Hors-série

CADROSCOPIE

60 ans d'évolution des cadres

Octobre 2026

apec

Edito

L'Apec, témoin et acteur de l'évolution des cadres depuis 60 ans

Près d'un siècle après l'émergence de la catégorie des cadres, dans les années 1930, ses contours se sont largement transformés mais l'identité cadre est restée forte. Les travaux académiques sur les mutations de cette population ont été nombreux au fil des décennies. À l'occasion des 60 ans de l'Apec, nous avons souhaité nous pencher, à notre tour, sur les transformations passées et la situation actuelle de la population cadre.

Organisme paritaire, l'Apec est observateur au quotidien des problématiques professionnelles des cadres, et acteur de terrain engagé pour les accompagner dans tous les territoires. Et bien sûr, notre mission d'Observatoire de l'emploi cadre – formalisée dans notre mandat de service public – nous a permis au fil des décennies de scruter les cadres et leurs transformations sous toutes les coutures.

C'est depuis cette position toute particulière que nous proposons un regard rétrospectif, qui se fonde sur un demi-siècle de travaux d'enquêtes, de nombreuses données inédites de la statistique publique, une enquête spécifique auprès des cadres eux-mêmes, et l'analyse sémiologique longitudinale des représentations visuelles des cadres dans les médias. Autrement dit, une véritable « cadroscopie », qui passe les évolutions de la population cadre des soixante dernières années au peigne fin.

Il en ressort une vision nuancée entre transformations et permanences de la catégorie. Transformations parce que les cadres du secteur privé ont largement progressé en nombre (ils sont 5 fois plus nombreux qu'il y a 50 ans) et parce que leur structure a changé (plus de femmes, moins de managers, plus d'informaticiens, etc.). Et permanences parce que l'identité cadre a traversé le temps, en restant centrée sur des marqueurs phares : responsabilité, autonomie, et position dite « entre le marteau et l'enclume ». Même si ces marqueurs se sont adaptés au fil des transformations du travail en intégrant, par exemple, le télétravail devenu l'un des emblèmes de l'autonomie.

Émerge également l'image d'une catégorie caractérisée – aujourd'hui comme hier – à la fois par son unité et par sa diversité. Les cadres partagent de nombreux points communs : niveau de diplôme élevé, accès à des fonctions d'encadrement et/ou d'expertise, sentiment d'appartenance à la catégorie. Leurs conditions de travail sont souvent confortables matériellement mais aussi exigeantes en matière d'intensité du travail et de disponibilité. Ils ont également des aspirations communes : évolution professionnelle, reconnaissance, équilibre vie personnelle/vie professionnelle. Dans le même temps, ils exercent dans des métiers et des secteurs très variés, où la place des cadres n'est pas la même (79 % de cadres parmi les salariés du secteur de l'informatique, 16 % dans l'industrie).

Loin de l'archétype du cadre souvent lié au dynamisme, à la forte rémunération et à la protection face au chômage, les expériences et les parcours des cadres sont en réalité diversifiés, parfois non linéaires. Ainsi, les débuts comme les fins de carrière peuvent être difficiles et les cadres ne sont pas épargnés par les épisodes de chômage. Par ailleurs, des inégalités persistent et certains cadres sont exposés aux discriminations.

Au fond, en 60 ans, la population des cadres s'est donc élargie et diversifiée, tout en gardant une identité forte.

Dans ce même laps de temps, l'Apec a évolué d'une structure naissante à une organisation de 1 300 collaborateurs et collaboratrices, reconnue comme acteur national du conseil en évolution professionnelle, accompagnant 230 000 cadres et jeunes diplômé.es et 26 000 entreprises par an. Tout en restant fidèle à ses missions d'origine : accompagner cadres, jeunes diplômé.es et entreprises, dans toute leur diversité, en s'appuyant notamment sur son Observatoire de l'emploi cadre.

Annelore Coury,
Directrice générale de l'Apec

SOMMAIRE

INTRODUCTION

Une réalité cadre bien tangible, malgré des frontières floues depuis l'origine **6**

Histoire d'une catégorie aux contours flous **7**

Une réalité toutefois bien tangible **8**

Méthodologie **12**

CHAPITRE 1

Un essor massif des cadres porté par les transformations économiques **13**

60 ans de transformations du tissu économique français **14**

L'essor des cadres et leur diversification, au cœur des transformations économiques et sociétales **17**

Un essor dans tous les secteurs d'activité, particulièrement intense dans les services **21**

CHAPITRE 2

Des conditions de travail à double tranchant, qui restent caractéristiques des cadres **27**

Des conditions de travail favorables **28**

Mais des exigences de disponibilité et une pression importantes **32**

Focus iconographique
Des représentations des cadres qui oscillent entre puissance et fragilité **35**

CHAPITRE 3

Une identité cadre qui traverse le temps 37

Malgré des frontières parfois difficiles à établir, une identité cadre qui reste forte 38

Des marqueurs de l'identité cadre toujours présents au fil du temps 40

Focus iconographique
Les marqueurs identitaires des cadres dans leurs représentations médiatiques 45

CHAPITRE 4

Des aspirations communes pour l'avenir : évolution professionnelle, reconnaissance et équilibre des temps de vie 47

Des cadres confiants dans leur avenir, malgré une conscience aigüe des transformations du monde du travail 48

3 aspirations communes pour l'avenir 50

CHAPITRE 5

Derrière l'image d'Épinal, une réalité plus complexe .. 56

Des inégalités persistantes entre femmes et hommes cadres 57

Focus iconographique
Une lente évolution de l'image des femmes cadres dans les médias 58

D'autres populations exposées aux discriminations 59

Des débuts et fins de parcours parfois délicats 61

Des ruptures professionnelles qui n'épargnent pas les cadres 62

Conclusion 64

INTRODUCTION

Une réalité cadre bien tangible, malgré des frontières floues depuis l'origine

Histoire d'une catégorie aux contours flous

L'émergence de la catégorie des cadres, indissociable de celle des organisations syndicales

S'il est une thématique qui traverse les ouvrages sur les cadres, c'est bien celle de leur définition. Pour le sociologue Charles Gadéa : « *Depuis l'origine, ils défient les classements*[1]. » Luc Boltanski, dans son ouvrage *Les cadres : la formation d'un groupe social,* ne dit pas autre chose : *« On ne peut tenter d'échapper aux contradictions dans lesquelles s'enferme souvent le débat "théorique" sur les cadres qu'à condition de prendre au sérieux aussi bien l'existence du groupe (…) que les difficultés quasi insurmontables auxquelles se heurte le travail de définition et l'établissement de critères "objectifs"*[2]. »

Avant les années 1930, on ne trouve pas trace des « cadres », que ce soit dans la littérature, le droit ou les statistiques[3]. Le mot « cadre » émerge en France après la crise qui fait suite à la Grande Dépression survenue aux États-Unis en 1929, notamment autour du syndicalisme des ingénieurs. L'objectif est alors de créer une troisième voie dans l'opposition entre patronat et mouvement ouvrier ou entre capitalisme et collectivisme. Touchés par la crise, les ingénieurs militent pour une protection de leur titre qui leur sera accordée en partie par la loi de 1934 relative aux conditions de délivrance et à l'usage du titre d'ingénieur diplômé[4]. Les grèves de 1936 accélèrent cette dynamique et les ingénieurs cherchent alors à rassembler une vaste « classe moyenne » autour d'attributs spécifiques, en soulignant leur place singulière au sein des entreprises et de la société française. Aussi, face aux avancées ouvrières, les comptables, ingénieurs, contremaîtres, représentants de commerce et autres professionnels se structurent en organisations collectives pour prendre part aux négociations entre partenaires sociaux[5].

En 1937, la Confédération générale des cadres de l'économie (CGCE) est créée, par fusion de nombreuses associations. Il s'agit de la première organisation syndicale utilisant dans son titre le mot « cadre ». Sous le régime de Vichy, la loi du 4 octobre 1941 sur la Charte du travail prévoit que les cadres siègent au sein de différents comités sociaux, avec le même nombre de voix que les ouvriers et les patrons[6].

Dans la France d'après-guerre, la dynamique visant à reconnaître une catégorie cadre s'intensifie. La Confédération générale des cadres (aujourd'hui CFE-CGC) est fondée le 15 octobre 1944, regroupant la CGCE mais aussi d'autres organisations, comme la Fédération nationale des syndicats d'ingénieurs (FNSI). À la même époque, des sections cadres apparaissent au sein des principaux syndicats : la CGT crée en décembre 1944 un Cartel confédéral des cadres (aujourd'hui UGICT-CGT). Après la scission entre CGT et FO en 1947, une Union syndicale des cadres et ingénieurs (FO Cadres) est également instaurée. Au sein de la CFTC, la FFSIC, Fédération française des syndicats d'ingénieurs et cadres, naît en novembre 1944. Elle deviendra, après la scission entre la CFTC et la CFDT en 1964, successivement l'UCC puis la CFDT Cadres, tandis qu'une Union syndicale cadres sera créée au sein de la CFTC. La création de syndicats cadres constitue un premier signe palpable de la catégorie, mais la question de sa définition reste entière. Ces syndicats regroupent en effet des ingénieurs et « cadres » (le Cartel confédéral des cadres de la CGT évoque par exemple les ingénieurs, chefs de service et directeurs) mais aussi des techniciens et agents de maîtrise.

L'institutionnalisation de la catégorie des cadres

En 1945-1946, les arrêtés Parodi-Croizat marquent un autre repère fondateur pour la catégorie des cadres. Ces arrêtés aboutissent à une nomenclature des activités professionnelles précisant les qualifications, principales caractéristiques du poste, coefficients hiérarchiques et salaires minimums, nomenclature qui sera utilisée au sein des branches professionnelles.

La Convention collective nationale de retraite et de prévoyance des cadres du 14 mars 1947 instaure l'Agirc, Association générale des institutions de retraite des cadres, premier régime de retraite à gestion paritaire. Les salariés sont affiliés au régime Agirc selon leur statut et coefficient hiérarchique « *Parodi* ».

[1] Charles Gadéa, *Les cadres en France, une énigme sociologique*, 2003.
[2] Luc Boltanski, *Les cadres : la formation d'un groupe social*, 1982.
[3] *Ibid.*
[4] André Gelon dir., *Les ingénieurs de la crise : titre et profession entre les deux guerres*, 1986.
[5] Paul Bouffartigue, Charles Gadea, *Sociologie des cadres*, 2000.
[6] *Ibid.*

Cependant, cette première institutionnalisation du statut de cadre ne résout pas le flou entourant la catégorie : *« Au moment de la création de la caisse de retraite Agirc, il fallait agréger une masse suffisamment importante de cotisants pour en assurer la viabilité financière. Résultat, une large ouverture, qui a peu à peu transformé les cadres en un conglomérat de professions parfois sans grand rapport les unes avec les autres*[7]*. »* Dès sa création, l'Agirc compte en effet parmi ses bénéficiaires non seulement des ingénieurs et cadres, mais aussi des employés, techniciens et agents de maîtrise au-delà d'un certain niveau dans les classifications, qui sont des « assimilés cadres »[8].

À la même période, les comités d'entreprise, créés en 1945-1946, prévoient différents collèges électoraux distincts selon les catégories socioprofessionnelles.

La création par les partenaires sociaux de l'Association pour l'emploi des cadres (Apec) en novembre 1966, comme « institution d'études et d'actions pour le reclassement des cadres au chômage[9] », constitue également un jalon important[10]. L'Apec est financée par une contribution obligatoire (salariale et patronale) pour chaque salarié affilié à l'Agirc au titre des articles 4 (ingénieurs et cadres) et 4bis (assimilés cadres). Très vite, en 1969, l'Association décide d'élargir ses actions aux jeunes diplômé.es de l'enseignement supérieur.

Malgré d'autres textes marquants pour l'histoire des cadres (accord national interprofessionnel de 1983 relatif au personnel d'encadrement, loi du 19 janvier 2000 relative à la réduction négociée du temps de travail, etc.), ce flou persistant ne sera jamais totalement levé. Confrontés à cette difficulté récurrente de définition, les partenaires sociaux ont cherché dans l'accord national interprofessionnel du 28 février 2020 portant diverses orientations pour les cadres, à expliciter une nouvelle fois ce statut, en mobilisant différents critères : détention d'un diplôme de l'enseignement supérieur ou d'une expérience professionnelle reconnue, caractère intellectuel prédominant des fonctions, marges d'initiative et d'autonomie, responsabilité dans la bonne marche de l'entreprise, ou encore animation/coordination/encadrement d'autres salariés. Tout en reconnaissant *« qu'il n'y a pas de définition univoque du cadre et que chaque branche peut donc définir, le cas échéant, ce qu'est un cadre selon ses propres critères dans le contexte sectoriel qui est le sien*[11]*. »*

Les comparaisons internationales ne permettent pas davantage de préciser la notion de « cadre ». Si le concept de « cadre » ne se traduit pas littéralement dans les autres langues, il a cependant des équivalents. Dans la plupart des pays européens, les « cadres » se différencient des autres salariés par la délégation de pouvoir provenant de la direction, leur autonomie de décision et leur influence sur un domaine clé pour l'entreprise[12]. On les nomme *quadri* ou *dirigenti* en Italie, *executive* au Royaume-Uni, *Angestellter* ou *leitender Angestellter* en Allemagne. Et, comme en France, ces désignations renvoient à une diversité de situations professionnelles tout en partageant des réalités communes : *« Ces termes ne sont que très approximativement équivalents, mais partagent cette ambiguïté de désigner une caractéristique de l'activité dans certains contextes et, dans d'autres, une certaine position dans l'espace social : au-dessus du salarié "de base", sans être non plus patrons*[13]*. »*

En définitive, depuis l'émergence de la catégorie « cadres », ses contours restent difficiles à déterminer précisément. Malgré tout, de multiples facettes (juridiques, statistiques, culturelles, organisationnelles) permettent de « parler des cadres » et de les étudier.

Une réalité toutefois bien tangible

L'existence juridique des cadres

Il n'existe pas, en droit privé, de définition juridique unifiée et explicite des cadres. Pourtant, une assise juridique subsiste, fondée sur un ensemble d'accords conclus au niveau interprofessionnel et/ou au niveau des branches professionnelles. Cette assise a même résisté à un bouleversement majeur : la fusion, en 2019, de l'Agirc (régime de retraite complémentaire des cadres) et de l'Arrco (régime de retraite complémentaire des non-cadres) pour créer un régime unifié de retraite complémentaire. Cette fusion, bien qu'ayant supprimé un repère historique de la catégorie (l'affiliation obligatoire à l'Agirc, même si elle concernait aussi les « assimilés » cadres), n'a pas pour autant effacé l'existence juridique des cadres.

[7] *Le Point*, « "Avant c'était la classe" : cadres, la fin d'une promesse de réussite », 19 janvier 2026.
[8] France Stratégie, *Les cadres et l'emploi : aspects légaux, conventionnels et statistiques*, juillet 2020.
[9] Convention nationale interprofessionnelle du 18 novembre 1966.
[10] Apec, *60 ans au cœur de l'emploi cadre*, Éditions du Cherche Midi, 2026.
[11] Accord national interprofessionnel du 28 février 2020 portant diverses orientations pour les cadres.
[12] Apec, *Recrutements de cadres en Europe : 15 pistes d'inspiration pour surmonter les difficultés de recrutement*, avril 2023.
[13] Loup Wolf, *Les différents visages de l'encadrement en Europe*, Rapport de recherche du Centre d'études de l'emploi, septembre 2015.

En effet, avec l'accord national interprofessionnel du 17 novembre 2017, les cadres tels que définis par la CCN de 1947 (articles 4 et 4 bis) existent toujours (articles 2.1 et 2.2) et continuent de bénéficier d'un régime de prévoyance obligatoire[14]. Depuis l'après-guerre, les classifications professionnelles, inspirées des arrêtés Parodi-Croizat de 1945-1946, ont progressivement évolué pour s'adapter aux transformations du monde du travail. Aujourd'hui, de nombreuses conventions collectives ont remplacé les anciennes grilles fondées sur des nomenclatures hiérarchisées d'emplois par des grilles de classification plus flexibles, fondées sur des critères classants[15]. En particulier, dans les grilles à critères classants pondérés, chaque salarié se voit attribuer un nombre de points en fonction de divers critères : nature de l'activité, niveau de connaissances, degré d'autonomie, étendue des responsabilités, niveau d'expertise, etc. Le total des points obtenus permet alors de déterminer le niveau dans la classification et le statut. Au-delà d'un seuil de points fixé par la classification, le salarié est considéré comme cadre.

D'autres dispositifs conventionnels et légaux viennent renforcer cette existence juridique des cadres, même s'ils sont parfois partagés avec d'autres salariés :

- Un régime de prévoyance obligatoire avec une cotisation patronale exclusive égale à 1,5 % de la 1ère tranche de salaire et affectée en priorité au risque décès (pour les cadres et « assimilés »)[16].
- L'existence d'une section spécifique de l'encadrement au sein des conseils de prud'hommes, instaurée dès 1979[17].
- L'existence de collèges électoraux spécifiques pour les élections professionnelles : les cadres votent et sont représentés dans des collèges distincts (lorsque l'entreprise comprend au moins 25 cadres).
- La création, en 2014, du CDD à objet défini, un dispositif spécifique aux cadres : ce contrat permet aux entreprises de recruter des ingénieurs ou des cadres en CDD pour une mission précise et temporaire, sans que cela soit assimilé à un CDD classique. Cette mesure reconnaît implicitement la spécificité des fonctions cadres, qui nécessitent souvent une expertise pointue.
- Des durées de période d'essai plus longues que pour les autres salariés : pour les cadres, cette période peut atteindre jusqu'à 8 mois (renouvellement inclus), même si de nombreuses conventions collectives prévoient des durées plus courtes[18].

En somme, si la notion de cadre ne repose pas sur une définition juridique unique, elle s'appuie sur un ensemble de mécanismes conventionnels et légaux qui lui donnent une réalité institutionnelle.

De surcroît, il existe des syndicats dédiés aux cadres (CFE-CGC, UGICT-CGT, CFDT Cadres, FO Cadres, CFTC Cadres) : ces organisations défendent les intérêts spécifiques des cadres (mais aussi souvent des techniciens et agents de maîtrise), que ce soit en matière de rémunération, de conditions de travail ou de reconnaissance professionnelle.

Les cadres comme catégorie sociologique et culturelle

Au-delà des débats juridiques, la catégorie des cadres s'est développée à partir des années 50, autour de repères culturels et de marqueurs sociaux. Elle devient une catégorie sociale distinctive, marquée par un style de vie spécifique.

La naissance de la Fédération nationale d'achat des cadres (Fnac), en 1954, constitue à ce titre un symbole important. La Fnac est créée d'abord dans une logique d'achat groupé de matériel photographique et, rapidement, attire principalement des cadres[19]. Les cadres commencent alors à exister comme groupe social avec des habitudes culturelles et de consommation qui lui sont propres : *« Comment mieux s'affirmer comme cadre ou se faire passer pour tel qu'en se fournissant dans le magasin qui leur est dédié ?*[20] *»*.

Les cadres acquièrent ainsi une existence symbolique. Leur mode de vie est scruté, et leur figure devient un archétype présent dans la littérature[21] ou le cinéma[22]. Ces représentations ont contribué à construire une image d'Épinal du cadre, homme salarié dans une grande entreprise en région parisienne, notamment dans une tour du quartier d'affaires de La Défense. Loin de la diversité réelle des cadres, cette représentation a malgré tout largement infusé dans la société française.

[14] Dans les entreprises qui ne disposent pas de convention collective, le statut cadre peut être attribué par l'entreprise.
[15] France Stratégie, *Les cadres aujourd'hui : quelles spécificités ?*, juillet 2020.
[16] Accord national interprofessionnel du 17 novembre 2017 relatif à la prévoyance des cadres.
[17] Article L1423-1-2 du Code du travail.
[18] France Stratégie, *Les cadres aujourd'hui : quelles spécificités ?*, juillet 2020.
[19] Vincent Chabault, *La FNAC, entre commerce et culture : Parcours d'entreprise, parcours d'employés*, Presses Universitaires de France, 2010.
[20] Paul Bouffartigue, Charles Gadea, *Sociologie des cadres*, 2000.
[21] Dans *Les choses*, publié en 1965, Georges Perec écrit : *« Ils étaient des "hommes nouveaux", des jeunes cadres n'ayant pas encore percé toutes leurs dents, des technocrates à mi-chemin de la réussite. »*
[22] À titre d'exemple, citons *Playtime* de Jacques Tati (1967), *Les choses de la vie* de Claude Sautet (1970), *Le Diable dans la boîte* de Pierre Lary (1977), *Que les gros salaires lèvent le doigt !* de Denys Granier-Deferre (1982), *Bonjour l'angoisse* de Pierre Tchernia (1988). Et plus récemment *Ressources humaines* de Laurent Cantet (1999) ou *Juste une illusion* d'Olivier Nakache et Éric Toledano (2026).

Autre signe du développement de la culture cadre, des *news magazines* sont créés dans les années 1960, sur le modèle du *Time* américain : *L'Express* (fondé en 1953 et transformé en magazine d'actualité en 1964), *Le Nouvel Observateur* en 1964 ou encore *Le Point* en 1972. Ces magazines, au-delà de l'actualité politique et sociétale, s'intéressent de près aux préoccupations des cadres. Dès les années 1980, le thème du *« salaire des cadres »* devient un marronnier, faisant l'objet de dossiers et de premières de couverture. En 1967 est même fondé *L'Expansion*, premier magazine économique spécifiquement destiné aux cadres.

Les cadres constituent aussi un repère important pour les statistiques sur l'équipement ménager ou sur l'accès à la culture, publiées par le ministère de la Culture depuis 1973, année de la première enquête sur les pratiques culturelles des Français[23]. Dans ces enquêtes, les habitudes culturelles des différentes catégories de la population sont ainsi quasi-systématiquement comparées à celles des cadres, soulignant un certain *« privilège culturel des cadres[24] »* : « *Cette indexation, qui correspond aux formes habituelles de la diffusion des habitudes de consommation et de la percolation sociale des goûts, souligne la fonction prescriptrice du style de vie des cadres, notamment dans le domaine des biens culturels et des loisirs*[25]. »

Ces différences persistent en grande partie aujourd'hui. Par exemple, 80 % des cadres ont visité un musée ou une exposition dans l'année, contre 32 % des employés/ouvriers[26]. Cela ne signifie pas que les pratiques culturelles des cadres sont homogènes ; c'est loin d'être le cas, mais plutôt, comme le précisent Olivier Cousin et Sarah Ghaffari, que la catégorie des cadres fait sens *« lorsqu'ils sont comparés, en termes de consommations culturelles, aux autres groupes sociaux[27] »*. Au-delà des pratiques culturelles, le mode de vie des cadres dans son ensemble a bien *« une dimension séparatrice par rapport aux autres groupes sociaux[28] »*.

Aujourd'hui, d'autres traits distinctifs apparaissent clés pour caractériser la catégorie. C'est le cas du niveau d'études. Pour Thomas Amossé : *« Le niveau de diplôme est aujourd'hui ce qui distingue le plus nettement les cadres des non-cadres[29] »*. Aujourd'hui, près de neuf cadres du privé sur dix sont diplômé.es du supérieur, et plus de la moitié ont un diplôme Bac +5, soit considérablement plus que les non-cadres (respectivement 31 % et 4 %)[30].

Enfin, les cadres se singularisent par un niveau particulièrement élevé d'homogamie sociale, c'est-à-dire le fait de vivre avec un.e conjoint.e situé.e dans la même catégorie sociale : 49 % des cadres du privé vivant en couple ont un.e conjoint.e cadre[31].

Les cadres comme catégorie statistique

Au-delà de la construction sociale et culturelle des cadres, la reconnaissance des cadres comme catégorie statistique constitue un autre marqueur distinctif important. Dès la création par l'Insee de son premier code des catégories socioprofessionnelles (CSP) en 1951, les cadres acquièrent une existence statistique. Ce code comprend en effet une catégorie « cadres », dans laquelle sont classés à la fois des ingénieurs et cadres d'entreprises (directeurs administratifs, commerciaux, chefs du personnel, etc.) et des professions intellectuelles (professeurs, magistrats, etc.), ainsi que des professions libérales. Une autre catégorie, appelée « cadres moyens », est également créée. Elle regroupe notamment des agents de maîtrise ou des représentants de commerce.

En 1982, l'Insee remplace la nomenclature des CSP par celle des PCS (professions et catégories socio-professionnelles). Les « cadres moyens » deviennent les « professions intermédiaires », tandis que la catégorie des « cadres et professions intellectuelles supérieures » permet de distinguer plus aisément les cadres du secteur public de ceux du secteur privé. Au sein du secteur privé, deux sous-catégories de PCS regroupent l'essentiel des cadres salariés : d'une part, les ingénieurs et cadres techniques des entreprises et, d'autre part, les cadres administratifs et commerciaux des entreprises. La nomenclature de 1982 aligne les cadres dans les statistiques sur leur position dans les conventions collectives, ce qui renforce encore l'institutionnalisation de cette catégorie[32]. La dernière révision de la PCS en 2020 a confirmé l'existence de catégories statistiques propres pour les cadres salariés du secteur privé[33].

[23] *https://www.culture.gouv.fr/espace-documentation/statistiques-ministerielles-de-la-culture2/l-enquete-pratiques-culturelles*
[24] Philippe Coulangeon, « Le privilège culturel des cadres », In. Paul Bouffartigue, Charles Gadéa, Sophie Pochic dir., *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement*, 2011.
[25] *Ibid*.
[26] Philippe Lombardo, Loup Wolff, *Cinquante ans de pratiques culturelles en France*, Culture études 2020/2 n° 2.
[27] Olivier Cousin, Sarah Ghaffari, « Le flou de la différence cadres/non-cadres dans les modes de vie », In. Paul Bouffartigue, Charles Gadéa, Sophie Pochic dir., *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement*, 2011.
[28] Philippe Coulangeon, op. cit.
[29] Thomas Amossé, « Cadres / non-cadres, une frontière toujours consistante. », In. Paul Bouffartigue, Charles Gadéa, Sophie Pochic dir., *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement*, 2011.
[30] Apec, *Portrait statistique des cadres du privé*, édition 2023.
[31] Apec, *Portrait statistique des cadres du privé*, édition 2023.
[32] Alain Desrosières, Laurent Thévenot, *Les catégories socioprofessionnelles*, La Découverte, 2002 (p. 63-83).
[33] *https://www.insee.fr/fr/metadonnees/pcs2020/groupeSocioprofessionnel/3*

D'autres nomenclatures de la statistique publique permettent également de repérer les cadres. C'est le cas, par exemple, de la nomenclature FAP (familles professionnelles) de la Dares, service statistique du ministère du Travail, ou encore des codes ROME (répertoire opérationnel des métiers et des emplois) de France Travail. Même dans le nouveau ROME 4.0, qui privilégie une approche par compétences, il reste possible d'isoler des métiers « cadres ». À l'échelle européenne, la classification Esco (Classification européenne des aptitudes, compétences, certifications et professions) permet aussi de construire une catégorie « cadres ».

Si ces nomenclatures sont régulièrement critiquées, notamment pour leur subjectivité[34], leur obsolescence ou encore leur inadaptation à des contextes d'emploi mouvants (développement de l'auto-entrepreneuriat ou de la multiactivité), elles restent particulièrement utiles pour représenter le monde social. Elles offrent une grille de lecture commune, permettant des comparaisons dans le temps ou entre pays. Les PCS du recensement seront d'ailleurs précieuses pour analyser, dans les pages qui suivent, l'explosion démographique des cadres.

Des modalités de travail spécifiques et une identité propre, à l'épreuve du temps

Initialement, les cadres constituaient à la fois une catégorie *en soi*, *via* des conditions de travail partagées, et une catégorie *pour soi*, avec une identité forte et structurante.

En effet, le travail des cadres en lui-même admettait des spécificités par rapport à celui des non-cadres, que ce soit en termes de temps de travail, de rémunération, d'intensité du travail, ou encore d'intérêt du poste, de niveau d'autonomie et de responsabilité. Quant à l'identité cadre, elle était alors classante, avec une association forte aux responsabilités hiérarchiques, marquée par l'ambiguïté du terme « encadrement ».

L'évolution du tissu économique français au fil des décennies a entraîné un élargissement de la population cadre au-delà de ses frontières initiales. À l'épreuve du temps, et de sa massification, la population cadre a-t-elle gardé ses spécificités en matière de conditions de travail ? L'identité propre des cadres s'est-elle affaiblie à la faveur d'une catégorie de moins en moins minoritaire numériquement ? Et au-delà, cette identité a-t-elle encore du sens aujourd'hui pour les cadres eux-mêmes, comme pour celles et ceux qui ne le sont pas ? La réalité bien tangible sur laquelle s'est fondée la catégorie de cadres, malgré des frontières floues, a-t-elle survécu à la tertiarisation de l'économie, l'élévation générale du niveau de qualification, la digitalisation de l'économie et la mondialisation des échanges ? Enfin, les réalités contemporaines des cadres collent-elles vraiment avec les représentations médiatiques ? Autant de questions auxquelles les données et enquêtes, souvent inédites, présentées dans ce travail, permettent d'apporter des réponses étayées.

[34] Thomas Amossé, *Catégories socioprofessionnelles : quand la réalité résiste ! Après le crépuscule, une aube nouvelle ?*, Revue Française de Socio-Économie, 10(2), 2012.

Méthodologie

Cette étude s'appuie d'abord sur les connaissances accumulées par l'Observatoire de l'Apec depuis 1969 (année de la création du premier service « Information »), à travers les centaines d'études réalisées. Plusieurs travaux inédits ont par ailleurs été réalisés à l'occasion des 60 ans de l'Apec : un travail spécifique sur les bases de données de la statistique publique, une grande enquête auprès de cadres complétée par une enquête auprès de non-cadres, ainsi qu'une étude sémiologique sur l'image des cadres dans les médias. Ces travaux ont pour champ uniquement les cadres salariés dans le secteur privé, périmètre d'action de l'Apec.

Traitement de données publiques

Une exploitation spécifique de la base Saphir, qui regroupe les fichiers harmonisés du recensement, a été réalisée avec le soutien de l'Insee. Elle a permis d'établir des séries historiques consolidées sur les effectifs cadres et leur évolution. Les données proviennent des recensements de 1968, 1975, 1982, 1990, 1999, 2009, 2014 et 2020. Elles concernent les salariés du secteur privé âgés de 25 à 59 ans, hors agriculture. Les DROM ne sont intégrés qu'à partir de 1990.

D'autres données de l'Insee ont été utilisées notamment pour décrire l'évolution de l'économie française depuis 60 ans.

L'enquête TraCov2 de la Dares de 2023 a également fait l'objet d'une exploitation spécifique, en particulier pour comparer les conditions de travail des cadres et des non-cadres.

Enquêtes auprès de cadres et de non-cadres

Pour cerner l'identité cadre et ses évolutions, une enquête en ligne a été menée en novembre 2025, auprès de 2 000 cadres, représentatifs des cadres actifs du secteur privé (méthode des quotas : sexe, âge, secteur d'activité, taille d'entreprise, région). Elle portait sur leur identité et leurs aspirations et reprenait des questions issues d'anciennes études de l'Apec (1978[35], 2011[36]).

En juin 2025, une autre enquête en ligne a été réalisée auprès de 3 000 non-cadres, représentatifs des non-cadres du secteur privé (méthode des quotas : sexe, âge, situation d'emploi, secteur d'activité, taille d'entreprise, région). Le questionnaire portait sur la perception des cadres par les non-cadres.

Etude sémiologique

En partenariat avec l'agence Sémiotips et l'agence photographique La Collection, deux volets d'investigation ont été mis en place pour constituer un corpus iconographique sur les cadres représentés dans les médias depuis le milieu des années 60 :

1. Une recherche systématique sur les archives de trois magazines hebdomadaires avec un objectif de quasi-exhaustivité : *Le Nouvel Observateur / L'Obs* (fondé en 1964), *L'Express* (fondé en 1953 et transformé en magazine d'actualité en 1964) et *Le Point* (fondé en 1972). Le parti pris méthodologique pour identifier des images de « cadres » a été de chercher en priorité des articles présentant dans leur titre le mot « cadre » (seul ou accompagné d'autres mots clés comme cadre d'entreprise, cadre manager, statut cadre, jeune cadre, etc.).
2. Une recherche ouverte dans d'autres médias de presse écrite (*Le Monde, Marianne*, etc.) ou audiovisuelle (*via* l'INA), mais aussi des ouvrages, séries, films, BD consacrés ou évoquant la thématique des cadres.

Les images collectées couvrent toute la période, avec 30 à 40 images par décennie : dessins, illustrations, caricatures, photographies mises en scène (souvent d'agences), photographies documentaires (reportages en entreprise), images animées (reportages TV, émissions, films de fiction) ou photographies artistiques.

En complément des statistiques publiques et des données d'enquête, ce corpus apporte des éclairages complémentaires sur la représentation des cadres dans les médias, notamment quant à leur diversité relative, les difficultés de leur positionnement et leurs marqueurs identitaires.

[35] Apec, *Les cadres et leur vie professionnelle*, août 1978.
[36] Apec, *1990-2010 : ce qui a changé chez les cadres*, mars 2011.

CHAPITRE 1

Un essor massif des cadres porté par les transformations économiques

Ces dernières décennies, le paysage économique français a profondément évolué, bouleversant le profil et le rôle des cadres. Autrefois dominée par l'agriculture et l'industrie, l'économie française s'est progressivement recentrée sur les services, un phénomène de tertiarisation qui a marqué l'essor de cette catégorie socioprofessionnelle. Entre 1968 et 2020, les effectifs de cadres salariés dans le secteur privé ont plus que quintuplé. Leur profil s'est aussi transformé : les femmes y occupent désormais une place bien plus importante, et de nouveaux métiers, notamment dans le numérique, ont émergé.

60 ans de transformations du tissu économique français

Les Trente Glorieuses : une ère de reconstruction et de modernisation

Au sortir de la Seconde Guerre mondiale, l'économie française, exsangue et à reconstruire, entre dans une période de transformation sans précédent et de prospérité continue. La période dite des « Trente Glorieuses » (1945-1973) se caractérise par un développement économique intense, porté par un progrès technique rapide et soutenu par le plan Marshall. Ce plan permet des investissements massifs, modernise le tissu industriel et génère des gains de productivité. Parallèlement, le niveau de vie des ménages français s'élève, posant les bases d'une société de consommation de masse.

Cette industrialisation s'opère dans un environnement économique relativement protégé : en 1956, les importations et les exportations ne représentent respectivement que 13 % et 12 % du PIB (Produit intérieur brut). Le traité de Rome (1957), fondateur du Marché commun, marque alors un tournant. En supprimant progressivement les barrières douanières, il ouvre la voie à la création du marché unique européen en 1993, instaurant la libre circulation des biens, des capitaux et des services.

Parallèlement à cette montée en puissance industrielle, l'agriculture voit son poids se contracter et ne représente plus que 8 % de la richesse produite en 1966 (contre 18 % à la fin des années 1940). Cette part continuera à se réduire au fil des décennies (3 % en 1996 et 1 % seulement en 2024).

Depuis le premier choc pétrolier, la montée du chômage

Le premier choc pétrolier de 1974[37] constitue une véritable césure et marque la fin des Trente Glorieuses. Le prix du baril de pétrole quadruple entre 1973 et 1974 et surenchérit le coût des importations énergétiques et des matières premières, ce qui entraîne une spirale inflationniste[38]. Les prix à la consommation augmentent de +13,7 % en 1974, et les salaires, indexés sur l'inflation, suivent. Mais les marges des entreprises se dégradent, entraînant un gel des embauches, voire des suppressions de postes, notamment dans les secteurs exposés à la concurrence internationale. La croissance du PIB ralentit brutalement : elle passe d'une moyenne annuelle de +5,3 % (1949-1974) à +2,2 % (1974-2007). Dans le même temps, le chômage, quasi inexistant jusqu'alors, commence à progresser.

Le taux de chômage atteint des sommets au début des années 1990, marqué par la forte récession de 1993 avec un recul du PIB de 3,5 %. À cette période, les cadres commencent également à être davantage touchés par le chômage. Le taux de chômage de la population retrouvera des niveaux importants, supérieurs à 10 %, au début des années 2010, après la crise économique de 2008-2009 qui constitue la plus grave récession économique de l'après-guerre. Le taux de chômage en France a ensuite nettement reflué entre 2016 et 2023, avant d'être de nouveau orienté à la hausse depuis.

[37] Le 1er choc pétrolier découle de la décision des membres de l'Opep d'augmenter de 70 % les prix du pétrole et de réduire progressivement la production de 5 % par mois. Il est lié à la crise géopolitique au Moyen-Orient qui se cristallise par la guerre du Kippour menée par la Syrie et l'Egypte contre Israël soutenu par les Etats-Unis en octobre 1973. Le 2e choc pétrolier est lié à la révolution iranienne de septembre 1978 qui inquiète les marchés financiers et fait flamber le prix du baril de pétrole. La hausse sera prolongée par le conflit Iran-Irak qui débute en 1980.

[38] Insee, *Dossier : Avant et après les chocs pétroliers : l'économie française de 1949 à 2012, trente ans de vie économique et sociale*, édition 2014.

Une forte désindustrialisation qui aboutit à une économie désormais tournée vers les services

Le changement de régime de croissance, consécutif aux chocs pétroliers des années 1970, s'accompagne pour la France d'une baisse importante du poids de son industrie, qui s'intensifie dans les années 1980. La part de l'industrie dans la production de valeur ajoutée totale est quasi divisée par deux en 60 ans : 27 % en 1966, 19 % en 1996, 14 % en 2024. Il s'agit de l'un des processus de désindustrialisation les plus marqués parmi les grands pays développés[39]. Les économies allemande et italienne, par exemple, préservent mieux leur outil industriel.

L'ampleur de la désindustrialisation varie considérablement selon les secteurs. Les pertes d'emplois industriels atteignent -40 % en 30 ans dans les biens intermédiaires (produits minéraux, textile, bois-papier, etc.) et -52 % dans les biens de consommation (habillement, équipement du foyer)[40]. À l'inverse, l'industrie agroalimentaire se singularise par une quasi-stabilité des effectifs.

Parallèlement, **en l'espace de 60 ans, l'importance des services dans le tissu productif ne cesse de se renforcer, une évolution particulièrement clé pour l'emploi cadre. La part des services marchands dans la valeur ajoutée passe de 42 % en 1966 à 58 % en 2024**, portée par 3 grands facteurs :

- **Les vagues d'externalisation.** Cette externalisation consiste à confier à d'autres entreprises des activités non stratégiques ou considérées comme extérieures au cœur de métier : sécurité, nettoyage, recyclage, etc. Elle rend plus poreuse la frontière entre services et industrie. Une part importante de la croissance des services marchands dans le PIB ou en matière d'emploi provient donc de ce phénomène[41].
- **L'enrichissement du contenu de la production en composantes immatérielles.** Pour fonctionner et produire, les entreprises consacrent une part toujours plus importante de leurs achats aux services. Ces services aux entreprises regroupent un ensemble hétérogène d'activités (intérim, conseil, services informatiques, etc.). Le poids de ces services dans les achats des entreprises est multiplié par 2,5 en 50 ans[42]. D'autres activités tertiaires, comme les services financiers et les dépenses immobilières, voient aussi leur poids se renforcer.
- **Les investissements des entreprises.** Les investissements intègrent en effet une part croissante de services[43]. Si les exportations restent majoritairement constituées de biens industriels, certains services marchands, comme le conseil et l'ingénierie, génèrent des flux importants vers des clients étrangers.

Les ménages, de leur côté, consacrent une part toujours plus grande de leurs dépenses aux services marchands. En 2025, les dépenses en logement-alimentation-habillement-biens d'équipement ne représentent plus que 50 % de leurs achats contre 63 % en 1965[44].

La 3e révolution industrielle et l'économie numérique

La troisième révolution industrielle[45], amorcée dans les années 1970, accélère la transition vers une société de l'information, profondément marquée par le numérique. Elle se caractérise par l'introduction massive de l'informatique, des microprocesseurs et des ordinateurs dans l'ensemble des secteurs. Ce développement de l'économie numérique s'avérera décisif dans l'expansion de la catégorie cadre, notamment *via* la forte augmentation des cadres informaticiens.

Les ménages sont également concernés par cette transformation dans leur quotidien avec l'essor d'Internet ou encore de la téléphonie mobile. Leur taux d'équipement en ordinateurs, smartphones et autres objets connectés ne cesse de progresser : aujourd'hui, 93 % des ménages possèdent au moins un outil numérique de type ordinateur, tablette ou smartphone[46]. L'émergence du commerce en ligne, la connectivité continue créent de nouvelles habitudes de consommation, une nouvelle socialisation et de nouveaux acteurs. En 2025, 64 % des Français ont effectué un achat sur Internet au cours des trois derniers mois. Ils n'étaient que 29 % en 2009[47].

[39] France Stratégie, *Les politiques industrielles en France - Evolutions et comparaisons internationales*, 2020.
[40] Insee, Economie et Statistique, *Le recul de l'emploi industriel en France entre 1980 et 2007, Ampleur et principaux déterminants, un état des lieux*, 2011.
[41] Insee première, *L'industrie manufacturière de 1970 à 2014*, avril 2016.
[42] Insee, *Dossier : Les ressorts de l'économie des services : dynamiques propres et externalisation*, 2008.
[43] *Ibid*.
[44] Insee, *Consommation effective des ménages par fonction*, 2026.
[45] La 1ère révolution industrielle, à la fin du XVIIIe siècle désigne le passage du travail manuel à une économie mécanisée, notamment grâce à la machine à vapeur. La 2e révolution industrielle, à la fin XIXe siècle se caractérise par la production de masse, grâce à l'essor de nouvelles sources d'énergie (électricité, pétrole).
[46] Insee, *Enquête TIC auprès des ménages en 2025*.
[47] Insee, *L'usage des TIC par les ménages entre 2009 et 2025*, décembre 2025.

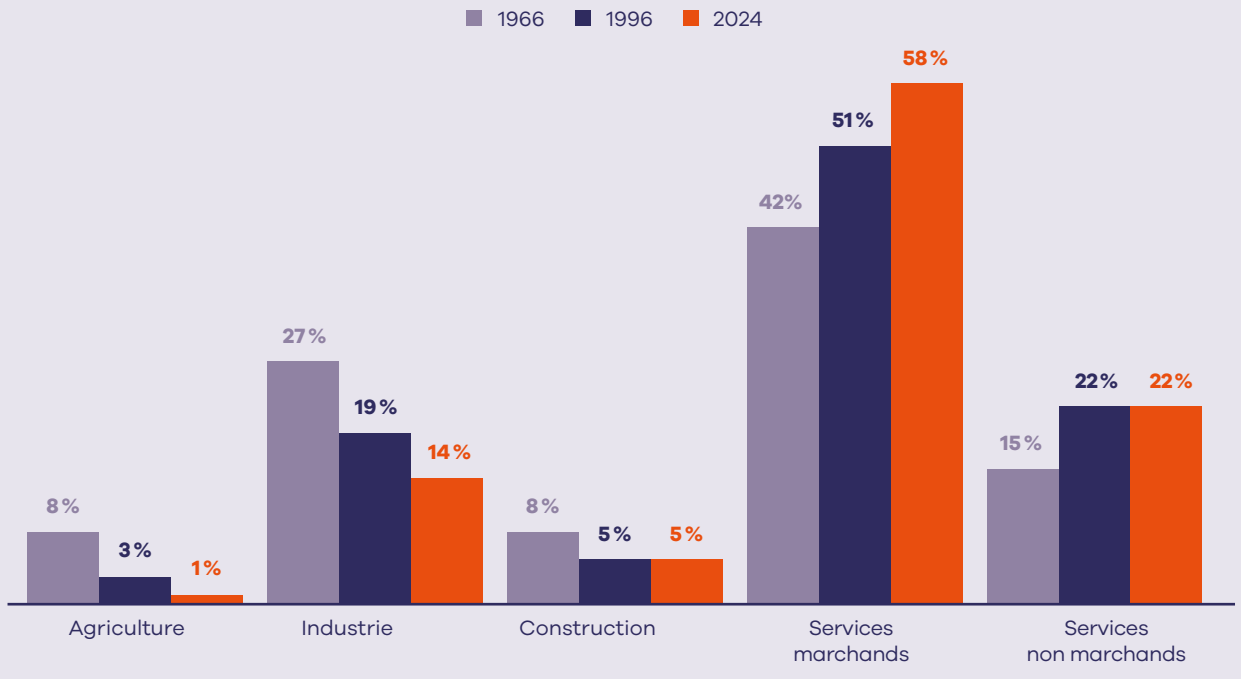
Une exposition croissante à la mondialisation des échanges

L'économie française se caractérise enfin par une exposition de plus en plus forte à la mondialisation. La part des importations dans la demande intérieure ne cesse de croître depuis les années 60 pour atteindre 38,5 % en 2022 contre 13,7 % en 1964. De même, la part des exportations dans la production nationale suit une tendance ascendante. Toutefois, l'économie française affiche des faiblesses structurelles pour affronter ce mouvement de mondialisation, qui s'amplifie au cours des années 2000, notamment après l'adhésion de la Chine à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) fin 2001. En particulier parce que son tissu de PME reste insuffisamment ouvert à l'international, contrairement aux économies allemande et italienne, même si l'industrie française dispose d'autres atouts majeurs : grands groupes industriels de dimension internationale, réseau d'infrastructures de transports développé facilitant échanges et mobilités, ou encore capacité d'innovation émanant de pôles universitaires puissants et de grandes écoles, importants pourvoyeurs de futurs cadres.

Malgré ces atouts, alors que le PIB est multiplié par quatre entre 1980 et 2024, le volume du commerce mondial croît deux fois plus rapidement sur la même période. Le solde commercial de l'économie française, à l'équilibre voire légèrement excédentaire dans les années 1970, se dégrade brusquement durant les années 1980, en lien avec l'explosion de la facture énergétique héritée des chocs pétroliers. Après une séquence vertueuse entre 1992 et 2005 avec des excédents commerciaux qui s'accumulent, le solde commercial, de nouveau négatif, ne cesse de se dégrader à partir de 2006, en particulier sous l'effet de la concurrence chinoise.

La mondialisation de la chaîne de valeur[48] permet à l'économie chinoise d'être incontournable sur des pans entiers de marché. Les conséquences sur l'emploi sont significatives : certains économistes[49] estiment qu'entre 2001 et 2017, 270 000 emplois détruits en France sont directement imputables à la concurrence chinoise même si, dans le même temps, les ménages français, notamment les plus modestes, gagnent en pouvoir d'achat. Pour autant, cette dépendance doit être relativisée car l'économie chinoise n'est pas le principal partenaire commercial de la France. Les échanges commerciaux avec des partenaires européens, aux premiers rangs desquels l'on trouve l'Allemagne, l'Italie et l'Espagne, sont bien supérieurs à ceux enregistrés avec la Chine.

Part de la valeur ajoutée générée par secteur en France entre 1966 et 2024 (en %)



Source : Insee

[48] La mondialisation de la chaîne de valeur permet aux entreprises de produire plus efficacement à l'échelle mondiale, tout en créant de fortes interdépendances économiques, avec des impacts positifs (compétitivité, innovation) mais aussi des défis (risques, éthique, environnement).
[49] Clément Malgouyres, *Banque de France*, 2018.

L'essor des cadres et leur diversification, au cœur des transformations économiques et sociétales

Une explosion du nombre de cadres

Depuis les années 1960, le nombre de cadres du secteur privé n'a cessé d'augmenter. **Entre les recensements de l'Insee de 1968 et 2020, il a plus que quintuplé.** En 2024, les effectifs de cadres en poste dans le secteur privé ont franchi la barre des 4 millions[50]. Cet essor massif est propre à l'emploi cadre : sur la même période, l'emploi salarié non-cadre n'a été multiplié que par 1,5.

Les transformations structurelles de l'économie française décrites précédemment constituent un terreau favorable à cette évolution, en particulier la tertiarisation et le développement des services à forte valeur ajoutée (informatique, conseil, ingénierie, R&D, etc.) pour répondre aux évolutions économiques : révolution numérique, transition écologique, etc.

Ces transformations favorisent également les investissements des entreprises, notamment en biens immatériels, en particulier des logiciels informatiques. Or, il existe une corrélation étroite entre investissements des entreprises et développement de l'emploi cadre[51].

Dans ce contexte, les emplois de cadres gagnent progressivement du terrain parmi les emplois salariés du secteur privé. Leur part est passée de 7 % en 1968 à 23 % en 2020. Dans le même temps, le poids des professions intermédiaires, qui s'intitulaient « cadres moyens » dans les nomenclatures de l'Insee jusqu'au début des années 1980, est passé de 11 % à 28 %, tandis que la part des ouvriers a reculé. Aujourd'hui, dans le secteur privé, les cadres restent cependant encore inférieurs en nombre aux ouvriers et, *a fortiori*, aux employés[52].

En parallèle, une élévation des niveaux de diplôme pour répondre aux nouveaux besoins de l'économie

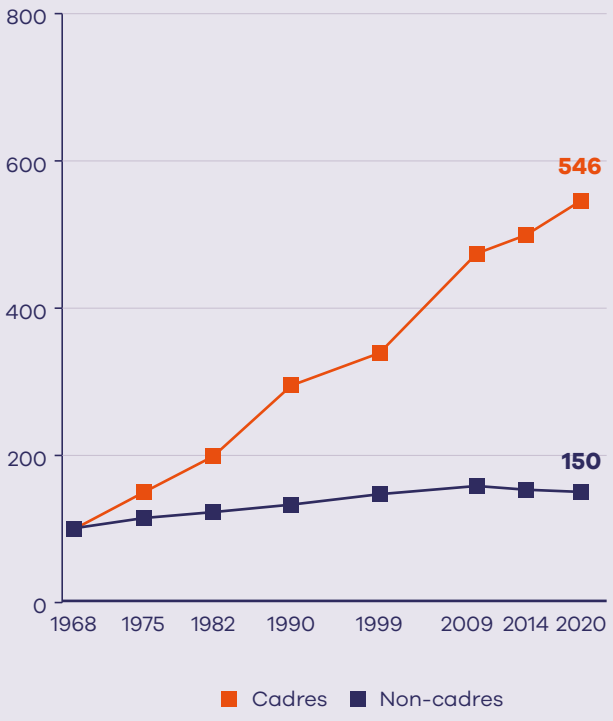
Ces évolutions s'accompagnent d'une élévation générale des niveaux de diplôme, pour répondre aux exigences des entreprises et aux besoins de l'économie. Le niveau de diplôme des actifs du privé s'est élevé progressivement au fil des années, notamment pour les cadres. En 1990, 44 % d'entre eux détenaient un diplôme de niveau Bac +3 ou plus ; ils sont 72 % en 2024[53]. En 2024, 53 % des cadres sont même diplômé.es d'un Bac +5. C'est encore plus vrai chez les jeunes (70 % des cadres de moins de 30 ans). Pour accéder à des postes cadres dès les premières années de vie active, un diplôme de niveau Bac +5 est quasiment devenu un prérequis. Ce n'est pas pour autant une garantie : parmi les diplômé.es Bac +5 en emploi 12 mois après l'obtention de leur diplôme, 65 % sont cadres[54].

Les hausses des effectifs de diplômé.es d'écoles d'ingénieurs (43 000 en 2022 soit +76 % par rapport à 2000) et d'écoles de commerce (44 000 soit +144 %) ont particulièrement soutenu cette dynamique.

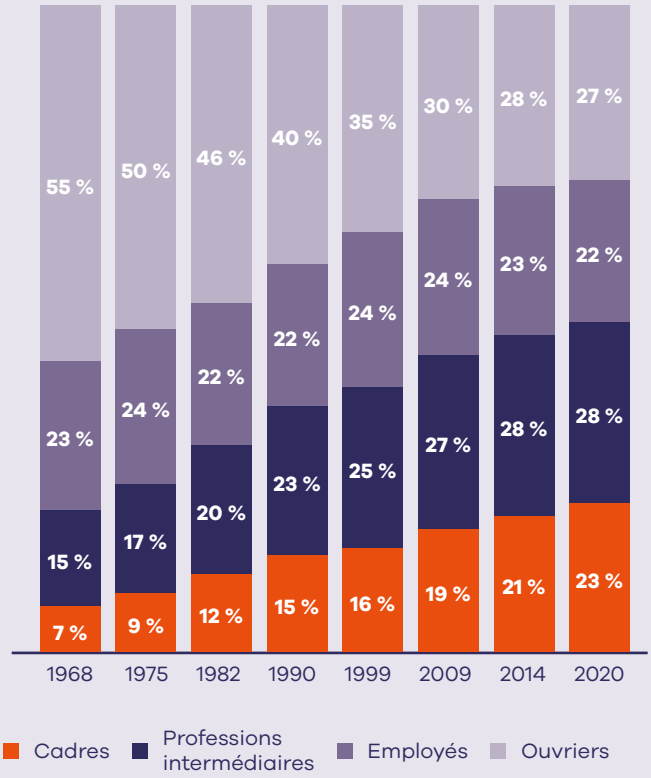
[50] Apec, 2025 et Insee, base Tous Salariés 2023. En 2023, le nombre total de salarié.es dans le secteur privé atteint 21,5 millions.
[51] Apec, *Emploi cadre et cycles conjoncturels : prévisions à 5 ans*, juillet 2009.
[52] Dans l'ensemble de l'emploi, intégrant le secteur public notamment, les cadres sont plus nombreux que les ouvriers : Insee Références, *Emploi, chômage, revenus du travail*, Edition 2025.
[53] Insee, enquêtes Emploi, traitement Apec.
[54] Apec, *Jeunes diplômé.es d'un Bac +5 : une insertion plus difficile et au prix de concessions importantes*, novembre 2025.

Évolution du nombre de salarié.es du privé par catégorie socioprofessionnelle

Indice base 100 en 1968

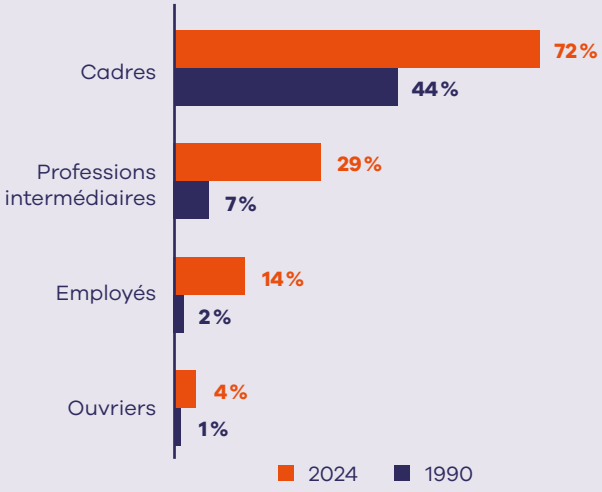


Répartition des salarié.es du privé par catégorie socioprofessionnelle



Champ : salarié.es du secteur privé hors agriculture âgés de 25 à 59 ans, France hexagonale jusqu'en 1982 et France entière à partir de 1990
Source : Insee, recensements de la population

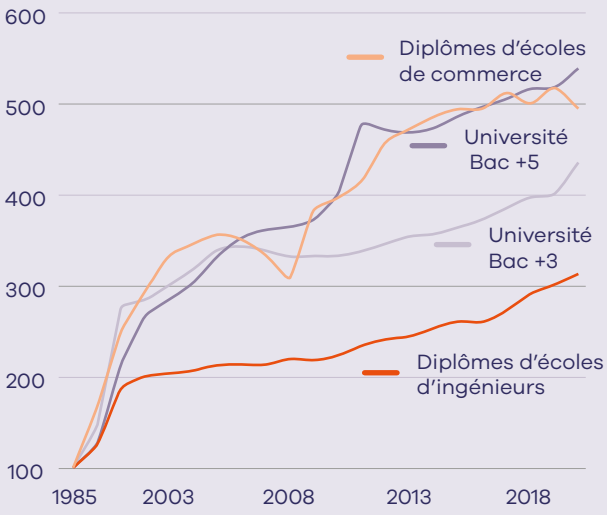
Part des diplômés d'un Bac + 3 ou plus parmi les salarié.es du privé, selon la catégorie socioprofessionnelle



Champ : salarié.es du secteur privé, France entière hors Mayotte
Source : Insee, enquêtes Emploi, traitement Apec

Évolution du nombre de diplômes délivrés dans les principales filières du supérieur long

Indice base 100 en 1985



Champ : France hors Mayotte avant 2011, France à partir de 2011, hors diplômes d'écoles de commerce en apprentissage et formation continue
Source : MESRI-SIES

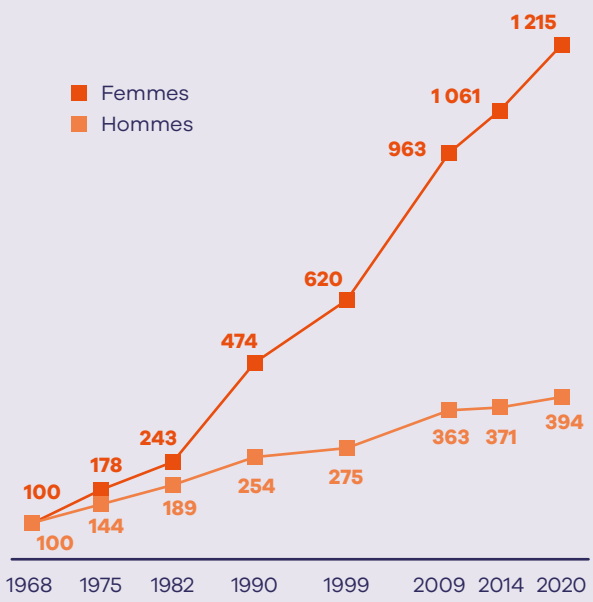
Une féminisation progressive des cadres

L'augmentation de la part des femmes parmi les cadres marque une évolution majeure de la catégorie. Entre 1968 et 2020, les effectifs de femmes cadres ont en effet été multipliés par 12, soit une augmentation 4 fois plus forte que pour les hommes cadres. **Aussi, alors que les femmes cadres représentaient à peine 2 cadres sur 10 dans le secteur privé en 1968, elles sont environ 4 sur 10 aujourd'hui.** Ces évolutions s'expliquent par la progression massive de la place des femmes sur le marché du travail et leur montée en qualification. Le taux d'activité des femmes de 15 à 64 ans est ainsi passé de 54 % en 1975 à 72 % en 2024, tandis que celui des hommes reculait de 84 % à 78 %[55]. Par ailleurs, les jeunes femmes sont désormais plus diplômées que les jeunes hommes : 56 % des femmes de 25 à 34 ans détiennent un diplôme du supérieur, contre 50 % des hommes du même âge[56].

Certains métiers cadres se sont largement féminisés : les femmes occupent 52 % des postes de cadres dans les services administratifs, comptables et financiers (contre 22 % en 1983) et 48 % dans la banque et les assurances (contre 17 % en 1983). La féminisation progresse aussi dans des secteurs autrefois très masculins, comme l'ingénierie et les cadres de l'industrie (27 % de femmes contre 3 % au début des années 1980) ou le bâtiment et les travaux publics (23 % contre 3 %). Dans l'informatique, en revanche, elle reste lente : 18 % des ingénieurs informatiques sont des femmes, soit une progression de seulement 6 points en 35 ans.

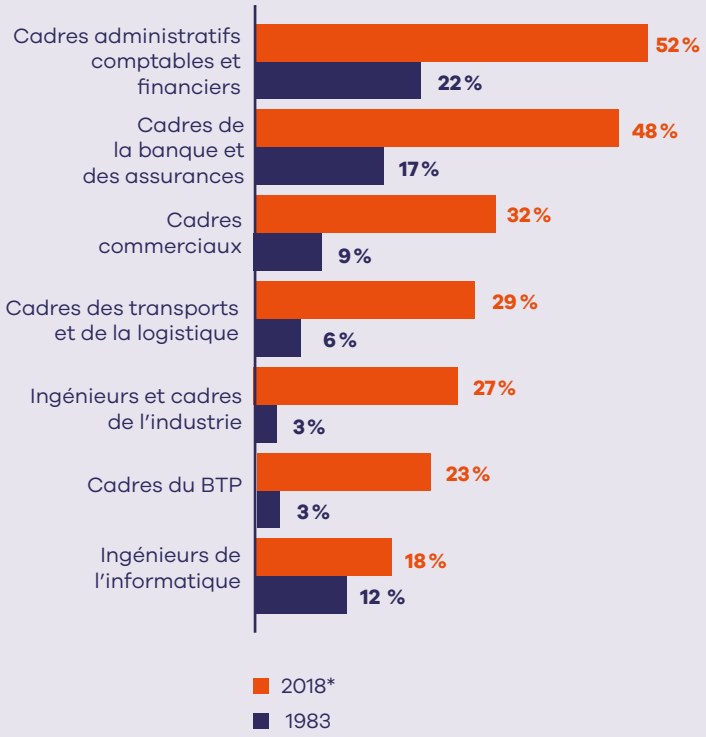
Au global, les femmes demeurent malgré tout encore sous-représentées parmi les cadres du secteur privé : 38 % en 2023 contre 45 % parmi les non-cadres.

Évolution des cadres du privé par sexe
Indice base 100 en 1968



Champ : salarié.es du secteur privé hors agriculture âgé.es de 25 à 59 ans, France hexagonale jusqu'en 1982 et France entière à partir de 1990
Source : Insee, recensements de la population

Évolution de la part des femmes cadres du secteur privé par famille de métiers



* Dernière donnée disponible.

Nomenclature des métiers : FAP 2009 (87 familles).

Source : enquêtes Emploi, Insee, données lissées par moyenne mobile d'ordre 3, traitement Dares. Par souci de simplification, on désigne dans le graphique les périodes 1982-1984 par 1983 et 2017-2019 par 2018.

[55] Le taux d'activité est le rapport entre le nombre d'actifs (en emploi et demandeurs d'emploi) et la population en âge de travailler. Insee, enquête Emploi, *https://www.insee.fr/fr/statistiques/8578961*
[56] Insee, *Portrait social de la France*, édition 2025.

Répartition des cadres et des non-cadres par sexe en 2023

Champ : salarié.es du secteur privé - Source : Insee, BTS 2023

Être cadre signifie moins être manager

Le développement de l'emploi cadre a également transformé la nature même de cette catégorie socio-professionnelle. À l'époque du modèle fordiste des années 1950-1970, structurant l'organisation des activités industrielles, les cadres incarnaient alors souvent la figure du chef d'équipe, chargé d'organiser et de contrôler le travail, dans un contexte où la production de masse et la division verticale des tâches dominaient. Même si le statut de cadre n'a jamais été exclusivement lié à l'encadrement et que l'encadrement n'est pas réservé aux cadres[57].

Cette distanciation entre les notions de cadre et de manager s'est renforcée au cours des dernières années. **Entre 2006 et 2020, la part des encadrants parmi les cadres a reculé de 53 % à 42 %[58], une baisse de 11 points en 14 ans[59]. La majorité des cadres (58 %) sont aujourd'hui des « experts » et des « expertes »,** qui n'ont pas de responsabilité hiérarchique directe, tout en pouvant piloter des projets ou des missions transverses. On les retrouve aussi bien dans des postes techniques (ingénierie, R&D), fonctionnels (RH, finance) ou commerciaux, illustrant la diversification des rôles au sein de cette catégorie. La légitimité des cadres d'aujourd'hui repose davantage sur leur savoir-faire/leur expertise, au-delà de leur position dans l'organigramme. Reste que plus de 4 cadres sur 10 continuent de jouer un rôle hiérarchique, ce qui entraîne, pour ces managers, des attentes et des contraintes spécifiques par rapport aux cadres non encadrants[60].

Votre tâche principale est-elle de superviser d'autres salarié.es ?
% « oui »

Champ : cadres du secteur privé
Source : Insee, enquêtes Emploi, traitement Apec

[57] *Encadrer : une tâche peu féminisée qui n'est pas réservée aux cadres*, Insee Première n°1920, septembre 2022.
[58] Qu'on peut définir dans l'enquête Emploi de l'Insee comme des cadres ayant pour tâche principale de superviser le travail d'autres salariés.
[59] La part des cadres déclarant avoir une charge d'encadrement avait également nettement baissé dans les décennies précédentes. Thomas Amossé, Violaine Delteil, *L'identité professionnelle des cadres en question*, Travail et Emploi n°99, juillet 2004.
[60] Apec, *Cadres et management : une relation paradoxale, entre satisfaction et désaffection*, janvier 2026.

Un essor dans tous les secteurs d'activité, particulièrement intense dans les services

Une forte tertiarisation de l'emploi cadre

Dans tous les secteurs d'activité, le volume de cadres a connu une progression importante au cours des dernières décennies. **Entre 1968 et 2020, le volume de cadres a été multiplié par 2,8 dans l'industrie et 3,7 dans le BTP** alors que, dans le même temps, le nombre de non-cadres dans ces deux secteurs a diminué.

Mais dans la population cadre, plus encore que pour l'ensemble de la population active, les dernières décennies sont surtout marquées par la tertiarisation de l'économie. Sur la période 1968-2020, **le nombre de cadres dans le secteur tertiaire (incluant le commerce) a été multiplié par 6,9,** alors que la progression des non-cadres n'a été que de 2,8. En 1968, le secteur tertiaire (incluant le commerce) dominait déjà et regroupait 65 % des cadres contre 40 % des non-cadres. Cette part a continué à augmenter progressivement pour atteindre 82 % en 2020 contre 73 % des non-cadres. Au sein du secteur tertiaire, ce sont surtout les services dits à forte valeur ajoutée (activités informatiques, ingénierie, banque-assurance, communication, conseil, activités juridiques et comptables) qui ont connu une forte progression en termes de volumes d'emploi depuis le début des années 1980. Aussi, **près de la moitié des cadres (45 %) travaillent aujourd'hui dans les services à forte valeur ajoutée.** Ces secteurs affichent de surcroît les taux d'encadrement les plus élevés : c'est-à-dire la part des cadres parmi les salariés. L'informatique se distingue particulièrement, avec 79 % de cadres parmi les salariés du secteur.

Une nette progression des volumes également dans les autres secteurs d'activité

Même si la progression du nombre de cadres y est moins spectaculaire, l'industrie constitue également un secteur emblématique des transformations de l'économie française vers des emplois de plus en plus qualifiés. **L'industrie représente aujourd'hui 16 % des emplois cadres.** Mais cette moyenne cache des disparités territoriales. Dans des régions au fort tissu industriel, comme la Normandie ou la Bourgogne-France-Comté, la part de l'industrie dans l'emploi cadre s'avère bien plus importante, atteignant respectivement 27 % et 29 %. Surtout, d'une industrie manufacturière exigeant une main-d'œuvre peu qualifiée, on est passé en quelques décennies à une industrie de pointe où la R&D, la robotique et l'informatique sont au cœur de l'activité[61].

En effet, face aux nombreux défis complexes (transition écologique et énergétique, conformité aux nouvelles réglementations, etc.), les entreprises de l'industrie ont des besoins accrus en compétences cadres, couvrant une large variété de métiers. Les opportunités dans les activités dites « cœur de métier » restent nombreuses, notamment dans les métiers du process et du pilotage en production industrielle. Parallèlement, les entreprises de l'industrie ont intégré les enjeux de la transformation numérique, ce qui se traduit par d'importants besoins pour les métiers du développement informatique ou de l'informatique industrielle et technique. Ces besoins sont couverts par les entreprises industrielles elles-mêmes, mais ont aussi favorisé le développement des services marchands aux entreprises, notamment dans l'ingénierie ou l'informatique[62]. On peut par ailleurs noter que certaines industries à forte intensité technologique présentent un taux d'encadrement élevé, traduisant un fort besoin d'ingénieurs et de compétences techniques pointues. C'est le cas, par exemple, des équipements électriques et électroniques (42 %) ou de l'automobile-aéronautique et autres matériels de transports (37 %).

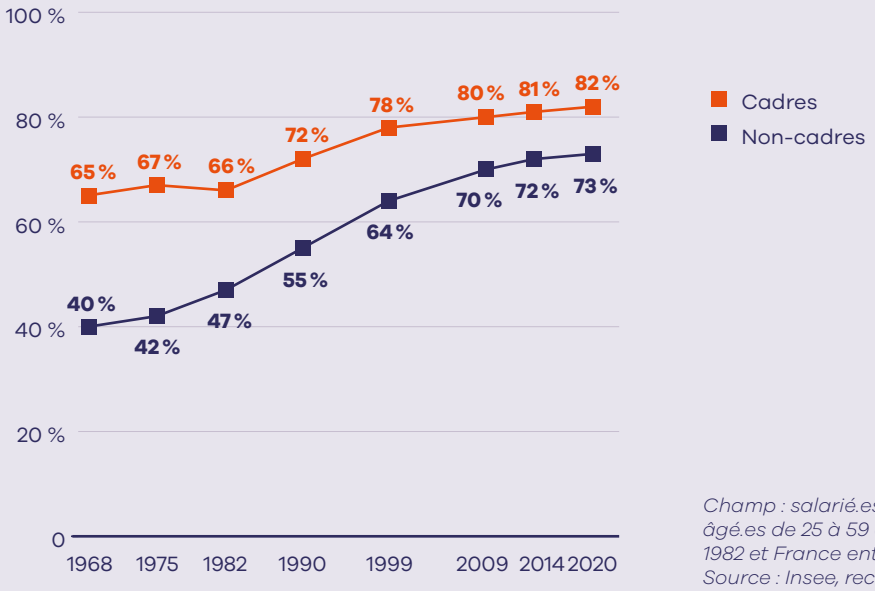
[61] Apec-CESI, *Usine du futur, bâtiment du futur : 12 métiers en émergence*, revue de tendances, octobre 2019.
[62] Apec, *L'industrie et les services à forte valeur ajoutée*, mars 2022.

Évolution du nombre de cadres et de non-cadres par secteur d'activité

Indice base 100 en 1968

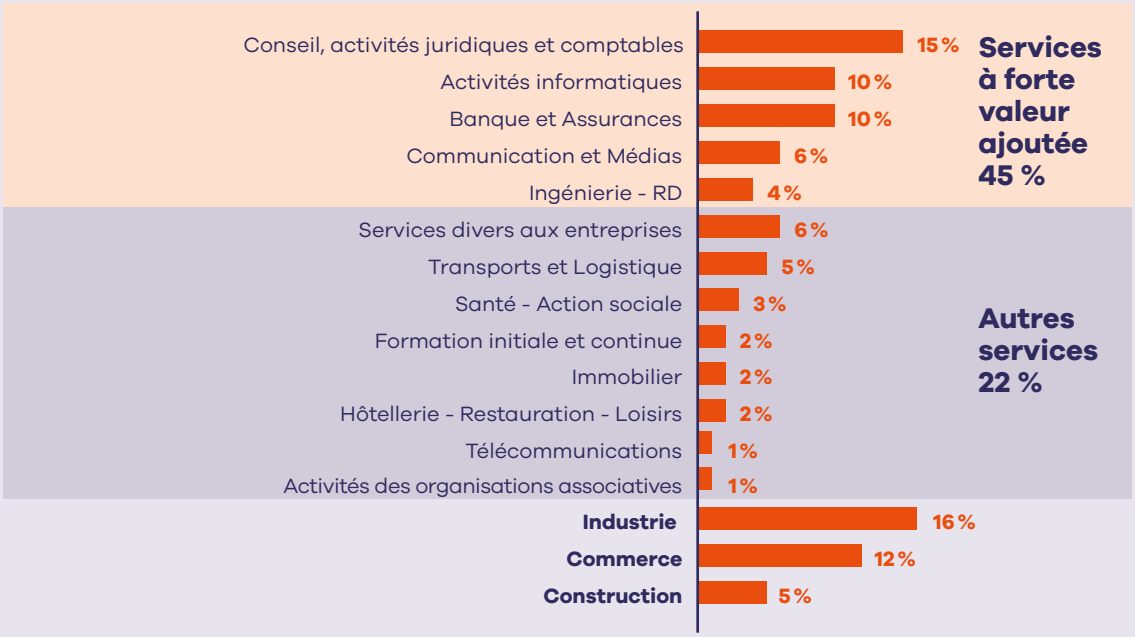
Champ : salarié.es du secteur privé hors agriculture âgé.es de 25 à 59 ans, France hexagonale jusqu'en 1982 et France entière à partir de 1990
Source : Insee, recensements de la population

Part des salarié.es cadres et non-cadres travaillant dans le secteur tertiaire (dont commerce)



Champ : salarié.es du secteur privé hors agriculture âgé.es de 25 à 59 ans, France hexagonale jusqu'en 1982 et France entière à partir de 1990
Source : Insee, recensements de la population

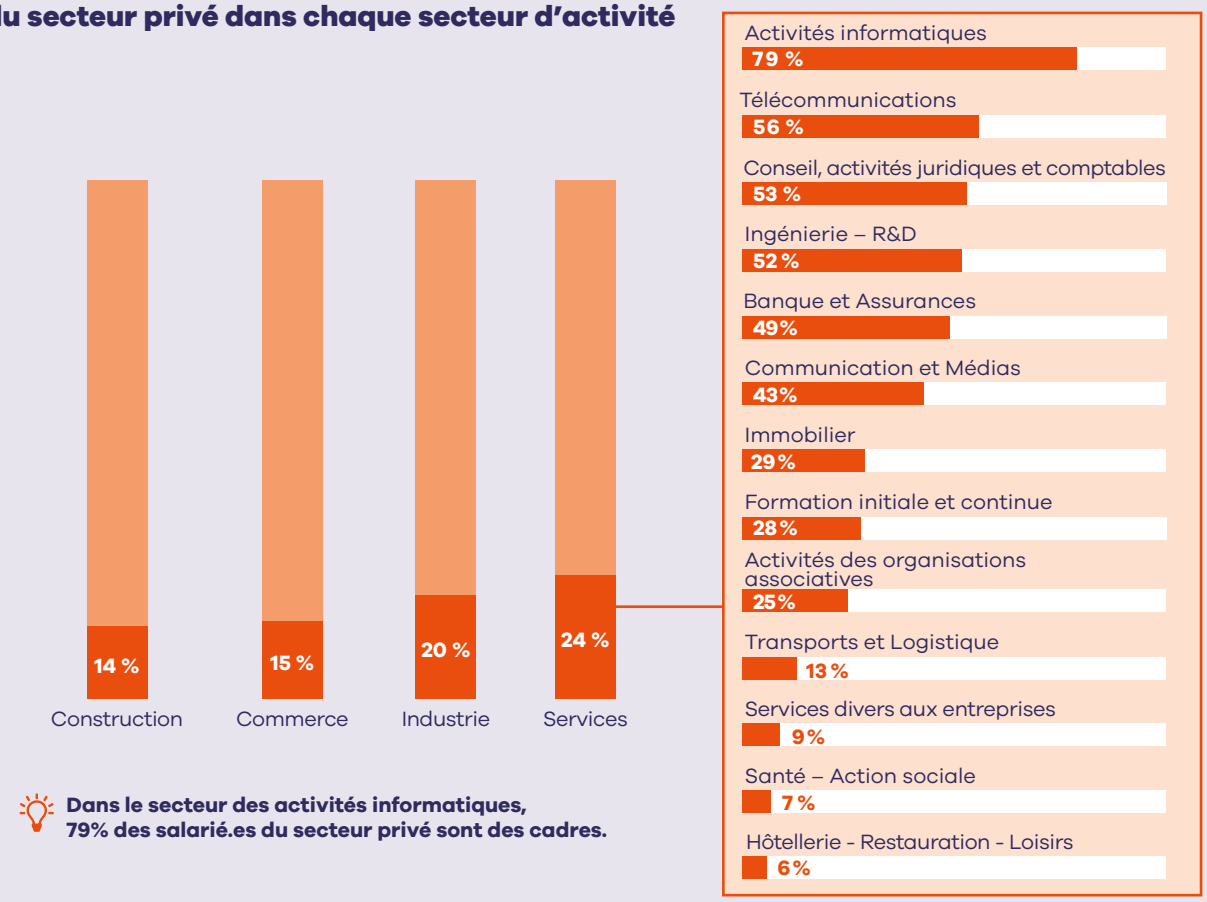
Répartition des cadres en 2023 selon le secteur d'activité détaillé



15 % des cadres du secteur privé travaillent dans le secteur du conseil et des activités juridiques et comptables.

Champ : salarié.es du secteur privé
Source : Insee, BTS 2023, traitements Apec

Taux de cadres parmi les salarié.es du secteur privé dans chaque secteur d'activité



Dans le secteur des activités informatiques, 79% des salarié.es du secteur privé sont des cadres.

Champ : salarié.es du secteur privé - Source : Insee, BTS 2023, traitements Apec

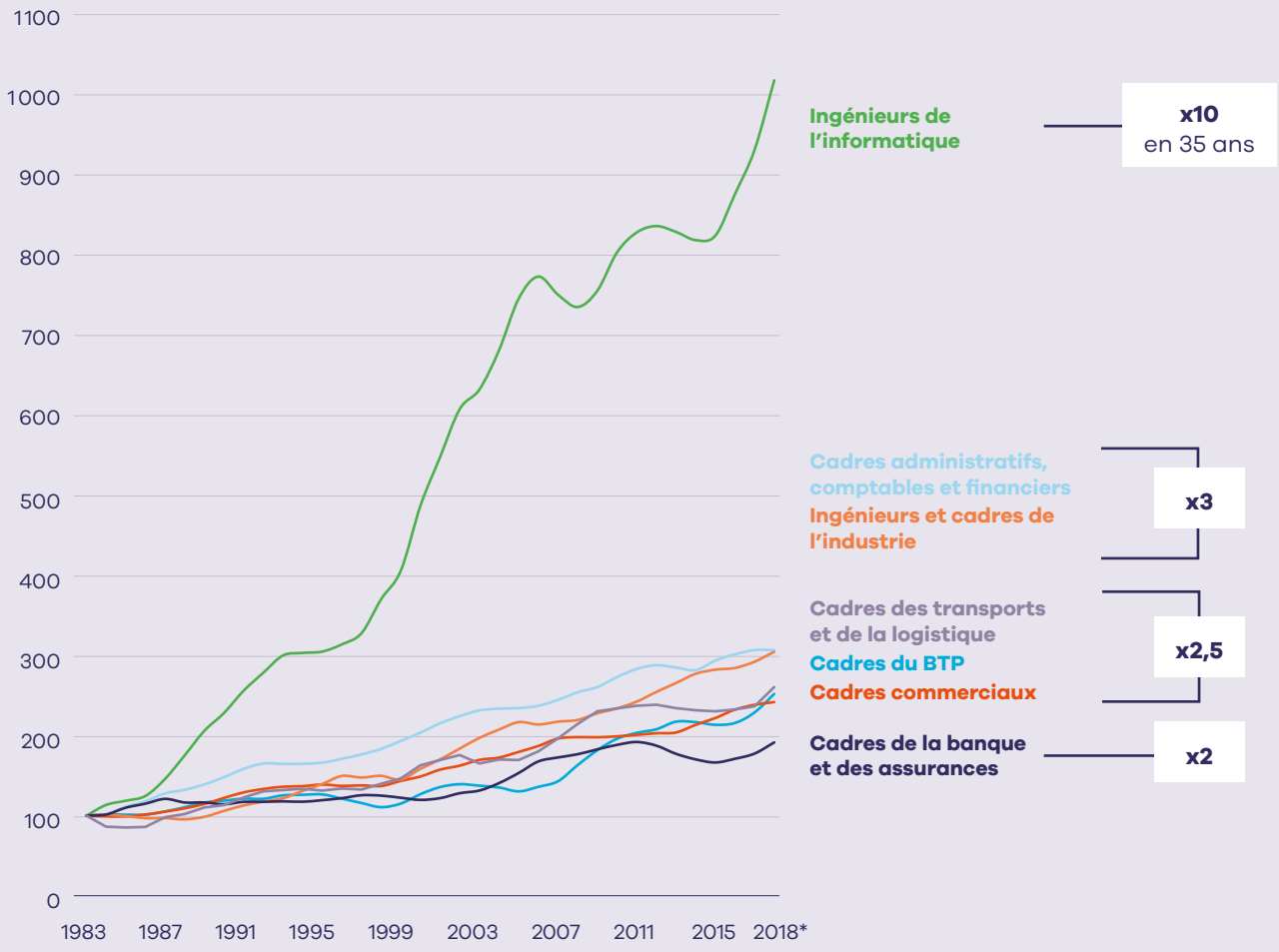
Un essor massif des métiers de l'informatique

Les évolutions sectorielles de la population cadre ont également eu des impacts importants sur les métiers cadres. En particulier, les métiers d'ingénieurs en informatique, principalement composés d'analystes-programmeurs, d'ingénieurs d'études ou de développement, ont connu une progression fulgurante depuis les années 1980 et les débuts de la révolution numérique. **En à peine quarante ans, leurs effectifs ont été multipliés par dix,** reflétant l'importance croissante de ces technologies dans l'économie. Cette croissance a été particulièrement spectaculaire durant les années 2000, période marquée par l'explosion des besoins en compétences digitales.

Les ingénieurs de l'informatique sont devenus en quelques décennies la 3e famille professionnelle comptant le plus de cadres, derrière les cadres administratifs, comptables et financiers et les cadres commerciaux. Cette famille professionnelle se caractérise aussi par une part modeste de managers parmi les cadres : seulement 14 % parmi les ingénieurs et cadres d'étude-R&D en informatique et télécommunications et 13 % parmi les consultants en systèmes d'information contre 42 % en moyenne. Une caractéristique qui souligne la spécificité de ces métiers, centrés sur l'expertise technique.

Même si elles sont moins spectaculaires, les autres familles de métiers ont connu également des progressions remarquables de leurs volumes de cadres. Le nombre de cadres administratifs a été multiplié par trois entre 1983 et 2018. C'est également le cas pour les ingénieurs et cadres de l'industrie. Plus globalement, l'essor de la population cadre a favorisé la diversification des métiers cadres, comme peuvent l'illustrer les 446 fiches métiers présentes sur Apec.fr regroupant près de 7 000 intitulés de poste.

Évolution des effectifs de cadres par famille de métiers
Indice base 100 en 1982



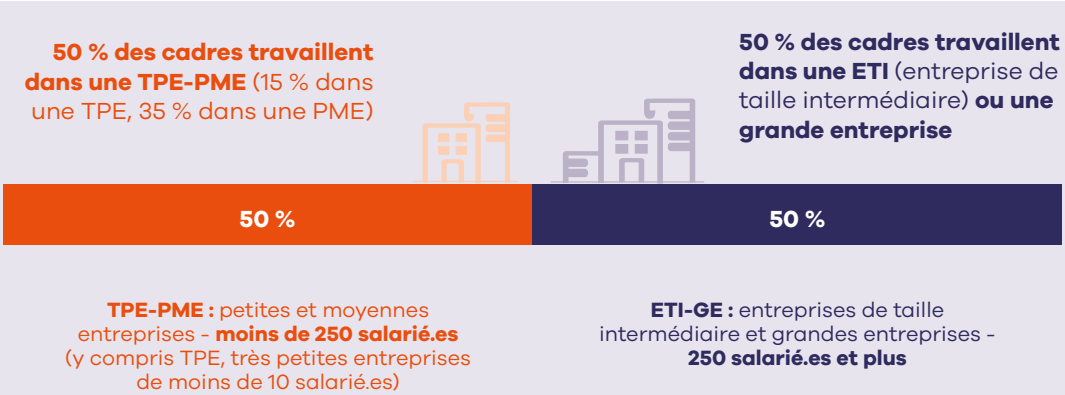
***** Dernière donnée disponible.

Nomenclature des métiers : FAP 2009 (87 familles)
Source : enquêtes Emploi, Insee, données lissées par moyenne mobile d'ordre 3, traitement Dares. Par souci de simplification, on désigne dans le graphique les périodes 1982-1984 par 1983 et 2017-2019 par 2018.

Des cadres également répartis entre grandes entreprises et PME

L'image des cadres a souvent été associée à la grande entreprise. Les faits révèlent pourtant une réalité plus nuancée : **aujourd'hui, la moitié d'entre eux travaillent dans une PME de moins de 250 salariés, dont 15 % dans une TPE de moins de 10 salariés**. Cette proportion atteint même 58 % hors Île-de-France[63]. La place des cadres dans les PME a été renforcée ces dernières décennies par la tertiarisation de l'économie. La proportion de cadres travaillant en TPE-PME est en effet plus élevée dans le secteur des services que dans d'autres secteurs, et en particulier l'industrie.

La taille de l'entreprise renvoie aussi à des réalités de travail différentes[64]. Les TPE-PME sont perçues comme des structures à taille humaine, valorisant responsabilité, autonomie et polyvalence, mais offrant parfois des perspectives d'évolution plus limitées et des avantages sociaux moindres. Les ETI-GE, quant à elles, sont associées à des parcours professionnels plus structurés, au prix d'une hiérarchie et de processus souvent jugés plus lourds. Si les cadres distinguent bien « petites » et « grandes » entreprises comme des univers distincts, cela ne constitue pas un frein à la mobilité entre ces entités. Parmi les cadres mobiles dans l'année, un tiers a changé de taille d'entreprise, passant d'une PME à une grande entreprise ou inversement[65]. Ces passerelles peuvent être sources d'opportunités et répondre à des besoins spécifiques pour les cadres, en fonction des moments de leur parcours professionnel.



Champ : salarié.es du secteur privé
Source : Insee, BTS 2023

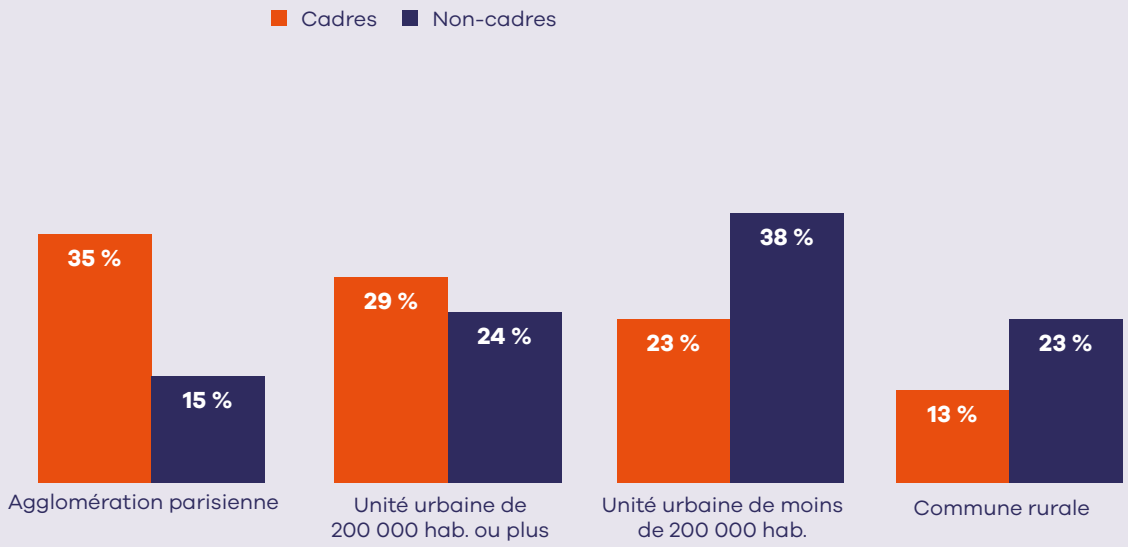
Des cadres présents sur tous les territoires, mais une forte concentration dans les métropoles

Les cadres sont présents sur l'ensemble du territoire : un quart des cadres travaillent dans des agglomérations de moins de 200 000 habitants et 13 % dans des territoires ruraux. Mais les cadres sont surreprésentés au sein des grandes agglomérations : 35 % des cadres travaillent au sein de l'agglomération parisienne (contre 15 % des non-cadres) et 29 % dans des agglomérations d'au moins 200 000 habitants (contre 24 %). L'emploi cadre apparaît donc comme particulièrement concentré dans quelques territoires, en particulier au sein de la métropole parisienne et des grandes métropoles régionales, au sein desquelles se regroupent les principaux centres de décision et les services à forte valeur ajoutée (informatique, R&D, conseil, finance, audit, etc.). D'ailleurs, plus de la moitié (52 %) des offres d'emploi cadre diffusées par l'Apec en 2025 concernent seulement 12 bassins d'emploi sur les 306 que compte la France[66].

Ces inégalités territoriales se retrouvent au niveau régional, avec **une prédominance de la région Île-de-France – 43 % des cadres y travaillent –**, loin devant Auvergne-Rhône-Alpes (11 %). Toutefois, depuis 1990, le développement des emplois cadres a été moins rapide en Île-de-France que dans les autres régions, illustrant une montée en puissance des métropoles régionales. En effet, selon l'Insee, en 35 ans, l'écart entre Paris et les dix plus grandes aires urbaines de province pour les fonctions de type cadres (conception-recherche, gestion, culture-loisirs, prestations intellectuelles, etc.) s'est resserré[67].

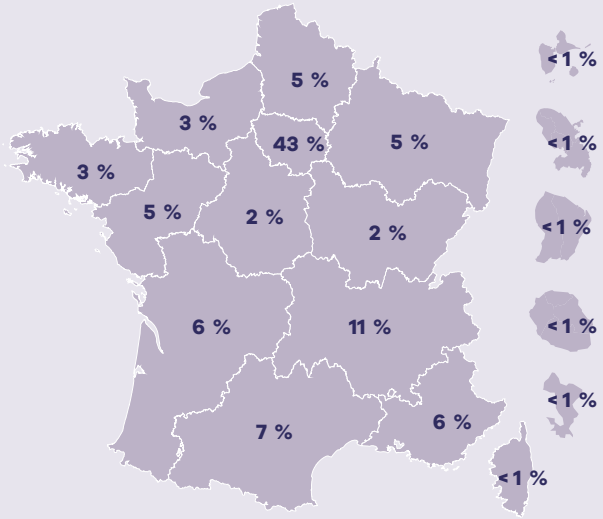
[63] Apec, *Portrait statistique des cadres en TPE-PME*, avril 2023.
[64] Apec, *Mobilités croisées entre PME et grandes entreprises : une réalité dans les deux sens, plutôt bien vécue*, juillet 2024.
[65] *Ibid.*
[66] Il s'agit des zones d'emploi de Paris, Lyon, Toulouse, Nantes, Bordeaux, Lille, Marseille, Versailles-Saint-Quentin, Strasbourg, Rennes, Grenoble et Montpellier. Source : Apec, 2026.
[67] *Les fonctions de décision, de conception et de gestion plus présentes dans les grandes métropoles régionales*, Insee Première n°1856, 27/04/2021.

Répartition des cadres et des non-cadres par taille d'unité urbaine



Champ : salarié.es du secteur privé
Source : Insee, enquête Emploi 2024, traitements Apec

Répartition des cadres par région de travail

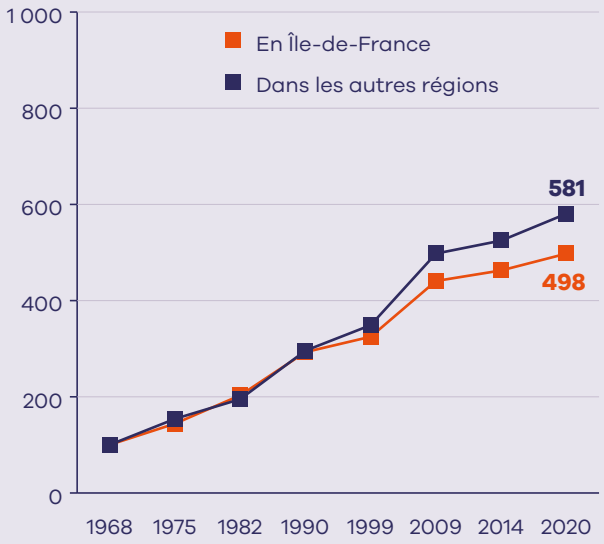


43 % des cadres travaillent en Île-de-France

Champ : cadres du secteur privé
Source : Insee, BTS 2023

Évolution du nombre de cadres du privé par région

Indice base 100 en 1968



Champ : cadres du secteur privé hors agriculture âgés de 25 à 59 ans, France hexagonale jusqu'en 1982 et France entière à partir de 1990
Source : Insee, recensements de la population

CHAPITRE 2

Des conditions de travail à double tranchant, qui restent caractéristiques des cadres

Au cours des dernières décennies, la population des cadres s'est considérablement élargie et diversifiée. Pour autant, leurs conditions de travail continuent aujourd'hui encore à les caractériser et les distinguer des autres catégories socioprofessionnelles dans le secteur privé. Bénéficiant globalement de meilleures conditions d'emploi et de travail, les cadres ne sont cependant pas à l'abri de certaines difficultés.

Des conditions de travail favorables

Une moindre pénibilité physique que les autres catégories socioprofessionnelles

La nature des missions et des tâches confiées aux cadres va encore actuellement de pair avec un environnement professionnel et des conditions matérielles de travail qui leur sont propres. La quasi-totalité des cadres occupent en effet des emplois dits de bureau et exercent des fonctions à dominante intellectuelle, administrative ou de gestion, caractéristiques des « cols blancs ». Cette réalité met en lumière la séparation traditionnelle avec les « cols bleus », dont le travail repose avant tout sur des tâches manuelles ou d'exécution.

Au quotidien, l'activité des cadres se distingue par une utilisation intensive des outils numériques (logiciels spécialisés, smartphones, connexion Internet, etc.), dépassant 7 heures par jour pour 74 % d'entre eux, contre 28 % pour les non-cadres, ce qui rend les métiers de cadres particulièrement télétravaillables.

Ainsi, le travail des cadres, par nature, les préserve clairement des efforts physiques intenses, des contraintes posturales et de l'exposition au bruit, qui peuvent être à l'origine de fatigue, de maladies professionnelles et altérer la qualité de vie. Selon une enquête de la Dares (TraCov 2, 2023), les cadres sont nettement moins nombreux que les non-cadres à devoir effectuer des mouvements douloureux ou fatigants (8 % vs 53 %), à porter des charges lourdes (8 % vs 50 %), à rester longtemps debout (13 % vs 59 %) et à travailler parfois ou souvent dans un environnement bruyant (39 % vs 63 %). Ces écarts sont particulièrement marqués avec les ouvriers, qui déclarent plus fréquemment exercer des métiers éprouvants et dans des environnements parfois à risque, mais ils restent notables avec les employés et avec les professions intermédiaires. Les écarts sur ce point entre catégories socioprofessionnelles sont restés relativement stables dans le temps. En 1984 par exemple, 10 % des cadres d'entreprise déclaraient devoir rester longtemps debout dans leur travail, contre 68 % des ouvriers, 42 % des employés et 43 % des professions intermédiaires[68].

La sinistralité au travail confirme la moindre exposition des cadres aux risques pour leur santé physique, avec 5 accidents du travail avec arrêt par million d'heures rémunérées contre 21 pour l'ensemble des salariés du régime général en 2019. Et une minorité des maladies professionnelles reconnues concernent les cadres (5 %)[69].

En lien, au moins en partie[70], avec cette moindre pénibilité physique au travail, l'espérance de vie des cadres, du secteur privé et public, est supérieure à celle des autres catégories socioprofessionnelles. Les hommes cadres de 35 ans vivent en moyenne 5,3 ans de plus que les ouvriers et 3,8 ans de plus que les employés. Chez les femmes, l'écart est respectivement de 3,4 et 1,8 ans[71].

Au global, en s'intéressant à 6 dimensions de la qualité de l'emploi et du travail (salaires, conditions d'emploi, conditions de travail, temps de travail, trajectoires et carrières, représentation), il apparaît que les cadres demeurent globalement protégés par rapport aux autres salariés[72]. Les cadres se caractérisent par exemple par la stabilité de leur contrat de travail. En effet, 95 % des cadres du secteur privé bénéficient d'un CDI, contre 83 % des non-cadres[73].

[68] Dares, *35 ans d'évolution des conditions de travail*, 2023.
[69] Insee, *France - Portrait social*, édition 2023.
[70] L'écart d'espérance de vie par CSP peut être lié aux conditions de travail, mais aussi aux modes de vie différents (comportements de santé, moindre recours aux soins, etc.). De plus, l'appartenance à une catégorie sociale peut également être la conséquence d'une mauvaise santé plutôt que la cause : un problème de santé peut empêcher la poursuite d'études, le maintien en emploi ou l'accès aux emplois les plus qualifiés.
[71] Insee, *Les écarts d'espérance de vie entre cadres et ouvriers : 5 ans chez les hommes, 3 ans chez les femmes*, Insee Première n°2005, juillet 2024.
[72] France Stratégie, *Qualité de l'emploi : une question de métiers ?*, décembre 2023.
[73] Apec, *Portrait statistique des cadres du privé*, édition 2023.

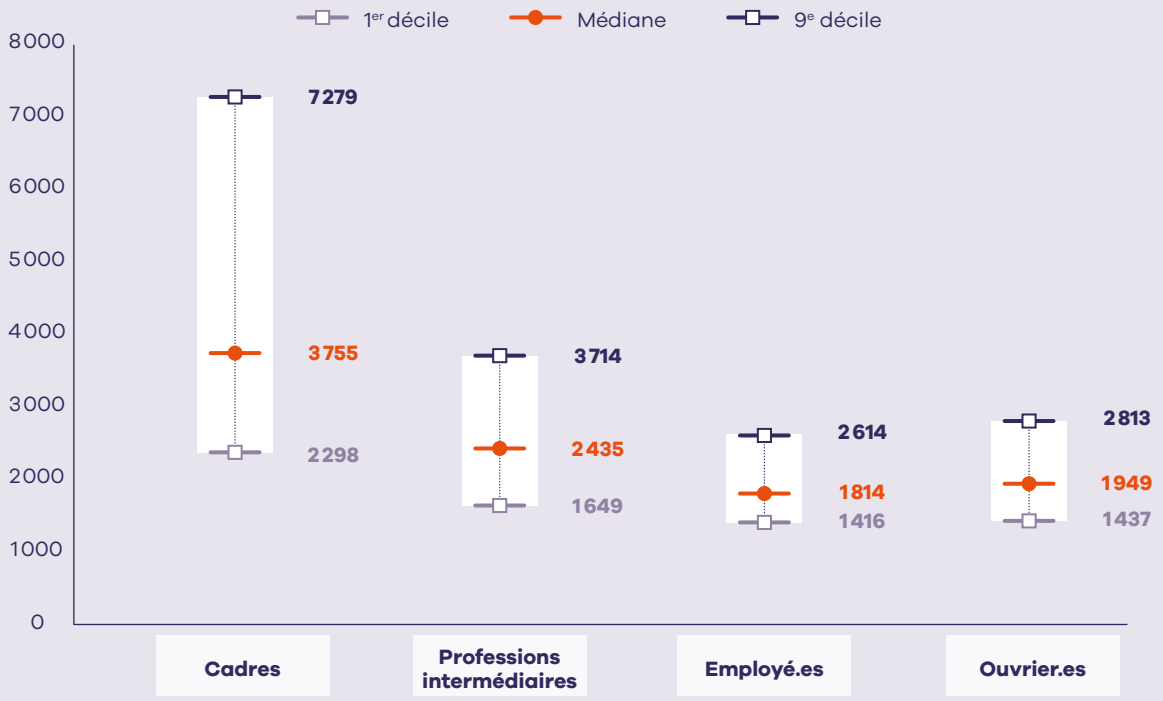
La rémunération, toujours un avantage distinctif du statut de cadre

La rémunération des cadres demeure clairement un critère fortement distinctif entre cadres et non-cadres. **En 2024, le salaire médian mensuel net des cadres en équivalent temps plein (3 755 euros) se situe nettement au-dessus de celui des autres catégories socioprofessionnelles :** environ le double de celui des employés et des ouvriers et 1,5 fois celui des professions intermédiaires. L'écart de rémunération entre catégories socioprofessionnelles s'est toutefois resserré récemment[74]. Il convient également de préciser que le salaire des cadres est particulièrement dispersé, oscillant entre 2 300 et 7 300 euros nets mensuels pour 80 % d'entre eux. Pour les cadres les moins bien rémunérés, l'écart avec les autres catégories socioprofessionnelles peut ainsi s'avérer faible ou inexistant.

La rémunération des cadres est également marquée par l'importance de la part variable. La moitié d'entre eux en bénéficient. Elle représente 23 % de la rémunération brute totale des cadres et professions intellectuelles supérieures, contre 18,5 % pour les employés[75]. Les cadres reçoivent par ailleurs davantage de primes d'intéressement et de participation que les autres catégories socioprofessionnelles[76].

La marge de négociation salariale à l'embauche est également plus courante pour les postes de cadres, en raison de la rareté ou de la complexité des profils recherchés et d'une individualisation des contrats à certains niveaux de responsabilités. Résultat : les cadres peuvent davantage s'écarter des minima fixés par les conventions collectives. Ainsi, la majorité des cadres qui changent d'entreprise cherchent à négocier leur rémunération (59 %[77]). De même, les pratiques de négociation salariale une fois en poste diffèrent selon les catégories socioprofessionnelles. Les cadres sont plus souvent impliqués dans des négociations individuelles (54 % ont demandé une augmentation au cours des douze derniers mois, soit 10 points de plus que les autres catégories socioprofessionnelles), qui ont par ailleurs plus de chances d'aboutir[78]. Les cadres sont aussi plus nombreux à juger que les augmentations proposées par leur entreprise devraient être majoritairement individuelles[79].

Salaires mensuels nets en euros, en équivalent temps plein en 2024 par catégorie socioprofessionnelle



Champ : salarié.es du secteur privé, y compris bénéficiaires de contrats aidés et de contrats de professionnalisation ; hors apprenti.es, stagiaires, salarié.es agricoles et salarié.es des particuliers-employeurs, France hors Mayotte
Source : Insee, base Tous salariés 2024

[74] Insee, *Le tassement de l'éventail des salaires s'est poursuivi en 2023 et de façon moindre en 2024*, 2025.
[75] Dares, *La structure des rémunérations*, janvier 2026.
[76] Direction générale du Trésor, *Les dispositifs de partage de la valeur en France et en Europe*, Trésor-Eco n°286, juin 2021.
[77] Apec 2023, *La négociation salariale à l'embauche : une pratique courante chez les cadres et à l'issue souvent positive à condition de travailler sa posture*, octobre 2023.
[78] Apec-Terra Nova, *La rémunération vue par les salarié.es du privé : des progrès attendus en matière de lisibilité, d'équité et d'équilibre global contributions – rétributions*, septembre 2025.
[79] Apec-Terra Nova, opus cit.

Une grande flexibilité dans le temps de travail, caractéristique des cadres

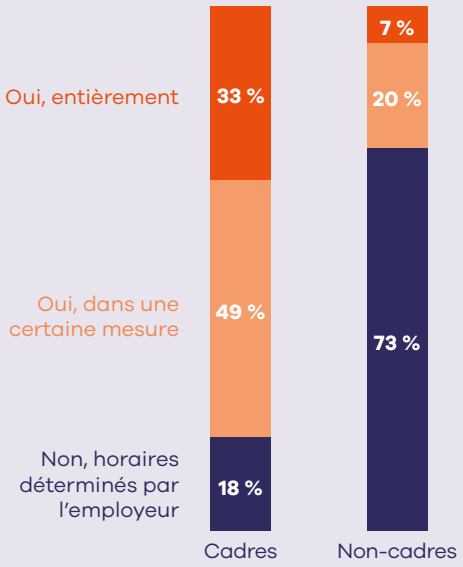
Le temps de travail constitue également une caractéristique forte des conditions de travail des cadres. Ils travaillent le plus souvent à temps complet (91 % des cadres contre 69 % des employés[80]) et quand ils sont à temps partiel, il s'agit plus souvent d'un temps partiel choisi que subi. Surtout, leur nombre moyen d'heures de travail est plus important que celui des non-cadres[81].

Depuis la loi n°2000-37 du 19 janvier 2000 relative à la réduction du temps de travail, les cadres bénéficient par ailleurs de dispositions spécifiques pour comptabiliser leur temps de travail. Ils peuvent en effet bénéficier de contrats de forfaits en jours, qui comptabilisent non pas les heures travaillées sur la journée ou la semaine mais les jours travaillés. À l'origine réservés aux cadres tels que définis dans les conventions collectives, les forfaits jours ont été étendus en 2005 aux salariés non-cadres disposant d'une autonomie dans l'organisation de leur temps de travail[82]. Cependant, dans les faits, le forfait jours concerne encore aujourd'hui essentiellement des cadres : 84 % des salariés au forfait jours sont des cadres[83].

Aussi, **la capacité à organiser son temps de travail et une certaine liberté dans le choix des horaires constituent un critère distinctif majeur entre les cadres et les non-cadres.** 82 % des cadres du privé ont la possibilité de choisir leurs horaires de travail, contre seulement 27 % des non-cadres. **Cette flexibilité est contractualisée *via* le forfait en jours pour 57 % des cadres[84].** Mais même les cadres disposant d'un forfait heures[85] déclarent très majoritairement avoir une organisation temporelle flexible (73 %). Ainsi, cette flexibilité relève davantage de l'identité cadre que du contrat de travail.

Dans les faits, les cadres se saisissent de cette liberté organisationnelle. Environ 7 cadres sur 10 déclarent moduler leurs horaires de travail, que ce soit pour des raisons professionnelles (assister à une réunion en dehors des horaires standards, avancer sur un projet urgent) ou personnelles (se rendre à un rendez-vous médical, pratiquer un loisir). Les cadres sont d'ailleurs une large majorité à pouvoir s'absenter plusieurs heures en semaine pour une raison personnelle, sans avoir à poser de congés[86].

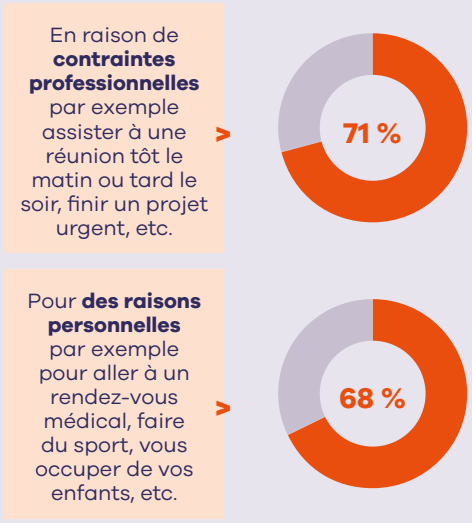
Part des salariés ayant la possibilité de choisir leurs horaires de travail



Champ : salarié.es du secteur privé en emploi en France, hors Mayotte
Source : Insee, enquête Emploi 2024, traitement Apec

Vous arrive-t-il de moduler vos horaires de travail … ?

(Total Souvent ou de temps en temps %)



Base : cadres en emploi
Source : Apec, Parentalité chez les cadres. Une conciliation sous tension, surtout pour les mères, 2025

[80] Dares, *Le temps de travail partiel,* avril 2026.
[81] France Stratégie, *Les cadres aujourd'hui : quelles spécificités,* juillet 2020.
[82] France Stratégie, *Les cadres et l'emploi : aspects légaux, conventionnels et statistiques*, juillet 2020.
[83] Dares, *Qui sont les salariés au forfait en jours et comment leur travail s'organise-t-il ?*, mai 2026.
[84] *Ibid.*
[85] Le forfait en heures prévoit une durée de travail, sur une base hebdomadaire, mensuelle ou annuelle.
[86] Apec, *Parentalité chez les cadres. Une conciliation sous tension, surtout pour les mères*, septembre 2025.

La possibilité de délimiter soi-même sa journée de travail est notamment mobilisée par les cadres parents d'enfants mineurs, qui sont un peu plus nombreux à moduler leurs horaires en raison de contraintes familiales : 58 % récupèrent ainsi au moins une fois par semaine leur(s) enfant(s) à leur mode de garde le soir, et 29 % tous les jours ou presque[87]. Dans les faits, ce sont surtout les mères qui font usage de la flexibilité horaire pour organiser leur quotidien. Majoritairement responsables des tâches domestiques et familiales, elles assument davantage les imprévus liés aux enfants (enfant(s) malade(s), défaillance du mode de garde, etc.).

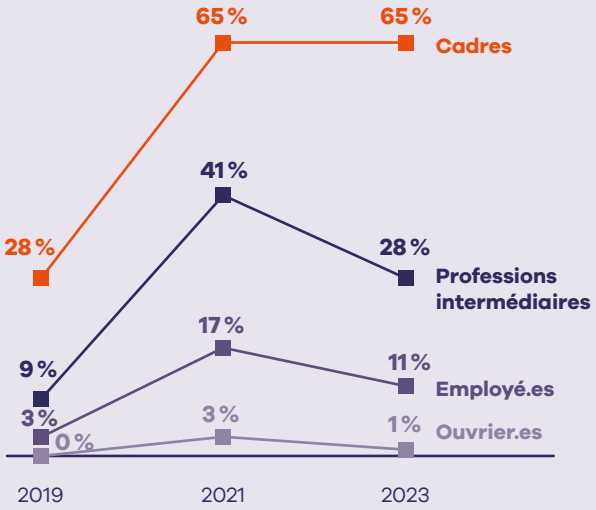
Le télétravail, un nouveau marqueur de la population cadre

Le télétravail s'est largement répandu parmi les cadres pendant la crise sanitaire de 2020 et s'est maintenu depuis. Au sein des autres catégories socioprofessionnelles, le télétravail ne s'est pas autant développé et la part de télétravailleurs a reflué à l'issue de la crise. Ainsi, en 2023, parmi l'ensemble des salariés, 65 % des cadres télétravaillent au moins occasionnellement (une proportion stable par rapport à 2021), contre 28 % des professions intermédiaires (41 % en 2021) et 11 % des employés (17 % en 2021)[88]. Dans le secteur privé, la moitié des cadres télétravaillent désormais au moins 2 jours par semaine[89]. **Le télétravail s'est ainsi installé comme un nouveau marqueur identitaire des cadres, symbole de leur autonomie.**

Les cadres télétravailleurs se sont d'ailleurs approprié cette pratique et les trois quarts adaptent leurs missions en fonction de leurs jours de télétravail : ils privilégient le présentiel pour les réunions et les formations, et le distanciel pour la gestion administrative et le travail de fond. Ils bénéficient en parallèle d'une souplesse dans la fixation de leurs jours de télétravail.

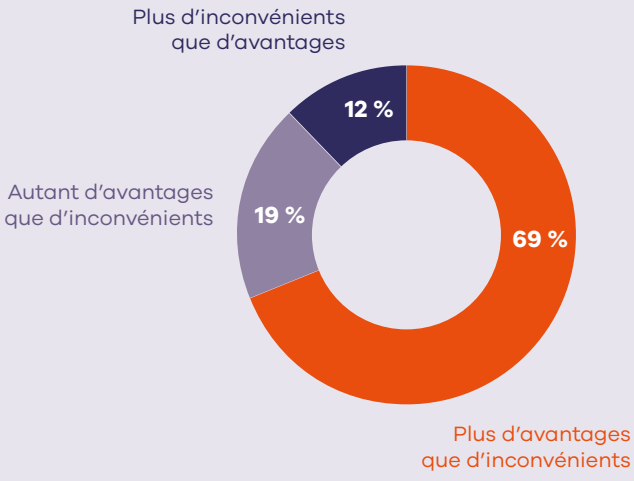
Les cadres plébiscitent le télétravail, y voyant nettement plus d'avantages que d'inconvénients. En particulier, près de 8 cadres télétravailleurs sur 10 considèrent que la pratique du télétravail facilite la conciliation entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle et même 45 % qu'elle la facilite « beaucoup »[90]. Ils soulignent également ses atouts en matière d'économie de temps passé dans les transports, de capacités de concentration ou encore de gestion des imprévus, même si, en parallèle, certains inconvénients sont pointés en matière d'isolement au travail, d'intégration des nouvelles recrues ou de diffusion de l'information.

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



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

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



Base : cadres télétravailleurs
Source : Apec, 2024

[87] *Ibid.*
[88] Dares, *Comment évolue la pratique du télétravail depuis la crise sanitaire ?*, novembre 2024.
[89] Apec, *Regard des cadres, managers et employeurs sur le télétravail,* mars 2025.
[90] Apec, *Parentalité chez les cadres. Une conciliation sous tension, surtout pour les mères*, septembre 2025.

Mais des exigences de disponibilité et une pression importantes

Des contraintes fortes en matière de charge de travail et de pression

Les avantages matériels et la flexibilité horaire conférés aux cadres se révèlent aussi être la contrepartie de conditions de travail marquées par une forte intensité, liée à la fois aux exigences et à la complexité des postes, et au rythme de travail. Ainsi, le statut cadre s'accompagne d'horaires plus étendus : 18 % indiquent travailler plus de 50 heures par semaine (contre 7 % pour les non-cadres) et les cadres sont plus nombreux que les non-cadres à travailler sur leur temps libre pour répondre à leurs impératifs professionnels[91].

L'intensification du travail des cadres est liée aux nombreuses exigences à leur égard en matière de disponibilité et de réactivité. Les cadres relèvent ainsi une multiplication des réunions, dont l'organisation est plus complexe depuis la montée en puissance du travail hybride, et de fréquentes interruptions liées aux sollicitations numériques[92]. Les trois quarts (72 %) indiquent devoir fréquemment interrompre une tâche pour en effectuer une autre contre 57 % pour les non-cadres. Ces interruptions entament le temps consacré au travail de fond, les rythmes de travail se fragmentent et la pression s'accentue. Ainsi, 45 % des cadres déclarent devoir régulièrement travailler dans l'urgence[93]. Ces contraintes, qui se cumulent, révèlent des conditions de travail qui peuvent être difficiles. Près des deux tiers des cadres (63 %) déclarent devoir « toujours » ou « souvent » penser à trop de choses simultanément dans leur travail contre 43 % des non-cadres. En résulte un sentiment de travailler souvent sous pression bien plus courant que chez les non-cadres (41 % vs 24 %) et une perception de charge insurmontable régulière pour 29 % des cadres[94].

Pour les cadres managers, le quotidien professionnel est marqué encore davantage par une pression élevée (51 %). Garants du bon fonctionnement des équipes, ils mènent aussi le plus souvent des activités de production et doivent notamment gérer ou absorber la surcharge de travail en cas d'absences imprévues ou de départs. Ils sont dans les faits plus régulièrement amenés à travailler plus de 50 heures par semaine (31 %, contre 11 % des cadres non-managers et 7 % des non-cadres) et à rogner sur leur temps personnel en raison de leur charge de travail (31 %, contre respectivement 21 % et 15 %).

Une forte porosité chez les cadres entre vie professionnelle et vie personnelle

Bien que facilitante dans l'organisation du travail, la flexibilité dont bénéficient les cadres peut aussi agir comme une contrainte induite par l'activité et les besoins de l'entreprise. Les cadres ont ainsi davantage tendance à moduler leur temps de travail à la hausse qu'à la baisse. Trois quarts d'entre eux indiquent faire des journées plus longues au moins de temps en temps pour absorber une forte charge de travail (et 24 % souvent) contre 53 % qui s'autorisent des journées plus courtes en période de creux (et seulement 8 % souvent[95]).

À ce titre, le travail en dehors des horaires habituels est fréquent chez les cadres : 50 % retravaillent ainsi souvent ou de temps en temps tôt le matin, 57 % tard le soir et 36 % les week-ends[96].

Ces pratiques favorisent l'atténuation des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle chez les cadres, renforcée par les sursollicitations numériques et le télétravail. Les cadres sont en effet 44 % à avoir la sensation de ne pas pouvoir décrocher de leur travail pendant leur temps libre (soir ou week-end). Ils sont également nombreux (environ 60 %) à estimer ne pas disposer de suffisamment de temps de qualité avec leurs proches (enfants, conjoint.e) en raison de leur travail[97]. D'ailleurs, 62 % des cadres (vs 48 % des non-cadres) témoignent de plaintes de leurs proches concernant leur manque de disponibilité en raison de leurs horaires de travail[98].

[91] Dares, enquête TraCov 2 2023, traitement Apec.
[92] Apec, *Flexibilité du temps de travail : un marqueur de l'identité cadre en redéfinition*, décembre 2024.
[93] Apec, *Santé mentale chez les cadres et les managers : des risques exacerbés par l'identité cadre et les injonctions au dépassement de soi,* octobre 2025.
[94] *Ibid.*
[95] Apec, *Flexibilité du temps de travail : un marqueur de l'identité cadre en redéfinition*, décembre 2024.
[96] Apec, *Parentalité chez les cadres. Une conciliation sous tension, surtout pour les mères*, septembre 2025.
[97] *Ibid.*
[98] Dares, enquête TraCov 2 2023, traitement Apec.

Les cadres, et notamment les cadres managers, exposés aux risques liés à la santé mentale

En 2025, près d'un tiers des cadres déclarent éprouver au moins souvent un sentiment de mal-être psychique lié à leur activité professionnelle : stress intense, épuisement, anxiété, irritabilité, etc. Ces difficultés ne sont pas sans conséquence : 60 % des cadres indiquent ressentir souvent ou occasionnellement une fatigue intense, 54 % des troubles du sommeil, et 53 % une perte d'intérêt ou de motivation[99].

Positionnés entre la direction et les équipes, les managers se retrouvent la plupart du temps en première ligne pour prévenir, détecter et accompagner les problèmes de santé mentale. Une large majorité de managers (72 %) déclarent être confrontés, au sein de leur équipe, à des problèmes de santé mentale d'origine personnelle ou professionnelle. Pour y faire face, ils déploient différentes stratégies : suivi de la charge de travail, allégement ou réorganisation des missions, flexibilité des conditions de travail, accompagnement professionnel ou renforcement de la cohésion d'équipe[100]. Mais ces actions ne suffisent pas toujours, et les managers se heurtent à de nombreux obstacles : difficultés à détecter les problèmes, à trouver des solutions, faibles marges de manœuvre pour réduire la charge ou adapter l'organisation du travail, manque de temps ou de formation. *In fine*, face à un collaborateur ou une collaboratrice en difficulté, la moitié des managers craignent de mal faire[101].

Cela n'est pas sans conséquence : près de la moitié des managers (47 %) estiment que la gestion de la santé mentale des équipes a un impact négatif sur leur propre santé mentale. D'autant plus que les managers connaissent davantage de situations de stress intense que les cadres non-managers (58 % contre 52 %) et sont nettement plus confrontés aux conflits au travail (84 % contre 64 %).

Une culture de la performance et de l'invulnérabilité qui accentue la pression

Pour une large majorité de cadres, se dépasser dans son travail est important (83 %). Un sentiment encore plus marqué parmi les cadres managers (89 %). En lien avec cette injonction au dépassement de soi, une partie des cadres préfèrent garder le silence sur leurs difficultés en matière de santé mentale par peur de freiner leur évolution professionnelle. Chez les managers, évoquer leur santé mentale apparaît encore plus difficile.

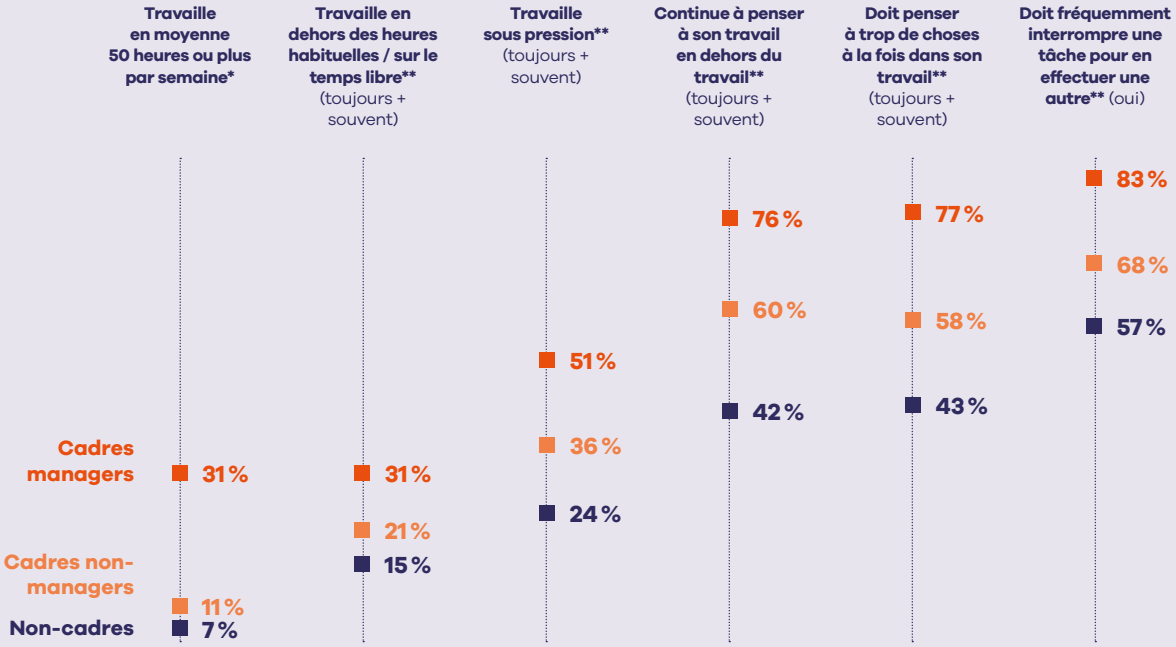
En effet, une partie d'entre eux considèrent que la surcharge de travail et le stress vont de pair avec leur activité. Ils ont également tendance à ne pas s'en plaindre pour donner une image exemplaire à leur équipe. Pour 57 % d'entre eux, exprimer ses difficultés ou souffrances nuirait à leur légitimité en tant que manager. Cette posture les amène parfois à ne pas prendre conscience de la dégradation de leur santé mentale.

Ce surinvestissement est au cœur du registre de la performance, caractéristique importante du travail des cadres et renforcée à partir des années 1980 avec l'individualisation des rémunérations, en particulier pour les cadres[102]. Ils sont, par exemple, davantage soumis à l'atteinte d'objectifs chiffrés précis que les autres catégories socioprofessionnelles du secteur privé : 51 % contre 37 % pour les non-cadres[103].

Cette culture du dépassement entraîne chez les cadres des réactions parfois risquées pour leur santé. 28 % des cadres non-managers et 37 % des cadres managers ont augmenté leurs horaires de travail au cours des 12 derniers mois en raison de difficultés de santé mentale (problèmes de stress, anxiété, épuisement professionnel, etc.), au risque d'en aggraver les effets.

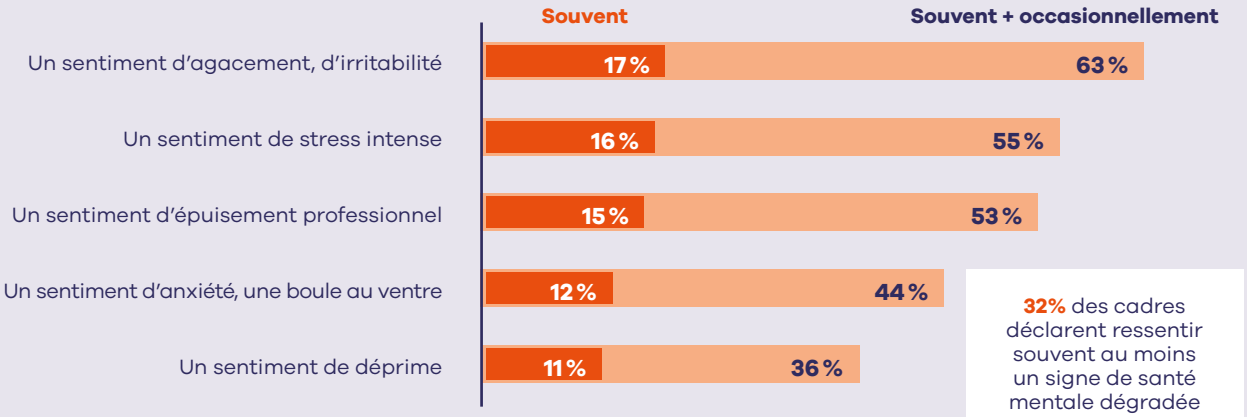
[99] Apec, *Santé mentale chez les cadres et les managers : des risques exacerbés par l'identité cadre et les injonctions au dépassement de soi*, octobre 2025.
[100] *Ibid.*
[101] *Ibid.*
[102] Dares, *Des augmentations de salaire plus élevées et plus individualisées en 1995*, août 1996.
[103] Dares, Enquête TraCov 2 2023, traitement Apec.

Indicateurs d'intensité au travail dans le secteur privé pour les cadres managers, les cadres non-managers et les non-cadres



** Champ : salarié.es du secteur privé à temps complet en France entière. Source : Insee, enquête Emploi 2024, traitement Apec*
*** Champ : salarié.es du secteur privé en emploi en France, hors Mayotte. Source : Dares, enquête TraCov 2 2023, traitement Apec*

Dans le cadre professionnel, vous arrive-t-il de ressentir... ?



32% des cadres déclarent ressentir souvent au moins un signe de santé mentale dégradée

Base : cadres en emploi - Source : Apec, Santé mentale chez les cadres et les managers. Des risques exacerbés par l'identité cadre et les injonctions au dépassement de soi, 2025.

des managers déclarent être confrontés à des problèmes de santé mentale au sein de leur équipe

des managers estiment que faire transparaitre leurs difficultés et souffrances les rend moins légitimes

Base : cadres managers en emploi - Source : Apec, Santé mentale chez les cadres et les managers. Des risques exacerbés par l'identité cadre et les injonctions au dépassement de soi, 2025

Des représentations des cadres qui oscillent entre puissance et fragilité

Depuis soixante ans, les représentations médiatiques des cadres mobilisent une grande diversité de récits, à la fois antagonistes et complémentaires. Elles les associent tour à tour à la puissance, à la réussite et à l'ascension sociale, mais aussi à la fragilité et aux tensions professionnelles.

Les figures de la puissance et de la réussite, au cœur de la représentation des cadres

La figure du cadre, telle qu'elle apparaît dans le paysage médiatique depuis six décennies, se construit autour d'un type physique récurrent. Très fréquemment, les cadres sont représentés sous les traits d'un homme blanc, dans la force de l'âge (entre 35 et 50 ans), à la silhouette svelte voire athlétique. Quand des femmes cadres sont représentées, c'est le plus souvent selon ces mêmes critères d'attractivité. Elles apparaissent ainsi majoritairement comme jeunes, minces et dotées de traits physiques considérés comme séduisants.

Cette représentation témoigne également de la tendance à présenter les cadres sous des atours de puissance, voire de perfection. Les médias forgent *in fine* au fil des décennies la figure d'un individu performant, dont l'excellence sur le plan professionnel transparaît dans la maîtrise de son apparence physique.

Les représentations médiatiques exaltent ainsi une figure quasi-mythologique. Les cadres sont alors montrés comme des héros des temps modernes qui symbolisent la puissance, l'épanouissement professionnel, et implicitement personnel, à travers leur réussite sociale et leur pouvoir.

Depuis 60 ans, l'attitude corporelle des cadres a également été mise en scène pour signifier leur statut. Leur posture, généralement très droite, sérieuse, voire légèrement guindée, s'accompagne souvent d'un regard assuré dans les images analysées. Le cadre prend la pose et souligne par là même sa maîtrise de soi ainsi que sa conscience du regard, voire des exigences, portés sur lui. Les représentations télévisuelles et cinématographiques montrent également des cadres marchant d'un pas rapide et assuré, renforçant ainsi l'idée d'engagement et d'efficacité. Ces mises en scène soutiennent la figure d'un cadre qui se distingue par une confiance en soi, une autorité et un sens accru des responsabilités.

Photographie de Bruno Delessard parue dans Le Point, « Cadres sup cherchent missions », 16/09/2010

Photographie de Frédéric Maury parue en couverture « Les cadres », Luc Boltanski, Editions de Minuit, 1982

Illustration de Christian Jegou parue en couverture du Point, « Salaires des cadres : le mérite paie », 28/10/1985

Photographie Jean-Pierre Couderc parue en couverture de L'Express, « Carrière le profil des gagneurs », 17/05/1985

Photographie de R. Gaillard parue dans L'Express, « Remise en forme pour cols blancs », 16/09/2015

Photographie parue dans Courrier Cadres « Ce que veulent les cadres », 27/04/2016

Photographie de Sven Hagolani parue dans Le Point, « Cadres : le lent rattrapage des salaires féminins », 13/03/2008

Les cadres représentés s'efforcent en permanence de tenir ce rôle. Aussi, de nombreuses images représentent des cadres au sein d'espaces variés, y compris en dehors de l'entreprise (ascenseur, transports en commun, parvis d'immeubles, etc.) dans des postures toujours sérieuses et en mouvement.

Le récit des cadres comme une figure héroïque est dans certains cas poussé à l'extrême à travers des images qui caricaturent ses attributs identitaires. Son physique peut ainsi être moqué avec une insistance sur une forme d'artificialité : le visage et les sourires sont coincés, la silhouette est excessivement musclée et l'apparence très travaillée, etc. La raillerie peut également porter sur son sens moral, en soulignant par exemple son orgueil dans l'accomplissement de ses fonctions, ou son obsession pour l'argent à travers l'illustration d'un nœud papillon détourné en liasse de billets.

Photogramme provenant du Film « PlayTime », Jacques Tati, 16/12/1967

Illustration de PIEM parue en couverture du dossier du Point « 1986 : Le salaire des cadres », 28/10/1985

Des images également nombreuses de la fragilité des cadres

En apparente contradiction avec l'image d'invulnérabilité voire d'arrogance, les représentations médiatiques évoquent aussi largement la fragilité des cadres. Un nombre important d'illustrations viennent décrire une figure désemparée, confrontée à une certaine impuissance. Elles peuvent porter sur l'aspect physique avec des métaphores de la contrainte pour illustrer un pion broyé par le système, un Sisyphe aux efforts vains : des liens ou des entraves qui étouffent, un cadre empalé sur l'aiguille d'une montre ou forcé de courir sans relâche. Ces représentations décrivent une figure de héros dégradé par la charge de travail, l'exigence de résultats et le stress, parfois au bord de l'explosion.

Dès les années 1970, après le premier choc pétrolier, des images représentent les cadres comme des victimes de la violence du monde du travail, fragilisés par la crise économique et la crainte du chômage. La figure du cadre en rupture, qu'il soit en épuisement professionnel (« Le stress des cadres » titre *L'Express* en novembre 1979), au chômage ou en reconversion, devient un thème récurrent pour illustrer des articles sur les cadres. Pendant la crise économique des années 1990, les images de cadres au chômage se sont également multipliées.

La mise en scène de cette fragilité des cadres porte également sur leur posture, qui peut être courbée ou désarticulée pour montrer qu'ils sont dépassés par les forces économiques et l'accélération du monde. Cette fragilité est parfois renforcée par un jeu sur l'atmosphère qui entoure le cadre (lumière en contre-jour, visage dans l'obscurité, flou traduisant l'angoisse, etc.) ou des éléments du décor qui signifient son enfermement et ses limites (cadres dans des cases, environnement architectural fermé, etc.).

Photographie de Marleen Sleeuwits parue en couverture de « Comment (se) sauver (de) l'Open Space ? », éditions Parenthèses, 2016

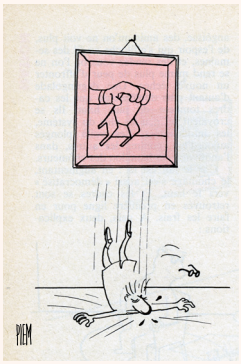


Illustration de PIEM parue dans Le Point n°226 « Cadres : le spleen et la morosité » 17/01/1977

Illustration de Christian Antonnelli parue dans Le Point, « Les cadres et le chômage : le moral en chute libre », 26/06/1993, p.48

Image parue en couverture de « Cadres en stock », éditions Pearson, 2012

Illustration Boris Zhitkov parue dans Courrier Cadres, « Cadres, êtes-vous stressés ? », 11/04/2016

CHAPITRE 3

Une identité cadre qui traverse le temps

D'aucuns prédisaient que le développement de la population cadre et sa diversification allaient effacer ses spécificités au point de faire disparaître la catégorie. Or, non seulement des conditions de travail bien spécifiques continuent de caractériser les cadres, mais le sentiment d'appartenance à la catégorie reste fort. Si les cadres et les non-cadres reconnaissent une certaine porosité entre les catégories, ils soulignent de concert la persistance d'une identité cadre, fondée sur des marqueurs forts non sans lien avec leurs conditions de travail.

Malgré des frontières parfois difficiles à établir, une identité cadre qui reste forte

Une certaine porosité entre cadres et non-cadres, mais une frontière qui fait bien souvent sens

Aujourd'hui, 61 % des cadres estiment que le rôle des collaborateurs et des collaboratrices avec ce statut diffère de celui des non-cadres dans leur entreprise. 55 % des non-cadres partagent ce sentiment. Si la majorité perçoit une distinction, cette différence semble toutefois relative : seuls 12 % des cadres et 11 % des non-cadres considèrent que leurs rôles sont « très » distincts. Ainsi, nombreux sont celles et ceux qui peinent à tracer une ligne claire entre ce qui relève des cadres et ce qui relève des non-cadres dans leur organisation.

Les cadres n'exerçant pas de responsabilités managériales établissent, à ce sujet, moins de frontières que les cadres managers : 56 % vs 65 %. La distinction semble également moins tangible pour les jeunes cadres, moins souvent en position de manager, que pour les cadres séniors (47 % vs 73 %).

Le secteur d'activité semble exercer une influence sur le caractère distinctif du statut cadre : les cadres de l'industrie indiquent davantage que leur rôle diffère de celui des non-cadres que les cadres du commerce ou de la construction (64 % vs 52 % et 49 %). Cela peut illustrer une certaine hétérogénéité du rôle des cadres en fonction de l'activité de l'entreprise.

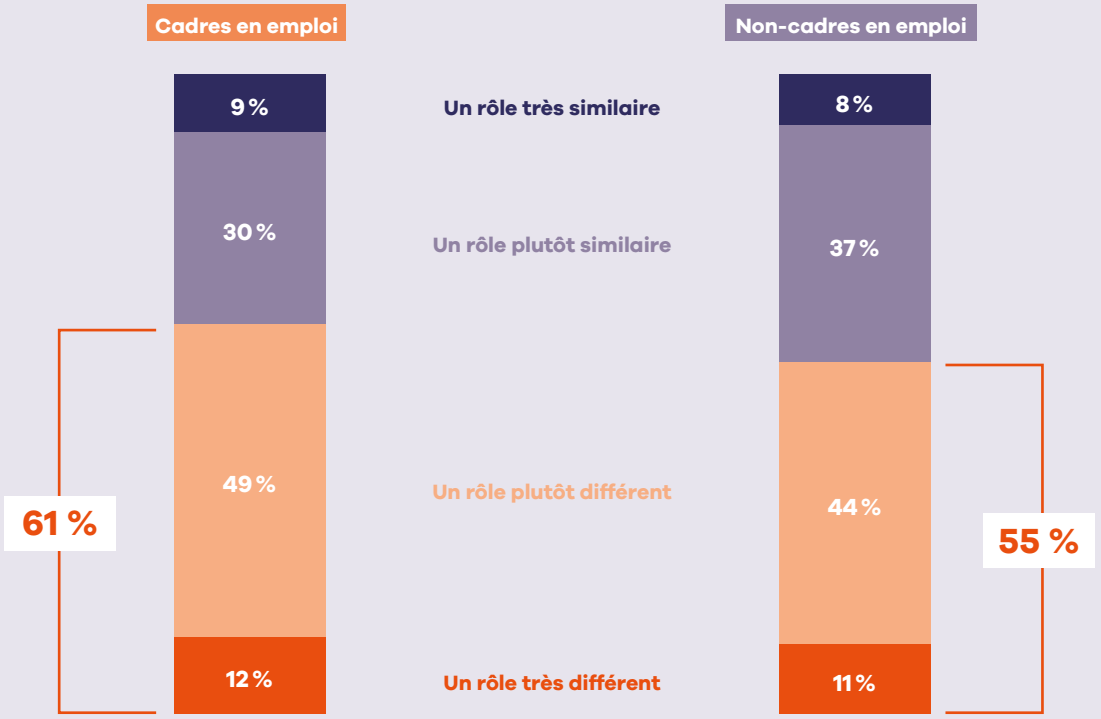
Ces différences sectorielles s'enchevêtrent avec des réalités différentes selon la taille des structures. Les cadres des entreprises de grande taille ou de taille intermédiaire soulignent plus les différences de rôle avec les non-cadres que ceux des PME ou des TPE (63 % vs 59 % et 55 %), où la structuration hiérarchique peut être moins visible.

Les distinctions entre cadres et non-cadres sont d'autant moins faciles à établir que le passage entre les deux statuts s'effectue parfois sans changement de métier. Des non-cadres peuvent ainsi être reconnus cadres sans modification substantielle du périmètre de leur poste[104]. Par ailleurs, il existe dans certaines branches professionnelles des salariés dits « assimilés cadres », qui ont accès à des droits de protection sociale complémentaire attachés aux cadres tout en restant des salariés non-cadres (employés, techniciens, agents de maîtrise). Ces assimilés cadres sont déterminés par une Commission paritaire, aujourd'hui rattachée à l'Apec, *« afin de déterminer le niveau des classifications et des emplois à partir desquels il y a lieu à application des articles 4 et 4 bis de la Convention collective nationale du 14 mars 1947 de l'Agirc relative à la retraite et prévoyance des cadres, repris dans les articles 2.1 et 2.2 de l'ANI (Accord national interprofessionnel) du 17 novembre 2017, afin d'identifier les bénéficiaires du régime de prévoyance des cadres et assimilés.*[105] »

D'autres éléments vont à l'inverse dans le sens d'une certaine distance entre non-cadres et cadres, notamment quand on interroge les non-cadres sur leurs représentations des cadres. En effet, près de la moitié des non-cadres estiment que certains cadres sont déconnectés des réalités du terrain (45 %). Un sentiment qui s'accroît avec la taille de l'entreprise atteignant 53 % auprès des salariés des plus grosses structures. De même, si les cadres sont perçus par les non-cadres très majoritairement comme investis, experts ou compétents, toutes les perceptions ne sont pas positives. 68 % des non-cadres jugent les cadres « trop dans le contrôle » et 53 % « individualistes ». Ces critiques envers les cadres établissent en creux une distinction assez nette entre les cadres et les autres salariés. D'ailleurs, seuls 4 non-cadres sur 10 expriment l'envie, dans l'absolu, d'accéder au statut de cadre, ce qui témoigne aussi d'une frontière ressentie et d'une identité de cadre qu'on peut vouloir ou éviter.

[104] Apec, *Promotions internes au statut de cadre*, janvier 2026.
[105] *https://commission-paritaire.apec.fr*

Dans votre entreprise, diriez-vous que les cadres ont un rôle similaire ou différent de celui des non-cadres ?



Base : cadres du secteur privé en emploi
Source : Apec, 2025

Base : non-cadres du secteur privé en emploi
Source : Apec, Image des cadres auprès des non-cadres, 2025

Une identité cadre qui reste pertinente pour les principaux intéressés

En fonction des contextes, le caractère distinctif des activités cadres semble ainsi plus ou moins facile à établir. Pour autant, le statut cadre reste porteur de sens pour les premiers concernés, et ce de façon unanime. Ainsi, la quasi-totalité des cadres du privé se définissent comme cadres (94 %). Des différences peuvent certes apparaitre dans l'intensité de la réponse en fonction du rôle dans l'entreprise ou du type de structure : ainsi, 74 % des cadres managers s'identifient « tout à fait » comme cadres vs 45 % des non-managers ; 64 % des cadres des ETI-GE vs 56 % de celles et ceux des TPE-PME ou encore 73 % des cadres de l'industrie vs 57 % des cadres des services. Mais la quasi-totalité des cadres, de toutes les catégories d'âges, se reconnaissent au moins en partie dans ce statut.

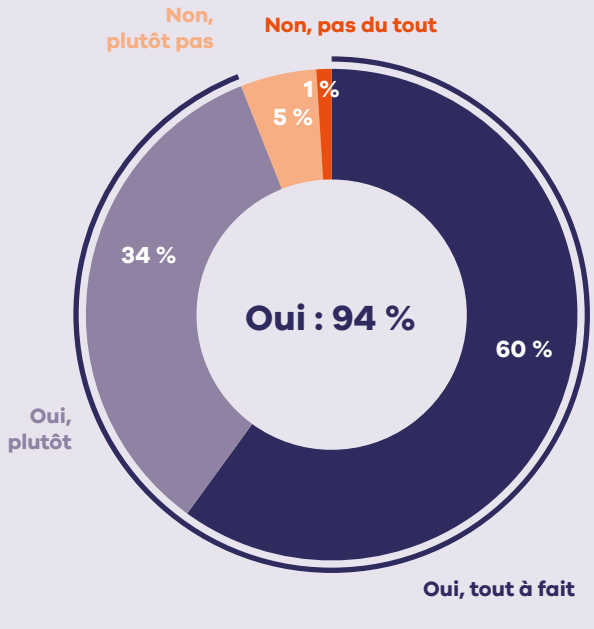
Plus encore, 85 % estiment important d'avoir ce statut, et même 37 % très important. Le statut cadre conserve ainsi une dimension symbolique, traduisant une certaine forme de niveau de responsabilité voire de prestige. Cette importance accordée au statut peut sans doute s'expliquer aussi par les avantages objectifs auxquels il est associé, comme le niveau de rémunération, l'autonomie ou la participation aux décisions. 80 % des cadres déclarent ainsi contribuer aux prises de décision dans leur domaine au sein de l'entreprise, 74 % à la définition des objectifs de leur service et même 52 % aux objectifs globaux de l'entreprise.

Ainsi, même si les frontières entre les rôles des cadres et des non-cadres se sont parfois estompées, le sentiment d'une identité distincte demeure perceptible chez les cadres.

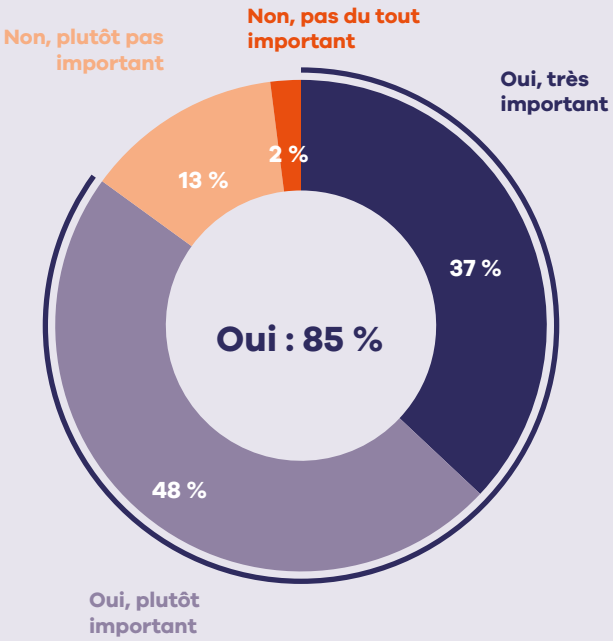
Relevons toutefois que cette identité cadre n'est pas exclusive, elle cohabite avec d'autres appartenances. Lorsqu'on interroge les cadres sur le groupe duquel ils se sentent le plus proches, ils mentionnent d'abord les salariés de leur entreprise (33 %), puis leurs pairs exerçant le même métier (25 %), avant le groupe des cadres (13 % pour les cadres de leur entreprise et 11 % pour les cadres en général). En somme, on est d'abord salarié de son entreprise ou ingénieur informatique, puis cadre. Ainsi, si l'attachement individuel au statut cadre reste fort, il prend encore davantage de sens dans le contexte de l'exercice d'un métier au sein d'une entreprise.

Ensemble des cadres

Personnellement, vous définissez-vous comme cadre ?



Et avoir le statut de cadre est-il important à vos yeux ?



Base : cadres du secteur privé
Source : Apec, 2025

Des marqueurs de l'identité cadre toujours présents au fil du temps

Responsabilité, autonomie, rémunération : des fondamentaux encore prégnants pour se revendiquer cadre

L'identité cadre, même si elle est nuancée, est donc très loin de s'être estompée et diluée, notamment parce qu'elle s'appuie sur des marqueurs concrets identifiables par les cadres comme les non-cadres.

En effet, les cadres affirment leur appartenance à ce statut, en soulignant qu'être cadre, c'est partager des marqueurs professionnels, lesquels restent relativement stables dans le temps. **Pour les cadres interrogés en 2025, leur statut se définit avant tout par trois dimensions : le niveau de responsabilités (53 %), l'autonomie dans le travail (47 %) et un certain niveau de salaire (43 %).** Ces composantes, même si leur importance varie selon les profils et les fonctions occupées, structurent l'identité cadre.

En premier lieu, en cohérence avec ce qu'indiquait l'accord national interprofessionnel de 2020[106], les cadres estiment que leur statut implique souvent des prises de décision, la gestion de projets ou d'équipes, et donc une certaine forme de responsabilités, aussi bien auprès d'autres collaborateurs et collaboratrices que vis-à-vis de la direction de l'entreprise. Ce marqueur est plus spécifiquement souligné par les cadres de 55 ans et plus (60 % vs 47 % des moins de 35 ans), ainsi que par les cadres dirigeants et managers (64 % et 63 % contre 40 % des non-managers). Toutefois, il est important de souligner que cette responsabilité n'implique pas, ou plus nécessairement, un encadrement hiérarchique : seuls 30 % des cadres estiment qu'être cadre, c'est avant tout du management d'équipe. Cette donnée témoigne de l'importance pour les cadres d'autres formes de responsabilités que le seul management direct : expertise, pilotage ou animation de projets transverses, etc. À cette notion de responsabilité s'ajoute celle de l'autonomie dans le travail, qui apparaît aux yeux des cadres comme un pilier de leur iden-

[106] Accord national interprofessionnel du 28 février 2020 portant diverses orientations pour les cadres.

tité. Même si elle s'est largement diffusée dans les autres catégories socioprofessionnelles ces dernières années[107], les marges d'autonomie restent une composante encore importante du travail des cadres, caractéristique de cette catégorie[108]. C'est d'ailleurs une composante de l'accord national interprofessionnel de 2020 concernant les postes de travail cadre : *« Il confère à son titulaire une marge suffisante d'initiative et/ou d'autonomie*[109]*. »*

Cette autonomie apparaît donc constitutive du statut, signe à la fois de la confiance que l'entreprise place dans ses cadres, mais aussi de leur capacité à faire preuve d'initiative dans des environnements changeants. Cette dimension est, comme la responsabilité, davantage mise en avant par les cadres séniors qui ont acquis sans doute plus d'autonomie au fil du temps (51 % vs 42 % des jeunes cadres). Elle est également davantage mise en avant par les cadres non-managers que par les managers (57 % vs 39 %). Ne pouvant pas se distinguer par une fonction d'encadrement hiérarchique, les cadres non-managers considèrent sans doute davantage l'autonomie comme un signe distinctif et valorisant de leur statut.

Du point de vue des non-cadres, les caractéristiques des postes de cadre sont également les niveaux de responsabilité et d'autonomie. La capacité d'analyse et de résolution de problèmes est identifiée comme la compétence cadre clé (49 %), devant le fait d'assumer ses responsabilités (39 %) et celui de savoir prendre des décisions (38 %).

L'épanouissement au travail, autre pierre angulaire de l'identité cadre

Interrogés sur les avantages associés au fait d'appartenir à ce groupe, les cadres citent en priorité l'intérêt du travail (51 %), devant la liberté d'organisation et dans les méthodes de travail (43 %), ainsi que les avantages financiers par rapport aux non-cadres (39 %). **L'intérêt du travail constitue ainsi une dimension centrale pour les cadres.** 71 % des cadres considèrent que leur travail leur permet de s'épanouir, de s'accomplir[110].

Ces marqueurs de l'identité cadre apparaissent remarquablement stables au fil du temps. En effet, pour la majorité des cadres, en 2010 comme en 2025, bénéficier de ce statut, c'est avant tout s'épanouir dans la nature même des missions confiées (59 % et 51 %). Les cadres les plus expérimentés soulignent particulièrement cet avantage (62 %). Être cadre, c'est également profiter de marges de flexibilité – qu'il s'agisse de l'autonomie dans les méthodes ou de la liberté des horaires. Par rapport à 2010, ces deux « avantages » sont plus souvent cités par les cadres (43 % en 2025 vs 40 % en 2010 pour la liberté des méthodes de travail, et 36 % vs 29 % pour la possibilité de gérer ses horaires). Les avantages financiers sont également mis plus en avant, mentionnés par 39 % des cadres d'aujourd'hui contre 29 % en 2010, sans doute en raison du contexte récent d'inflation. Si l'on note quelques changements par rapport à 2010, les avantages perçus du statut restent globalement identiques. Les évolutions notées ne révèlent pas tant un bouleversement des priorités qu'un rééquilibrage : les cadres valorisent de plus en plus les conditions concrètes d'exercice de leur métier, sans que l'intérêt du contenu du travail ne perde sa position centrale.

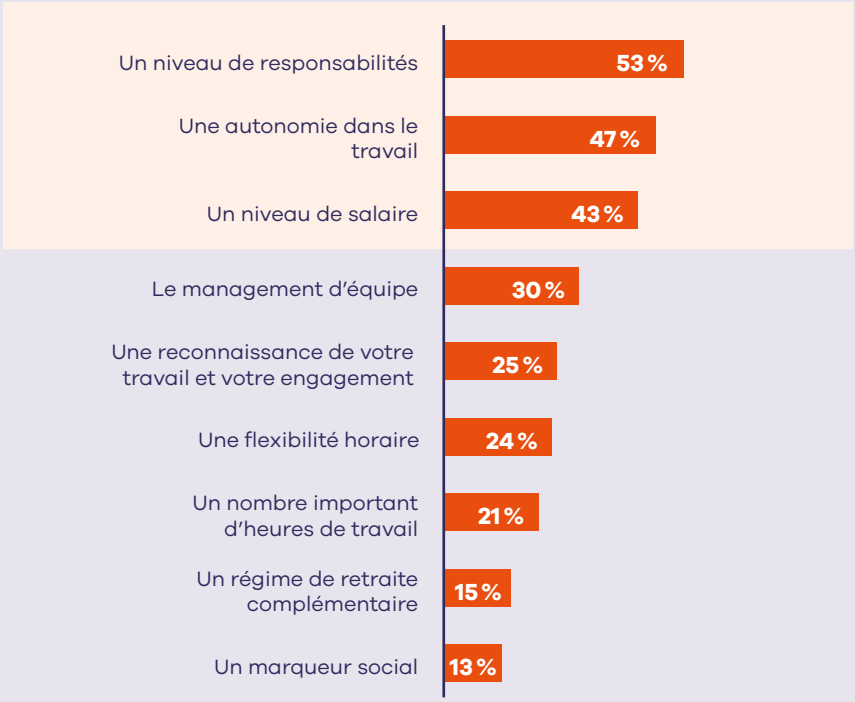
Interrogés sur les avantages qu'ils associent au statut de cadre, les non-cadres livrent des réponses assez similaires mais hiérarchisées différemment. Pour eux, être cadre renvoie avant tout à des bénéfices tangibles : la rémunération arrive en tête (88 % la considèrent comme un avantage du statut), suivie par l'autonomie dans le travail (83 %) et la flexibilité de l'organisation (81 %), loin devant l'intérêt des missions (68 %). Le statut cadre est ainsi appréhendé par les non-cadres plus sous l'angle des conditions matérielles de travail que sous celui des responsabilités ou de l'intérêt des missions, dimensions que mettent davantage en avant les cadres.

Parmi les « avantages » cadres, il convient aussi de noter que **le télétravail est devenu aujourd'hui un nouveau marqueur identitaire des cadres**. Pour rappel, le télétravail concerne environ 7 cadres sur 10, contre 1 employé sur 10 et 1 ouvrier sur 100[111].

[107] Thomas Amossé, Violaine Delteil, *L'identité professionnelle des cadres en question*, Dares, Travail et emploi n°99, 2004.
[108] Antoine Naboulet, Julie Rouault, *Quelles évolutions des cadres depuis vingt ans ?*, France Stratégie, 2020.
[109] Accord national interprofessionnel du 28 février 2020 portant diverses orientations pour les cadres.
[110] Source : Apec, juin 2026.
[111] Apec, *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*, mars 2025.

Ensemble des cadres

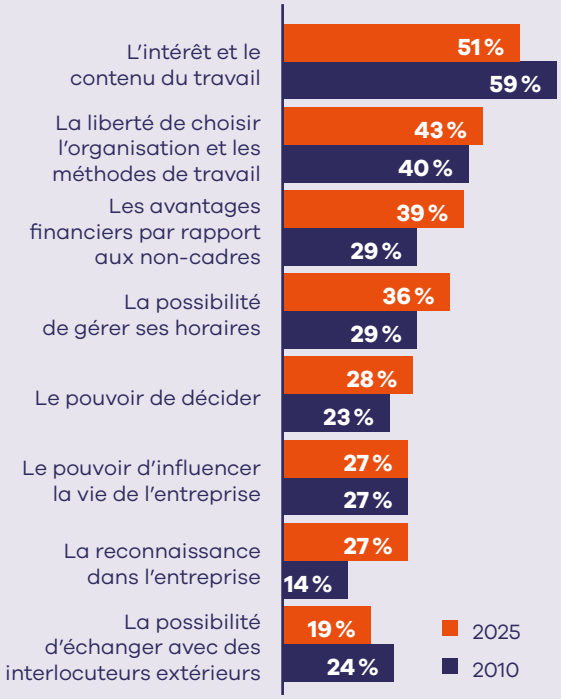
Pour vous, le statut cadre représente avant tout... ?
3 réponses possibles



Base : cadres du secteur privé
Source : Apec, 2025

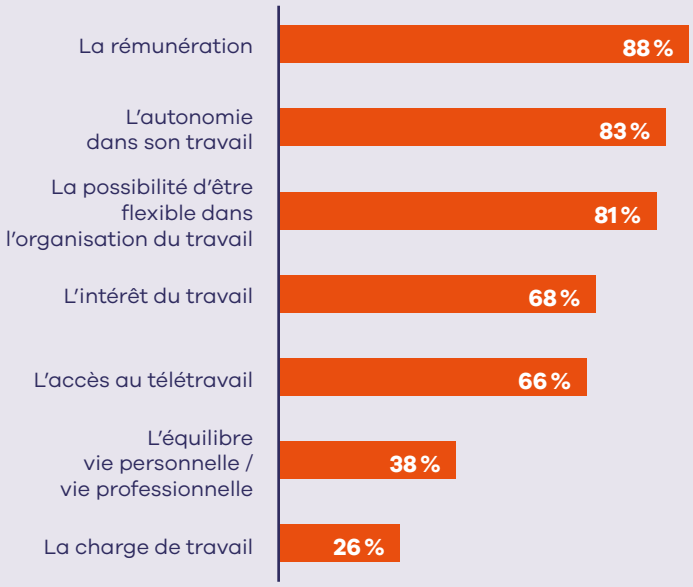
Cadres en emploi

Quels sont selon vous les trois principaux avantages d'être cadre ?
3 réponses possibles



Non-cadres en emploi

Sur les points suivants, diriez-vous que c'est plutôt un avantage ou un inconvénient d'être un cadre ?
% avantage



Base : salarié.es du secteur privé en emploi
Source : Apec, 2025

Des marqueurs aussi négatifs : pressions sur la vie personnelle et positionnement entre le marteau et l'enclume

Si l'analyse des avantages confère une vision valorisante de ce que veut dire « être cadre », celle des inconvénients en éclaire les aspects les plus contraignants. Ces difficultés, identifiées de longue date, demeurent d'actualité et parfois même s'accentuent.

Le principal inconvénient associé par les cadres à leur statut est la préoccupation constante vis-à-vis de son travail (42 % en 2025 vs 36 % en 2010). Cette impossibilité de se détacher de son activité professionnelle peut être lue comme la résultante négative des responsabilités qui incombent aux cadres. Cet inconvénient est souligné par tous les profils de cadres, quels que soient l'âge, le sexe ou la position managériale. Certains cadres vont d'ailleurs même plus loin, en pointant parmi les principaux inconvénients du statut « le sacrifice de leur vie personnelle » (25 %).

Les non-cadres ont bien conscience de ces contraintes associées au statut cadre : ils identifient la charge de travail et les difficultés de conciliation comme des inconvénients du statut cadre, respectivement à hauteur de 53 % et 40 %. Ainsi, dans la perception commune, être cadre va de pair avec une implication professionnelle forte, en partie au détriment de l'équilibre de vie.

Le deuxième écueil « structurel » associé au statut réside dans la position intermédiaire occupée, en « tampon » entre, d'un côté, **la direction de l'entreprise** qui leur confie la responsabilité de mettre en œuvre des décisions stratégiques parfois éloignées des réalités du terrain, et, de l'autre, **les collaborateurs et collaboratrices**, qui attendent d'eux reconnaissance, soutien, voire parfois protection face aux décisions venues d'en haut.

Cette situation est citée comme une difficulté majeure par 35 % des cadres aussi bien en 2010 qu'en 2025. Les cadres managers sont particulièrement prompts à relever cette difficulté (40 % contre 29 % des cadres non-managers), soulignant l'exposition spécifique des managers aux tensions organisationnelles. Interrogés sur ce qui leur plaît le moins dans leur fonction de manager, 26 % des cadres occupant de telles responsabilités pointent d'ailleurs le sentiment d'être « coincés » entre la direction et leurs équipes[112]. La littérature consacrée aux cadres ou plus spécifiquement aux managers n'a pas manqué au fil du temps de souligner les difficultés de cette position intermédiaire[113]. Déjà en 1972, un reportage télévisé intitulé Une nouvelle catégorie sociale : les cadres, retranscrivait cette position délicate : *« Ils ont assez souvent une impression de solitude, parce que d'une part, ils doivent faire appliquer les directives de direction générale envers leurs subordonnés et ils ne peuvent que mal aisément répercuter vers la même direction générale, les difficultés qu'il y a quelquefois à réunir les moyens d'exécution nécessaires à une politique*[114] *».*

Dans cette position de tampon, les cadres pointent aussi comme inconvénient le fait d'être parfois amenés à appliquer des décisions contraires à leurs principes (25 % citent cet inconvénient dans leur top 3, 29 % parmi les managers), renforçant le sentiment de décalage entre les exigences de la hiérarchie et les attentes opérationnelles des équipes. Enfin, ce tiraillement peut aussi contribuer à un sentiment d'isolement, ressenti par une part notable de cadres (26 % le pointent comme un inconvénient majeur en 2025). Bien que cette perception soit en léger recul par rapport à 2010, elle reste un point de vigilance. En particulier, alors que les études sur le télétravail montrent qu'il peut réduire les interactions, 41 % des cadres qui pratiquent le télétravail déclarent ressentir un isolement ou un manque d'interactions avec leurs collègues ou leurs clients[115].

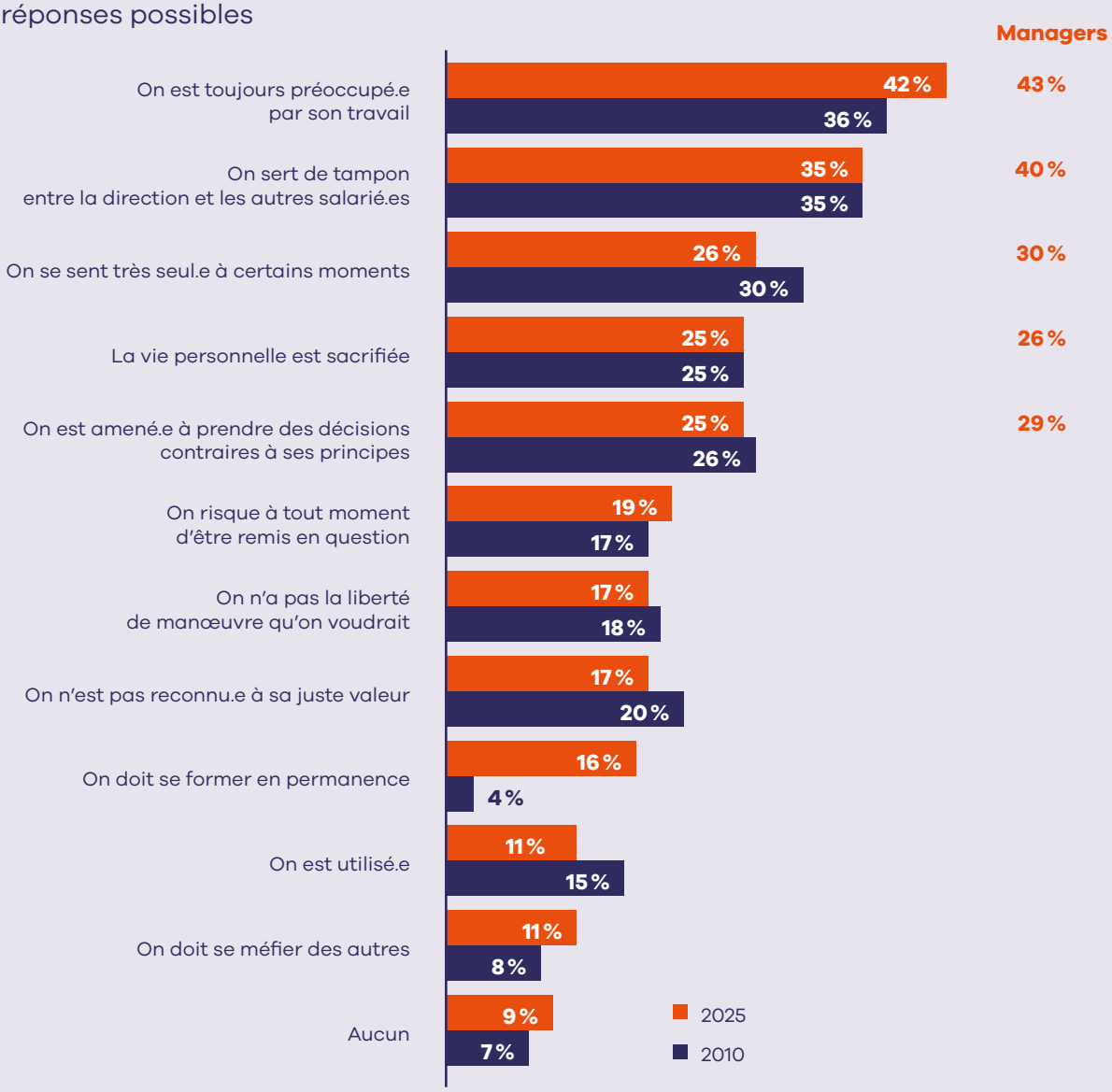
L'analyse des avantages et inconvénients associés au statut de cadre souligne l'existence de tensions spécifiques à ce statut. Elle met en lumière une population hautement qualifiée, autonome, investie de responsabilités importantes, mais confrontée à un positionnement souvent délicat à tenir. Ces avantages et inconvénients perçus résonnent d'ailleurs avec les conditions de travail objectives des cadres, à double tranchant, marquées à la fois par un certain confort matériel (rémunération, flexibilité des horaires, autonomie) et une pression parfois importante.

[112] Apec, *Rester manager : une volonté largement partagée, les aspects positifs prévalant sur les aspects éprouvants*, novembre 2023.
[113] Cf. par exemple : Jean-Philippe Bouilloud, *Entre l'enclume et le marteau : les cadres pris au piège*, 2012. Michel Villette, *Le manager jetable : récits du management réel*, 1996. François Dupuy, *Lost in management*, 2011.
[114] Citation du reportage de Fabrice Grenard, *Une nouvelle catégorie sociale : les cadres*, 1972. Source : INA.
[115] Apec, *Télétravail des cadres : pas de retour en arrière envisageable pour les cadres, mais des points de vigilance*, mars 2024.

Cadres en emploi

Quels sont, à vos yeux, les trois principaux inconvénients d'être cadre ?

3 réponses possibles



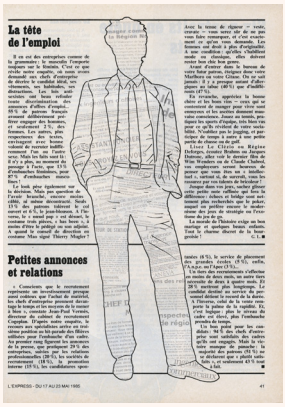
Base : cadres du secteur privé en emploi
Source : Apec, 2025

Les marqueurs identitaires des cadres dans leurs représentations médiatiques

Au-delà de l'identité perçue par les cadres eux-mêmes, des marqueurs spécifiques transparaissent également dans les représentations médiatiques. Depuis soixante ans, certaines caractéristiques des cadres, attributs matériels ou environnements de travail, sont en effet utilisées de façon récurrente dans les médias pour les symboliser, même si ces invariants identitaires prennent des formes différentes selon les époques.

Une identité toujours incarnée par des attributs matériels, même s'ils évoluent avec l'époque

Au-delà du type physique caractéristique des représentations de cadres (hommes blancs déterminés), certains attributs vestimentaires et matériels servent d'identifiants récurrents. Dans certaines illustrations, les cadres s'identifient par leur seule tenue vestimentaire. Les hommes sont ainsi majoritairement représentés en chemise, veste de costume et cravate ajustées ; les femmes portent principalement des tailleurs, blazers ou chaussures à talon. Cette allure sobre et soignée souligne l'attention que les cadres doivent porter à leur apparence et la dimension de représentation attachée à la fonction.

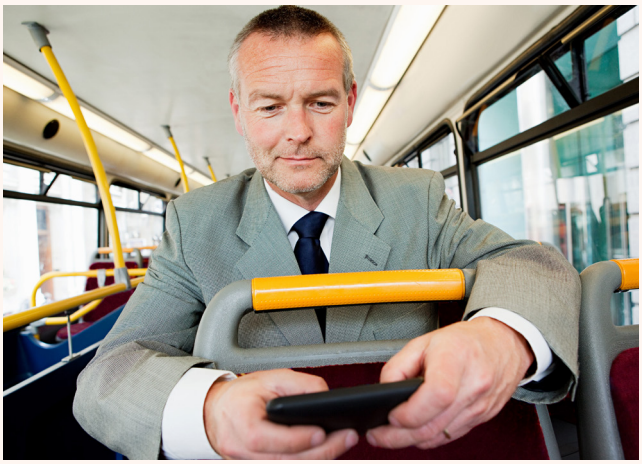

La tête de l'emploi

Petites annonces et relations

Illustration parue dans L'Express « Carrières : le profil des gagneurs La tête de l'emploi » 17/05/1985

Au fil des décennies, les codes vestimentaires des cadres représentés dans les médias ont cependant évolué pour parfois laisser place à une plus grande décontraction : abandon de la veste ou de la cravate, adoption de baskets ou de sweats, notamment chez les plus jeunes. Cette évolution peut être liée à la montée en puissance de métiers cadres aux codes moins stricts, dans l'informatique notamment. Mais le fait de délaisser des vêtements contraignants (cravates, chaussures à talon, etc.), au profit de tenues plus souples, loin de marquer un certain relâchement, peut aussi symboliser l'agilité, la réactivité et l'efficacité qu'on attend des cadres.

Le statut et le travail des cadres se reflètent aussi à travers des outils professionnels : porte-documents, dossiers, puis plus récemment ordinateur ou smartphone. Ces accessoires symbolisent à la fois la charge de travail qui pèse sur eux et leur dynamisme constant. Ils incarnent également des compétences particulièrement attribuées aux cadres : planification, organisation, réactivité, autonomie, etc. Si la nature des accessoires a évolué au fil des avancées technologiques, leur fonction symbolique demeure ainsi la même : représenter l'investissement permanent des cadres dans leur travail, y compris en dehors du bureau. D'autres accessoires souvent représentés (lunettes, paper board, etc.) symbolisent aussi des activités de réflexion et illustrent la nature intellectuelle du travail des cadres.



Photographie de Patrick Allard parue dans Le Point « Moins de mails pro hors du bureau », 02/02/2012

Illustration de Yimeng Sun parue dans Le Monde, « Comment les jeunes cadres parlent de politique au bureau », 30/11/2024

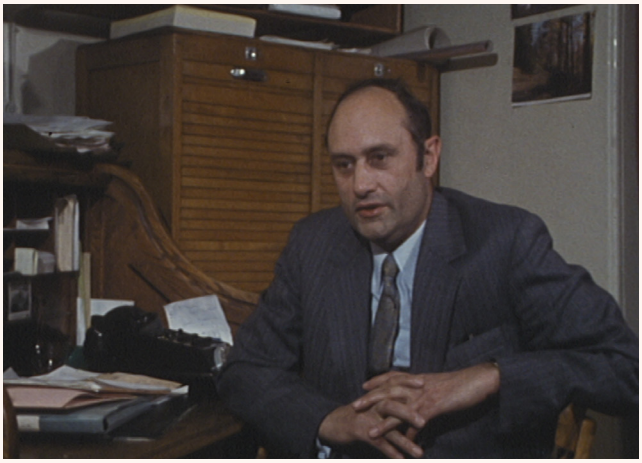
Des lieux de travail représentés qui évoluent, mais continuent à symboliser les spécificités cadres

La représentation médiatique du cadre s'est au fil des décennies majoritairement inscrite dans des espaces professionnels spécifiques, mettant en évidence les exigences liées à sa fonction. Le plus souvent, le cadre est mis en scène dans l'entreprise. Dans les années 1970-1980, il l'est souvent dans un bureau individuel avec des éléments symboliques de son prestige, tels que le mobilier en bois et les fauteuils en cuir. Les environnements de travail représentés évoluent ensuite progressivement vers des bureaux collectifs, puis des *open spaces* vastes et lumineux.

Malgré ces mutations, l'image des cadres véhiculée à travers les décennies reste inchangée : celle de professionnels affairés, souvent arrimés à leur bureau (et maintenant leur ordinateur) et qui bénéficient d'un certain standing professionnel. Cette représentation s'appuie également sur le choix récurrent de situer les cadres dans des quartiers d'affaires emblématiques (notamment sur l'esplanade de Paris-La Défense) ou devant des gratte-ciels majestueux, renforçant ainsi l'association de leur fonction à la modernité, au prestige et à la puissance.

D'autres spécificités du travail cadre sont également mises en avant à travers le choix des espaces représentés. La dimension collaborative de la fonction ressort notamment à travers la représentation fréquente des cadres en réunion, en séminaire, ou dans des lieux informels comme la machine à café et lors de réceptions professionnelles. Plus récemment, cette dimension se manifeste aussi par le décloisonnement des bureaux ou la représentation d'outils collaboratifs digitaux.

Le caractère mobile et adaptatif du cadre apparaît également tout au long des décennies analysées, le cadre étant représenté comme travaillant partout : dans les transports en commun mais également, et notamment depuis l'essor du télétravail, jusqu'à son domicile. Ainsi, nombre de lieux choisis pour représenter les cadres véhiculent simultanément la figure d'un cadre performant et celle d'un cadre pressurisé au point que son travail s'immisce dans la sphère privée.



Photogramme du Journal de 20h, 28/10/1972

Photographie de Branislav Nenin parue dans Courrier Cadres, « Comment le télétravail favorise le syndrome de l'imposteur », 14/02/2025

Image parue dans Courrier Cadres « Les clés de l'emploi cadre pour 2020 », 21/01/2020

Photographie d'Amaury Coru parue dans le Nouvel Obs, « Les cadres sont à leur tour victimes des plans sociaux », 13/07/2021

CHAPITRE 4

Des aspirations communes pour l'avenir : évolution professionnelle, reconnaissance et équilibre des temps de vie

Les cadres partagent des conditions de travail communes, une identité mais aussi un certain regard sur l'avenir. Un regard jusqu'à présent optimiste, structuré autour de trois grandes aspirations, en réponse à leur fort investissement : le développement professionnel, la reconnaissance matérielle et symbolique et la préservation des temps de vie personnelle. Des aspirations qui ne sont pas nouvelles, mais qui prennent une coloration particulière compte tenu des évolutions actuelles du monde du travail.

Des cadres confiants dans leur avenir, malgré une conscience aigüe des transformations du monde du travail

Une satisfaction professionnelle toujours élevée et une vision positive du travail

Malgré les nombreux changements qui ont affecté le monde professionnel au cours des dernières décennies, la satisfaction des cadres à l'égard de leur situation professionnelle est restée remarquablement stable et élevée au fil du temps. Les cadres en poste se déclarent aujourd'hui comme hier largement satisfaits à ce sujet : 86 % en 2025, 85 % en 1995.

Au-delà de cette satisfaction globale, la perception même du travail par les cadres est majoritairement positive. Six sur dix déclarent vivre leur travail avant tout comme un plaisir, voire une passion ou une réalisation d'eux-mêmes. Seul un quart d'entre eux et d'entre elles expriment des sentiments négatifs, le considérant comme une nécessité ou une épreuve, tandis que 15 % adoptent une position neutre, le décrivant comme une habitude ou une routine. Cette vision contraste avec celle des salariés non-cadres, plus nombreux à voir leur travail comme une nécessité (31 %, contre 23 % chez les cadres) ou une routine (20 %, contre 15 %[116]).

Des cadres conscients que le monde du travail traverse des profondes mutations, mais globalement confiants

84 % des cadres estiment que le monde du travail a connu des bouleversements majeurs ces dix dernières années, et 77 % anticipent de nouveaux changements d'ampleur pour la décennie à venir. Face à ces transformations (les ruptures technologiques, la transition écologique et le verdissement des métiers[117], le vieillissement de la population), 65 % des cadres se déclarent sereins.

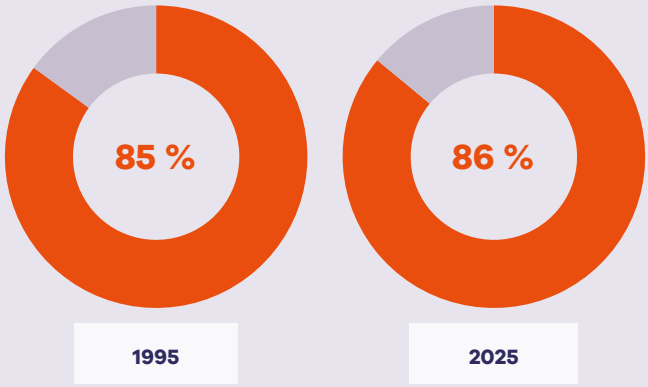
La question de l'intelligence artificielle est emblématique de ce rapport des cadres à l'avenir. Les cadres se sont emparés massivement de l'IA. La moitié d'entre eux utilisent désormais au moins une fois par semaine des outils d'intelligence artificielle générative[118]. Et les deux tiers estiment que la maîtrise des outils d'IA sera une compétence importante à l'avenir. Mais s'ils sont plus nombreux à y voir davantage une opportunité (38 %) qu'une menace (23 %) pour leur métier, 39 % la perçoivent comme les deux à la fois. Signe que les cadres appréhendent les grandes mutations avec pragmatisme, oscillant entre enthousiasme et prudence. La moitié des cadres anticipent d'ailleurs que l'IA aura un fort impact sur les métiers cadres dans les prochaines années.

Face à ces changements, si certains peuvent s'inquiéter pour l'avenir des cadres en général, ils sont beaucoup plus confiants vis-à-vis de leur propre avenir, signe de leur foi en leur capacité individuelle à s'adapter.

[116] Apec-Terra Nova, *Rapport au travail : loin des stéréotypes, les actifs de moins de 30 ans sont engagés et motivés par leur évolution professionnelle*, février 2024.
[117] Apec, *Les cadres au cœur de la décarbonation : mutations et perspectives du marché de l'emploi*, décembre 2025.
[118] Apec, *Les cadres et l'IA : les usages se développent et devraient avoir un fort impact sur les métiers cadres comme sur les processus de recrutement*, mai 2026.

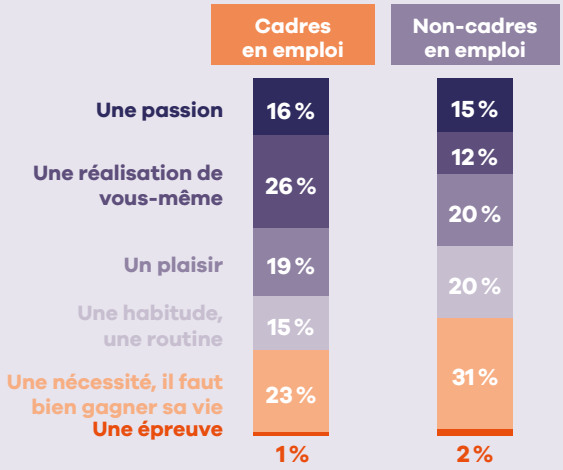
Etes-vous satisfait.e de votre situation professionnelle actuelle ?

Cadres en emploi



Base : cadres du secteur privé en emploi
Source : Apec, 2026

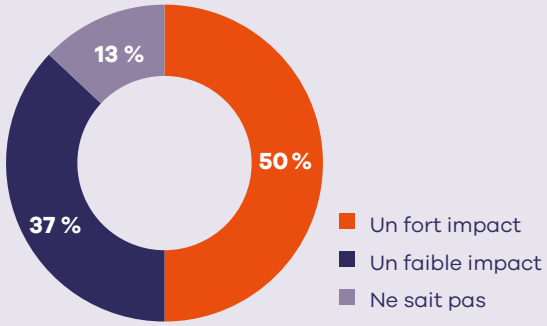
Vous vivez votre travail actuel d'abord comme... ?



Base : salarié.es du secteur privé en emploi
Source : Apec-Terra Nova, 2025

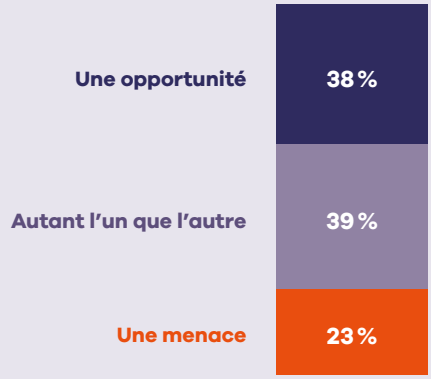
Ensemble des cadres

Dans les prochaines années, pensez-vous que le développement de l'intelligence artificielle va avoir un fort impact, un faible impact ou pas d'impact sur LES METIERS CADRES EN GENERAL ?



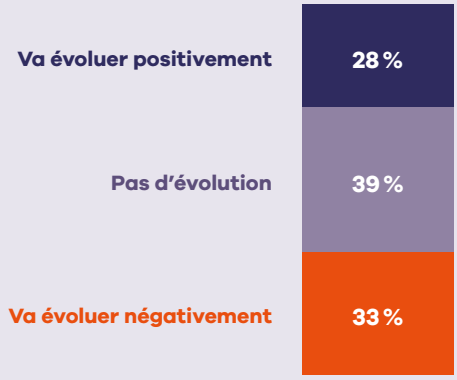
Base : cadres du secteur privé
Source : Apec, Les cadres et l'IA, 2026

Diriez-vous que ces outils d'intelligence artificielle sont plutôt une opportunité ou une menace pour VOTRE MÉTIER ?



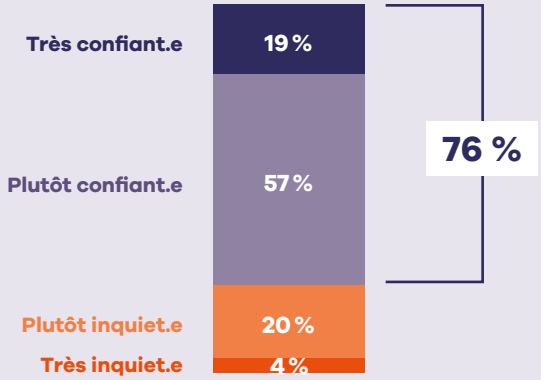
Ensemble des cadres

Dans les prochaines années, pensez-vous que la situation des cadres... ?



Base : cadres du secteur privé
Source : Apec, 2025

À titre personnel, êtes-vous plutôt confiant.e ou inquiet.e vis-à-vis de votre avenir professionnel ?



3 aspirations communes pour l'avenir

Une volonté plus affirmée qu'auparavant d'optimiser son développement professionnel

La confiance des cadres dans leur avenir s'appuie sur le sentiment de posséder les compétences nécessaires pour s'adapter à un environnement incertain. Mais elle repose aussi sur des actions spécifiques pour garantir leur employabilité et se développer professionnellement.

Pour assurer cette employabilité et capter des opportunités d'emplois, les cadres insistent en premier lieu sur l'importance d'entretenir son réseau. Deux tiers d'entre eux échangent régulièrement avec leur réseau professionnel, que ce soit pour capter des informations sur le marché, pour entendre parler d'opportunités ou transmettre leur CV. Une attitude payante puisque 57 % des cadres déclarent avoir déjà trouvé un emploi grâce à leur réseau[119]. Bien entendu, la formation professionnelle joue également un rôle crucial. 81 % des cadres estiment ainsi nécessaire de suivre une formation professionnelle au moins une fois par an[120], que ce soit pour gagner en expertise sur leur cœur de métier ou pour évoluer, et 70 % ont suivi au moins une formation non formelle à but professionnel en 2022 contre 43 % des non-cadres[121].

Cela apparaît d'autant plus comme une nécessité dans des parcours de carrière projetés comme non linéaires. 89 % des cadres estiment aujourd'hui nécessaire pour eux de changer au moins une fois de métier au cours de leur vie professionnelle. Certes, il ne s'agit pas d'un phénomène nouveau : cette proportion atteignait déjà 79 % en 1978. Toutefois, les parcours professionnels apparaissent dorénavant nettement moins lisibles. En 1978, près de 4 cadres sur 10 déclaraient alors avoir une idée précise de la direction qu'ils souhaitaient donner à leur carrière, contre 18 % aujourd'hui.

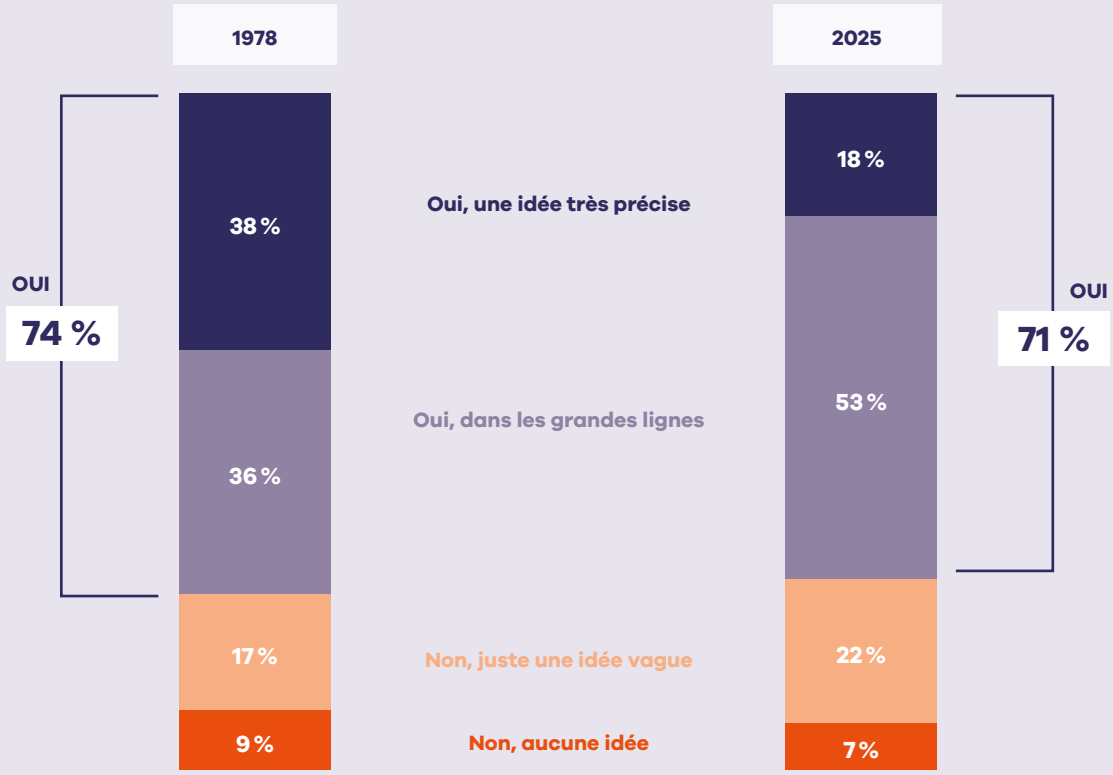
En conséquence, 7 cadres sur 10 déclarent faire le point sur leur situation professionnelle au moins de temps en temps, près d'un quart mentionnant même le faire régulièrement. Ces points sont l'occasion d'abord de réfléchir à leur équilibre de vie (43 %), à leur épanouissement à travers le travail (40 %) et à la mise en valeur de leur potentiel (36 %). À noter, les cadres sont plus nombreux qu'il y a 50 ans à en profiter pour réfléchir à leurs perspectives professionnelles (30 %, + 9 pts), ainsi qu'à l'état de leurs connaissances et compétences (27 %, + 8 pts).

Ainsi, pour les cadres, ces réflexions peuvent s'inscrire dans une logique défensive (préserver ses compétences et son employabilité) mais aussi offensive, pour se projeter vers une nouvelle étape de leur carrière. En effet, **le souhait de développement professionnel caractérise fortement les cadres**. Interrogés sur les aspects clés de leur vie professionnelle, ils placent en tête de liste le fait de progresser et apprendre sans cesse de nouvelles choses (95 % jugent cette dimension importante, et même 47 % très importante). Cette dimension d'apprentissage est jugée aussi importante que l'autonomie dans le travail (96 %, dont 51 % très importante) et même plus importante que la perception de revenus élevés : 92 %, dont 37 % très importante. Plus encore, cette dimension d'apprentissage s'accompagne d'un désir important de progression professionnelle qui, contrairement à certaines idées reçues, concerne toutes les catégories d'âges[122]. Comme leurs aînés, les jeunes cadres témoignent d'un souhait d'épanouissement dans l'exercice de leur métier, qui passe notamment par une diversité des missions, une variété des tâches et des possibilités d'évolution professionnelle. En particulier, même si des interrogations croissantes apparaissent sur le fait de devenir manager[123], les jeunes cadres expriment toujours une forte envie de gagner en responsabilité et de faire évoluer leur rémunération.

[119] Apec, *Les cadres en poste face au marché de l'emploi, une majorité est à l'écoute notamment via la consultation d'offres d'emploi*, septembre 2024.
[120] Apec, 2026, à paraître.
[121] Source : enquête Insee-Dares, Formation tout au long de la vie 2022, traitements Apec.
[122] Apec-Terra Nova, R*apport au travail : loin des stéréotypes, les actifs de moins de 30 ans sont engagés et motivés par leur évolution professionnelle*, février 2024.
[123] Apec, *Cadres et management : une relation paradoxale entre satisfaction et désaffection*, janvier 2026.

Cadres en emploi

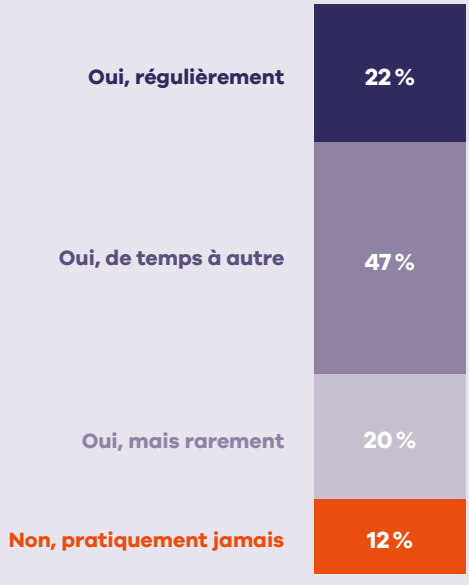
Avez-vous une idée précise de la direction que vous souhaitez donner à votre carrière pour l'avenir ?



Base : cadres du secteur privé en emploi
Source : Apec, 2026

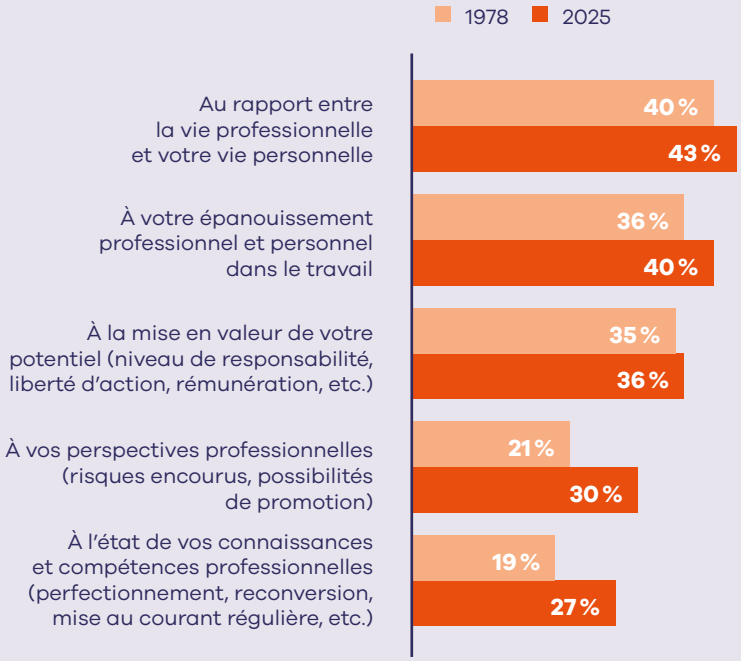
Cadres en emploi

Vous arrive-t-il de faire le point sur votre situation professionnelle, par exemple en faisant le bilan de votre activité et en réfléchissant à vos perspectives à venir ?



Et si vous deviez faire actuellement le point, à quel aspect de votre situation professionnelle prêteriez-vous alors le plus d'attention ?

Deux réponses possibles



Base : cadres du secteur privé en emploi
Source : Apec, 2025

Une aspiration à davantage de reconnaissance de leur fort investissement

Deuxième aspiration centrale affichée par les cadres : le souhait d'une meilleure reconnaissance de leur fort engagement. 93 % des cadres se déclarent investis au travail, dont 41 % très investis[124]. Ce niveau d'engagement concerne toutes les classes d'âge et tous les types d'organisation. Il s'avère même encore plus prononcé parmi les managers (46 % se déclarent « très investis ») et les cadres dirigeants (59 %). En outre, il apparaît plus marqué que dans les autres catégories socioprofessionnelles : 39 % de « très investis » au sein des professions intermédiaires, 35 % chez les employés et 31 % chez les ouvriers. Cet investissement s'incarne dans un engagement concret, objectivable, avec un temps de travail hebdomadaire moyen supérieur à celui des autres catégories socioprofessionnelles. En outre, leur implication va au-delà du temps consacré et revêt une dimension émotionnelle : 8 cadres sur 10 indiquent ressentir un véritable sentiment d'appartenance à leur entreprise, s'y déclarent attachés ou encore fiers d'en faire partie. Et une fois encore, aucune différence par âge n'apparaît sur ce point.

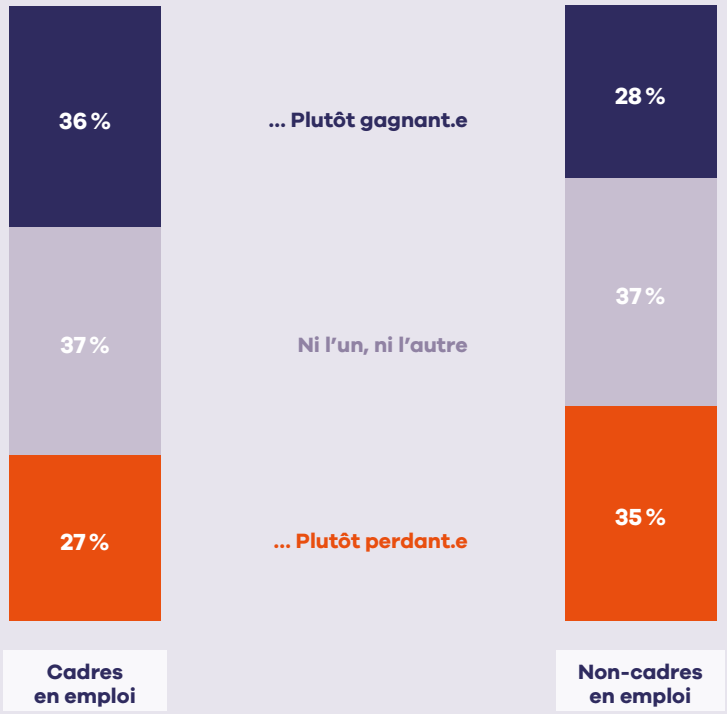
Or, une partie des cadres ont le sentiment que cet investissement n'est pas reconnu à sa juste valeur. 27 % d'entre eux se sentent en effet perdants lorsqu'ils mettent en balance tout ce qu'ils investissent dans leur travail (temps, compétences, énergie, etc.) et ce qu'ils reçoivent en retour (rémunération, évolution de carrière, reconnaissance, etc.). Si ce ressenti est moins fréquent que chez les non-cadres, il concerne néanmoins une part non négligeable des cadres, en particulier parmi les femmes (32 %), les séniors (31 %) et les cadres des TPE (36 %).

Bien entendu, ce sentiment découle d'abord pour certains d'une insatisfaction salariale. 32 % des cadres ne sont pas satisfaits de leur niveau de rémunération, une proportion qui a eu tendance à croître avec le temps (26 % d'insatisfaits en 1995). Certains jugent en effet leur rémunération décorrélée de leur investissement dans le travail, de leurs compétences ou de leur expérience. Ces cadres aimeraient ainsi que leur salaire reflète davantage l'ensemble de leurs contributions à leur organisation. Rappelons que les cadres attendent davantage que les autres catégories socioprofessionnelles cette reconnaissance salariale à un niveau individuel. Ils considèrent en particulier que les augmentations devraient être en priorité liées à la performance et la progression personnelle (62 % et 56 %), dans des proportions bien plus larges que les non-cadres[125].

Les cadres appellent donc de leurs vœux une plus grande reconnaissance financière, mais pas seulement. Lorsqu'on les interroge sur ce qu'ils et elles attendent en priorité de leur manager, la reconnaissance du travail accompli arrive largement en tête : 40 % parmi l'ensemble des cadres, et même 46 % parmi les cadres non-managers. Une reconnaissance managériale qui peut passer par des *feedbacks*, des formes de gratitude symboliques (visibilité en interne, prise en compte dans les décisions, etc.), une autonomie accrue ou encore par des propositions de développement professionnel[126].

[124] Apec-Terra Nova, *Rapport au travail : loin des stéréotypes, les actifs de moins de 30 ans sont engagés et motivés par leur évolution professionnelle*, février 2024.
[125] Apec-Terra Nova, *La rémunération vue par les salarié.es du privé. Des progrès attendus en matière de lisibilité, d'équité et d'équilibre global contributions-rétributions*, septembre 2025.
[126] Apec, *Attentes des cadres envers leur manager : des cadres globalement satisfaits de leur manager, mais qui attendent plus de soutien pour leur développement professionnel et davantage de feedback*, novembre 2024.

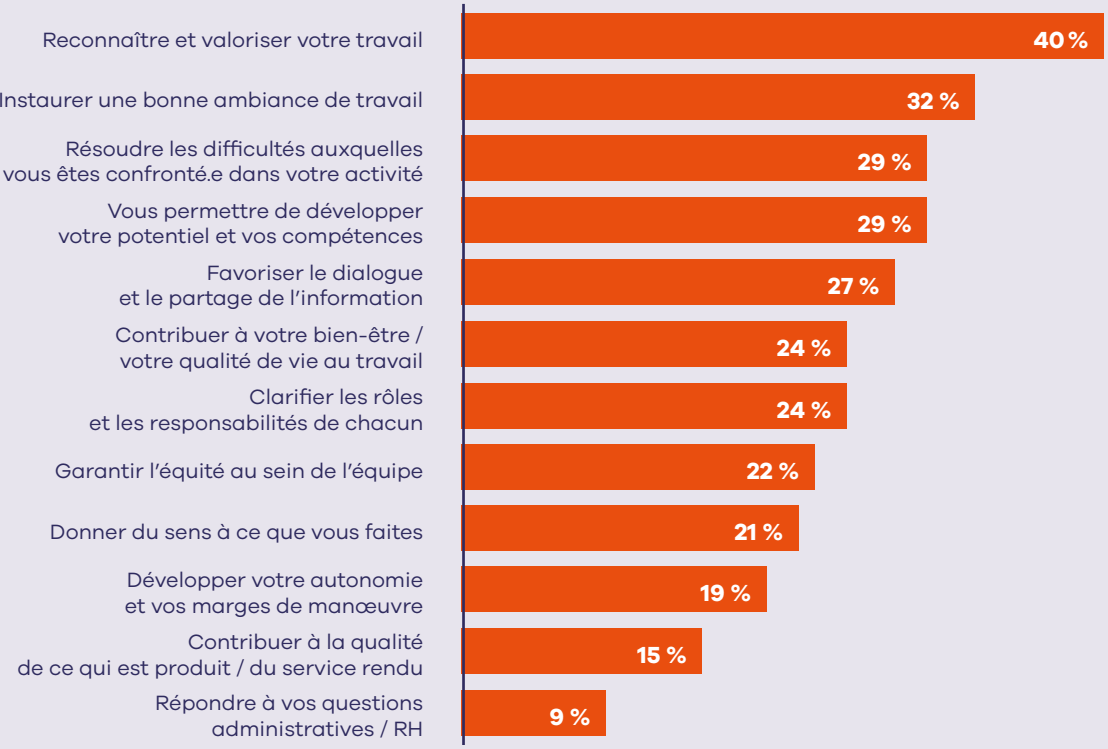
Au global, entre ce que vous investissez dans votre travail (temps, compétences, etc.) **et ce que vous recevez en retour** (rémunération, évolution de carrière, reconnaissance, etc.), **estimez-vous que vous êtes… ?**



Base : salariés du secteur privé en emploi
Source : Apec-Terra Nova, 2025

Cadres en emploi

Quelles sont aujourd'hui vos 3 principales attentes à l'égard de votre manager ?
3 réponses possibles



Base : cadres du secteur privé
Source : Apec, 2025

Une recherche d'équilibre des temps de vie, une aspiration ancienne qui pèse de plus en plus sur les choix de carrière des cadres

L'équilibre de vie constitue enfin une aspiration centrale des cadres. Comme pour le développement professionnel ou la reconnaissance, elle n'est guère nouvelle, mais elle s'exprime aujourd'hui de façon encore plus affirmée.

63 % des cadres d'aujourd'hui mentionnent qu'une carrière réussie passe, à leurs yeux, avant tout par un bon équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle. Cette dimension d'équilibre est jugée aussi déterminante que le fait de s'épanouir dans son travail et davantage que celui de bien gagner sa vie ou de grimper les échelons. C'est d'ailleurs, aujourd'hui comme hier, rappelons-le, le premier point auquel réfléchissent les cadres lorsqu'ils font un point d'étape sur leur carrière.

La très grande majorité des cadres indiquent chercher à instaurer cet équilibre (63 %). Cette posture est majoritaire, comme elle l'était en 2010 (62 %). Des évolutions apparaissent toutefois aux deux extrémités du spectre : la part des cadres qui affirment privilégier avant tout leur vie professionnelle, ou qui ne font aucune distinction entre vie personnelle et vie professionnelle, diminue par rapport à 2010 (24 % contre 31 %). À l'inverse, on observe une augmentation de ceux qui affirment donner désormais la priorité à leur vie personnelle (13 % contre 7 % en 2010). Cette dernière attitude, contrairement aux stéréotypes ou discours ambiants, reste toutefois très minoritaire et n'est pas plus forte parmi les jeunes cadres.

Pour le plus grand nombre, l'enjeu est donc de donner au travail une place équilibrée au regard des autres sphères de la vie. Or, les caractéristiques des emplois cadres (charge de travail élevée, amplitude horaire importante, flexibilité, etc.) ne facilitent pas toujours cette conciliation, et ce malgré les nombreuses mesures prises ces dernières années autour de la qualité de vie au travail[127] et de la déconnexion[128]. Et le télétravail, malgré ses apports évidents, est loin d'avoir réglé cette question. Ainsi, 42 % des cadres indiquent toujours rencontrer, au moins ponctuellement, des difficultés de conciliation. Un sentiment particulièrement prégnant chez les femmes, les cadres avec enfants ou avec des responsabilités managériales[129]. Les répercussions touchent aussi bien la vie personnelle (temps familial, loisirs) que professionnelle (projets ou réunions manqués)[130].

Cet enjeu d'équilibre est présent pour les cadres depuis de nombreuses décennies. « Le stress des cadres », titre par exemple *Le Point* en novembre 1979, en soulignant que ces cadres « mènent une vie de chien[131] ». Autre exemple, dans un ouvrage publié en 1982, il est écrit à propos de l'avenir des cadres : *« Ils seront certainement plus soucieux d'établir un heureux équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle[132]. »* Mais son poids dans les choix de carrière des cadres semble s'être encore renforcé. Ainsi, 50 % des cadres placent l'équilibre de vie parmi les critères les plus importants en cas de recherche d'un nouvel emploi dans les années à venir ; c'est le 2e critère derrière la rémunération[133].

[127] Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 relatif à une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle. Accord national interprofessionnel du 9 décembre 2020 relatif à la prévention renforcée et à une offre renouvelée en matière de santé au travail et conditions de travail.
[128] *https://travail-emploi.gouv.fr/le-droit-la-deconnexion*
[129] Apec, omnibus, juin 2024.
[130] Apec, *Conciliation vie personnelle – vie professionnelle : un enjeu pour réduire les inégalités femmes-hommes et encourager l'évolution professionnelle des cadres*, février 2023.
[131] *Le Point* n°374, 19 novembre 1979.
[132] *Cadres sur table*, Editions Crédit du Nord, 1982. Page 220.
[133] Apec, omnibus juin 2025.

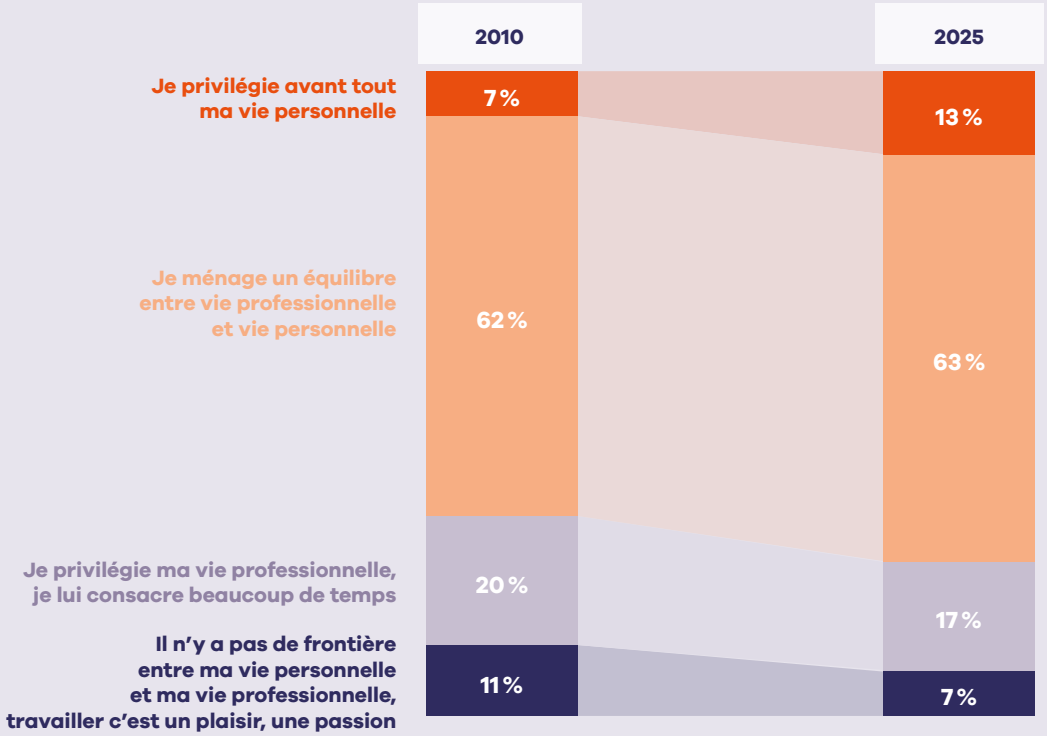
Cadres en emploi

Quels sont selon vous les critères d'une carrière réussie ?
3 réponses possibles

Base : cadres du secteur privé
Source : Apec, 2026

Cadres en emploi

Laquelle des affirmations suivantes décrit le mieux votre rapport entre vie professionnelle et vie personnelle ?



Base : cadres du secteur privé
Source : Apec, 2026

CHAPITRE 5

Derrière l'image d'Épinal, une réalité plus complexe

Le développement de la population cadre s'est traduit par une variété de profils présents dans tous les secteurs et tous les types d'entreprises. Malgré cette diversité, des stéréotypes autour de la figure du cadre perdurent. Cette image d'Épinal, largement véhiculée par les représentations médiatiques, dépeint un individu diplômé, autonome, orienté vers les résultats, symbole de performance et à l'abri du chômage. Elle se heurte pourtant à la réalité d'une multitude de situations chez les cadres qui battent en brèche ces clichés. Les cadres peuvent eux aussi être exposés aux risques de rupture professionnelle et, selon leur profil, désavantagés dans leur évolution de carrière. Ils peuvent aussi être victimes de représentations biaisées ou de stéréotypes, voire d'inégalités.

C'est le cas des femmes cadres, qui restent confrontées à des inégalités et au plafond de verre. De leur côté, les cadres en situation de handicap, dont le processus de reconnaissance est délicat, sont souvent stigmatisés. L'ascendance migratoire réelle ou supposée de certains cadres ou jeunes diplômé.es, notamment des QPV, fait, elle aussi, l'objet de mécanismes de discrimination.

Par ailleurs, certains moments dans les parcours des cadres les surexposent. C'est le cas notamment des débuts de carrière, avec une insertion relativement bonne, mais sujette aux variations conjoncturelles. À l'autre bout du spectre, les cadres séniors en poste bénéficient souvent moins que les autres cadres de formations et d'augmentations. Et pour celles et ceux qui sont en recherche d'emploi, le chômage de longue durée est plus fréquent, en partie en raison de stéréotypes liés à l'âge.

Les cadres ne sont pas épargnés non plus par les parcours non linéaires. Ils peuvent traverser des périodes de chômage, malgré un taux nettement moins élevé que chez les non-cadres, notamment suite à des licenciements. Ils peuvent aussi, revers de leur image de puissance, connaître des périodes d'épuisement professionnel. Leurs réalités et leurs profils diversifiés appellent un traitement de la catégorie comme un ensemble éminemment hétérogène, malgré une identité commune, des conditions de travail analogues et des aspirations partagées.

Des inégalités persistantes entre femmes et hommes cadres

Les femmes cadres sous-représentées et davantage exposées aux inégalités

Même si, comme nous l'avons vu, la population cadre s'est largement féminisée ces dernières décennies, les femmes restent nettement minoritaires (38 %) et, de surcroît, de nombreuses inégalités perdurent. L'écart de rémunération entre hommes et femmes cadres en France en est une illustration frappante : les hommes perçoivent en moyenne 16 % de plus que les femmes (58 000 € brut annuel contre 50 000 €[134]). Cet écart perdure au fil des années. Il s'explique en partie par la sous-représentation des femmes dans les fonctions les plus rémunératrices : production industrielle, finance, commercial, etc. L'accès inégal aux postes à haute responsabilité aggrave ces disparités : seulement 17 % des dirigeant.es d'entreprises de taille intermédiaire ou de grandes entreprises sont des femmes[135], un chiffre qui évolue lentement malgré les lois sur la parité comme la loi Copé-Zimmermann de 2011 ou la loi Rixain de 2021.

Même à profil équivalent (en neutralisant les effets du métier, du secteur, de l'âge ou de la taille d'entreprise), un écart salarial de 6,8 % persiste entre femmes et hommes cadres[136]. Cet écart, présent dès le début de carrière, s'aggrave avec l'âge pour atteindre 12 % après 55 ans, révélant un effet cumulatif des inégalités (moindres augmentations, promotions moins fréquentes, etc.), avec encore aujourd'hui des pénalités importantes liées à la maternité[137] et la parentalité[138]. Ces inégalités sont clairement perçues par les femmes cadres : 40 % d'entre elles estiment que les femmes et les hommes cadres n'ont pas les mêmes chances de réussite dans leur entreprise contre seulement 16 % des hommes[139].

Face à ce constat, des politiques publiques ont été mises en place, mais leurs effets restent inégaux. De surcroît, les femmes cadres se sentent moins à l'aise que les hommes à l'idée de mobiliser le droit à l'information prévu par la directive européenne sur la transparence salariale (40 % vs 32 %), qui pourrait être prochainement transposée dans le droit français, ce qui pourrait amoindrir son effet potentiel.

[134] Apec, *Baromètre de la rémunération des cadres*, édition 2025.
[135] « La part des femmes parmi les dirigeants d'entreprises françaises croît progressivement », Bulletin de la Banque de France, mars-avril 2025.
[136] Apec, *Baromètre de la rémunération des cadres*, édition 2025.
[137] Apec, *Le retour de congé maternité des femmes cadres*, février 2024.
[138] Apec, *La parentalité chez les cadres*, septembre 2025.
[139] Apec, *Inégalités femmes-hommes*, mars 2026.

Une lente évolution de l'image des femmes cadres dans les médias

Les représentations des cadres dans les médias au cours des soixante dernières années illustrent les difficultés rencontrées par les femmes cadres pour trouver leur juste place au sein du monde du travail. Ces images présentent en effet une certaine homogénéité et sont majoritairement masculines : costume-cravate, posture assurée et volontaire, etc. Les femmes y sont souvent absentes ou sous-représentées malgré une lente évolution au fil des années.

Jusqu'aux années 1990, cette représentation s'est souvent limitée à des articles dédiés, centrés sur les difficultés à concilier vie professionnelle et vie familiale. C'est le cas, par exemple, de cet article de *L'Express* de février 1995 avec ce titre éloquent : « Comment font-elles : elles parviennent à concilier métier et éducation des enfants. Portrait de cinq battantes ». En 1992, *Le Point* publie pareillement « La galère des femmes cadres », illustré par une photographie d'une femme au téléphone, un bébé sur les genoux, etc.

Depuis une quinzaine d'années, ces images ont évolué. Il est désormais rare de voir des photographies de groupes de cadres sans aucune femme. Cette transformation s'explique à la fois par l'augmentation significative de la part des femmes parmi les cadres, mais aussi par une prise de conscience accrue des discriminations à leur égard. Aujourd'hui, une photo de cadres exclusivement masculins peut choquer, voire susciter des polémiques[140]. Ainsi, la question de la représentation médiatique des femmes est désormais largement débattue[141].

Photographie de Werner Bokelberg parue dans Le Point, « La galère des femmes cadres », 25/05/1992

Photographie parue dans le Nouvel Obs, « L'écart de salaire persiste entre les femmes et les hommes cadres », 08/10/2024

[140] « Une photo révélatrice du manque de femmes dans l'enseignement supérieur fait polémique », *Le Figaro Etudiant*, 25/02/2019.
[141] Cf. par exemple *Arrêt sur Image*, 24 septembre 2021 : « Portraits de presse : les hommes ternes, c'est le plus gros stéréotype. » et le travail réalisé par le collectif « La part des femmes ».

D'autres populations exposées aux discriminations

Pour les cadres immigrés ou d'ascendance migratoire, des tabous liés à l'origine et un manque d'actions spécifiques

L'origine constitue désormais la deuxième cause de discrimination ressentie au travail derrière le sexe[142]. Cette discrimination liée à l'origine touche aussi les cadres et peut se référer à plusieurs critères : appartenance ou non-appartenance vraie ou supposée à une ethnie, une nation, ou une prétendue race ; convictions religieuses ; apparence physique ; patronyme ; lieu de résidence, etc. Elle entraîne ainsi des conséquences importantes qui dépassent la carrière et concernent à la fois la santé physique et mentale de ces cadres[143].

Pourtant, l'origine des cadres reste un sujet peu abordé par les entreprises. En atteste la quasi-absence de mesures spécifiques concernant les discriminations liées à l'origine dans les accords d'entreprise sur la période 2015-2024, en dehors de simples rappels à la loi[144]. Il existe une difficulté pour les entreprises à s'emparer spécifiquement du sujet et à avoir une action efficace et quantifiable, au-delà d'engagements de principe et d'actions de communication, certes bienvenus comme des labels et des chartes.

Si les entreprises les plus engagées essaient de mesurer et de réduire ces discriminations, la persistance d'un tabou sur les statistiques ethniques en France constitue selon elles un frein à une action efficace en faveur des trajectoires professionnelles des populations cadres immigrées et d'ascendance migratoire. Au-delà de la nature multidimensionnelle du critère, l'évocation même de la question ethnoraciale reste encore épineuse, car elle charrie potentiellement un ensemble de stéréotypes spécifiques et historiques qui pénalisent les cadres concernés.

Pour les jeunes diplômé.es du supérieur issu.es des QPV, un effet quartier qui joue dans l'accès au premier emploi et l'évolution professionnelle

Depuis la création des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) en 2014, les problématiques d'inclusion dans l'emploi et d'évolution de carrière des jeunes de ces quartiers constituent un enjeu pour la puissance publique. En effet, pour les jeunes diplômé.es du supérieur issu.es des QPV[145], l'insertion professionnelle et l'obtention d'un emploi de cadre restent plus ardues que pour les autres jeunes diplômé.es du supérieur.

Ces jeunes rencontrent des difficultés dès le début de leur carrière pour trouver les stages ou alternances nécessaires à la validation et à la valorisation de leurs formations[146]. Ils considèrent la recherche du premier emploi comme une étape cruciale, mais particulièrement ardue, malgré leur engagement. En plus des défis classiques d'insertion, les jeunes diplômé.es du supérieur issu.es des QPV font face à une vulnérabilité accrue face au chômage, avec un risque de parcours instables (contrats courts, expériences avortées)[147].

L'impact de leur quartier d'origine dépasse l'insertion professionnelle et influence la suite de leur parcours, avec des difficultés parfois diffuses : plafond de verre dans la progression hiérarchique, accès limité à certaines formations ou missions, ou encore affectations géographiques restreintes.

Plusieurs facteurs expliquent cet effet quartier, parfois délicat à isoler[148]. Le parcours scolaire et les obstacles pour accéder aux filières sélectives du supérieur en sont la première cause. L'offre éducative, jugée de moindre qualité dans les QPV, complique l'orientation et la poursuite des études, d'autant plus qu'elle s'accompagne de difficultés d'accès périphériques : logement, transports, infrastructures, etc.

[142] *Insee Première*, n°1983, février 2024.
[143] Rachid Bouchareb, « Ne pas se dire victime de racisme : entre déni et stratégies identitaires », *Émulations*, 42 | 2022, 115-128.
[144] Dans la continuité de la période 2004-2014. Voir Hélène Garner et Magali Recoules. *Égalité, diversité, discrimination : étude de 80 accords d'entreprise sur la diversité*. Dares, n° 182, juin 2014.
[145] Le flux annuel de jeunes diplômé.es sortants de niveau Licence et plus et résidant en QPV est estimé à près de 18 000, soit 6 % du flux global - *Repères et références statistiques*, 2022, Direction de l'Evaluation, de la Prospective et de la Performance du ministère de l'Education nationale et de la Jeunesse.
[146] Les jeunes issus des QPV intègrent moins fréquemment les formations en alternance (23 % vs 34 % pour la génération 2017) - Elsa Personnaz, Arthur Félix W. Sawadogo, « Inégalités territoriales dans l'accès à l'alternance : le cas des jeunes des QPV », *Territoires et parcours : de nouvelles trajectoires d'emploi et de formation à l'épreuve des territoires ?*, Céreq, juin 2023, p.145-159.
[147] En juin 2022, 30 500 demandeurs d'emploi en QPV recherchent un emploi cadre, 5 900 demandeurs d'emploi de longue durée habitent en QPV – *Portrait statistique des cadres DELD*, Apec, 2022.
[148] Thomas Couppié, Mélanie Vignale et Pascal Dieusaert, 2022, Note ANCT - *Que deviennent les jeunes des quartiers prioritaires de la ville après le bac ?*, Céreq.

Ce contexte défavorable peut limiter la maîtrise des codes professionnels (langage, tenue, posture) et freiner le développement d'un réseau professionnel pourtant essentiel pour les cadres.

Ces éléments pénalisants nourrissent un sentiment d'illégitimité et une autocensure, renforcés par la stigmatisation des QPV et des pratiques discriminatoires attestées à forte composante ethnoraciale[149]. Ces discriminations, parfois difficiles à caractériser, sont la source d'une grande frustration qui peut engendrer un cercle vicieux de repli sur soi et freiner une dynamique professionnelle positive.

Des leviers sont néanmoins activables. L'alternance par exemple apparaît comme une voie particulièrement profitable. En particulier, la longueur de l'immersion en entreprise, à un poste en cohérence avec les études, favorise l'employabilité, encore plus que les stages. Grâce à la rémunération associée, l'alternance permet aussi à ces étudiants et étudiantes d'assumer plus facilement le coût de longues études, plus favorables à l'accès à des postes de cadres. Mais, là encore, les jeunes diplômé.es issu.es des QPV font face à d'importantes difficultés, en particulier pour trouver des entreprises d'accueil.

Pour les cadres en situation de handicap, la démarche de reconnaissance se heurte à une crainte de stigmatisation

En France, près de 7 % des cadres actifs du secteur privé se déclarent en situation de handicap – c'est-à-dire limités par un handicap ou un problème de santé dans leurs activités au quotidien – et seuls 2 % déclarent disposer d'une « reconnaissance administrative de leur handicap »[150]. Ainsi, une part non négligeable de cadres, plus importante que chez les non-cadres, ne souhaite pas ou n'estime pas nécessaire de faire reconnaitre leur handicap[151].

Dans le processus de reconnaissance et/ou révélation, l'acceptation de la situation de handicap constitue un préalable, en particulier pour les cadres dont le handicap est invisible et qui peuvent avoir du mal à s'identifier au statut de « travailleur handicapé ». Par ailleurs, les cadres ne perçoivent pas toujours, faute d'information, les bénéfices d'une reconnaissance administrative pour sécuriser leur activité et préserver leur santé. La révélation est souvent motivée, ou contrainte pour les cadres dont la dégradation de l'état de santé devient trop difficile à dissimuler, par le besoin de légitimer une demande d'aménagements techniques ou organisationnels de leurs conditions de travail. Elle leur permet en outre de justifier des absences, de dissiper d'éventuels malentendus ou de lever des soupçons de manque d'investissement dans le travail[152].

Cependant, la décision de révéler et/ou faire reconnaitre leur handicap par les cadres se heurte souvent à une crainte de stigmatisation, exacerbée par les fondements de l'identité cadre. De nombreux cadres choisissent de dissimuler leur situation de handicap par peur d'être freinés dans leur carrière, du fait de représentations ou de stéréotypes. Ils et elles redoutent d'être confrontés aux préjugés concernant le handicap et d'être considérés comme moins compétents et moins efficaces, des marqueurs – nous l'avons vu – cruciaux pour les cadres. En effet, de nombreux cadres jugent les aménagements de postes nécessaires au maintien de leur activité professionnelle comme incompatibles avec leur vision de la performance et de l'engagement professionnel attendu dans leur emploi, d'autant plus lorsqu'ils sont managers.

Cultiver un environnement de travail non stigmatisant et mettre en place une politique active de sensibilisation au sein de l'entreprise sont des leviers essentiels pour faire connaître les bénéfices associés à la reconnaissance du handicap et en promouvoir le recours. Cela passe aussi par la formation de tous les acteurs (RH, managers, salariés) sur ces questions et l'accompagnement des cadres dans leurs démarches par un référent handicap ou RH.

[149] Sylvain Chareyron, Yannick L'Horty, Pascale Petit, *Discriminations dans l'accès à l'emploi : les effets croisés du genre, de l'origine et de l'adresse*, Economie et Statistique, n°541, 2023. p. 3-16.
[150] Insee, enquête Emploi 2023, traitements Apec.
[151] Parmi l'ensemble des actifs du secteur privé, 13 % se déclarent limités par un handicap ou un problème de santé et 5 % déclarent disposer d'une reconnaissance administrative de leur handicap.
[152] Apec, *Révéler et faire reconnaître son handicap en entreprise : une évaluation coûts/bénéfices pour les cadres*, novembre 2024.

Des débuts et fins de parcours parfois délicats

Pour les jeunes diplômé.es du supérieur, les défis de l'insertion

Si le diplôme reste un rempart contre le chômage[153], les jeunes diplômé.es de l'enseignement supérieur peuvent rencontrer des difficultés d'insertion, en particulier en période de contraction des recrutements de cadres. Ce sont toujours les premiers touchés par un retournement du marché. Et dans les périodes économiques moins favorables, ils et elles doivent souvent faire des concessions importantes pour décrocher un premier emploi, que ce soit en termes de contrat de travail, de rémunération, de statut, voire de types de missions[154]. Plus globalement, au-delà de l'insertion, l'accès au statut cadre en début de carrière est fortement dépendant du niveau de diplôme obtenu. Si une large majorité de diplômé.es Bac +5 occupent un poste cadre trois ans après leur entrée sur le marché de l'emploi, ce n'est le cas que pour une minorité de Bac +3/+4 (moins d'un sur dix)[155].

La filière de formation joue également un rôle important. Les diplômé.es Bac +5 en lettres et sciences humaines connaissent ainsi des conditions d'insertion plus difficiles que celles des autres diplômé.es à ce niveau d'étude. En particulier, ils trouvent plus difficilement un emploi en CDI, obtiennent moins souvent un poste de cadre et sont moins bien rémunérés[156].

Le début de carrière des jeunes diplômé.es, même quand ils ont obtenu un diplôme de l'enseignement supérieur (y compris quand il s'agit d'un Bac +5), peut donc être marqué par des périodes d'instabilité et de précarité. Et une fois en poste, la découverte du monde du travail peut s'avérer déstabilisante, avec des moments clés souvent peu accompagnés : décryptage des contrats de travail, découverte des codes de l'entreprise, premier entretien d'évaluation, première recherche d'évolution professionnelle, etc.[157] Et ces premiers pas en entreprise peuvent se révéler d'autant plus complexes qu'ils s'accompagnent de stéréotypes largement infondés sur l'engagement des jeunes cadres et leur rapport au travail[158].

Pour les cadres séniors, des fins de carrière plus à risque

À l'autre extrémité des parcours professionnels, les cadres séniors font également face à des stéréotypes tenaces : prétentions salariales excessives, adaptabilité et réactivité limitées, ou encore difficultés avec le numérique.

Pourtant, ces idées reçues sont là aussi en grande partie inexactes. Les cadres séniors font en réalité preuve d'un fort investissement dans leur travail, d'une volonté de transmettre leur savoir-faire aux plus jeunes, et d'un intérêt marqué pour développer de nouvelles compétences et contribuer à l'innovation[159]. Les managers de cadres séniors les apprécient pour leur expérience et leur niveau d'expertise mais également pour le rôle de régulateurs des relations sociales qu'ils peuvent endosser au sein de l'équipe ou de l'entreprise[160]. Leurs collègues leur reconnaissent souvent un rôle de mentor, tandis que les responsables RH mettent en avant leur fidélité, leur engagement, et leur impact rassurant, constaté notamment pendant la crise du Covid-19[161].

Si la majorité des cadres séniors aspirent à conserver leur niveau de responsabilité, leur autonomie et leur implication, ils expriment aussi le besoin d'un accompagnement pour cette dernière phase de leur carrière. Malgré leur volonté de déconstruire ces préjugés, les entreprises peinent encore à mettre en place des mesures spécifiques en leur faveur, en particulier dans le domaine du recrutement[162]. Les entreprises demeurent réticentes à recruter des cadres séniors. Lorsqu'elles recherchent des profils

[153] Insee, *Chômage en phase d'insertion professionnelle*, février 2025.
[154] Apec, *Jeunes diplômé.es d'un bac +5 : une insertion plus difficile et au prix de concessions importantes*, novembre 2025.
[155] Christophe Thill, Erwan Audren, « L'accès au statut cadre des jeunes diplômé·es du supérieur long ». In : *Après la formation initiale : les vicissitudes du parcours professionnel - Tome 2*, édité par Thomas Couppié et al., Céreq, 2024.
[156] Apec, *Bac +5 en lettres et sciences humaines : des compétences à mieux valoriser au sein des entreprises*, décembre 2024.
[157] Apec, *Premiers pas en entreprise : des jeunes cadres en demande de repères pour naviguer dans le monde du travail*, février 2024.
[158] Apec-Terra Nova, *Rapport au travail : loin des stéréotypes, les actifs de moins de 30 ans sont engagés et motivés par leur évolution professionnelle*, février 2024.
[159] Apec, *Projections professionnelles des cadres séniors*, avril 2024.
[160] Apec, *Les cadres séniors : des profils à forte valeur ajoutée, notamment en période de crise*, juin 2021.
[161] Apec, *Regards croisés sur les cadres séniors en emploi : des piliers d'équipes attachés à leur travail mais en attente d'un accompagnement spécifique*, octobre 2021.
[162] Apec, *Cadres séniors : un mouvement s'amorce dans les entreprises mais reste encore trop timide*, avril 2025.

expérimentés, les cadres de 5 à 20 ans d'expérience sont privilégiés à ceux de plus de 20 ans d'expérience : ils ne représentaient que 6 % du total des prévisions de recrutement en 2024[163]. Aussi, conscients qu'en cas de perte d'emploi, retrouver un emploi équivalent serait difficile, les cadres séniors considèrent plus fréquemment la mobilité professionnelle comme un risque : 70 % contre 44 % pour les cadres entre 35 et 54 ans et 29 % pour les moins de 35 ans[164].

Les cadres les plus âgés apparaissent effectivement davantage exposés au chômage : 4,6 % des cadres de 50 ans et plus sont au chômage contre 4,2 % en moyenne, une part qui atteint 5,2 % pour les 55 ans et plus[165]. L'entrée au chômage est pour la plupart d'entre eux (81 %) la conséquence d'une rupture de contrat de travail à l'initiative de l'employeur[166]. Ils rencontrent en outre plus de difficultés à retrouver un emploi que leurs cadets lorsqu'ils sont au chômage. Ainsi, 26 % des demandeurs d'emploi cadre de 50 ans et plus ont connu au moins 12 mois de chômage sur les 15 derniers mois, soit 9 points de plus que la moyenne des demandeurs d'emploi cadre[167]. Pour certains, cela va de pair avec des difficultés financières marquées puisque 6 % des demandeurs d'emploi cadre de 50 ans et plus perçoivent le RSA[168]. *In fine*, l'âge constitue bien un obstacle majeur au retour à l'emploi à leurs yeux : près de neuf cadres séniors au chômage sur dix estiment ainsi que leur âge les pénalise dans leur recherche[169].

Des ruptures professionnelles qui n'épargnent pas les cadres

Les cadres aussi concernés par le chômage

Au-delà de la situation spécifique des cadres séniors, le chômage n'épargne pas les cadres dans leur ensemble. Si le taux de chômage des cadres a toujours été inférieur à celui des non-cadres, il a nettement progressé au début des années 1990 pour dépasser les 5 %. Et si le taux de chômage des cadres dans le secteur privé est aujourd'hui de 4,2 % (contre 9,2 % pour les non-cadres[170]), la moitié des cadres ont déjà connu une expérience concrète du chômage en étant inscrits à France Travail[171]. Par ailleurs, plus de 500 000 demandeurs d'emploi (catégories A, B, C) sont à la recherche d'un emploi de cadre en 2026[172].

Plus révélateur encore : neuf cadres sur dix estiment que tout cadre peut être confronté au chômage au cours de sa carrière et 24 % jugent très probable de connaître une période de chômage dans les deux prochaines années, une proportion similaire à celle des autres salariés (23 %). Au-delà du risque de chômage, les cadres s'inquiètent surtout de ne pas retrouver un emploi de qualité équivalente en cas de perte d'emploi (61 % d'entre eux). Les inquiétudes des cadres portent également sur la durée du chômage. Pour la majorité des cadres, une période de chômage est difficile à justifier à partir d'une durée de 6 mois[173].

Pourtant, la plupart des demandeurs d'emploi cadre sont très actifs dans leur recherche d'emploi, multipliant les démarches comme le recours à des prestations d'accompagnement. Ainsi, la majorité des demandeurs d'emploi cadre de longue durée estiment que le développement de leurs compétences constitue un enjeu important et ont recours à la formation formelle ou non-formelle[174]. Dans l'ensemble, les cadres au chômage, et notamment les séniors, se montrent également flexibles sur leurs critères de recherche et prêts à faire des concessions, comme accepter un CDD ou changer de métier, pour retrouver un poste[175].

[163] Apec, *Prévisions Apec 2024, Un très haut niveau d'embauches de cadres mais une dynamique qui se ralentit*, avril 2024.
[164] Apec, *Baromètre du 1er trimestre* 2026, *Après deux années moroses, un infléchissement qui reste à confirmer*, février 2026.
[165] Insee, enquête Emploi 2024. Traitements Apec.
[166] Apec, *Les cadres séniors de 55 ans et plus demandeurs d'emploi : pratiques et difficultés de recherche d'emploi*, janvier 2022.
[167] Apec, *Portrait statistique des demandeurs d'emploi cadre séniors*, janvier 2026.
[168] *Ibid.*
[169] Apec, *Les cadres séniors de 55 ans et plus demandeurs d'emploi : pratiques et difficultés de recherche d'emploi*, janvier 2022.
[170] Apec-Unédic, *Regard des cadres sur le chômage : le sentiment de n'être pas à l'abri du chômage et un attachement plus fort au modèle d'assurance chômage que les autres salariés du privé*, avril 2026.
[171] *Ibid.*
[172] France Travail, *Demandeurs d'emploi inscrits en fin de mois à France Travail*, avril 2026.
[173] Apec-Unédic, *Regard des cadres sur le chômage : le sentiment de n'être pas à l'abri du chômage et un attachement plus fort au modèle d'assurance chômage que les autres salariés du privé*, avril 2026.
[174] Apec, *Cadres demandeurs d'emploi de longue durée et formation : différentes stratégies de formation pour le retour à l'emploi*, juin 2024.
[175] Apec, *Les cadres séniors de 55 ans et plus demandeurs d'emploi : pratiques et difficultés de recherche d'emploi*, janvier 2022.

L’épuisement professionnel, revers possible de l’identité cadre

Plus largement, la vie professionnelle des cadres peut être jalonnée d’épreuves professionnelles ou personnelles qui bousculent la linéarité des parcours. En particulier, les conflits au travail et les épisodes d’épuisement professionnel sont souvent mentionnés par les cadres comme des points de rupture majeurs, avec des effets importants sur l’évolution professionnelle[176].

Résultant d’une complexité de facteurs, généralement personnels et professionnels à la fois, l’épuisement professionnel – un état d’usure physique, émotionnelle et psychique – et ses conséquences s’avèrent souvent amplifiés par le rapport spécifique des cadres au travail et les attentes à leur égard[177]. Les conditions de travail des cadres les exposent à des difficultés : exigences de disponibilité et de flexibilité importante, niveaux de pression élevés, combinés à la porosité des temps professionnels et personnels. En outre, l’épuisement professionnel peut être favorisé par certains éléments clés de l’identité cadre, assignée comme auto-assignée : sens aigu des responsabilités, autonomie sans faille, et culte de la performance et de l’invulnérabilité. S’y ajoutent enfin le fort investissement au travail des cadres et leurs aspirations en termes de reconnaissance et de progression professionnelle. Tous ces éléments, moteurs et identitaires pour les cadres, peuvent concourir à limiter leur capacité à identifier les signes précurseurs, et à accepter de l’aide dans les situations de fragilité.

[176] Apec, *Moments clés dans les parcours professionnels des cadres : tout sauf un long fleuve tranquille*, mars 2023.
[177] Apec, *Reprise du travail après un épisode d’épuisement professionnel : un processus de reconstruction personnelle et de redéfinition du projet professionnel*, décembre 2024.

CONCLUSION

Avec les grandes transformations de l'économie et de la société française, la population des cadres du secteur privé a connu un essor massif : elle a plus que quintuplé depuis la fin des années 1960. Cet élargissement a entraîné de nombreuses transformations de la catégorie : féminisation, baisse de la part de managers, expansion du secteur des services ou encore explosion des métiers cadres de l'informatique.

Les données et enquêtes présentées montrent que, malgré cet élargissement, la population cadre constitue toujours une catégorie spécifique qui partage à la fois une identité commune et des conditions singulières d'exercice du travail.

L'identité cadre a ainsi traversé le temps. Elle est aujourd'hui encore revendiquée par la quasi-unanimité des cadres. Elle se fonde aux yeux des cadres comme des non-cadres sur des marqueurs propres comme la rémunération, la responsabilité, l'épanouissement au travail, auxquels s'ajoute aujourd'hui également le télétravail.

Les spécificités des cadres en matière de conditions de travail les distinguent également des non-cadres. Côté pile, les conditions matérielles plus favorables restent distinctives des cadres, qu'il s'agisse des contrats, des rémunérations ou de la flexibilité du temps de travail. Côté face, la pression, l'intensité du travail, le positionnement « entre le marteau et l'enclume » et l'importance de leur disponibilité continuent de caractériser les cadres.

Au-delà de leur identité et de leurs conditions de travail, les cadres partagent également une forme de projection dans l'avenir qui leur est spécifique. D'abord, un regard plutôt confiant sur l'avenir, facilité par leur position d'acteur des transformations dans l'entreprise, *a fortiori* pour les managers. Ensuite, l'envie de voir leur important investissement davantage reconnu, sans devoir y sacrifier leur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Enfin, la volonté forte d'évoluer professionnellement, peut-être plus encore aujourd'hui qu'hier, dans un monde du travail en transformation.

Il est difficile de dire ce qu'il adviendra des spécificités et de l'identité cadre dans les prochaines décennies. Mais ce qui fait peu de doute, c'est que les cadres resteront une population marquée à la fois par une grande diversité et des traits communs.

Et surtout, compte tenu des évolutions structurelles de l'économie française, il y a fort à parier que la population cadre poursuivra son essor dans les années à venir, pour accompagner le changement et les grandes transformations de la société. Mais ces transformations vont aussi avoir un impact important sur le travail des cadres lui-même, notamment avec l'intelligence artificielle.

ISBN 978-2-7336-1362-7 9782733613627
Octobre 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 Apec : Erwan Audren, Clara Bosi, Gaël Bouron, Noé de Candia, Marion Desreumaux, Marie Fevrat, Sophie Hamman, Khadr Hamza, Valentine Henrard, Sylvie Hestin, Inès Illouli, Emmanuel Kahn, Martin Lefebvre, Christophe Lenzi, Cendrine Mouline, Thi Minh Chau Nguyen, Joséphine Rey-Bordjah, Thomas Simon, Sylvie Tartesse, Annabelle Wante

Maquette : Caracter

Crédits : les photographies et illustrations des pages 35, 36, 45, 46 et 58 ont été clarifiés et négociés par l'agence La Collection, en collaboration avec l'Apec.
- p.35 : © D.R. Bruno Delessard/Le Point ; © Frédéric Maury ; © Christian Jegou/Le Point ; © Jean-Pierre Couderc/L'Express ; © Romain Gaillard/REA ; © IR Stone/Shutterstock.com ; © Sven Hagolani
- p. 36 : © Les Films de Mon Oncle – Specta Films CEPEC ; © PIEM/Le Point ; © Chair Wear, design by Bernotat&Co/photo by Marleen Sleeuwits ; © PIEM/Le Point © Christian Antonnelli/Le Point ; © Shutterstock ; © Boris Zhitkov/Photo12/Alamy
- p.45 : © D.R./L'Express ; © Patrick Allard ; © Yimeng Sun
- p.46 : © INA, Collection : RTF/ORTF ; © Bnenin/Adobestock ; © Photo12/Alamy/ConceptCafe, Panther Media Global ; © Amaury Cornu/Hans Lucas
- p. 58 : © Werner Bokelberg ; ©Pixabay

Imprimeur : DRIDE - Papier Nautilus SuperWhite 100 % recyclé

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

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).

EDOBSA0289-07-26

60 ANS D'ÉLAN

apec
DONNER DE L'ÉLAN
À VOTRE AVENIR