

Sport

en entreprise

l'atout santé de demain ?



Décryptage de ses bienfaits pour des salariés
en meilleure santé et une entreprise en meilleure forme !



Édito

« *Un esprit sain dans un corps sain* », cette citation extraite des Satires de Juvénal prend tout son sens alors que le monde professionnel subit une secousse économique et sociale sans précédent. En effet, la crise liée à la Covid-19 remet la santé et la sécurité des collaborateurs au cœur des préoccupations des employeurs. **C'est un moment crucial pour les entreprises** car la santé des collaborateurs demeure un levier clé de cette reprise.

Chez Gymlib, **notre conviction reste intacte** : le sport contribue largement à l'amélioration de la santé des travailleurs. Face à l'ampleur des effets de la crise sanitaire, **notre volonté d'agir en faveur de leur santé en est décuplée !** C'est pourquoi nous militons pour insuffler une approche complète de la prévention santé par le sport en milieu professionnel. Et c'est en bonne voie car le sujet devient politique : en juin 2020, l'Assemblée Nationale a adopté une proposition de résolution visant à ouvrir le débat sur la future réforme du système de santé au travail.

L'objectif de cet ouvrage est de décrypter les liens entre le sport et la santé dans un monde du travail en mutation. Nous avons mis en lumière les **6 grands bienfaits de l'activité sportive sur la santé physique et mentale des salariés**. À l'appui, des études, des tendances et des témoignages d'experts et des recommandations pour vous inspirer et insuffler une culture du **sport-santé** au sein de votre organisation

Sébastien Béquart
Co-fondateur et CEO de Gymlib

Sommaire

Édito

Le travail, c'est vraiment la santé ?

La santé au travail, à quoi cela tient ?	8
Diagnostic de la santé au travail	10
TMS, la maladie du siècle au travail	12
RPS : une montée en température	16
Les nouveaux modes d'organisation : la racine des maux du travail ?	18

L'activité physique en entreprise : mieux vaut prévenir que guérir !

Bienfait #1 – Prévenir les TMS en étant actif!	26
--	----

Bienfait #2 – L'activité physique, un remède contre la sédentarité	30
--	----

Bienfait #3 – Quand le sport dope la santé mentale	34
--	----

Bienfait #4 – Quand bouger améliore les fonctions cognitives	40
--	----

Bienfait #5 – Le sport, véritable bouclier immunitaire	44
--	----

Bienfait #6 – Salariés en bonne santé, une entreprise plus performante ?	48
--	----

Comment insuffler une dynamique sport-santé en entreprise ?

Quelle organisation adopter en faveur du sport ?	56
--	----

Devenir une « entreprise santé » : les 3 étapes clés	58
--	----

Quel sport promouvoir auprès de vos collaborateurs ?	60
--	----



Le travail, c'est vraiment la santé ?

Santé et travail ne font pas forcément bon ménage. Pourtant, les employeurs ont une responsabilité légale. Particulièrement aujourd'hui, alors que nous vivons une crise sanitaire mondiale qui bouleverse l'équilibre de nombreuses organisations.

La santé au travail, à quoi cela tient ?

La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'une infirmité¹.

Comment agir ?

- **Maintenir** un haut degré de bien-être physique, mental et social des salariés.
- **Prévenir** les risques auxquels ils sont exposés sur le lieu de travail afin de les protéger.

De l'obligation à la prévention

Le travail a un impact fort sur notre santé... et inversement! Le lien entre santé et travail a historiquement été approché par les employeurs sous l'angle santé, sécurité au travail et prévention des risques professionnels avec la mise en place des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

Depuis quelques années, on assiste à un changement de paradigme! Des logiques plus hybrides mêlant protection, prévention, et promotion de la santé au travail (qualité de vie au travail, la fameuse QVT) prennent de l'ampleur. Pourquoi? Elles adressent les effets collatéraux des transformations récentes du

travail sur la santé des travailleurs: nouveaux outils, modes de management et d'organisation, télétravail, internationalisation, etc. De plus, les employeurs ont pris conscience de l'effet positif de salariés en bonne santé sur les performances globales. En effet, une bonne qualité de vie au travail, c'est jusqu'à 20%² de productivité en plus.



Les obligations de l'employeur

La loi impose à l'employeur de veiller à la sécurité et à la protection de la santé des salariés. Il a l'obligation de mettre en œuvre les moyens nécessaires à la prévention de la santé physique et mentale de tous. De plus, depuis l'application de la loi Rebsamen³ et la signature des dernières ordonnances 2017⁴ l'obligeant à organiser des négociations sur le thème de la qualité de vie au travail, le bien-être et la santé sont au cœur du dialogue social et des enjeux stratégiques.

L'entreprise : pivot de la prévention santé au travail

Participer « à la promotion et au développement des activités physiques et sportives » (Article L. 100-2 du Code du sport) s'inscrit uniquement dans une démarche volontaire de l'entreprise. Mais elle est vivement encouragée avec le C.O.D.E⁵ du sport-santé sponsorisé par le Ministère des Sports depuis 2012. La loi 2016-41 du 26 janvier 2016⁶ de modernisation du système de santé va encore plus loin en affirmant que :

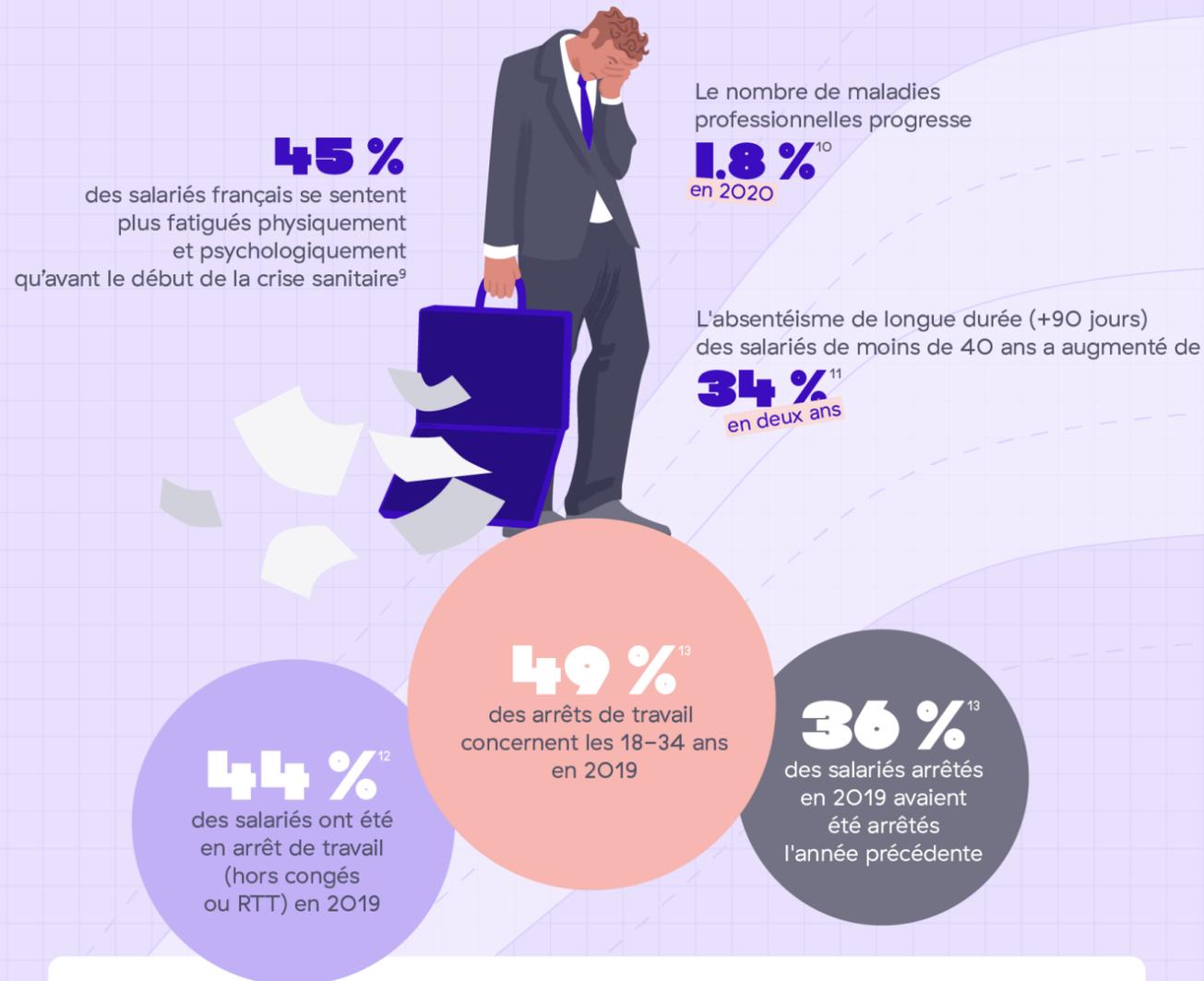
- Les activités physiques et sportives participent à la prévention collective et individuelle des pathologies, des traumatismes et de la perte d'autonomie
- Les médecins ont la possibilité de prescrire des activités physiques et sportives adaptées à leurs patients souffrant d'une affection de longue durée.

95%
des dirigeants estiment que l'entreprise a un rôle important à jouer dans la santé et le bien-être des salariés⁷

Cadre légal de la prévention santé en 9 principes⁸ inscrits dans le Code du travail

- 1 Éviter les risques
- 2 Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités
- 3 Combattre les risques à la source
- 4 Adapter le travail à l'Homme
- 5 Tenir compte de l'état d'évolution de la technique
- 6 Remplacer ce qui est dangereux par ce qui l'est moins
- 7 Planifier la prévention
- 8 Prendre des mesures de prévention collective
- 9 Former et informer les salariés

Carnet de santé des salariés



Les causes principales des arrêts de travail¹⁴



Sans oublier... La crise sanitaire et la généralisation du télétravail en mode dégradé. En avril 2020, les arrêts de travail ont doublé par rapport à la même période en 2019.

Diagnostic de la santé au travail

La santé au travail est une composante essentielle de la santé de l'entreprise : quel état des lieux peut-on faire de la santé des travailleurs dans un environnement en transformation et profondément secoué par la crise sanitaire et la généralisation du télétravail ?

Santé des salariés : les macro-tendances

Les chiffres sur les maladies professionnelles exigent un état d'urgence en faveur de la santé au travail. La France est au troisième rang mondial des pays avec le plus grand nombre de dépressions professionnelles¹⁵. Les troubles musculo-squelettiques (TMS) ont été multipliés par dix en vingt ans ! Depuis 2016, la part des arrêts liés à des RPS (risques psychosociaux) augmente, passant de 16 % à 28 % en 2018¹⁶.

Travailler au XXI^e siècle : les zones à risque sur la santé

- **Le travail sur écran¹⁷** : entre 3 et 4 % des troubles musculo-squelettiques sont reconnus en France comme des maladies professionnelles attribuables au travail sur écran. Et les TMS constituent 80 % des maladies professionnelles pour le régime général (avec ou sans arrêt de travail).

- **L'hyperconnexion¹⁸** : selon une enquête menée par l'Université APRIL sur l'impact des emails sur la santé des Français, la gestion de ces derniers représente 30 % de la journée d'un salarié, 46 % d'entre eux ne digérant pas l'ensemble de l'information. Conclusion ? 50 % ne peuvent rester concentrés sur une tâche plus de onze minutes sans être interrompus !
- **La sédentarité¹⁹** : il a été démontré qu'être assis plus de 3 heures par jour est responsable de 3,8 % des décès de toutes causes dans 58 pays.
- **Manque d'équipement en télétravail²⁰** : 10 % des salariés français ont développé une lombalgie, avec la mise en place du télétravail pendant le confinement. Un chiffre encore plus élevé (16 %) chez ceux qui ne pratiquaient pas le télétravail avant le confinement.
- **L'isolement²¹** : 45 % des salariés en télétravail notent un manque d'échanges et d'informations avec leurs collègues, entraînant les dépressions liées à l'isolement.

TMS, la maladie du siècle au travail

Tendinites, lombalgies, syndrome du canal carpien, etc. Les troubles musculo-squelettiques sont des troubles qui touchent les tissus musculaires mous proches des articulations et liés à l'activité professionnelle. Leur nombre augmente d'environ 18% par an depuis dix ans et ils représentent un enjeu de santé publique²²!

TMS, des impacts négatifs pour tous

Pour les salariés, du mal-être prolongé: souffrance, douleurs, gêne fonctionnelle, difficultés à réaliser son travail, inaptitude au poste ou encore perte d'emploi. La lombalgie est la première cause d'inaptitude et 45% des TMS entraînent des séquelles lourdes avec incapacités permanentes²³.

Pour les entreprises, de fortes conséquences économiques:

- Coûts directs: augmentation des cotisations AT/MP, aménagement des postes de travail lié aux restrictions d'inaptitude, doublement des indemnités de licenciement en cas d'inaptitude pour AT/MP.
- Coûts indirects (estimés à 3 fois les coûts directs selon l'ARACT): absentéisme, baisse des performances, désorganisation des

équipes, difficulté pour remplacer le salarié, dégradation du climat social, mauvaise image de l'entreprise.

Avant l'apparition de la Covid-19, les TMS constituaient la plus grande préoccupation des employeurs vis-à-vis de leurs salariés. En effet, les arrêts de travail occasionnés par les TMS privent chaque année les entreprises de 22 millions²⁴ de journées de travail.

Vers une prévention systémique des TMS?

La crise sanitaire a mis en évidence la nécessité de pouvoir mieux protéger les salariés. Une proposition de résolution a été adoptée à l'Assemblée Nationale le 22 juin 2020. Elle a pour vocation d'ouvrir le débat sur la réforme du système de santé au travail, avant une proposition de loi à venir début 2021. Les grandes lignes? Impliquer davantage des équipes pluridisciplinaires telles que des psychologues, ingénieurs en prévention, ergonomes, kinésithérapeutes pour garantir la prévention santé, ainsi que promouvoir l'activité physique comme socle préventif.

45%
des TMS entraînent des séquelles lourdes avec des incapacités permanentes²³

Radioscopie des TMS en 8 indicateurs clés

87%
des maladies professionnelles reconnues en France sont des TMS

81%
des TMS déclarés concernent des personnes de plus de 40 ans²⁸

1ÈRE CAUSE
de maladies professionnelles indemnisées²⁵

30%
des arrêts de travail sont en rapport direct avec les troubles musculo-squelettiques²⁶

+2,7%
d'augmentation en 2018²⁷

55% ♀
des personnes concernées par les TMS sont des femmes²⁸

Coût moyen de :
2 MILLIARDS
d'euros par an²⁹

Plus de 8 millions de journées de travail perdues par an à cause des arrêts de travail dus aux TMS³⁰

« Le travail doit être
un environnement de prévention.
Il faut encourager les entreprises
à diffuser des messages
de prévention, notamment
en matière d'activité physique et
sportive³¹. »

Carole Grandjean, députée LREM



RPS : une montée en température

Les RPS (risques psychosociaux) sont des risques pour la santé mentale, psychique et sociale qui sont engendrés par des conditions de travail et des facteurs organisationnels et relationnels provoquant des troubles psychosociaux. L'explosion des burn-out est d'ailleurs révélatrice du mal-être au travail. À qui la faute? Flex office, télétravail imposé, densité d'informations, accélération du rythme de travail, complexification des organisations, etc. D'après une enquête

de la CNE (Centrale Nationale des Employés), un tiers des absences de longue durée est lié aux risques psychosociaux, notamment au stress. La crise sanitaire n'aurait fait qu'amplifier une situation déjà préoccupante: près de 50% des salariés auraient été en détresse psychologique durant cette période³²! La santé mentale des salariés est mise à rude épreuve et peut conduire à des arrêts maladie prolongés et du turnover.

50 %
des salariés auraient été en détresse psychologique durant la crise sanitaire



Ordonnance des RPS en 10 chiffres clés

Les risques psychosociaux deviennent
LA 2^E CAUSE
d'arrêt maladie
derrière la Covid-19³³



1 SALARIÉ SUR 4

souffre d'hyperstress au travail³⁴



3 SALARIÉS SUR 4

affirment que la pandémie a eu des effets négatifs sur leur santé mentale³⁵



24 %
des hommes



37 %
des femmes

déclarent présenter des souffrances psychiques au travail³⁶

Les salariés en détresse psychologique déclarent
1,5 À 3 FOIS
plus de problèmes de santé physique³⁷



52 %

des salariés doivent faire face à une fatigue accrue due à une surcharge de travail³⁸



42,5 %

des télétravailleurs sont dans une détresse psychologique³⁹



23 %

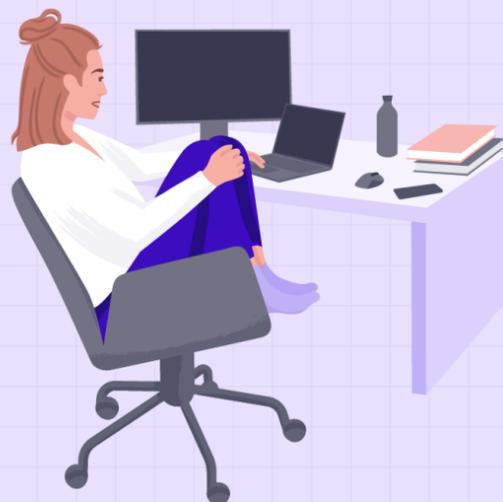
des salariés ont été exposé à un risque de burn-out pendant le confinement, et **46 %** chez les jeunes⁴⁰

Le télétravail à long terme : terrain glissant pour les salariés ?

Depuis la crise sanitaire, le télétravail, exercé 8 fois plus qu'avant, est plébiscité par les travailleurs : **84 % souhaiteraient continuer le télétravail à l'issue de la crise sanitaire**⁴¹ !

Or, l'espace de travail fait maison, souvent peu ergonomique, couplé à un fragile équilibre entre vie professionnelle et personnelle, provoque son lot d'effets néfastes sur la santé.

27 % des télétravailleurs déclarent un impact négatif sur leur santé physique⁴²



12 % 

des salariés ont eu au moins un arrêt maladie en avril 2020, contre **8 %** durant la première quinzaine de mars⁴³

44 % 

disent ressentir des douleurs physiques inhabituelles (mal de dos, nuque, poignets, yeux, etc.)⁴⁵

45 % 

des télétravailleurs constatent une dégradation de leur posture de travail⁴⁴

60 %

des télétravailleurs sont sujets à une angoisse liée au manque d'interaction et au sentiment d'isolement⁴⁶

84 %

des salariés en télétravail ont rencontré des difficultés sur leur santé mentale comme le stress et l'anxiété.⁴⁷

42 %

des télétravailleurs se réveillent plusieurs fois par nuit contre **29 %** chez ceux travaillant sur le lieu de travail⁴⁸

Les nouveaux modes d'organisation : la racine des maux du travail ?

Télétravail, home office ou encore flex office... Ces aspects de la nouvelle organisation du travail version XXI^e siècle ont de nombreux avantages en termes de flexibilité et de liberté ! Pour autant, les effets collatéraux sur la santé des travailleurs ne sont pas anodins. Une prise en compte de ces risques est indispensable, particulièrement depuis la crise sanitaire qui a généralisé le télétravail en mode dégradé.

Sédentarité, hyperconnexion, stress, troubles du sommeil... 6 symptômes inquiétants du télétravail prolongé

- **Stress et anxiété**⁴⁹ : un quart des personnes télétravaillent dans moins de 40m². Le travail devient omniprésent car la séparation des sphères privées et professionnelles s'estompe indéniablement.
- **Déprime et hyperconnexion**⁵⁰ : pendant le confinement, 45% des télétravailleurs estiment passer plus de temps à travailler et 41% ont du mal à déconnecter le soir.
- **Troubles du sommeil**⁵¹ : 50% des salariés en télétravail déclarent être plus fatigués qu'à l'ordinaire. « 30% de gens se plaignent actuellement de leur sommeil, et 9% d'entre

eux sont en insomnies sévères, somatiques ou encore psychiques » alerte le psychiatre Jean-Claude Girod.

- **Prise de poids et sédentarité**⁵² : le télétravail limite les déplacements car il est souvent plus difficile de se fixer des horaires réguliers. Ce qui favorise le comportement sédentaire. Il a ainsi été mis en avant qu'une augmentation significative du temps passé assis (+ 15 %) pouvait induire, au bout d'une semaine seulement, des perturbations métaboliques (activité de l'insuline).
- **Mauvaise posture et fatigue visuelle**⁵³ : si le matériel doit normalement être adapté à l'activité réalisée à domicile, la plupart des télétravailleurs s'adaptent au matériel existant. De plus, « fixer l'écran d'un ordinateur portable provoque des tensions physiques, il peut aussi y avoir des maux de tête, une vue brouillée et une sécheresse oculaire », selon Dr Anne-Laure Bonis.

41 % des télétravailleurs ont du mal à déconnecter le soir 



« On se retrouve avec des personnes qui n'ont pas l'habitude de faire du télétravail. Elles peuvent adopter des postures ou des méthodes de travail qui pourraient faire en sorte qu'elles développent des **conditions de fatigue extrêmes** ou des **microtraumatismes.** »

Denis St-Jean, agent en santé et sécurité à l'AFPC

Les pistes pour mieux vivre le nomadisme au travail



La perte du bureau fixe, couplée au télétravail, multiplie les problèmes de nuque, de dos et de tendinites. Comment faire face aux effets du « sans bureau fixe » sur la santé ?
Décryptage par Grégory Martinho, ergonomiste.

Qu'observez-vous sur le terrain depuis la crise sanitaire et les nouveaux modes d'organisation ? Les Risques Psychosociaux (RPS) et les TMS sont-ils accentués par le télétravail ?

Grégory Martinho: Dans de nombreux cas effectivement, certaines problématiques sont mises en exergue.

En entreprise, les risques inhérents au travail de bureau sont limités, voire inexistant car l'entreprise se doit d'apporter un bien-être physique et psychique au salarié; donc de fournir un poste de travail adapté.

Or, l'ergonomie relative au poste de travail à domicile (bureau trop petit ou inexistant, mal éclairé, etc.) est une source d'inconfort,

Le travail, c'est vraiment la santé ?

de fatigue, psychologique et visuelle. Il n'y a pas systématiquement un espace de travail dédié. On travaille sur la table de la cuisine, sur le canapé, au lit, ce qui crée de l'inconfort postural et donc l'apparition de TMS (notamment aux membres supérieurs, au dos et à la nuque). Certes, le salarié est dispensé du stress et de la fatigue liés aux trajets domicile-travail mais on relève d'autres problématiques: sentiment d'isolement, effacement de la frontière vie privée-vie pro, augmentation du temps de travail (environ 40 à 45 minutes de plus), difficultés de concentration ou encore stress et fatigue à cause du rythme de travail intense.

Quelles sont vos recommandations envers les employeurs pour faire face à ces risques ?

G.M: Il convient pour l'employeur de compléter son DEUR, en intégrant ces nouvelles organisations de travail et les risques inhérents à ces situations, et de proposer des solutions adaptées aux salariés. Il se doit de les informer et de les conseiller pour leur assurer des conditions de travail optimales à domicile et au bureau. Cela peut passer par la mise en place d'aménagements ergonomiques sur le lieu d'activité mais aussi à domicile via du matériel tels qu'un siège ergonomique, un double-écran ou un réhausseur d'ordinateur portable. À noter que les économies engendrées par la mise en place de ces nouveaux modes de travail devraient permettre aux entreprises d'investir dans du matériel ergono-

mique pour éviter les risques de TMS. De plus, l'apport du sport en entreprise a démontré un impact bénéfique dans les situations de travail. Au-delà de l'augmentation de la productivité, on constate des bénéfices sur les ressources humaines (diminution du stress, réduction de l'absentéisme, baisse des accidents de travail, motivation et collaboration plus fortes, amélioration de l'image de l'entreprise, etc.).

Quelles actions ou pistes peuvent suivre les salariés pour prévenir les problèmes de santé liés aux nouveaux modes de travail ?

G.M: Quelle que soit l'organisation du travail, je recommande aux salariés sédentaires d'effectuer une pause toutes les 2 heures en réalisant des exercices adaptés (assouplissements, étirements, exercices physiques). En télétravail, il n'y a plus de machine à café où l'on peut faire une pause avec ses collègues, il faut donc être vigilant à ne pas rester trop longtemps assis, et s'accorder des pauses régulières.

La connexion étant permanente, il faut s'octroyer des moments de détente et de déconnexion totale comme faire de l'exercice physique, une promenade en plein air (vélo, marche, course, etc.), une séance de méditation ou de yoga à domicile. Et dans la mesure du possible, sans son smartphone ou en mode silencieux pour éviter les notifications, mails, appels qui pourraient perturber ces moments de détente !



*L'activité physique
en entreprise :*
mieux vaut
prévenir que guérir!

En contexte de télétravail, le sport est un levier clé de maintien de la santé physique et mentale des équipes. Quels sont les grands bienfaits de l'activité physique sur la santé du travailleur à retenir ?

« Les adultes âgés de 18 à 64 ans devraient pratiquer au moins, au cours de la semaine, 150 minutes d'activité d'endurance d'intensité modérée ou au moins 75 minutes d'activité d'endurance d'intensité soutenue⁵⁴. »

Recommandations de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS)

Bienfait #1 Prévenir les TMS en étant actif !

La mise en place d'activités physiques et sportives peut avoir un réel effet bénéfique sur la prévention des TMS. Les recommandations de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) sur la pratique d'une activité physique peuvent s'appliquer en entreprise, en particulier pour les plus sédentaires.

Bouger pour se soigner : quels sports proposer à vos équipes ?

Proposer la pratique sportive comme outil de prévention des TMS est aujourd'hui indispensable en entreprise. Le facteur clé de succès d'une telle démarche ? Implémenter une vision globale de la prévention santé : sport, coaching et accompagnement. Un véritable package de services santé pour accompagner les salariés dans la prise en charge de leur bien-être.

Le problème des troubles musculo-squelettiques (TMS) est qu'ils génèrent des séquelles à long terme (46 %). La probabilité d'un retour au travail du salarié est de moins de 60 % après plus de douze semaines d'arrêt de travail⁵⁵. Pour combattre la douleur, il est conseillé de maintenir un maximum d'activités physiques et sportives (APS), notamment pour le mal de dos. Or, 45%⁵⁶ des français pensent que le repos

est utile pour le soulager! De plus en plus d'entreprises ont donc décidé d'investir dans des programmes sportifs.

Les activités sportives « anti-TMS » ? Le palmarès.

- **Le fitness⁵⁷** : une étude a été menée au sein du château Larose Trintaudon sur les salariés. Ils ont bénéficié deux fois par semaine de séances d'activité physique. Le résultat est très positif! Les capacités neuro-musculaires ont été améliorées et les douleurs lombaires ont diminué significativement.
- **La natation** : c'est l'activité physique la plus plébiscitée par les médecins pour leurs patients lombalgiques (ou dans un cadre préventif⁵⁸). La pratique de la natation permet un étirement du dos et donc un gain en souplesse! La posture sera également améliorée car les muscles attachés au rachis seront plus toniques et durables⁵⁹.
- **Le vélo** : sport idéal contre le mal de dos, il permet de libérer la colonne vertébrale et allège les contraintes mécaniques de la masse corporelle. Pourquoi ça marche? Plus de tensions brutales ni de dissymétrie ce qui favorise l'étirement naturel du dos.

Le sport au travail ferait baisser
le taux d'accident du travail
et d'absentéisme jusqu'à

40%

- **Le yoga :** une étude suédoise et galloise⁶⁰ a démontré que le yoga peut améliorer la qualité de vie, réduire les incapacités associées aux douleurs du rachis et diminuer l'absentéisme lié aux TMS à condition de maintenir une activité physique sur six mois.
- **Les assouplissements et les étirements :** la souplesse est fondamentale dans le traitement de la lombalgie. Seulement 5 à 10 minutes d'échauffement quotidien favorisent l'assouplissement des muscles et tendons : en les préparant mieux à l'effort, on limite les risques de déchirure.

Du sport au travail pour combattre les TMS ?

Pour être efficaces contre les TMS, les programmes d'activité physique doivent être associés à des actions portant sur l'organisation du travail mais aussi sur l'ergonomie. Cela passe par différentes interventions : analyser les situations de travail pour les améliorer, réfléchir aux raisons qui motivent la mise en place de ce type de programme, partager les objectifs et les modalités de mise en œuvre avec les acteurs clés de l'entreprise (direction, représentants du personnel, service de santé

au travail, etc.). Ainsi, un panel d'acteurs pourront intervenir : ergonomes, consultants en organisation du travail, coachs santé, offres de sport en entreprise contre les TMS, etc.

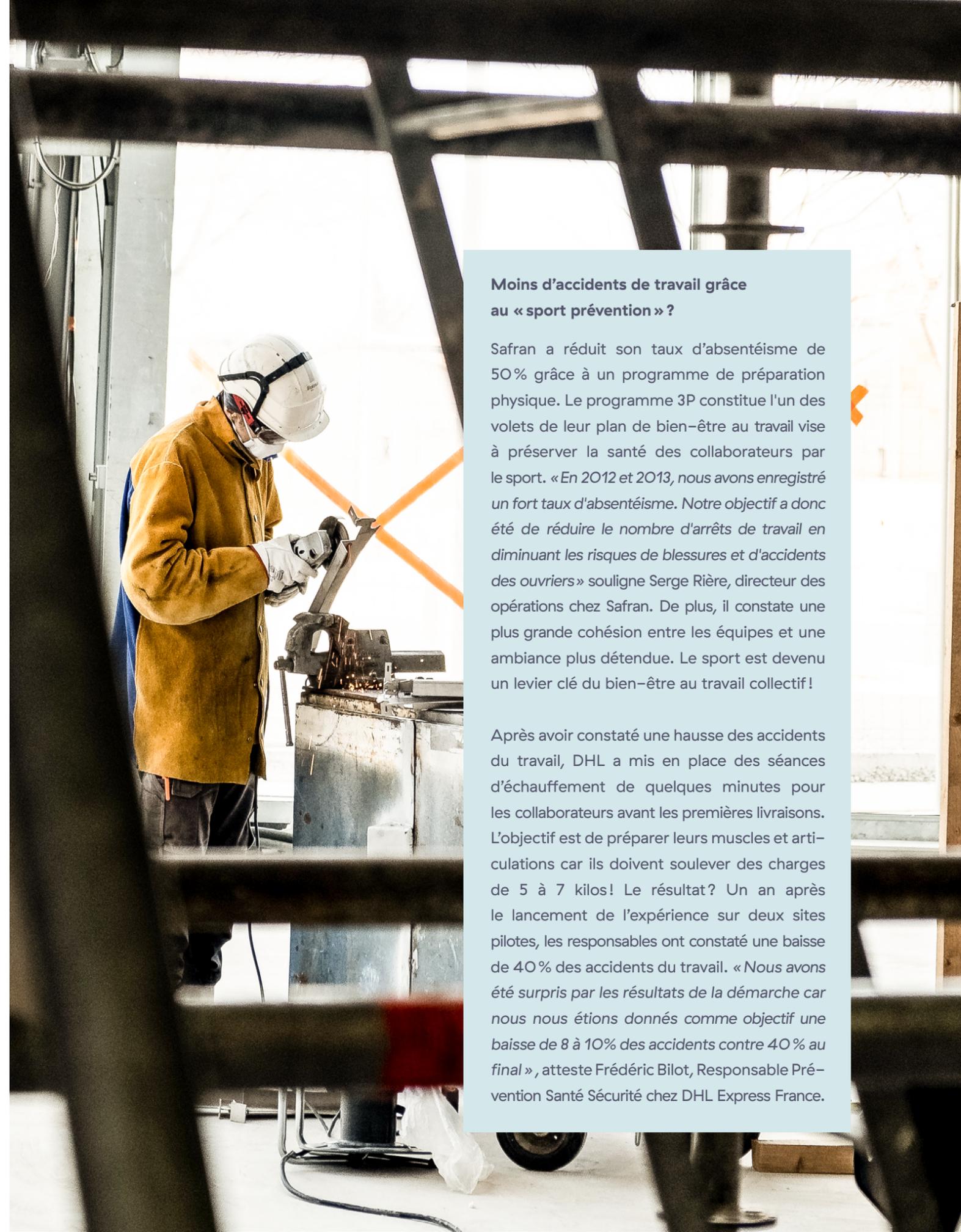
Les interventions devront porter sur les sujets suivants :

- **Aménagement du travail :** adapter l'espace de travail pour améliorer la posture avec la mise à disposition d'activités sportives et bien-être à la carte par exemple ;
- **Équipement :** mettre à disposition du matériel ergonomique et adapté aux tâches ;
- **Tâches :** adapter les méthodes ou les outils de travail ;
- **Gestion :** planifier le travail afin d'éviter des travaux prolongés ou répétitifs dans une mauvaise posture. Planifier les temps de pause et veiller à la rotation ou à la redistribution des tâches ;
- **Facteurs organisationnels :** élaborer une politique en matière de TMS afin d'améliorer l'organisation du travail et les facteurs psychosociaux sur le lieu de travail.

Moins d'accidents de travail grâce au « sport prévention » ?

Safran a réduit son taux d'absentéisme de 50% grâce à un programme de préparation physique. Le programme 3P constitue l'un des volets de leur plan de bien-être au travail vise à préserver la santé des collaborateurs par le sport. « En 2012 et 2013, nous avons enregistré un fort taux d'absentéisme. Notre objectif a donc été de réduire le nombre d'arrêts de travail en diminuant les risques de blessures et d'accidents des ouvriers » souligne Serge Rière, directeur des opérations chez Safran. De plus, il constate une plus grande cohésion entre les équipes et une ambiance plus détendue. Le sport est devenu un levier clé du bien-être au travail collectif !

Après avoir constaté une hausse des accidents du travail, DHL a mis en place des séances d'échauffement de quelques minutes pour les collaborateurs avant les premières livraisons. L'objectif est de préparer leurs muscles et articulations car ils doivent soulever des charges de 5 à 7 kilos ! Le résultat ? Un an après le lancement de l'expérience sur deux sites pilotes, les responsables ont constaté une baisse de 40% des accidents du travail. « Nous avons été surpris par les résultats de la démarche car nous nous étions donnés comme objectif une baisse de 8 à 10% des accidents contre 40% au final », atteste Frédéric Bilot, Responsable Prévention Santé Sécurité chez DHL Express France.



« Le seul fait d'être assis plus de 3 heures par jour est déjà responsable de 3,8 % des décès en France, toutes causes confondues⁶². »

Observatoire national de l'activité physique et de la sédentarité

Bienfait #2 L'activité physique, un remède contre la sédentarité

Les politiques RSE établissent un lien entre le sport, la santé et le mieux-être des salariés. Notamment pour combattre la sédentarité, un fléau majeur dans le secteur tertiaire de plus en plus soumis au travail à distance. Quelles pratiques sportives privilégier en milieu professionnel ?

La sédentarité, un fléau silencieux pour notre santé

Aujourd'hui, on reste assis de plus en plus longtemps que ce soit au travail, en voiture, dans les transports en commun ou les loisirs. Il est même prouvé que la sédentarité tue autant que le tabac. « Être sédentaire, c'est être assis au moins 7 heures par jour en moyenne. Or, pour compenser les seuls effets délétères de la sédentarité, il faut avoir au moins 1h30 à 2 heures d'activité physique par jour », souligne Pr François Carré, cardiologue et médecin du sport à l'hôpital Pontchaillou de Rennes.

Inactivité physique et sédentarité, des conséquences désastreuses sur la santé

Inactivité physique : le fait de ne pas atteindre les recommandations internationales d'activités

physiques bénéfiques pour la santé. Soit, selon l'OMS, moins de 150 minutes d'activité physique d'intensité modérée par semaine, ce qui correspond à moins de 30 minutes de marche quotidienne pendant cinq jours à un bon rythme. Elle est responsable de :

- 3,5% de la morbidité
- 5 à 10% des décès
- 15 à 20% du risque de maladies chroniques⁶³

Sédentarité : le fait d'être plus de 7 heures passées assis ou allongé entre le lever et le coucher, pendant le temps de travail ou des loisirs.

Elle est responsable de :

- 21 à 25% de cancers du sein ou du colon
- 27% des cas de diabète
- 30% des cas de cardiopathie ischémique⁶⁴

Les Français, trop sédentaires... surtout depuis le télétravail généralisé ?

Moins des trois-quarts (71%) des hommes et un peu plus de la moitié (53%) des femmes atteignent les recommandations de l'OMS en matière d'activité physique⁶⁵. Les comportements sédentaires sont de plus en plus prégnants dans la vie quotidienne depuis le confinement ! Principale raison ? Le travail sur écran.

Pour limiter la sédentarité : bouge ta boîte !

L'Agence Nationale de la Sécurité Sanitaire de l'Alimentation, de l'Environnement et du Travail (ANSES) rappelle dans son communiqué du 6 avril 2020 que « l'activité physique ne se réduit pas à la pratique d'une activité sportive : se déplacer dans son logement et son jardin, porter une charge, monter ou descendre les escaliers, réaliser des tâches domestiques sont des pratiques qui sollicitent également le corps. »

6 actions pour agir collectivement en entreprise

- **Encourager les pauses :** il s'agit de rompre les temps assis par des pauses d'au moins une minute toutes les heures ou de 5 à 10 minutes toutes les 90 minutes⁶⁶. Par exemple, passer de la position assise à la position debout avec une activité physique considérée comme faible en termes d'intensité.
- **Augmenter l'activité physique dans le quotidien de vos salariés :** encourager les déplacements à pied, en prenant le vélo plutôt que la voiture, les escaliers à la place de l'ascenseur, etc.

71%
des hommes
53%
des femmes
atteignent
les recommandations
de l'OMS en matière
d'activité physique⁶⁷

- **Bloquer des créneaux horaires dédiés à l'activité physique :** pour les managers et les collaborateurs, cette initiative permet de lever les freins internes éventuels liés à l'activité physique sur le lieu de travail.
- **Lancer des réveils matinaux pour tous :** même en virtuel, ces courts moments collectifs dédiés à l'activité physique mettent tout le monde en mouvement et lancent une dynamique collective !
- **Communiquer sur des mouvements faciles et ludiques et les caser dans les agendas :** chaque mois, pourquoi ne pas diffuser (en vidéo, infographie ou SMS) auprès des salariés quelques idées de mouvements à faire à leur poste de travail ?
- **Organiser des activités sportives en groupe :** à raison de 5 x 30 minutes d'activité d'endurance par semaine ou 3 x 30 minutes d'activité intense ou les deux, sans oublier de pratiquer un peu de renforcement musculaire et d'étirements.

Veolia : lutter contre la sédentarité grâce à la sensibilisation au sport

Depuis la mise en place de formations sportives pour les ouvriers et la mise en avant du sport pour encourager les collaborateurs à bouger, les effets sur la productivité et l'absentéisme se sont avérés très probants :

1. La productivité des salariés s'est améliorée de 6 à 9%
2. Le taux d'absentéisme a diminué de 30%

« Une vraie volonté de la Direction d'améliorer le bien-être au travail et une augmentation des maladies professionnelles et de l'accidentologie nous ont poussés à nous orienter vers cette démarche. [...] Ce n'est qu'un début, mais nous avons posé les bases d'un nouveau fonctionnement qui nous apportera de nombreux bénéfices. »
Luc Dieudonné, Responsable hygiène sécurité et environnement chez Veolia.



« **La pratique du sport est une solution privilégiée par 52 % des salariés pour gérer le stress⁶⁸.** »

Malakoff Médéric Humanis

Bienfait #3 Quand le sport dope la santé mentale

Burn-out, risques psychosociaux ou encore troubles psychiques sont des problématiques qui envahissent la sphère professionnelle. La crise sanitaire n'a fait qu'accentuer ces problématiques, l'année 2020 étant considérée comme la plus stressante de l'Histoire par les salariés du monde entier⁶⁹. 78 % évoquent d'ailleurs des répercussions négatives sur leur santé mentale. Dans quelle mesure le sport peut-il apporter une solution ?

L'effet antidépresseur de l'activité physique

Au-delà du bien-être procuré, une activité physique pratiquée de manière régulière diminue les risques de maladies psychiatriques telles que l'anxiété et la dépression. De nombreux psychiatres⁷⁰ recommandent à leurs patients de pratiquer une activité sportive pour compléter leurs traitements classiques. Leur recommandation ? Boxe, marche rapide, yoga, etc. Plusieurs études montrent que l'activité physique améliore le bien-être psychologique, la gestion du stress et de l'activité mentale (comme la prise de décision, la prévision ou la mémorisation à court terme) et réduit l'anxiété tout en favorisant des rythmes de sommeil sains.

Une solution durable face à l'anxiété

Une vaste étude de l'Université libre d'Amsterdam (Pays-Bas), remontant à 2006, était déjà très éclairante sur ce point. 19 288 sujets, de l'adolescence à l'âge adulte, avaient été suivis pendant onze ans. Résultat : ceux qui pratiquaient au moins 60 minutes d'exercice par semaine étaient en moyenne moins anxieux ou déprimés, mais aussi plus extravertis.

Des effets bénéfiques sur le moral

Une étude sur plus de 10 000 sujets suivis pendant 27 ans a montré une relation inverse entre activité physique et la survenue d'un syndrome dépressif : les sujets pratiquant 3 heures ou plus de sport par semaine ont un risque diminué de dépression de 27 % par rapport aux sujets moins actifs (totalement inactifs ou 1 à 2 heures de sport/semaine⁷¹).

Pourquoi ? L'activité musculaire prolongée entraîne une libération de tryptophane (un acide aminé) par le muscle et le foie. Traversant la barrière hémato-encéphalique, qui protège le cerveau, le tryptophane va favoriser la synthèse

de sérotonine, essentielle dans la régulation de l'humeur, de l'anxiété, de l'appétit et du sommeil. Pour produire cet effet, il faut rester au moins 30 minutes dans la zone d'endurance, c'est-à-dire à 60-75% de la FCmax (fréquence cardiaque maximale). Un effort qui va produire jusqu'à cinq fois plus d'endorphines, des substances procurant une sensation de bien-être, qu'au repos. De plus, cela accélère la déconnexion: le fait de bouger, l'activité de l'avant de votre cerveau, le cortex préfrontal, baisse. Les pensées compliquées, les rancœurs ou les soucis passent à l'arrière-plan⁷²!

L'activité physique pour mettre K.O le stress au travail !

Pour 60% des salariés français, le télétravail crée un stress lié au manque d'interactions, au sentiment de solitude et à l'afflux de mails et réunions virtuelles⁷³. Pour accompagner les salariés dans la gestion du stress et de la fatigue psychique, l'exercice physique demeure un remède très efficace. Et c'est chimique! Durant un exercice physique, le cerveau libère des endorphines, plus connues sous le nom d'hormones du bonheur, et de la dopamine,

un neurotransmetteur qui agit sur la motivation, la productivité et la concentration. Ces modifications hormonales interviennent favorablement sur l'humeur. Un shot de pur anti-stress!

Sport et santé : un cocktail hormonal de choc

Maintenir une activité physique renforce le système respiratoire, le système circulatoire et les organes vitaux. Lorsqu'on pratique une activité physique, le corps sécrète quatre hormones clés: l'endorphine, la dopamine, l'adrénaline et la noradrénaline. Combinées, celles-ci jouent un rôle clé sur notre bien-être et notre motivation :

1. **L'endorphine**, aussi appelée hormone du bonheur, procure une sensation de bien-être. Elle correspond à un groupe de neurotransmetteurs dont les effets ressemblent fortement à ceux de la morphine! Cette hormone est libérée par le cerveau après environ 30 minutes d'effort physique à un rythme moyen.
2. **La dopamine** est associée à l'hormone du plaisir et permet de se sentir plus productif et en forme. Elle a pour effet de donner un véritable coup de fouet pour le moral!

30
minutes de sport 🏃

Trois à cinq fois par semaine
constituent un bon rythme
pour obtenir des effets apaisants³⁷

☀️ Le risque de dépression diminue de

27%

sur les personnes pratiquant 3 heures
de sport par semaine par rapport
aux moins actives⁷⁵



3. **La noradrénaline et l'adrénaline** correspondent aux deux hormones anti-stress et boostent notre motivation. En faisant de la musculation, ou encore des sprints, des sauts ou même du crossfit, ces hormones se libèrent.

Et si le secret d'un travailleur serein résidait dans sa bonne condition physique ?

Une étude réalisée par des chercheurs de l'université de Bâle⁷⁶, en Suisse, démontre que de se maintenir en forme protégerait contre le stress au travail. Les scientifiques se sont intéressés à 200 employés âgés en moyenne de 39 ans en mesurant leurs facteurs de risques cardiovasculaires, comme la pression artérielle, l'indice de masse corporelle (IMC) et le taux de cholestérol, ainsi que leur niveau de stress au travail. Les résultats démontrent que les travailleurs ayant une excellente condition physique sont moins stressés au travail.

Le sport : une arme fatale contre la fatigue

Selon l'étude Ifop / Malakoff Humanis publiée en octobre 2020, 45% des salariés se sentaient

«plus fatigués physiquement et psychologiquement» qu'avant le début de la crise sanitaire⁷⁷. Or, une activité physique régulière aide à réduire la fatigue et augmente notre énergie quotidienne. Et c'est prouvé! L'Université de Géorgie a mené une étude auprès de 36 personnes très sédentaires. Elle leur a demandé de pratiquer du fitness à raison de 20 minutes trois fois par semaine pendant six semaines. Tous les volontaires ont vu leur fatigue diminuer de 65% et leur taux d'énergie augmenter de 20%⁷⁸.

À bon entendeur⁷⁹: pour évacuer le stress lié au travail, les salariés plébiscitent l'athlétisme, principalement le jogging, qu'ils considèrent comme la pratique sportive la plus utile, devant la yoga, les sports de combat ou la natation. Pourquoi? Les sports individuels encouragent le recentrage sur soi et demandent peu de logistique.

« Des travaux ont montré un bénéfice sur la santé mentale dès 1 heure d'activité par semaine, mais il y a tout à gagner à faire davantage⁸⁰. »

Pr Antoine Pelissolo, chef du service de psychiatrie à l'hôpital Albert-Chenevier (Créteil)

« Quand on bouge, quand on entreprend quelque chose, il y a de fortes chances de se confronter à la nouveauté, ce qui nécessite dès lors une plus grande capacité de mémoire. »

Dr Michael Nehls dans *Guérir Alzheimer* (Actes Sud)

Bienfait #4 Quand bouger améliore les fonctions cognitives

Bonne nouvelle : l'activité physique développerait aussi les fonctions cérébrales ! Elle est même recommandée en cas de maladie du cerveau car elle permettrait de soulager certains symptômes. De nombreuses études scientifiques prouvent que l'exercice physique améliore la mémoire à long terme, aide à la concentration et la créativité, améliore la capacité à résoudre des problèmes ou encore diminue les risques de développer la maladie d'Alzheimer. Bref, un levier insoupçonné d'efficacité !

Le sport, un engrais pour notre cerveau !

Le sport ne participe pas qu'à la santé physique, elle développe aussi les fonctions cérébrales et préserve les neurones.

De nombreuses études scientifiques le prouvent : L'exercice physique améliore la mémoire à long terme mais il apporte aussi d'autres bénéfices :

- Aide à la concentration et la créativité ;
- Améliore la capacité à résoudre des problèmes ;
- Diminue les risques de développer la maladie d'Alzheimer ;
- Ralentit le vieillissement.

Des neurones plus efficaces rien qu'en bougeant

C'est ce que montre une étude⁸¹ faite sur 10 000 fonctionnaires britanniques âgés de 35 à 55 ans. Les scientifiques ont évalué leur capacité à improviser une solution face à un problème en fonction de leur niveau d'activité physique. L'étude confirme que plus la personne est sédentaire, plus elle aura des difficultés à résoudre le problème.

En effet, des neurones continuent à se former à l'âge adulte (neurogenèse) dans deux zones précises du cerveau, dont l'hippocampe, essentiel pour l'apprentissage et la mémoire. « Et il a justement été prouvé qu'une activité sportive prolongée augmente la production de nouveaux neurones à cet endroit⁸² », affirme Gabriel Lepousez, neurobiologiste à l'Institut Pasteur.

Une mémoire d'éléphant grâce à l'activité physique

À la suite de plusieurs études⁸³, des chercheurs en psychologie expérimentale et en neurosciences des universités Louis-et-Maximilien

de Munich et de Londres ont prouvé l'effet de différents niveaux d'activité sur une partie de notre intelligence. Il en ressort que la mémoire visuelle est améliorée par l'activité physique ! Et les effets positifs seraient visibles à tous les âges. Une hypothèse confirmée par une autre étude réalisée en 2016 par une équipe de l'université de Nimègue (Pays-Bas) sur soixante-dix jeunes. Ces derniers ont dû mémoriser quatre-vingt dix associations d'images et de lieux. Ceux qui ont pris leur bicyclette ont obtenu les meilleurs résultats ! Pourquoi ? Le fait de bouger favorise la sécrétion de dopamine et de noradrénaline, deux hormones aidant à mémoriser les choses.

Jean-François Chermann⁸⁴, spécialiste des commotions chez les sportifs et neurologue à l'hôpital Léopold-Bellan de Paris, ajoutait plus récemment : « Les activités sportives dites simples [qui ne nécessitent pas de réflexion], comme la course à pied, améliorent nettement les fonctions cognitives, notamment la mémoire. En effet, courir 30 à 40 minutes trois fois par semaine permet d'augmenter le volume de l'hippocampe, une partie du cerveau qui joue un rôle central concernant la mémoire, le stockage des souvenirs mais aussi la navigation spatiale

ou encore l'attention. » Quand on sait qu'à partir de l'âge de 20 ans, l'être humain perd 1% de ses neurones⁸⁵ par an dans l'hippocampe, on comprend l'importance de pratiquer un sport d'endurance en prévention.

De l'activité physique pour des collaborateurs plus brillants ?

Le sport a également pour vertu de développer l'intelligence ou, en tout cas, la capacité d'apprendre. Les scientifiques s'accordent sur le fait que le sport donne au cerveau les moyens de mieux fonctionner en stimulant les neurones⁸⁶. Mieux alimentés, ils sont plus nombreux et mieux connectés. Et l'activité physique contribue à développer les réseaux de vaisseaux sanguins présents à l'intérieur du crâne, essentiels à leur bon fonctionnement.

Des neurones plus nombreux et mieux connectés sont un véritable accélérateur pour être créatif, résoudre des problèmes, apporter des solutions, s'adapter, etc. Le sport serait-il la solution pour développer les compétences clés les fameuses 4C⁸⁷ indispensables dans un univers professionnel VUCA⁸⁸ (volatile, incertain, complexe et ambigu) ? À savoir, la créativité, la coopération, l'esprit critique et la communication.



40%
des français considèrent l'activité physique comme un des éléments importants pour avoir un cerveau en bonne santé⁸⁹!

67%
des français déclarent avoir un travail nerveusement fatigant⁹⁰!

Bienfait #5 Le sport, véritable bouclier immunitaire

« Il est prouvé scientifiquement que la pratique sportive renforcerait le système immunitaire et éviterait même d'attraper certains virus. »

Michel Cymes dans *Faire du sport et bien dormir renforce le système immunitaire* sur RTL

Rester actif : un atout pour combattre les virus ?

Notre système immunitaire permet de combattre les bactéries et les virus et de détruire les cellules de notre corps dites dérégées. Il est donc particulièrement important d'en prendre soin en période hivernale et encore plus en période de pandémie. Mais protège-t-il des virus comme le coronavirus ? Selon une étude de l'Université de Virginie⁹¹, les oxydes libérés pendant l'exercice physique contribuent à lutter contre le stress et les maladies respiratoires. De quoi faire un lien évident avec la Covid-19.

Au-delà de cette étude, il est prouvé que la pratique sportive permet de lutter contre des troubles considérés comme des facteurs de comorbidité, tels que l'obésité ou l'hypertension. Même si le sport ne peut faire barrière contre le virus d'après le Dr François Carré, cardiologue au CHU de Rennes et médecin du sport, il peut en revanche aider à le combattre grâce à une pratique sportive modérée qui booste le système immunitaire. Pour le Dr Yves Van Laethem⁹², virologue au CHU Saint-Pierre et porte-parole de Sciensano, « le sport est

bon pour la santé, donc ça va potentiellement améliorer le degré de résistance aux formes sévères de la Covid-19 ».

Le sport rend-il moins malade ?

S'il existe de nombreux facteurs influençant le fonctionnement du système immunitaire (alimentation, stress, sommeil), il semblerait que la pratique d'une activité physique soit le plus important. En effet, l'effort physique peut avoir l'efficacité d'un bouclier en renforçant les défenses de l'organisme et en luttant contre de nombreuses maladies. Quelques séances d'exercices physiques à intensité modérée de 30 minutes à 1 heure, trois fois par semaine⁹³, augmenteraient l'activité du système immunitaire et réduiraient efficacement les infections bénignes de la gorge, du nez et des oreilles. L'activité physique réduirait de 40%⁹⁴ le risque de décès du cancer du sein.

À quelle dose ?

D'après une étude anglaise, faire au moins 2h30 de sport chaque semaine pourrait notamment contribuer à prévenir certaines pathologies chroniques comme le diabète, le

cancer du côlon ou encore le cancer du sein⁹⁵. D'autres études prouvent que faire de l'exercice régulièrement, de façon modérée, a des effets bénéfiques sur le système immunitaire et sur la santé en général. « Il est important de savoir que seul le sport pratiqué à une dose normale, jusqu'à 3 heures par semaine, aura un impact positif sur votre système immunitaire », estime le Dr Martine Duclos dans les colonnes du Ouest France. A contrario, il a été prouvé que la pratique d'un effort intense affaiblit le système immunitaire.

Pas de miracle sans une alimentation saine

L'activité physique ne peut toutefois être l'unique solution miracle pour renforcer son système immunitaire. D'autres facteurs interviennent tels que l'alimentation. En effet, une alimentation saine constitue un autre point de vigilance important pour la santé des salariés. Aujourd'hui, 61%⁹⁷ d'entre eux apportent leur propre déjeuner au travail. Les salariés sont donc nombreux à se soucier de leur alimentation. Alors, pourquoi ne pas combiner activité physique et alimentation saine ? Il s'agirait là d'une façon simple de protéger son système immunitaire.

Certaines cellules immunitaires dans le sang peuvent augmenter jusqu'à 10 fois pendant l'exercice physique⁹⁴

Cancer du sein
40%
de mortalité en moins avec l'exercice physique⁹⁶



« Si vous prenez soin de vos employés, ils prendront soin de votre entreprise. »

Richard Branson, entrepreneur britannique et fondateur de Virgin Group

Bienfait #6 Salariés en bonne santé, une entreprise plus performante ?

Les dessous d'une équation gagnante

« Les entreprises françaises sous-estiment encore ce potentiel humain qu'elles ont tendance à percevoir surtout comme un coût, le fameux coût du travail », jugeait Francis Mer, ancien Ministre de l'Économie, dans les colonnes du Monde⁹⁸. En prenant soin de la santé des salariés, les entreprises investissent sur leur propre santé économique! Décryptage d'une équation (malheureusement) peu ou mal connue.

Plus de bien-être = plus d'engagement

Investir dans des actions QVT telles que des activités sportives est un levier incroyable d'engagement, et donc de productivité: 66% des salariés bénéficiant d'une offre de sport estiment qu'ils évoluent dans un cadre où leurs collègues sont motivés⁹⁹. De même, une étude du Medef de 2015 montre qu'une entreprise qui propose des cours de sport à ses collaborateurs augmente sa productivité de 2,9% à 9%. Et des salariés motivés et engagés, c'est 37% d'absentéisme en moins et 22% de profitabilité en plus¹⁰⁰. À l'inverse,

en 2015, le coût lié à la démotivation au travail était évalué à 60 milliards d'euros en France.

La « symétrie des attentions », vecteur exponentiel de performance

Largement diffusée par Vineet Nayar dans son ouvrage *People First, Customers Second*, la symétrie des attentions défend cette formule: la qualité de la relation entre une entreprise et ses clients est égale à la qualité de la relation de celle-ci avec ses collaborateurs. Une étude Gallup l'atteste: des salariés motivés et heureux c'est +10% de satisfaction client et selon Shawn Achor¹⁰¹, les ventes augmentent même de 37%.

Du sport régulier pour donner du jus à votre rentabilité

Saviez-vous que l'impact du sport sur le résultat net de l'entreprise avait été démontré? On note entre 1% et 4% d'amélioration de la rentabilité nette. De même, on démontre qu'un collaborateur sédentaire qui se met à la pratique d'une activité physique améliore sa productivité de 6% à 9%¹⁰².

Variation de productivité en % d'un salarié qui pratique une APS selon le niveau d'engagement de l'entreprise et l'intensité de l'APS¹⁰⁴

Niveau d'engagement de l'entreprise*	Activité Physique et Sportive Modérée (7,5 MET.h**/Semaine)	Activité Physique et Sportive Intense (15 MET.h/Semaine)	Activité Physique et Sportive Très intense (30 MET.h/Semaine)
Faible	5,7 %	6,9 %	7,0 %
Moyen	5,9 %	7,2 %	8,2 %
Fort	6,1 %	7,5 %	8,6 %

*Incitant les salariés à la pratique du sport **Metabolic Equivalent Hours

Le sport, socle social fondamental dans le contexte de la Covid-19

Durant le confinement, les activités sportives ont participé pleinement à la qualité des relations de travail et ont développé le sens du collectif. Par exemple, chez Morning Coworking, les semaines ont débuté par une session sportive avec les 130 salariés connectés. De manière générale, 87% des dirigeants affirment que le

sport facilite l'intégration dans l'entreprise et 85% qu'ils renforcent l'esprit d'équipe¹⁰⁴. Or garantir le lien et fédérer les équipes au sein d'organisations plus complexes et fragilisées par les aléas de la crise sanitaire relève d'un défi social d'envergure pour les RH! Et pour maintenir cette cohésion et un climat général positif, il faut institutionnaliser les moments de convivialité. Le sport est une option intéressante pour rassembler autour de passions communes.

85 %
des dirigeants estiment que le sport renforce l'esprit d'équipe¹⁰⁴

Des salariés motivés et engagés, c'est:

37 %
d'absentéisme en moins¹⁰⁵



**Le mouvement
c'est la santé !**



Alexandre Feltz
Médecin généraliste et adjoint au maire de
Strasbourg en charge de la Santé est considéré
comme le pionnier du sport santé sur ordonnance.

La sédentarité est considérée par l'Organisation Mondiale de la Santé comme le quatrième facteur de risque de décès dans le monde et tue au moins autant que le tabac.

Quelles sont les conséquences d'un manque d'activité physique sur notre santé ?

Alexandre Feltz : Le manque d'activité physique

sur notre santé entraîne des maladies dites chroniques — appelées également affections de longue durée. Elles touchent 10 millions de français chaque année. Parmi elles, il y a : le diabète, l'hypertension, l'obésité, mais aussi le cancer et la maladie d'Alzheimer. Toutes ces maladies sont impactées par la sédentarité ou l'inactivité physique. C'est vraiment quelque

chose de très important dans nos sociétés dites développées de pouvoir travailler en prévention de ces maladies chroniques. L'activité physique est donc un réel médicament de prévention pour ces maladies dites sociétales.

Le télétravail a-t-il des conséquences sur la santé qu'on ne soupçonne pas forcément ?

A.F: En fait, il faut bien différencier l'inactivité physique et la sédentarité. La sédentarité, c'est le nombre d'heures en éveil où l'on reste assis au travail, allongé chez soi ou devant les écrans. L'inactivité physique correspond au fait de ne pas atteindre les recommandations de l'Organisation Mondiale de la Santé en termes d'activité physique. C'est-à-dire au minimum 10 000 pas par jour et 150 minutes d'activité d'endurance d'intensité modérée ou 75 minutes d'activité d'endurance d'intensité soutenue par semaine. L'activité physique, c'est le nombre d'heures ou de minutes que l'on fait en bougeant.

Malheureusement, le télétravail augmente considérablement la sédentarité parce qu'on ne crée pas de mouvement contrairement au travail en présentiel où on se déplace. Cette sédentarité entraîne des risques de cancers et de maladies cardiovasculaires de façon accrue. Donc il est important de casser cette sédentarité

par l'activité physique mais aussi par des gestes simples au quotidien comme se lever, faire un tour de l'appartement et revenir s'asseoir.

Comment peuvent agir les entreprises pour faire face à la sédentarité en période de télétravail ?

A.F: Il est prouvé que l'activité physique et sportive diminue de moitié l'absentéisme et les arrêts de travail. Les entreprises doivent donc encourager l'activité physique via des modes de déplacements actifs (par exemple : mise à disposition d'une flotte de vélos et de parkings à vélo) mais aussi via une offre d'activités sportives au sein de leur entreprise. Certaines entreprises proposent d'en faire sur les temps de travail, certaines sur les temps de pause. En temps de crise sanitaire, il est important d'aménager des temps de pause aux salariés qui sont en présentiel et en télétravail pour leur permettre d'avoir une activité physique. D'où l'importance d'une vraie politique de promotion du sport santé en entreprise comme outil de prévention.



Comment insuffler une *dynamique* **sport-santé** ⚡ en entreprise ?

La pratique d'une activité physique et sportive s'impose en milieu professionnel alors que le télétravail prend de l'ampleur. Le sport est un levier clé de motivation mais aussi du maintien de la santé physique et mentale. Comment lancer une démarche préventive par le sport ? Quelles actions mettre en place ? Quid des facteurs de réussite ?

Quelle organisation adopter en faveur du sport ?

L'adoption de pratiques organisationnelles qui favorisent l'activité physique témoigne de l'engagement au sein de l'entreprise. Cela se traduit par la mise en œuvre d'initiatives et de mesures telles que :

1. Autoriser des pauses et des réunions actives pendant la journée de travail (en mouvement ou en position debout) ;
2. Offrir des horaires de travail flexibles pour permettre la pratique sportive durant la journée de travail ;
3. Impliquer les collaborateurs dans la promotion de l'activité physique ;
4. Équiper les bureaux comme des salles de sport (chaise-ballon, pupitre de travail vélo bureau, etc.).

Des alternatives au bureau qui font bouger !

Chez Early Metrics, le co-walking est privilégié à la traditionnelle réunion assise pour les réunions courtes et en petit comité. « Marcher et s'aérer pendant une vingtaine de minutes accroît la productivité, le moral mais également la créativité » selon Elia Prade, fondatrice de Early Metrics.

Certaines entreprises, comme Adidas, le Crédit Immobilier de France ou PepsiCo créent leurs propres événements sportifs internes à destination des salariés.

Dans le cadre de ses 50 ans, l'entreprise Velux France a lancé des défis sportifs et solidaires pour ses collaborateurs. Nicolas Bruneteaux, DRH de Velux France, explique que « le sport est une composante importante qui permet de donner une image d'énergie et de santé pour une entreprise. Dans notre secteur, le lien se situe plus dans l'utilisation des biens naturels et des économies d'énergie dans l'habitat ; il est donc naturel qu'à travers le sport, nos collaborateurs puissent se poser la question de savoir quel est leur niveau d'énergie ».



78%

des salariés seraient prêts à pratiquer
une activité sportive au travail¹⁰⁶

Devenir une « entreprise santé » : les 3 étapes clés

L'enjeu principal d'une initiative sport et bien-être réside dans sa pertinence avec la culture de l'entreprise, puis dans sa capacité à répondre aux enjeux RH.

Étape #1 Diagnostic, objectifs et plan d'action

Pour qu'une démarche sport impacte réellement votre organisation, elle ne doit pas être perçue comme un gadget de la marque employeur. Elle s'inscrit dans une approche globale de la qualité de vie au travail (QVT) en phase avec les attentes salariales.

- 1. Mener un état des lieux organisationnel, RH et culturel :** prendre la température sociale et d'engagement de l'organisation et écouter les besoins des salariés. L'objectif est aussi de bien identifier les facteurs de risques (métiers, stress, postures, etc.).
Livrables : enquête sociale, focus group, carte d'identité des métiers de l'entreprise et recensement des risques (DUER).
- 2. Identifier les objectifs et donner un cap stratégique :** co-construire avec les salariés et la direction le projet afin qu'il soit en phase avec les axes stratégiques et RSE (responsa-

bilité sociétale) de l'entreprise. Puis, définir les objectifs RH et les indicateurs (turnover, engagement, absentéisme, taux de participation, de satisfaction, etc.).

Livrables : ateliers de cadrage de la démarche sport et bien-être, note de synthèse avec mise en avant des indicateurs de suivi.

- 3. Choisir « l'angle » de son approche sport-santé :** est-ce un plan de sensibilisation, une simple incitation ou une impulsion forte? Définir le cap en fonction de la phase de diagnostic, il sera plus simple de choisir, par la suite, les modalités adéquates (partenaires, coach interne, prestations, etc.).
Livrables : choix des modalités de bien-être et sport en fonction de votre curseur (symbolique versus pratique).

Étape #2 Déploiement : bonnes pratiques et facteurs clés de succès

- 1. Constituer une équipe dédiée au projet sport-santé :** il s'agit de choisir les acteurs clés (Direction, partenaires sociaux, DRH, managers, sponsors, etc.) et de bâtir l'organisation du suivi.
Livrables : gouvernance et comité de

pilotage, identification des ambassadeurs (leaders d'opinion, managers, etc.), atelier de lancement et définition des rôles de chacun.

- 2. Déployer la démarche par phase :** bien planifier son déploiement en organisant soit un lancement par site si votre entreprise possède plusieurs bureaux, soit en réalisant d'abord un pilote afin de capitaliser sur un solide retour d'expérience.
Livrables : plan de déploiement, sensibilisation des managers / directeurs de site, choix du pilote.
- 3. Calibrer sa communication :** définir un plan de communication et de formation afin d'adresser toutes les cibles, puis dégager une vision claire des moyens et des leviers afin de réaliser un planning clair et partagé.
Livrables : identité visuelle (un nom et un logo) et kit de communication (affiches, templates, etc.), définition des leviers de communication interne (intranet, réseau social d'entreprise, mail, événementiel), choix d'un community management, etc.

Étape #3 Bilan, retour d'expérience et amélioration continue

- 1. Faire le bilan et relever les points d'amélioration :** après une première phase de lancement, capitaliser sur les résultats pour bâtir la suite.
Livrables : récapitulatif complet de la phase de lancement, enquête de satisfaction, points d'ajustement et constitution du kit de déploiement à remettre aux ambassadeurs pour infuser les bonnes pratiques.
- 2. Donner de la visibilité :** communiquer sur les premiers résultats auprès de la direction, des partenaires sociaux et des salariés.
Livrables : document de synthèse pour le CSE, atelier de retour d'expérience, communications internes.

L'objectif principal de cette phase 3 est de s'inscrire dans une dynamique d'amélioration santé continue afin d'infuser une nouvelle culture de prévention par le sport.

Quel sport promouvoir auprès de vos collaborateurs ?¹⁰⁷

30 à 40 minutes d'activité physique aérobie sans s'arrêter, c'est-à-dire des **efforts continus et de longue durée** comme la marche rapide, course, natation, vélo ou des entraînements à intervalles est source de nombreux bienfaits¹⁰⁸. Quel sport sponsoriser en interne en fonction des besoins santé de vos collaborateurs ?

Muscler son dos et ses abdominaux

Renforcer ses muscles dorsaux et abdominaux est particulièrement indiqué pour tous ceux qui souffrent régulièrement de mal de dos.

- Danse
- Natation
- Golf
- Fitness
- Aviron
- Yoga



Entretenir son cœur, ses vaisseaux et ses poumons

Pour une bonne santé cardiovasculaire et respiratoire, mieux vaut choisir un sport d'endurance qui sollicite ses organes en douceur sur une longue durée.

- Course à pied
- Rollers
- Vélo
- Natation
- Cardio-training
- Aviron



Renforcer la solidité de ses os

Renforcer la solidité de ses os est essentiel pour les personnes de plus de 50 ans afin de prévenir l'ostéoporose et les fractures.

- Tennis
- Fitness
- Course à pied
- Randonnée
- Danse
- Patinage



Lutter contre le stress et l'anxiété

Se détendre, contrôler ses émotions, évacuer la tension quotidienne, autant de raisons de pratiquer régulièrement une activité sportive.

- Natation
- Qi gong
- Yoga
- Escalade
- Course à pied
- Boxe



Contrôler son poids

Les sports qui produisent un effort continu et régulier pour une durée supérieure à 20 minutes sont les meilleurs pour contrôler son poids.

- Boxe
- Vélo
- Tennis
- Course à pied
- Natation
- Fitness



Conclusion

La pratique du sport en entreprise va probablement connaître une accélération dans les années à venir ! Soulignons qu'un vrai tournant politique a été pris en novembre 2020 : l'Assemblée Nationale a voté un amendement visant à favoriser l'activité sportive en entreprise : elle n'est plus considérée comme un avantage en nature. Concrètement ? « Une entreprise qui offre à ses salariés l'accès à un équipement sportif [...], n'aura plus à s'acquitter de charges sociales sur ces dépenses », a souligné le Ministère chargé des Sports. Cette initiative intervient dans le cadre des 170 mesures du plan gouvernemental pour les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 visant à développer l'activité physique dans le quotidien des Français et à encourager le sport en entreprise.

Cette décision est loin d'être anodine dans un contexte de crise sanitaire qui semble se prolonger. À l'heure où le télétravail se développe et se pérennise, les questions autour de la santé physique et mentale des travailleurs deviennent centrales au sein des stratégies d'entreprise.

Les politiques RH liées à la santé et les actions QVT menées ne peuvent plus être relayées au second plan : elles deviennent prioritaires car il s'agit d'outiller les salariés face aux changements inédits qui s'opèrent.

Le contexte est donc posé et les enjeux se dessinent. Alors, quelle entreprise souhaitez-vous bâtir pour demain ? **Quelle place donner à la santé des collaborateurs dans vos politiques salariales ?** Des questions RH et sociales auxquelles il est urgent de répondre afin de protéger votre écosystème de travailleurs et proposer une nouvelle approche employeur attrayante... mais surtout solide dans la durée.



Sources

Page 8

1. OMS, 1946
2. Oxford Research, *Links between quality of work and performance*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 2011
3. Loi sur le dialogue social et l'emploi de août 2015 donnant de nouveaux outils pour améliorer le dialogue social
4. Article L2242-1 du Code du travail

Page 9

5. C.O.D.E: Comportement, organisation, découverte, effets, 2017
Le décret du 30 décembre 2016 et l'instruction du
6. 3 mars 2017 précisent les conditions de dispensation de l'activité physique adaptée.
7. Baromètre Malakoff Médéric, *Santé et bien-être des salariés, performance des entreprises*, 2015
8. Article L. 4121-1 et L. 4141-1 du Code du travail

Page 10

9. Étude de Malakoff Humanis réalisée entre le 19 juin 2020 et le 15 juillet 2020
10. Rapport annuel de l'Assurance Maladie, octobre 2020
11. 12^e baromètre de l'absentéisme et de l'engagement du cabinet Ayming
12. Étude REHALTO – WPO 2019
13. Étude Absentéisme, Malakoff Médéric Humanis, 2019
14. Chiffres CPAM, 2020

Page 11

15. Chiffres de l'OMS
16. Baromètre des accidents du travail et des maladies professionnelles, 2019
17. Santé Publique France, *Le travail sur écran*
18. Étude *Hyperconnexion: quel impact sur la santé des Français ?* de la Fondation APRIL par l'Institut BVA, Juin 2018
19. Biswas et al. 2015
20. Étude de Malakoff Humanis réalisée entre le 19 juin 2020 et le 15 juillet 2020

21. Rapport d'enquête sur les conditions de travail et d'exercice de la responsabilité professionnelle durant le confinement, Ugict-CGT, 2020

Page 12

22. Politiquesanté.fr, *Les TMS: 1^{ère} cause de maladie professionnelle en France*, article 2015
23. Article Ouest France, *Reprise. La prévention des TMS reste une priorité dans les entreprises*, juin 2020
24. Le comparateurassurance.com *Outre le coronavirus, les TMS constituent l'un des plus grands fléaux du monde du travail*, 7 juillet 2020

Page 13

25. Chiffres, Santé Publique France, août 2020
26. Le comparateurassurance.com *Outre le coronavirus, les TMS constituent l'un des plus grands fléaux du monde du travail*, 7 juillet 2020
27. Chiffres CPAM, 2018
28. Dares, *L'exposition des salariés aux maladies professionnelles*, 2016
29. Gref Bretagne, 2018
30. IRBMS, *Gestes et postures pour lutter contre le mal de dos et les TMS*, 2019

Page 14-15

31. Article Capital, *Santé au travail: vers une réforme de grande ampleur l'an prochain ?*, juin 2020

Page 16

32. Chef d'entreprise, *Post-Covid et risques psychosociaux: quelles conséquences pour l'entreprise ?*, article 20 septembre 2020

Page 17

33. Chiffres CPAM, depuis juin 2020
34. Étude *Stress au travail*, Cabinet Stimulus, 2017
35. Étude Oracle & Workplace Intelligence, octobre 2020
36. Enquête de l'Institut de veille sanitaire, Ministère de la santé et des sports, 2019
37. Sondage Empreinte Humaine et Opinion Way sur l'état psychologique des salariés français,

infographie Baromètre T1

38. Baromètre BVA, 2018
39. Baromètre Empreinte Humaine Opinion Way réalisé du 20 mai au 29 mai 2019
40. Confinement et burn-out, Enquête LinkedIn et CSA, mai 2020

Page 18

41. Comptoir de la nouvelle entreprise de Malakoff Humanis, enquête flash mars 2020
42. Baromètre mensuel absentéisme – Covid-19 réalisé par Malakoff Humanis auprès d'un échantillon représentatif de 1010 salariés d'entreprises du secteur privé d'au moins 10 salariés – Recueil par internet, du 4 au 7 mai 2020
43. même source 42
44. même source 42
45. Étude Opinion Way et Empreinte Humaine, septembre 2020
46. Sondage OpinionWay pour Les Échos et Harmonie Mutuelle, septembre 2020
47. Oracle & Workplace Intelligence, octobre 2020
48. Étude réalisée en 2017 par l'Organisation Internationale du Travail dans 15 pays

Page 19

49. Article France 3 région, *Les 6 pathologies qui vous guettent en télétravail*, avril 2020
50. Confinement et burn-out, Enquête LinkedIn et CSA, mai 2020
51. Article France 3 région, *Les 6 pathologies qui vous guettent en télétravail*, avril 2020
52. INRS, *Télétravail en confinement: prévenir le comportement sédentaire*
53. Article France 3 région, *Les 6 pathologies qui vous guettent en télétravail*, avril 2020

Page 26

54. Recommandations OMS

Page 27

55. INRS
56. Étude BVA, *Connaissances et attitudes vis-à-vis*

de la lombalgie, 2017

57. Étude menée à Grenoble sur le travail dans les vignes par Nicolas Vuillerme, enseignant-chercheur en sciences et techniques des activités physiques et sportives au sein du laboratoire AGIM (AGe Imagerie Modélisation) de l'université Joseph Fourier de Grenoble et à l'Institut universitaire de France, 2014
58. *Rachis et natation, Faut-il faire de la prévention ?*, Dr Patrick Middleton, Dr Alexandre Creuzé, Dr Simon-Adrien Jollivet, Dr Roger Vuong, revue Médecins du sport, janvier 2018
59. *Therapeutic aquatic exercise in the treatment of low back pain: A systematic review*, WALLER et COLL, 2009
60. *Cost-effectiveness of yoga for managing musculoskeletal conditions in the workplace*, N. Hartfiel, G. Clarke, J. Havenhand, C. Phillips, R. Edwards. Occupational Medicine 2017, vol 67, n°9, pp. 687-695

Page 28

61. *Les derniers chiffres sur le bienfait du sport en entreprise*, Vitality, 2019

Page 30

62. Observatoire national de l'activité physique et de la sédentarité

Page 31

63. OMS
64. OMS
65. Article *Écrans, travail, sport... Les Français sont toujours trop sédentaires*, Le Parisien, juin 2020

Page 32

66. Observatoire Nationale de l'Activité Physique et Sportive dans le bulletin trimestriel de « Debout l'info » de 2016
67. Article *Écrans, travail, sport... Les Français sont toujours trop sédentaires*, Le Parisien, juin 2020

Page 34

68. 11^e baromètre Santé et qualité de vie au travail de Malakoff Médéric Humanis, Novembre 2019

Page 35

69. Étude Oracle & Workplace Intelligence, octobre 2020
 70. Article *Le sport réduit le stress, l'anxiété et la dépression*, Lefigaro.fr, Santé, juillet 2018
 71. Paffenbarger RS Jr, Lee IM, Leung RW, *Physical activity and personal characteristics associated with depression and suicide in American college men*, Acta Psychiatr Scand Suppl 1994; 377: 16–22.

Page 36

72. Univers santé, *Vaincre le stress par le sport : l'exercice physique au service de la santé mentale*
 73. Sondage Opinionway pour Les Échos et Harmonie Mutuelle, septembre 2020

Page 37

74. *Guérir par le sport*, Cerveau&Psycho, N°86 Mars 2017, pp 46–59.
 75. Paffenbarger RS Jr, Lee IM, Leung RW: *Physical activity and personal characteristics associated with depression and suicide in American college men*. Acta Psychiatr Scand Suppl 1994; 377: 16–22.

Page 38

76. Étude publiée dans la revue *Medicine and Science in Sports and Exercise*, 2016
 77. Étude Ifop / Malakoff Humanis publiée en octobre 2020
 78. Étude de l'Université de Géorgie
 79. Article *Le jogging, remède miracle des salariés contre le stress*, Le Figaro Décideurs, octobre 2018

Page 39

80. Article *Le sport réduit le stress, l'anxiété et la dépression* du Figaro du 21 juillet 2018

Page 41

81. *The effects of acute exercise on cognitive performance: A meta-analysis*, 2012, Y.K.Chang, J.D.Labban, J.I.Gapin, L.Etnier

82. *Le sport, c'est bon (aussi) pour le cerveau*, L'Express, février 2017
 83. À la suite de plusieurs études : *Acute incremental exercise, performance of a central executive task, and sympathoadrenal system and hypothalamic-pituitary-adrenal axis activity*, 2009, TerryMcMorris, KarenDavranche, GlenysJones, BenHall, JoCorbett, CharlesMinter

Page 42

84. Article *La course à pied rendrait plus intelligent, selon la science*, Ouest France, septembre 2020
 85. Article *Est-il vrai que de nouveaux neurones naissent et meurent chaque jour ?* de Sciences et Vie du 15 décembre 2017
 86. Études parues en 2016 dans *The Journal of Physiology*
 87. Livre *Les compétences du XXI^e siècle, Comment faire la différence ? Créativité, Communication, Esprit Critique, Coopération*, octobre 2018,
 88. Jérémy Lamri, Michel Barabel, Olivier Meier Nathan Bennett et G. James Lemoine (Harvard Business Review, 2014) parlent d'un monde VUCA, acronyme pour Volatility, Uncertainty, Complexity et Ambiguity en anglais. Il a été créé par l'Army War College aux États-Unis, et décrit les conditions résultant de la Guerre Froide : volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté. Depuis il a été adopté par les entreprises du domaine privé dans de nombreux secteurs d'activités afin de décrire les problématiques auxquelles elles font face.

Page 43

89. Étude FRC 2019
 90. Étude Santé des salariés et performances des entreprises réalisée par Malakoff Médéric en 2016

Page 45

91. Étude de l'Université de Virginie
 92. RTBF
 93. D'après Science & Vie QR n°24 *Le sport et la santé*

Pages 46–47

94. Étude de l'Université de Bath (Royaume-Uni), publiée dans la revue *Frontiers in Immunology*, avril 2018

95. Étude publiée dans le *Journal of Clinical Oncology*
 96. D'après l'article *L'activité physique, une arme efficace contre le cancer* du Figaro publié le 21 juillet 2018
 97. D'après l'article *L'activité physique, une arme efficace contre le cancer* du Figaro publié le 21 juillet 2018

Page 49

98. Article *Libérons le potentiel humain dans les entreprises*, le 6 août 2012
 99. Enquête sur le sport en entreprise réalisée par Gymlib et Opinionway auprès de 1012 salariés français du 24 au 31 octobre 2018
 100. Gallup's State of the Global Workplace report 2018
 101. Conférencier et auteur de *The Happiness Advantage*
 102. Étude sur l'impact économique sur l'activité physique et sportive sur l'entreprise, le salarié et la société civile, *Goodwill management*, p.24, 2016

Pages 50–51

103. Étude sur l'impact économique sur l'activité physique et sportive sur l'entreprise, le salarié et la société civile, *Goodwill management*, 2016
 104. Baromètre *Vitalité, Sport et Entreprise* réalisé par Generali et Opinionway (2018) : chiffres sur les dirigeants qui proposent déjà des activités sportives
 105. Gallup's State of the Global Workplace report 2016

Pages 56–57

106. Enquête Decathlon Pro, État des lieux du sport en entreprise, 2017

Pages 60–61

107. Infographie : *quel sport choisir pour quel bénéfice pour votre santé ?* Assurance Prévention, février 2020
 108. Les pouvoirs cachés de votre cerveau. Les 12 lois pour exploiter au mieux ses capacités au bureau, à l'école, à la maison John Medina (Auteur) Paru le 30 mai 2017 Guide (broché)

À propos

Vous souhaitez contribuer à l'amélioration de la santé de vos collaborateurs en 2021 ?

Chez Gymlib nous accompagnons les entreprises à prendre soin de la santé de leurs employés en proposant un abonnement sport & bien-être unique. Grâce à un réseau de + 3500 partenaires physiques et digitaux, nous proposons l'offre la plus diversifiée donnant accès à des activités sportives variées.

[Je découvre !](#)

