

Etude Apec - « Le télétravail des cadres en temps de crise » - décembre 2020

**sous embargo jusqu'au jeudi 17 décembre 0h01**

Paris, le 17 décembre 2020

## Télétravail : les cadres et les managers, acteurs majeurs des transformations à l'œuvre

Alors que les partenaires sociaux viennent de conclure un nouvel accord national interprofessionnel (ANI) encadrant la mise en œuvre du télétravail, l'Apec a interrogé les cadres sur leurs pratiques, avant et après le premier confinement\*. Objectif : mettre en exergue les transformations en terme d'organisation du travail et le rôle des cadres en tant qu'acteurs majeurs de ces évolutions.

*« La crise sanitaire, et les deux confinements qui en découlent, auront constitué un accélérateur pour le télétravail. Les cadres sont doublement au cœur de ce changement d'ère. Parce qu'ils y aspirent pour eux-mêmes, mais aussi parce qu'ils sont – en tant que managers – la clé de sa réussite. Ils seront la pierre angulaire de cette révolution en marche vers un nouveau contrat social fondé sur l'autonomie, l'attention bienveillante et la confiance. »*, déclare Gilles Gateau, directeur général de l'Apec.

---

### Chiffres-clés de l'étude

- 53 % des cadres télétravaillaient toujours de façon régulière en septembre 2020.
- À l'avenir, 83 % des cadres expriment l'envie de télétravailler ou de continuer à télétravailler dont 87 % chez les moins de 30 ans et 77 % chez les plus de 50 ans.
- Mais imposé à haute dose comme il l'a été pendant les confinements, il séduit moins : les cadres n'étaient plus que 58 % à lui associer spontanément une image positive en septembre (versus 90 % avant le 1<sup>er</sup> confinement).
- La possibilité de télétravailler constitue un critère important dans la recherche d'emploi pour 69 % des cadres, dont 76 % des moins de 30 ans.
- 62% des cadres et 74 % des cadres RH seraient intéressés par une formation sur les bonnes pratiques du télétravail.
- Enfin, une évolution des pratiques managériales est aujourd'hui partagée par la très grande majorité des cadres et des managers.

---

### Le 1<sup>er</sup> confinement a mis le télétravail à rude épreuve...

A situation inédite, pratiques inédites, **61 % des cadres ont pendant le 1<sup>er</sup> confinement télétravaillé à plein temps**. En Île-de-France, cela concernaient 70 % des cadres. Au-delà des contraintes organisationnelles, logistiques, matérielles et techniques que cela a engendré - plus de la moitié des cadres ont concilié leur activité avec la gestion d'enfants à domicile- les cadres et les managers ont dû apprendre de nouvelles façons de travailler et ont dû s'adapter pour conserver un relationnel avec les équipes. **63 % des cadres confirment avoir davantage échangé avec leur manager pendant ce 1<sup>er</sup> confinement**, et **65 % ont eu recours aux outils collaboratifs**, jusqu'alors plutôt confidentiels. En septembre 2020, alors que les salarié.e.s étaient déconfiné.e.e.s, **l'usage de ces outils est resté très élevé (66 %)** et il ne devrait pas faiblir alors que nous venons de vivre un 2<sup>d</sup> confinement.

Cette longue période de télétravail « imposé » semble avoir entaché l'image idyllique habituellement liée au *home office* et révéler les limites du télétravail, **42 % des cadres interrogés en septembre dernier, en parlent en des termes négatifs** contre 22 % avant le 1<sup>er</sup> confinement. Et, si 51 % des cadres continuent de plébisciter la qualité de vie au travail, **seuls 29 % mentionnent l'idée d'une meilleure efficacité**. Enfin, **34 % des cadres évoquent les risques associés** (isolement, surcharge de travail), alors qu'ils n'étaient que 17 % à les mentionner en février.

**...mais a joué un rôle de catalyseur, notamment chez les moins de 30 ans et les franciliens**

À l'issue de cette expérience, **83 % des cadres interrogés en septembre dernier veulent continuer à pouvoir télétravailler**, et si possible au moins 1 jour/semaine (pour 72 % d'entre eux). Guidés par une forte envie d'autonomie, enclins à la flexibilité et totalement en phase avec les outils collaboratifs, les moins de 30 ans sont **87 % à souhaiter télétravailler** (vs 77 % pour les plus de 50 ans). Les cadres franciliens, qui connaissent des temps de trajet plus élevés, sont 86 % (vs 80 % dans les autres régions) à vouloir poursuivre l'expérience. Plus globalement, **pour 1 cadre sur 2, diminuer son temps de transport est d'ailleurs l'une des premières motivations au télétravail**, suivies par la possibilité de travailler au calme, notamment pour réaliser des tâches complexes, et celle de pouvoir gérer des imprévus (rendez-vous médicaux, courses, etc.).

## Les jeunes cadres se retrouvent aussi dans le télétravail

Les moins de 30 ans, comme l'ensemble des cadres, aspirent à pouvoir télétravailler, de préférence **2 à 3 jours/semaine**. La possibilité de jouir d'une plus grande liberté pour s'organiser ou exercer son métier bénéficie d'un écho particulier. Par exemple, **42 % d'entre eux** (vs 26 % de l'ensemble des cadres) estiment que la possibilité de profiter de leur temps de pause pour faire de la musique ou du sport joue un rôle essentiel, et le fait de pouvoir travailler à distance constitue pour **76 % des moins de 30 ans (vs 69 % des cadres) un critère important dans le choix d'une entreprise**.

## Le télétravail, un facteur d'attractivité supplémentaire que les entreprises doivent encore valoriser

Pour **69 % des cadres, le fait de pouvoir télétravailler représente aujourd'hui un critère important lorsqu'ils recherchent un emploi**. Notamment pour les franciliens (73 % vs 66 % en région) mais aussi pour les cadres de l'informatique (78 %) ou des études-R&D (76 %), deux fonctions moteurs de l'emploi cadre. Pour autant, peu d'offres d'emploi mentionnent ou font référence au télétravail. Au 1<sup>er</sup> semestre 2020, **seules 3 % des offres d'emploi cadre publiées sur Apec.fr en faisaient état**.

**« Alors que les difficultés de recrutement persistent, le télétravail représente désormais un facteur d'attractivité, au même titre que le package salarial ou les mesures d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Même si elle les a quelque peu freinées, la crise n'a pas annihilé les envies de mobilité professionnelle des cadres : le télétravail s'inscrit comme un élément différenciant de la promesse employeur et un moyen de fidéliser les collaboratrices et collaborateurs. »**, explique Gilles Gateau.

## L'évolution des compétences et du management, deux enjeux majeurs pour pérenniser le contrat social

Pour **63 % des cadres**, l'**autonomie constitue la principale qualité pour pouvoir bien télétravailler**, devant **le sens de l'organisation** (48 %) et **la discipline** (43 %). Dans le détail, la maîtrise des outils collaboratifs est une aptitude essentielle citée par 1 cadre sur 3, notamment par les plus de 50 ans. La capacité à déconnecter est, quant à elle, plébiscitée par 22 % des cadres, et en particulier par les moins de 30 ans (28%). Même si les principales qualités évoquées sont en phase avec les compétences habituellement attendues chez les cadres et confirment que **le télétravail est une pratique qui leur est particulièrement adaptée**, le besoin d'accompagnement reste prégnant. **62 % des cadres, et en particulier 68 % des cadres managers, sont aujourd'hui intéressés par une formation** sur les bonnes pratiques et les retours d'expérience en matière de télétravail. Aux avant-postes des mutations induites par les nouvelles organisations du travail, **74 % des professionnels RH sont également demandeurs d'une formation**. Enfin, **une évolution des pratiques managériales est souhaitée par près de 9 cadres sur 10, et autant de cadres managers (89 %)**. Ces derniers identifient deux facteurs clés de succès pour manager à distance : **communiquer régulièrement (54 %) et bâtir une relation de confiance (49 %)**.

Source : Le télétravail des cadres en temps de crise – Apec – décembre 2020  
Etude complète à retrouver sur le site [www.corporate.apec.fr](http://www.corporate.apec.fr)

### Méthodologie

Cette enquête repose sur plusieurs sources de données :

- Une analyse documentaire des principales études de référence publiées au cours des trois dernières années
- Deux enquêtes en ligne réalisées auprès d'échantillons de cadres : en février-mars 2020, avant le 1<sup>er</sup> confinement (3171 cadres interrogés) et en septembre-octobre 2020, avant le 2<sup>d</sup> confinement (2 025 cadres interrogés).
- L'analyse des offres d'emploi cadre publiées sur [apec.fr](http://apec.fr) de janvier 2017 à juin 2020.

### À propos de l'Apec

L'Apec, Association pour l'emploi des cadres, conseille les entreprises en leur proposant des services pour optimiser leurs recrutements et la gestion de leurs compétences internes. Elle accompagne les cadres tout au long de leur parcours professionnel ainsi que les jeunes diplômé-e-s. Son observatoire de l'emploi des cadres analyse et anticipe les évolutions et grandes tendances du marché de l'emploi cadre. L'Apec est un acteur du Conseil en Évolution Professionnelle (CÉP). L'Association, et ses 500 consultant-e-s, est présente, avec une cinquantaine de centres, en France métropolitaine et en Outre-mer. En savoir plus : [corporate.apec.fr](http://corporate.apec.fr)

**Contacts presse** : Mendrika Lozat – [mendrika.lozat@apec.fr](mailto:mendrika.lozat@apec.fr) - 06 74 94 76 24 et  
Adji Thiam – [adji.thiam@apec.fr](mailto:adji.thiam@apec.fr) – 01 40 52 22 89