

Flexibilité du temps de travail

Un marqueur de l'identité cadre en redéfinition

■ La flexibilité, un marqueur de l'identité cadre, entre liberté et contrainte

- Près de 8 cadres sur 10 indiquent que l'organisation de leur temps de travail est flexible.
- Cette flexibilité découle davantage des modalités mêmes du travail des cadres - multiplicité de tâches, charge importante, grande autonomie – que du type de forfait : en effet même les cadres qui ne sont pas au forfait jours déclarent majoritairement que l'organisation de leur temps de travail est souple (73 % vs 83 % des cadres au forfait jours).
- Les cadres voient la flexibilité dans la gestion de leur temps comme une source de liberté et n'hésitent pas à s'en saisir pour aménager leur emploi du temps à leur convenance. Deux-tiers aménagent ainsi leurs horaires pour des motifs personnels.
- Mais cette flexibilité est également vécue comme une contrainte induite par l'activité et les besoins de l'entreprise. Ainsi, 68 % des cadres ajustent leurs horaires pour raisons professionnelles.

■ Le développement de la flexibilité, un phénomène à double tranchant pour la recherche d'équilibre de vie

- 34 % des cadres déclarent pouvoir s'organiser plus librement depuis la crise de la Covid-19.
- Si les cadres apprécient la plus grande liberté dont ils disposent, celle-ci s'accompagne d'une porosité croissante entre vie personnelle et vie professionnelle. Ainsi, 44 % des cadres ont du mal à décrocher de leur travail le soir et le week-end.

■ Une évolution qui questionne également les collectifs de travail

- La flexibilité peut affecter les collectifs de travail, déjà questionnés par le travail hybride. 81 % des cadres rencontrent des problèmes de coordination au sein des équipes : difficulté à trouver des créneaux de réunion, à joindre des collègues, etc.
- Les cadres peinent plus globalement à trouver le bon équilibre entre plages de travail individuelles et temps de travail dédiés à la collaboration.

■ Vers de nouvelles approches pour réguler la flexibilité du temps de travail

- Les solutions envisagées portent à la fois sur la préservation de la vie personnelle des cadres, sur l'instauration de plages de temps suffisantes pour un travail individuel de qualité et sur le maintien de la synchronisation.
- Les cadres cherchent des solutions à leur échelle, mais attendent de leur entreprise qu'elle instaure, via des outils et des règles, une culture propice à une bonne gestion du temps.

Sommaire

04

La flexibilité, un marqueur de l'identité cadre, entre liberté et contrainte

08

Le développement de la flexibilité, un phénomène à double tranchant pour la recherche d'équilibre de vie

10

Une évolution qui questionne également les collectifs de travail

12

Vers de nouvelles approches pour réguler la flexibilité du temps de travail

Méthodologie

Les analyses présentées dans cette publication reposent sur :

■ **Une étude qualitative :**

- **30 entretiens individuels avec des cadres en emploi.** Les entretiens ont été catégorisés par sexe, âge, situation familiale, région, secteur d'activité, taille d'entreprise, type de contrat de travail, amplitude des heures de travail ;
- **4 réunions de groupe avec des cadres en emploi :** 1 réunion avec des cadres non-managers en PME, 1 réunion avec des cadres non-managers travaillant dans une grande entreprise, 1 réunion avec des cadres managers en PME et 1 réunion avec des cadres managers travaillant dans une grande entreprise ;
- **12 entretiens avec des directeurs généraux et des directeurs et responsables en ressources humaines.** Les entretiens ont été catégorisés par taille d'entreprise, secteur d'activité, localisation, type de contrat de travail pour les cadres et politique en matière de télétravail ;
- **10 entretiens avec des représentants du personnel.** Les entretiens ont été catégorisés par taille d'entreprise, secteur d'activité, localisation, type de contrat de travail pour les cadres et politique en matière de télétravail.

Le terrain a été réalisé par l'institut Viavoice en avril-mai 2024.

- **Une étude quantitative auprès d'un échantillon de 2 000 cadres,** représentatif par la méthode des quotas en matière de sexe, d'âge, de situation d'emploi, de secteur d'activité, de taille d'entreprise et de région. Le terrain a été réalisé par la société Bilendi en septembre 2024.

La flexibilité, un marqueur de l'identité cadre, entre liberté et contrainte

Une organisation souple du temps de travail caractéristique des cadres, quel que soit leur type de contrat

Un peu plus de 3 cadres sur 4 qualifient l'organisation de leur temps de travail de flexible. La façon dont ils travaillent, avec des caractéristiques spécifiques, explique cette flexibilité.

- **Une multiplicité de tâches** : le quotidien des cadres consiste bien souvent à jongler entre gestion de projet, production, *reporting* et management pour une large part d'entre eux.
- **Une charge de travail importante** : deux tiers des cadres du secteur privé à temps plein déclarent travailler 40 heures ou plus par semaine¹.
- **Une grande autonomie** : les cadres peuvent s'organiser relativement librement pour remplir leurs missions. Leurs horaires ne sont que rarement contrôlés.
- **Une forte interdépendance** : les missions des cadres nécessitent souvent un haut degré de collaboration, que ce soit en interne ou en externe (avec les clients, les prestataires, les partenaires, etc.). Elles demandent donc de coordonner leur temps avec ceux d'autres personnes, parfois sur des fuseaux horaires différents.

Par voie de conséquence, les cadres ont souvent du mal à décrire une journée de travail typique : leurs horaires varient fréquemment et leur emploi du temps est souvent fragmenté.

L'intensité de la flexibilité peut varier selon le profil du cadre (fonction, missions et responsabilités hiérarchiques, etc.), le type

de structure (taille de l'entreprise, secteur d'activité, degré d'internationalisation, etc.) ou encore le type d'organisation (fonctionnelle, horizontale, matricielle, en réseau, etc.).

“ Je travaille actuellement sur sept projets en parallèle, donc ça fait sept clients différents avec plusieurs équipes. Ce qui fait que je suis assez souvent sollicité sur l'instant, par téléphone, par Teams, et avec aussi un calendrier qui est relativement chargé, qui comporte souvent au moins trois, quatre réunions d'une heure dans la journée, donc c'est aussi en fonction de ce calendrier que j'intègre les tâches un peu plus répétitives ou le traitement des mails.

Homme, 40 ans, chef de projet dans l'industrie

La flexibilité dans la gestion du temps de travail des cadres est de plus en plus contractualisée : 55 % des cadres du privé déclarent avoir un contrat forfait jours. Ce type de contrat, créé en 2000, consiste à ne plus suivre les horaires de travail, mais uniquement les jours travaillés. Il s'est rapidement développé, au point d'être aujourd'hui majoritaire chez les cadres du privé. Mais même les cadres disposant d'un autre forfait (notamment ceux au forfait heures², sur-représentés dans les TPE-PME) déclarent très majoritairement avoir une organisation temporelle flexible (73 % vs 83 % pour ceux au forfait jours). Ainsi, dans les faits, cette flexibilité semble davantage relever de l'identité cadre que du type de forfait.

¹ Insee, *Traitement Aphec sur la base de l'enquête Emploi, 2023*

² Le forfait en heures prévoit une durée de travail, sur une base hebdomadaire, mensuelle ou annuelle.

Une flexibilité vécue comme une preuve d'autonomie et comme un gage de confiance

De prime abord, les cadres voient la flexibilité dans la gestion de leur temps comme une source de liberté et une preuve de leur haut degré d'autonomie. Ils n'hésitent pas à s'en saisir pour aménager leur emploi du temps à leur convenance. Ainsi, deux tiers d'entre eux modulent au moins de temps en temps leurs horaires en fonction de motifs personnels. Il peut s'agir de prendre des rendez-vous personnels sur leur temps de travail, d'entrecouper leur journée de pauses, par exemple pour caler une séance de sport, ou encore de s'interrompre en fin d'après-midi pour aller chercher leur(s) enfant(s), quitte à retravailler ensuite. La généralisation du télétravail – pour une majorité de cadres à raison de deux jours par semaine – a contribué au gain de flexibilité.

Certains cadres rencontrés adaptent leur emploi du temps pour plus de confort, en décalant leurs horaires de début et/ou de fin de journée pour éviter les pics dans les transports ou pour se conformer à leur chronotype. Ils peuvent également gérer leur emploi du temps selon leur niveau de fatigue tout au long de la semaine, notamment en allégeant certaines journées de travail. Les responsables des ressources humaines et les dirigeants rencontrés soulignent cette liberté d'organisation temporelle dont disposent les cadres et la jugent légitime au regard de leur autonomie.

Une flexibilité également vécue comme une contrainte induite par les besoins de l'entreprise

La flexibilité dans l'organisation du temps de travail des cadres est la résultante d'une liberté pour s'organiser (les cadres peuvent aménager leur temps de travail à leur convenance), mais aussi d'une nécessité professionnelle (les cadres doivent se montrer souples dans l'allocation de leur temps pour faire face à leur charge de travail et à leurs responsabilités). Deux tiers des cadres déclarent ainsi moduler leurs horaires en raison de contraintes professionnelles, par exemple pour assister à des réunions tôt le matin ou tard le soir, ou pour finir un projet urgent. Les objectifs à atteindre, les arbitrages entre différents niveaux de priorité, la disponibilité à préserver pour ses clients ou pour ses collaborateurs sont autant de facteurs qui contraignent les emplois du temps des cadres et rendent parfois difficile tout exercice de planification précise.

“ Il y en a qui commencent très tôt parce qu'ils préfèrent et ils partent plus tôt. Il y en a qui commencent un peu plus tard, notamment ceux qui ont des enfants, par exemple, et qui parfois s'arrêtent tout aussi tôt mais qui ensuite reviennent sur leur PC le soir quand les enfants sont couchés ou qui profitent du téléphone dans les transports pour envoyer des mails. On est assez flexible, on n'est pas dans le contrôle.

Femme, 47 ans, responsable des ressources humaines dans le secteur de l'assurance

Le fait de disposer de cette flexibilité est vécu comme un signe de la confiance de l'entreprise envers ses cadres. À l'inverse, en être privé est vécu comme une anomalie, une remise en cause du statut de cadre.

“ On a une vraie latitude, c'est aussi une condition pour qu'on soit efficace et qu'on travaille bien. Tout repose sur la confiance et si je prends une heure pour un rendez-vous personnel, je sais que je m'arrangerai soit pour commencer plus tôt, soit pour terminer plus tard le soir. Ça se fait sur la base de la confiance.

Femme, 31 ans, responsable communication dans la téléphonie

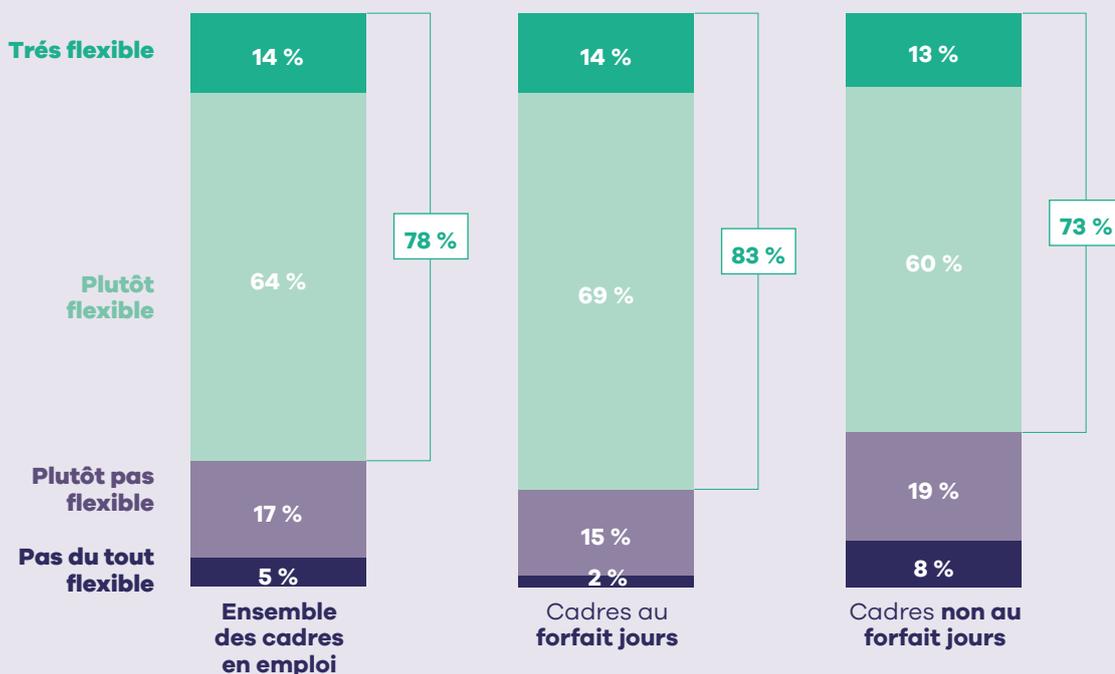
“ Quand on fait le pompier pour tout, des usines qui ne produisent pas, on est obligé d'être flexible. Il faut s'adapter tout le temps, des plans B, des sacrifices.

Homme, 61 ans, directeur commercial dans l'industrie

La flexibilité du temps de travail des cadres comprend donc bien deux versants : elle peut être une liberté offerte aux cadres, mais aussi une exigence qui leur est imposée du fait des impératifs de leur activité. Le tiraillement entre ces deux faces de la flexibilité, notamment sous l'effet de la généralisation du télétravail, interroge l'équilibre des temps, aussi bien entre le temps personnel et le temps professionnel qu'entre les temps de travail individuels et les temps de travail collectifs.

La majorité des cadres affirment que l'organisation de leur temps de travail est flexible, quel que soit leur type de contrat

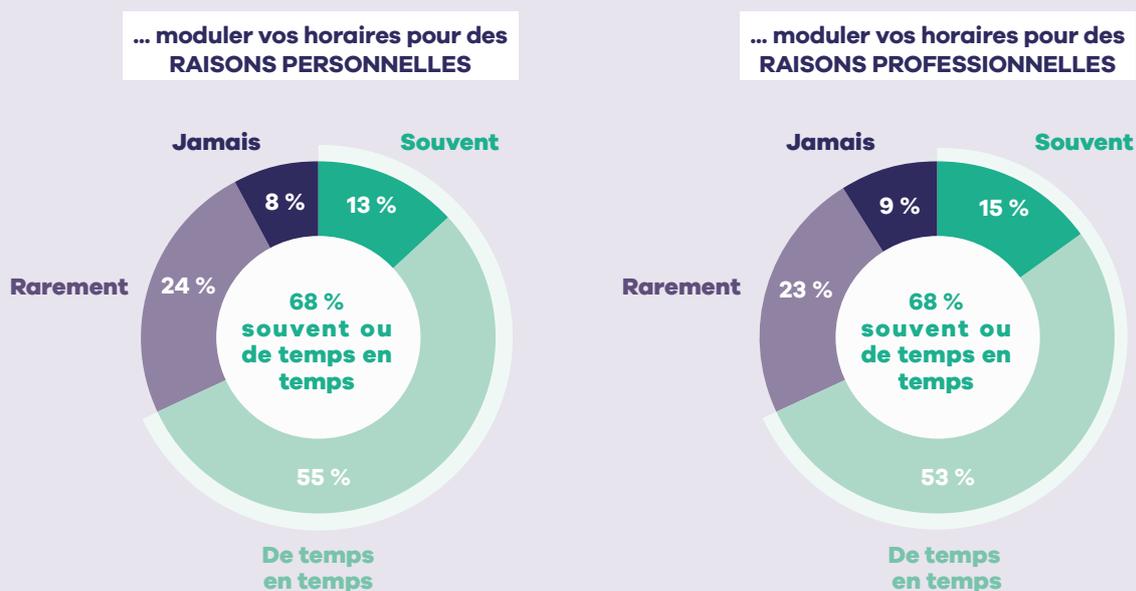
Diriez-vous que l'organisation de votre temps de travail est... ?



Base : cadres en emploi
Source : Apec, 2024

Les cadres modulent leurs horaires aussi bien pour des raisons personnelles que pour des raisons professionnelles

Vous arrive-t-il de... ?



Base : cadres en emploi
Source : Apec, 2024

Le développement de la flexibilité, un phénomène à double tranchant pour la recherche d'équilibre de vie

Une flexibilité croissante, sous ses deux versants

La crise sanitaire de la Covid-19 a suscité chez les cadres l'envie de plus de liberté dans la gestion de leur temps : le recours au télétravail est largement motivé par la recherche d'une plus grande flexibilité des horaires³. En effet, 34 % des cadres déclarent pouvoir s'organiser encore plus librement depuis la crise de la Covid-19, et c'est même le cas de 44 % des télétravailleurs réguliers. Le télétravail, qui reste l'apanage des cadres⁴, a pu accentuer les différences entre cadres et non-cadres en matière de gestion du lieu, mais aussi du temps de travail.

“ Par exemple, aujourd'hui, j'ai le reporting financier à préparer, le télétravail me permet de rester concentré, sans être trop dérangé. Puis, en télétravail, je peux faire mes courses, aller à un rendez-vous médical. Je peux en profiter, contrairement aux techniciens qui ne peuvent pas forcément le faire, ou alors il faut qu'ils fassent une demande particulière.

Homme, 38 ans, chef de projet robotisation de chaînes logistiques

Remarquons toutefois que le télétravail n'a pas seulement renforcé la flexibilité sous son versant positif. Depuis la crise sanitaire, nombre de cadres notent également une inflation des réunions en ligne ou hybrides et un accroissement des interruptions liées aux multiples sollicitations numériques. Certains soulignent une exigence de disponibilité et de réactivité accrue.

“ On a démultiplié le nombre de réunions, encore plus avec le télétravail. L'aspect négatif du télétravail, c'est qu'on ne pense pas à faire valoir le droit à la déconnexion, si on peut répondre à un Teams, un mail ou un call, on se dit : “Je dois lui répondre.”

Homme, 36 ans, directeur financier dans la métallurgie

Le difficile équilibre entre temps de travail et temps personnel

De plus en plus de cadres considèrent l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle comme essentiel⁵. Or, la flexibilité croissante interroge cette recherche d'un meilleur équilibre. D'un côté, la liberté d'organisation peut sembler un atout. Mais, de l'autre, la flexibilité se traduit souvent par une forte porosité entre temps personnels et temps professionnels. Ainsi, 42 % des cadres éprouvent des difficultés de conciliation et 44 % ont du mal à décrocher de leur travail le soir et le week-end, un problème particulièrement aigu pour les cadres dirigeants et les managers. Disposer en permanence de son ordinateur et de son téléphone professionnel brouille les frontières en permettant de travailler durant des temps normalement dévolus à la vie personnelle. Cette dimension n'est certes pas nouvelle, mais demeure fortement pointée par les cadres, qui notent une exacerbation de cette porosité.

“ C'est vrai que, via le chat ou les mails sur le téléphone, quand un collaborateur a une question relativement rapide, j'ai tendance à répondre un peu constamment.

Femme, 35 ans, responsable certification dans l'audit

Aussi, 3 cadres sur 4 déclarent avoir souvent (24 %) ou de temps en temps (52 %) des journées plus longues pour absorber une forte charge de travail, quand seulement la moitié d'entre eux se permettent au contraire de raccourcir leurs journées lorsque la charge est moindre (dont seulement 8 % souvent). Face à cet enjeu de l'équilibre de vie, les cadres adoptent tout un nuancier d'attitudes en matière de flexibilité, allant du refus de faire preuve de souplesse quand des impératifs professionnels le nécessitent à une suradaptation permanente au détriment de leur vie personnelle. Les managers rencontrés soulignent l'enjeu consistant à trouver le bon équilibre en matière de flexibilité.

“ Si l'entreprise accorde un certain nombre d'avantages, si cette flexibilité, elle existe d'un côté, il faut que de l'autre côté, ça soit un peu en réciprocité. Mes collaborateurs savent qu'il y a des périodes où il va falloir se bouger, mais la contrepartie, c'est derrière aussi la flexibilité de pouvoir prendre des récupérations.

Femme, 42 ans, cadre manager dans le tourisme

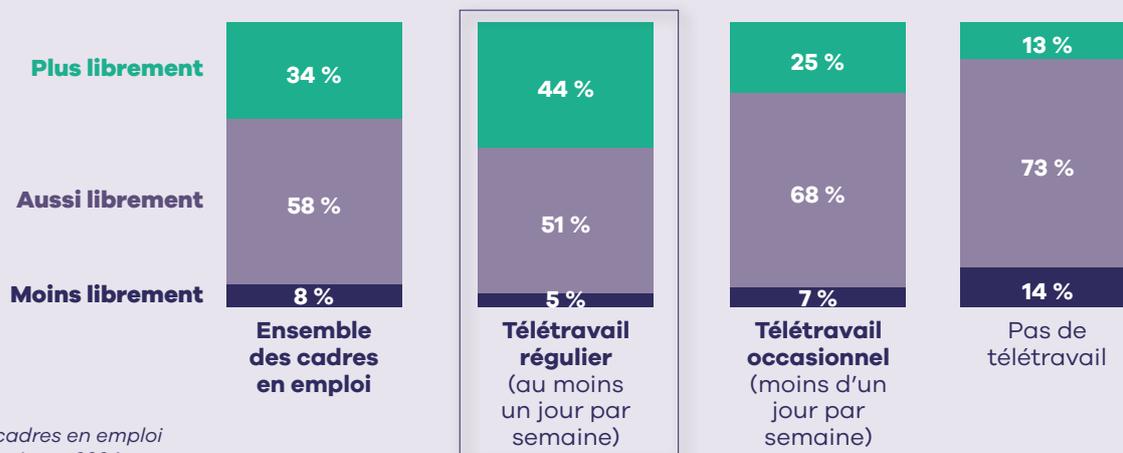
³ Apec, *Télétravail des cadres : pas de retour en arrière envisageable pour les cadres, mais des points de vigilance*, 2024.

⁴ Dares, *Comment évolue la pratique du télétravail depuis la crise sanitaire ?*, novembre 2024.

⁵ Apec, *Qualité de vie et des conditions de travail*, 2023.

1 cadre sur 3, et même près de 1 sur 2 parmi les télétravailleurs réguliers, a le sentiment de pouvoir encore plus librement organiser son temps depuis la crise sanitaire

Diriez-vous que depuis la crise de la Covid-19, vous organisez votre temps de travail... ?



Base : cadres en emploi
Source : Apec, 2024

Les cadres rencontrent fréquemment des difficultés de conciliation, particulièrement les managers

> Part des cadres rencontrant des difficultés de conciliation vie personnelle / vie professionnelle



Part des cadres ayant la sensation de ne pas pouvoir décrocher de leur travail le soir et le week-end

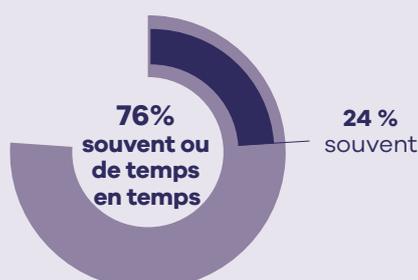


Base : cadres en emploi
Source : Apec, 2024

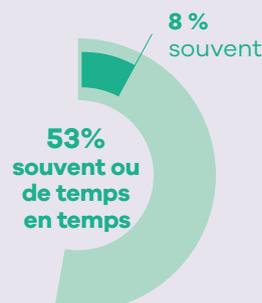
Les cadres reportent davantage de journées allongées pour absorber une surcharge de travail que de journées raccourcies en cas de sous-charge

Vous arrive-t-il de... ?

Faire des JOURNÉES PLUS LONGUES pour absorber une forte charge de travail



Faire des JOURNÉES PLUS COURTES quand vous avez moins de charge de travail



Base : cadres en emploi
Source : Apec, 2024

Une évolution qui questionne également les collectifs de travail

Des collectifs de travail en redéfinition

L'évolution de la flexibilité pose aussi la question des collectifs de travail. Nombre de cadres ont le sentiment qu'avec le télétravail, ils peuvent moins apprendre de leurs collègues (46 %) et qu'il leur est plus difficile de demander de l'aide à leur manager ou à leurs collègues (23 %). En outre, 4 sur 10 déclarent se sentir parfois isolés, et autant craignent de rater des

informations importantes. L'éclatement physique du lieu de travail a ainsi pu faire émerger des craintes sur la solidité des collectifs de travail.

Ces difficultés peuvent être renforcées par la flexibilité temporelle accrue : comment bien travailler ensemble lorsqu'on ne travaille plus nécessairement en même temps ?

Le difficile équilibre entre temps de travail individuels et collectifs

La flexibilité accrue dans la gestion du temps peut conduire à des difficultés de synchronisation dans les équipes. Qu'il s'agisse de trouver un créneau pour une session de travail avec des collègues (59 %), d'organiser pour les managers une réunion en présentiel avec tous les membres de l'équipe (58 %) ou de joindre un collègue au moment opportun (48 %), les cadres rencontrent des difficultés de coordination des emplois du temps des uns et des autres. Certains mentionnent une perte de spontanéité, voire de qualité des échanges liée à cette désynchronisation. La crainte de déranger à l'instant T un collègue travaillant à distance favorise l'usage de la communication écrite, voire induit un report des échanges. Ainsi, 56 % des cadres déclarent qu'il leur arrive d'attendre d'être sur site pour échanger sur un dossier avec un collègue.

“ C'est quelque chose de moins naturel et on perd en spontanéité et en qualité d'échange. Avant, on se donnait un coup de fil entre gens du bureau, en disant : "T'es disponible, tiens, tu peux me répondre à une question ?" On ne se posait pas trop la question. Par contre, appeler un collaborateur chez lui, on se pose la question s'il est disponible.

Homme, 52 ans, responsable des ressources humaines dans le secteur de la santé

La flexibilité croissante interroge également l'équilibre entre temps de travail collectifs et temps de travail individuels. Les cadres rencontrés évoquent

presque tous la difficulté à trouver au sein de leur emploi du temps des plages de travail individuelles suffisamment longues pour leur permettre d'être vraiment productifs. La multiplicité des tâches ainsi que les sollicitations diverses rendent difficile le fait de dégager des séquences de travail d'une durée suffisante pour certaines activités nécessitant une concentration continue. Elles posent sans cesse l'enjeu clé de priorisation des tâches.

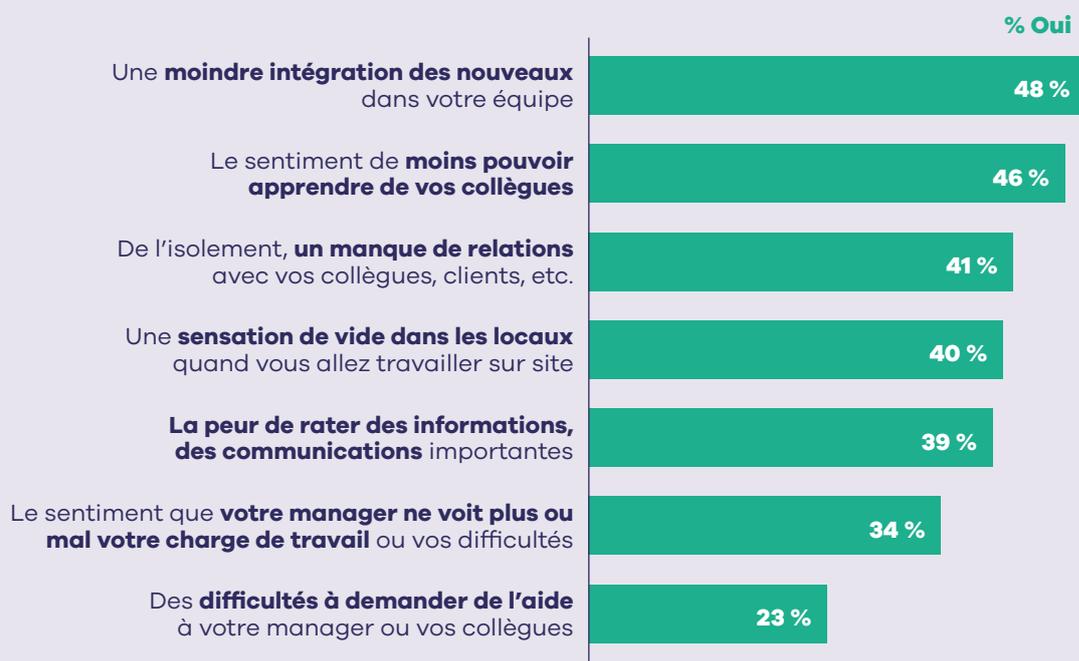
“ On a Zoom, Teams, donc on communique beaucoup par écrit pour se poser des questions relativement simples ou juste se parler. Évidemment, quand je suis en train de revoir un rapport, que je vois qu'il y a un message qui est arrivé, je vais m'arrêter, je vais voir le message, je vais chercher l'info si je dois la chercher, pour ne pas bloquer les collègues, et ça m'interrompt et voilà, je prends du retard dans ma tâche.

Femme, 45 ans, cheffe de projet dans le secteur de la santé

Les managers, eux-mêmes particulièrement concernés par ces difficultés, ont conscience de devoir instaurer un bon équilibre entre temps de travail individuels et temps de travail collectifs dans leur équipe. Les managers, les directions d'entreprise et les représentants du personnel, mais aussi les cadres eux-mêmes cherchent ainsi des solutions pour instaurer des équilibres satisfaisants.

Le télétravail soulève des enjeux concernant le fonctionnement du collectif de travail

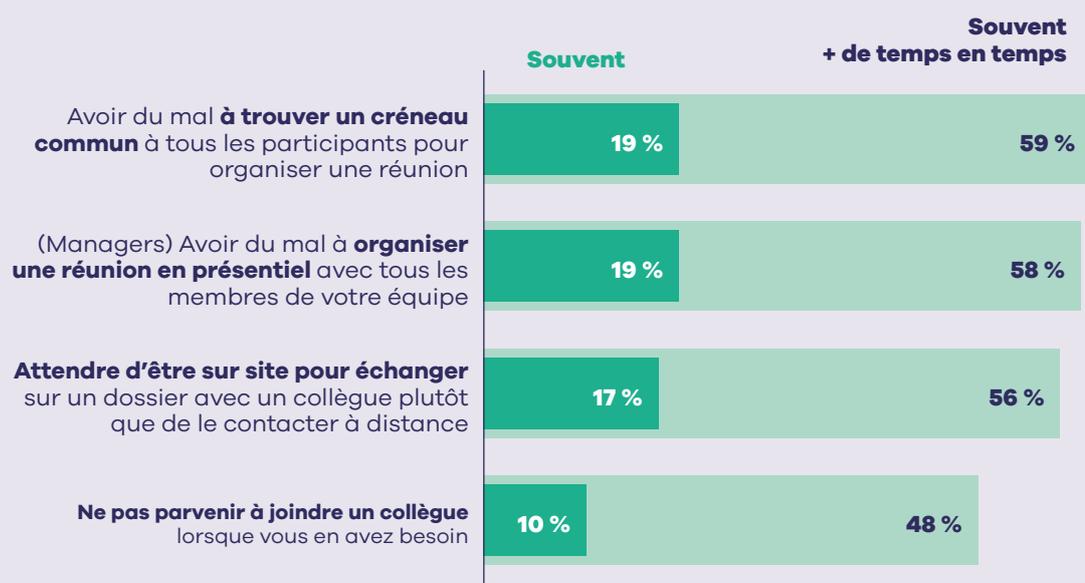
Dans votre pratique du télétravail, ressentez-vous... ?



Base : cadres en télétravail
Source : Apec, 2024

La flexibilité du temps peut entraîner des problèmes de synchronisation

En matière de coordination du temps de travail dans votre équipe, vous arrive-t-il de... ?



81 % des cadres sont confrontés à un problème de coordination au moins de temps en temps

Base : cadres en emploi
Source : Apec, 2024

Vers de nouvelles approches pour réguler la flexibilité du temps de travail

Des garde-fous en vue de préserver la vie personnelle des cadres

Le premier axe de régulation évoqué par les cadres consiste à mieux préserver leur vie personnelle. Ils tentent par exemple de se fixer des horaires à ne pas dépasser (72 %). Pour mieux maîtriser leurs heures, certains expliquent qu'ils négocient des délais qu'ils jugent trop serrés ou encore qu'ils participent uniquement aux réunions essentielles à leurs yeux, allant jusqu'à en refuser certaines. Ils cherchent également à se discipliner en matière de déconnexion, ou encore à se fixer des pauses régulières lors de leurs journées de télétravail.

“ J'ai aussi un peu la bouteille pour éviter les réunions qui peuvent faire perdre du temps. Et donc, je vais être un peu sélectif, on va dire, sur les réunions auxquelles je suis convaincu de ne servir à rien.

Homme, 42 ans, chef de projet informatique

D'après les cadres, il revient aussi à l'entreprise de mettre en place une culture qui ne privilégie pas le présentisme et qui permette le droit à la déconnexion.

Un balisage pour des temps de travail individuels de qualité

Conserver des plages de travail individuel suffisamment longues pour travailler efficacement, sans sursollicitations, constitue également un axe fort de régulation attendu par les cadres. Afin de pallier les interruptions et d'optimiser leur productivité, deux tiers d'entre eux réservent dans leur agenda des créneaux durant lesquels ils ne sont disponibles ni pour participer à des réunions, ni pour répondre à des clients ou des collègues. Toutefois, 38 % ne

parviennent pas toujours à respecter ou à faire respecter ces créneaux de temps individuel. Au-delà des efforts personnels, les cadres attendent donc là aussi l'appui de leur manager et de l'entreprise. Ainsi, 7 cadres sur 10 trouveraient utile que leur organisation développe des règles communes pour l'utilisation d'outils internes. Et deux-tiers d'entre eux jugeraient bénéfique d'instaurer des périodes de travail sans réunion et sans email.

Des mesures pour assurer la synchronisation et favoriser les temps collectifs

Le troisième axe concerne la gestion de la synchronisation. Les cadres peuvent d'eux-mêmes décider d'instaurer des temps consacrés aux interactions et à la collaboration. Nombre de managers déclarent par exemple avoir fait évoluer leurs pratiques ces dernières années pour préserver des temps collectifs permettant de maintenir, voire de renforcer la collaboration⁶. Beaucoup de cadres managers indiquent également s'organiser afin de se rendre disponibles pour leur équipe et de concentrer les sollicitations.

“ Moi je balise mon jeudi après-midi, il est open pour des agents qui auraient besoin de me voir, je ne prends pas de rendez-vous à l'extérieur. (...) On a aussi notre propre charge et on peut aussi faire prendre du retard à nos collaborateurs parce qu'on n'a pas vu dans nos mails l'urgence à traiter.

Femme, 42 ans, cadre manager dans le tourisme

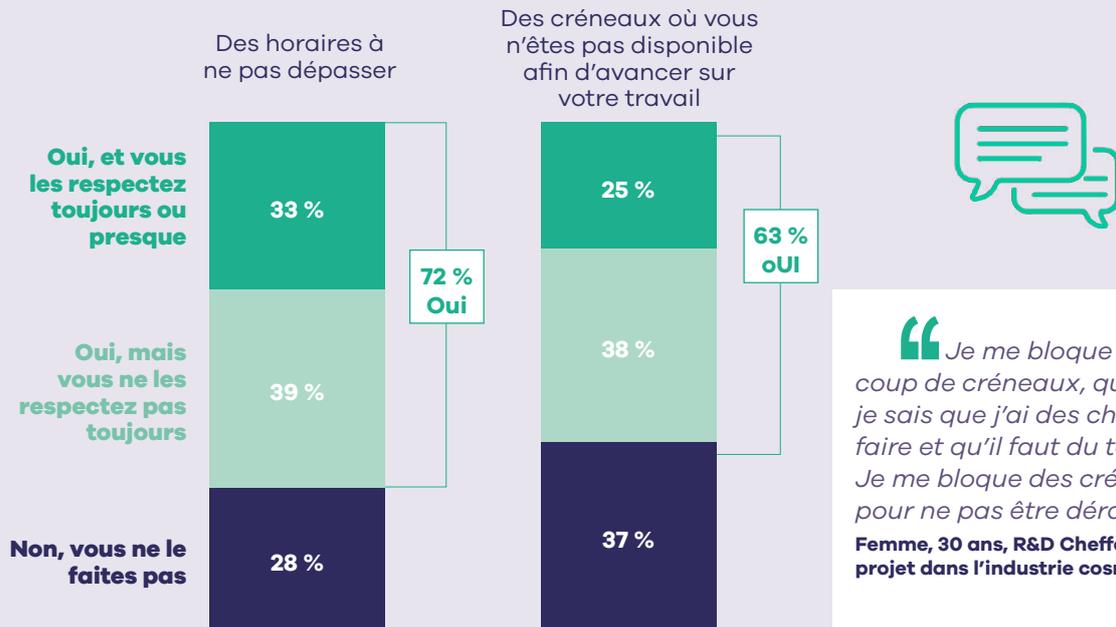
L'ensemble des cadres acceptent également, voire plébiscitent des mesures qui garantissent le maintien d'une synchronisation minimale dans les équipes, telles que la mise en place d'agendas partagés, permettant à chacun de connaître la disponibilité de ses collègues (78 %), l'instauration de jours de présence obligatoire sur site (68 %) ou encore de plages de connexion communes (59 %).

Si la flexibilité de leur temps de travail constitue un marqueur identitaire pour les cadres, elle pose donc malgré tout de nombreuses questions de régulation. Les cadres cherchent des solutions à leur échelle, mais attendent aussi que leur entreprise instaure, via des outils et des règles, une culture propice à une bonne gestion du temps.

⁶ Apec, *Pratiques managériales : l'animation collective et le suivi individuel se redessinent*, 2023.

Les cadres mettent en place des solutions à l'échelle individuelle pour mieux organiser leur temps

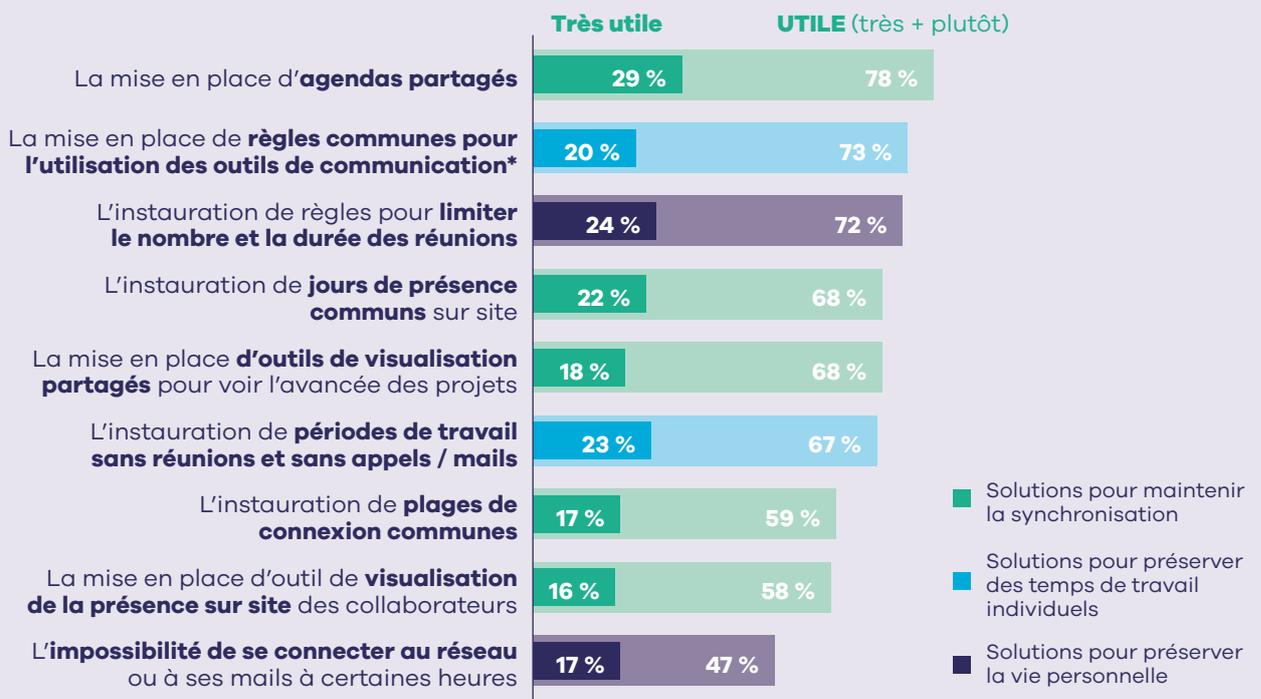
Dans le cadre de l'organisation de votre temps de travail, vous fixez-vous... ?



Base : cadres en emploi
Source : Apec, 2024

Mais ils jugent aussi utiles des mesures à l'échelle collective pour poser un cadre commun

Utilité perçue des différentes mesures proposées



* Utilisation des mails vs outils de communication instantanée, utilisation du statut ne pas déranger...

Base : cadres en emploi
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.

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

> *Les attentes des cadres envers leur manager*, novembre 2024

> *L'impact des JOP 2024 sur l'emploi cadre*, juillet 2024

> *Les métiers cadres dans les différentes fonctions*, avril 2024

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.

Responsable du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.

Équipe projet : Marion Desreumaux, Cendrine Mouline, Joséphine Rey-Bordjah, Annabelle Wante.

Maquette : Caracter



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.corporate.apec.fr > Nos études



Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec sur X: @Apec_Etudes

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212 Service gratuit + prix appel

du lundi au vendredi de 9h à 19h aux horaires France hexagonale

© **Apec.** Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre 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-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).