

WALKING MEETINGS

LE GUIDE DES RÉUNIONS
QUI MARCHENT!



COMMENT LES *WALKING MEETINGS* AMÉLIORENT
LA SANTÉ TOUT EN STIMULANT LA CRÉATIVITÉ
ET LA PRODUCTIVITÉ AU TRAVAIL

«Si tu n'arrives pas à penser, marche.
Si tu penses trop, marche.
Si tu penses mal, marche encore.»

Jean Giono



TOUS DROITS RÉSERVÉS
ACHEVÉ D'IMPRIMER
EN OCTOBRE 2019

LE GUIDE DES RÉUNIONS QUI MARCHENT !

ELISABETH LAVILLE

FONDATRICE D'UTOPIES



Née en 1993 pour inciter les entreprises à intégrer les enjeux sociaux et environnementaux dans leur stratégie, et première entreprise française certifiée B Corp en 2014, **UTOPIES** consacre aussi un cinquième du temps de ses équipes à son think-tank : des activités plus militantes (recherche, publications, sensibilisation...) visant à ouvrir de nouvelles voies pour intégrer toujours plus la durabilité dans les stratégies business.

C'est ainsi, toujours à l'affût de tendances innovantes à expérimenter sur nous-mêmes puis à diffuser, que nous nous sommes intéressés, dans le cadre de notre réflexion sur le sport en entreprise, à la pratique émergente des « walking meetings », de plus en plus courante aux États-Unis mais encore méconnue en France. Les réunions en marchant sont à la croisée de nombreux sujets explorés par **UTOPIES** autour de l'innovation,

des villes durables, des nouveaux espaces de travail, de la qualité de vie en entreprise, de la marque-employeur, etc. Lutte contre la sédentarité, libération de la parole et de la créativité, désengorgement des bureaux... : cette pratique devait logiquement trouver sa place dans notre politique interne, cette année récompensée par la première place au Palmarès Great Place To Work (#1 au palmarès des entreprises de moins de 50 salariés) !

Le moment est venu de diffuser les réunions en marchant, testées et approuvées par nos équipes, à travers ce guide co-signé par **la Fédération Française du Sport d'Entreprise** et dans le cadre de l'une des 25 « collaborations » nouées par **UTOPIES** avec des organisations amies, clientes et partenaires pour célébrer nos 25 ans.

DIDIER BESSEYRE

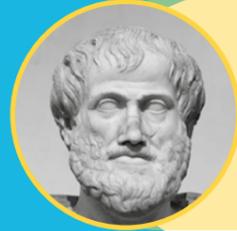
FÉDÉRATION FRANÇAISE DU SPORT D'ENTREPRISE



La Fédération Française du Sport d'Entreprise est particulièrement heureuse de s'associer à **UTOPIES** pour produire et diffuser cet outil de promotion des « Walking Meetings ». Les réunions en marchant sont en effet le premier vecteur efficace au sein de l'entreprise pour valoriser l'activité physique au travail. C'est justement l'objet de notre fédération que de promouvoir l'accès aux activités physiques (quelles qu'elles soient) dans le cadre du milieu professionnel.

Nous sommes fiers de nous associer à **UTOPIES**, une agence pionnière qui promeut et accompagne des démarches innovantes durables au sein des entreprises. A notre échelle, dans notre secteur, nous tentons chaque jour de proposer de nouvelles solutions pour accompagner les salariés de la sédentarité à l'activité physique, dans le respect de leur environnement et en défendant nos valeurs de diversité et de citoyenneté.

LA MARCHÉ, DES PENSEURS AUX INNOVATEURS



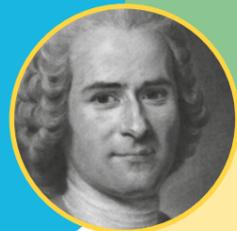
335 AV J.C., ARISTOTE

fonde l'école péripatéticienne (du grec ancien peripatetikós, « qui aime se promener »), et enseigne au Lycée d'Athènes en marchant avec ses élèves.



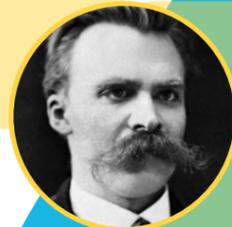
1595, MONTAIGNE (ESSAIS)

« Mes pensées dorment si je les assis. Mon esprit ne va si les jambes ne l'agitent »



1782, JEAN-JACQUES ROUSSEAU (LES CONFESSIONS) :

« La marche a quelque chose qui anime et avive mon esprit ; je ne puis presque penser quand je reste en place ; il faut que mon corps soit en branle pour y mettre mon esprit »



1888, NIETZSCHE (LE CRÉPUSCULE DES IDOLES) :

« Seules les pensées qu'on a en marchant valent quelque chose »



2011, STEVE JOBS

était un habitué des walking meetings : c'est en marchant qu'il réalisait la plupart de ses discussions sérieuses¹



2013, JEFF WEINER, PDG DE LINKEDIN :

« Un collègue m'a récemment conseillé d'essayer les réunions en marchant. Maintenant, je ne jure que par ça. »³



2011, MARK ZUCKERBERG

privilégie les promenades dans les bois pour ses entretiens d'embauche². Depuis 2015, Facebook a installé une promenade d'un kilomètre sur le toit de son nouveau siège social à Menlo Park, en Californie, pour que les salariés y tiennent des réunions.



2014, BARACK OBAMA

est cité parmi les dirigeants qui privilégient la discussion en marchant pour prendre des décisions importantes.⁴



2015, RICHARD BRANSON, PDG DE VIRGIN :

« Je n'ai jamais été fan des longues réunions enfermées dans des bureaux (...) Je trouve que les walking meetings sont une façon bien plus rapide de faire des affaires, de prendre des décisions et de parvenir à un accord. »⁵

« Mes pensées dorment si je les assis. Mon esprit ne va si les jambes ne l'agitent »

Montaigne



¹ Steve Jobs, W. Isaacson, 2011

² « A Walk in the Woods With Mark Zuckerberg » (NY Times)

³ « Where I Work: I'll Take Walking 1:1s Over Office Meetings Any Day », J. Weiner, 2013

⁴ « Executives say walking during meetings leads to good decision-making », Bloomberg, 2014

⁵ « Why you should stand up in meetings », R. Branson, 2015

1 // DES WALKING MEETINGS, POURQUOI?

« *Sitting is the new smoking* » : Le tabac tue... mais moins que la position assise!

C'est au Dr. James Levine, directeur de la *Mayo Clinic-Arizona State University Obesity Solutions Initiative*, que l'on doit ce nouveau mantra de la qualité de vie et de la santé au travail : « *Sitting is the new smoking* ».

De notre canapé au bureau, dans la voiture ou les transports en commun, nous passons en effet aujourd'hui plus de temps assis que jamais dans l'histoire de l'*homo sapiens* : en moyenne 7h24 par jour en France, dans la moyenne européenne établie par une étude Harris Interactive de mai 2018⁶, presque autant que nos 8h03 minutes de sommeil quotidiennes⁷. Qu'est-ce que ces données disent de nous ? Tout simplement que nous sommes sédentaires au sens de l'Observatoire national de l'activité physique et de la sédentarité (Onaps), puisque nous passons plus de 7 heures assis quotidiennement.

Ne pensez pas que faire du sport à la fin de la journée vous sauvera : rester assis trop longtemps a intrinsèquement des conséquences néfastes pour la santé, peu importe que l'on aille ensuite faire du sport ou non. D'après une étude longitudinale qui a suivi sur 4 ans près de 8 000 Américains⁸, le fait d'être assis plus de 30 minutes sans bouger est déjà néfaste et augmente le risque de décès. Se lever et marcher régulièrement pour éviter les trop longues heures assises consécutives, voilà le secret d'un corps sain !

Dans un billet publié dans la newsletter médicale de Harvard⁹, la rédactrice en chef Stephanie Watson rappelle que les comportements sédentaires, au

premier rang desquels celui de rester assis toute la journée à son bureau, augmentent fortement le risque de mortalité en favorisant notamment les maladies cardio-vasculaires et le diabète de type 2. Pour compléter ce tableau préoccupant, on peut également mentionner les maux de dos, douleurs d'estomac, épaules crispées et autres jambes lourdes que cause une trop longue posture assise. Le Dr. James Levine, évoqué plus haut, a résumé ses nombreuses recherches en deux phrases à l'occasion d'une interview dans le LA Times en 2014 :

« **Rester assis est plus dangereux que fumer, tue plus que le VIH, est plus traître que le parachutisme. Nous mourons littéralement par le siège.** »¹⁰



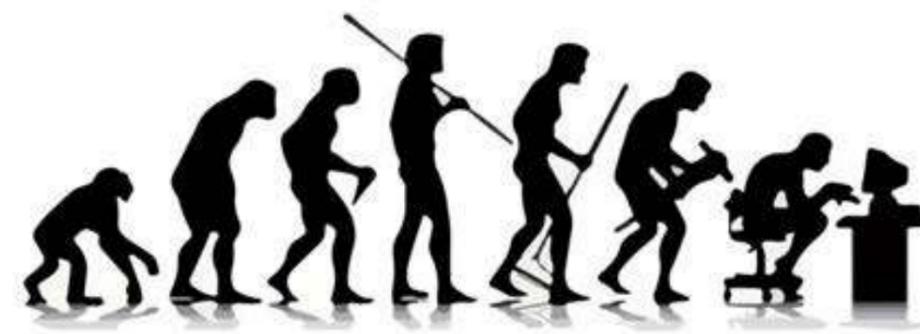
⁶ Étude Harris Interactive pour Attitude Prévention, réalisée en ligne du 13 au 23 avril 2018 selon la méthode des quotas, sur 8 échantillons de 500 personnes représentatives des plus de 18 ans dans 8 pays européens

⁷ « A global quantification of "normal" sleep schedules using smartphone data », Olivia J. Walch et al., Science Advances, 2016

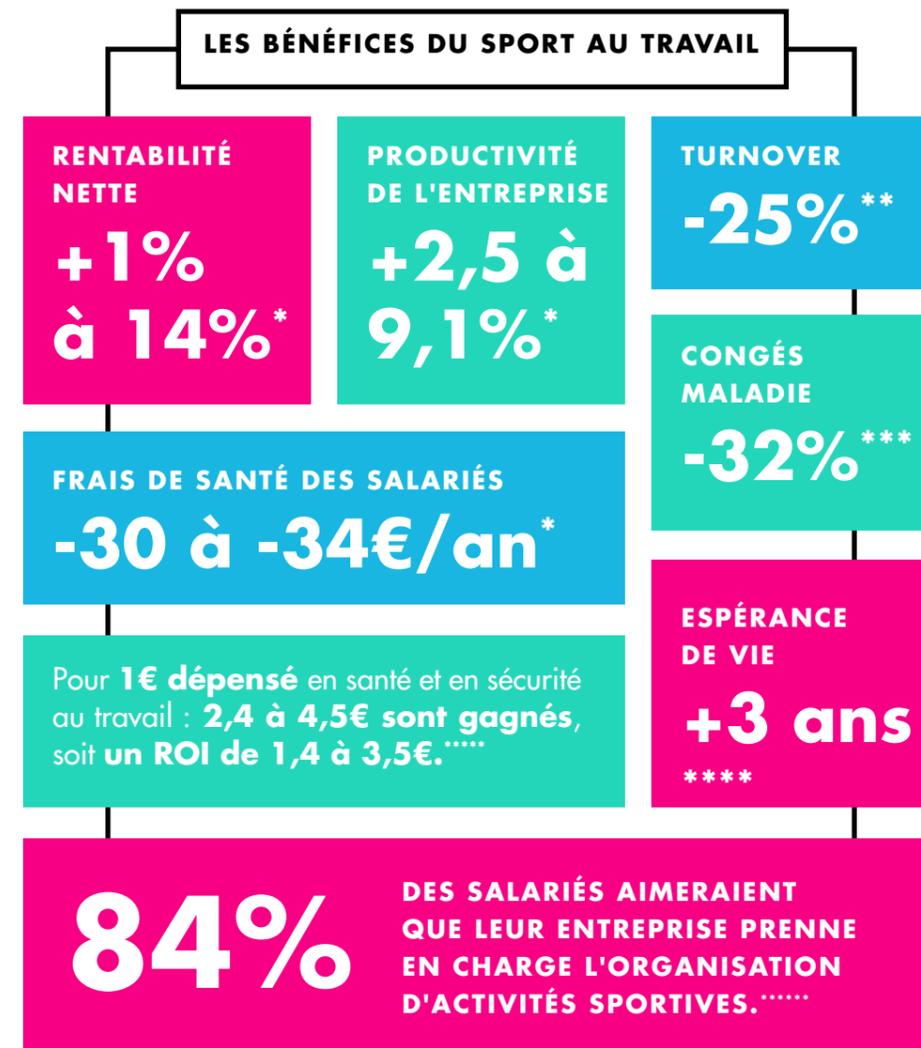
⁸ « Patterns of Sedentary Behavior and Mortality in U.S. Middle-Aged and Older Adults: A National Cohort Study », Keith M. Diaz et al., Annals of Internal Medicine, 2017

⁹ « Too much sitting linked to an early death », S. Watson, Harvard Health Blog, 2014

¹⁰ « 'Get Up!' or lose hours of your life every day, scientist says », LA Times, 2014



L'Organisation mondiale de la santé (OMS) recommande aux adultes âgés de 18 à 64 ans de faire au moins « 150 minutes d'activité d'endurance d'intensité modérée ou au moins 75 minutes d'activité d'endurance d'intensité soutenue »¹¹. La marche, accessible à tous les niveaux et tous les âges, permet d'oxygéner son cerveau, de réguler le flux sanguin, de se dégourdir les jambes... et les idées!



¹¹ Recommandations mondiales en matière d'activité physique pour la santé, OMS, 2010

* Étude Goodwill Management portée par le MEDEF et le CNOSEF avec le soutien d'AGR2R La Mondiale

** Cabinet du Premier ministre, Conseil d'Analyse Stratégique

*** OMS, Southern Australian Workplace Physical activity Resource Kit

**** AGR2R La Mondiale

***** Acti-Nenu, Canada ; Organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics, Institut national de recherche et de sécurité : Marc Lassagne, Julien Perriard, Anne Rozan, Christian Trontin, "L'évaluation économique du stress au travail", Édition Quae, décembre 2012 ; EU-Osha (Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail)

***** Étude Décathlon Pro

LÈVE-TOI ET MARCHE : DES RÉUNIONS EN MARCHANT POUR PLUS DE CRÉATIVITÉ

Une étude de l'Université de Stanford¹² confirme ce que Rousseau, Barack Obama et autres grands hommes avaient intuitivement compris : la marche stimule la créativité et l'inspiration. Pour arriver à ces résultats, les chercheurs ont demandé aux participants de répondre à des problèmes posés dans un temps limité (par exemple, trouver le maximum d'usages pour un pneu; l'usage « faire rouler un véhicule » n'étant pas considéré comme une idée créative, tandis que l'usage « construire une table basse » l'est s'il n'est cité que par un seul participant). Le verdict fut sans appel : marcher augmente de 60 % les pensées divergentes, celles qui génèrent les idées créatives.

« Deux intellectuels assis vont moins loin qu'une brute qui marche »

Michel Audiard
(Un taxi pour Tobrouk, 1961)

QUI PEUT LE PLUS, PEUT LE MOINS : METTRE FIN À LA RÉUNIONITE POUR AUGMENTER LA PRODUCTIVITÉ !

Débrief, brainstorm, copil : le management moderne raffole de ces rendez-vous aux noms alambiqués. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : selon une enquête récente de l'institut Opinion Way¹³, les salariés passent en moyenne 4h30 en réunion par semaine (soit 3 semaines par an), alors même qu'à peine la moitié (52 %) d'entre elles sont considérées comme productives. Partant de ce constat, faudrait-il aller jusqu'à supprimer les réunions? C'est impensable ! D'autant que cette modalité de travail peut s'avérer très efficace si elle se déroule correctement. Il y a plutôt urgence à les optimiser, en ne gardant que les plus pertinentes, en établissant un ordre du jour clair, et en favorisant leur efficacité et la concentration des participants. Marcher, tel serait le remède à ce mal moderne ! Oui, car lorsque l'on marche, le chemin parcouru témoigne du temps qui passe, forçant les intéressés à se restreindre à la distance prévue et donc au temps imparti.

¹² Give your ideas some legs: the positive effect of walking on creative thinking, M.Opezzo et D.L.Schwartz, Stanford University, 2014

¹³ Enquête sur les écueils liés au mode collaboratif en entreprise, OpinionWay, 2017

LIBÉRÉE, DÉLIVRÉE : LAISSER S'EXPRIMER LA PAROLE DE CHACUN

Steve Jobs avait l'habitude de mener ses entretiens d'embauche dans les rues de Palo Alto; Emery Jacquillat, PDG de la Camif, mène les entretiens annuels avec ses collaborateurs en marchant dans le marais poitevin. Le choix de ces lieux non-conventionnels est en fait dû par une raison simple : le fait de parler à côté d'une personne plutôt que face à elle permet symboliquement de regarder et même de cheminer ensemble dans la même direction, de s'affranchir de la hiérarchie et de libérer la parole. Dans un cadre nouveau, extérieur à l'environnement du bureau, la conversation devient alors plus naturelle et les idées comme les tempéraments se libèrent. Les adeptes des walking meetings en sont convaincus : la marche permet des échanges plus francs, sans aucune autocensure. Pour l'entreprise, cela peut déboucher sur de meilleures relations de travail au sein d'une équipe, tout en favorisant l'échange d'idées nouvelles.

REPOUSSER LES MURS : LA VILLE COMME EXTENSION DU BUREAU ?

Le déménagement dans de nouveaux espaces de travail ou le réaménagement de ceux existant permettent aux entreprises de se donner une nouvelle image et de promouvoir une dynamique transversale. Désormais, l'agencement des espaces de travail et la localisation des bureaux dans la ville font partie des critères de sélection d'un emploi au même titre que la rémunération et la fiche de poste. De nombreuses entreprises innovent avec des sièges sociaux d'un nouveau genre, où la quête du bien-être au travail est omniprésente : espaces de convivialité, salles de sport, conciergeries, etc. Mais comment répondre à ces nouvelles attentes salariales alors que le coût du foncier ne fait qu'augmenter ?

Alors que le prix de l'immobilier a subi une hausse de 250% à Paris et près de 200% en France depuis 2000, les entreprises de toutes les grandes métropoles cherchent à optimiser l'occupation de leurs bureaux. À l'heure où les espaces de co-working fleurissent dans les villes, le travail tend à sortir des quatre murs de l'entreprise, notamment pour les salariés qui ont la possibilité de télétravailler. Les réunions en marchant, c'est la solution toute trouvée pour désengorger les salles de réunion et limiter le besoin d'agrandir ses locaux. Il est temps de prendre conscience que nous avons à disposition le plus grand espace de réunion qui soit, gratuit qui plus est : les rues de nos villes !

2 // CONCRÈTEMENT, COMMENT S'Y PRENDRE ?

MARCHER OUI, MAIS PAS POUR TOUT !

L'étude de l'Université de Stanford citée plus haut distingue bien les effets de la marche sur les différentes manières de penser.

Pour les pensées divergentes (créatives), la marche s'avère donc un bon stimulateur. **Les réunions d'échanges d'idées et de réflexion créative** se prêtent ainsi très bien à l'exercice de la réunion en marchant.

En revanche, pour les cas où l'on recherche plutôt les pensées convergentes (celles qui aboutissent à une prise de décision), l'enquête montre un léger avantage lorsque l'on est assis. Autrement dit : si vous devez débattre et choisir une solution ou mettre en place un plan d'action, mieux vaut y réfléchir posément dans votre bureau.

Au bout du compte, celles qui sont (peut-être) les plus faciles à mettre en œuvre et à adapter à un format "en marchant" sont **les réunions d'entretiens annuels et d'entretiens d'embauche**. Emery Jacquillat en est convaincu, les bénéfices retirés sont nombreux : posture hiérarchique atténuée, dynamique de la marche, respirations plus longues... ça vaut la peine d'essayer !

1 KM À PIED, ÇA USE LES SOULIERS ?

Telle une réunion classique, un *walking meeting* se pense et se prépare en amont.

Comme pour toute activité en extérieure, **prévoyez des chaussures adaptées et vérifiez la météo** : en cas de forte chaleur, évitez les réunions marchées entre 12h et 16h et pensez à emporter une bouteille d'eau si vous n'avez pas la chance de croiser une fontaine Wallace sur votre itinéraire¹⁴. En termes de durée, le côté sportif de la marche permet de respecter le temps imparti : si certains

le comptent en minutes et préconisent une **durée comprise entre 30 et 60 min**, d'autres l'évaluent en distance et recommandent un **parcours de 3 à 6 km**.

Les habitués de cet exercice conseillent généralement de **ne pas être plus de trois** afin de pouvoir marcher côte-à-côte et de préserver une bonne écoute, le risque d'une réunion plus nombreuse étant de se scinder en apartés de taille plus réduite au cours de la marche. Les boulevards parisiens, avec des trottoirs qui font généralement 8 mètres de large, sont plus adaptés aux réunions en groupe que les rues résidentielles, mais ce qu'ils font gagner en espace est malheureusement perdu en tranquillité.

¹⁴ Les 1 200 points d'eau publics de Paris intra-muros, dont 120 fontaines Wallace, sont référencés sur l'application Mapstr, dans la carte « Les Fontaines d'eau potable », éditée par l'opérateur public Eau de Paris.

« Un homme qui ne marche pas ne laisse pas de traces »

Georges Wolinski



LA RÈGLE DES « 3 P »

ORGANISEZ-VOUS : LA RÈGLE DES « 3 P »

Pour le bon déroulé de vos *walking meetings*, les « 3 P » de l'anticipation sont gages de succès :

PRÉVENIR

les participants de la réunion pour s'assurer qu'ils y seront préparés. Il serait dommage de devoir annuler parce qu'une personne n'a pas de chaussures adaptées ou parce qu'elle n'est pas assez couverte lorsque la température est plus fraîche. Si Mark Zuckerberg a pour habitude de jouer sur l'élément de surprise lorsqu'il fait passer des entretiens d'embauche en marchant, s'en inspirer c'est aussi prendre le risque de devoir rester en intérieur.

PLANIFIER

l'itinéraire de sa réunion pour en maîtriser la durée. Penser des parcours en amont autour du lieu de travail, en fonction de la longueur désirée, peut être nécessaire. Toutefois, il ne faut pas hésiter à sortir des sentiers battus, afin que les réunions en marchant ne deviennent pas aussi attendues et routinières que celles qui se déroulent dans une salle.

PRÉVOIR

les outils nécessaires pour garder en mémoire les idées évoquées et les décisions prises. Une première option est d'emporter avec soi le couple classique carnet-stylo, et ne pas hésiter à s'asseoir quelques minutes au milieu de la réunion pour prendre le temps de noter les informations à retenir. Une seconde option consiste à emporter un appareil capable d'enregistrer vocalement les choses à retenir. Si les téléphones portables seront souvent utilisés, investir dans un dictaphone encouragera les participants à se défaire de l'envie de répondre à un appel.

Pour les plus connectés d'entre nous, il existe une application anglo-saxonne conçue exclusivement pour les réunions en marchant, qui s'appelle Beenote. À ce jour, elle reste perfectible en termes de facilité d'utilisation, mais dispose de nombreuses fonctionnalités pertinentes (ordre du jour chronométré, enregistrement audio pour chaque point, intégration de photos et documents, partage de compte-rendu, etc.)

QUE SE PASSE-T-IL EN CAS D'ACCIDENT ?

Dans le droit social français, l'employeur est responsable de tout ce qui peut arriver à ses salariés, avec une obligation de résultats et non pas de moyens. Pour éviter un accident, il doit tout mettre en œuvre pour assurer la sécurité de ses équipes et consigner toutes les mesures de prévention dans le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP). Ainsi, avant de déployer à grande échelle les réunions en marchant au sein d'une entreprise, il est avisé de mettre à jour ce document pour spécifier l'existence de ce genre d'activités et lister les actions préventives mises en place (rappel du code de la route, sensibilisation, etc.)

« MARCHER, ÇA CHANGE TOUT ! »

— ENTRETIEN AVEC
EMERY JACQUILLAT,
PDG DE LA CAMIF



QU'EST-CE QUI VOUS A AMENÉ À EXPÉRIMENTER LES RÉUNIONS EN MARCHANT À LA CAMIF ?

C'est arrivé à un moment où l'on souhaitait repenser le cadre de nos entretiens annuels, un exercice un peu formel pas toujours très agréable, ni pour celui qui fait passer l'entretien ni pour celui qui est évalué. Lorsque nous interrogeons nos employés sur la qualité de vie au travail, la première réponse qui ressortait était le cadre de vie autour de Niort, où se trouve notre siège, et la proximité avec la nature. Partant de là, on s'est dit que sortir des murs pourrait être un moyen de rendre ces entretiens moins anxiogènes et plus agréables.

Bien sûr, il y a eu beaucoup de scepticisme au début, parce que l'entretien annuel est un exercice cadré, avec des cases à remplir, des réponses à noter. J'ai commencé par faire un entretien annuel en marchant avec le plus réticent de mes collaborateurs, avec l'idée que « ça passe ou ça casse ». Ce fut un succès et on l'a généralisé !

QUELLES DIFFÉRENCES NOTABLES AVEZ-VOUS CONSTATÉ AVEC UN ENTRETIEN CLASSIQUE ?

Marcher, ça change tout ! La posture est différente, puisque le manager accompagne plus qu'il ne dirige : on n'est plus face à face, mais côte à côte. Il y a une autre dynamique puisque l'on marche ensemble, on progresse en cheminant, dans un cadre plus agréable qu'entre quatre murs.

Il y a aussi d'autres bénéfices induits par la marche, notamment celui de la respiration. On est amené à prendre des respirations plus longues et on peut

marquer des temps de pause, des temps de réflexion, ce qu'on ne peut pas faire en face à face. Dans une réunion classique, si j'arrête de parler pendant une minute ça fait bizarre. Toutes ces pauses sont bénéfiques pour mieux dire ce que l'on a à dire et mieux recevoir ce que l'on a à recevoir parce que, dans un entretien annuel, il y a des choses qui sont difficiles à exprimer et aussi parfois dures à entendre.

AU NIVEAU DE L'ORGANISATION, QUELS SERAIENT VOS CONSEILS ?

Nous avons identifié deux parcours au bord du marais poitevin, à 10 minutes des bureaux à vélo. Le long des itinéraires, on trouve des tables de pique-nique sur lesquelles on peut s'asseoir pour prendre des notes si nécessaire.

Quant au support de l'entretien, il a été reformaté pour être plus léger et il sert avant tout à nourrir les échanges, on ne le lit quasiment pas pendant la balade. En termes de compte-rendu, moi je ne prends plus de notes parce que j'ai constaté que la mémoire fonctionne beaucoup mieux lorsque l'on attache à chaque point évoqué un endroit précis : tel sujet a été abordé au moment où l'on traversait le pont, etc.

En somme, on parle peut-être de moins de choses mais on parle des sujets essentiels. Ce parler-vrai est induit par le cadre, par la marche, par un milieu plus naturel et ouvert, moins artificiel et formel qu'un bureau cloisonné. Cette pratique on l'a depuis maintenant 2 ans et demi et on a reconduit ça parce que les gens trouvent ça très bien. J'ai fait 50 kilomètres récemment pour les entretiens de mi-année : 50 kilomètres à pied, excellents pour ma santé et celle de mes collaborateurs !

3 // LA MARCHÉ EN VILLE

REPENSER LES VILLES POUR ENCOURAGER LA MARCHÉ À PIED

De plus en plus conscientes du rôle de l'urbanisme dans l'évolution des habitudes des citadins, les villes commencent à se transformer pour permettre une marche plus agréable et replacer le piéton, plutôt que la voiture, au cœur des préoccupations : piétonisation des centres-villes, limitation de la vitesse et de la pollution (sonore et environnementale), végétalisation des trottoirs, aménagement des berges de fleuves, renouvellement des infrastructures publiques...

Certains vont même plus loin en proposant de développer le « New Pedestrianism », une théorie selon laquelle l'espace urbain doit avant tout être pensé pour être praticable à pied. On est bien loin de l'injonction de Georges Pompidou dans les années 70, selon laquelle il fallait « adapter la ville à la voiture » ! Par extension, on commence aussi à parler de « Walkable Urbanism », avec l'idée de d'intégrer ces considérations piétonnières dans le design de la ville et de promouvoir un développement urbain basé sur la marche, en prenant comme première référence le piéton.

Des scores de marchabilité ou de « mobilité pédestre » existent désormais pour évaluer la performance des quartiers ou des zones sur le sujet : à Londres, par exemple, la règle des 5C (convivial, convenient, connected, conspicuous and comfortable) est utilisée pour déterminer la marchabilité d'un lieu : les aménagements piétonniers doivent donc être conviviaux, pratiques et confortables à emprunter, connectés aux autres modes de transports pour desservir toutes les destinations possibles, mais aussi facilement repérables.

Plus généralement, ce sujet devient un thème de

revendication des riverains mais aussi un espace d'innovation pour les villes, à la croisée de leur politique environnementale et de leur politique santé (tant pour la qualité de l'air que pour les vertus de la marche) : ainsi Le Plan piéton de Genève, démarche pionnière il y a plus de quinze ans, avait pour but de promouvoir la marche en développant un courant de sympathie autour de cette pratique. Il propose une dizaine de parcours pour faire découvrir la ville et montrer qu'il est facile d'y circuler à pied. Un plan largement diffusé, indiquant les temps de parcours entre les points de repère de la ville, montre que la marche est efficace. En France, le mouvement est récent mais des villes comme Strasbourg, Mulhouse, Dijon ou Lille sont engagées dans un travail similaire...

« Errer est humain, flâner est parisien »

Victor Hugo, *Les Misérables*

Dans le même esprit, la ville de Paris a signé en 2017 la Charte internationale de la marche établie par l'ONG internationale Walk21 et s'est dotée d'une stratégie globale pour les piétons, ce qui passe avant tout par une transformation de l'espace public et une levée des obstacles qui entravent le déplacement des personnes à mobilité réduite (personnes âgées, en situation de handicap, avec des poussettes ou encore des valises). Parmi les actions engagées par la mairie, citons le réaménagement de 7 grandes places, le passage de 85 % de la voirie en zone 30, la création de nouvelles zones de rencontre et l'élargissement des trottoirs. Pour y parvenir, plus de 90 millions d'euros sont budgétés sur

¹⁵ « Paris lance un "plan piétons" pour rééquilibrer l'espace public », *Le Monde*, 2017

¹⁶ La mobilité en Ile-de-France, Enquête globale Transport, OMNIL, 2012



De nombreuses ONG sont apparues dans le monde pour développer la marche en ville, comme Walk21 (créée en 1999 et à l'origine de la charte internationale de la marche) ou ITDP (Institute for Transportation & Development Policy) qui propose différents outils aux collectivités, dont le guide ci-dessus.

la mandature afin de rendre la marche urbaine toujours plus agréable¹⁵. Un investissement qui répond à une culture pédestre historique et à des habitudes ancrées : la dernière enquête globale transport de l'Omnil (Observatoire de la Mobilité en Ile-de-France)¹⁶ montrait que **53 % des déplacements à Paris** (43 % dans la Métropole et 39 % au niveau de l'Île-de-France) se font à pied.

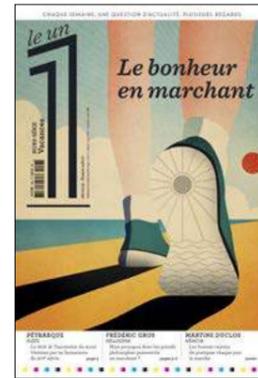
Ainsi réaménagées, les rues des villes offrent un espace de réunion sain, ouvert...et gratuit ! Alors que les problématiques d'engorgement des bureaux sont devenues une problématique publique (hausse du prix au mètre carré, surpopulation), les « walking meetings » permettent un usage moins systématique des salles de réunion, une diversification de l'usage des espaces...et une réappropriation des espaces urbains par la population active !

Le « New Pedestrianism » est la théorie selon laquelle l'espace urbain doit avant tout être pensé pour être praticable à pied.

« NOUS SOMMES PROGRAMMÉS POUR MARCHER »



— ENTRETIEN AVEC
MARTINE DUCLOS,
EXTRAIT DU HORS-SÉRIE ÉTÉ 2019
LE BONHEUR EN MARCHANT



Professeur de médecine à l'université de Clermont-Auvergne, endocrinologue, physiologiste, médecin du sport, Martine Duclos est directrice scientifique de l'Observatoire national de l'activité physique et de la sédentarité (ONAPS).

QU'EST-CE QUE LA MARCHÉ, DU POINT DE VUE SCIENTIFIQUE ?

La marche est une fonction naturelle, comme la respiration, la contraction cardiaque, la digestion. Bien que ce soit un processus complexe, c'est un automatisme : en marchant, vous pouvez faire autre chose, parler, penser, lire.

FONCTION NATURELLE OU EXERCICE PHYSIQUE ?

Ce n'est pas contradictoire. La marche est un exercice physique, elle entraîne une fatigue. Mais il y a deux composantes dans la fatigue : une composante périphérique, métabolique, quand les muscles ont épuisé tout le carburant disponible, qu'on appelle le glycogène ; et puis une composante centrale, la fatigue cérébrale. Quand on a un cancer, par exemple, et qu'on est en chimiothérapie, on éprouve une fatigue majeure qui peut perdurer longtemps après la fin du traitement. Eh bien, on sait maintenant que les activités physiques réduisent cette fatigue-là. Vous connaissez sûrement cette sensation : avant de faire du sport vous êtes crevé, sans énergie, et au bout de dix minutes à vous dépenser, vous êtes en pleine forme. Vous avez réduit le stress – accumulé en restant assis au bureau à répondre à des mails.

MARCHER, EST-CE BON POUR CHACUN DE NOUS ?

Nous sommes programmés pour marcher. Nos ancêtres chasseurs-cueilleurs, il y a quarante mille ans, marchaient en moyenne 20 kilomètres par jour. Notre génome n'a pas changé depuis la fin du paléolithique ; aujourd'hui, on mange davantage (avec une profusion de nourriture enrichie en graisses, sucres raffinés et sel) et on nous recommande de marcher 30 minutes par jour, soit 2,5 kilomètres !

QUEL EST L'IMPACT DU CADRE DE VIE ?

Paris est la ville où l'on marche le plus en France, grâce au métro : il faut aller jusqu'aux stations, monter et descendre des escaliers... Non seulement la marche est bonne pour la santé, mais elle l'est aussi du point de vue de l'environnement et du point de vue social. Quand vous marchez, vous pouvez vous arrêter pour demander un renseignement, alors qu'en voiture vous vous faites klaxonner. Tous ces microcontacts – parler au propriétaire d'un chien qui passe, jouer avec un petit enfant... – sont possibles pour le piéton. Il y a des villes comme Grenoble ou Strasbourg où tout est pensé pour donner la priorité aux déplacements actifs : marche ou vélo. Il faut remplacer une contrainte par une habitude : prendre systématiquement l'escalier, par exemple.

SUR QUOI EST FONDÉE LA RECOMMANDATION DE SANTÉ : 30 MINUTES DE MARCHÉ, AU MOINS CINQ FOIS PAR SEMAINE ?

Elle a été calculée à partir de nombreuses études. La première, la Nurses Health Study, remonte à 1999. Cette étude d'une cohorte d'infirmières américaines a montré que les femmes ménopausées qui marchaient au moins 30 minutes par jour cinq fois par semaine, toutes choses égales par ailleurs, voyaient leur risque d'infarctus diminué de 45 %. Les recommandations de santé ne sont pas les mêmes pour les enfants : eux doivent marcher une heure par jour, tous les jours ; et, deux fois par semaine, pratiquer des activités impliquant des sauts, bonnes pour la santé osseuse. On fait son pic de masse osseuse dans la période prépubertaire, c'est un capital qu'on gardera toute sa vie. La marche a un effet positif sur la microarchitecture osseuse : certes, le calcium constitue le ciment – la macro-architecture –, mais les travaux actuels montrent que l'agencement des travées osseuses joue aussi sur la résistance de l'os. Les femmes ménopausées qui marchent régulièrement diminuent de 50 % leur risque de fracture du col du fémur. Mieux vaut avoir un comportement préventif !

À QUELLE VITESSE FAUT-IL MARCHER ?

La réponse est « à bon rythme » : en anglais, on parle de *brisk walking* : du 5 km/h, en moyenne. A ce rythme, vous pouvez discuter mais vous ne pouvez pas chanter. Je ne parle pas de la marche militaire qui est une cadence, inspirez-expirez, mais de chanter de l'opéra ! Un bon marcheur peut tenir à ce rythme cinq heures, six heures, voire plus.

LES EFFETS DE LA MARCHÉ SUR LA SANTÉ SONT-ILS VRAIMENT DÉMONTRÉS ?

Ils sont archi-démontrés. Il y a trente ans qu'on a commencé à connaître les effets bénéfiques de la marche. Mais aujourd'hui on a les résultats des méta-analyses, c'est-à-dire la synthèse des meilleures études sur le plan statistique. En travaillant sur les grands nombres, on peut isoler la variable « marche » par rapport à tous les autres facteurs de mortalité, par exemple la nutrition ou le tabac. Ces études montrent que la marche seule – 30 minutes par jour cinq fois par semaine – en dehors de toute autre activité

physique diminue la mortalité de 11 %, toutes causes confondues. Si on marche une heure par jour, on est à 20 % de mortalité en moins, à tout âge inférieur à l'espérance de vie du pays.

QUELLES PATHOLOGIES SONT LES PLUS INFLUENCÉES PAR LA MARCHÉ ?

La marche diminue nettement la mortalité cardiovasculaire, qui est la première cause de mortalité chez les femmes et la deuxième chez les hommes. Elle diminue tous les facteurs de risque cardiovasculaire modifiables : la tension artérielle, le risque de développer un diabète de type 2, le mauvais cholestérol ; le risque de prendre du poids à tous les âges de la vie – marcher ne fait pas maigrir mais réduit en particulier la mauvaise graisse : la graisse abdominale encore appelée masse grasse viscérale. En bref, marcher diminue le risque de développer des maladies cardiovasculaires et donc de mourir de ces maladies. Chez les personnes âgées – c'est très bien démontré –, ça diminue le vieillissement cognitif physiologique et ça améliore les performances intellectuelles, ça réduit le stress et l'anxiété, ça augmente le bien-être.

ALORS, QUELLES SONT AU FOND LES PRÉCONISATIONS ?

Bougez ! Quand on dit « marchez au moins 30 minutes par jour cinq fois par semaine », sachez que les 30 minutes peuvent être fractionnées : 2 minutes, 5 minutes, 10 minutes à la fois, l'important est d'arriver à 30. Plus vous en faites, mieux c'est, mais il faut savoir que 10 minutes, c'est mieux que rien, cela a déjà des effets mesurables sur la santé.

ET QUE PENSEZ-VOUS DE LA MARCHÉ PLAISIR, QUI EST TRÈS À LA MODE ?

C'est excellent ! Déjà, si vous n'allez pas fort, sortez, marchez, ça va tout de suite mieux (...) Quand Churchill disait que le secret de sa longévité c'était « no sport », c'était faux ! Il avait été sportif de haut niveau dans sa jeunesse et, toute sa vie, il a marché plusieurs heures par jour pour réfléchir aux problèmes politiques et trouver des solutions. Farceur, va !

Propos recueillis par SOPHIE GHERARDI
Retrouvez l'entretien complet
dans le 1 sur le1hebdofr

« Seules les pensées qu'on a en marchant valent quelque chose »

NIETZSCHE

UTOPIES[®]

Co-fondée par Elisabeth Laville en 1993, **UTOPIES** est à la fois un think-tank et un cabinet de conseil spécialisé en développement durable, réputé comme « L'agence pionnière dans le conseil en développement durable » (Enjeux-Les Echos Magazine, Nov. 01).

Avec 25 ans d'activités et 50 personnes, **UTOPIES** est en tête du classement des meilleures agences de développement durable en France depuis 2011 (Décideurs Magazine), dans le top-25 des meilleures agences de conseil en marketing en France en 2017 (Décideurs Magazine) et dans le top-25 mondial des meilleurs consultants accompagnant à la réalisation de rapports de développement durable (CorporateRegister.com). **UTOPIES** a également été la première entreprise certifiée B Corp en France en 2014 (elle est responsable en France du développement de ce label depuis lors) et est arrivée en tête du Palmarès Great Place to Work 2019 en France (catégorie « entreprises de moins de 50 salariés »). **UTOPIES** accompagne de nombreux clients allant de pionniers de la RSE aux plus grands groupes internationaux – sur des sujets liés à la stratégie de marque, à l'innovation ou à l'ancrage local. Implantée en France à Paris et à Bordeaux, **UTOPIES** mène des activités internationales au Brésil et à Maurice, notamment.

RÉDACTION :

ELISABETH LAVILLE

MARIE BOURDIN

JÉRÉMY RASORI

VICTOIRE CAIGNOL

GRAPHISME :

ANAËLLE BARNIER



La Fédération Française du Sport d'Entreprise (FFSE) est une fédération multisports agréée par l'État.

Son objectif est de développer la pratique physique ou sportive régulière des salarié(e)s au bénéfice de leur santé et de leur bien-être et de la performance des entreprises. Les champs d'action portés par la Fédération sont aujourd'hui au cœur des projets sociétaux (éducation, développement durable, RSE, diversité...) et d'excellents leviers de communication interne et/ou externe.

La **FFSE** organise des événements sportifs intra ou inter-entreprises, accompagne et conseille les entreprises dans leur pratique sportive interne et met en œuvre des actions de formation (prévention des TMS, management, sport santé ...). Afin de répondre au mieux aux attentes des entreprises, la Fédération s'entoure de partenaires aux compétences éprouvées.



Le Comité de la Randonnée pédestre de Paris

est composé par une quarantaine de clubs de la capitale, affiliés à la **FFRandonnée**. Son rôle est de développer dans Paris, la randonnée via ses clubs, mais également de développer la randonnée dans toutes ses pratiques, classique, urbaine, culturelle, sportive pour tous les publics. Il est aussi, en matière de randonnée et de marche, un interlocuteur privilégié des institutions privées ou publiques.