

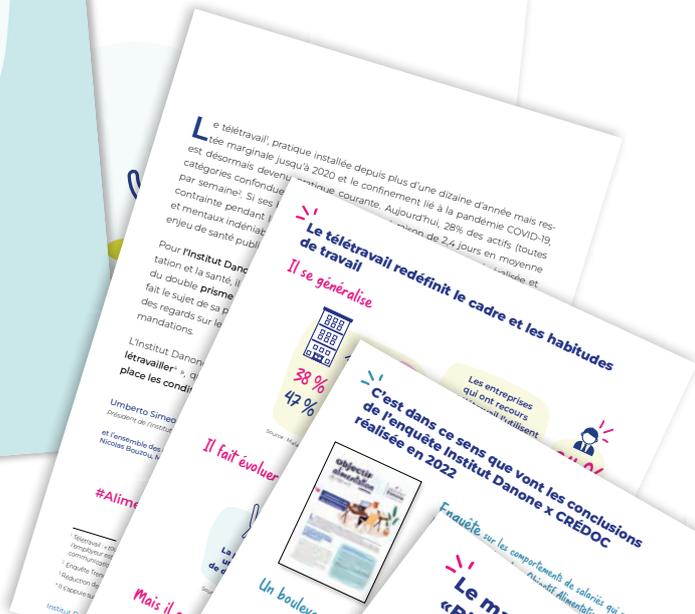


# Impact du télétravail

**SUR L'ALIMENTATION,  
LE STYLE DE VIE  
ET LA SANTÉ**

**RAPPORT D'ARGUMENTS**

# Notre manifeste...



# Préambule

Depuis sa création, l'Institut Danone n'a cessé d'évoluer pour comprendre et répondre aux enjeux de société autour de la santé et de l'alimentation. Pour mener à bien sa mission actuelle « impacter positivement les comportements qui sont favorables à la santé », l'Institut Danone a placé la prospective au cœur de son action en se saisissant des sujets d'avenir en santé avec comme objectifs de **1/ Contribuer à une meilleure compréhension de leurs impacts** et à la **sensibilisation des Français** aux bonnes pratiques qui permettent de préserver leur santé via une l'alimentation et un style de vie durables et **2/ Faire bouger les lignes** tant du côté des acteurs de la santé publique que de celui de la société.

C'est dans cette perspective que l'Institut Danone a créé le cycle des Journées prospectives pour incarner sa mission d'anticipation des grands enjeux de santé en lien avec l'alimentation pour agir concrètement sur une meilleure prise en compte dans la société. Ces rendez-vous sont l'occasion de promouvoir des travaux de recherche pluridisciplinaires, de réfléchir collectivement en associant des points de vue différents et complémentaires, et d'élaborer des recommandations qui peuvent être proposées pour sensibiliser la société et encourager des changements de pratiques.

Pour sa première Journée prospective, l'Institut Danone porte le sujet de l'impact du télétravail sur la santé dans le débat public. Le télétravail, l'un des grands bouleversements post pandémie, a entraîné un changement majeur et durable des habitudes de travail, avec pas moins d'un salarié sur trois qui a télétravaillé en 2021 (1).

Parce que ces changements sont appelés à durer, il est primordial de se saisir de ce sujet, et d'identifier plus précisément l'impact de ces changements de comportements sur la santé de celles et ceux qui le pratiquent et de le considérer comme un véritable enjeu de santé publique. C'est ce que l'Institut Danone a fait en abordant le sujet par un angle nouveau, l'alimentation à laquelle il convient d'associer la sédentarité.

La présence de Madame Sandrine Josso, diététicienne, députée de Loire-Atlantique et membre de la Commission des Affaires Sociales de l'Assemblée Nationale (2) à la première Journée prospective de l'Institut Danone le 13 décembre 2022 atteste de la nécessité de s'emparer de ce sujet et des enjeux de santé publique qui sont associés.

Ce rapport d'arguments, présenté par l'Institut Danone recense les éléments analysés dans des études d'envergure et publications existant sur le rapport santé-télétravail (avant et pendant la pandémie). **Constat est fait que les études portant sur la question alimentaire en télétravail, sont sous-représentées voire inexistantes.** Ce rapport d'arguments vient en appui du « Manifeste du Bien télétravailler » que l'Institut Danone a publié et remis aux pouvoirs publics.

# Au sommaire



<b>Télétravail</b> : de quoi parle-t-on ?	5
<b>A.</b> Les impacts positifs potentiels et avérés du télétravail sur la santé	7
<b>B.</b> Les risques potentiels et avérés du télétravail sur la santé	8
B.1 Troubles physiques et métaboliques	8
B.2 Risques psychosociaux	9
B.3 Les populations à risques	11
<b>C.</b> Le coût des risques	11
<b>Conclusion</b>	12
Références	13
Remerciements	15



# Télétravail : de quoi parle-t-on ?

**Télétravail : « toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux, de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication ».**  
**L. 1222-9 du Code du travail français (3).**

- Si la notion de télétravail est apparue dès les années 1950 aux Etats Unis (4), cette pratique entendue dans sa forme contemporaine (alliant technologie de la communication et travail hors les murs), est restée jusqu'à récemment marginale. En effet, la pratique du télétravail (régulier et occasionnel) était de **7,2% chez les salariés en 2017** (voir encadré étude SUMER DARES).
- Jusqu'en 2017, d'un point de vue réglementaire, le télétravail devait être volontaire, régulier et mis en place dans le cadre du contrat (1) de travail ou d'un avenant à celui-ci. L'ordonnance du 22 septembre 2017 étend le champ du télétravail à une pratique occasionnelle et, en l'absence d'accord collectif ou de charte d'entreprise, assouplit sa mise en œuvre (5).
- La pandémie a fait basculer les pratiques de télétravail : **41% des salariés ont télétravaillé** durant le **confinement**. Ce pourcentage, s'il s'est réduit depuis, reste néanmoins à un niveau plus élevé qu'auparavant avec **31% des salariés** (1) (qui pratiquent entre **2,4** et **3,6 j** en moyenne – selon les études<sup>1</sup>).

## Les quatre grandes catégories de télétravail (7) :

1. Le télétravail au **domicile à temps plein** ou **permanent**,
2. Le télétravail au **domicile en alternance, pendulaire** ou à **temps partiel** (le salarié effectue au moins une journée de télétravail par semaine exclusivement au domicile),
3. Le télétravail **nomade** ou **mobile** (le travail implique des déplacements professionnels et le télétravailleur combine différents lieux de travail),
4. Le télétravail dans des **tiers-lieux dédiés**, c'est-à-dire en télé-centre, bureau satellite ou espaces de coworking (le travail est effectué dans des locaux consacrés au travail, situés hors de l'entreprise et en principe à proximité du lieu d'habitation du salarié).

**Selon l'enquête Sumer 2017 de la Dares** (8), qui fait état des dernières données statistiques disponibles avant la crise sanitaire, 3 % des salariés disaient pratiquer le télétravail de manière régulière (au moins 1 jour par semaine).

Chez les cadres, ce taux était de 11 % (les cadres représentaient 61 % des télétravailleurs alors qu'ils ne représentaient que 17 % des salariés).

Parmi les télétravailleurs réguliers de 2017 : 45 % le pratiquaient 1 jour par semaine, 26 % 2 jours par semaine et 29 % 3 jours par semaine ou plus.

La pratique occasionnelle du télétravail concernait 4,2 % des salariés (15 % chez les cadres). La part du télétravail régulier était à peu près semblable dans le secteur privé et dans la fonction publique.

<sup>1</sup> Baromètre Malakoff Médéric précédemment cité et TRENDSHAKER, l'étude des tendances de consommation par C-Ways - C Ways (Mars 2023), communication Pascale HEBEL

- Lors du premier confinement, la mise au télétravail a été imposée sur injonction gouvernementale « sans anticipation, sans réglementation, sans aménagement des postes de travail, sans réflexion sur l'accompagnement, ni sur le coût du télétravail pour les salariés » (6).
- Combinée à la crise sanitaire, la pratique imposée du télétravail a eu des impacts majeurs sur la santé des salariés :
  - La question de la **santé au travail** est devenue la **troisième difficulté** rencontrée par les **salariés** en **2021** derrière le logement et le budget (9).
  - **Les difficultés liées à la santé** dont les principales manifestations seraient le stress et le burn-out, auraient **doublé** en **2021**. La crise sanitaire et ses conséquences sur la vie des salariés – dont la généralisation du travail à distance – représenteraient les principaux facteurs de la montée de ce phénomène (10).
  - L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail considère que le télétravail a, en 2021, accru le risque de voir les salariés développer des problèmes de santé mentale, ainsi que des troubles musculo-squelettiques (11) (12).

**Dans un contexte où le télétravail  
 n'est plus imposé et permanent mais,  
 en général, choisi et alterné,  
 quels sont les impacts tant positifs que négatifs,  
 réels que potentiels sur la santé\* des salariés  
 et sur leur entourage que nous pouvons  
 anticiper et quels en sont les coûts  
 induits sur le moyen et long terme  
 pour la société ?**

\* Entendue comme « un état de complet bien-être physique, mental et social »



## A. Les impacts positifs potentiels et avérés du télétravail sur la santé

Nombreux sont ceux qui s'accordent sur les impacts positifs potentiels ou réels du télétravail. Selon une étude de Malakoff Humanis de 2021 précédemment citée, les salariés eux-mêmes attribuent même une note générale de satisfaction de 7,2/10 au télétravail.

L'INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles) considère d'ailleurs que le télétravail permet, d'une part, aux salariés de répondre à leurs aspirations grâce à « une diminution des temps de transports (13), la conciliation vie professionnelle/vie personnelle, une plus grande autonomie, un environnement plus calme favorisant la concentration » et, d'autre part, à celles des entreprises grâce à la « flexibilité, l'optimisation de l'espace de travail, la continuité de service en cas de crise ou d'évènement imprévu... ».

Emilie Vayre dans une revue de la littérature publiée en 2019 (7), recense les incidences du télétravail dans sa forme contemporaine sur les salariés et leur entourage dans le domaine professionnel, familial et social. Nous reprenons ci-dessous, enrichis du baromètre Malakoff Médéric de 2021 (1), les principaux impacts potentiels positifs du télétravail sur la santé des salariés. **Cette liste non exhaustive et non chiffrée nécessiterait d'être enrichie et approfondie par des recherches dédiées, car des études récentes analysant ces impacts positifs réels de façon quantitative et détaillée sont lacunaires.**

### Télétravail et condition physique

- Plus de facilité à **sortir** ou à **changer de position** à son bureau
- Possibilité de **choisir ce que l'on mange** et de se **cuisiner** des plats frais
- Grâce notamment au **temps gagné** dans les **transports** :
  - . Plus de temps et d'opportunités pour pratiquer des **activités physiques**
  - . Plus de temps pour le **sommeil**

### Conditions de travail et santé mentale

- Diminution
  - . des interruptions de l'activité professionnelle et du stress associé
  - . des distractions
  - . du temps de repos nécessaire pour récupérer après le travail
- Plus de flexibilité, de temps pour soi
- Meilleure articulation vie personnelle et professionnelle
- Plus grande autonomie, meilleure gestion du temps de travail et satisfaction professionnelle
- Réduction du taux de départ, du taux d'absentéisme preuve d'un plus grand bien-être

#### Ce qui accroît :

- . la concentration
- . la créativité
- . l'innovation
- . la productivité



## B. Les risques potentiels et avérés du télétravail sur la santé

S'il présente de nombreux avantages, le télétravail peut, cependant, selon ses conditions de mise en œuvre, présenter des risques professionnels importants.

Le télétravail nécessite la mise en place de nombreux aménagements : aménagements du lieu de travail, aménagement des technologies utilisées, réorganisation du collectif de travail et des procédures, aménagement du temps de travail... Or, si ces aménagements ne sont pas correctement anticipés et accompagnés, des impacts négatifs importants sur la santé sont susceptibles d'apparaître et de s'installer durablement (14).

### B.1 Troubles physiques et métaboliques

Les conditions dans lesquelles le télétravail s'exerce ont des impacts directs sur la santé physique. L'INRS (3) a listé un certain nombre d'entre elles dans le cadre de son dossier « Télétravail, risques et effets sur la santé », que nous complétons ici :

- **Aménagement du poste de travail informatique inadapté** (petit écran, absence de clavier et de souris déportés, travail réalisé hors bureau ou sans siège prévu pour cet usage) générant de potentielles contraintes posturales au niveau des membres supérieurs et du rachis ».
- **Augmentation de la sédentarité.** La sédentarité est définie comme une « situation d'éveil caractérisée par une dépense énergétique proche de la dépense énergétique de repos en position assise ou allongée » (15). La sédentarité correspond ainsi au temps passé en position assise ou allongée dans la journée, hors temps de sommeil ; que ce soit sur le lieu de travail ou à l'école, lors des déplacements en transports motorisés, ou lors des loisirs, notamment devant les écrans. L'on peut donc être physiquement actif, mais sédentaire (16). Le télétravail à domicile peut conduire à diminuer les déplacements à pied quotidiens en supprimant les trajets vers le lieu de travail ou les déplacements à l'intérieur de l'entreprise et amène à rester assis plus longtemps devant son écran. Pour rappel, selon l'ONAPS (Observatoire National de l'Activité Physique et de la Sédentarité), pendant le premier confinement, 25% des adultes ont augmenté leur temps passé assis, et 41% ont augmenté leur temps passé devant les écrans (17).
- **Diminution de l'activité physique.** L'activité physique est définie comme « tout mouvement corporel produit par la contraction des muscles squelettiques entraînant une dépense énergétique supérieure à celle de repos » (18). Elle est caractérisée par sa durée, son intensité, sa fréquence et sa modalité de pratique et peut être effectuée dans le cadre des loisirs, sur le lieu de travail, pour se déplacer ou lors des activités de la vie domestique. Pour la population professionnellement active, il est important de prendre en considération le niveau d'activité physique et de sédentarité au travail comme déterminants de la santé. L'ère numérique a majoré le temps de travail en position assise, avec des conséquences médicales qui sont devenues un enjeu de première importance (19). Pourtant le milieu professionnel reste une option stratégique pour promouvoir l'activité physique (20).

**Selon le dernier avis de l'ANSES** (21), **95 % de la population** est exposée à un risque de détérioration de la santé par **manque d'activité physique** et/ou un **trop long temps passé assis**. Ces risques sont majorés lorsque le manque d'activité physique et l'excès de sédentarité sont cumulés. Les femmes sont plus exposées à un manque d'activité physique : 70 % d'entre elles sont en deçà de tous les niveaux d'activité identifiés pour être en bonne santé, contre 42 % des hommes.

- **Usage intensif de l'écran.** Par rapport au travail au bureau, le télétravail accroît le temps passé devant l'ordinateur. S'il n'a pas été démontré que le travail informatisé pouvait engendrer des pathologies visuelles, il n'en demeure pas moins que travailler devant un écran de façon prolongée et ininterrompue peut entraîner une fatigue visuelle (22).
- **Evolutions des comportements alimentaires.** A l'inverse de la sédentarité, des troubles musculo-squelettiques, ou de la santé mentale, **le télétravail n'a pas (ou peu) été considéré sous l'angle de l'alimentation.** L'enquête menée en 2022 par le CRÉDOC pour l'Institut Danone a apporté quelques faits sur une population de salariés volontaires qui pratiquent le travail sur site et le télétravail (23). Plus récemment, BVA, pour Sodexo, a mené une enquête à propos de « Télétravail et pause déjeuner (24) ». Un changement des comportements alimentaires a pu être observé en télétravail :
  - Réduction voire disparition de la pause déjeuner
  - Grignotage tout au long de la journée
  - Baisse en diversité et qualité alimentaire
  - Commande et retrait express plutôt que fait-maison

Ces pratiques et comportements inadaptés contribuent à accroître les risques d'atteintes à la santé physique : pathologies cardiovasculaires (hypertension artérielle, insuffisance cardiaque...), troubles métaboliques (diabète de type 2), surpoids/obésité, cancers (colon, poumon, utérus...), douleurs oculaires, maux de tête ou troubles musculo-squelettiques (25). L'étude de Fellowes Brands datée de 2021 apporte une quantification de ces troubles physiques éprouvés par les salariés : fatigue oculaire (41%), douleurs au dos (39 %), maux de tête (31 %), raideurs dans la nuque (22 %) (26).

Entre mars 2020 et janvier 2021, les télétravailleurs éprouvaient plus souvent de nouvelles douleurs que l'ensemble des salariés, et leurs douleurs étaient à la fois plus fréquentes et plus fortes (27). Qu'en est-il 2 ans après ?

## B.2 Risques psychosociaux

A ces risques physiques, s'ajoutent des risques psychosociaux (RPS). Les RPS sont définis par l'INRS (28). Ils correspondent à des situations de travail où sont présents, combinés ou non :

- **du stress** : déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes de son environnement de travail et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ;
- **des violences internes** commises au sein de l'entreprise par des salariés : harcèlement moral ou sexuel, conflits exacerbés entre des personnes ou entre des équipes ;
- **des violences externes** commises sur des salariés par des personnes externes à l'entreprise (insultes, menaces, agressions...).

Les RPS ont des origines communes (surcharge de travail, manque de clarté dans le partage des tâches, modes de management...) et peuvent interagir entre eux : ainsi le stress au travail peut favoriser l'apparition de violences entre les salariés qui, à leur tour, augmentent le stress dans l'entreprise. L'exposition à ces situations de travail peut avoir des conséquences sur la santé mentale des salariés, notamment en termes de troubles anxiodépressifs, d'épuisement professionnel, voire de suicide. Les causes sont multiples. Nous en avons mis quelques-unes en exergue page suivante.

## Les 6 catégories de risques psychosociaux selon l'INRS (29) :

1. Intensité et temps de travail (surcharge de travail, existence d'objectifs irréalistes ou flous, longues journées de travail, instructions contradictoires, travail en horaires atypiques, imprévisibilité des horaires de travail...)
2. Exigences émotionnelles (tensions avec le public, contact avec la souffrance ou la détresse humaine, exigence de devoir cacher ses émotions...)
3. Manque d'autonomie (faibles marges de manœuvre pour faire son travail, rythme de travail imposé, ne pas pouvoir développer ses compétences, ne pas participer aux décisions...)
4. Rapports sociaux au travail dégradés (relations conflictuelles avec les collègues ou avec la hiérarchie, aucune perspective de carrière, déficit de reconnaissance...)
5. Conflits de valeurs (ne pas être fier de son travail, ne pas pouvoir faire un travail de qualité...)
4. Insécurité de la situation de travail (peur de perdre son emploi, non maintien du niveau de salaire, contrat de travail précaire, restructuration, incertitudes sur l'avenir de son métier...)

Les catégories 1 et 4 sont celles qui sont le plus impactées par le télétravail.

### • **Augmentation de la charge de travail et enchaînement de longues journées de travail.**

Le télétravail réduisant les déplacements domicile-travail et permettant une organisation professionnelle plus flexible, les télétravailleurs auraient tendance, d'une part, à allouer le temps qu'ils consacraient au préalable aux trajets à leurs activités professionnelles et, d'autre part, à accroître leur temps de travail hebdomadaire (7). Une augmentation de l'activité professionnelle mais aussi une réduction des temps de pause et des activités personnelles ou sociales qui risque de laisser le travail absorber « tous les temps de la vie » (30).

Ainsi, 40 % des managers ont vu leurs temps et charge de travail augmenter (enquête UGICT-CGT) (31).

Pour certains auteurs (7), les résultats observés quant au gain dit de productivité, d'efficacité, de qualité du travail chez les télétravailleurs seraient dus en réalité à une intensification et une densification du temps de travail.

Dans tous les cas, cette augmentation du temps de travail a des répercussions directes sur le stress et l'hyperconnexion :

- Stress / burn-out augmenté (32) ;
- 35 % des télétravailleurs se plaignent d'une anxiété inhabituelle et près de la moitié de douleurs physiques (31) ;
- Fin 2021, 85 % des salariés pensent que le télétravail aura un impact négatif sur leur évolution de carrière (33), tandis que 32 % des dirigeants craignent l'apparition d'un « biais de proximité » chez les managers selon le lieu où leurs collaborateurs travaillent (34). Selon une étude Odoxa de mars 2021, 60% des 18-24 ans affirment être moins efficaces en travail à distance (35) ;
- Ainsi, 45 % des télétravailleurs ont du mal à se déconnecter du travail (1).

Cet accroissement du temps de travail s'explique, selon Kelliher et Anderson (36), par la théorie de l'échange social : dans de nombreuses entreprises, le télétravail étant considéré comme un privilège, auquel tout le monde n'a pas accès, les télétravailleurs se sentiraient redevables envers leur organisation et fourniraient davantage d'efforts pour s'acquitter de leur dette. Avec la généralisation du télétravail, cet allongement du temps de travail ne peut plus être expliqué selon la théorie de l'échange social et il semblerait que ce soit de plus en plus pour des raisons d'addiction (au travail et aux écrans).

• **Isolement et sentiment de solitude.** Manque de soutien face au travail et aux problèmes éventuels, érosion des moments de convivialité, perte du sentiment d'appartenance et complexification des interactions sociales nécessaires à la réalisation du travail, toutes ces situations participent à façonner un véritable sentiment d'isolement du salarié vis-à-vis du collectif.

Ce sentiment d'isolement et de solitude peut conduire à des états dépressifs et au développement des addictions (travail, écrans, alcool, drogues...) : « Les périodes d'isolement, notamment lors de la pratique du télétravail, semblent favoriser les pratiques addictives (37) (38) ».

L'INRS pointe également les enjeux :

- d'accès plus complexe aux informations et les problèmes techniques lors de l'utilisation des outils numériques ;
- de contrôle et d'actions de reporting du travail à distance excessifs ;
- du questionnement sur le sens du travail ;
- de la porosité entre la sphère professionnelle et la sphère privée.

Ces effets sur les salariés ont potentiellement des impacts néfastes pour l'entourage qu'il serait intéressant de mesurer.

### B.3 Les populations à risques

Toutes les populations ne sont pas égales face à ces risques. Plus particulièrement :

- **les femmes** avec le renforcement de l'assignation aux tâches ménagères (39) ;
- **les jeunes** qui débutent dans le métier et ne sont pas armés pour être aussi autonomes (40) (41) ;
- **les managers** qui, si mal formés se laissent déborder par cette casquette hybride de manager semi-distanciel tout en devant faire face à leur propre gestion du télétravail (42).

Une étude de l'Association Nationale des DRH « Le futur du travail vu par les DRH » publiée en mars 2022, révèle que 93 % des DRH constatent des évolutions dans le rôle du manager et 70 % priorisent le soutien aux managers comme facteur clé de succès pour mettre en place un mode de travail hybride (43).

## C. Le coût des risques

Ces risques pesant sur la santé tant physique que psychique ont des coûts pour la société. Selon le groupe de travail « Évaluation socio-économique des effets de santé des projets d'investissement public » du Commissariat Général au Développement Durable, avec France Stratégie et le Secrétariat Général pour l'Investissement (2022), **les pathologies associées à l'inactivité physique coûtent entre 20 000 € et 200 000 €** (44). En ce qui concerne la santé physique, le coût total de l'inactivité physique est évalué à 140 milliards d'€ et celui de la sédentarité à 1 milliard d'€. Plus spécifiquement, le coût social évité par personne inactive qui deviendrait active serait de 840 € (entre 20 et 39 ans) et 23 275 € (entre 40 et 74 ans). Ce coût est majoritairement lié au coût social de la mortalité, auquel s'ajoute le coût des pertes de bien-être et les dépenses de soin.

Dans le cadre de la Stratégie Nationale Sport Santé, le ministère des sports a publié un rapport sur l'évaluation des impacts socio-économiques du sport-santé en France en 2022 (45). L'analyse montre que la lutte contre la sédentarité, la promotion de l'activité physique et le déploiement de programmes d'activités physiques à visée thérapeutique peuvent permettre d'importantes économies de santé.

Dans le cadre du plan d'action mondial de promotion de l'activité physique 2018-2030, l'Organisation Mondiale de la Santé a commandité une étude pour estimer le nombre de nouveaux cas de maladies non transmissibles évitables qui sont attribuables à l'inactivité physique ainsi que l'évaluation des coûts associés pour les systèmes de santé (46). Les données françaises montrent **que si rien n'est fait pour améliorer le niveau d'activité physique de la population dans cette décennie, plus de 6 millions de nouveaux cas de maladies auront été développés**, dont environ 2,8 millions cas de dépression, 2,8 millions de cas d'hypertension, 137 mille cas de maladies coronariennes, 76 mille cas de cancers, 70 mille cas de diabète de type 2 et 47 mille cas d'accidents vasculaires cérébraux. En prenant en compte l'inflation, **le coût direct associé à ces maladies été estimé à plus de 10 milliards d'€ pour l'Assurance Maladie entre 2020 et 2030.**

Auxquels s'ajoutent les coûts associés aux risques psychosociaux, aux troubles musculo-squelettiques et **ceux liés à une alimentation inadaptée et qui ne sont, à ce jour, pas évalués.**

## Conclusion

Le télétravail, pratique désormais largement répandue en France, présente des avantages et des risques, mais est également porteur d'opportunités. Pour maximiser les premiers et minimiser les seconds, il doit être bien encadré, suivi, accompagné en suivant des principes directeurs clairs, comme le formule la Fondation Jean Jaurès, « *le télétravail n'est ni l'enfer ni le paradis et ne mérite ni emballement excessif, ni dénigrement dogmatique. Il est comme toute organisation du travail et comme toute évolution, à réguler, à ajuster, à interroger* » (47).

En effet, tout repose sur les conditions dans lesquelles le télétravail est pratiqué (nombre de journées télétravaillées *versus* travaillées sur site, aménagement du poste de travail, organisation du collectif de travail, habitudes alimentaires, organisation du temps de travail, droit à la déconnexion...) (48).

La mise en place des conditions adéquates pour que cette pratique, vouée à perdurer, développe pleinement tous ses avantages sans peser sur la santé de chacun, est un chantier collectif qui concerne à la fois les acteurs publics et privés, et les institutions. Dans son rapport de juillet 2023, Santé Publique France (49) dresse le panorama des effets d'interventions visant à réduire la sédentarité dans le cadre professionnel afin d'encourager les employeurs et décideurs à impulser et mettre en place des actions contre la sédentarité.

Quant aux salariés souhaitant pratiquer le télétravail, ils doivent également être acteurs de ce sujet, en ayant conscience des risques auxquels ils pourraient s'exposer du fait de leur choix, s'ils n'adoptent pas de bonnes pratiques.

**Mieux accompagner pour mieux télétravailler nécessite de mieux informer pour mieux agir. L'action passe par la connaissance et les données. Si le télétravail intéresse le monde la recherche au sens large, des études robustes et d'envergures font défaut pour connaître les impacts sur la santé sur le long terme et les coûts associés.**

Pour l'Institut Danone, accompagner les salariés dans la pratique du télétravail doit être une priorité des pouvoirs publics. L'Institut Danone restitue son travail de réflexion collective sous la forme d'un « Manifeste du bien télétravailler », qui propose des recommandations concrètes pour mettre en place les conditions d'un télétravail pleinement satisfaisant pour tous. Ce manifeste s'appuie sur ce rapport d'arguments collectés lors de sa première Journée prospective sur l'impact du télétravail, sur l'alimentation, le style de vie et la santé (50).

## Références

1. **Humanis, Malakoff.** Baromètre annuel Télétravail 2021. *Newsroom Malakoff Humanis*. 9 février 2021. <https://newsroom.malakoff-humanis.com/actualites/barometre-annuel-teletravail-2021-de-malakoff-humanis-db57-63a59.html>
2. **Assemblée Nationale.** Sandrine Josso. *Assemblée Nationale*. <https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/deputes/PA720038>
3. **INRS.** Télétravail. Ce qu'il faut retenir - Risques. *inrs*. 2022. <https://www.inrs.fr/risques/teletravail/ce-qu-il-faut-retenir.html>
4. **Wiener, Norbert.** La Cybernétique : Information et régulation dans le vivant et la machine. 1948. <https://www.seuil.com/ouvrage/la-cybernetique-norbert-wiener/9782021094206>
5. **INRS.** Télétravail : quelques chiffres - Risques. 2022. <https://www.inrs.fr/risques/teletravail/quelques-chiffres.html>
6. **Lapeyre, Nathalie et Rachel Silvera.** Télétravail, un nouveau genre de risque. *Travail, genre et société 2022/2 (N°48)*. 2022. <https://www.cairn.info/revue-travail-genre-et-societes-2022-2-page-147.htm>. <https://doi.org/10.3917/tgs.048.0147>
7. **Vayre, Emilie.** Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain 2019/1 (Vol. 82), pages 1 à 39*. Edition PUF, 2019. <https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2019-1-page-1.htm>. <https://doi.org/10.3917/th.821.0001>
8. **INRS.** Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? *Références en santé au travail (N°161, mars 2020)*. 2020. [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)
9. **Responsage.** 8e baromètre sur les vulnérabilités des salariés. *Capital*, 17 février 2022. <https://www.capital.fr/votre-carriere/le-lourd-impact-du-teletravail-sur-la-sante-des-salaries-1428740>
10. **FIT<sup>2</sup>, Chaire.** Les impacts du télétravail sur la santé : faire la part des choses. *Chaire FIT<sup>2</sup> - Mines Paristech*. 8 Avril 2022. <https://www.chairefit2.org/publications/les-impacts-du-teletravail-sur-la-sante-faire-la-part-des-choses/>
11. **European Agency for Safety and Health at Work.** Executive Summary - Telework and health risks in the context of the COVID-19 pandemic: evidence from the field and policy implications. *European Agency for Safety and Health at Work*. 19 Octobre 2021. <https://osha.europa.eu/en/publications/executive-summary-telework-and-health-risks-context-covid-19-pandemic-evidence-field-and-policy-implications>
12. **European Agency for Safety and Health at Work.** Telework and health risks in the context of the COVID-19 pandemic: evidence from the field and policy implications. *European Agency for Safety and Health at Work*. 22 Octobre 2021. <https://osha.europa.eu/en/publications/telework-and-health-risks-context-covid-19-pandemic-evidence-field-and-policy-implications>
13. **INRS.** Covid-19 et prévention en entreprises. Du télétravail imposé en situation exceptionnelle à un télétravail qui se prolonge - risques. 2023. <https://www.inrs.fr/risques/COVID19-prevention-entreprise/teletravail-situation-exceptionnelle.html>
14. **Diard, Caroline, Hachard, Virginie et Laroutis, Dimitri.** Télétravail contraint et nouvel agencement organisationnel : quelles conséquences sur les risques psychosociaux ? *Sociologie et histoire de la pensée économique au Québec*. 2022. <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/16779>. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.16779>
15. **Organisation Mondiale de la Santé.** Lignes directrices de l'OMS sur l'activité physique et la sédentarité: en un coup d'œil. *Organisation Mondiale de la Santé*. 25 Novembre 2020. <https://www.who.int/fr/publications-detail/9789240014886> ISBN : 9789240014862.
16. **Observatoire National de l'Activité Physique et de la Sédentarité.** De la sédentarité à l'activité physique (infographie). *ONAPS*. 2022. [https://onaps.fr/wp-content/uploads/2022/12/sedentarite\\_AP-JO-Onaps\\_avecministere.pdf](https://onaps.fr/wp-content/uploads/2022/12/sedentarite_AP-JO-Onaps_avecministere.pdf)
17. **Observatoire National de l'Activité Physique et de la Sédentarité.** Activités physiques, sédentarité et télétravail en période de confinement. *ONAPS*. 2020. <https://onaps.fr/confinement-national-lie-a-la-covid-19-recommandations-de-lonaps-2/>.
18. **Organisation Mondiale de la Santé.** Plan d'action mondial de l'OMS pour promouvoir l'activité physique 2018-2030 : des personnes plus actives pour un monde plus sain. [Global action plan on physical activity 2018-2030: more active people for a healthier world]. *OMS*. 2019. ISBN 978.
19. **Académie de Médecine.** Rapport 22-05. Activités physiques et sportives au travail, une opportunité pour améliorer l'état de santé des employés. *Académie de Médecine. Bull Acad Natl Med 206 (700-707)*, 2022. [https://www.academie-medecine.fr/wp-content/uploads/2022/04/Rapport-22-05-Activit-s-physiques-et-sportives-au-t\\_2022\\_Bulletin-de-l-Acad.pdf](https://www.academie-medecine.fr/wp-content/uploads/2022/04/Rapport-22-05-Activit-s-physiques-et-sportives-au-t_2022_Bulletin-de-l-Acad.pdf) - <https://doi.org/10.1016/j.banm.2022.04.001>
20. **ONAPS.** Promouvoir l'activité physique et lutter contre la sédentarité en milieu professionnel. *ONAPS*. 2021. <https://onaps.fr/paris-2024-bouger-plus-professionnels/>.

21. **Agence Nationale de Sécurité Sanitaire, de l'Alimentation, de l'Environnement et du Travail.** AVIS de l'Anses relatif à l'évaluation des risques liés aux niveaux d'activité physique et de sédentarité des adultes de 18 à 64 ans, hors femmes enceintes et ménopausées. ANSES. 2022. <https://www.anses.fr/fr/system/files/NUT2017SA0064-b.pdf>
22. **INRS.** Télétravail. Risques et effets sur la santé - Risques 2022. <https://www.inrs.fr/risques/teletravail/risques-effets-sante.html>
23. **Institut Danone.** Objectif Alimentation N°11 - Que mange-t-on en télétravail ? *Institut Danone*. 2023. [https://institutdanone.org/wp-content/uploads/OA\\_N11\\_V03.indd\\_.pdf](https://institutdanone.org/wp-content/uploads/OA_N11_V03.indd_.pdf)
24. **SODEXO/TOQLA.** Télétravail et pause déjeuner en 2023. *BVA People Consulting*. 20 Avril 2023. <https://www.bva.fr/sondages/teletravail-pause-dejeuner-sodexo/>
25. **Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail.** Inactivité physique et sédentarité chez les jeunes : l'Anses alerte les pouvoirs publics. ANSES. 2020. <https://www.anses.fr/fr/content/inactivite%20physique-et-%20s%C3%A9dentarit%C3%A9-chez-les-jeunes-%E2%80%99anses-alerte-les-pouvoirs-publics>
26. **Fellowes.** Une nouvelle façon de travailler. Janvier 2021. [https://apps.fellowes.com/promos/new-way-of-working/fr/downloads/NWOW\\_SurveyReport\\_FR.pdf](https://apps.fellowes.com/promos/new-way-of-working/fr/downloads/NWOW_SurveyReport_FR.pdf)
27. **DARES.** Télétravail durant la crise sanitaire. Quelles pratiques en janvier 2021 ? Quels impacts sur le travail et la santé ? *DARES*. DARES Analyses N°9, Février 2022. [https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/5171e9d0f2d214774c44af-%20c82353563a/Dares-Analyses\\_Teletravail-durant-crise-sanitaire-Partiques-Impacts.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/5171e9d0f2d214774c44af-%20c82353563a/Dares-Analyses_Teletravail-durant-crise-sanitaire-Partiques-Impacts.pdf)
28. **INRS.** Risques psycho-sociaux, ce qu'il faut retenir. *INRS*. 2023. <https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html>
29. **INRS.** Les six catégories de facteurs de risques psycho-sociaux. *INRS*. <https://www.inrs.fr/dms/inrs/img/infographies/inrs-categories-facteurs-risques-psychosociaux/inrs-categories-facteurs-risques-psychosociaux.pdf>
30. **Lederlin, Fanny.** Télétravail : un travail à distance du monde. *Etudes 2020/11* page 35 à 45, 2020. <https://www.cairn.info/revue-etudes-2020-11-page-35.htm>. <https://doi.org/10.3917/etu.4276.0035>
31. **UGICT-CGT.** Dossier de presse Enquête Nationale sur le Télétravail. *UGICT-CGT*. 6 Septembre 2021. <https://ugictcgt.fr/wp-content/uploads/sites/19/2021/09/DOSSIER-TE%CC%81LE%CC%81TRAVAIL-UGICT-CGT-6-sept-2021.pdf>
32. **Opinion Way.** Enquête Empreinte Humaine. 2022. <https://www.capital.fr/votre-carriere/avec-le-teletravail-le-nombre-de-burn-out-explose-1431274>
33. **LinkedIn France.** Enquête Censuwide pour LinkedIn France. *Capital*. 3 Novembre 2021. <https://www.capital.fr/votre-carriere/teletravail-les-salaries-ont-peur-pour-leur-carriere-a-cause-de-la-distance-1418891>
34. **LinkedIn France.** Enquête YouGov pour LinkedIn France. *Capital*. 3 Novembre 2021. <https://www.capital.fr/votre-carriere/teletravail-les-salaries-ont-peur-pour-leur-carriere-a-cause-de-la-distance-1418891>
35. **Odoxa.** Les Français et le télétravail. Etude Odoxa pour BFM Business et SAEGUS, 2021. <http://www.odoxa.fr/wp-content/uploads/2021/03/Odoxa-pour-BFM-Business-et-SAEGUS-Les-Francais-et-le-teletravail.pdf>
36. **Kelliher, Claire et Anderson, Deirdre.** Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Sage Journal*. 2009. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726709349199>. <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>
37. **Odoxa.** Effets du télétravail sur les pratiques addictives. Sondage Odoxa pour GAE Conseil, 2020. <http://www.odoxa.fr/wp-content/uploads/2020/11/Odoxa-pour-GAE-Conseil-Les-addictions-en-t%C3%A9l%C3%A9travail.pdf>
38. **INRS.** Travail et pratiques addictives : Comprendre et prévenir les risques. *Fonction publique*. Webinaires de l'INRS, 2021. <https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/Etre%20agent%20public/Mon%20quotidien%20au%20travail/SST/Webinaire%20Addictions%209%20novembre%202021.pdf>
39. **Schütz, Gabrielle.** Télétravail et inégalités de genre : quel rôle jouent les organisations ? *Le travail à distance*. La Découverte, 2023. <https://www.cairn.info/le-travail-a-distance-2023--9782348079481-page-203.htm>. <https://doi.org/10.3917/dec.se-nik.2023.01.0204>
40. **ESSEC Business School.** Enquête «Mon bureau post-confinement III». Chaire Workplace Management, 23 Juin 2021. <https://www.essec.edu/fr/actualites/la-chaire-workplace-management-publie-un-extrait-de-des-resultats-de-lenquete-mon-bureau-post-confinement-iii/>
41. **The Conversation.** Le télétravail, moins bien vécu par les jeunes, les femmes et les employés. *The Conversation*. 28 Juin 2021. <https://theconversation.com/le-teletravail-moins-bien-vecu-par-les-jeunes-les-femmes-et-les-employes-163190>

42. **ANDRH.** Manager (à distance) dans un contexte d'incertitude. *ANDRH*. 20 10 2022. <https://www.andrh.fr/podcast/manager-a-distance-dans-un-contexte-dincertitude>
43. **ANDRH.** Le futur du travail vu par les DRH 2ème édition. *Enquête BCG pour ANDRH*. 11 Mars 2022. <https://www.andrh.fr/uploads/files/attachments/622b046587abf003039119.pdf>
44. **Ministère de la Transition Ecologique.** L'intégration des bénéfices de santé liés à l'activité physique dans la conception des projets d'aménagement. Mars 2022. [https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/thema\\_essentiel\\_16\\_liintegration\\_des\\_benefices\\_de\\_sante\\_lies\\_a\\_lactivite\\_physique\\_dans\\_la\\_conception\\_des\\_projets\\_damenagement\\_mars2022.pdf?trk=public\\_post\\_comment-text](https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/thema_essentiel_16_liintegration_des_benefices_de_sante_lies_a_lactivite_physique_dans_la_conception_des_projets_damenagement_mars2022.pdf?trk=public_post_comment-text)
45. **Ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques.** Evaluer les impacts socio-économiques du sport-santé en France 2022. *Ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques*. 2022. <https://www.sports.gouv.fr/data-640>
46. **Santos, Andreia Costa, et al.** The cost of inaction on physical inactivity to public health-care systems: a population-attributable fraction analysis. *The Lancet*, 5 Décembre 2022. <https://www.thelancet.com/action/showPdf?pii=S2214-109X%2822%2900464-8>. <https://doi.org/10.1016/>
47. **Proust, Sarah.** Bureau fragmenté, où allons-nous travailler demain ? *Fondation Jean-Jaurès*. 1er Mai 2021. <https://www.jean-jaurès.org/publication/le-bureau-fragmente-ou-allons-nous-travailler-demain/>
48. **ANACT.** Installer le télétravail dans la durée ? Analyse d'accords télétravail. *ANACT*. 6 Décembre 2021. <https://www.anact.fr/installer-le-teletravail-dans-la-duree-analyse-daccords-teletravail>
49. **Santé Publique France.** Revue de littérature sur l'efficacité des interventions pour limiter la sédentarité en milieu professionnel. *Santé Publique France*. Juillet 2023. <https://www.santepubliquefrance.fr/determinants-de-sante/nutrition-et-activite-physique/documents/rapport-synthese/revue-de-litterature-sur-l-efficacite-des-interventions-pour-limiter-la-sedentarite-en-milieu-professionnel>
50. **Institut Danone.** Télétravail, alimentation, style de vie et santé (Replay). *Institut Danone*. 13 Décembre 2022. <https://institutdanone.org/ressource/premiere-journee-prospective-le-replay/>
51. **Institut Danone.** Institut Danone: notre histoire. <https://institutdanone.org/institut/histoire/>

## Remerciements

L'Institut Danone remercie pour leur mobilisation lors de la 1ère Journée prospective de l'Institut Danone le 13 déc. 2022) : Sophie Nicklaus (INRAE), Marianne Bléhaut (CRÉDOC), Isabelle Deboves (diététicienne), Lucile Bruchet et Maël Dec (ONAPS), Céline Laisney (AlimAvenir), Hélène Peters-Zwingelstein (Université de Tours), Dr Florence Carruel (Médecine du Travail), Dr Isabelle Jolly (Directeur Centre de Soins), Jean-Sébastien Bompouil (Atelier des Chefs) et Sandrine Josso (Députée et membre de la commission des Affaires Sociales à l'Assemblée Nationale).

**Synthèse de la 1ère Journée prospective :** Laure Fourteau-Lemarchand (Duet)

**Rédaction du rapport d'arguments :** Françoise Néant (Déléguée Générale Institut Danone)



Créé en 1991, l'Institut Danone (51) est né d'une volonté de promouvoir et diffuser les connaissances sur les liens existant entre alimentation et santé. En fédérant des expertises pluridisciplinaires, il a été pionnier en contribuant à faire de la nutrition une science. Et si on mangeait mieux demain ? Depuis 2021, c'est le défi sur lequel l'Institut Danone s'engage ; notamment en mettant la Prospective à son agenda, c'est-à-dire en anticipant les évolutions sociétales, pour sensibiliser et faire bouger les lignes avec les acteurs de santé publique.



Retrouvez-nous sur

[www.institutdanone.org](http://www.institutdanone.org)

et notre actualité sur X et LinkedIn

 [@institutdanone](https://twitter.com/institutdanone)

 <https://fr.linkedin.com/company/institut-danone-france>

