Mars 2025

Regard des cadres, managers et employeurs sur le télétravail

Un bilan globalement positif pour toutes les parties prenantes, mais encore des interrogations sur ses modalités d'application

apec

Sommaire

04
Un bilan globalement positif du télétravail pour toutes les parties prenantes

11
Un ancrage du télétravail qui a fait évoluer les pratiques et les mentalités côté cadres et managers, comme côté employeurs

15
Loin d'une remise en cause du télétravail, des réflexions en cours pour faire évoluer ses modalités

Méthodologie

Cette étude repose sur des données recueillies auprès de cadres et d'entreprises :

- **2 enquêtes en ligne** réalisées auprès d'un échantillon de **1 000 ou 2 000 cadres** en **octobre** et **décembre 2024. Échantillon représentatif** des cadres actifs du secteur privé par la **méthode des quotas**, en matière de sexe, d'âge, de secteur d'activité, de taille d'entreprise et de région.
- **1 enquête par téléphone** auprès de **1 000 entreprises employant au moins 1 cadre** en **décembre 2024. Échantillon représentatif** des entreprises employant au moins un cadre, par la **méthode des quotas**, en matière de taille, secteur d'activité et localisation.

Principaux enseignements

Les cadres, les managers et les entreprises tirent un bilan globalement positif du télétravail

Deux tiers des cadres du privé travaillent désormais régulièrement à distance, c'est-à-dire au moins un jour par semaine. Cette pratique s'est largement répandue parmi cette catégorie d'actifs pendant la crise sanitaire et s'est maintenue depuis. Au sein des autres catégories socio-professionnelles, le télétravail ne s'est guère autant développé et a reflué à l'issue de la crise. Toutefois, même au sein de la population des cadres du privé, **des disparités persistent** : parmi les cadres franciliens, les cadres des services à forte valeur ajoutée et ceux évoluant dans une entreprise de plus de 250 salariés, au moins les trois quarts télétravaillent régulièrement, contre seulement environ 1 cadre sur 2 dans les autres régions, dans les secteurs de la construction ou du commerce, ou encore dans les TPE.

Cadres télétravailleurs, managers et directions d'entreprises s'accordent pour dresser un bilan positif du télétravail. 7 cadres sur 10 estiment ainsi que le télétravail présente plus d'avantages que d'inconvénients. Les cadres managers se déclarent quasiment tous favorables au télétravail (à 95 %), mais pour 42 % d'entre eux sous certaines conditions. 7 entreprises sur 10 tirent un bilan positif du télétravail (19 % très positif et 52 % plutôt positif), une perception partagée quelle que soit la taille de l'organisation.

Les pratiques et les mentalités ont évolué avec l'ancrage du télétravail

Si ce bilan positif est largement partagé, c'est sans nul doute parce que les cadres et les entreprises ont su s'adapter à ce nouveau mode de travail. **Les cadres ont ainsi progressivement adapté leur organisation au travail hybride** et sont capables aujourd'hui d'arbitrer assez finement entre les tâches qui nécessitent à leurs yeux d'être sur site et celles qu'ils préfèrent réserver aux jours de télétravail (l'avancement de fond sur leurs projets par exemple). 75 % d'entre eux indiquent donc adapter leurs jours de télétravail à leurs missions, dont 41 % la plupart du temps (+11 pts vs décembre 2023).

La grande majorité des cadres (69 %) soulignent également que les **pratiques managériales ont su évoluer** pour s'adapter au télétravail. Enfin, les entreprises, particulièrement les plus grandes, considèrent de plus en plus le télétravail comme un facteur d'attractivité. 70 % des entreprises de plus de 250 salariés estiment aujourd'hui que ne pas proposer de télétravail constitue un frein au recrutement de cadres, contre seulement 43 % en septembre 2021 (+ 27 points).

Pas de retour en arrière sur le télétravail, mais encore des interrogations sur ses modalités d'application

Les cadres sont donc désormais **très attachés au télétravail** : 67 % des cadres télétravailleurs seraient mécontents si leur entreprise réduisait le télétravail et 82 % si elle le supprimait. Dans cette dernière hypothèse, la moitié chercherait même à changer d'entreprise.

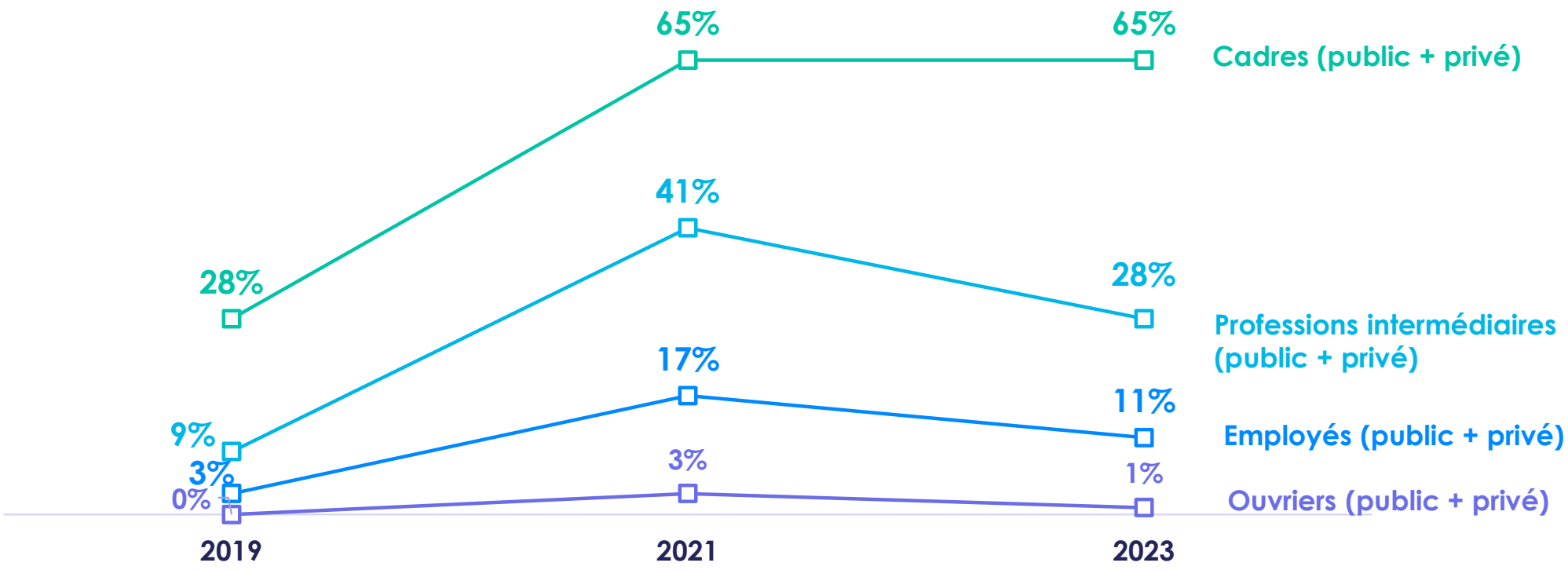
Les entreprises, conscientes de ces enjeux, sont **peu nombreuses à avoir diminué en 2024 (10 %) ou à penser diminuer en 2025 (7 %) le nombre de jours de télétravail autorisés**. En revanche, les modalités de gestion du télétravail – jours autorisés ou interdits, délais de prévenance, outils de suivi… - pourraient connaître davantage d'évolution. 56 % des cadres pensent que leur entreprise va les remanier au cours de l'année 2025. **Un quart des grandes entreprises et un cinquième des TPE-PME déclarent en effet qu'elles vont certainement ou probablement réviser ces modalités.** Ces entreprises qui réfléchissent à une meilleure organisation du télétravail sont plus critiques concernant son impact sur le sentiment d'appartenance à l'entreprise, et sont sûrement en recherche d'un meilleur équilibre pour le renforcer.

01.
Un bilan globalement positif du télétravail pour toutes les parties prenantes

Le télétravail s'est généralisé parmi les cadres, à la différence des autres CSP

> Part de télétravailleurs (réguliers ou occasionnels) dans chacune des CSP (public + privé)

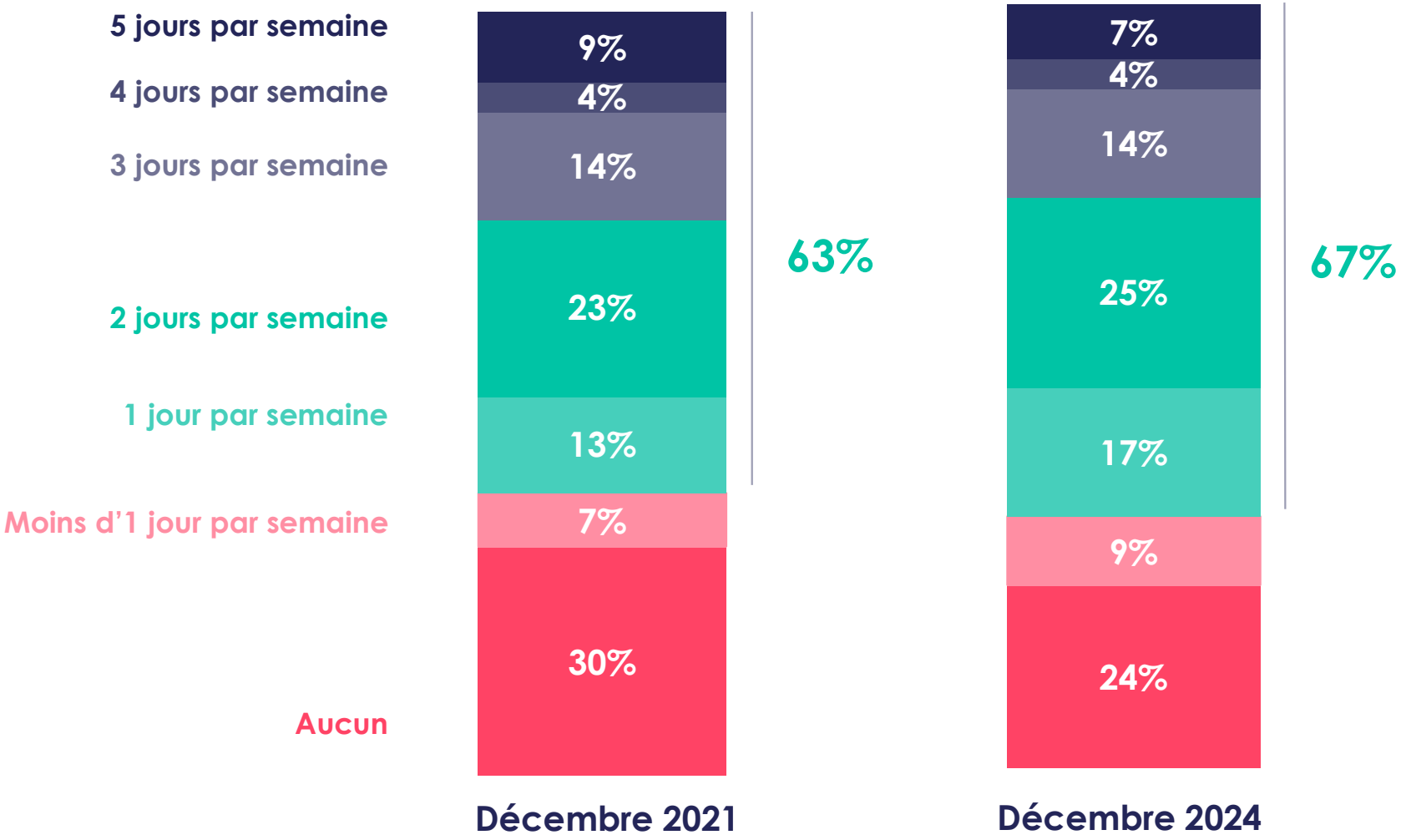
Données DARES



Base : personnes salariées en France métropolitaine âgées de 20 à 62 ans.
Source : Dares, enquêtes conditions de travail, Tracov 1 et Tracov 2.

Dans le secteur privé, 2 cadres du privé sur 3* télétravaillent désormais au moins un jour par semaine

> Fréquence du télétravail

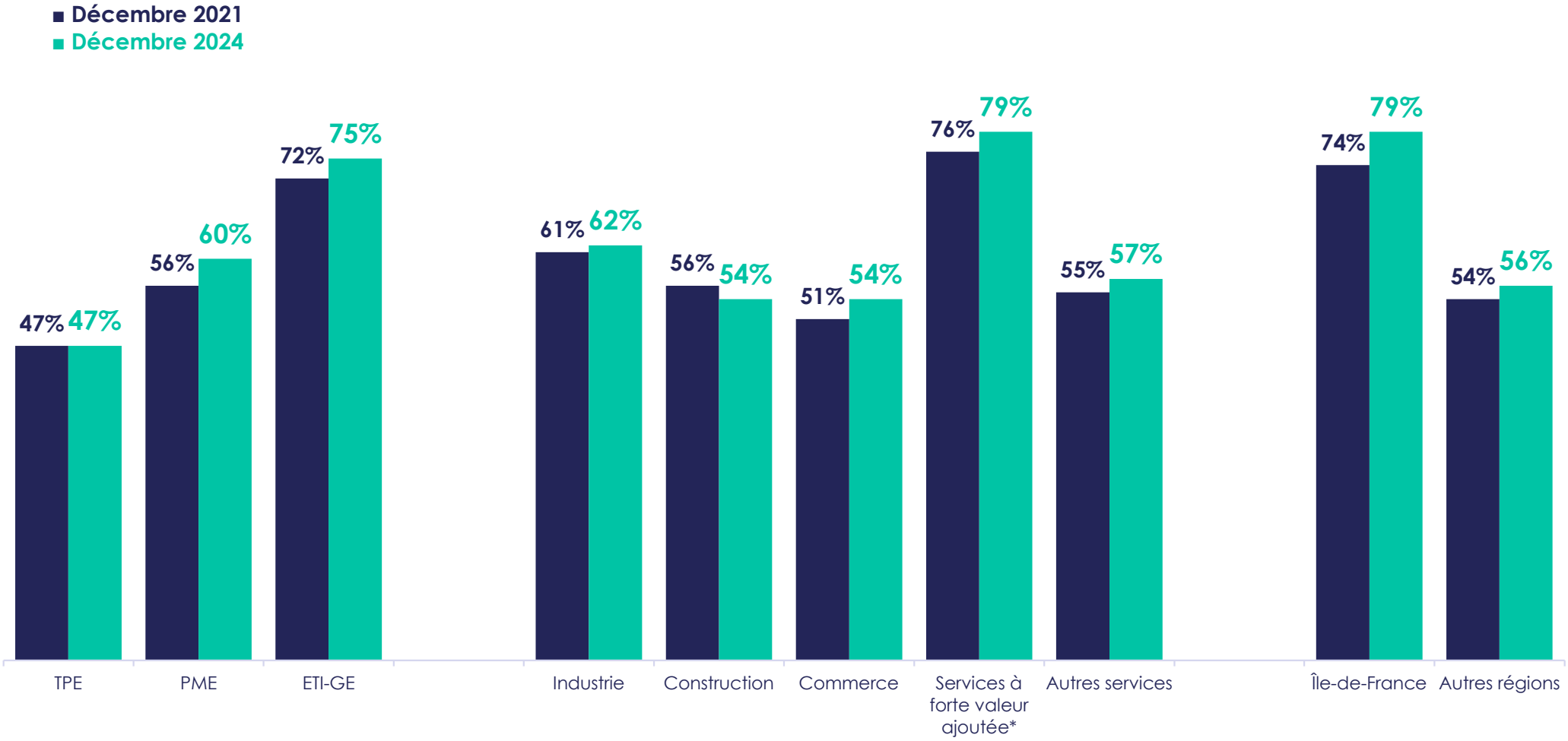


Base : cadres du secteur privé en poste
Source : Apec, décembre 2021 et décembre 2024

* Parmi les cadres du public, ils étaient en 2023 48% à avoir télétravaillé au moins une fois au cours des 4 dernières semaines. Source : *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique*, édition 2024.

Une pratique particulièrement répandue dans les grandes entreprises, dans les services à forte valeur ajoutée et en Île-de-France

> Part de cadres en télétravail régulier



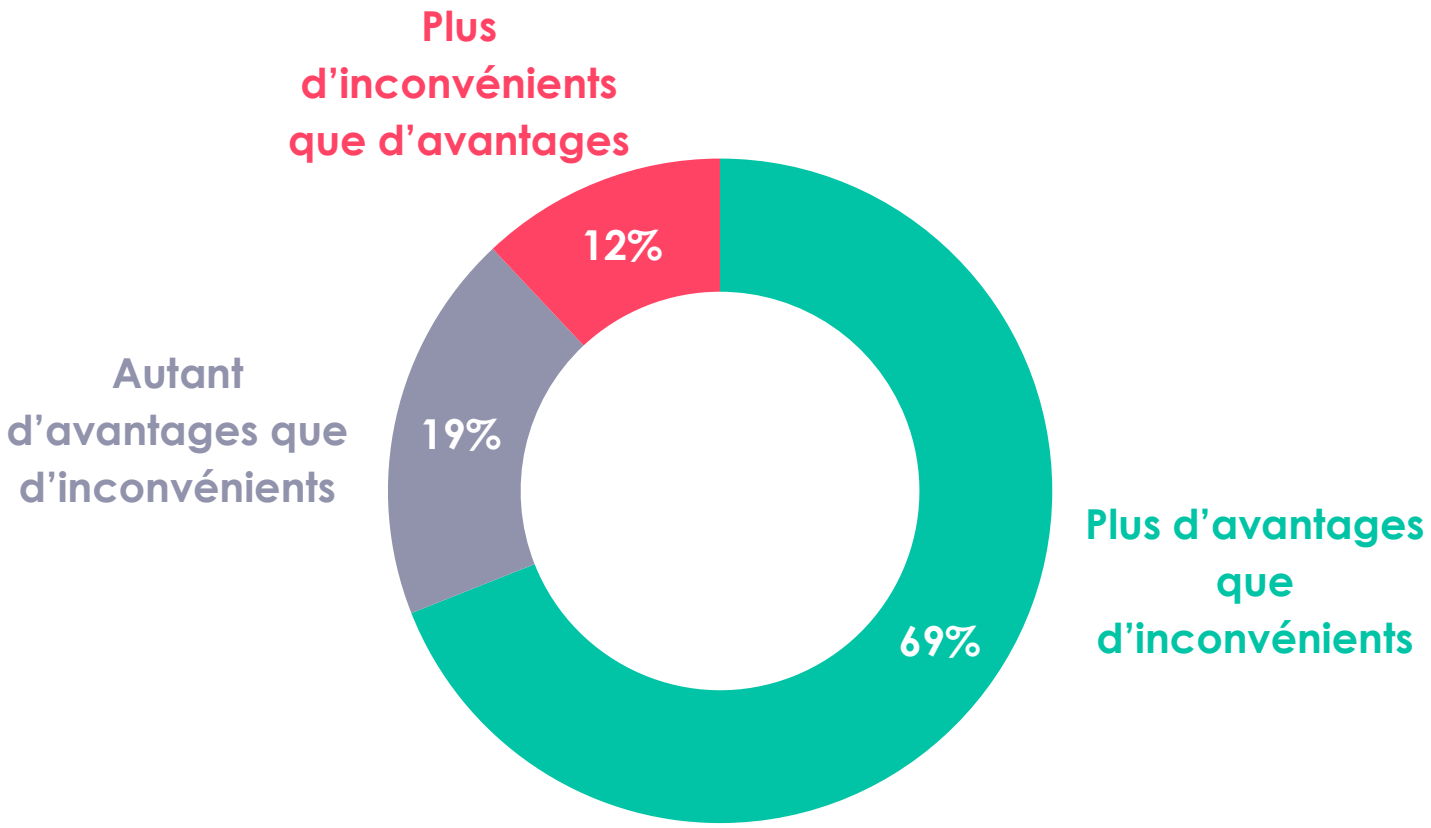
*Les services à forte valeur ajoutée regroupent : activités informatiques, ingénierie-R&D, conseil, banque-assurance, communication

Base : cadres du secteur privé en poste
Source : Apec, décembre 2021 et décembre 2024

Une pratique très appréciée par les cadres

CADRES TELETRAVAILLEURS

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

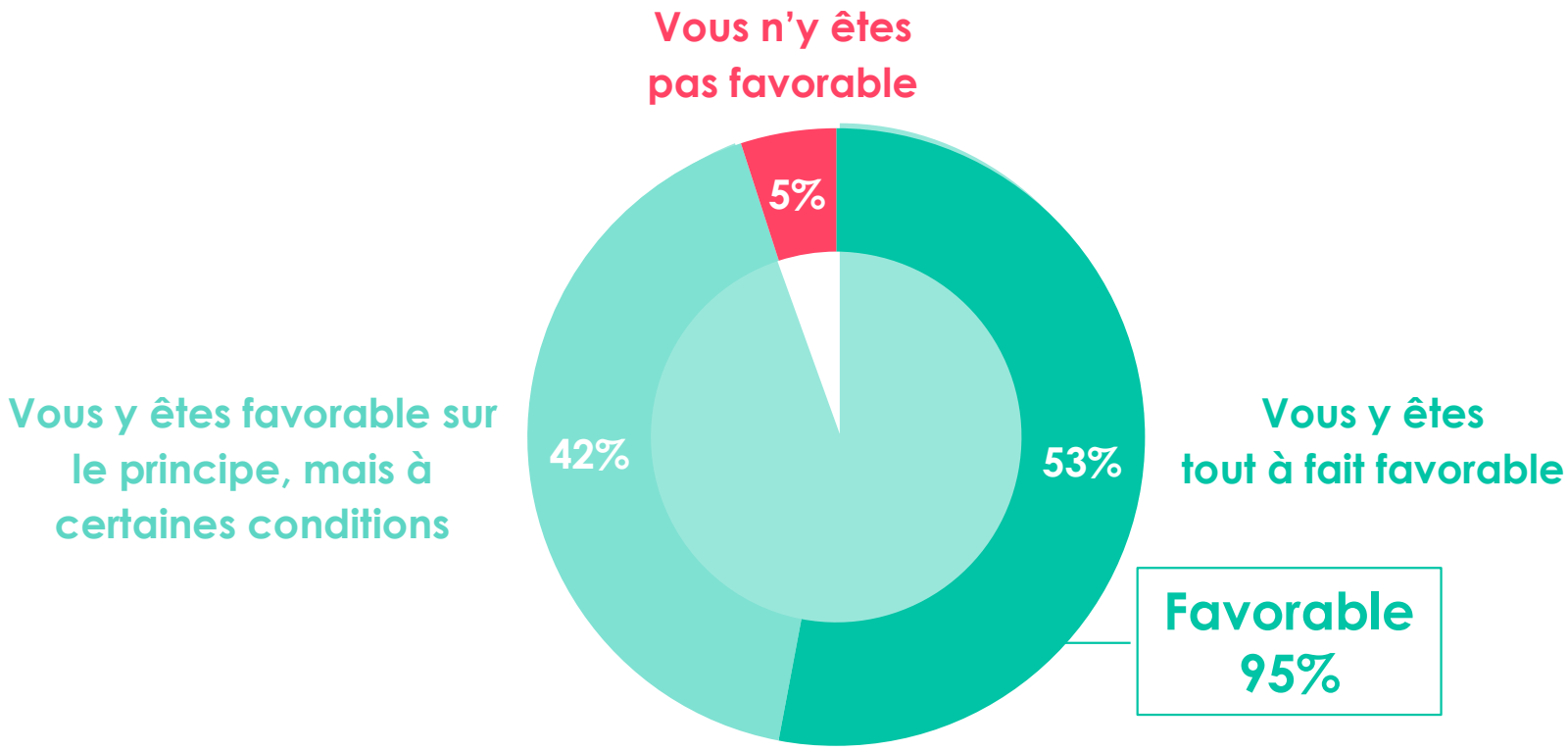


Source : Apec, janvier 2024

Des managers globalement favorables au télétravail régulier dans leur équipe

CADRES MANAGERS AVEC DES TELETRAVAILLEURS DANS LEUR EQUIPE

> Et quelle est votre position, en tant que manager, concernant le télétravail régulier dans votre équipe ?

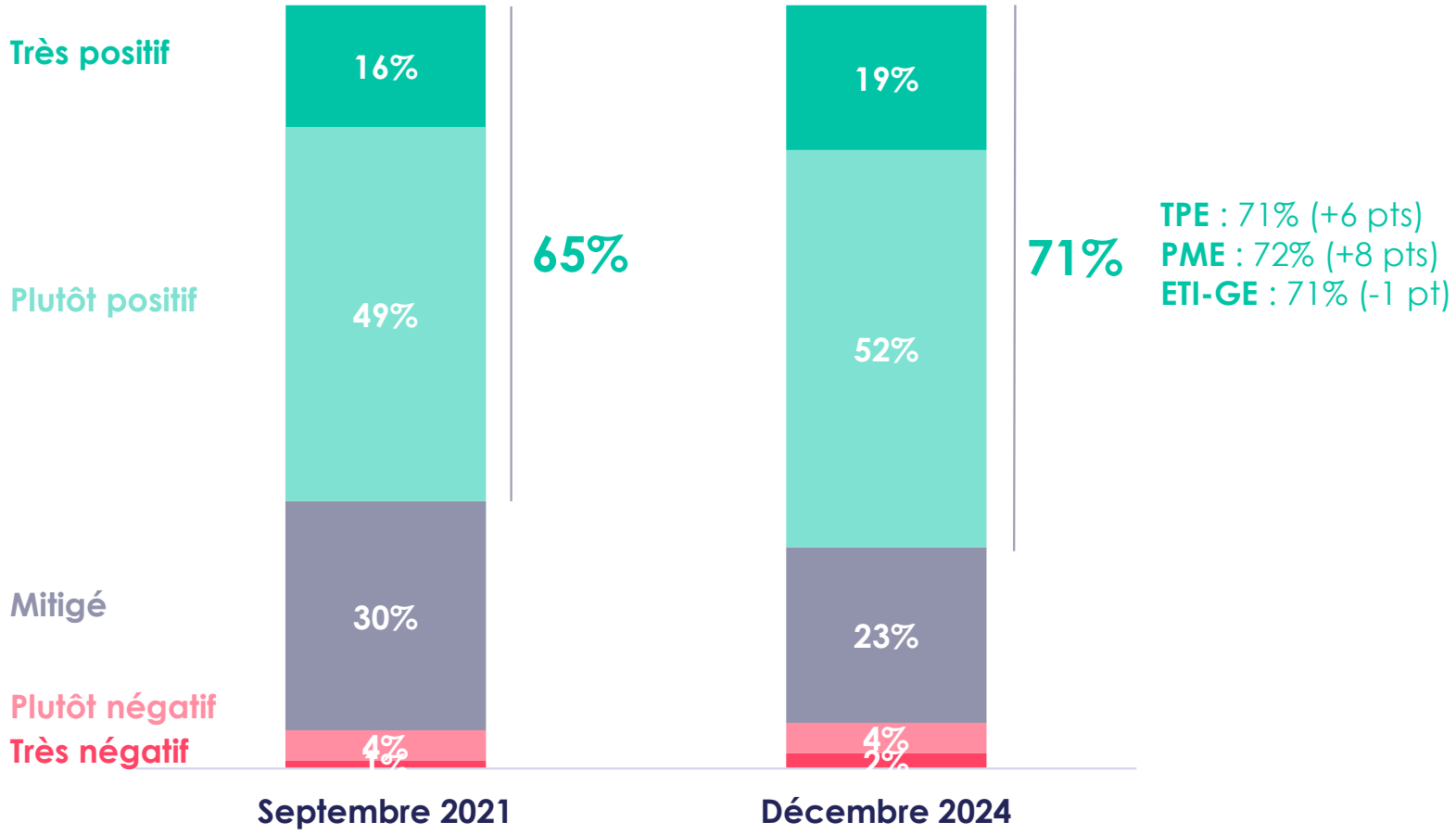


Source : Apec, décembre 2024

Côté employeur, un bilan globalement positif également

ENTREPRISES PERMETTANT LE TELETRAVAIL

> Quel bilan tirez-vous de la pratique du télétravail au sein de votre entreprise ?



TPE : 71% (+6 pts)
PME : 72% (+8 pts)
ETI-GE : 71% (-1 pt)

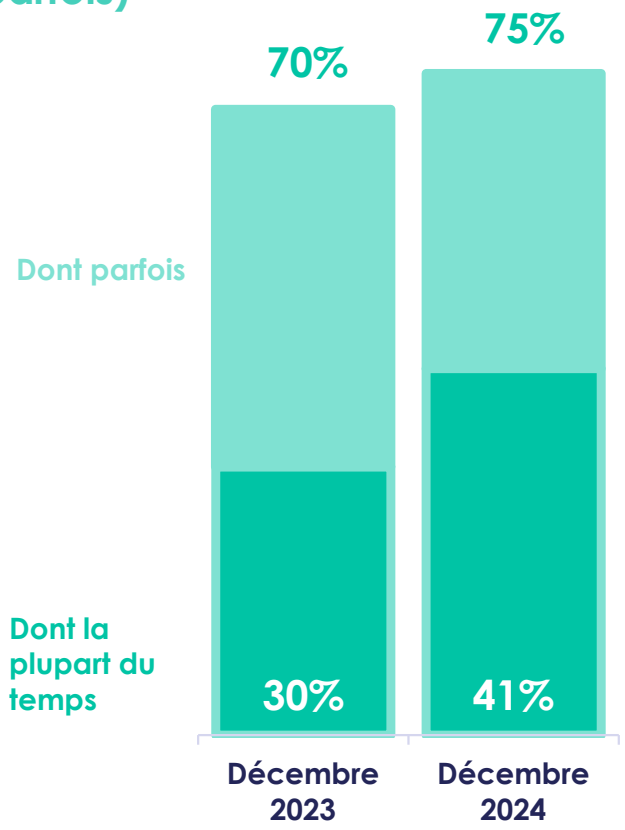
Source : Apec, septembre 2021 et décembre 2024

02.
Un ancrage du télétravail qui a fait évoluer les pratiques et les mentalités côté cadres et managers, comme côté employeurs

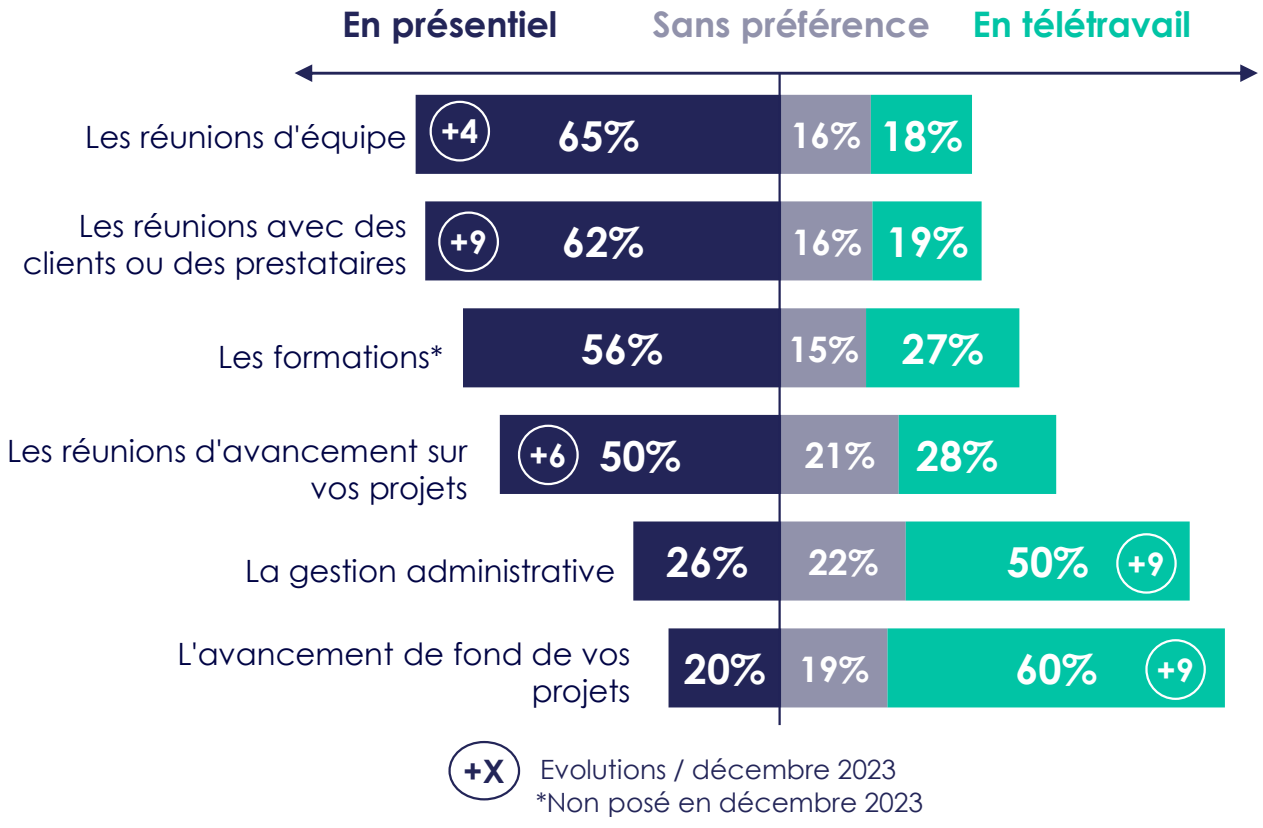
Les cadres adaptent de plus en plus leurs tâches en fonction des jours de télétravail

CADRES TELETRAVAILLEURS

> Concernant l'organisation de votre travail, adaptez-vous vos missions en fonction de vos jours de télétravail ? (% La plupart du temps ou parfois)



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

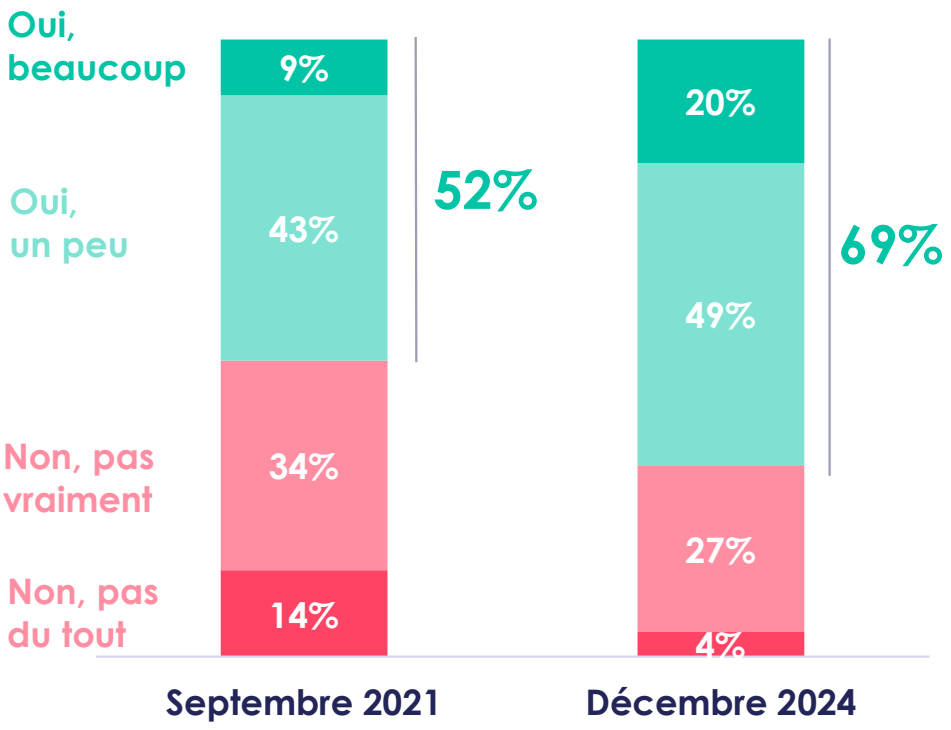


Source : Apec, décembre 2023 et décembre 2024

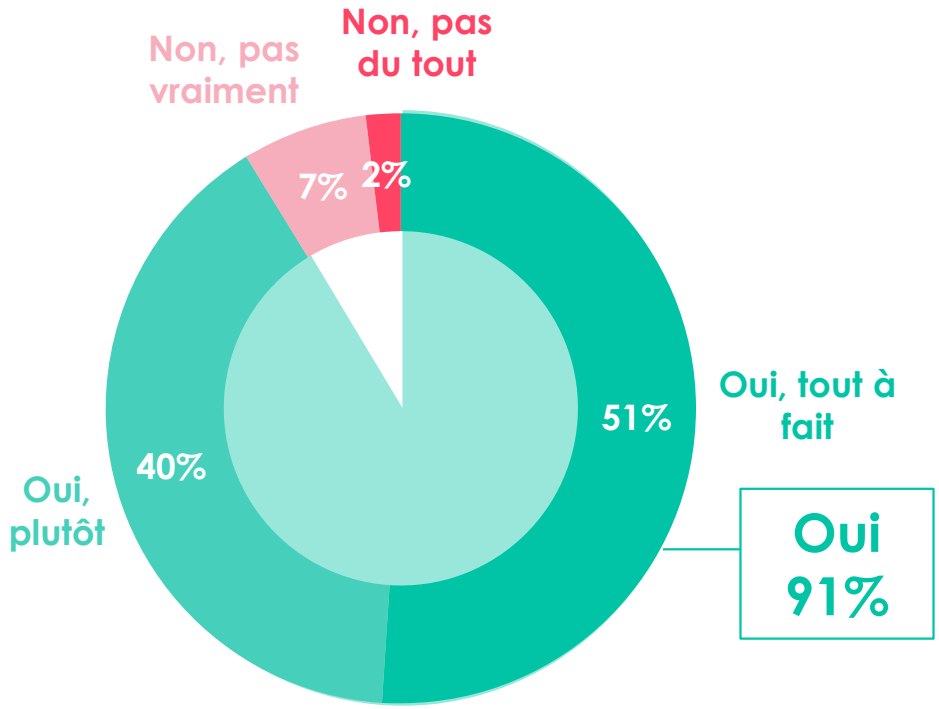
Les managers ont également adapté leurs pratiques, aux dires des cadres eux-mêmes

CADRES TELETRAVAILLEURS AYANT UN MANAGER

> Avec le télétravail, avez-vous le sentiment que les pratiques managériales ont évolué au sein de votre entreprise ?



> Avez-vous le sentiment que votre manager vous accorde la même confiance en télétravail qu'en présentiel ?

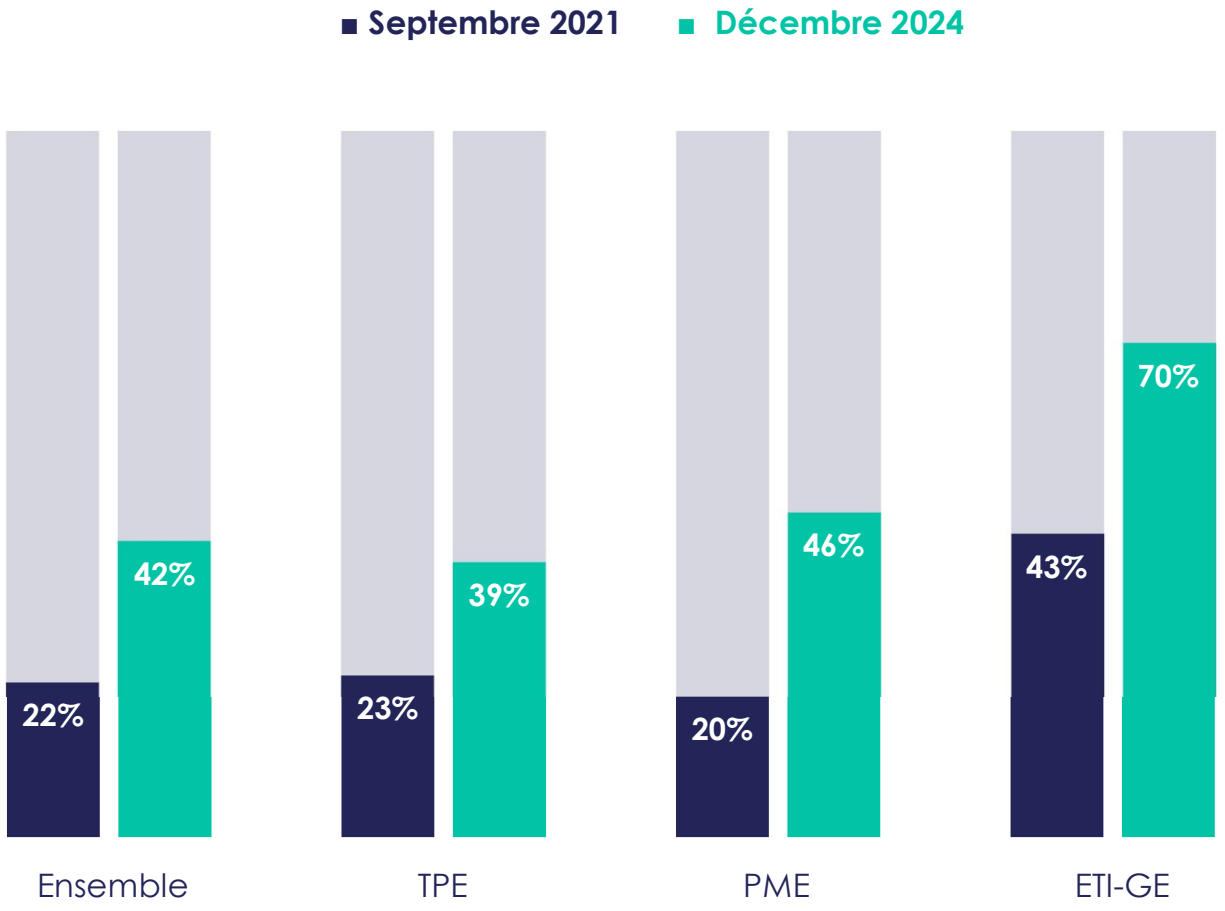


Source : Apec, septembre 2021 et décembre 2024

Et les entreprises ont commencé à prendre conscience de l'importance du télétravail pour leur attractivité

ENTREPRISES

> Ne pas proposer de télétravail constitue-t-il selon vous un frein au recrutement de cadres ? (% oui)



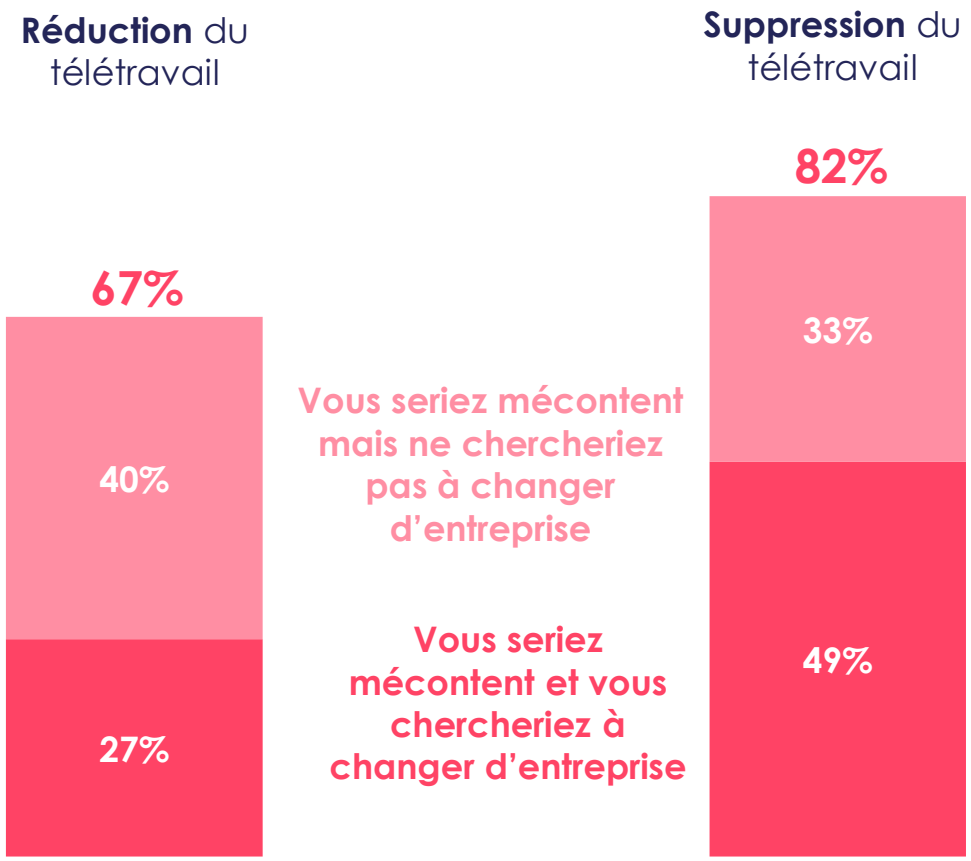
Source : Apec, septembre 2021 et décembre 2024

03.
Loin d'une remise en cause du télétravail, des réflexions en cours pour faire évoluer ses modalités

Les cadres apparaissent très attachés au maintien du télétravail

CADRES TELETRAVAILLEURS

> Comment réagiriez-vous si votre entreprise réduisait ou supprimait le nombre de jours de télétravail auxquels les collaborateurs ont accès ?

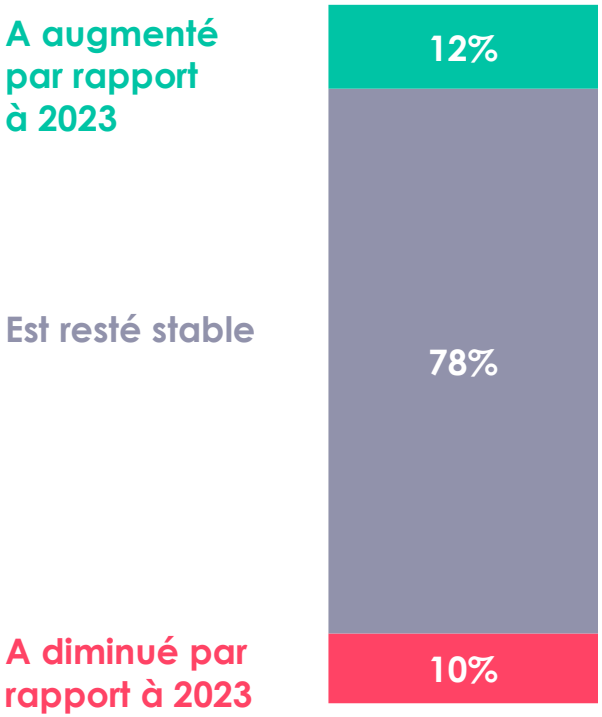


Source : Apec, décembre 2024

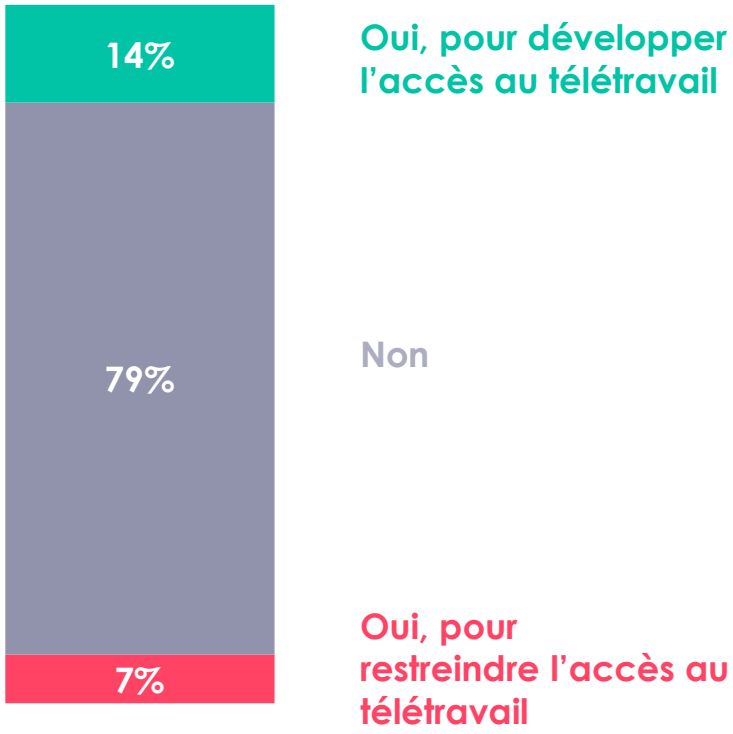
Dans les faits, le nombre de jours de télétravail autorisé devrait globalement rester inchangé en 2025

ENTREPRISES PERMETTANT LE TELETRAVAIL

> Au cours de l'année 2024, est-ce que le nombre de jours de télétravail auquel les cadres ont droit dans votre entreprise … ?



> Et pensez-vous qu'en 2025, votre entreprise va faire évoluer sa politique en matière de télétravail des cadres ?



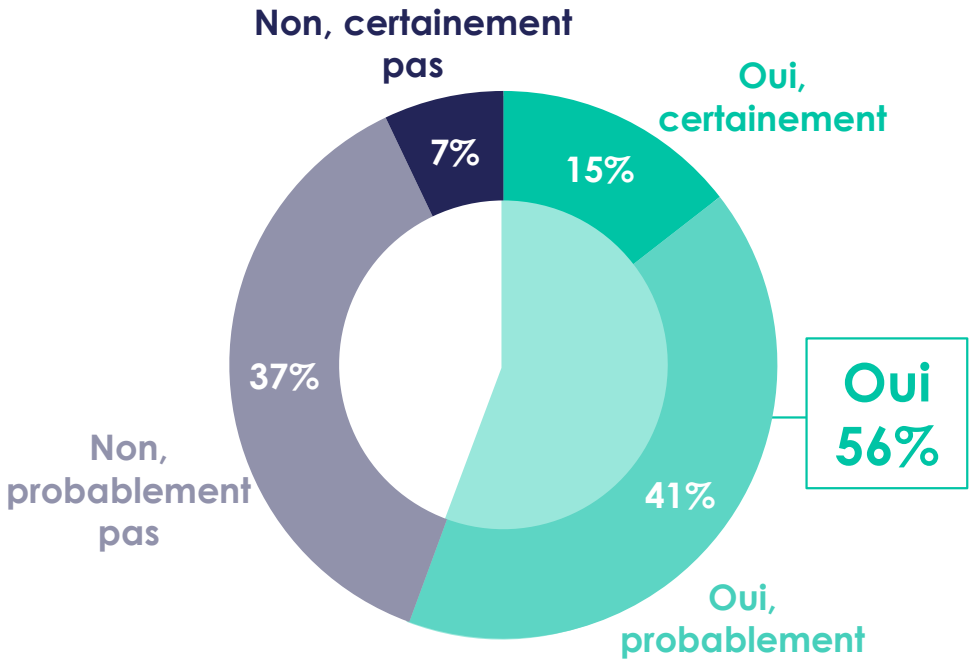
Source : Apec, décembre 2024

Au-delà du nombre de jours, les cadres s'attendent à des évolutions sur les modalités de télétravail dans leur entreprise

CADRES TELETRAVAILLEURS

> Pensez-vous qu'en 2025, au-delà du nombre de jours de télétravail autorisés, votre entreprise va revoir les modalités de gestion du télétravail des cadres ?

Jours autorisés ou interdits pour télétravailler, délai de prévenance et outil de suivi des jours de télétravail, etc.



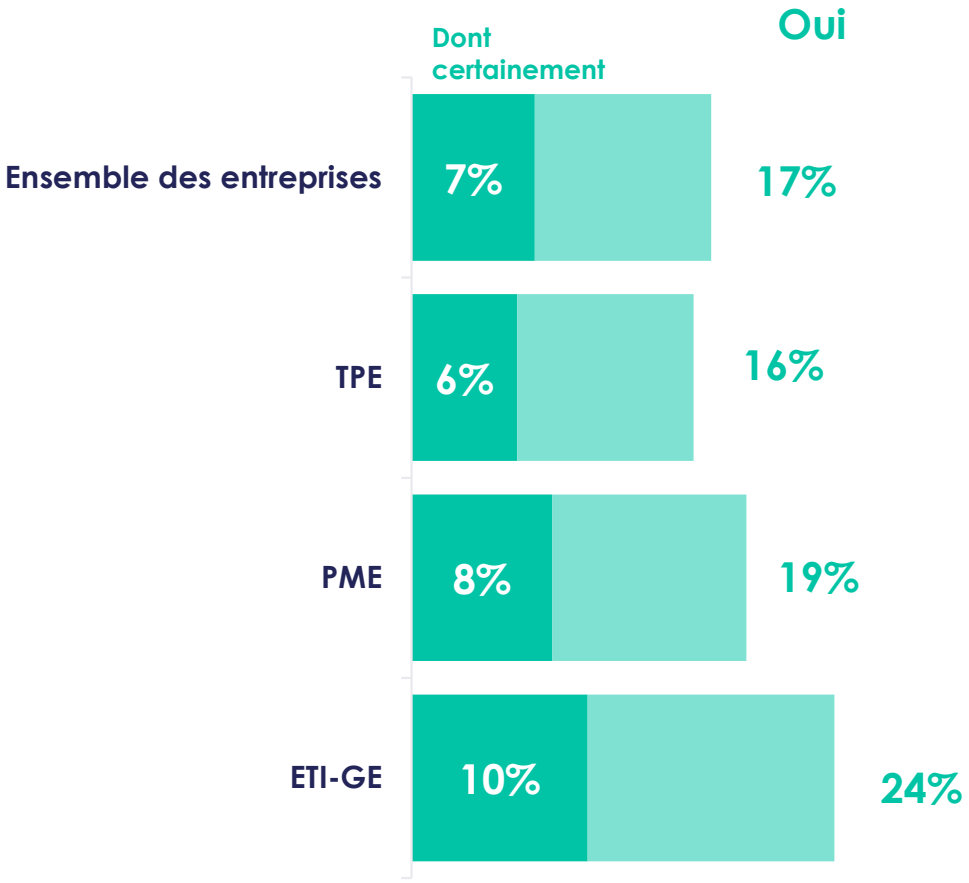
Source : Apec, décembre 2024

Des réflexions sont effectivement en cours sur l'organisation du télétravail dans une partie des entreprises

ENTREPRISES PERMETTANT LE TELETRAVAIL

> Et pensez-vous qu'en 2025, au-delà du nombre de jours de télétravail autorisés, votre entreprise va revoir les modalités de gestion du télétravail des cadres ?

Jours autorisés ou interdits pour télétravailler, délai de prévenance et outil de suivi des jours de télétravail, etc.

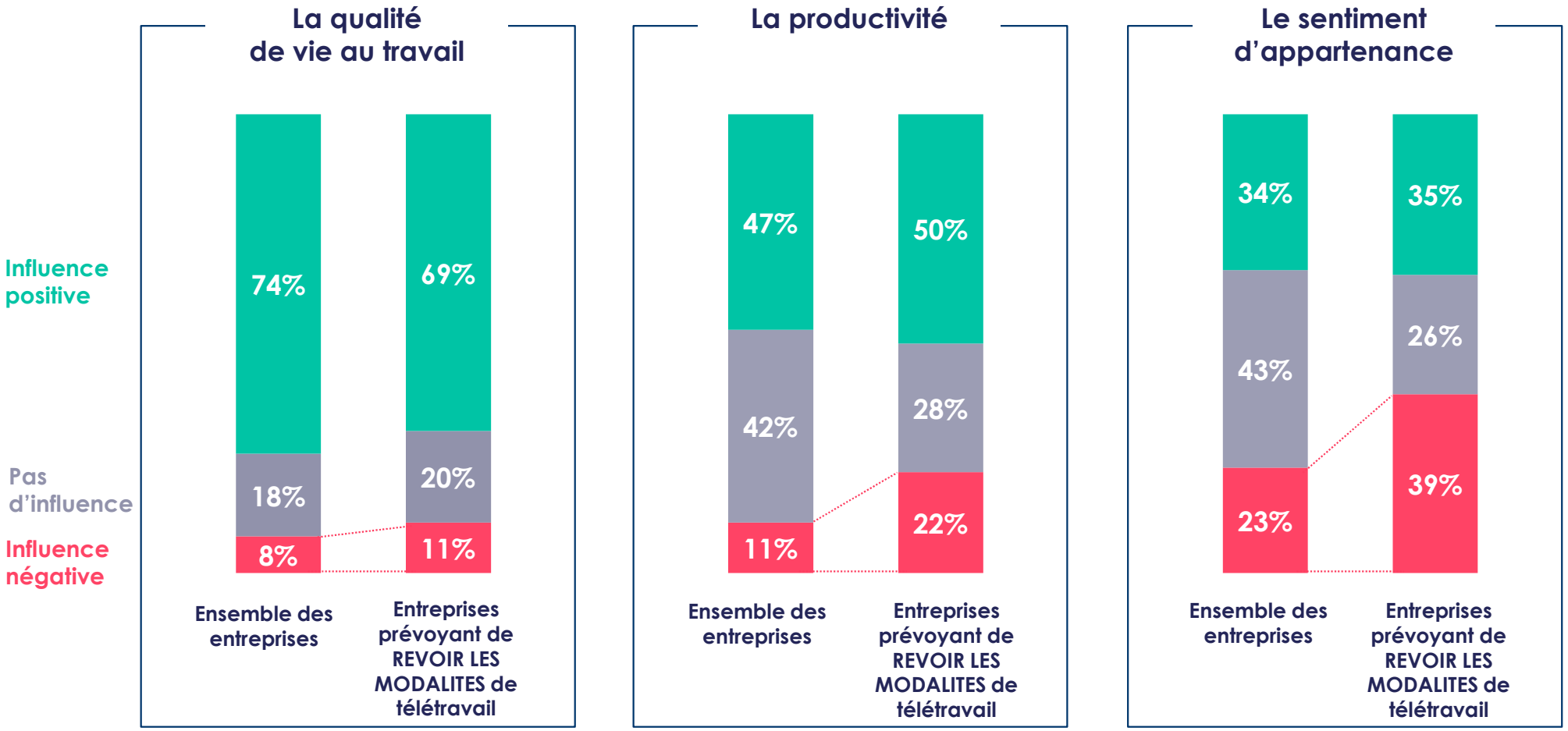


Source : Apec, décembre 2024

Des réflexions qui viseront notamment à optimiser le sentiment d'appartenance à l'entreprise

ENTREPRISES PERMETTANT LE TELETRAVAIL

> Le télétravail a-t-il selon vous une influence positive, négative ou pas d'influence sur chacun des éléments suivants au sein de votre entreprise ?



Source : Apec, décembre 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.

ISSN 2681-2835
(COLLECTION COMPÉTENCES)

Mars 2025

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

Directrice de la DDE : Hélène Garner.
Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.
Équipe projet Apec : Marion Desreumaux, Marie Fevrat, Cendrine Mouline

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

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 1er 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).

apec