



SECAFI
GROUPE ALPHA

Secafi SAS

SAS au capital de 3.785.440 €

*Société d'expertise comptable inscrite
au tableau de l'Ordre de la région
Île-de-France*

*Organisme certifié « Expertises Santé au
Travail auprès des CSE », habilité IPRP et
membre de la FIRPS*

Bureau :

20/24 rue Martin Bernard
75647 Paris cedex 13
Tél. 01 53 62 70 00

Siège social :

20/24 rue Martin Bernard
75013 Paris • Tél. 01 53 62 70 00
312 938 483 RCS Paris
Numéro d'identification
intracommunautaire
FR 88 312 938 483

Une société du Groupe Alpha

BORDEAUX • LILLE • LYON
MARSEILLE • METZ
MONTPELLIER • NANTES
NOUMÉA • ORLÉANS
PARIS • ROUEN
SAINT-DENIS DE LA RÉUNION
TOULOUSE



SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Consultation sur le projet de charte
télétravail et ses impacts sur les conditions
de travail

Volume 1 : rapport et synthèse

Avril 2026

VOTRE CONTACT

Françoise Bruna-Rosso
Directrice Associée

Tél. : 06 08 52 41 74

francoise.bruna-rosso@secafi.com

SOMMAIRE



De 2021 à aujourd’hui : les arguments vis-à-vis du télétravail au sein de Société Générale et sur le marché de l’emploi	page 4
Les enseignements de la consultation des salariés sur le projet de charte télétravail et ses impacts sur les conditions de travail	page 16
Les dynamiques de consultation	page 28
Le retour au bureau : un facteur d’apparition de troubles psychosociaux	page 34
Analyse par profils	page 36
Les analyses détaillées par question	page 42
Impacts immobiliers : un possible écart de perception entre les salariés et la direction sur l’ampleur du projet de transformation des locaux	page 79
Evaluation de l’impact de la réduction du nombre de jours de télétravail sur le temps passé dans les trajets	page 94
Enjeux de prévention des risques et d’accompagnement des salariés liés à l’augmentation de la présence sur site	page 101
Conclusion et résumé des préconisations	page 111


Préambule

- Lors de sa séance du 29 janvier 2026, le Comité Social et Economique Central de la Société générale (SGPM) a désigné le cabinet SECAFI pour qu'il l'assiste dans le cadre de la consultation sur le projet de charte télétravail et ses impacts sur les conditions de travail prévue au 4° de l'article L.2312-8. Cette désignation s'inscrit dans le cadre des dispositions de l'article L.2315-94 du Code du travail.
- Pour exécuter nos travaux, nous avons notamment utilisé les documents opérationnels, RH, prévention et le fichier du personnel anonymisé, fichier des adresses (codes postaux) mis à notre disposition par la direction ainsi que des sources publiques.
- Nous avons alimenté notre rapport par une consultation sur le télétravail organisée auprès des salariés. Cette consultation (questionnaire) a été administrée par notre partenaire bluenove.
- Nous avons complété notre analyse documentaire par des entretiens et échanges avec la fonction RH (DRH), la fonction immobilière (immobilier des centraux et du réseau), la responsable mission handicap, la responsable prévention, le pôle des assistantes sociales et des médecins du travail (Paris et Lille).
- Nous avons travaillé en collaboration avec les représentants du personnel au cours de plusieurs réunions d'échange avec ces derniers. Nous les remercions pour leur implication et la qualité des échanges avec l'expert. Ces échanges ont nourri le présent rapport.
- Notre rapport est composé de 3 volumes :
 - **Volume 1 : rapport (et synthèse)**
 - Volume 2 : consultation des salariés, document exhaustif (en partenariat avec bluenove)
 - Volume 3 : étude d'impact du projet sur les temps de trajet et bilan carbone
- Outre les signataires, ont également participé à la rédaction de ce rapport : Candice Blois (Bluenove), Philomène Créte (bluenove), Frank Escoubes (bluenove), Laétitia Léon, Eric Zapp.
- Ce rapport a été présenté en réunion préparatoire du CSEC le 9 avril 2026. Il a été présenté en séance plénière du CSEC le 16 avril 2026.
- Nous vous remercions de votre confiance et nous nous tenons à votre disposition pour vous apporter toutes explications complémentaires ou pour approfondir avec vous les réflexions que vous estimeriez nécessaires à l'appréciation du projet.

Paris, le 9 avril 2026

Jean-David DOLY

Françoise BRUNA-ROSSO



De 2021 à aujourd'hui : les arguments vis-à-vis du télétravail au sein de Société Générale et sur le marché de l'emploi

Le télétravail en 2021 , organisation structurante de l'entreprise et facteur d'innovation sociale

Modernisation

Attractivité

Fidélisation

Equilibre vie privée/vie professionnelle

RSE

- > Dans l'**accord télétravail de 2021**, Société Générale affirme sa volonté de faire du télétravail un levier stratégique au service de sa politique RH et de sa transformation globale.
- > En premier lieu, l'attractivité et la fidélisation des collaborateurs sont présentées comme des enjeux importants. Le télétravail est valorisé comme un outil pour renforcer l'attractivité de l'entreprise, répondre aux attentes des salariés et favoriser leur engagement sur le long terme. Il s'inscrit ainsi dans **une démarche proactive visant à attirer de nouveaux talents tout en fidélisant les collaborateurs en poste**, dans un contexte de concurrence accrue sur le marché du travail.
- > Par ailleurs, l'accord place l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle dans ses priorités. Le télétravail est conçu **comme un « mode d'organisation de l'activité professionnelle plein et entier » permettant aux salariés de mieux articuler leurs temps de vie, tout en garantissant le respect du droit à la déconnexion**. Ce principe vise à prévenir les risques de surcharge de travail ou d'empiètement de la sphère professionnelle sur la sphère privée, et à promouvoir un environnement de travail sain et durable.
- > L'accord s'inscrit également dans une logique de responsabilité sociétale et environnementale (RSE). Le développement du télétravail **est associé à la réduction de l'empreinte carbone de l'entreprise**, notamment grâce à la diminution des déplacements domicile-travail. Il implique aussi une adaptation de la politique immobilière, avec l'objectif de repenser les espaces de travail pour les rendre plus collaboratifs et adaptés aux nouveaux usages, tout en optimisant les ressources.
- > Enfin, le télétravail est présenté comme **un vecteur de modernisation et d'innovation**. Il accompagne la transformation des modes de travail et des pratiques managériales, **favorise l'agilité organisationnelle et encourage l'expérimentation de nouvelles formes de collaboration**.

Le télétravail en 2026 s'inscrit, selon la direction, dans une transformation globale, avec des attentes fortes en matière de performance, d'orientation client et de cohésion d'équipe

Harmonisation

Culture de la performance

Efficacité collective

Orientation client

- > Dans le cadre de la charte prévue à l'horizon 2026, la réduction du nombre de jours de télétravail s'inscrit dans une **transformation organisationnelle d'ensemble**.
- > La réduction du nombre de jours de télétravail répond à un objectif souhaité par la direction **d'harmonisation à l'échelle de l'entreprise**. Jusqu'à présent, le nombre de jours de télétravail attribués aux salariés variait sensiblement selon les BU/SU et les types de métiers « télétravaillables » ou non. La nouvelle politique viserait à instaurer un cadre commun, garantissant une **égalité de traitement** pour l'ensemble des collaborateurs, quelle que soit leur entité d'appartenance. La direction présente cette harmonisation comme un **levier de cohésion sociale et d'équité**, tout en facilitant la mobilité interne du fait des jours de télétravail équivalents.
- > Cette évolution accompagne **l'introduction de nouveaux outils digitaux et des solutions d'intelligence artificielle**, destinés à optimiser la gestion des activités et à fluidifier la circulation de l'information.
- > L'un des axes majeurs de cette démarche est **le renforcement du travail collectif**. Société Générale souhaite privilégier désormais les échanges directs, afin de limiter la multiplication des échanges par mail et de favoriser **une dynamique d'équipe plus efficace**.
- > Enfin, la réduction du télétravail répond à un **objectif de performance opérationnelle et de qualité de service**. En favorisant une présence accrue sur site, l'entreprise **entend améliorer la disponibilité des conseillers et, par conséquent, la satisfaction client**, mesurée de manière régulière par des indicateurs dédiés.
- > Ce changement est ainsi présenté comme un levier pour accroître **l'efficacité collective et répondre au mieux aux attentes des clients**.

Réduire le télétravail : une décision non étayée par des études sur la créativité, l'intelligence collective et la performance (1/2)



POINT PÉDAGOGIQUE



L'autonomie et l'autodiscipline sont plus facilement accessibles en télétravail, sont associées à une meilleure créativité et à **une plus grande capacité à gérer des tâches complexes ou innovantes**.

Le télétravail permet de réduire les interruptions, ce qui favorise la **concentration nécessaire** à la créativité.

L'isolement peut freiner la créativité, **notamment pour les tâches** nécessitant des échanges informels ou des retours rapides.

Les tâches très interdépendantes ou qui nécessitent une forte interaction peuvent pâtir de la distance, ce qui peut limiter la créativité collective.

> Nous avons procédé à une revue de la littérature portant sur les études consacrées aux effets du « retour au bureau ».

> En l'absence de données empiriques ou d'indicateurs de mesure spécifiques à la Société Générale (ou à toute autre organisation ayant instauré un dispositif comparable), nous avons examiné dans quelle mesure les travaux de recherche en sociologie des organisations et en management du travail viennent étayer, ou au contraire nuancer, les fondements de cette décision.



Les outils de communication (visioconférence, messagerie) permettent de maintenir la collaboration, mais la qualité des échanges dépend de **l'expérience et de la maîtrise de ces outils**.

Le sentiment d'appartenance et le soutien des collègues restent des facteurs clés de la productivité et de la motivation, **même à distance**.

L'éloignement physique peut **réduire la fréquence et la qualité des échanges informels**, nuisant à la dynamique d'équipe et à la transmission informelle des connaissances.

Les tâches nécessitant **une forte coordination** ou une créativité collective sont plus difficiles à réaliser à distance.



La productivité augmente avec le télétravail, **surtout lorsque son intensité reste modérée** (quelques jours par semaine).

Le télétravail **permet d'adapter les horaires aux pics d'efficacité individuelle**, de réduire les temps de trajet et d'améliorer l'équilibre vie professionnelle/vie privée.

Un environnement **maîtrisé à domicile** permet de limiter les interruptions et d'augmenter le **temps de travail effectif**.

Sources

- Journal of Economic Behavior & Organization, Les effets du télétravail sur la productivité : une étude expérimentale. Le rôle des tâches monotones et créatives, Volume 84, numéro 1, septembre 2012, pages 355-363
- Omar Tapasco-Alzate, Jaime Giraldo-García, Eduardo Javid Corpas-Iguarán, Yeison Alberto Garcés-Gómez, Moteurs de la productivité des télétravailleurs : une revue systématique des preuves empiriques; Communications en science et technologie (2024) 386-397
- Tianna Xu, Advait Sarkar, Sean Rintel, Lev Tankelevitch, Hear We Are: Spatial Audio Benefits Perceptions of Turn-Taking and Social Presence in Video Meetings, CHIWORK* 2023, June 13-16, 2023, Oldenburg, Germany *CHIWORK est un symposium invite chercheurs, concepteurs, praticiens et décideurs politiques à explorer comment l'interaction homme-machine façonne le paysage en constante évolution du travail et de la collaboration

Réduire le télétravail : une décision non étayée par des études sur la créativité, l'intelligence collective et la performance (2/2)



REMARQUES

- > Le choix entre activité en présentiel ou en distanciel doit être guidé **par la nature même de la tâche**. Les travaux routiniers ou individualisés, qui sollicitent peu d'interactions sociales, sont généralement mieux réalisés à distance, car ils permettent à l'individu de gérer son environnement et son rythme. À l'inverse, les tâches complexes, fortement collaboratives nécessitent un niveau élevé d'échanges, de coordination et d'ajustement mutuel, que la présence physique peut faciliter.
- > La dynamique psychosociale de l'équipe, **la qualité des interactions et le sentiment d'appartenance sont renforcés par la co-présence**, tandis que **l'autonomie et la gestion du stress sont favorisées par le télétravail**. Ainsi, **une organisation optimale du travail repose sur une analyse des besoins psychosociaux liés à chaque type d'activité**, et sur une flexibilité permettant d'alterner entre présentiel et distanciel selon le contexte et les objectifs des missions relatives au BU/SU.

AVIS SECAFI

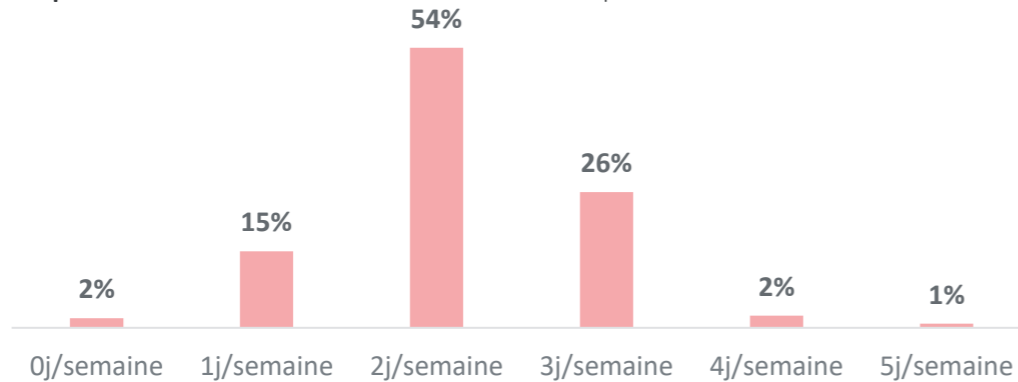
- > L'organisation actuelle du télétravail à la Société Générale s'inscrit dans cette logique d'équilibre entre présentiel et distanciel.
- > En permettant d'ajuster les modalités de travail aux spécificités des missions et aux besoins des équipes, le dispositif en vigueur répond aux recommandations issues de la littérature .
- > En effet, les études convergent pour souligner qu'une **approche flexible, fondée sur l'autonomie, la confiance et l'adaptation aux contextes**, favorise à la fois la performance organisationnelle et le bien-être des collaborateurs.
- > Le modèle hybride tel qu'établit en 2021 apparaît ainsi en adéquation **avec les meilleures pratiques identifiées, conciliant efficacité opérationnelle, qualité de vie au travail et engagement collectif**.

Un consensus des salariés autour de 2 jours de télétravail par semaine qui correspond à la majorité des accords établis dans les entreprises similaires

[QCU] Quel serait pour vous le rythme de télétravail le plus adapté ?

19 704 Participants

Société Générale – Consultation sur le projet de charte télétravail et ses impacts sur les conditions de travail – Avril 2026



En résumé

Une majorité des répondants estime à **2 jours/semaine** le rythme le plus adapté.

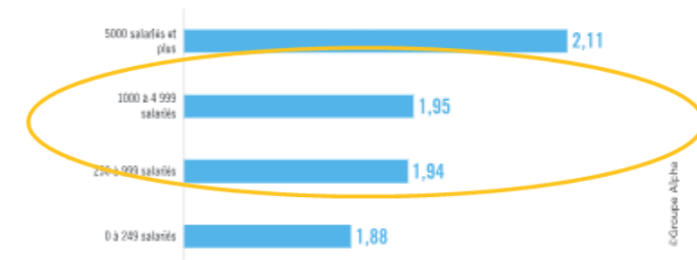
Comparaison des profils :

- > 54% des manager et des non-managers demandent 2 jours de télétravail mais les manager ont plus tendance à demander 1 jour de télétravail (22% versus 13%) quand les non-managers sont plus nombreux à demander 3 jours (28% versus 18%).
- > Les répondants de moins d'un an dans l'entreprise sont 40% à estimer que le rythme idéal serait 1 jour par semaine (versus 15%), et sont moins nombreux à demander 3 jours par semaine (15% versus 26%).
- > Les répondants en situation d'handicap, aidant ou parent isolé sont légèrement plus nombreux à estimer le rythme de télétravail le plus adapté à 3 jours par semaine (entre 30 et 32% versus 25%).
- > 41% des participants pour qui le télétravail n'était pas déterminant souhaitent 1 jour par semaine (versus 9%), pour les autres le rythme souhaité est de 2 jours pour 50% et 3 jours pour 37% d'entre eux.

SUR LA PÉRIODE 2018 À 2024, UN NOMBRE DE JOURS DE TÉLÉTRAVAIL QUI VARIE SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE ET LE SECTEUR D'ACTIVITÉ

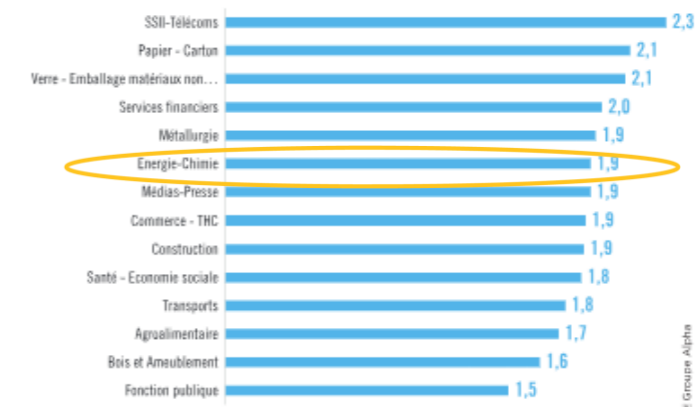
Le nombre de jours de télétravail est corrélé à la taille de l'entreprise mais les différences sont marginales dans les entreprises de moins de 5 000 salariés (autour de 1,9 jour). Dans les entreprises de 5 000 salariés et plus, le nombre de jours est un peu plus important (2,1 jours en moyenne).

NOMBRE MOYEN DE JOURS TÉLÉTRAVAILLÉS SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE (ACCORDS AVEC UNE PÉRIODICITÉ HEBDOMADAIRE)



Le nombre moyen de jours de télétravail fait apparaître de fortes différences selon le secteur d'activité de l'entreprise. Dans le secteur privé, il varie ainsi de 1,6 jour dans le bois et ameublement à 2,3 jours dans les SSII et télécoms.

NOMBRE MOYEN DE JOURS TÉLÉTRAVAILLÉS SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ (ACCORDS AVEC UNE PÉRIODICITÉ HEBDOMADAIRE)



La limitation des modalités de télétravail remet en cause un des facteurs identitaires de la population cadre : l'autonomie dans l'organisation de travail

Source : Données Secafi expertise PST 2025 sur activité 2024

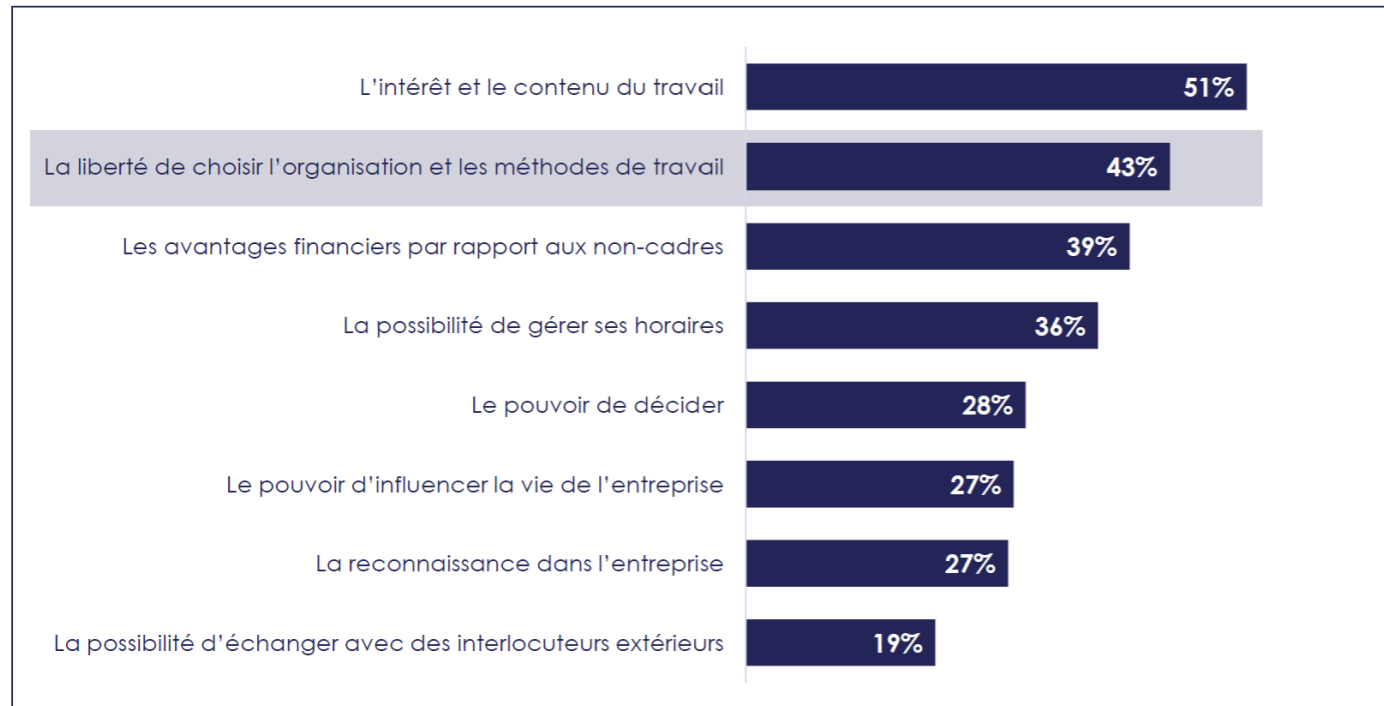
Répartition effectif rémunéré																
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2022pf	2023	2024
Techniciens	21 321	20 902	20 245	19 684	19 429	18 718	18 284	17 647	16 731	15 596	14 465	13 786	13 541	16 054	15 565	13 880
Cadres	19 938	21 200	20 880	21 060	21 770	22 565	23 283	24 107	25 102	25 220	25 445	25 107	25 043	30 390	30 496	29 693
Total effectif rémunéré	41 259	42 102	41 125	40 744	41 199	41 283	41 567	41 754	41 833	40 816	39 910	38 893	38 584	46 444	46 061	43 573
Cadres en % du total	48,3%	50,4%	50,8%	51,7%	52,8%	54,7%	56,0%	57,7%	60,0%	61,8%	63,8%	64,6%	64,9%	65,4%	66,2%	68,1%

- > Depuis 2010, la part des effectifs cadre dans la population salariée a augmenté de 20 points.
- > En 2024, 68,1% de l'effectif est cadre.
- > Au-delà du risque d'attrition des effectifs comme le montre la consultation, cette nouvelle organisation peut aussi compromettre la capacité de l'entreprise à attirer de nouveaux profils.

CADRES EN EMPLOI

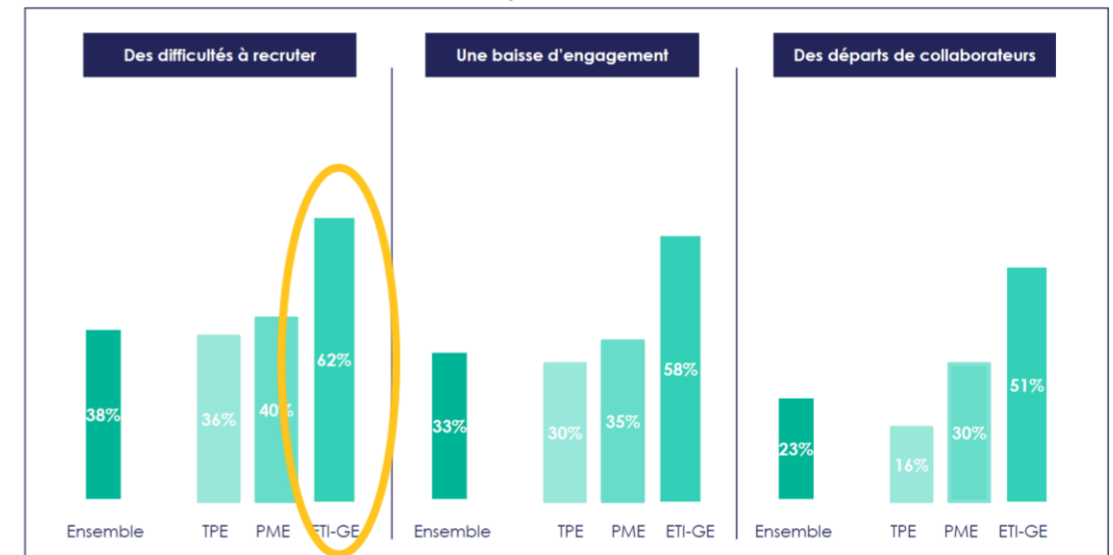
> Quels sont selon vous les trois principaux avantages d'être cadre ?

3 réponses possibles



ENTREPRISES PERMETTANT LE TELETRAVAIL

> A vos yeux, quelles conséquences a ou pourrait avoir le fait de réduire le nombre de jours de télétravail des cadres dans votre entreprise ? % Oui

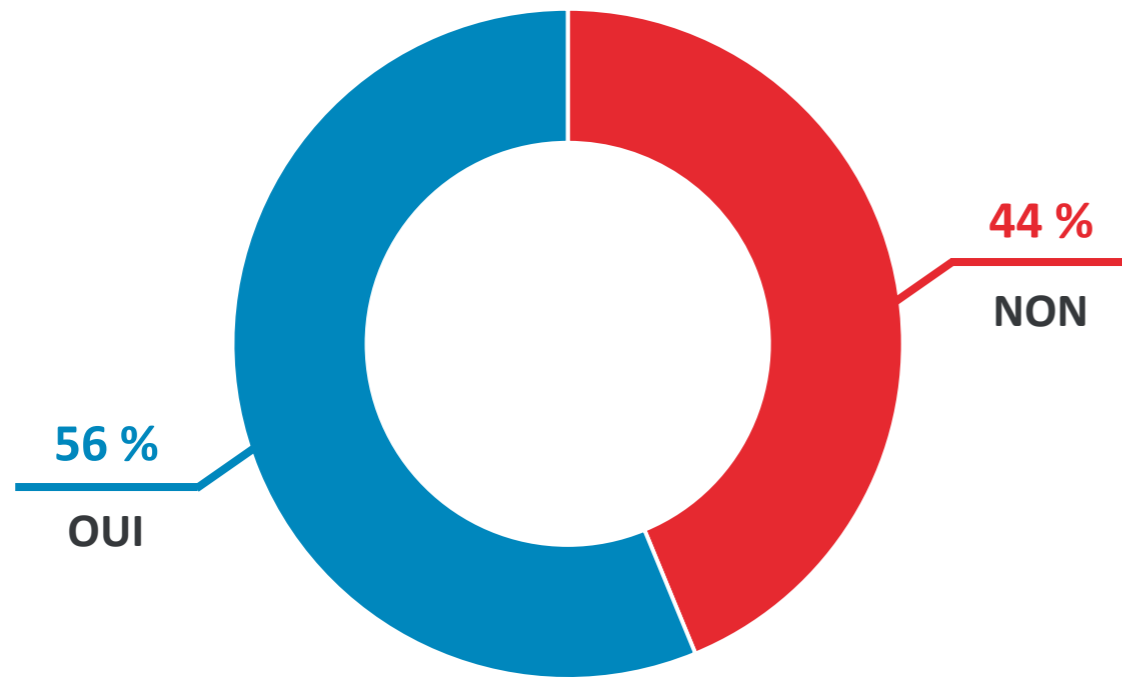


Base : entreprises permettant le télétravail
Source : Apec, 2025

7

Le télétravail a été un élément déterminant à l'embauche et dans le choix de rester pour plus d'1 participant sur 2 à la consultation

[QCU] Le télétravail a-t-il été un élément déterminant de votre embauche ou de votre choix de rester chez Société Générale ?



20 847 participants

En résumé :

Le télétravail a été déterminant pour l'embauche ou la volonté de rester à la Société Générale pour plus **d'un(e) participant(e) sur deux**.

Comparaison par profils :

- > Le télétravail est plus déterminant pour **les 1 à 5 ans d'ancienneté** (76%) et moins pour **les plus 16 ans d'ancienneté** (47%)
- > Le télétravail est **moins déterminant pour les managers** (43%) que les non-managers (60%)
- > Sans surprise, 95% des participants qui ont déclaré que **l'accord télétravail a été déterminant dans leur embauche** répondent « oui » à cette question

Une adaptation contrainte, avec des incertitudes fortes et un risque de départ pour une partie des salariés [QO] Suite à cette annonce, comment envisagez-vous de vous adapter ? (3/4)

12 562 participants

Soit 57% des répondants

14 858 verbatims

BU/SU

	Total général	SGRF	AFMO	ASSU	COMM	CPLÉ	DFIN	DGLE	GBIS	GBTO	GCOO	GLBA	GTPS	HRCO	IGAD	MARK	MIBS	PRIV	RISQ	SEGL	SGSS	Autre
En subissant la décision	25%	30%	18%	17%	33%	25%	26%	11%	22%	17%	19%	21%	24%	27%	23%	10%	30%	28%	22%	20%	25%	29%
Je ne sais pas pour l'instant	22%	18%	33%	26%	19%	22%	22%	26%	23%	25%	23%	19%	25%	23%	20%	15%	10%	23%	21%	29%	25%	27%
En adaptant mes horaires et mon temps de travail	16%	9%	23%	22%	14%	25%	20%	32%	15%	20%	21%	24%	19%	19%	18%	22%	5%	12%	20%	21%	16%	7%
En quittant mon poste	12%	8%	8%	17%	8%	8%	11%	21%	14%	17%	17%	17%	15%	7%	17%	19%	5%	9%	13%	14%	11%	10%
En adaptant mon organisation personnelle	11%	8%	5%	13%	13%	12%	12%	16%	15%	16%	12%	10%	11%	10%	15%	14%	15%	6%	12%	10%	16%	7%
Sans grandes difficultés	11%	15%	13%	9%	9%	9%	10%	5%	11%	7%	7%	7%	5%	7%	9%	18%	20%	13%	9%	5%	7%	10%
En changeant mes habitudes au travail	4%	2%	8%		3%	4%	4%	5%	3%	5%	5%	5%	6%	3%	1%	1%	15%	4%	7%	10%	4%	4%
Je ne me sens pas concerné(e)	2%	5%	3%		2%	1%	1%			1%	0%	2%	0%	1%	3%	2%		2%	1%		1%	4%
En ayant des risques ou problèmes de santé mentale	2%	1%			1%	2%	1%		1%	3%	2%	2%	3%	2%		1%		2%	1%	1%	1%	1%
En ayant recours à des solutions médicales adaptées	2%	2%				2%	1%			1%	1%	2%	3%	3%		2%		1%	2%	1%	2%	2%
Je ne m'adapterai pas ou ne pourrai pas m'adapter	1%	2%		4%	1%	1%	1%		1%	1%	1%	2%	2%	1%	2%	1%	5%	2%	1%	0%	1%	1%

24% des participants de GLBA envisagent de s'adapter, suite à cette annonce, en adaptant leurs horaires et leur temps de travail.

Une adaptation contrainte, avec des incertitudes fortes et un risque de départ pour une partie des salariés [QO] Suite à cette annonce, comment envisagez-vous de vous adapter ? (4/4)

12 562 participants

Soit 57% des répondants

14 858 verbatims

Région

	Total général	SGRF centraux	SG Ile-de-France Sud	SG Ile-de-France Nord	SG AURA	SG CDN	SG Courtois	SG Grand Est	SG Grand Ouest	SG Laydrien	SG Sud Est	SG Sud Ouest	SG Tarneaud	Autre
En subissant la décision	25%	29%	33%	29%	31%	36%	32%	28%	27%	17%	23%	31%	31%	30%
Je ne sais pas pour l'instant	22%	20%	21%	20%	20%	20%	11%	19%	17%	10%	14%	16%	12%	22%
En adaptant mes horaires et mon temps de travail	16%	18%	8%	3%	4%	4%	6%	6%	7%		4%	4%	7%	12%
En quittant mon poste	12%	11%	7%	11%	6%	5%	6%	5%	6%	12%	8%	2%	9%	9%
En adaptant mon organisation personnelle	11%	11%	8%	7%	5%	4%	6%	10%	6%	2%	9%	4%	2%	7%
Sans grandes difficultés	11%	9%	16%	18%	16%	15%	19%	19%	18%	27%	23%	22%	21%	12%
En changeant mes habitudes au travail	4%	4%	2%	1%	2%	1%	3%	1%	1%	2%	1%	3%	2%	2%
Je ne me sens pas concerné(e)	2%	0%	3%	6%	8%	4%	9%	6%	11%	17%	12%	7%	7%	2%
En ayant des risques ou problèmes de santé mentale	2%	1%	1%	1%	0%	1%	0%	2%			0%	1%	1%	1%
En ayant recours à des solutions médicales adaptées	2%	2%	0%	2%	2%	3%	1%	2%	1%		0%	2%		2%
Je ne m'adapterai pas ou ne pourrai pas m'adapter	1%	2%	1%	1%	1%	3%	2%	2%	3%	2%	2%	1%	1%	

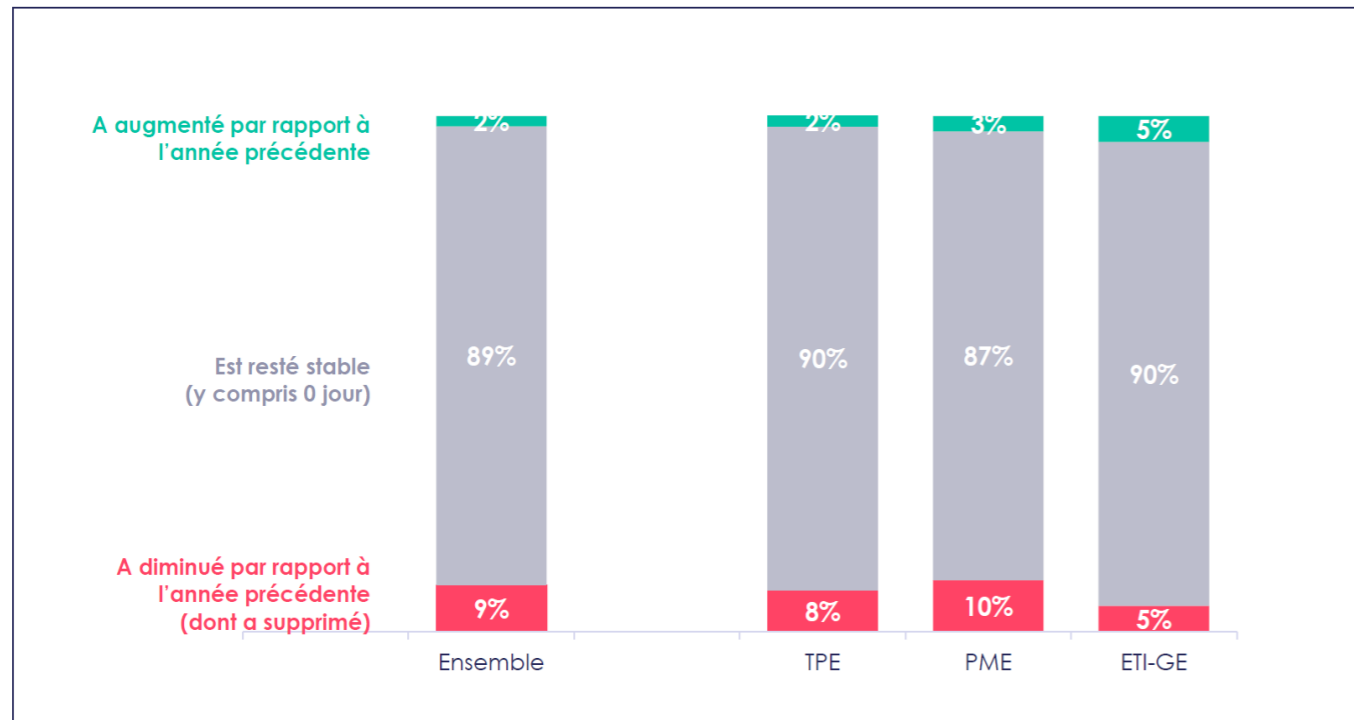
19% des participants de la SG Grand Est ne savent pas pour l'instant comment ils envisagent de s'adapter suite à cette annonce.

Le télétravail demeure un critère déterminant pour l'attractivité des entreprises, qui, dans la plupart des cas, évitent de réduire significativement le nombre de jours accordés à leurs salariés

En 2025, 1 entreprise sur 10 a réduit le nombre de jours de télétravail autorisés pour ses cadres

ENSEMBLE DES ENTREPRISES

> Evolution du nombre de jours de télétravail pour les cadres de l'entreprise en 2025



Base : ensemble des entreprises
Source : Apec, 2025

4



RECOMMANDATION

Recrutement

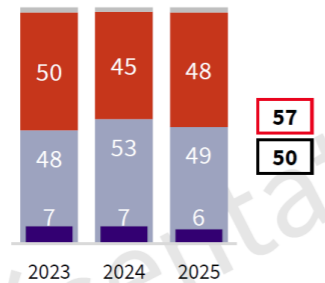
- > Afin d'évaluer l'impact de la réduction du télétravail, il nous semble intéressant d'analyser notamment l'évolution des indicateurs suivants :
- Nombre de réponses à offre d'emploi
 - Temps de vacances des postes avant recrutement
 - Taux de turnover des nouveaux embauchés
 - Pourcentage de candidats ayant accepté une offre d'embauche par rapport au nombre total d'offres faites.
 - Nombre ou pourcentage de candidats ayant refusé une offre en invoquant la politique de télétravail comme motif.

Le constat est pourtant partagé entre direction et salariés au sujet de l'amélioration de l'efficacité organisationnelle, mais ce sont surtout les outils et les process qui sont cités comme devant s'améliorer

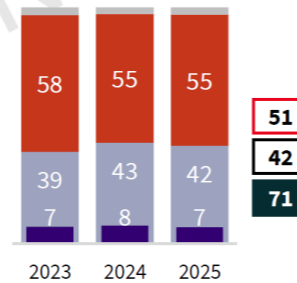
L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE ET LA SIMPLIFICATION DES PROCESSUS RESTENT DES DÉFIS IMPORTANTS ; DES ÉQUIPES QUI SE SENTENT MOINS ASSOCIÉES AUX CHANGEMENTS EN COURS

■ % Tout à fait d'accord ■ % Oui (tout à fait + plutôt d'accord) ■ % Pas d'accord ■ % Ne sais pas

Le **fonctionnement de mon entité** me permet d'être efficace au quotidien (en %)



Dans mon entité, **nous simplifions** les processus et les organisations pour gagner en efficacité (en %)

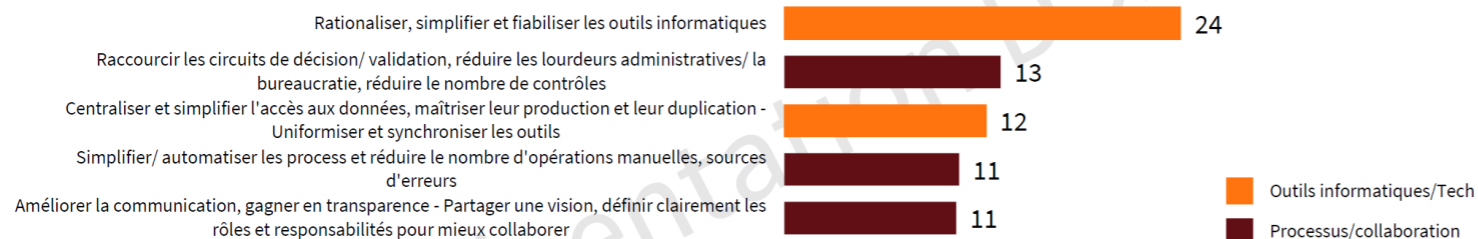


PRIORITÉS POUR AMÉLIORER L'EFFICACITÉ

14194 Verbatim → **51%** de répondants

NEW Quelles améliorations devraient être **menées en priorité pour renforcer la performance de votre entité** ?
(Question ouverte - Pourcentage exprimé sur une base de **14194** verbatim)

La thématisation est basée sur le corpus de Société Générale



Source : baromètre social 2025

AVIS


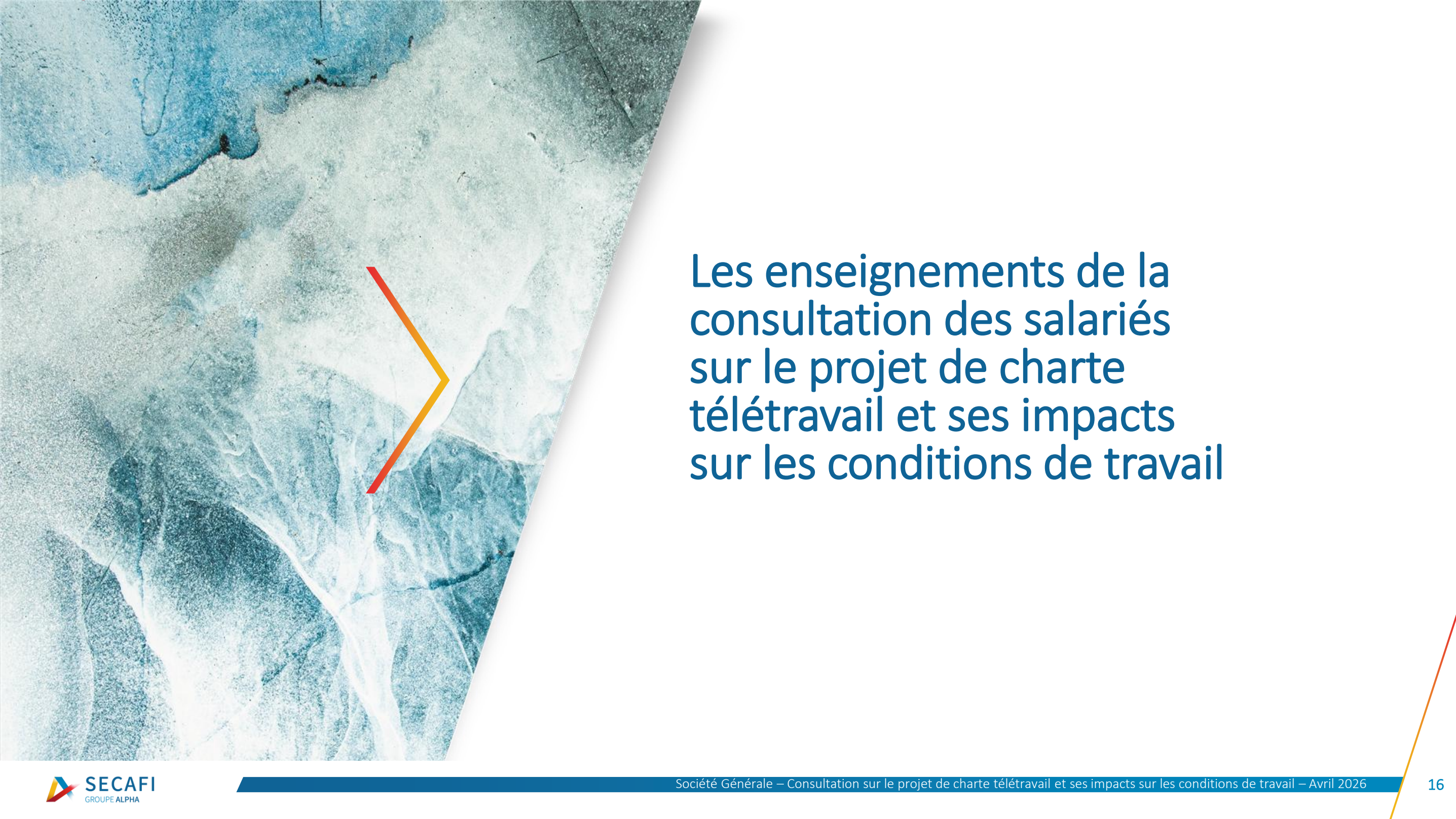
- > Dans leur activité quotidienne de travail les attendus des salariés sont davantage de l'ordre de la rationalisation des outils informatiques et de la simplification des processus de décision.
- > Nous soulignons que l'efficacité décisionnelle et la satisfaction client dépendent avant tout de la pertinence et de la réactivité des processus internes, et non exclusivement du mode d'organisation du travail ou du temps de présence sur site.



RECOMMANDATION

Révision des processus

- > Réaliser un diagnostic des processus décisionnels pour repérer les obstacles et les lenteurs en impliquant les équipes dans l'identification des améliorations.
- > L'adaptation des procédures doit pouvoir bénéficier d'un suivi des effets sur la performance opérationnelle et la satisfaction des clients en déterminant des kpi de suivi.

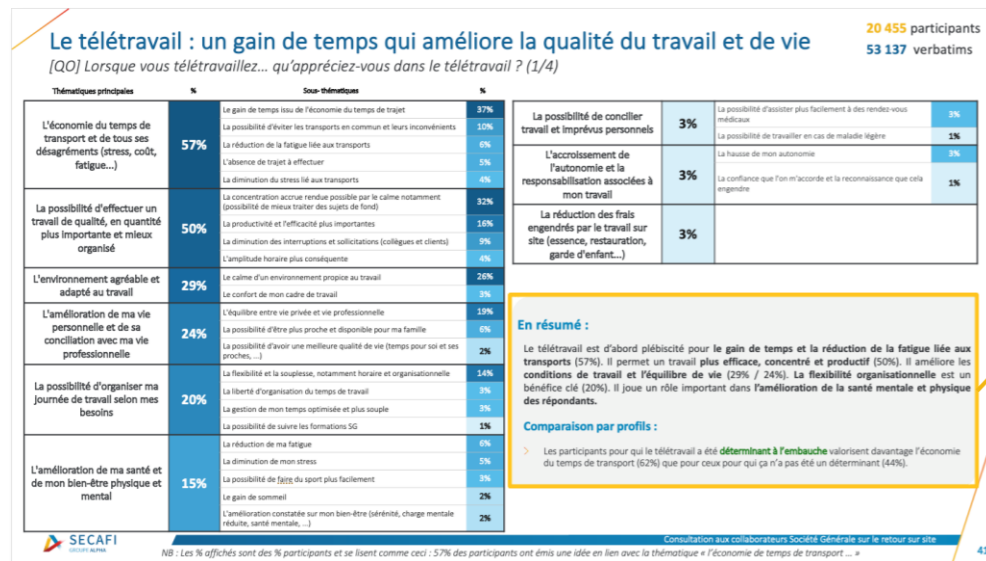


Les enseignements de la consultation des salariés sur le projet de charte télétravail et ses impacts sur les conditions de travail

Comment lire le document ?

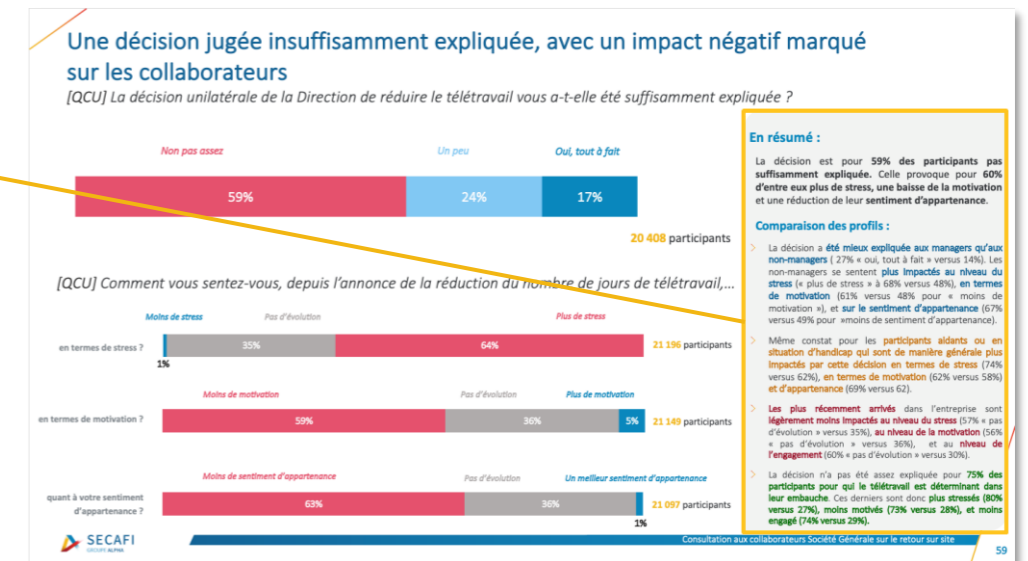
- Le présent document restitue les analyses détaillées et enseignements généraux de la consultation. Ces résultats sont basés sur l'analyse de l'ensemble des contributions récoltées durant toute la durée de la consultation.
- Il y a deux types de questions :
 - Questions ouvertes : des champs libres qui permettent aux participants d'insérer du texte libre, des réponses spontanées.
 - Questions fermées : les participants doivent choisir une ou plusieurs réponses dans une liste de propositions donnée ou hiérarchiser des propositions selon un critère prédéfini.

Les résultats des **questions ouvertes** sont présentés de la façon suivante :



Les comparaisons par profils ne mentionnent que les différences saillantes de réponses entre les populations

Les résultats des **questions fermées** sont présentés de la façon suivante :



Lecture du tableau : le tableau présente d'abord les thèmes principaux exprimés par les répondants en réponse à la question, du plus récurrent au moins récurrent. La colonne de droite recense les principales idées partagées dans chacun des thèmes. Les pourcentages indiquent la part de réponses relatives au thème divisée par le nombre total des répondants à la question.

La méthode d'analyse des questions ouvertes

Pour synthétiser les réponses aux questions ouvertes, un outil d'analyse sémantique a été utilisé, supervisé par une équipe d'analystes.

Comment fonctionne l'outil d'analyse sémantique ?

L'analyse est réalisée grâce à l'appui d'un algorithme de regroupement sémantique garantissant une analyse exhaustive et non biaisée. Elle est supervisée par un analyste. Le référentiel est propre à chaque consultation : il est bâti de manière ad hoc sur la base de l'expression des participants.

L'analyse sémantique et lexicale des réponses ouvertes permet de :

1. Regrouper les réponses comparables par unité de sens afin de créer un référentiel pondéré, on parle de groupes sémantiques.
2. Cartographier l'opinion collective en identifiant les idées fortes et les signaux faibles qui s'expriment dans le corpus analysé.

Comment lire les chiffres ?

Les **pourcentages partagés dans l'ensemble du document sont calculés sur la base du nombre de participants par question**. Lorsque l'on affirme que 10% des participants expriment l'idée A, cela revient à dire que 10% des participants (s'étant exprimés dans cette question) ont spontanément exprimé une idée classée dans le groupe sémantique A.

Il est à noter que chaque contributeur/ contributrice peut donc partager plusieurs contributions en réponse à une même question. Les contributions d'un même participant peuvent être classées dans plusieurs groupes sémantiques (thèmes ou sous-thèmes) différents. Ce participant sera donc comptabilisé dans plusieurs groupes sémantiques (thèmes ou sous-thèmes) différents.

Pour bien appréhender les chiffres qui jalonnent le document, il faut rappeler qu'une statistique supérieure à 10 à 12% est considérée comme très significative dans la méthodologie d'analyse des questions ouvertes, puisque ces questions ne proposent pas d'options prédéfinies et qu'il s'agit de réponses spontanées.

Quelles sont les limites de l'exercice ?

- > Dans le cas de certaines questions ne rassemblant pas assez de participantes et participants, les résultats ne peuvent pas être considérés comme représentatifs.
- > L'analyse comparative par segment est d'autant plus limitée pour ces questions.

Les partis pris d'analyse de la consultation

- Chaque question a fait l'objet d'une analyse approfondie des verbatims, avec un **taux de traitement minimal de 80%**. Concrètement, sur 100 contributions collectées, **au moins 80 ont été lues, analysées et regroupées en thématiques homogènes**.
- Compte tenu du volume élevé de contributions, ce niveau d'analyse garantit des **résultats robustes et statistiquement stabilisés** : les enseignements évoluent très marginalement entre 80% et 100% de traitement.
- La question ouverte finale (« Souhaitez-vous faire part de commentaires additionnels... ») a fait l'objet d'un traitement spécifique, visant à identifier les tendances transverses, signaux faibles et points saillants exprimés librement par les répondants. Ces éléments ont été intégrés à la lecture globale des résultats.

À propos de l'analyse segmentée

- Des analyses par segmentation ont été conduites afin **d'identifier les éventuelles différences de perception selon les profils** (managers / non-managers, ancienneté, situations spécifiques, etc.).
- Les axes retenus permettent de **faire émerger des dissensions structurantes**, tout en distinguant les écarts significatifs des variations marginales.
- **Toutes les réponses sont analysées par SU/BU et pour la BU SGRF par région. Le détail est dans le volume 2.**
- *L'ensemble de ces choix méthodologiques vise à garantir une lecture à la fois fiable, nuancée et opérationnelle des résultats.*



© Peikic via Getty Images

Chiffres clés de participation

Une mobilisation exceptionnelle du collectif

Rappel du contexte :

Dans le cadre de l'évolution des modalités de télétravail et de retour au bureau, le CSEC de Société Générale a souhaité recueillir l'avis, les ressentis et besoins des salariés. Ce questionnaire a pour objectif de porter leur voix et de permettre au CSE de disposer des informations nécessaires pour améliorer au mieux les conditions de travail.

La consultation était ouverte du 2 au 13 mars 2026, et rythmée par 2 relances.

Ces contributions doivent permettre :

- De comprendre l'impact du retour au bureau sur le quotidien professionnel et personnel,
- D'identifier les évolutions pour les salariés en matière de conditions de travail,
- De formuler des recommandations utiles à l'amélioration des conditions de travail.

Le questionnaire est un lieu d'expression ouvert à tous. Les réponses sont anonymes, entièrement confidentielles.

22 052 PARTICIPANT(E)S
SOIT **55%** DE LA CIBLE

DONT **21%** managers et **79%** non-managers

585 668 CONTRIBUTIONS

DONT **233 134** verbatims

Une participation globalement représentative hormis une sous-représentation de la SGRF

SU-BU	Poids de la BU/SU dans les effectifs SG	Poids de la BU/SU parmi les répondants	Écart entre poids des répondants - poids de la population
AFMO	0,1%	0,3%	0,2%
ASSU	0,3%	0,2%	-0,1%
COMM	0,4%	0,8%	0,4%
CPLÉ	2,2%	3,4%	1,2%
DFIN	2,7%	3,3%	0,6%
DGLE	0,0%	0,2%	0,2%
GBIS	0,1%	1,5%	1,4%
GBTO	5,3%	6,9%	1,6%
GCOO	9,9%	12,6%	2,7%
GLBA	2,4%	2,6%	0,2%
GTPS	3,0%	4,2%	1,2%
HRCO	1,4%	1,9%	0,5%
IGAD	1,1%	1,3%	0,2%
MARK	2,0%	1,6%	-0,4%
MIBS	0,2%	0,2%	0,1%
PRDG	0,2%	0,0%	-0,2%
PRIV	2,6%	2,8%	0,3%
RISQ	3,5%	4,5%	1,0%
SEGL	1,1%	1,6%	0,4%
SGRF	57,5%	43,0%	-14,4%
SGSS	4,1%	5,6%	1,5%
Autre	0,0%	1,6%	1,6%

 Sur-représentation (>0%)

 Sous-représentation (<0%)

Répartition de la participation

BU-SU	Effectif	Répondants	% répondants
BU	5 891	4 198	71%
SGRF	23 003	9 484	41%
SU	11 136	8 357	75%

- Bonne représentativité des effectifs de la SG au sein de l'enquête
- Participation élevée dans la majorité des BU/SU (>70%)
- SGRF sous-représentée : -14,4 pts et 41% de taux de participation
- Quelques BU/SU légèrement sur-représentées (ex : RISQ +1 pt, GBTO +2,7 pts...)

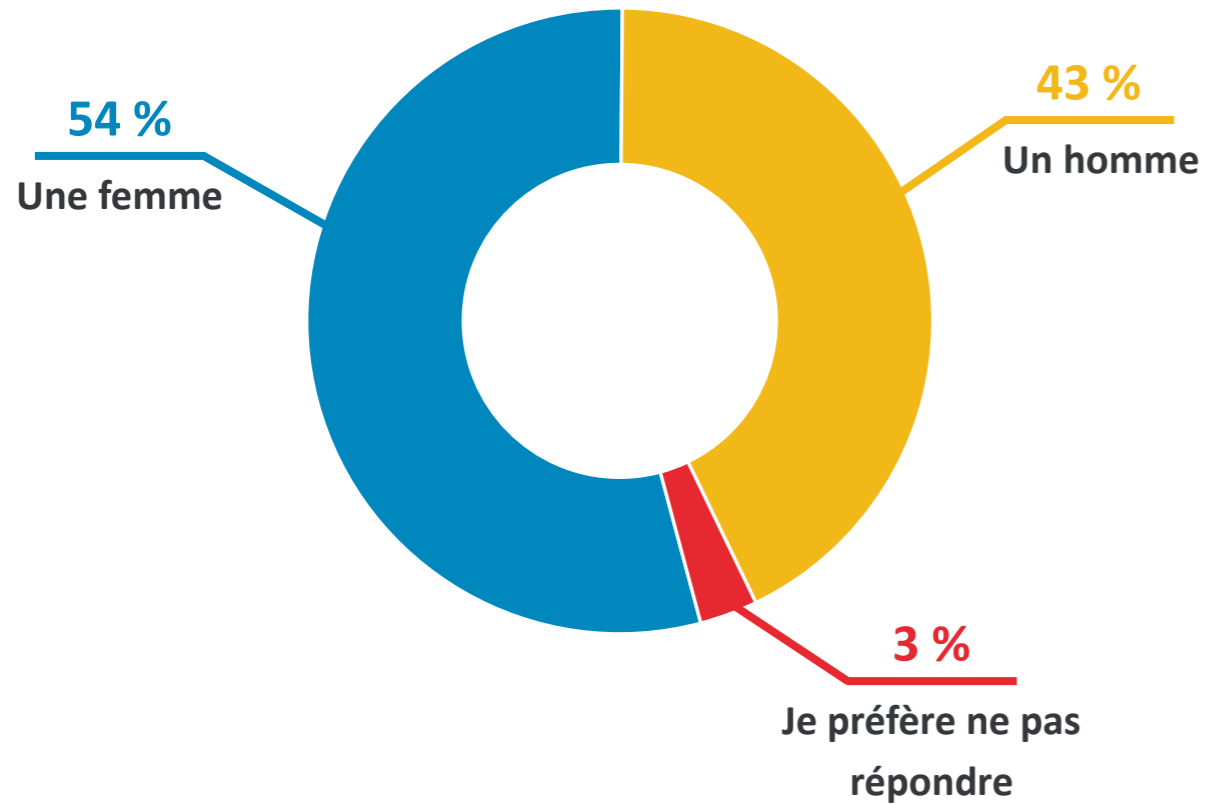
Exemple de comment lire ce tableau

RISQ : 3,5% des effectifs versus 4,5% des répondants, +1 point soit une légère sur-représentation

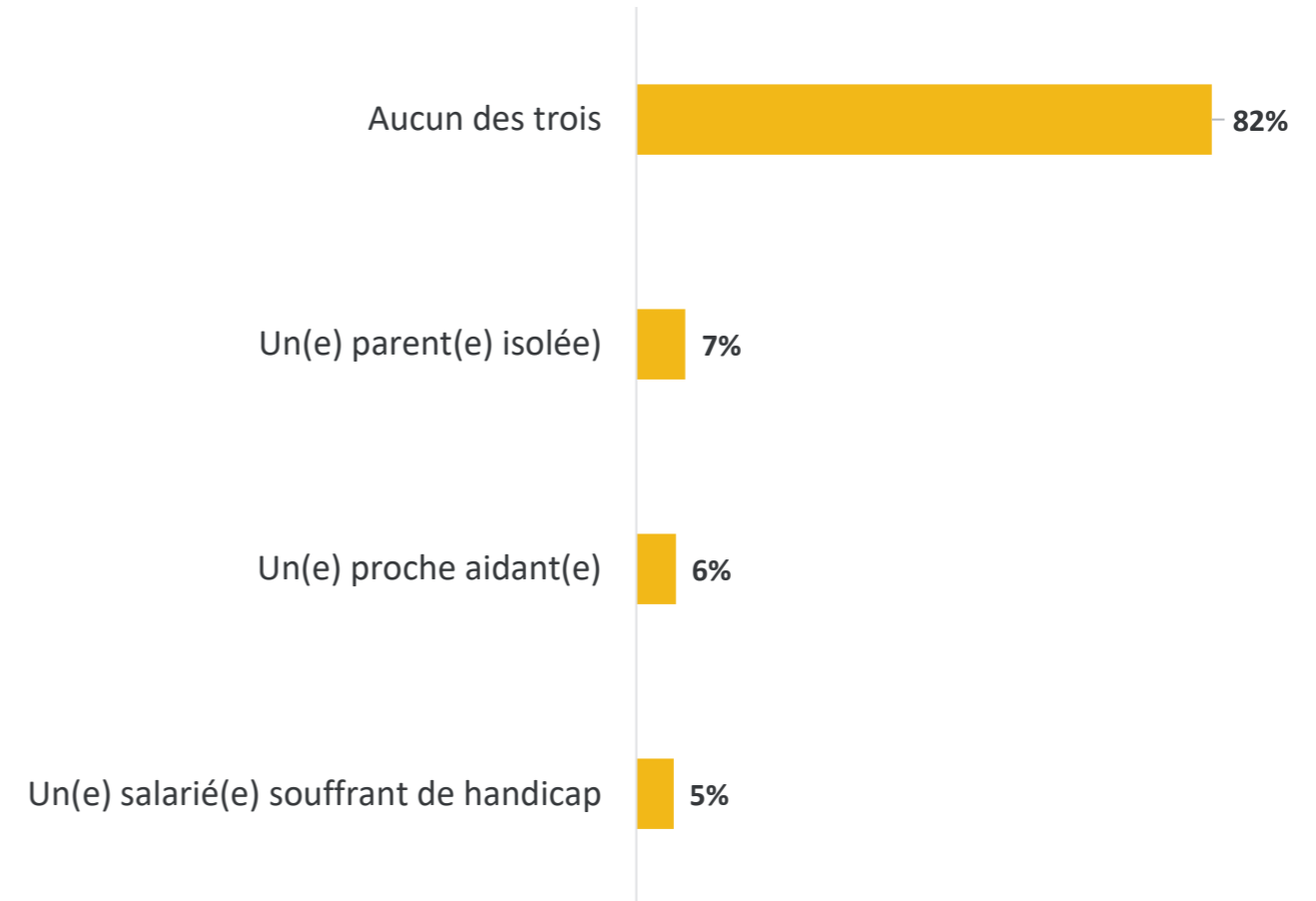


Répartition des profils des participants

Votre genre :



Votre situation :



Répartition des profils des participants

Ancienneté :

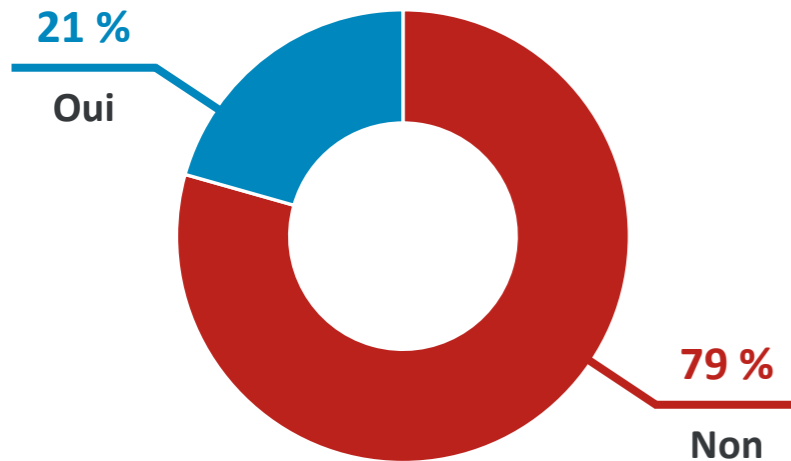


Soit **3 382** participants



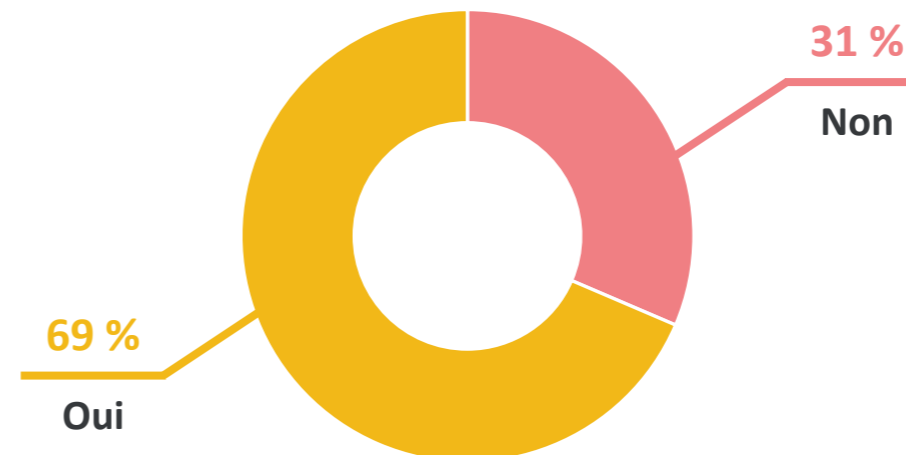
Votre rôle :

Êtes-vous *manager* d'équipe ?



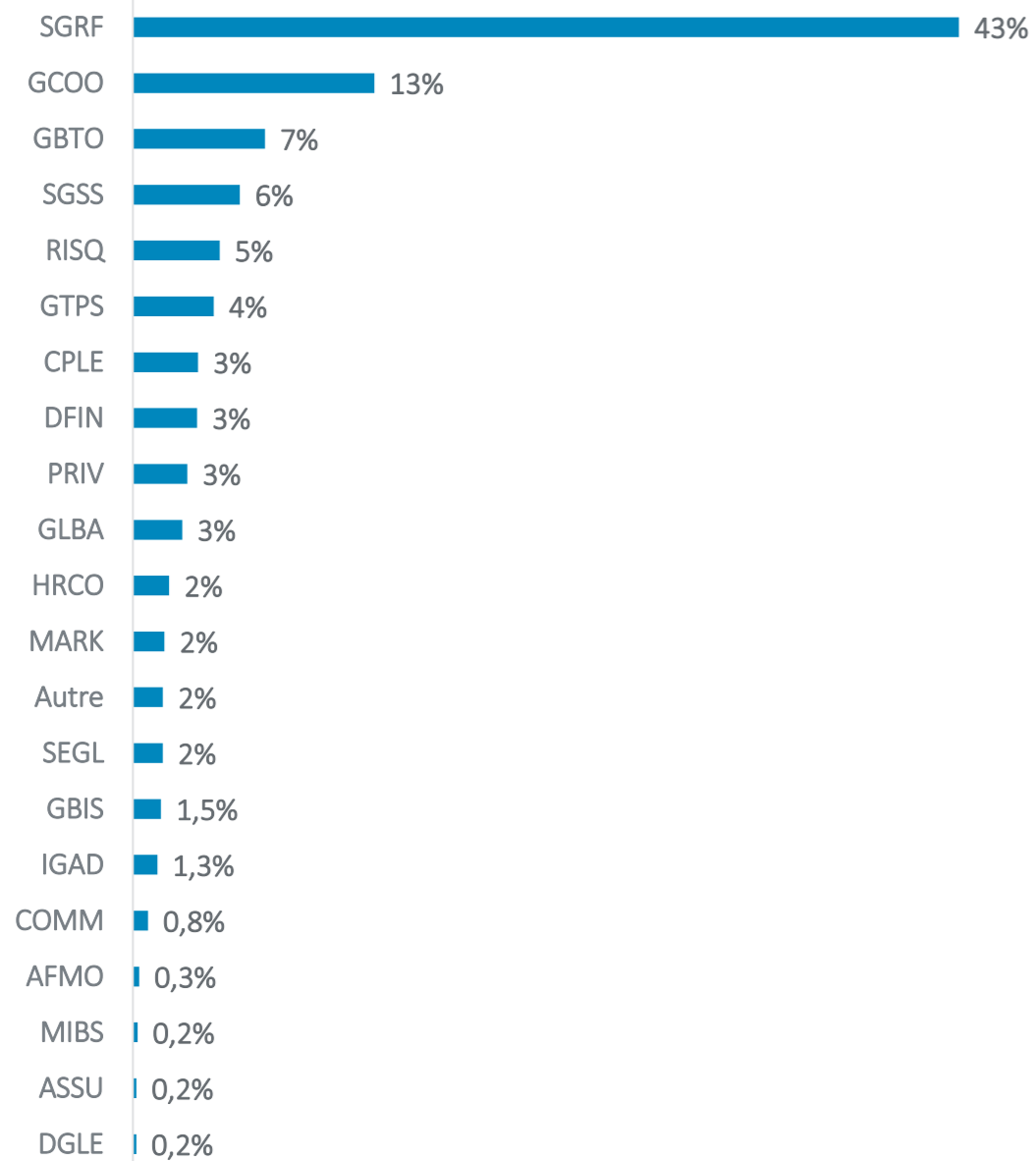
L'importance du télétravail dans votre intégration de Société Générale :

Parmi les 3 382 : Si vous avez été **embauché(e) depuis juillet 2021**, l'existence de l'accord télétravail a-t-elle été déterminante dans votre décision de rejoindre Société Générale ?

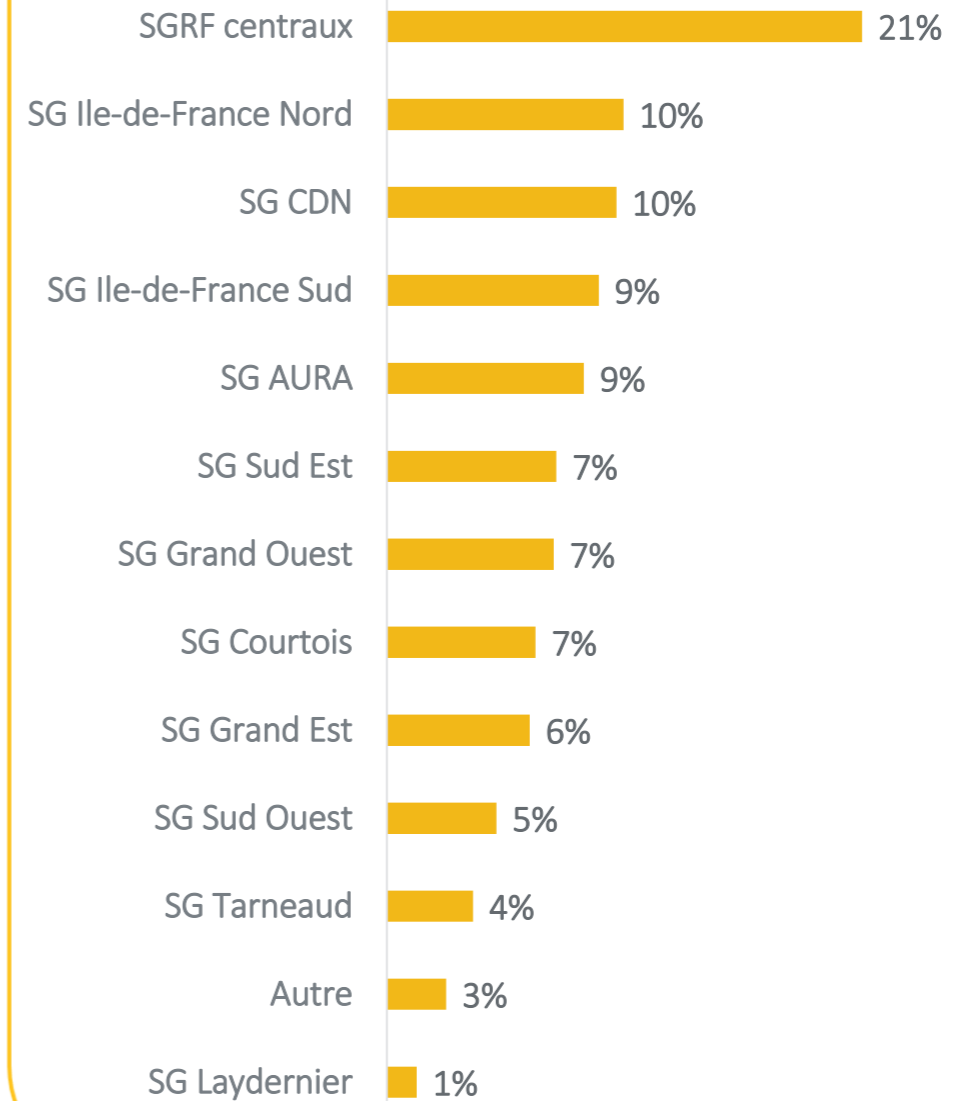


Répartition des profils des participants

Votre BU/SU ou filiale :



BU SRGF – votre région :



Répartition des profils des participants

Votre mobilité :

Avez-vous accepté une mobilité au sein du groupe Société Générale au cours des 3 ou 5 dernières années ?



Parmi les 37% des répondants ayant accepté une mobilité interne, 58% ont pris cette décision en comptant sur l'existence d'un accord de télétravail.

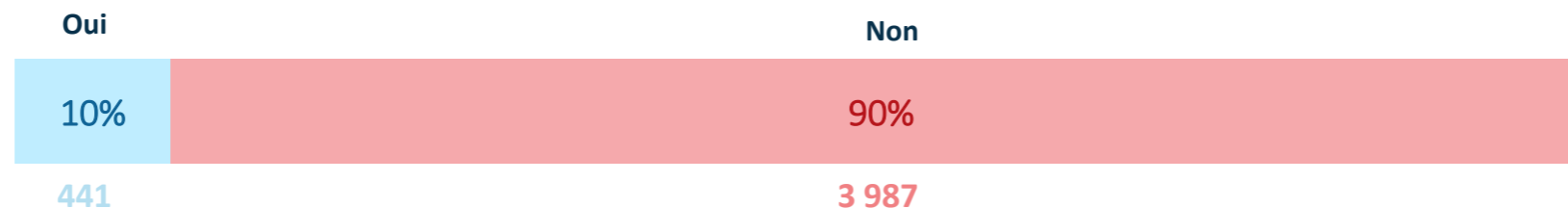
L'importance du télétravail dans votre mobilité :

Si oui, l'existence de l'accord télétravail a-t-elle été déterminante dans votre décision de mobilité ?



Votre accord de télétravail :

En particulier, avez-vous bénéficié d'un accord de télétravail personnalisé ?



Rappel du questionnaire

Questions (1/2)	Type de question
Avant de commencer... Mieux vous connaître	
Êtes-vous...	Segmentation
Quelle est votre ancienneté chez Société Générale ?	Segmentation
Êtes-vous :	Segmentation
Si vous avez été embauché(e) depuis juillet 2021, l'existence de l'accord télétravail a-t-elle été déterminante dans votre décision de rejoindre Société Générale ?	Segmentation
Dans quelle Bu/SU ou filiale travaillez-vous ?	Segmentation
Pour la BU SGRF, dans quelle région ?	Segmentation
Êtes-vous manager d'équipe ?	Segmentation
Avez-vous accepté une mobilité au sein du groupe Société Générale au cours des 3 ou 5 dernières années ?	Segmentation
Si oui, l'existence de l'accord télétravail a-t-elle été déterminante dans votre décision de mobilité ?	Segmentation
En particulier, avez-vous bénéficié d'un accord de télétravail personnalisé ?	Segmentation
Vos modalités de travail aujourd'hui	
Actuellement, combien de jours par semaine êtes-vous en moyenne au bureau ?	QCU
Actuellement, combien de jours par semaine êtes-vous en moyenne en télétravail ?	QCU
Quels jours êtes-vous généralement au bureau ?	QCM
Quel(s) moyen(s) de transport utilisez-vous pour vous rendre au bureau ?	QCM
Quel est votre temps moyen de trajet quotidien aller-retour (peu importe le moyen de transport) ?	QCM
Votre rapport au télétravail et votre perception du retour au bureau	
Lorsque vous télétravaillez... qu'appréciez-vous dans le télétravail ?	QO
Lorsque vous télétravaillez... que n'appréciez-vous pas dans le télétravail ?	QO

QO : Question ouvert

QCM : Question à choix multiples

QCU : Question à choix unique

Questions (2/2)	Type de question
Le télétravail a-t-il été un élément déterminant de votre embauche ou de votre choix de rester chez Société Générale ?	QCU
Pourquoi ?	QO
La décision unilatérale de la Direction de réduire le télétravail vous a-t-elle été suffisamment expliquée ?	QCU
Comment vous sentez-vous, depuis l'annonce de la réduction du nombre de jours de télétravail, en termes de stress ?	QCU
Comment vous sentez-vous, depuis l'annonce de la réduction du nombre de jours de télétravail, en termes de motivation ?	QCU
Comment vous sentez-vous, depuis l'annonce de la réduction du nombre de jours de télétravail, quant à votre sentiment d'appartenance ?	QCU
Quels sont les freins et difficultés du retour sur site ?	QO
Si le retour au bureau devait engendrer des coûts supplémentaires pour vous, de quelle nature seraient-ils ?	QCM
Autres coûts, précisez :	QO
Comment vous sentez-vous accompagné(e) dans cette transition ?	QO
Vos modalités de travail demain	
Pour vous, le retour sur site est...	QCU
Si vous êtes concerné(e) par un travail en mode « flex », ce mode :	QCU
De quoi avez-vous besoin pour faciliter votre retour sur site ?	QO
En particulier, que recommandez-vous en termes d'évolution des aménagements et conditions d'accueil sur site ?	QO
Suite à cette annonce, comment envisagez-vous de vous adapter ?	QO
Quel serait pour vous le rythme de télétravail le plus adapté ?	QCU
Souhaitez-vous faire part de commentaires additionnels à l'attention de représentants du personnel et/ou de la Direction ?	QO



Les dynamiques de consultation

Principaux enseignements

> Un manque d'accompagnement constaté massivement :

- 4 participants sur 5 (74%) ne se sentent pas accompagnés dans cette transition, et ce constat est globalement partagé par tous les profils, même si deux fois plus de managers que de salariés déclarent être informés (27% contre 14%).*
- La charte télétravail est notamment perçue comme une « décision unilatérale », qui « rompt avec le contrat de confiance » avec les salariés, où « tout est décidé d'avance » ou qui manque « d'informations concrètes » et donc de possibilité notamment pour les managers de la diffuser auprès de leurs équipes. Les répondants soulignent aussi le manque de pertinence de la mesure face à la réalité des missions (« revenir sur site pour faire des réunions Teams avec l'Inde ») et les engagements RSE.

Dans une moindre mesure, pour certains, la charte est perçue comme une décision autoritaire - qui pourrait même pousser quelques uns à la démission (ce qui fait utiliser le terme de « plan social déguisé ») - ou considérée comme une « punition ».

> Un équilibre et de la souplesse souhaités en ce qui concerne le télétravail

- Le télétravail est autant apprécié pour ce qu'il apporte en termes d'équilibre vie professionnelle / vie personnelle et de facilitation de la vie personnelle, mais aussi dans la mesure où il permet aux équipes de se retrouver pour des temps collectifs efficaces et ce, dans de bonnes conditions.
- Le télétravail apparaît comme un vecteur d'efficacité d'abord pour l'entreprise : **1^{er} frein cité spontanément par les répondants**, avant en 2^{ème} position la dégradation de la qualité de vie**. Il y a globalement un consensus sur le fait que les temps de transport économisés grâce au télétravail sont réinvestis au profit de l'entreprise et non de la vie personnelle.
- Ainsi, il s'agit pour les répondants d'un équilibre permettant d'organiser le travail à bon escient, et se traduisant notamment par un consensus autour de **2 jours de télétravail par semaine**.

*Chiffres issus de la question ouverte « Comment vous sentez-vous accompagné(e) dans cette transition ? » / **Chiffres issus de la question ouverte « Quels sont les freins et difficultés du retour sur site ? »

Principaux enseignements

- Seule 1 personne sur 5 se déclare moins impactée par la charte télétravail, tandis que plus de 10% des répondants se déclarent à fort risque en termes de stress, motivation et sentiment d'appartenance :
 - On observe 2 populations pour lesquelles la charte reste mieux accueillie : **les managers** (21% des répondants) et **les salariés avec moins d'un an d'ancienneté** (1% des répondants). A l'inverse, les profils les plus à risques – en particulier en matière de RPS – sont **les proches aidants** (6% des répondants) et **les personnes en situation de handicap** (5% des répondants).*
 - Quant aux BU et SU, **SGRF** (43% des répondants) et **DGLE** (0,2% des répondants) semblent être les entités les moins impactées par cette mesure au contraire de **GTPS** (4,2%) et d'**ASSU** (0,2%) qui affichent des scores de stress, de perte de motivation et de baisse de sentiment d'appartenance supérieurs à la moyenne SG.*

- Une difficulté à se projeter et à s'approprier cette mesure pour plus de la moitié des répondants, quand environ 40% apparaissent déterminés quant à leur plan d'actions**
 - 22% déclarent subir cette décision, 22% ignorent comment ils vont s'adapter, et 7% anticipent de véritables difficultés (solutions médicales, risques ou problèmes de santé mentale...)
 - 13% déclarent ne pas éprouver de difficultés particulières à s'adapter
 - Le reste des répondants semble envisager différentes actions : en premier le fait d'adapter ses horaires de travail et potentiellement de réduire son temps de travail et vient ensuite le fait de quitter son poste (**1 personne sur 10**)

- **Plus de 9200 participants à la dernière question**, ce qui représente un pourcentage de répondants supérieur à ce que l'on peut observer habituellement pour une dernière question : cela souligne un engagement des répondants à faire passer un certain nombre de messages, en ligne avec le reste de la consultation, en commençant par une forte incompréhension quant à cette décision, et **ses impacts pour l'entreprise, puis pour les salariés.**

*Cf pages 26 et 27 / **Chiffres issus de la question ouverte « Suite à cette annonce, comment envisagez-vous de vous adapter ? »

Les chiffres clés de la consultation

Le télétravail : pilier d'attractivité et d'équilibre à la Société Générale

> **45%** des participants déclarent être en **télétravail deux jours par semaine**

> **56%** considèrent que le télétravail a été un **facteur déterminant de leur embauche** ou **du choix de rester** à la Société Générale

> **71%** placent le télétravail comme un **levier déterminant** pour **concilier leur vie professionnelle et personnelle**

Retour au bureau : un frein redouté par 2 salariés sur 3

> **67%** soit 13 760 participants sur 22 053 considèrent que **le retour sur site sera difficile**

- **64%** souffrent de **plus de stress**
- **59%** expérimentent une **baisse de motivation**
- **63%** une **baisse du sentiment d'appartenance**

> **50%** des participants perçoivent le retour au bureau comme une menace pour leur efficacité, et **44%** le considèrent comme un facteur de dégradation du bien-être au quotidien

> **11%** envisagent de **quitter la Société Générale**

Accompagnement et cadre de travail : les priorités urgentes pour 3 salariés sur 4

> **59%** considèrent que cette décision ne leur a **pas été suffisamment expliquée**

> **79%** ne se **sentent pas ou peu accompagnés** dans la transition

> **72%** ont des attentes fortes sur **l'amélioration des conditions de travail**

> **38%** expriment **le besoin d'espaces de travail adaptés** et 32% de **modalités de travail flexibles** pour préserver l'équilibre professionnel / personnel (32%)

Zoom sur les freins au retour au bureau : un facteur de perte de temps et de déséquilibre de la vie professionnelle et personnelle

Les salariés ayant répondu à la consultation déplorent le retour sur site 4 jours par semaine avant tout pour 5 raisons majeures :

- **La perte de temps (42%*)** : les salariés indiquent redouter la **perte de temps liée aux trajets domicile-bureau**, déplorant notamment l'inefficacité des transports publics. Ils soulignent par ailleurs l'augmentation du stress et de la fatigue engendrée par ces trajets. « *1h30 de vie perdue dans les transports par jour* » Non-manager, SGSS ; « *Le retour sur site est un frein majoritairement à cause des transports. Le fait de ne pas emprunter les transports en commun est un gain de temps énorme* » Non-manager, SGRF. A noter que cette perte de temps vient alors amputer le temps effectif de travail, qui perd en qualité.
- **Le déséquilibre de l'articulation entre leur vie professionnelle et personnelle (27%*)** : les salariés se voient contraints de réarranger leur organisation personnelle et familiale et déplorent la dégradation de leur équilibre vie professionnelle-vie personnelle « *Il va falloir réorganiser tout le planning familial, repenser le mode de garde des enfants, supprimer des activités extrascolaires pour les enfants et moi-même* » Non-manager, HRCO ; « *Charge mentale décuplée : avoir peur qu'il n'y ait un problème de transport, anticiper les trajets, moins de flexibilité sur les horaires* » Manager, GCOO
- **Les impacts négatifs sur leur santé et bien-être (25%*)** : les salariés soulignent par ailleurs l'augmentation du stress, et de la fatigue physique et psychologique liés au retour sur site, notamment due aux transports, à la perte de confort de vie, et à la réorganisation de leur quotidien. « *L'extrême fatigue, stress et douleurs que me causent les transports en commun en région parisienne et l'augmentation du risque de développement de ma maladie* » Non-manager, CPLE
- **Le manque de places sur site (23%*)** : les salariés souhaitent bénéficier de plus de places notamment pour travailler et se concentrer, pour déjeuner et pour faire des réunions, indiquant que les espaces sont aujourd'hui encombrés, bruyants et peu fluides. « *Aujourd'hui il n'y a pas de place pour tout le monde dans les open space mal conçus, mal insonorisés. Tous les matins il faudra se "battre" pour avoir une place, après s'être "battus" dans les transports pour arriver jusqu'à la Défense* » Non-manager, SEGL ; « *Les locaux ne sont pas dimensionnés - ne permettent déjà pas aujourd'hui de se regrouper* » Manager, RISQ
- **L'impuissance et le manque d'accompagnement face aux conséquences de cette décision** : les salariés déplorent l'absence de concertation et d'information de cette décision, ainsi que le manque voire l'absence totale d'accompagnement dans les changements consécutifs à cette décision. Près d'un quart des répondants à la question déclarent ne pas savoir quoi faire face à cette décision.

*Chiffres issus de la question ouverte « *Quels sont les freins et difficultés du retour sur site ?* »

Zoom sur les facteurs facilitant un retour au travail : davantage d'accompagnement, de flexibilité et de places disponibles dans les locaux

Finalement, le retour au bureau serait facilité si :

Au-delà de l'aménagement, **le facteur humain est également pris en compte** : 79 %¹ des salariés déclarent être trop peu, voire pas du tout accompagnés, et 11 %¹ déplorent un déficit d'information. **Les modalités de télétravail demeurent flexibles** (choix des jours et minimum 2 jours par semaine) pour 27 %² des salariés. Sur site, si **les locaux permettent de garantir suffisamment de places pour travailler** (21 %³), de **places pour se reposer** (15 %³) et de **lieux de convivialité** (7 %³). Enfin, si **les lieux de restauration sont fluides, calmes et suffisamment dimensionnés**, comme le relèvent 22%³ d'entre eux.

A noter que la demande de rétribution salariale ne fait pas partie des premiers facteurs qui faciliteraient ce retour même si elle émerge davantage que des mesures permettant de réduire le temps de transport ou les besoins de solutions personnalisées pour gérer son quotidien.

Bien qu'ils apprécient le télétravail pour la concentration, le travail au calme et la gestion des tâches de fond, les salariés aiment venir travailler sur site. Leur motivation principale est de se retrouver, de discuter et de rompre l'isolement en recréant du lien social et de la cohésion d'équipe. La réticence exprimée traduit la crainte de perturber un équilibre de vie professionnelle et personnelle, gage selon les répondants d'une meilleure performance et état de santé physique et psychologique.

La réussite du retour sur site repose donc sur la mise à disposition d'espaces adaptés aux différents temps de travail (réunions à distance, travail de concentration, ...) et en particulier ceux dédiés à la convivialité et aux échanges spontanés, qui viennent compléter la tranquillité offerte par le travail à distance.

(1) Réponses à la question : « *Comment vous sentez-vous accompagné(e) dans cette transition ?* »

(2) Réponses à la question : « *De quoi avez-vous besoin pour faciliter votre retour sur site ?* »

(3) Réponses à la question : « *En particulier, que recommandez-vous en termes d'évolution des aménagements et conditions d'accueil sur site ?* »



Le retour au bureau : un facteur d'apparition de troubles psychosociaux

Zoom sur des signaux d'alerte sur le retour au bureau comme facteur d'apparition de troubles psycho-sociaux

L'annonce du retour sur site génère une souffrance psychologique aiguë pour certains répondants. Des témoignages révèlent une détresse émotionnelle profonde et un vocabulaire lié à une santé mentale très éprouvée :

- **Anxiété et stress chronique (1%*)** : Les salariés évoquent des "crises d'angoisse", des "insomnies", et le fait de venir au travail "la boule au ventre »

"Je me sens fortement angoissée et cela réveille de nombreuses douleurs." ; "Le télétravail me permet de tenir la tête hors de l'eau et d'éviter le burn-out."

- **Épuisement et dépression (0,4%*)** : La menace d'un "burn-out" est omniprésente. La fatigue, à la fois physique, mentale et nerveuse, mène des salariés vers des états dépressifs, certains mentionnant le recours nécessaire à des antidépresseurs ou à un suivi psychiatrique.

"Le simple fait d'évoquer de le réduire m'évoque de forte angoisse et affecte ma santé mentale." ; "Des rendez-vous chez le psychiatre pour aider à faire face à l'épuisement."

"A une époque où nous cherchons du sens dans notre travail, le groupe enchaîne des décisions qui sont à l'opposé de ce que souhaitent les salariés. Cela semble juste être un moyen de faire partir des salariés à moindre cout (la fameuse "attrition naturelle"), c'est d'un cynisme absolu ! Faut il attendre des suicides (cas France Télécom) pour que la direction réagisse et se soucie du bien être de ses employés?"

"En tant que [intitulé de poste indiquant que ce salarié est qualifié sur ces sujets], j'anticipe une explosion des accidents de trajet ; une augmentation du nombre de suicides, du nombre de dépression ; une augmentation du nombre de salariés demandant au médecin du travail un télétravail à 100% (à défaut, risque/menace de suicide) ; une augmentation du nombre d'arrêts maladie, une explosion du nombre d'enquêtes comportement inapproprié en raison soit des très nombreux conflits entre salariés sur site qui ne supporteront plus de travailler dans le bruit/ensemble soit des très nombreux conflits entre manager et salariés qui n'auront pas obtenus le jour de télétravail qu'ils voulaient."

"L'épuisement du collaborateur jusque l'arrêt de travail, ou pire parfois... est-ce que cela est pris en compte ? nous sommes déjà en flux tendu sur beaucoup d'activités.... ajouter le temps et le stress du transport à cela me paraît "suicidaire"... mais c'est peut-être le but recherché..."

* Réponses à la question : « Suite à cette annonce, comment envisagez-vous de vous adapter ? »



Analyse par profils

Regards croisés entre les profils de participants

BU/SU

Les analyses ne font pas ressortir d'écarts structurants entre les différentes BU/SU. Les perceptions du retour sur site, du télétravail et de ses impacts apparaissent globalement homogènes à l'échelle de l'entreprise.

Les différences observées tiennent davantage à la nature des activités (métiers plus ou moins adaptés au télétravail, contraintes opérationnelles spécifiques) qu'à une logique d'appartenance organisationnelle.

Le sujet du télétravail dépasse largement les logiques d'entité : il s'agit d'un enjeu **transverse, culturel et organisationnel**.

Points d'attention :

- La SGRF (57,5% des effectifs) est sous-représentée dans la consultation (-14 pts).
- Les fonctions IT/support expriment une opposition marquée : l'injonction de revenir sur site pour travailler en visioconférence avec des équipes délocalisées est vécue comme une incohérence opérationnelle.
- 72% des participants formulent des attentes fortes sur l'amélioration des conditions de travail sur site, enjeu transverse à toutes les BU/SU (espaces, restauration, bruit).

Régions

Les écarts entre régions restent limités en termes de perception globale de la décision. En revanche, les conditions locales — notamment les temps de transport, l'accessibilité des sites ou les infrastructures — jouent un rôle important dans l'intensité des difficultés ressenties.

En effet, les salariés confrontés à des trajets longs ou contraignants expriment plus fortement fatigue, stress et rejet du retour sur site.

En résumé, la région n'est pas un facteur explicatif des opinions en tant que tel, mais agit comme un **facteur aggravant** des impacts déjà identifiés.

Points d'attention:

- L'Île-de-France concentre le plus grand nombre de salariés aux trajets les plus longs.
- Les salariés en région ayant déménagé loin de leur site suite à un avenant télétravail forment une population particulièrement exposée (risque de départs et de litiges RH)

Regards croisés entre les profils de participants

Femmes vs. hommes

Les écarts entre femmes et hommes restent faibles.

Les femmes représentent 57% des répondants à la consultation, les hommes 43%.

Les femmes expriment plus d'impacts négatifs que les hommes sur la transformation de leur qualité de vie (**48% versus 39%**) suite à cette décision, tandis que les hommes sont plus nombreux à mentionner le manque de lien social en télétravail (**45% versus 36%**).

Il s'agit davantage de différences dans la **nature des impacts ressentis** que d'une division structurante.

Chiffres clés :

- 48% des femmes expriment l'impact négatif de cette décision sur la qualité de vie contre 39% des hommes, soit 9 points d'écart significatifs en matière de charge mentale et d'équilibre vie professionnelle/personnelle.
- 9% des femmes envisagent de quitter la Société Générale contre 16% des hommes : ils représentent un risque d'attrition plus immédiat

Manager vs. non-manager

Un écart net apparaît entre managers et non-managers.

Les non-managers représentent 79% des répondants, les managers 21%.

Les **managers** ont tendance à porter une **lecture plus atténuée de la situation** : ils sont plus nombreux à juger la décision compréhensible et se **déclarent globalement moins impactés par les conséquences**. Ils déclarent être mieux informés de la décision (**71% versus 52%**) que les non-managers (52%)

Les non-managers sont plus nombreux que les managers à exprimer les effets négatifs de cette décision sur leur quotidien : **plus de stress** (68% contre 48% des managers), **baisse de motivation** (61% contre 48%), **perte de sentiment d'appartenance** (67% contre 49%).

Dans le même temps, les managers sont en première ligne pour constater ces effets au sein de leurs équipes, ce qui les place dans une position intermédiaire délicate.

Chiffres clés :

- 79% des non-managers ne se sentent pas ou peu accompagnés dans la transition
- 17% des managers disent pouvoir s'adapter sans difficulté à cette décision contre 9% des non-managers.

Ancienneté

L'ancienneté constitue un axe de différenciation plus marqué.

Toutes anciennetés confondues, les salariés sont majoritairement opposés au retour sur site, sauf les plus récemment arrivés (< 1 an), qui manifestent un **avis plus neutre et moins critique** : **43% d'entre eux jugent le retour au bureau difficile contre 68%** en moyenne des salariés arrivés depuis plus d'un an. La possibilité d'être en télétravail est également plus déterminante dans le choix d'être embauché ou de rester à la Société Générale chez les salariés ayant 1 à 5 ans d'ancienneté (76% contre 47% pour les plus de 16 ans d'ancienneté).

On observe une division **liée à la trajectoire professionnelle**, où la perception du télétravail dépend fortement de la date d'arrivée dans l'entreprise.

Chiffres clés :

- 21% des plus récemment arrivés (<1 an) déclarent s'adapter sans difficultés, contre 9% chez les plus anciens.
- Les profils dont l'ancienneté est intermédiaire (1-5 ans) concentrent le risque de départ le plus élevé.
- 67% des salariés de plus d'1 an d'ancienneté jugent le retour sur site difficile : un signal d'alerte sur la fidélisation des profils.

Regards croisés entre les profils de participants

Salarié aidant, en situation d'handicap, ou parent isolé

Ce segment apparaît comme celui pour lequel les impacts du retour sur site sont les plus forts.

Les parents isolés, proches aidants et salariés souffrant de handicap représentent 18% des répondants à la consultation.

Ces populations expriment de manière beaucoup plus marquée les effets du retour sur site, notamment en termes de stress (74% versus 62%), de fatigue et de désorganisation du quotidien. Le télétravail joue un rôle clé de compensation de leur situation en tant que facilitateur de la gestion des contraintes personnelles et de santé.

La réduction du télétravail est ainsi vécue comme une remise en cause directe de cet équilibre avec des risques accrus en termes de mauvaises conditions de travail et de santé.

Il s'agit d'une **division majeure**, à la fois sociale et organisationnelle, qui concentre des enjeux importants en matière de RPS et d'équité.

Chiffres clés :

- 74% de ce segment déclarent ressentir plus de stress (contre 62% en moyenne), de fatigue et de risque de déséquilibre de leur organisation quotidienne
- 11% des salariés en situation de handicap envisagent des solutions médicales adaptées (versus 2% en moyenne), impliquant un risque de hausse des arrêts maladie
- 14% des parents isolés déclarent que la contrainte majeure du retour sur site est d'être forcés d'adapter leur organisation personnelle (garde d'enfants, périscolaire) pour pouvoir aller travailler

Télétravail déterminant ou pas

C'est le critère le plus structurant de l'ensemble de la consultation.

50% des participants considèrent le télétravail déterminant à leur embauche ou à leur choix de rester.

Les salariés pour lesquels le télétravail a été déterminant à l'embauche ou dans le choix de rester expriment des **niveaux d'impact 2 à 3 fois supérieurs** que pour les autres : stress, baisse de motivation, perte d'engagement et rejet du retour sur site.

Cet écart entre ces salariés et les autres révèle l'existence de **deux populations aux attentes profondément différentes**. Le télétravail ne constitue plus seulement un avantage, mais un **élément structurant du contrat de travail** pour une partie significative des salariés.

Chiffres clés :

Pour les salariés pour lesquels le télétravail est déterminant dans leur embauche ou choix de rester, les impacts sont massifs :

- 80% déclarent ressentir une augmentation de stress (contre 27% de ceux pour lesquels le télétravail n'est pas déterminant dans leur embauche ou leur choix de rester)
- 73% une baisse de motivation, contre 28% des autres
- 74% une baisse d'engagement contre 29% des autres
- 83% jugent le retour difficile, contre 26% des autres
- 60% perçoivent une perte de performance, contre 30% des autres

Les profils à risque selon les indicateurs : appartenance, stress, motivation et adaptation

		Managers / Non-managers		Ancienneté		Genre		Situation		
		Managers	Non managers	Moins d'1 an d'ancienneté	Plus d'1 an d'ancienneté	Hommes	Femmes	Proche aidant	En situation d'handicap	Parent isolé
Type de risque		Moyenne								
% de participants par rapport au total		21%	79%	1%	99%	43%	54%	6%	5%	7%
Baisse du sentiment d'appartenance % de participants considérant ressentir une baisse du sentiment d'appartenance <i>Question : Comment vous sentez-vous, depuis l'annonce de la réduction du nombre de jours de télétravail, quant à votre sentiment d'appartenance ?</i>		63%*	49%*	67%	38%	63%	63%	67%	70%	70%
Baisse de motivation % de participants expliquant souffrir d'une baisse de motivation <i>Question : Comment vous sentez-vous, depuis l'annonce de la réduction du télétravail, en termes de motivation ?</i>		59%	48%	61%	41%	59%	61%	56%	62%	63%
Augmentation du stress % de participants ayant déclaré ressentir plus de stress depuis la décision <i>Question : Comment vous sentez-vous, depuis l'annonce de la réduction du télétravail, en termes de motivation ?</i>		64%	48%	68%	40%	64%	63%	65%	74%	76%
Risques ou problèmes de santé mentale % de participants ayant spontanément exprimé des idées sur : « Je ne m'adapterai pas ou ne pourrai pas m'adapter », « En ayant des risques ou problèmes de santé mentale », « En quittant mon poste », « En subissant la décision » <i>Question : suite à cette annonce, comment envisagez-vous de vous adapter ?</i>		33%	27%	34%	30%	33%	34%	33%	36%	34%

*Clé de lecture : sur 100 managers, 49 déclarent ressentir une baisse de sentiment d'appartenance, contre 63% en moyenne, tous profils confondus.

Profils apparaissant moins à risque

Profils les plus à risque, car présentant le plus haut différentiel avec la moyenne SG

Les profils à risque selon les indicateurs : appartenance, stress, motivation

Type de risque	Population totale		BU / SU																			
	Moyenne	Moyenne (hors SGRF)	SGRF	AFMO	ASSU	COM M	CPLE	DFIN	DGLE	GBIS	GBTO	GCOO	GLBA	GTPS	HRCO	IGAD	MARK	MIBS	PRIV	RISQ	SEGL	SGSS
% de participants par rapport au total			43%	0,3%	0,2%	0,8%	3%	3%	0,2%	1,5%	7%	13%	3%	4%	2%	1,3%	2%	0,2%	3%	5%	1,6%	6%
Baisse du sentiment d'appartenance	63%	70%	53%	62%	79%	65%	71%	66%	43%	68%	71%	74%	73%	80%	69%	68%	58%	55%	63%	68%	70%	69%
Baisse de motivation	59%	68%	46%	56%	77%	65%	69%	67%	45%	62%	71%	72%	73%	75%	65%	66%	55%	57%	57%	66%	71%	63%
Augmentation du stress	64%	74%	50%	69%	74%	70%	75%	70%	47%	71%	81%	79%	75%	86%*	71%	71%	58%	58%	63%	70%	80%	73%

BU / SU moins à risque

BU / SU les plus à risque

*Clé de lecture : 86% des répondants appartenant à GTPS ressentent une augmentation de stress depuis l'annonce du retour sur site 4 jours par semaine.

En dessous de la moyenne

Au dessus de la moyenne



Les analyses détaillées par question

Toutes les réponses sont analysées par SU/BU et pour la BU SGRF par région. Elles ne sont pas restituées ci-après. Le détail est dans le volume 2.



Analyses détaillées par questions

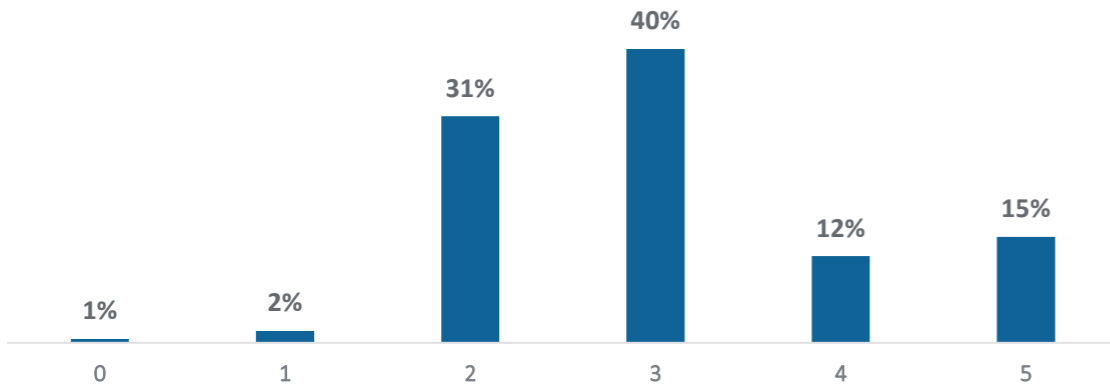
Vos modalités de travail aujourd'hui...

Vos modalités de travail aujourd'hui...

Actuellement, combien de jours par semaine êtes-vous en moyenne...

Au bureau :

M = 3 jours

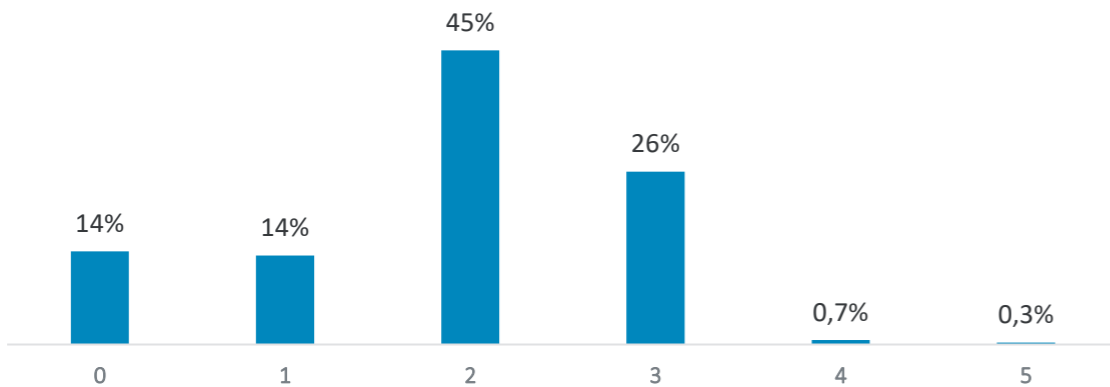


22 018 participants

Soit 99,8% des répondants

En télétravail :

M = 2 jours

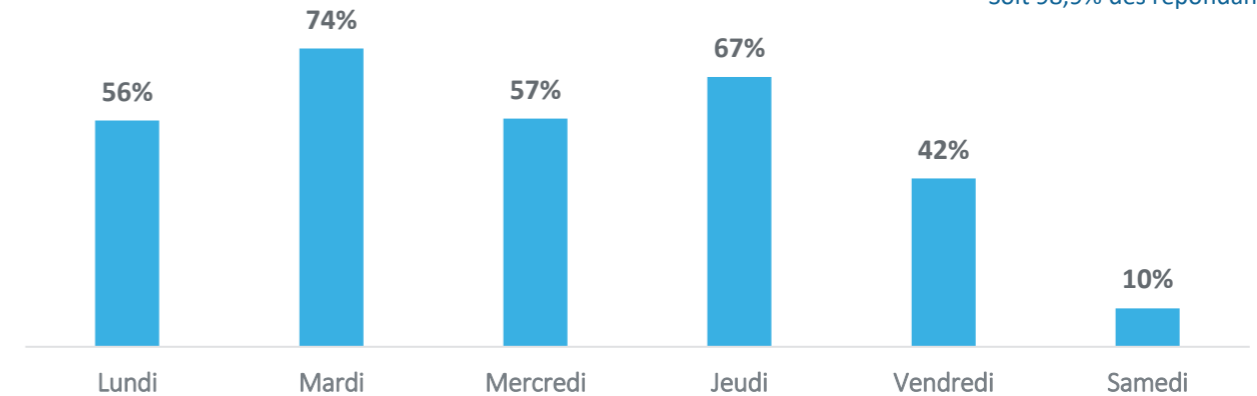


21 990 participants

Soit 99,7% des répondants

Quels jours êtes-vous généralement au bureau ? 21 812 participants

Soit 98,9% des répondants



En résumé :

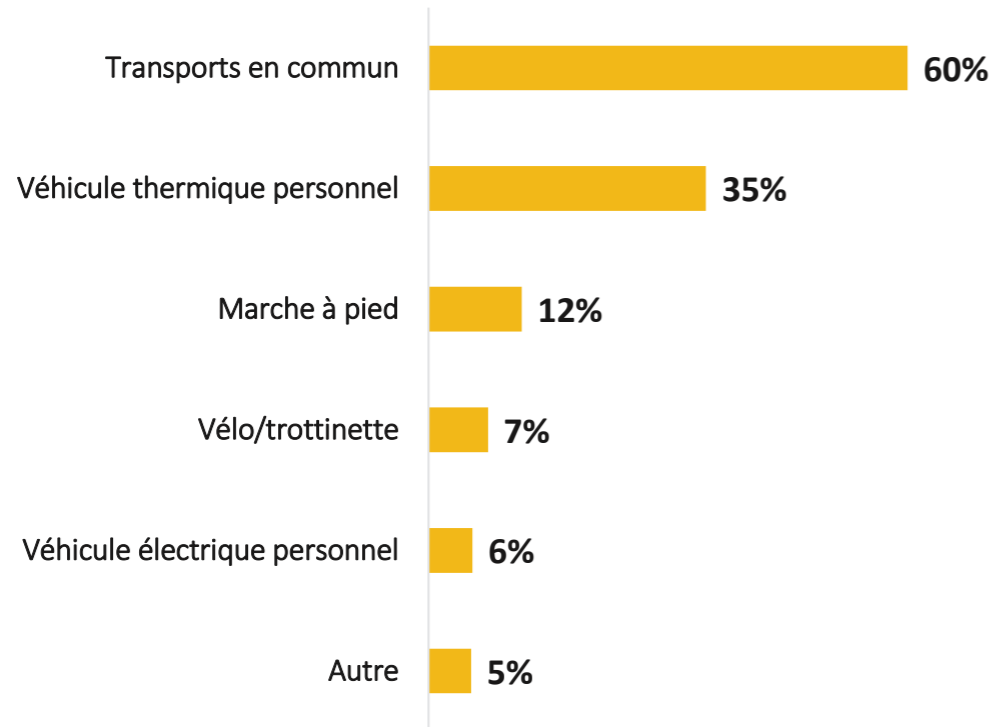
La majorité (71%) des répondants se rend au bureau entre **2 et 3 jours par semaine** en particulier le **mardi et le jeudi**. Seulement **1%** des salariés déclarent **ne jamais venir au bureau, ou ne faire que du télétravail**.

Comparaison des profils :

- > Plus les participant(e)s ont intégré **récemment l'entreprise**, plus leur présence au bureau 5 jours par semaine **est élevée** (60% pour les personnes présentes depuis moins d'un an, 22% pour les 1 à 5 ans versus 13% pour les autres)
- > **Les managers** viennent plus souvent au bureau à hauteur de **4 ou 5 jours** que les non-managers (37% versus 24%).
- > Les salariés **souffrant de handicaps** sont plus nombreux à **ne pas se rendre au bureau ou venir un jour** par semaine (17% versus 2%).
- > **37% et 43%** des participants pour qui **l'accord télétravail a été déterminant dans leur embauche ou leur choix de rester** disent venir au bureau respectivement **2 et 3 jours par semaine** (versus 10 et 19% pour les autres). Ceux pour qui ce n'était pas déterminant disent s'y rendre **5 jours par semaine à 54%** (versus 11%).

Les trajets domicile-travail : un usage majoritaire des transports en commun

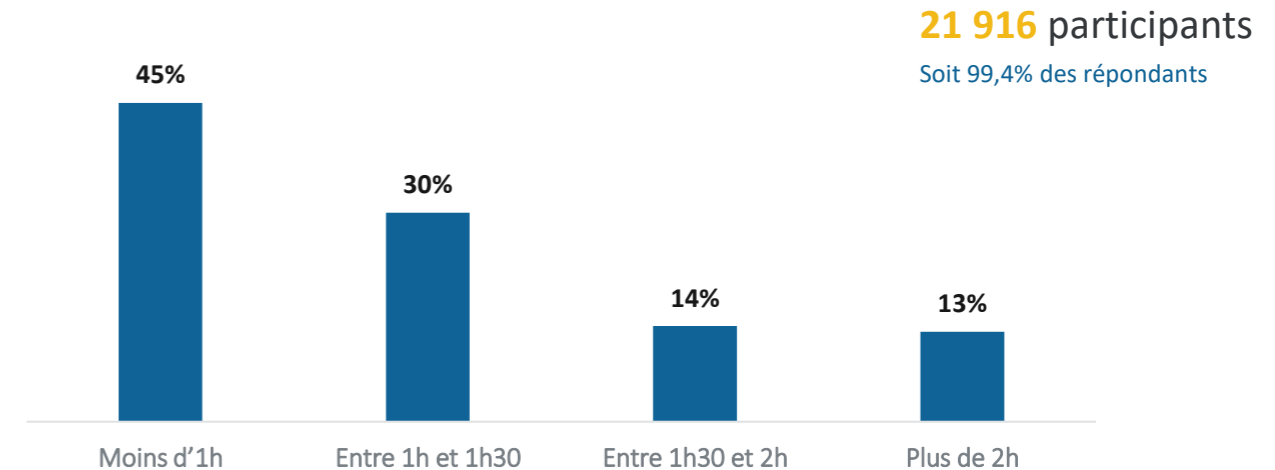
[QCM] Quel(s) moyen(s) de transport utilisez-vous pour vous rendre au bureau ?



21 911 participants

Soit 99,4% des répondants

[QCU] Quel est votre temps moyen de trajet quotidien aller-retour (peu importe le moyen de transport) ?



En résumé :

Les participants viennent principalement au bureau en **transports en commun** (60%) ou en **voiture thermique** (35%). **45% des participants** déclarent avoir un temps de trajet aller/retour de **moins d'une heure**, ce qui est cohérent avec la moyenne nationale française de 50 minutes par jour.

Comparaison par profils :

- > Les participants ayant **récemment intégré l'entreprise** ont tendance à habiter plus **proche de leur lieu de travail** que les autres (55% à moins d'une heure versus 45% pour les autres).
- > Même constat pour **les managers** (51% versus 45%).
- > Les participants pour qui **l'accord télétravail a été déterminant dans leur embauche** sont **38% à habiter à moins d'une heure** du lieu de travail (versus 62%), et même **12%** (versus 4%) à **habiter à plus de 2h** aller-retour.



Analyses détaillées par questions

Votre rapport au télétravail et votre perception du retour au bureau

Le télétravail : un gain de temps qui améliore la qualité du travail et de vie

[QO] Lorsque vous télétravaillez... qu'appréciez-vous dans le télétravail ? (1/4)

20 455 participants

Soit 92,8% des répondants

53 137 verbatims

Thématiques principales	%	Sous-thématiques	%
L'économie du temps de transport et de tous ses désagréments (stress, coût, fatigue...)	57%	Le gain de temps issu de l'économie du temps de trajet	37%
		La possibilité d'éviter les transports en commun et leurs inconvénients	10%
		La réduction de la fatigue liée aux transports	6%
		L'absence de trajet à effectuer	5%
		La diminution du stress lié aux transports	4%
La possibilité d'effectuer un travail de qualité, en quantité plus importante et mieux organisé	50%	La concentration accrue rendue possible par le calme notamment (possibilité de mieux traiter des sujets de fond)	32%
		La productivité et l'efficacité plus importantes	16%
		La diminution des interruptions et sollicitations (collègues et clients)	9%
		L'amplitude horaire plus conséquente	4%
L'environnement agréable et adapté au travail	29%	Le calme d'un environnement propice au travail	26%
		Le confort de mon cadre de travail	3%
L'amélioration de ma vie personnelle et de sa conciliation avec ma vie professionnelle	24%	L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle	19%
		La possibilité d'être plus proche et disponible pour ma famille	6%
		La possibilité d'avoir une meilleure qualité de vie (temps pour soi et ses proches, ...)	2%
La possibilité d'organiser ma journée de travail selon mes besoins	20%	La flexibilité et la souplesse, notamment horaire et organisationnelle	14%
		La liberté d'organisation du temps de travail	3%
		La gestion de mon temps optimisée et plus souple	3%
		La possibilité de suivre les formations SG	1%
L'amélioration de ma santé et de mon bien-être physique et mental	15%	La réduction de ma fatigue	6%
		La diminution de mon stress	5%
		La possibilité de faire du sport plus facilement	3%
		Le gain de sommeil	2%
		L'amélioration constatée sur mon bien-être (sérénité, charge mentale réduite, santé mentale, ...)	2%

La possibilité de concilier travail et imprévus personnels	3%	La possibilité d'assister plus facilement à des rendez-vous médicaux	3%
		La possibilité de travailler en cas de maladie légère	1%
L'accroissement de l'autonomie et la responsabilisation associées à mon travail	3%	La hausse de mon autonomie	3%
		La confiance que l'on m'accorde et la reconnaissance que cela engendre	1%
La réduction des frais engendrés par le travail sur site (essence, restauration, garde d'enfant...)	3%		

En résumé :

Le télétravail est d'abord plébiscité pour le **gain de temps et la réduction de la fatigue liée aux transports** (57%). Il permet un travail **plus efficace, concentré et productif** (50%). Il améliore les **conditions de travail et l'équilibre de vie** (29% / 24%). La **flexibilité organisationnelle** est un bénéfice clé (20%). Il joue un rôle important dans **l'amélioration de la santé mentale et physique des répondants**.

Comparaison par profils :

- > Les participants pour qui le télétravail a été **déterminant à l'embauche** valorisent davantage l'économie du temps de transport (62%) que pour ceux pour qui ça n'a pas été un déterminant (44%).

Le télétravail : un gain de temps qui améliore la qualité du travail et de vie

[QO] Lorsque vous télétravaillez... qu'appréciez-vous dans le télétravail ? (2/4)

20 455 participants

Soit 92,8% des répondants

53 137 verbatims

Quelques verbatims...

L'économie du temps de transport et de tous ses désagréments (stress, coût, fatigue...)

- > « Le fait de gagner 4 heures de vie personnelle plutôt qu'être dépensées dans les transports avec plusieurs changements. » - **Manager, GCOO**
- > « Moins de stress lié à la dégradation continue et régulière des transport public Paris /Ile-de-France. » - **Non-manager, RISQ**
- > « Gain de temps : je commence à 8h30 après avoir déposé mon fils à l'école au lieu de 9h20 si je dois prendre les transports. » - **Manager, GBTO**

La possibilité d'effectuer un travail de qualité, en quantité plus importante et mieux organisé

- > « Meilleure productivité et plus grande efficacité sur certains aspects de mon métier (montage et analyse de dossier, moins de ruptures de tâches liées à l'open space ou sollicitations de manager/collègues). » - **Non-manager, SGRF – SG Ile-de-France Nord**
- > « J'ai plus de temps pour travailler si je n'ai pas besoin de prendre le train le matin et le soir. » - **Non-manager, MARK**
- > « La capacité de concentration élevée et d'aboutir ainsi plus facilement à un travail bien fourni et détaillé. » - **Manager, GBTO**

L'environnement agréable et adapté au travail

- > « L'environnement sonore adapté, calme. contrairement à l'Open Space. » - **Manager, GCOO**
- > « J'ai un poste de travail plus confortable et plus agréable qu'au bureau (2 écrans en plus de mon laptop, un bureau à hauteur variable, une chaise de qualité etc.). » - **Non-manager, GCOO**
- > « Un poste de travail à domicile adapté à mes problèmes de posture de dos contrairement à celui au bureau. » - **Non-manager, GBTO**

Le manque d'échange et de lien social, l'élément le moins apprécié en télétravail [QO] Lorsque vous télétravaillez... que n'appréciez-vous pas dans le télétravail ? (1/4)

15 052 participants

Soit 68,3% des répondants

17 917 verbatims

Thématiques principales	%	Sous-thématiques	%
Il n'y a rien que je n'apprécie pas dans le télétravail	43%		
Le manque d'échange et de lien social	40%	Le manque de relations de proximité avec ses collègues	19%
		L'isolement social et la solitude	15%
		Le manque d'échanges spontanés et informels	6%
		Le manque d'esprit d'équipe et de cohésion	2%
Le manque d'équipement adapté, et une moindre qualité d'ergonomie de travail	9%	La taille trop petite de mon écran	4%
		Le manque de place et de matériel (espace dédié, confort, ergonomie ...)	3%
		L'absence d'imprimante et/ou de scanner	1%
		Les problèmes de connexion	1%
Un temps de travail plus étendu	6%	L'absence de pauses	2%
		L'allongement du temps de travail	2%
		La déconnexion rendue plus difficile	1%
		La sédentarité et le temps passé devant les écrans	1%
Une vie d'équipe plus difficile	5%	La moins bonne circulation des informations	2%
		Les réunions déshumanisées et plus difficiles à suivre et conduire (réunions hybrides)	2%
		Autres : L'intégration plus complexe des nouveaux arrivants (0,5%), Le management à distance (micro-management, moins de visibilité, ...) (0,2%), La formation plus difficile voire impossible à distance (0,20%)	
Une moins bonne performance et efficacité de travail	2%	Des outils moins performants voire inaccessibles	1%
		Autres : La multiplication des réunions ou des appels téléphoniques (0,5%), Une baisse d'efficacité sur certains sujets, et les distraction (0,4%)	
Des contraintes logistiques	2%	Les frais supplémentaires (électricité, équipements de travail, ...)	1%
		Le repas du midi (devoir cuisiner, perte de temps, travail pendant la pause déjeuner, ...)	1%

En résumé :

Près d'un participant sur deux (43%) ne voit **aucun désavantage au télétravail**.

Le facteur principal de non-appréciation mentionné est le **manque d'échange et de lien social** (40% des participants), bien devant d'autres facteurs (manque d'équipement, temps de travail plus étendu...)

Comparaison par profils :

- > Le manque d'échange et de lien social est particulièrement mentionné chez les participants avec **moins d'1 an d'ancienneté** (48%) versus 33% entre 1 et 5 ans.
- > Il est également plus mentionné **par les managers que les non-managers** (52% versus 36%)
- > Et par les **hommes que les femmes** (45% versus 36%)
- > Les salariés pour qui le télétravail **n'a pas été un déterminant à l'embauche** mentionnent plus fortement le manque de lien social (41% versus 30%) et les problèmes d'équipement (17% versus 7%). Ceux pour qui il a été déterminant sont plus nombreux à ne voir aucun désavantage au télétravail.

Le manque d'échange et de lien social, l'élément le moins apprécié en télétravail [QO] Lorsque vous télétravaillez... que n'appréciez-vous pas dans le télétravail ? (2/4)

15 052 participants

Soit 68,3% des répondants

17 917 verbatims

Quelques verbatims...

Il n'y a rien que je n'apprécie pas dans le télétravail

- « Rien : tant qu'il est associé avec des jours de présence sur site fréquents et réguliers, ce qui était le cas jusqu'à aujourd'hui, le télétravail n'a que des avantages. » - **Non-manager, GCOO**
- « Rien. Car les gens que j'ai envie de voir ou avec qui je dois parler, cela se fait jours de présence sur site ou avec les outils SG : téléphone, vidéo, teams... Le télétravail ne perturbe en rien le travail ou les liens sociaux. Au contraire. On est contents de voir les gens les jours présents. » - **Non-manager, GBTO**
- « Je n'ai rien à dire, j'apprécie tout, on peut voir les collègues en mettant sa caméra, les interactions sont les mêmes, et pas de perte de temps dans les transports. » - **Manager, SGRF centraux**

Le manque d'échange et de lien social

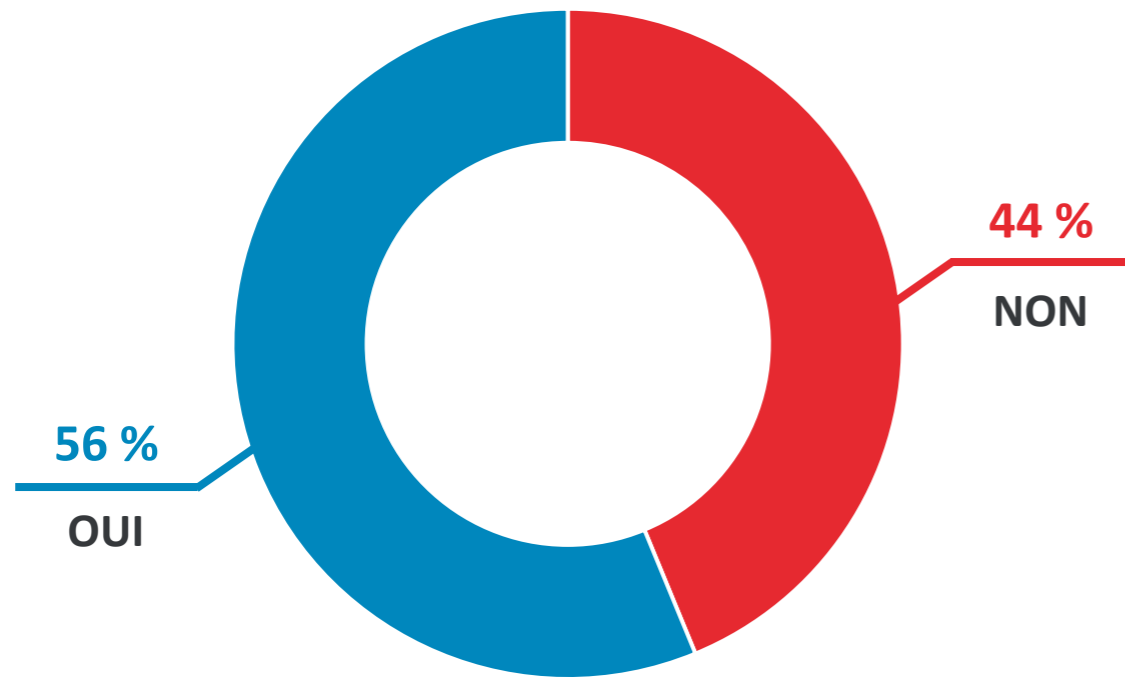
- « Ce que j'apprécie moins dans le télétravail, c'est la perte progressive de lien avec mes collègues et, plus globalement, avec la vie de l'entreprise. Les échanges informels disparaissent, les réunions à distance peuvent parfois réduire la qualité des interactions, et la diminution des événements en présentiel limite les moments de cohésion et de partage. Ces éléments sont importants pour maintenir une dynamique collective, renforcer la collaboration et entretenir un sentiment d'appartenance. » - **Manager, SGSS**
- « A outrance, on perd le lien social avec certains collègues qui sont entretenus à travers de courtes pauses-café ou pause-déjeuners ou de simples discussions sur le floor. » - **Non-manager, GLBA**
- « Trop de télétravail n'est pas bon car il ne permet pas aux équipes de se fédérer, de se voir et d'échanger en face à face. » - **Non-manager, SGRF centraux**

Le manque d'équipement adapté, et une moindre qualité d'ergonomie de travail

- « Difficultés de connexion après des mises à jour de sécurité ou lorsque la météo est à l'orage. » - **Manager, GCOO**
- « De ne pas être assise confortablement comme au bureau avec mon fauteuil adapté à mon handicap. » - **Non-manager, SGRF – SG Ile-de-France Nord**

Le télétravail a été un élément déterminant à l'embauche et dans le choix de rester pour plus d'1 participant sur 2

[QCU] Le télétravail a-t-il été un élément déterminant de votre embauche ou de votre choix de rester chez Société Générale ?



20 847 participants
Soit 94,5% des répondants

Comparaison par profils :

- > Le télétravail est plus déterminant pour **les 1 à 5 ans d'ancienneté** (76%) et moins pour **les plus 16 ans d'ancienneté** (47%)
- > Le télétravail est **moins déterminant pour les managers** (43%) que les non-manager (60%)
- > Sans surprise, 95% des participants qui ont déclaré que **l'existence de l'accord télétravail a été déterminante dans leur embauche** annoncent que le télétravail a été un critère déterminant de leur choix de rejoindre la Société Générale.

Le télétravail a été un élément déterminant à l'embauche et dans le choix de rester pour plus d'1 participant sur 2

[QCU] Le télétravail a-t-il été un élément déterminant de votre embauche ou de votre choix de rester chez Société Générale ?

BU/SU	Non	Oui
SGSS	40%	60%
SGRF	56%	44%
SEGL	25%	75%
RISQ	39%	61%
PRIV	43%	57%
MIBS	55%	45%
MARK	54%	46%
IGAD	24%	76%
HRCO	39%	61%
GTPS	30%	70%
GLBA	31%	69%
GCOO	30%	70%
GBTO	29%	71%
GBIS	43%	57%
DGLE	47%	53%
DFIN	39%	61%
CPLE	34%	66%
COMM	30%	70%
Autre	48%	52%
ASSU	38%	62%
AFMO	42%	58%
Total général	44%	56%

Pour 75% des participants de SEGL, le télétravail a été un élément déterminant de leur embauche ou de leur choix de rester chez Société Générale

Région	Non	Oui
SGRF centraux	41%	59%
SG Ile-de-France Nord	51%	49%
SG Ile-de-France Sud	50%	50%
SG AURA	63%	37%
SG CDN	62%	38%
SG Courtois	65%	35%
SG Grand Est	60%	40%
SG Grand Ouest	69%	31%
SG Laydernier	72%	28%
SG Sud Est	68%	32%
SG Sud Ouest	65%	35%
SG Tarneaud	67%	33%
Autre	48%	52%
Total général	44%	56%

Pour 68% des participants de la SG Sud Est, le télétravail n'a pas été un élément déterminant de leur embauche ou de leur choix de rester chez Société Générale

Ancienneté	Non	Oui
Moins d'un an	47%	53%
Entre 1 et 5 ans	24%	76%
Entre 6 et 15 ans	37%	63%
Plus de 16 ans	53%	47%
Total général	44%	56%

Pour 76% des participants ayant entre 1 et 5 ans d'ancienneté le télétravail a été un élément déterminant de leur embauche ou de leur choix de rester chez Société Générale

Le télétravail est avant tout un levier d'équilibre vie professionnelle / vie personnelle [QO] Conditionné OUI : Pourquoi le télétravail a-t-il été un élément déterminant ? (1/4)

10 802 Participants

Soit 56% des répondants

17 481 verbatims

Thématiques principales	%	Sous-thématiques	%
La conciliation entre les plans professionnels et personnels	71%	Un équilibre entre vie privée et professionnelle amélioré	41%
		Un gain de temps (trajets, transports...)	21%
		Une flexibilité accrue	9%
		Une plus grande disponibilité pour ma famille et mes enfants	9%
		Une organisation du temps de travail plus souple	3%
		Autres : Une conciliation de mon travail et de mon rôle d'aidant(e) (1%), Une réduction des contraintes (0,4%), Une meilleure gestion des rendez-vous médicaux (0,3%)	
L'amélioration de ma santé et de mon bien-être global	14%	Une diminution de la fatigue et du stress	12%
		Une meilleure santé	1%
		Une amélioration du bien-être	1%
		Une charge mentale moindre	1%
Les progrès en termes de qualité de vie	11%	Une amélioration du confort de vie	6%
		Un moyen de pallier l'éloignement entre mon domicile et mon lieu de travail	3%
		Une économie financière (transport, repas, garde d'enfant...)	2%
		Une possibilité de faire du sport plus facilement	1%
L'accroissement de la productivité et de l'efficacité	11%	Une meilleure efficacité et qualité dans mon travail	6%
		Une productivité et performance plus importante	3%
		Une concentration de qualité	2%
		Une plus grande amplitude et souplesse dans les horaires	1%
L'amélioration des conditions de travail	9%	Un environnement plus calme pour travailler	3%
		Un avantage autre que la rémunération	3%
		De meilleures conditions de travail	1%
		Un critère de qualité de vie au travail	1%
		Une prise en compte de mon statut de travailleur(se) handicapé(e)	1%

L'épanouissement et l'engagement dans mon travail	7%	Un signe de confiance de mon employeur	4%
		Une autonomie et une responsabilisation plus importantes	2%
Autres : Un signe de modernité (1%), Un facteur d'attractivité (1%), Un facteur d'engagement dans l'entreprise (0,5%), Le télétravail est un acquis social déterminant (0,4%)			
Le télétravail n'est pas déterminant pour moi (mis en place après mon embauche, fin de carrière...)	4%		

En résumé :

Le télétravail constitue avant tout un levier d'équilibre vie professionnelle / vie personnelle (facteur déterminant pour 71% des répondants à la question). Il contribue à la bonne santé, la qualité de vie, à la productivité et à l'épanouissement des salariés dans leur travail.

Comparaison des profils :

- > L'ensemble des profils s'accordent sur le fait que la conciliation vie professionnelle / vie personnelle est l'élément principal expliquant pourquoi le télétravail a été déterminant à l'embauche.
- > Les salariés souffrant de handicap notent moins fortement la conciliation professionnelle/personnelle (55% versus 71%) et plus fortement l'amélioration de la santé et bien-être (25% versus 14%) et l'importance de l'amélioration des conditions de travail (16% versus 9%) avec le télétravail
- > Les salariés arrivés récemment dans l'entreprise (moins d'1 an) mentionnent davantage l'importance de l'amélioration des conditions de travail (14% versus 9%) et l'épanouissement et l'engagement (12% versus 7%)

Le télétravail est avant tout un levier d'équilibre vie professionnelle / vie personnelle [QO] Conditionné OUI : Pourquoi le télétravail a-t-il été un élément déterminant ? (2/4)

10 802 Participants

Soit 56% des répondants

17 481 verbatims

Quelques verbatims...

La conciliation entre les plans professionnels et personnels

- > « Le télétravail est un élément essentiel permettant de garantir mon équilibre vie pro/vie perso et donc de me sentir épanouie au travail. » - **Non-manager, IGAD**
- > « Je trouve que mon organisation perso/pro (et mon équilibre vies pro/perso) est bien meilleure et moins stressante grâce au télétravail. » - **Manager, CPLE**
- > « Souplesse apportée en tant que maman solo qui me permet de m'investir pleinement dans mon travail. » - **Non-manager, SGRF centraux**

L'amélioration de ma santé et de mon bien-être global

- > « Une meilleure qualité du sommeil liée à l'absence de contraintes dues aux transports en commun. » - **Non-manager, SGRF centraux**
- > « La diminution du stress et de la fatigue liés à ma présence sur site m'a permis d'atteindre un meilleur état d'esprit au quotidien et ainsi d'augmenter mes performances. » - **Non-manager, SGRF centraux**
- > « Il contribue à la diminution de la charge mentale, surtout celle de parents seuls, proches aidants, ou autres. » - **Manager, CBTO**

Les progrès en termes de qualité de vie

- > « Les salaires étant bas à la SG, c'était un élément déterminant que j'ai pris en compte pour rester chez SG car le TT contribue à augmenter ma qualité de vie et ma satisfaction/motivation au travail. » - **Non-manager, SEGL**
- > « Car j'ai pu reprendre le sport et que je me rends compte que ça ne sera plus possible en allant sur site tous les jours. » - **Non-manager, SGRF centraux**
- > « Car j'habite à plus d'une heure de transport aller de Paris pour pouvoir profiter d'un cadre de vie agréable avec mes enfants. Le télétravail me permet d'allier les deux. » - **Manager, GCOO**

Le télétravail reste un critère secondaire dans le choix de l'employeur

[QO] Conditionné NON : Pourquoi le télétravail n'a-t-il pas été un élément déterminant ? (1/4)

5 775 participants

Soit 44% des répondants

6 439 verbatims

Thématiques principales	%	Sous-thématiques	%
Je travaille à la Société Générale indépendamment du télétravail	76%	J'ai été embauché(e) avant que le télétravail ne soit proposé	71%
		J'habite à proximité de mon lieu de travail	3%
		Je suis en fin de carrière	2%
		Je ne souhaite pas quitter la Société Générale	2%
		Je m'adapte à mon entreprise et/ou n'ai pas de contrainte particulière	1%
Ce n'est pas le critère principal pour travailler à Société Générale	9%	Le télétravail n'est pas un critère déterminant pour moi	5%
		C'est un avantage important mais pas le principal	2%
		L'intérêt du poste est prioritaire	2%
		La rémunération est un critère plus important	1%
Je fais peu de télétravail actuellement	8%	J'ai peu de télétravail (1 jour par mois...) ou n'en ai pas besoin	6%
		J'aime le contact humain et travailler en équipe	1%
		Je préfère travailler au bureau où je suis plus efficace	1%
		Je n'aime pas le télétravail	0,5%
Ce n'est pas adapté à mon métier	4%	Je travaille en agence	2%
		Je travaille avec des clients	1%
		Je ne suis pas concerné(e)	1%
Le télétravail n'est pas déterminant mais...	4%	Il améliore la qualité de vie et mon équilibre vie professionnelle/vie personnelle	2%
		Le télétravail est un standard de marché	1%
		Il permet d'octroyer de la souplesse à l'employé	1%
		Autres : Il est utile pour travailler dans des circonstances calmes (tâches complexes, formation...) (0,3%), Il est nécessaire pour des raisons de santé (travailleur handicapé(e), aidant(e)...) (0,2%)	

En résumé :

Pour la majorité des participants, le télétravail n'était pas déterminant dans leur embauche car il n'était pas aussi établi à l'époque. Ainsi, **il reste un critère secondaire**, derrière d'autres priorités (poste, rémunération, intérêt du travail). **Son usage limité ou son inadéquation à certains métiers** explique aussi son poids réduit dans la décision de rester dans l'entreprise.

Comparaison des profils :

- > **Les salariés arrivés il y a moins d'un an** ou entre 1 et 5 ans considèrent que le télétravail n'a pas été déterminant car ils font peu de télétravail actuellement (31% et 23%) alors que **ceux avec plus d'ancienneté** expliquent que ça n'a pas été un critère à l'embauche (79%)

Le télétravail reste un critère secondaire dans le choix de l'employeur

[QO] Conditionné NON : Pourquoi le télétravail n'a-t-il pas été un élément déterminant ? (2/4)

5 775 participants

Soit 44% des répondants

6 439 verbatims

Quelques verbatims...

Je travaille à la Société Générale indépendamment du télétravail

- « Je suis entrée chez Société Générale bien avant l'instauration du télétravail et je suis actuellement trop près de la retraite pour penser à changer d'entreprise. » - **Non-manager, SGRF centraux**
- « Parce que pour le moment j'ai toujours eu la possibilité d'habiter à une distance raisonnable de mon lieu de travail en utilisant les transports en commun. » - **Non-manager, SGRF – SG Sud Est**
- « Même si ce point est très important pour moi ce n'est pas ce qui changera ma volonté de rester ou quitter le groupe. » - **Manager, SGRF – SG AURA**

Ce n'est pas le critère principal pour travailler à Société Générale

- « Ce qui influence davantage mon choix de rester dans l'entreprise est aussi l'alignement des primes avec ma performance individuelle. » - **Non-manager, GBTO**
- « Le télétravail a été un avantage apprécié, mais ce n'est pas le principal facteur qui a guidé mon embauche ou mon choix de rester. L'intérêt du poste, l'équipe et les perspectives d'évolution ont été des éléments plus déterminants. » - **Non-manager, SGRF – SG CDN**
- « Le télétravail était proposé par tous les employeurs qui m'ont fait une offre d'emploi, ce n'était donc pas un critère discriminant. » - **Non-manager, GCOO**

Je fais peu de télétravail actuellement

- « Je trouve que notre métier est un métier de relations et le présentiel est plus efficace. » - **Manager, SGRF centraux**
- « Je n'aime pas télétravailler je le fait dans des cas très exceptionnels comme pour la réalisation de formations ou lors de l'établissement de PDP. » - **Manager, SGRF – SG Courtois**
- « Parce que l'important pour moi est la qualité des relations humaines avec mon manager et des mes équipes. » - **Manager, GCOO**

Une décision jugée insuffisamment expliquée, avec un impact négatif marqué sur les salariés [QCU] La décision unilatérale de la Direction de réduire le télétravail vous a-t-elle été suffisamment expliquée ?



20 408 participants
Soit 92,5% des répondants

[QCU] Comment vous sentez-vous, depuis l'annonce de la réduction du nombre de jours de télétravail,...



21 196 participants
Soit 96,1% des répondants



21 149 participants
Soit 95,9% des répondants



21 097 participants
Soit 95,7% des répondants

En résumé :

La décision n'est pour **59%** des participants pas suffisamment expliquée. Celle-ci provoque pour **60%** d'entre eux plus de stress, une baisse de la motivation et une réduction de leur sentiment d'appartenance.

Comparaison des profils :

- > Tous profils confondus, environ 2 tiers des répondants sont impactés négativement par la décision de la Direction, quel que soit le critère observé.
- > La décision a été mieux expliquée aux managers qu'aux non-managers (27% « oui, tout à fait » versus 14%). Les non-managers se sentent plus impactés au niveau du stress (« plus de stress » à 68% versus 48%), en termes de motivation (61% versus 48% pour « moins de motivation »), et sur le sentiment d'appartenance (67% versus 49% pour « moins de sentiment d'appartenance »).
- > Même constat pour les participants aidants ou en situation de handicap qui sont de manière générale plus impactés par cette décision en termes de stress (74% versus 62%), en termes de motivation (62% versus 58%) et d'appartenance (69% versus 62%).
- > Les plus récemment arrivés dans l'entreprise sont légèrement moins impactés au niveau du stress (57% « pas d'évolution » versus 35%), au niveau de la motivation (56% « pas d'évolution » versus 36%), et au niveau de l'engagement (60% « pas d'évolution » versus 30%).
- > La décision n'a pas été assez expliquée pour **75%** des participants pour qui le télétravail est déterminant dans leur embauche. Ces derniers sont donc plus stressés (80% versus 27%), moins motivés (73% versus 28%), et moins engagés (74% versus 29%).

Le retour sur site est perçu comme une perte d'efficacité et une dégradation de la qualité de vie [QO] Quels sont les freins et difficultés du retour sur site ? (1/4)

17 770 participants

Soit 80,6% des répondants

39 618 verbatims

Thématiques principales	%	Sous-thématiques	%	Idées principales
Une perte d'efficacité individuelle	50%	Une perte de temps	42%	<ul style="list-style-type: none"> Une perte de temps liée au trajet – 40% La diminution du temps de travail – 2%
		Une perte d'efficacité	14%	<ul style="list-style-type: none"> La baisse de la concentration (bruit et appels téléphoniques dans l'open space...) – 7% La perte d'efficacité – 4% La perte de productivité – 2% L'augmentation de la charge de travail et moins de temps pour la réaliser – 1% La baisse de qualité du travail – 1%
Une dégradation de la qualité de vie	44%	Le déséquilibre vie professionnelle/personnelle	27%	<ul style="list-style-type: none"> L'organisation personnelle et familiale plus compliquée – 14% La dégradation de l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle – 10% La réduction du confort de vie – 3% Les volumes horaires plus rigides et contraignants – 1% La réduction des disponibilités pour aider un(e) proche – 1%
		Des impacts négatifs sur ma santé et mon bien-être	25%	<ul style="list-style-type: none"> L'augmentation du stress et de la fatigue – 22% Les impacts négatifs sur ma santé mentale et physique – 3% La baisse de l'activité physique – 2% Le manque à gagner en matière de sommeil – 1% L'incompatibilité du retour sur site avec mon handicap – 0,2%
Une dégradation des conditions de travail	44%	Un environnement de travail inadapté	24%	<ul style="list-style-type: none"> L'environnement de travail trop bruyant – 15% La perte de flexibilité – 4% Le travail en open space – 2% La dégradation globale des conditions de travail (température, places disponibles, bruit, ...) – 2% Les bureaux inconfortables et non adaptés – 1% Les bureaux mal isolés (froid l'hiver, chaud l'été) – 1% Le manque d'ergonomie et de matériel adapté (souris, internet ...) – 0,5% La mauvaise ambiance et/ou la tension avec les collègues – 0,4% Le manque de confidentialité – 0,3%
		Un manque de places ...	23%	<ul style="list-style-type: none"> ... pour travailler (place sur site, open space ...) – 13% ... pour déjeuner (cantine...) – 9% ... pour faire des réunions – 6% ... pour stationner – 2% ... pour les ascenseurs – 0,3%
		Des impacts en termes de coûts	8%	<ul style="list-style-type: none"> Les frais liés à la garde d'enfant – 4% L'augmentation des frais liés à l'utilisation du véhicule – 3% Le coût financier lié aux frais additionnels – 1% Les frais de restauration – 1% Le logement éloigné des bureaux – 0,2%

Aucun frein, pas concerné(e)	9%			
Une perte de confiance et une perte d'attractivité	7%	Perte de confiance vis à vis de l'entreprise	6%	<ul style="list-style-type: none"> La perte de motivation, de moral et le désengagement – 2% L'incompréhension face à la décision unilatérale – 2% Une rupture du pacte de confiance avec la Direction – 1% Le sentiment de régression en termes d'acquis sociaux – 1% La perte d'autonomie dans son travail – 1%
		Une perte d'attractivité	1%	

En résumé :

Le retour sur site est perçu comme **une perte d'efficacité individuelle** (perçue en grande majorité à travers les temps de transport, puis à travers la baisse d'efficacité). Il dégrade également **fortement la qualité de vie** (équilibre vie professionnelle/personnelle, fatigue, stress) et les **conditions de travail** (bruit, manque de places), les infrastructures étant jugées inadaptées à accueillir un retour sur site.

Comparaison des profils :

- **Les non-managers** sont plus nombreux à envisager une perte d'efficacité individuelle (52% versus 42% des managers) et **une dégradation de la qualité de vie** (46% versus 38%). Les managers sont eux plus nombreux à identifier aucun frein (17% versus 7% des non-managers).
- La dégradation de la qualité de vie est aussi plus mentionnée par les **personnes souffrant de handicap** (53% versus 44% en moyenne).
- **Les femmes** identifient davantage des **risques de dégradation** de la qualité de vie que les hommes (48% versus 39%).
- Ceux pour qui le **télétravail a été un déterminant à l'embauche** envisagent davantage une perte d'efficacité individuelle (60% versus 30%).

Le retour sur site est perçu comme une perte d'efficacité individuelle et une dégradation de la qualité de vie [QO] Quels sont les freins et difficultés du retour sur site ? (2/4)

17 770 participants

Soit 80,6% des répondants

39 618 verbatims

Quelques verbatims...

Une perte d'efficacité individuelle

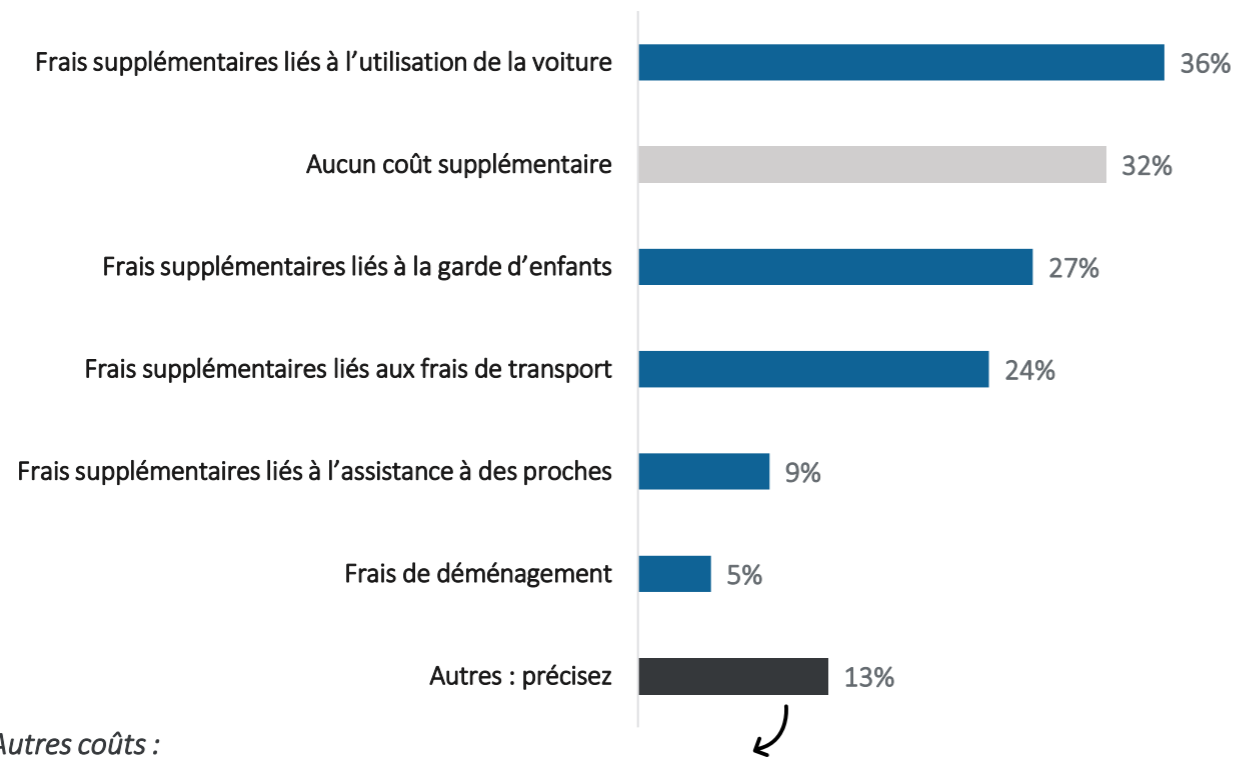
- « Cela va réduire drastiquement mon temps de travail (temps de transports, nécessité de partir plus tôt quand on doit récupérer ses enfants), que je ne récupérerai pas sur mon temps personnel en soirée. » - **Manager, GCOO**
- « Je crains que cela ait pour conséquence de nuire à la qualité de mon travail, ma productivité et à mes résultats » - **Non-manager, CPLE**
- « Difficulté à assumer la charge de travail toujours plus importante et à maintenir l'efficacité au travail. Le télétravail permet une meilleure optimisation du temps de travail. Le temps consacré aux transports peut-être utilisé pour traiter les urgences de dernière minute ou absorber les périodes de forte activité qui sont de plus en plus nombreuses. La charge de travail a considérablement augmenté ces dernières années et elle ne pourra pas être assumée avec la réduction du télétravail. La baisse de la flexibilité dans l'organisation des journées va limiter la capacité à terminer certaines tâches ou à gérer efficacement les imprévus professionnels. Les nouveaux espaces de travail (open space et flex) ne permettent pas une concentration suffisante traiter les sujets complexes. » - **Non-manager, SEGL**

Une dégradation de la qualité de vie et des conditions de travail

- « La gestion des enfants, les frais de gardes supplémentaires, les RDV médicaux pour moi et les enfants que je ne pourrais plus caler le soir à 17h après le télétravail. plus de monde sur site ce qui signifie que l'on perd plus de temps à la cantine alors qu'en télétravail 45min c'est suffisant. » - **Non-manager, SGRF SG Ile-de-France**
- « Les espaces partagés : Queue pour attendre les ascenseurs, bruit dans les open space, queue pour aller à la cantine, à la cafétéria, les toilettes bouchés ou occupés à l'étage. Nourriture peu qualitative à la cantine de façon générale. Tout ceci génère une perte de temps significative qui impacte le travail au quotidien et surtout sa qualité. » - **Manager, CPLE**

Des coûts principalement liés aux déplacements et à la garde d'enfants, et environ 1/3 sans surcoût observé

[QCM] Si le retour au bureau devait engendrer des coûts supplémentaires pour vous, de quelle nature seraient-ils ?



[QO] Autres coûts :

- Les frais de restauration (cantine, ticket restaurant, café...) – 59%
- Les coûts sur ma santé mentale (moral, stress...) et physique (fatigue) – 12%
- Les frais de vêtements (achat, entretien, pressing, maquillage, coiffeur...) – 12%
- La perte de temps (plus de temps passé dans les transports, moins en famille) – 7%
- Les frais d'hébergement (logement, taxe d'habitation, déménagement, nuitée à Paris, hôtel...) – 5%
- Les frais de transport (péage, abonnement, entretien voiture, essence ...) – 5%
- Les frais liés à la garde d'animaux – 4%
- Les frais médicaux et para-médicaux (congé pour prendre un rendez-vous, santé dégradée) – 4%
- Frais de parking – 3%

En résumé :

Le retour au bureau **n'engendrerait pas de coût supplémentaire pour 32% des répondants**. Le premier poste de coût serait celui **lié au déplacement** (voiture, transport) pour 60% des participants. Les **frais de garde d'enfants** sont aussi cités par presque **1 participant sur 3**.

Dans les autres frais évoqués, on retrouve **les frais de restauration** (moins de tickets restaurants, offre de restauration plus chère ...) ainsi **que les frais d'habillement** (pressing, costume, ...). Un coût sur la **santé mentale et physique** est aussi évoqué.

Comparaison des profils :

- > Les **managers** sont **43% à déclarer** aucuns coûts supplémentaires versus 29% pour les non-managers.
- > Les participants proches aidants sont 53% à déclarer des **frais liés à l'assistance à des proches** (versus 6%).
- > Les salariés entre **6 et 15 ans d'ancienneté** déclare **davantage de coûts liés à la garde d'enfant** (40% versus 20%).
- > Les participants pour qui **le télétravail n'était pas déterminant dans leur embauche** sont **47% à déclarer** « aucun coût supplémentaire » (versus 21%). A l'opposé, les participants pour qui le télétravail est déterminant sont **15% à déclarer des coûts de déménagement** (versus 4%).

Des coûts principalement liés aux déplacements et à la garde d'enfants, et environ 1/3 sans surcoût observé [QO] Autres coûts ?

2 452 participants

Soit 11,1% des répondants

3 226 verbatims

Quelques verbatims...

Les frais de restauration (cantine, ticket restaurant, café...)

- « Dépenses de repas (déjeuner sur place, restaurant, sandwich, café ou snacks achetés hors domicile...). Même avec une cantine subventionnée, cela reste un coût supérieur à un repas préparé chez soi. » **Non-manager, GTPS**
- « Limitation de la souplesse laissée dans le subventionnement des salariés pour les repas (mix de tickets restaurants et prise en charge de la subvention pour la cantine), ce qui va engendrer une baisse de prise en charge et donc un coût pour le salarié si l'on nous demande de choisir entre ces deux modes. » - **Non-manager, SEGL**
- « La perte des tickets restaurant, combinée au coût élevé des repas à la cantine, représente une difficulté supplémentaire. Les prix ont fortement augmenté ces dernières années, ce qui rend le fait de devoir déjeuner plus souvent sur site financièrement contraignant. » - **Non-manager, GLBA**

Les coûts sur ma santé mentale (moral, stress...) et physique (fatigue)

- « Frais liés à la santé suite au stress engendré et à la fatigue physique : ostéo, psy... » - **Non-manager, SGRF centraux**
- « Des coûts non pas financiers mais psychologiques : accroissement de la fatigue et du stress, baisse de l'efficacité et du bien être au travail, le tout impactant ma santé mentale. » - **Manager, SGRF centraux**

Les frais de vêtements (achat, entretien, pressing, maquillage, coiffeur...)

- « Frais d'habillement et d'entretien : vêtements plus formels ou renouvelés plus souvent, nettoyage (pressing), surtout pour les rôles visibles ou en contact régulier. » - **Non-manager, GTPS**
- « Vêtement et tout autre achat lié à l'apparence physique car forcément le fait d'être sur site fait que l'on soigne l'apparence. Et entretien vélo car plus de déplacement. » - **Manager, SGRF – Autre région**

Un sentiment massif de manque d'accompagnement dans la transition

[QO] Comment vous sentez-vous accompagné(e) dans cette transition ? (1/4)

16 345 participants

Soit 74,1% des répondants

19 418 verbatims

Thématiques principales	%	Sous-thématiques	%
Je constate trop peu ou pas du tout d'accompagnement	79%	Je ne me sens pas accompagné(e)	74%
		Je suis mal, peu ou pas assez accompagné(e)	5%
Je n'ai été ni consulté(e), ni informé(e) de cette décision	11%	La décision a été prise de manière unilatérale	5%
		Nous manquons d'informations sur le sujet	3%
		Les salarié(e)s ne sont ni écouté(e)s ni compris(es)	2%
		Nous manquons de justifications et d'explications claires	1%
		L'annonce a été brutale, sans transition ni concertation	0,6%
		Il y a un manque de confiance entre les employé(e)s et la direction	0,6%
Je ne suis pas concerné(e)	10%	Je ne suis pas concerné(e), ou n'ai rien à signaler	7%
		Je n'ai pas besoin d'accompagnement	2%
		J'ai besoin de plus de visibilité	1%
Je me sens trahi(e) et affecté(e) émotionnellement	4%	Je ressens un sentiment d'incompréhension, d'injustice, d'inquiétude	2%
		Je ressens un sentiment d'abandon et de la solitude	1%
		Cette situation engendre du stress et me perturbe	0,5%
Je me sens suffisamment accompagné(e)	3%	Je suis plutôt bien accompagné(e)	1%
		Je suis bien accompagné(e) par les syndicats	0,6%
		Je suis parfaitement accompagné(e)	0,3%
		Les managers et les RH nous accompagnent durant cette transition	0,2%
		La médecine du travail m'accompagne dans le cadre du suivi de ma situation de handicap	0,1%

En résumé :

- **4 participants sur 5 ne se sentent pas accompagnés dans cette transition**, et ce constat est **partagé par tous les profils**. Plus spécifiquement, les participants se montrent presque **unanimes** concernant le **sentiment de ne pas être accompagné(e)** que **3 sur 4 d'entre eux (74%)** mentionnent. Ce sentiment d'absence d'accompagnement apparaît comme un **enseignement majeur et une des dynamiques les plus clairement identifiées** de cette consultation.
- 11% regrettent que la décision ait été prise **sans qu'ils soient consultés ou informés de la décision**.

Comparaison des profils :

- > Ceux pour qui **le télétravail n'a pas été un déterminant** à l'embauche constatent moins le manque d'accompagnement (53%) que ceux pour qui il a été un déterminant, et se sentent moins concernés (24% versus 6%)
- > Les participants avec **moins d'ancienneté** se sentent moins concernés (18% versus 10%)
- > C'est également le cas pour les **Managers** (15% non concernés versus 8% des non-managers)

Un sentiment massif de manque d'accompagnement dans la transition

[QO] Comment vous sentez-vous accompagné(e) dans cette transition ? (2/4)

16 345 participants

Soit 74,1% des répondants

19 418 verbatims

Quelques verbatims...

Je constate trop peu ou pas du tout d'accompagnement

- « Je ne me sens pas accompagnée. Je me sens méprisée, rabaissée par cette décision unilatérale, dont l'objectif est de faire démissionner les collaborateurs de la Société Générale. » - **Manager, GCOO**
- « Je ne me sens pas accompagnée, car mes supérieurs sont dans le même bateau que moi, personne n'a été mis au courant avant, pas de négociations, rien du tout. » - **Non-manager, GCOO**
- « Pour le moment, je ne me sens pas réellement accompagné dans cette transition, car nous n'avons reçu aucune information concrète concernant l'organisation du retour sur site. L'absence de visibilité rend difficile l'anticipation, l'adaptation personnelle et l'organisation du quotidien. Une communication plus détaillée sur les modalités, le calendrier et les attentes permettrait de mieux se préparer et de vivre cette transition plus sereinement. » - **Manager, SGSS**

Je ne ressens aucune considération de la direction quant aux changements que ce rythme impose

- « Je ne ressens aucune considération de la direction quant aux changements que ce rythme impose. » - **Non-manager, SGRF – SG Ile-de-France**
- « Il s'agit d'une décision unilatérale émanant de la conviction de la direction générale qui dispose d'un niveau de confort bien supérieur à celle des employés. » - **Manager, GCOO**
- « J'ai ressenti une décision brutale et unilatérale, alors qu'un dialogue préalable aurait permis de recalculer, recadrer le télétravail de manière concertée. » - **Non-manager, PRIV**

Je ne suis pas concerné(e)

- « Je ne me sens pas concerné, puisque je viens déjà quatre jours par semaine sur site (par choix personnel). » - **Non-manager, GCOO**
- « Non concerné pour le moment, mais le supprimer impacterait le cadre de travail des collab actuels et freinerait le recrutement des nouveaux. » - **Non-manager, SGRF – SG Sud Est**
- « Je ne suis pas concerné car ça reste à 1 jour mais je comprends les que les personnes concernées puissent être embêtées par cette mesure très abrupte. » - **Manager, SGRF – SG Sud Est**

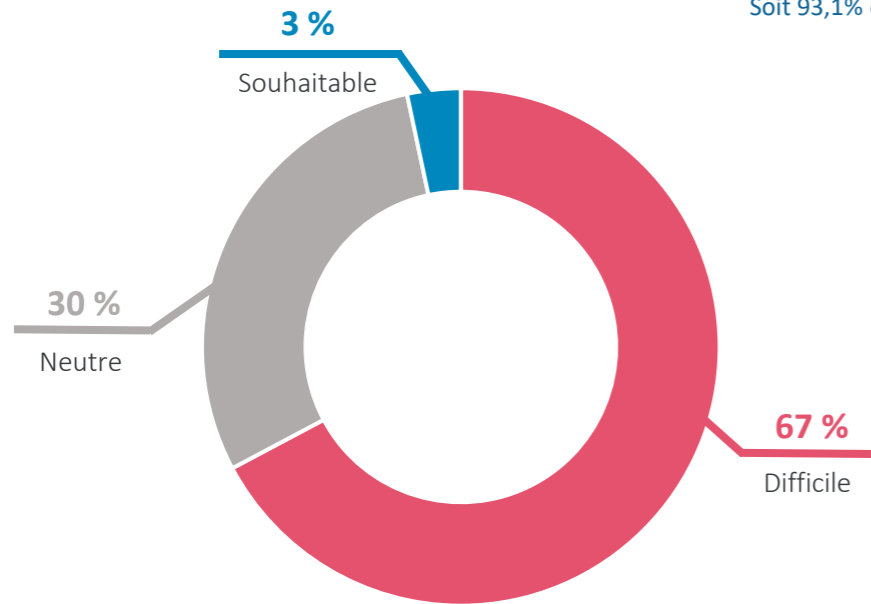


Analyses détaillées par questions

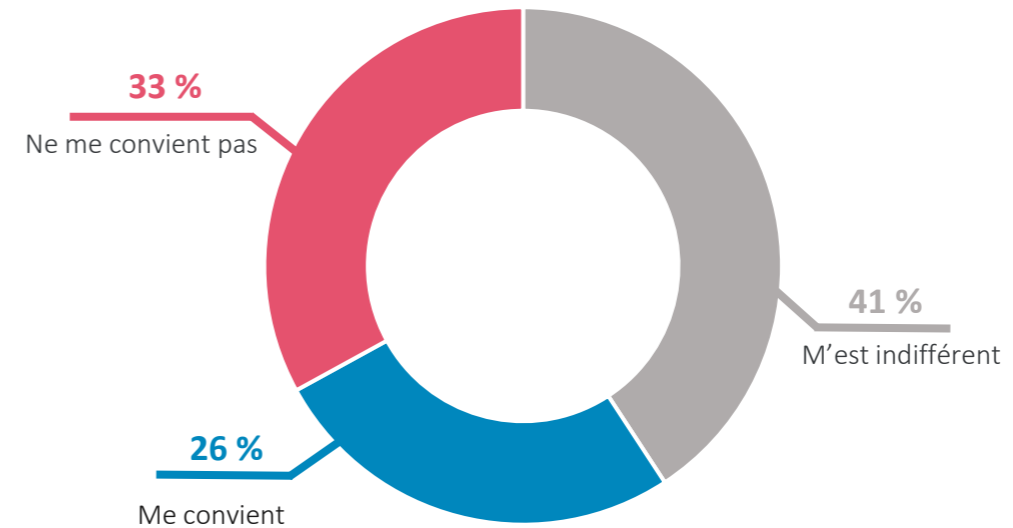
Vos modalités de travail demain

Un retour sur site largement perçu comme difficile, et un mode « flex » qui ne convient qu'à une minorité

[QCU] Pour vous, le retour sur site est... **20 537** participants
Soit 93,1% des répondants



[QCU] Si vous êtes concerné(e) par un travail en mode « flex », ce mode : **17 969** participants
Soit 81,5% des répondants



En résumé :

Le retour sur site est **vécu difficilement pour 2 répondants sur 3**, seul **3% le juge souhaitable**. Le mode « flex » convient à 1 participant sur 4, contre 1 sur 3 à qui il ne convient pas. 41% y sont indifférents.

Comparaison des profils :

- > Le retour au bureau est jugé **souhaitable pour 10% de manager** (versus 2% des non-managers) et difficile pour **71% des non-managers** (versus 52% des managers)
- > Le retour au bureau est jugé **neutre pour 56% des moins de 1 an dans l'entreprise** (versus 29% des autres) et **difficile pour 43% de ces derniers** (versus 67%). Plus **les participants sont anciens, moins le mode « flex » leur convient** (respectivement 13%, 25%, 31%, 36%)
- > Le retour au bureau est jugé difficile **pour 76% les répondants en situation d'handicap, aidant ou parent isolé** (versus 65% des autres) et **le mode « flex » ne convient pas particulièrement aux salariés en situation d'handicap** (42% versus 32%)
- > Le retour au bureau est jugé difficile pour **83% des participants pour qui le télétravail était déterminant** (versus 26%), et **le mode « flex » ne convient pas à 28%** de ces participants (versus 13%)

Des attentes fortes sur les espaces de travail et la flexibilité pour faciliter le retour sur site [QO] De quoi avez-vous besoin pour faciliter votre retour sur site ? (1/5)

14 193 participants

Soit 64,4% des répondants

23 437 verbatims

Thématiques principales	%	Sous-thématiques	%	Idées principales
J'ai besoin d'espaces de travail adaptés	38%	J'ai besoin de plus d'espace et de bureaux fixes et adaptés	19%	<ul style="list-style-type: none"> Disposer de plus de places, d'espace et de lumière – 9% Bénéficier d'un bureau fixe et individuel, attitré – 6% Compter sur des locaux agréables et accueillants – 3% Arrêter le flex office et les open spaces – 2% Bénéficier de bureaux et de sièges ergonomiques – 1%
		J'ai besoin d'espaces calmes et sans nuisances	15%	<ul style="list-style-type: none"> Disposer d'espaces de travail calmes – 10% Disposer d'espaces pour s'isoler – 3% Avoir des bureaux et salles de réunion insonorisés – 2% Obtenir un casque anti-bruit – 1%
		J'ai besoin d'espaces de travail collectifs	8%	<ul style="list-style-type: none"> Avoir plus salles de réunion disponibles – 6% Disposer d'espaces pour se regrouper entre équipes – 2% Pouvoir réserver les salles facilement – 0,2%
		J'ai besoin de matériel bureautique et d'une connexion performante	2%	<ul style="list-style-type: none"> Utiliser du bon matériel informatique et des fournitures – 1% Disposer d'équipements fonctionnels sur site (matériel, casiers...) – 1% Pouvoir laisser son ordinateur sur place le soir ou de disposer d'un deuxième – 0,5% Exploiter une connexion internet fonctionnelle – 0,2%
		J'ai besoin de règles de vie collective claires	2%	<ul style="list-style-type: none"> Suivre des règles de vie pour l'open space – 1% Limiter les réunions en fonction des horaires – 1% Participer à plus de réunions en présentiel – 0,2%
J'ai besoin de modalités de travail flexibles et d'un bon équilibre vie personnelle et professionnelle	32%	J'ai besoin de flexibilité quant à l'utilisation du télétravail	27%	<ul style="list-style-type: none"> Conserver des jours de télétravail – 11% Bénéficier de flexibilité sur mes jours de télétravail – 7% Rester autonome sur mes horaires – 6% Je suis opposé(e) au retour au bureau – 5% Retourner progressivement sur site – 0,5% Bénéficier de télétravail en cas d'absence forcée - 0,4%
		J'ai besoin de solutions personnalisées pour organiser mon quotidien	6%	<ul style="list-style-type: none"> Bénéficier de solutions et d'aides financières pour la garde d'enfants et l'aide ménagère – 3% Aménager mon temps de travail en fonction de mon temps de transport – 2% Aménager mon travail en fonction de mon handicap ou d'un proche dépendant – 1% Réduire mon temps de travail sur site – 0,2% Bénéficier de jours de congés supplémentaires – 0,2%
		J'ai besoin de préserver ma santé et mon équilibre	<1%	<ul style="list-style-type: none"> Conserver un bon équilibre vie professionnelle/vie personnelle – 0,3% Ressentir moins de stress au travail – 0,2% Avoir le temps de prendre soin de ma santé et Bénéficier d'un soutien psychologique access – 0,2%
J'ai besoin d'une meilleure qualité de vie collective sur site	16%	J'ai besoin d'une offre de restauration améliorée	12%	<ul style="list-style-type: none"> Profiter d'une cantine optimisée, avec plus de places, et moins chère – 8% Bénéficier d'une offre alimentaire élargie et de meilleure qualité – 2% Bénéficier de tickets-restaurant et de leur augmentation – 2% Profiter de plus de cafétérias et d'espaces café -1% Pouvoir déjeuner au calme – 0,5%
		J'ai besoin d'espaces de détente et d'activités	3%	<ul style="list-style-type: none"> Profiter de salles de sport ou d'offres sportives – 2% Profiter de salles de pauses et de repos – 1%
		J'ai besoin d'un bâtiment propre, climatisé et équipé	2%	<ul style="list-style-type: none"> Travailler dans des locaux à des températures convenables – 1% Évoluer dans des locaux propres – 1% Bénéficier de plus de sanitaires, plus propres – 0,5%
		J'ai besoin de convivialité et de cohésion d'équipe	1%	<ul style="list-style-type: none"> Profiter d'espaces de convivialité et d'événements d'entreprise – 1% Vivre une meilleure ambiance et cohésion d'ambiance – 0,3%
J'ai besoin de soutien financier pour couvrir les frais liés au retour au bureau	14%	J'ai besoin d'une augmentation de salaire ou d'une prime	10%	
		J'ai besoin d'une prise en charge de mes frais de déplacement	5%	<ul style="list-style-type: none"> Être remboursé(e) des frais de transport – 3% supplémentaires (notamment transports en commun) Être remboursé(e) de mes frais kilométriques, péages et parkings – 2% Être remboursé(e) des frais de taxi et d'hôtel – 0,2%
Je n'ai besoin de rien ou ne me sens pas concerné(e)	13%			
J'ai besoin que mon lieu de travail soit proche et accessible	12%	J'ai besoin de réduire mon temps de transport	7%	<ul style="list-style-type: none"> Avoir un trajet fluide – 4% Accéder à un site à proximité ou changer de poste – 3%
		J'ai besoin d'infrastructures de stationnement	4%	<ul style="list-style-type: none"> Profiter de davantage de places de parking – 4%
		J'ai besoin d'un accompagnement dans ma mobilité au travail	2%	<ul style="list-style-type: none"> Déménager et/ou bénéficier d'une aide au logement – 2% Bénéficier d'une voiture de fonction - 0,3%
J'ai besoin d'être mieux accompagné(e) et informé(e) dans ce projet	6%	J'ai besoin d'un accompagnement professionnel	3%	<ul style="list-style-type: none"> Être encadré(e) par un management bienveillant : accompagnement renforcé et réduction de la pression – 1% Recevoir du soutien pour rester motivé(e) et confiant(e) – 1% Bénéficier de reconnaissance et de considération – 1%
		J'ai besoin de comprendre la décision et d'être écouté(e)	2%	
		J'ai besoin d'être clairement informé(e) des suites de la décision	2%	

Des attentes fortes sur les espaces de travail et la flexibilité pour faciliter le retour sur site [QO] De quoi avez-vous besoin pour faciliter votre retour sur site ? (2/5)

14 193 participants

Soit 64,4% des répondants

23 437 verbatims

En résumé :

Les réponses des participants mettent en avant un ensemble de points d'attentions dont la mise en place permettrait à la Société Générale de rendre plus facile le retour sur site de ses salariés.

- > Le besoin principal porte sur des **espaces de travail adaptés** (38%) : **plus de places, des environnements calmes, sans nuisance, mieux équipés pour travailler efficacement à l'instar de bureaux individuels lorsque c'est possible, notamment pour les managers.**
- > Les participants attendent aussi **davantage de flexibilité** (32%) pour préserver leur équilibre et adapter leur organisation au quotidien. Ce besoin de flexibilité s'axe très largement autour de **l'utilisation du télétravail** (qui constitue par ailleurs l'idée la plus mentionnée dans les réponses des participants à cette question), qu'il s'agisse de conserver des jours de télétravail ou de bénéficier de flexibilité sur ces mêmes jours.
- > Au-delà du travail, les attentes concernent les **conditions de vie sur site** et évoquent au premier plan une **restauration adaptée** à la fois en termes de prix mais aussi en termes de places disponibles.
- > Concernant les déplacements engendrés par le retour sur site, les attentes des salariés mentionnent de manière non négligeable une **compensation financière** (notamment une **augmentation de salaire ou une prime**) en vu des coûts liés à ces trajets domicile-site, avant même la **réduction des temps de transports.**

Comparaison des profils :

- > Ceux pour qui **le télétravail n'a pas été un déterminant à l'embauche** sont plus nombreux à dire n'avoir besoin de rien (34% versus 6% de ceux pour qui cela a été déterminant). C'est également plus le cas des salariés avec **moins d'1 an d'ancienneté** (20%) et des **managers** (19% versus 11% des non-managers).

Des attentes fortes sur les espaces de travail et la flexibilité pour faciliter le retour sur site [QO] De quoi avez-vous besoin pour faciliter votre retour sur site ? (3/5)

14 193 participants

Soit 64,4% des répondants

23 437 verbatims

Quelques verbatims...

J'ai besoin d'espaces de travail adaptés

- « Le travail en open space est devenu très difficile pour moi. Des règles claires doivent être établies pour éviter que des personnes très bruyantes ne polluent les open space lors de leurs réunions ou tout simplement les small talks. » - **Non-manager, GCOO**
- « Un casque suffisamment performant pour bloquer le bruit afin de pouvoir entendre ce que l'on nous dit en réunion. » - **Non-manager, SGRF centraux**
- « En tant que manager, un bureau fermé ou un espace de direction plus cloisonné ou avec plus de confidentialité afin que les conversations confidentielles ne soient pas entendues par tous sans pour autant monopoliser des salles de réunions. » - **Manager, GTPS**

J'ai besoin de modalités de travail flexibles et d'un bon équilibre vie personnelle et professionnelle

- « Savoir assouplir les règles en cas d'enfant malade ou de gros problèmes de transports (avoir du bon sens). » - **Non-manager, GTPS**
- « Davantage de flexibilité lorsque nous avons besoin de rester chez nous, par exemple en cas de problème de santé ou pour un rendez-vous impossible à obtenir le week-end et fixé en fin de journée, à une heure à laquelle il m'est impossible d'arriver en revenant du travail. » - **Non-manager, SGRF centraux**
- « D'un meilleur équilibre vie professionnelle / personnelle : maintenir des aménagements (flexibilité, télétravail partiel) pour éviter une charge mentale trop importante et préserver le bien-être global. » - **Non-manager, SGSS**

J'ai besoin d'une meilleure qualité de vie collective sur site

- « Avoir des espaces de convivialité dans les étages : avoir des espaces vivables avec lumière du jour, facilités (évier, eau, propre...). » - **Manager, GCOO**
- « Une restauration de qualité - elle s'est dégradée depuis un certain temps. » - **Manager, RISQ**
- « Des événements d'équipes (séminaires, formation en présentiel, repas...) pour renforcer la cohésion des équipes et le plaisir de travailler ensemble. » - **Non-manager, DFIN**

Des attentes prioritaires sur l'amélioration des conditions de travail

et des espaces sur site [QO] En particulier, que recommandez-vous en termes d'évolution des aménagements et conditions d'accueil sur site ? (1/4)

14 051 participants

Soit 63,7% des répondants

25 120 verbatims

Thématiques principales	%	Sous-thématiques	%	Idées principales
Améliorer les conditions de travail	72%	Accroître le nombre...	51%	<ul style="list-style-type: none"> ...de places disponibles pour travailler – 21% ...de salles de réunion – 19% ...d'espaces pour se reposer – 15% ...d'espaces pour travailler de manière collaborative – 4% ...de places pour regrouper les équipes – 3% ...d'espaces disponibles – 2%
		Réduire le bruit dans les espaces de travail	15%	<ul style="list-style-type: none"> Équiper les bureaux et open space de dispositifs anti-bruit – 8% Aménager des espaces calmes pour s'isoler et travailler sans bruit – 7% Fournir des casques anti-bruit – 1%
		Mieux organiser les espaces de travail	14%	<ul style="list-style-type: none"> Supprimer le flex office et proposer des places fixes – 5% Augmenter le nombre de bureaux modernes, fermés et insonorisés – 3% Prévoir des bureaux individuels – 3% Multiplier les cabines téléphoniques, box ou bulles pour passer des appels – 1% Améliorer les conditions de flex office (charte, optimisation de l'occupation...) – 1% Pouvoir réserver une salle ou une place de travail – 0,5%
		Améliorer le confort des espaces et l'ergonomie du matériel	10%	<ul style="list-style-type: none"> Disposer d'équipements et de matériel fonctionnel – 3% Mieux paramétrer la température dans les bureaux – 3% Mettre à disposition du matériel plus ergonomique (bureaux réglables, fauteuils...) – 2% Proposer des aménagements spécifiques et des espaces de convivialité – 2% Moderniser les locaux pour des sites plus accueillants (ascenseurs, lumière, équipements...) – 1% Assurer un bon entretien et nettoyage des locaux – 1%
Améliorer les espaces de restauration et de pause	28%	Améliorer les espaces de restauration	22%	<ul style="list-style-type: none"> Garantir des cantines plus grandes, plus nombreuses et mieux organisées – 16% Proposer une meilleure qualité de service de restauration – 3% Aménager des espaces de restauration calmes – 2% Mettre à disposition plus de cafétérias, plus grandes et mieux aménagées – 2% Proposer une offre de restauration moins chère – 1%
		Proposer plus d'espaces de pause, plus accueillants et conviviaux	7%	<ul style="list-style-type: none"> Installer des vestiaires, douches, casiers et salles de sport – 4% Mettre à disposition des distributeurs de boissons (eau, café, thé...), fruits et snacks – 1% Aménager des espaces calmes – 1% Multiplier les machines à café et réaménager les espaces cuisines – 1%
		Maintenir le système de tickets restaurant	1%	

Améliorer l'accès aux sites (transports, parkings...)	8%	Multiplier les places de parkings	6%
		Proposer plus de places de recharge pour les voitures électriques	1%
		Autres : Prendre en charge les éventuels frais additionnels liés aux transports (0,35%), Aménager des places de stationnement vélo (0,3%), Bénéficier de transports en commun fiables (0,2%)	
Réaménager les open spaces	5%	Décharger les open spaces pour des espaces plus petits et silencieux	3%
		Réduire ou supprimer les open spaces	1%
		Réglementer le savoir-vivre dans les open spaces	1%
Rien	5%		
Proposer une politique flexible de travail	4%	Offrir la possibilité d'aménager et de flexibiliser les horaires	2%
		Disposer de jours de télétravail flexibles	1%
		Pouvoir travailler depuis d'autres sites	1%
		Maintenir le télétravail	1%
Offrir une meilleure expérience sur site	2%	Accroître le nombre de toilettes propres et fonctionnelles	1%
		Autres : Proposer une conciergerie multi-services (pressing, médecin...) (0,3%), Disposer d'un environnement extérieur (espaces verts, plein air...) (0,3%), Proposer une crèche d'entreprise (0,3%)	
Aucun aménagement ne viendra améliorer cette décision	1%		

En résumé :

- > L'amélioration des **conditions de travail sur site est la priorité n°1 (72%)**. Elle s'axe très majoritairement autour d'attentes fortes sur **les espaces (51%)** concernant le nombre de places disponibles, de salles de réunion, d'espaces adaptés pour le repos et pour la collaboration (pour le travail aussi bien que pour l'informel et les échanges).
- > L'accroissement du nombre d'espaces liés au travail est suivi par les importantes recommandations des participants d'**améliorer les espaces de restauration (22%)**, notamment leurs taille, nombre et organisation.
- > La **réduction du bruit, l'organisation des espaces de travail, leur confort et l'ergonomie du matériel à disposition** complètent les améliorations tangibles des conditions de travail mentionnées par les répondants.

Comparaison des profils : pas d'enseignements significatifs

Des attentes prioritaires sur l'amélioration des conditions de travail et

des espaces sur site [QO] *En particulier, que recommandez-vous en termes d'évolution des aménagements et conditions d'accueil sur site ? (2/4)*

14 051 participants

Soit 63,7% des répondants

25 120 verbatims

Quelques verbatims...

Améliorer les conditions de travail

- « Rajouter des espaces détente avec des salles de repos et des salles pour le sport par exemple. » - **Manager, SGSS**
- « Il faut réespacer les bureaux (supprimer les îlots de 6 trop denses et trop bruyants). » - **Manager, GCOO**
- « Revoir la gestion des quartiers flex office pour s'assurer qu'il y aura toujours un poste par collaborateur. » - **Non-manager, SGRF centraux**
- « Trouver des solutions pour diminuer le bruit lié au changement d'usage permanent des appels teams qui n'existait pas il y a 5 ans... » - **Non-manager, GCOO**
- « Les bureaux devront être tous équipés correctement (2 écrans en plus de l'ordinateur portable). » - **Non-manager, SGRF – SG Ile-de-France**

Améliorer les espaces de restauration et de pause

- « On doit avoir un mode de restauration de meilleure qualité et subventionné de manière plus importante. » - **Manager, MARK**
- « Offre de cantine d'un bon rapport qualité/prix, dimensionné pour répondre à la hausse de la fréquentation. » - **Non-manager, GCOO**
- « Davantage de places dans les restaurants d'entreprise qui devraient aussi être mieux insonorisés. » - **Non-manager, CPLE**
- « Je recommanderais d'améliorer les espaces de pause avec de petites attentions, comme du café, du thé et des fruits à disposition. Cela rendrait le retour sur site plus agréable. » - **Non-manager, SGRF centraux**
- « Une douche pour pouvoir pratiquer du sport le midi ou venir à pied/vélo à l'agence. » - **Manager, SGRF – SG Laydernier**

Une adaptation contrainte, avec des incertitudes fortes et un risque de départ pour une partie des salariés [QO] Suite à cette annonce, comment envisagez-vous de vous adapter ? (1/4)

12 562 participants

Soit 57% des répondants

14 858 verbatims

Thématiques principales	%	Sous-thématiques	%
En subissant la décision	25%	En étant obligé(e) de m'adapter	22%
		En le vivant difficilement	3%
Je ne sais pas pour l'instant	22%	Je l'ignore ou je verrai le moment venu	21%
		Je n'ai pas de solution à ce stade	1%
En adaptant mes horaires et mon temps de travail	16%	En adaptant mes horaires (finir plus tôt, arriver plus tôt ou plus tard...)	9%
		En réduisant mon temps de travail sur site	5%
		En envisageant un temps partiel	2%
En quittant mon poste	12%	En démissionnant	7%
		En cherchant un emploi ailleurs (écoute du marché, recherche d'opportunités...)	4%
		En demandant une mobilité	1%
En adaptant mon organisation personnelle	11%	En revoyant l'organisation par rapport à mes enfants (avoir recours à des solutions de garde, gestion après scolaire...)	4%
		En revoyant mon organisation personnelle et familiale	2%
		En changeant mes habitudes et modes de transport (transports en commun, temps de trajet, achat véhicule...)	2%
		En déménageant pour me rapprocher de mon lieu de travail	1%
		En ayant des frais et coûts supplémentaires liés à cette nouvelle organisation (solution de garde, au transport...)	1%
Sans grandes difficultés	11%	En renonçant au sport	1%
		En m'adaptant au mieux (suivre le mouvement, progressivement, ...)	7%
En changeant mes habitudes au travail	4%	Aucun changement pour moi (rien de particulier, aucune adaptation nécessaire, je le fais déjà)	1%
		En diminuant mon implication et ma productivité	1%
Je ne me sens pas concerné(e)	2%	En utilisant un casque anti-bruits ou des boules quies	1%
		En prenant des jours de congés plus régulièrement	1%
		Autres : En laissant mon PC au bureau le soir (0,4%), En réservant des salles de réunion pour m'isoler (0,3%)	

En ayant des risques ou problèmes de santé mentale	2%	En ayant plus de stress et d'anxiété	1%
		En présentant des risques de fatigue (diminution du sommeil, transports...)	0,4%
		En me sentant déprimé(e) ou en présentant des risques de dépression, ou burn-out	0,3%
En ayant recours à des solutions médicales adaptées	2%	En demandant et un aménagement auprès de la médecine du travail (télétravail thérapeutique, proche aidant(e)...)	1%
		En ayant recours aux arrêts maladie	1%
Je ne m'adapterai pas ou ne pourrai pas m'adapter	1%		

En résumé :

- Près de la moitié des répondants semble dépourvue de plan ou de stratégie d'adaptation face à cette annonce : 25% d'entre eux envisagent de **subir cette décision** et 22% explique **ne pas savoir** comment s'adapter à ce stade.
- Le reste des participants mentionne à l'inverse des actions concrètes pour s'adapter et évoque au premier plan l'**adaptation de leurs horaires et temps de travail** (16%), mais aussi la **démission** (12%) et une **adaptation sur le plan personnel de leur organisation** (11%)
- Seul 11% expriment l'idée que leur adaptation se fera **sans grandes difficultés**.

Comparaison des profils :

- **Les parents isolés** mentionnent plus fortement la nécessité d'adaptation de l'organisation personnelle (14%). 11% des salariés **souffrant de handicap** envisagent d'avoir recours à des solutions médicales adaptées (versus 2% des participants)
- Les participants avec **moins d'ancienneté** sont plus nombreux à envisager une adaptation sans difficultés (21%)
- C'est également le cas pour les **managers** (17% sans difficultés versus 9% des non-managers)
- 23% des participants pour lequel le télétravail a été un **déterminant** fort à l'embauche envisagent de quitter leur poste (versus 3% de ceux pour qui il n'a pas été un déterminant)
- **Les hommes** sont plus nombreux à envisager de quitter leur poste (16% versus 9% des femmes)

Une adaptation contrainte, avec des incertitudes fortes et un risque de départ pour une partie des salariés

12 562 participants

Soit 57% des répondants

14 858 verbatims

[QO] Suite à cette annonce, comment envisagez-vous de vous adapter ? (2/4)

Quelques verbatims...

En subissant la décision

- > « Je m'adapte. Je n'ai pas le choix en fait quand on nous impose unilatéralement la révision de l'accord. » - **Non-manager, SGRF – SG Ile-de-France**
- > « Souffrir pour ne pas perdre mon emploi car j'aime ce que je fais au sein de la SG. » - **Non-manager, GCOO**

Je ne sais pas pour l'instant

- > « Avec cette annonce je n'ai que des problèmes et pas de solutions. » - **Non-manager, GCOO**
- > « Je ne sais pas, cette décision est toujours incompréhensible, sans élément rationnel je ne vais pas pouvoir m'adapter. » - **Manager, GBTO**

En adaptant mes horaires et mon temps de travail

- > « Eventuellement prendre un temps partiel, au détriment de ma rémunération mais pour mon mieux-être global. » - **Manager, SGRF – SG Tarneaud**
- > « Je pense commencer le plus tôt possible en fonction de mon nouveau temps de trajet (+2h) et de supprimer mes pauses-déjeuner pour pouvoir quitter plutôt que d'habitude afin de rentrer à mon domicile tous les jours ou je serais sur site (+2h) et de me reconnecter le soir chez moi si j'ai besoin de finir une tâche. Je n'ai pas trouvé d'autres solutions avec +4h de trajet au minimum par jour. » - **Non-manager, GBTO**
- > « Dans tous les cas, j'adapterai mes horaires de travail à mon rythme de vie actuel en tant que maman et je réduirai donc la durée de ma journée sur site. » - **Manager, GTPS**

En quittant mon poste

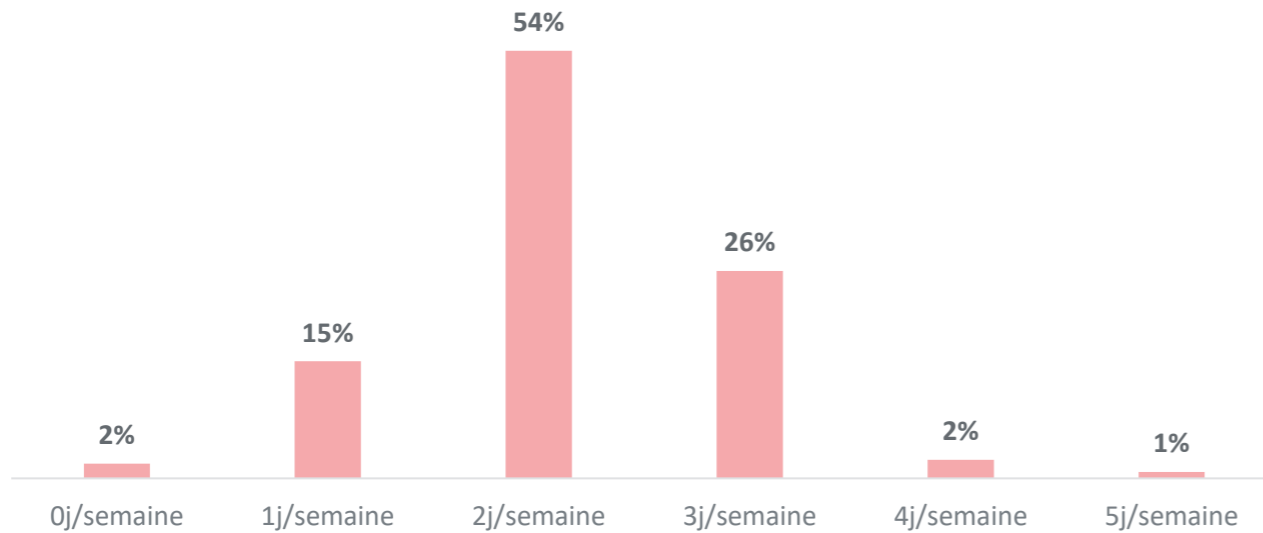
- > « J'envisage de démissionner et de changer de vie, une reconversion ailleurs avec moins de responsabilités. » - **Manager, GTPS**
- > « Je commence à chercher d'autres opportunités extérieures au groupe. » - **Non-manager, GBTO**
- > « S'il n'y a plus du tout de télétravail, je n'exclus pas de quitter l'entreprise ou de modifier mon rythme de travail (et donc probablement mon poste) pour conserver un équilibre durable pour moi et ma famille. » - **Manager, GBIS**

Un consensus autour de 2 jours de télétravail par semaine

[QCU] Quel serait pour vous le rythme de télétravail le plus adapté ? (1/3)

19 704 participants

Soit 89,4% des répondants



En résumé :

Une majorité des répondants estime à **2 jours/semaine** le rythme le plus adapté.

Comparaison des profils :

- > **54% des manager et des non-managers** demandent **2 jours de télétravail** mais les **manager sont plus nombreux** à demander **1 jour de télétravail** (22% versus 13%) quand les **non-managers sont plus nombreux** à demander **3 jours** (28% versus 18%).
- > Les répondants de moins d'un **an dans l'entreprise** sont **40% à estimer que le rythme idéal serait 1 jour** par semaine (versus 15%), et sont **moins nombreux à demander 3 jours par semaine** (15% versus 26%).
- > Les répondants en **situation d'handicap, aidant ou parent isolé** sont légèrement plus nombreux à estimer le rythme de télétravail **le plus adapté à 3 jours par semaine** (entre 30 et 32% versus 25%).
- > **41% des participants** pour qui le télétravail n'était pas déterminant souhaitent **1 jour par semaine** (versus 9%), pour les autres **le rythme souhaité est de 2 jours pour 50% et 3 jours pour 37% d'entre eux**.



Analyses détaillées par questions

Commentaires additionnels à l'attention de représentants du personnel et/ou de la Direction

Une forte incompréhension et des réactions critiques face à la décision de réduction du télétravail [QO] *Souhaitez-vous faire part de commentaires additionnels à l'attention de représentants du personnel et/ou de la Direction ? (1/4)*

9 290 participants

Soit 42,1% des répondants

12 561 verbatims

Une participation très importante a été enregistrée sur cette question malgré son positionnement en fin de questionnaire. Ce taux de participation élevé, notamment pour ce type de question, souligne l'engagement des salariés à répondre au questionnaire et a permis d'isoler des dynamiques et discours transversaux parmi l'ensemble des contributions.

Cette question est une question type « carte blanche », où tous types de contributions sont bienvenus. Ainsi, étant donnée l'importante diversité des verbatims, l'analyse par clustering manque de pertinence. Cette question a donc été analysée à partir d'une macro-analyse des données via un outil d'intelligence artificielle, qui lit et analyse les données pour en faire ressortir les axes et arguments majeurs. La supervision humaine dans cette démarche a permis de valider et consolider la pertinence de ces analyses et de les enrichir en fonction.

Ce sur quoi les salariés sont d'accord (Consensus)

1. **Le temps de transport est du temps de travail perdu** : Il y a un consensus clair sur le fait qu'en télétravail, les heures de transport économisées sont réinvesties au profit de l'entreprise (connexion plus tôt, déconnexion plus tard).
2. **La rupture du lien de confiance** : Une large part de commentaires soulignent que la méthode employée a brisé l'engagement et la loyauté envers l'employeur.
3. **La contradiction stratégique** : L'argument de la "cohésion d'équipe" est unanimement rejeté par les fonctions support et IT, dont les équipes sont dispersées géographiquement (Lille, Nantes, Roumanie, Inde).
4. **La démotivation comme réponse** : Face à ce qu'ils perçoivent comme une punition, de très nombreux salariés assument ouvertement qu'ils feront désormais le "strict minimum" (fin des heures supplémentaires non rémunérées, déconnexion stricte).

Les idées rares ou minoritaires

Soutien à la décision de la Direction : Quelques salariés (souvent du réseau ou en agence) soutiennent cette décision par souci d'équité ou parce qu'ils estiment qu'il y avait trop d'abus.
"Je trouve que c'est une très bonne chose de rétablir de l'équité entre le personnel du back office et le réseau d'agences." / "Le retour au bureau est une bonne chose. Il y a eu trop d'abus."

Demande de compensations financières directes : Certains demandent que le retour sur site soit financé par l'entreprise (frais d'essence, péages, frais de garde d'enfants rallongés).
"Verser une aide financière pour compenser cette perte d'avantage et les coûts afférents (garde d'enfants, essence)."

Appels à des actions dures : Quelques voix isolées réclament une opposition dure.
"Je suggère une grève massive [...] en bas des tours pour manifester le mécontentement. »

Le télétravail comme aménagement post-mutation : Des salariés rappellent qu'ils ont accepté des mutations loin de chez eux *uniquement* parce que le télétravail leur avait été garanti.
"J'ai fait un choix de vie de déménager en province que je n'aurais jamais fait si je n'avais pas signé l'avenant TT."

Une forte incompréhension et des réactions critiques face à la décision de réduction du télétravail [QO] Souhaitez-vous faire part de commentaires additionnels à l'attention de représentants du personnel et/ou de la Direction ? (2/4)

9 290 participants

Soit 42,1% des répondants

12 561 verbatims

Thématiques	Sous thématiques	Verbatims
LES MOTIVATIONS PERÇUES ET LA FORME DE LA DÉCISION	Un plan social déguisé (« Quiet Firing ») Les salariés sont massivement convaincus que l'objectif réel n'est pas la cohésion, mais la réduction des effectifs à moindre coût.	<ul style="list-style-type: none"> « Personne n'est dupe qu'il s'agit d'un plan social déguisé pour inciter les gens à partir à moindre coût. » - Non-manager, GCOO « Tous les moyens sont bons pour faire du ménage à moindre frais. » - Non-manager, SGRF – SG Sud Est « Je suis déçue que la banque française pour qui j'ai travaillé est devenue maintenant une entreprise américaine avec un seul objectif: gagner plus de l'argent, comment faire "virer" les gens avec moins de coûts. » - Non-manager, DFIN « Cette décision unilatérale sert de prétexte pour inciter les salariés à quitter le groupe et ainsi réduire les effectifs. » - Non-manager, IGAD
	Une décision brutale, unilatérale et sans dialogue social La méthode (annonce par mail, sans concertation) est vécue comme infantilisante et irrespectueuse.	<ul style="list-style-type: none"> « Décision unilatérale sans concertation et faite de manière brutale. » - Manager, SGRF – SG Ile-de-France Sud « Il est inacceptable, sans dialogue sociale ni explication "compréhensible" de supprimer le TT. » - Manager, GCOO « La violence de l'annonce et le flagrant manque de respect vis-à-vis des collaborateurs depuis le début de cette histoire. » - Non-manager, GCOO « Retour sur site qui a été annoncée de manière brutale et sans dialogue (nous n'avons pas été entendu malgré le mouvement de grève massif). » - Non-manager, GCOO
	L'injustice face à la rémunération de la Direction Générale La décision passe d'autant plus mal qu'elle coïncide avec l'annonce de l'augmentation du Directeur Général.	<ul style="list-style-type: none"> « Le même jour nous apprenons que Slawomir Krupa augmente son salaire de 45 % (salaire de 1.6 millions d'euros ...) ... quel mépris ! » - Non-manager, GTPS « La hausse de la rémunération de notre dirigeant (alors que nous n'avons rien) ajoute une 3^e couche de démotivation. » - Non-manager, SGRF – SG Laydernier « A cette annonce s'ajoute celle de l'augmentation de +45 % de Slawomir Krupa sur son salaire fixe (il eut été plus logique de rémunérer les performances par des actions ou un variable exceptionnel) : les provocations continuent ! » - Non-manager, SGSS
	Le sentiment d'une punition collective pour les abus de quelques-uns Les salariés estiment payer pour le manque de courage managérial face à une minorité qui abusait du système.	<ul style="list-style-type: none"> « Il est dommage que cette décision intervienne après le constat que certains collaborateurs n'aient pas compris que dans le mot télétravail, il y avait travail et en ont largement abusé - nous en subissons donc tous les conséquences. » - Non-manager, SGRF – SG Ile-de-France Sud « Dommage de punir tout le monde quand juste certains managers n'arrivent pas à gérer le télétravail correctement. » - Non-manager, RISQ « Un collaborateur qui ne travaille pas à la maison ne travaille pas non plus au bureau - il fait juste de la présence. » - Non-manager, MIBS « Une étude devrait être réalisé pour identifier les équipes ou le télétravail ne fonctionne pas afin de pouvoir corriger localement et non imposé une punition à l'ensemble des salariés. » - Manager, GCOO
PRODUCTIVITÉ ET COHÉRENCE OPÉRATIONNELLE	L'incohérence face à la stratégie d'Offshoring (délocalisation) L'argument de la cohésion d'équipe est jugé absurde par ceux dont les équipes ou les clients sont à l'étranger ou sur d'autres sites.	<ul style="list-style-type: none"> « Venir sur site pour travailler avec l'Inde me rend dubitatif. » - Non-manager, GCOO « Je passe régulièrement des journées de travail entières à enchaîner des meetings de 30 min à 60 min sur MS Teams avec des collègues distants en Inde et en Roumanie [...] Quel sens cela a-t-il de faire venir des collaborateurs ? » - Non-manager, GCOO « Pourquoi faire venir au bureau presque tous les jours une personne qui est en permanence au téléphone pour travailler avec des collègues sur un autre site ou à l'étranger. » - Non-manager, GCOO « Notre équipe travaille beaucoup avec des personnes sur d'autres sites (Val de Fontenay, Inde), moins de télétravail n'a pas d'impact sur cela. » - Manager, CPLE
	La baisse mécanique du temps de travail et « Quiet Quitting » Le temps de transport, autrefois converti en temps de travail (bénévole) par les salariés, sera désormais déduit de leur amplitude horaire.	<ul style="list-style-type: none"> « Je ne compenserai pas la perte de productivité inhérente au temps passé dans les transports [...] je le faisais spontanément en TT. » - Non-manager, IGAD « Je serai amenée à réduire mes horaires de travail et à être moins disponibles lors des jours sur site par rapport aux jours de télétravail. » - Non-manager, SEGL « Le retour sur site va m'obliger à faire moins d'heures. » - Non-manager, GLBA « Je ne pourrai plus produire autant qu'avec le télétravail qui me permettait d'augmenter considérablement mes heures de travail. » - Non-manager, DFIN
	Le télétravail comme levier de productivité et de concentration Le travail sur site en open-space est décrit comme bruyant et inadapté au travail de fond.	<ul style="list-style-type: none"> « Je travaille mieux en télétravail et plus longtemps. » - Non-manager, GBTO « Le TT permet de pouvoir travailler plus rapidement sur des dossier complexe en étant plus concentré. » - Non-manager, SGRF – SG CDN « Les open-space ne sont pas compatible avec certaines fonctions (besoin de confidentialité, de concentration). » - Manager, SGRF – Autre région « En openspace, le bruit environnant est très ralentissant, nous sommes constamment interpellés par des collègues. » - Non-manager, SGRF – SG Ile-de-France

Une forte incompréhension et des réactions critiques face à la décision de réduction du télétravail [QO] Souhaitez-vous faire part de commentaires additionnels à l'attention de représentants du personnel et/ou de la Direction ? (3/4)

9 290 participants

Soit 42,1% des répondants

12 561 verbatims

Thématiques	Sous thématiques	Verbatims
CONDITIONS DE TRAVAIL, SANTÉ ET QVT	La dégradation de la santé et les Risques Psychosociaux La fatigue liée aux transports, le manque de sommeil et le stress vont exploser, avec une anticipation de hausse des arrêts maladie.	<ul style="list-style-type: none"> « Lorsque les agents restaient en TT si un peu malades, ils seront en arrêt. » - Non-manager, SGSS « La réduction du TTR va générer davantage de fatigue et de stress. » - Non-manager, RISQ « Le retour forcé sur site augmente significativement la charge mentale, la fatigue liée aux transports et le stress organisationnel. Un rythme plus équilibré serait bénéfique pour préserver la qualité de vie au travail et, in fine, la performance. » - Non-manager, GBIS
	La saturation et l'inadéquation des locaux Les infrastructures actuelles (Flex office, cantines, salles de réunion) ne sont pas dimensionnées pour absorber ce retour massif.	<ul style="list-style-type: none"> « Si nous restons en bureau flex, idem il n'y aura pas assez de place, pas assez de salle de réunion ou de box car on ne peut pas pousser les murs. » - Non-manager, SGRF centraux « Les nouvelles agences avec des salons et des ateliers ne permettent pas de s'isoler au travail. Parfois il n'y a pas assez de bureaux. » - Non-manager, SGRF – SG AURA « Que la direction prenne le temps de visiter les locaux ou tentez de trouver une place à la cantine pour comprendre la situation actuelle. » - Non-manager, CPLE
	L'impact financier pour les salariés Le retour sur site engendre des coûts directs qui amputent le pouvoir d'achat (qui stagne).	<ul style="list-style-type: none"> « En passant à un jour de télétravail par semaine, cela engage plus de coût pour les employés (frais de transports, parking, garde d'enfants) alors qu'aucune augmentation est envisagée, comment devons-nous faire ? » - Non-manager, SGRF – SG AURA « La réduction du nombre de jours de télétravail engendre pour beaucoup des coûts financiers non négligeable... » - Non-manager, SGRF centraux
IMPACTS SUR DES POPULATIONS SPÉCIFIQUES	La fracture pour les parents (et spécifiquement les mères) et les aidants La fin du télétravail est vue comme une régression pour l'égalité homme/femme et la charge mentale des parents.	<ul style="list-style-type: none"> « Dommage pour les mamans avec des enfants en âge scolaire, elles vont vivre avec 1 stress supplémentaire. » - Non-manager, CPLE « La situation des femmes est déjà très difficile (menstruation, enfants à gérer etc.), la fin du télétravail c'est fermer les yeux sur le manque d'égalité homme / femme. » - Non-manager, RISQ « Prendre en compte la situation des proches aidants de façon plus affirmée, solidaire afin de ne pas rajouter un stress supplémentaire à l'aidant. » - Non-manager, SGRF centraux
	Les salariés en situation de handicap Le cadre du retour sur site et les exceptions prévues semblent inadaptés ou mal compris pour les travailleurs handicapés.	<ul style="list-style-type: none"> « Ayant une RQTH mais sans problème de mobilité, aucun aménagement du nombre de jours de télétravail n'est prévu pour les salariés dans mon cas ce qui n'est pas normal car un handicap n'est pas uniquement lié à la mobilité. » - Non manager, COMM « Le sentiment que la prise en compte des handicaps n'est pas adaptée à la réalité de chacun mais comme une « étiquette globale ». » - Non manager, GTPS « Il faut savoir qu'il y a des handicaps qui ne sont pas moteurs, qui impactent lourdement la vie de certains salariés. Le dispositif prévoit des solutions pour les handicaps moteurs uniquement. » - Non manager, SGRF – SG CDN
	Le piège pour ceux qui ont déménagé ou subi une mutation Certains salariés ont accepté des mobilités géographiques ou se sont éloignés <i>uniquement</i> parce que le télétravail était garanti.	<ul style="list-style-type: none"> « J'ai déménagé suite à l'accord télétravail pour acheter une maison à 1h30 du travail. Cela revient à changer les règles en cours de jeu. C'est injuste. » - Non-manager, RISQ « Pour les personnes ayant quitter la région parisienne cette décision est très dur à accepter et seul deux choix nous reste : quitter la SG ou déménager de nouveau (et abandonner les projets de vie fait sur la base de notre contrat de travail signé). » - Non-manager, GTPS « J'ai fait un choix de vie de déménager en province que je n'aurais jamais fait si je n'avais pas signé l'avenant TT. » - Non-manager, GCOO
ENJEUX RH ET IMAGE DE L'ENTREPRISE	La perte d'attractivité et la fuite des talents La SG va se couper du marché de l'emploi (notamment des jeunes et de l'IT) par rapport aux concurrents qui maintiennent le télétravail.	<ul style="list-style-type: none"> « Certains métiers (IT, data, IA) vont être complètement hors marché et on ne pourra plus conserver une expertise sur ces métiers en tension qui permettent de préparer l'avenir, tous les jeunes bien formés sur ces sujets vont partir. » - Manager, IGAD « Cette décision incompréhensible compromet l'attractivité de notre entreprise à l'égard des jeunes talents. » - Non-manager, HRCO « Vraiment déçu par la Société Générale qui fait "pire" que la concurrence. C'est la porte ouverte à la perte de talents (ou la "non arrivée"). Plus personne ne recommande la SocGen aujourd'hui. » - Non-manager, GCOO
	L'incompatibilité avec la politique RSE et environnementale Obliger les gens à prendre la voiture ou saturer les transports va à l'encontre des discours écologiques de la banque.	<ul style="list-style-type: none"> « Le retour sur site va engendrer des atteintes sur l'environnement (davantage de transports pour se rendre sur site). » - Manager, CPLE « Ce choix contredit aussi nos ambitions RSE : le télétravail est un levier majeur de réduction des déplacements et donc de notre empreinte carbone. Limiter cette pratique fragilise un équilibre qui fonctionnait et envoie un signal contradictoire sur les plans humain et environnemental. » - Non-manager, SGRF – SG Grand Ouest « Comment s'inscrit la suppression du télétravail dans la démarche RSE du groupe ? » - Non-manager, SGRF centraux

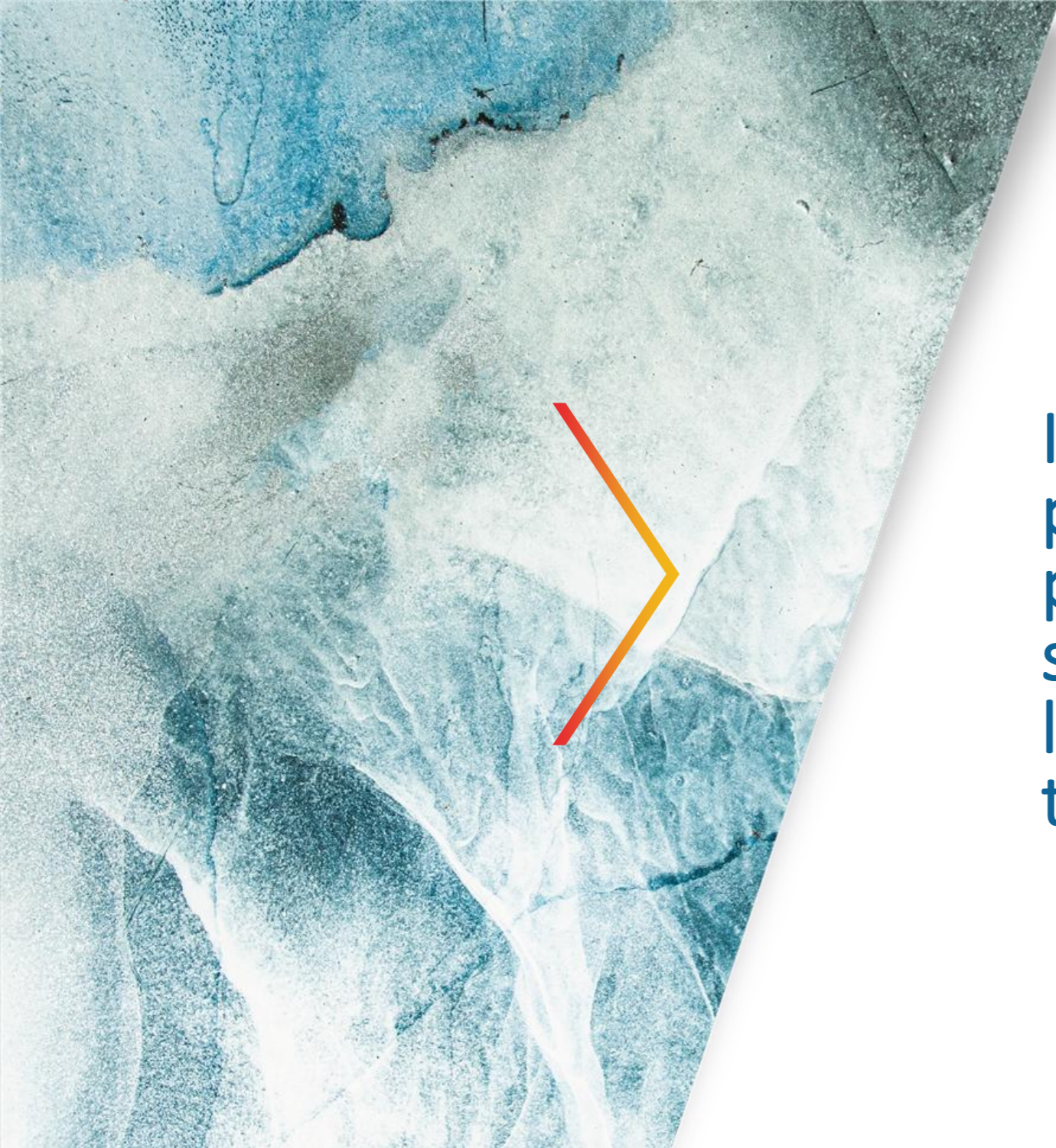
Une forte incompréhension et des réactions critiques face à la décision de réduction du télétravail [QO] *Souhaitez-vous faire part de commentaires additionnels à l'attention de représentants du personnel et/ou de la Direction ? (4/4)*

9 290 participants

Soit 42,1% des répondants

12 561 verbatims

Thématiques	Sous thématiques	Verbatims
LES SOLUTIONS ET COMPROMIS PROPOSÉS PAR LES SALARIÉS	<p>Le compromis idéal : 2 jours de télétravail C'est la proposition qui revient le plus massivement comme point d'équilibre parfait entre présentiel et distance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> « 2 jours par semaine de télétravail reste la meilleure option. » - Non-manager, CPLE « Passer à deux jours de télétravail me semblerait plus juste pour tout le monde. » - Non-manager, SGSS « 2 jours de télétravail serait parfait. » - Non-manager, RISQ « Deux jours de télétravail par semaine est une situation d'équilibre parfaite, c'est la pratique la plus répandue dans les banques françaises pour les fonctions siège et support. » - Non-manager, CPLE
	<p>Le besoin de flexibilité (forfait de jours, modulation) Plutôt que des jours fixes, les salariés demandent un capital de jours à poser selon leurs préférences.</p>	<ul style="list-style-type: none"> « Rajouter des jours télétravail flexibles (exemple 12 par semestre) à poser selon souhait des salariés. » - Non-manager, SGSS « La modularité aurait été préférable plutôt qu'un tout ou rien : il aurait été appréciable peut être de dénoncer le principe de 2j pour certaines BU/SU, mais en laissant le choix à chaque entité de gérer le temps de télétravail et d'accorder ponctuellement et sur situation personnelle spécifique 2j/semaine. » - Manager, SGRF – SG Grand Est « Il serait utile d'avoir un quota de jours flexibles pour pouvoir télétravailler depuis l'étranger (ex: dans un pays de l'UE, sans décalage horaire...). » - Non-manager, GTPS
LES IDÉES MINORITAIRES (Soutien à la direction)	<p>L'équité avec le réseau d'agences Une petite minorité estime qu'il est normal de réduire le télétravail pour être solidaire du Front Office qui n'y a pas droit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> « Je trouve qu'il était temps de gommer les injustices entre le décalage des collaborateurs du réseau qui n'ont qu'un jour par mois avec des entités qui bénéficient de 2 voir 3 jours. » - Non-manager, SGRF – SG Sud Est « Je trouve équitable que toutes les BU passent sur un rythme d'un jour par semaine et qu'il n'y ait plus de différence entre les BU. » - Manager, SGRF – SG CDN « Bonjour, en agence nous n'avons jamais été concerné par le télétravail - nous avons toujours été solidaires de nos collègues, mais je pense que le télétravail doit être pour tous et si cela n'est pas possible, il est normal de diminuer ou de supprimer les jours de télétravail - c'est un avantage qui n'est malheureusement pas acquis pour tous et qui crée de l'injustice. » - Non-manager, SGRF – SG Grand Est « Je trouve que c'est une très bonne chose de rétablir de l'équité entre le personnel du back office et le réseau d'agences. » - Non-manager, SGRF – SG CDN
	<p>La dénonciation des abus du télétravail Certains salariés pointent du doigt les dérives de certains de leurs collègues qui auraient confondu travail à distance et jours de repos. Pour eux, le retour sur site est un moyen de recadrer les « mauvais élèves ».</p>	<ul style="list-style-type: none"> « Je suis pour le retour sur site 100%. Trop d'abus, beaucoup de mélange télétravail et jour Off !!!! » - Non-manager, SGRF – SG Grand Est « Le retour au bureau est une bonne chose. Il y a eu trop d'abus. » - Manager, MARK « La fin du TT a un seul bon côté : la fin des abus et de l'impunité car certaines personnes ne venaient plus du tout au bureau, avec l'assentiment complice des managers. » - Non-manager, DFIN « Actuellement, même s'il ne faut généraliser, il y a trop d'abus dans le télétravail (autres occupations que le travail...), même dans les équipes RH. » - Non-manager, GCOO
	<p>Le besoin de cohésion, de lien social et d'intégration Des participants mettent en avant l'importance de la présence sur site (pour la cohésion, la formation, l'accueil de nouvel arrivant...).</p>	<ul style="list-style-type: none"> « Je suis ravie d'un retour sur site. Indispensable pour la cohésion, l'entraide et l'esprit d'équipe. » - Non-manager, SGRF centraux « C'est une bonne chose le retour au bureau surtout pour l'accueil des nouveaux arrivants, les échanges, la transmission, l'organisation du travail. » - Non-manager, GCOO « Télétravail doit être uniquement admis pour des situations d'urgence [...] le télétravail ne présente pas les meilleures conditions pour se concentrer au travail et empêche le lien social, vecteur de cohésion, et, à mon sens, première vertu du travail. » - Non-manager, SGRF – SG CDN
	<p>Le soutien assumé au courage managérial Une très petite poignée de salariés valide pleinement la démarche de manière très directe, saluant la décision de la Direction Générale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> « Je trouve que cette annonce est très bonne, elle aurait dû être prise bien avant. » - Non-manager, PRIV « Excellente démarche de la direction que je soutiens pleinement ! » - Manager, PRIV « Je soutiens la direction du Groupe Société Générale. » - Non-manager, PRIV « Je félicite la direction pour son courage managérial. » - Manager, SGRF – SG Ile-de-France Nord



Impacts immobiliers : un possible écart de perception entre les salariés et la direction sur l'ampleur du projet de transformation des locaux

Introduction : méthodologie

- En anticipation de la réduction du nombre de jours de télétravail, la direction immobilière (réseau et centraux) a demandé à l'intégralité des métiers leurs **prévisions d'effectifs fin 2026 - fin 2027**.
- Cette prévision a été comparée au nombre de postes de travail disponibles dans chaque bâtiment/site.
- Nous présentons dans les données ci-après les résultats de ces projections, communiquées par la direction, qui tiennent compte des **effectifs internes comme des prestataires**.
- **Pour les centraux, cette prévision est comparée au taux d'occupation** : ce taux est mesuré chaque jour (matin et après-midi) au moyen de capteurs : il rapporte le nombre de postes de travail occupés sur le nombre de postes de travail disponibles.

Pour le réseau, l'accord télétravail de 2021 n'a, selon la direction, pas modifié le dimensionnement des locaux : celui-ci serait donc adapté à une augmentation du nombre de jours passés sur site (1/2)

Type de site	Nombre de postes de travail	Effectifs	Ecart postes de travail - effectifs	Ecart postes de travail - effectifs
Agences	NC	NC	NC	Non concernées (télétravail < 1 jour / semaine)
CRC (5 sites)	821	835	- 14	Non concernés (télétravail < 1 jour / semaine)
CDS (13 sites)	2867	2540	327	<ul style="list-style-type: none"> Télétravail actuellement à 2 jours par semaine Le nombre de postes de travail est en excédent par rapport aux effectifs sauf sur le site de Lyon qui est en déficit de 23 postes de travail avec 325 postes de travail pour un effectif de 348 Le site de Lyon devra donc adopter le flex office car avec 4 jours sur site par semaine, le sous-dimensionnement du site sera plus difficilement absorbable
Directions régionales (8 sites)	1349	1127	222	<ul style="list-style-type: none"> Télétravail actuellement à 2 jours par semaine Le nombre de postes de travail est en excédent par rapport aux effectifs sauf sur Sud-Ouest (Bordeaux) Est et Grand-Ouest (Rennes) qui sont exactement à l'équilibre Le projet de fermeture (soumis à consultation) de Limoges (143 salariés) et d'Annecy (70 salariés) pourrait entraîner un afflux de salariés vers Bordeaux ou Rennes (depuis Limoges) et vers Lyon (depuis Annecy) si des salariés font le choix d'une mobilité vers ces DR (qui sont présentées comme des points d'accueil possibles) : <ul style="list-style-type: none"> Rennes avec 164 postes de travail pour 164 salariés, et Bordeaux avec 102 postes de travail pour 102 salariés, seraient alors en net déséquilibre Lyon, avec 332 postes de travail pour 304 salariés pourrait le devenir aussi.



POINT DE VIGILANCE

> Le passage de 2 jours à 1 jour de télétravail pourrait entraîner une suroccupation du CDS de Lyon et des DR de Bordeaux et Rennes.

Pour le réseau, l'accord télétravail de 2021 n'a, selon la direction, pas modifié le dimensionnement des locaux : celui-ci serait donc adapté à une augmentation du nombre de jours passés sur site (2/2)

- > En termes de places de parking, il n'est pas prévu pour les sites suivants de modification de la capacité, car ceux-ci sont desservis par les transports en commun :
 - CDS de Bordeaux, Cergy, Rennes, Lille, Lyon, Stade de France, Toulouse, Arcueil
 - DR de Lyon, Rennes, Toulouse, Marseille
- > Pour le site suivant, **de nouveaux locaux sont en cours de recherche ou déménagement prévu** :
 - DR de Strasbourg (déménagement prévu en juin 2027) (78 salariés)
- > Pour les sites suivants, la capacité de parking est présentée comme très supérieure au besoin : CDS Aubagne et CDS Strasbourg
- > Pour les sites suivants, pas d'information reçue sur la capacité du parking : CDS Orléans et CDS Montpellier



POINT DE VIGILANCE

- > Si les sites n'ont pas été réduits en surface et ni le nombre de places de parking diminué depuis la mise en œuvre du télétravail, et que le nombre de postes de travail et de places de parking convenait initialement, le projet ne devrait pas affecter le besoin sur les sites dont l'effectif est inchangé.
- > Seuls bémols sur :
 - **Le site de Lyon** qui est légèrement sous-capacitaire actuellement et pourrait gagner de nouveaux effectifs avec la fermeture d'Annecy,
 - **Les sites de Rennes et de Bordeaux** s'ils sont rejoints par des salariés transférés de Limoges.
- > **Ce constat doit être mis en perspective avec le niveau actuel de satisfaction sur les locaux** : la réduction du nombre de jours de télétravail ne doit pas être perçue comme aggravant une insatisfaction qui préexistait au projet.
- > Dans le contexte de la réduction du télétravail, tout projet immobilier doit rechercher une amélioration des conditions de travail des salariés, afin de rendre plus acceptable le retour sur site.

Pour les centraux, le dimensionnement des locaux a été revu avec la mise en place du flex office et la prise en compte de l'accord télétravail de 2021

- > A la suite des différents projets immobiliers réalisés dans le cadre du déploiement du flex-office, puis de l'adaptation des locaux dans le cadre de l'accord télétravail de janvier 2021, **les surfaces du parc immobilier ont été réduites.**
- > A l'issue de ces opérations, selon les estimations réalisées par la direction, **le parc apparaît actuellement toujours surcapacitaire** car les immeubles occupés étant majoritairement des propriétés du Groupe, il n'a pas toujours été possible d'ajuster les surfaces occupées aux besoins stricts, à l'exception de quelques opérations de mutualisation avec des filiales du Groupe, et d'une sous-location à une entreprise extérieure.
- > Tenant compte de l'occupation effectivement mesurée, **le taux d'occupation moyen des locaux référencés ci-dessous est de 40%, avec par ailleurs un nombre de postes de travail de 26 568, supérieur de 1283 par rapport aux effectifs.**

- > Si le flex office est mis en place dans l'esprit, **dans les faits il ne l'est pas** car dans la plupart des bâtiments, on est au-dessus de un pour un en termes de postes de travail.

- > Certains bâtiments (comme Basalte, les Dunes ou Lille Conex) ont moins de postes de travail que de salariés toutefois le taux d'occupation reste entre 40 et 60%.

Immeuble	Lieu	Postes de travail	Effectifs (à date)	Occupation	Nombre de postes de travail occupés
Alicante & Chassagne	La Défense	7 962	7 059	38,1%	3 034
Granite	La Défense	4 140	4 036	37,0%	1 532
Basalte	La Défense	3 247	3 551	46,6%	1 513
Les Dunes	Val de Fontenay	5 440	5 909	37,4%	2 035
Sakura part SGPM	Val de Fontenay	1 447	1 132	25,4%	368
29 Haussmann	Paris	596	613	59,4%	354
50 Anjou	Paris	612	538	47,2%	289
Nantes Beaujoire (*)		1 408	1 174	N/A	
Lille Conex hors R+4 et R+5	Lille	447	521	59,4%	266
Lille Rihour	Lille	596	274	30,6%	182
Lieusaint Spirito Verde	ex Data center	44	25	22,6%	10
Schiltigheim		629	453	N/A	
TOTAL		26 568	25 285	40,4%	9 581

Soit en moyenne 38% des effectifs

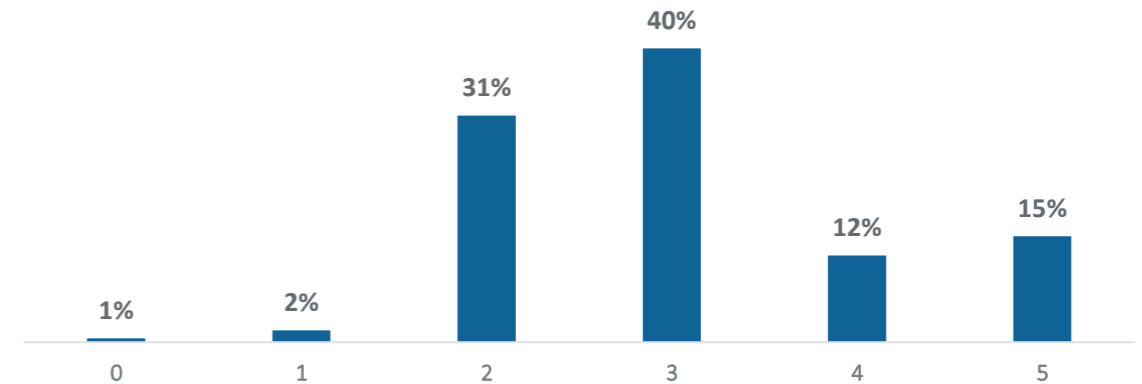
Pour les centraux, projection des besoins en postes de travail avec un retour au bureau à hauteur de 4 jours par semaine (1/2)

- > Selon le questionnaire, le taux de présence moyen des salariés au bureau est de 61,4% (soit 3 jours par semaine), tous salariés confondus, incluant les salariés du réseau.
- > On peut faire l'hypothèse, confirmée par les taux d'occupation des bâtiments centraux, que pour les centraux le **taux de présence est plutôt autour de 40%** (40,4% d'occupation des postes de travail représente une moyenne de 9581 postes de travail occupés soit 38% des effectifs).
- > Passer à 4 jours sur site reviendrait donc à un taux de présence de 80% soit un **doublé** par rapport à la présence actuelle, donc un réel sentiment pour les salariés d'une densité accrue de l'occupation des locaux.

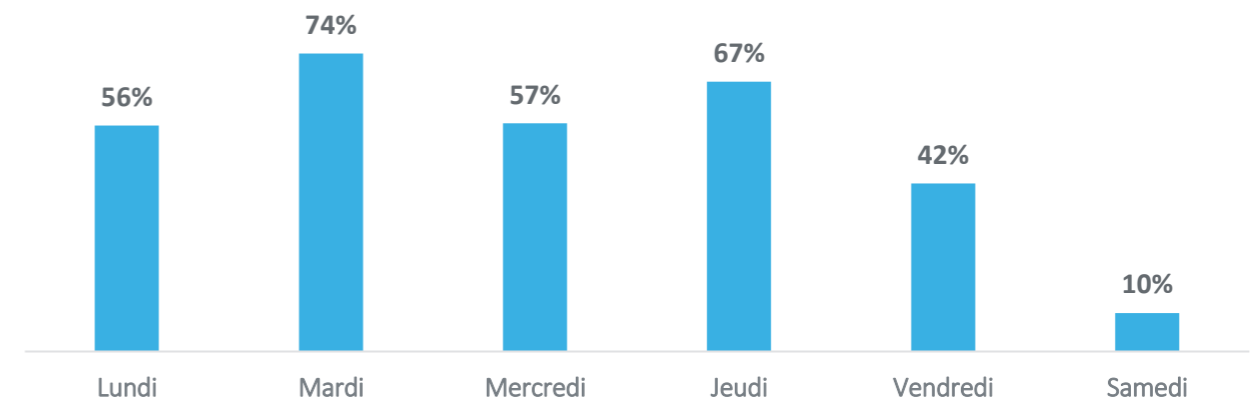
Actuellement, combien de jours par semaine êtes-vous en moyenne...

Au bureau :

M = 3 jours



Quels jours êtes-vous généralement au bureau ?



Pour les centraux, projection des besoins en postes de travail avec un retour au bureau à hauteur de 4 jours par semaine (2/2)

Immeuble	A - Postes de travail	B - Effectifs (à date)	C - Présence	D - Nb de postes de travail occupés D = B*C	Postes de travail disponibles - postes de travail occupés (A - D)	Taux d'occupation des bâtiments (D/A)
Alicante & Chassagne	7 962	7 059	80%	5 647	2 315	71%
Granite	4 140	4 036	80%	3 229	911	78%
Basalte	3 247	3 551	80%	2 841	406	87%
Les Dunes	5 440	5 909	80%	4 727	713	87%
Sakura part SGPM	1 447	1 132	80%	906	541	63%
29 Hausmann	596	613	80%	490	106	82%
50 Anjou	612	538	80%	430	182	70%
Nantes Beaujoire (*)	1 408	1 174	80%	939	469	67%
Lille Conex hors R+4 et R+5	447	521	80%	417	30	93%
Lille Rihour	596	274	80%	219	377	37%
Lieusaint Spirito Verde	44	25	80%	20	24	45%
Schiltigheim	629	453	80%	362	267	58%
TOTAL	26 568	25 285	80%	20 228	6 340	76%

- Nous avons simulé dans le tableau ci-dessus le nombre de postes de travail qui serait nécessaire dans chaque bâtiment. Avec 80% de présence sur site (soit 4 jours de présence par semaine) les bâtiments centraux seraient occupés à 76%, donc la capacité serait suffisante. Toutefois **on constate des disparités selon les bâtiments** avec certains occupés à plus de 80% ce qui est considéré en immobilier comme un taux très élevé.
- D'ailleurs la direction immobilière nous a bien précisé que **de nombreux mouvements seraient orchestrés au sein des bâtiments existants** pour adapter le nombre de postes de travail des différentes zones aux taux de présence. **Le macrozoning serait donc revu.**
- **La mise en œuvre de la charte télétravail sera donc accompagnée d'un plan de « réorchestration immobilière » d'ampleur, prévu d'ici septembre 2026.**

En vert : sites locataires

Le dimensionnement des espaces doivent intégrer les postes aménagés pour les salariés avec recommandations médicales ou RQTH

- > Les postes aménagés pour les salariés avec recommandations médicales ou RQTH ne sont pas flexibles selon la responsable de la mission handicap.
- > Les sièges réglables font l'objet sur certains sites de "stockage temporaire" pour laisser place à d'autres salariés (des stickers permettent d'identifier ces postes).



RECOMMANDATION

- > Un renfort de vigilance sera nécessaire sur les sites où les taux d'occupation seront élevés.
- > Pour les bâtiments où il y aura une réorganisation immobilière, une coordination sera à prévoir avec les relais handicap (120 sur le territoire) pour prendre en compte l'implantation des postes non flexibles et des postes adaptés

Besoins en places de parking pour les centraux franciliens

Etat des lieux du parc en Ile-de-France

Immeubles	Surface Utile Brute Locative (m ²)	Nombre d'emplacements pour véhicules légers			Ratios	
		STANDARD	dont PMR	dont IRVE	m ² SUBL / emplacement	% IRVE
Alicante et Chassagne	121619	1101	24		110,5	0%
Basalte	34718	470	8	102	73,9	22%
Granite	60041	500	12	101	120,1	20%
Total la Défense :	216378	2071	44	203	104,5	10%
Dunes	80093	1292	26	40	62,0	3%
Sakura	30465	222	6	7	137,2	3%
Total VdF :	110558	1514	32	47	73,0	3%

> Le questionnaire met en évidence que :

- 60% des salariés utilisent les transports en commun
 - 35% utilisent un véhicule thermique
 - 6% utilisent un véhicule électrique
- } 41% ont besoin d'un parking véhicule

> Pour les **centraux franciliens**, l'usage des transports en commun est probablement supérieur. Si on fait l'hypothèse que **25% des salariés des centraux franciliens ont besoin d'un parking (et non 41%)**, le besoin serait supérieur à la capacité à La Défense.

	Effectifs	Estimation du besoin en places de parking*	Places disponibles	Manque à combler
Alicante & Chassagne				
Granite	14 646	2 929	2071	858
Basalte				
Les Dunes				
Sakura part SGPM	7 041	1408	1514	-106

* Calcul = effectif * 25% * 80%

Les salariés font remonter l'immobilier comme l'une des problématiques majeures liées au retour sur site [QO] Quels sont les freins et difficultés du retour sur site ?

17 770 participants

Soit 80,6% des répondants

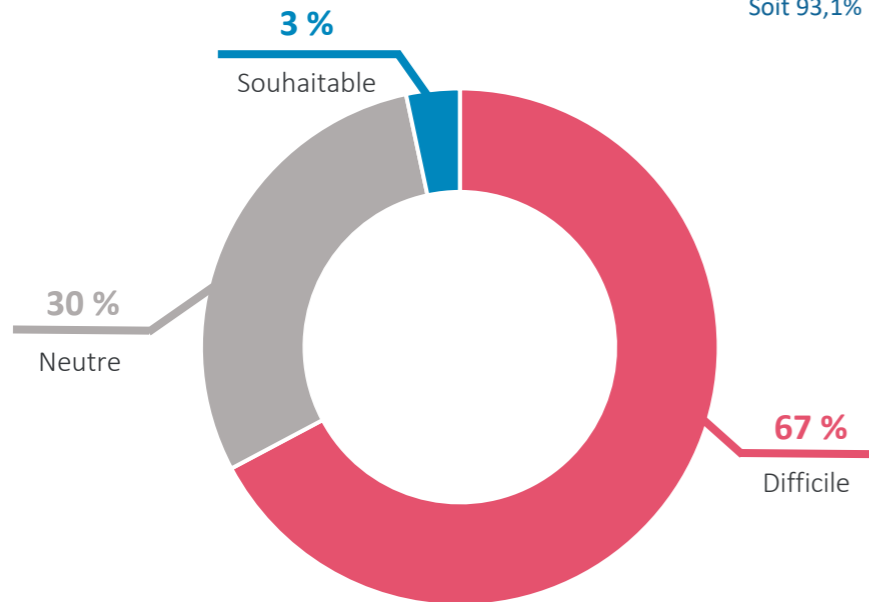
39 618 verbatims

Thématiques principales	%	Sous-thématiques	%	Idées principales
Une perte d'efficacité individuelle	50%	Une perte de temps	42%	<ul style="list-style-type: none"> • Une perte de temps liée au trajet – 40% • La diminution du temps de travail – 2%
		Une perte d'efficacité	14%	<ul style="list-style-type: none"> • La baisse de la concentration (bruit et appels téléphoniques dans l'open space...) – 7% • La perte d'efficacité – 4% • La perte de productivité – 2% • L'augmentation de la charge de travail et moins de temps pour la réaliser – 1% • La baisse de qualité du travail – 1%
Une dégradation de la qualité de vie	44%	Le déséquilibre vie professionnelle/personnelle	27%	<ul style="list-style-type: none"> • L'organisation personnelle et familiale plus compliquée – 14% • La dégradation de l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle – 10% • La réduction du confort de vie – 3% • Les volumes horaires plus rigides et contraignants – 1% • La réduction des disponibilités pour aider un(e) proche – 1%
		Des impacts négatifs sur ma santé et mon bien-être	25%	<ul style="list-style-type: none"> • L'augmentation du stress et de la fatigue – 22% • Les impacts négatifs sur ma santé mentale et physique – 3% • La baisse de l'activité physique – 2% • Le manque à gagner en matière de sommeil – 1% • L'incompatibilité du retour sur site avec mon handicap – 0,2%
Une dégradation des conditions de travail	44%	Un environnement de travail inadapté	24%	<ul style="list-style-type: none"> • L'environnement de travail trop bruyant – 15% • La perte de flexibilité – 4% • Le travail en open space – 2% • La dégradation globale des conditions de travail (température, places disponibles, bruit, ...) – 2% • Les bureaux inconfortables et non adaptés – 1% • Les bureaux mal isolés (froid l'hiver, chaud l'été) – 1% • Le manque d'ergonomie et de matériel adapté (souris, internet ...) – 0,5% • La mauvaise ambiance et/ou la tension avec les collègues – 0,4% • Le manque de confidentialité – 0,3%
		Un manque de places ...	23%	<ul style="list-style-type: none"> • ... pour travailler (place sur site, open space ...) – 13% • ... pour déjeuner (cantine...) – 9% • ... pour faire des réunions – 6% • ... pour stationner – 2% • ... pour les ascenseurs – 0,3%
		Des impacts en termes de coûts	8%	<ul style="list-style-type: none"> • Les frais liés à la garde d'enfant – 4% • L'augmentation des frais liés à l'utilisation du véhicule – 3% • Le coût financier lié aux frais additionnels – 1% • Les frais de restauration – 1% • Le logement éloigné des bureaux – 0,2%

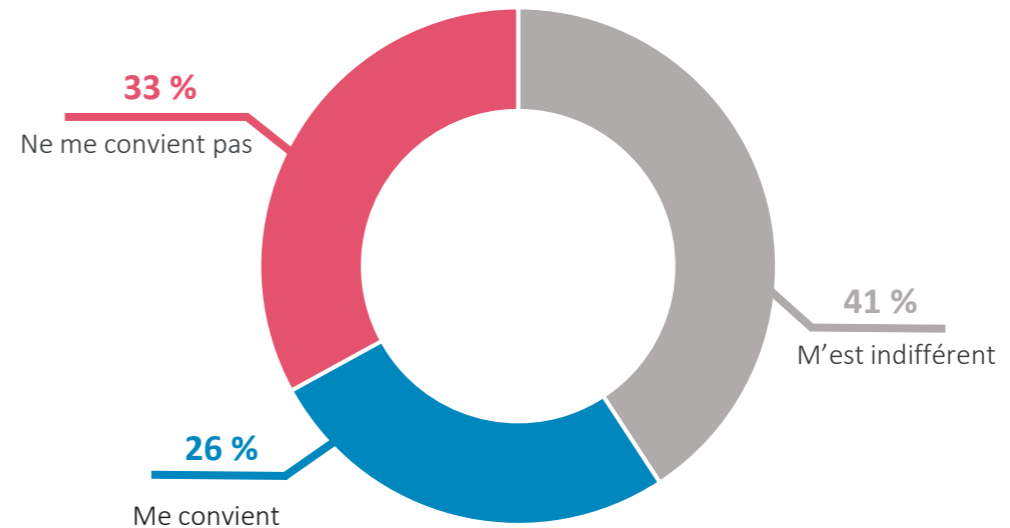
NB : Les % affichés sont des % participants et se lisent comme ceci : 50% des participants ont émis une idée en lien avec la thématique « Une perte d'efficacité individuelle »

Le retour sur site est largement perçu comme difficile, et le mode « flex » ne convient qu'à une minorité

[QCU] Pour vous, le retour sur site est... **20 537** participants
Soit 93,1% des répondants



[QCU] Si vous êtes concerné(e) par un travail en mode « flex », ce mode : **17 969** participants
Soit 81,5% des répondants



Or l'immobilier ressort comme un levier essentiel pour faciliter le retour sur site

[QO] De quoi avez-vous besoin pour faciliter votre retour sur site ?

14 193 participants

Soit 64,4% des répondants

23 437 verbatims

Thématiques principales	%	Sous-thématiques	%	Idées principales
J'ai besoin d'espaces de travail adaptés	38%	J'ai besoin de plus d'espace et de bureaux fixes et adaptés	19%	<ul style="list-style-type: none"> Disposer de plus de places, d'espace et de lumière – 9% Bénéficier d'un bureau fixe et individuel, attitré – 6% Compter sur des locaux agréables et accueillants – 3% Arrêter le flex office et les open spaces – 2% Bénéficier de bureaux et de sièges ergonomiques – 1%
		J'ai besoin d'espaces calmes et sans nuisances	15%	<ul style="list-style-type: none"> Disposer d'espaces de travail calmes – 10% Disposer d'espaces pour s'isoler – 3% Avoir des bureaux et salles de réunion insonorisés – 2% Obtenir un casque anti-bruit – 1%
		J'ai besoin d'espaces de travail collectifs	8%	<ul style="list-style-type: none"> Avoir plus salles de réunion disponibles – 6% Disposer d'espaces pour se regrouper entre équipes – 2% Pouvoir réserver les salles facilement – 0,2%
		J'ai besoin de matériel bureautique et d'une connexion performante	2%	<ul style="list-style-type: none"> Utiliser du bon matériel informatique et des fournitures – 1% Disposer d'équipements fonctionnels sur site (matériel, casiers...) – 1% Pouvoir laisser son ordinateur sur place le soir ou de disposer d'un deuxième – 0,5% Exploiter une connexion internet fonctionnelle – 0,2%
		J'ai besoin de règles de vie collective claires	2%	<ul style="list-style-type: none"> Suivre des règles de vie pour l'open space – 1% Limiter les réunions en fonction des horaires – 1% Participer à plus de réunions en présentiel – 0,2%
J'ai besoin de modalités de travail flexibles et d'un bon équilibre vie personnelle et professionnelle	32%	J'ai besoin de flexibilité quant à l'utilisation du télétravail	27%	<ul style="list-style-type: none"> Conserver des jours de télétravail – 11% Bénéficier de flexibilité sur mes jours de télétravail – 7% Rester autonome sur mes horaires – 6% Je suis opposé(e) au retour au bureau – 5% Retourner progressivement sur site – 0,5% Bénéficier de télétravail en cas d'absence forcée - 0,4%
		J'ai besoin de solutions personnalisées pour organiser mon quotidien	6%	<ul style="list-style-type: none"> Bénéficier de solutions et d'aides financières pour la garde d'enfants et l'aide ménagère – 3% Aménager mon temps de travail en fonction de mon temps de transport – 2% Aménager mon travail en fonction de mon handicap ou d'un proche dépendant – 1% Réduire mon temps de travail sur site – 0,2% Bénéficier de jours de congés supplémentaires – 0,2%
		J'ai besoin de préserver ma santé et mon équilibre	<1%	<ul style="list-style-type: none"> Conserver un bon équilibre vie professionnelle/vie personnelle – 0,3% Ressentir moins de stress au travail – 0,2% Avoir le temps de prendre soin de ma santé et Bénéficier d'un soutien psychologique access – 0,2%
J'ai besoin d'une meilleure qualité de vie collective sur site	16%	J'ai besoin d'une offre de restauration améliorée	12%	<ul style="list-style-type: none"> Profiter d'une cantine optimisée, avec plus de places, et moins chère – 8% Bénéficier d'une offre alimentaire élargie et de meilleure qualité – 2% Bénéficier de tickets-restaurant et de leur augmentation – 2% Profiter de plus de cafétérias et d'espaces café -1% Pouvoir déjeuner au calme – 0,5%
		J'ai besoin d'espaces de détente et d'activités	3%	<ul style="list-style-type: none"> Profiter de salles de sport ou d'offres sportives – 2% Profiter de salles de pauses et de repos – 1%
		J'ai besoin d'un bâtiment propre, climatisé et équipé	2%	<ul style="list-style-type: none"> Travailler dans des locaux à des températures convenables – 1% Évoluer dans des locaux propres – 1% Bénéficier de plus de sanitaires, plus propres – 0,5%
		J'ai besoin de convivialité et de cohésion d'équipe	1%	<ul style="list-style-type: none"> Profiter d'espaces de convivialité et d'événements d'entreprise – 1% Vivre une meilleure ambiance et cohésion d'ambiance – 0,3%
J'ai besoin de soutien financier pour couvrir les frais liés au retour au bureau	14%	J'ai besoin d'une augmentation de salaire ou d'une prime	10%	
		J'ai besoin d'une prise en charge de mes frais de déplacement	5%	<ul style="list-style-type: none"> Être remboursé(e) des frais de transport – 3% supplémentaires (notamment transports en commun) Être remboursé(e) de mes frais kilométriques, péages et parkings – 2% Être remboursé(e) des frais de taxi et d'hôtel – 0,2%
Je n'ai besoin de rien ou ne me sens pas concerné(e)	13%			
J'ai besoin que mon lieu de travail soit proche et accessible	12%	J'ai besoin de réduire mon temps de transport	7%	<ul style="list-style-type: none"> Avoir un trajet fluide – 4% Accéder à un site à proximité ou changer de poste – 3%
		J'ai besoin d'infrastructures de stationnement	4%	<ul style="list-style-type: none"> Profiter de davantage de places de parking – 4%
		J'ai besoin d'un accompagnement dans ma mobilité au travail	2%	<ul style="list-style-type: none"> Déménager et/ou bénéficier d'une aide au logement – 2% Bénéficier d'une voiture de fonction - 0,3%
J'ai besoin d'être mieux accompagné(e) et informé(e) dans ce projet	6%	J'ai besoin d'un accompagnement professionnel	3%	<ul style="list-style-type: none"> Être encadré(e) par un management bienveillant : accompagnement renforcé et réduction de la pression – 1% Recevoir du soutien pour rester motivé(e) et confiant(e) – 1% Bénéficier de reconnaissance et de considération – 1%
		J'ai besoin de comprendre la décision et d'être écouté(e)	2%	
		J'ai besoin d'être clairement informé(e) des suites de la décision	2%	

Des attentes fortes sur les espaces de travail pour faciliter le retour sur site

[QO] De quoi avez-vous besoin pour faciliter votre retour sur site ?

14 193 participants

Soit 64,4% des répondants

23 437 verbatims

Quelques verbatims...

J'ai besoin d'espaces de travail adaptés

- > « Le travail en open space est devenu très difficile pour moi. Des règles claires doivent être établies pour éviter que des personnes très bruyantes ne polluent les open space lors de leurs réunions ou tout simplement les small talks. » - **Non-manager, GCOO**
- > « Un casque suffisamment performant pour bloquer le bruit afin de pouvoir entendre ce que l'on nous dit en réunion. » - **Non-manager, SGRF centraux**
- > « En tant que manager, un bureau fermé ou un espace de direction plus cloisonné ou avec plus de confidentialité afin que les conversations confidentielles ne soient pas entendues par tous sans pour autant monopoliser des salles de réunions. » - **Manager, GTPS**

J'ai besoin d'une meilleure qualité de vie collective sur site

- > « Avoir des espaces de convivialité dans les étages : avoir des espaces vivables avec lumière du jour, facilités (évier, eau, propre..). » - **Manager, GCOO**
- > « Une restauration de qualité - elle s'est dégradée depuis un certain temps. » - **Manager, RISQ**
- > « Des événements d'équipes (séminaires, formation en présentiel, repas...) pour renforcer la cohésion des équipes et le plaisir de travailler ensemble. » - **Non-manager, DFIN**

Il existe un écart de perception, entre les salariés et la direction, quant à l'ampleur de la transformation immobilière

- > La direction considère la mise en adéquation des espaces de travail avec la charte télétravail comme « **un projet immobilier comme un autre** », réalisé au moyen de « **mouvements** » et entend s'appuyer sur le référentiel immobilier existant (ratios de surface par poste de travail, surfaces dédiées aux zones collaboratives ouvertes et fermées, aux zones ressources...).

- > A l'opposé les salariés expriment des demandes fortes d'évolutions des espaces :
 - Le besoin principal porte sur des **espaces de travail adaptés (38%)** : **plus de places, des environnements calmes, sans nuisance, mieux équipés pour travailler efficacement à l'instar de bureaux individuels lorsque c'est possible, notamment pour les managers.**
 - Au-delà du travail, les attentes concernent les **conditions de vie sur site** et évoquent au premier plan une **restauration adaptée** à la fois en termes de prix mais aussi en termes de places disponibles.
- > Ces attentes de **repenser les espaces** semblent aller a contrario du projet envisagé par la direction, qui repose sur une simple adaptation des locaux existants.
 - Dans les réponses au questionnaire, il n'est pas possible de percevoir si les attentes fortes des salariés résultent toutes d'un **vécu insatisfaisant des locaux actuels** ou de leur **projection de la vie en open space avec un taux d'occupation deux fois supérieur à aujourd'hui.**
 - Ces attentes mettent en évidence le besoin de réaliser un **retour d'expérience des locaux existants et une expression des besoins** qui prenne en compte les remontées des salariés.

Les locaux sont un levier d'acceptation du projet : il reste 6 mois pour mettre en place des locaux qui ne soient pas un facteur d'aversion au retour sur site


- > Une transformation immobilière est toujours vécu avec anxiété et l'accompagnement doit aider les salariés à se projeter dans leurs futurs espaces de travail et à les rassurer sur le fait que leurs conditions de travail ne seront pas dégradées. **En l'espèce, étant donné qu'il n'existe aucune projection de ce type, il est normal que cette inquiétude soit maximale.**



RECOMMANDATION

Immobilier

- > Le chantier immobilier dans les centraux devrait être engagé rapidement pour donner de la visibilité aux salariés :
 - Réaliser un **retour d'expérience** prenant en compte la satisfaction des salariés sur les locaux existants
 - Définir des porteurs métiers en charge de **l'expression de besoins** à un niveau suffisamment proches des salariés (à la maille des services, équipes)
 - Prendre en compte le fait qu'à 4 jours par semaine sur site les locaux devront être agréables et **aussi calmes** et bien installés qu'à la maison
 - Ne pas négliger les **besoins en espaces collaboratifs de proximité**, pour s'isoler lors de petites réunions, conversations bruyantes ou confidentielles
 - S'assurer que les locaux seront adaptés au **travail collectif et à la facilitation des échanges** qui sont recherchés au travers du retour au bureau
- > En parallèle il convient de travailler :
 - Le **dimensionnement des parkings et la location de places supplémentaires** si le nombre d'emplacements existants est insuffisant
 - La **restauration** (projet en cours d'après les échanges sur ce sujet avec la DRH).



Evaluation de l'impact de la
réduction du nombre de
jours de télétravail sur le
temps passé dans les
trajets

Définitions et méthodologie : éléments pris en compte dans le cadre de l'étude transport (1/2)

- > Les **temps de trajet** indiqués dans ce document et détaillés dans le volume 3 de notre rapport, s'entendent pour un **trajet aller et retour et en minutes**.
- > Un trajet correspond à l'ensemble du parcours du salarié entre le domicile jusqu'au lieu de travail : dans la mesure où nous ne disposons que des codes postaux et non des adresses précises des salariés, nous avons utilisé comme adresse de domicile le «centroïde» de la commune, c'est-à-dire le centre géométrique du polygone formé par les contours de la commune. Quand le centroïde tombait sur une zone non habitée, nous avons pris comme adresse de référence l'adresse du bâtiment le plus proche du centroïde. **L'utilisation du centroïde est un facteur d'approximation des temps de trajet, surtout dans des communes étendues et/ou à fort trafic.**
- > Les temps de trajet (transport collectif, voiture) s'appuient sur la base de donnée google.
 - Les temps de correspondance et d'attente sont également pris en compte.
- > Les temps de trajet en voiture correspondent aux durées moyennes de parcours en tenant compte des **impacts du trafic routier**.
- > Hypothèse de calcul :
 - Pour les sites centraux La Défense et Paris et de Val de Fontenay : arrivée sur site à 8h00 et départ du site à 18h00
 - Pour les Autres sites / CDS / Site de Nantes / Sites Lillois : arrivée sur site à 7h30 et départ du site à 17h30

Définitions et méthodologie : éléments pris en compte dans le cadre de l'étude transport (2/2)

- Dans cette étude nous avons pris en compte tous les salariés dont le site d'affectation actuel avait une adresse dans le fichier transmis par la direction. Et après élimination des incohérences (code postaux erronés) l'échantillon est de 22 416 personnes réparties sur 40 sites.
- Nous nous apercevons que certains temps de trajet apparaissent comme très élevés au point d'être impraticables sur une journée de travail (site AMPERE ou CDS par exemple) : cela peut être lié à plusieurs explications : des salariés qui ne font que du télétravail, des erreurs sur l'adresse du salarié (pas à jour au regard de son lieu de rattachement) ou salariés rattachés à un site dans la base RH mais qui travaillent sur un autre plus proche de leur domicile.
- **Sur les CDS les données sont peu interprétables** : en effet nous avons pu remarquer que beaucoup de salariés ont leur adresse de domicile sur un code postal en province et sont rattachés au CDS de Saint-Denis, ce qui entraîne des temps de trajet très élevés :
 - Est-ce à dire que ces salariés fréquentent le site de Saint-Denis ?
 - Ou qu'ils travaillent en « décentralisé » dans des sites plus proches de leur domicile ?



RECOMMANDATIONS

- Ne pas avoir un fichier du personnel à jour des données géographiques **prive la direction d'un outil de prévention** qui lui aurait permis de détecter des impacts de la charte télétravail sur les temps de trajet.
- Nous invitons la DRH à **fiabiliser les données géographiques de son fichier du personnel** : adresse des sites, rattachement des salariés aux sites, adresses complètes des salariés, afin de fiabiliser la présente étude remise par Secafi.
- Cela permettra d'identifier les **situations critiques par site au regard d'un allongement des temps de trajet**

Echantillon des personnes pris en compte pour l'étude par site (22 416 salariés pour lesquels nous disposons des données d'adresse du domicile et du site de rattachement)

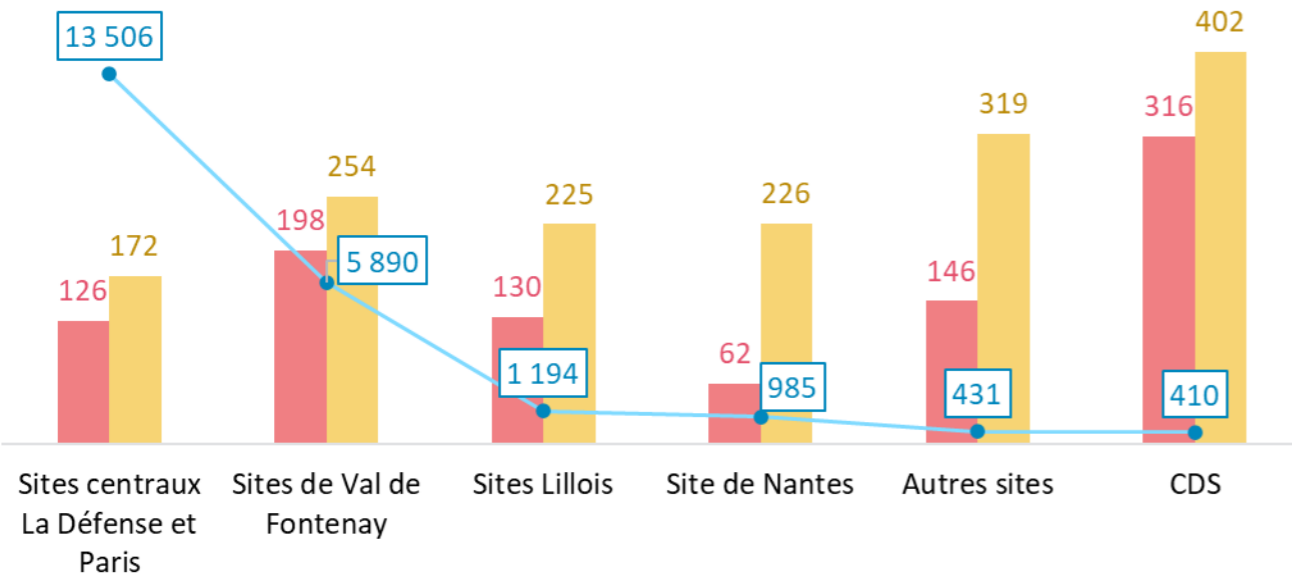
Site regroupés	Site	Nb salarié
Sites centraux La Défense et Paris		13 506
	TOUR CHASSAGNE	3 644
	BASALTE	2 890
	Tour Granite	2 879
	TOUR ALICANTE	2 565
	ANJOU	680
	29 HAUSSMANN	636
	Tour D2	206
	AMPERE E+	4
	ESPACE 21/2	2
Sites de Val de Fontenay		5 890
	SAKURA	1 362
	LES DUNES 5	1 128
	LES DUNES 4	1 066
	LES DUNES 3	785
	LES DUNES 1	667
	LES DUNES 2	660
	JULLIA	138
	NIEMEYER 2	70
	LES DUNES LA VALLEE	9
	DELTA	4
	CRISTALLIA	1

Site regroupés	Site	Nb salarié
Sites Lillois		1 194
	LILLE RIHOUR	626
	LE CONEX	567
	LILLE ESPACE CARNOT (CRCM de LILLE)	1
Site de Nantes		985
	NANTES	985
Autres sites		431
	SCHILTIGHEIM	246
	Lyon /Bld Eugene Deruelle	85
	BORDEAUX	31
	Spirito Verde	26
	GREEN OAK - Arcueil	16
	LYON JDL	15
	DR DE STRASBOURG	10
	BOREA	2
CDS		410
	CDS STADE DE FRANCE	374
	CDS Rennes Bat B	15
	CDS BORDEAUX	14
	CDS CERGY	2
	CDS LYON	2
	CDS LILLE	1
	CDS STRASBOURG	1
	CDS MARSEILLE	1
Total général		22 416

Temps de trajet des salariés par groupes de sites

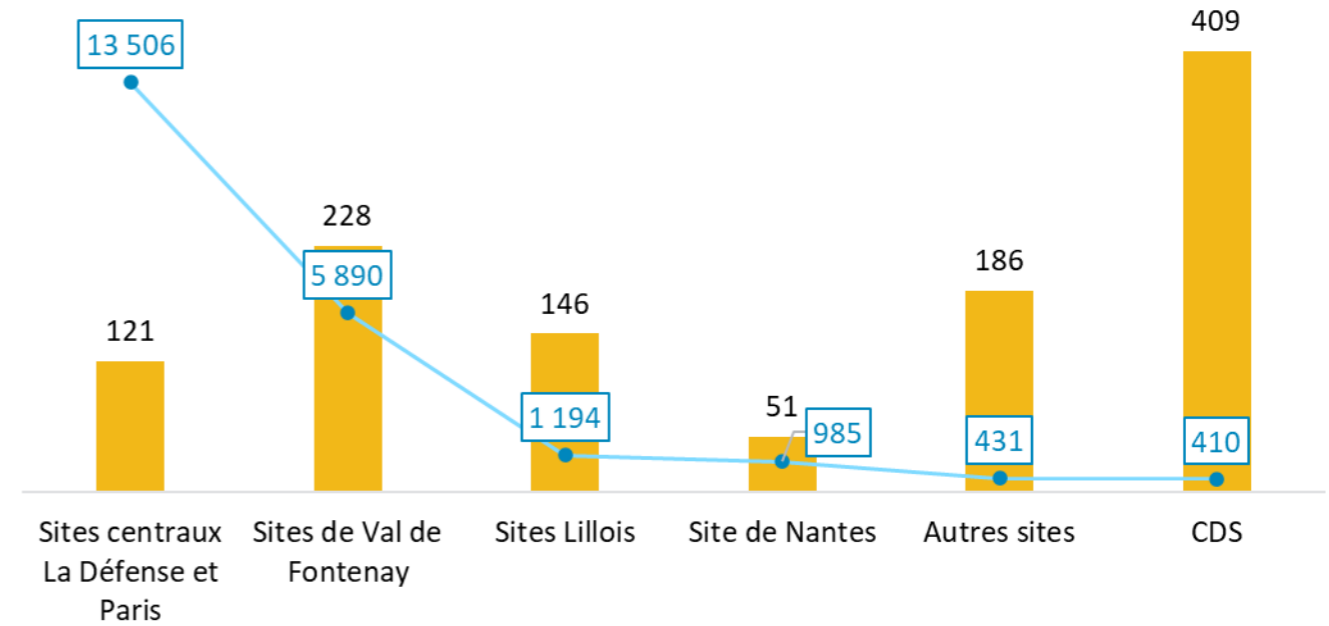
Durée moyenne aller retour par mode de transport (en min) par sites regroupés

Voiture Transport en commun Nb salariés



Distance moyenne aller retour (en Km) par sites regroupés

Distance moyenne Nb salariés

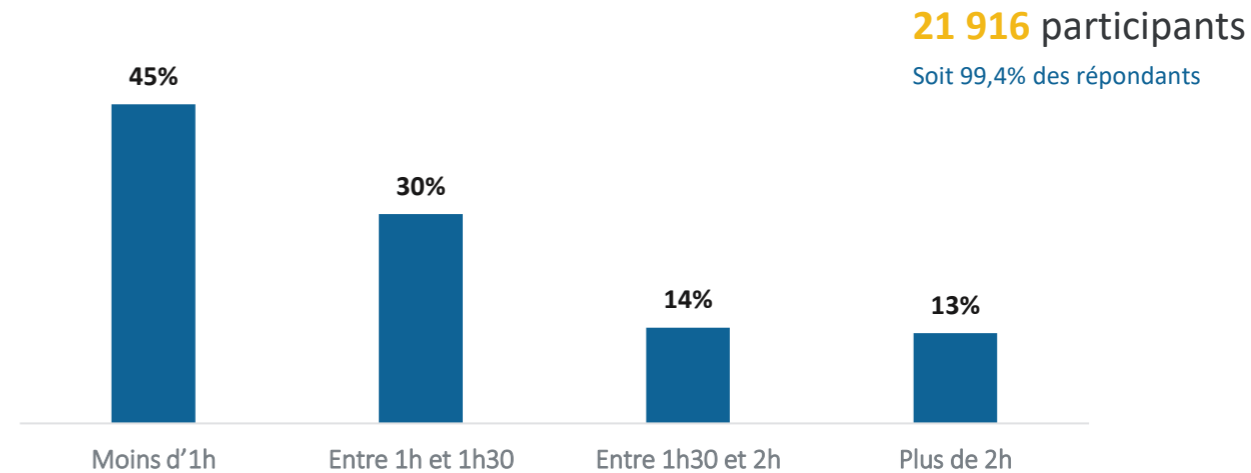


Durée moyenne aller retour	Autres sites	CDS	Site de Nantes	Sites centraux La Défense et Paris	Sites de Val de Fontenay	Sites Lillois	Tous sites
Voiture	2h26	5h16	1h02	2h06	3h18	2h10	2h26
Transport en commun	5h19	6h42	3h46	2h52	4h14	3h45	3h26
<i>Nb de salariés pouvant prendre les transports en communs</i>	422	399	971	13 383	5 829	1 064	22 068
Meilleur choix							
Moyenne	2h26	5h09	1h02	1h58	3h13	2h07	2h20
<i>Nb de salariés par meilleur choix de type de transport :</i>							
Voiture	418	321	985	10 107	4 430	1 066	17 327
Transport en commun	13	89	0	3 398	1 460	128	5 088
Total salariés	431	410	985	13 505	5 890	1 194	22 415

En synthèse sur l'étude transport

- > En éliminant les CDS (temps de trajet aberrants), les temps de trajet moyens aller-retour sont rarement en dessous de 2 heures par jour en utilisant le mode le plus rapide.
 - Le plus rapide est Nantes (1 heure) suivi de La Défense et de Lille (environ 2 heures). Ensuite vient Val de Fontenay (3 heures).
 - Le véhicule ressort toujours comme le mode le plus rapide : c'est pour les sites de La Défense que l'écart entre véhicule et transports en commun est le plus faible et donc l'usage des transports en commun le moins contraignant en termes de temps passé.
- > Notons qu'il y a un écart entre le questionnaire et l'étude transport : les temps déclarés dans le questionnaire apparaissent assez nettement inférieurs à ceux de l'étude transport, avec 45% qui sont en dessous d'une heure par jour aller-retour. Cela peut être lié :
 - Au fait que les répondants au questionnaire aient répondu sur un aller simple (bien que la question soit explicitement sur la durée aller-retour),
 - A la prise en compte des codes postaux pour déterminer l'adresse des salariés,
 - A la fiabilité du fichier du personnel.

[QCU] Quel est votre temps moyen de trajet quotidien aller-retour (peu importe le moyen de transport) ?



En résumé :

Les participants viennent principalement au bureau en **transports en commun** (60%) ou en **voiture thermique** (35%). **45% des participants** déclarent avoir un temps de trajet aller/retour de **moins d'une heure**, ce qui est cohérent avec la moyenne nationale française de 50 minutes par jour.

Comparaison par profils :

- > Les participants ayant **récemment intégré l'entreprise** ont tendance à habiter plus **proche de leur lieu de travail** que les autres (55% à moins d'une heure versus 45% pour les autres).
- > Même constat pour **les managers** (51% versus 45%).
- > Les participants pour qui **l'accord télétravail a été déterminant dans leur embauche** sont **38% à habiter à moins d'une heure** du lieu de travail (versus 62%), et même **12%** (versus 4%) à **habiter à plus de 2h** aller-retour.

L'impact de la réduction du nombre de jours de télétravail sur les temps de trajet est l'un des éléments clés à prendre en compte dans la démarche de prévention

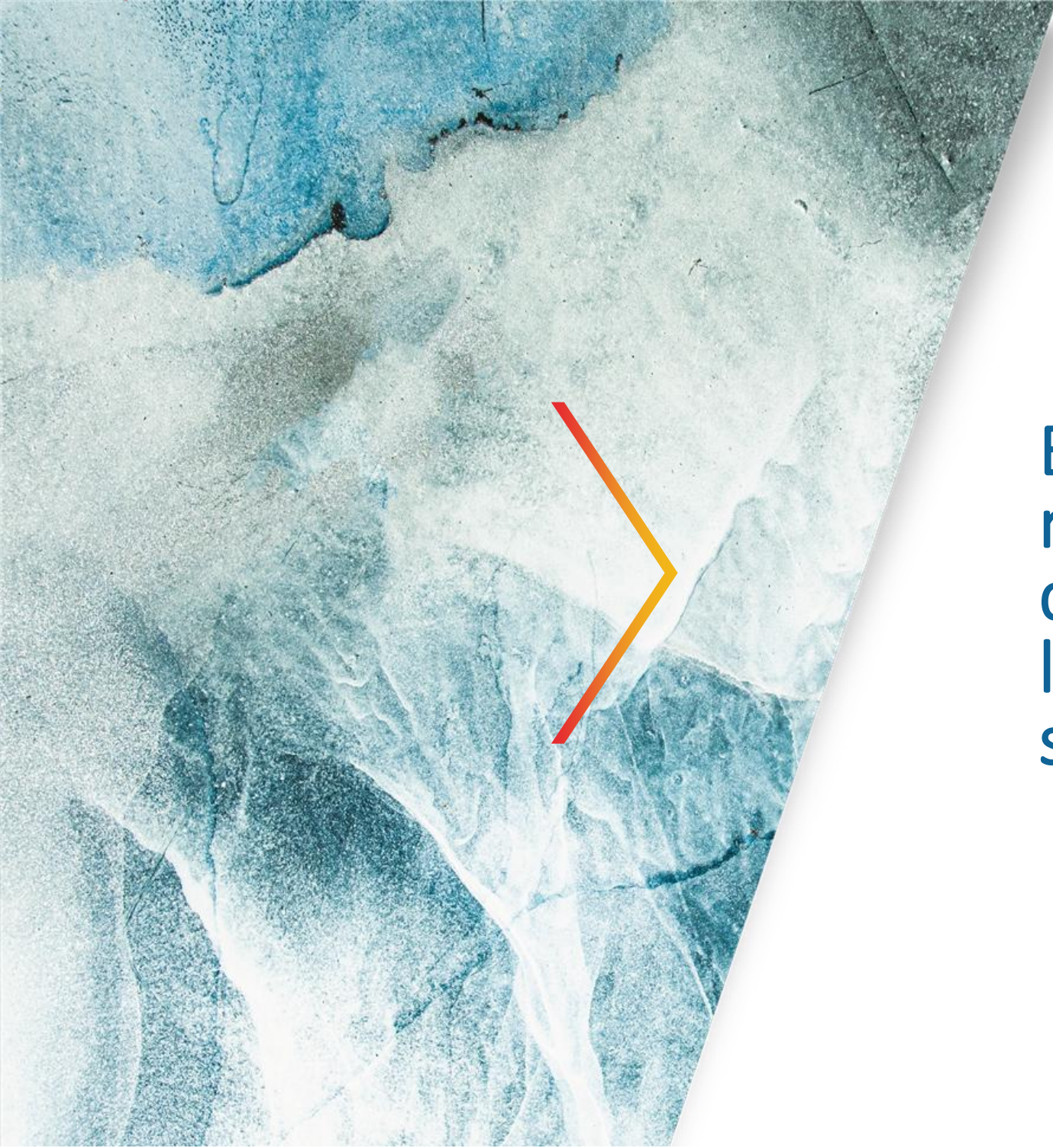
- > En conclusion, avec cette marge d'incertitude, nous pouvons établir qu'en moyenne le temps de trajet moyen se situe entre 1h et 2 heures par jour, avec bien évidemment des écarts selon les personnes.



RECOMMANDATION

Impact des temps de trajet sur les conditions de travail

- > Pour la mise en œuvre de la charte il sera nécessaire de **détecter les situations critiques au regard de temps de trajet répétés 4 jours par semaine** (on considère qu'un temps de trajet est critique quand il dépasse 2 heures par jour). Cela inclut les salariés qui auraient accepté une mobilité grâce à la possibilité du télétravail.
- > Des facteurs individuels et environnementaux, tels que santé, situation familiale, qualité des infrastructures de transport, disponibilité d'emplacement de parkings, etc. doivent être pris en compte dans ces adaptations.
- > Les managers devront être accompagnés et coordonnés dans les propositions qu'ils pourraient faire vis-à-vis des salariés, car il est important qu'il y ait une prise en charge homogène et jugée équitable des adaptations, tout en adoptant une démarche de **prévention des risques professionnels**.
- > Notons que pour ce faire il sera nécessaire de disposer d'un fichier fiabilisé des adresses des salariés.



Enjeux de prévention des risques et d'accompagnement des salariés liés à l'augmentation de la présence sur site

Une adaptation contrainte, avec des incertitudes fortes et un risque de départ pour une partie des salariés [QO] Suite à cette annonce, comment envisagez-vous de vous adapter ? (1/4)

12 562 participants

14 858 verbatims

Thématiques principales	%	Sous-thématiques	%
En subissant la décision	25%	En étant obligé(e) de m'adapter	22%
		En le vivant difficilement	3%
Je ne sais pas pour l'instant	22%	Je l'ignore ou je verrai le moment venu	21%
		Je n'ai pas de solution à ce stade	1%
En adaptant mes horaires et mon temps de travail	16%	En adaptant mes horaires (finir plus tôt, arriver plus tôt ou plus tard...)	9%
		En réduisant mon temps de travail sur site	5%
		En envisageant un temps partiel	2%
En quittant mon poste	12%	En démissionnant	7%
		En cherchant un emploi ailleurs (écoute du marché, recherche d'opportunités...)	4%
		En demandant une mobilité	1%
En adaptant mon organisation personnelle	11%	En revoyant l'organisation par rapport à mes enfants (avoir recours à des solutions de garde, gestion après scolaire...)	4%
		En revoyant mon organisation personnelle et familiale	2%
		En changeant mes habitudes et modes de transport (transports en commun, temps de trajet, achat véhicule...)	2%
		En déménageant pour me rapprocher de mon lieu de travail	1%
		En ayant des frais et coûts supplémentaires liés à cette nouvelle organisation (solution de garde, au transport...)	1%
Sans grandes difficultés	11%	En renonçant au sport	1%
		En m'adaptant au mieux (suivre le mouvement, progressivement, ...)	7%
En changeant mes habitudes au travail	4%	Aucun changement pour moi (rien de particulier, aucune adaptation nécessaire, je le fais déjà)	1%
		En diminuant mon implication et ma productivité	1%
Je ne me sens pas concerné(e)	2%	En utilisant un casque anti-bruits ou des boules quies	1%
		En prenant des jours de congés plus régulièrement	1%
		Autres : En laissant mon PC au bureau le soir (0,4%), En réservant des salles de réunion pour m'isoler (0,3%)	

En ayant des risques ou problèmes de santé mentale	2%	En ayant plus de stress et d'anxiété	1%
		En présentant des risques de fatigue (diminution du sommeil, transports...)	0,4%
		En me sentant déprimé(e) ou en présentant des risques de dépression, ou burn-out	0,3%
En ayant recours à des solutions médicales adaptées	2%	En demandant et un aménagement auprès de la médecine du travail (télétravail thérapeutique, proche aidant(e)...)	1%
		En ayant recours aux arrêts maladie	1%
Je ne m'adapterai pas ou ne pourrai pas m'adapter	1%		

En résumé :

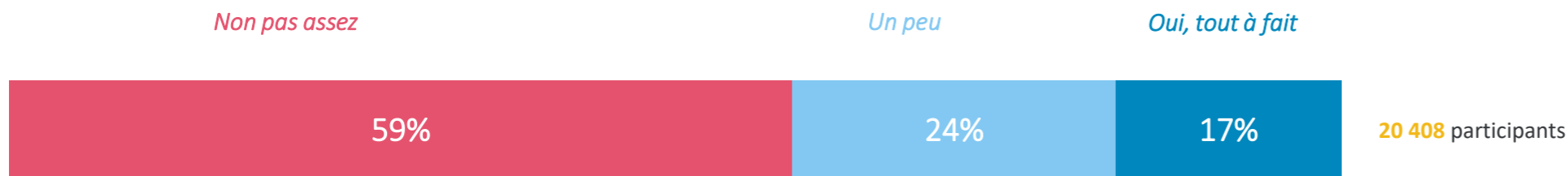
1 participant sur 4 considère qu'il **va subir la décision, sous la contrainte** en le vivant difficilement. Une grande partie des répondants (22%) explique **ne pas savoir** comment s'adapter à ce stade. 12% envisagent de **quitter leur poste**.

Comparaison des profils :

- > **Les parents isolés** mentionnent plus fortement la nécessité d'adaptation de l'organisation personnelle (14%). 11% des salariés **souffrant de handicap** envisagent d'avoir recours à des solutions médicales adaptées (versus 2% des participants)
- > Les participants avec **moins d'ancienneté** sont plus nombreux à envisager une adaptation sans difficultés (21%)
- > C'est également le cas pour les **managers** (17% sans difficultés versus 9% des non-managers)
- > 23% des participants pour lequel le télétravail a été un **déterminant** fort à l'embauche envisagent de quitter leur poste (versus 3% de ceux pour qui il n'a pas été un déterminant)
- > **Les hommes** sont plus nombreux à envisager de quitter leur poste (16% versus 9% des femmes)

Une décision jugée insuffisamment expliquée, avec un impact négatif marqué sur les salariés

[QCU] La décision unilatérale de la Direction de réduire le télétravail vous a-t-elle été suffisamment expliquée ?



[QCU] Comment vous sentez-vous, depuis l'annonce de la réduction du nombre de jours de télétravail,...



En résumé

Pour **59% des participants**, la décision n'est pas suffisamment expliquée. Elle provoque pour **60% d'entre eux plus de stress**, une baisse de la motivation et une réduction de leur sentiment d'appartenance.

Comparaison des profils :

- > La décision a été mieux expliquée aux managers qu'aux non-managers (27% « oui, tout à fait » versus 14%). Les non-managers se sentent plus impactés au niveau du stress (« plus de stress » à 68% versus 48%), en termes de motivation (61% versus 48% pour « moins de motivation »), et sur le sentiment d'appartenance (67% versus 49% « pour moins de sentiment d'appartenance »).
- > Même constat pour les participants aidants ou en situation d'handicap qui sont de manière générale plus impactés par cette décision en termes de stress (74% versus 62%), en termes de motivation (62% versus 58%) et d'appartenance (69% versus 62%).
- > Les plus récemment arrivés dans l'entreprise sont légèrement moins impactés au niveau du stress (57% « pas d'évolution » versus 35%), au niveau de la motivation (56% « pas d'évolution » versus 36%), et au niveau de l'engagement (60% « pas d'évolution » versus 30%).
- > La décision n'a pas été assez expliquée pour **75% des participants pour qui le télétravail est déterminant dans leur embauche**. Ces derniers sont donc plus stressés (80% versus 27%), moins motivés (73% versus 28%), et moins engagés (74% versus 29%).

Un contexte où les acteurs de la prévention et de la santé au travail relèvent une exposition déjà prégnante des salariés aux risques psychosociaux (RPS), en lien avec la nature des activités et les transformations organisationnelles récurrentes

> Facteurs de pénibilité et de stress

- > **En agences** : exposition fréquente aux incivilités externes, surcharge de travail, sous-effectif, pression commerciale accrue. Ces facteurs génèrent une forte tension émotionnelle et un sentiment d'insécurité professionnelle.
- > **Dans les services centraux** : exigences élevées en matière de performance, outils numériques parfois inadaptés, bruit et manque de place liés au flex office, dégradation de la qualité des espaces collectifs. La sédentarité et les troubles musculo-squelettiques (TMS) persistent malgré la présence de matériel ergonomique.



POINT DE VIGILANCE

- > Certaines problématiques organisationnelles inhérentes au travail sur site – telles que l'indisponibilité ou la dégradation des postes de travail, le non-respect des règles de cohabitation en flex office, ou encore un environnement de travail bruyant – **contribuent à la dégradation des conditions de travail et constituent des facteurs de risques psychosociaux.**
- > Il y a un **risque de report des problématiques organisationnelles et relationnelles relevant des activités de management et/ou RH** vers les acteurs de la prévention en faveur d'aménagement du télétravail.

- > La perspective d'une réduction du télétravail suscite une inquiétude parmi les salariés, en particulier ceux qui avaient trouvé un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle grâce à ce dispositif.
 - **Risque de désengagement** : perte de motivation, augmentation des intentions de départ, sentiment de non-reconnaissance des efforts d'adaptation réalisés pendant les périodes de télétravail.
 - **Risque d'augmentation des sollicitations médicales et RH** : hausse attendue des demandes d'aménagements de poste, de mobilité, de temps partiel thérapeutique, voire de situations d'inaptitude.
 - Il se peut que certains salariés n'aient pas éprouvé la nécessité d'engager une démarche de reconnaissance du handicap ou une demande de télétravail thérapeutique pour bénéficier d'aménagements, dans la mesure où le télétravail, intégré de façon structurelle à l'organisation du travail, répondait pleinement à leurs besoins d'adaptation professionnelle.



REMARQUES

- > Pour les acteurs de la prévention, **le télétravail est identifié comme un levier efficace de prévention des RPS et de maintien dans l'emploi**, notamment pour les salariés en situation de fragilité (handicap, proches aidants, familles monoparentales, femmes enceintes).
- > Les acteurs de la prévention recommandent de faciliter l'accès au télétravail pour ces publics, **sans systématiquement passer par la médecine du travail.**

Le questionnaire met en évidence des signaux d'alerte quant à la santé psychologique des salariés, déjà exprimés en 2025 dans le baromètre social

L'annonce du retour sur site génère une souffrance psychologique aiguë pour certains répondants. Des témoignages révèlent une détresse émotionnelle profonde et un vocabulaire lié à une santé mentale très éprouvée :

- **Anxiété et stress chronique (1%*)** : Les salariés évoquent des "crises d'angoisse", des "insomnies", et le fait de venir au travail "la boule au ventre »

"Je me sens fortement angoissée et cela réveille de nombreuses douleurs." ; "Le télétravail me permet de tenir la tête hors de l'eau et d'éviter le burn-out."

- **Épuisement et dépression (0,4%*)** : La menace d'un "burn-out" est omniprésente. La fatigue, à la fois physique, mentale et nerveuse, mène des salariés vers des états dépressifs, certains mentionnant le recours nécessaire à des antidépresseurs ou à un suivi psychiatrique.

"Le simple fait d'évoquer de le réduire m'évoque de forte angoisse et affecte ma santé mentale." ; "Des rendez-vous chez le psychiatre pour aider à faire face à l'épuisement."

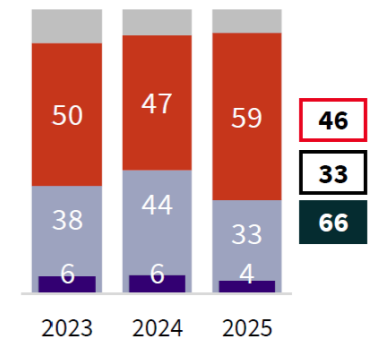
Nous alertons la direction sur l'expression de pensées inquiétantes dans le cadre de cette consultation :

- Des propos, qui émergent d'un nombre très limité de salariés, incluent des idées noires et la crainte de drames humains. Le sentiment d'être traité comme un simple "pion" affaiblit les repères identitaires et renforce la perte de sens.

* Réponses à la question : « Suite à cette annonce, comment envisagez-vous de vous adapter ? »

J'ai le sentiment que Société Générale prend en compte ma **santé mentale*** (en %)

* définie par l'Organisation Mondiale de la Santé comme « état de bien-être qui permet à chacun de réaliser son potentiel, de faire face aux difficultés normales de la vie, de travailler avec succès et de manière productive, et d'être en mesure d'apporter une contribution à la communauté ».



AVIS

- Dans un contexte organisationnel marqué par des changements fréquents ces dernières années, il devient indispensable de prendre en considération la santé mentale des salariés.
- Parmi les leviers d'adaptation à ce contexte, le **télétravail s'était imposé jusqu'alors comme une composante du dispositif de prévention des risques et des conditions de travail** au sein des différents DUERP de la Société Générale.

Il convient de prêter attention aux indicateurs relatifs aux risques psychosociaux

Source : bilan social 2024 * sans absence Covid

	2024	2023	2022 *
Absentéisme total en nb jours	770 249	814 232	692 678
Absence jusqu'à 3 jours	32 261	31 585	23 579
	4,19%	3,88%	3,40%



POINT DE VIGILANCE

- > L'allongement des temps de trajet, l'obligation de s'ajuster à de nouvelles modalités organisationnelles, ainsi que la **réduction des marges de manœuvre pour préserver l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle**, sont susceptibles d'intensifier les journées de travail.
- > Cette conjonction de facteurs peut entraîner une augmentation du niveau de stress et de fatigue au sein des équipes.
- > L'absentéisme de courte durée est significatif d'un **besoin de récupérer de phases de travail intense** et peut être le signe d'un début d'usure professionnelle.
- > La part de l'absentéisme de courte durée sur l'ensemble de l'absentéisme progresse **depuis 2022**.
- > Cela laisse présager une **fragilisation déjà en cours**, qui pourrait être **accentuée** par la limitation des possibilités de télétravail.
- > Jusqu'à présent, le télétravail a pu constituer un **levier efficace** pour atténuer les effets d'une organisation professionnelle exigeante, en offrant **une marge de manœuvre pour la gestion du temps, la réduction des déplacements et l'articulation des différentes sphères de vie**.



RECOMMANDATION

Suivi des signaux de RPS

- > Dans cette perspective, il faut demeurer vigilant quant à l'évolution de certains indicateurs, tels que :
 - L'absentéisme de courte durée,
 - L'augmentation du recours à des dispositifs d'accompagnement psychologique,
 - La fréquence des signalements relatifs à la surcharge de travail,
 - La demande d'aménagement thérapeutique du télétravail ou du temps de travail.

Le télétravail est avant tout un levier d'équilibre vie professionnelle / vie personnelle

[QO] Conditionné OUI : Pourquoi le télétravail a-t-il été un élément déterminant ? (1/4)

10 802 Participants

17 481 verbatims

Thématiques principales	%	Sous-thématiques	%
La conciliation entre les plans professionnels et personnels	71%	Un équilibre entre vie privée et professionnelle amélioré	41%
		Un gain de temps (trajets, transports...)	21%
		Une flexibilité accrue	9%
		Une plus grande disponibilité pour ma famille et mes enfants	9%
		Une organisation du temps de travail plus souple	3%
		Autres : Une conciliation de mon travail et de mon rôle d'aidant(e) (1%), Une réduction des contraintes (0,4%), Une meilleure gestion des rendez-vous médicaux (0,3%)	
L'amélioration de ma santé et de mon bien-être global	14%	Une diminution de la fatigue et du stress	12%
		Une meilleure santé	1%
		Une amélioration du bien-être	1%
		Une charge mentale moindre	1%
Les progrès en termes de qualité de vie	11%	Une amélioration du confort de vie	6%
		Un moyen de pallier l'éloignement entre mon domicile et mon lieu de travail	3%
		Une économie financière (transport, repas, garde d'enfant...)	2%
		Une possibilité de faire du sport plus facilement	1%
L'accroissement de la productivité et de l'efficacité	11%	Une meilleure efficacité et qualité dans mon travail	6%
		Une productivité et performance plus importante	3%
		Une concentration de qualité	2%
		Une plus grande amplitude et souplesse dans les horaires	1%
L'amélioration des conditions de travail	9%	Un environnement plus calme pour travailler	3%
		Un avantage autre que la rémunération	3%
		De meilleures conditions de travail	1%
		Un critère de qualité de vie au travail	1%
		Une prise en compte de mon statut de travailleur(se) handicapé(e)	1%

L'épanouissement et l'engagement dans mon travail	7%	Un signe de confiance de mon employeur	4%
		Une autonomie et une responsabilisation plus importantes	2%
		Autres : Un signe de modernité (1%), Un facteur d'attractivité (1%), Un facteur d'engagement dans l'entreprise (0,5%), Le télétravail est un acquis social déterminant (0,4%)	
Le télétravail n'est pas déterminant pour moi (mis en place après mon embauche, fin de carrière...)	4%		

En résumé :

Le télétravail est avant tout un levier d'équilibre vie pro / vie perso (facteur déterminant pour 71%). Il contribue à la santé, à la qualité de vie et à la productivité, et à l'épanouissement des salariés dans leur travail.

Comparaison des profils :

- > L'ensemble des profils s'accordent sur le fait que la conciliation vie pro / vie perso est l'élément principal expliquant pourquoi le télétravail a été déterminant à l'embauche.
- > Les salariés **souffrant de handicap** notent moins fortement la conciliation pro/perso (55% versus 71%) et plus fortement l'amélioration de la santé et bien-être (25% versus 14%) et l'importance de l'amélioration des conditions de travail (16% versus 9%) avec le télétravail
- > Les salariés arrivés **récemment dans l'entreprise** (moins d'1 an) mentionnent davantage l'importance de l'amélioration des conditions de travail (14% versus 9%) et l'épanouissement et l'engagement (12% versus 7%)

Il faut désormais repenser la place du télétravail dans le système de prévention des risques

Risque identifié	Description du risque	Cotation du risque			Interlocuteurs : HRCO/SSA et le service de santé au travail
		Maîtrise du risque	Occurrence du risque	Impact H/F	Mesures de prévention mises en œuvre
1. Risques psychosociaux	<ul style="list-style-type: none"> . Augmentation de l'intensité/temps de travail/ charge de travail . Exigences émotionnelles . Problématiques en lien avec les rapports sociaux et les relations au travail (injustice, demandes contradictoires, manque reconnaissance) . Insécurité de la situation de travail . Conflits de valeur . Violences internes commise au sein de l'entreprise par des salariés (ex : incivilités, harcèlement moral ou sexuel, conflits entre collègues, comportements inappropriés). . Violences externes : commises sur des salariés par des personnes externes à l'entreprise (menaces, insultes, agressions) <p>Pouvant entraîner comme conséquences:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Affections de la santé mentale (troubles anxieux, stress, syndromes dépressifs, épuisement professionnel...) . Affections de la santé physique (troubles musculosquelettiques, baisse des défenses immunitaires...) . Troubles comportementaux (addictions, difficultés relationnelles aux autres...) . Troubles cognitifs (perte de concentration, troubles de la mémoire...) . Situation de 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 (ex : charge de travail, problèmes techniques des outils, hyper connexion au travail) 	3	3	Idem	<p>Existence de plusieurs accords visant à l'amélioration des conditions de travail et à la prévention des risques professionnels (égalité, diversité, handicap, accord télétravail ...)</p> <p>Accord sur la qualité de vie et les conditions de travail du 02 novembre 2022 (conclu pour une durée de 3 ans – entrée en vigueur le 1er janvier 2023) :</p> <ul style="list-style-type: none"> . Correspondant QVCT/RPS (Risques Psycho-Sociaux) . Observatoire de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) : il s'agit d'une instance paritaire d'échanges composée de 3 représentants par Organisation Syndicale Représentative au niveau de l'entreprise et de représentants de la Direction <p>- Définition de 5 axes prioritaires que sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> . L'équilibre des temps de vie . Télétravail/travail hybride/Droit à la déconnexion et l'environnement de travail . Le droit d'expression collectif et individuel . La prévention des risques psychosociaux y compris dans les transformations d'organisation ou de méthode de travail . La charge de travail



AVIS

> Au travers de la consultation, il apparait que le sujet du télétravail peut être envisagé à la fois comme levier de prévention des risques ou comme facteur aggravant de risques psychosociaux du fait de sa diminution.



RECOMMANDATION

Mise à jour du DUERP et Papripact

- > Identifier les populations sensibles (parents isolés, salariés en situation de handicap, aidants familiaux, etc.) pour évaluer leur exposition particulière aux RPS liés à la réduction du télétravail.
- > Mettre à jour l'analyse des risques psychosociaux en intégrant les retours de la consultation, notamment sur l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, le stress et la fatigue.
- > Prévoir des adaptation d'organisation notamment au travers d'horaires flexibles, jours de télétravail supplémentaires possible pour répondre aux besoins des salariés en difficultés.

Un sentiment massif de manque d'accompagnement dans la transition

[QO] Comment vous sentez-vous accompagné(e) dans cette transition ?

16 345 participants

Soit 74,1% des répondants

19 418 verbatims

Thématiques principales	%	Sous-thématiques	%
Je constate trop peu ou pas du tout d'accompagnement	79%	Je ne me sens pas accompagné(e)	74%
		Je suis mal, peu ou pas assez accompagné(e)	5%
Je n'ai été ni consulté(e), ni informé(e) de cette décision	11%	La décision a été prise de manière unilatérale	5%
		Nous manquons d'informations sur le sujet	3%
		Les salarié(e)s ne sont ni écouté(e)s ni compris(es)	2%
		Nous manquons de justifications et d'explications claires	1%
		L'annonce a été brutale, sans transition ni concertation	0,6%
		Il y a un manque de confiance entre les employé(e)s et la direction	0,6%
Je ne suis pas concerné(e)	10%	Je ne suis pas concerné(e), ou n'ai rien à signaler	7%
		Je n'ai pas besoin d'accompagnement	2%
		J'ai besoin de plus de visibilité	1%
Je me sens trahi(e) et affecté(e) émotionnellement	4%	Je ressens un sentiment d'incompréhension, d'injustice, d'inquiétude	2%
		Je ressens un sentiment d'abandon et de la solitude	1%
		Cette situation engendre du stress et me perturbe	0,5%
Je me sens suffisamment accompagné(e)	3%	Je suis plutôt bien accompagné(e)	1%
		Je suis bien accompagné(e) par les syndicats	0,6%
		Je suis parfaitement accompagné(e)	0,3%
		Les managers et les RH nous accompagnent durant cette transition	0,2%
		La médecine du travail m'accompagne dans le cadre du suivi de ma situation de handicap	0,1%

En résumé :

- **4 participants sur 5 ne se sentent pas accompagnés dans cette transition**, et ce constat est **partagé par tous les profils**. Plus spécifiquement, les participants se montrent presque **unanimes** concernant le **sentiment de ne pas être accompagné(e)** que **3 sur 4 d'entre eux** (74%) mentionnent. Ce sentiment d'absence d'accompagnement apparaît comme un **enseignement majeur et une des dynamiques les plus clairement identifiées** de cette consultation.
- 11% regrettent que la décision ait été prise **sans qu'ils soient consultés ou informés de la décision**.

Comparaison des profils :

- > Ceux pour qui le **télétravail n'a pas été un déterminant** à l'embauche constatent moins le manque d'accompagnement (53%) que ceux pour qui il a été un déterminant, et se sentent moins concernés (24% versus 6%)
- > Les participants avec **moins d'ancienneté** se sentent moins concernés (18% versus 10%)
- > C'est également le cas pour les **Managers** (15% non concernés versus 8% des non-managers)

À ce jour, les modalités d'accompagnement au changement sont encore peu explicitées notamment au regard du maintien d'un certain degré de souplesse et d'adaptation de la future charte

Quels accompagnements prévus et quels interlocuteurs pour les salariés?

- > Le projet de charte ne fait pas l'objet de dispositif spécifique d'accompagnement dans le cadre du projet.
- > Une fois l'information/consultation réalisée, la Direction se dit en mesure de **communiquer plus largement avec une présentation des grands principes de la charte**, ainsi qu'un kit à destination **des managers et des RH** détaillant les modalités de déploiement.
- > Une FAQ spécifique sera également élaborée pour les RH afin de les aider à répondre aux questions des salariés. La Direction s'engage à veiller à ce que chaque BU/SU soit correctement accompagnée dans cette démarche.
- > Sur l'accompagnement en lien avec les conditions de travail sur site, la direction estime **que l'autorégulation va jouer son rôle notamment grâce à l'utilisation de l'outil Day-in et aux échanges spontanés entre les salariés.**



POINT DE VIGILANCE

- > Nous ne pouvons que mettre l'accent **sur la difficulté dans laquelle risquent de se trouver les managers et les RH**, pour répondre aux questions des salariés, les rassurer quant à leur situation individuelle et collective, et **sur la faiblesse des dispositifs d'accompagnement actuels.**



RECOMMANDATION

Clarifier l'accompagnement et les modalités d'adaptation envisageables

- > Les salariés ont besoin, pour être rassurés, de comprendre précisément **si un niveau de souplesse restera accepté** dans le cadre de cette nouvelle charte.
- > Par ailleurs, et même si le nombre de salariés concernés est faible, il s'agit de clarifier, **au-delà des seules « discussions au cas par cas », les solutions qui peuvent être proposées aux salariés** dont le lieu de résidence est éloigné du fait des modalités de télétravail actuelles ou qui ont des accords de télétravail personnalisés (441 salariés selon la consultation bluenove)
- > **Définir les contraintes des services** notamment pour les salariés dans des situations individuelles spécifiques (aidant familial, parents isolés..) car la charte précise que les aménagements seront possibles **« si cela est compatible avec les contraintes du service et/ou du poste occupé ».**
- > Mettre en place une cellule d'aide RH aux managers, quand ils confrontés à des situations individuelles les mettant en devoir d'arbitrer entre l'application de la charte et la réalité des situations individuelles.



Conclusion et résumé des préconisations

- La dénonciation de l'accord télétravail n'entre pas dans la **tendance observée actuellement dans les entreprises**. SGPM ne s'inscrit pas dans un mouvement dominant. **Le risque de départs est exprimé dans la consultation des salariés**. Les salariés qui ont accepté une mobilité grâce à la perspective du télétravail ont des retours plus négatifs que la moyenne.
- Dans la mesure où il permet de réduire des activités stressantes ou qui prennent du temps (temps de trajet), le télétravail est perçu comme un **facteur de réduction du stress, d'amélioration de l'efficacité professionnelle et d'amélioration de la vie quotidienne**. La **performance de l'entreprise** en bénéficie.
- Les équipes de prévention font remonter un **stress préexistant** et la réduction du télétravail est jugée stressante par 64% des salariés. Le niveau de RPS est susceptible de remonter en général. Plus spécifiquement les salariés « aidant », « en situation de handicap », ou « parent isolé » sont une population très à risque qui exprime de nombreux sujets d'inquiétude. Enfin, par le biais du questionnaire, sont remontés des témoignages de détresse utilisant des mots graves. Dans ce contexte général, **le devoir de prévention de l'employeur s'impose et les équipes de prévention, les RH et les managers doivent être particulièrement en alerte** et risquent d'être mis sous tension.
- **Les locaux sont un levier important de régulation** : en effet des locaux agréables et aménagés pour travailler dans de **bonnes conditions de travail** sont propices à une meilleure acceptation du projet. A noter que tous les salariés ne semblent pas apprécier le mode flex.
- **Le manque d'accompagnement est frappant, quelle que soit la catégorie**. Le fait que la réduction du télétravail soit une décision prise au sommet de l'entreprise ne dispense pas qu'elle soit accompagnée sur le plan individuel et collectif. **En particulier les managers doivent être épaulés dans le mise en place du retour au bureau de leurs équipes et dans l'accompagnement des situations individuelles**.



RECOMMANDATION

Exploitation des données de la consultation des salariés

- Le questionnaire restitue des résultats détaillés par BU/SU pour chaque question. Nous incitons les différents périmètre sociaux à s'emparer de ces résultats détaillés pour en faire une analyse précise et construire des plans d'actions déclinés à chaque périmètre, en lien avec les acteurs de la prévention.

Nous recommandons d'ouvrir 5 chantiers pilotés et coordonnés

Thème	Actions à mener	Responsables
Dialogue social et prévention	<ul style="list-style-type: none"> Faire une lecture détaillée des retours du questionnaire et repérer des points saillants par périmètre (BU/SU, population etc.) nécessitant un plan d'action spécifique Remonter ces analyses aux RH et préventeurs pour intégration dans leur plan d'action et la mise à jour du DUERP 	CSSCT / préventeurs
Prévention des risques professionnels	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un plan d'action ciblé sur les populations à risque : aidants, parents isolés, travailleurs handicapés Sensibiliser les managers à la détection des signaux faibles : chaque salarié doit être rencontré par son manager en vue d'examiner les impacts sur ses conditions de travail, dont les sujets de temps de trajet et liés à sa situation personnelle Mettre en place un processus local de revue des adaptations individuelles à la charte (éviter la bureaucratie) et s'assurer via le canal RH de la cohérence d'ensemble et des échanges d'expérience Suivre l'évolution de certains indicateurs, tels que : <ul style="list-style-type: none"> L'absentéisme de courte durée, L'augmentation du recours à des dispositifs d'accompagnement psychologique, La fréquence des signalements relatifs à la surcharge de travail, La demande d'aménagement thérapeutique du télétravail ou du temps de travail. Présenter les dispositifs et leur suivi en CSSCT 	Référents handicap Préventeurs, assistantes sociales RH

Nous recommandons d'ouvrir 5 chantiers pilotés et coordonnés

Thème	Actions à mener	Responsables
Accompagnement des managers	<p>Les managers devront définir les contraintes des services notamment pour les salariés dans des situations individuelles spécifiques (aidant familial, parents isolés..) car la charte précise que les aménagements seront possibles « si cela est compatible avec les contraintes du service et/ou du poste occupé ».</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clarifier les marges de manœuvre en termes d'adaptation de la charte • Expliquer aux managers leur rôle et leur action en terme de déclinaison de la charte et la chaine de soutien dont ils disposent (RH, prévention, hiérarchie etc.) • Mettre en place une cellule d'aide RH aux managers, quand ils confrontés à des situations individuelles les mettant en devoir d'arbitrer entre l'application de la charte et la réalité des situations individuelles. 	<p>DRH</p> <p>+</p> <p>Directions opérationnelles</p>
Pilotage RH	<ul style="list-style-type: none"> • Afin d'évaluer l'impact de la réduction du télétravail, analyser l'évolution des indicateurs suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de réponses à offre d'emploi • Temps de vacances des postes avant recrutement • Taux de turnover des nouveaux embauchés • Pourcentage de candidats ayant accepté une offre d'embauche par rapport au nombre total d'offres faites. • Nombre ou pourcentage de candidats ayant refusé une offre en invoquant la politique de télétravail comme motif. • Clarifier les solutions qui peuvent être proposées aux salariés dont le lieu de résidence est éloigné du fait des modalités de télétravail actuelles ou qui ont des accords de télétravail personnalisés (441 salariés selon la consultation bluenove) 	<p>DRH</p>

Nous recommandons d'ouvrir 5 chantiers pilotés et coordonnés

Thème	Actions à mener	Responsables
Locaux	<ul style="list-style-type: none">• Réaliser un retour d'expérience prenant en compte la satisfaction des salariés sur les locaux existants• Consulter les différentes SU/BU sur les macro-zoning envisagés par la direction immobilière• Analyser les plans au regard des besoins de calme exprimés (existence de zones de proximité pour s'isoler) et nombre de postes de travail (prendre en compte les pics de présence, compter les prestataires)• Valider le besoin en places de parking sur la base d'une étude d'occupation actuelle et des prévisions de venue sur site et prendre des places supplémentaires si nécessaire (centraux parisiens notamment)• Créer, aménager des zones de proximité pour que les équipes puissent se retrouver pour des échanges informels• Actualiser les chartes de vie dans la perspective de la densité accrue d'occupation des postes de travail• Pour les bâtiments où il y aura une réorganisation immobilière, se coordonner avec les relais handicap pour prendre en compte l'implantation des postes non flexibles et des postes adaptés• Consulter le CSEC (ou les CSEE) sur les nouveaux regroupement effectués et l'évolution des services (cantine, services sur site, parkings etc.)	<p>Direction Immobilière DRH</p> <p>+</p> <p>Représentants des directions opérationnelles des SU/BU dans les différentes sites Responsables de site Référents handicap</p>