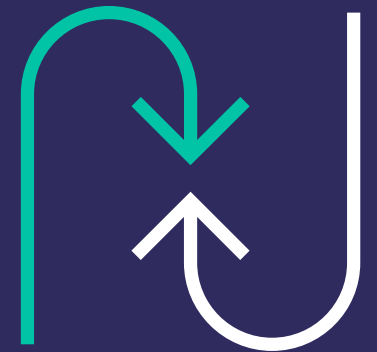


# Télétravail des cadres

**Pas de retour en arrière  
envisageable pour les cadres,  
mais des points de vigilance**



Mars 2024

# Principaux enseignements

**Le télétravail régulier est désormais bien installé dans l'organisation du travail des cadres.** En effet, les deux tiers d'entre eux télétravaillent régulièrement (au moins un jour par semaine), dont un quart plus de deux jours par semaine.

Forts de cette pratique, les cadres organisent désormais leurs tâches en fonction de leur lieu de travail. Ils favorisent le travail sur site pour les tâches collectives et optent davantage pour le travail à domicile pour les tâches individuelles.

Appréciant la qualité de vie et la flexibilité offerte par le travail hybride, les cadres souhaitent maintenir cette pratique, voire la développer. En effet, 72 % des cadres aimeraient télétravailler 1 à 4 jours par semaine, alors qu'ils ne sont que 61 % à le faire aujourd'hui.

Un retour en arrière sur ce sujet serait ainsi mal vécu : 7 cadres sur 10 seraient mécontents si leur entreprise diminuait le nombre de jours de télétravail auxquels ils ont droit. **Près de la moitié des cadres (45 %) déclarent même qu'ils démissionneraient de leur entreprise si**

**l'accès au télétravail était supprimé**, un chiffre qui atteint 57 % parmi les cadres de moins de 35 ans.

Adeptes du télétravail, **les cadres identifient toutefois certains points de vigilance pour optimiser la pratique du travail hybride.** Ils font ainsi état de difficultés spécifiques liées au télétravail : moindres interactions avec le collectif de travail, brouillage des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ou encore risque potentiel de voir son développement professionnel freiné.

Ces limites du télétravail sont ressenties en particulier par les cadres les plus jeunes – particulièrement concernés par les enjeux d'intégration et d'évolution professionnelle – et posent des questions sur l'organisation optimale du travail hybride. Toutefois, aux yeux des cadres, y compris les plus jeunes, **ces limites ne remettent pas en cause la volonté de pérenniser la pratique du télétravail.** En effet, 7 cadres sur 10 jugent que le télétravail présente plus d'avantages que d'inconvénients.

# Sommaire

01

Le télétravail régulier s'est installé dans l'organisation du travail des cadres

02

Les cadres n'envisagent pas de retour en arrière

03

Toutefois, les cadres identifient certains points de vigilance pour optimiser le travail hybride

## Méthodologie

■ **Enquêtes en ligne** réalisées auprès d'un échantillon de **1 000 cadres** en **novembre 2023** et **janvier 2024** et auprès de **2 000 cadres** en **décembre 2023**.

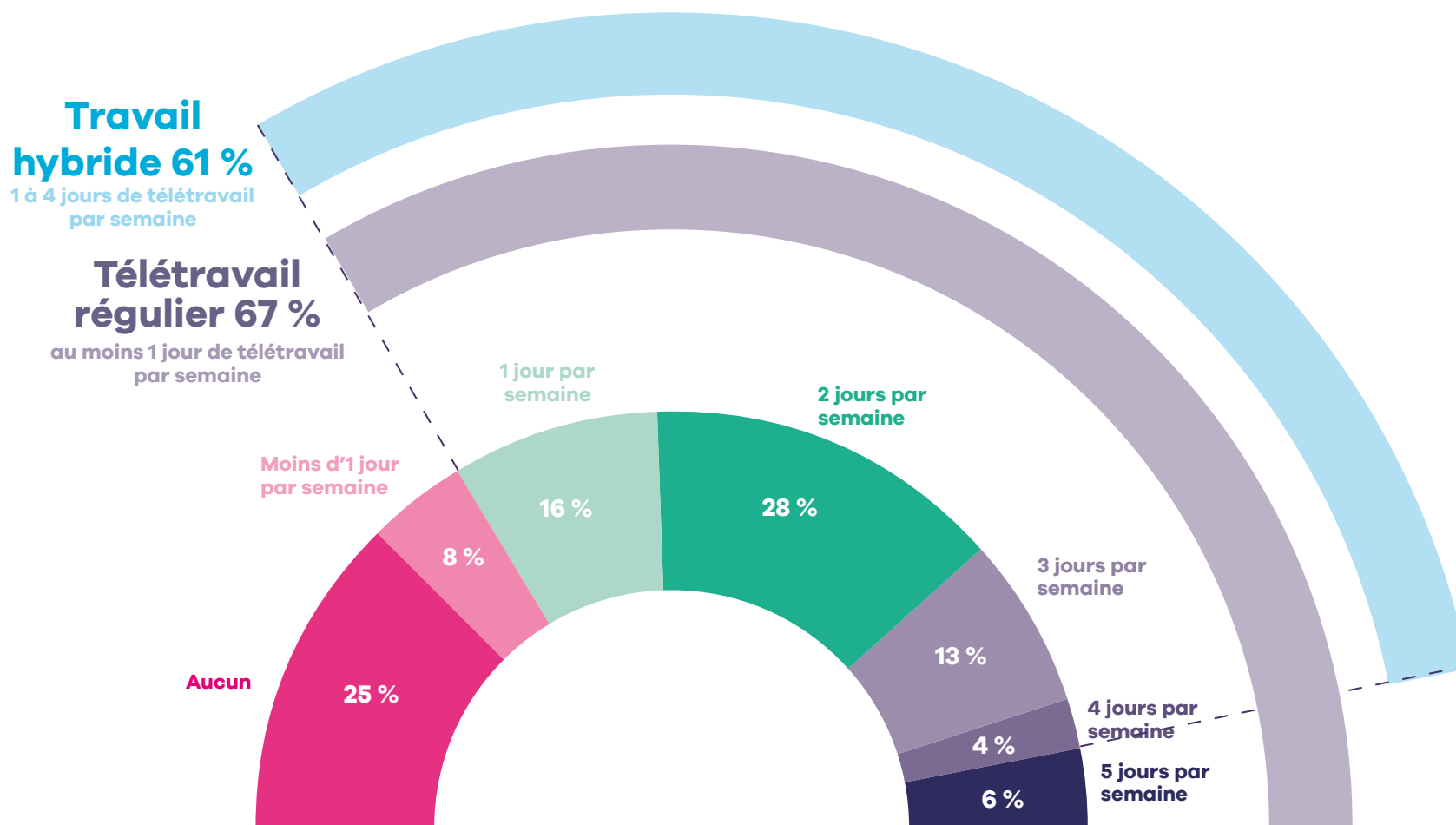
■ **Échantillon représentatif** des cadres du secteur privé en et hors emploi par **la méthode des quotas**, en matière de sexe, d'âge, de secteur d'activité, de taille d'entreprise et de région.

# 01.

**Le télétravail régulier  
s'est installé dans l'organisation  
du travail des cadres**

# 2 cadres sur 3 télétravaillent au moins un jour par semaine

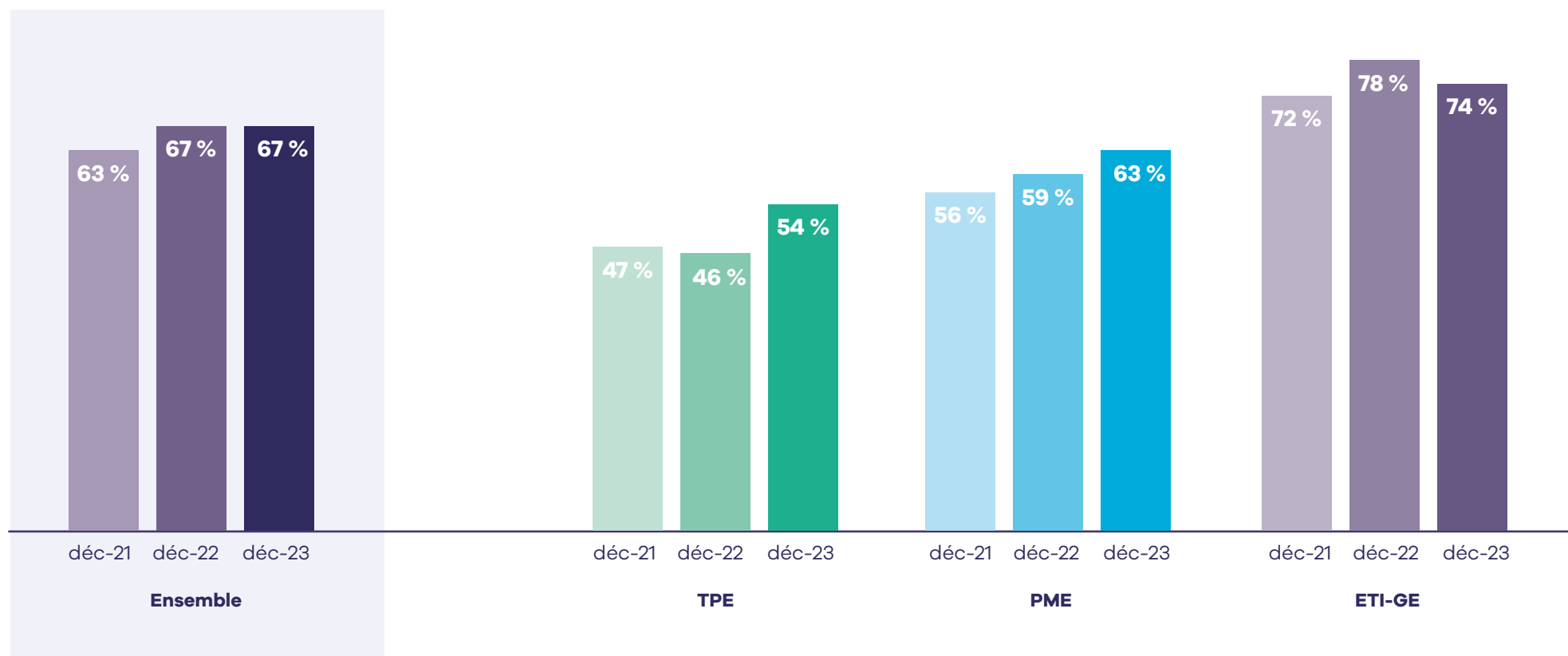
## > Fréquence du télétravail



Base : cadres en poste interrogés en décembre 2023  
Source : Apec, 2024

# Des différences persistent selon la taille d'entreprise, mais la pratique du télétravail gagne du terrain dans les TPE-PME

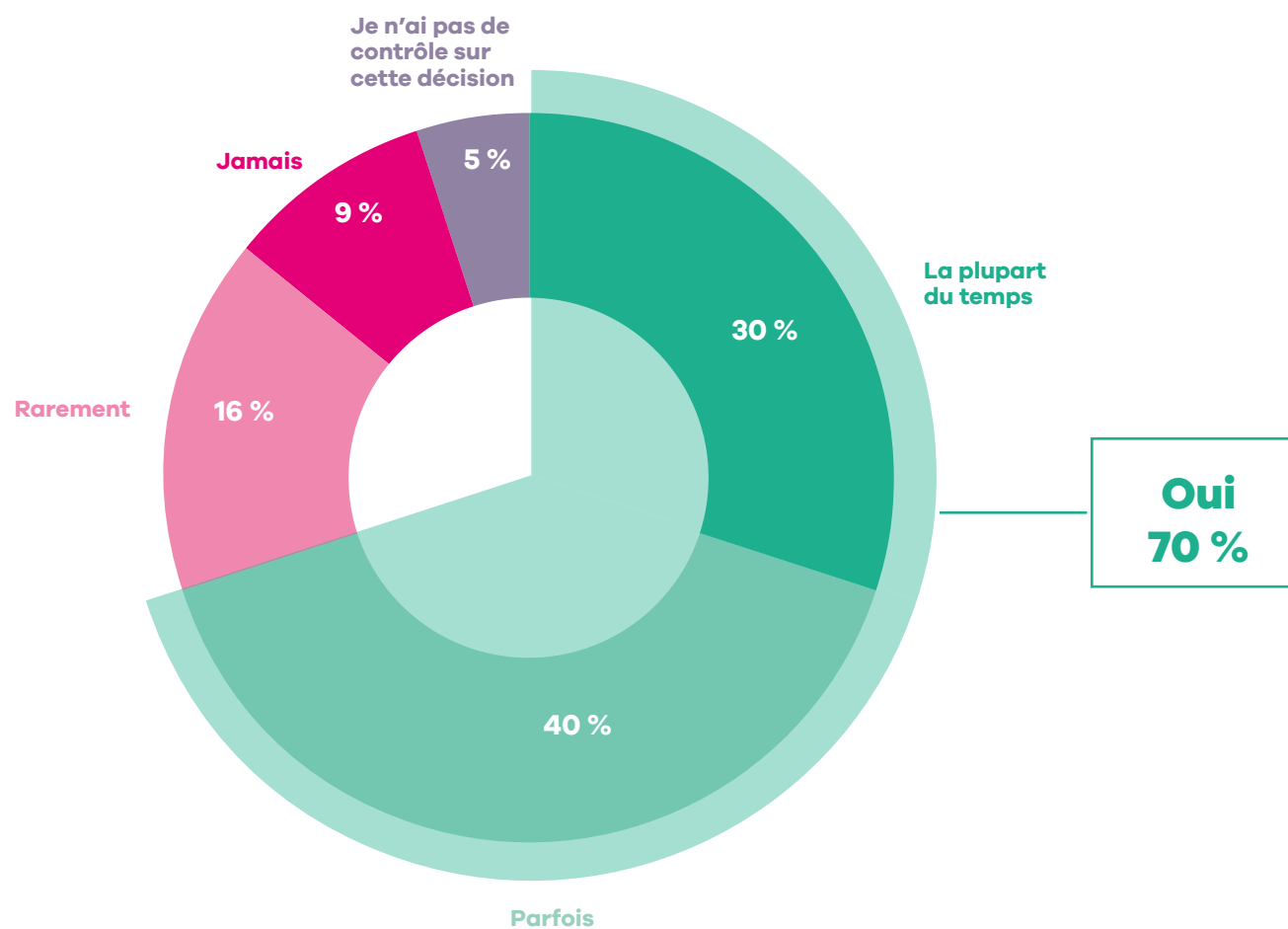
> Part des cadres en télétravail régulier (au moins un jour par semaine)



Base : cadres en poste interrogés en décembre 2023  
Source : Apec, 2024

# Forts de leur expérience du télétravail, les cadres adaptent désormais leurs activités en fonction du lieu où ils travaillent

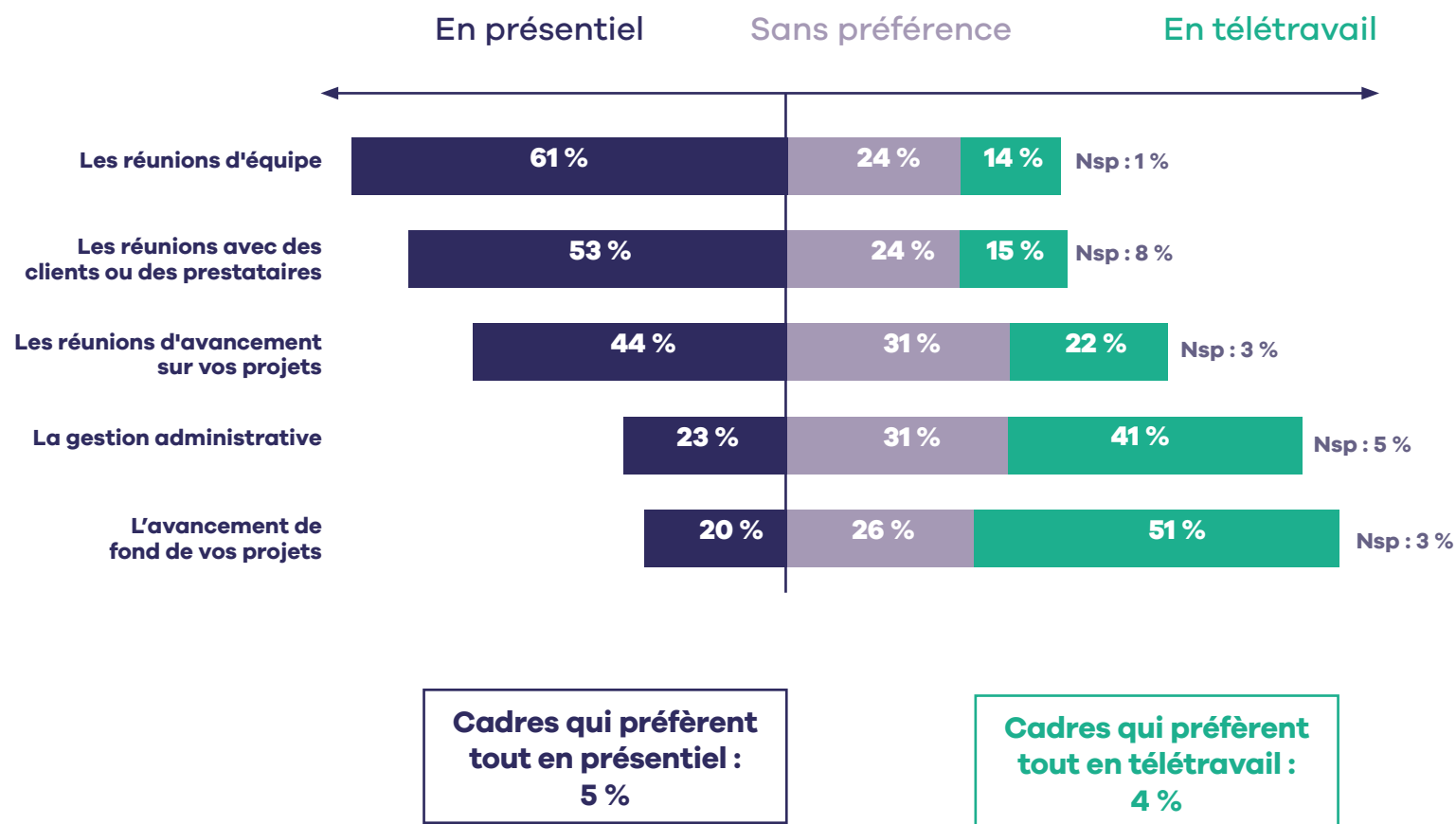
> Concernant l'organisation de votre travail, adaptez-vous vos missions en fonction de vos jours de télétravail ?



Base : cadres pratiquant le télétravail interrogés en décembre 2023  
Source : Apec, 2024

# Les cadres favorisent le présentiel pour les réunions et le télétravail pour les tâches de nature plus individuelle

> Pour chacune des missions suivantes, veuillez indiquer si vous préférez les réaliser en télétravail, en présentiel ou si vous n'avez pas de préférence ?



Base : cadres pratiquant le télétravail interrogés en décembre 2023  
Source : Apec, 2024

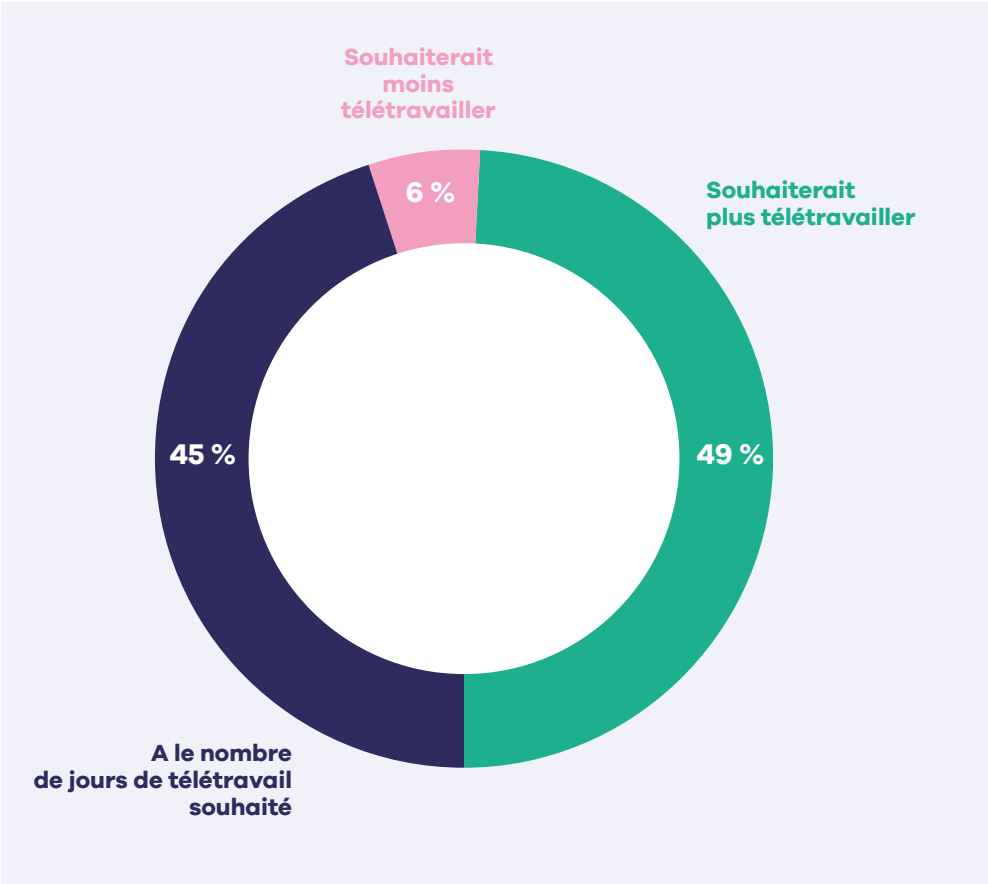


# 02.

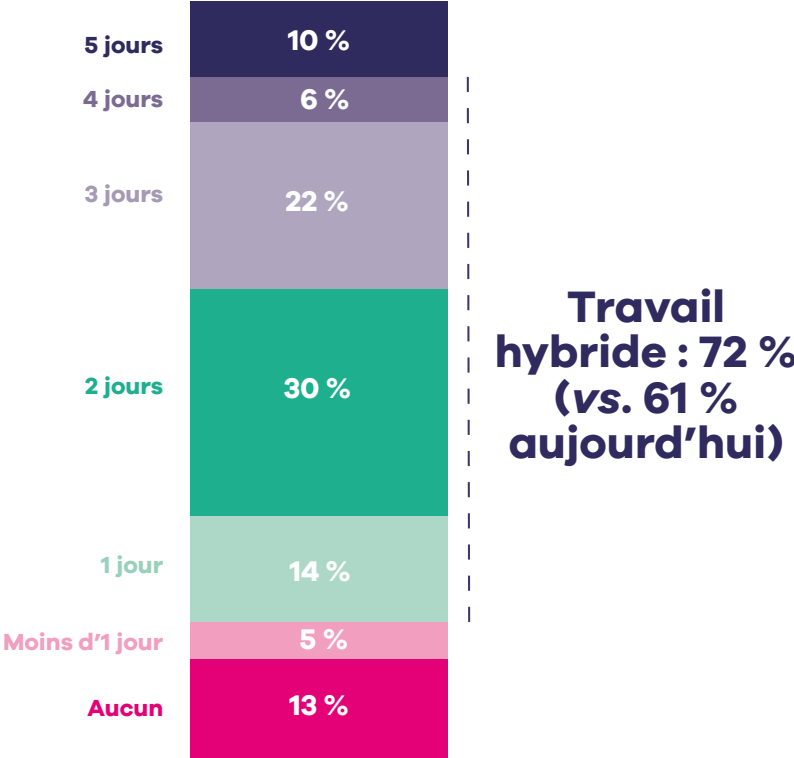
**Les cadres n'envisagent  
pas de retour en arrière**

# Pour l'avenir, la moitié des cadres souhaitent augmenter leur nombre de jours de télétravail

> Part des cadres souhaitant plus ou moins télétravailler



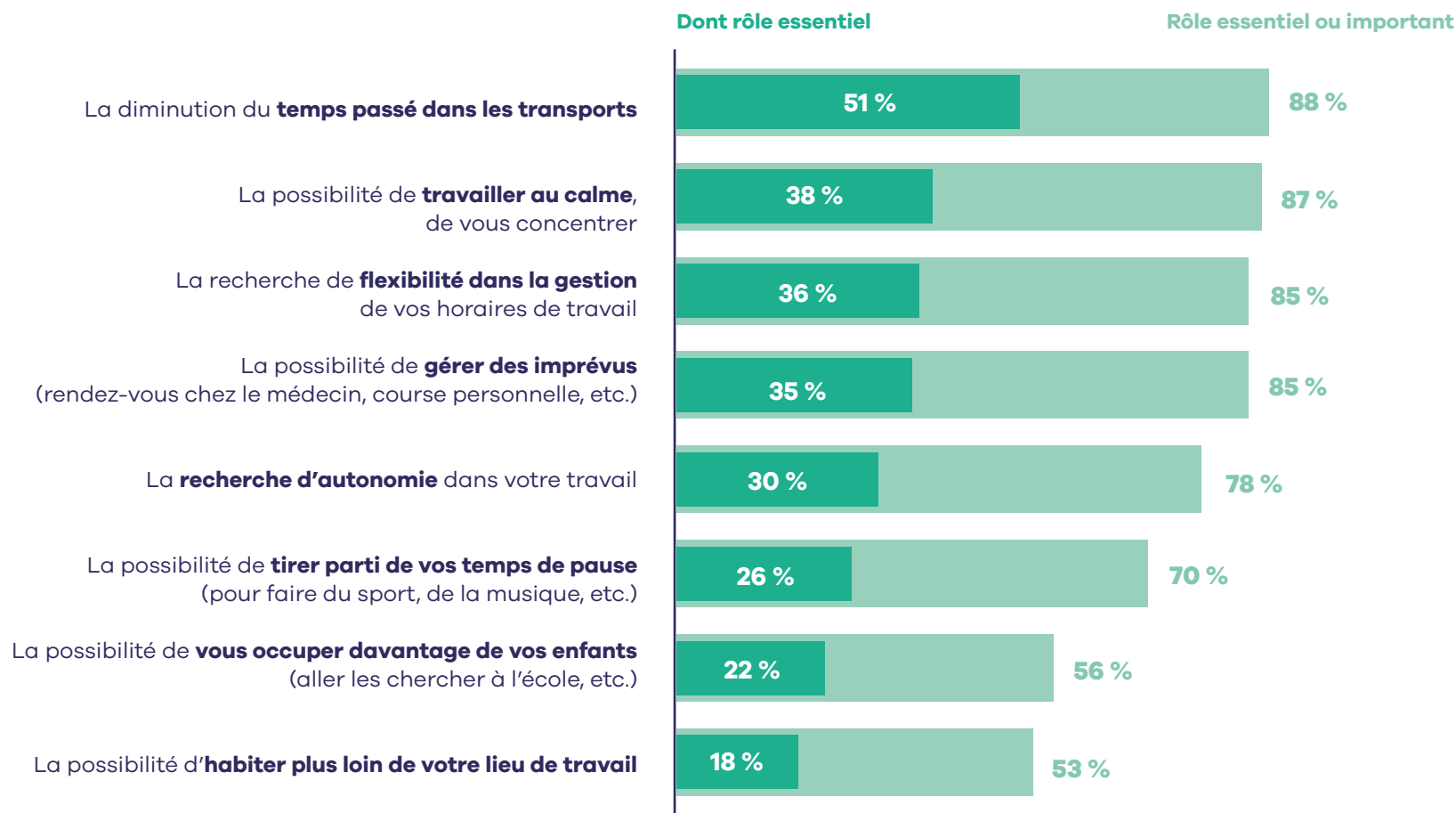
> Nombre de jours de télétravail souhaité par semaine



Base : cadres en poste interrogés en novembre et décembre 2023  
Source : Apec, 2024

# En particulier, les cadres apprécient la qualité de vie et la flexibilité que le télétravail procure

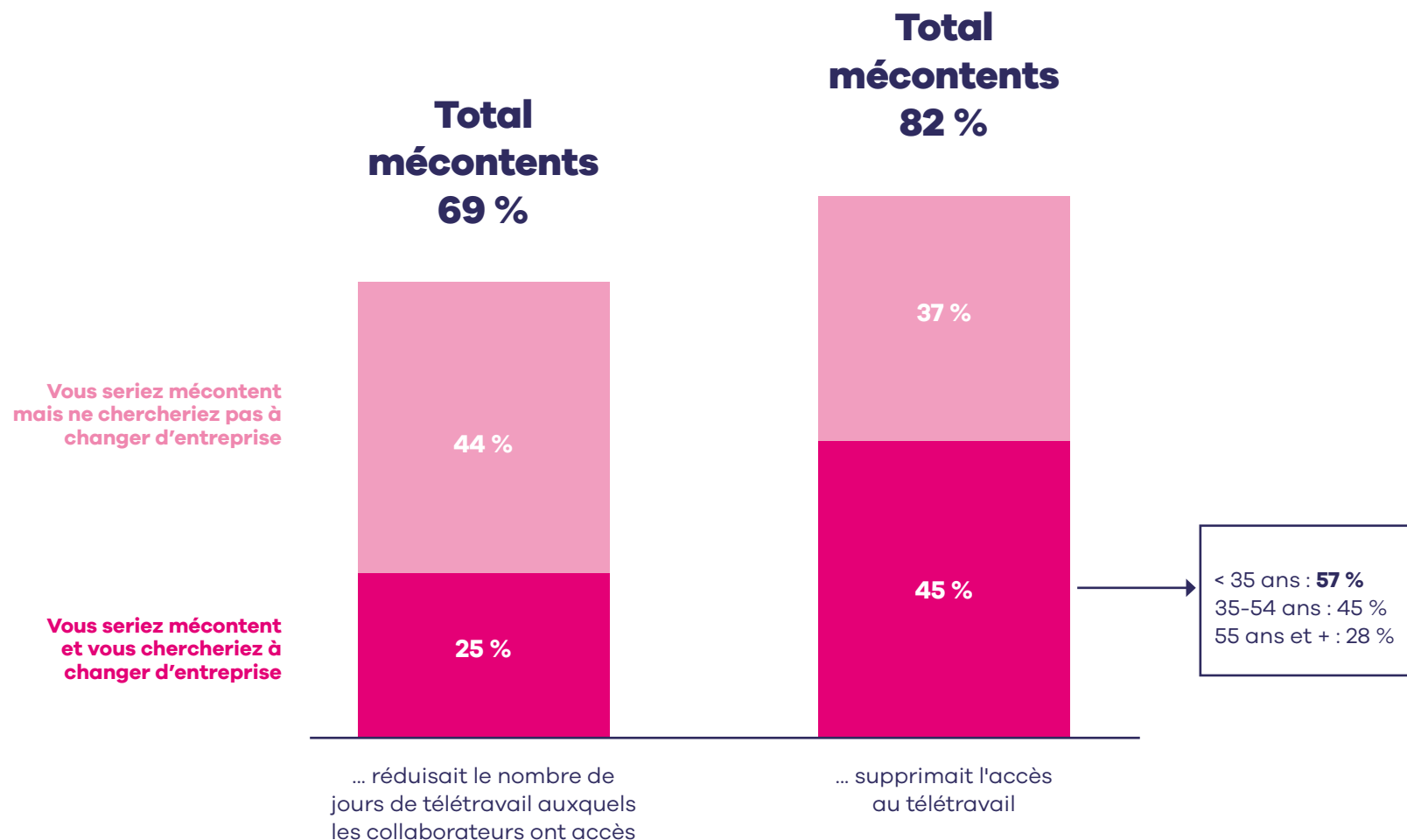
> Chacun des éléments suivants joue-t-il un rôle essentiel, important, secondaire ou sans importance dans votre envie de télétravailler ?



Base : cadres pratiquant le télétravail interrogés en décembre 2023  
Source : Apec, 2024

# La grande majorité des cadres télétravailleurs seraient mécontents en cas de réduction du télétravail

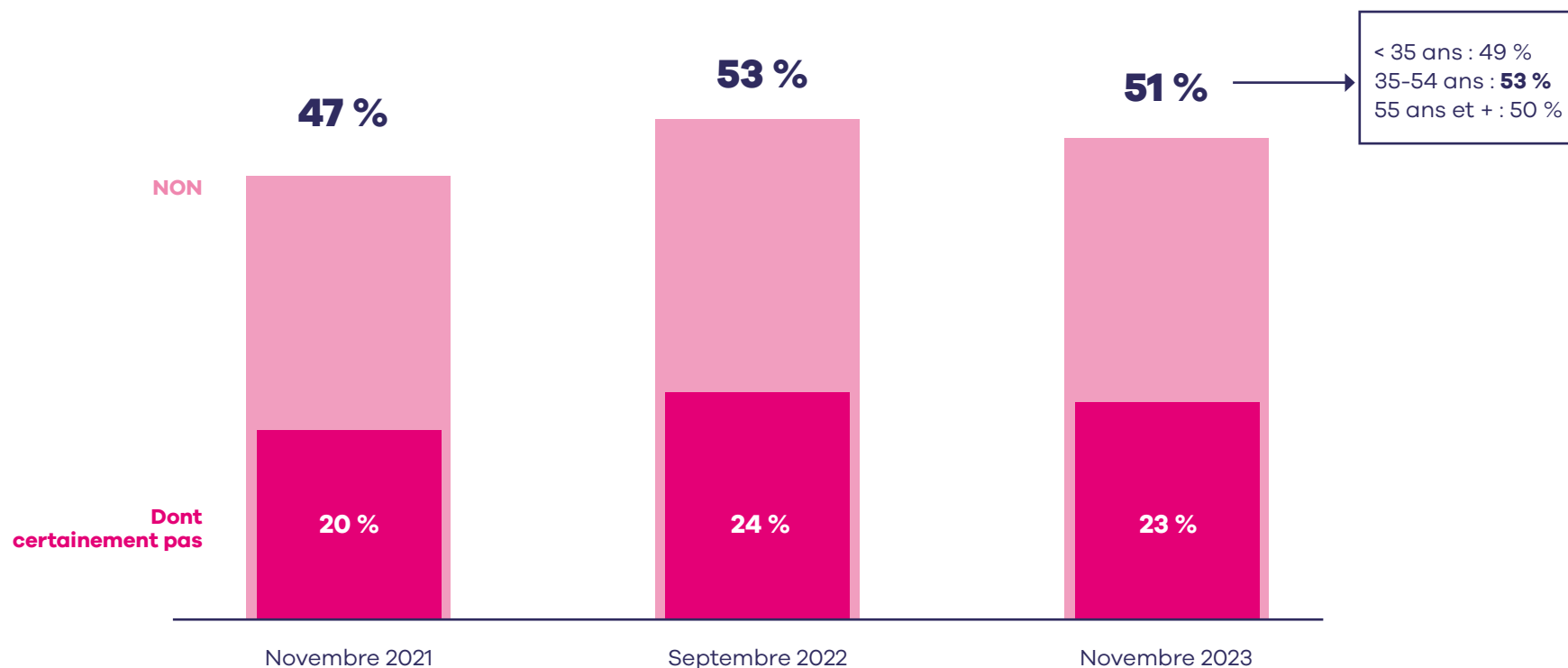
> Comment réagiriez-vous si votre entreprise... ?



Base : cadres pratiquant le télétravail interrogés en janvier 2024  
Source : Apec, 2024

# Et la moitié des cadres n'envisageraient pas de rejoindre une entreprise ne permettant pas de télétravailler

> Pourriez-vous envisager de rejoindre une entreprise qui ne vous permet pas de télétravailler ?



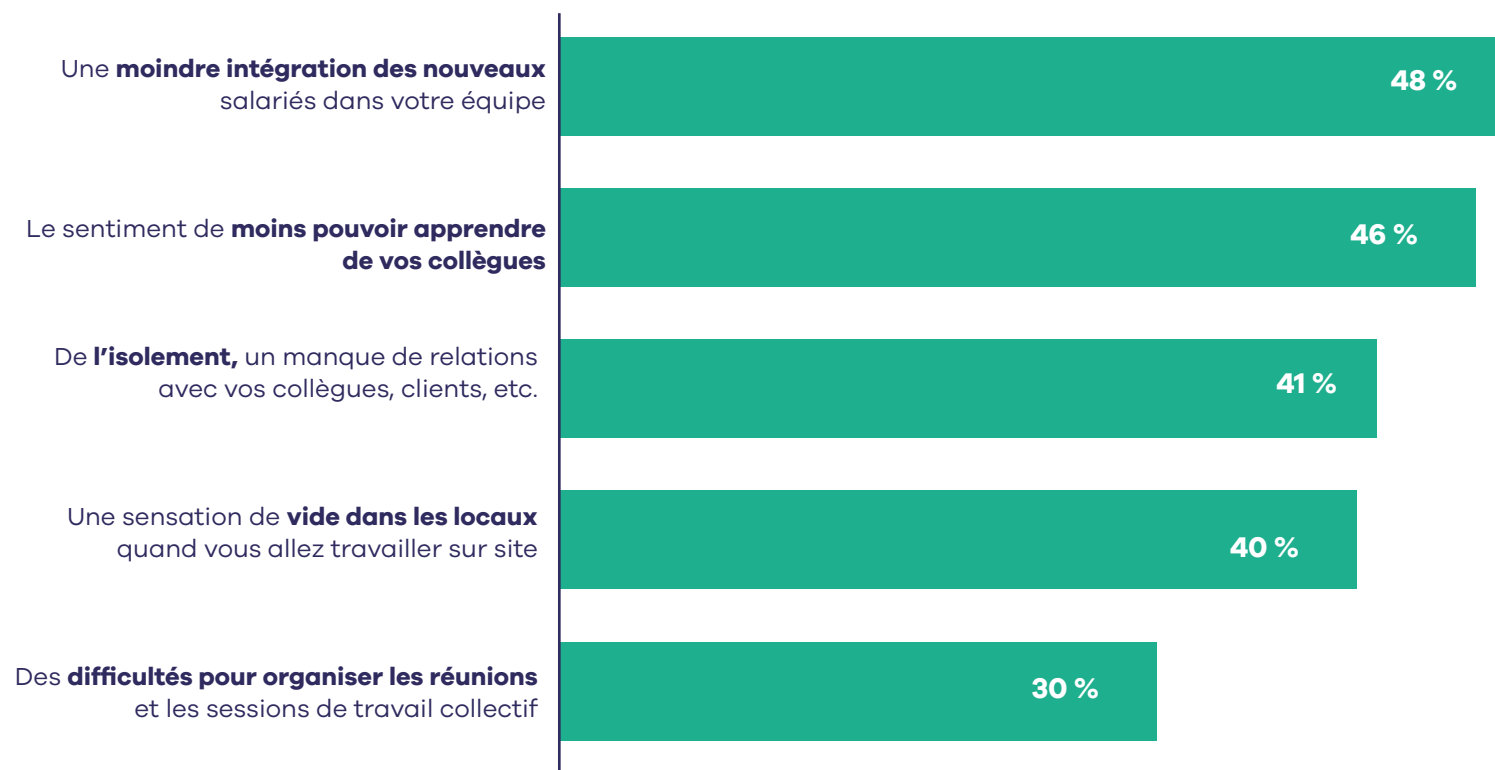
Base : cadres pratiquant le télétravail interrogés en novembre 2023  
Source : Apec, 2024

# 03.

**Toutefois, les cadres identifient certains points de vigilance pour optimiser le travail hybride**

# Une part significative des cadres pratiquant le télétravail estime que le travail hybride réduit interactions et cohésion

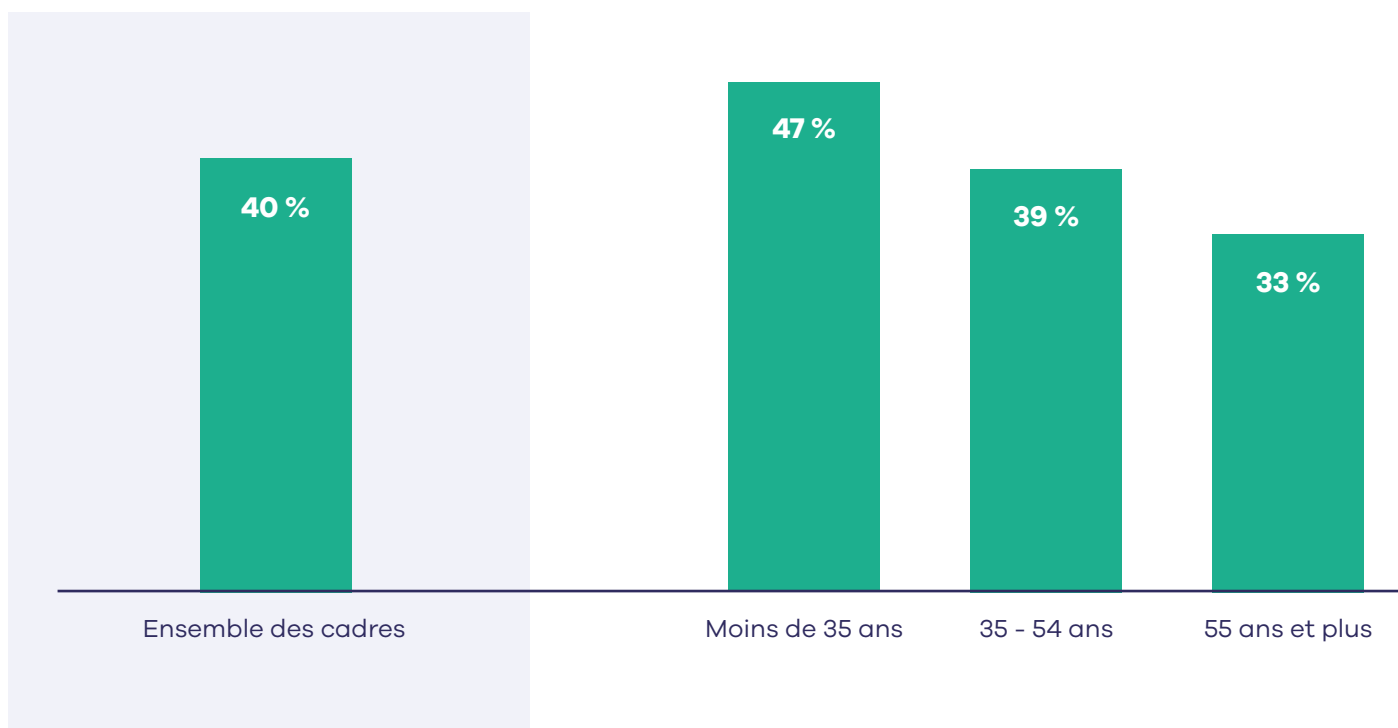
> Dans votre pratique du télétravail, ressentez-vous... ? (% Oui)



Base : cadres pratiquant le télétravail interrogés en décembre 2023  
Source : Apec, 2024

# Sous l'effet du télétravail, la séparation des sphères professionnelle et personnelle est parfois compliquée

> Dans votre pratique du télétravail, ressentez-vous des difficultés à séparer vie personnelle et vie professionnelle ? (% Oui)

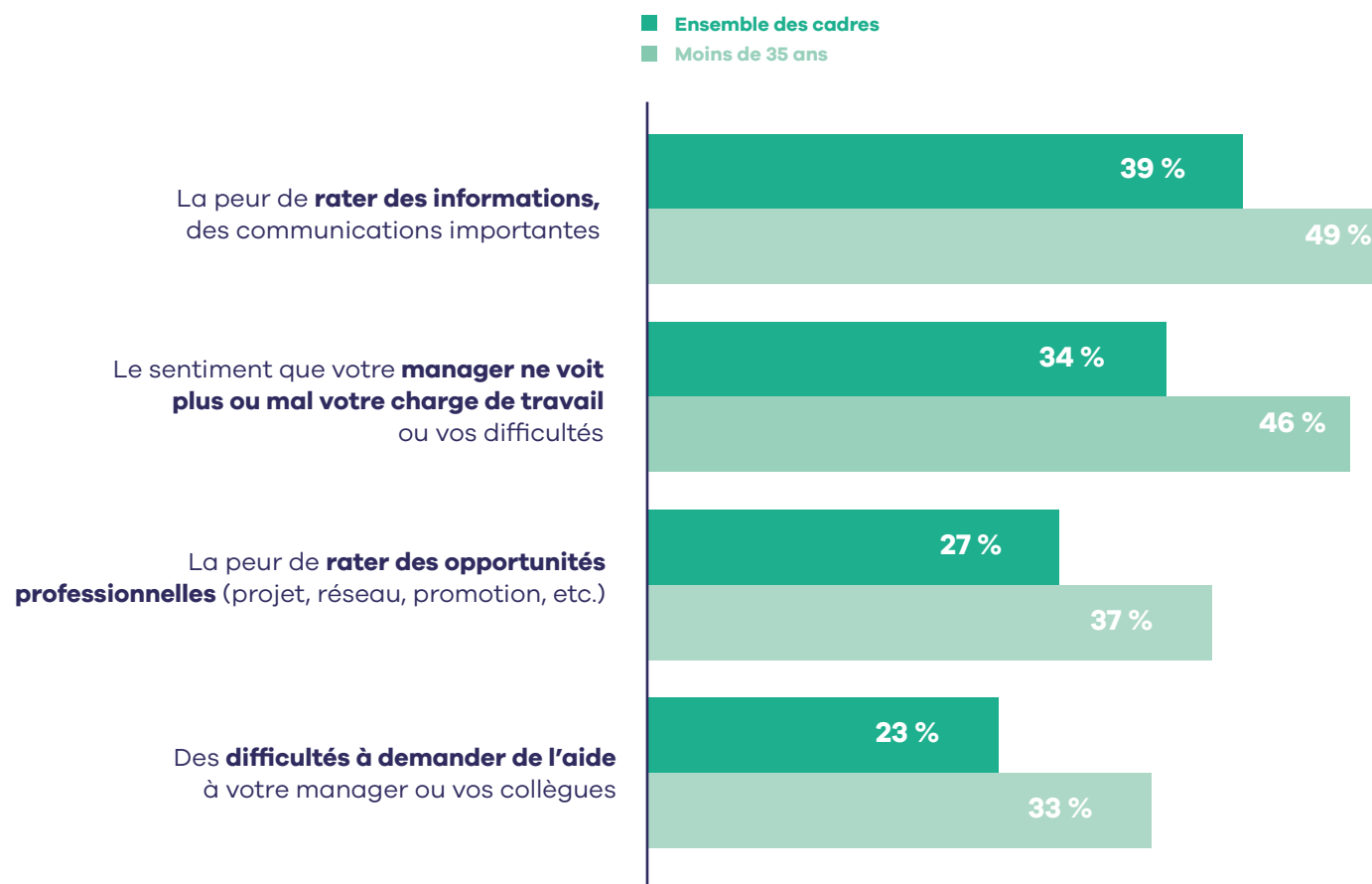


Base : cadres pratiquant le télétravail interrogés en décembre 2023  
Source : Apec, 2024



# Les cadres, notamment les plus jeunes, craignent par ailleurs que le télétravail entrave leur évolution professionnelle

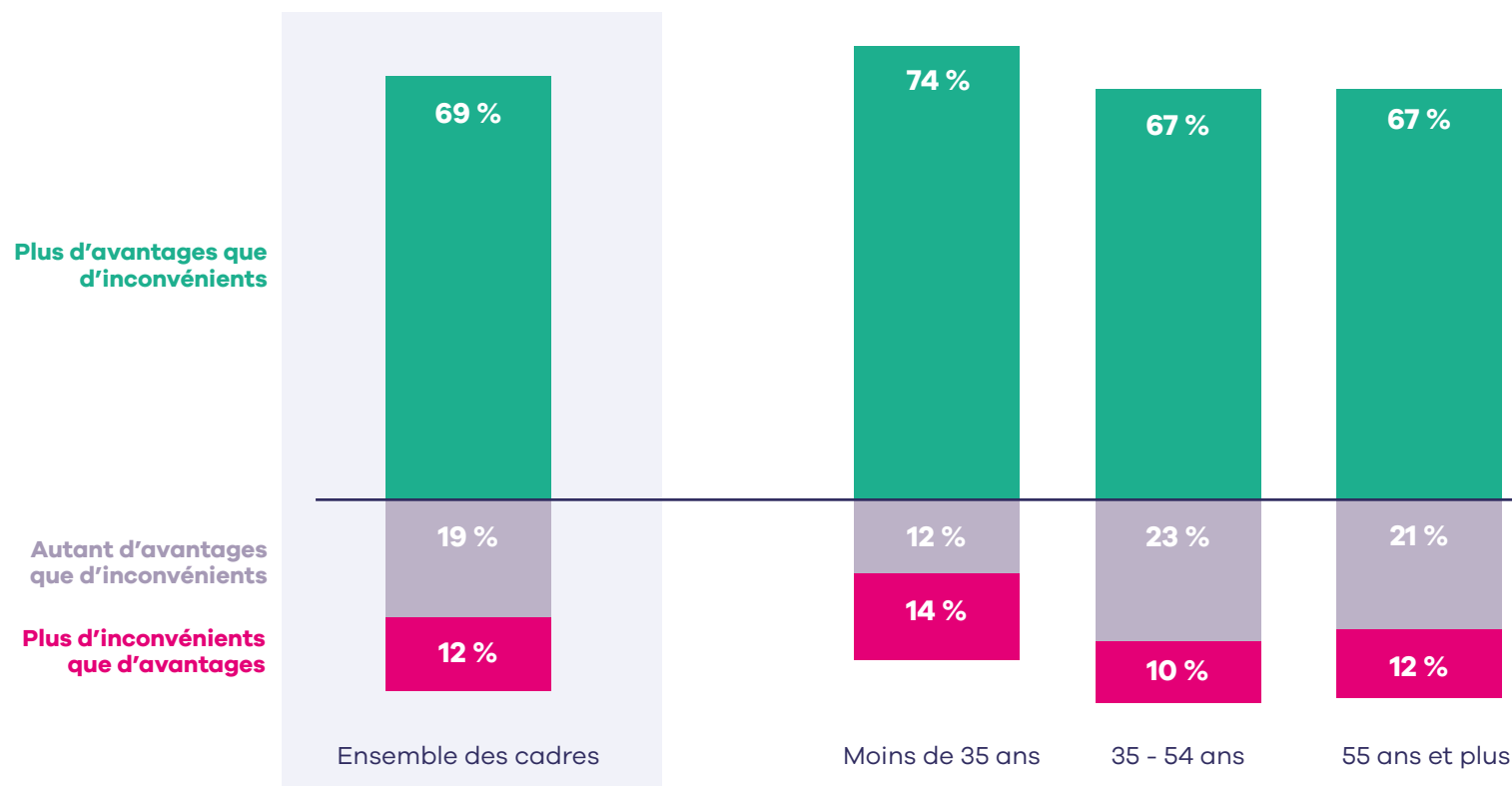
> Dans votre pratique du télétravail, ressentez-vous... ? (% Oui)



Base : cadres pratiquant le télétravail interrogés en décembre 2023  
Source : Apec, 2024

# Malgré tout, le télétravail présente aux yeux des cadres plus d'avantages que d'inconvénients

> Le télétravail présente-t-il pour vous-même plus d'avantages ou d'inconvénients... ?



Base : cadres pratiquant le télétravail interrogés en janvier 2024  
Source : Apec, 2024

# L'observatoire de l'emploi cadre



**RECRUTEMENT**  
PRÉVISIONS  
& PROCESSUS



**TRAJECTOIRES**  
PARCOURS  
& INÉGALITÉS



**COMPÉTENCES**  
MÉTIERS  
& SOCIÉTÉ

L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences.

## Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- > analyser les besoins, les difficultés et les processus de recrutement des cadres ;
- > comprendre les trajectoires des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- > révéler les évolutions des métiers et des compétences des cadres en lien avec les transformations sociétales.

© Apec. Cette publication a été créée à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des cadres, régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et publiée sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [www.corporate.apec.fr](http://www.corporate.apec.fr) > Nos études



Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec @Apec\_Etudes

**ISSN 2681-2835 (COLLECTION « COMPÉTENCES »)**

Mars 2024

Cette étude a été réalisée par la direction données et études (DDE) de l'Apec.

Directeur de la DDE : Pierre Lamblin.

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.

Équipe projet : Marion Desreumaux, Clara Bosi, Cendrine Mouline.

Maquette : Character

**ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES**

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

**CENTRE DE RELATIONS CLIENTS**

**0 809 361 212**

Service gratuit + prix d'un appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H (France métropolitaine)  
\*prix d'un appel local

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).