



Mars 2026

Regard des cadres et des employeurs sur le télétravail

Malgré quelques reculs isolés, une pratique
solidement ancrée dans les entreprises
comme dans l'identité cadre



Méthodologie

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



- 1 **enquête en ligne** réalisée auprès d'un échantillon de **2 000 cadres** en **décembre 2025**.
 - **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 2025**.
 - **Échantillon représentatif** des entreprises employant au moins un cadre, par la **méthode des quotas**, en matière de taille, de secteur d'activité et de localisation.

Principaux enseignements

En 2025, 1 entreprise sur 10 a réduit le nombre de jours de télétravail autorisés, un mouvement qui devrait se tasser en 2026

9% des entreprises indiquent avoir supprimé le télétravail ou diminué le nombre de jours de télétravail possibles pour les cadres de leur entreprise. Dans le détail, au-delà de quelques cas médiatisés de grandes entreprises revenant sur leur politique de télétravail, ce sont surtout des TPE et PME qui ont restreint les possibilités de télétravail (pour respectivement 8% et 10% d'entre elles, contre 5% pour les ETI/GE). En parallèle, 2% ont augmenté le nombre de jours autorisés, et surtout, 89% des entreprises n'ont pas changé leur politique de télétravail. Et elles sont encore plus nombreuses à envisager le statu quo pour l'année 2026 (94%).

Les entreprises sont toujours nombreuses à être convaincues à la fois des bénéfices du télétravail et des effets néfastes que pourrait avoir la réduction du nombre de jours de télétravail

Dans l'ensemble, les entreprises autorisant le télétravail restent convaincues qu'elles ont plus à y gagner qu'à y perdre en termes de productivité (45%) comme de qualité de vie au travail (67%), des convictions plus fortes encore chez les plus grandes entreprises (61% et 87%).

En outre, les entreprises proposant du télétravail – et surtout les grandes structures – sont nombreuses à anticiper des effets délétères sur l'attractivité, la motivation et la rétention de leur cadres en cas de réduction du nombre de jours de télétravail : 38% estiment que cela générerait des difficultés à recruter, 33% une baisse

d'engagement et 23% des départs de collaborateurs et de collaboratrices.

Les cadres seraient en effet en grande majorité mécontents si leur entreprise venait à réduire le nombre de jours de télétravail autorisés (74%) ou à le supprimer (80%). Si ce dernier cas de figure se produisait, près d'un cadre télétravailleur sur deux indique qu'il envisagerait de changer d'entreprise, un chiffre relativement stable depuis 2024.

L'évolution des modalités du télétravail inquiète les cadres même si elle n'est à l'ordre du jour que pour une petite minorité d'entreprises

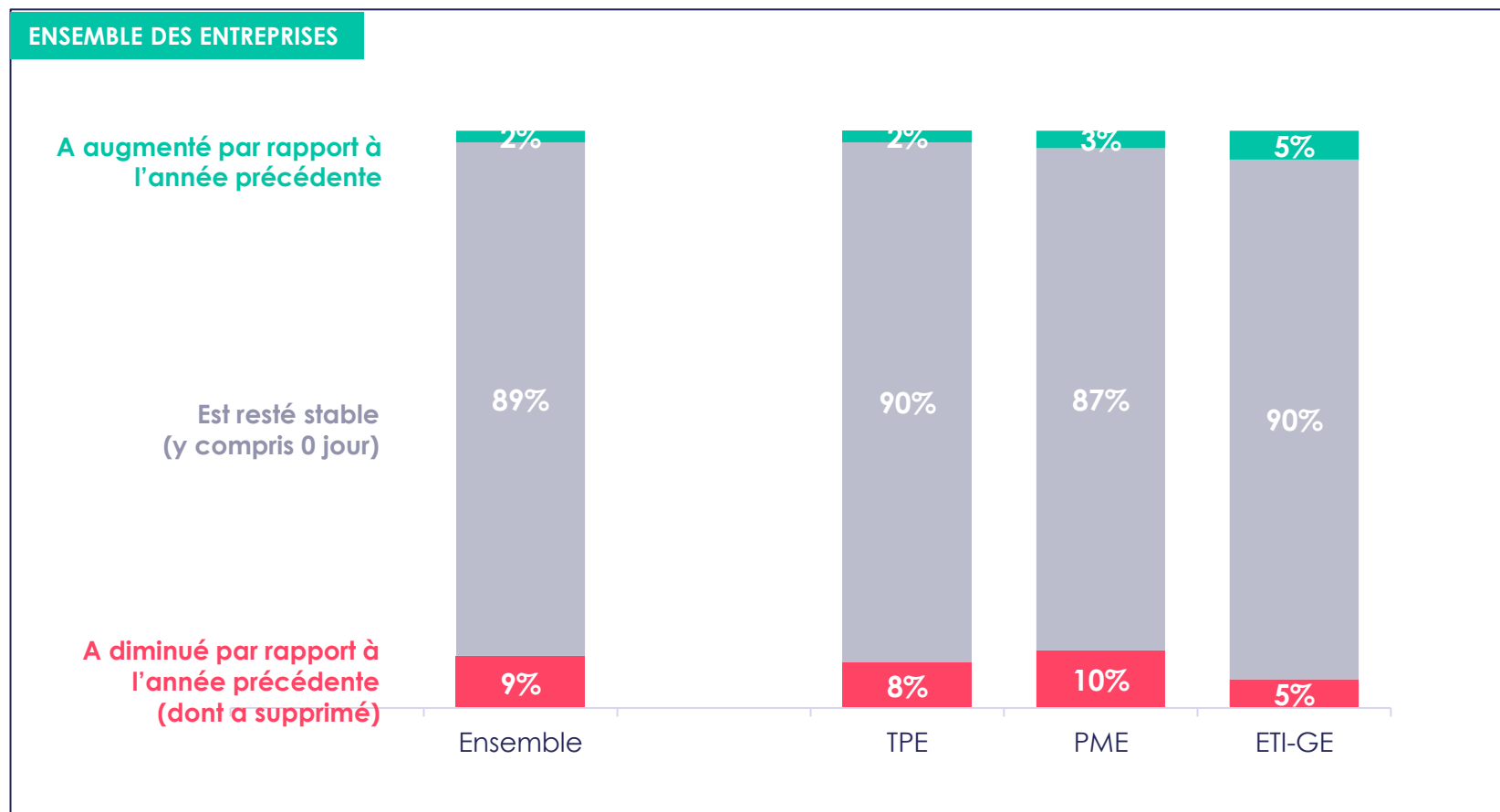
Les cadres sont nombreux à anticiper une évolution des modalités de gestion du télétravail dans leur entreprise en 2026 (47%, dont seulement 13% certainement), indépendamment du nombre de jours autorisés.

Ces évolutions pourraient affecter la flexibilité avec laquelle le télétravail est actuellement exercé par les cadres. 61% peuvent aujourd'hui changer de jours de télétravail chaque semaine (selon leurs missions et besoins) et 47% peuvent modifier leurs jours de télétravail en cas d'imprévu, sans nécessité de validation managériale. Or cette liberté dans l'organisation de leur travail est un avantage essentiel aux yeux des cadres, un pilier identitaire désormais associé aux possibilités de travail hybride.

Mais à ce stade, les entreprises sont peu nombreuses à envisager de réviser les modalités de télétravail au cours des douze prochains mois (13%).

En 2025, 1 entreprise sur 10 a réduit le nombre de jours de télétravail autorisés pour ses cadres

> Evolution du nombre de jours de télétravail pour les cadres de l'entreprise en 2025

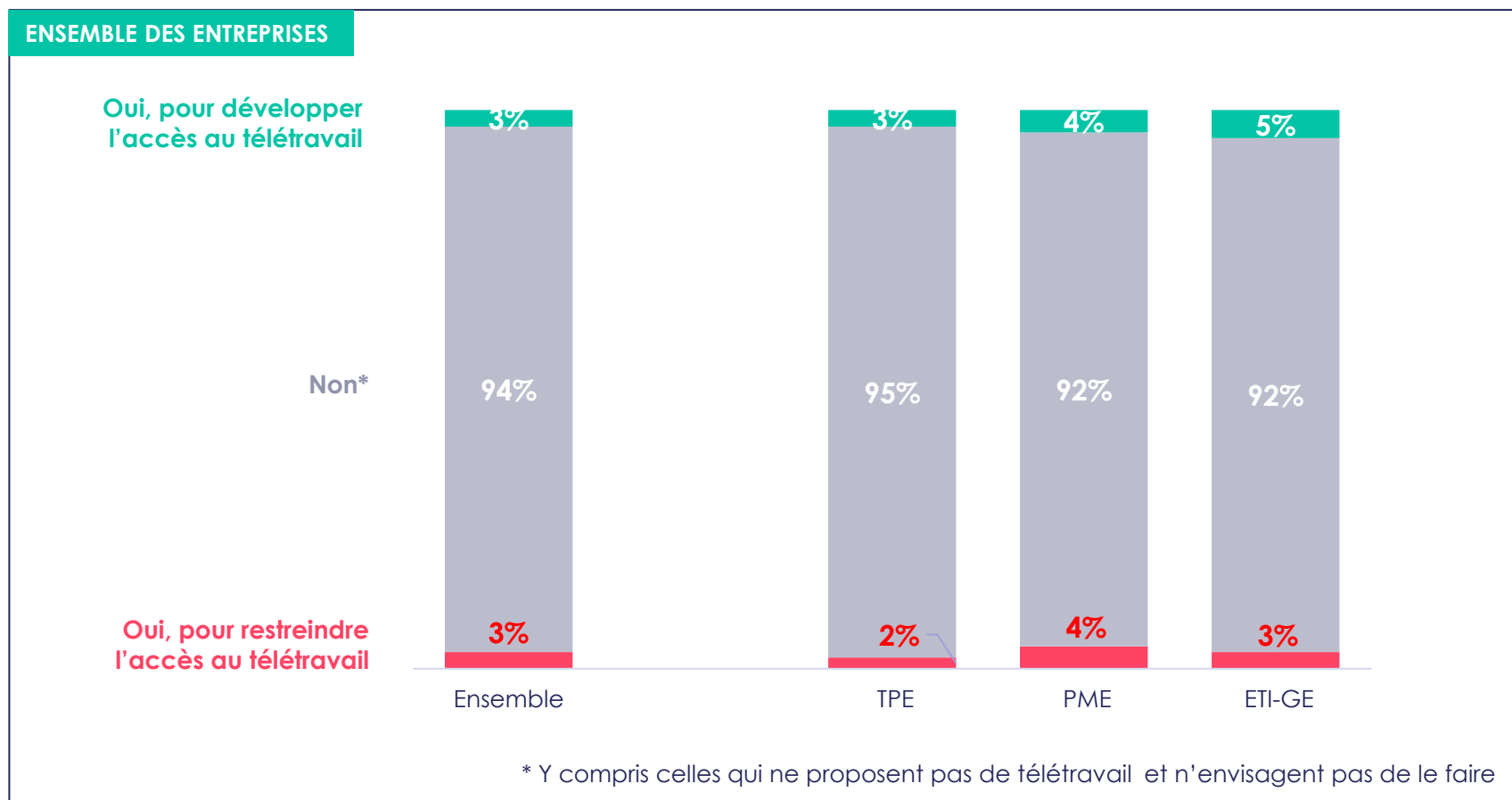


Base : ensemble des entreprises
Source : Apec, 2025



Et la tendance devrait plutôt se ralentir en 2026

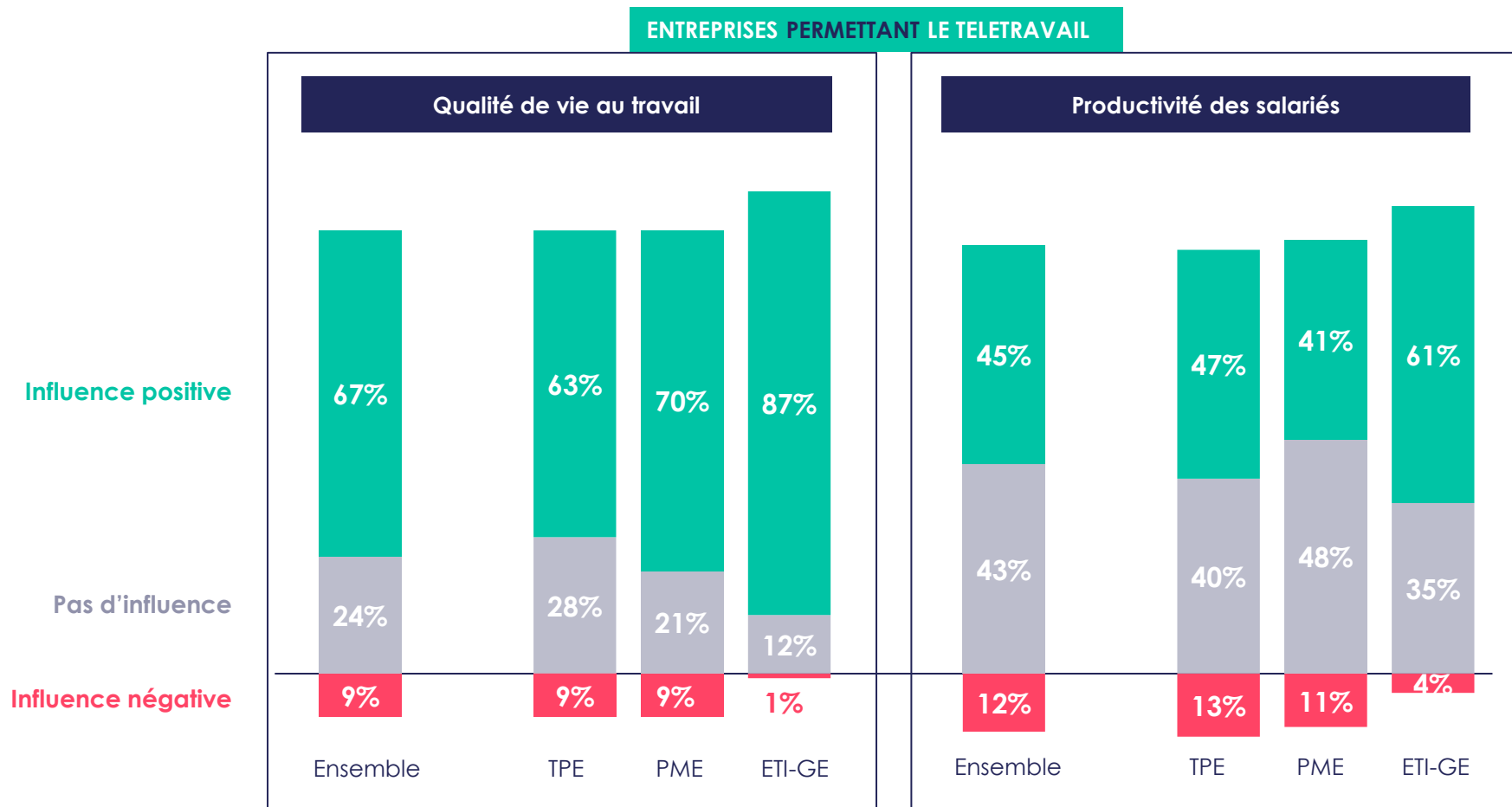
> Pensez-vous qu'en 2026, votre entreprise va faire évoluer sa politique en matière de télétravail des cadres ?



Base : ensemble des entreprises
Source : Apec, 2025

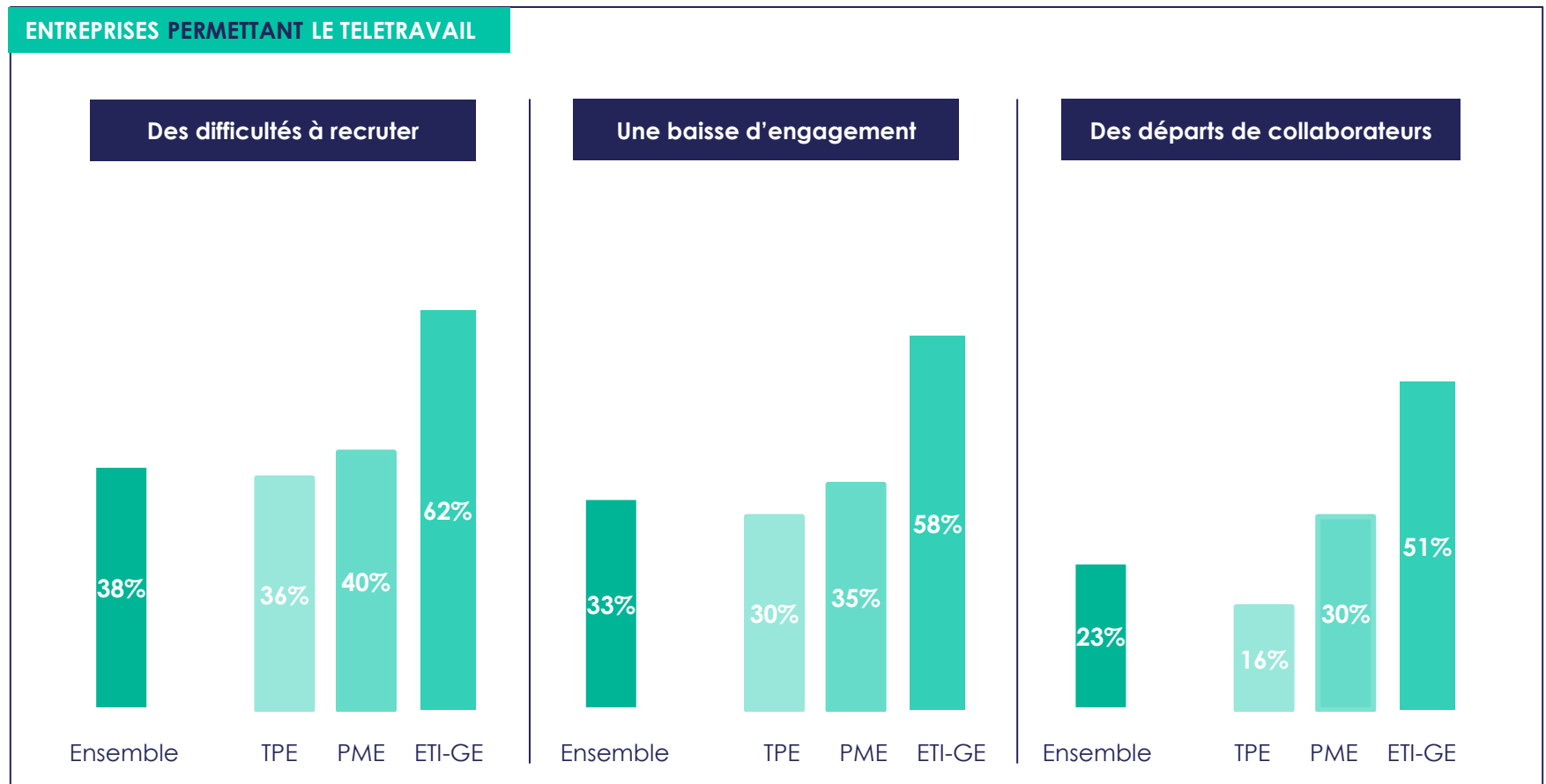
Les entreprises permettant le télétravail – en particulier les plus grandes – restent convaincues qu’elles y gagnent tant en termes de QVT que de productivité

> 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 ?



En cas de réduction du nombre de jours de télétravail, nombre d'entreprises anticipent des impacts sur l'attractivité, la motivation et la rétention des cadres

> A vos yeux, quelles conséquences a ou pourrait avoir le fait de réduire le nombre de jours de télétravail des cadres dans votre entreprise ? % Oui



Les cadres seraient en effet mécontents si leur employeur réduisait le télétravail et une part croissante d'entre eux envisagerait même de quitter leur entreprise

> Comment réagiriez-vous si votre entreprise... ?

CADRES TÉLÉTRAVAILLEURS

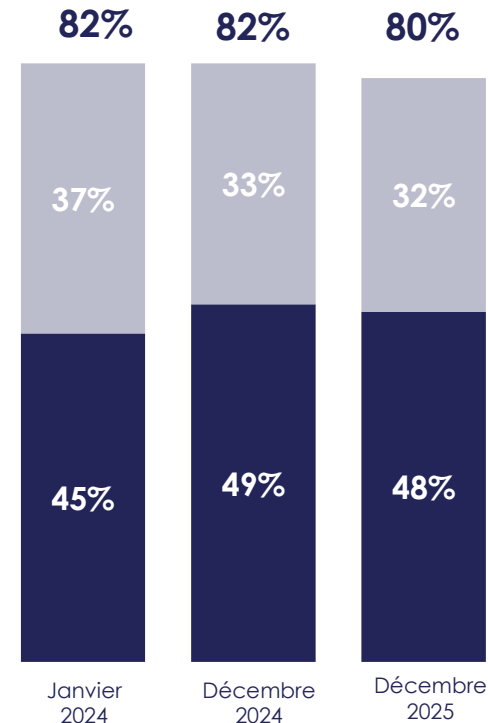
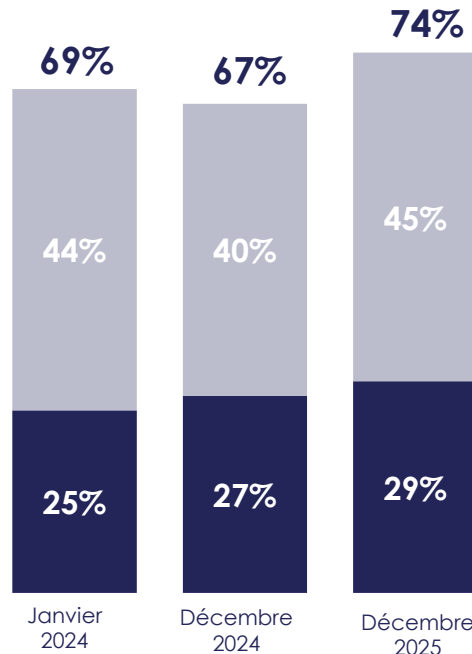
... réduisait le nombre de jours de télétravail auxquels les collaborateurs ont accès

... supprimait l'accès au télétravail

Mécontents

Vous seriez mécontent mais ne chercheriez pas à changer d'entreprise

Vous seriez mécontent et vous chercheriez à changer d'entreprise

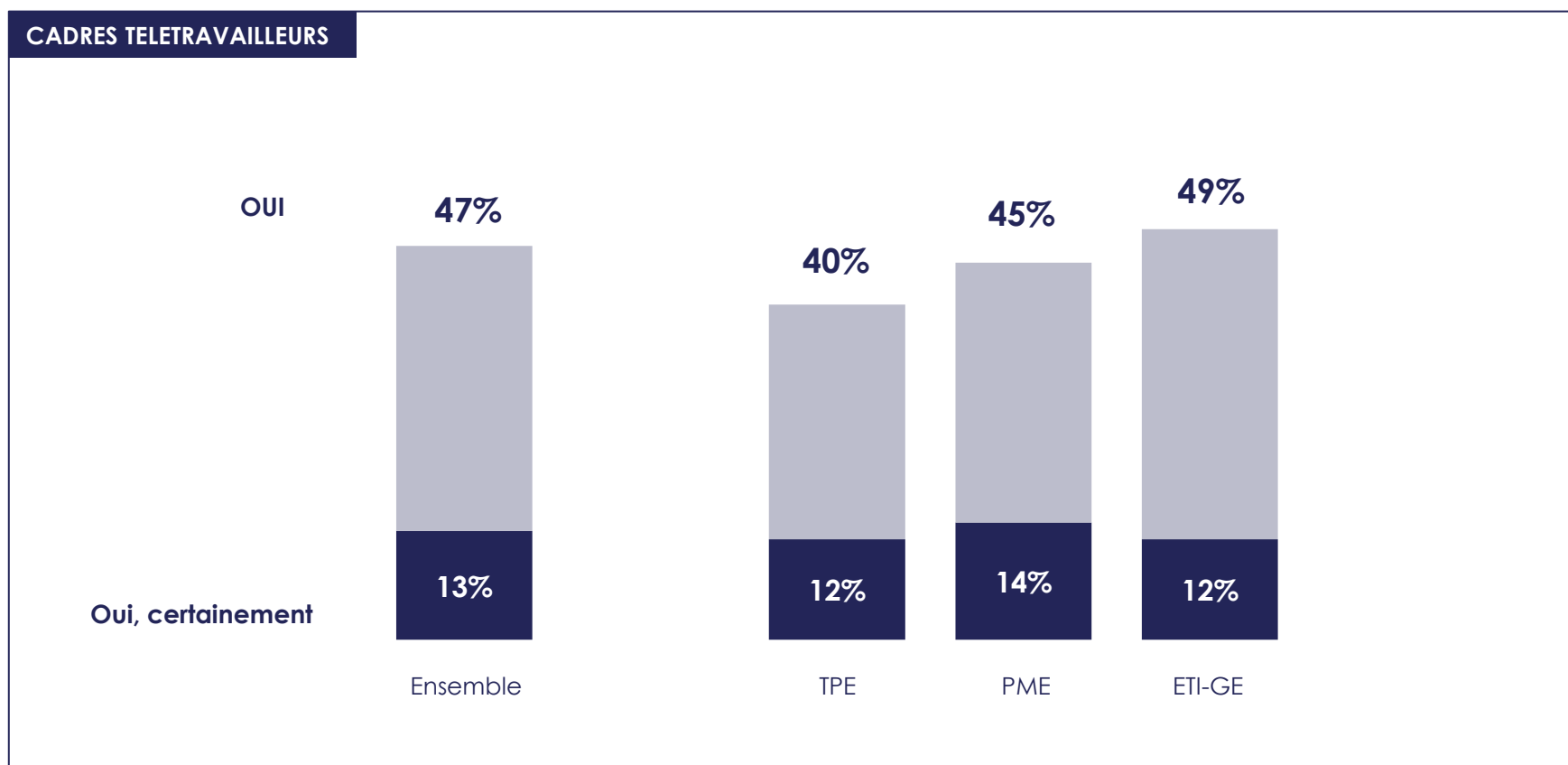


Base : Cadres télétravailleurs, y compris occasionnels (soit trois quarts des cadres)
Source : Apec, 2025

Au-delà du nombre de jours, les cadres sont nombreux à anticiper une évolution des modalités de télétravail

> Pensez-vous qu'en 2026, 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.



Cette évolution pourrait affecter la flexibilité dont bénéficient actuellement les cadres télétravailleurs

CADRES TÉLÉTRAVAILLEURS RÉGULIERS

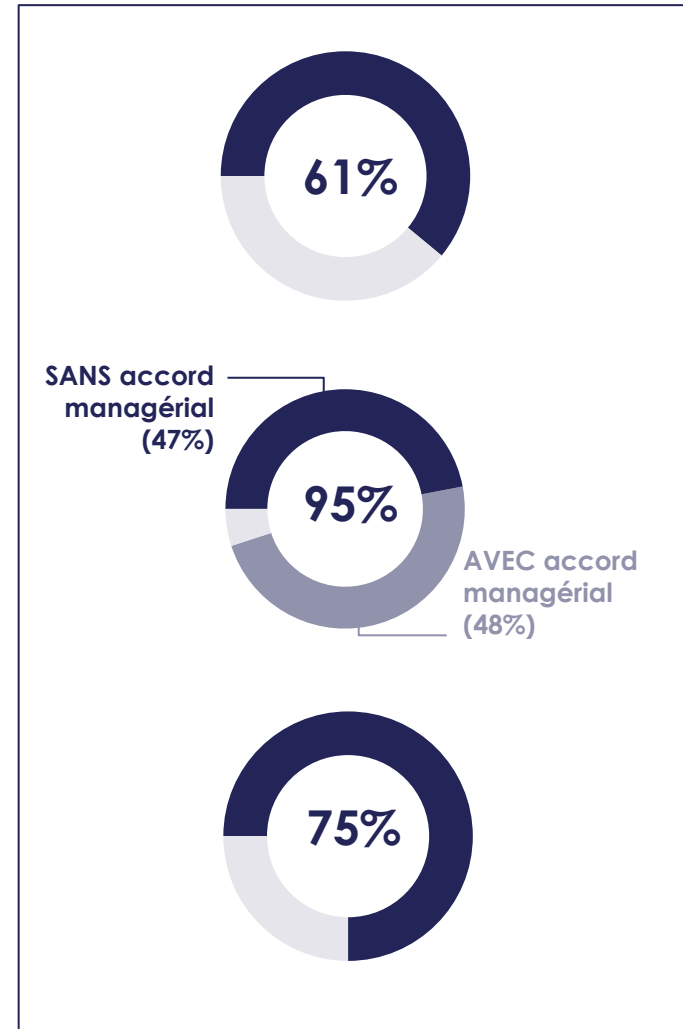
> Part de télétravailleurs qui peuvent changer de jours de télétravail **CHAQUE SEMAINE**



> Part de télétravailleurs qui peuvent modifier leurs jours de télétravail **EN CAS D'IMPRÉVU**



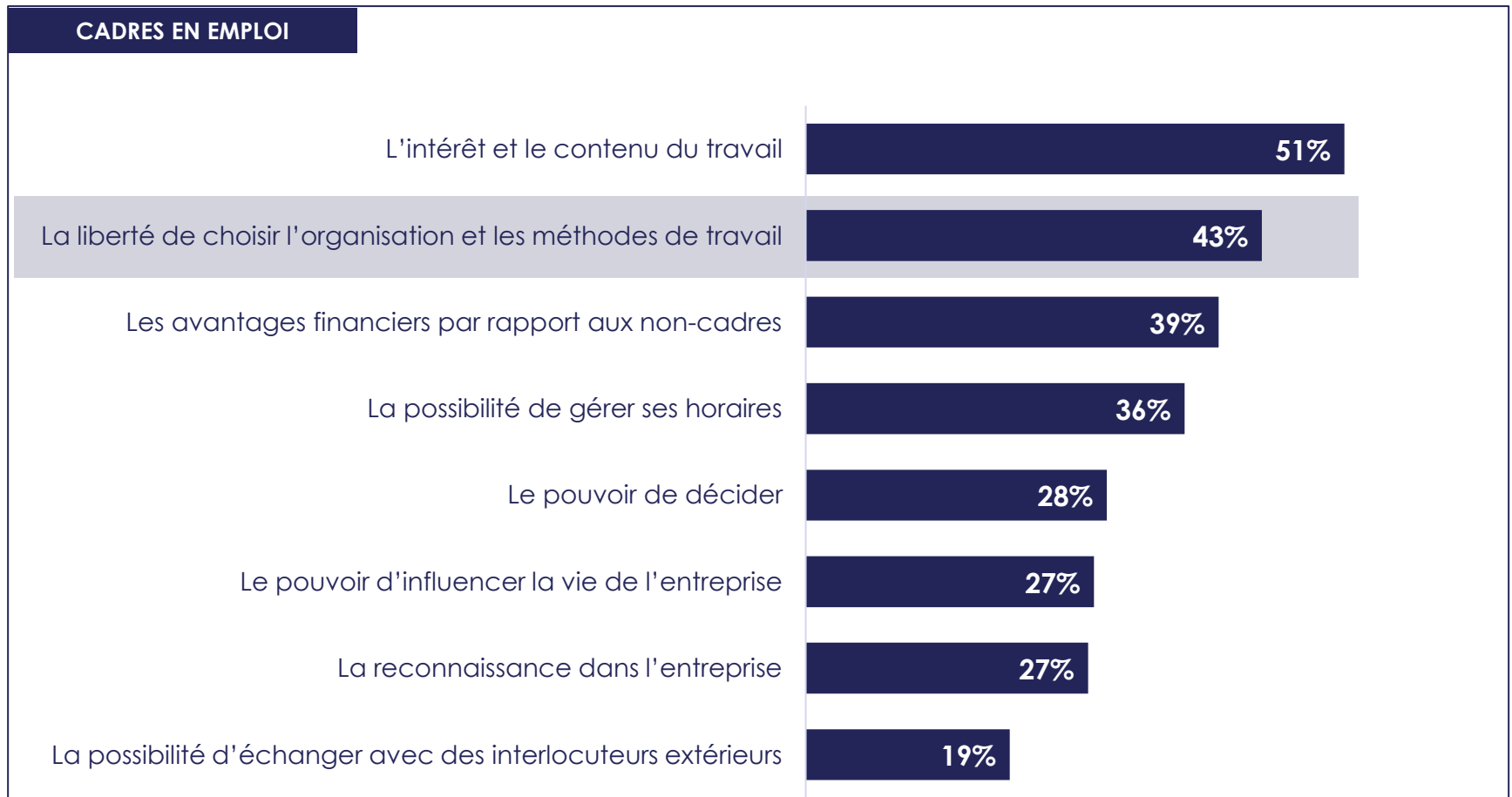
> Part de télétravailleurs qui **ADAPTENT LEURS JOURS DE TELETRAVAIL en fonction de leurs missions** (la plupart du temps ou souvent)



Une révision des modalités de télétravail remettrait en cause l'un des piliers de l'identité cadre : la liberté dans l'organisation de leur travail

> Quels sont selon vous les trois principaux avantages d'être cadre ?

3 réponses possibles



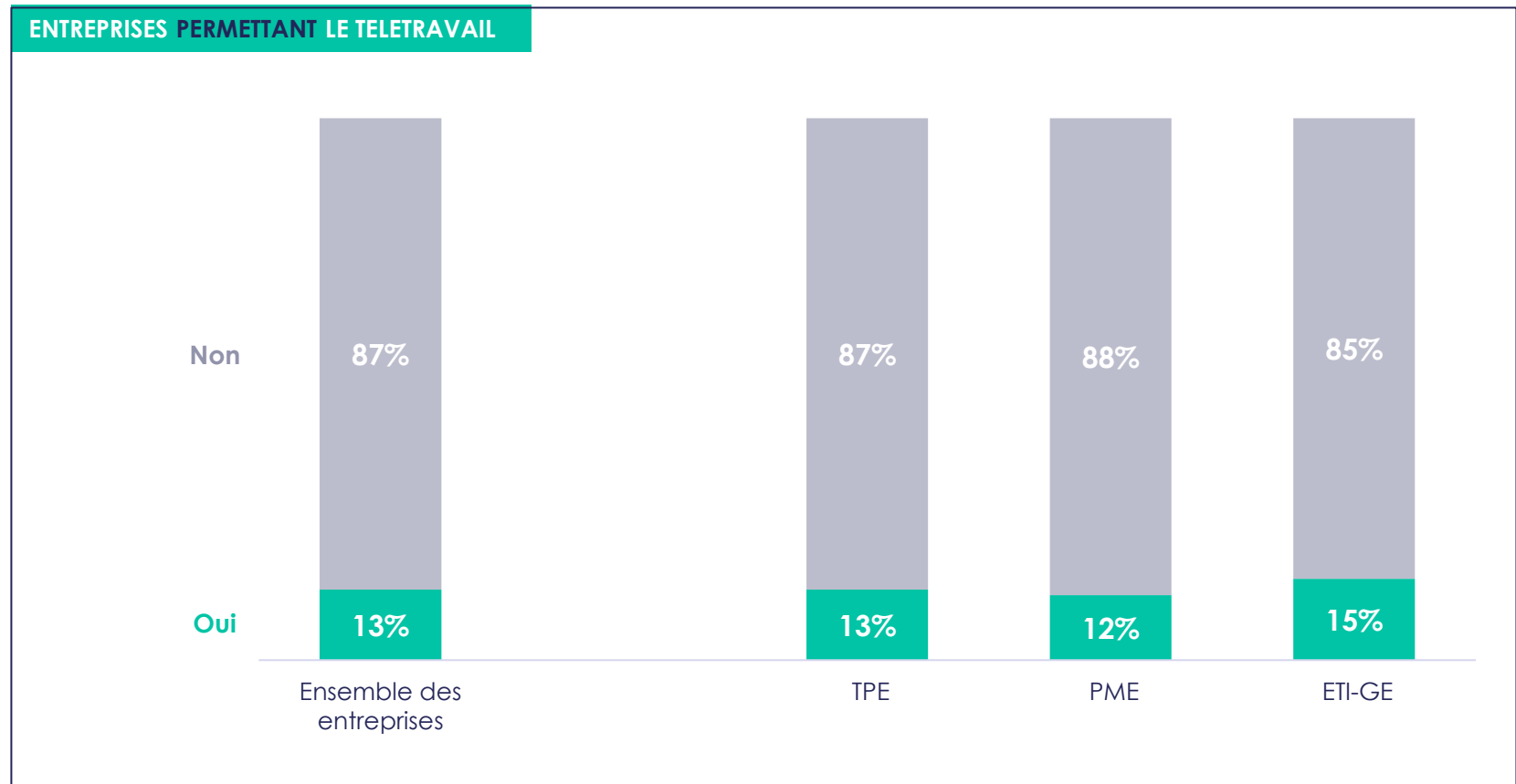
Base : cadres en emploi
Source : Apec, 2025



Mais à ce stade, les entreprises sont peu nombreuses à envisager la révision des modalités de gestion du télétravail

> En 2026, au-delà du nombre de jours de télétravail autorisés, votre entreprise va-t-elle 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.



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 2681-2819
(COLLECTION COMPÉTENCES)

Mars 2026

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 : 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
27 rue Louis Vicat - 75015 Paris

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, CFTD, CFE-CGC, FO, CFTC, 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).