determinants of Employee Participation in Physical Activity : Critical Review of the Literature », *Aaohn Journal*, vol. 54, n° 6, p. 249-261.
75. KATZMARZYK, P. T., CHURCH, T. S., et coll. (2009). « Sitting Time and Mortality from All Causes, Cardiovascular Disease, and Cancer », *Medicine and Science in Sports and Exercise*, vol. 41, n° 5, p. 998-1005.
76. KINO-QUÉBEC (2000). *Augmentez vos actifs*, Secrétariat au loisir et au sport, 24 p.
77. KIRK, M. A. et RHODES, R. E. (2011). « Occupation Correlates of Adults' Participation in Leisure-Time Physical Activity : A Systematic Review », *American Journal of Preventive Medicine*, vol. 40, n° 4, p. 476-485.
78. LA FÉDÉRATION DES KINÉSIOLOGUES DU QUÉBEC ((s.d.)). *Le kinésologue*, [<https://www.kinesiologue.com/le-kinesiologue>] (Consulté le 6 août 2018).
79. LABONTÉ-LEMOYNE, É., SANTHANAM, R., et coll. (2015). « The Delayed Effect of Treadmill Desk Usage on Recall and Attention », *Computers in Human Behavior*, vol. 46, p. 1-5.

80. LAMONTE, M. J. et BLAIR, S. N. (2012). « Physical Activity, Fitness, and Mortality Rates », Dans : BOUCHARD, C., BLAIR, S. N., et coll., éditeurs, *Physical Activity and Health*, Second ed, Human Kinetics, Champaign, p. 167-184.
81. LIN, Y.-P., MCCULLAGH, M. C., et coll. (2014). « An Integrative Review : Work Environment Factors Associated with Physical Activity Among White-Collar Workers », *Western Journal of Nursing Research*, vol.36, n° 2, p. 262-283.
82. MACEWEN, B. T., MACDONALD, D. J., et coll. (2015). « A Systematic Review of Standing and Treadmill Desks in the Workplace », *Preventive Medicine*, vol. 70, p. 50-58.
83. MACPHERSON, H., TEO, W.-P., et coll. (2017). « A Life-Long Approach to Physical Activity for Brain Health », *Frontiers in Aging Neuroscience*, vol. 9, p. 147.
84. MATHIEU, P., POIRIER, P., et coll. (2009). « Visceral Obesity : The Link Among Inflammation, Hypertension, and Cardiovascular Disease », *Hypertension*, vol. 53, n° 4, p. 577-584.
85. MEYER, P., KAYSER, B., et coll. (2010). « Stairs Instead of Elevators at Workplace : Cardioprotective Effects of a Pragmatic Intervention », *European Journal of Cardiovascular Prevention and Rehabilitation*, vol. 17, n° 5, p. 569-575.
86. MICHAEL, S. L., COFFIELD, E., et coll. (2016). « Variety, Enjoyment, and Physical Activity Participation Among High School Students », *Journal of Physical Activity and Health*, vol.13, n° 2, p. 223-230.
87. MICHISHITA, R., JIANG, Y., et coll. (2017). « The Practice of Active Rest by Workplace Units Improves Personal Relationships, Mental Health, and Physical Activity Among Workers », *Journal of Occupational Health*, vol. 59, n° 2, p. 122-130.
88. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR (2017). *Politique de l'activité physique, du sport et du loisir : Au Québec, on bouge!*, Gouvernement du Québec, 38 p.
89. MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (2016). *Politique gouvernementale de prévention en santé - Un projet d'envergure pour améliorer la santé et la qualité de vie de la population*, Gouvernement du Québec, 112 p.
90. MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE (2018). *Stratégie nationale sur la main-d'oeuvre 2018-2023 - Le Québec à l'ère du plein emploi*, Gouvernement du Québec, 95 p.
91. MITCHELL, M. S., GOODMAN, J. M., et coll. (2013). « Financial Incentives for Exercise Adherence in Adults : Systematic Review and Meta-Analysis », *American Journal of Preventive Medicine*, vol. 45, n° 5, p. 658-667.
92. MOORE, S. C., LEE, I.-M., et coll. (2016). « Association of Leisure-Time Physical Activity with Risk of 26 Types of Cancer in 1.44 Million Adults », *Journal of the American Medical Association Internal Medicine*, vol. 176, n° 6, p. 816-825.
93. O'DONNELL, M. (2017). *Health Promotion in Workplace 5th Edition*, Art and Science of Health Promotion Institute, 721 p.
94. OPPEZZO, M. et SCHWARTZ, D. L. (2014). « Give your Ideas some Legs : The Positive Effect of Walking on Creative Thinking », *Journal of Experimental Psychology : Learning, Memory, and Cognition*, vol. 40, n° 4, p. 1142.
95. ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ (2008). *La prévention des maladies non transmissibles par l'alimentation et l'exercice physique sur le lieu de travail : rapport d'une réunion mixte OM*.

96. ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ (2018). *Maladies cardiovasculaires : à propos des maladies cardiovasculaires*, [http://www.who.int/cardiovascular_diseases/about_cvd/fr/] (Consulté le 3 juillet 2018).
97. PELLETIER, B., BOLES, M., et coll. (2004). « Change in Health Risks and Work Productivity Over Time », *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol. 46, n° 7, p. 746-754.
98. PIERRE J et I, B. (2010). *Un esprit sain dans un corps sain : promouvoir le sport au travail.*, Gestion, vol. 35, n° 3, 10 p.
99. PRÉSENTÉISME (2010) Dans : Office québécois de la langue française, *le grand dictionnaire terminologique*. [http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8368436] (Consulté le 1^{er} août 2018).
100. PRONOVOST, G. (2015). *Que faisons-nous de notre temps? : vingt-quatre heures dans la vie des Québécois—Comparaisons internationales*, Presses de l'Université du Québec, 138 p.
101. PROPER, K. I., DE BRUYNE, M. C., et coll. (2004). « Costs, Benefits and Effectiveness of Worksite Physical Activity Counseling from the Employer's Perspective », *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, vol. 30, n° 1, p. 36-46.
102. PROPER, K. I., SINGH, A. S., et coll. (2011). « Sedentary Behaviors and Health Outcomes Among Adults : A Systematic Review of Prospective Studies », *American Journal of Preventive Medicine*, vol. 40, n° 2, p. 174-182.
103. PROPER, K. I., VAN DEN HEUVEL, S., et coll. (2006). « Dose–Response Relation Between Physical Activity and Sick Leave », *British Journal of Sports Medicine*, vol. 40, n° 2, p. 173-178.
104. QU, S., OLAFSRUD, S. M., et coll. (2013). « Rapid gene expression changes in peripheral blood lymphocytes upon practice of a comprehensive yoga program », *PloS One*, vol. 8, n° 4, p. e61910.
105. RAGLIN, J. S. et WILSON, G. S. (2012). « Exercise and its Effects on Mental Health », Dans : Bouchard, C., Blair, S. N., Haskell, W., éditeurs, *Physical Activity and Health*, Second ed, Human Kinetics, Champaign.
106. SAIRANEN, S., MATZANKE, D., et coll. (2011). « The Business Case : Collaborating to Help Employees Maintain their Mental Well-Being », *Healthcare Papers*, vol. 11, n° Sp, p. 78-84.
107. SCHNEIDER, S. et BECKER, S. (2005). « Prevalence of Physical Activity Among the Working Population and Correlation with Work-Related Factors : Results from the First German National Health Survey », *Journal of Occupational Health*, vol. 47, n° 5, p. 414-423.
108. SCULLY, D., KREMER, J., et coll. (1998). « Physical Exercise and Psychological Well Being : A Critical Review », *British Journal of Sports Medicine*, vol. 32, n° 2, p. 111-120.
109. SECRÉTARIAT À LA JEUNESSE (2016). *Promouvoir la conciliation entre le travail, les responsabilités liées à la vie familiale et les études*, Gouvernement du Québec, [<https://www.jeunes.gouv.qc.ca/politique/travail-economie/conciliation.asp>] (Consulté le 27 juin 2018).
110. SEDENTARY BEHAVIOUR RESEARCH NETWORK (2017). *Consensus Definitions (French Translation) - Comportement sédentaire*, [<http://www.sedentarybehaviour.org/sbrn-terminology-consensus-project/french-translation/>] (Consulté le 3 juillet 2018).
111. SEGUIN, R., BUCHNER, D. M., et coll. (2014). « Sedentary Behavior and Mortality in Older Women : The Women's Health Initiative », *American Journal of Preventive Medicine*, vol. 46, n° 2, p. 122-135.
112. SIEGRIST, J. (2008). « Chronic Psychosocial Stress at Work and Risk of Depression : Evidence from Prospective Studies », *European Archives of Psychiatry and Clinical Neuroscience*, vol. 258, n° 5, p. 115.

113. SMITH, P. J., BLUMENTHAL, J. A., et coll. (2010). « Aerobic Exercise and Neurocognitive Performance : A Meta-Analytic Review of Randomized Controlled Trials », *Psychosomatic Medicine*, vol. 72, n° 3, p. 239.
114. STATISTIQUE CANADA (2018). *Résultats de l'Enquête sur la population active pour le Québec*, Adapté par l'Institut de la statistique du Québec, 5 p.
115. STEWART, N. (2013). *Missing in Action : Absenteeism Trends in Canadian Organizations*, Ottawa : The Conference Board of Canada.
116. STOCK, S. et 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.
117. STRÖHLE, A. (2009). « Physical activity, exercise, depression and anxiety disorders », *Journal of Neural Transmission*, vol. 116, n° 6, p. 777.
118. TO, Q. G., CHEN, T. T., et coll. (2013). « Workplace Physical Activity Interventions : A Systematic Review », *American Journal of Health Promotion*, vol. 27, n° 6, p. e113-e123.
119. US DEPARTMENT OF HEALTH AND HUMAN SERVICES (2008). *Physical Activity Guidelines for Americans : Be Active, Healthy, and Happy!*, [<https://health.gov/paguidelines/>] (Consulté le 27 juin 2018).
120. VAN AMELSVOORT, L. G., SPIGT, M. G., et coll. (2006). « Leisure Time Physical Activity and Sickness Absenteeism : A Prospective Study », *Occupational Medicine*, vol. 56, n° 3, p. 210-212.
121. VAN DEN HEUVEL, S., BOSHUIZEN, H., et coll. (2005). « Effect of Sporting Activity on Absenteeism in a Working Population », *British Journal of Sports Medicine*, vol. 39, n° 3, p. e15-e15.
122. VAN STRALEN, M. M., DE VRIES, H., et coll. (2009). « Determinants of Initiation and Maintenance of Physical Activity Among Older Adults : A Literature Review », *Health Psychology Review*, vol. 3, n° 2, p. 147-207.
123. VÉZINA MICHEL, CLOUTIER ESTHER, et coll. (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*, Études et recherches; rapport R-691, Gouvernement du Québec, Institut national de santé publique du Québec, Institut de la statistique du Québec, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, 986 p.
124. VIVRE EN VILLE (s.d.). *Localisation des activités*, Collectivitesviables.org, Vivre en Ville, [<http://collectivitesviables.org/articles/localisation-des-activites.aspx>] (Consulté le 28 juin 2018).
125. WATSON, T. (2011). *Résultats du sondage Au travail! 2011-2012 - Faits saillants canadiens*, 8 p.
126. WEMME, K. M. et ROSVALL, M. (2005). « Work Related and Non-Work Related Stress in Relation to Low Leisure Time Physical Activity in a Swedish Population », *Journal of Epidemiology and Community Health*, vol. 59, n° 5, p. 377-379.
127. WIPFLI, B. M., RETHORST, C. D., et coll. (2008). « The Anxiolytic Effects of Exercise : A Meta-Analysis of Randomized Trials and Dose-Response Analysis », *Journal of Sport and Exercise Psychology*, vol. 30, n° 4, p. 392-410.

education.gouv.qc.ca

76-4018-007

**Éducation
et Enseignement
supérieur**

Québec 