



## Perception du télétravail par les cadres

### Vers de nouvelles attentes en matière de qualité de vie au travail

Sous l'effet des confinements successifs, liés au Covid-19, le télétravail des cadres s'est durablement imposé. Aujourd'hui, deux tiers des cadres télétravaillent de manière régulière, au moins un jour par semaine.

Si les cadres sont très majoritairement satisfaits de pouvoir télétravailler, de nouveaux questionnements<sup>1</sup> se font jour en matière de qualité de vie au travail. En effet, en dépit de ses nombreux impacts positifs, le télétravail ne répond pas à lui seul aux fortes aspirations des cadres sur ce sujet.

#### Le sentiment d'une avancée majeure en termes de flexibilité et d'autonomie

Le télétravail est apprécié par les cadres parce qu'il améliore leur qualité de vie et leur bien-être *en dehors du travail* (70 %). Il leur permet d'éviter les temps de transports et ainsi de mieux concilier vie privée et vie professionnelle : 6 cadres télétravailleurs sur 10 indiquent par exemple que le télétravail leur permet de s'occuper davantage des tâches domestiques et d'accorder davantage de temps à leurs loisirs.

Mais le télétravail améliore aussi la qualité de vie *au travail* des cadres. 80 % des cadres indiquent que le temps dégagé grâce au télétravail leur permet de travailler plus tôt le matin ou plus tard le soir, souvent plus au calme. Et surtout, il leur procure davantage d'autonomie (55 %), premier levier de leur motivation. Il leur permet ainsi de gagner en flexibilité, attente forte des cadres, et de revaloriser leur statut, impliquant responsabilité et autonomie.

#### > Part de cadres estimant que le télétravail a un impact positif sur...



#### Le télétravail permet souvent ou occasionnellement aux cadres :

- De travailler **plus tôt le matin** ou **plus tard le soir** (80%)
- De s'occuper davantage de leurs **tâches domestiques** (59%)
- De consacrer plus de temps à leurs **loisirs** (58%)
- De passer + de temps avec leur(s) **enfant(s)** : 78% des parents

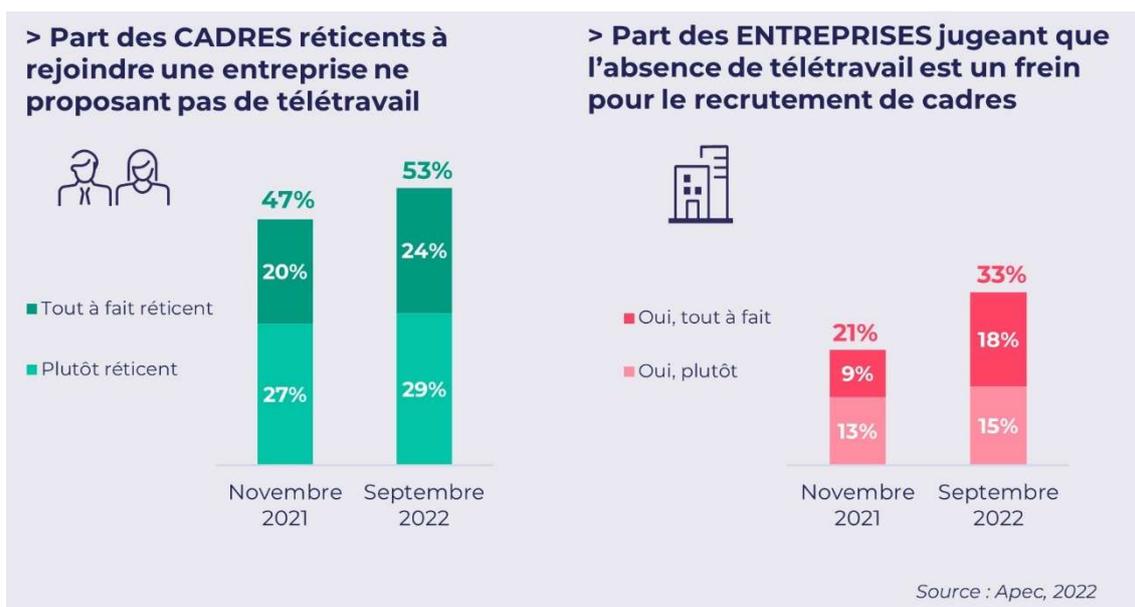
Base : Ensemble des cadres télétravailleurs  
Source : Apec, 2022

<sup>1</sup> Ce focus apporte ainsi de nouveaux éclairages, complémentaires à ceux des deux récentes études de l'Apec relatives au télétravail chez les cadres : « *Le télétravail des cadres en temps de crise* », décembre 2020, et « *Télétravail des cadres : entreprises et managers à la recherche de nouveaux équilibres* », janvier 2022.

## Le télétravail, un critère de plus en plus recherché par les cadres

Le télétravail devient un enjeu important lors des recrutements : 1 cadre en emploi sur 2 (53 %) serait aujourd'hui réticent à rejoindre une entreprise ne proposant pas de télétravail, une proportion en hausse de 6 points par rapport à 2021. Et, un quart des cadres exclurait totalement cette perspective.

Les entreprises en prennent lentement conscience. Alors que 22 % d'entre elles estimaient en 2021 que ne pas proposer de télétravail constituait un frein au recrutement de cadre, elles sont désormais 33 % à le penser. Les avis diffèrent encore assez fortement entre les grandes entreprises, qui partagent très majoritairement cette opinion (64 %), et les PME (33 %) et TPE (32 %), qui demeurent une minorité à le penser.



Dans les offres d'emploi cadre, les entreprises mentionnent un peu plus les possibilités de télétravail que par le passé : plus d'1 offre d'emploi sur 4 publiée sur [apec.fr](https://www.apec.fr) précise aujourd'hui le rythme possible de télétravail, contre moins d'1 sur 10 début 2021. Toutefois, elles privilégient encore souvent le fait d'en parler lors des entretiens, concevant le télétravail comme un élément pouvant emporter la décision des cadres dans un marché en forte tension : « On n'indique pas le télétravail dans nos offres d'emploi mais on en parle dans les entretiens, on le dit dans les avantages. Pour nous c'est un avantage social, on le vend comme ça : tickets resto, mutuelle et on rajoute télétravail. » (DRH d'une PME dans le conseil aux entreprises). Comme s'il s'agissait d'un avantage concédé aux salarié.e.s plutôt qu'un critère susceptible d'influer sur l'acte de candidature.

Le télétravail est d'ailleurs également devenu un facteur de négociation pour les cadres : plus d'un quart d'entre eux n'hésitent pas, lors d'un processus de recrutement, à négocier le nombre de jours de télétravail.

**27%** des cadres essaient de **négocier le nombre de jours de télétravail** lors des processus de recrutement

## Le télétravail : déclencheur de nouvelles attentes en matière de qualité de vie au travail

Le télétravail est devenu un véritable enjeu dans les processus de recrutement des cadres parce qu'il incarne, aujourd'hui, le sujet de la qualité de vie au travail. Mais s'il est une avancée indéniable en la matière, il ne peut toutefois en être l'outil exclusif.

En effet, le télétravail n'influe pas ou peu sur le contenu du travail, dimension centrale de la qualité de vie au travail, et ne règle pas entièrement les autres dimensions, à savoir les conditions de travail et la capacité d'expression et d'action. Par exemple, il ne résout pas le sujet de la charge de travail : 55 % des cadres se disent toujours confrontés de manière occasionnelle ou répétée à une charge de travail insurmontable. Il ne répond pas non plus complètement à leurs attentes, de plus en plus fortes, en matière de flexibilité ou de convivialité.

Aussi, pour améliorer la relation avec leur entreprise, les cadres estiment que l'amélioration globale de la qualité de vie au travail constitue le deuxième levier le plus important, après l'évolution professionnelle. Et la mise en place de plus en plus généralisée du télétravail a mis en lumière nombre de sujets sur lesquels les cadres attendent des actions supplémentaires pour consolider le lien avec leur entreprise :

- > Accroître la souplesse dans l'organisation du travail : pouvoir être flexible non seulement sur le lieu de travail mais aussi en matière d'horaires ou de modalités de travail ;
- > Améliorer encore l'équilibre de vie, en encadrant, par exemple, les horaires et notamment les horaires de réunions ;
- > Renforcer les capacités d'expression et d'action des cadres, que ce soit à travers le management participatif, la co-construction de la stratégie ou l'actionnariat salarié ;
- > Mener des actions fortes en matière de convivialité, veiller à l'ambiance de travail, sur site et à distance, et entretenir le collectif de travail et la capacité à travailler de manière collaborative.

S'y ajoutent des actions de préservation de la santé – lutter contre les risques psychosociaux qui pèsent sur les salarié.e.s, dont les cadres. Et dans une moindre mesure, le réaménagement des locaux ou le développement de « services » aux salarié.e.s, par exemple, via une conciergerie d'entreprise.

### > Perception par les cadres de l'efficacité de différentes mesures pour consolider le lien avec leur entreprise



Base : Ensemble des cadres en poste  
Source : Apec, 2022



Le télétravail, désormais bien installé, semble considéré par les cadres comme un « acquis » qu'ils auraient du mal à abandonner. Il ne peut se résumer à déplacer l'exercice du travail du bureau à « chez soi », tant il fait bouger en profondeur les manières de travailler et de manager. Il ouvre la voie à de nombreux champs de réflexion et d'action en matière de qualité de vie au travail. Les entreprises sont aujourd'hui invitées par les cadres à chercher d'autres leviers pour se différencier sur ce volet essentiel de leur promesse employeur.

## Méthodologie

Les analyses présentées dans ce document s'appuient sur les résultats des enquêtes suivantes :

- > Le baromètre de l'Apec, réalisé chaque mois auprès de 1 000 à 2 000 cadres en poste dans le secteur privé et chaque trimestre auprès de 1 000 entreprises du secteur privé employant des cadres.
- > L'étude sur les pratiques managériales, édition 2022.
- > L'étude sur la relation des cadres à leur entreprise, édition 2022.

ISSN 2681-2835  
(Collection Compétences)

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, Cendrine Mouline



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 sur Twitter :  
[@Apec\\_Etudes](https://twitter.com/Apec_Etudes)

### CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

**0 809 361 212** Service gratuits + prix d'un appel

\*prix d'un appel local

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H (France métropolitaine)

© **Apec**. Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une oeuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.