

# Télétravail des cadres : entreprises et managers à la recherche de nouveaux équilibres

En collaboration  
avec **l'Anact**

- **Le télétravail est encore peu encadré et recouvre une grande diversité de situations dans sa mise en œuvre**
  - La crise sanitaire a conduit une majorité d'entreprises à faire l'expérience du télétravail et entraîné une forte progression du nombre d'accords consacrés à ce thème.
  - Mais le télétravail est encore loin d'être monnaie courante dans les TPE-PME et sa pratique reste peu encadrée.
  - Le bilan du télétravail dressé par les entreprises est dans l'ensemble positif sans qu'elles envisagent pour autant de remettre en cause la prééminence du présentiel.
- **En favorisant l'émergence d'un modèle hybride, le télétravail a bousculé les repères des managers et contribue à transformer leurs pratiques**
  - Le développement du travail hybride a mis les managers en difficulté en brouillant leurs repères et la visibilité dont ils disposent sur l'activité de leur équipe.
  - Pour s'adapter, les managers ont dû revisiter leurs pratiques, en jouant sur le curseur autonomie/contrôle mais également en renforçant la fréquence des échanges.
  - Ces ajustements ont généré une surcharge de travail qui n'empêche pas les managers de rester favorables au télétravail de leur équipe, à certaines conditions.
- **Son impact sur la gestion des ressources humaines reste limité aux grandes entreprises**
  - Les entreprises se sont adaptées au télétravail sans y voir l'émergence d'un nouveau paradigme nécessitant une refonte des pratiques RH.
  - Rares sont aujourd'hui les entreprises à penser le télétravail en termes de compétences et à proposer des formations au management à distance.
  - Si la part des offres d'emploi cadre mentionnant la possibilité de télétravailler progresse, les entreprises préfèrent aborder le sujet en entretien.

# Sommaire

## 04

Des pratiques du télétravail encore à géométrie variable mais qui commencent à se formaliser

## 08

La transition vers le travail hybride a bousculé les repères et pesé lourd sur les épaules des managers

## 12

Favorables au télétravail malgré tout, les managers ont amorcé une transformation de leurs pratiques

## 15

En matière RH, seules les grandes entreprises y voient pour le moment un réel changement de paradigme

## Méthodologie

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 1<sup>er</sup> 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](https://www.apec.fr)** entre le 1<sup>er</sup> semestre 2017 et le 1<sup>er</sup> 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.

Le télétravail des cadres ne date pas d'hier, mais la crise sanitaire l'a propulsé du jour au lendemain à des niveaux auxquels ni les entreprises ni les cadres n'étaient préparés. L'Observatoire de l'Apec s'est attaché en 2020 à décrire cette transformation des modes de travail dans une période atypique : les limites qu'elle a révélées et les aspirations qu'elle a suscitées<sup>1</sup>. Après un an et demi d'expérimentation et alors que le recours au télétravail n'était plus obligatoire, l'Observatoire a souhaité poursuivre ses investigations en s'intéressant à la façon dont les entreprises traitent aujourd'hui la question du travail hybride. Selon quelles modalités ? Avec quel impact sur les pratiques managériales ou sur les pratiques des RH ? Et quelle posture les managers ont-ils sur ces nouveaux modes d'organisation du travail ? Désireuse d'enrichir son analyse et de la prolonger par des livrables à visée opérationnelle, l'Apec s'est associée dans ce projet à l'Anact.

Nota : Les terrains d'enquêtes sur lesquels se basent cette étude ont été réalisés avant que le gouvernement ne décide d'une nouvelle période de télétravail obligatoire à partir du 3 janvier 2022 face à l'ampleur de la 5<sup>e</sup> vague de contaminations.

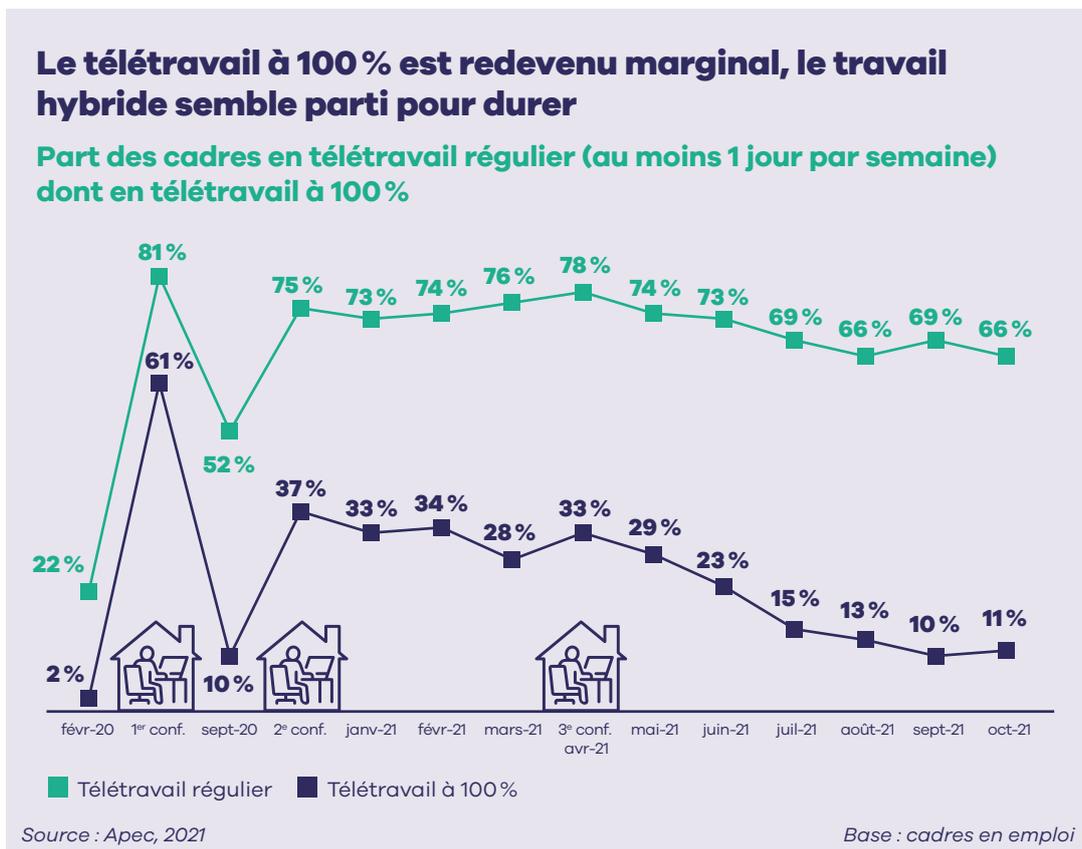
## Le télétravail au fil des étapes de la crise sanitaire

Le premier confinement et les différents protocoles sanitaires qui se sont succédés par la suite n'ont guère laissé le choix aux entreprises, rendant le télétravail quasi-obligatoire pour celles dont l'activité le permettait.

En septembre 2020, plus de la moitié des entreprises déclaraient ainsi avoir eu recours au télétravail depuis le début de la crise sanitaire (46 % des TPE, 70 % des PME et 93 % des ETI-GE)<sup>2</sup>. Les entreprises étaient alors suspendues aux annonces gouvernementales, guettant l'évolution du protocole

sanitaire pour ajuster leurs pratiques.

Bien avant le 1<sup>er</sup> septembre 2021, et le nouveau protocole sanitaire supprimant l'exigence d'un nombre minimal de jours de télétravail par semaine, un mouvement progressif de retour au bureau s'était amorcé dans les entreprises. Dès lors, celles-ci sont entrées dans une phase de reconfiguration des modalités du travail entre distanciel et présentiel selon les activités et les emplois concernés, sans savoir qu'un nombre minimal de jours de télétravail par semaine redeviendrait obligatoire, le 3 janvier 2022.



<sup>1</sup> Apec, *Le télétravail des cadres en temps de crise*, décembre 2020

<sup>2</sup> Apec, *Baromètre des intentions de recrutement et de mobilité des cadres*, octobre 2020

# Des pratiques du télétravail encore à géométrie variable mais qui commencent à se formaliser

## La pratique du télétravail reste le lot d'une minorité d'entreprises, dans les TPE-PME

L'ampleur prise par le télétravail au plus fort de la crise sanitaire ne doit pas laisser penser qu'une majorité d'entreprises ont définitivement adopté ce mode d'organisation. En septembre 2021, moins de 4 entreprises sur 10 permettaient à leurs salarié.e.s de télétravailler (38 %), dont 25 % de façon régulière. Cette possibilité est variable selon le secteur d'activité : elle est beaucoup plus fréquente dans les services à forte valeur ajoutée (64 %), là où la proportion de cadres est la plus importante et donc la plus éligible au télétravail comme les activités informatiques, la banque assurance ou le conseil, que dans l'industrie (31 %), le commerce (21 %) ou la construction (20 %). Mais cela varie aussi selon la taille de l'entreprise.

Là où 70 % des ETI et des grandes entreprises permettent à tout ou partie de leurs collaborateurs et collaboratrices de travailler à distance, elles ne sont que 42 % parmi les PME et 35 % parmi les TPE.

Pour certaines entreprises, souvent caractérisées par une faible proportion de cadres et de métiers éligibles au télétravail, les modes d'organisation mis en œuvre pour permettre la continuité de l'activité n'auront donc été qu'une expérimentation sans lendemain.

“ Le télétravail aura été une parenthèse contrainte et forcée mise en place dans la précipitation.

**Responsable des RH, Industrie textile, PME**

## Dans les entreprises qui permettent le télétravail, les pratiques commencent à se formaliser, notamment dans les plus grandes

Au-delà de la pérennité du recours au télétravail, la question des modalités d'organisation et d'encadrement du travail à distance mérite d'être posée. Si le nombre d'accords d'entreprise consacrés au télétravail a progressé de 67 % entre 2019 et 2020, le télétravail ne constitue pas un thème de la négociation annuelle obligatoire.

Plus globalement, les 2/3 des ETI et des grandes entreprises déclarent encadrer le télétravail de leurs salarié.e.s par le biais de règles ou de procédures. Cette formalisation des modalités de travail à distance est également courante dans les PME (54 %), mais elle est beaucoup moins répandue dans les TPE (36 %). Dans certains cas, les

entreprises préfèrent ne pas s'engager par écrit sur les conditions du recours au télétravail ou sur les critères d'éligibilité de façon à préserver leurs marges de manœuvre ultérieures.

Dans la pratique, l'organisation du télétravail repose souvent sur les managers. Tous ne bénéficient pas encore de directives claires sur le sujet (61 %) ni d'outils mis en place par leur entreprise pour piloter le nombre de jours télétravaillés (51 %), en particulier dans les petites structures. De même, les marges de manœuvre dont ils disposent en théorie pour choisir les personnes autorisées à télétravailler ne se vérifient pas toujours dans la pratique (70 %).

## Le nombre d'accords d'entreprise consacrés au télétravail a fortement progressé en 2020

### Nombre d'accords d'entreprise dédiés au télétravail



Source : Légifrance, 2021

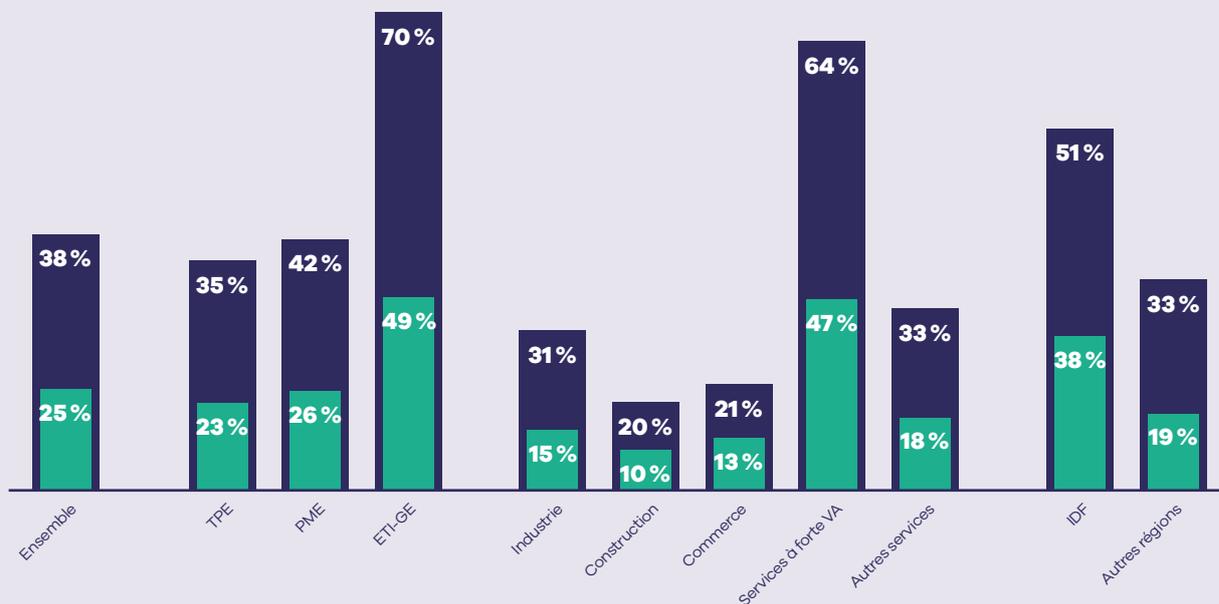
Base : nombre d'accords signés ayant pour thème et pour titre le télétravail

## Le télétravail reste toutefois minoritaire en dehors des grandes entreprises et du secteur des services à forte valeur ajoutée

### Part des entreprises autorisant le télétravail

■ Possibilité de télétravail

■ Dont « Possibilité de télétravail régulier »



Source : Apec, septembre 2021

Base : ensemble des entreprises

## Le rapport au télétravail des entreprises demeure ambivalent en dépit d'un bilan globalement positif

Si les entreprises autorisant le télétravail ne sont qu'une minorité (33%) à avoir formalisé leur retour d'expérience du télétravail avec les managers ou les représentants du personnel, les 2/3 d'entre elles en dressent un bilan positif depuis le début de la crise sanitaire. Au-delà du bénéfice qu'il représente en termes de qualité de vie au travail pour les salarié.e.s, la plupart des entreprises évoquent un maintien de la productivité, de la performance et des résultats.

Le bilan du télétravail est plus nuancé dans l'industrie où 40% des entreprises parlent d'un retour d'expérience mitigé, voire négatif dans 13% des cas. Lorsqu'une majorité des salarié.e.s n'ont pas la possibilité de travailler à distance en raison de la nature de leurs activités, le télétravail tend à devenir un marqueur d'inégalités entre les différentes catégories socioprofessionnelles. Cette situation peut susciter des jalousies parmi les salarié.e.s, en particulier à l'égard des cadres.

« Chez nous, on a des soudeurs, des électriciens, des monteurs, eux typiquement ils sont sur site. Au moment de la crise sanitaire, ça a pu créer une sorte de frustration. Ils se sont dit : bah eux [les cadres] ils sont à l'abri et nous on dépense plus de 100 euros d'essence par mois.

**Responsable des RH, Ingénierie, études techniques, PME**

Au-delà de certaines spécificités sectorielles, la perception et le vécu du télétravail restent globalement teintés d'ambivalence. Beaucoup d'entreprises continuent de redouter les potentielles dérives du travail à distance et notamment l'effacement de la frontière entre la sphère privée et la sphère professionnelle. Là où certaines y voient un risque de désengagement des salarié.e.s, et d'autres s'inquiètent à l'inverse de la difficulté à déconnecter.

## Même les entreprises favorables au télétravail souhaitent conserver une majorité de jours en présentiel

Une fois la crise sanitaire terminée, la majorité des entreprises autorisant le travail à distance imaginent donc les concernant une situation proche de ce qu'elle était avant la crise (63%), plutôt qu'une augmentation des possibilités de télétravail (27%).

Pour leurs cadres, 41% des entreprises au global se déclarent aujourd'hui favorables au télétravail mais cela est variable selon la taille de l'entreprise. Les ETI et les grandes entreprises y sont nettement plus ouvertes (72%) que les PME (44%) ou les TPE (38%) dont la posture semble très en décalage avec les attentes exprimées par leurs cadres<sup>3</sup>.

Parmi les entreprises favorables au télétravail, une forme de consensus se dessine autour d'un rythme d'un à deux jours de télétravail par semaine, là où les cadres seraient tentés d'aller un peu au-delà (en septembre 2021, 52% des cadres aspiraient à 2 à 3 jours de télétravail par semaine).

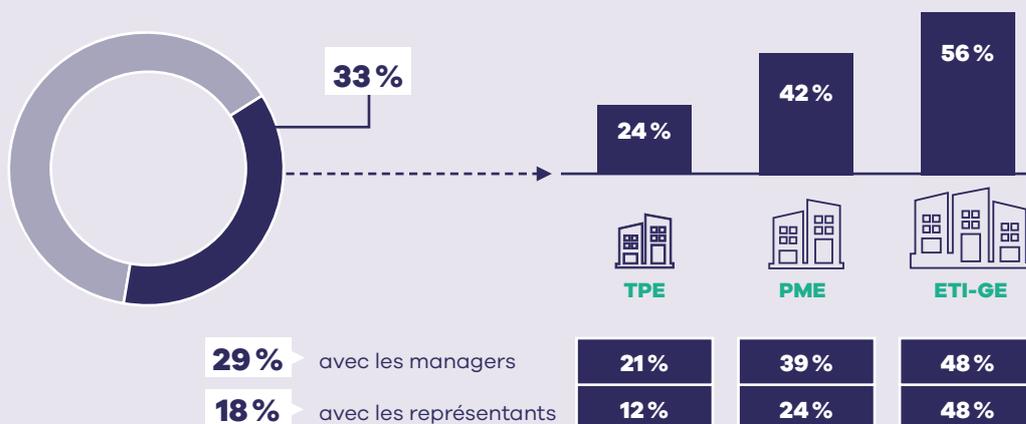
« Aujourd'hui je trouve qu'on a un rythme de télétravail qui est calculé, programmé, anticipé, et je trouve que c'est une bonne chose. Il y a une partie télétravail, deux jours par semaine et le reste en présentiel.

**RH, Enseignement supérieur, PME**

<sup>3</sup> Apec, *Le télétravail des cadres en temps de crise*, décembre 2020

## Rares sont les entreprises à avoir partagé un bilan du télétravail avec leurs IRP ou leurs managers

Part des entreprises ayant réalisé un bilan du télétravail (atouts, limites, besoins, etc.) avec les managers ou avec les représentants\*



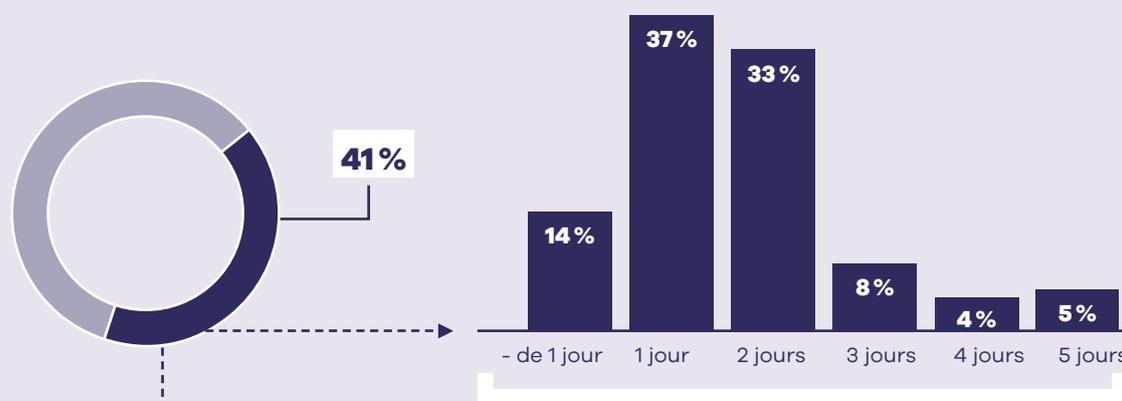
Source : Apec, 2021

\*Plusieurs réponses possibles

Base : entreprises autorisant le télétravail

## 4 entreprises sur 10 sont favorables au télétravail de leurs cadres avec une prédilection pour 1 à 2 jours par semaine

Part des entreprises favorables au télétravail



Rythme de télétravail idéal

Base : entreprises favorisant le télétravail



Source : Apec, 2021

Base : ensemble des entreprises

# La transition vers le travail hybride a bousculé les repères et pesé lourd sur les épaules des managers

## La transition vers un management hybride ne s'est pas faite sans difficultés pour les cadres managers

En septembre 2021, plus des 2/3 des cadres managers comptaient au moins une personne en télétravail régulier au sein de leur équipe. Ce taux est près de deux fois supérieur à ce qu'il était en février 2020, avant le début du premier confinement. Les conditions d'exercice du management en ont été profondément transformées, introduisant un nouveau paramètre dans la gestion d'équipe.

Le fait de manager une équipe dont tous les membres ne sont pas nécessairement présents sur site au même moment constitue une difficulté pour 61% des cadres managers. Moins ils sont expérimentés et plus les managers ressentent cette difficulté. Et, celle-ci augmente logiquement en fonction de la taille de l'équipe encadrée.

## Le télétravail a profondément rebattu les cartes en termes d'organisation et de communication avec les équipes

Le télétravail a d'abord eu pour effet de brouiller les repères des managers. 39% d'entre eux considèrent que la visibilité dont ils disposent sur le travail de leurs collaborateurs et collaboratrices est moins bonne lorsque ceux-ci télétravaillent. Ils sont presque aussi nombreux à penser que la distance rend plus difficiles les échanges individuels (36%) et qu'elle impacte négativement la cohésion d'équipe (38%). Le télétravail touche donc aux fondamentaux du management, que sont l'organisation et la communication. Mais il n'a pas que des détracteurs parmi les cadres managers. Ainsi, 40% voient dans le télétravail une plus-value en termes de travail collaboratif contre 33% qui pensent l'inverse. Peut-être faut-il y voir un effet du développement de l'utilisation des outils collaboratifs.

Devoir gérer une équipe où tous les salarié.e.s n'ont pas les mêmes possibilités de télétravail constitue une autre source de difficultés potentielles. Près d'1/3 des managers encadrent une équipe composée à la fois de télétravailleurs et de non-télétra-

vailleurs. Or, cette situation peut générer des tensions et des incompréhensions auxquels les managers doivent répondre. Dans certaines équipes, des compensations informelles ont ainsi été mises en place pour les salarié.e.s qui ne pouvaient pas télétravailler : priorité lors de la prise de congés, jours réparateurs ou moment à eux, etc.

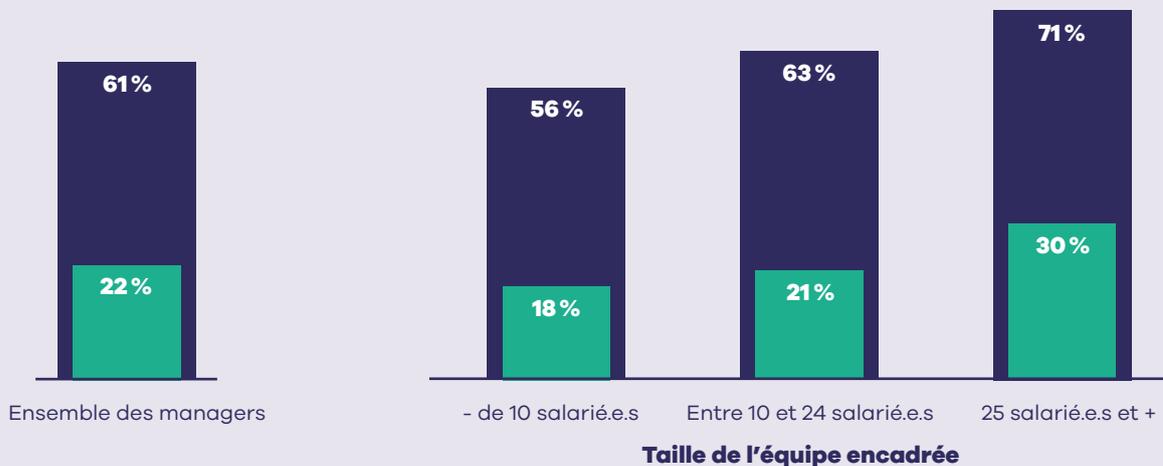
Les cadres managers doivent également tenir compte des risques psychosociaux engendrés par la pratique du télétravail chez certains membres de leur équipe. Au-delà du sentiment d'isolement ou de la difficulté à déconnecter, plus de la moitié des managers ont déjà été confrontés à des salarié.e.s exprimant un réel sentiment de mal-être en lien avec le télétravail.

Eux-mêmes régulièrement en télétravail, les cadres managers ont, par ailleurs, pu mesurer l'impact de ce mode travail sur les relations avec leurs homologues ou avec les autres services et sur l'accès à l'information stratégique.

## Les difficultés générées par le management hybride augmentent avec la taille de l'équipe

Part des cadres pour lesquels le fait de manager une équipe dont tous les membres ne sont pas présents sur site au même moment est :

■ Une source de difficultés    ■ Dont « très importante »

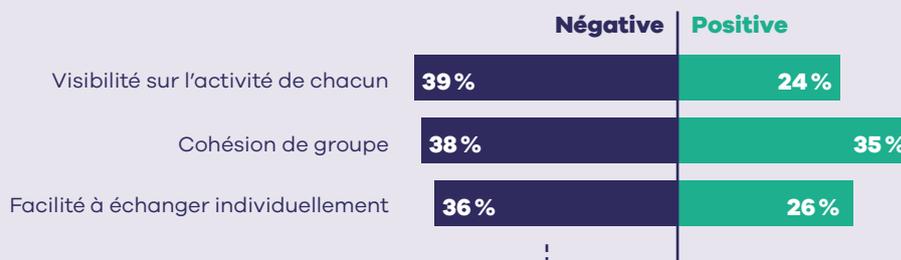


Source : Apec, 2021

Base : cadres managers encadrant des télétravailleurs

## Le télétravail a notamment perturbé la visibilité sur l'activité, la cohésion d'équipe et la fluidité des échanges

Perception par les managers de l'impact du télétravail sur la gestion individuelle et collective au sein de leur équipe



Une organisation à ajuster

“ Il y en a peut-être qui trouvent ça facile de gérer les équipes à distance, mais en ce qui me concerne, ça a été difficile.  
Manager, Distribution, PME

Un sentiment d'injustice à gérer

“ Il y avait ce truc : les cadres, ceux qui sont dans les bureaux, qui sont les mieux payés, ils peuvent télétravailler.  
Manager, Ingénierie, PME

Une vigilance à renforcer

“ On peut vite se déconnecter, ne plus se voir, ça devient impersonnel et c'est tout ce qu'on veut éviter.  
Manager, Conseil, Grande entreprise

Source : Apec, 2021

Base : cadres managers encadrant des télétravailleurs

## Il en a résulté une surcharge de travail pour les cadres managers

Tous les ajustements réalisés par les managers pour s'adapter à l'évolution des modes de travail et compenser les éventuels effets pervers du télétravail ont conduit à une intensification de la charge de travail des cadres responsables hiérarchiques.

Près de la moitié d'entre eux disent ainsi consacrer davantage de temps à la coordination de l'activité (49%), au suivi individuel des salarié.e.s (47%), à l'animation d'équipe (46%) ou à la gestion administrative et RH (43%). Cette surcharge de travail concerne plus particulièrement les managers des grandes entreprises et d'Île-de-France, mais également les managers qui, loin de lâcher prise, contrôlent de manière plus intense l'activité de leur équipe.

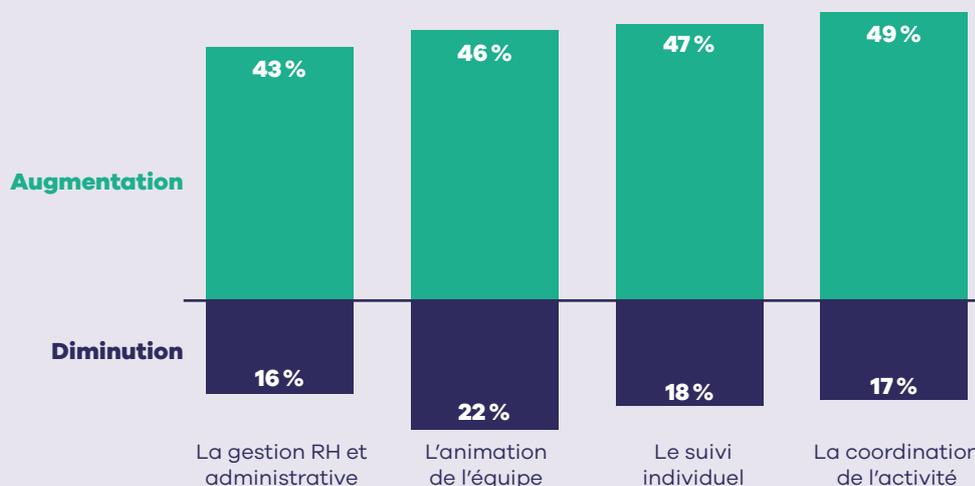
S'ajoute à cela la gestion en elle-même du télétravail (organisation, validations, processus RH), qui peut s'avérer particulièrement chronophage. 58% des cadres managers considèrent qu'elle constitue une charge de travail importante, en particulier dans les ETI et les grandes entreprises (62%), dont les processus sont plus lourds. À l'inverse, les managers s'en plaignent moins dans les très petites entreprises (36%).

“ Ça demande beaucoup de boulot en tant que manager, d'organisation, de savoir qui est là, quand, en fonction du nombre de places, parce qu'on a aussi cette variable des équipes qui sont en flex-office.

**Manager, Banque-assurance, Grande entreprise**

### Le télétravail a augmenté le temps consacré par les managers à la plupart de leurs activités

Perception par les managers de l'impact du télétravail de leur équipe sur le temps qu'ils consacrent à :

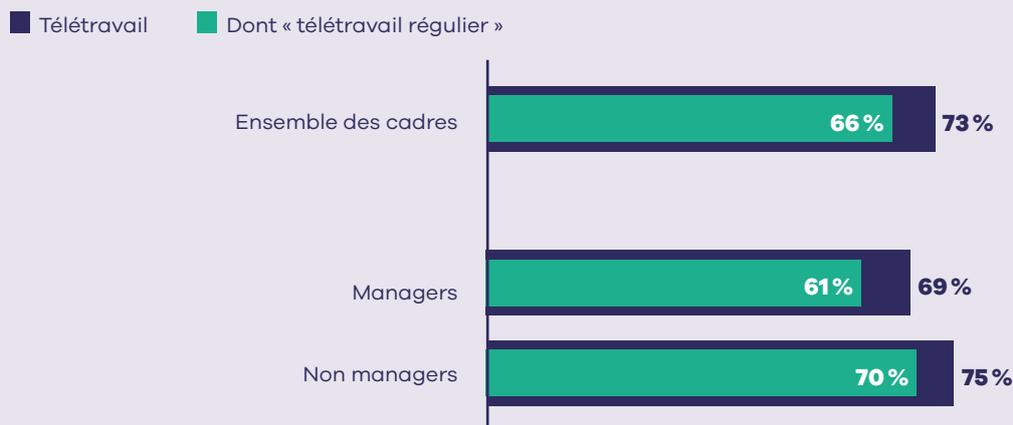


Source : Apec, 2021

Base : cadres managers encadrant des télétravailleurs

## Les cadres managers télétravaillent un peu moins que les autres cadres

### Part des cadres en télétravail au mois d'octobre 2021

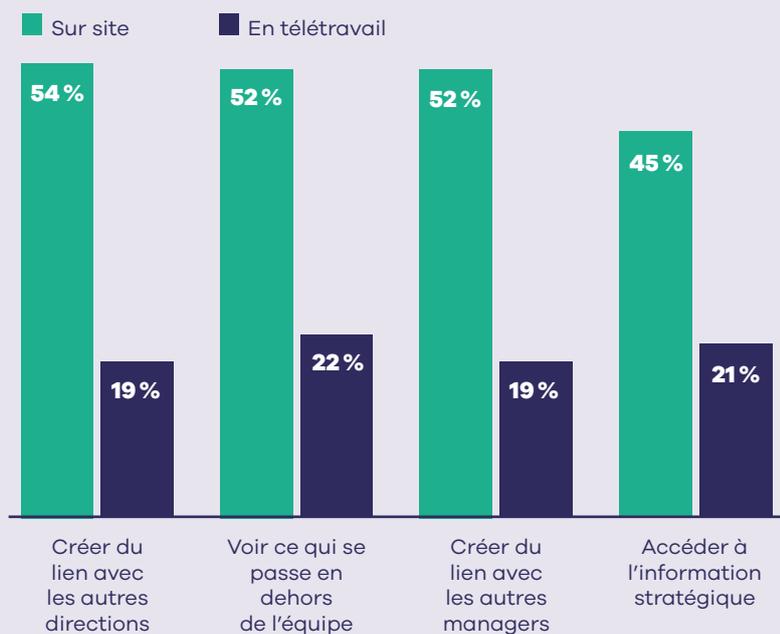


Source : Apec, 2021

Base : ensemble des cadres en poste

## La présence des managers sur site reste perçue comme la situation la plus favorable pour créer du lien dans l'entreprise

### Dans quelle situation parvenez-vous le plus facilement à :



“ Les échanges informels [avec les autres managers de l'entreprise], ce n'est pas pareil [...] : je ne vais pas appeler mes collègues managers hors réunions alors qu'en étant dans les locaux, je croise un manager, je discute 5 minutes, ça peut être l'occasion d'apprendre quelque chose, partager une info utile. Alors qu'à distance on a beaucoup moins d'échanges avec ses collègues d'autres services.

**Manager, Banque-assurance, Grande entreprise**

Source : Apec, 2021

Base : cadres managers en télétravail

# Favorables au télétravail malgré tout, les managers ont amorcé une transformation de leurs pratiques

## La plupart des managers restent favorables à la poursuite du télétravail, en particulier pour les cadres

En dépit de cette augmentation de leur charge de travail, les managers restent largement favorables au télétravail dans leur équipe (91%). Beaucoup y voient plus d'avantages que d'inconvénients pour leur équipe, en particulier en Île-de-France, même si la balance est un peu moins positive pour eux-mêmes en tant que managers et pour leur entreprise. Près d'1/3 des managers nuancent toutefois leur opinion à l'égard du télétravail de leur équipe, en précisant qu'ils y sont favorables, mais de façon moins intensive qu'aujourd'hui. De façon générale, les cadres encadrants des télétravailleurs estiment à 1 ou 2 jours par semaine (respectivement 21% et 36%) le rythme idéal de télétravail pour leur équipe.

Si la plupart des managers souhaitent donc conserver un mode de fonctionne-

ment hybride au sein de leur équipe, 69% considèrent que le télétravail convient davantage à certain.e.s salarié.e.s qu'à d'autres. Cette opinion est assez largement partagée, quels que soient la taille de l'entreprise ou le secteur d'activité.

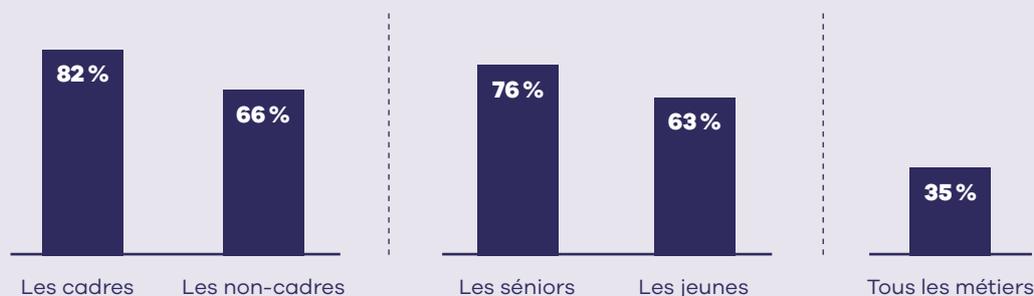
Elle l'est encore davantage quand les équipes encadrées sont composées exclusivement de salarié.e.s n'ayant pas le statut de cadre. Les managers estiment en effet que le télétravail est particulièrement adapté aux cadres (82%) ou aux séniors (76%), mais qu'il l'est un peu moins pour les non-cadres (66%) et les plus jeunes (63%), qui ne sont pas encore suffisamment intégrés à l'entreprise. Ils sont surtout beaucoup plus sceptiques quant au fait que le télétravail puisse être adapté à tous les métiers (35%).

### Les managers jugent le télétravail davantage adapté à certains profils, à commencer par les cadres

#### Part des managers considérant le télétravail adapté à :



#### Part des managers considérant le télétravail adapté pour :



Source : Apec, 2021

Base : ensemble des cadres managers

## Pour s'adapter à cette nouvelle donne, les cadres managers ont notamment joué sur le curseur autonomie/contrôle

Les cadres managers n'en font pas mystère : 86% d'entre eux reconnaissent avoir dû adapter leur façon de manager à l'évolution des modes de travail induite par le télétravail. Plus leur équipe était importante et plus ils ont ressenti cet impératif.

Le premier ajustement des managers a consisté à déplacer le curseur autonomie/contrôle pour pallier au manque de visibilité sur l'activité des salarié.e.s en télétravail. Près de la moitié des cadres managers (48%) l'ont fait en accordant davantage d'autonomie aux membres de leur équipe, par conviction ou par nécessité.

“ Ce que je tire comme leçon, c'est cette nécessité de responsabiliser tout le monde et de faire confiance à son équipe. Le flicage au quotidien sur site n'est plus possible.

**Manager, Banque-assurance, Grande entreprise.**

D'autres, moins nombreux (25%), ont à l'inverse renforcé le contrôle de l'activité de leur équipe et mis en place davantage de reporting. Plus fréquent dans les secteurs de l'industrie et de la construction, ce cas de figure se rencontre également dans d'autres secteurs.

“ Je contrôle pour voir si le travail est fait. C'est un suivi plus régulier [...] J'ai un tableau de suivi partagé que mes équipes remplissent. Je peux regarder à l'instant T où ils en sont.

**Manager, Transports, PME**

Qu'ils aient mis l'accent sur la responsabilisation ou sur le reporting du fait de l'évolution des modes de travail, la grande majorité des cadres managers restent attachés à maîtriser l'emploi du temps de leurs salarié.e.s. Ainsi, 85% accordent de l'importance au fait de savoir qui télétravaille et qui est présent sur site au sein de leur équipe.

## De nouvelles routines ont été mises en place pour renforcer la fréquence des échanges individuels et collectifs

Le risque d'individualisation du travail et d'affaiblissement des dynamiques collectives a conduit les managers à renforcer la fréquence de leurs échanges, qu'il s'agisse des points individuels (51%) ou des réunions d'équipe (40%). Cette évolution des pratiques, dont les cadres se sont fait l'écho, vaut notamment pour les grandes entreprises et s'accroît avec la taille de l'équipe encadrée. Dans certaines entreprises, les managers ont parfois mis en place de nouveaux rituels (groupes de discussion, rendez-vous café virtuels, etc.) pour compenser la perte de spontanéité des échanges.

Les contraintes du télétravail ont également rendu la communication plus formelle et les échanges plus précis : meilleure spécification des consignes, meilleure définition

des objectifs ou clarification des attentes. Cette évolution est d'ailleurs souvent soulignée comme positive par les managers eux-mêmes.

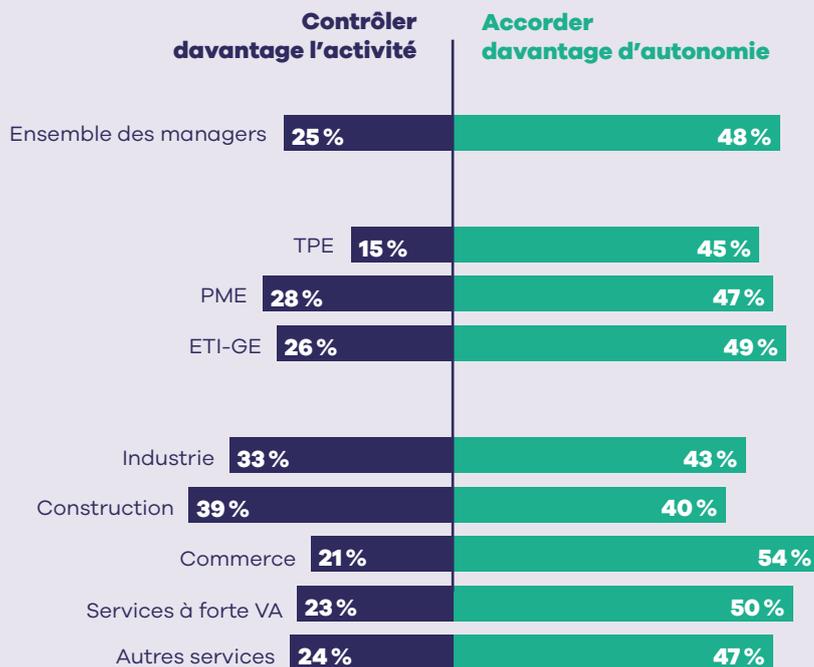
“ Maintenant, on fait une réunion formelle tous les mois pour débriefer, alors qu'avant c'était plutôt de manière informelle avec les un ou les autres [...] à la machine à café.

**Manager, Transports, ETI**

De façon plus générale, les cadres managers ont largement intégré la visioconférence dans l'organisation de leurs réunions d'équipe. Si 31% d'entre eux privilégient toujours les réunions en présentiel, notamment dans les TPE, 37% les font majoritairement en visioconférence et 32% les organisent en mode hybride.

## Le télétravail a conduit les managers à réinterroger l'équilibre autonomie/contrôle, le plus souvent en faveur de l'autonomie

Part des cadres managers considérant que le management à distance les a conduit à :

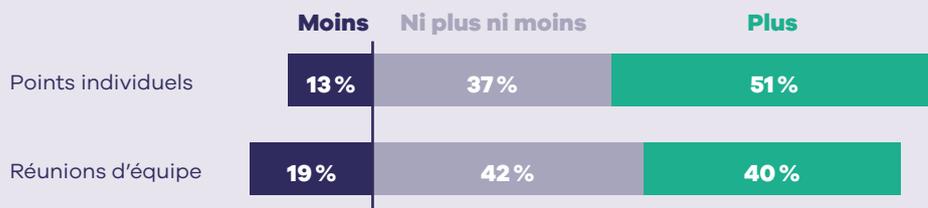


Source : Apec, 2021

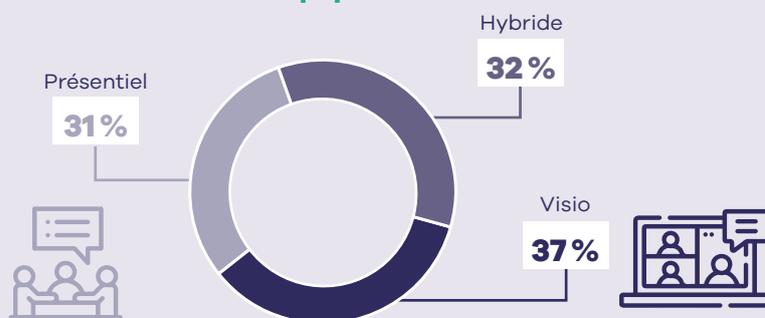
Base : cadres managers encadrant des télétravailleurs

## Les managers ont cherché à combler la distance en multipliant les interactions avec leur équipe

Impact du télétravail sur la fréquence des échanges au sein de l'équipe



## Modalités de la majorité des réunions d'équipe



Source : Apec, 2021

Base : cadres managers encadrant des télétravailleurs

# En matière RH, seules les grandes entreprises y voient pour le moment un réel changement de paradigme

## A ce stade, seules les ETI-GE perçoivent dans le télétravail un changement majeur pour tous les volets de la gestion des RH

En bouleversant l'organisation du travail dans un contexte où les entreprises devaient déjà gérer de front le recours aux dispositifs d'activité partielle et protéger la santé de leurs salarié.e.s, la crise sanitaire a donné à la gestion des ressources humaines un rôle central. L'expérimentation de nouveaux modes de travail a-t-elle pour autant remis en cause les normes qui prévalaient jusqu'alors en termes de pratiques des RH ?

Là où une majorité d'entreprises estiment que le télétravail a fait évoluer la façon de fonctionner des équipes (53 %), dans les TPE-PME, comme dans les plus grandes structures, elles sont beaucoup plus rares à l'imaginer transformer la gestion des ressources humaines. A peine plus d'1/3 des entreprises considèrent ainsi que le télétravail soulève de nouveaux défis en matière de relations sociales (38 %) et de pilotage du temps de travail (36 %).

Elles sont encore moins nombreuses à voir dans la progression du travail à distance un facteur d'évolution concernant le développement des compétences (29 %) ou le recrutement (23 %). Seules les grandes entreprises, qui sont souvent les plus avancées en matière de travail hybride, se montrent majoritairement convaincues de devoir faire face à de nouveaux défis en matière de RH.

En dépit de son expérimentation à grande échelle, le télétravail ne semble pas encore avoir acquis le statut de modalité de travail à part entière aux yeux des entreprises ou tout du moins de la majorité d'entre elles. Il reste souvent perçu comme un avantage ou une variable d'ajustement. Les entreprises ne l'appréhendent donc pas, dans la plupart des cas, comme un facteur de changement supposant de rompre avec leur cadre de référence antérieur pour penser l'avenir du travail.

## Mais elles ne sont pas les seules à anticiper des répercussions sur le lien à l'entreprise

Encore très imprégnées par un modèle d'organisation du travail en présentiel, les entreprises craignent que le télétravail ne mette à mal le sentiment d'appartenance, dont le développement constitue un des enjeux stratégiques en termes de ressources humaines.

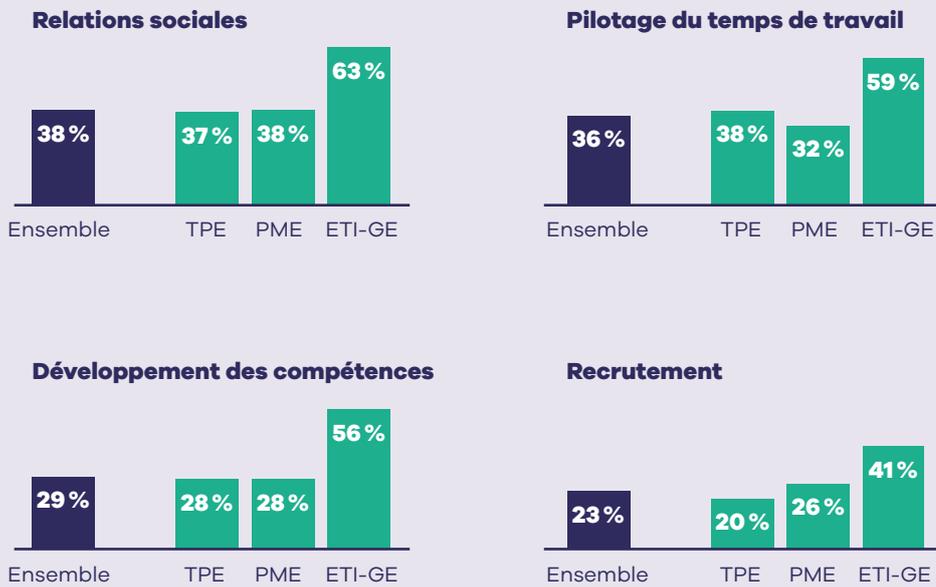
Près de 2 entreprises sur 10 redoutent en effet l'influence négative du travail à distance sur le lien à l'entreprise (18 %), en particulier au sein des grands groupes (28 %) et dans le secteur de l'industrie (30 %). Elles sont toutefois aussi nombreuses (21 %)

à imaginer que le télétravail puisse rejaillir positivement sur le sentiment d'appartenance.

Désireuses de maintenir le lien social entre tous les collaborateurs et les collaboratrices mais aussi l'esprit d'équipe et le sentiment d'appartenance, la plupart des entreprises limitent volontairement les possibilités de télétravail à 1 ou 2 jours par semaine. Il leur arrive, en outre, de rendre la présence sur site obligatoire certains jours de la semaine comme l'évoquent les 2/3 des cadres managers.

## Les grandes entreprises perçoivent davantage l'ensemble des défis RH soulevés par le télétravail

Part des entreprises pour lesquelles le télétravail soulève de nouveaux défis RH en matière de :

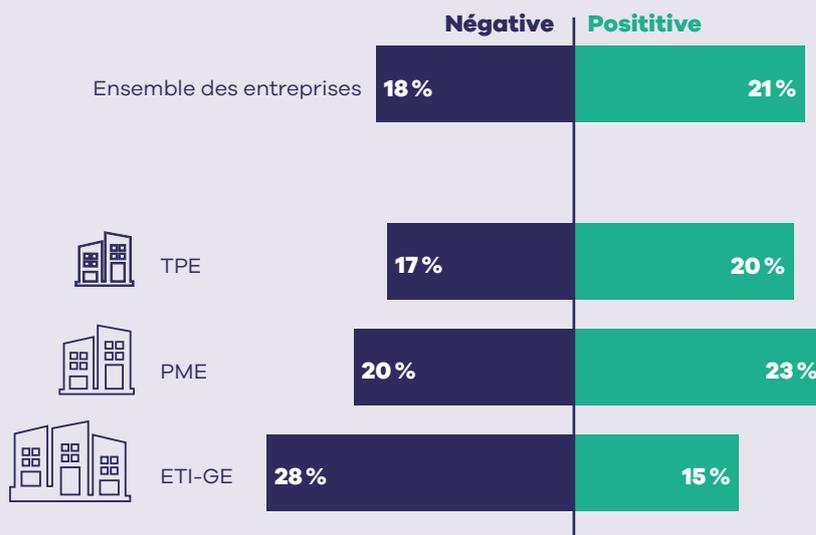


Source : Apec, 2021

Base : entreprises autorisant le télétravail

## Les entreprises s'attendent à des répercussions, positives ou négatives, sur le sentiment d'appartenance

Perception par les entreprises de l'influence du télétravail sur le sentiment d'appartenance de leurs salarié.e.s



Source : Apec, 2021

Base : entreprises autorisant le télétravail

## Rares sont aujourd’hui les entreprises à penser le télétravail en termes de développement des compétences

Si les entreprises ont fait d’importants efforts pour équiper leurs collaborateurs et collaboratrices en matériel informatique et en outils de visioconférence dès le premier confinement<sup>4</sup>, elles ont eu tendance à négliger jusqu’à présent la question de la formation des télétravailleurs. Parmi les cadres concernés par ce mode de travail, moins d’1/4 (23 %) dit ainsi avoir bénéficié d’une formation ou d’un retour d’expérience en matière de télétravail. La moitié d’entre eux seraient pourtant intéressés par un accompagnement de ce type. Cette part, certes en baisse de 12 points par rapport à 2020<sup>5</sup>, traduit le besoin des cadres de se former, en particulier pour mieux concilier vie professionnelle et vie privée ou pour apprendre à maintenir le lien avec ses collègues à distance.

Au-delà de la priorité donnée au matériel dans un contexte de mise œuvre du télétravail au pas de charge, le peu de volonté des entreprises à former leurs salarié.e.s témoigne d’une difficulté à penser le travail à distance en termes de compétences à acquérir ou à développer. Seules 22% des entreprises considèrent, par exemple, que l’enjeu du télétravail fait évoluer les compétences qu’elles recherchent chez un ou une candidate lors d’un recrutement.

“ Quand on recrute côté cadre, c’est déjà des gens bien câblés dans leur tête, ils sont en capacité de le faire [télétravailler], d’être responsables.

**RH, Industrie, PME**

## Conscientes du besoin d’accompagner les managers, elles sont encore peu passées à l’action

Les entreprises ont davantage conscience des enjeux soulevés par le télétravail en termes de management. Ainsi, 41% d’entre elles, et plus encore dans les grandes structures (55 %), disent avoir constaté que le travail à distance fait évoluer le rôle des managers.

Cette transformation de la fonction d’encadrement, largement commentée dans les médias, amène les entreprises à identifier trois principaux axes de développement : le management par la confiance (40 %), la coordination de l’activité (40 %) et la cohésion d’équipe (40 %). Ces dimensions font d’ailleurs écho aux besoins de formation exprimés par les managers eux-mêmes, qui souhaitent pouvoir développer l’autonomie de leurs collaborateurs et de leurs collaboratrices, être capables de fédérer une équipe à distance et optimiser leur communication hors des murs de l’entreprise. D’autres thématiques, comme la prévention des risques psychosociaux, le pilotage de l’activité à distance ou le cadrage du télétravail au sein de l’équipe sont également abordées par les entreprises comme par les

managers, mais ne revêtent pas le même caractère prioritaire.

Pour autant, moins de 4 cadres managers sur 10 concernés par la problématique du télétravail au sein de leur équipe disent avoir bénéficié une formation au management à distance (39 %). Certains se sont d’ailleurs formés par eux-mêmes en consultant des blogs, des vidéos ou des articles sur Internet. De fait, les entreprises sont encore peu nombreuses (11%), en particulier parmi les TPE-PME, à proposer aux membres de leur encadrement de se former au management à distance. Et, seulement 9% d’entre elles disent toutefois en avoir le projet. Dans certains cas, le déploiement tardif de ces programmes de formation s’explique par l’incertitude qui entourait jusqu’alors l’avenir du télétravail au sein de l’entreprise.

“ L’idée de départ, c’était que ça allait être temporaire. Il n’y a donc pas eu d’investissement sur des formations pour les managers.

**RH, Distribution, PME**

<sup>4</sup> Apec, *Le télétravail des cadres en temps de crise*, décembre 2020

<sup>5</sup> Ibid

## Les entreprises identifient des besoins en termes de management à distance mais ne proposent encore que peu de formations

### Dimensions du management à distance sur lesquelles les entreprises identifient un besoin de formation de leurs managers



### Part des entreprises proposant des formations au management à distance

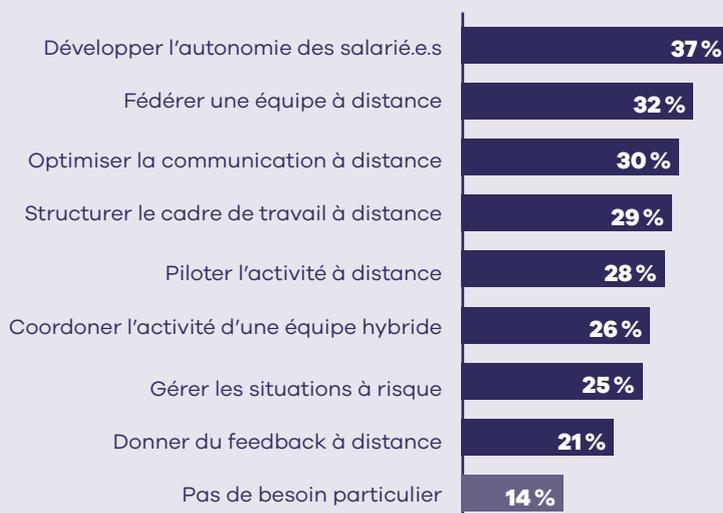


Source : Apec, 2021

Base : entreprises autorisant le télétravail

## Les managers eux-mêmes souhaiteraient pouvoir développer leurs compétences pour mieux manager à distance

### Formations dont les cadres managers aimeraient bénéficier pour développer leurs compétences en matière de management à distance



Source : Apec, 2021

Base : cadres managers en poste

## En matière de recrutement, la plupart des entreprises ne voient dans le télétravail qu'un levier d'attractivité secondaire

L'envie de télétravailler des cadres ne s'est pas démentie depuis le début de la crise. En septembre 2021, les 3/4 d'entre eux souhaitaient pouvoir travailler à distance au moins un jour par semaine, soit 3 points de plus qu'un an auparavant. Près de la moitié des cadres (47%) en font d'ailleurs une condition *sine qua non* dans la perspective d'un changement d'entreprise, en particulier dans des métiers comme l'informatique (69%), les études et la R&D (53%) ou en Île-de-France (53%).

Les entreprises ont une lecture quelque peu différente de l'enjeu que constitue le télétravail en termes d'attractivité sur le marché de l'emploi cadre. Seules 22% pensent, en effet, que l'absence de télétravail constitue un frein au recrutement de cadres. Ce point de vue est toutefois

davantage partagé par les grandes entreprises (43%) et par celles qui évoluent dans des secteurs où les cadres sont sur-représentés, comme les activités informatiques, le conseil ou la banque-assurance.

Bien que ce cas de figure reste encore peu fréquent et réservé à des profils pénuriques, certaines entreprises acceptent parfois de recruter des cadres très éloignés de leur périmètre géographique habituel. Une façon pour elles d'élargir le champ des possibles.

“ Si on a un bon profil de candidat, ce serait bête de passer à côté pour des raisons géographiques. On a de plus en plus de candidats en province qui nous demandent s'ils peuvent travailler à distance.

**RH, Restauration, Grande entreprise**

### Les entreprises sous-estiment le frein lié à l'absence de possibilité de télétravail pour le recrutement de cadres

Part des entreprises estimant que l'absence de télétravail constitue un frein pour le recrutement de cadres



Part des cadres réticents à rejoindre une entreprise ne proposant pas de télétravail



Source : Apec, 2021

## Une possibilité qu'elles préfèrent aborder lors des entretiens plutôt que de le mentionner dans leurs offres d'emploi

La part des offres d'emploi cadre mentionnant la possibilité de télétravailler a certes doublé depuis le début de la crise, passant de 3% au premier semestre 2020 à 7% au premier semestre 2021, mais elle reste marginale. Elle a principalement progressé dans le secteur des services à forte valeur ajoutée et dans certains métiers comme l'informatique, les ressources humaines ou la communication.

Aussi, parmi les entreprises autorisant le télétravail, moins de la moitié (43%) déclarent avoir l'intention de mentionner cette possibilité dans leurs offres d'emploi lors de leurs prochains recrutements de cadres. Certaines entreprises sont en effet réticentes à s'engager par écrit sur une modalité de travail qu'elles n'accordent pas d'emblée ou pas de façon systématique.

“ Je l'ai mentionné [dans les offres] quand le protocole l'exigeait mais main-

tenant je ne le mets plus. Je ne ferais pas confiance au salarié pour qu'il aille direct en télétravail alors que je ne connais pas sa productivité ni son caractère.

**RH, Ingénierie et études, PME**

Les entreprises se montrent davantage disposées à aborder cette question lors des entretiens de recrutement (57%), au même titre que la rémunération ou d'autres avantages sociaux auquel le télétravail est souvent comparé. De l'aveu de nombreuses entreprises, le sujet est de plus en plus spontanément évoqué par les candidats et les candidates.

“ On n'indique pas le télétravail dans nos offres d'emploi mais on en parle en entretien. Pour nous, c'est un avantage social, on le vend comme ça : tickets resto, mutuelle et on ajoute télétravail. Cela fait écho chez les postulants.

**RH, Conseil en ingénierie, Grande entreprise**

### La part des offres évoquant le télétravail progresse, en particulier dans les services à forte valeur ajoutée, mais demeure marginale

#### Part des offres d'emploi publiées sur [apec.fr](https://www.emploi.apec.fr) mentionnant du télétravail



Source : Apec, 2021

Base : offres d'emploi cadre publiées sur [apec.fr](https://www.emploi.apec.fr)

# Conclusion

Après avoir subi dans un premier temps la montée en puissance d'une forme très atypique de télétravail, les entreprises sont entrées dans une phase de transition où chacune d'entre elles cherche à identifier le point d'équilibre qui lui correspond entre présentiel et distanciel.

Ce temps d'expérimentation, d'ajustements et d'échanges engage non seulement les ressources humaines, en charge de définir les nouvelles règles du jeu, mais aussi et surtout les managers, qui devront les mettre en œuvre et les faire vivre.

Dans ce contexte et pour prolonger la réflexion entamée conjointement avec l'Apec, l'Anact publie « Travail à distance et en présentiel : de nouveaux équilibres à construire pour le management », une étude de cas d'entreprises ayant élaboré et testé leur propre modèle de travail hybride. De ces histoires riches d'enseignements sur les défis que doivent relever les entreprises pour résoudre l'équation posée par les nouveaux modes d'organisation, l'Anact tire 8 points de vigilance du management à distance :

- Réaliser des retours d'expérience après crise
- Repositionner le management si nécessaire
- Donner des marges de manœuvre aux managers pour assurer l'équité de traitement
- Réguler la charge de travail et les coopérations
- Jouer sur le curseur « confiance, autonomie, contrôle » : un équilibre complexe
- Forger et animer une culture d'entreprise même hors les murs
- Expérimenter de nouvelles organisations du travail et les ajuster

# 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.

## LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION « COMPÉTENCES : MÉTIERS ET SOCIÉTÉ »

- > Industrie et bâtiment du futur : Quels besoins en compétences cadres et quels enjeux pour les entreprises ?, décembre 2021
- > La relation client, enjeu stratégique pour les entreprises et compétences clés pour les cadres, mars 2021
- > Les compétences mobilisées dans les métiers cadres de l'industrie et de la construction, février 2021
- > Le télétravail des cadres en temps de crise, décembre 2020

## ISSN 2681-2835 (COLLECTION COMPÉTENCES) ISBN 978-2-7336-1306-1

Janvier 2022

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 :** Joseph Coviaux, Sophie Hamman, Florence Kremer, Cristina Turlueanu

**Maquette :** Character.



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

## ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES 51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

### CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

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

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

\*prix d'un appel local (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.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CG C, 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).

Janvier 2022

