



AVRIL 2025

Cadres seniors

Un mouvement s'amorce dans
les entreprises...

...mais reste encore trop timide

Méthodologie

Les résultats présentés dans ce document reposent sur 2 enquêtes :

- **Une enquête en ligne auprès d'un échantillon de 2 000 cadres, dont 490 cadres seniors de 55 ans et plus.**
 - o 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.
 - o Enquête réalisée en mars 2025.
- **Une enquête téléphonique auprès d'un échantillon de 1 002 entreprises employant au moins un cadre.**
 - o 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.
 - o Enquête réalisée en mars 2025.

Principaux enseignements

Pour les cadres seniors : moins d'inquiétudes par rapport à la retraite mais toujours une forte appréhension sur leur évolution professionnelle

Deux ans après la réforme des retraites, les cadres seniors de 55 ans et plus ont une idée plus précise de leur âge possible de départ à la retraite (81%, +7 points vs. septembre 2023) et surtout du montant des pensions qu'ils peuvent s'attendre à toucher (68%, + 14 points).

Forts de cette meilleure lisibilité sur leur sort individuel, ils sont légèrement moins inquiets pour leur fin de carrière qu'ils ne l'étaient en septembre 2022 (37%, - 3 points), et expriment moins d'urgence qu'au moment de la réforme à partir à la retraite dès que possible (64%, -7 points vs. février 2023).

Reste qu'avant de partir à la retraite, les cadres seniors sont majoritairement convaincus qu'ils prendraient un risque fort à changer d'entreprise (65%, vs. 45% pour les cadres de 35 à 54 ans) et qu'il leur serait difficile de retrouver un poste équivalent s'ils étaient contraints de changer d'entreprise (77% vs. 56%).

Ces appréhensions, nettement plus marquées que chez leurs cadets, se fondent sur un sentiment de discrimination liée à l'âge, qui peut entraver leur capacité à changer d'entreprise ou à évoluer en interne. Plus d'un cadre senior sur 3 (37%) indique avoir déjà été pénalisé dans son évolution professionnelle du fait de son âge.

Autrement dit, si le départ à la retraite inquiète légèrement moins les cadres seniors depuis que la situation s'est clarifiée, ils continuent à se sentir en posture défavorable pour évoluer professionnellement, en interne comme en externe, au-delà de 55 ans.

Du côté des entreprises, encore relativement peu d'initiatives nouvelles en faveur des seniors, notamment en matière de recrutement

Depuis la réforme des retraites, la majorité des entreprises (employant au moins un cadre) n'a pas fait évoluer sa politique RH vis-à-vis des seniors. C'est dans les plus grandes structures (de 250 salariés et plus) que ces évolutions ont été les plus fréquentes, mais elles ne concernent encore que moins d'une ETI ou grande entreprise sur 5. Même en y ajoutant les grandes structures qui déclarent avoir pour projet de le faire (21%), le constat est clair : le mouvement amorcé reste encore très timide.

Et les principaux intéressés s'en rendent compte : seuls 15% des cadres de 55 ans et plus ont le sentiment que leur entreprise a fait évoluer sa politique RH vis-à-vis des seniors depuis la réforme des retraites.

Quand on regarde plus en détail les mesures effectivement mises en place dans les grandes entreprises, on trouve des actions autour de la santé des seniors, des aménagements de poste, de la transmission des savoirs ou de la préparation à la retraite. Mais les politiques de recrutement des seniors ou les plans de formation interne à leur attention sont encore peu répandus.

Le chemin à parcourir reste long, et d'ailleurs en mars 2025 les entreprises étaient encore peu nombreuses à avoir entendu parler de l'Accord National Interprofessionnel en faveur de l'emploi des salariés expérimentés signé en novembre 2024 par les partenaires sociaux (36% des TPE, 42% des PME, 56% des ETI GE) qui devrait prochainement être transposé dans la loi.

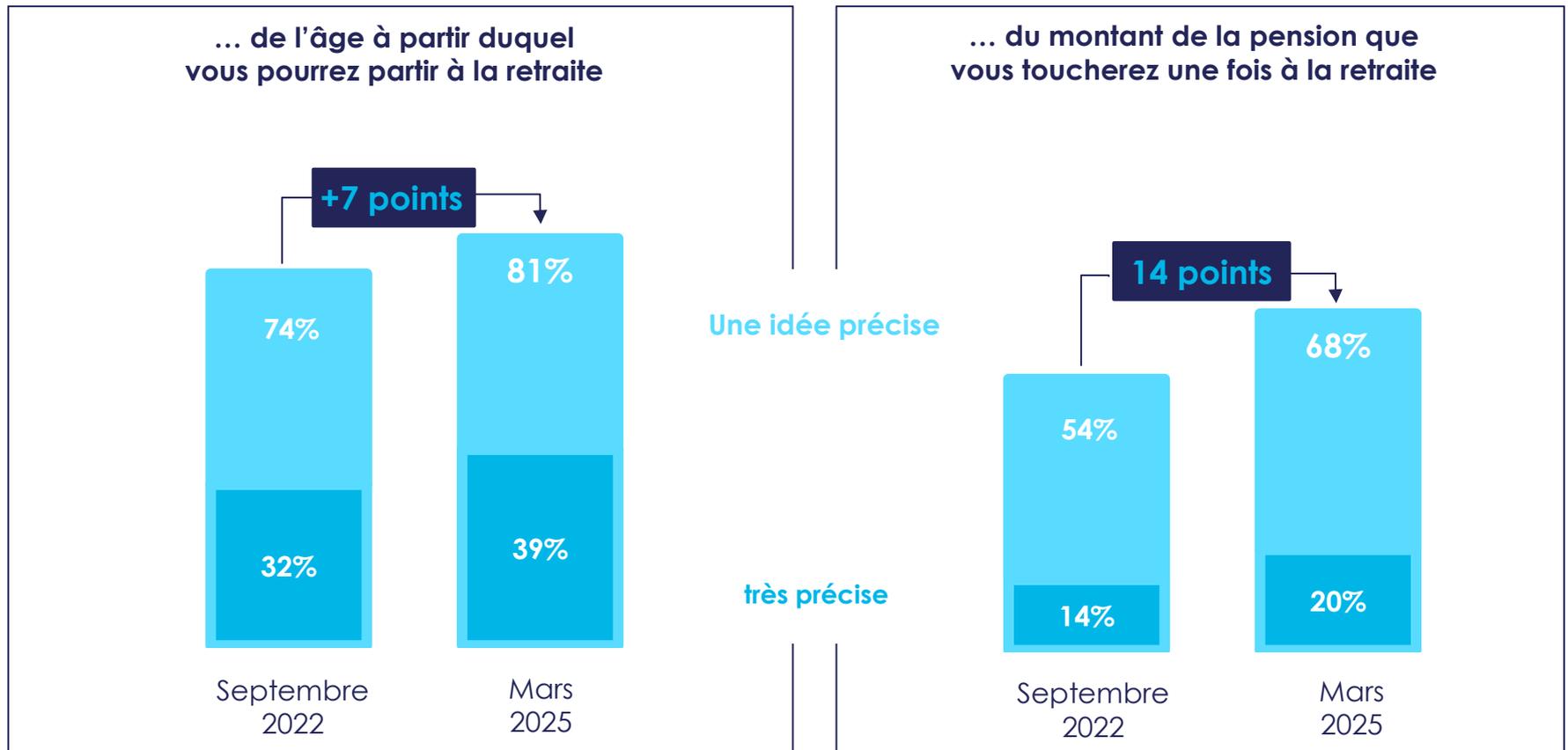


1. Volet auprès des cadres seniors

2 ans après la réforme des retraites, les cadres ont une idée plus précise de leur âge possible de départ à la retraite et du montant qu'ils devraient toucher

Cadres de 55 ans et plus

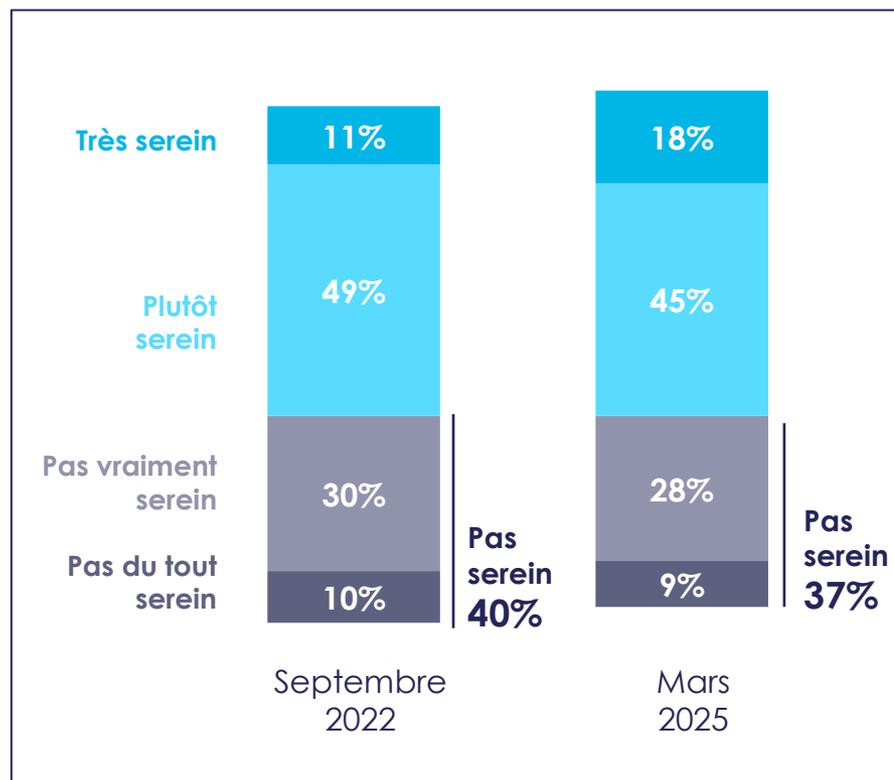
> En l'état actuel de la législation et compte tenu de votre parcours professionnel, avez-vous une idée précise ou non de ...?



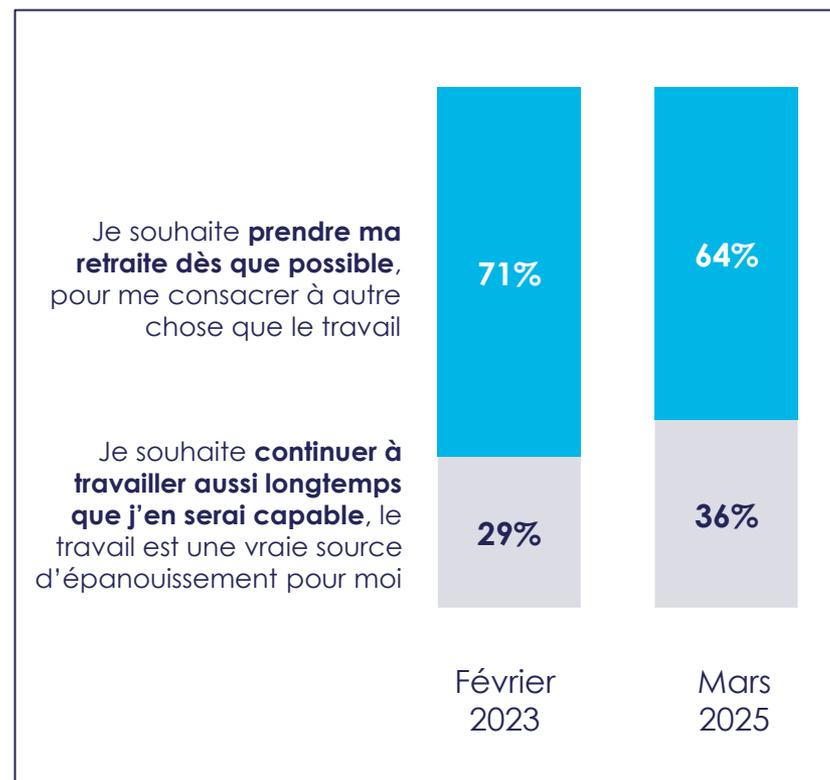
Les cadres seniors sont légèrement moins inquiets pour leur fin de carrière et moins pressés de partir à la retraite qu'au moment de la réforme

Cadres de 55 ans et plus

> Quand vous pensez à vos dernières années de carrière professionnelle avant la retraite, diriez-vous que vous vous sentez... ?



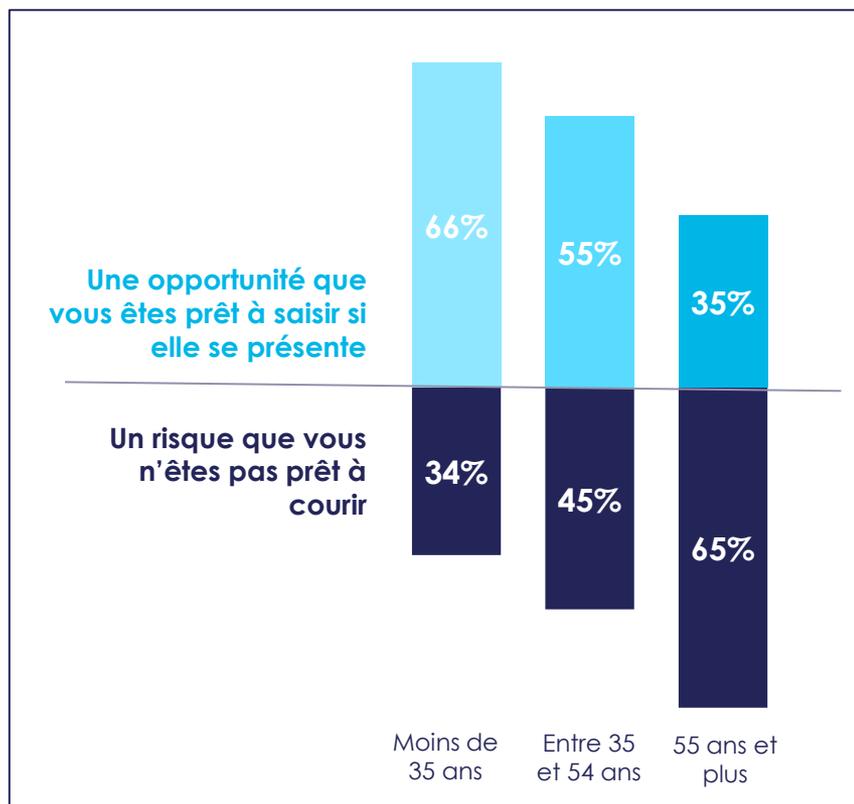
> Au sujet de la retraite, de laquelle des deux opinions suivantes vous sentez-vous le plus proche ?



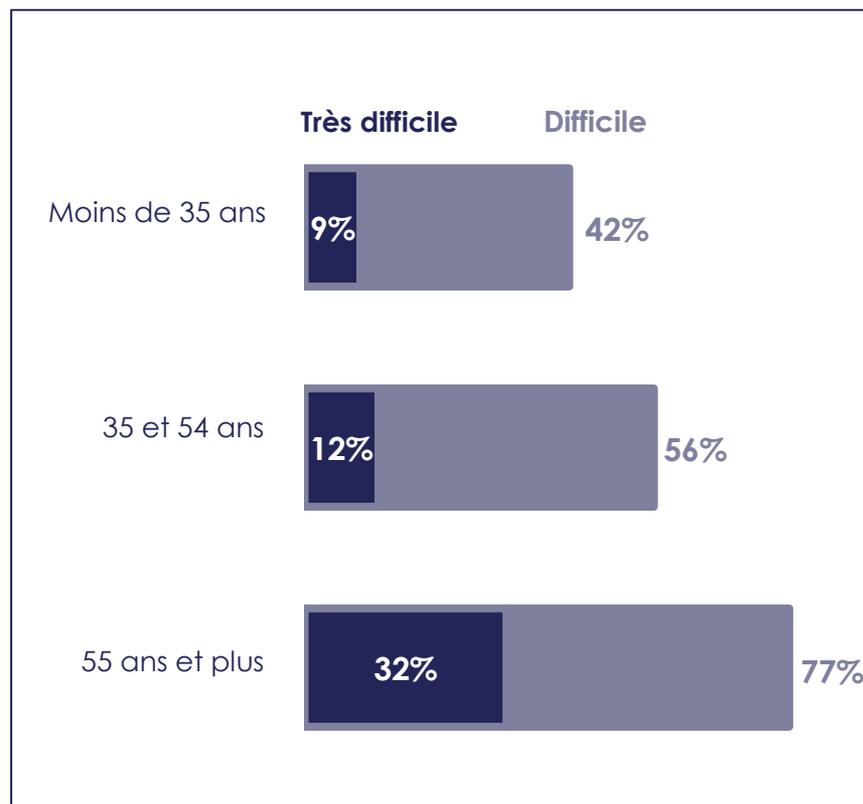
La mobilité professionnelle constitue un risque aux yeux de la majorité des cadres seniors

Cadres en emploi

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



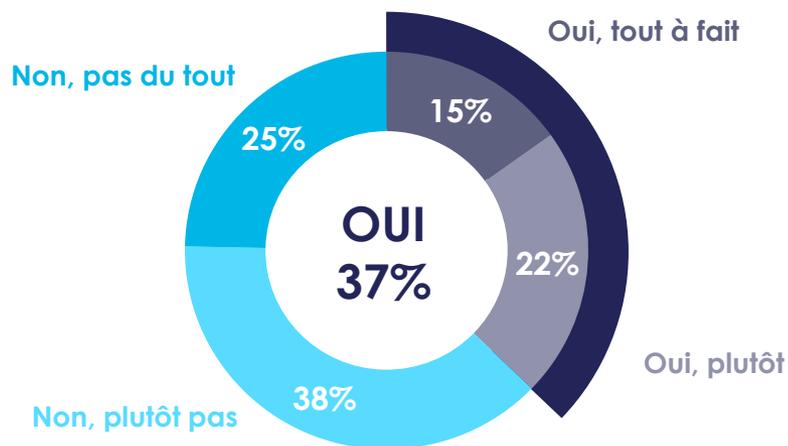
> Si vous deviez changer d'entreprise ou perdre votre emploi, pensez-vous que trouver un emploi équivalent serait... ?



Les cadres seniors sont nombreux à s'être déjà sentis pénalisés dans leur évolution professionnelle du fait de leur âge

Cadres de 55 ans et plus

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

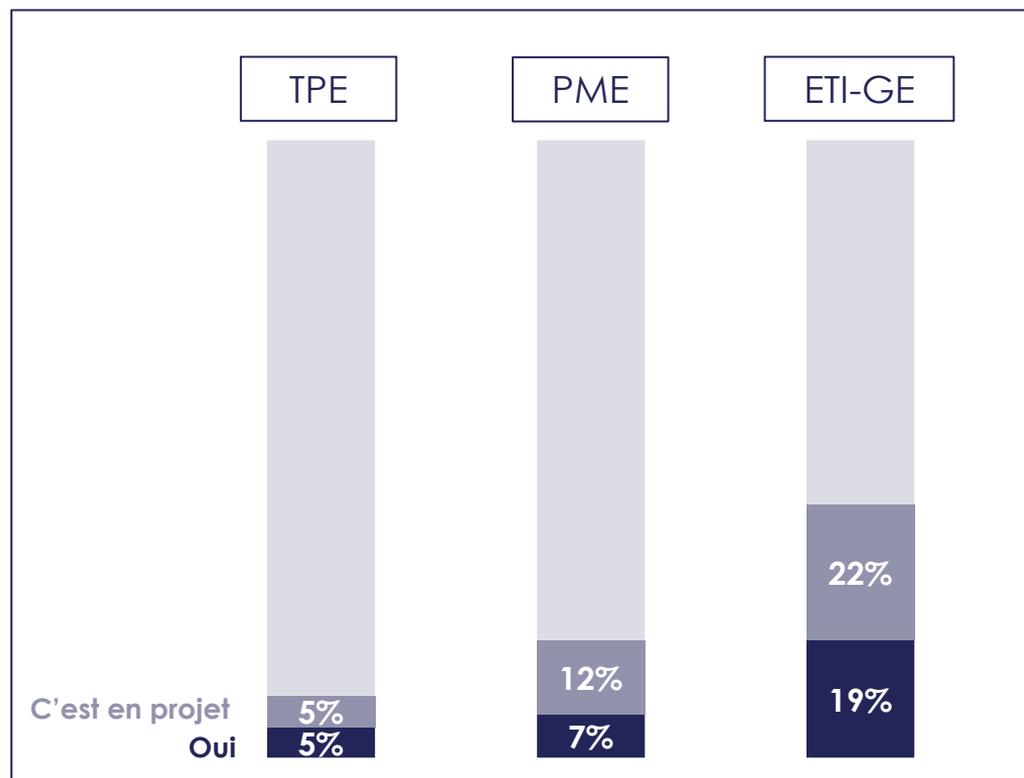


2. Volet auprès des entreprises employant des cadres

Depuis la réforme des retraites, la majorité des entreprises n'a pas fait évoluer sa politique RH vis-à-vis des seniors, et les intéressés s'en rendent compte

Depuis la réforme des retraites qui a porté l'âge légal de départ de 62 à 64 ans, votre entreprise a-t-elle fait évoluer sa politique RH vis-à-vis des seniors (formation, mobilité, rémunération, recrutement, temps de travail, prévention des risques professionnels, etc...) ?

Ensemble des entreprises*



Cadres de 55 ans et plus

15%
des cadres de 55 ans et plus
ont le sentiment que
leur entreprise a fait évoluer
sa politique RH vis-à-vis des
seniors depuis la réforme des
retraites

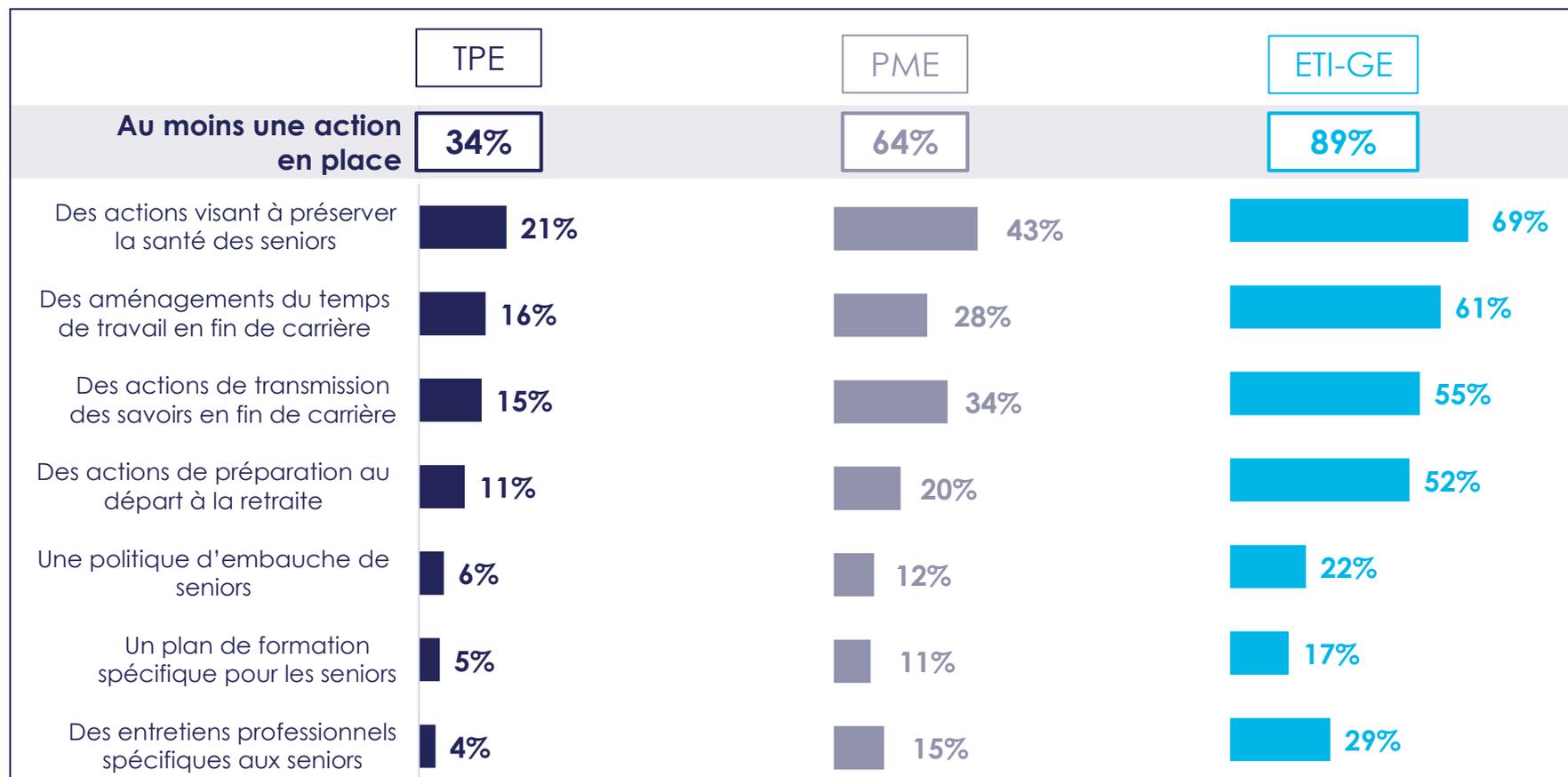


*entreprises ayant au moins un cadre dans leurs effectifs
Source : Apec, mars 2025

Pour autant, de nombreuses mesures en faveur des seniors existent dans les entreprises, en particulier dans les plus grandes

Ensemble des entreprises*

> Part des entreprises dans lesquelles chacune des mesures est en place

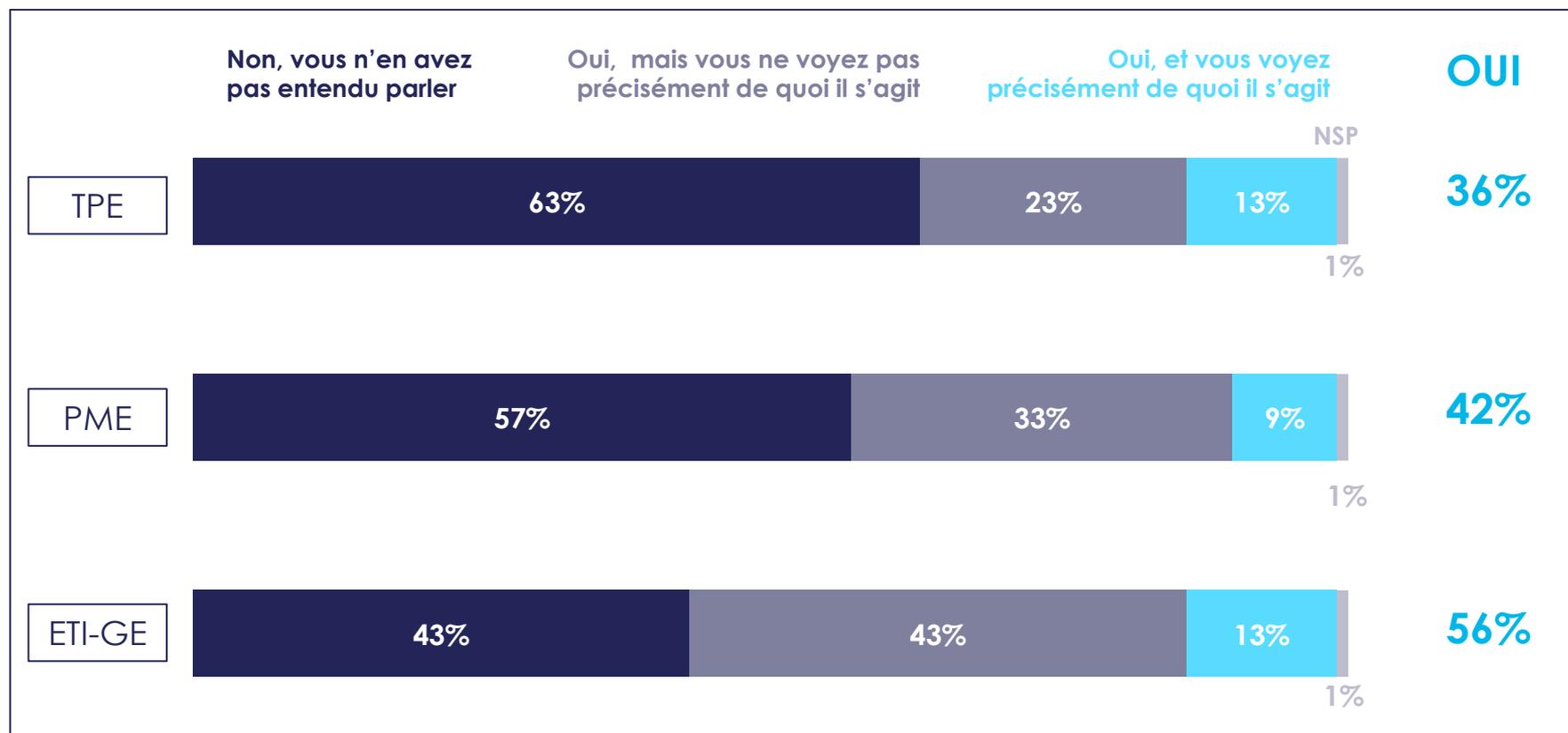


*entreprises ayant au moins un cadre dans leurs effectifs
Source : Apec, mars 2025

Les entreprises sont nombreuses à ne pas connaître l'accord national interprofessionnel pour l'emploi des seniors

Ensemble des entreprises*

> En novembre 2024, les partenaires sociaux ont signé un accord national interprofessionnel en faveur de l'emploi des salariés expérimentés. En avez-vous entendu parler ?



*entreprises ayant au moins un cadre dans leurs effectifs
Source : Apec, mars 2025

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 TRAJECTOIRES)

Avril 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, Annabelle
Wante, Cendrine Mouline



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

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

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 (ME-DEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

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