

## → Communiqué de presse

Paris, le 11 janvier 2022

### Études Apec x Anact

## TÉLÉTRAVAIL DES CADRES : ENTREPRISES ET MANAGERS À LA RECHERCHE DE NOUVEAUX ÉQUILIBRES

L'Apec et l'Anact dévoilent deux études complémentaires sur le télétravail, fruit d'une réflexion conjointe. Avec la généralisation du télétravail imposée par la crise, l'Apec s'est intéressée à la manière dont les entreprises abordent aujourd'hui la question du travail hybride. Selon quelles modalités ? Avec quel impact sur les pratiques managériales ou sur les pratiques des RH ? De son côté, l'Anact livre les retours d'expérience de trois entreprises.

Parmi les nombreux enseignements issus de ces travaux croisés sur le télétravail, l'Apec et l'Anact constatent encore aujourd'hui une forte diversité des pratiques dans les organisations et une complexité à mettre en œuvre un nouveau modèle de management hybride. Les entreprises et les managers, toujours en phase d'expérimentation, sont encore aujourd'hui à la recherche du modèle qui leur est propre.

### Étude de l'Apec : les points-clés sur la réalité des pratiques

*« Dans un contexte de tensions de recrutements, en plus du développement des compétences, de l'accès à la formation et aux mobilités internes, le télétravail régulier et la recherche d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle sont des facteurs qui maintenant font la différence pour attirer les cadres comme les managers. La prise en compte de ces enjeux devient clé dans la capacité des entreprises à fidéliser et à attirer des talents de tous âges. »*

Gilles Gateau, directeur général de l'Apec

- **Un encadrement du télétravail variable selon la taille des entreprises.**

Le télétravail recouvre une grande diversité de situations dans sa mise en œuvre : de plus en plus formalisé dans les grandes entreprises, il est encore peu formalisé, en particulier dans les TPE (seules **36%** de celles-ci encadrent les pratiques de télétravail, **versus 2/3** des grandes entreprises et ETI).

- **Une minorité d'entreprises (33%) a formalisé un retour d'expérience du télétravail avec leurs managers** et leurs représentants du personnel, et parmi elles, une majorité (67%) en dresse un bilan positif.
- **41 % des entreprises au global se déclarent favorables au télétravail pour leurs cadres**, et les ETI / grandes entreprises y sont nettement plus ouvertes (72 %) que les PME (44 %) ou les TPE (34%).
- **Pour autant, les entreprises favorables au télétravail souhaitent conserver une majorité de jours de travail en présentiel.**  
Parmi elles, une forme de consensus se dessine autour d'un rythme d'1 à 2 jours par semaine, là où les cadres aspirent à 2 à 3 jours.
- **L'émergence d'un modèle hybride sous l'effet du télétravail contribue à transformer les pratiques des managers, tout en générant une surcharge de travail**  
Le télétravail touche aux fondamentaux du management : l'organisation et la communication. Ainsi, 39 % d'entre eux considèrent que la visibilité dont ils disposent sur le travail de leurs collaboratrices et collaborateurs est moins bonne lorsque ceux-ci télétravaillent, Aussi, 36% pensent que la distance rend plus difficiles les échanges individuels et 38% d'entre eux jugent qu'elle impacte négativement la cohésion d'équipe.  
L'adaptation des managers à l'évolution des modes de travail a entraîné une intensification de leur charge de travail. Ainsi, près de la moitié des managers disent avoir consacré davantage de temps à la coordination de l'activité (**49%**), au suivi individuel des salariés (**47%**) ou encore à l'animation de l'équipe (**46%**).
- **La grande majorité des managers sont malgré tout favorables au télétravail (91%) et ont amorcé une transformation de leurs pratiques (86%).**  
L'un des premiers ajustements a concerné le curseur « autonomie/ contrôle » : près de la moitié des cadres managers (**48 %**) ont ainsi accordé davantage d'autonomie aux membres de leur équipe, par conviction ou par nécessité. Par ailleurs, de nouvelles routines ont été mises en place pour renforcer la fréquence des échanges qu'ils soient individuels ou collectifs.
- **L'impact du télétravail sur la gestion des RH reste limité.**  
Rares sont aujourd'hui les entreprises à penser le télétravail en termes de compétences et à proposer des formations au management à distance.  
Et, hormis pour les grandes entreprises qui perçoivent davantage les défis RH soulevés par le travail à distance, la plupart des PME et TPE se sont, pour l'instant, adaptées au télétravail sans y voir l'émergence d'un nouveau paradigme nécessitant une refonte des pratiques RH.

#### **Focus : le télétravail, un enjeu d'attractivité sous-estimé par les entreprises**

Même si 69 % des cadres sont satisfaits des possibilités de télétravail proposées par leur entreprise, 25 % préféreraient télétravailler plus souvent\*. L'envie de télétravailler des cadres ne s'est pas démentie depuis le début de la crise sanitaire, les entreprises en ont une lecture un peu différente : seules 22 % pensent, en effet, que l'absence de télétravail

constitue un frein à leur attractivité alors que les cadres le plébiscitent à 47 %. C'est d'ailleurs un sujet que les recruteurs préfèrent aborder lors des entretiens plutôt que de le mentionner dans leurs offres d'emploi.

\* question posée quand les entreprises n'avaient pas de nombre minimum de télétravail contraint auprès d'un échantillon de 2 013 cadres – novembre 2021

### **Étude de l'Anact : 8 points de vigilance du management à distance à retenir**

*« Aucune entreprise ne peut trouver la bonne organisation mixant présentiel et distance du premier coup ! C'est ce qui ressort des accompagnements de TPE-PME que nous menons ainsi que des Récits d'action que nous publions dans le cadre du partenariat avec l'Apec. Il faut à chaque fois se donner la possibilité d'expérimenter ces modalités de travail : les tester, les évaluer et procéder à des ajustements avec les salariés pour que chacun, à distance ou sur site, puisse travailler dans de bonnes conditions. Nos points de décryptage proposent des pistes pour que les managers puissent initier ou contribuer à animer de telles expérimentations. »*

Richard Abadie, directeur général de l'Anact

L'Anact publie une étude portant sur trois cas d'entreprises ayant élaboré et testé leur propre modèle de travail hybride : **Dejamobile**, fintech normande (40 salarié.e.s) ; **Transports Bréger**, entreprise de transport et de logistique originaire des Pays de la Loire (800 salarié.e.s) ; **Comdata**, centre de relations clients basé en Nouvelle-Aquitaine (250 salarié.e.s). De ces histoires riches d'enseignements sur les défis posés par les nouveaux modes d'organisation, l'Anact dresse les points de vigilance du management à distance, sachant qu'il revient à chaque organisation de trouver le modèle qui lui correspond le mieux.

#### **A retenir :**

- **Réaliser des retours d'expérience (REX) après-crise sanitaire**

Bon nombre d'entreprises ont senti la nécessité de débriefer après les confinements au moyen de retours d'expérience (REX). Ceux-ci offrent aux managers la possibilité d'exprimer leurs difficultés ou d'évoquer l'évolution de leurs pratiques.

- **Repositionner le management si nécessaire**

Après avoir eu un management de proximité très présent en 2020, il n'est pas aisé pour les managers de proximité de retrouver un équilibre entre management opérationnel et stratégique. L'enjeu : reposer les termes de ce positionnement à la fois avec les directions et en lien avec les équipes opérationnelles.

- **Donner des marges de manœuvres aux managers pour assurer l'équité de traitement**

Que ce soit dans la même équipe, entre managers et, plus complexe encore, entre fonctions qui sont éligibles au télétravail et celles qui ne le sont pas... les possibilités de télétravailler ne seront pas les mêmes pour tous et cela peut poser des difficultés d'appréhension pour le management. Celui-ci aura donc besoin d'avoir des marges de manœuvre pour permettre une équité de traitement.

- **Réguler la charge de travail dans les équipes et les coopérations**

Pour permettre les interactions entre collègues et mieux restaurer les coopérations et ne pas s'adresser toujours aux mêmes personnes, ne pas rendre la charge des uns plus importante que celles des autres... la régulation de la charge de travail par les managers est, plus que jamais, un point d'attention pour trouver l'équilibre dans la répartition des activités à distance et en présentiel.

- **Jouer sur le curseur « confiance, autonomie, contrôle » : un équilibre complexe**

Les managers ont dû réévaluer leurs pratiques dans le sens de la confiance et de l'autonomie mais les équilibres sont plus complexes qu'il n'y paraît. Les managers ont-ils eux-mêmes une autonomie suffisante pour réguler et organiser le travail de leurs équipes ?

- **Former les managers : un bilan mitigé pendant la crise**

Beaucoup d'entreprises ont déployé massivement des formations de managers. Si elles ont pu être utiles, elles ne constituent pas l'unique réponse à la reconfiguration managériale.

- **Forger et animer une culture d'entreprise, même hors les murs**

Le bureau, ou plus largement l'entreprise, étant le lieu où se fonde habituellement la culture d'entreprise, comment créer du sens commun à distance ou dans un contexte de travail hybride ? Est-ce même possible ?

- **Expérimenter de nouvelles organisations du travail et les ajuster**

Suite aux accords et aux chartes négociées en urgence en 2020/2021, des ajustements seront sans doute nécessaires, dans une situation peut-être plus « stable » dans les mois à venir.

**Pour en savoir plus, consultez les deux études :**

- [Apec : Télétravail des cadres : entreprises et managers à la recherche de nouveaux équilibres](#)

- [Anact : Travail à distance et en présentiel : de nouveaux équilibres à construire pour le management](#)

## Méthodologies

### Apec

Les analyses présentées dans cette publication reposent sur un dispositif méthodologique comprenant trois principaux volets :

- Une phase qualitative lors de laquelle 12 responsables des RH et 23 cadres managers, tous directement concernés par la mise en œuvre du télétravail au sein de leur entreprise, ont été interrogés. Les 12 entreprises dont ils et elles étaient issus ont été sélectionnées pour tenir compte de certains critères clés au regard de la problématique de l'étude (secteur d'activité, taille, localisation) mais aussi pour refléter la diversité du rapport des entreprises au télétravail. Ce volet qualitatif a été réalisé par la société Audirep du 1er septembre au 8 octobre 2021.
- Une enquête téléphonique auprès d'un échantillon de 1 000 entreprises (uniques et sièges) employant au moins un cadre, raisonné puis pondéré pour être représentatif des entreprises du secteur privé employant au moins un cadre en termes de secteur d'activité, de taille salariale et de région d'implantation du siège. Le terrain d'enquête a été réalisé du 13 au 22 septembre 2021 par la société Callson.
- Une enquête en ligne auprès d'un échantillon de 800 cadres managers représentatif des cadres managers du secteur privé en termes de sexe, d'âge, de secteur d'activité, de taille d'entreprise et de région. Le terrain d'enquête a été réalisé du 13 au 21 septembre 2021 par la société Dynata.

En complément, la publication s'appuie sur une analyse de l'exhaustivité des offres d'emploi cadre publiées sur [apec.fr](http://apec.fr) entre le 1er semestre 2017 et le 1er semestre 2021 ainsi que sur l'interrogation régulière d'échantillons représentatifs de cadres depuis février 2020 pour suivre l'évolution de la pratique du télétravail et des aspirations de cette population.

### ➤ Anact

L'Anact a mené des interviews dans les 3 entreprises entre octobre et décembre 2021. Il s'agissait de recueillir le point de vue des DRH de chaque entreprise et d'un manager quand cela a été possible. Les entretiens ont porté sur le travail pendant la crise, les modalités d'organisation installées suite au déconfinement et aux retours d'expérience réalisés et sur les perspectives et modalités plus affirmées à la rentrée de septembre 2021, les 3 entreprises ayant formalisé les règles du travail à distance dans une charte ou un accord et expérimentant pour l'année 2022.

### À propos de l'Apec

Dans un contexte de reprise du marché de l'emploi, l'Apec est en première ligne pour aider les cadres et les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur dans leur évolution professionnelle, en particulier les publics les plus fragiles face à l'emploi. Face aux difficultés de recrutements, l'Apec aide les entreprises, notamment les TPE-PME, à trouver les compétences cadres dont elles ont besoin. 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 1000 collaborateurs et collaboratrices, est présente, avec une cinquantaine de centres, en France métropolitaine et en Outre-mer.

Contacts presse :

Apec - Mendrika Lozat - [Mendrika.lozat@apec.fr](mailto:Mendrika.lozat@apec.fr) - 06 74 94 76 24

### À propos de l'Anact

Le réseau Anact-Aract se compose de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), établissement public administratif, sous tutelle du ministère du Travail et d'un réseau de 16 associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract). Le réseau Anact-Aract propose aux acteurs des TPE-PME et aux organismes qui les accompagnent des méthodes et outils efficaces pour améliorer les conditions de travail dans un objectif partagé : concilier durablement qualité de vie au travail, qualité de service à l'utilisateur et performance.

En savoir plus : [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

Catherine Guibbert - [c.guibbert@anact.fr](mailto:c.guibbert@anact.fr) - 04 72 56 13 38

Aurélié Descours - [a.descours@anact.fr](mailto:a.descours@anact.fr) - 04 72 56 13 39