



OCTOBRE 2025

Futurs du travail

5 chocs majeurs pour le monde du travail des cadres,
et du chemin à parcourir pour s'y préparer



Sommaire

04

Un monde du travail en pleine transformation, aux yeux des cadres comme des entreprises

11

5 chocs majeurs au cœur de cette transformation

- Les mutations du rapport au travail
- Les (r)évolutions technologiques
- La transition écologique
- Le vieillissement de la population active
- L'évolution des postures face à la diversité et l'inclusion

51

Du chemin reste à parcourir pour s'y préparer

Méthodologie

■ Enquête en ligne auprès de 2 000 cadres en juin 2025

- Échantillon représentatif des cadres du secteur privé en et hors emploi par la méthode des quotas, en matière de sexe, d'âge, de secteur d'activité, de taille d'entreprise et de région.
- Complétée par les résultats d'enquêtes précédentes réalisées par l'Apec auprès d'échantillons de 1 000 ou 2 000 cadres, représentatifs des cadres du secteur privé par la méthode des quotas.

■ Enquête téléphonique auprès de 1 000 entreprises employant au moins un cadre en juin 2025

- Échantillon représentatif des entreprises du secteur privé de France métropolitaine employant au moins un cadre en matière de secteur d'activité, de taille salariale et de région d'implantation du siège.
- Complétée par les résultats d'enquêtes précédentes réalisées par l'Apec auprès d'échantillons de 1 000 entreprises représentatifs des entreprises du secteur privé de France métropolitaine employant au moins un cadre.



Principaux enseignements (1/2)

Un monde du travail en pleine transformation, aux yeux des cadres comme des entreprises

Les cadres comme les entreprises estiment que le monde du travail est en pleine mutation : 84% des cadres considèrent qu'il a connu des transformations importantes ces dix dernières années, et 77% anticipent qu'il en sera de même dans les dix prochaines. Une perspective partagée par deux tiers des entreprises (66%).

Côté cadres, la transformation numérique arrive en tête des facteurs de changement (90%), suivie par l'évolution du rapport au travail (83%) et le vieillissement de la population (81%). La transition écologique, bien que jugée importante, arrive en queue de peloton (72%).

Pour les entreprises, les trois facteurs pressentis pour avoir le plus d'impact sur le monde du travail sont le rapport au travail, la transition numérique et la transition écologique. Le vieillissement de la population est moins souvent cité par les entreprises.

5 chocs majeurs au cœur de cette transformation

■ Les mutations du rapport au travail

Les cadres et les entreprises s'accordent sur un changement profond du rapport au travail. La généralisation du télétravail y a largement contribué. Pratique largement répandue depuis la crise sanitaire, le télétravail régulier concerne désormais les deux tiers des cadres. Il est devenu une dimension centrale des conditions de travail et de l'attractivité des postes cadres. L'organisation spatiale des bureaux a également évolué pour 19% des cadres, qui ont connu un passage en flex-office au cours des deux dernières années.

Ces nouvelles conditions de travail ont entraîné dans leur sillon des transformations managériales notables. 80% des cadres estiment que les pratiques managériales ont évolué ces dernières années et une majorité (57%) pensent que le management va encore connaître des transformations importantes dans les prochaines années.

Pour autant, le travail reste une dimension particulièrement importante de la vie des cadres. Plus de la moitié jugent que le travail occupe une place très importante dans leur vie, et seuls 5% indiquent qu'il n'a que peu d'importance. Ils restent également très attachés au salariat et au statut cadre.

Enfin, si les cadres s'attendent à ce que leur métier se transforme, cela ne se traduit pas pour autant par davantage de mobilité. Ainsi, la proportion de cadres qui pensent changer d'entreprise ou changer de métier dans les années à venir n'a pas bougé en 10 ans.

Côté entreprises, les grandes structures sont particulièrement sensibles aux mutations du rapport au travail (90%, contre 78% pour les PME et 65% pour les TPE).

■ Les (r)évolutions technologiques

Le futur du travail rime pour les cadres avec intelligence artificielle. 35% des cadres utilisent d'ores et déjà des outils d'IA dans le cadre professionnel sur une base hebdomadaire. Et les trois quarts des cadres estiment que ce sera une compétence importante pour exercer leur métier à l'avenir. Ils sont d'ailleurs de plus en plus nombreux à juger que le développement de l'IA va avoir un impact fort sur leur métier dans les prochaines années (43%, +18 points en 2 ans).

Ils sont aussi de plus en plus convaincus que cette révolution technologique représente une opportunité (37%, +15 pts en 2 ans), même s'ils restent nuancés, considérant bien souvent qu'il s'agit à la fois d'une opportunité et d'une menace (42%, + 3 pts en deux ans). Résultat, les cadres sont de plus en plus nombreux à vouloir s'emparer de l'IA. En juin 2025, 79% déclarent vouloir se former à l'IA, soit 19 points de plus qu'en janvier 2024. Et ce souhait de formation concerne toutes les catégories de cadres, les moins de 35 ans (81%) comme les seniors (75%).

Les entreprises sont également de plus en plus convaincues de la pertinence du recours à l'IA, et encouragent de plus en plus leurs collaborateurs et collaboratrices à y avoir recours.



Principaux enseignements (2/2)

■ La transition écologique

Malgré un *backlash* récent, une majorité de cadres estiment toujours que la transition écologique aura un impact important sur leur métier (55%, -9 pts en deux ans). Et à titre individuel, 64% aimeraient être formés sur le sujet, un souhait particulièrement fort pour les moins de 35 ans (76%).

D'un point de vue collectif, le choc écologique appelle, aux yeux des cadres, des réponses multiples, qu'il s'agisse de mesures contraignantes (conditionner les aides aux entreprises à des engagements environnementaux, renforcer les réglementations) ou plus centrées sur la transformation des entreprises (développer l'innovation, revisiter certains modèles économiques).

Côté entreprises, les plus grandes structures sont plus convaincues de l'impact qu'aura la transition écologique sur le monde du travail (ETI-GE : 76%, PME : 70%, TPE : 63%).

■ Le vieillissement de la population active

Pour faire face au vieillissement de la population active, deux leviers apparaissent à la fois souhaitables et probables pour les cadres : le recours accru aux technologies (robotisation...) et le maintien en emploi des seniors. En revanche, le report de l'âge de la retraite ou les autres solutions clivantes dans le débat public (décroissance, politiques migratoires) sont moins soutenues par les cadres.

À l'heure actuelle, les cadres seniors (37%) sont nombreux à s'être déjà sentis pénalisés dans leur évolution professionnelle du fait de leur âge. Et la mobilité professionnelle constitue toujours un risque majeur à leurs yeux. Des enjeux qui deviendront plus critiques encore avec le vieillissement de la population active.

Côté entreprise, c'est le facteur sur lequel les visions des petites et des grandes organisations sont les plus éloignées. Alors que les grandes considèrent que l'évolution démographique sera structurante du monde de travail de demain (ETI-GE : 76%), les plus petites sont moins nombreuses à en être convaincues (PME : 54% et TPE : 55%).

■ L'évolution des postures face à la diversité et l'inclusion

Au-delà de ces 4 chocs, un cinquième pourrait s'imposer concernant la place de la diversité et de l'inclusion dans le monde du travail. Alors que les politiques de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) sont remises en cause outre-Atlantique, 79% des cadres français les considèrent légitimes. Et 90% souhaitent que ces politiques soient maintenues ou renforcées, notamment autour de l'égalité femmes-hommes et du handicap.

Les entreprises françaises, pour leur part, comptent très majoritairement maintenir leurs politiques en la matière, voire même, les développer (pour 47% des ETI-GE, 29% des PME et 19% des TPE).

Du chemin reste à parcourir pour s'y préparer

Si l'impact des grands chocs est clairement identifié par les cadres comme par les entreprises, le degré de préparation des entreprises est inégal.

44% des TPE et 46% des PME ont, par exemple, déjà engagé des réflexions ou des actions pour prendre en compte l'impact de la transformation numérique, contre 60% des grandes entreprises. Les réflexions n'en sont pas non plus au même stade selon les secteurs d'activité : l'industrie a davantage avancé sur la transition écologique, et les services à forte valeur ajoutée (informatique, ingénierie, conseil, etc.) sur le développement de l'IA.

Pour les cadres, les transitions doivent se préparer à la fois individuellement et collectivement, avec notamment un rôle à jouer pour les syndicats. Reste que les cadres n'abordent pas ces transformations avec inquiétude. 65% se déclarent sereins vis-à-vis des changements à venir. Une sérénité en partie due à leur expérience des transformations déjà vécues : 63% jugent que leur métier a changé ces dernières années, et 61% anticipent d'autres changements à venir. En somme, les cadres s'estiment déjà au cœur des mutations du monde du travail et souhaitent se préparer aux transformations à venir.



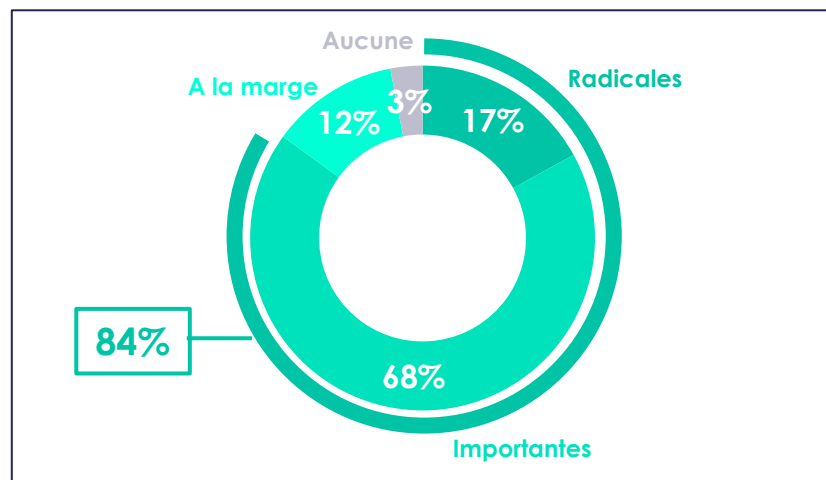
01.

**Un monde du travail en pleine
transformation, aux yeux des
cadres comme des entreprises**

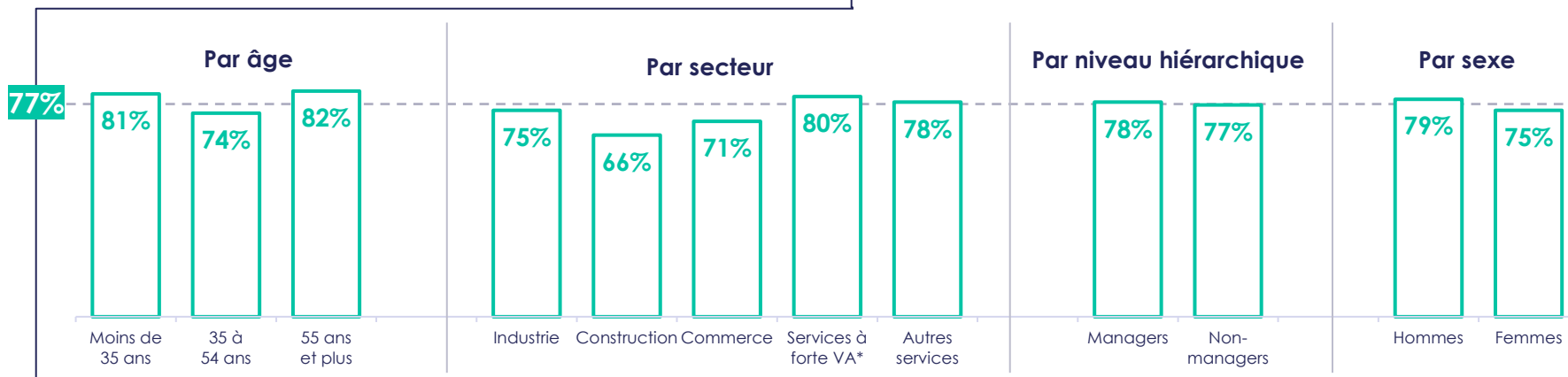
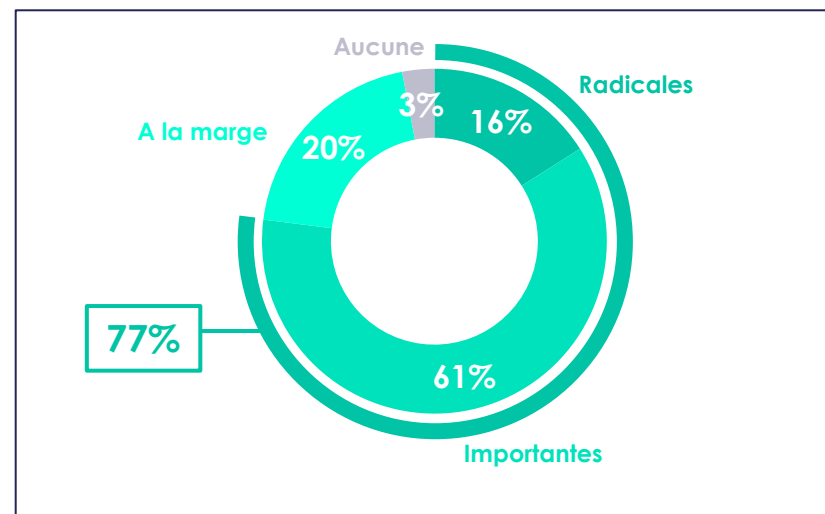


Les cadres s'attendent à une poursuite des transformations en profondeur du monde du travail

> Au cours des DERNIÈRES ANNÉES, le monde du travail a-t-il connu des transformations...



> Pensez-vous que, dans les 10 ANNÉES À VENIR, le monde du travail connaîtra des transformations...

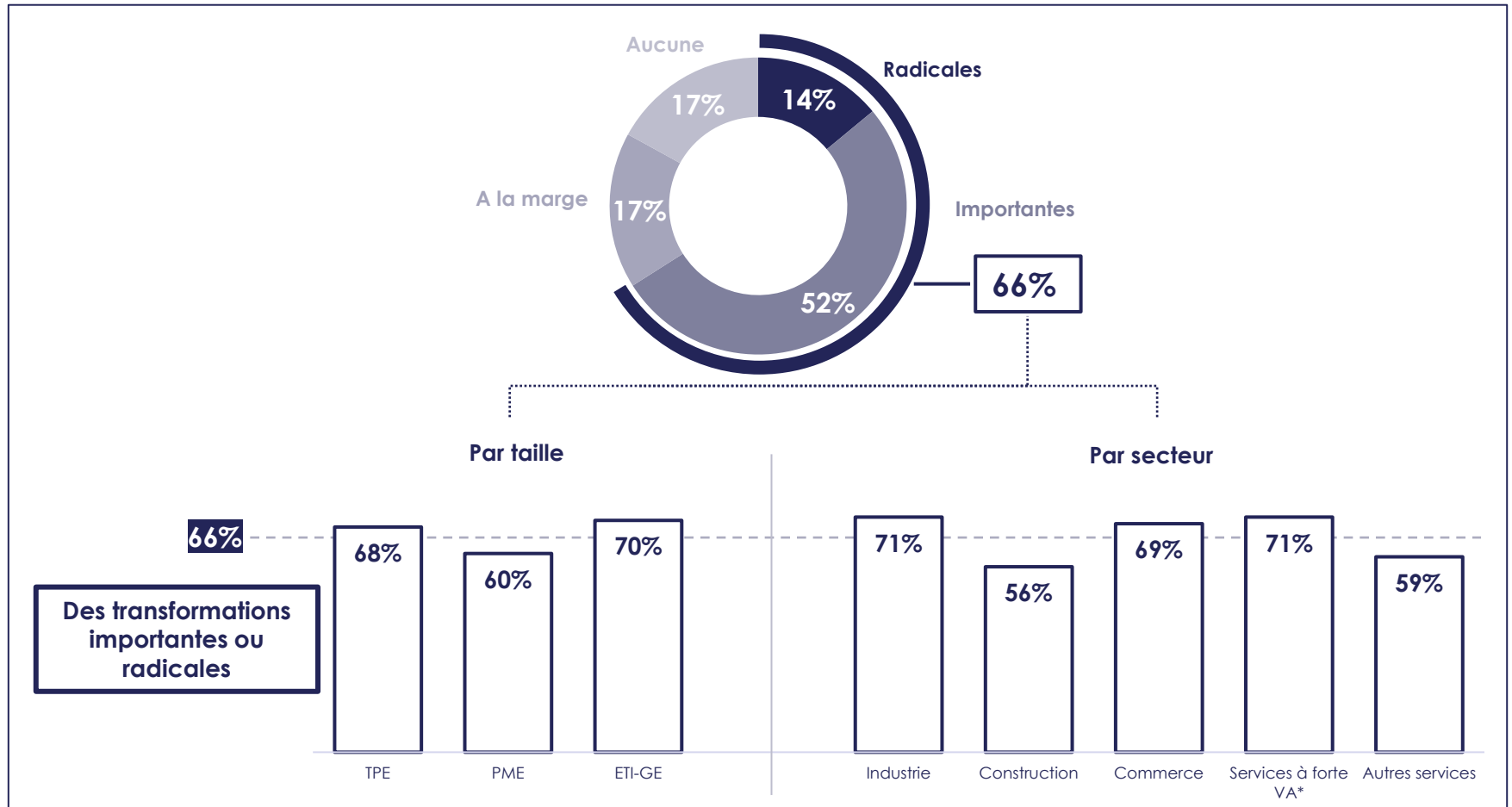


Base : ensemble des cadres
Source : Apec, juin 2025

* Services à forte valeur ajoutée : activités informatiques, ingénierie R&D, conseil, banque assurance, communication-médias, activités juridiques et comptables

Un sentiment partagé également côté entreprises

> Pensez-vous que, dans les 10 années à venir, le monde du travail connaîtra des transformations...



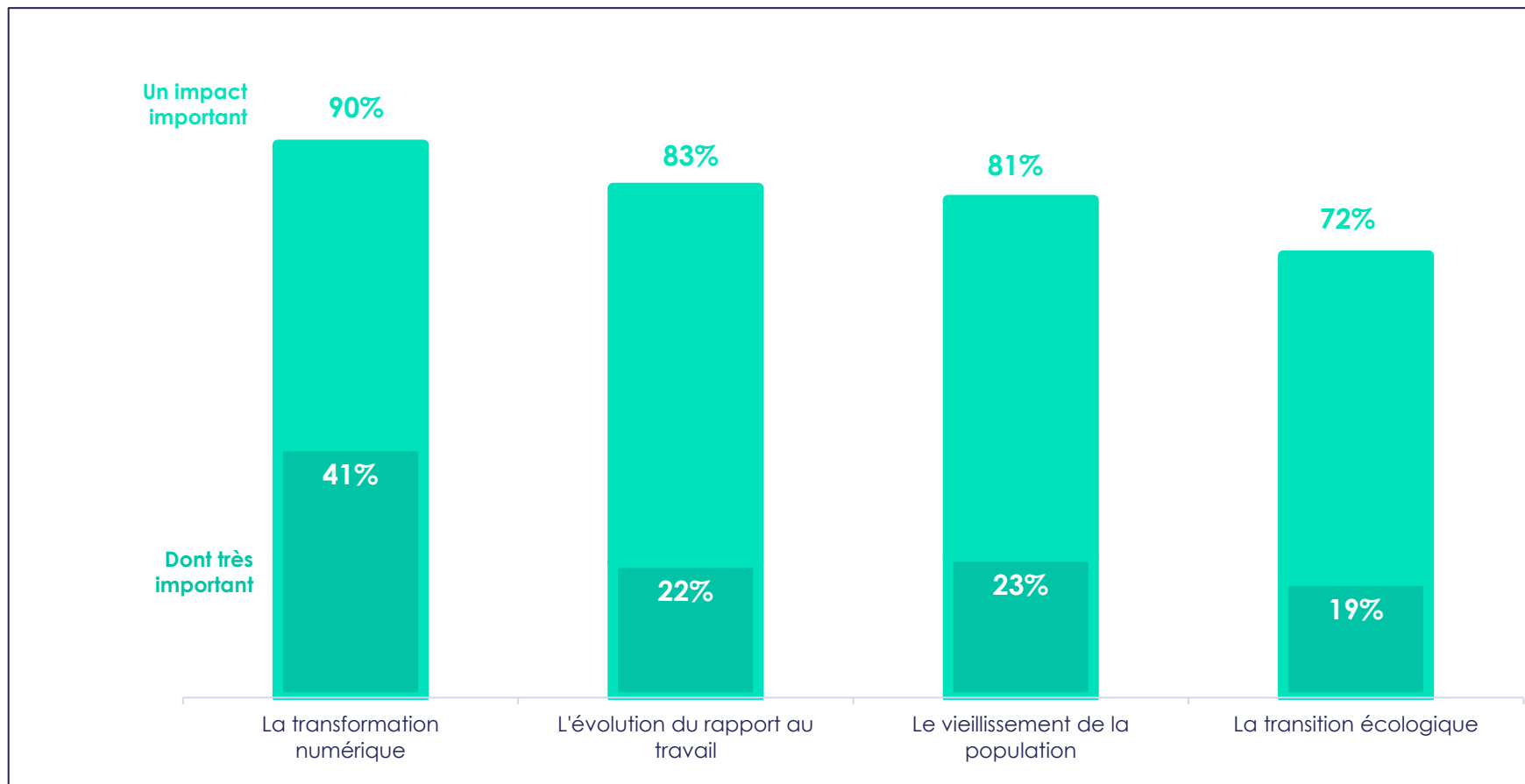
Base : ensemble des entreprises
Source : Apec, juin 2025

* Services à forte valeur ajoutée : activités informatiques, ingénierie R&D, conseil, banque assurance, communication-médias, activités juridiques et comptables.



Parmi les chocs à venir, les cadres identifient mieux l'impact de la transformation numérique sur le monde du travail que celui de la transition écologique

> Pensez-vous que ces facteurs vont avoir un impact important ou non sur le monde du travail dans les années à venir ?



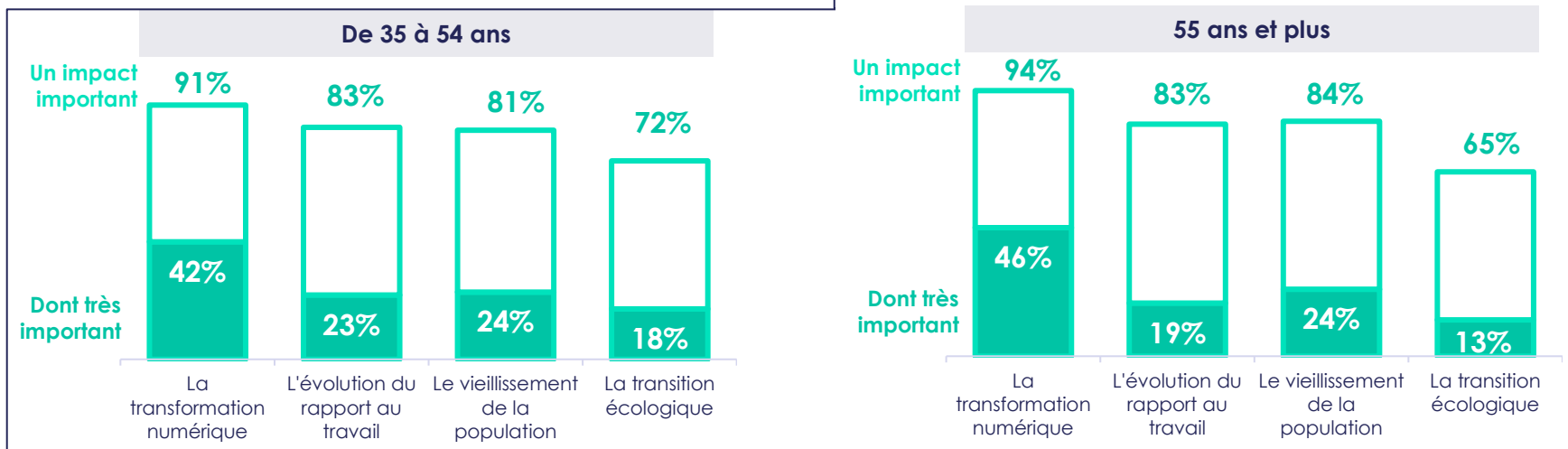
Base : ensemble des cadres
Source : Apec, juin 2025



Une hiérarchie identique dans toutes les catégories d'âge...

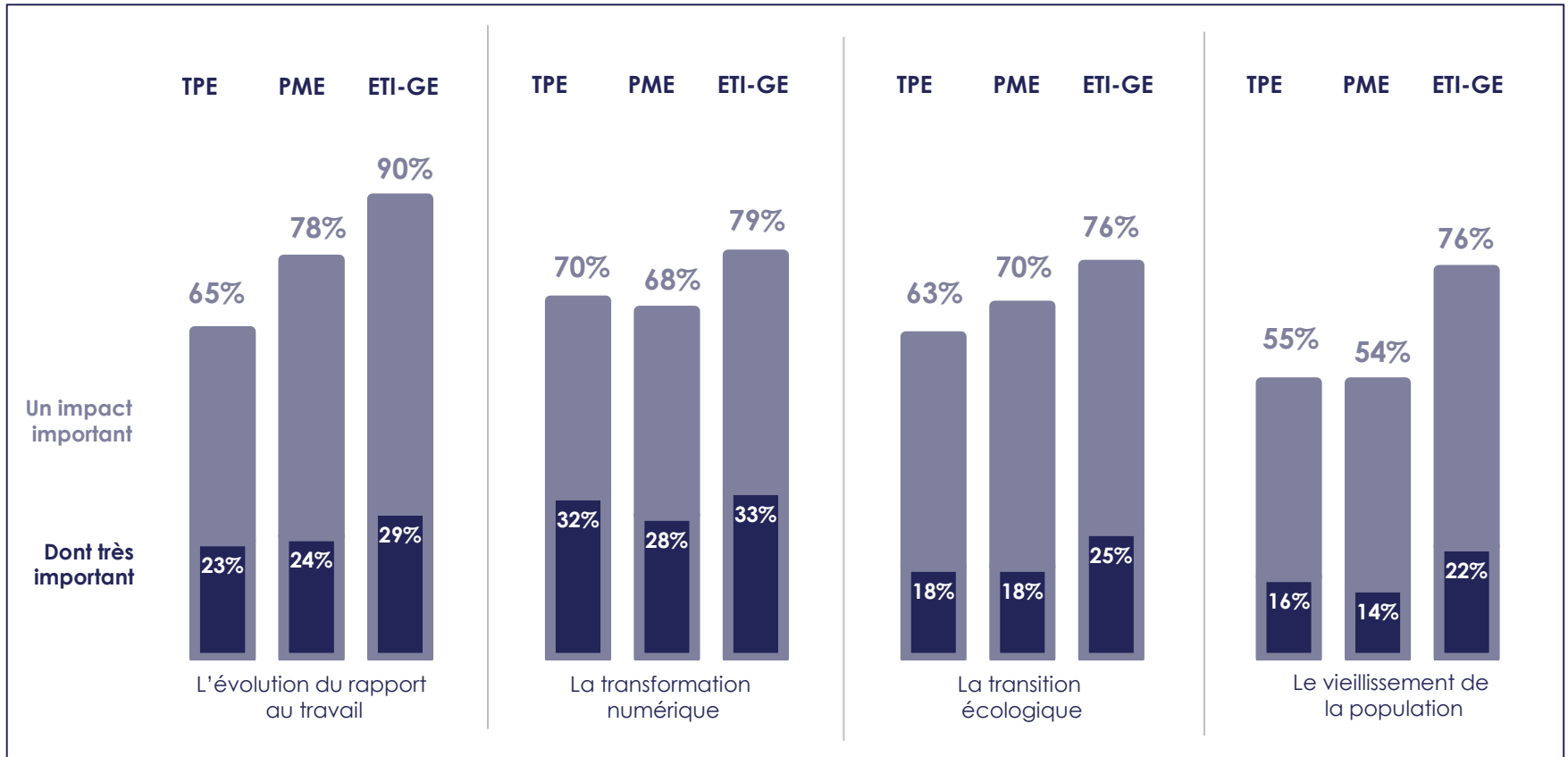
> Pensez-vous que ces facteurs vont avoir un impact important ou non sur le monde du travail dans les années à venir ?

... mais des écarts beaucoup moins marqués entre les 4 chocs chez les plus jeunes cadres



Côté entreprises, les plus grandes structures anticipent un impact majeur de l'évolution du rapport au travail

> Pensez-vous que ces facteurs vont avoir un impact important ou non SUR VOTRE ENTREPRISE dans les années à venir ?



Base : ensemble des entreprises
Source : Apec, juin 2025

L'impact de la transformation numérique arrive en première position dans les TPE et l'évolution du rapport au travail dans les plus grandes

02.

Cinq chocs majeurs au cœur de la transformation du monde du travail

02.

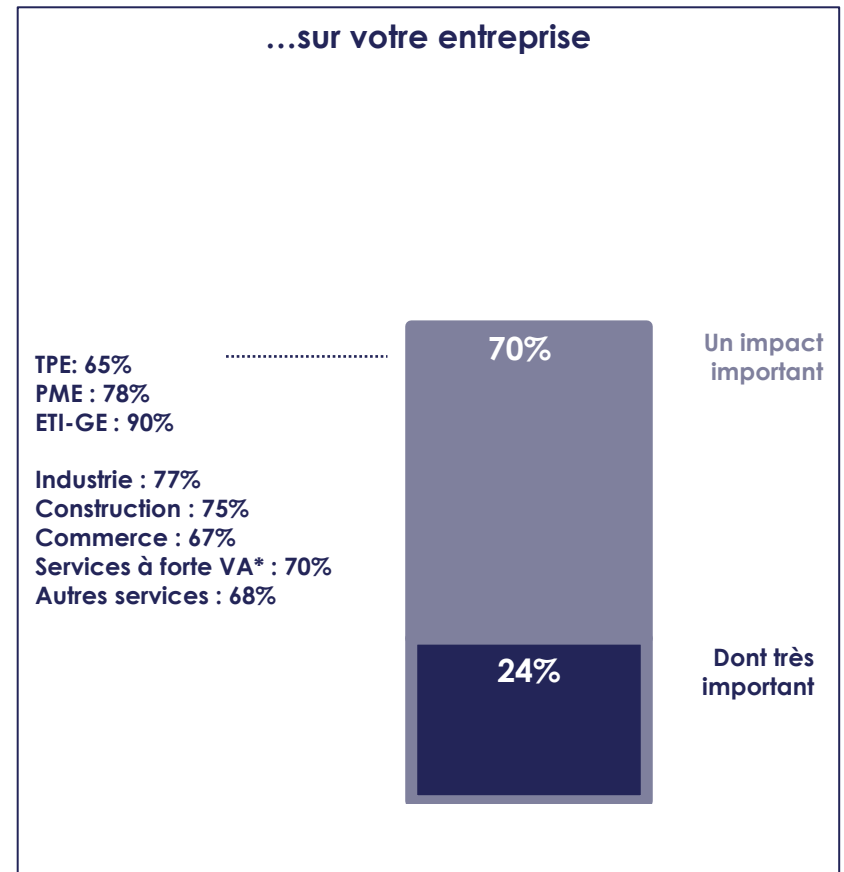
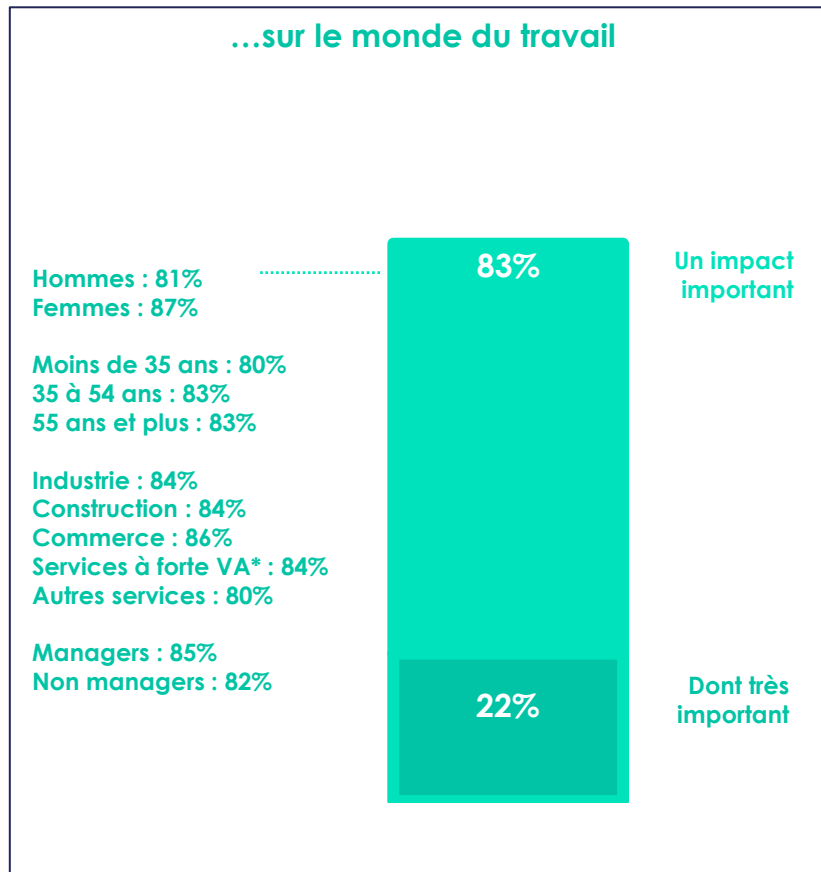
Cinq chocs majeurs au cœur de la transformation du monde du travail

Les mutations du rapport au travail



Les évolutions du rapport au travail sont pressenties comme un facteur important de transformation du monde du travail par les cadres et par les entreprises

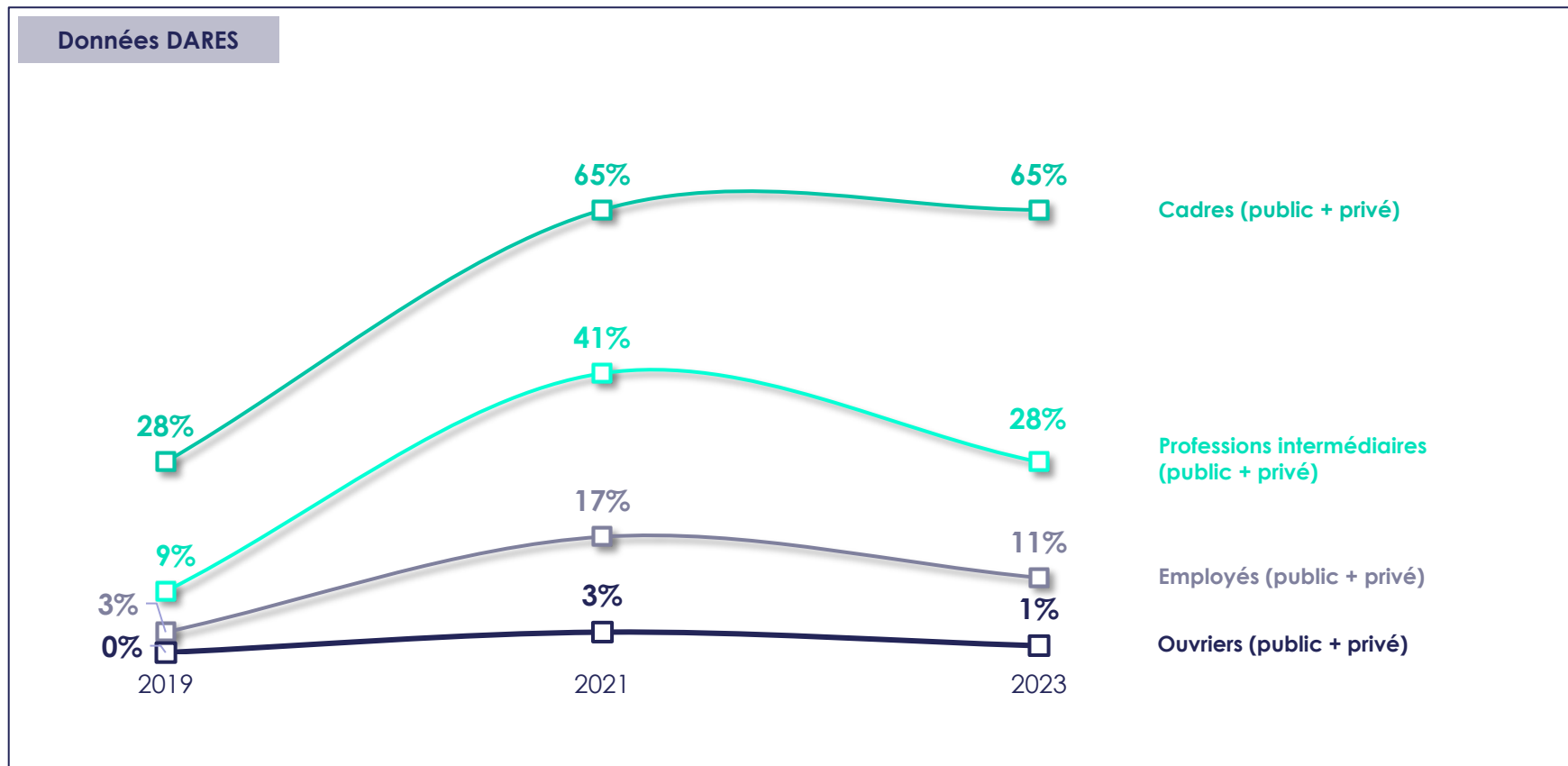
> Pensez-vous que l'évolution du RAPPORT DES SALARIÉS AU TRAVAIL va avoir un impact important dans les années à venir... ?



* Services à forte valeur ajoutée : activités informatiques, ingénierie R&D, conseil, banque assurance, communication média, activités juridiques et comptables

La généralisation du télétravail chez les cadres a largement contribué à cette évolution du rapport au travail

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



Base : personnes salariées en France métropolitaine âgées de 20 à 62 ans.

Source : Dares, enquêtes conditions de travail, Tracov 1 et Tracov 2.



Un rapport au lieu de travail qui affecte également l'organisation spatiale de l'entreprise

19%

des cadres ont connu
un passage **en flex-office**
ces 2 dernières années



13%

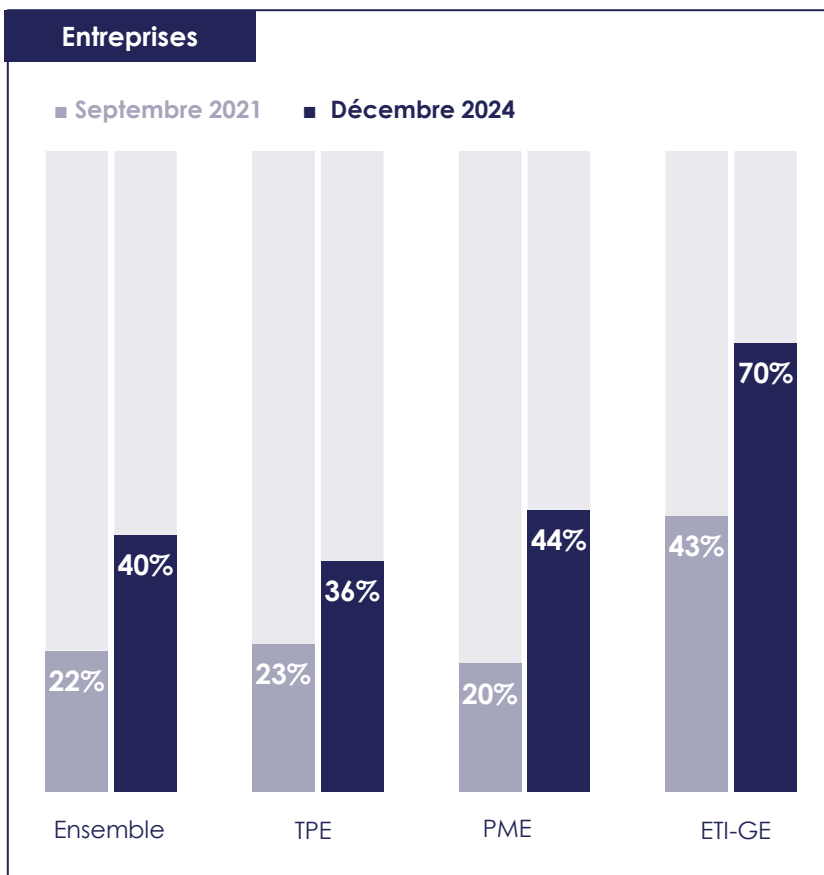
des cadres ont connu
un passage **en open space**
ces 2 dernières années



Base : cadres qui travaillent dans les locaux de leur entreprise
Source : Apec, juin 2024

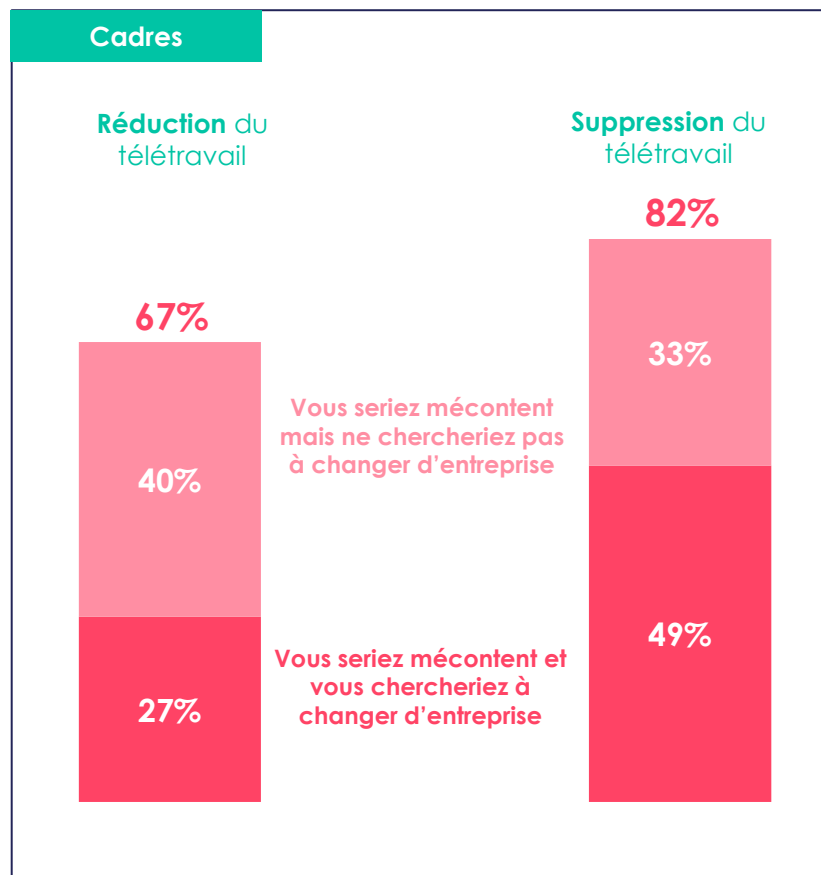
Le télétravail est devenu une dimension centrale des conditions de travail et de l'attractivité des postes cadres

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



Base : ensemble des entreprises
Source : Apec, septembre 2021 et décembre 2024

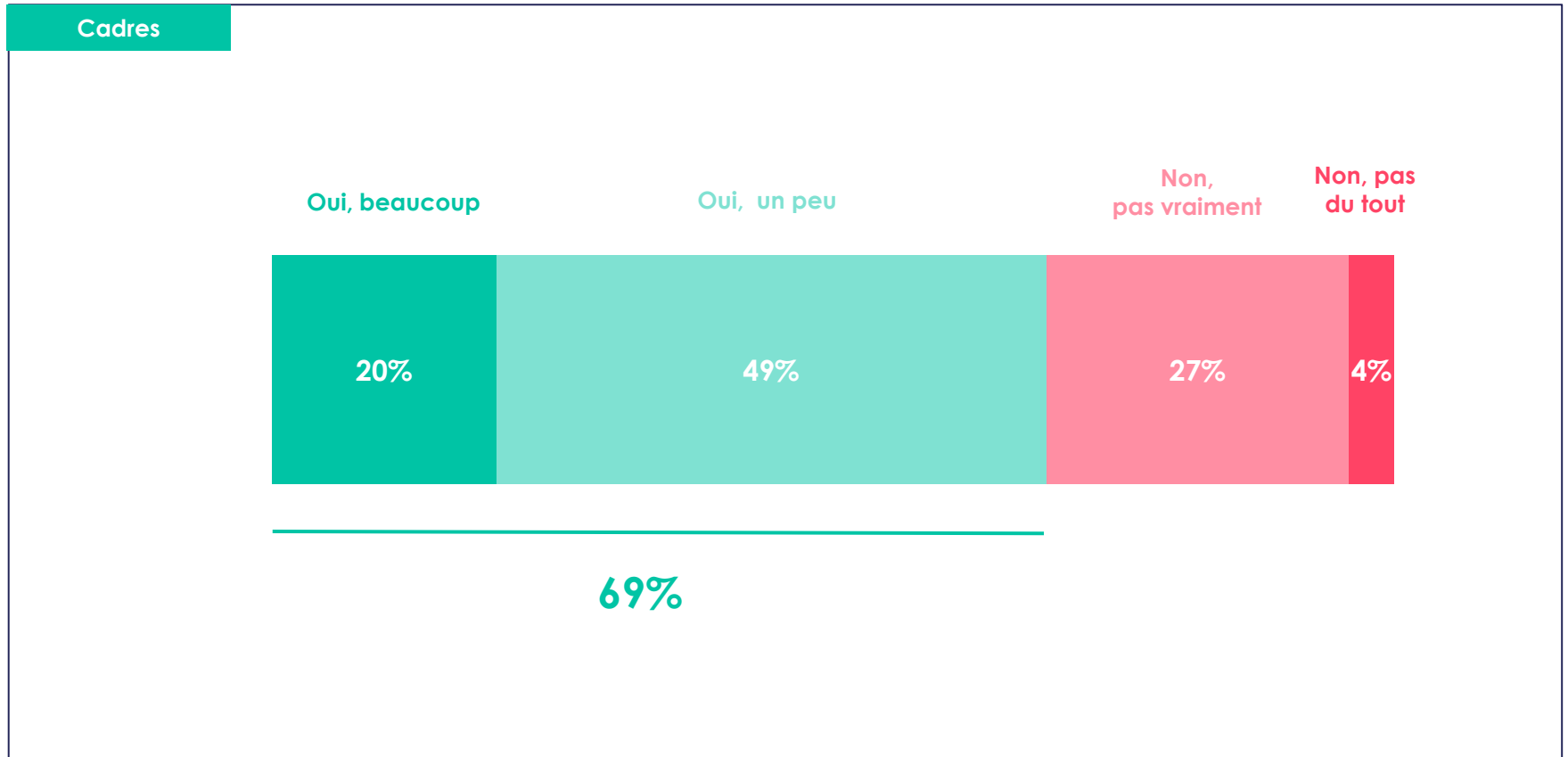
> Comment réagiriez-vous si votre entreprise réduisait ou supprimait le nombre de jours de télétravail auxquels les collaborateurs ont accès ?



Base : cadres télétravailleurs
Source : Apec, décembre 2024

Le télétravail a entraîné dans son sillon des transformations managériales notables

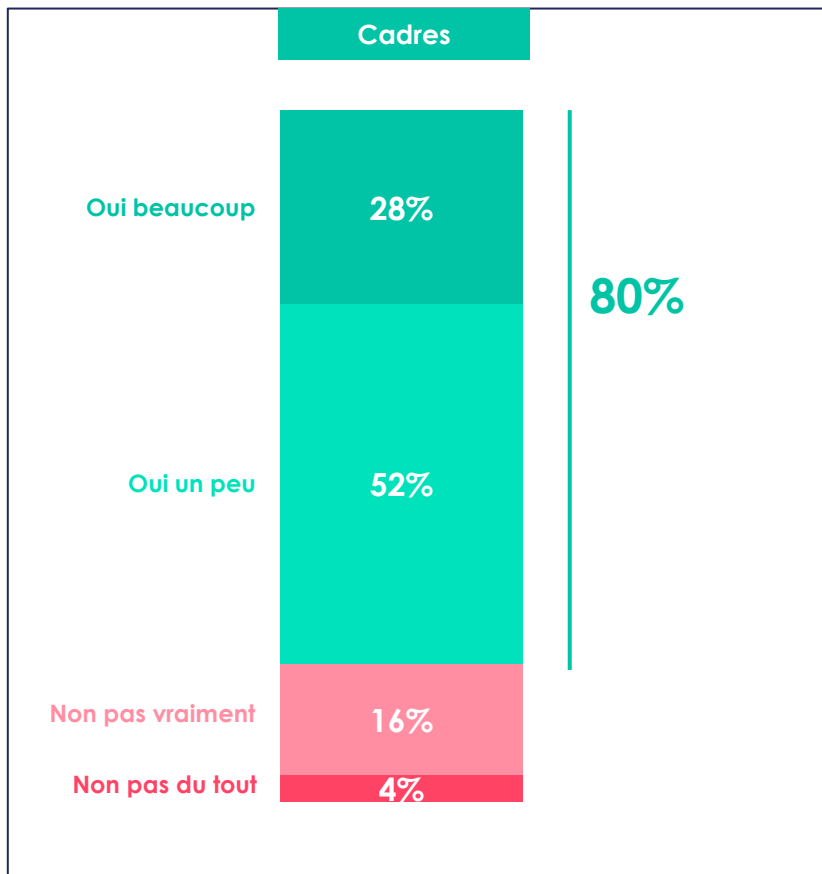
> Avec le télétravail, avez-vous le sentiment que les pratiques managériales ont évolué au sein de votre entreprise ?



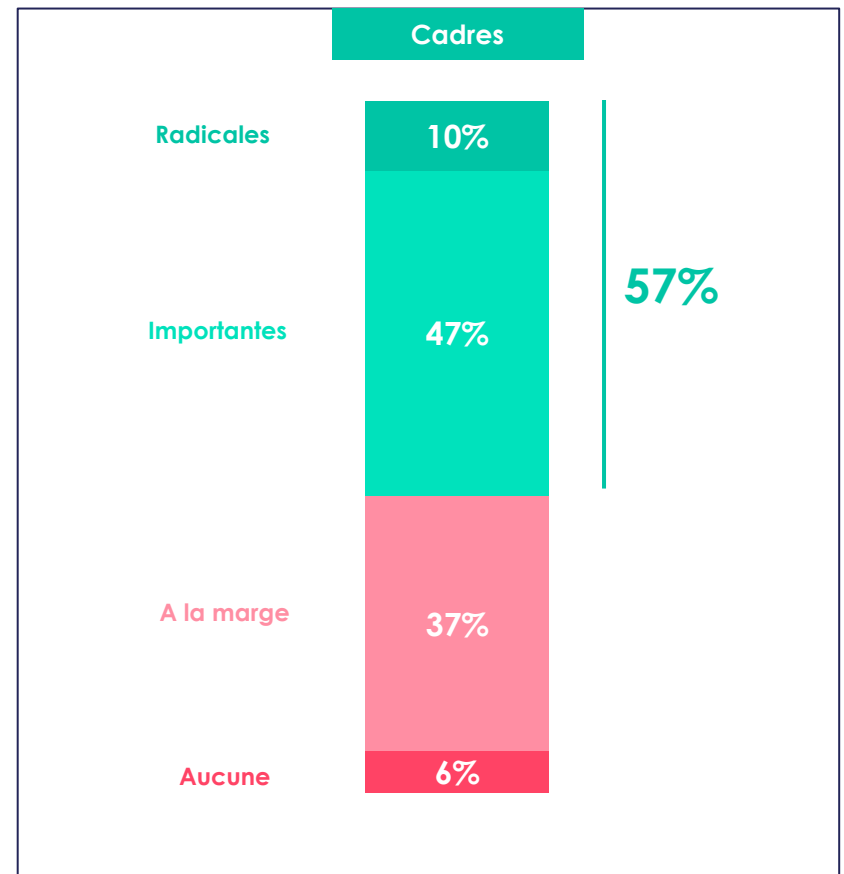
Base : cadres télétravailleurs
Source : Apec, décembre 2024

Selon les cadres, les transformations des pratiques managériales – majeures ces dernières années – devraient se poursuivre

> Diriez-vous que les modes de management en entreprises ont évolué CES DERNIÈRES ANNÉES ?



> Pensez-vous que, DANS LES 10 ANNÉES À VENIR, les pratiques de management connaîtront des transformations... ?

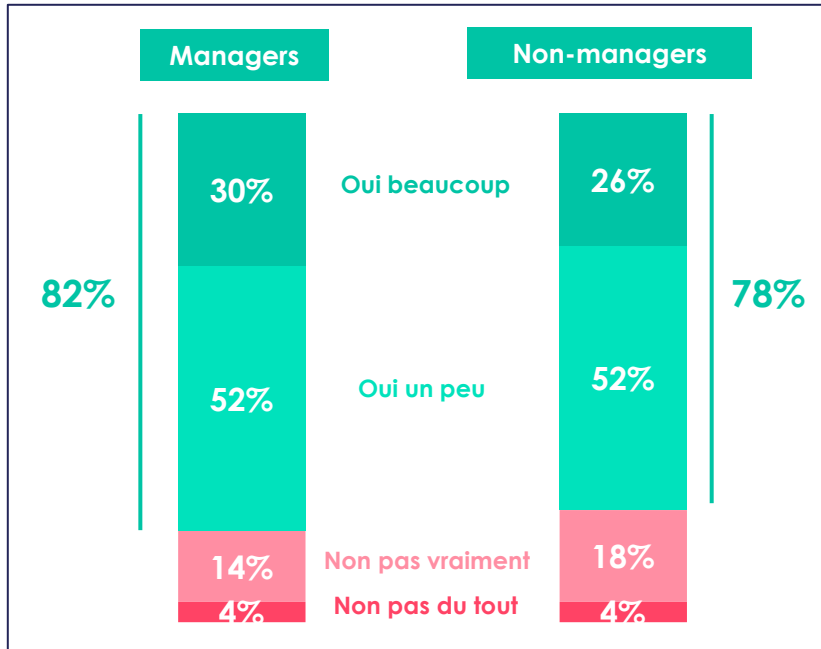


Base : ensemble des cadres
Source : Apec, juin 2025

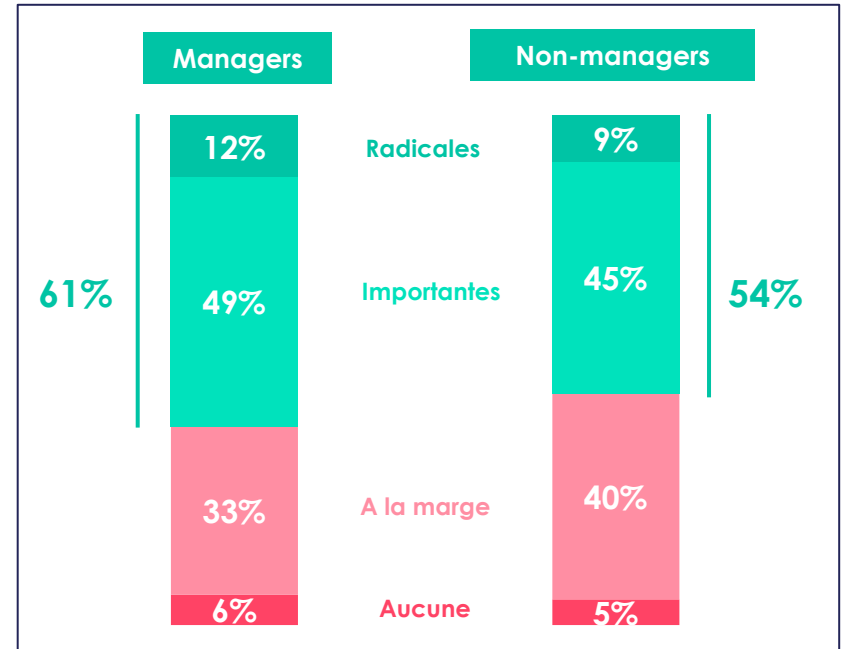


Des transformations constatées et attendues par les managers comme par leurs équipes

> Diriez-vous que les modes de management en entreprises ont évolué CES DERNIÈRES ANNÉES ?

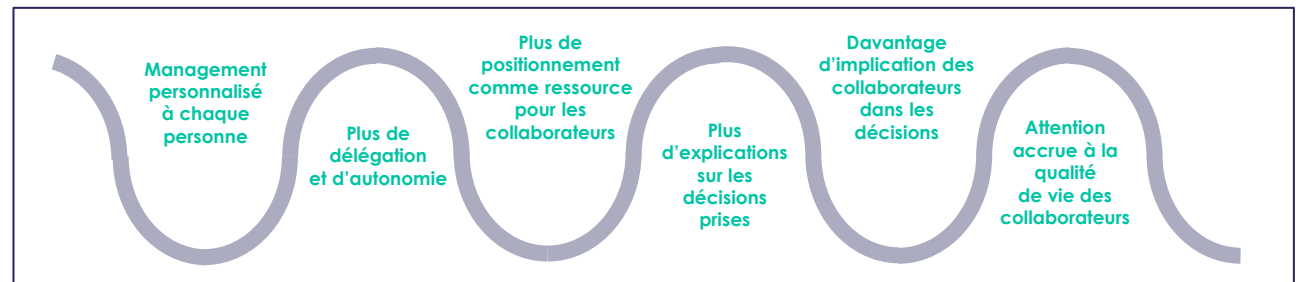


> Pensez-vous que, dans les 10 ANNÉES À VENIR, les pratiques de management connaîtront des transformations... ?



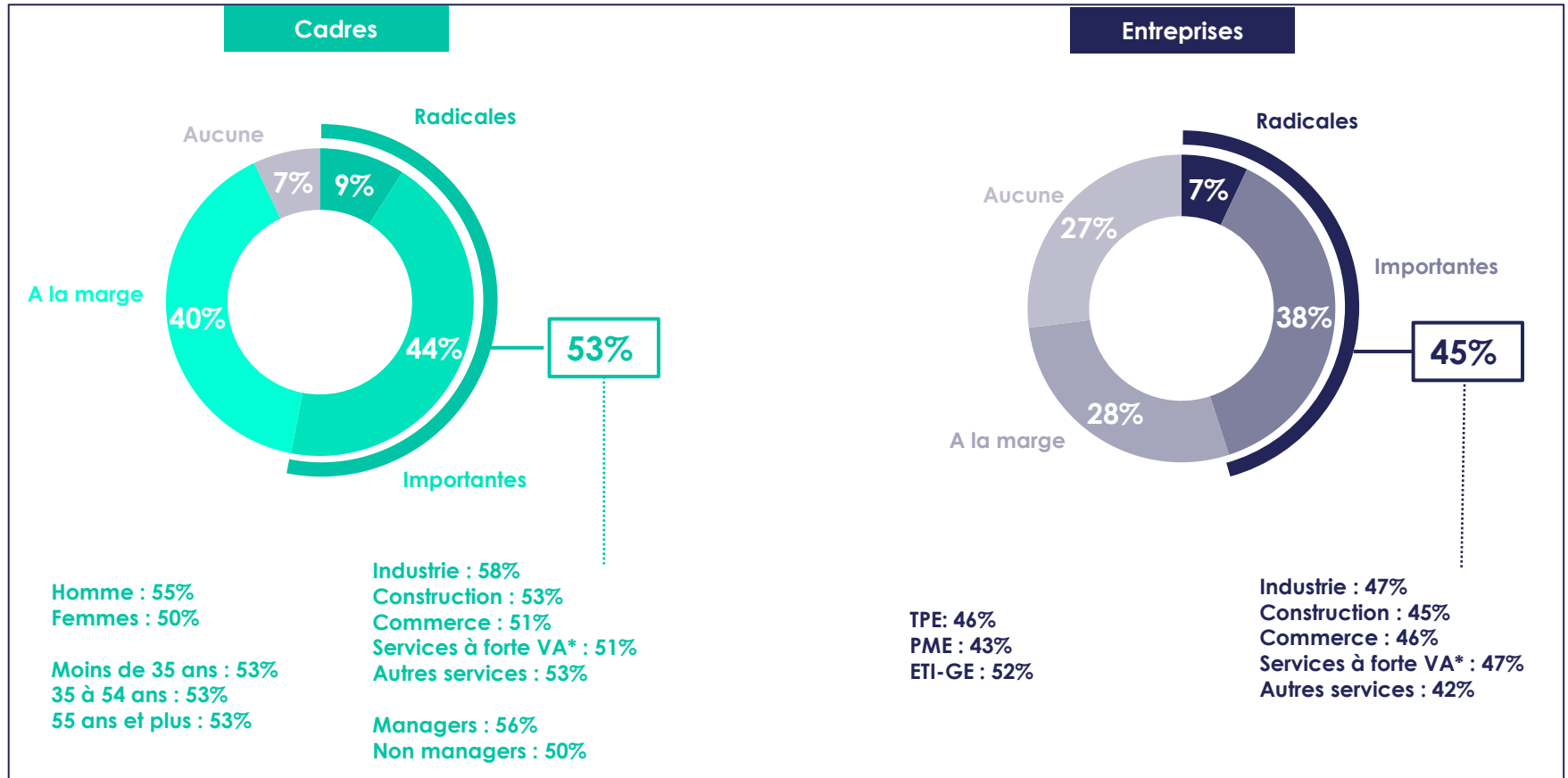
Base : ensemble des cadres
Source : Apec, juin 2025

Exemple d'évolutions managériales citées par les managers



Au-delà des relations managers-managés, c'est toutes les relations de travail qui pourraient évoluer

> Pensez-vous que, dans les 10 années à venir les RELATIONS DE TRAVAIL connaîtront des transformations... ?



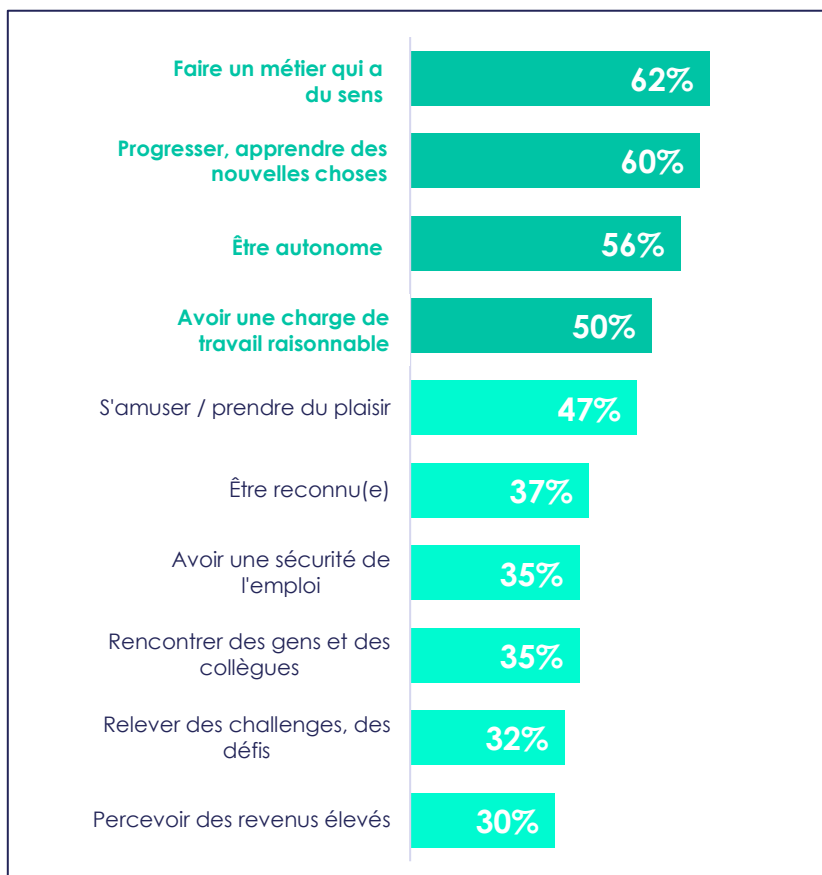
* Services à forte valeur ajoutée : activités informatiques, ingénierie R&D, conseil, banque assurance, communication média, activités juridiques et comptables

Base : ensemble des cadres, ensemble des entreprises
Source : Apec, juin 2025



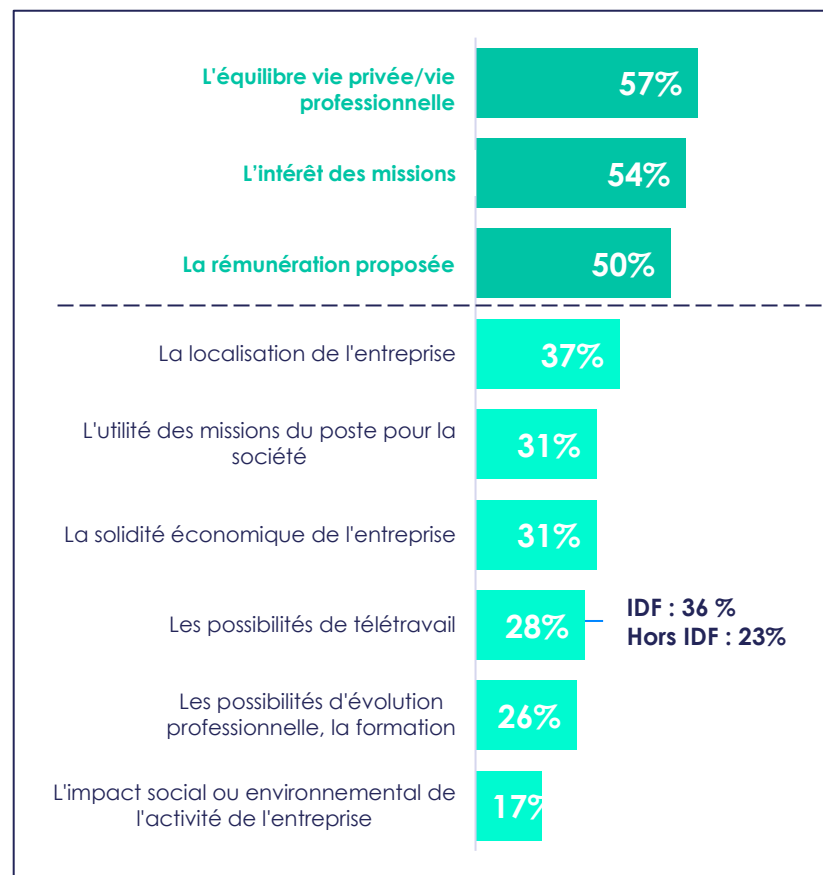
Dans la relation à leur propre travail, les cadres accordent de l'importance à une multiplicité de facteurs : sens, intérêt des missions, conditions de travail, rémunération...

> Diriez-vous que chacun des aspects de la vie professionnelle est : très important ?



Base : cadres en emploi
Source : Apec, septembre 2024

> Quelle importance accorderiez-vous à chacun de ces critères si vous deviez changer d'entreprise ?
« Essentiel »

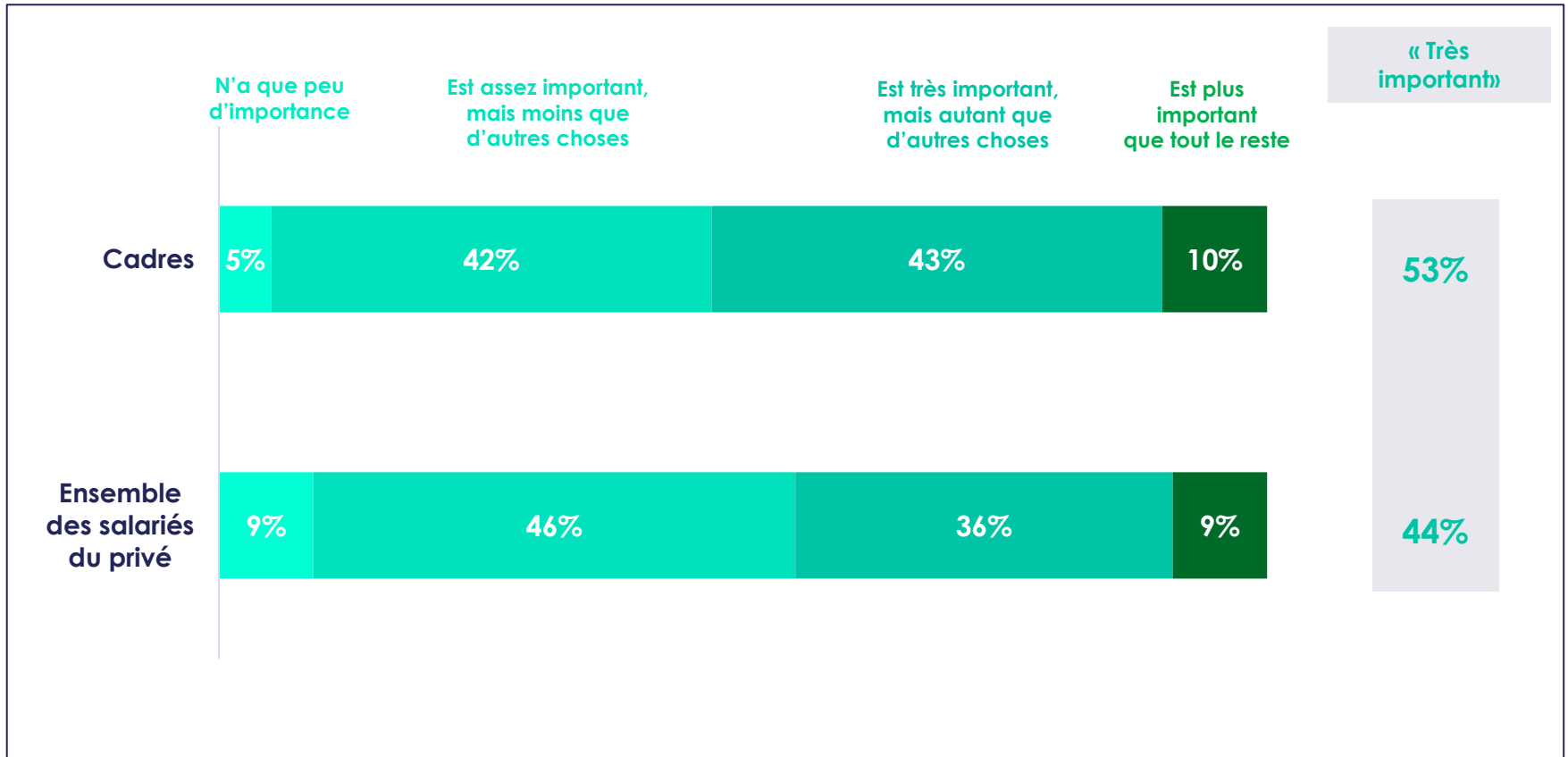


Base : cadres en emploi
Source : Apec, septembre 2024



Le rapport au travail se transforme, mais le travail reste une dimension particulièrement importante dans la vie des cadres

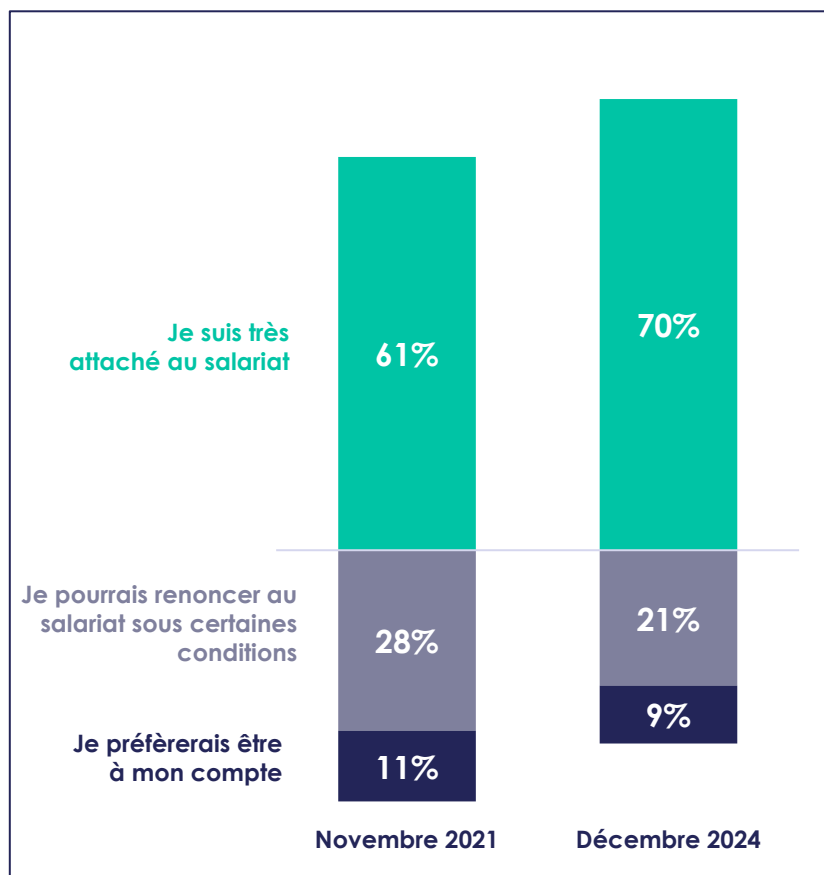
> Actuellement, diriez-vous que dans votre vie en général, votre travail... ?



Base : ensemble des salariés du privé en emploi
Source : Enquête Apec-TerraNova, 2023.

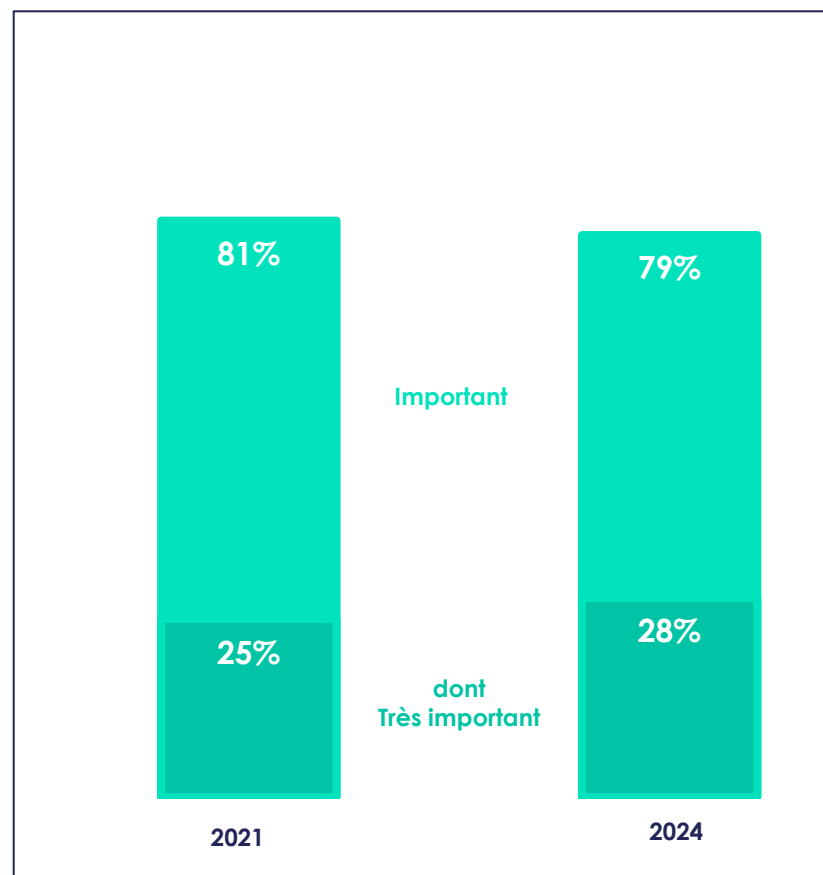
En particulier, les cadres restent attachés au salariat et au statut cadre

> Parmi les propositions suivantes, laquelle correspond le plus à votre point de vue ?



Base : ensemble des cadres
Source : Apec, novembre 2021, décembre 2024

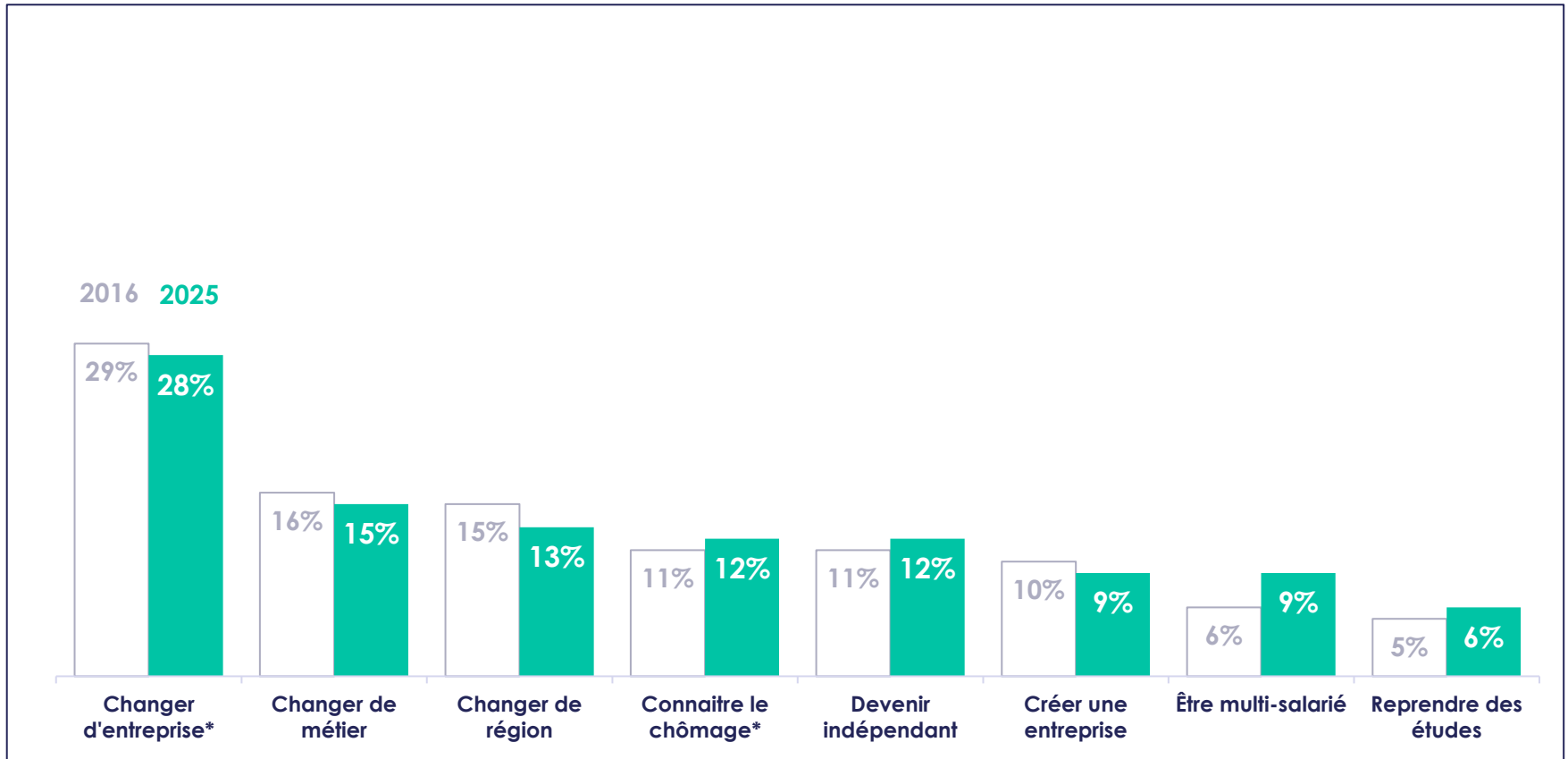
> Avoir le statut de cadre est-il important à vos yeux ?



Base : ensemble des cadres
Source : Apec, octobre 2021 et novembre 2024

Enfin, les cadres s'attendent à voir leur contexte professionnel lui-même se transformer, sans forcément connaître plus de mobilité qu'il y a 10 ans

> A propos de ces situations, quelle est la probabilité qu'elle vous concerne dans les dix années à venir ?
(De 1 : peu probable à 10 : très probable) - Réponses de 8 à 10



Base : ensemble des cadres, *cadres en emploi
Source : Apec, 2016 et juin 2025

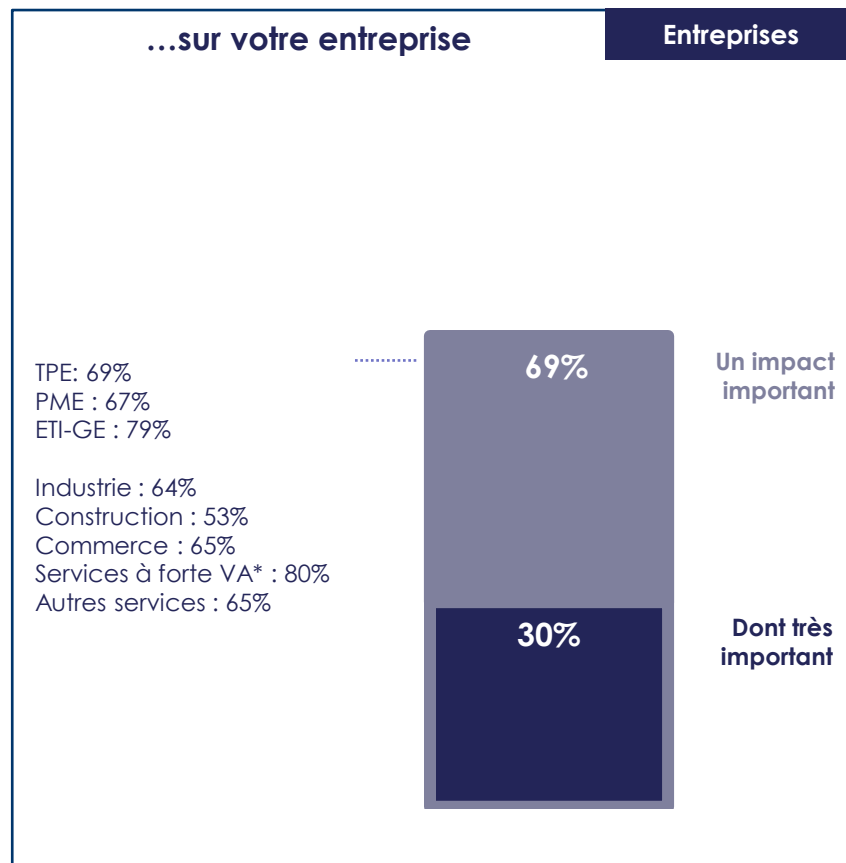
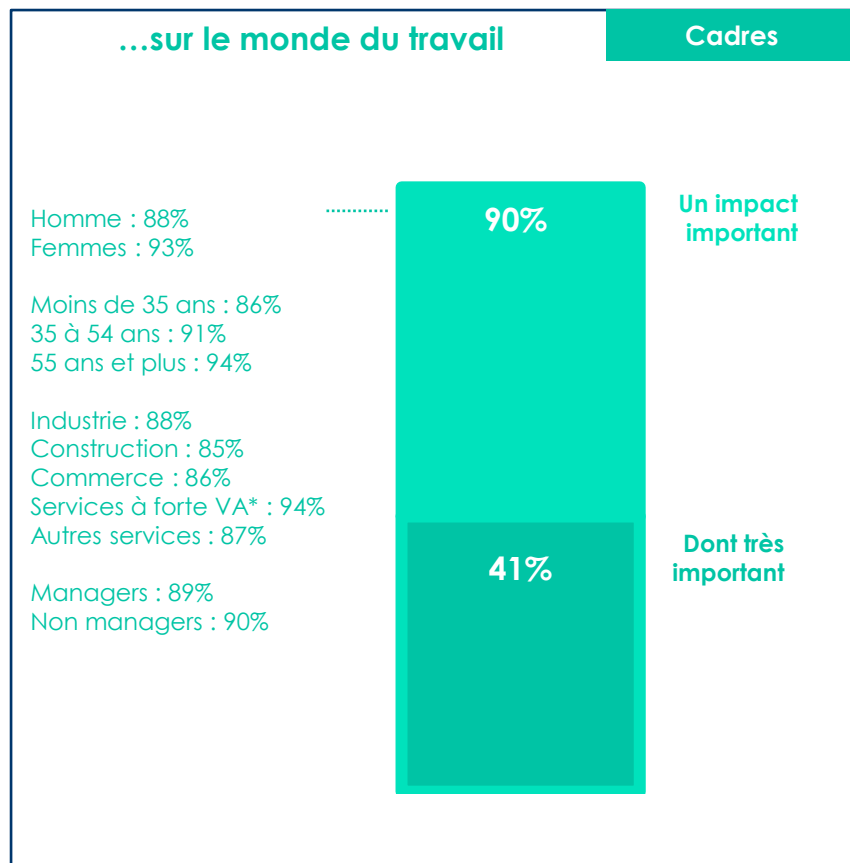
02.

Cinq chocs majeurs au cœur de la transformation du monde du travail

Les (r)évolutions technologiques

L'impact du choc technologique sur le monde du travail est identifié en particulier par les cadres et les entreprises des services à forte valeur ajoutée

> Pensez-vous que LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE va avoir un impact important dans les années à venir... ?



* Services à forte valeur ajoutée : activités informatiques, ingénierie R&D, conseil, banque assurance, communication média, activités juridiques et comptables

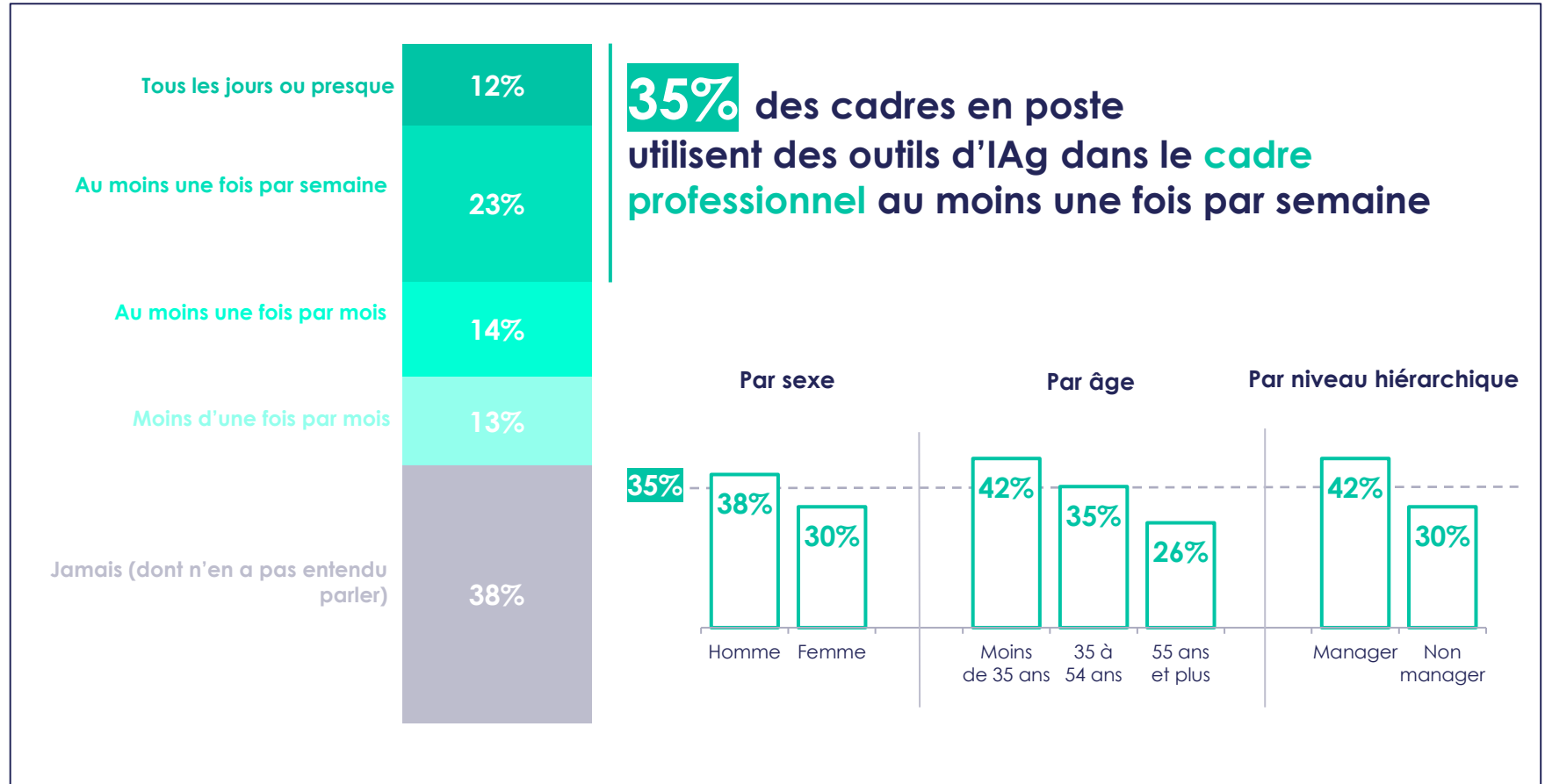


Base : ensemble des cadres
Source : Apec, juin 2025

Base : ensemble des entreprises
Source : Apec, juin 2025

L'IA incarne souvent ces transformations, avec des usages professionnels qui se développent rapidement et concernent déjà un cadre sur trois

> Utilisez-vous des outils d'intelligence artificielle générative comme ChatGPT, Copilot, Gemini dans le cadre professionnel...

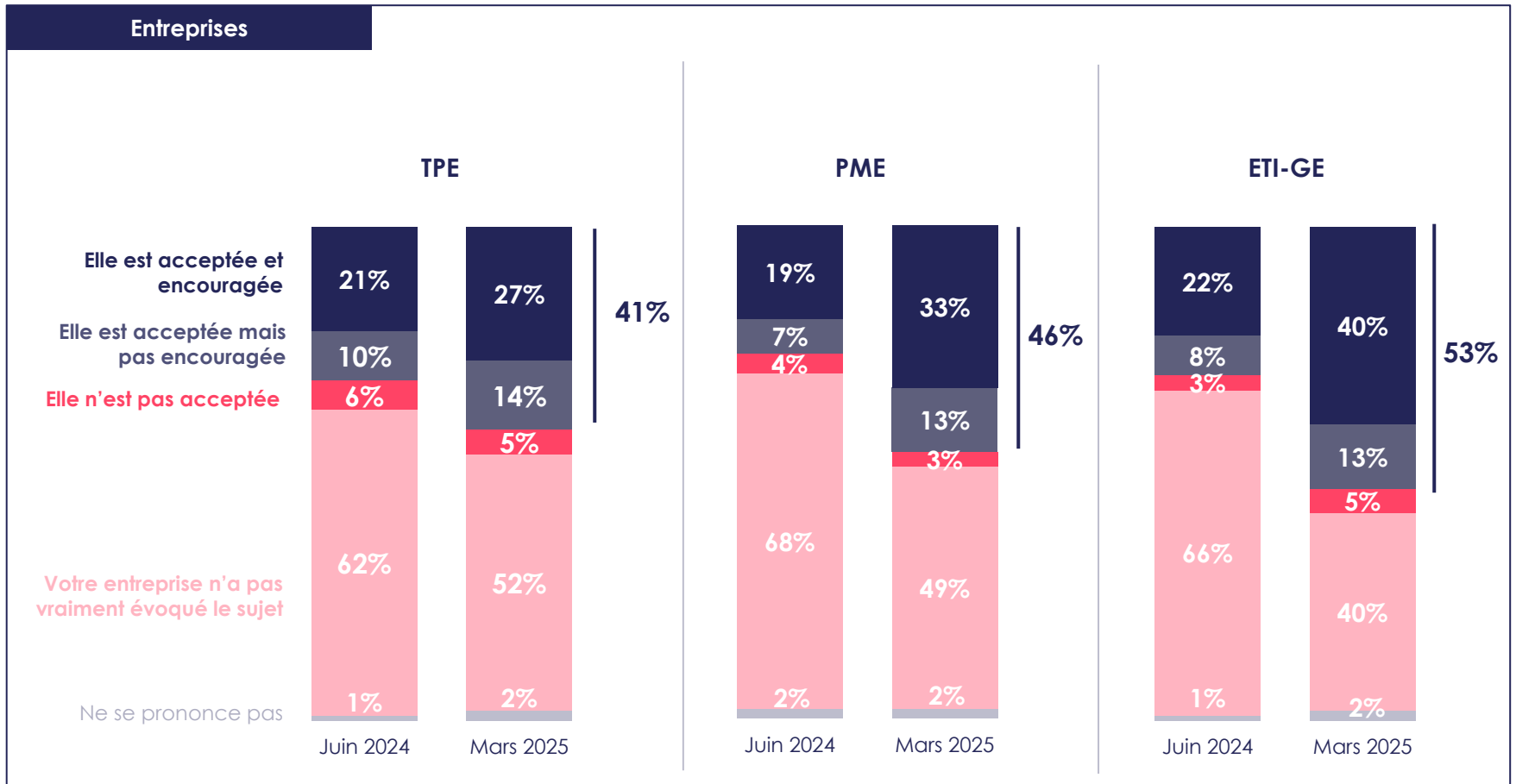


Base : cadres en emploi
Source : Apec, mars 2025



Les entreprises, de leur côté, acceptent et encouragent de plus en plus leurs collaborateurs à y avoir recours

> Dans votre entreprise, l'utilisation des outils d'intelligence artificielle est-elle acceptée voire encouragée ?

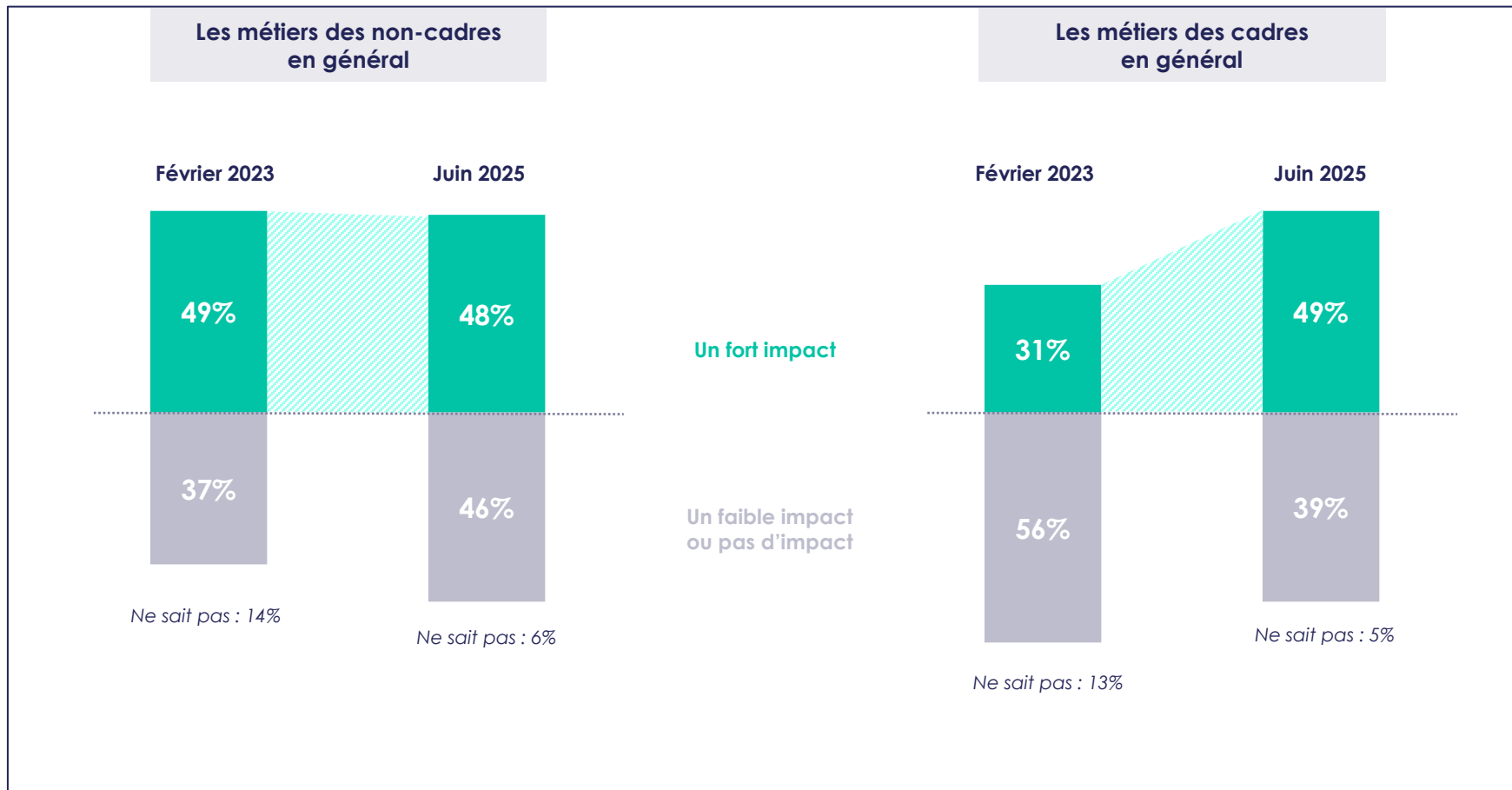


Base : ensemble des entreprises
Source : Apec, mars 2025



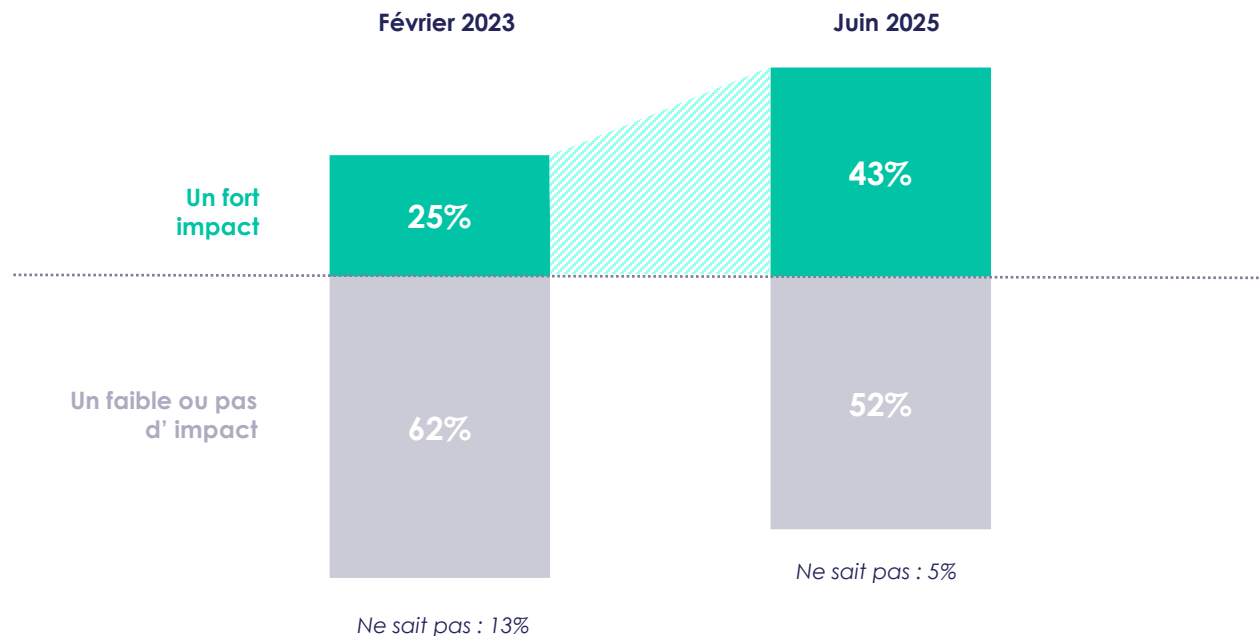
À l'usage, les cadres sont de plus en plus convaincus que l'IA aura un impact fort, y compris sur les métiers cadres

> 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... ?



Le sentiment de voir son propre métier transformé par l'IA gagne progressivement les cadres, qui y voient une compétence clé pour l'avenir

> 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 VOTRE MÉTIER ?

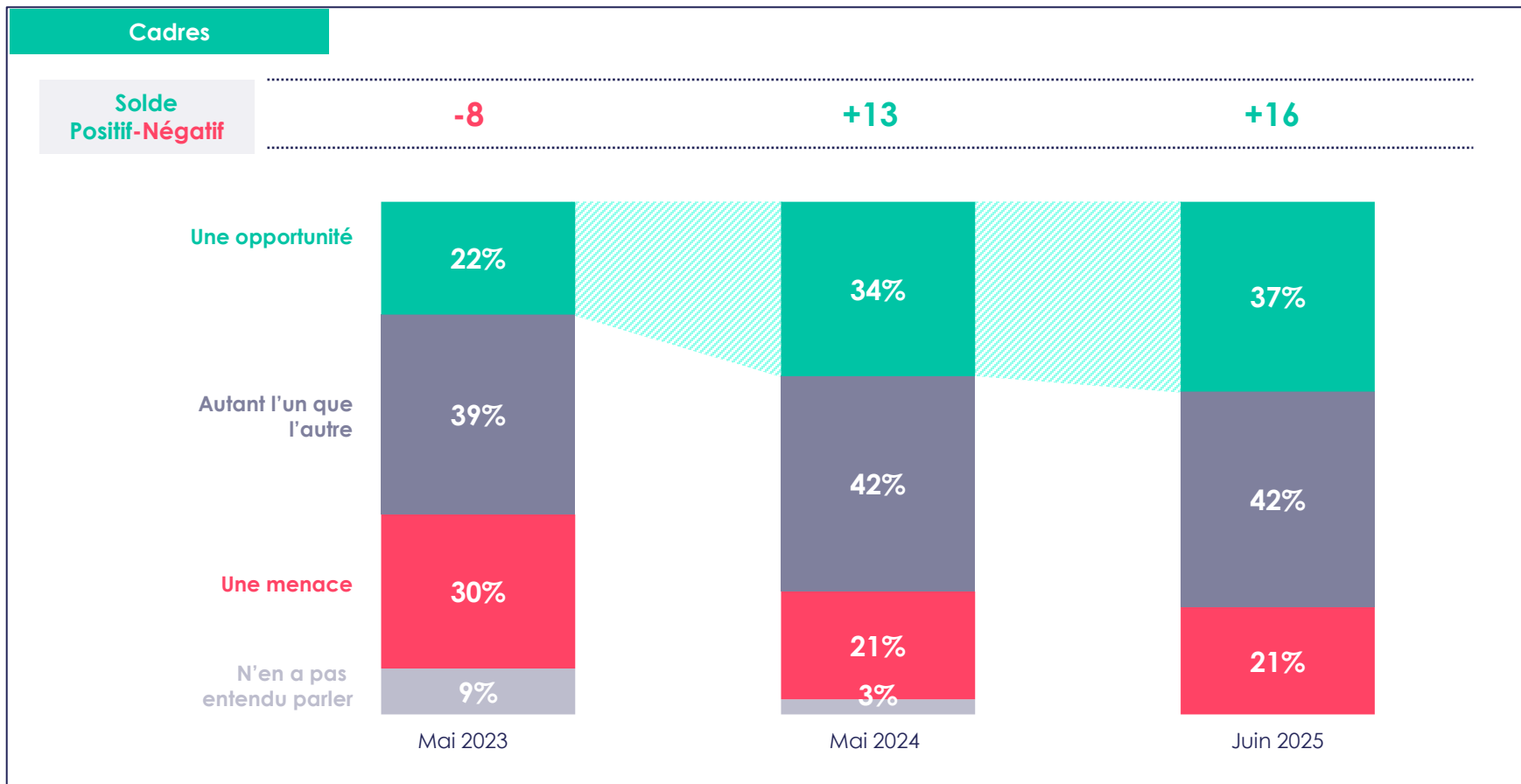


74%

des cadres estiment que la maîtrise des outils d'IA sera une compétence importante pour exercer leur métier à l'avenir

Une technologie considérée progressivement comme une opportunité à saisir, même si les cadres sont conscients des risques associés

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

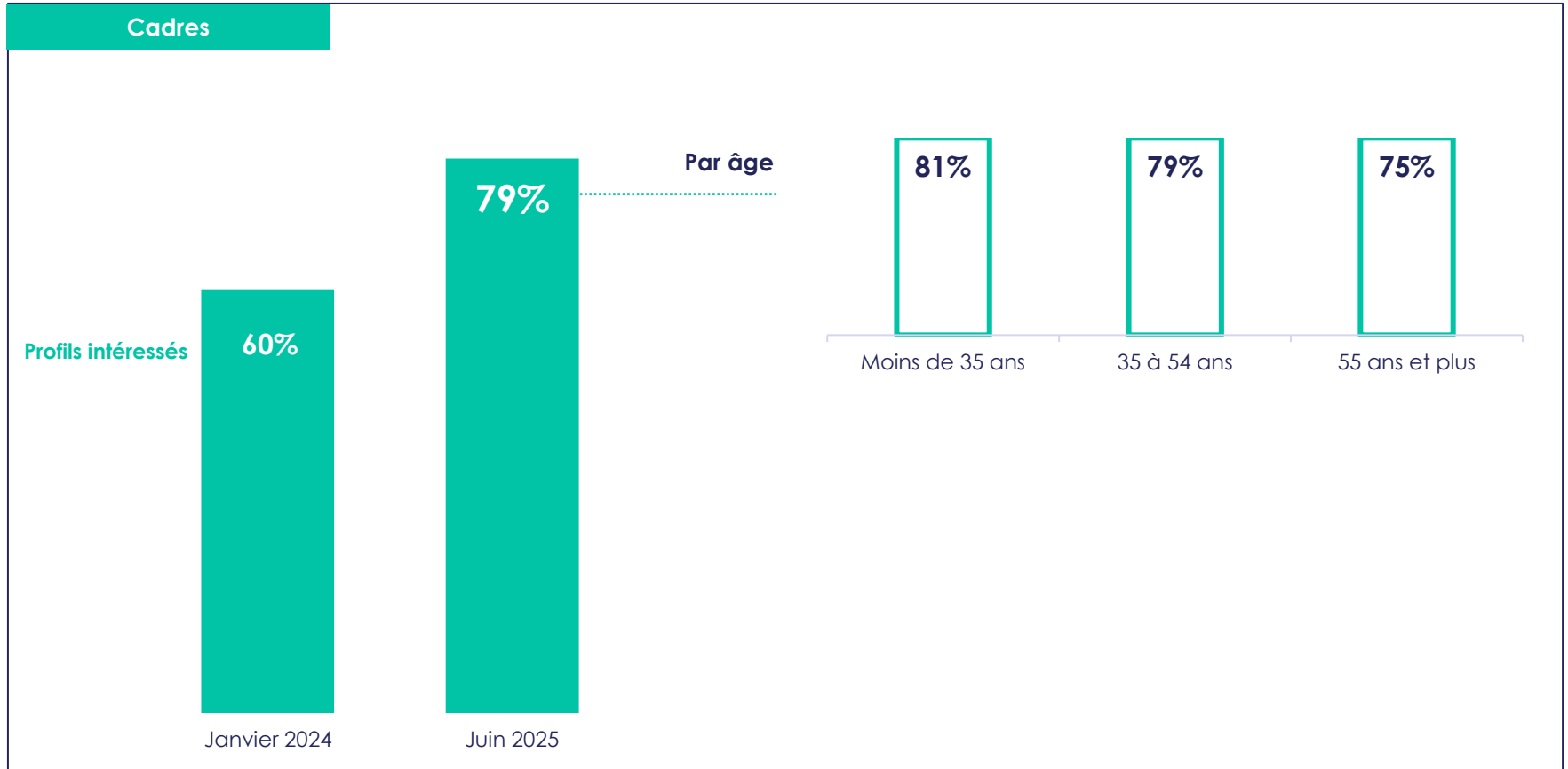


Base : ensemble des cadres
Source : Apec, mai 2023, mai 2024, juin 2025



Résultat : des souhaits de formation pour démarrer ou approfondir les usages de l'IA

> Souhaiteriez-vous bénéficier d'une formation professionnelle sur l'intelligence artificielle ?



Base : ensemble des cadres
Source : Apec, janvier 2024, juin 2025



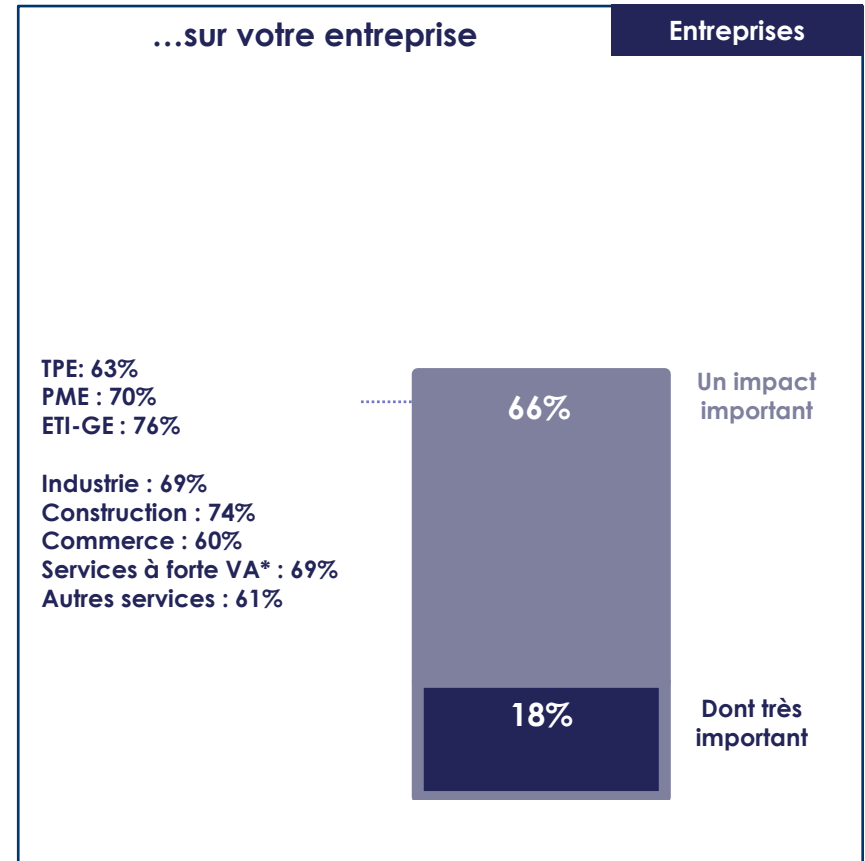
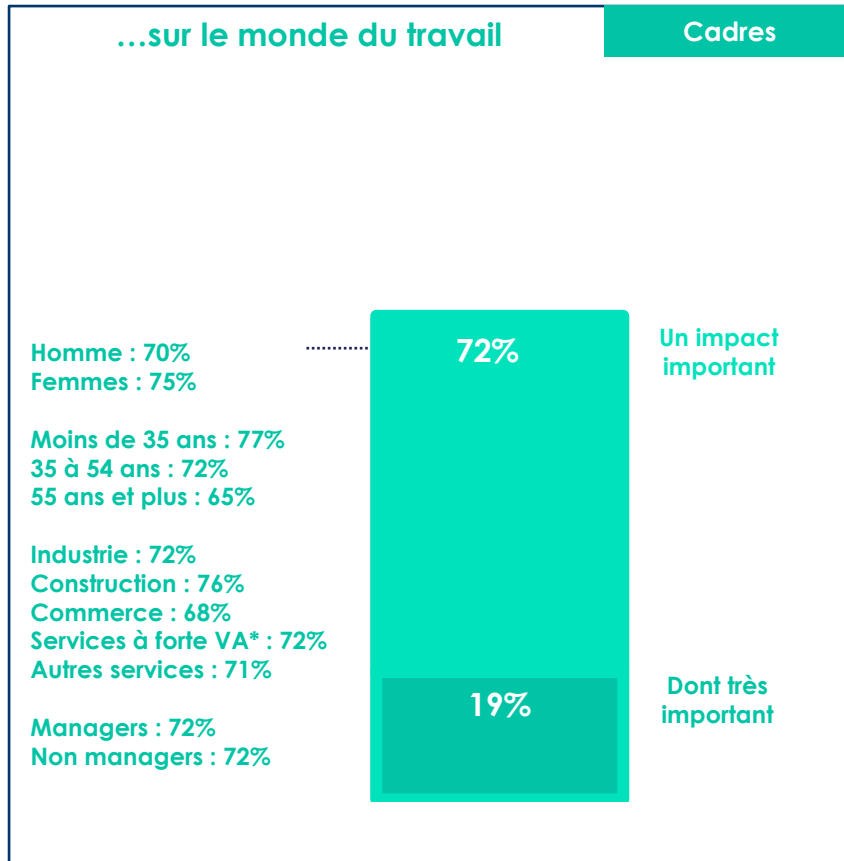
02.

**Cinq chocs majeurs au cœur de la
transformation du monde du travail**

La transition écologique

Le choc écologique et son impact sur le monde du travail sont pointés en particulier par les jeunes, les femmes, les grandes entreprises et dans la construction

> Pensez-vous que LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE va avoir un impact important dans les années à venir... ?



* Services à forte valeur ajoutée : activités informatiques, ingénierie R&D, conseil, banque assurance, communication média, activités juridiques et comptables

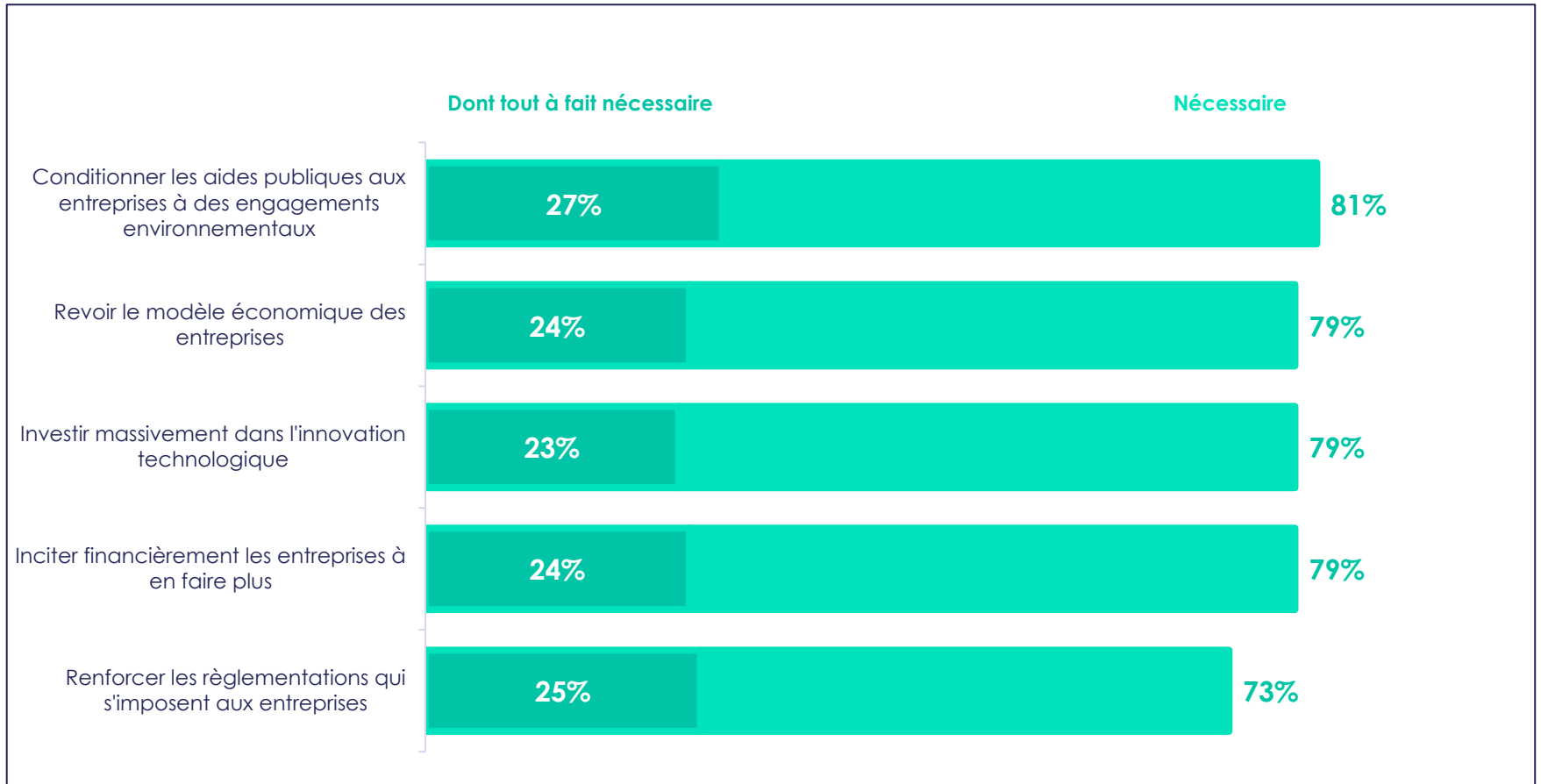


Base : ensemble des cadres
Source : Apec, juin 2025

Base : ensemble des entreprises
Source : Apec, juin 2025

Aux yeux des cadres, le choc écologique appelle des réponses structurelles dans le monde du travail

> Face à la situation écologique, serait-il selon vous nécessaire de ... ?

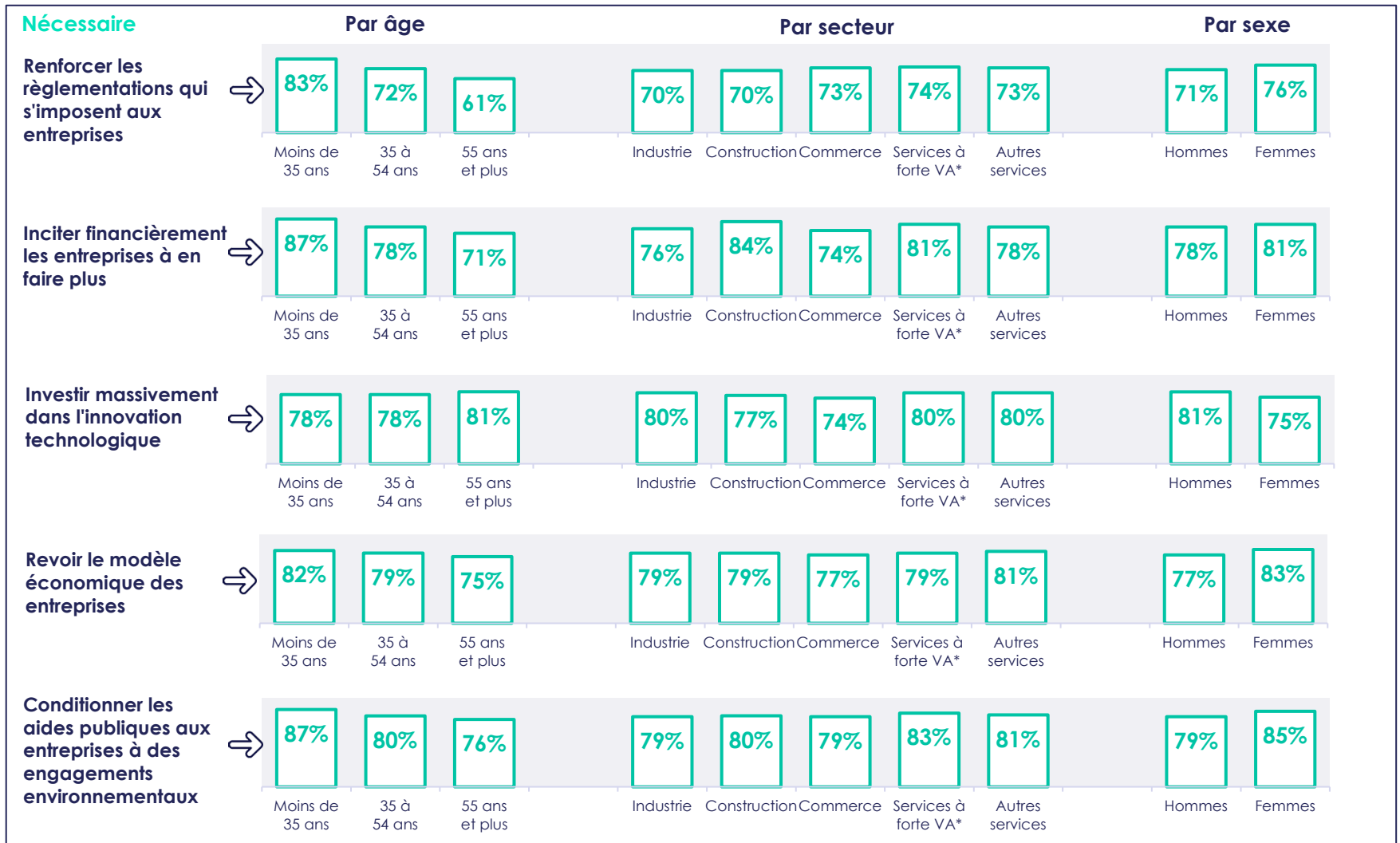


Base : ensemble des cadres
Source : Apec, juin 2025



Des mesures toutes soutenues par la majorité des cadres, quels que soient l'âge, le sexe ou le secteur d'activité

> Face à la situation écologique, serait-il selon vous nécessaire de ... ?

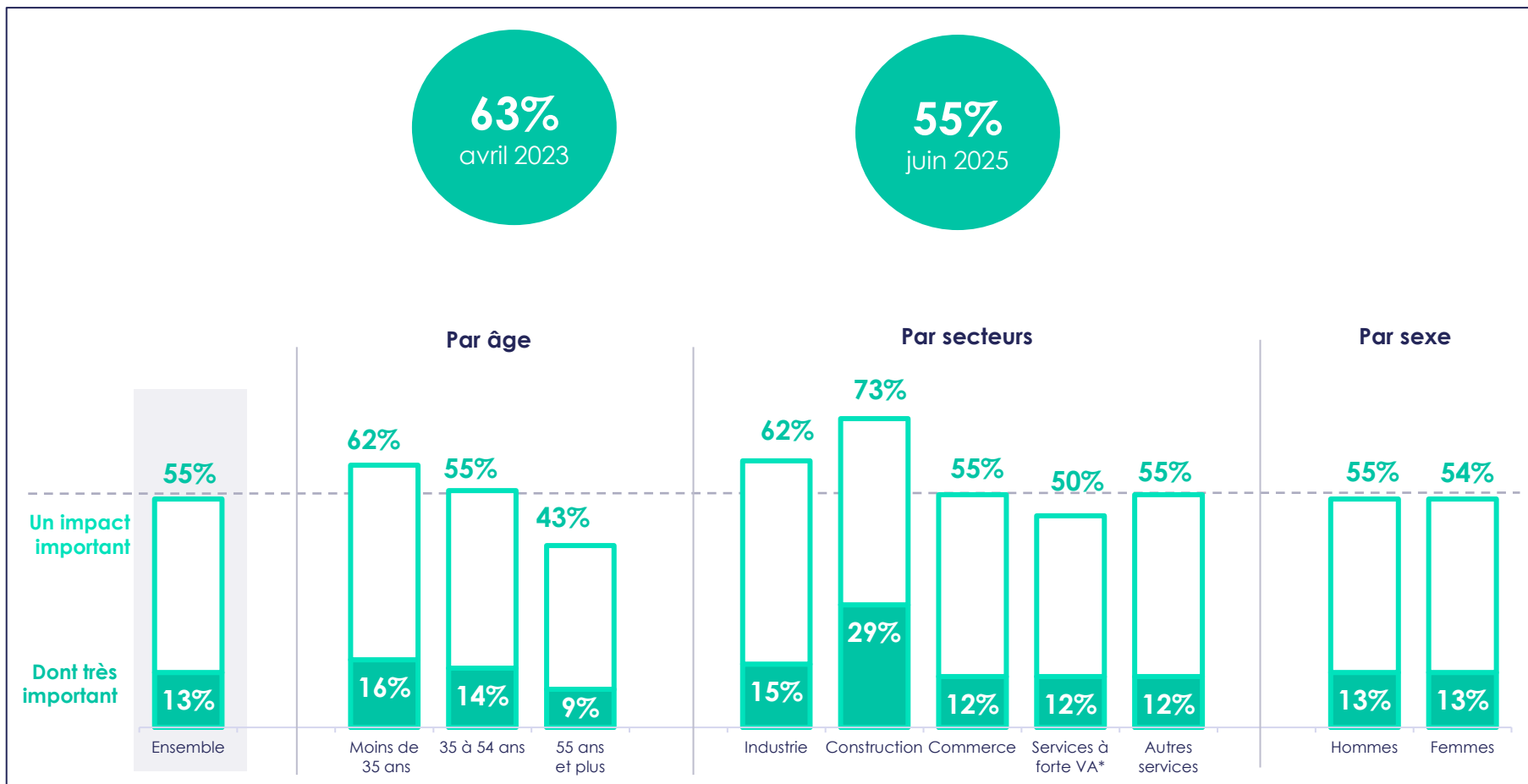


Base : ensemble des cadres
Source : Apec, juin 2025

* Services à forte valeur ajoutée : activités informatiques, ingénierie R&D, conseil, banque assurance, communication média, activités juridiques et comptables

Même si le *backlash* récent a généré des doutes sur la transition écologique, la majorité des cadres estiment toujours qu'elle aura un impact important sur leur métier

> À l'avenir, pensez-vous que la transition écologique aura un impact important ou pas important sur votre métier ?

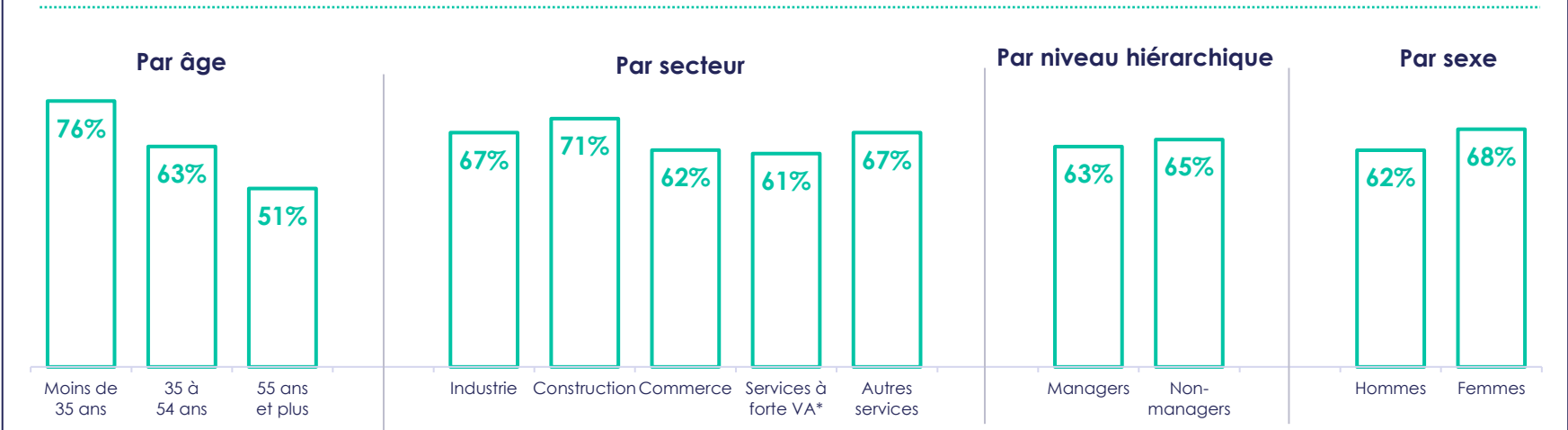
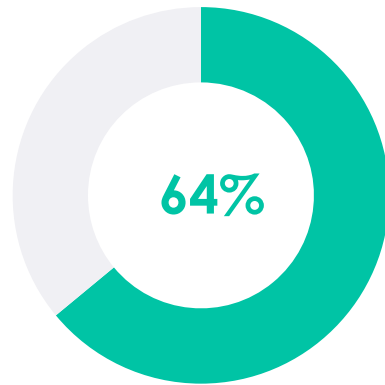


Base : ensemble des cadres
Source : Apec, juin 2025

* Services à forte valeur ajoutée : activités informatiques, ingénierie R&D, conseil, banque assurance, communication média, activités juridiques et comptables

À titre individuel, les deux tiers des cadres souhaitent bénéficier d'une formation (complémentaire pour certains) sur la transition écologique

> Souhaiteriez-vous bénéficier d'une formation sur l'impact de la transition écologique sur votre métier et/ou les bonnes pratiques en faveur de la transition écologique dans votre métier ?



Base : ensemble des cadres
Source : Apec, juin 2025

* Services à forte valeur ajoutée : activités informatiques, ingénierie R&D, conseil, banque assurance, communication média, activités juridiques et comptables

02.

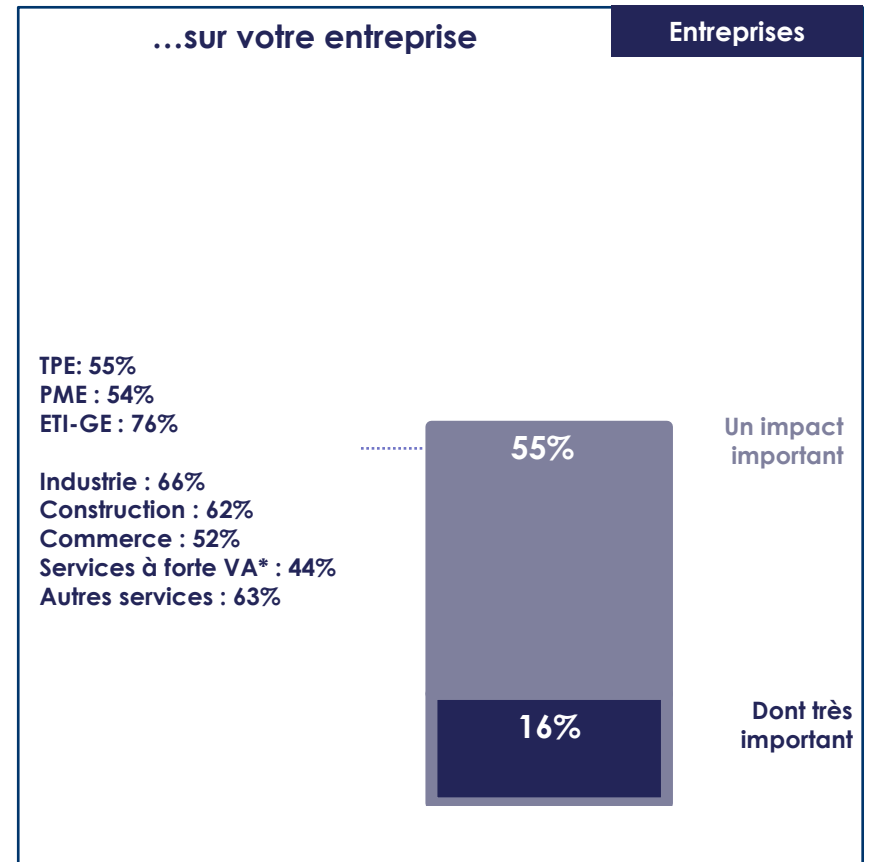
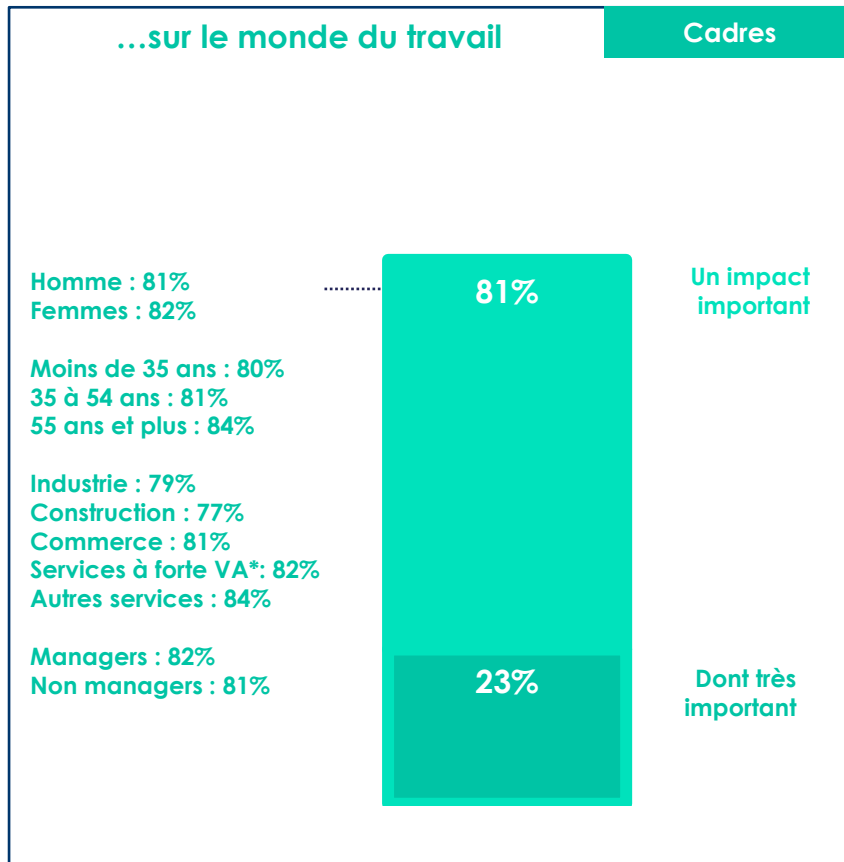
Cinq chocs majeurs au cœur de la transformation du monde du travail

Le vieillissement de la population active



Le choc démographique, une transformation dont les effets sont moins appréhendés dans les TPE-PME et les services à forte VA

> Pensez-vous que LE VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION va avoir un impact important dans les années à venir... ?



* Services à forte valeur ajoutée : activités informatiques, ingénierie R&D, conseil, banque assurance, communication média, activités juridiques et comptables

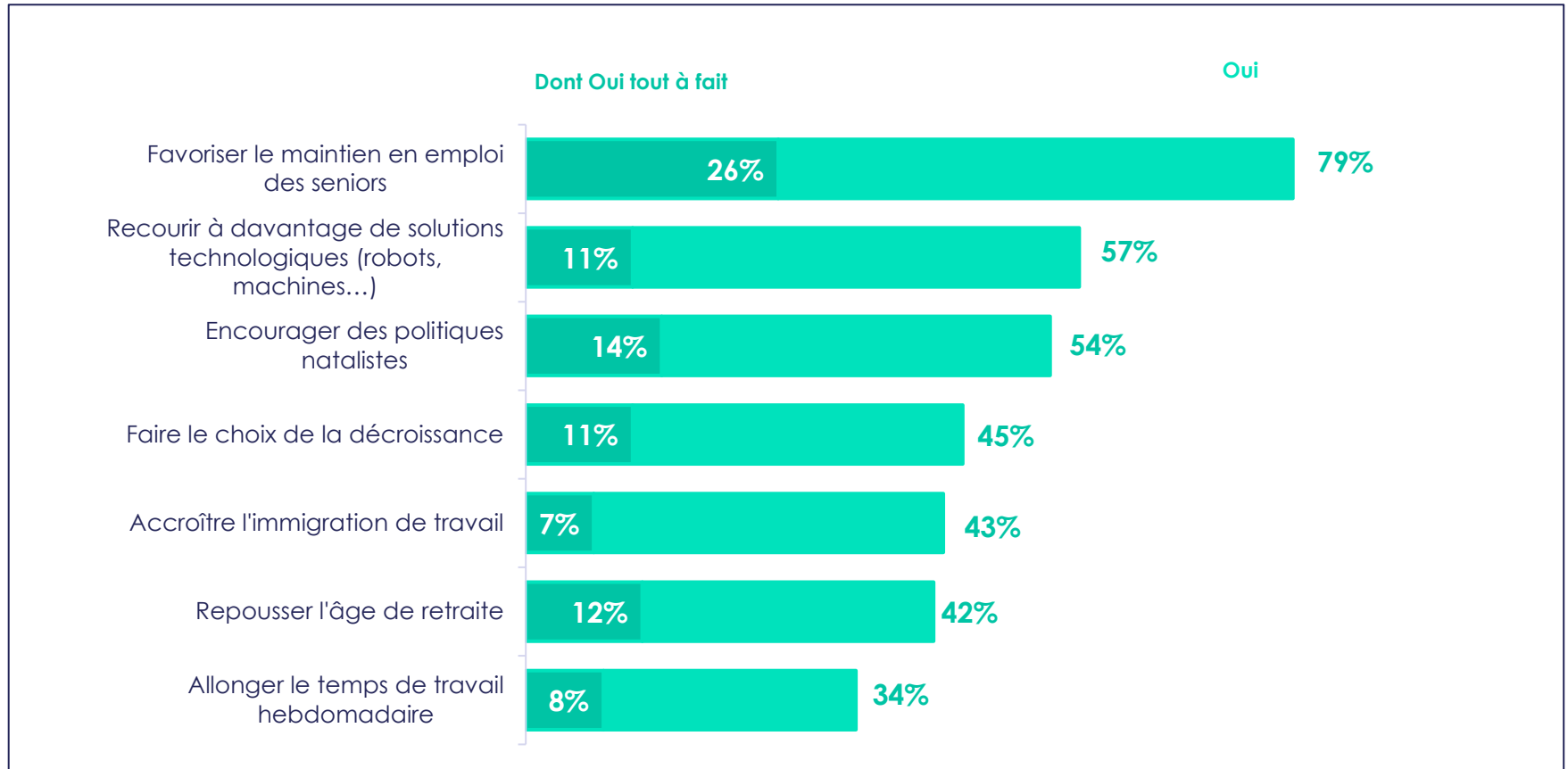
Base : ensemble des cadres
Source : Apec, juin 2025

Base : ensemble des entreprises
Source : Apec, juin 2025



Face au choc démographique, les cadres estiment qu'il faudrait surtout favoriser le maintien en emploi des seniors

> Le vieillissement de la population pourrait entraîner une diminution de la population active.
Face à cette situation, faudrait-il selon vous... ?

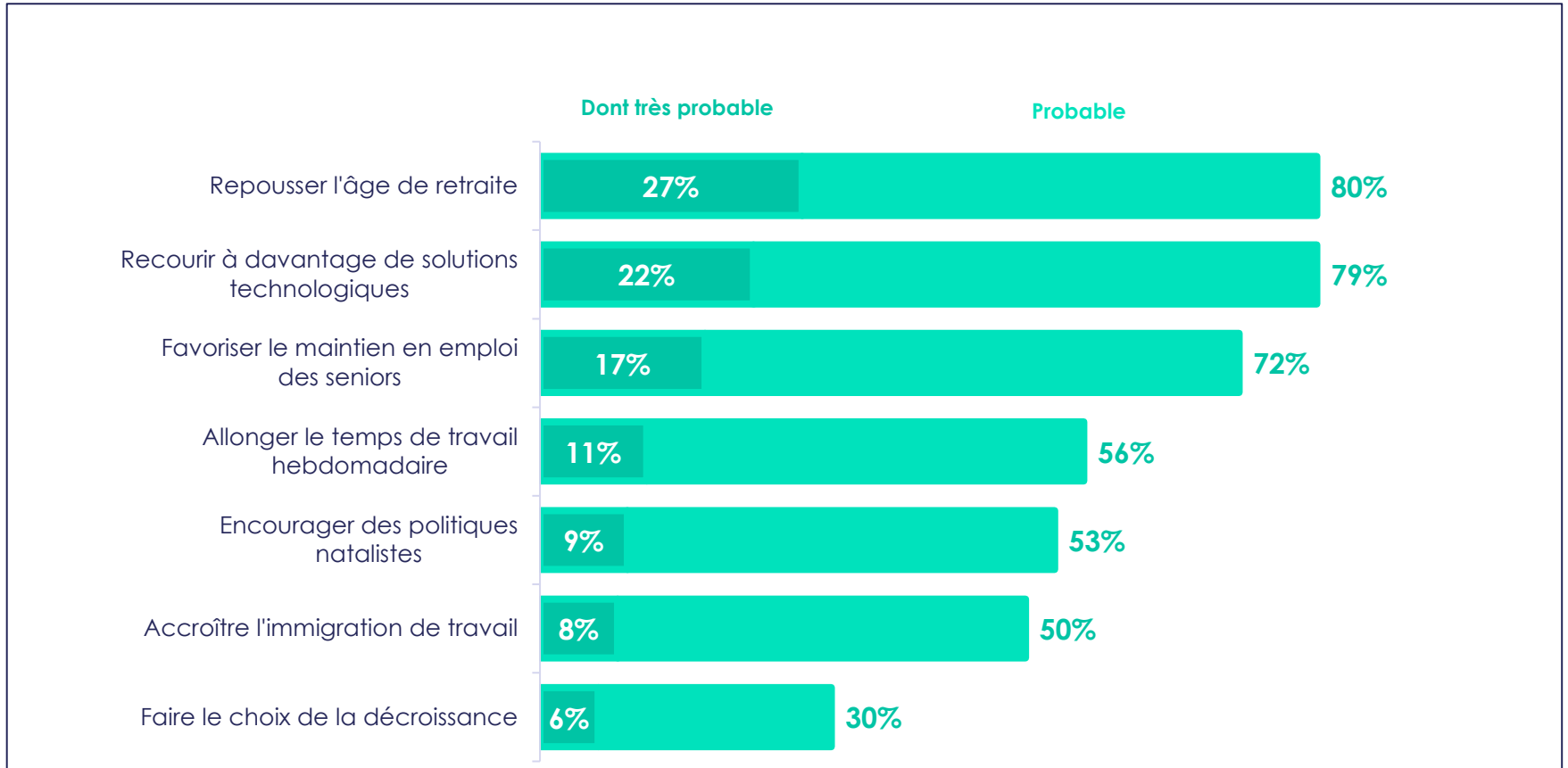


Base : ensemble des cadres
Source : Apec, juin 2025



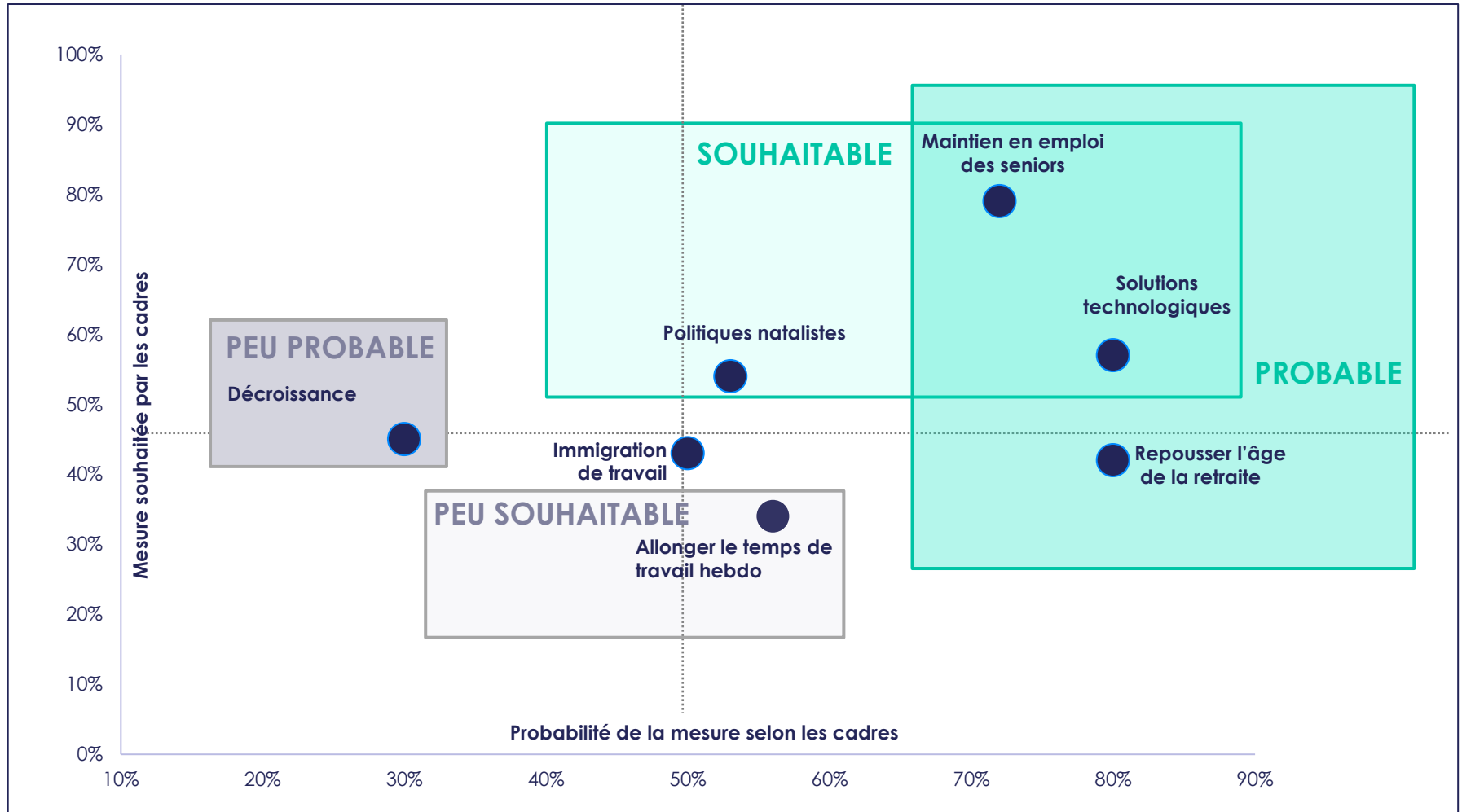
Face à ce choc, les cadres anticipent un report de l'âge de la retraite et le recours à des solutions technologiques

> Pensez-vous probable que ces changements surviennent dans les années à venir ?



Base : ensemble des cadres
Source : Apec, juin 2025

Deux mesures jugées à la fois souhaitables et probables par les cadres : le maintien en emploi des seniors et les solutions technologiques

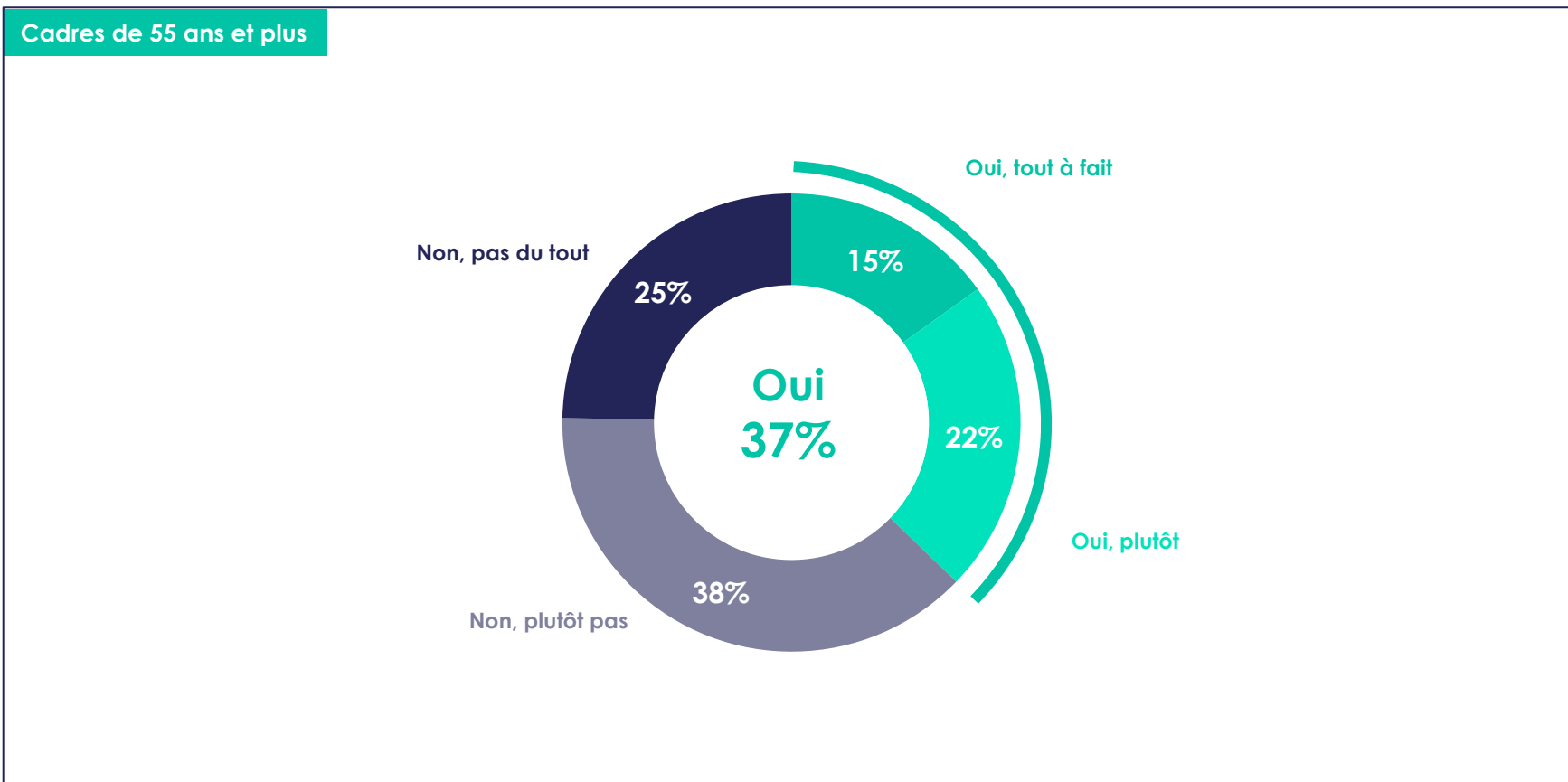


Base : ensemble des cadres
Source : Apec, juin 2025



Dans les faits, les cadres seniors sont nombreux à s'être déjà sentis pénalisés dans leur évolution professionnelle du fait de leur âge

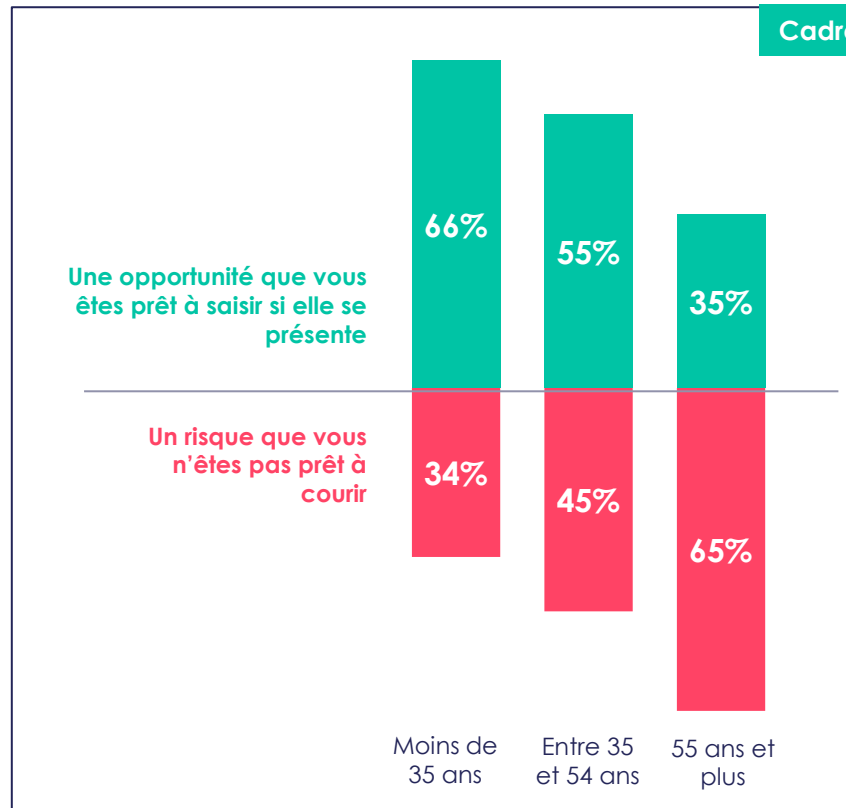
> Ces dernières années, diriez-vous que vous avez été pénalisés dans votre évolution professionnelle à cause de votre âge ?



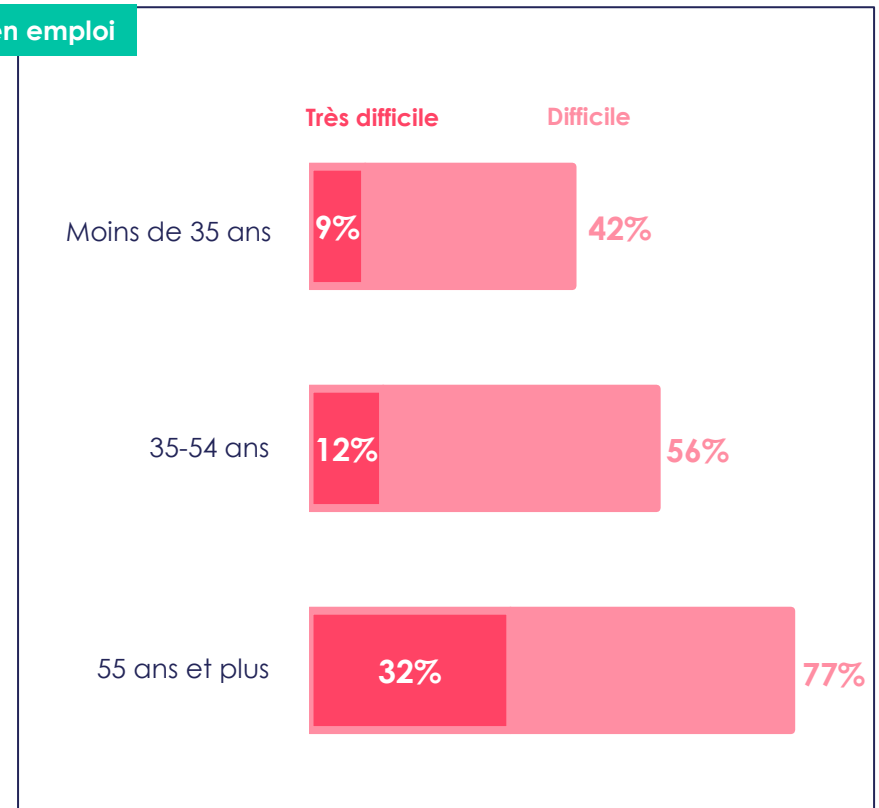
Base : cadres de 55 ans et plus
Source : Apec, mars 2025

Et la mobilité professionnelle constitue toujours un risque aux yeux de la majorité des cadres seniors en emploi

> Le fait de changer d'entreprise dans la période actuelle constitue-t-il plutôt... ?



> Si vous deviez changer d'entreprise ou perdre votre emploi, pensez-vous que trouver un emploi équivalent serait... ?



Base : cadres en emploi
Source : Apec, mars 2025



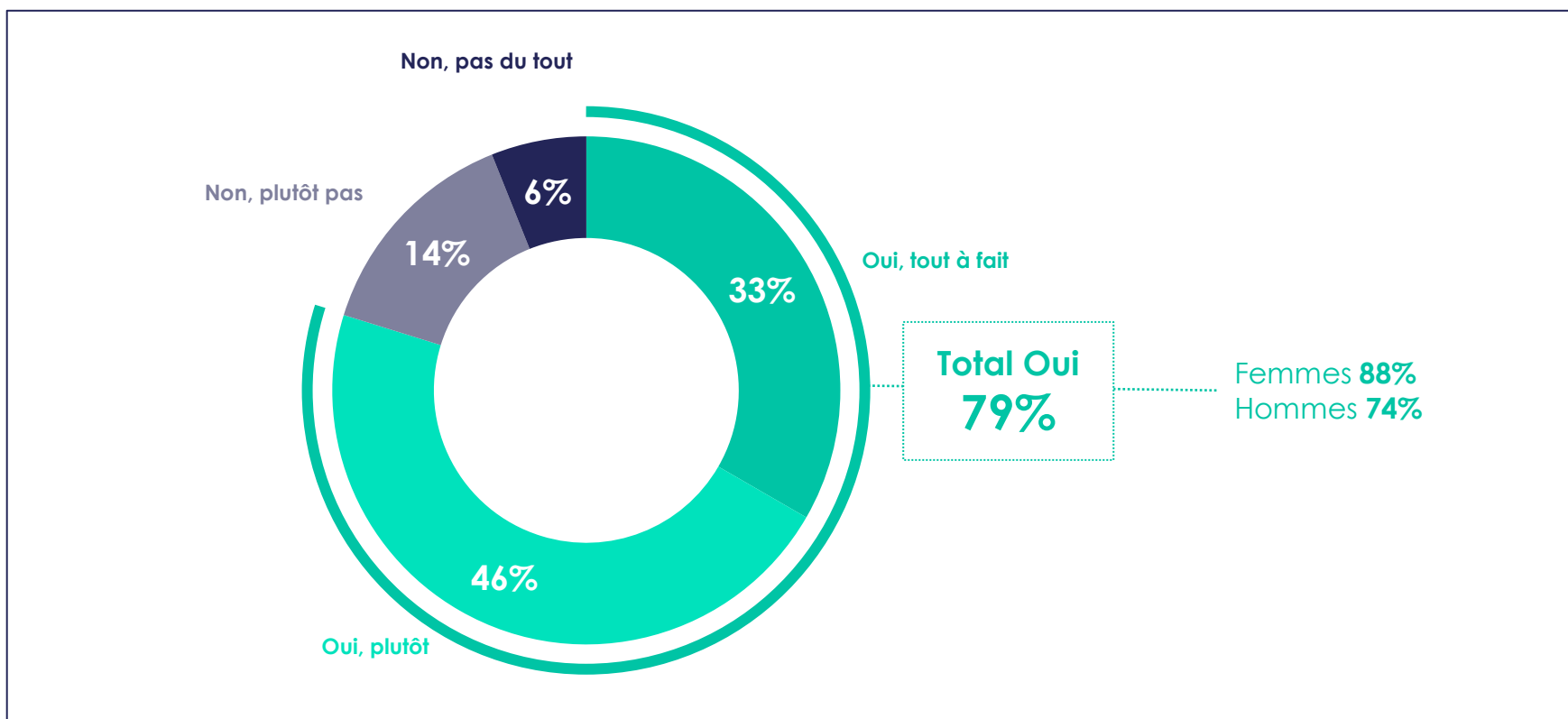
02.

Cinq chocs majeurs au cœur de la transformation du monde du travail

L'évolution des postures face à la diversité et l'inclusion

Une large majorité de cadres juge légitime la mise en place par les entreprises de politiques en faveur de la DEI (diversité, équité et inclusion)

> Selon vous, relève-t-il du rôle des entreprises de mettre en place des POLITIQUES EN FAVEUR DE LA DIVERSITÉ, ÉQUITÉ ET INCLUSION (DEI) pour leurs salariés ?

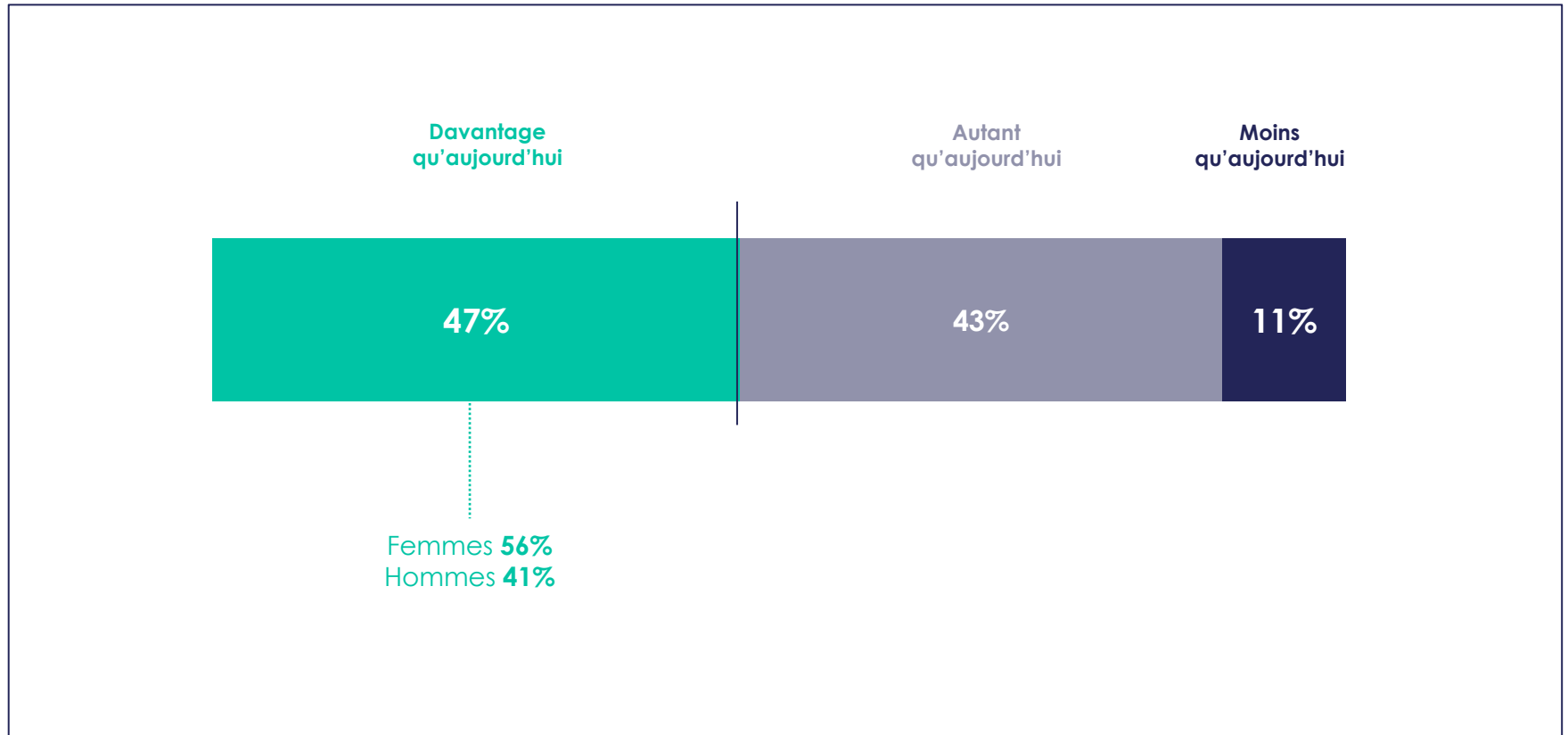


Base : ensemble des cadres
Source : Apec, avril 2025



9 cadres français sur 10 souhaiteraient que les entreprises maintiennent voire développent leurs politiques de DEI

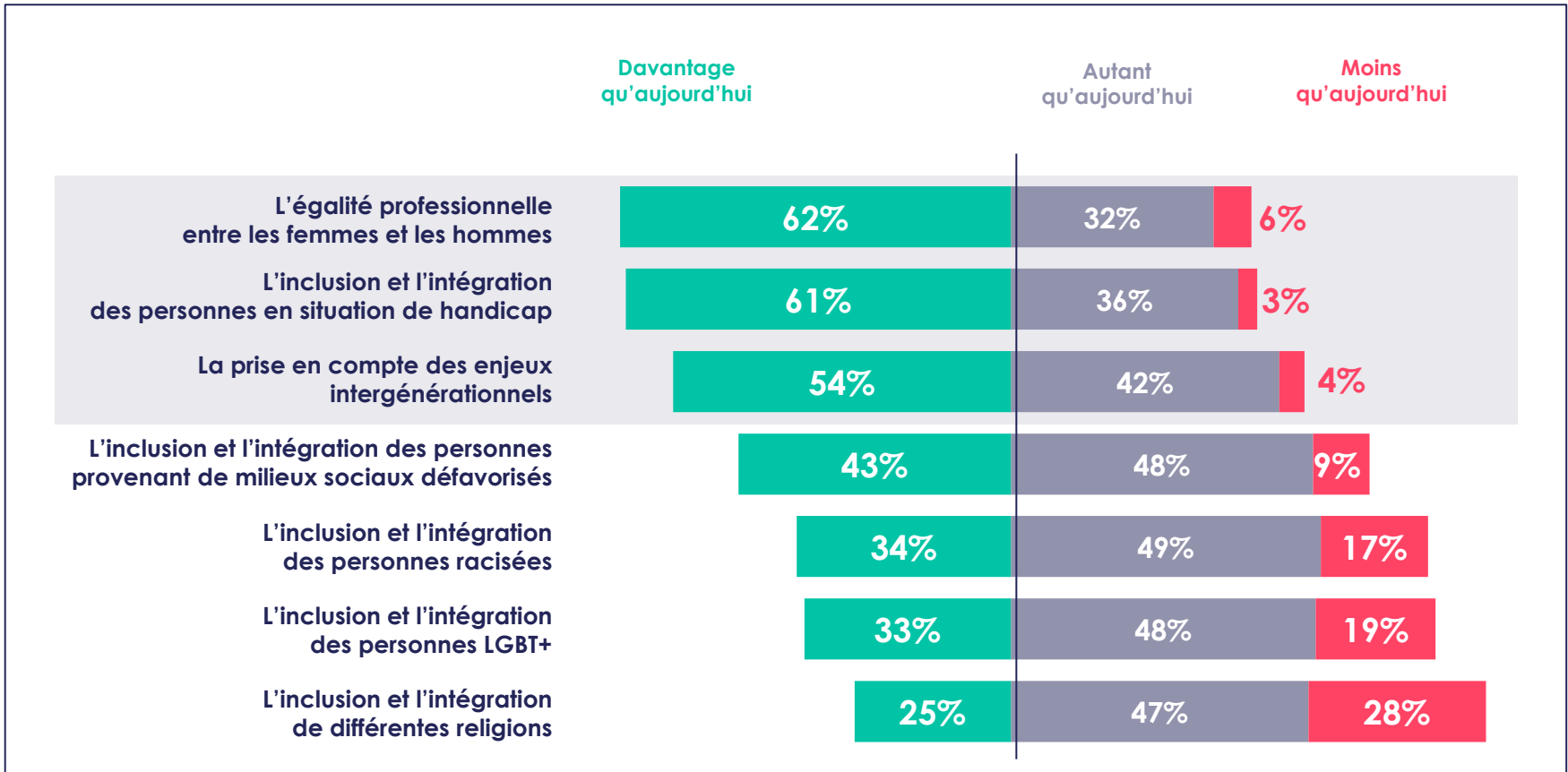
> Et toujours selon vous, en matière de diversité, équité et inclusion (DEI), les entreprises devraient-elles à l'avenir en faire... ?



Base : ensemble des cadres
Source : Apec, avril 2025

Les cadres attendent avant tout plus d'actions en faveur de l'égalité femmes-hommes, du handicap et des enjeux intergénérationnels en entreprise

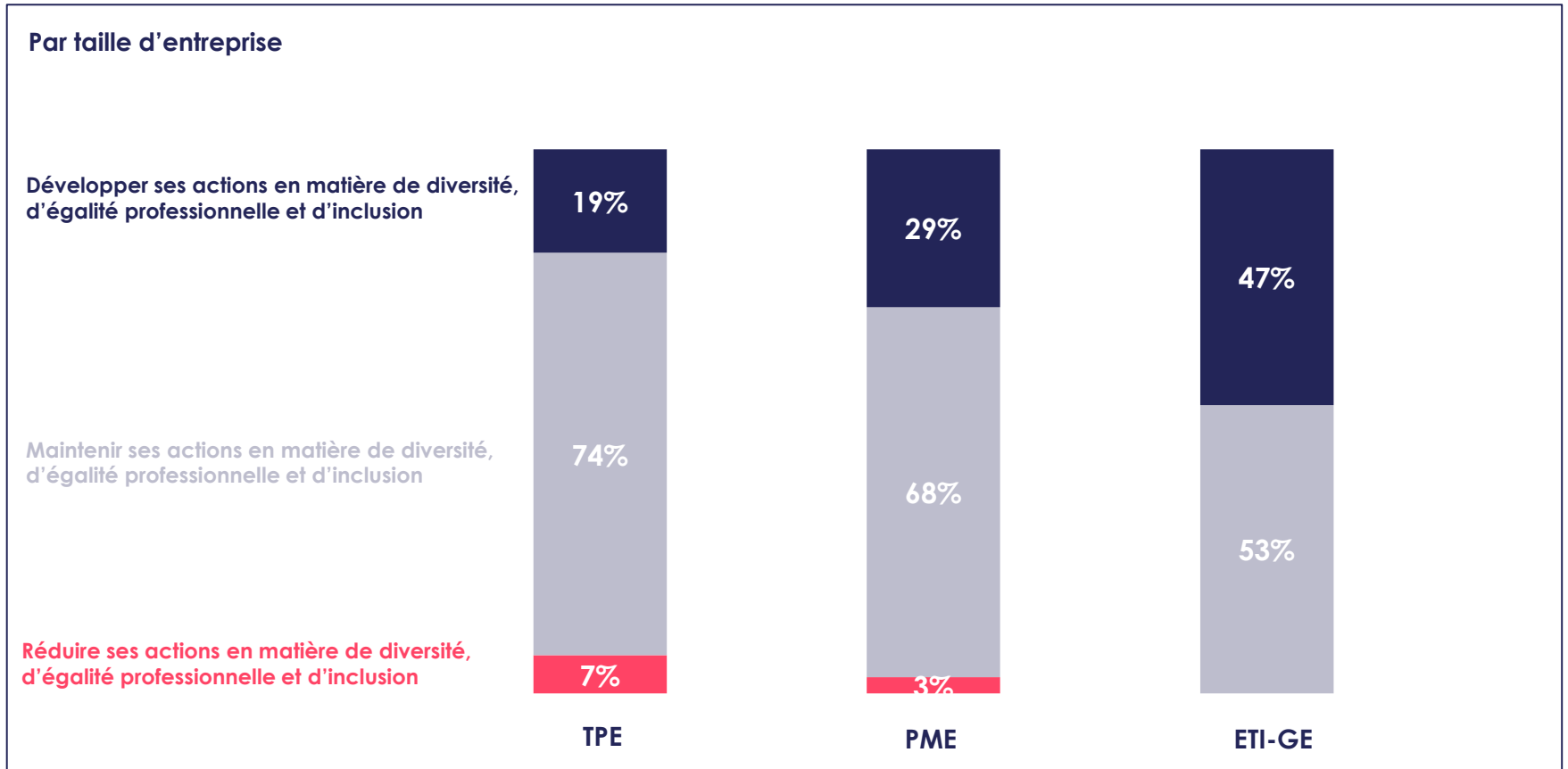
> Plus spécifiquement, pensez-vous qu'à l'avenir les entreprises françaises devraient en faire davantage, autant ou moins qu'aujourd'hui en matière de diversité, équité et inclusion (DEI) sur chacun des sujets suivants ?



Base : ensemble des cadres
Source : Apec, avril 2025

Les entreprises comptent maintenir leurs politiques en matière de diversité, d'équité et d'inclusion, voire même, pour les plus grandes, les développer

> Au cours des 10 prochaines années, diriez-vous plutôt que votre entreprise va... ?



Base : ensemble des entreprises
Source : Apec, juin 2025



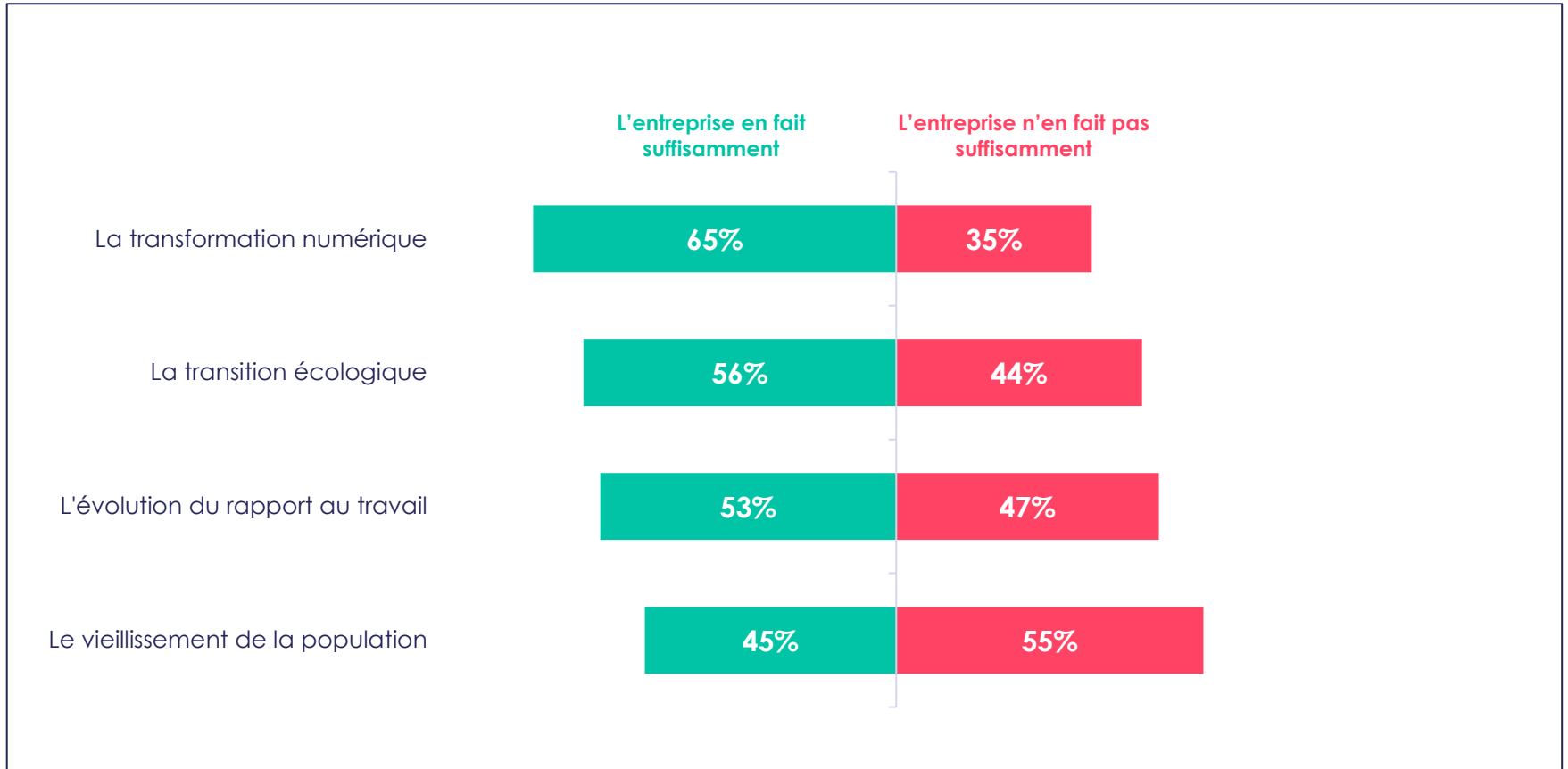
03.

**Du chemin reste à parcourir
pour se préparer à ces
transformations**



Les cadres sont partagés quant au degré de préparation des entreprises face aux différents chocs, en particulier face au vieillissement démographique

> Dans l'ensemble, avez-vous le sentiment que votre entreprise en fait suffisamment pour anticiper... ?

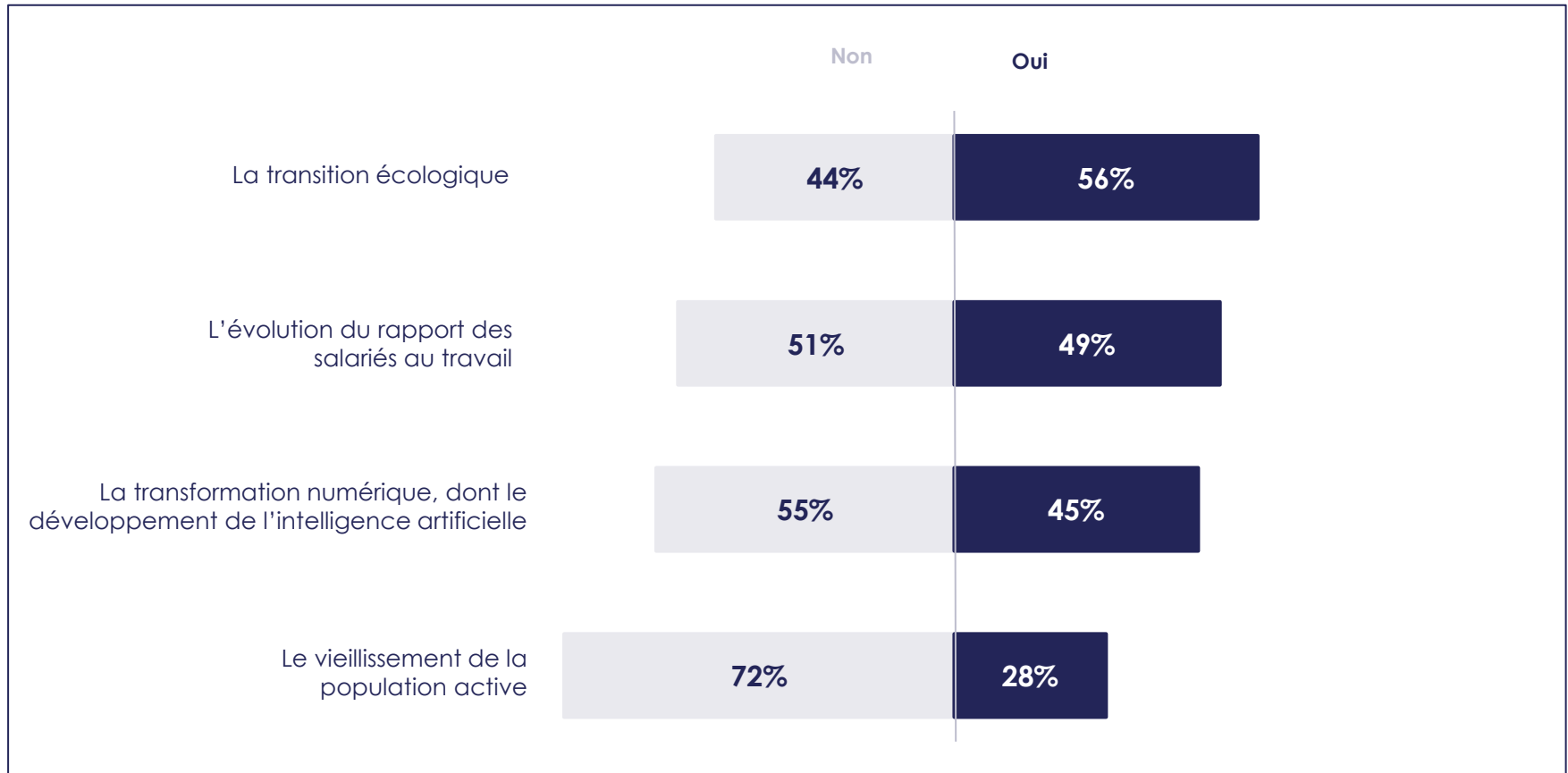


Base : cadres en emploi
Source : Apec, juin 2025



Dans les faits, les entreprises sont encore nombreuses à ne pas avoir engagé de réflexion sur ces transformations, en particulier sur le choc démographique

> Votre entreprise a-t-elle engagé des réflexions ou des actions pour prendre en compte... ?

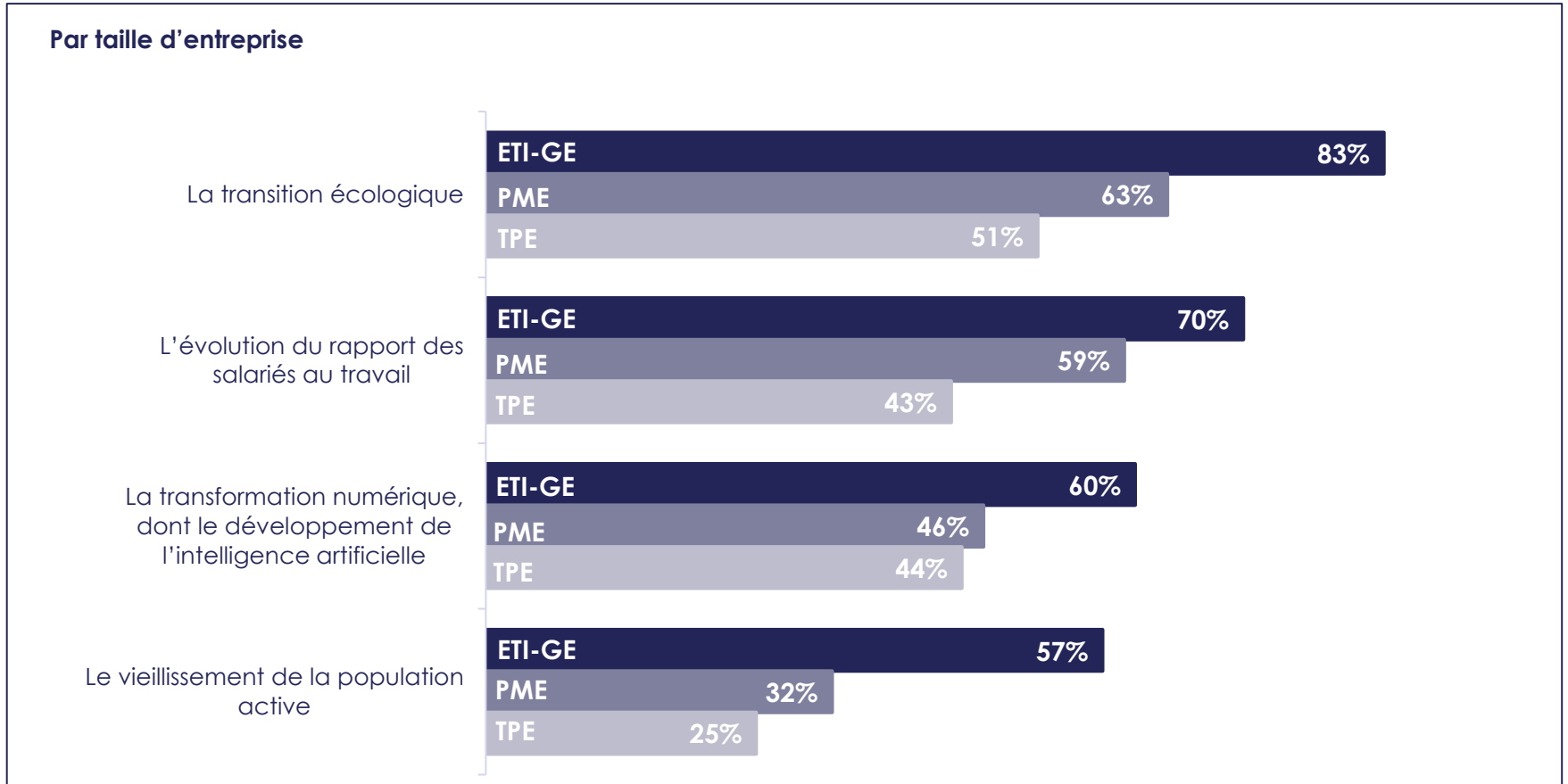


Base : ensemble des entreprises
Source : Apec, juin 2025



Les TPE-PME sont moins nombreuses à avoir engagé de réflexions sur ces chocs

> Votre entreprise a-t-elle engagé des réflexions ou des actions pour prendre en compte... ? (% oui)

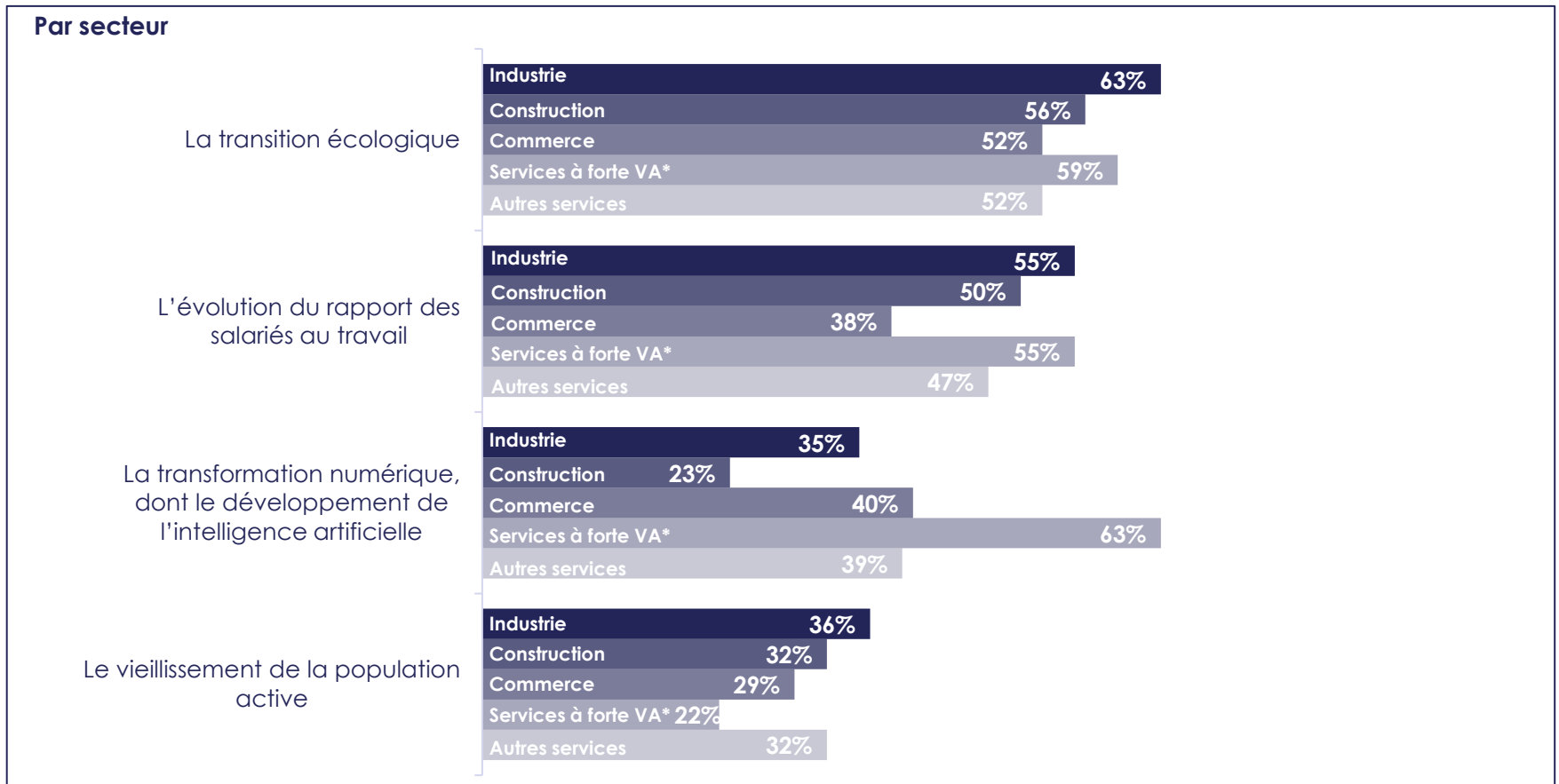


Base : ensemble des entreprises
Source : Apec, juin 2025



Par ailleurs, les réflexions sont inégalement engagées selon les secteurs d'activité

> Votre entreprise a-t-elle engagé des réflexions ou des actions pour prendre en compte... ?



* Services à forte valeur ajoutée : activités informatiques, ingénierie R&D, conseil, banque assurance, communication média, activités juridiques et comptables



Base : ensemble des entreprises
Source : Apec, juin 2025

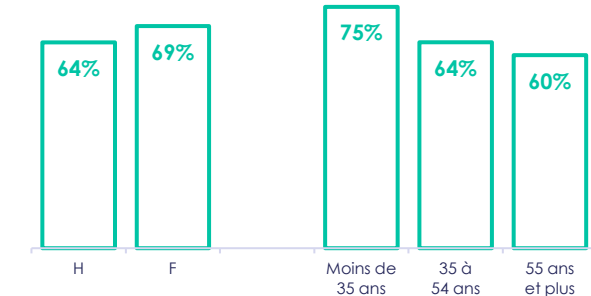
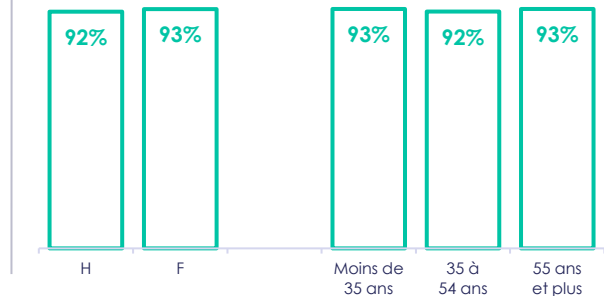
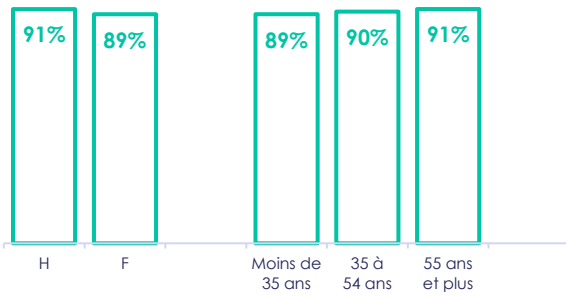
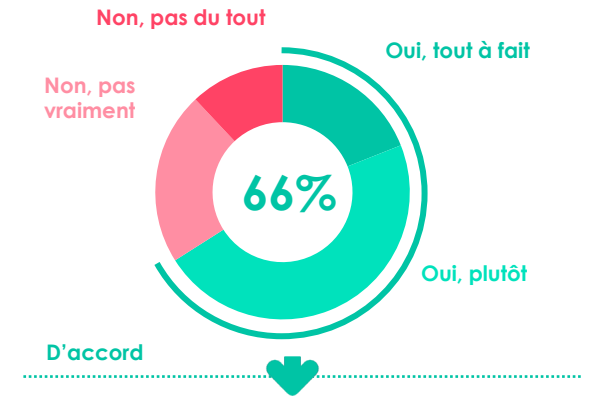
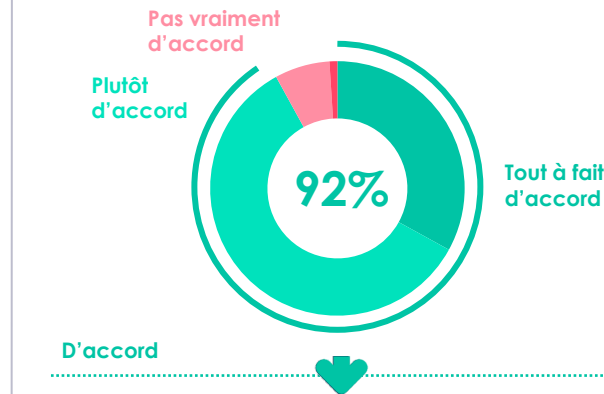
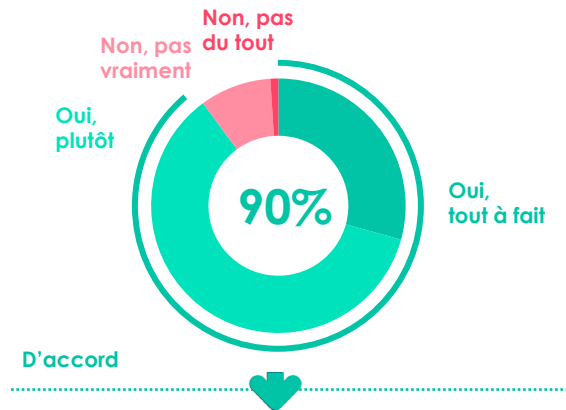
Et pour l'avenir les cadres estiment que la préparation au(x) changement(s) doit se faire individuellement **ET** collectivement, en lien avec les syndicats

> Plus généralement êtes-vous d'accord ou pas d'accord avec chacune des affirmations suivantes ?

Chacun doit se préparer individuellement aux transformations à venir du travail

Les transformations à venir doivent s'anticiper collectivement

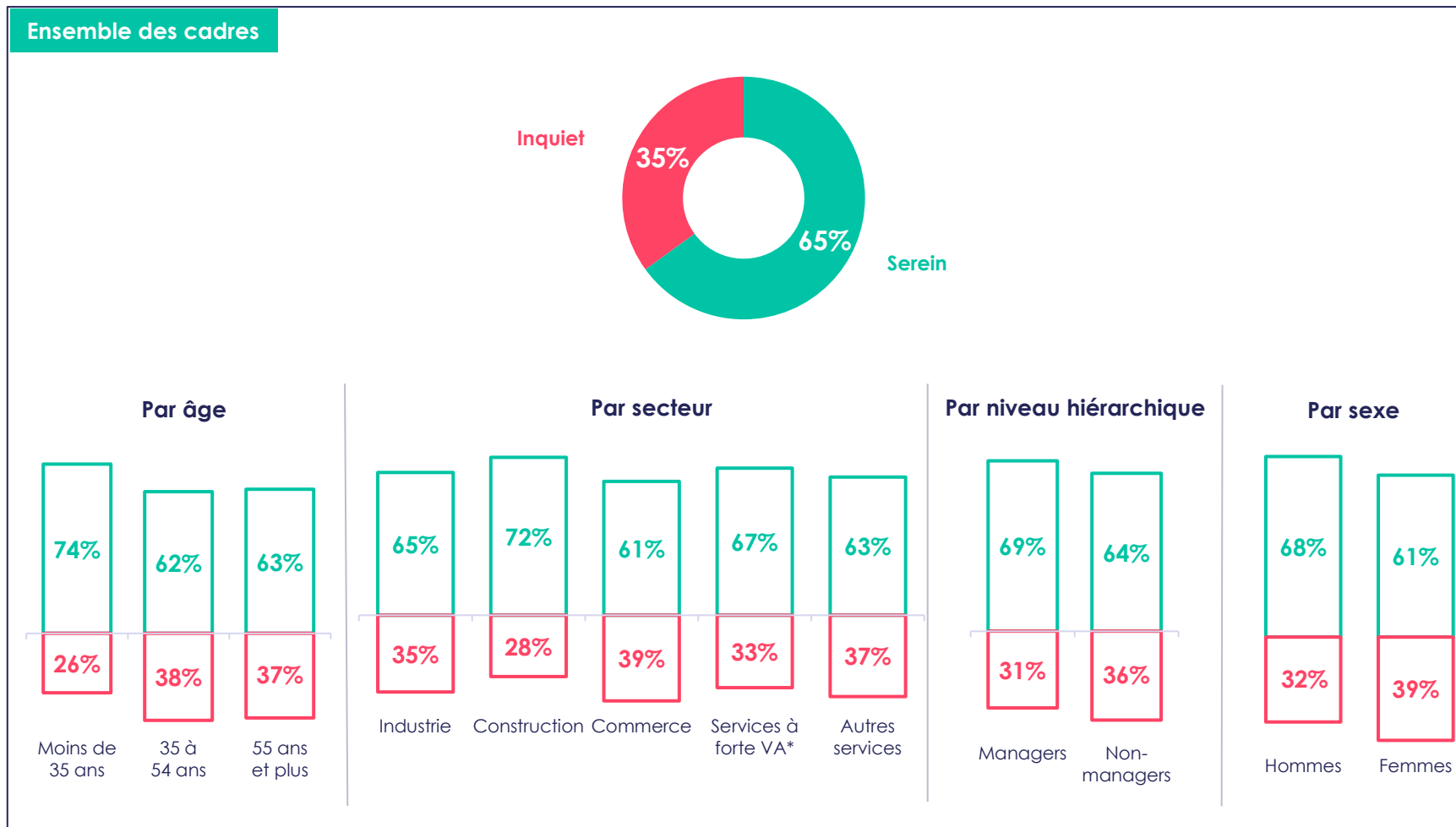
Les syndicats ont un rôle à jouer pour anticiper le futur du travail et ses impacts sur les salariés.es



Base : ensemble des cadres
Source : Apec, juin 2025

Reste que la grande majorité des cadres sont sereins face à ces transformations, en particulier les plus jeunes

> Et vis-à-vis de ces changements à venir dans le monde du travail, vous sentez-vous personnellement... ?

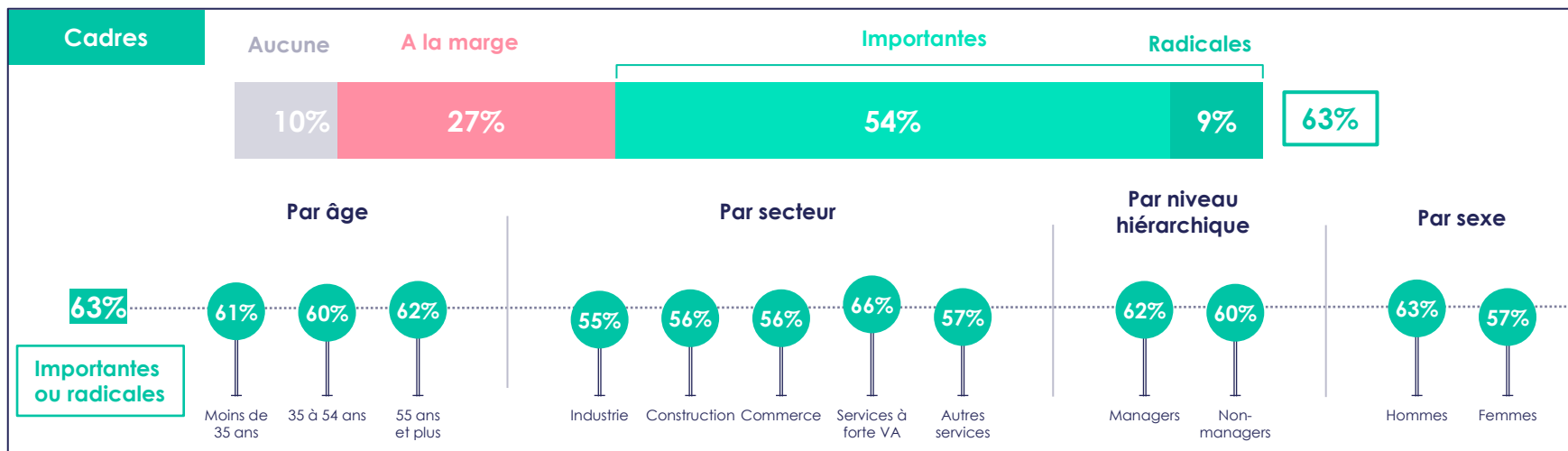


* Services à forte valeur ajoutée : activités informatiques, ingénierie R&D, conseil, banque assurance, communication média, activités juridiques et comptables

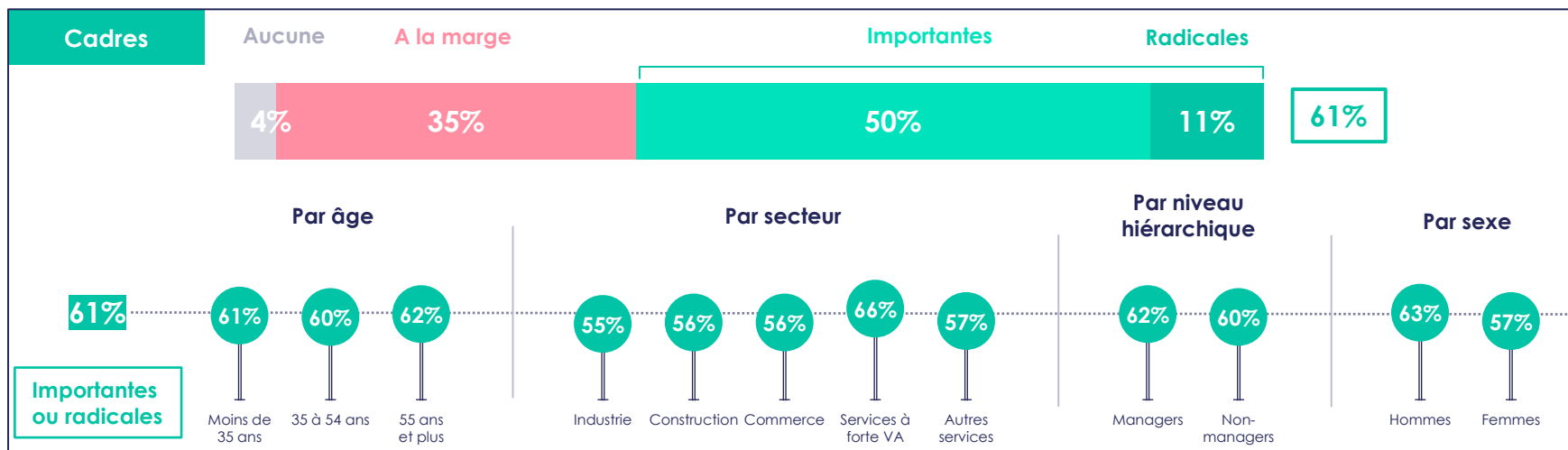


Notamment parce que la transformation de leur métier fait d'ores et déjà partie de la réalité des cadres

> Au cours des 10 DERNIÈRES ANNÉES, votre métier a-t-il connu des transformations... ?



> Pensez-vous que dans les 10 ANNÉES À VENIR votre métier connaîtra des transformations radicales, importantes ou à la marge ?



L'observatoire de l'emploi cadre



RECRUTEMENT
PRÉVISIONS
& PROCESSUS



TRAJECTOIRES
PARCOURS
& INÉGALITÉS



COMPÉTENCES
MÉTIERS
& SOCIÉTÉ

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

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

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

ISSN 2681-2819
(COLLECTION COMPÉTENCES)

Octobre 2025

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

Directrice de la DDE : Hélène Garner
Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron
Équipe projet : Sophie Hamman, Thomas Simon,
Cendrine Mouline, Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.



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

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune-75689 Paris Cedex 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212 Service gratuit
+ prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H
Aux horaires France hexagonale

© Apec. Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 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).