

– LE TÉLÉTRAVAIL DES CADRES EN TEMPS DE CRISE

Un mode de travail expérimenté dans un contexte atypique et que les cadres aspirent à pérenniser–

DÉCEMBRE 2020

L'urgence sanitaire a provoqué un changement d'échelle et de nature du télétravail des cadres

- > Le télétravail s'est transformé du jour au lendemain d'une pratique occasionnelle en une modalité de travail à part entière : 53 % des cadres télétravaillaient toujours de façon régulière en septembre 2020.
- > Le management à distance concerne à présent une part importante des équipes : 36 % des cadres managers avaient une majorité de télétravailleurs au sein de leur équipe au mois de septembre 2020.
- > Cadres et managers se sont emparés des outils collaboratifs : 65 % des cadres en télétravail ont interrogé par ce biais avec leur manager pendant le premier confinement (contre 43 % auparavant).

Cette expérience a donné aux cadres l'envie de combiner présentiel et travail à distance

- > Le travail confiné a révélé aux cadres le risque d'isolement et le besoin d'un environnement adapté pour télétravailler dans de bonnes conditions.
- > Pour autant, 83 % d'entre eux souhaitent télétravailler à l'avenir, le plus souvent deux à trois jours par semaine. Ils aspirent ainsi à un modèle hybride, mêlant télétravail et présentiel, escomptant gagner par ce biais en temps et en sérénité.
- > La possibilité de télétravailler constitue désormais un critère important pour 69 % des cadres dans le choix d'une entreprise, notamment pour les plus jeunes.

Pour s'installer durablement, le télétravail devra faire ses preuves hors contexte de crise

- > Le télétravail doit encore convaincre qu'il n'améliore pas seulement la qualité de vie et la concentration des individus, mais qu'il est source d'efficacité collective.
- > Travailler à distance suscite des besoins de formation, exprimés par 62 % des cadres, 68 % des cadres managers et 74 % dans des fonctions RH.
- > 89 % des cadres managers ont conscience de devoir contribuer à cette évolution des modes de travail. Pour ce faire, ils considèrent qu'il leur faudra s'appuyer sur deux piliers : la communication et la confiance.

- 03 LA CRISE SANITAIRE A BANALISÉ LE TÉLÉTRAVAIL ET LE MANAGEMENT À DISTANCE CHEZ LES CADRES
- 07 LES CADRES ONT DÛ S'ADAPTER DANS L'URGENCE À DE NOUVELLES HABITUDES DE TRAVAIL
- 10 EN DÉPIT DE CONDITIONS DÉGRADÉES, CETTE EXPÉRIENCE A DONNÉ AUX CADRES LE GOÛT DU TÉLÉTRAVAIL
- 17 LE FUTUR DU TÉLÉTRAVAIL SOULÈVE UN ENJEU D'ACCOMPAGNEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT DE L'AUTONOMIE
- 23 LES ENJEUX À RETENIR POUR LES RH

Cette étude repose sur plusieurs sources de données :

1. Une analyse documentaire des principales études de référence publiées sur le sujet au cours des trois dernières années, sous l'angle de la pratique du télétravail, de son impact sur les conditions de travail ou encore de sa perception par les salariés et les managers.

2. Deux enquêtes en ligne réalisées auprès d'échantillons de cadres : la première, en février-mars 2020, avant le premier confinement (3 171 cadres interrogés) et la seconde, en septembre-octobre 2020, entre le premier et le second confinement (2 025 cadres interrogés). Dans les deux cas, l'échantillon a été structuré en s'appuyant sur les données DADS de l'Insee pour être représentatif des cadres du secteur privé en emploi selon les variables suivantes : sexe, âge, secteur d'activité, taille d'entreprise et région.

3. L'exhaustivité des offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr de janvier 2017 à juin 2020, afin d'identifier la part des offres mentionnant la notion de télétravail ou des expressions analogues (home office, remote work, etc.) dans le descriptif des missions, le profil recherché ou la description de l'entreprise.

Favorisé par les innovations technologiques et l'assouplissement du cadre légal depuis les ordonnances du 22 septembre 2017, le télétravail des cadres faisait déjà partie des mutations à l'œuvre durant ces trois dernières années dans le monde du travail. L'urgence sanitaire provoquée par l'épidémie de Covid-19 a toutefois considérablement accéléré sa généralisation auprès d'une population dont l'essentiel des activités peut être réalisé à distance. À l'heure où le second confinement vient réaffirmer le rôle du télétravail dans la lutte contre la propagation du virus, quel est le bilan de cette expérience à grande échelle dans des circonstances exceptionnelles ? Quels enseignements en tirer sur ce mode d'organisation qui pourrait s'imposer comme une modalité de travail à part entière pour les cadres et leurs entreprises ?

Dans le contexte où un nouvel accord national interprofessionnel (ANI) encadrerait le télétravail¹, l'ambition de cette première étude de l'observatoire de l'emploi cadre est de documenter les transformations à l'œuvre dans une période de crise, sur un sujet qui touche à la fois l'organisation du travail mais également l'identité des cadres et le contrat social qui lie les salariés à leur entreprise.

— LA CRISE SANITAIRE A BANALISÉ LE TÉLÉTRAVAIL ET LE MANAGEMENT À DISTANCE CHEZ LES CADRES —

JUSQU'ALORS OCCASIONNEL, LE TÉLÉTRAVAIL S'EST TRANSFORMÉ EN UNE MODALITÉ DE TRAVAIL À PART ENTIÈRE

Une pratique encore occasionnelle avant la crise sanitaire

Juste avant le confinement, dans un contexte notamment marqué par la fin de la grève des transports et les prémices de la crise sanitaire, 6 cadres sur 10 déclaraient télétravailler sous une forme ou sous une autre, le plus souvent de façon occasionnelle ¹.

En forte croissance durant ces trois dernières années², la pratique régulière du télétravail concernait déjà 22 % des cadres, notamment en Île-de-France (26 %), dans le secteur de l'informatique, des télécommunications, de l'ingénierie et de la R&D (27 %), ou au sein des grandes entreprises (29 %), mais elle ne constituait pas la forme la plus courante du travail à distance.

Un télétravail massif et intensif à l'occasion du premier confinement

Dès le 14 mars 2020 et le passage au stade 3 de la pandémie de Covid-19, le télétravail est soudai-

nement devenu la règle pour tous les salariés dont l'emploi était éligible, et *a fortiori* pour les cadres. Ainsi, 81 % des cadres ont télétravaillé à l'occasion du premier confinement, sachant qu'un sur dix a exclusivement travaillé sur site et que 9 % n'ont tout simplement pas travaillé en raison de l'arrêt de leur activité.

Plus élevée encore dans le secteur de l'informatique, des télécommunications, de l'ingénierie et de la R&D (90 %), la part des cadres ayant télétravaillé durant le confinement n'a été à l'inverse que de 57 % dans le secteur du transport, de la logistique et du tourisme. Dans certains secteurs, comme celui de la construction, de nombreux cadres ont alterné télétravail et présence sur site ².

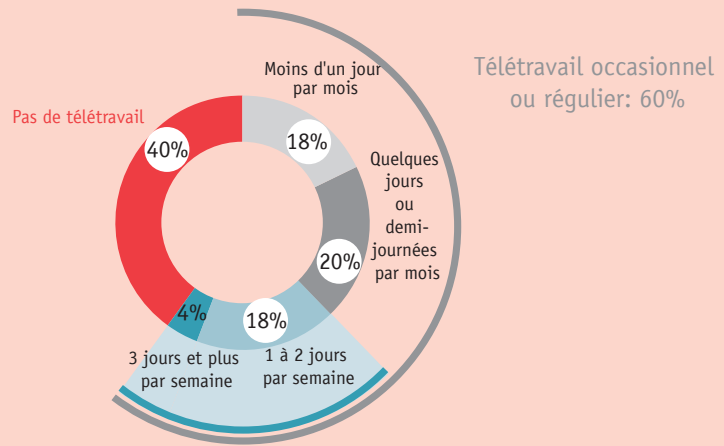
Au-delà de son ampleur, le télétravail des cadres s'est caractérisé pendant cette période par sa durée et son intensité. Avant le confinement, seuls 2 % des cadres télétravaillaient à plein temps. Pendant le confinement, ils ont été 61 % et plus encore en Île-de-France (70 %).

1. Le projet d'accord national interprofessionnel (ANI) sur le télétravail porté par le Medef a recueilli le 26 novembre 2020 un avis favorable de la CFE-CGC, de la CFDT, de la CFTC et de Force ouvrière.

2. Le taux de télétravailleurs réguliers parmi les cadres était de 11% en 2017 d'après la DGT-Dares sur la base de l'enquête Sumer 2017

1

Pratique du télétravail avant le premier confinement (février 2020)



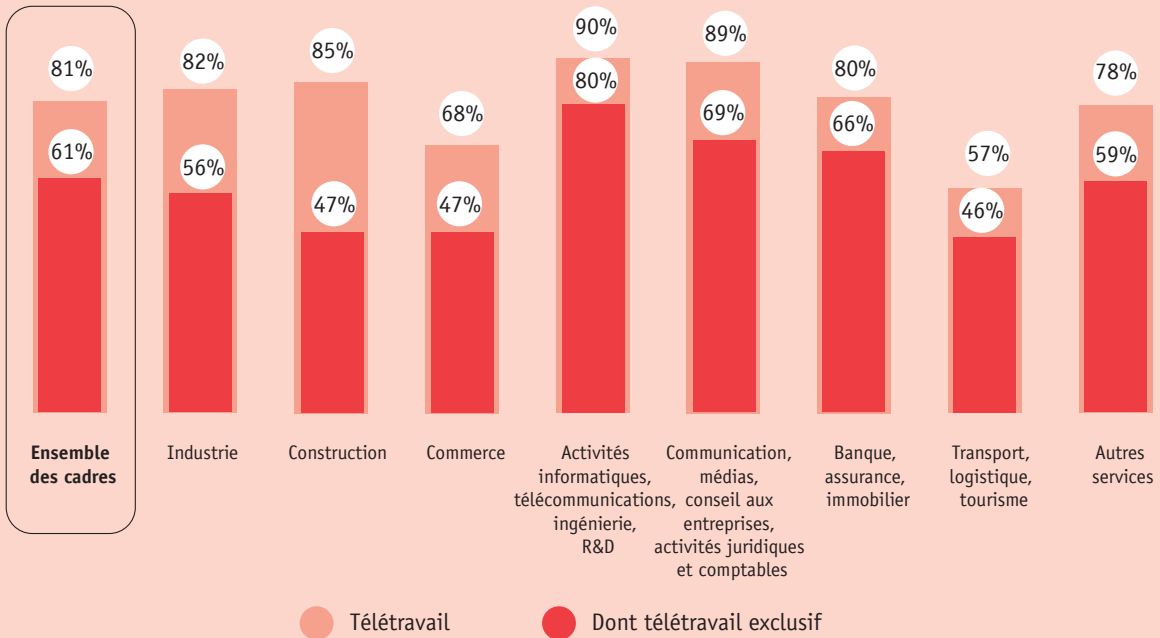
Télétravail occasionnel ou régulier: 60%

Télétravail régulier : 22%

Base : ensemble des cadres du secteur privé
Source : Apec, 2020

2

Part des cadres ayant télétravaillé durant le premier confinement selon les secteurs d'activité

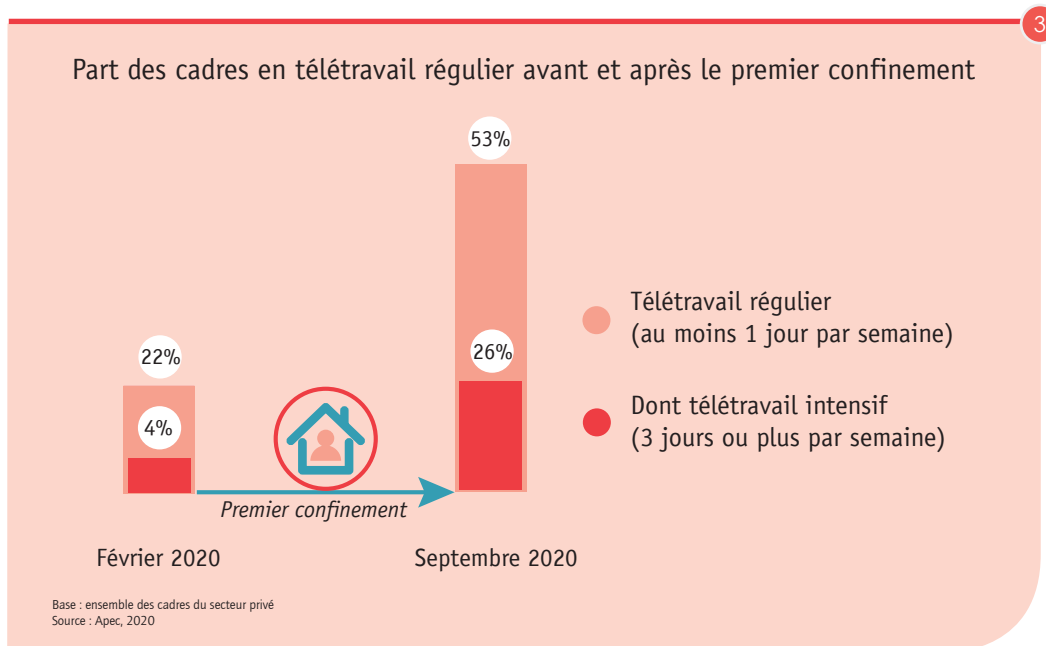


Base : ensemble des cadres du secteur privé
Source : Apec, 2020

Le télétravail régulier s'est poursuivi à la fin du premier confinement

Au sortir du premier confinement, 89 % des télétravailleurs sont progressivement retournés travailler sur site, à la fois parce que leur entreprise le leur avait demandé (79 %), mais également parce qu'ils le souhaitaient (53 %), notamment pour les cadres seniors.

Le virus continuant à circuler activement, la pratique régulière du télétravail s'est toutefois maintenue à des niveaux élevés (53 % contre 22 % avant le confinement), prolongeant ainsi l'expérience du travail à distance pour une majorité de cadres, notamment au sein des ETI (59 %) et des grands groupes (67 %) ³.



De nombreux accords d'entreprise ont été signés après le premier confinement

Cet assouplissement des possibilités de télétravail s'est traduit pour plus d'un tiers des cadres par la signature d'un accord au sein de leur entreprise, notamment dans les entreprises de taille intermédiaire (ETI) et les grandes entreprises (44 %). Près de 500 accords encadrant la pratique du télétravail ont de ce fait été signés entre juin et septembre 2020, soit 42 % de plus qu'en 2019 à la même période³.

Si cette évolution concerne également une part non négligeable des cadres en TPE-PME (25 %), la tendance est moins nette. L'absence de représentants du personnel et de services RH au sein des plus

petites structures constitue souvent un frein à la formalisation de nouvelles règles en matière de télétravail.

UNE MAJORITÉ DE CADRES MANAGERS Y SONT DÉSORMAIS CONFRONTÉS

Manager à distance n'est plus exceptionnel

Avant le confinement, les cadres managers étaient déjà confrontés pour plus d'un tiers d'entre eux (38 %) au télétravail régulier d'au moins un collaborateur au sein de leur équipe, notamment en Île-de-France (45 %) et dans les grandes entreprises (46 %).

³. Légifrance 2020

Six mois plus tard, ce sont près des deux tiers des cadres managers (63 %) dont les équipes comptaient au moins un membre en télétravail régulier ⁴. Là encore, les managers travaillant en Île-de-France (73 %), au sein d'une ETI ou d'une grande entreprise

(71 %) étaient les plus concernés, mais également ceux travaillant dans des secteurs comme les activités informatiques, les télécommunications, l'ingénierie et la R&D (80 %), la banque, l'assurance et l'immobilier (68 %) ou l'industrie (67 %).

4

Part des cadres managers encadrant des télétravailleurs réguliers avant et après le premier confinement



Base : ensemble des cadres managers du secteur privé
Source : Apec, 2020

D'une gestion de cas individuels à une problématique d'équipe

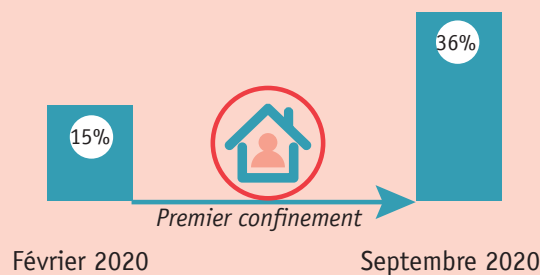
Au-delà de l'augmentation du nombre de cadres concernés par le management à distance, l'un des changements majeurs induits par la crise sanitaire réside dans la part des équipes en télétravail. Jusqu'alors, seuls 15 % des cadres managers étaient à la tête d'une équipe composée majoritairement de télétravailleurs réguliers. Après trois mois de confinement, cette pro-

portion avait plus que doublé (36 %) et concernait près d'un cadre manager sur deux en région parisienne et dans les grandes entreprises (47 %), voire les deux tiers d'entre eux lorsqu'ils encadraient des équipes constituées principalement de cadres ⁵.

C'est un paramètre dont les cadres managers doivent désormais tenir compte au moment d'organiser leurs réunions d'équipe, d'attribuer les missions de chacun ou de fixer les objectifs des personnes concernées.

5

Part des cadres managers dont plus de la moitié des collaborateurs télétravaillent régulièrement



Base : ensemble des cadres managers du secteur privé
Source : Apec, 2020

– LES CADRES ONT DÛ S'ADAPTER DANS L'URGENCE À DE NOUVELLES HABITUDES DE TRAVAIL –

LES CONDITIONS DU CONFINEMENT ONT MIS LE TÉLÉTRAVAIL DES CADRES À RUDE ÉPREUVE

Inédit par son ampleur et par sa durée, le télétravail des cadres durant le premier confinement l'est également au regard du contexte dans lequel il a été mis en œuvre. Instauré dans l'urgence et sans consentement préalable, il s'est souvent inscrit dans une période de baisse d'activité et de présence des enfants au domicile. Les restrictions de déplacement, combinées à l'atmosphère d'isolement pour beaucoup de personnes ont par ailleurs renforcé le caractère anxiogène du confinement. Ce sont autant d'éléments distinguant la situation de télétravail confiné d'une situation dite « normale ».

Des télétravailleurs entre sous-activité et sur-sollicitation

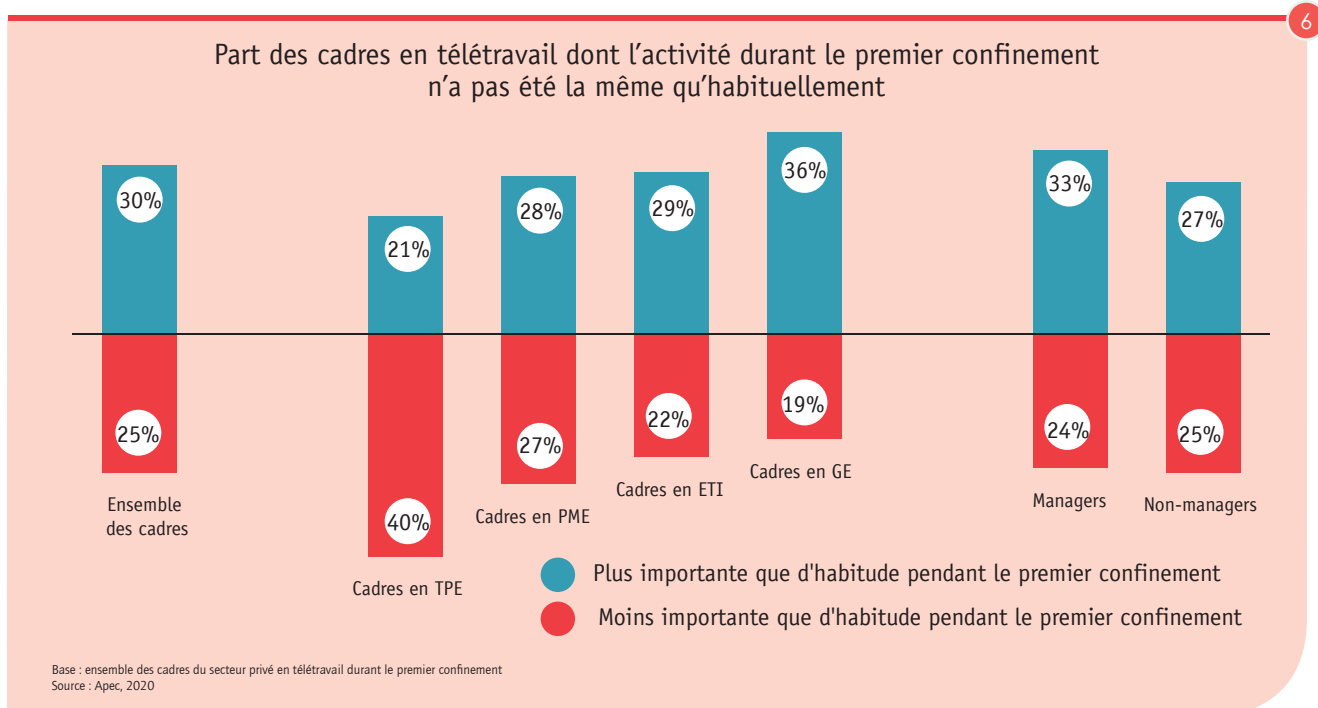
Parmi les cadres ayant télétravaillé entre le 17 mars et le 11 mai 2020, tous n'ont pas travaillé à temps plein. Un tiers d'entre eux ont connu une période

d'arrêt de travail ou d'activité partielle, notamment dans les secteurs les plus impactés par le confinement, comme les transports, la logistique et le tourisme (54 %), la construction (50 %), le commerce (45 %) et l'industrie (40 %).

Un cadre télétravailleur sur cinq dit avoir connu de ce fait une charge de travail moins importante que d'habitude, notamment dans les fonctions commerciales (50 %), en TPE (40 %) ou dans le secteur du transport, de la logistique et du tourisme (48 %).

Certaines fonctions ont, à l'inverse, été sursollicitées pendant le confinement, à commencer par les métiers du social et de la santé (47 %) ou des ressources humaines (40 %). Les managers et les cadres travaillant au sein d'une grande entreprise sont également nombreux à avoir vu leur charge de travail augmenter au cours de cette période 6.

En modifiant sensiblement la charge de travail des cadres, dans un sens ou dans l'autre, le confinement a teinté leur expérience du télétravail d'une façon très particulière.



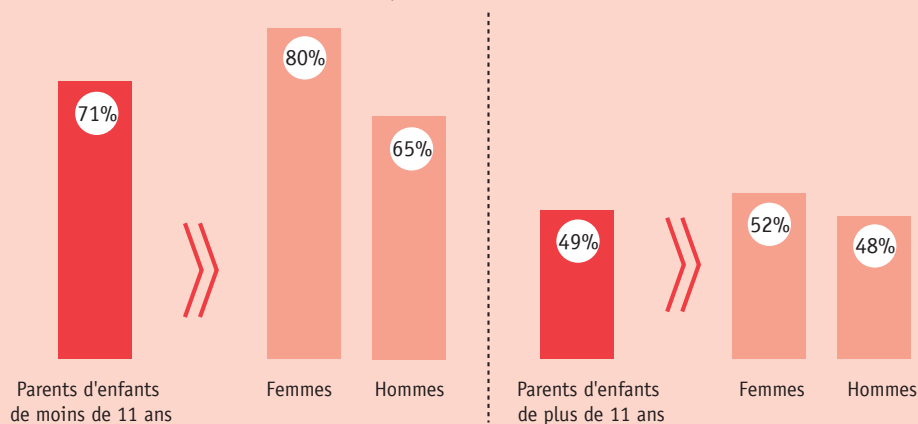
Un télétravail en famille source de tensions

42 % des cadres ayant télétravaillé durant le confinement l'ont fait en couple, notamment en Île-de-France (44 % contre 41 % en province). Dans cette région, caractérisée par des logements plus petits que la moyenne⁴, 63 % des cadres en télétravail ont dû transformer l'une de leur pièce de vie, le plus souvent un salon ou une chambre, en bureau de fortune, faute de pouvoir s'installer dans une pièce dédiée.

Plus de la moitié des cadres en télétravail (56 %) ont par ailleurs dû concilier leur activité avec la présence d'enfants à leur domicile, une source de difficultés pour 59 % d'entre eux, plus particulièrement pour les parents d'enfants de moins de 11 ans et notamment les femmes ⁷. La présence de leurs enfants a en effet impacté leur capacité de concentration (54 %) et le temps qu'ils pouvaient consacrer à leurs missions (50 %). Plus d'un tiers d'entre eux ont de ce fait décalé leurs horaires de travail plus tôt ou plus tard que d'ordinaire (39 % contre 26 % des cadres ayant télétravaillé sans enfants).

7

Part des cadres avec enfants ayant rencontré des difficultés à concilier télétravail et vie de famille lors du premier confinement



Base : ensemble des cadres du secteur privé ayant télétravaillé en présence d'enfants lors du premier confinement
Source : Apec, 2020

Des difficultés matérielles et techniques

La crise sanitaire a précipité la mise en œuvre d'un télétravail massif, auquel les cadres comme leur entreprise n'étaient pas totalement préparés. Ainsi, durant le confinement, 15 % des cadres ayant télétravaillé n'étaient pas équipés d'un ordinateur fourni par leur entreprise, un sur quatre n'avait pas d'imprimante et un tiers n'étaient pas dotés de casque avec micro. Autant d'outils dont les cadres ayant déjà l'expérience du télétravail régulier étaient davantage équipés.

Condition *sine qua non* du travail à distance, Internet a parfois donné des sueurs froides aux télétravailleurs. Ainsi, 45 % ont rencontré des difficultés liées au débit de leur connexion Internet, notamment les cadres résidant dans des communes de moins de 2 000 habitants (57 %). Un peu moins fréquentes, les difficultés

liées au réseau informatique de leur entreprise (VPN, etc.) ont néanmoins touché 4 cadres sur 10 en télétravail lors du confinement.

LES CADRES ET LES MANAGERS ONT DÛ APPRENDRE DE NOUVELLES FAÇONS DE TRAVAILLER ET DE COLLABORER

D'une parenthèse à une réalité quotidienne

Lorsque les cadres télétravaillaient avant la crise, la moitié d'entre eux profitaient de cette parenthèse dans leur quotidien de travail pour se concentrer sur des tâches individuelles. Un choix rendu possible par le caractère occasionnel du télétravail. Dès lors que les cadres ont dû télétravailler à plein temps lors du pre-

⁴ Les conditions de logement en France, Insee Références, 2017

mier confinement, il ne leur était plus possible de se couper du collectif du travail ou de privilégier une tâche plutôt qu'une autre.

Une évolution accompagnée par les cadres managers

Le maintien de la cohésion d'équipe constitue la principale difficulté à laquelle les cadres managers déclarent avoir dû faire face durant le confinement (42 %) avec le suivi de l'activité (40 %). À ces enjeux, propres au management à distance, se sont ajoutées des difficultés plus spécifiques, liées aux conditions du confinement et à la crise sanitaire : la prise en compte des contraintes personnelles de chacun (40 %) ou la gestion des inquiétudes de certains collaborateurs (39 %).

Pour répondre à ces enjeux et rassurer leurs collaborateurs, les cadres managers ont fait en sorte de renforcer leur présence sur « terrain ». Ainsi, 63 % des cadres ayant télétravaillé lors du confinement confirment avoir davantage échangé avec leur manager et 59 % évoquent des points d'équipe plus réguliers.

Une explosion du recours aux outils collaboratifs

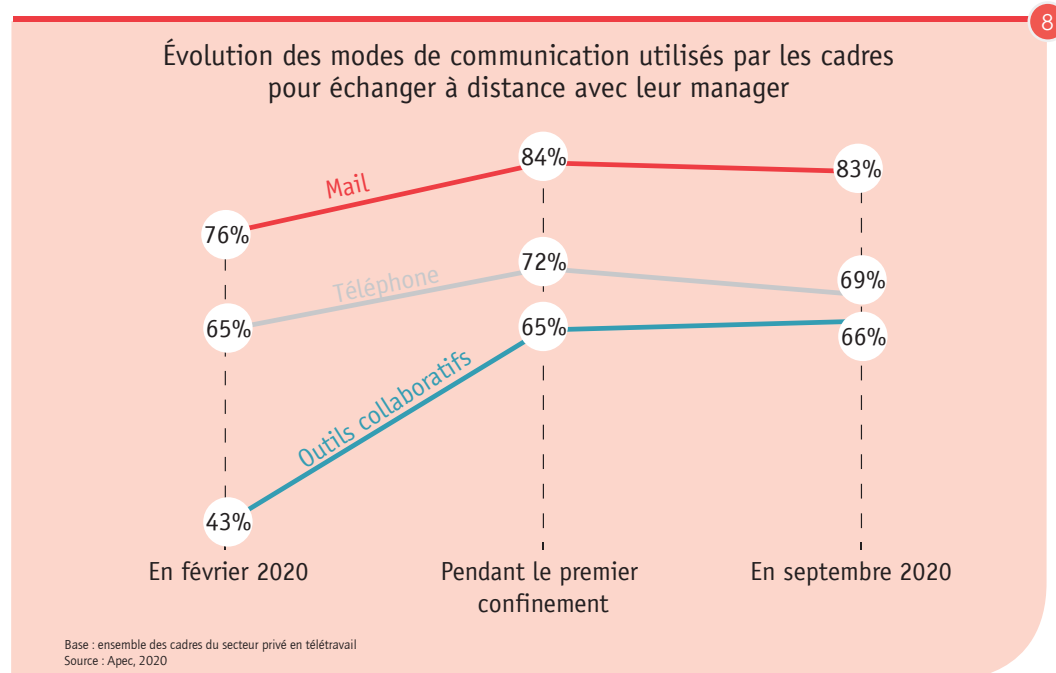
L'essor des outils collaboratifs et de la visioconférence pendant le confinement a facilité le maintien du lien au sein des équipes. Relativement confidentiel avant

la crise, l'usage de Zoom, de Skype, de Webex, de Teams ou de Google Meet, pour ne citer que les plus connus, s'est considérablement démocratisé. Cette pratique semble s'être installée dans la durée, tant ces outils ont démontré leur utilité lors du confinement.

Avant la crise sanitaire, les cadres utilisaient principalement le mail (76 %) et le téléphone (65 %) pour communiquer avec leur manager en télétravail. Certains avaient déjà recours aux outils collaboratifs et à la visioconférence (43 %), mais leur usage restait l'apanage des télétravailleurs intensifs (62 %).

À l'occasion du confinement, 65 % des cadres en télétravail ont eu recours à ce type d'outils pour communiquer avec leur manager et plus encore pour échanger avec leurs collègues (70 %). Un retour en arrière semble aujourd'hui peu probable compte tenu de l'effet cliquet dont témoigne l'usage toujours aussi élevé de ces outils en septembre 2020 ⁸.

Cet usage reste toutefois tributaire de l'environnement dans lequel évoluent les cadres : 82 % des cadres travaillant au sein de grandes entreprises les utilisent pour échanger avec leurs collègues contre un peu plus de la moitié en TPE (56 %). Leur usage est également beaucoup plus répandu dans le secteur de l'informatique, des télécommunications, de l'ingénierie et de la R&D (84 %) que dans la construction (52 %).



– EN DÉPIT DE CONDITIONS DÉGRADÉES, CETTE EXPÉRIENCE A DONNÉ AUX CADRES LE GOÛT DU TÉLÉTRAVAIL –

L'EXPÉRIENCE DU CONFINEMENT A MIS EN LUMIÈRE LES LIMITES DU TÉLÉTRAVAIL

Une image consensuelle et très positive du télétravail avant la crise

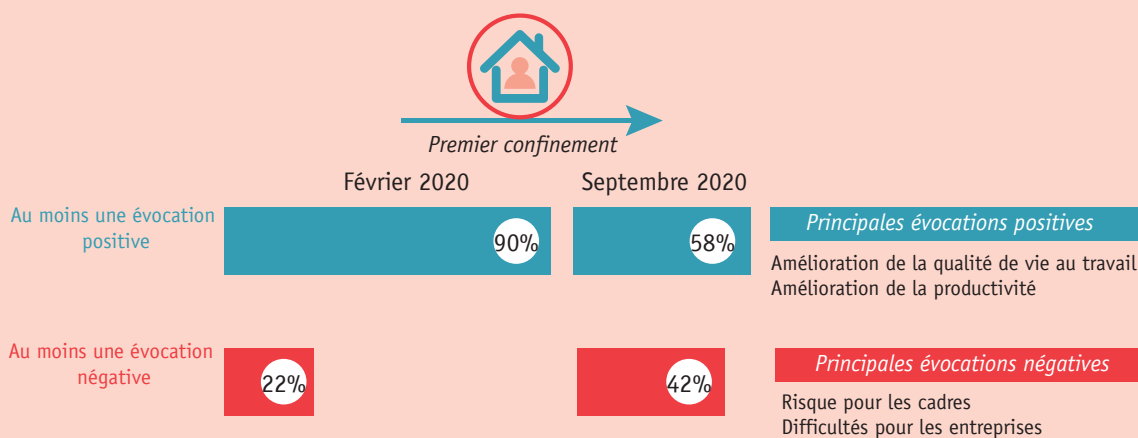
90 % des cadres ayant télétravaillé avant le confinement associaient spontanément cette expérience à des éléments positifs. Ils évoquaient notamment deux principaux avantages : une amélioration de leur qualité de vie (75 %) mais également de leur productivité (56 %). Quelques limites du télétravail étaient déjà perceptibles dans leur discours, comme le risque d'isolement ou de surcharge de travail, mais elles restaient évoquées par une minorité de cadres (respectivement 10 % et 7 %).

Une image plus nuancée à l'issue du premier confinement

L'expérience du confinement n'a pas fondamentalement modifié la nature des représentations des cadres associées au télétravail, mais elle a nuancé sa dimension idyllique, d'autant qu'il ne s'agissait pas cette fois d'un choix mais d'une obligation.

Lors du premier confinement, les cadres ayant télétravaillé n'étaient plus que 58 % à lui associer spontanément une image positive. A l'inverse, ils étaient deux fois plus nombreux qu'avant le premier confinement (42 % contre 22 %) à parler de cette expérience en des termes négatifs ⁹.

Idées spontanément associées par les cadres à leur expérience du télétravail



Base : ensemble des cadres du secteur privé en télétravail
Source : Apec, 2020

Si l'amélioration de la qualité de vie au travail restait évoquée par une majorité de cadres (51 %), seuls 29 % mentionnaient l'idée d'une meilleure efficacité en situation de télétravail. Les cadres étaient surtout deux fois plus nombreux qu'avant le confinement à évoquer les risques associés au télétravail (34 % contre 17 %), qu'il s'agisse du risque d'isolement (19 %) ou de la surcharge de travail (16 %).

Ces notions ne sont pas évoquées par tous les cadres au même niveau. Les risques associés au télétravail sont ainsi davantage mentionnés par les femmes que par les hommes, mais également par les cadres franciliens. Les

cadres managers évoquent pour leur part davantage que les autres les difficultés liées à la mise en œuvre du télétravail et lui associent moins spontanément l'idée d'un gain de productivité.

Au-delà du contexte très particulier du confinement, le fait d'avoir dû télétravailler en continu a suscité chez les cadres une prise de conscience des limites du travail à distance. Dans une étude réalisée en 2017, l'Insee et la Dares montraient par exemple que les cadres télétravaillant de façon intensive étaient aussi ceux qui travaillaient le plus souvent le soir ou le week-end⁵.

5. Hallépée, S, Mauroux, A., *Le télétravail permet-il d'améliorer les conditions de travail des cadres ?*, Insee Références, 2019

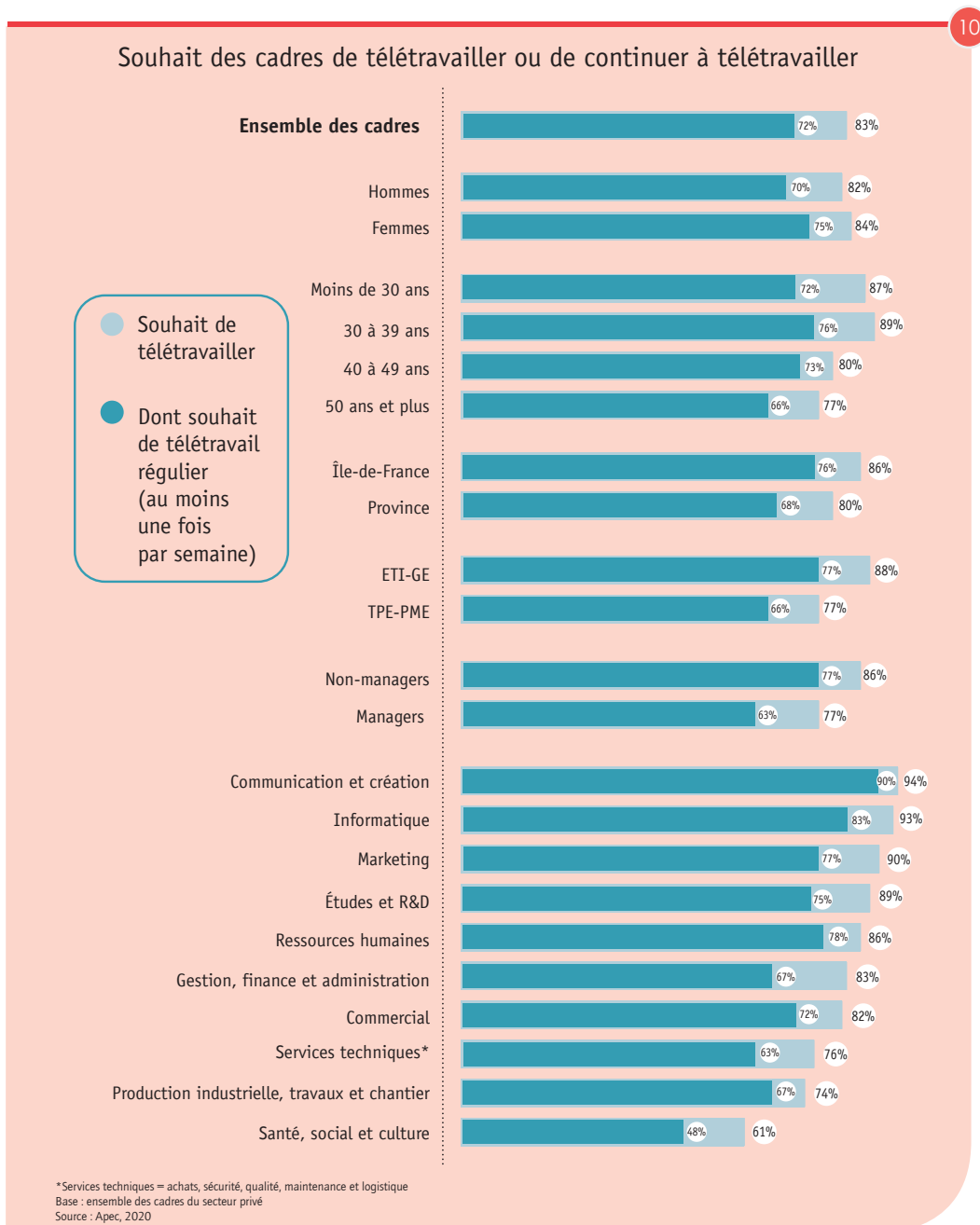
À L'AVENIR, LES CADRES ASPIRENT À COMBINER TÉLÉTRAVAIL ET TRAVAIL EN PRÉSENTIEL

Un télétravail devenu aspirationnel

En dépit d'une mise en œuvre précipitée et de conditions difficiles durant le confinement, 83 % des cadres

souhaitent pouvoir télétravailler ou continuer à télétravailler à l'avenir : 72 % de façon régulière (au moins un jour par semaine) et 11 % à titre occasionnel.

Si cette envie est largement partagée quel que soit le profil des cadres, l'appétence pour le télétravail régulier varie selon le genre, l'âge, la région et la taille de l'entreprise, mais aussi selon la fonction occupée ou l'exercice d'une responsabilité de management ¹⁰.



Ainsi, les femmes aspirent davantage que les hommes à télétravailler régulièrement (75 % contre 70 %), tout comme les cadres de moins de 40 ans (75 %). Résider en Île-de-France, où le temps de trajet est supérieur à une heure par jour pour la moitié des cadres, augmente également l'envie de pouvoir télétravailler au moins une fois par semaine. Les cadres travaillant au sein d'une grande entreprise ou d'une ETI, au sein desquelles la pratique du télétravail est plus répandue, sont également plus nombreux que ceux en PME et surtout en TPE à souhaiter pouvoir travailler régulièrement à distance.

La fonction occupée constitue enfin un paramètre important : les cadres exerçant un métier dans le domaine de la communication et de la création (90 %) ou dans l'informatique (83 %) sont ainsi ceux dont l'envie de télétravailler régulièrement est la plus forte. À l'inverse, les cadres de la santé, du social et de la culture (48 %), dont le métier s'y prête sans doute moins, se caractérisent par une moindre appétence pour le télétravail régulier. Si l'envie de télétravailler des cadres est désormais largement partagée, elle doit être mise en perspective avec les conditions d'exercice du métier : un chef de rayon dans la distribution ou un conducteur de travaux dans le BTP ne peuvent effectuer la majorité de leurs tâches à distance.

Un idéal de deux à trois jours de télétravail par semaine

À l'avenir, les cadres tendent à privilégier, pour près de la moitié d'entre eux (47 %), l'option de deux à trois jours de travail à distance par semaine ¹¹. Cette part est encore plus importante en Île-de-France ou dans certaines fonctions comme le marketing, la communication ou l'informatique. Dans

cette dernière, un cadre sur cinq souhaiterait télétravailler à 100 % ou presque. Cette perspective est plus exceptionnelle dans les autres fonctions, à l'exception des études et de la R&D.

Une majorité de cadres (56 %) considèrent que les équipes doivent pouvoir se retrouver ensemble au moins une fois par semaine dans les locaux de leur entreprise. Ce besoin est exprimé plus fortement par les cadres des ressources humaines (63 %) et par les managers (62 %) en lien avec l'animation d'un collectif de travail.

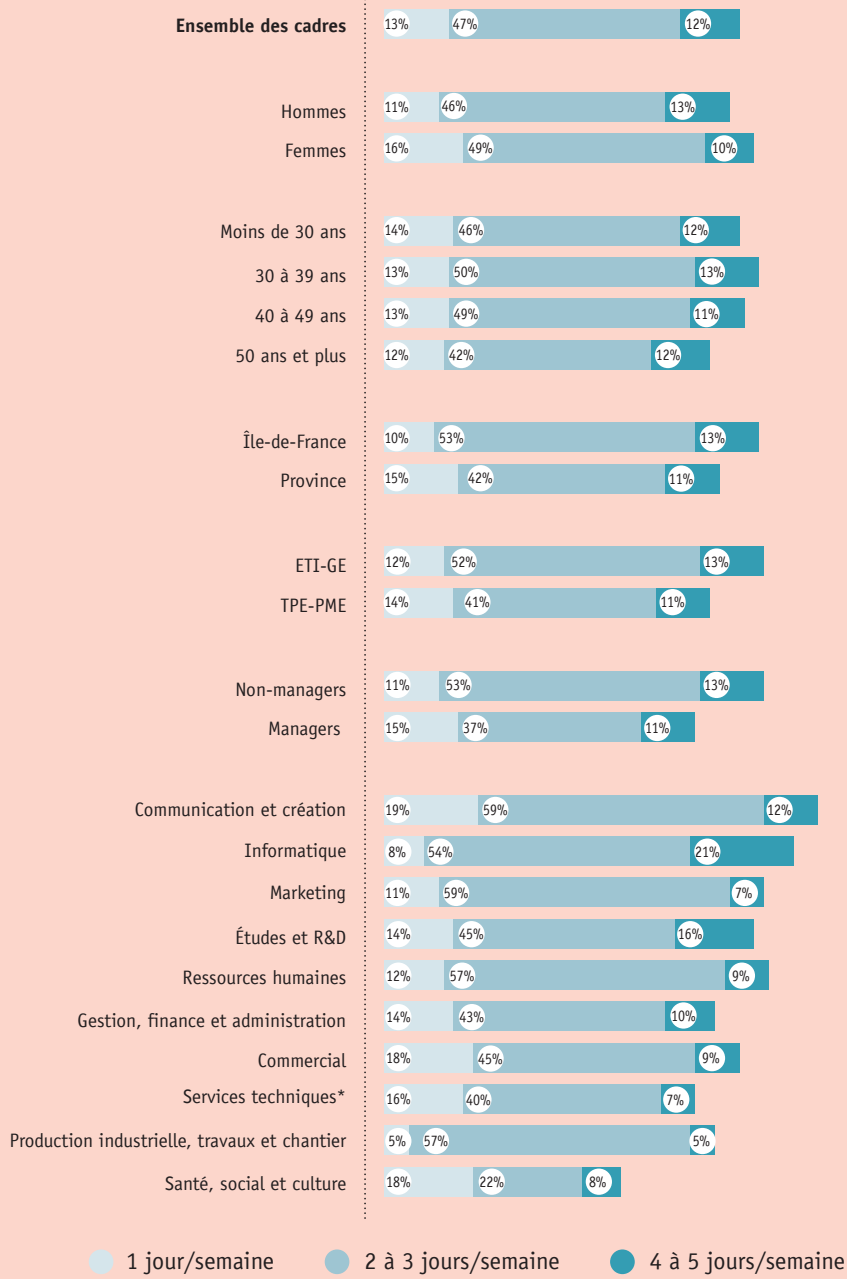
Diminuer le temps de transport et travailler au calme

L'envie de télétravailler des cadres est motivée par de nombreuses raisons, mais toutes n'ont pas la même importance ¹². Le souhait de diminuer le temps passé dans les transports constitue un élément essentiel pour une majorité d'entre eux (51 %), notamment en Île-de-France (56 %), mais plus globalement pour les cadres habitant dans une grande agglomération (100 000 habitants ou plus). Son importance est d'ailleurs directement liée à la durée du trajet entre le domicile et le lieu de travail.

La possibilité de travailler au calme et de pouvoir se concentrer constitue l'autre moteur de l'envie de télétravailler. Ainsi, 47 % des cadres, qui souhaitent télétravailler, l'avancent comme un élément essentiel, et plus encore dans les grandes entreprises (50 %), au sein desquelles les espaces de travail ouverts sont plus répandus⁶, ou encore dans le secteur du commerce (52 %). Près de 6 cadres sur 10 (58 %) estiment d'ailleurs que le télétravail est plus adapté que le travail en présentiel pour réaliser des tâches complexes nécessitant un certain degré de concentration.

⁶ Actineo, *Observatoire de la qualité de vie au bureau*, 2019

Nombre de jours de télétravail souhaité par les cadres



*Services techniques = achats, sécurité, qualité, maintenance et logistique
 Base : ensemble des cadres du secteur privé
 Source : Apec, 2020

7. Apec, *Salariat et autres formes d'emploi : des cadres qui cherchent à concilier sécurité et liberté*, 2019

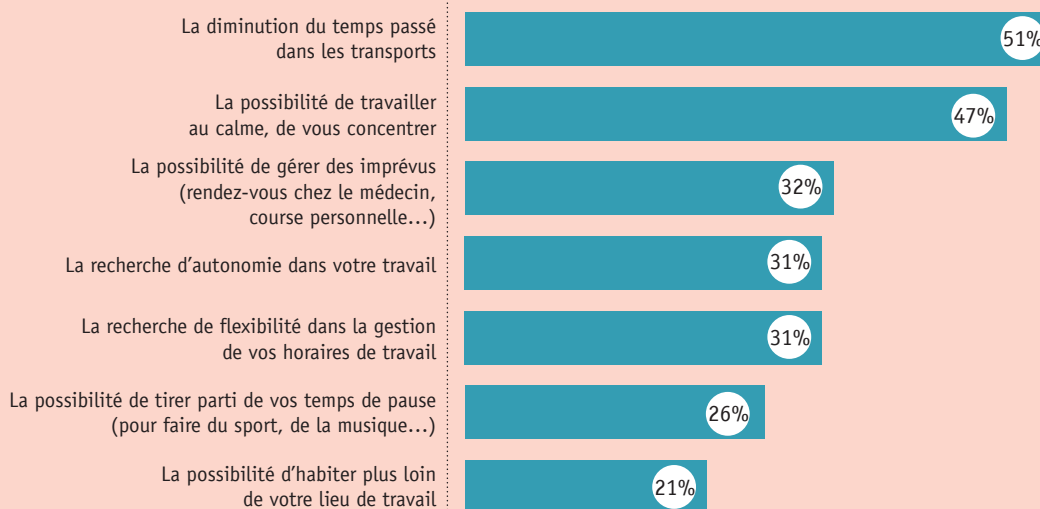
D'autres éléments jouent un rôle moins essentiel mais néanmoins important dans l'envie de télétravailler, comme la possibilité de gérer des imprévus (32 %), la recherche d'autonomie (31 %), ou la recherche de flexibilité dans la gestion de ses horaires (31 %), en particulier chez les parents d'enfants de moins de 11 ans (38 %).

Toutes les motivations associées à la possibilité d'une plus grande liberté pour s'organiser ou exer-

cer son métier bénéficient en outre d'un écho particulier auprès des cadres de moins de 30 ans. Ainsi, 42 % d'entre eux estiment que la possibilité de tirer parti de leur temps de pause pour faire du sport ou de la musique joue un rôle essentiel dans leur envie de télétravailler. Le télétravail semble pouvoir répondre, de ce point de vue, au désir de liberté et de flexibilité que peinait jusqu'à présent à incarner le salariat auprès de cette population⁷.

12

Part des cadres accordant un rôle essentiel aux éléments suivants dans leur envie de télétravailler



Base : ensemble des cadres du secteur privé souhaitant télétravailler ou continuer à télétravailler à l'avenir
Source : Apec, 2020

Un facteur d'attractivité encore peu valorisé

Pour plus des deux tiers des cadres (69 %), le fait de pouvoir télétravailler constitue aujourd'hui un critère important dans le choix de leur entreprise, et plus encore parmi les femmes (72 %), les cadres franciliens (73 %) ou les cadres de moins de 30 ans (76 %) ¹³. Les cadres exerçant un métier dans le domaine de l'informatique (78 %) ou des études et de la R&D (76 %), soit deux des fonctions qui recrutent le plus de cadres dans le secteur privé, sont aussi ceux qui accordent le plus d'importance au fait de pouvoir télétravailler ¹⁴.

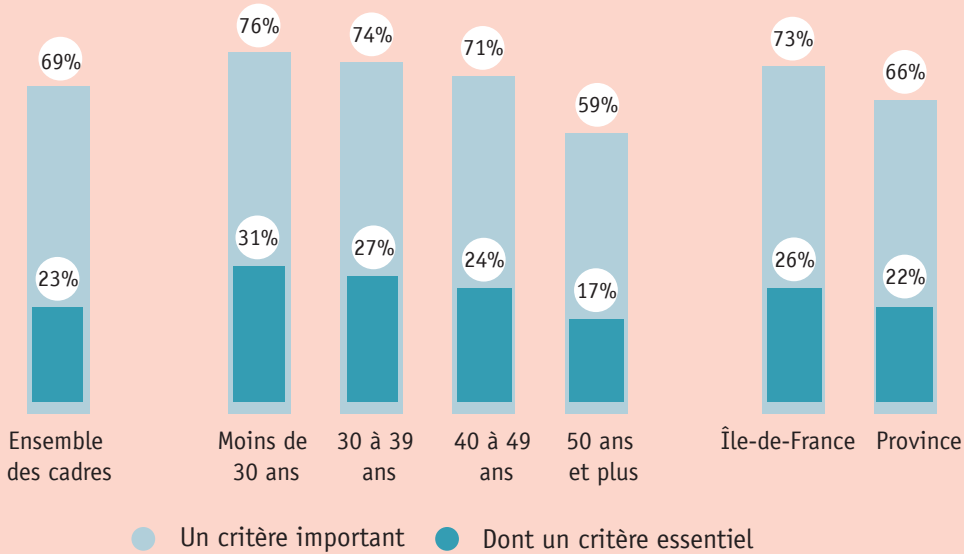
Pour autant, rares sont aujourd'hui les offres d'emploi cadre⁸ mentionnant la possibilité de télétravail-

ler ou faisant référence d'une façon ou d'une autre à cette modalité de travail (*home office*, *remote work*, etc.). Si leur part n'a cessé de progresser depuis trois ans, passant de 1,4 % en 2017 à 2,3 % en 2019, elle est loin de correspondre aux possibilités offertes par les entreprises et aux aspirations des cadres pour ce mode de travail.

Les offres d'emploi pour des postes de commerciaux (5,4 %) ou d'informaticiens (2,8 %) sont celles qui évoquent le plus le travail à distance dans le descriptif des missions, du profil recherché ou de l'entreprise. Des secteurs ou des régions désireux de renforcer leur attractivité valorisent davantage cette opportunité dans leurs offres d'emploi. Il en va ainsi de l'industrie (4,5 %) ou des Pays de la Loire (3 %).

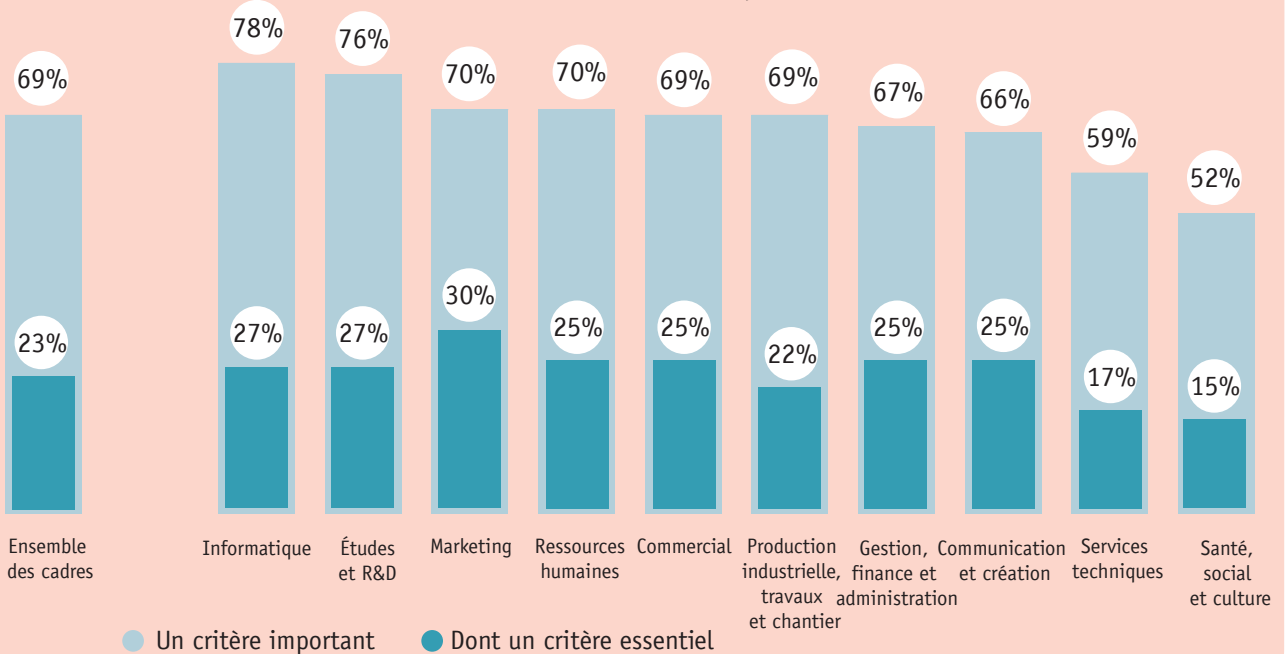
8. Offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr

Importance accordée par les cadres dans la recherche d'un emploi au fait de pouvoir télétravailler, selon l'âge et le lieu de travail



Base : ensemble des cadres du secteur privé
Source : Apec, 2020

Importance accordée par les cadres dans la recherche d'un emploi au fait de pouvoir télétravailler, selon la fonction occupée



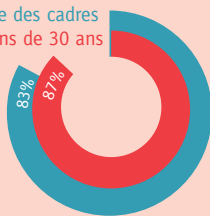
Base : ensemble des cadres du secteur privé
Source : Apec, 2020

Les jeunes cadres et le télétravail

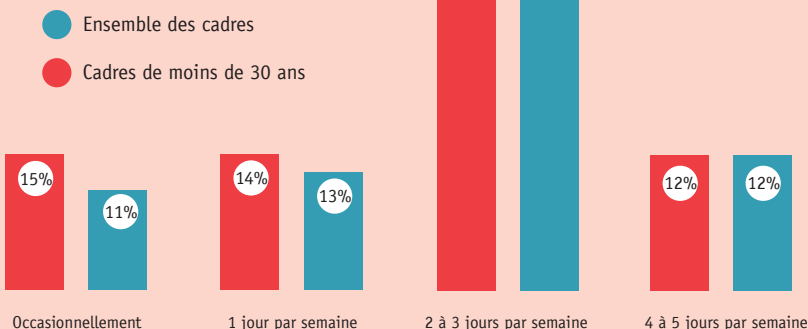
Comme l'ensemble des cadres, les moins de 30 ans aspirent à pouvoir télétravailler, de préférence deux à trois jours par semaine

Souhait de télétravailler à l'avenir et fréquence souhaitée

Ensemble des cadres
Cadres de moins de 30 ans

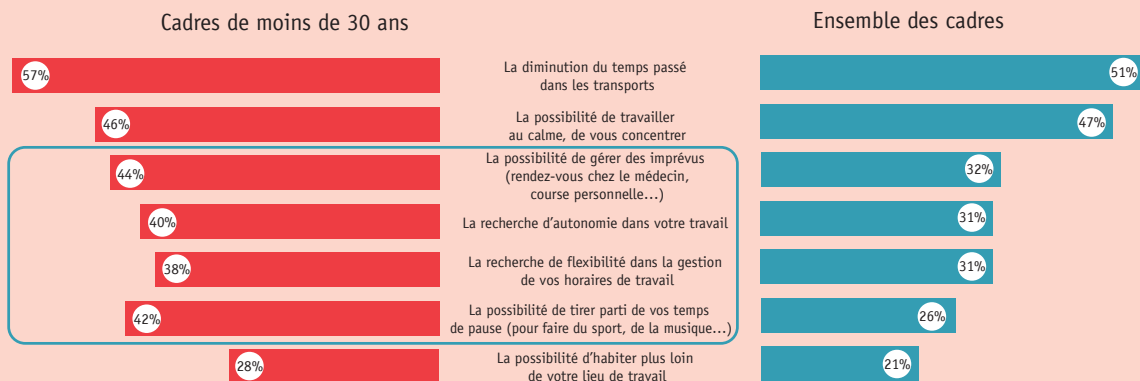


Base : ensemble des cadres du secteur privé
Source : Apec, 2020



Leur envie de télétravailler est davantage motivée par un désir de flexibilité...

Part des cadres accordant un rôle essentiel aux éléments suivants dans leur envie de télétravailler



Base : ensemble des cadres du secteur privé souhaitant télétravailler ou continuer à télétravailler à l'avenir
Source : Apec, 2020

...au point de constituer un critère particulièrement important dans la recherche d'emploi

Importance accordée au fait de pouvoir télétravailler dans la recherche d'un emploi

Cadres de moins de 30 ans

Ensemble des cadres



Base : ensemble des cadres du secteur privé
Source : Apec, 2020

–LE FUTUR DU TÉLÉTRAVAIL SOULÈVE UN ENJEU D’ACCOMPAGNEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT DE L’AUTONOMIE–

– L’IMPACT DU TÉLÉTRAVAIL SUR L’EFFICACITÉ COLLECTIVE RESTE SUJET À DÉBAT –

Des réticences subsistent à l’égard du télétravail

Après plusieurs mois de télétravail intensif au cours du premier confinement, toutes les entreprises employant des cadres ne se disaient pas prêtes à faciliter le recours au télétravail à court terme. Les ETI et les grandes entreprises y étaient davantage disposées (72 %) que les PME (46 %) et les TPE (38 %), nettement plus réticentes⁹.

Une efficacité collective en question

Les cadres ayant télétravaillé pendant la crise sanitaire sont par ailleurs partagés quant à l’impact de ce mode de travail sur leur productivité : 52 % se sentent plus productifs lorsqu’ils télétravaillent, mais 36 % ne voient pas de différence par rapport à d’habitude et 12 % se trouvent même moins productifs. Au-delà des tâches individuelles, c’est pour le travail en binôme (51 %) ou en équipe (55 %) que le télétravail n’est pas toujours perçu comme adapté. Or l’enjeu de la collaboration est aujourd’hui majeur, compte tenu de la volonté des entreprises de développer la gestion en mode projet, la transversalité et le management participatif.

La question de l’impact du télétravail sur la productivité des entreprises reste d’ailleurs difficile à trancher. Constitue-t-elle un frein à la performance des équipes ou au contraire un levier ? L’hétérogénéité des études consacrées au sujet et le manque de recul ne permettent pas, selon l’Insee, d’évaluer à ce stade les effets macroéconomiques de cette modification des modes de travail¹⁰.

Créer les conditions d’un nouveau contrat social

Au-delà de la crise, le défi des entreprises serait d’accompagner durablement et dans les meilleures conditions la redéfinition des modes de travail tout en préservant l’équilibre entre les aspirations des cadres et la performance collective.

De nouvelles règles du jeu devraient notamment être définies pour organiser le télétravail des équipes sans rigidifier les modes de fonctionnement. Tous les cadres souhaitant télétravailler n’ont toutefois pas les mêmes attentes de ce point de vue : 47 % aimeraient pouvoir choisir leurs jours de télétravail de manière flexible quand 25 % préféreraient pouvoir les planifier à l’avance et 28 % souhaiteraient avoir les deux possibilités.

L’un des enjeux majeurs de la pérennisation du télétravail résiderait en outre dans le développement des compétences, à la fois des cadres, pour leur permettre de mieux télétravailler, et des managers, pour pouvoir accompagner ce mouvement par une évolution de leurs pratiques.

– ADAPTÉE AUX MÉTIERS CADRES, LA PRATIQUE DU TÉLÉTRAVAIL EXIGE AUTONOMIE, ORGANISATION ET DISCIPLINE –

Un mode de travail adapté aux spécificités des métiers cadres

Les postes de cadres présentent en effet deux caractéristiques qui les rendent compatibles avec le télétravail. En constante progression depuis la fin des années 90, l’usage quotidien des outils numériques

9. Apec, *Intentions de recrutement et de mobilités des cadres, 2020*

10. Pora, P., *Comment le télétravail affecte-t-il la productivité des entreprises ?*, Le blog de l’Insee, 2020

s'est en effet généralisé auprès de cadres de plus en plus connectés. Or il constitue une condition sine qua non du télétravail. Les postes de cadres sont en outre caractérisés par un fort degré d'autonomie et un niveau de responsabilité élevé, ce qui les rend particulièrement adaptés à la pratique du télétravail.

Une exigence d'autonomie, d'organisation et de discipline

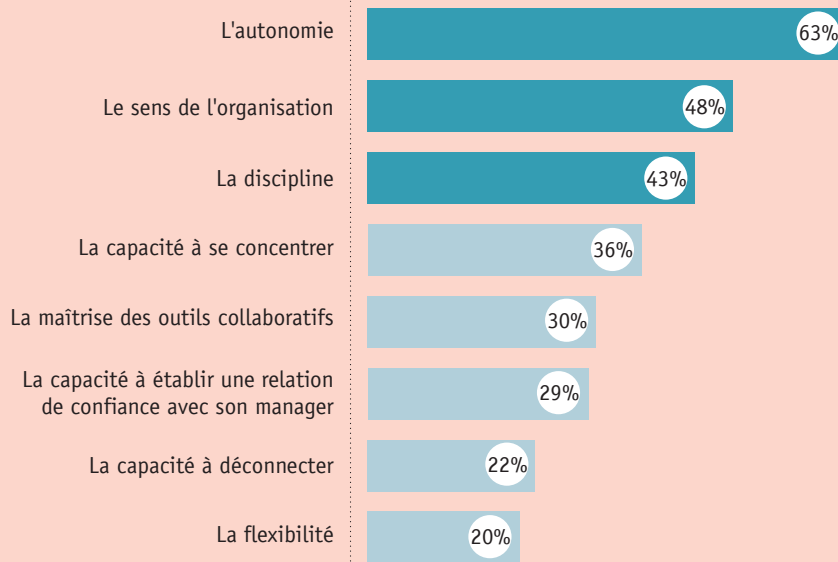
L'autonomie constitue d'ailleurs, et d'assez loin, la principale qualité identifiée par les cadres pour pouvoir travailler à distance (63 %), notamment lorsqu'ils télétravaillent de façon intensive. À cette

compétence cardinale vient s'ajouter le sens de l'organisation (48 %), déjà essentiel en temps normal pour permettre aux cadres de concilier leurs multiples rôles¹¹ 15.

D'autres qualités, peut-être plus spécifiques au travail à distance, sont également soulignées par les cadres, au premier rang desquelles la discipline (43 %) et la capacité à se concentrer (36 %). Si la possibilité de travailler au calme constitue l'un des avantages du télétravail, les cadres sont paradoxalement plus exposés, hors des murs de l'entreprise, à de multiples sollicitations qui peuvent les détourner de leur travail.

15

Qualités nécessaires pour pouvoir télétravailler selon les cadres



Base : ensemble des cadres du secteur privé
Source : Apec, 2020

11. Apec, *Compétences attendues chez les cadres*, 2019

D'une nature différente, la maîtrise des outils collaboratifs est citée par 30 % des cadres et notamment par les plus de 50 ans, moins familiers de ce type de plateforme. Leur usage s'est en effet largement répandu à l'occasion du confinement et constitue désormais un prérequis pour pouvoir travailler collectivement à distance.

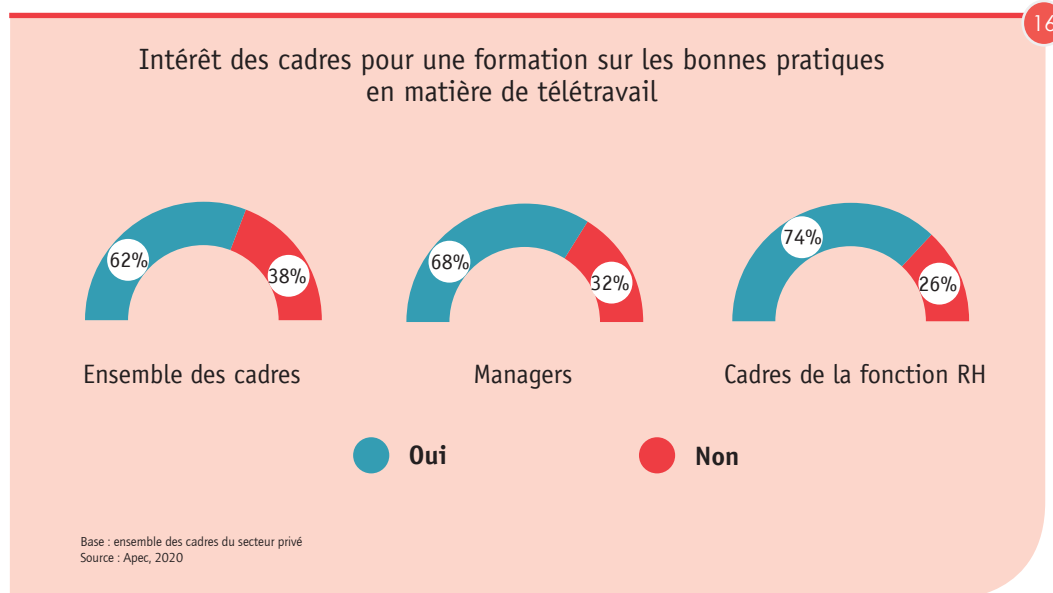
À ces compétences comportementales et techniques, s'ajoute enfin une compétence éminemment relationnelle : la capacité à établir une relation de confiance avec son manager (29 %). Cette aptitude est davantage soulignée par les cadres travaillant au sein d'une ETI ou d'une grande entreprise. Dans ces grosses structures, la taille des équipes permet moins facilement au manager de superviser le travail de chaque collaborateur et renforce donc la nécessité d'établir une relation de confiance.

Moins fréquemment évoquée, bien qu'elle le soit davantage depuis le premier confinement, la capacité à déconnecter (22 %) trouve un écho particulier auprès des jeunes cadres (28 %). Il en va de même pour la flexibilité, citée par 20 % des cadres en moyenne et 27 % des moins de 30 ans. Une capacité d'adaptation à laquelle les cadres accordent également une importance particulière en tant que managers.

Un besoin de formation et d'échanges de pratiques

Signe que travailler à distance ne va pas nécessairement de soi et suppose une forme d'apprentissage, 62 % des cadres seraient aujourd'hui intéressés par une formation sur les bonnes pratiques et les retours d'expérience en matière de télétravail. Les spécificités du travail à distance nécessitent en effet d'adopter de nouveaux comportements pour aménager son espace et sa journée de travail, mais également pour se prémunir contre les potentiels effets pervers du télétravail (troubles de l'attention, isolement, porosité entre la vie professionnelle et la vie privée, etc.).

Ce besoin d'accompagnement, logiquement plus fort parmi les cadres souhaitant télétravailler de façon régulière, est également prégnant parmi les cadres managers (68 %), que leur équipe soit principalement constituée de cadres ou de non-cadres. Les professionnels des ressources humaines sont également très demandeurs d'une formation (74 %) ¹⁶. Majoritairement confrontées à la problématique du télétravail et du management à distance depuis le début de la crise sanitaire, ces deux populations sont en effet aux avant-postes des mutations induites par cette nouvelle organisation du travail.



—

EN OUTRE, LA PRATIQUE DU TÉLÉTRAVAIL NÉCESSITE UNE TRANSFORMATION MANAGÉRIALE FONDÉE SUR LA COMMUNICATION ET LA CONFIANCE

—

Les dilemmes du management à distance

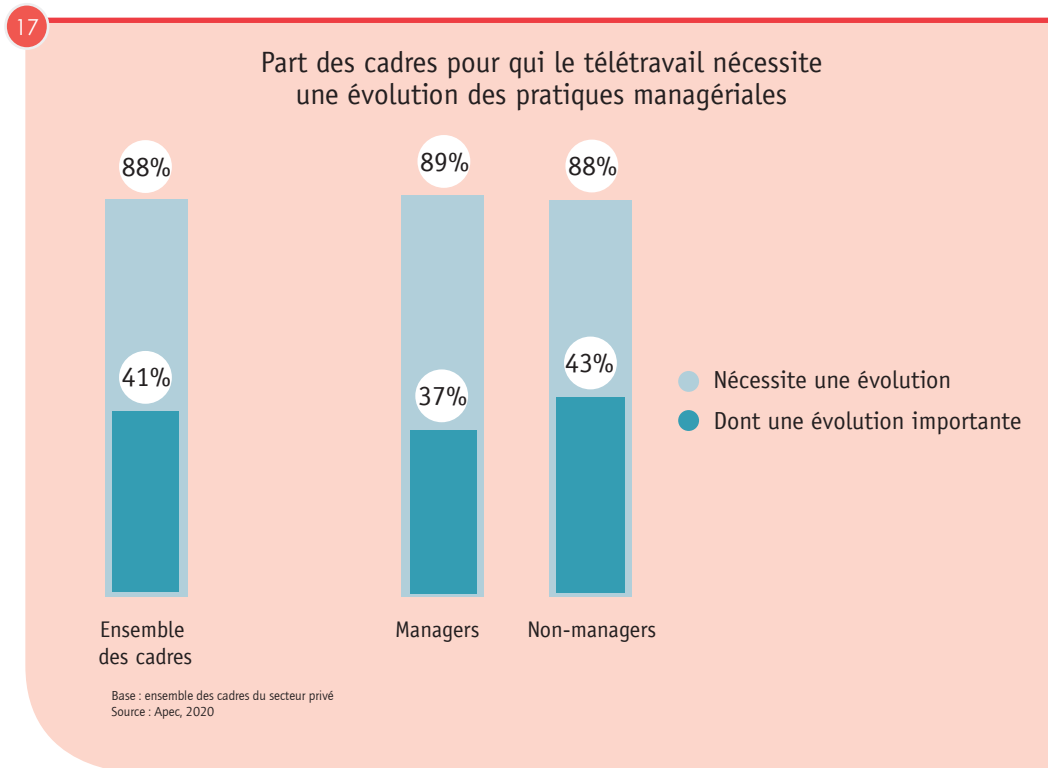
En modifiant la nature du contrôle que les cadres managers peuvent exercer sur le travail de leur équipe, le télétravail renforce par la même occasion un des principaux dilemmes nés de l'évolution des attentes à leur égard : concilier le développement de l'autonomie des collaborateurs et le contrôle de leur activité¹². Si le télétravail accorde *de facto* une large autonomie aux salariés pour réaliser leurs missions, il n'entraîne pas la disparition du besoin des managers de rendre compte de l'activité de leur équipe.

En remettant en cause l'unité de lieu, de temps et d'action des équipes, le télétravail accentue par ail-

leurs la tension que ressentaient déjà les cadres managers entre la prise en compte des problématiques individuelles et le nécessaire maintien de la dynamique collective. La nature des difficultés rencontrées par les cadres managers lors de la période de confinement (maintenir une cohésion d'équipe, tenir compte des contraintes personnelles de chacun, etc.) témoigne de cette double exigence.

Une nécessaire reconfiguration des pratiques managériales

Abordée de longue date dans les rapports consacrés au télétravail et abondamment relayée dans les médias, l'idée que le management à distance suppose une évolution des pratiques managériales est aujourd'hui largement partagée par les cadres (88 %), à commencer par les managers eux-mêmes (89 %), à commencer par les managers eux-mêmes (89 %). Si 47 % des cadres évoquent un simple ajustement des pratiques, 41 % considèrent au contraire qu'un changement plus profond est nécessaire¹⁷.



12. Apec, *Les Nouveaux Enjeux du management*, 2019

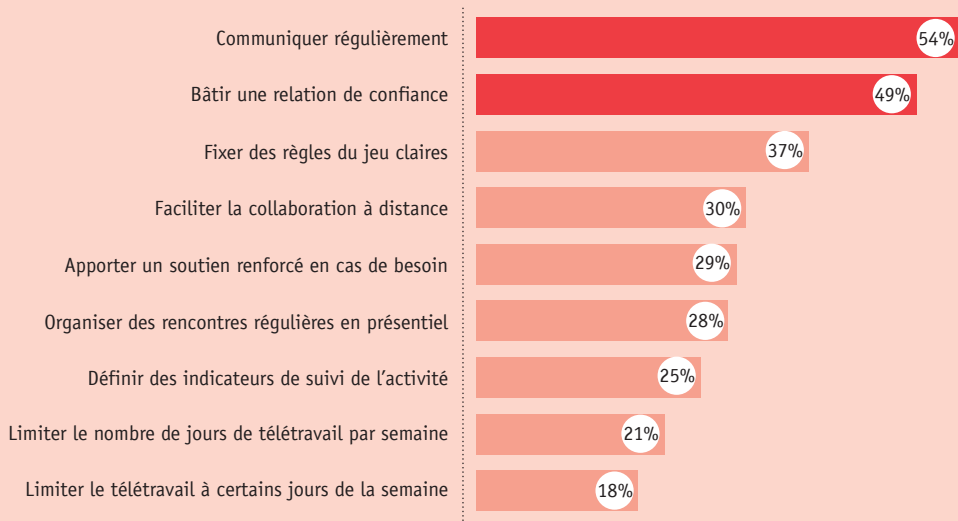
C'est notamment le cas dans les fonctions commerciales (49 %). Dans ces métiers, où l'atteinte des objectifs détermine une part importante de la rémunération, trouver le juste équilibre entre autonomie et contrôle dans une relation managériale à distance relève de la gageure.

Communication et confiance, deux piliers du management à distance

Forts de leur expérience des derniers mois, les cadres managers encadrant des télétravailleurs identifient deux principaux facteurs clés de succès pour manager à distance : communiquer régulièrement et bâtir une relation de confiance ¹⁸.

18

Principaux facteurs clés de succès du management à distance selon les managers



Base : ensemble des cadres managers encadrant des télétravailleurs
Source : Apec, 2020

Confrontés à une situation de télétravail durable et généralisée, les cadres managers ont pris conscience de la nécessité de combler la distance physique avec leurs collaborateurs par une relation de proximité avec chacun. A leurs yeux, l'une des meilleures façons de consolider cette relation consiste à communiquer régulièrement avec leur équipe (54 %), de manière formelle ou informelle. C'est un point sur lequel insistent tout particulièrement les cadres qui ont découvert le management à distance à l'occasion de la crise (67 %). Plus d'un cadre manager sur quatre (28 %) insiste néanmoins sur le besoin d'organiser régulièrement des rencontres en présentiel, notamment dans le cas d'équipes de plus de 20 salariés (32 %).

Par ailleurs, manager à distance implique, pour près d'un manager sur deux (49 %), une relation de travail basée sur la confiance et l'autonomie des salariés, qui n'exclut pas de fixer des règles du jeu (37 %) et de définir des indicateurs de suivi de

l'activité (25 %). Si les managers d'équipes constituées principalement de cadres insistent sur la notion de confiance (58 %), ceux dont les équipes sont essentiellement constituées de non-cadres mettent en avant, plus que les autres, le besoin d'encadrement de la pratique.

Le télétravail tend également à renforcer le rôle de facilitateur du manager, dont l'une des missions consiste à fluidifier la collaboration à distance des équipes (30 %) ou à leur apporter un soutien renforcé dans la réalisation autonome de leurs missions (29 %). Ce sont deux dimensions sur lesquelles insistent plus particulièrement les managers des secteurs de l'informatique, des télécommunications, de l'ingénierie et de la R&D, et plus globalement les managers intéressés par une formation sur le télétravail. Cela traduit bien que l'évolution des pratiques managériales ne va pas de soi et devrait être davantage anticipée et accompagnée.

–CONCLUSION–

Dans le contexte d'un nouveau pic épidémique lié au Covid-19, le reconfinement marque une nouvelle étape dans l'expérience à grande échelle du télétravail des cadres. Toutefois, les conditions de sa mise en œuvre diffèrent à de nombreux égards du premier confinement.

Les cadres, les managers et les entreprises y étaient davantage préparés, à la fois d'un point de vue psychologique mais également matériel. Chacun dispose désormais d'un premier retour d'expérience sur les atouts et les limites de ce mode d'organisation, mais également sur les bonnes pratiques à mettre en œuvre. Les cadres peuvent par ailleurs se consacrer pleinement à leurs missions, les crèches et les établissements scolaires étant restés ouverts. Cette

nouvelle expérience contribuera-t-elle à ancrer le télétravail dans les mœurs ou suscitera-t-elle à l'inverse une forme de lassitude à l'égard d'un mode de travail pratiqué à haute dose ?

Parce qu'il serait hasardeux de vouloir tirer des conclusions définitives d'une pratique dictée par l'urgence sanitaire, l'observatoire de l'emploi cadre continuera à suivre en 2021 l'évolution de cette tendance et son impact sur les modes d'organisation, les pratiques managériales ou encore sur les métiers et les compétences des cadres. Si le confinement a bousculé la culture du présentiel et accéléré les mutations de l'emploi cadre, l'avenir du télétravail reste à écrire.

–LES ENJEUX À RETENIR POUR LES RH–

Proposer un modèle d'organisation hybride mêlant télétravail et présentiel

83 % des cadres souhaitent aujourd'hui télétravailler, principalement de façon régulière (72 %). Conscients des limites du télétravail à temps plein, pour l'avoir expérimenté durant le confinement, les cadres privilégient désormais un rythme de deux à trois jours de télétravail par semaine, notamment pour la qualité de vie et le calme qu'il procure, tout en maintenant le présentiel pour les réunions et les travaux en équipe mais aussi pour créer du lien.

Encourager la formation et le partage d'expérience

Entre l'aménagement de son espace et de ses journées de travail ou l'usage des outils collaboratifs, les sujets de formation pour « mieux télétravailler » sont divers. Conscients que télétravailler ne s'improvise pas, 62 % des cadres seraient intéressés par des formations sur les bonnes pratiques et les retours d'expérience en matière de télétravail.

Accompagner la transformation des pratiques managériales

Les cadres considèrent que le télétravail transforme le rapport au travail et nécessite de faire évoluer les

pratiques managériales. Pour relever ces défis, il est important pour les cadres managers de renforcer la relation de travail avec leurs collaborateurs en s'appuyant notamment sur la confiance et l'autonomie, tout en se consacrant à leurs autres missions. Cette évolution devrait être accompagnée en entreprise et rencontrer un fort intérêt : 89 % des managers sont en effet conscients du besoin d'évolution des pratiques managériales et 68 % souhaitent s'y former.

Faire du télétravail un levier d'attractivité

Alors que 69 % des cadres considèrent le télétravail comme un critère important dans leur recherche d'emploi, et plus encore parmi les moins de 30 ans, les entreprises qui valorisent cette possibilité sont rares. Au premier semestre 2020, seules 3 % des offres d'emploi cadre en faisaient état. Dans un contexte où les difficultés de recrutement restent de mise¹³, le télétravail pourrait constituer un facteur d'attractivité important pour attirer et fidéliser les cadres, notamment dans certaines fonctions comme l'informatique, les études et la R&D, ou encore dans des secteurs et territoires en déficit d'attractivité. A moyen terme, le télétravail pourrait représenter un critère plus important de l'image employeur.

¹³ Apec, Baromètre des intentions de recrutement et de mobilité des cadres, 2020

– L'OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI CADRE –



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 Métiers de la data*, octobre 2020
- *Les Nouveaux Enjeux du management*, décembre 2019
- *Réalités du marché de l'emploi cadre dans l'environnement*, décembre 2019
- *Compétences attendues chez les cadres*, novembre 2019

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 Twitter : [@Apec_Etudes](https://twitter.com/Apec_Etudes)



NOUS RENCONTRER, C'EST AVANCER.

ISBN 978-2-7336-1233-0 (Études)

ISSN 2681-2835 (Collection)

DÉCEMBRE 2020

Cette étude a été réalisée par la direction Données, études, analyses (DDEA) de l'Apec.

Directeur de la DDEA : Pierre Lamblin

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.

Équipe projet : Joseph Coviaux, Sophie Hamman

Maquette : Daniel Le Henry

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

*prix d'un appel local

© 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).