

Se faire plaisir pour préserver son bien être au travail

Abdellah Essiyedali, Maître de conférences habilité

Equipe de Recherche Pluridisciplinaire

« Ecole & Société » (ERPE&S) CRMEF de Rabat, Maroc

[Doi:10.19044/esj.2024.v20n25p102](https://doi.org/10.19044/esj.2024.v20n25p102)

Submitted: 02 May 2024

Accepted: 24 September 2024

Published: 30 September 2024

Copyright 2024 Author(s)

Under Creative Commons CC-BY 4.0

OPEN ACCESS

Cite As:

Essiyedali A. (2024). *Se faire plaisir pour préserver son bien être au travail*. European Scientific Journal, ESJ, 20 (25), 102. <https://doi.org/10.19044/esj.2024.v20n25p102>

Résumé

Le monde de l'entreprise est un monde assez complexe. Plusieurs facteurs entrent en jeu et rendent le travail comme une source de souffrance et de mal-être. Ceci est visible au niveau des plaintes et protestations quotidiennes des travailleurs à l'égard de leur hiérarchie, leurs collègues voire à l'égard même de leur activité professionnelle. Un ressenti négatif s'accumule et alimente l'usure psychologique. Il s'agit de risques au travail qui sont en rapport étroit avec le fonctionnement de l'organisation appelés risques psychosociaux (RPS). Certes, l'entreprise a une responsabilité morale et juridique pour préserver le bien-être de ses salariés mais des manquements et des négligences font partie de la réalité même de ce monde professionnel. Nous nous sommes intéressés lors de cette étude à vérifier le rapport qui pourrait exister entre le fait qu'un salarié se fasse plaisir grâce à la pratique régulière d'une activité physique et sportive et sa perception et son adaptation aux situations de stress professionnel. Cette étude a concerné 149 managers. La méthodologie choisie fait appel à deux types d'études. Une étude exploratoire qualitative et une étude confirmatoire quantitative. Les résultats obtenus confirment l'apport bénéfique d'une pratique physique régulière sur le niveau de perception du stress professionnel et la nature même des stratégies de coping ce qui alimente par conséquent un état de bien-être au travail positif.

Mots-clés: Stress professionnel, stratégie de coping, stress perçu, activité physique, bien-être

Indulge Yourself to Maintain Your Well-Being at Work

Abdellah Essiyedali, Maître de conférences habilité
Equipe de Recherche Pluridisciplinaire
« Ecole & Société » (ERPE&S) CRMEF de Rabat, Maroc

Abstract

The business world is a complex one. Several factors come into play to make work a source of suffering and malaise. This can be seen in the daily complaints and protests from workers towards their superiors, their colleagues and even towards their professional activity itself. Negative feelings accumulate and fuel psychological wear and tear. These are workplace risks that are closely linked to the way the organisation functions, known as psychosocial risks (PSR). Of course, companies have a moral and legal responsibility to safeguard the well-being of their employees, but failings and negligence are part and parcel of the very reality of this professional world. In this study, we were interested in verifying the relationship that might exist between the fact that an employee takes pleasure in regular physical activity and sport and his or her perception of and adaptation to situations of work-related stress. The study involved 149 managers. The methodology used involved two types of study. A qualitative exploratory study and a quantitative confirmatory study. The results confirm the beneficial impact of regular physical exercise on the perception of work-related stress and the very nature of coping strategies, which in turn contributes to a positive state of well-being at work.

Keywords: Occupational stress, coping strategies, perceived stress, physical activity, well-being

Introduction

En vue de comprendre la performance au travail, plusieurs scientifiques appartenant à différents champs (économie, gestion, finance, psychologie, ergonomie, médecine, sciences de la santé) tentent d'identifier les facteurs pouvant expliquer ses déterminants et ses facteurs. Selon une lecture systémique, l'entreprise est comprise en tant que système ouvert se caractérisant par une réalité économique technique et sociale. De La Villarmois & Levant (2011) soulignent l'existence de deux dimensions explicatives de la performance au travail. La première dimension dite objective est en rapport avec son efficacité. Elle est de type économique et systémique (pérennité de l'organisation). Quant à la deuxième dimension elle est qualifiée de subjective comprenant un aspect social et sociétal (ressources

humaines et légitimité de l'organisation). Cette explication nous invite à prendre en considération la nature complexe des deux environnements de l'entreprise pour comprendre sa performance en tant que résultante multifactorielle. L'environnement externe de l'entreprise renvoie, entre autres, à son positionnement stratégique, ses concurrents, les opportunités, les risques, sa responsabilité sociétale...etc. Quant à son environnement interne, il se caractérise par son capital humain, sa culture, son mythe fondateur, ses modes de communication et de management, les conditions de travail...etc. Certes, ces deux environnements sont complexes. Mais l'organisation a plus de chance pour agir efficacement sur son environnement interne par rapport à son environnement externe puisque les boucles de régulation sont définies par la dynamique de ses ressources humaines et de sa politique sociale. (Valette, Diochon, & Burellier, 2018).

Les conclusions de certains travaux scientifiques soulignent l'importance des facteurs psychologiques au niveau de la productivité et de la performance au travail. Le bien-être du salarié semble impacter sa performance individuelle et sa contribution à la réalisation des objectifs de l'organisation (Motowidlo, 2003 ; Campbell, 1990). Le bien-être au travail est intimement lié à la prévention à la gestion de certains phénomènes comme le stress professionnel dont l'organisation doit s'en occuper pour éviter son effet catastrophique sur la santé mentale des travailleurs et bien entendu pour minimiser son coût économique et financier (accidents, absentéisme, turn over...).

Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi de mettre le focus sur le comportement du travailleur en termes d'une pratique physique et sportive régulière. Ce choix est appuyé par le fait que les conclusions des recherches scientifiques s'accordent sur le fait que la pratique physique et sportive de manière régulière favorise une réduction du stress, une meilleure forme physique et mentale et une amélioration des performances intellectuelles (Buckwo & Dishman, 2007).

Notre objectif consiste alors à étudier et analyser les effets de la pratique d'une activité physiques et de la sédentarité sur la capacité des travailleurs pour faire face à l'usure psychologique provoquée par l'exercice de leur activité professionnelle. Dans ce cadre un ensemble de questions nous semblent légitimes à poser à savoir : *Comment la pratique physique contribue-t-elle au bien-être général de la personne ? De quelle pratique de l'activité physique parle-t-on ? Quels sont les bienfaits physiologiques et psychologiques de la pratique de l'activité physique ? Comment une pratique physique pourra-t-elle aider à faire face aux difficultés rencontrées sur le lieu de travail ? Est-ce que la pratique d'activité physique pourrait avoir des conséquences sur la productivité et la performance d'une organisation ? Comment la pratique de l'activité physique pourrait être un*

champ s'apprentissage et d'inspiration pour l'amélioration de certaines pratiques managériales et la dynamique du travail ?

Les risques psychosociaux

Le travail est considéré comme un moyen d'épanouissement et de réalisation de soi mais aussi comme source de souffrance. A ce sujet Daveziers (1993, p 37) souligne que « *Le travail, c'est la mobilisation des hommes et des femmes face à ce qui n'est pas prévu par la prescription, face à ce qui n'est pas donné par l'organisation du travail. En ce sens il n'y a pas de travail qui ne trouve son origine dans un mouvement initial de déception. Le manque, la souffrance sont inscrits au cœur de l'expérience du travail.* ». Cette souffrance au travail pourrait se manifester par un manque de motivation, d'engagement, le risque d'accidents professionnels, l'anxiété, le stress, l'épuisement professionnel, la dépression, la violence...etc.

Il s'agit en fait de risques psychosociaux (RPS) qui impactent le bien-être et la santé mentale au travail et la performance de l'entreprise. Pour expliciter ce concept d'RPS, Gollac (2012, p. 5-10) souligne qu'il s'agit de « *risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* ». Cette définition laisse comprendre que les RPS sont des risques en rapport étroit avec la qualité de vie au travail, les pratiques managériales, la culture de l'entreprise, les perspectives de carrière et l'équilibre vie familiale et vie professionnelle. Ces risques ont un impact considérable sur la santé mentale et physique des travailleurs (Rossano, De Chatillon & Desmarais, 2015).

Comment identifier les risques psychosociaux: les principaux facteurs

Les RPS se manifestent par une panoplie de symptômes et de maladies. Sur le plan physique et physiologique par exemple, nous pouvons citer les troubles musculo-squelettiques (TMS), les maladies cardiovasculaires, les troubles d'insomnie, les troubles alimentaires...etc. Au niveau psychologique, les conséquences des RPS pourront se manifester en termes de mal-être, de fatigue permanente, d'état d'anxiété, de stress, d'harcèlement psychologique, d'épuisement professionnel, de violence, de dépression...etc.

Gérer les risques psychosociaux est une nécessité vitale pour toute organisation pour garantir sa productivité, sa pérennité et sa force concurrentielle. Par conséquent toute négligence de cet aspect pourra causer des dégâts lourds pour l'entreprise mais aussi pour ses travailleurs. En effet, les RPS présentent un coût économique et financier pour les organisations. Ceci se manifeste par des taux élevés de turnover, d'absentéisme et une diminution de la performance individuelle et de la productivité. D'où la

recommandation pour l'entreprise de mettre en place des mesures préventives pour identifier, évaluer et gérer ces risques (Richard, 2012 ; Gollac & Bodier, 2011).

Lors de cette étude nous avons choisi de mettre le focus sur le stress au travail comme l'une des manifestations majeures des RPS. Le phénomène de stress est souvent utilisé pour désigner l'ensemble des RPS. Il s'agit d'un indicateur faible de la santé mentale et du bien-être au travail.

Le stress au travail

Étymologiquement, le mot stress trouve son origine dans le verbe latin *stringer* qui signifie tendre. Son sens est d'abord celui d'une force externe qui exerce une déformation. Les dictionnaires anglais traduisent stress par contrainte, force, tension. L'organisation mondiale de la santé (OMS, 2023) définit le stress comme étant « *un état d'inquiétude ou de tension mentale causé par une situation difficile. Il s'agit d'une réponse humaine naturelle qui nous incite à relever les défis et à faire face aux menaces auxquels on est confrontés dans notre vie. Chacun éprouve du stress dans une certaine mesure. Toutefois la façon dont nous réagissons face au stress fait une grande différence pour notre bien-être général* ».

Dans le contexte professionnel, le stress est considéré comme étant une des principales causes de maladies professionnelles. *Le stress est défini comme étant « un état fait de réactions émotionnelles, cognitives, comportementales et physiologiques aux aspects néfastes et nocifs de la nature du travail, de son organisation et de son environnement ... À l'origine du stress, on trouve une inadéquation entre l'homme et son travail, des conflits entre ses rôles au travail et en dehors du travail, et le fait qu'il ne possède pas un degré normal de maîtrise de son travail et de sa vie »* (EU-OSHA, 2003, p. 8).

Le stress au travail semble résulter de plusieurs facteurs en rapport avec l'organisation du travail (charge du travail, exigences du travail, contrôle de l'activité du travail), la nature des relations professionnelles (coéquipiers et hiérarchie), et la nature de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Lorsqu'il est chronique, le stress peut entraîner des troubles cardiovasculaires, des troubles du sommeil, de l'anxiété et de la dépression.

Les situations de travail chroniquement stressantes provoquent un état d'épuisement professionnel (burn-out). Il s'agit d'un état de fatigue physique, émotionnelle et mentale qui dure dans le temps et qui se caractérise par une diminution de l'énergie, une désillusion vis-à-vis du travail et une réduction de la performance professionnelle.

Dresser un état de l'art sur le concept du stress professionnel laisse observer une modification de la conception du stress au fil du temps. Les adeptes du courant béhavioriste ont considéré le stress comme étant un

stimulus qui entraîne une réponse (Cannon & Meyer, 1929) sous la forme de troubles psychologiques ou psychosomatiques. Le stress est évalué alors de manière indirecte selon une relation causaliste entre l'évènement déclencheur et les troubles qui se manifestent.

Par ailleurs, les adeptes du courant cognitiviste avancent qu'une situation est évaluée par une personne comme étant stressante lorsqu'elle dépasse ses ressources et met en danger son bien-être. Selon ce courant la prise en considération de la situation vécue par une personne laisse comprendre le stress autrement. Selon cette approche, la perception du stress est plus importante que les caractéristiques de la situation elle-même.

L'approche cognitiviste du stress défend la thèse qui stipule que les émotions sont les manifestations de la pensée. Selon cette approche, modifier les comportements en rapport avec des émotions négatives nécessite d'abord une certaine prise de conscience du fonctionnement des perceptions au niveau de notre pensée (Monday, 1994). Dans cette perspective, ce ne sont pas tant les facteurs de stress comme tels qui posent des problèmes, mais plutôt les perceptions qu'en ont les individus (Schuler, 1980 ; Rasclé, 1994 ; Aubert & Pages, 1989). Ce courant, prend en considération une panoplie de variables à savoir la perception de la situation mais aussi la personnalité de la personne et la nature de ses réactions. Ces approches ont donné naissance à un ensemble de modèles, tel le modèle de Karasek (Karasek, 1979) et le modèle transactionnel de Lazarus & Folkman (1984).

Le modèle « demande-contrôle » de Karasek (1979)

Dans un article intitulé « *Decision latitude, and mental strain: implications for job redesign* », le psychologue américain Karasek (1979) a présenté la première version de son modèle du stress professionnel. Il s'agit d'un modèle qui s'inscrit dans une approche interactionniste. Cette approche considère le stress comme une variable relationnelle entre un individu et la situation vécue.

Ce modèle se base sur deux dimensions du stress au travail à savoir « *la latitude décisionnelle* » (ou autonomie) et « *les exigences de travail* ». Cette première version de ce modèle a été appelée « *demand-control model* ». Elle a été révisée et complétée par la suite en 1990 par l'ajout d'une troisième dimension à savoir « *le soutien social* ». Ceci a donné naissance à un nouveau modèle tridimensionnel du stress appelée « *job demand control support model* ».

Selon ce modèle, le stress survient dès le moment où un salarié dispose de latitude décisionnelle limitée qui l'empêche à avoir un contrôle suffisant sur son activité professionnelle qui nécessite des exigences psychologiques élevées. Comme recommandation, Karasek insiste sur l'importance de réorganiser le travail pour offrir au salarié plus de possibilité de contrôle sur

l'exercice de son travail (plus de latitude décisionnelle : plus d'autonomie dans l'organisation de son activité, plus de participation aux décisions...etc.) mais sans aucune modification des exigences.

Le modèle de Karasek est considéré comme un outil de référence pertinent pour mesurer le stress au travail. Karasek a mis en place un questionnaire dont les qualités psychométriques sont très satisfaisantes (Niedhammer & al., 2006). Il s'agit du « *Job Content Questionnaire* » (JCQ). L'objectif de ce questionnaire consiste à mesurer les facteurs de risque du stress au travail. Ce questionnaire est composé de 49 questions et permet de mesurer cinq dimensions à savoir : « *latitude décisionnelle* », « *demande psychologique et charge de travail mentale* », « *soutien social* », « *exigences physiques* » et « *insécurité du travail* » (Brisson & al., 1998).

Le modèle transactionnel de Lazarus & Folkman (1984)

Lazarus & Folkman (1984b, p.19) considèrent le stress comme étant une « *transaction particulière entre un individu et une situation dans laquelle celle-ci est évaluée comme débordant ses ressources et pouvant mettre en danger son bien être* ». Le stress perçu par l'individu serait ainsi fonction de la perception des événements extérieurs qu'il vit (pensées et jugements) et de la perception de ses capacités à y résister ou non (capacité de faire face). La mesure du stress devient une mesure directe appelée « *stress perçu* ».

Le modèle transactionnel du stress explique que ce n'est plus la nature de l'événement en lui-même qui détermine la réponse de stress de l'individu mais l'évaluation globale des processus en jeu. Il s'agit d'une évaluation subjective du stress qui se définit par les biais cognitif de la personne, ses filtres, ses ressources (psychologiques et sociales) et ses capacités d'ajustement(coping). Le stress perçu devient le résultat de la mesure des différents niveaux de stress vécu en fonction des événements stressants objectifs, des processus de coping et des facteurs de personnalité. Dans ce sens, Lazarus souligne l'existence de plusieurs facteurs qui peuvent influencer l'évaluation de l'individu d'une situation comme étant menaçante ou non à savoir sa sensibilité émotionnelle, ses traits d'anxiété, son affectivité, ses expériences antérieures et ses capacités de faire face.

Face à des situations évaluées comme étant menaçantes, l'individu essaie de s'adapter en faisant appel à une panoplie de stratégies pour avoir le contrôle sur la situation et faire face à ses exigences. Ces stratégies sont appelées par les anglo-saxons « *coping* ». Le coping est défini par Lazarus & Folkman (1984b, p. 141) comme étant un ensemble de réponses à des situations stressantes spécifiques. Le coping est considéré alors comme un processus qui permet de réduire les demandes du stress par le choix de stratégies face à des problèmes réels ou imaginaires qui sont évalués par la personne comme une menace à son bien-être.

Bien-être & santé mentale au travail

Selon l'OMS le bien-être au travail est défini en tant « *qu'état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre les capacités, besoins et attentes d'un travailleur et les opportunités et exigences du milieu professionnel* ». Pour expliciter davantage ce concept, Diener (1994, p106) précise que « *Le bien-être se caractériserait par trois éléments essentiels : il est tout d'abord subjectif, c'est un vécu personnel, il n'est pas l'absence de facteurs négatifs, il inclut des composantes positives (émotions agréables). Il se traduit par une évaluation globale de la vie de la personne dans son ensemble.* ».

A partir ces définitions, nous pouvons retenir que le bien-être est une quête de satisfaction à l'égard de l'activité professionnelle du travailleur. Il se traduit par une recherche d'un état d'équilibre qui devrait prendre en considération des variables d'ordre individuel (compétences, aspirations) et des variables d'ordre contextuel en rapport avec le monde du travail (qualité de vie au travail, culture organisationnelle, gestion de carrière). Pour résumer, le bien-être au travail correspond à la satisfaction de l'employé au sein de son entreprise. Il conduit à l'épanouissement professionnel.

Une modélisation intéressante du bien-être au travail a été développée par Abord de Chatillon & Richard (2015). Ces auteurs ont expliqué le bien-être au travail en se référant à la théorie bifactorielle de Herzberg (1959) sur le fonctionnement de la motivation qui stipule que la motivation d'une personne est une résultante de deux composantes à savoir les facteurs d'hygiène qui se rapportent à la sécurité et au confort de l'environnement et les facteurs de motivation qui se rapportent à des motivations d'ordre psychologique.

Selon cette modélisation d'Abord de Chatillon et Richard (2015), le bien-être au travail nécessite la prise en considération de quatre facteurs à savoir « le sens du travail, le lien, l'activité et le confort ». L'importance de ces facteurs a été confirmée par les conclusions de plusieurs études scientifiques qui ont étudié la problématique du bien-être au travail. Ces travaux s'accordent sur le fait qu'un déséquilibre entre ces éléments est susceptible d'altérer la santé mentale au travail (Rolland, 2000 ; Rasclé et Bruchon-Schweitzer, 2004 ; Rossano, de Chatillon et Desmarais, 2015).

Le bien-être : un levier de la santé mentale au travail

Parler de santé mentale c'est parler du bien-être sociale, psychologique et émotionnel des travailleurs. Ces registres façonnent la manière d'être et de paraître de la personne. La santé mentale d'une personne va définir sa façon de se comporter dans des contextes de crise, de conflit ou d'incertitude. Dans cette optique l'organisation mondiale de la santé (OMS, 2022, p 1) précise que « *la santé mentale et le travail sont étroitement liés. La santé mentale ne se*

limite pas à l'absence de problèmes de santé mentale. Il s'agit plutôt d'un état de bien-être mental qui permet à chacun de faire face au stress de la vie, de réaliser son potentiel, de bien apprendre et de bien travailler, et de contribuer à sa communauté ». Le travail se caractérise par ses réalités complexes qui interagissent et se définissent selon plusieurs logiques et facteurs d'ordre institutionnel, organisationnel, culturel, relationnel et techniques. Vu cette complexité, il est évident que le travail se caractérise par une incidence directe sur le bien-être et la santé mentale des travailleurs.

En se référant à la théorie de l'évaluation cognitive présentée auparavant, notre approche du bien-être au travail met le focus sur la perception individuelle et collective de la nature des situations professionnelles en termes d'exigences et contraintes (physiques, intellectuelles et psychologiques). Ces perceptions sont la toile de fond des constructions de réalités subjectives inconscientes qui vont impacter leur bien-être et se traduisent par des comportements d'approche ou de fuite (au niveau psychologique, relationnel et émotif).

Le bien-être au travail : un levier de la performance au travail

Les conclusions des recherches scientifiques s'accordent sur le fait qu'une gestion du bien-être au travail est susceptible de favoriser des comportements de productivité collective, de performance individuelle, de créativité, d'innovation et des comportement prosociaux (Bietry & Creusier, 2013 ; Lyubomirsky et al., 2005 ; Lee & Allen, 2002 ; Wright & Staw, 1999 ; Schneider & al., 2003 ; Staw & Barsade, 1993). Des travailleurs épanouis s'absentent moins et développent davantage un sentiment d'appartenance. Ils sont plus motivés et plus engagés avec un risque d'accident professionnel moins élevé.

L'organisation a intérêt à mettre en place des politiques sociales et managériales qui favorisent une stratégie de qualité de vie au travail, une bonne dynamique relationnelle et des plans de carrière. Ce genre de politiques de bien être vont permettre à l'entreprise d'éviter des taux élevés de turn over, de fidéliser davantage son personnel, de bien gérer son capital humain, de prévenir les risques psychosociaux, de prévenir les conflits et les comportements de violence et d'améliorer par conséquent sa productivité et pérenniser sa mission (Neveu, 2012).

Pratique de l'activité physique & bien-être au travail

Tout d'abord, il nous semble important voir judicieux de définir ce que nous entendons par la pratique de l'activité physique. Pour ce faire, nous faisons recours à la définition avancée par Rivière (2017, p 871) qui stipule que « *tout mouvement corporel produit par la contraction des muscles squelettiques, entraînant une augmentation de la dépense énergétique au-*

dessus de la dépense de repos ». Dans ce sens, nous retenons que l'activité physique concerne toutes les activités de la vie courante, scolaire et professionnelle, et les activités de loisirs y compris les activités sportives codifiées ou non.

Certes, la pratique de l'activité physique présente plusieurs avantages et bienfaits pour notre santé physique et mentale. L'institut canadien de la recherche sur la condition physique et le mode de vie (ICRCP) stipule que « *L'activité physique peut contribuer à l'amélioration de la santé mentale et même à la prévention de certains troubles mentaux en améliorant la confiance en soi, l'estime de soi et d'autres variables psychologiques. Il est clair qu'elle réduit les symptômes d'anxiété et de dépression, qu'elle est un antidote éprouvé contre le stress et qu'elle a une influence positive sur l'humeur* ».

Au niveau physiologique, les conclusions de différentes recherches scientifiques dans le domaine médical par exemple s'accordent sur le fait que la pratique de l'activité physique permet un meilleur contrôle du poids et de la tension artérielle. D'autres effets positifs ont été constatés au niveau de la réduction de risque de mort prématuré provoqué par certaines pathologies (e.g. maladies cardiovasculaires, diabète, cancer du côlon...etc.) (Friedenreich & al, 2002 ; Buckwo & Dishman, 2007).

Sur le plan psychologique et en particulier au niveau de la santé mentale, les conclusions des études soulignent l'impact positif de la pratique physique sur le bien-être et plus particulièrement au niveau du traitement de certains troubles de comportement comme par exemple les états de phobies, de la dépression et de l'anxiété. (Stephoe & al., 1993).

Dans ce cadre, des études en psychiatrie ont constaté que la pratique de l'activité physique auprès de personnes souffrant de dépression ou d'anxiété procure des sentiments de plaisir et de satisfaction. Les endorphines aident à se sentir bien et stabiliser les changements d'humeur. Ces études concluent que plus le plaisir associé à l'activité physique est grand, meilleurs seront les bénéfices sur le bien-être psychologique (De Moor & al, 2006). C'est pour cette raison que certains praticiens de la santé mentale considèrent la pratique physique comme un processus psychothérapeutique pertinent à prescrire pour faire face à des situations de détresse psychologique ou de mal être. Par contraste, l'inactivité ou la sédentarité n'impacte pas uniquement notre bien-être physique mais aussi notre bien-être mental. Le manque de mouvement provoque plus de ruminations mentales et nuit au quotidien à notre équilibre psychologique et notre bien-être général. D'ailleurs, l'OMS considère la sédentarité parmi les principales causes de mortalité dans les pays développés.

Dans le monde professionnel, les bienfaits des activités physiques ont fait l'objet de plusieurs études scientifiques. Les conclusions de ces travaux confirment leur apport positif aussi bien pour les travailleurs que pour leur

organisation en termes de bien-être et de productivité (Le Mancq & al, 2012 ; Pierre, 2012).

Parmi ces travaux nous pouvons citer les résultats d'une étude qui a été présentée pendant les assises « sport et entreprises » en 20016. Cette étude s'est intéressée aux trois grands impacts d'une activité physique et sportive en entreprise : « *l'impact sur la productivité des collaborateurs et par conséquent la performance économique de l'entreprise* » ; « *l'impact économique pour le collaborateur, qui est en meilleure forme et réduit son budget santé* » et « *l'impact économique sur la société civile avec la réduction des frais de santé pris en charge par la sécurité sociale* ».

Les conclusions de s étude ont montré de manière très significative l'impact positif de la pratique physique et sportive sur la productivité, la réduction de l'absentéisme et la diminution des dépenses de santé.

Méthodologie & résultats

Cette étude est d'orientation humaniste, elle s'inscrit dans le champ de la psychologie du travail et de la psychologie du sport. Notre objectif vise à analyser, étudier et comprendre comment la pratique physique et sportive pourrait aider la personne à faire face aux menaces qui pourraient nuire à leur bien-être au travail et qui sont en rapport avec la nature de leur contexte professionnel. Pour ce faire notre intérêt a porté sur une population d'étude composée d'employés (cadres moyens et cadres supérieurs) qui travaillent dans le secteur privé et plus précisément dans le secteur de la grande distribution et celui des call Center. Nous avons constitué un échantillon aléatoire de 149 employés selon un ensemble de critères d'inclusion et d'exclusion bien défini (N=149, M=35,47±4,6). Ceci nous a permis d'avoir un ensemble catégories (Cf. tableaux n°1 & n°2).

Tableau n°1 : Caractéristiques catégorielles de l'échantillon

	Hommes	%	Femmes	%
Effectif	83	55.7	66	44.2
Cadre Moyen	53	63.38	31	46.9
Cadre Supérieur	30	36.14	35	53
Pratique sportive régulière	25	30.1	22	33.3
Pratique sportive occasionnelle	31	37.3	28	42.4
Sédentarité	27	32.5	16	24.2

Source : tableau réalisé à partir des données de l'enquête de terrain

Comme méthodologie de recherche nous avons choisi d'inscrire notre démarche dans la logique d'une approche mixte qui comprend deux études par un souci de rigueur scientifique. La première étude est de type exploratoire. Lors de cette étude nous avons fait appel à la technique de l'entrevue. L'objectif de cette étude consiste à récolter les témoignages des participants par rapport à plusieurs dimensions en rapport avec la pratique physique et

sportive et le bien-être au travail tout en cherchant bien entendu à comprendre comment ces participants arrivent à faire face au stress provoqué par leur contexte professionnel.

Un échantillonnage non aléatoire a été constitué de 19 cadres (hommes et femmes) dont le critère d'inclusion est la pratique l'activité physique de manière régulière (régulière : au moins trois fois par semaine/ occasionnelle : une fois par semaine).

Tableau n°2 : répartition de l'échantillon en fonction de la pratique physique et sportive et de la sédentarité

	Pratique physique & régulière (G I)	%	Pratique physiques & s occasionnelle (G II)	%	Sédentarité (G III)	%
Femmes	22	33.3	28	42.4	16	24.2
Hommes	25	30.1	31	37.3	27	32.5

Source : tableau réalisé à partir des données de l'enquête de terrain

Les données récoltées lors des entrevues ont été analysées selon la rigueur de l'analyse du contenu (Mucchielli, 1991). Pour analyser le verbatim nous avons opté pour une analyse thématique. Il s'agit d'une méthode de décontextualisation-recontextualisation (Mukamurera, Lacourse & Couturier, 2006).

Les résultats obtenus montrent que la quasi majorité des personnes interviewées s'accordent sur le fait que la nature de leur activité professionnelle provoque chez elles un stress permanent. De surcroit, ils soulignent le fait que les employeurs ne prêtent pas un réel intérêt à la prévention des risques psychosociaux. Ceci se reflète dans la persistance d'un ensemble de difficultés. Entre autres, nous citons ceux qui ont été fréquemment soulevés à savoir la charge de travail, les horaires de travail, les modes de management, les conflits interpersonnels, la gestion de carrière, la justice organisationnelle et l'absence de communication.

Les participants se sont accordés sur le fait que de telles difficultés nuisent à leur bien-être au travail et à la productivité. Par ailleurs, les participants s'accordent sur l'importance de la pratique physique pour le bien être général et aussi pour faire face aux difficultés susmentionnées en rapport avec leur contexte professionnel.

Dans ce cadre ils ont énuméré un ensemble de bienfaits d'une pratique régulière de l'activité physique à savoir

- *Une bonne condition physique : ce qui les aide à supporter la charge de leur travail ;*
- *Une énergie positive : ce qui les aide à se sentir bien dans leur peau et en harmonie ;*
- *Un bon contrôle émotionnel : ce qui les aide à mieux gérer certains faux conflits interpersonnels ;*

- *Un mental fort : ce qui les aide à encaisser les frustrations, gérer les paradoxes et les imprévus ;*
- *Une lucidité mentale : ce qui les aide à prendre plus de recul au niveau de la prise de décision et les choix à opérer ;*
- *Une confiance en soi : ce qui les aide à mieux s'affirmer et manager leurs équipes et vivre certain challenge.*

Pour creuser davantage, nous avons choisi de mener une deuxième étude de type confirmatoire quantitative. Il s'agit d'une enquête de terrain. L'objectif de cette étude consiste à mesurer le niveau du stress perçu et identifier la nature des stratégies de coping utilisée par notre échantillon dans son contexte professionnel.

Pour ce faire, nous avons fait appel à un test de coping communément utilisé par la communauté scientifique vu ses qualités psychométriques. Il s'agit de la version abrégée de l'échelle de Lazarus & Folkman composée de 67 items. Il a été validé par Vitaliano, Russo, Carr, Maiuro & Becker en 1985. La version abrégée comprend 42 items. Ce test permet, d'une part, d'identifier le niveau du stress perçu selon une échelle Likert de trois pas (Bas, Moyen et Fort) et, d'autre part, de connaître les stratégies de faire face ou de coping utilisées par une personne face à une situation perçue comme stressante.

Le protocole de correction de ce questionnaire offre la possibilité d'utiliser deux méthodes pour analyser les stratégies de coping. Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi d'opter pour la première méthode vue que la typologie des stratégies évaluées semble mieux correspondre au contexte professionnel étudié. Les stratégies évaluées se présentent comme suit : a) *Les stratégies d'évitement (la personne va fuir la réalité, il y a déni de la situation) ;* b) *Les stratégies de vigilance (la personne va établir un plan d'action afin d'affronter la situation) ;* c) *Les stratégies de réévaluation : (la personne essaie de voir le bon côté des choses en se remettant en question).*

Les données de mesures récoltées ont été analysées grâce aux recours aux techniques de la statistique descriptive et la statistique inférentielle. Les résultats de ces données ont permis d'établir une catégorisation en termes de trois strates (Cf. tableau n°3).

Tableau n°3 : résultats du test de coping en fonction de la régularité de pratique physique

	Pratique physique & régulière (G I)	%	Pratique physique occasionnelle (G II)	%	Sédentarité (G III)	%
Femmes	22	33.3	28	42.4	16	24.2
Hommes	25	30.1	31	37.3	27	32.5
Moyenne du Niveau du stress perçu	1.3		1.8		2.6	

Stratégie d'évitement	3	13.6	9	32.1	10	62.5
Stratégie de réévaluation	9	40.9	12	42.8	5	31.2
Stratégie de vigilance	10	45.4	7	25	1	6

Source : tableau réalisé à partir des données de l'enquête de terrain

D'après les données du tableau n°3, nous constatons que les personnes qui pratiquent une activité physique de manière régulière (GI) ou occasionnelle (GII) font plus appel à des stratégies de coping en termes de réévaluation et de vigilance face à des situations perçues comme stressantes. Par contre les personnes sédentaires qui ne pratiquant aucune activité physique semblent faire davantage recours à des stratégies d'évitement.

Tableau n°4 : étude de la corrélation entre le niveau du stress perçu et les stratégies de coping

	Stratégie d'évitement	Stratégie de réévaluation	Stratégie de vigilance
Niveau du Stress Perçu	r =.55*** P=.000	r =-.39** P=.01	r = -.42** P=.01

p<.05 ; ** p<.01 ; *** p<.001

Source : tableau réalisé à partir des données de l'enquête de terrain

Pour vérifier l'association qui pourrait exister entre le recours à une stratégie bien déterminée et le niveau du stress perçu par les membres de notre échantillon, nous avons fait appel au test de corrélation de Pearson. La matrice de corrélation ci-dessus laisse observer l'existence de corrélations très significatives voire hautement significatives entre les différentes variables étudiées. Les stratégies d'évitement affichent une corrélation positivement significative avec le niveau du stress perçu (r =.55).

Ceci dit que plus la situation est perçue comme menaçante plus la personne fait recours à des stratégie de fuite, d'inhibition ou d'auto-handicap. Par contraste les stratégies de réévaluation et de vigilance affichent une corrélation négativement significative (r = -.39 ; r = -.42). Ceci dit qu'une perception faible de la menace d'une situation permet à la personne d'orienter son attention sur des aspects positifs de la situation ou d'essayer d'élaborer un plan d'action pour trouver une meilleure solution pour faire face à ses exigences.

Pour creuser davantage, nous avons fait appel à la technique de l'analyse de la variance ANOVA. Il s'agit d'un test statistique inférentielle élaboré pour vérifier l'existence d'une relation significative entre deux variables dans deux ou plusieurs groupes. Ce test nous a permis d'établir une comparaison intergroupe en termes de régularité de pratiques physique, de niveau du stress perçu et des stratégies de coping (Cf. Tableau n°5).

Tableau n° 5 : Analyse de la variance entre la pratique physique, le niveau du stress perçu et les stratégies de coping

	Régularité de la pratique physique (GI, GII & GIII)	
	F	Sig
Niveau du Stress Perçu	1.65	.05
Stratégie d'évitement	.18	.043
Stratégie de réévaluation	1.75	.05
Stratégie de vigilance	1.13	.041

p<.05 ; ** p<.01 ; *** p<.001

Source : tableau réalisé à partir des données de l'enquête de terrain

L'analyse des données qui figurent dans le tableau ci-dessus permet de constater l'existence de différences significatives. Ceci nous permet de souligner l'existence de relations significatives entre la régularité de la pratique sportive, le niveau du stress perçu et le choix d'une stratégie de faire face. Apparemment les personnes qui pratiquent de façon régulière une pratique physique semblent capables de trouver des solutions pour faire face au stress provoqué par les situations de travail et par conséquent préserver leur bien-être et leur santé mentale.

Discussion

Les résultats obtenus lors de cette étude confirment la certitude scientifique que la pratique de l'activité physique de manière régulière génère des bienfaits sur la santé physique et psychologique. Nous avons aussi compris que face aux contraintes du contexte professionnel (frustration, harcèlement, stress, incertitude, injustice...etc.), les pratiquants de l'activité physique semblent capables de faire recours à des stratégies de coping favorisant leur bien-être, leur ressentis et leur productivité. Ces conclusions corroborent les conclusions de certains travaux qui ont examiné la même problématique.

En effet, la pratique de l'activité physiques stimule l'hypophyse et l'hypothalamus de telle manière à secréter davantage deux hormones qui régulent de la sensation du bien-être à savoir de la sérotonine et l'endorphine. Ces hormones sont responsables aussi de la régulation du sommeil et l'appétit. Ceci a été confirmé par Hudon (2008) lors d'une étude comparative menée auprès d'une population de femmes au sujet de la morbidité et de la pratique de l'activité physique. Ces travaux ont laissé observer l'existence de différences significatives au niveau de la détresse psychologique qui semble plus élevée chez les femmes qui affichent une activité moindre. De son coté, les conclusions des travaux de Herring (2012) s'inscrivent dans la même optique. Herring a montré que les patients souffrant d'une dépression et pratiquant de manière régulière une activité physique se rétablissent plus rapidement que ceux qui sont les patients sédentaires

Par ailleurs, d'autres travaux soulignent qu'une pratique de l'activité physique améliore la motivation des travailleurs tout en leur permettant de gérer positivement leur stress professionnel. Ces études soulignent aussi le fait que la pratique de l'activité physique permet à l'entreprise de diminuer l'intensité et la fréquence de certains indicateurs sociaux tel l'absentéisme, le turn-over et les mouvements de grèves (Servan-Schreiber, 2003 ; Le Mancq & al, 2012 ; Pierre, 2012).

Dans la même optique certaines études ont observé que les organisations qui encouragent la pratique régulière d'activités physiques participent à l'amélioration du sentiment de satisfaction de leurs salariés au travail. D'autres études ont conclu que la pratique d'activités physiques peut exercer une influence positive sur la performance des employés et par conséquent sur celle des organisations (O'Donnelle, 2017 ; OMS, 2008 ; Conn & coll, 2009).

Parmi les études empiriques qui ont attiré notre attention nous citons les travaux menés par des chercheurs de l'université de Bâle sur une population de 200 employés âgés en moyenne de 39 ans. (Gerber & al. 2016). L'objectif de cette étude a consisté à évaluer auprès de cette population son niveau de condition physique, son niveau de stress perçu dans leur activité professionnelle et certain facteurs de risques en rapport avec la santé physique . Les résultats obtenus laissent observer que les employés qui ont une pratique régulière de l'activité physique se caractérisent par une bonne condition physique, un niveau de stress perçu faible et s'exposent à des risques moins élevés au niveau cardiovasculaire en comparaison à leurs homologues sédentaires.

Compte-tenu des avantages et bienfaits de la pratique physique, plusieurs entreprises dans le monde occidental encouragent la pratique des activités physique. Ceci est reflété par des aménagements de la charge horaire, de télétravail, d'aménagement d'infrastructures ou de partenariat avec des club de gym. Ces entreprises ont très bien compris le fait que si leurs employés arrivent à évacuer leur énergie négative pendant ces activités, ils seront capables de gérer au mieux leur niveau de stress ce qui pourra améliorer par conséquent leur bien-être et leur productivité (ANSES, 2016).

Au-delà des bienfaits susmentionnés de la pratique des activités sportives, certaines études ont constaté que le mode professionnel n'a jamais cessé de profiter de la culture et des valeurs du monde du sport. Les déterminants de la performance en sport, les caractéristiques et composantes d'une équipe gagnante en sport, les compétences du profil d'un bon coach sportif ont fait l'objet d'un apprentissage, d'un transfert et d'un investissement de manière directe ou symbolique par les entreprises pour

faire évoluer leur pratique de management, de leadership et d'optimisation de la performance (Fridenson, 1989 ; Nier, 2009).

Conclusion

Certes, la gestion des risques psychosociaux au travail devrait être une priorité de toute organisation. Malheureusement, dans le contexte marocain, les pratiques de terrains témoignent de certaines négligences des employeurs à ce niveau. Ceci nuit par conséquent à la santé mentale et au bien-être des employés. Face à cet état de fait, les employés sont invités à s'investir à titre personnel pour pouvoir apprendre à se préserver et préserver leur bien-être dans le milieu de travail et faire face au stress qui impacte de manière silencieuse leur capital santé mentale. Il s'agit d'un travail sur soi, centré plutôt sur les perceptions et les attitudes individuelles. Cette approche favorise des interventions orientées vers l'individu plutôt que sur l'organisation du travail.

Les résultats de notre étude s'inscrivent dans cette perspective. En effet, lors de cette étude nous avons pu vérifier que l'engagement d'un employé dans une pratique physique et sportive régulière génère des bienfaits sur son bien-être au travail. Ce genre d'activité permet d'affaiblir le niveau du stress professionnel perçu et par conséquent facilite à cet employé le recours à des stratégies de coping plus constructives. Les scientifiques recommandent d'autres pratiques et stratégies d'adaptation pour affronter le stress et diminuer de manière significative la tension physiologique et l'usure psychologique. Entre autres nous citons la pratique de la méditation, du yoga, de la relaxation et du biofeedback.

Toutefois, il nous semble important de sensibiliser les employeurs marocains à s'engager dans une démarche de santé au travail par le biais du « sport & entreprise ». Les entreprises doivent prendre des mesures et des dispositions pour favoriser la pratique sportive dans le cadre du travail. Pour ce faire, il nous semble pertinent de mener des études de terrain pour explorer ce champ de manière à analyser l'existant en faisant un état des lieux au niveau des investissements des entreprises marocaines dans la pratique du sport au travail. Par la suite, ce travail devrait permettre d'identifier les freins, perceptions, contraintes et attentes qui pourraient empêcher ces entreprises et leurs salariés de concevoir et mettre en place de tels projets. Finalement, il nous semble important de mesurer de manière tangible l'impact de la pratique du sport au sein des entreprises sur le plan de la productivité, les coûts de santé et le bien-être des travailleurs.

Conflit d'intérêts : Les auteurs n'ont signalé aucun conflit d'intérêts.

Disponibilité des données : Toutes les données sont incluses dans le contenu de l'article.

Déclaration de financement: Les auteurs n'ont obtenu aucun financement pour cette recherche.

Déclaration pour les participants humains : Cette recherche a été approuvée par notre département

References:

1. Abord de Chatillon E., Richard D. (2015). Du Sens, du Lien, de l'Activité et du Confort : proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le S.L.A.C. , Revue Française de Gestion Vol. 41, n°249, p. 53-71.
2. Aubert, N. & Pages, M. (1989). Le stress professionnel, Klincksiek, Paris.
3. Biddle SJH, Mutrie N. (2001). Psychology of physical activity: determinants, well-being and interventions. London : Rutledge;
4. Biétry F. & Creusier J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET) , Revue de gestion des ressources Humaines, 87 (1) : 23-41.
5. Brisson, C, Balanchet, C, Guimont, C, Dion, G., Moisan, J., Vézina, M., Dagenais, G., Masse, L.(1998). Reliability and validity of the French version of the 18-item Karasek Job Content Questionnaire, Work and Stress, 12, 4, 322-336.
6. Buckwo r th J, Dishman RK (2007). Exercise adherence. In : Gershon G, Eklund RC, editors. Handbook of Sport Psychology. Third edition, New York : Wiley and Sons. p. 509-36
7. Buffone G. (1984). Exercise as a therapeutic adjunct. In : Silva J, Weinberg R, editors. Psychological Foundations of Sport. Champaign : Human Kinetics p. 445-51.
8. Campbell, J.P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology, in DUNNETTE M.D. & HOUGH L.M. (Dir), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Palo Alto, Consulting Psychologists Press, 2nd ed., vol. 1, p. 687-732
9. Cannon, Walter B., Harlan F., Newton, Elizabeth M., Bright, Vally Menkin & Moore M. (1929). Some Aspects of the Physiology of Animals Surviving Complete Exclusion of Sympathetic Nerve Impulses, American Journal of Physiology 89 84–107
10. Davezies, P. (1993). Éléments de psychodynamique du travail. Éducation Permanente, 116, 33-46.

11. Davezies, P. (1995), Position du médecin du travail face aux dimensions cognitives, psychiques et relationnelles du travail, *Archives des maladies professionnelles*, 56, 4, 294-306.
12. De La Villarmois & Y Levant (2011). From adoption to use of a management control tool: case study evidence of a costing method *Journal of applied accounting research*,
13. De Moor, M. & al (2006). Regular exercise, anxiety, depression and personality: a population-based study. *Prev Med* ; 42 : 273-279.
14. Dejours, C, (1995). Analyse psychodynamique des situations de travail et sociologie du langage, in Boutet J, éd., *Paroles au travail*, l'Harmattan, 181-224.
15. Dejours, C, (1995). Comment formuler une problématique de la santé en ergonomie et en médecine du travail, *Le travail humain*, 58, 1-16.
16. Delobbe, N., & De Hoe, R. (2012). Le bien-être au travail est-il un facteur de performance organisationnelle. Une étude multi-niveau dans le secteur de la distribution alimentaire belge. Louvain : Université de Louvain
17. Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social indicators research*, 31(2), 103-157.
18. EU-OSHA (2003). Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail. Comment maîtriser les problèmes psychosociaux et réduire le stress d'origine professionnelle Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes.
19. EU-OSHA (2016). Second European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER-2): Overview Report: Managing Safety and Health at Work.
20. EUROGIP (2010). Risques psychosociaux au travail : une problématique européenne - janvier EUROGIP-47/F
21. Expertise collective (2008). Contextes et effets sur la Santé. Institut national de la santé et de la recherche médicale Inserm.
22. Folkman, S. & Lazarus, R. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample, *Journal of Health and Social Behavior*, 21, 219-239.
23. Friedenreich, C. & al (2002). Physical activity and cancer prevention: etiologic evidence and biological mechanisms. *J Nutr*; 132 : 3456S-3464S.
24. Gerber, M., Borjesson, M., ; Ljung, T., Lindwall, M., Jonsdottir, Ingibjorg H. (2016). Fitness Moderates the Relationship between Stress and Cardiovascular Risk Factors. *Medicine & Science in Sports & Exercise* 48(11): p 2075-2081.

25. Gollac, M., & Bodier, M. (2011). Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du comité d'experts au ministre du Travail.
26. Gollac, Michel (2012). Les risques psychosociaux au travail : D'une « question de société » à des questions scientifiques, Travail et emploi, 129, 5-10.
27. Institut National de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (2006). Stress et risques psychosociaux : concepts et prévention, Dossier médico-technique,
28. Karasek R., Brisson C., Kawakami N., Houtman I., Bongers P. and Amick B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An Instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Job characteristics. Journal of Occupational Health Psychology. Vol. 3, N° 4, 322-355
29. Karasek, R. A. & Theorell, T. (1990). Healthy Work : Stress, Productivity and the Reconstruction of Working life, Basic Books, New York, 381.
30. Karasek, R. A. (1985). Job Content Questionnaire and User's guide, Department of Industrial and Systems Engineering, University of Southern California, Los Angeles.
31. Labrecque, S (1995). Le stress selon Cooper, Prévention au travail, Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec, été.
32. Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984a). Coping and adaptation. In W.D. GENTRY (Ed.), Handbook of behavior medicine, New York : Guilford, pp. 282-325.
33. Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984b). Stress, appraisal, and coping, New York : Springer.
34. Le Mancq, F., & col (2012). Les activités physiques et sportives et la santé des salariés : état des lieux et préconisations. Centre Maurice Halbwachs, CNRS Centre national de la recherche scientifique
35. Lee, K. et Allen, N.J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions, Journal of Applied Psychology, 87 (1): 131-142.
36. Lyubomirsky, S., King, L. et Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affects : Does Happiness Lead to Success?. Psychological Bulletin, 131 : 803-855.
37. Marquis, Jean-François (2014). Travail et santé : Résultats de l'enquête suisse sur la santé.
38. Martinsen, E. (1993). Therapeutic implications of exercise for clinically anxious and depressed patients. International Journal of Sport Psychology;24 :185-99.

39. Motowidlo S. J. (2003), « Job performance », in BORMAN W. C., ILGEN D. R., KLIMOSKI R. J., & Weiner, I. B. (Eds.), Handbook of psychology, vol. 12, Industrial and organizational psychology, Hoboken, NJ : John Wiley & Sons
40. Mucchielli, R. (2006). L'analyse de contenu des documents et des communications. Issy-Les-
41. Mukamurera, J., Lacourse, F., & Couturier, Y. (2006). Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches qualitatives*, 26(1), 110-138.
42. Neveu, J. P. (2012). Pour repenser la relation travail-santé psychologique : La théorie de la préservation des ressources. *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale*, 79-87
43. Niedhammer I., Chastaing J.F., Gendrey L. & David S. (2006). Propriétés psychométriques de la version française des échelles de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social du « Job Content Questionnaire » de Karasek : résultats de l'Enquête nationale SUMER. *Santé Publique*. 18 (3) : 413-27.
44. O'Connor PJ, Raglin JS, Martinsen EW(2000). Physical activity, anxiety and anxiety disorders. *International Journal of Sport Psychology*;31 :136-55.
45. O'donnell, M. (2017). *Health Promotion in Workplace 5th Edition*, Art and Science of Health Promotion Institute, 721 p.
46. OMS : L' Organisation Mondiale de la Santé(2023).
47. OMS: L' 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*.
48. OMS: L' Organisation Mondiale de la Santé (2022). *Lignes directrices de l'OMS sur la santé mentale au travail : résumé d'orientation [WHO guidelines on mental health at work: executive summary]*. Genève.
49. Pierre, J. (2012). *Le sport, facteur de santé et de productivité pour le salarié et l'entreprise*, *Jurisport, la revue juridique et économique du sport*, 122 : 26-29.
50. *Rapport de l'Agence nationale de sécurité sanitaire, alimentation, environnement, travail (ANSES)(2016). Actualisation des repères du PNNS – Révisions des repères relatifs à l'activité physique et à la sédentarité*. Février, 549 pages.
51. Rascle, N., & Bruchon-Schweitzer, M. (2004). *Le stress au travail*. In C., Louche, & P., Pansu. *La psychologie appliquée à l'analyse des problèmes sociaux*. Paris : Presses Universitaires de France.

52. Rascle, N., (1994), Le rôle de diverses caractéristiques personnelles et contextuelles dans l'ajustement au stress de la mutation professionnelle, *Psychologie du travail et des organisations*, 1, 50
53. Ray, E.B., & Miller, K.I. (1994). Social support, home/work stress, and burnout : Who can help ? *Journal of Applied Behavioral Science*, 30, 357-373.
54. Richard, D. (2012). Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion, Thèse de doctorat en sciences de gestion de l'Université de Savoie
55. Rivière, D.,(2017).Le concept de prescription de l'activité physique. *Bull. Acad. Natle Méd.*, 201, nos 4-5-6, 869-878
56. Rolland, J.P. (2000). Le bien-être subjectif : *Revue de questions. Pratiques Psychologiques*, 1, 5-21
57. Rossano, M., de Chatillon, E. A., & Desmarais, C. (2015). Rupture du contrat psychologique et risques psycho-sociaux : une recherche intervention dans le cadre de la théorie de la conservation des ressources. *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 58-77
58. Schneider, G.M., Jacobs, D.W., Gevirtz, R.N., et al. (2003) Cardiovascular Haemodynamic Response to Repeated Mental Stress in Normotensive Subjects at Genetic Risk of Hypertension: Evidence of Enhanced Reactivity, Blunted Adaptation, and Delayed Recovery. *Journal of Human Hypertension*, 17, 829-840
59. Seligman, M. E., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: empirical validation of interventions. *American psychologist*, 60(5), 410.
60. Servan-Schreiber, D. (2003). Guérir-le stress, l'anxiété et la dépression sans médicaments ni psychanalyse. Ed Laffont
61. Steptoe A, Kearsley N & Waltyers N (1993). Cardiovascular activity during mental stress following vigorous exercise in sportsmen and inactive men. *Psychophysiology* ;30 :245-52
62. Taylor A.(2000). Physical activity, anxiety and stress. In : Biddle S, Fox K, Boutcher S, editors. *Physical activity and psychological wellbeing*. London : Routledge, p. 10-45.
63. Valette, A., Diochon, P. F., & Burellier, F. (2018). À chacun son paradoxe. *Revue française de gestion*, (1), 115-126.
64. Walter B. Cannon (1930).Conférences sur les émotions et l'homéostasie, Paris
65. Wright, Thomas. A. & Barry. M. Staw. (1999). Affect and Favorable Work Outcomes: Two Longitudinal Tests of the Happy-Productive Worker Thesis. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (1), 1-23