

# BAROMÈTRE T8

APRÈS 18 MOIS DE TÉLÉTRAVAIL SUBI, VIENT LE RETOUR AU BUREAU...  
COMMENT ÉVOLUE L'ÉTAT DE SANTÉ PSYCHOLOGIQUE  
ET LE RAPPORT AU TRAVAIL DES SALARIÉS FRANÇAIS ?

## LA DÉTRESSE PSYCHOLOGIQUE DES SALARIÉS FRANÇAIS BAISSE TOUT EN RESTANT A DES NIVEAUX PRÉOCCUPANTS

**38%** dont 12 % en taux de détresse  
psychologique élevé (-5)  
(- 6pts par rapport à  
mai 2021)



## LE TAUX DE DÉPRESSION NÉCESSITANT UN TRAITEMENT BAISSE LÉGÈREMENT :



**33%**  
des salariés

**DONT**

**18%**



risquent une dépression sévère

## LE BURN-OUT EXPLOSE

**2 550 000**

salariés sont en burn-out\* sévère  
(+25% par rapport à mai 2021)



C'est **2,7x** plus par rapport à mai 2020

## LES FEMMES SONT TOUJOURS LES PLUS TOUCHÉES

Les femmes sont



pour les hommes



## LES PLUS JEUNES SONT TOUJOURS LES PLUS EXPOSÉS

50% de DP pour les moins de 39 ans



Sondage Empreinte Humaine & “opinionway”

Sondage réalisé auprès de 2016 salariés français du 28 septembre au 07 Octobre 2021. L'échantillon a été constitué selon la méthode des quotas, au regard des critères suivants : sexe, âge, catégorie socioprofessionnelle, région de résidence, taille et secteur d'activité de l'entreprise, répartition secteur privé/public. Les résultats de ce sondage doivent être lus en tenant compte des marges d'incertitudes : 1 à 2,2 points au plus pour l'échantillon de 2016 répondants.

# IL SEMBLE QUE LA RENTRÉE ET L'ARRÊT DU TÉLÉTRAVAIL CONTRAINT A EU UN IMPACT SIGNIFICATIF POUR LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE DES MANAGERS :

## CE QUI EXPLIQUE FORTEMENT LA BAISSSE

# - 14 points

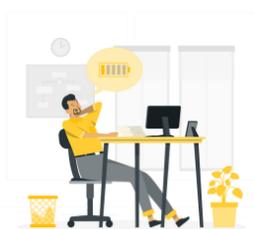
de DP par rapport à mai 2021

Ils ont des niveaux désormais de DP comparables aux non-managers :

ces derniers ont des taux de **38%**  
(comparable à mai 2021 (-1))

Moins de managers en 100% télétravail : 26% en T7 (mai 2021) à 7% en T8

## LES MANAGERS SONT TOUJOURS LES PLUS TOUCHÉS PAR LE BURN OUT



des managers sont en burn-out sévère. Les salariés en burn-out sévère ont des taux importants de DP (80%).

## LA SÉCURITÉ PSYCHOSOCIALE DÉMONTRE TOUJOURS SON EFFET POSITIF POUR LA SANTÉ MENTALE DES SALARIÉS. ON OBSERVE JUSQU'À :

# - 30 points

de meilleure santé psychologique de différence quand ce climat existe



Entre **20 et 30 points**

de plus d'engagement, fierté pour son entreprise ou son management, de bonnes relations avec ses collègues



Développer un environnement de travail positif pour la santé mentale est bon pour l'engagement, la rétention/ fidélité et la performance des salariés.

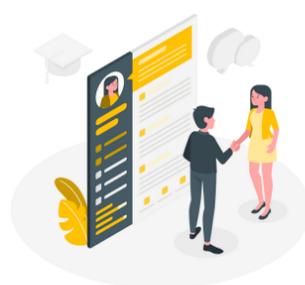
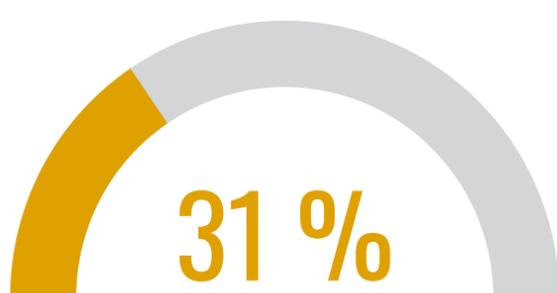
## LES SALARIÉS FRANÇAIS ET LEURS NOUVEAUX MODES DE VIE



**16 %**

déclarent avoir quitté leur entreprise/ organisation par choix depuis le début de la crise (ils sont 84% en CPT)

## UNE VAGUE DE TURN OVER ATTENDUE ?



des salariés souhaitent activement rechercher un autre emploi après la crise



## LES SALARIÉS FRANÇAIS ET LEURS NOUVEAUX MODES DE VIE

Les salariés qui expriment une envie de quitter leur entreprise/ organisation après la crise, ont un état de santé psychologique dégradé (55% de DP)

## LES ATTENTES EN MATIÈRE DE SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL

Elles se confirment voire se renforcent :



**82 %**

des salariés veulent que les politiques de Qualité de Vie au Travail évoluent après cette crise COVID19 (+12 pts)

“

**Christophe NGUYEN**

Pour éviter les départs et les désengagements futurs, les entreprises et organisations doivent renforcer leur politique de santé psychologique et qualité de vie au travail. Le lien entre santé mentale dégradée et risque de départ de l'entreprise est clair.

# BAROMÈTRE T8

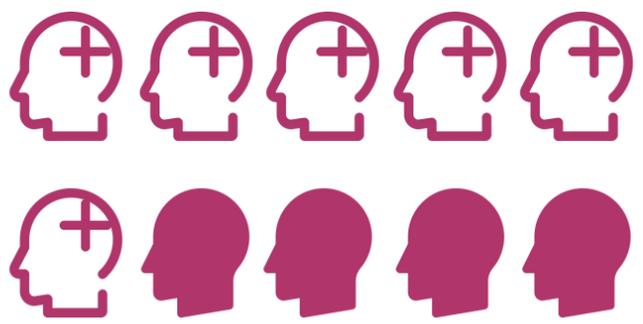
LA RÉSILIENCE ET LA CROISSANCE POST TRAUMATIQUE DES SALARIÉS SE RENFORCE.

ILS DÉMÉNAGENT...

## LA CROISSANCE POST-TRAUMATIQUE LA RÉSILIENCE SE RENFORCE

**63%**

des salariés sont en croissance post-traumatique (CPT)\*  
(+5 mai 2021)



### DÉFINITION

La croissance post-traumatique est un phénomène identifié par de nombreux chercheurs qui ont constaté que certains individus exposés à des événements traumatiques réagissent en recomposant certaines facettes de leur vie plutôt que de se laisser emporter dans une spirale descendante au plan émotif.

La manière dont on peut se transformer psychologiquement de façon positive après une épreuve et s'ouvrir à une autre vision de la vie (ses valeurs, ses priorités...) : meilleure attention portée à soi, plus d'ouverture aux autres, plus d'intérêt accordé aux relations, plus d'empathie, sens renforcé de ses forces personnelles...

La résilience maintient la santé psychologique et protège notamment de la dépression, de syndrome de stress post-traumatique.

## LA CROISSANCE POST TRAUMATIQUE SE CONFIRME ET CONTINUE AVEC LA SORTIE DE CRISE.

AVEC CETTE CRISE :

**69%**

apprécient mieux la valeur de la vie (+ 5 pts)



**47%**

ont donné une nouvelle orientation dans leur vie (+ 6 pts)



**50%**

ont de nouveaux centres d'intérêt (+6 pts)



**58%**

ont leurs priorités qui ont changé (+7 pts)



**60%**

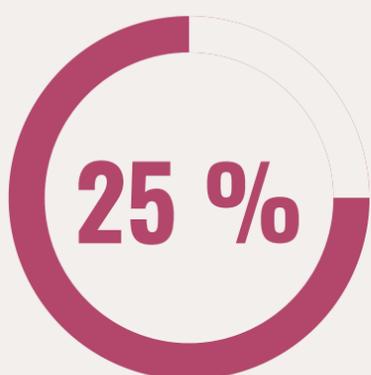
sont plus enclins à changer ce qui doit l'être (+4 pts)



Sondage Empreinte Humaine & “opinionway

Sondage réalisé auprès de 2016 salariés français du 28 septembre au 07 Octobre 2021. L'échantillon a été constitué selon la méthode des quotas, au regard des critères suivants : sexe, âge, catégorie socioprofessionnelle, région de résidence, taille et secteur d'activité de l'entreprise, répartition secteur privé/public. Les résultats de ce sondage doivent être lus en tenant compte des marges d'incertitudes : 1 à 2,2 points au plus pour l'échantillon de 2016 répondants.

## LES SALARIÉS FRANÇAIS DÉMÉNAGENT



des salariés déclarent avoir déménagé depuis le début de la crise.

Ce chiffre monte à 35% pour les télétravailleurs.

Les télétravailleurs ayant déménagé ont **15 points**

de DP de moins que les autres (28 % vs 43%).



Il semble que le télétravail ait incité les salariés à plus déménager soit pour avoir un lieu plus adapté pour télétravailler et/ ou changer de cadre de vie.

Leur état psychologique est meilleur.

## LES ARRÊTS MALADIE

20%

des salariés déclarent avoir été en arrêt maladie pour des raisons psychologiques :



83 %

d'entre eux sont en croissance post-traumatique

69 %

déclarent avoir déménagé



Avoir été affecté psychologiquement semble amener plus de résilience et de volonté à changer de cadre de vie.

# BAROMÈTRE T8

APRÈS 18 MOIS DE TÉLÉTRAVAIL SUBI, QUEL EST L'ÉTAT DES LIEUX DU TÉLÉTRAVAIL AUJOURD'HUI ?

## LE TÉLÉTRAVAIL : PLUS D'HYBRIDE ET MOINS DE FULL REMOTE



**46%**

des salariés télétravaillent (-4 pts)



**39%**

en hybride (+ 11 pts)



**7%**

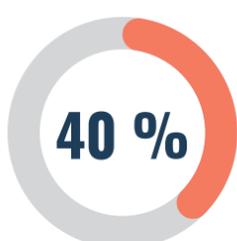
à 100% télétravail (-15 pts)

## NOMBRE DE JOURS TÉLÉTRAVAILLÉS PAR SEMAINE EN MOYENNE



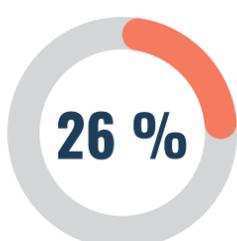
1 jour / semaine

DP 31%



2 jours / semaine

DP 31%



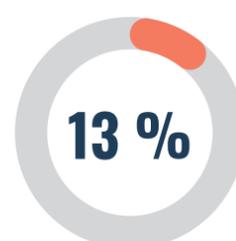
3 jours / semaine

DP 42%



4 jours / semaine

DP 48%



5 jours / semaine

DP 41%

**77%**

des télétravailleurs



## LA CONFIANCE EN TÉLÉTRAVAIL EST NETTEMENT PRÉSENTE



Pour **8 salariés sur 10** leur manager leur fait confiance en télétravail.

Autant s'estime être digne de confiance car efficace en télétravail.

# LA CONFIANCE EN TÉLÉTRAVAIL EST NETTEMENT PRÉSENTE



**7 salariés sur 10** disent que le management de leur entreprise a évolué positivement avec le télétravail

## CADRE ET RÈGLES DU TÉLÉTRAVAIL



**60%**

des salariés estiment que les règles du télétravail sont équitables (34% de DP vs 44% quand elles ne le sont pas)



**66%**

comprennent les règles de venue au bureau / locaux (ex. nombre de jours par semaine au bureau)



**1 salarié sur 2**

ne dit pas à leur manager qu'il traite des sujets personnels (aller chercher les enfants...) pendant leur journée de télétravail (50% de DP vs 26%)



**57%**

voudraient plus de flexibilité quant à leurs horaires de travail (48% de DP vs 26%)



**7 salariés sur 10**

veulent plus de clarté dans les droits et devoirs des télétravailleurs (= Mai 2021)



**6 salariés sur 10**

trouvent que les rituels d'équipe ont disparu (44% de DP vs 28%)



**1 salarié sur 2**

doit retrouver des repères professionnels (45% de DP vs 28%)



**1 salarié sur 2**

dit ne pas pouvoir faire tout leur travail en télétravail (48% de DP vs 26%)



**7 salariés sur 10**

pensent que le droit du travail doit évoluer avec le télétravail

Sondage Empreinte Humaine & "opinionway"

Sondage réalisé auprès de 2016 salariés français du 28 septembre au 07 Octobre 2021. L'échantillon a été constitué selon la méthode des quotas, au regard des critères suivants : sexe, âge, catégorie socioprofessionnelle, région de résidence, taille et secteur d'activité de l'entreprise, répartition secteur privé/public. Les résultats de ce sondage doivent être lus en tenant compte des marges d'incertitudes : 1 à 2,2 points au plus pour l'échantillon de 2016 répondants.

# ÉTAT DES LIEUX DU TÉLÉTRAVAIL

1 télétravailleur  
sur 2



se sent moins reconnu lorsqu'il télétravaille (48% de DP vs 28%) qu'au bureau.

Et **autant** a moins de retour sur la qualité de leur travail.



## Christophe NGUYEN

La distance crée un plus grand sentiment d'invisibilité.

La mise en place d'un télétravail pérenne, pour qu'il ne crée pas plus de risques psychosociaux doit s'accompagner nécessairement d'une démarche active de reconnaissance au travail qui doit dépasser les aspects de rémunération.

Un autre risque est le départ de ces collaborateurs le cas échéant.

---

Il semble que le télétravail d'après-crise n'est pas tout à fait installé d'après nos résultats malgré les évolutions et les efforts faits. La confiance entre manager et collaborateur est présente globalement, et il reste encore du chemin pour créer les conditions de l'équité garante d'une bonne cohésion sociale dans les entreprises et encore accompagner l'hybridation du travail. On s'est adapté au télétravail mais on se s'est pas transformé sur le long terme.

En outre, la question du besoin de clarifier les droits et les devoirs reste toujours d'actualité malgré une plus grande place laissée à la négociation sociale pour installer un télétravail pérenne.

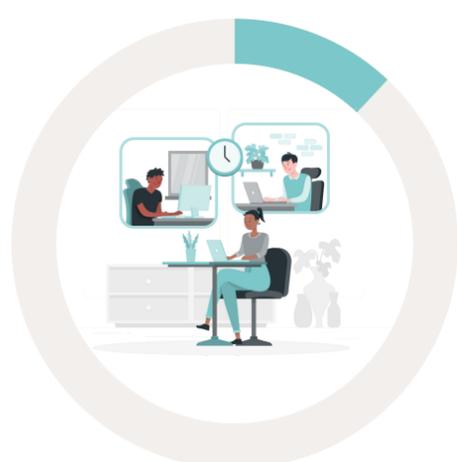
Un autre grand chantier qui s'ouvre est celui du droit du travail pour fixer notamment un cadre à la flexibilité quant aux horaires de travail.

La prévention des risques psychosociaux du télétravail n'est pas totalement acquise.

# BAROMÈTRE T8

L'IMPORTANCE DU BUREAU

## LE RETOUR DANS LES LOCAUX



# 12%

des salariés ne sont jamais retournés dans les bureaux depuis le début de la crise (56% de DP vs 36% quand ils y sont retournés).

## 1 télétravailleur sur 2

s'est aperçu qu'il est plus efficace au bureau pour certaines tâches (48% de DP vs 26%).



# “

**Christophe NGUYEN**

Ces résultats confirment que les locaux sont positifs pour la santé psychologique.

Le retour dans les locaux doit bien entendu prendre en compte la question de l'efficacité des activités à faire dans les locaux.

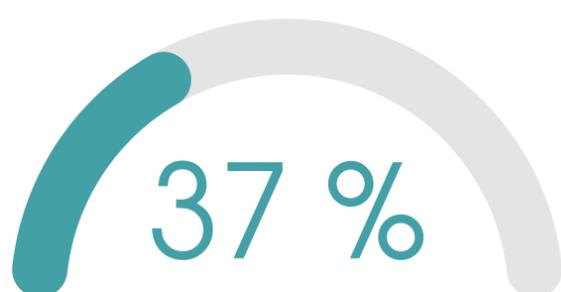
# LES RÉTICENCES À REVENIR DANS LES BUREAUX DES TÉLÉTRAVAILLEURS À COMPRENDRE

## 7 télétravailleurs sur 10



disent que si le climat de travail était meilleur, il reviendrait plus volontiers.

Ils sont autant à dire qu'ils reviendraient plus volontiers si le management était meilleur.



des salariés craignent des débats houleux entre pro vaccin et anti vax dans l'entreprise

## DES RÉTICENCES A REVENIR DANS LES BUREAUX : UN PARADOXE

**2/3**  
des salariés

pensent que le retour serait bénéfique pour l'organisation de leur travail

&



sont réticents à venir dans les locaux comme le demande leur entreprise / organisation



On constate que les réticences évoluent avec le temps. Les repères sécuritaires sont aujourd'hui à la maison et il faut reconstruire ces repères au bureau

# L'IMPORTANCE DU RETOUR DANS LES BUREAUX

Pour **8 managers sur 10** le retour dans les bureaux est important pour :

Créer et entretenir la cohésion d'équipe



Le bureau est important pour coordonner les équipes



Gérer des conflits dans l'équipe



Connaître l'état moral de mes collaborateurs



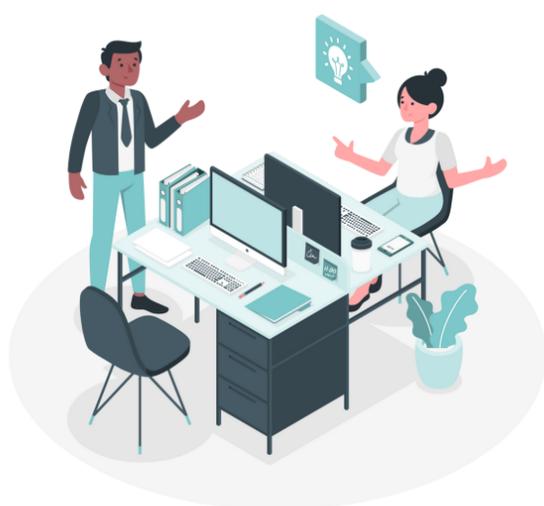
Fédérer autour d'un projet



Créer de la confiance avec la proximité au bureau



## L'IMPORTANCE DU RETOUR DANS LES BUREAUX



### 6 managers sur 10

indiquent que le retour au bureau permet d'être certain que les salariés travaillent ou non

## EN REVANCHE

### 6 managers sur 10

disent ne pas savoir comment donner du sens aux télétravailleurs pour les faire revenir au bureau

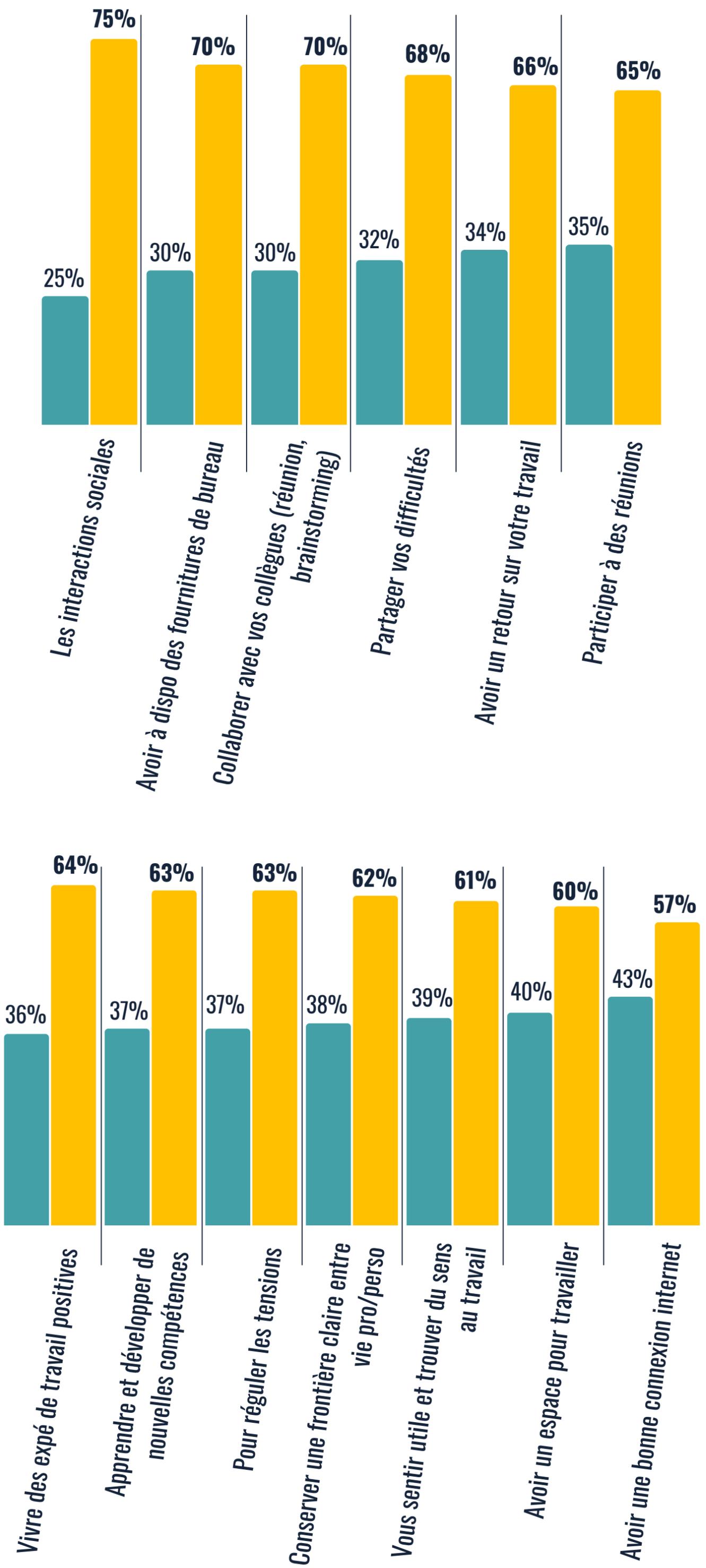


### Christophe NGUYEN

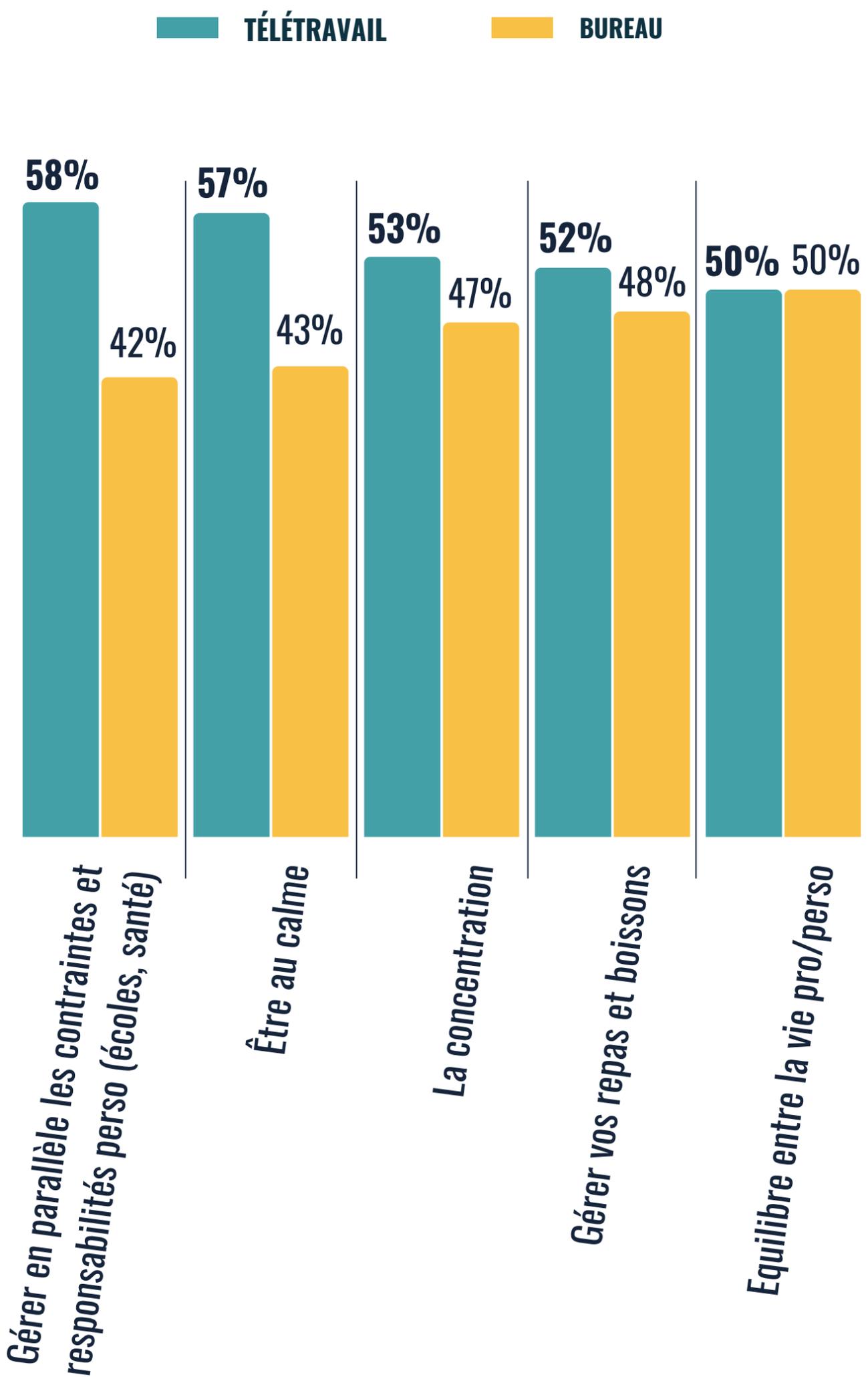
On voit que les écueils du télétravail pour l'animation d'équipe sont identifiées par les managers (difficulté de coordination, reconnaissance, connaissance de l'état des troupes...). Ils sont malgré tout une majorité à être confrontée à des réticences pour faire revenir certains télétravailleurs. Le bureau doit rester le lieu de l'animation et de l'humain pour créer les conditions de réussite d'une équipe.

# QUELLES MODALITÉS DE TRAVAIL SONT OPTIMALES POUR LES TÉLÉTRAVAILLEURS ?

■ TÉLÉTRAVAIL ■ BUREAU



# QUELLES MODALITÉS DE TRAVAIL SONT OPTIMALES POUR LES TÉLÉTRAVAILLEURS ?



Les activités nécessitant concentration et calme (rédaction de rapport, analyses de dossiers par ex...) sont préférentiellement optimales en télétravail. Toutes les activités de travail nécessitant coopérations, les réunions, la recherche de sens, de retour, le partage de difficultés ou les interactions sociales, bref tout ce qui attrait à l'humain est majoritairement à réaliser au bureau. Le télétravail hybride est une hybridation du travail où la construction de nouveaux repères professionnels basés sur l'activité réelle du travail est nécessaire.

**Objectif: plus de performance et qualité de vie au travail.**