

Le sport en entreprise : un outil de management et un facteur de bien-être et de performance

Corporate sport: a management tool and a factor of well-being and performance

Taoufik ZINAOUI

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

, Université Hassan II – Maroc

Laboratoire d'analyses marketing et stratégiques des organisations

zinaouitaoufik@yahoo.fr

Jaouad ZERIOUH

Doctorant en sciences de gestion

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Hassan II – Maroc

Laboratoire d'analyses marketing et stratégiques des organisations

zerioughjaouad@gmail.com

Date de soumission : 05/08/2022

Date d'acceptation : 29/09/2022

Pour citer cet article :

ZINAOUI.T & ZERIOUH.J. (2022). «Le sport en entreprise : un outil de management et un facteur de bien-être et de performance», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 3 : Numéro 10» pp : 507 – 518 .

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

La recherche perpétuelle en stratégies innovantes et managériales favorisant un engagement congruent des salariés, est une priorité non négligeable dans tout processus d'accès à la performance. Amener ses salariés à leur plus haut niveau de compétence consiste irrévocablement à mettre en œuvre une pléiade d'initiatives innovantes dont la pratique physique et sportive au sein de l'entreprise. Le sport et l'exercice physique qui sont conçus usuellement comme des activités qui ne peuvent être pratiquées qu'à l'extérieur de l'entreprise et la méconnaissance des avantages que peuvent procurer de telles pratiques sur l'amélioration des qualités de bien-être physique, moral et mental des salariés font manquer à l'entreprise des opportunités sûres et immuables dans le développement de la performance des salariés. L'entreprise, bien qu'elle soit un lieu de travail en priorité, est un lieu d'émergence de nouvelles formes de pratiques contribuant davantage à l'amélioration du climat social, de santé et de bien-être des salariés favorisant leur engagement, leur persévérance, leur motivation et leur productivité.

Mots clés : Sport; Entreprise; Management; Bien-être; Performance

Abstract

Constant research into innovative and managerial strategies that promote a congruent commitment of employees is a significant priority in any process of access to performance. Bringing employees to their highest level of competence means irrevocably implementing a plethora of innovative initiatives including physical and sports practice within the company. Sport and physical exercise, which are usually conceived as activities which can only be practiced outside the company and the lack of awareness of the benefits which such practices can bring on the improvement of physical, moral and mental well-being of employees means that the company lacks secure and immutable opportunities in the development of employee performance. Although the company is a place of work in priority, it is a place of emergence of new forms of practices contributing more to the improvement of the social climate, health and well-being of employees promoting their commitment, their perseverance, motivation and productivity. Although the company is a place of work in priority, it is a place of emergence of new forms of practices contributing more to the improvement of the social climate, health and well-being of employees promoting their commitment, their perseverance, motivation and productivity.

Keywords: Sport; Company; Management; Well-being; Performance

Introduction

Sport et entreprise, deux univers, bien qu'ils paraissent dissemblables, partageant une même culture, celle de la performance. Coude à coude, le rapprochement entre les deux mondes ne va pas de soi, le sport représente, plus que tout autre secteur, une source d'aspiration notable pour l'entreprise, d'une part, et l'entreprise est à la recherche mutuelle de bon usage de ces ressources pour parvenir à la performance, d'autre part. Or, la recherche de la performance au sein de toute enseigne repose essentiellement sur une approche centrée davantage sur les employés et leur bien-être physique, mental et social. Dans cette perspective, le sport revêt une importance accrue dans l'inculcation des valeurs personnelles, sociales et managériales et le développement des qualités personnelles nécessaires favorisant la productivité de toute organisation à travers son intégration comme emblématique innovante dans sa stratégie managériale. Le bien-être au travail, quant à lui, débute une condition primordiale d'engagement et de persévérance et un facteur clé de performance individuelle. Concevoir une stratégie pour l'amélioration des conditions du travail des employés et privilégier leur productivité consiste inéluctablement à l'ouverture sur des pratiques sportives adéquates et adaptées au contexte du travail et, surtout, à considérer le rôle du sport en entreprise comme outil de management et facteur de bien-être ahurissant favorisant la performance des ressources humaines et implicitement celle de l'entreprise.

Cette contribution cherche à montrer comment le sport peut-il être un outil favorable d'innovation et du management contribuant au bien-être des salariés et à la performance de l'entreprise ?

L'objectif principal de cette réflexion consiste à révéler, à tout acteur en entreprise, l'importance irrévocable que représente le sport en tant qu'outil de management dans l'amélioration du climat social, le bien-être des salariés et la consolidation de la performance de l'entreprise.

Cet article sera organisé en six axes : le premier est consacré à une approche théorique et conceptuelle sur le sport, le management, le bien-être et la performance, le deuxième consiste à montrer en quoi le sport est-il conçu comme un outil de management, le troisième et quatrième axe mettent le point sur la contribution du sport au bien-être des employés et la consolidation de la performance de l'entreprise, le cinquième axe évoque le rôle du sport dans l'émergence des valeurs et vecteurs de performance alors que le dernier axe s'intéresse aux pratiques sportives susceptibles d'être pratiquées en entreprise.

1. Revue de littérature

Sport en entreprise, deux domaines bien qu'ils paraissent depuis si longtemps divergents et dissemblables partagent, en réalité, les mêmes valeurs favorisant l'épanouissement, la virtuosité, la concurrence et l'excellence. Ce rapprochement a stimulé la curiosité des acteurs en entreprise et, par conséquent, les a persuadés de faire intégrer le sport en tant que pratique physique et l'entreprise en tant que lieu de travail au sein d'une même sphère de performance. Cette juxtaposition nécessite inéluctablement d'apporter un éclaircissement théorique sur le sport et sa contribution sur le bien-être et la performance des employés, d'une part, et sur le sport en tant qu'outil du management efficient favorisant le succès et la croissance de l'entreprise, d'autre part.

Partant de ces constats, nous envisageons, via cet article, de montrer et de confirmer que, primo, le sport en entreprise est un facteur de bien-être sûr et immuable pour les employés favorisant l'émergence des valeurs et vecteurs de performance au sein de l'entreprise et, secundo, intégrer le sport dans sa stratégie de gestion comme outil et pratique managériale contribue indubitablement à la performance de l'entreprise.

1.1 Approche conceptuelle : Sport, Management, bien-être, performance

Au sens large du terme, le sport concerne toute activité physique allant au-delà de la compétition, « Dans la définition du sport, il faut incorporer toute forme d'activité physique qui contribue à l'aptitude physique, à la santé mentale, aux interactions sociales. Ceci inclut : le jeu ; l'amusement ; le sport organisé, occasionnel ou de compétition ; et les sports ou jeux indigènes ». (Groupe de travail international sur le sport au service du développement et de la paix, 2008).

Le management est une discipline qui englobe l'ensemble des techniques d'organisation de ressources mises en œuvre pour la gestion et l'administration d'une organisation afin d'atteindre ses objectifs, c'est aussi l'art de diriger des individus afin d'obtenir une performance satisfaisante en termes de rendement, de productivité et afin d'optimiser leur contribution.

Le bien-être est une partie prenante de la santé selon l'OMS. Qu'il soit physique ou psychique, il s'agit d'un état agréable et un sentiment général d'agrément, d'épanouissement procuré par la satisfaction des besoins du corps et ceux de l'esprit, il renvoie à un ensemble de facteurs qui touchent à la santé, au plaisir, à la réalisation de soi, à l'harmonie avec soi et les autres. Plusieurs facteurs peuvent intervenir dans le sentiment de bien-être de l'individu : les relations positives avec les collègues et les responsables, la satisfaction à l'égard de l'entreprise, la coopération, la responsabilisation, le sentiment de reconnaissance et de respect, le sentiment d'appartenance,

le sentiment d'estime de soi, la prise de conscience du lien santé physique et santé mentale, la motivation et le sentiment de développer pleinement son potentiel.

Rubina et al. (2008) ont défini la performance au travail comme étant le résultat de trois facteurs qui agissent ensemble : la compétence, l'effort et la nature des conditions de travail. Les compétences comprennent les connaissances, les capacités et les compétences des employés ; l'effort est le degré de motivation que l'employé met en avant pour terminer le travail et la nature des conditions de travail est le degré d'accommodement de ces conditions pour faciliter la performance de l'employé.

Partant de ces définitions qui émanent simultanément des domaines du sport et celui de l'entreprise, plusieurs convergences peuvent être interprétées et qui peuvent faire l'objet d'enrichissantes réflexions innovantes pour le devenir de toute entreprise optant pour l'innovation et la performance.

2. Le sport comme outil de management

Les parallèles entre le sport et l'entreprise sont multiples et l'introduction du sport dans la politique de gestion de l'entreprise consiste, tout d'abord, à mettre la lumière essentiellement sur les effets recherchés en gestion des ressources humaines et sur d'autres outils managériaux de l'entreprise pour qu'il soit conçu un moyen pour atteindre des objectifs.

Le sport peut être conçu comme un outil pour le développement de la communication et un moyen d'échange pour nouer des liens entre les employés. La participation à des activités ou d'évènements sportifs, qu'ils soient organisés au sein ou en dehors de l'entreprise, favorise convenablement cette contribution. Aide, soutien, coopération, collaboration, engagement, répartition des rôles, gestion de l'échec représentent les ultimes valeurs et qualités qui se développent et s'incarnent inconsciemment au sein de l'équipe et dans l'esprit de chaque membre du groupe. Le pouvoir du jeu et de la compétition dans cette perspective devient notable dans la cohésion de l'équipe et le développement personnel des salariés.

Les relations sociales se développent à partir de situations sportives qui font valoir une dimension affective prédominante structurant la dynamique des rapports de groupe (Sainsaulieu. 1977/1988). L'intégration des activités sportives au sein de l'entreprise constitue un univers de rapports humains reléguant, même provisoirement, les appartenances de groupes professionnels et où règnent les connivences affectives, la constitution de réseaux de relations interpersonnelles privilégiées.

Or, le sport peut aussi être perçu comme un outil de gestion et un levier de management des ressources humaines (Chakour, 2016). Les situations sportives compétitives, surtout

collectives, permettent souvent de soulever un certain nombre de constats sur les qualités et les propriétés de chaque membre sur le plan physique, psychologique, respect des règles, gestion de l'effort, rôle au sein de l'équipe, prise de décision, prise d'initiative, confiance en soi, dépassement de soi, etc. Ces indicateurs deviennent des références sur lesquels peuvent se baser les responsables de l'entreprise dans la composition des équipes dans la réalisation des projets ou dans la répartition et l'attribution des tâches. Dans cette perspective, le sport devient alors un outil révélateur et un support de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise.

Le sport, vu ses différents apports et prestations, constitue un formidable levier de management incontestable pour faire parvenir toute entreprise à un niveau adéquat de performance basé davantage sur la recherche de profits, de croissance et de performance économique et financière.

3. Sport et bien-être des employés

L'impact du sport a été mis en évidence dans le cadre des objectifs du Millénaire pour le développement (Rapport de l'équipe de travail inter institutions des nations unies sur le sport au service du développement et de la paix. 2003). Ainsi, la prolifération de la productivité et l'efficacité des employés en entreprise est conditionnée irrévocablement par des conditions de bien-être physiques, morales et sociales. Le sport, dans cette perspective, a très largement fait ses preuves dans le domaine de la santé et du bien-être et se veut parmi les moyens les plus incontournables pour y parvenir.

Le bien-être des salariés constitue actuellement une des préoccupations primordiales des entreprises. La mise en place d'activités sportives promet des intérêts et des bénéfices indéniables pour la santé et le bien-être des salariés sur le lieu de travail (Planchard, 2014) et dont on distingue notamment :

- ✓ Amélioration de la condition physique générale des salariés ;
- ✓ Diminution des risques et détresses liés à l'inactivité physique ;
- ✓ Prévention des maladies cardio-vasculaires et les accidents vasculaires cérébraux, d'obésité, de diabète et un très bon remède contre la dépression ;
- ✓ Amélioration de la posture, renforcement des os et réduction des troubles musculaires ;
- ✓ Conservation de la fonction physique et diminution de la fatigue ;
- ✓ Prévention des risques psychosociaux qui portent atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés ;
- ✓ Baisse du nombre d'accidents et des blessures
- ✓ Amélioration et booster du climat et lien social entre les salariés ;
- ✓ Amélioration des capacités intellectuelles, de raisonnement et d'analyse ;

- ✓ Amélioration de la concentration, de la réflexion et la capacité à résoudre différents problèmes ;
- ✓ Meilleur moral et effets bénéfiques sur l'humeur, la motivation, le niveau d'investissement, la créativité et le dynamisme ;
- ✓ Favoriser une grande capacité de gestion du stress et d'anxiété subi sur le lieu de travail ;
- ✓ Amélioration de l'estime de soi et de la confiance en soi des salariés ;
- ✓ Réduction des taux d'absentéisme ;

La promotion de la santé et du bien-être des salariés au sein de toute entreprise passe inévitablement par le biais d'activités physiques comme moyen inéluctable et élément déterminant, à part entière, de développement personnel, de remobilisation et redynamisation des salariés contribuant davantage à leur bien-être physique et psychologique. Une telle vision se doit considérer une composante indispensable de toute action ou projet d'entreprise qui promeut un développement interne et externe fructueux et efficient.

4. Bien-être au travail et performance de l'entreprise

La performance des salariés en entreprise est un concept multifactoriel reposant davantage sur des éléments physiques, psychologiques et sociaux sur lesquels il faut agir pour accroître la satisfaction, l'engagement et la productivité. Le bien-être et la performance sont deux variables corrélées immuablement (Bernard, 2019) et donc la recherche de la performance en entreprise passe irrévocablement par la considération des pratiques et facteurs favorisant l'amélioration du bien-être des salariés.

En effet, le développement d'un état de bien-être chez le salarié consiste à agir essentiellement sur les facteurs les plus influents permettant de booster leur engagement, leur innovation et leur créativité et implicitement leur performance et celle de l'entreprise. Esprit d'équipe, reconnaissance, confiance en soi, estime de soi, autonomie, fierté, sécurité sont les principaux moteurs de bien-être favorisant l'engagement, la mobilisation du salarié et le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

La performance globale peut être développée par le bien-être via cinq piliers primordiaux :

- ✓ Innovation : assurée par un bon esprit de prise d'initiative, de curiosité et de créativité du salarié ;
- ✓ Mobilisation : à travers l'engagement, l'implication et surtout la motivation du salarié au sein de l'entreprise comme facteur déterminant de l'engagement au travail et de la performance organisationnelle (Karrakchou, 2020) ;

- ✓ Coopération : l'esprit collectif des salariés, d'entraide et d'organisation du travail, la participation à l'élaboration de projets communs ;
- ✓ Efficacité : rendement dans les actions et le travail en terme du temps, d'effort et des résultats par rapport aux objectifs visés ;
- ✓ Santé : qualité de vie, taux d'absentéisme, de maladie et d'accidents dans le contexte du travail ;

Nul ne peut nier qu'une politique de bien-être agit sur la performance de tous les acteurs de l'entreprise et l'adoption d'une telle stratégie dans toute enseigne permet de développer une réputation attrayante attirant les meilleurs profils.

Alors que les entreprises sont plus que jamais à la recherche incessante de la performance, la réconciliation entre bien-être et performance doit être conçue comme un enjeu stratégique d'actualité à envisager davantage car bien-être et performance sont deux notions qui vont de pair.

5. Rôle du sport dans l'émergence des valeurs et vecteurs de performance en entreprise

Alors que le sport est considéré comme un stimulateur de performance en entreprise, il peut ainsi constituer une source d'inspiration pour le développement professionnel au sein de toute organisation car bien qu'ils soient deux univers d'apparence séparés, le sport et l'entreprise ont des valeurs analogues (Rouvrais-Charron, et al. 2011).

Le sport peut incorporer des valeurs dans la sphère du travail et la vie en général : compétition, collaboration, sérieux, solidarité, rigueur et vision sont autant de notions de convergence avec le monde de l'entreprise et il n'est plus nécessaire d'être illuminé pour comprendre cette transposition de valeurs.

Dans une équipe sportive, chacun à un poste, un rôle et une responsabilité, chacun fait partie d'un tout et la réussite exige à chacun de coopérer et de se dépasser. En entreprise, ce sont exactement les mêmes principes et surtout cette émulation collective qui mobilise tous les acteurs et les fait travailler plus pour parvenir à l'excellence. Dans cette perspective, le sport est conçu comme un vrai catalyseur de principes et de valeurs morales essentielles. L'autre exemple est celui de l'aviron comme activité sportive qui exige un niveau physique et mental exorbitant des rameurs, le principe d'évolution et de performance consiste essentiellement à ramer dans le même sens et à la même allure tout en poursuivant les consignes d'un leader qui donne le cap. La transposition des contraintes de cette situation sportive en entreprise permet de déceler les qualités dont doit disposer le manager ou le leader pour faire progresser ses

collaborateurs, les motiver, les aider à développer leurs potentialités et à évoluer dans leur carrière.

En entreprise comme en sport, faire preuve d'altruisme et de solidarité débute une des qualités humaines et professionnelles les plus indispensables. Avancer ensemble vers un objectif commun, booster la performance et la productivité dans l'organisation font que l'esprit d'équipe soit un facteur clé de la réussite au sein de l'entreprise. Or, en sport, la réussite ou la performance n'est guère individuelle, c'est incontestablement le fruit d'une œuvre collective (l'athlète, l'entraîneur, le préparateur physique, la famille, etc...) et c'est ainsi qu'on ne gagne jamais seul. En entreprise, c'est la même chose, la performance est la combinaison d'actions de nombreux acteurs (employés, commerciaux, consultants, administrateurs, etc...).

Le sport débute un outil crucial dans l'émergence des valeurs et vecteurs de performance au sein de l'entreprise (Barbusse, 2002) et le plus important reste à approcher les rapprochements et les possibilités de transfert entre les deux univers : sportif et celui de business.

6. Quelle pratique sportive au sein des entreprises

L'intégration du sport au sein de toute entreprise représente un avantage social et culturel considérable bien que le contexte s'avère compliqué et amphigourique pour manque de place et d'infrastructures voire même pour contumace de motivation. Cette situation nous amène à nous demander sur les solutions à mettre en œuvre et à développer pour assurer une telle mise en œuvre opérante et remuante.

Tout projet de développement de pratique sportive au sein de l'entreprise doit, tout d'abord, faire l'objet d'une co-construction et une élaboration avec la participation des différents acteurs de l'entreprise pour, surtout, déterminer quelle activité suscite davantage leur intérêt et les contraintes liées à sa pratique (horaire, fréquence, etc...), d'une part, et déterminer les modalités d'usage du sport par les entreprises, d'autre part.

De nombreuses options sont offertes pour le développement d'une culture de pratique sportive au sein de l'entreprise :

- ✓ Aménagement d'une salle de sport : pour une pratique de loisir à disposition des salariés pour faire du sport collectivement ou individuellement pendant les heures de pauses et sous l'encadrement et la surveillance des coaches spécialistes ;
- ✓ Conventions avec des clubs et salles de sport et financement des abonnements des salariés ;
- ✓ Organisation ou participation à des évènements ou rencontres sportifs interentreprises individuellement ou par équipe : team buildings sportifs, stages,

championnats, voyages sportifs, etc... ;

Or, le développement d'une image de marque d'une entreprise via le sport constitue actuellement un des moyens les plus notables à adopter dans sa stratégie de communication externe et interne. Sponsoring sportif, recrutement des profils sportifs, organisation des séminaires de formation et de motivation ayant recours aux situations sportives, etc... représentent un éventail marquant d'actions que l'entreprise peut déployer pour favoriser son identification

Bien que chaque entreprise soit unique et ait ses propres caractéristiques (effectif, capital, objet social, etc...), les solutions sportives en entreprise sont multiples et investir dans le bien-être des employés consiste irrévocablement à considérer leurs envies et leurs attentes à ce sujet car si les choix sont bons, ce sera plus avantageux à rapporter des bénéfices et à générer la rentabilité.

Conclusion

Quelle que soit sa structure, la recherche de la performance constitue une fin culminante de toute entreprise. Quant à celle des employés, elle exige la prise en compte des conditions de confort physique, mental et social adéquat.

Bien que les possibilités et les initiatives à adopter soient diversifiées, les ressources humaines doivent incessamment être au centre des réflexions de tout projet ou stratégie congruente de développement. Enfin, le sport est censé être conçu par les entreprises, actuellement plus que jamais, comme un outil primordial de management et de développement de bien-être des employés et il convient à tout acteur en management de l'adopter et le privilégier en fonction des contraintes et buts poursuivis.

Cette contribution met la lumière sur le rôle efficient du sport dans les pratiques managériales des entreprises surtout dans l'aboutissement au bien-être physique, mental et social des employés, d'une part, et consiste également à présenter une solution innovante et d'actualité pour la gestion des ressources humaines et la création des conditions favorables d'expertise et de développement favorisant l'épanouissement, l'engagement, le bien-être et la performance, d'autre part. Sur le plan scientifique, cet article constitue une opportunité immuable pour inciter tout acteur et chercheur en management à orienter avantageusement son attention sur un domaine rarement évoqué sur les lieux de travail et, ainsi, contribuer à l'enrichissement des initiatives et réflexions congruentes pour le développement des pratiques managériales des entreprises qui contribuent, implicitement, à leur performance et à celle de leurs employés.

Les arguments avancés dans cet article révèlent bel et bien la part du sport en entreprise comme

facteur prépondérant d'accès à la performance. Dans cette perspective, les entreprises sont tenues de prendre en compte, dans leurs pratiques managériales, les orientations issues de cette contribution pour une bonne mise en œuvre et gestion des pratiques sportives sur les lieux de travail tout en considérant les contraintes spatio-temporelles et matérielles propres à chaque entreprise.

Le sport comme activité physique à part entière et, en notre sens, un outil du management ne constitue guère l'ultime facteur dont dépend le bien-être et la performance des employés et implicitement celle de l'entreprise. Ainsi, les stratégies et les initiatives sont disparates et le choix de leur mise en œuvre dépend des contraintes situationnelles de l'entreprise, d'une part, et des caractéristiques et besoins des employés, d'autre part.

BIBLIOGRAPHIE

1. Barbusse, B. (2002). Sport et entreprise : des logiques convergentes ?. *L'Année sociologique*, 52, 391-415.
<https://doi.org/10.3917/anso.022.0391>
2. Bernard, N. (2019). Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes. *Gestion et management*. Université Grenoble Alpes. Français.
<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-02461337>
3. Chakour, T (2016). « Le sport en entreprise : un nouveau levier de management des ressources humaines ? ».
<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01393635>
4. Groupe de travail international sur le sport au service du développement et de la paix. (2008). *Canaliser l'énergie du sport au service du développement et de la paix : recommandations aux gouvernements*. P18.
https://www.sportanddev.org/sites/default/files/downloads/harnessing_the_power_of_sdp_french_1.pdf consulté le 14/11/2022.
5. Karrakchou, S. (2020). « La motivation du capital humain : facteur déterminant de l'engagement au travail et de la performance organisationnelle », *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 1(2),1-22.
<https://www.revufreg.fr/index.php/home/article/view/23>
6. Planchard, JH. (2014). *Promotion de la santé par la mise en place d'une activité physique sur le lieu de travail*. Médecine humaine et pathologie.
<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01201540/document>

7. Rapport de l'équipe de travail inter institutions des nations unies sur le sport au service du développement et de la paix. (2003). Le sport au service de développement et de la paix : Vers la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement.
http://educationalapaix-ao.org/Fr/mod%208/sm2/approfondissement/rapport_sport_%20et_dvpt_francais1.pdf
consulté le 14/11/2022.
8. Rouvrais-Charron, C., Alexandre-Bourhis, N. & Bourhis, M. (2011). L'alliance de l'entreprise et du sport sous contrainte éthique. Dans : Dominique Bodin éd., *Ethique et sport en Europe* (pp. 115-125). Strasbourg : Conseil de l'Europe.
<https://doi.org/10.3917/europ.bodin.2011.01.0115>
9. Rubina, K., Shehla, A. & Khan, D. (2008). Occupational stress and its effect on job performance a case study of medical house officers of district Abbottabad, *Journal of Ayub. Medical College Abbottabad*, Vol. 20(3), 135-139.
<http://www.ayubmed.edu.pk/JAMC/PAST/20-3/Rubina.pdf> consulté le 14/11/2022.
10. Sainsaulieu, R. (1977/1988). *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.