



LE MANIFESTE DU

« BIEN TELETRAVAILLER »



INSTITUT
Danone

Et si on mangeait mieux demain



6 recommandations

**pour accompagner
les Français qui pratiquent
le télétravail
vers des modes de vie
plus sains et durables**



Le télétravail¹, pratique installée depuis plus d'une dizaine d'année mais restée marginale jusqu'à 2020 et le confinement lié à la pandémie COVID-19, est désormais devenu pratique courante. Aujourd'hui, 28% des actifs (toutes catégories confondues) travaillent chez eux à raison de 2,4 jours en moyenne par semaine². Si ses bénéfices sont avérés³, sa mise en œuvre généralisée et contrainte pendant la pandémie a eu des impacts physiologiques, physiques et mentaux indéniables sur le style de vie des salariés, ce qui en fait un véritable enjeu de santé publique.

Pour l'**Institut Danone « Think & do tank »** qui opère à l'interface entre l'alimentation et la santé, il est primordial d'**appréhender** ce **sujet de société** au travers du double **prisme de l'alimentation et du style de vie**. L'Institut Danone en a fait le sujet de sa première Journée prospective en 2022, une occasion de croiser des regards sur le sujet et de réfléchir collectivement à des solutions et recommandations.

L'Institut Danone restitue ce travail sous la forme d'un **manifeste** du « **Bien télétravailler**⁴ », qui propose **des recommandations concrètes pour mettre en place les conditions d'un télétravail pleinement satisfaisant pour tous**.

Umberto Simeoni
Président de l'Institut Danone

Pascale Hebel & Laurence Peyraut
Institut Danone Comité Prospective

et l'ensemble des administrateurs de l'Institut Danone : Catherine Salinier, Luc Marlier, Damien Conaré, Nicolas Bouzou, Marion Cocherel, Carole Rougé, Fabien Delaere et François Eyraud.

#Alimentation #Sédentarité #Prévention #Santé

¹ 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.

² Enquête Trendshaker réalisée en mars 2023, par C-Ways.

³ Réduction des déplacements et des émissions de CO₂, flexibilité de l'organisation de travail, gain de temps...

⁴ Il s'appuie sur une enquête réalisée auprès de 621 salariés volontaires de Danone. Il est complété par un rapport d'arguments.

Le télétravail redéfinit le cadre et les habitudes de travail

Il se généralise



Source : Malakoff Humanis (2021)



Source : Malakoff Humanis (2021) et Trendshaker (mars 2023, C-Ways)



Source : Malakoff Humanis (2021)

Il fait évoluer la pause déjeuner



Source : Enquête BVA pour Sodexo (2023)

Mais il accentue la sédentarité et ses conséquences



Source : ADEME (2023)

x 1,2 à 2,9

Les inactifs ont un risque plus élevé de développer :

diabète, AVC, maladie neurodégénérative, coronarienne, ...

* : coût social de mortalité, coût des pertes de bien-être liées à la maladie, et dépenses de soins.

Source : CGDD France Stratégie, SGPI (2022), Évaluation socio-économique des effets de santé des projets d'investissement public.

Le coût social de l'inactivité physique

en France peut être estimé à

140 milliards € /an

Le coût évité* par personne inactif qui deviendrait définitivement active serait de

840 € /an pour une personne âgée de 20 à 39 ans

23 275 € /an pour une personne âgée de 40 à 74 ans

C'est dans ce sens que vont les conclusions de l'enquête Institut Danone x CRÉDOC réalisée en 2022



Enquête sur les comportements de salariés qui pratiquent le télétravail publiée dans Objectif Alimentation N°11, la revue de l'Institut Danone.

L'enquête interroge sur l'alimentation en télétravail et sur site ainsi que sur le style de vie.

Les résultats s'appuient sur 621 répondants dont 503 avaient déjeuné, à la fois sur la dernière journée télétravaillée et sur la dernière journée passée sur site.

Source : <https://institutdanone.org/objectif-alimentation/objectif-alimentation-n11-mars-2023/>

Un bouleversement de la commensalité autour du repas



Réduction de la diversité du repas



Une organisation du temps de repas modifiée



Le manifeste du «Bien télétravailler» s'appuie sur 5 convictions



- 1 Le **télétravail** doit être **accompagné** sur le **long terme** ;
- 2 Si le **télétravail** présente des bénéfices reconnus, il impacte également la **santé physiologique, physique et mentale** des salariés ;
- 3 Les **conséquences du télétravail** sur la santé, positives ou négatives, doivent être clairement **identifiées** ;
- 4 L'**approche préventive** est la plus **efficace** et la plus **économique** pour favoriser les bienfaits et lutter contre l'impact du télétravail sur la santé ;
- 5 L'ensemble des **acteurs publics** et **privés**⁵ doit être impliqué et **mobilisé** pour que la démarche soit pleinement efficace.

L'Institut Danone propose des recommandations en



- 3 axes
- 1 **Mieux mesurer pour mieux connaître**
 - 2 **Mieux informer pour mieux agir**
 - 3 **Mieux accompagner pour mieux télétravailler**

⁵ Instituts de recherche, pouvoirs publics, organismes spécialisés, entreprises, fondations, associations, individus...

1 Mieux mesurer pour mieux connaître

Contribuer à faire de l'étude des liens entre les nouveaux modes de vie, les comportements, les choix alimentaires et leurs impacts sur la santé un nouveau champ de la recherche

↳ Le constat

Le télétravail **intéresse** le monde de **la recherche**. Des études, menées sur le télétravail pratiqué avant et durant la pandémie, ont ciblé, en particulier, les troubles musculosquelettiques et la santé mentale.

L'impact des changements et motivations alimentaires, seul ou combiné à l'augmentation de la sédentarité sur la santé n'a pas été étudié.

Il n'existe **pas d'étude chiffrée d'envergure** et robuste d'un point de vue scientifique (large cohorte, cas témoins, suivi sur plusieurs années...) sur les impacts du travail hybride post-pandémie et les coûts de santé potentiels associés.



→ Agir

FAIRE DE LA RECHERCHE SUR CE SUJET DE SANTÉ PUBLIQUE UNE PRIORITÉ

- **Donner aux chercheurs les moyens** d'investir ces nouveaux modes de vie pour générer de la connaissance et des données ;
- **Encourager des programmes et études interdisciplinaires** mêlant des approches scientifiques, cliniques, sociologiques, anthropologiques, économiques, nutri-économiques capables de délivrer à court, moyen et long terme pour **accompagner le développement de programmes de prévention et d'information** ;
- **Cibler** ces programmes et études sur :
 - ses **effets positifs** ;
 - les **changements de comportements** alimentaires, d'activité physique et de sédentarité qu'il induit dans la durée et leur impact sur la santé (santé osseuse, santé oculaire, ...) ;
 - les **interactions** réelles entre les divers effets néfastes observés ;
 - les **coûts⁶ de santé** associés.



Il importe aujourd'hui de poursuivre les efforts de création de données pour documenter le phénomène et son évolution, et outiller les acteurs de la santé publique comme les employeurs pour inspirer un champ d'action favorisant le bien-être et la santé des salariés.

Marianne Bléhaut

Directrice du pôle Data et Économie du CRÉDOC

⁶ Le coût de l'inactivité physique est estimé à 140 milliards d'euros.

2 Mieux informer pour mieux agir

Contribuer à proposer un cadre réglementaire et des recommandations de santé publique adaptés aux enjeux du télétravail

↳ Le constat

Les télétravailleurs ont trop tendance à **réduire** leur **temps de pauses déjeuner**, à adopter des comportements alimentaires de type **en-cas peu diversifiés** et non équilibrés, et à devenir **trop sédentaires**.

Les impacts directs ou indirects de cette combinaison de comportements inadaptés sont connus et vont toucher la santé physiologique et physique (gain de poids voire obésité, carences, maladies cardio-métaboliques, diminution de la capacité à se mobiliser, ...) et potentiellement amplifier les effets néfastes sur la santé mentale induits par le télétravail (isolement, dépression, addictions...).

S'il existe des **recommandations publiques** à destination des salariés sur les comportements de santé durable à adopter en télétravail, leur contenu ne couvre que trop rarement les conséquences d'une mauvaise alimentation et d'une sédentarité trop importante.

Les recommandations existantes souffrent, par ailleurs, d'une diffusion trop restreinte. Les employeurs ont un **devoir de formation** à la sécurité des salariés⁷, or rien n'est spécifié dans les textes en ce qui concerne l'impact du télétravail.



J'observe dans ma pratique professionnelle des troubles du comportement alimentaire : une hyperphagie pour s'apaiser, une hyperconsommation de produits sucrés voire un « craving », consommation irrépressible de sucre en quantité importante.

Isabelle Deboves
Diététicienne

2 Agir

INVESTIR DANS LA PRÉVENTION : ADAPTER LES RECOMMANDATIONS ET FAIRE ÉVOLUER LE CODE DU TRAVAIL

- Ajouter dans le **Code du Travail** la nécessaire prise en compte de l'impact de cette pratique dans la **formation à la sécurité**, en soulignant les phénomènes de potentialisation des risques entre eux ;

⁷ Article R4141-3 du Code du Travail

- **Intégrer** dans les **recommandations** publiques **les enjeux liés à l'alimentation et au style de vie** (protéger le temps de pause déjeuner, fragmenter ses temps de pause pour rompre la sédentarité, prendre le temps de préparer un repas simple mais sain, ...) ;
- **Créer une "Charte des bonnes pratiques du télétravail" pour accompagner leur mise en pratique** par les salariés.

 Le télétravail, pour être une organisation gagnant-gagnant, nécessite qu'elle soit discutée avec l'encadrement et que celui-ci reste vigilant aux pauses nécessaires (éviter l'enchaînement des réunions toute la journée en télétravail par exemple en proposant des réunions de 50 et non 60 minutes) et en particulier au respect de la pause méridienne.

Dr Florence Carruel
Médecin de prévention

MIEUX INFORMER

- Organiser une large **campagne d'information** grand public, accessible, attrayante dépourvue d'injonction afin d'inciter le télétravailleur à passer à l'action ;
- **Engager les acteurs de la santé au travail** (infirmières et médecins du travail, diététiciennes, ...) pour rendre ces recommandations concrètes, visibles et actionnables et leur permettre d'être pleinement efficaces ;
- **Engager les prestataires de restauration collective**, les « coaches » sportifs pour la mise pratique des recommandations ;
- **Œuvrer aux côtés des employeurs** pour renforcer la protection et le bien-être physique, et mental des télétravailleurs (formations, outils pour mettre en place les conditions adéquates pour adopter les bons comportements et anticiper les risques).

3 Mieux accompagner pour mieux télétravailler

Contribuer à faire évoluer le cadre et les pratiques pour transformer durablement le télétravail

↳ Le constat

Les employeurs ont la **responsabilité de protéger** la santé physique et mentale des salariés⁸. Si elle est portée par les pouvoirs publics, la prévention doit être relayée par des actions de sensibilisation ou de formation, menées par les employeurs, en fonction de la réalité terrain et en capacité d'adapter voire personnaliser les recommandations selon les besoins spécifiques.

Les managers de proximité, dont le rôle dans la gestion des risques sur la santé des salariés est clé, sont aujourd'hui **insuffisamment sensibilisés** aux éventuels effets néfastes du télétravail et **insuffisamment formés** pour y répondre concrètement. Pour rappel, le sentiment de solitude causé par le télétravail notamment, et les risques psycho-sociaux qu'il induit sont largement documentés et reconnus.

↳ Agir

4 ENCADRER LE TEMPS DE TÉLÉTRAVAIL, ET FAIRE RESPECTER LES TEMPS DE PAUSE DONT LA PAUSE MÉRIDIENNE

- S'assurer que le **droit à la déconnection** est respecté ;
- Ne **pas** proposer **de réunions avant 9H ou après 18H** au motif que le salarié n'a pas de temps de transport ;
- **Limiter les canaux de notifications** et installer des outils et applications qui permettent aux interlocuteurs de savoir si une personne est absente (congé, déplacement, ...), occupée ou disponible ;
- **Protéger la pause méridienne**, une heure de déconnection entre 12H et 14H, et encourager les micro-siestes ;
- Être objectivé sur ces **bonnes pratiques** grâce à un **objectif annuel** défini en amont.

 *Il faut sanctuariser cette pause repas et faire de ce temps une opportunité de cuisiner et non pas simplement d'associer des aliments.*

Jean-Sébastien Bompoil

Chef cuisinier et co-fondateur de l'Atelier des Chefs

⁸ Article R 4121-1 du Code du Travail

5

FORMER LES MANAGERS

- Intégrer dans le **plan de formation des encadrants** un parcours *ad hoc* (impacts du télétravail sur la santé physiologique, physique et mentale, outils d'aide à la mise en place des conditions adéquates permettant d'anticiper et prévenir le risque, détecter les signaux faibles) avec un monitoring des actions mises en place, de leur efficacité
- Intégrer dans le **plan de formation de tous les salariés** des modules de **sensibilisation** sur le télétravail, ses effets bénéfiques mais également les risques associés, et d'**auto-évaluation** régulière avec contrôle de l'évolution et actions correctives avec les services santé et sécurité au travail

6

ACCOMPAGNER LES SALARIÉS POUR COMBINER « BIEN MANGER, BIEN BOUGER ET CONVIVIALITÉ »

Protéger la pause méridienne et promouvoir une alimentation saine et variée sur et hors site

- Que les employeurs disposent ou non d'un restaurant d'entreprise ou un service de restauration collective, il est fondamental de **proposer une offre alimentaire, attrayante, saine et variée, accessible financièrement** sur site ou à proximité du lieu de travail (par exemple en diffusant une liste de restaurants sélectionnés sur ces critères) ;
- S'assurer de la mise à disposition d'une **offre « d'en-cas sain » sur site** pour les salariés qui fractionnent leur prise alimentaire ;
- **Interroger les salariés** afin de mettre en place des **actions** qui sont le plus en adéquation avec leurs **attentes** quand ils sont en **télétravail** :
 - Créer des réseaux de partenaires engagés (traiteurs en proximité des domiciles, proposer des cours en ligne pour apprendre à cuisiner facilement des plats savoureux et équilibrés,...) ;
 - Engager les employés en mettant en place des challenges culinaires ... ;
 - Proposer des paniers repas / kits pour réaliser des repas simples à récupérer sur site la veille d'un jour de télétravail.



Nos comportements dépendent de la disponibilité des produits et cela fait partie de la responsabilité sociale des entreprises que de proposer des offres saines.

Nicolas Bouzou
Économiste

Rompre la sédentarité et encourager l'activité physique

- Encourager la pratique de **courtes réunions** ou échanges **en marchant** pour les réunions qui s'y prêtent et **organiser réunions de 50' ou moins** ;
- Pour des réunions de plus d'une heure, inciter aux **changements de postures** (prise de parole debout, en faisant quelques pas) et à l'organisation de **courts temps de pauses** ;
- Ne pas enchaîner les réunions et favoriser l'organisation d'un temps de **battements entre deux réunions** ;
- Encourager les **visioconférences debout** ;
- **Notifier** régulièrement, de façon douce, au salarié qu'il est **temps de faire une pause** et de **se mouvoir** ;
- Pour les employeurs qui ont mis en place des **salles de sport** dans leurs locaux, évaluer la possibilité d'étendre le service avec des **cours en ligne** (vidéos et tuto à la demande), voire de proposer un coach sportif à domicile ou dans un espace de travail collectif ;
- Faire de la présence des **Jeux Olympiques** en France en 2024, une opportunité pour encourager et pérenniser l'activité physique sous formes de **rituels** sur site ou hors site ou bien sous forme de **défis** pour tous, sur la base du **volontariat**.



Une activité physique, même légère, est préférable à l'absence totale d'activité physique. En France, l'on estime que 47% des femmes et 29% des hommes sont physiquement inactifs. Le coût social de l'inactivité physique en France est estimé à 140 milliards d'euros par an.

Lucile Bruchet
ONAPS*

Lutter contre l'isolement

- **Démocratiser l'accès aux espaces de co-working** de proximité ;
- **Labelliser** et mettre à disposition des listes d'**espaces de co-working associant le « Bien manger » et le « Bien bouger » à la relation sociale** :
 - **Bien manger** : par exemple en proposant des ateliers « cuisiner ce que vous allez manger, et repartez avec les tutoriels »
 - **Bien bouger** : par exemple en adoptant lors des ateliers cuisine les bonnes postures et en réalisant des mouvements de contraction musculaire (membres inférieurs) et/ou en programmant des séquences de 5' de déconnexion et de mobilisation douce toutes les heures.

* : Observatoire National de l'Activité Physique et de la Sédentarité



Remerciements

L'Institut Danone remercie pour leur mobilisation lors de la 1^{ère} Journée prospective de l'Institut Danone le 13 décembre 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).

Rédaction: Laure Fourteau-Lemarchand (Duet) et Françoise Néant (Déléguée Générale Institut Danone).



Créé en 1991, l'Institut 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

et notre actualité sur X et LinkedIn

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

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


**INSTITUT
Danone**
Et si on mangeait mieux demain