



Devenir freelance Un arbitrage entre liberté et sécurité qui s'inscrit dans les parcours des cadres

■ 440 000 personnes exercent des métiers de cadres en freelance en 2024

→ Les freelances cadres peuvent être définis comme des travailleurs à leur compte dans des métiers qui peuvent aussi bien s'exercer en entreprise en tant que salarié au statut de cadre. Ces freelances cadres travaillent ainsi principalement dans la communication-crédation (29 %) et l'informatique (23 %).

→ Il n'existe pas de profil type du freelance cadre, même si les séniors (55 ans ou plus) sont surreprésentés (24 % *versus* 16 % parmi les cadres salariés).

■ Un choix souvent lié à des frustrations professionnelles, motivé par une recherche de liberté, mais qui comporte aussi son lot d'insécurités

→ La décision de quitter le salariat pour le freelancing relève le plus souvent d'un mélange de réflexions profondes sur la carrière, d'usure liée aux conditions de travail salariées, et de changements personnels qui rendent ce saut professionnel à la fois nécessaire et possible.

→ L'expérience des freelances confirme la liberté souvent associée à ce statut, tant dans l'organisation du temps de travail que dans la possibilité de se focaliser sur les missions et les tâches jugées intéressantes.

→ Elle révèle aussi un jeu de contraintes fort qui peuvent avoir de lourds retentissements sur la vie personnelle et familiale : insécurité financière, journées de travail longues ou morcelées, charge mentale liée au cadre social et légal du statut juridique.

■ Le retour au salariat, une option possible si les contraintes deviennent trop pesantes

→ Les avantages du freelancing prennent souvent le pas sur les inconvénients pour les freelances cadres qui n'imaginent revenir au salariat qu'en cas d'impasse financière.

→ Dans les faits, le retour au salariat répond le plus souvent à un besoin de stabilité financière, généralement associé à un projet ou à un changement personnel (achat immobilier, séparation, etc.).

→ Aux yeux des freelances, les compétences acquises en tant qu'indépendant constituent une valeur ajoutée en entreprise. Ils doivent toutefois dissiper les éventuelles réticences des recruteurs à embaucher un cadre au parcours atypique.

Sommaire

05

440 000 personnes exercent des métiers de cadres en freelance

07

Un choix plus ou moins anticipé souvent lié à des frustrations professionnelles

08

Des freelances cadres entre liberté et insécurité

10

Le retour au salariat, une option possible si les contraintes deviennent trop pesantes

Méthodologie

Les analyses présentées dans ce document s'appuient sur :

- **L'enquête Emploi de l'Insee**, qui permet de quantifier les freelances cadres et de dresser leur portrait. Les traitements ont été effectués par l'Apec à partir des fichiers de production et de recherche (FPR) de 2023 et de 2024. Les freelances cadres ont été repérés dans ces fichiers à partir de critères liés à leur activité professionnelle (statut d'indépendant, n'employant pas de salarié) ainsi qu'à leur métier, déterminé à l'aide de la nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles (PCS).
- **Une enquête quantitative auprès d'un échantillon de 2 000 cadres** menée en septembre 2025 par l'Apec, afin d'explorer l'image et l'appétence des cadres du secteur privé pour le travail indépendant. L'échantillon est représentatif des cadres du privé en matière de sexe, d'âge, de secteur d'activité, de taille d'entreprise et de région.
- **Une enquête qualitative auprès de 30 freelances cadres**, pour mieux comprendre les parcours professionnels des cadres ayant exercé leur métier en tant que salariés et en tant que freelances. Le terrain a été réalisé à l'été 2025 par l'Ifop auprès de :
 - 25 freelances, anciens cadres du secteur privé, exerçant depuis au moins deux ans un métier équivalent à celui qu'ils occupaient en tant que salariés, dont 8 profils « hybrides » : personnes cumulant freelancing et emploi salarié, en portage salarial, à la retraite. Un panachage des profils a été réalisé, notamment concernant l'ancienneté dans l'activité de freelance, l'âge, le métier, les motivations dans le choix du freelancing, etc. ;
 - 5 cadres du secteur privé ayant exercé leur métier en tant que freelances par le passé.

La population des freelances n'a pas de définition univoque. Il est toutefois admis que ces derniers font référence à une forme d'emploi où l'individu offre ses services sur une base contractuelle ou projet par projet, plutôt que de travailler comme salarié pour un seul employeur.

Dans cette étude, les freelances cadres font plus précisément référence à :

- **des travailleurs autonomes à leur compte, c'est-à-dire sans associé et n'employant pas de salarié ;**
- **vendant leur expertise plus qu'ils ne gèrent des entreprises ;**
- **dans des métiers qui peuvent s'exercer en entreprise en tant que salarié au statut de cadre.**

Cette définition exclut les agriculteurs, les artisans, les commerçants, et les professions libérales de la santé, du juridique et du judiciaire.

Introduction

En France, le salariat demeure la forme d'emploi la plus répandue, et de loin. Près de 9 personnes en emploi sur 10 exercent sous ce statut en 2024, la majorité bénéficiant d'un contrat à durée indéterminée. Cette prédominance résulte d'un mouvement de salarisation amorcé après la Seconde Guerre mondiale, qui tend à plafonner depuis le début des années 2000. L'introduction du régime des autoentrepreneurs en 2009 (devenu ensuite régime des micro-entrepreneurs) n'a pas bouleversé la donne : la part des indépendants a peu évolué (13 % en 2024, soit 2 points de plus qu'en 2008) et reste inférieure au niveau constaté dans les années 1980.

La figure de l'indépendant s'est toutefois considérablement transformée au cours des dernières décennies. Longtemps cantonné à certaines activités comme l'agriculture, l'artisanat, le commerce ou les professions libérales, le travail indépendant s'est diversifié sous les effets de la tertiarisation de l'économie et de l'externalisation de certaines fonctions par les entreprises. Ces évolutions ont favorisé l'émergence d'indépendants dans des activités telles que les études et la recherche (consultant.es expert.es, directeur.rices de laboratoire), la communication et l'information (journalistes et traducteur.rices indépendant.es, directeur.rices d'agence) ou encore la formation. L'évolution du cadre réglementaire, avec la création du statut de micro-entrepreneur, a par ailleurs contribué à attirer de nouveaux profils, mais parfois au prix d'une situation professionnelle précaire. Le développement des plateformes numériques spécialisées, qui facilitent et accélèrent la mise en relation directe entre l'offre et la demande, contribue également à redéfinir les contours du travail indépendant, en rendant ce mode d'activité plus accessible, plus flexible, mais aussi potentiellement plus concurrentiel et instable.

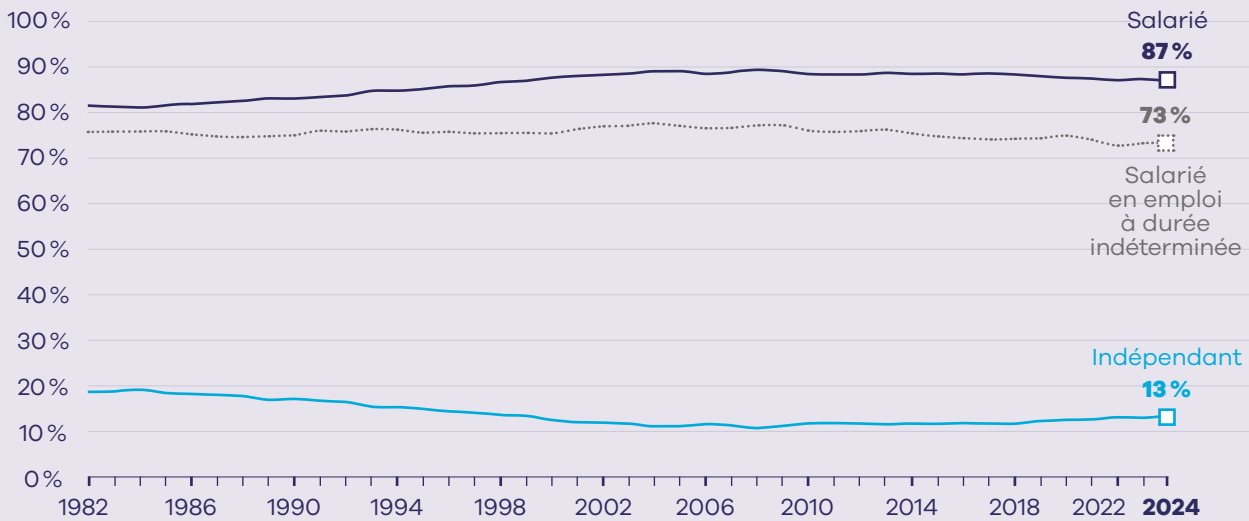
Cette figure de l'indépendant ou freelance est attractive pour beaucoup de cadres salariés. Les trois quarts d'entre eux déclarent avoir une bonne image du statut de travailleur à son compte, et 17 % en ont même une « très bonne image ». Ces chiffres soulignent l'attractivité et la proximité du freelancing pour les cadres, qui lui associent divers avantages. Parmi ces derniers, ils évoquent avant tout la liberté : celle d'organiser son temps de travail et d'assumer les décisions sans avoir de comptes à rendre (ces deux dimensions étant mentionnées par respectivement 50 % et 40 % des cadres du privé). Autre élément central lié à cette autonomie, la fierté de piloter son propre projet professionnel (40 %).

In fine, pour une part non négligeable des cadres salariés, le freelancing fait partie du champ des possibles : 11 % déclarent envisager de se mettre à leur compte en activité principale dans les deux prochaines années. Un projet qui séduit davantage les cadres en début de carrière et les managers.

Mais qu'en est-il vraiment pour les cadres qui ont sauté le pas ? Cette étude se propose d'explorer la réalité du freelancing dans les métiers cadres, encore méconnue dans ses contours concrets. Qui sont ces cadres devenus freelances ? Quels ont été les déclics, les motivations profondes ou les circonstances qui les ont poussés à quitter le salariat pour l'aventure indépendante ? Et surtout, comment vivent-ils cette transition au quotidien ? Quels avantages en retirent-ils et quels défis doivent-ils surmonter – au point de parfois revenir au salariat ?

La place du travail indépendant dans l'emploi s'est réduite depuis 30 ans, malgré une très légère remontée dans la période récente

Évolution annuelle de la part des salariés et des indépendants parmi les actifs en emploi

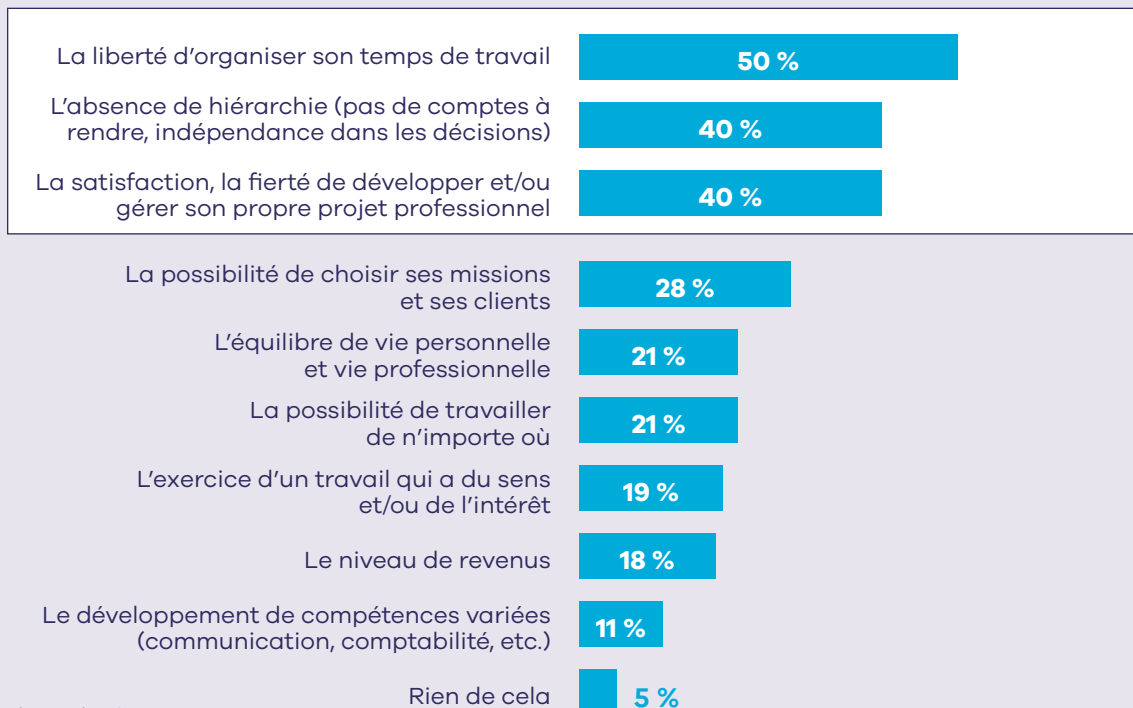


💡 En 2024, parmi les actifs occupés, 87 % sont salariés dans leur emploi principal, 73 % sont salariés en contrat à durée indéterminée (CDI, fonctionnaire), et 13 % sont indépendants.

Champ : France, personnes vivant en logement ordinaire, en emploi
Source : Insee, enquête Emploi en continu, séries longues sur le marché du travail

Dans le travail indépendant, les cadres salariés valorisent avant tout la liberté procurée et la fierté personnelle

Quels sont, de votre point de vue, les principaux avantages à travailler à son compte ? 3 réponses maximum



Base : cadres salariés
Source : Apec, septembre 2025

440 000 personnes exercent des métiers de cadres en freelance

Les métiers transverses, principal champ d'activité des freelances cadres

Parmi les 3,8 millions d'indépendants et d'indépendantes¹, 440 000 exercent en freelance des métiers de cadres. Ce volume s'élève à 500 000 si l'on prend également en compte ceux qui l'exercent en plus d'un emploi salarié principal, ces activités secondaires pouvant être marginales en termes d'heures de travail ou de chiffre d'affaires, voire très marginales. Le plus souvent, les freelances cadres délivrent des prestations intellectuelles aux entreprises. En par-


ticulier, 29 % travaillent dans la communication, la création ou la culture, une fonction réunissant seulement 7 % des cadres salariés du privé. Les métiers de l'informatique (23 %) et ceux de la finance, de la gestion et de la comptabilité (18 %) sont également davantage représentés que chez les cadres salariés. Ces activités, fréquemment externalisées par les entreprises, se prêtent particulièrement au freelancing.

Des activités mobilisant une large palette de compétences

Les freelances cadres mobilisent des compétences similaires à celles des salariés au statut de cadre : autonomie, prise de responsabilités, capacités d'initiative et expertise. Définir son offre de services et piloter son activité en autonomie nécessitent même des compétences proches de celles attendues aux postes de direction en entreprise : excellente compréhension de l'environnement institutionnel et concurrentiel, forte capacité de travail, aptitude à anticiper et à assumer des décisions, etc.

Ces freelances mettent particulièrement en avant leur expertise pointue et leur approche personnelle du métier, qu'ils revendiquent comme une valeur ajoutée. Certains se définissent d'ailleurs comme des entrepreneurs ou des consultants plutôt que des freelances, considérant que ce terme rejoint celui de prestation de services qui ne restitue pas pleinement la dimension entrepreneuriale des projets qu'ils

mènent ou leur engagement dans l'accompagnement des entreprises.

 *Je dirais qu'on a une part d'expertise que beaucoup de salariés pensent ne pas avoir. J'ai toujours été traitée comme une experte en tant que freelance, alors souvent les salariés me regardaient avec des grands yeux en disant « ah oui, on va demander à S., parce qu'elle sait, elle est freelance.*

Femme, 44 ans, ex freelance, cheffe de projet dans le tourisme d'affaires

Travailler seul exige en outre une grande polyvalence. Les freelances cadres doivent assumer de nombreuses tâches qui sont souvent déléguées à d'autres services dans l'exercice d'une activité en tant que salarié : comptabilité, facturation, prospection, communication, etc.

Une pluralité de profils et de conditions d'exercice

Sur le plan sociodémographique, il n'existe pas de profil type du freelance cadre. Les femmes et les hommes sont représentés dans des proportions équivalentes à celles des cadres en entreprise. Les seniors sont en revanche surreprésentés parmi les freelances cadres : 24 % ont 55 ans ou plus *versus* 16 % parmi les cadres salariés. Cela peut être dû à la difficulté à retrouver un emploi salarié pour des cadres seniors sans emploi. L'expertise requise pour exercer en freelance peut également conduire à faire ce choix d'activité lors de la seconde moitié de sa carrière, voire après la retraite pour certains. Parmi les freelances cadres, 34 000 sont à la retraite (soit 8 %). Ainsi, le freelancing n'est pas toujours considéré

comme une parenthèse dans une carrière de cadre et peut constituer un choix de long terme : 25 % des freelances cadres sont en activité depuis 10 ans ou plus. Par ailleurs, les conditions d'exercice du freelancing sont hétérogènes, notamment en ce qui concerne la durée hebdomadaire de travail. Cependant, de nombreux freelances cadres accomplissent un volume horaire comparable à celui d'une semaine standard en salariat, même si les conditions d'exercice de l'activité sont logiquement assez différentes. Par exemple, plus de la moitié des freelances cadres travaillent à 100 % depuis leur domicile, ce qui n'est le cas que de 4 % des cadres salariés.

¹ Insee, enquêtes Emploi 2023-2024, traitement Apec. Ce chiffre prend en compte les personnes ayant déclaré avoir un statut d'indépendant dans leur emploi principal. Il exclut ainsi les personnes ayant une activité indépendante en complément d'un emploi principal salarié. Il comprend les non-salariés et les dirigeants salariés.

Portrait des freelances cadres

440 000 freelances cadres (emploi principal*)



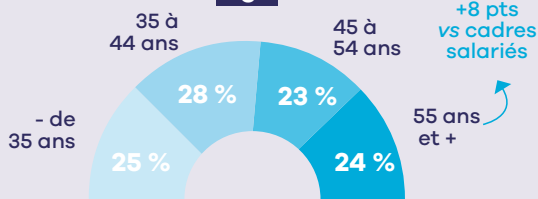
Définition des freelances cadres : personnes à leur compte, sans associés ni salariés, vendant leur expertise dans des activités qui peuvent s'exercer en entreprise en tant que salarié au statut de cadre.

PROFIL SOCIODÉMOGRAPHIQUE

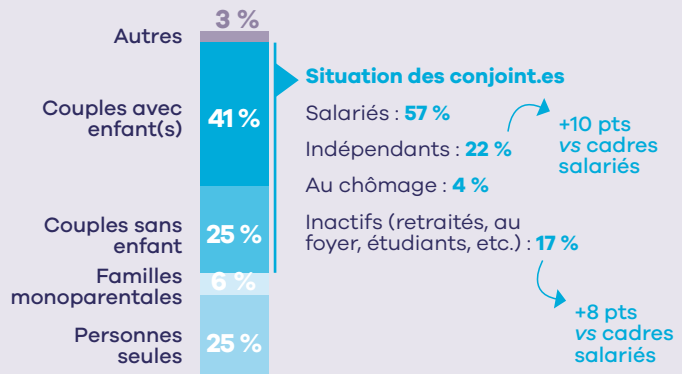
Sexe

Hommes **59 %** 41 % Femmes

Âge



Configuration familiale

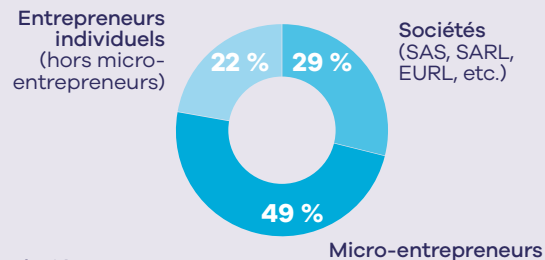


EMPLOI OCCUPÉ

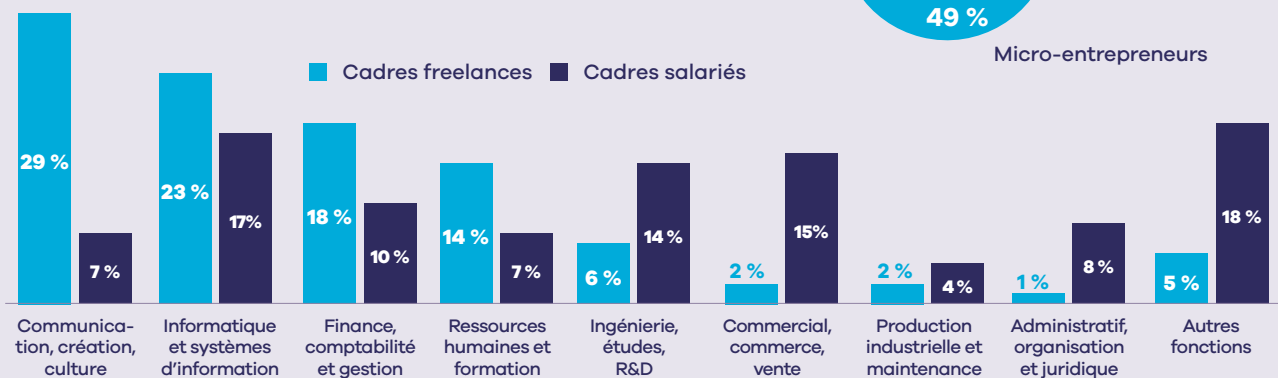
Ancienneté de l'activité



Statut juridique

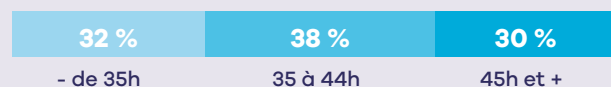


Fonctions exercées

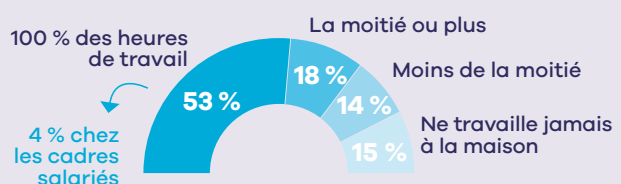


CONDITIONS D'EXERCICE DES ACTIFS

Nombre d'heures habituellement travaillées par semaine (hors retraités)



Temps travaillé à la maison (hors retraités)



* Pour les personnes ayant plusieurs emplois, l'emploi principal est celui qui occupe le plus de temps ou, en cas d'égalité, celui qui procure le plus de revenus.

Champ : freelances cadres dans leur emploi principal, France - Source : Insee, enquêtes Emploi 2023-2024, traitement Apec

Un choix plus ou moins anticipé souvent lié à des frustrations professionnelles

Des bascules vers le freelancing relevant d'un projet de long terme, d'une opportunité ou d'un choix par défaut

Pour certains cadres interrogés, le freelancing relève d'un **projet de long terme**, présent à leur esprit depuis des années. La survenue voire l'addition de plusieurs déclencheurs vient alors faire ressurgir et concrétiser ce désir latent.

Les cadres peuvent aussi se lancer à leur compte à la suite d'**opportunités** émanant directement de leur réseau (clients, anciens collègues, prestataires, amis) ou d'offres d'entreprises à la recherche explicite d'un freelance. Le changement de statut est ici sécurisé et fluidifié, avec une mission, voire plusieurs, qui peut être facturée dès le démarrage de l'activité. Dans ce cas de figure, le freelancing relève d'un calcul rationnel facilement accepté car le cœur de métier reste le même quelle que soit la nature du contrat. Ces transitions opportunes sont plus naturelles dans les activités qui mobilisent beaucoup de freelances, où coexistent différentes formes d'emploi et de contrats au sein des équipes.

Le freelancing peut également représenter pour les cadres une solution en cas d'impasse sur **le marché de l'emploi salarié** : soit parce que les offres d'emploi ciblées sont rares dans le secteur d'activité ou la zone géographique prisée, soit parce que le profil ne correspond pas aux attentes des recruteurs. Cette

voie du freelancing est souvent évoquée comme la seule option possible par les demandeurs d'emploi seniors, qui se sentent discriminés par les recruteurs en raison de leur âge. Pour les freelances cadres dans ces situations, la phase de prospection commerciale est essentielle afin de se positionner sur le marché et de décrocher des contrats.

“ J'ai commencé à découvrir ce monde du tourisme d'affaires et je me suis rendu compte de la flexibilité des différents contrats qu'il y avait entre les CDD, les CDI, les freelances. Dès 21 ans, je suis tombée dans cette jungle de contrats (...) J'ai commencé à avoir mon premier contrat de freelance parce que ça m'a été demandé, j'avais 30 ans.

Femme, 44 ans, ex freelance, cheffe de projet dans le tourisme d'affaires

“ Ça s'est fait par le biais d'un contact qui m'a dit qu'il pourrait y avoir un premier client. Ça ne s'est pas fait où je me suis dit je monte ma boîte et après je cherche des clients. Non. J'avais déjà un potentiel client qui pouvait être régulier et qui voulait profiter de mes connaissances. (...) ça, ça m'a mis le pied à l'étrier.

Homme, 48 ans, chef de projet BTP en freelance

Des transitions souvent à la croisée de frustrations professionnelles et de circonstances personnelles

Quelles que soient les circonstances du passage au freelancing, il reste fortement lié à des motivations personnelles et en particulier à la recherche d'un nouveau rapport au travail. En toile de fond, les freelances cadres évoquent une expérience du salariat certes enrichissante, mais se révélant parfois limitante à la longue. Une forme de lassitude peut s'installer face à une routine de travail jugée peu propice aux innovations ou à la prise d'initiatives, et devant des perspectives d'évolution en interne insuffisantes à leurs yeux (en matière par exemple d'élargissement des missions ou de perspectives de mobilité interne) ; un quotidien cadré laissant peu voire pas de place à la soif de liberté, de renouvellement et de stimulation commune à tous les freelances cadres interrogés. Ce sentiment émerge

plus souvent chez les quadragénaires, qui s'interrogent sur la suite de leur carrière et souhaitent pour certains découvrir d'autres formes de travail plus alignées avec leurs aspirations et leurs valeurs.

L'accumulation de frustrations professionnelles liées au management, à la charge de travail, à l'organisation du travail peut également détourner les cadres du salariat au profit du freelancing pour leur permettre de retrouver un équilibre et une certaine maîtrise de leur quotidien professionnel. Il arrive que ces tensions s'accumulent jusqu'à des seuils d'acceptabilité critiques. La décision de devenir freelance peut parfois intervenir tardivement, dans un contexte d'épuisement professionnel qui nécessite une profonde reconstruction².

² Apec, Reprise du travail après une période d'épuisement professionnel, décembre 2024.

Les événements personnels et les modifications du contexte familial peuvent aussi alimenter le besoin viscéral de changement, ou rendre possible la concrétisation d'un projet d'activité en freelance. La plupart des freelances cadres interrogés évoquent des circonstances personnelles ayant joué un rôle : divorce, problèmes de santé, départ des enfants du foyer, évolution de la situation professionnelle du conjoint, retour en France après une expérience de vie à l'étranger, projet de création d'un tiers-lieu.

Des freelances cadres entre liberté et insécurité

Une liberté ressentie par les freelances cadres sur de nombreux aspects

Les anciens cadres salariés devenus freelances témoignent d'une souplesse accrue par rapport à leur ancienne activité dans l'organisation de leur temps de travail et dans la gestion de leurs horaires. Cette marge de manœuvre leur permet d'adapter leur emploi du temps à leurs contraintes personnelles ou familiales. Si leurs journées de travail s'articulent autour de missions dédiées (prospection, travail de fond, réseautage, formation, suivi administratif, veille métier), elles sont moins délimitées par les horaires de bureau classiques que dans le salariat. Les freelances cadres peuvent donc faire le choix de concentrer leurs heures de travail sur quelques jours dans la semaine, ou au contraire les étaler sur le week-end – sans que cette répartition horaire à la carte soit nécessairement corrélée à une plus grande charge de travail. Ils peuvent ainsi profiter de temps libre spontanément en semaine dans la journée, passer davantage de temps avec leur(s) enfant(s) ou encore travailler de façon plus intense et productive sur les heures qu'ils ont réservées à leurs missions professionnelles.

“ Voir mes enfants le matin, prendre le temps un peu de vivre le matin. Je prends mon café tranquillement, je fais un peu de yoga, alors qu'avant quand je devais partir, je devais partir. Et puis si je veux commencer une demi-heure en retard, je commence plus tard. Par contre, je me mets une discipline.

Femme, 50 ans, chargée de projets architecturaux en freelance

“ On est mardi, il fait beau, j'ai envie d'aller à la mer. Je vais à la mer et puis je bosserai samedi s'il le faut pour rendre en temps et en heure. Je pense que cette souplesse me plaît vraiment.

Femme, 54 ans, directrice de communication en freelance

“ Après la maladie, je ne pouvais plus faire un truc plan-plan. Il fallait que ça ait du sens et mon activité, elle n'avait pas de sens. Sur un bonus de vie, je vais consacrer le reste de ma vie à quoi ? C'est qu'après un cancer, la peur... Peur de quoi ? C'est relatif, en fait.

Femme, 50 ans, directrice business development dans l'hôtellerie en freelance

En outre, les freelances cadres disposent d'une plus grande liberté dans le choix de leurs missions. Certains peuvent aller jusqu'à en refuser certaines ou les arrêter en cours de route si elles ne se passent pas bien ou ne sont pas alignées avec leurs valeurs ; une alternative surtout possible dans des secteurs porteurs comme l'informatique ou chez les freelances disposant d'un solide réseau de clients et de revenus réguliers. Le freelancing leur offre aussi la liberté de s'impliquer fortement dans des activités de veille et d'autoformation (en participant à des webinaires, à des conférences, à des salons, etc.), même si le salariat permet de ce point de vue d'autres avantages (formations pendant le temps de travail financées par l'entreprise, échanges entre pairs, etc.).

Cette liberté est source de satisfaction et procure aux freelances un réel sentiment de fierté et d'estime personnelles.

“ Ce n'est pas du travail. Ce n'est pas je prends la voiture, je vais au bureau et j'effectue les tâches que mon patron me donne. Ce n'est pas ça. Pour moi, ça n'a pas de prix. C'est la liberté de faire les choses que j'ai envie de faire. Je ne me force pas à faire des choses, des missions qui ne me plaisent pas.

Femme, 45 ans, consultante en formation en cosmétologie en freelance

“ Quand on a ce challenge, et qu'on a réussi à passer au-dessus, on se dit vraiment, waouh, j'ai fait ça, j'ai réussi à faire ça ! Et c'est ça que je préfère. Je me dis c'est mon truc et j'y suis arrivée toute seule et je m'en sors, et c'était un super challenge, c'était compliqué, mais j'ai vu que je pouvais y arriver, allez hop, on passe au suivant.

Femme, 31 ans, conseillère commerciale en freelance

Parallèlement, l'indépendance comporte aussi son lot d'insécurités

En miroir de la liberté ressentie, les freelances cadres font état de diverses difficultés liées à l'instabilité de leur activité. En premier lieu, ils expriment une inquiétude plus ou moins forte quant à la régularité de leurs revenus. Notons qu'ils n'insistent pas tant sur le niveau des revenus générés à leur compte – pourtant souvent inférieur à celui de leur précédent emploi salarié, que sur la pérennité de leur activité à long terme. La crainte de ne pas ou plus trouver de nouveaux clients est ainsi constamment présente en arrière-plan – y compris chez ceux qui disposent de bons revenus, de clients réguliers ou de missions longues –, et peut être accentuée par une concurrence plus ou moins forte entre freelances. Pour les freelances cadres dont l'activité dépend en majorité d'un seul client, le risque est exacerbé. Cette insécurité financière peut affecter directement leur quotidien familial et leurs projets personnels : difficultés d'accès à un prêt immobilier, préoccupations à l'égard de leur état de santé (étant moins couverts en cas de maladie que dans le salariat) et potentielle situation de dépendance économique à l'égard du conjoint ou conjointe.



L'envers du décor, c'est quand même ce stress de se dire, si j'ai plus de clients, avec quoi je mange ?

Homme, 60 ans, consultant lean & change management en freelance

La flexibilité horaire s'avère aussi à double tranchant pour les freelances cadres et pose l'enjeu de la séparation entre vie professionnelle et vie personnelle. Une situation amplifiée par le fait que la plupart travaillent de chez eux (53 % en permanence), ce qui brouille encore davantage les frontières. Par ailleurs, faute d'un cadre réglementaire et collectif posant des garde-fous en matière horaire, comme dans le salariat, certains freelances cadres ont tendance à se surinvestir dans leur travail, quitte à ce qu'il déborde sur leur vie privée, en ne comptant plus leurs heures ou en s'aménageant peu de réelles périodes de pause ou de déconnexion (week-end, vacances). C'est encore plus particulièrement le cas la première année d'exercice pour créer et développer leur activité.



[La première année] il faut vraiment y aller, il ne faut pas avoir peur de mouiller la chemise. Il y a une opportunité, il ne faut pas la gâcher. Il n'y aura pas une deuxième opportunité si vous loupez la première. J'ai fait 80 000 kilomètres la première année. Aller visiter les clients existants, leur expliquer la nouvelle organisation, la démarche, etc. Faire de la prospection également. J'ai bossé, je ne sais pas, je n'ai pas compté, mais 12h, 13h, 14h, par jour, 6 jours sur 7.

Homme, 61 ans, commercial en freelance



C'est peut-être un peu plus dur pour mes proches, puisque je peux travailler énormément sur une mission et ne pas savoir forcément me détacher de mon boulot, parce qu'effectivement, pour un salarié, le fait de se déplacer pour travailler dans un bureau, il y a peut-être des horaires un peu plus inscrits que là je n'ai pas.

Femme, 54 ans, directrice de communication en freelance

Par ailleurs, les formalités administratives et le cadre social et légal des différents statuts d'indépendant alimentent un sentiment d'inquiétude et d'incertitude, bien au-delà de la première année durant laquelle des choix concrets – comme celui de la structure juridique – doivent être faits. Les freelances cadres évoquent ainsi des difficultés à maîtriser les règles encadrant leur statut, qu'il s'agisse des modalités de prélèvement des cotisations, des obligations déclaratives ou des seuils de chiffres d'affaires à ne pas dépasser, d'autant plus que ces règles sont évolutives³. Au quotidien, cela engendre une crainte de commettre des erreurs et une charge mentale alourdie par un questionnement en continu sur l'adéquation de leur activité avec leur statut juridique. Certains évoquent également les incertitudes entourant la protection sociale, les dispositifs de retraite ou de prévoyance, que beaucoup peinent à anticiper ou à comprendre.

³ À titre indicatif, le seuil de chiffre d'affaires maximal pour le régime de micro-entrepreneur dans des activités de bénéfices non commerciaux (BNC) était de 72 600 € entre 2020 et 2022 et est passé à 77 700 € depuis 2023.

Le retour au salariat, une option possible si les contraintes deviennent trop pesantes

La stabilité financière peut s'imposer comme une priorité à certains moments de vie

Le plus souvent, une fois engagés dans leur activité, les freelances cadres ne considèrent plus vraiment le salariat comme une voie désirable. Malgré les contraintes inhérentes à cette forme d'emploi, les avantages prennent souvent le pas sur les inconvénients. La baisse de revenus, fréquente par rapport au dernier poste occupé en entreprise, est d'ailleurs souvent acceptée comme une concession. Les freelances cadres n'imaginent dès lors revenir au salariat qu'en cas d'impasse financière ou de proposition de poste très attractive.

Dans les faits, les inconvénients du travail indépendant peuvent toutefois reprendre le dessus et pousser certains et certaines freelances cadres à faire le choix d'un retour au salariat, que ce soit de façon durable ou temporaire, avec potentiellement l'idée de revenir au freelancing par la suite. Ce choix intervient généralement dans un contexte d'évolution des priorités professionnelles et personnelles. Le retour au salariat répond le plus souvent à un besoin de sécurisation financière, généralement associé à un projet ou à un changement personnel tel qu'une séparation, un déménagement ou un achat immobilier. Ce n'est pas tant le niveau de revenu qui est recherché que la stabilité de celui-ci. Parmi les besoins exprimés, apparaît également celui de redonner plus de place à la vie personnelle. Pour d'autres, c'est l'envie de partager un projet d'entreprise, de retrouver une dynamique

d'équipe ou d'exercer des responsabilités plus importantes qui les pousse à réintégrer une entreprise en tant que salariés.

À l'image des transitions du salariat vers le freelancing, les trajectoires inverses peuvent résulter d'une démarche volontaire ou d'événements extérieurs fortuits. Une proposition de poste peut ainsi être l'occasion de requestionner ses priorités et constituer un élément déclencheur du retour au salariat.

“ La stratégie là, ça va être de se dire, je retrouve un poste de salariat pendant quelque temps, histoire de pouvoir assurer systématiquement et que ça permette à ma femme de pouvoir développer sa propre activité en sécurité, sans que ça vienne impacter notre vie familiale.

Homme, 35 ans, consultant en stratégie commerciale en freelance

“ Moi j'avais besoin de retrouver un collectif de travail, une dynamique d'équipe. J'ai longtemps été manager et cette dimension m'a manquée (...) Puis il y a aussi le fait d'être écouté par la direction : en redevenant salarié j'ai retrouvé une place dans l'entreprise, une légitimité dans les décisions d'entreprise qu'on n'a pas quand on est externe.

Femme, 52 ans, ex-freelance, directrice RH

Fort de leur expérience, les freelances cadres se sentent bien armés pour (ré)intégrer le salariat

Les freelances cadres partagent le sentiment d'avoir acquis une large palette de compétences, le freelancing agissant à leurs yeux comme un accélérateur de leur montée en compétences. En travaillant dans des environnements variés et auprès d'interlocuteurs multiples, ils développent leur confiance en eux et leur polyvalence, acquièrent de nombreuses compétences tant techniques que relationnelles, apprennent à s'adapter à de nombreuses situations et, enfin, sont très au fait des dernières innovations de leur secteur. Pour eux, ce sont autant de qualités valorisables auprès d'un employeur potentiel.

“ Ça fait partie intégrante de mon parcours professionnel. Lorsque j'ai passé des entretiens récemment pour le poste que je vais exercer, j'ai parlé de mon activité freelance plus que j'ai parlé de mes autres activités. Parce que c'était pour moi un élément très primordial dans mon parcours professionnel. Ça m'a forgé. Ça m'a permis de développer des sortes

de skills, comment gérer le stress, comment gérer le challenge, comment gérer plusieurs demandes, etc. Donc pour moi, c'est la meilleure école.

Homme, 29 ans, ex-freelance, chargé d'affaires en banque

Ceux qui réintègrent le salariat sans avoir à postuler, grâce à une proposition de poste émanant de leur réseau ou à la négociation d'un emploi salarié avec un client, adoptent une posture assez offensive dans les échanges en posant leurs conditions. Ils négocient le contenu du poste et choisissent à dessein des entreprises qu'ils jugent proches de leurs attentes en termes de dynamique de travail, de valeurs et de méthodes de travail (entreprise en forte croissance, positionnée sur des marchés fortement évolutifs, esprit d'équipe, etc.). Ils accèdent ainsi parfois à des postes de bien plus grande envergure que ceux qu'ils occupaient initialement avant de quitter le salariat pour devenir freelances.

Pour les autres, qui doivent être pro-actifs et candidater à des offres d'emploi, les enjeux ne sont pas les mêmes. Se pose en effet la question de l'image qu'ont les recruteurs des candidats et des candidates ayant connu le freelancing, notamment dans les secteurs qui y ont peu recours. Selon le niveau de responsabilité du poste, des interrogations peuvent

émerger quant à la capacité des anciens freelances à se réadapter aux exigences et au cadre formel du salariat. Pour les candidats freelances, cela implique d'anticiper les réticences éventuelles et de rassurer les recruteurs sur leur aptitude à évoluer à nouveau en entreprise.

L'observatoire de l'emploi cadre



RECRUTEMENT
PRÉVISIONS
& PROCESSUS



TRAJECTOIRES
PARCOURS
& INÉGALITÉS



COMPÉTENCES
MÉTIERS
& SOCIÉTÉ

L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences.

Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- > Analyser les besoins, les difficultés et les processus de recrutement des cadres ;
- > Comprendre les trajectoires des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- > Révéler les évolutions des métiers et des compétences des cadres en lien avec les transformations sociétales.

LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION

« TRAJECTOIRES : PARCOURS ET INÉGALITÉS »

- > *Baromètre 2025 de la rémunération des cadres*, novembre 2025
- > *Transparence salariale*, novembre 2025
- > *Insertion des jeunes diplômé.es d'un Bac +5*, novembre 2025
- > *Se reconvertir vers un métier de la transition écologique*, juin 2025
- > *La rémunération vue par les salarié.es du privé, Apec et Terra Nova*, septembre 2025
- > *La parentalité chez les cadres*, septembre 2025
- > *Le retour de mobilité internationale des jeunes cadres*, mai 2025



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

ISSN 2681-2819 (collection « Trajectoires »)

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 : Marie Fevrat, Sylvie Tartesse, Cendrine Mouline

Maquette : Caracter

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212

Service gratuit
+ prix appel

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

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

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT, CFE-CGC, FO, CFTC, CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la propriété intellectuelle).