



Prévisions Apec 2025

Retournement de tendance pour les recrutements de cadres

■ Le marché de l'emploi cadre a subi en 2024 une sévère correction

- Les entreprises françaises ont recruté 303 400 cadres en 2024, soit une chute de 8% par rapport à 2023. Cette baisse est liée en particulier à la contraction des investissements des entreprises, une première depuis 2009 (hors crise sanitaire).
- Le coup d'arrêt est particulièrement sensible dans les services à forte valeur ajoutée (-10%), traditionnels moteurs de l'emploi cadre, et notamment dans les activités informatiques (-18%). L'industrie, le commerce et la construction affichent également un bilan en net retrait, tout comme l'ensemble des régions.
- Les recrutements de cadres débutants (moins d'un an d'expérience) apparaissent particulièrement touchés par ce retournement (-19%), comme souvent lors de contractions du marché.

■ En 2025, le volume des recrutements de cadres devrait poursuivre sa baisse

- En 2025, le marché de l'emploi cadre serait de nouveau en recul (292 600 recrutements, -4%) et repasserait sous la barre des 300 000 recrutements.
- Aucun secteur ni aucune région n'enregistrerait de rebond de leurs recrutements de cadres en 2025. En revanche, les volumes d'embauches pourraient se stabiliser en Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse, Occitanie, Nouvelle-Aquitaine et Bretagne, après de forts reculs enregistrés en 2024.
- L'évolution du marché laisse augurer de difficultés accrues pour les publics les plus vulnérables, en particulier pour les demandeurs d'emploi cadre, notamment les plus seniors.

■ Différents aléas entourent cette prévision

- Le millésime économique 2025 s'annonce particulièrement incertain. L'instabilité du contexte géopolitique et les risques de guerre commerciale pourraient avoir un effet récessif d'ampleur et peser encore davantage sur les investissements des entreprises.
- Sur le plan intérieur, malgré un possible rebond de la consommation des ménages, l'objectif de résorption des déficits publics pourrait également peser négativement sur la croissance et l'investissement.
- Tous ces aléas pourraient avoir un effet délétère sur l'emploi et les recrutements de cadres, fortement liés aux investissements des entreprises.

Bilan global 2024

Coup d'arrêt pour le marché de l'emploi cadre en 2024

303 400 recrutements de cadres réalisés en 2024

Après trois années de croissance soutenue, le marché de l'emploi cadre a connu une sévère correction en 2024. 303 400 cadres ont été recrutés l'an dernier, soit une baisse significative de 8%, qui efface en un an la progression enregistrée en 2023. Ce retournement de tendance touche l'ensemble des grands secteurs d'activité, mais il est particulièrement marqué dans les services à forte valeur ajoutée (-10%), habituellement moteurs du recrutement des cadres.

Ce repli s'explique en grande partie par la chute de l'investissement des entreprises, durement affecté par le climat d'incertitude, provoqué par la dissolution de l'Assemblée nationale en juin 2024 et l'instabilité géopolitique internationale. Face à ce contexte anxiogène, de nombreux projets d'investissement ont été suspendus ou annulés, entraînant mécaniquement un gel des embauches de cadres qui devaient les accompagner. Ainsi, après une

croissance de 2,5% en 2023, l'investissement des entreprises s'est contracté de 1,2% en 2024.

Les effets de ce ralentissement se font particulièrement sentir dans les secteurs les plus dépendants des décisions d'investissement. Les activités informatiques enregistrent ainsi un recul brutal des recrutements (-18%), tout comme les services juridiques, comptables et de conseil. L'industrie n'est pas épargnée, avec une baisse de 12% des embauches de cadres dans la chimie-pharmacie ou encore de 10% dans les équipements électriques et électroniques.

L'ensemble des territoires métropolitains est touché par ce coup d'arrêt sur les recrutements, notamment en Île-de-France (-8%) où les services à forte valeur ajoutée sont surreprésentés, alors qu'en Normandie (-14%) ou en Nouvelle-Aquitaine (-12%), la baisse est particulièrement marquée dans les activités industrielles.

Toujours des créations d'emplois cadres en 2024

Malgré la baisse des recrutements de cadres en 2024, les effectifs cadres ont continué de progresser (+1,8%), avec un solde positif de 69 700 postes cadres. Cette bonne tenue de la création s'explique en partie par une hausse conséquente des promotions internes

de salarié.es non-cadres au statut de cadre (+12%), en particulier dans l'industrie. Les sorties (licenciements, démissions, départs à la retraite, etc.) sont restées, quant à elles, relativement stables (-1%).

Création nette de postes cadres en 2024

Recrutements de cadres en CDI ou CDD d'un an et plus	303 400
	+
Promotions internes de non-cadres au statut de cadre	74 900
	-
Sorties (démissions, licenciements, etc.)	267 800
	-
Départs à la retraite de cadres en poste	40 800
	=
Création nette de postes cadres (recrutements + promotions - sorties/départs)	+69 700

Source : Apec, 2025

Prévisions 2025

Pas de rebond à l'horizon 2025

292 600 recrutements de cadres prévus en 2025

En ce début 2025, instabilité et incertitude semblent être les maîtres-mots qualifiant la situation économique.

Les bouleversements géopolitiques et la guerre commerciale qui se profilent à l'horizon rendent difficile tout exercice de prévisions. La Banque de France¹ vient ainsi de réajuster à la baisse ses projections économiques. Selon l'institution monétaire, le produit intérieur brut (PIB) ne progresserait que de 0,7% en 2025 et l'investissement des entreprises se contracterait pour la 2^e année consécutive (-0,5%). Dans ce contexte, les recrutements de cadres seraient de nouveau en baisse en 2025 (-4%) et repasseraient sous le seuil symbolique

des 300 000 embauches. Ce recul affecterait tous les grands secteurs, mais serait ressenti avec acuité dans le commerce (-5%) et surtout dans la construction (-7%). Les services à forte valeur ajoutée et l'industrie seraient, quant à eux, un peu moins exposés avec un recul de 3%. De nombreux territoires seraient touchés par ces baisses, notamment le Grand Est et les Hauts-de-France (respectivement -7% et -6%). En revanche, les régions ayant subi une sévère contraction en 2024 (Provence-Côte d'Azur et Corse, Nouvelle-Aquitaine, Occitanie ou encore Bretagne) verraient leurs embauches de cadres se stabiliser.

Évolution des recrutements de cadres (en CDI et CDD d'un an et plus)



Source : Apec, 2025

¹ Banque de France, *Projections macroéconomiques*, 12 mars 2025.

Prévisions 2025 par région

Aucun territoire ne devrait enregistrer une reprise des recrutements de cadres

Un recul des embauches en 2025 dans les places fortes de l'emploi cadre

Après la forte contraction du marché de l'emploi cadre observée en 2024, la baisse des recrutements de cadres devrait se poursuivre en 2025 et concernerait une majorité de régions hexagonales. Ce nouveau recul n'épargnerait pas l'Île-de-France et Auvergne-Rhône-Alpes, bastions et moteurs de l'emploi cadre. Si les entreprises industrielles en Auvergne-Rhône-Alpes pourraient faire preuve de résilience, les services pourraient marquer le pas

dans cette région. Le constat est similaire pour l'économie francilienne, qui serait de nouveau affectée par le ralentissement de ses secteurs clés (activités informatiques, activités juridiques, comptables et de conseil, ingénierie-R&D).

Toutefois, malgré ce repli envisagé dans la région capitale (-4 %), les 137 500 recrutements prévus en Île-de-France représenteraient toujours près de la moitié des embauches hexagonales.

Stabilisation des embauches dans les territoires marqués par une chute importante des recrutements en 2024

Après avoir subi l'an dernier une sévère érosion de leurs recrutements de cadres, aux causes sectorielles multiples (repli dans l'industrie automobile, dans les activités informatiques, dans l'ingénierie-R&D, dans la construction...), certaines régions hexagonales pourraient voir leurs embauches de cadres se stabiliser en 2025. C'est notamment le

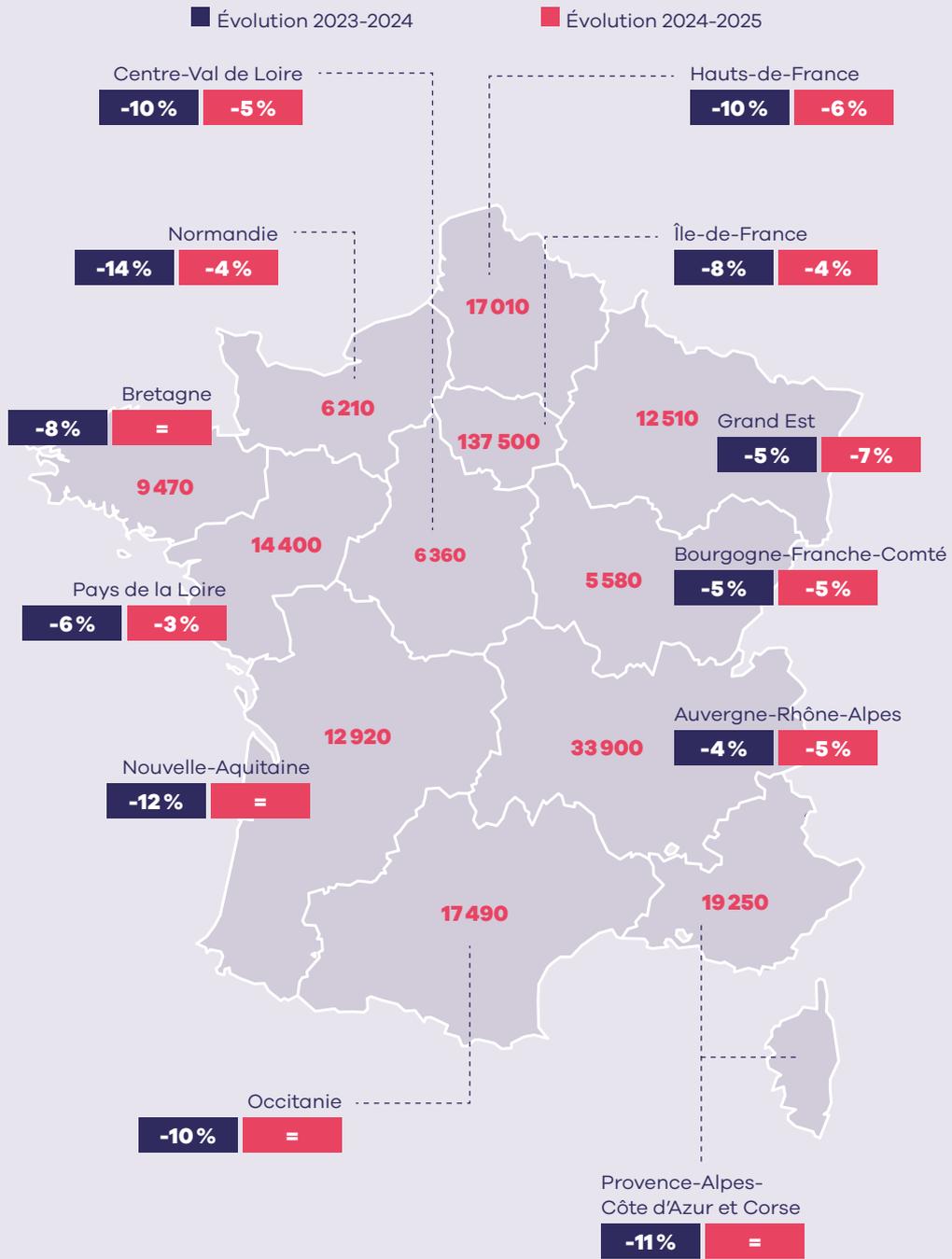
cas en Nouvelle-Aquitaine, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse, Occitanie et Bretagne. Cette stabilité envisagée doit être, toutefois, nuancée pour des territoires qui ont enregistré, en 2024, des baisses de leur volume de recrutements de cadres oscillant entre -8 % et -12 %, très loin désormais des niveaux records de 2023.

Des régions industrielles toujours à la peine en 2025

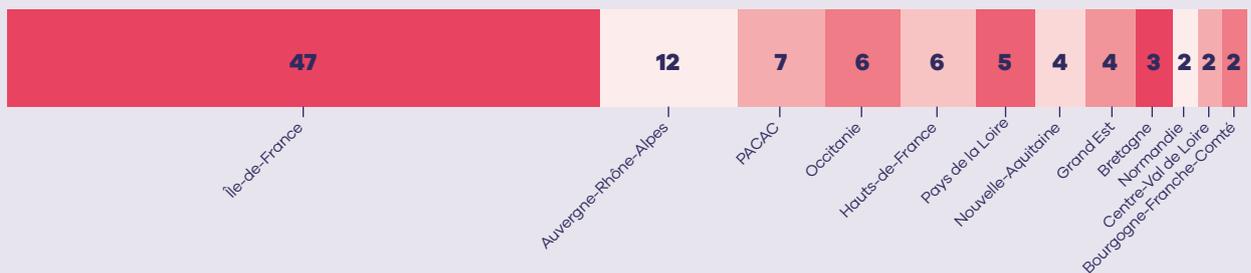
Les régions à fortes spécificités industrielles vivent des fortunes diverses. Si la Normandie a enregistré la plus forte baisse des embauches de cadres l'an dernier (-14 % contre -8 % au niveau national), avec de nombreux secteurs fragilisés (métallurgie, automobile, chimie), le recul envisagé pour 2025 est bien moins important (-4 %). La région Grand Est, qui

se caractérise également par un fort ancrage industriel, pourrait enregistrer une baisse plus marquée de ses recrutements de cadres en 2025 (-7 % après -5 % en 2024). Pour la Bourgogne-Franche-Comté, la baisse anticipée pour 2025 (-5 %) serait identique à celle observée en 2024.

Recrutements prévus de cadres en 2025 par région (en CDI et CDD d'un an et plus)



Part des recrutements de cadres prévus par région (en %)



Source : Apec, 2025

Prévisions 2025 par secteur d'activité

Les services à forte valeur ajoutée et l'industrie encore en baisse

Des services à forte valeur ajoutée convalescents

Après la forte baisse des recrutements de cadres l'an dernier (-10 %), les services à forte valeur ajoutée, secteur clef pour l'emploi cadre, pourraient de nouveau réduire la voilure mais d'une façon moins brutale. Les entreprises de ce grand secteur prévoient de recruter 159 500 cadres en 2025, soit une baisse de 3 %. Si le recul pourrait être limité

dans les activités informatiques et l'ingénierie-R&D (respectivement -2% et -1%), il serait plus prononcé dans la banque-assurance (-5 %), les activités juridiques, comptables, et de conseil (-4 %) et la communication-médias (-3%). Dans son ensemble, le secteur serait de nouveau pénalisé par la contraction de l'investissement des entreprises.

Les autres services en difficulté

56 200 recrutements pourraient être enregistrés dans les autres services, soit un nouveau retrait de 5 %, comme en 2024. Les services divers aux entreprises, très dépendants de ses clients industriels, seraient particulièrement touchés (-10 %), tout comme les

activités des organisations associatives (-10 %), très impactées par les baisses de financements publics. L'immobilier serait également en retrait pour la 4^e année consécutive. Seul l'ensemble hôtellerie-restauration-loisirs tirerait son épingle du jeu (+2%).

L'industrie ne redémarre pas

Après un recul conséquent en 2024 (-7%), les entreprises industrielles n'abandonnent pas l'année avec optimisme et leurs prévisions de recrutements de cadres sont orientées à la baisse (40 570 soit -3%). Les difficultés sont prégnantes dans l'automobile, l'aéronautique et autres matériels de transports (-5%), la mécanique-métallurgie (-5%) ou encore la

chimie et l'industrie pharmaceutique (-4%). Si l'industrie des équipements électriques et électroniques se stabilise (+1%), l'ensemble énergie-eau-gestion des déchets fait preuve d'optimisme (+4 %), grâce notamment à des énergéticiens portés par la relance et le développement de la filière nucléaire.

La construction ne voit pas le bout du tunnel

Le secteur de la construction reste enlisé dans la crise, comme en témoignent ses prévisions de recrutement encore en baisse (-7 %) et qui concernent toutes ses composantes. Symboles de ces difficultés,

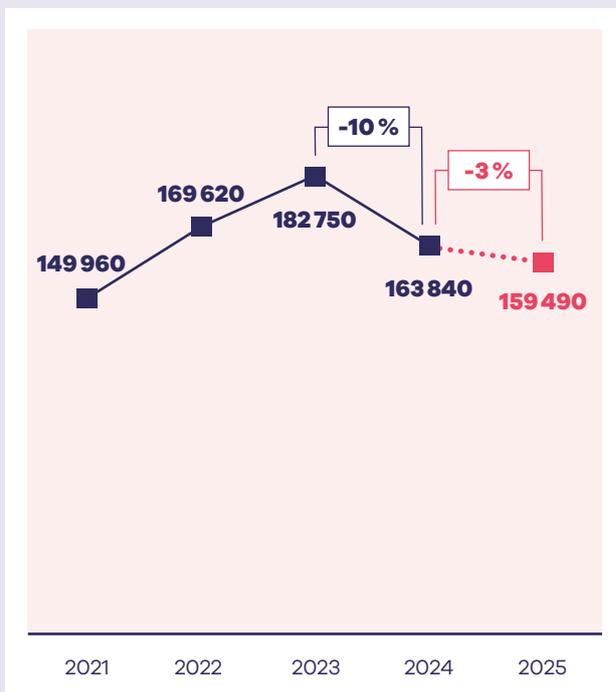
les mises en chantier et la commercialisation de logements neufs resteraient à des niveaux historiquement bas.

Le commerce toujours en souffrance

Si une reprise de la consommation des ménages est envisagée en 2025, le secteur du commerce est toujours en souffrance et ses recrutements de cadres pourraient reculer de 5 %. Les grandes enseignes de la distribution généraliste sont confrontées à d'importantes restructurations alors que de nom-

breux segments commerciaux de la distribution spécialisée (ameublement, habillement, articles de sport...) arrivent difficilement à faire face à la fois à une concurrence internationale agressive et à de profondes remises en question de leur modèle économique (e-commerce, marché de la seconde main...).

Recrutements de cadres prévus en 2025 – Services à forte valeur ajoutée



Activités informatiques-télécommunications

58 130

Ingénierie-R&D

40 690

Banques et assurances

26 680

Activités juridiques, comptables et conseil

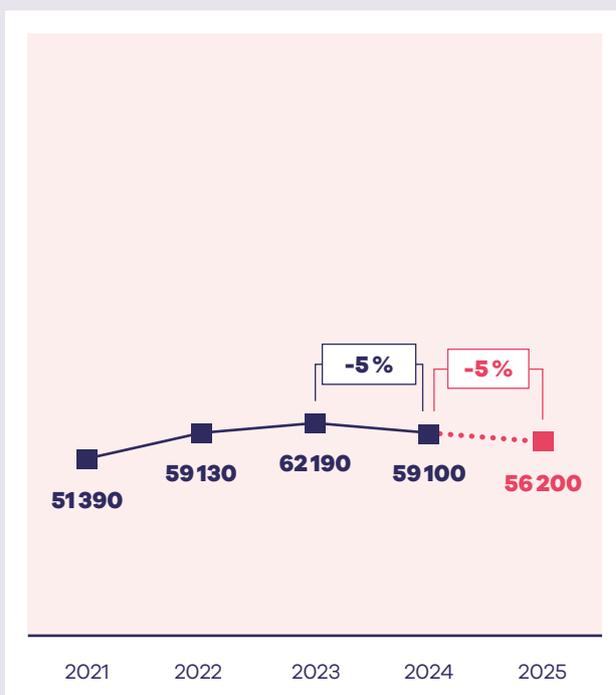
26 410

Communication et médias

7 580

Source : Apec, 2025

Recrutements de cadres prévus en 2025 – Autres services



Santé-action sociale

19 440

Hôtellerie, restauration, loisirs

10 640

Transports-logistique

6 730

Formation initiale et continue

6 560

Services divers aux entreprises

4 720

Immobilier

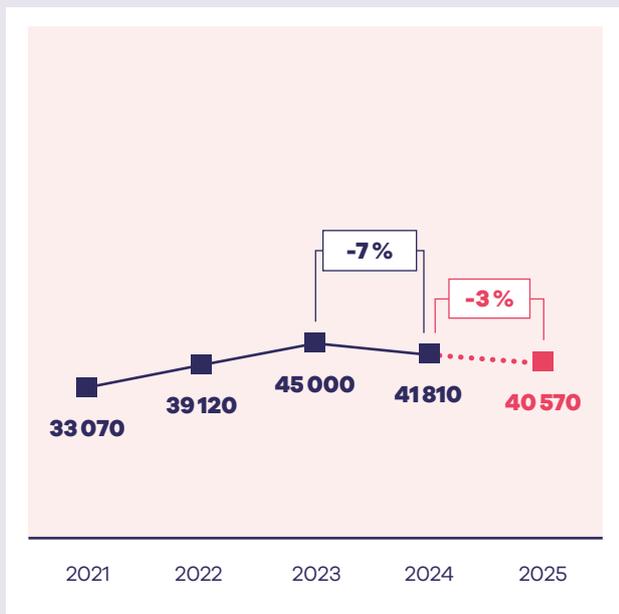
4 440

Autres activités des organisations associatives

3 670

Source : Apec, 2025

Recrutements de cadres prévus en 2025 – Industrie



Mécanique-métallurgie

9100

Équipements électriques et électroniques

5990

Énergies, eau, gestion des déchets

5420

Automobile, aéronautique
et autres matériels de transport

4890

Industrie agroalimentaire

4700

Chimie et industrie pharmaceutique

4360

Meubles, textiles et autres industries manufacturières

2800

Caoutchouc, plastiques

2190

Bois, papier, imprimerie

1120

Source : Apec, 2025

Recrutements de cadres prévus en 2025 – Construction



Travaux de construction spécialisés

7790

Bâtiment, génie civil et matériaux
de construction

4530

Source : Apec, 2025

Recrutements de cadres prévus en 2025 – Commerce



Commerce interentreprises

13840

Distribution spécialisée

7920

Distribution généraliste

2260

Source : Apec, 2025

Prévisions 2025 par fonction

Des recrutements concentrés dans les métiers informatiques, commerciaux et de R&D

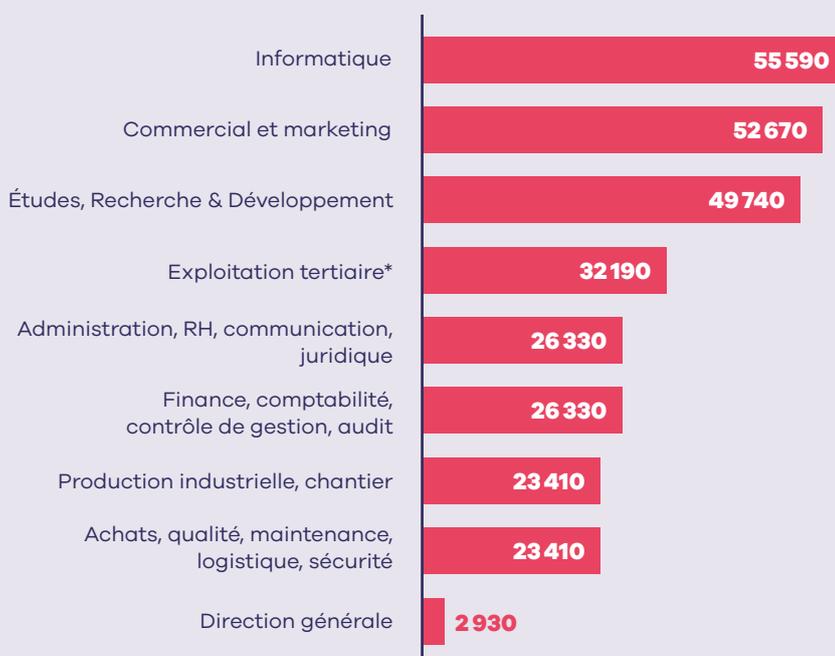
Le retournement de tendance du marché de l'emploi cadre n'a pas remis en cause la hiérarchie des métiers cadres recrutés. L'informatique, le commercial-marketing et les métiers des études et de la R&D concentrent comme chaque année plus de la moitié des embauches de cadres (54% pour 2025).

Si avec 55 600 recrutements prévus, les cadres informaticiens demeureront les profils les plus recherchés par les entreprises, la nouvelle séquence qui s'est ouverte en 2024 et qui devrait se poursuivre en 2025 avec un nouveau recul des recrutements attendu marque une césure. C'est la 1^{ère} fois depuis 2009 (hors crise sanitaire) que cette fonction cadre subit une telle contraction. L'attentisme lié aux aléas politiques et budgétaires et la chute de l'investissement qui s'en est suivie ont particulièrement impacté les activités informatiques qui représentent,

peu ou prou, 80 % des recrutements de la fonction. Pour autant, les nombreux défis liés à la transformation numérique, la cybersécurité, ou encore la montée en puissance de l'intelligence artificielle pourraient redonner du souffle à cette fonction clef.

Présents dans tous les secteurs d'activité, les cadres commerciaux représenteraient, quant à eux, 18 % des recrutements en 2025 (52 700 embauches prévues). Les cadres en études-R&D seraient également ciblés par les entreprises, particulièrement celles de l'ingénierie, mais aussi des équipements électriques et électroniques et de l'automobile, aéronautique et autres matériels de transport. En effet, ces cadres dotés d'une grande expertise technique sont très souvent sollicités par les entreprises industrielles, notamment pour conduire et accompagner leur transformation technologique.

Recrutements prévus de cadres en 2025 par fonction (en CDI et CDD d'un an et plus)



* Métiers spécifiques des secteurs santé et action sociale, culture, banque, assurance, immobilier, formation, tourisme, transports

Source : Apec, 2025

Prévisions 2025 par niveau d'expérience

Les cadres débutants subissent fortement la contraction du marché

En 2025, les entreprises du secteur privé privilégieraient les cadres de 1 à 10 ans d'expérience professionnelle. Ils représenteraient à eux seuls 60 % des embauches attendues (175 600 recrutements, soit une hausse de 3 % par rapport à 2024 si la prévision venait à se réaliser). Les cadres plus expérimentés (plus de 10 ans d'expérience) représenteraient quant à eux 26 % de l'ensemble des recrutements en 2025 (76 100 embauches, -11%). Ils seraient particulièrement recherchés par les entreprises de la mécanique-métallurgie (39 % des recrutements prévus), du caoutchouc-plastiques (36 %) et de la chimie-industrie pharmaceutique (33 %).

Les cadres débutants, déjà fortement impactés par la contraction des recrutements en 2024 (-19 % par rapport à 2023), devraient à nouveau subir les effets du ralentissement du marché en 2025. Les entreprises prévoient d'embaucher seulement 41 000 cadres

débutants cette année, soit une nouvelle baisse de 16 % en un an. Cette diminution s'explique en grande partie par la mauvaise orientation des services à forte valeur ajoutée – notamment les activités informatiques, l'ingénierie-R&D, ainsi que les services juridiques, comptables et de conseil – qui constituent traditionnellement des viviers d'opportunités pour les jeunes diplômé-es. Par ailleurs, dans un contexte de retournement du marché, les cadres débutants sont les premiers touchés : les entreprises privilégient les profils disposant déjà de quelques années d'expérience, jugés plus immédiatement opérationnels.

Plus globalement, le ralentissement du marché de l'emploi cadre risque d'accroître les difficultés pour les publics les plus vulnérables, en particulier les demandeurs d'emploi souhaitant accéder à un poste de cadre.

Recrutements de cadres débutants (moins d'un an d'expérience)



Source : Apec, 2025

Tendance 2025

Des prévisions 2025 soumises à de nombreux aléas

L'incertitude et la confusion perdurent

Si l'année 2024 a connu son lot d'aléas et d'incertitudes liés au contexte politique hexagonal, le millésime 2025 s'annonce également mouvementé. En effet, le contexte géopolitique et les grands équilibres mondiaux sont déstabilisés par les prises de décisions de la nouvelle administration américaine. Sur le plan économique, la guerre commerciale qui pourrait s'annoncer, avec l'instauration de droits de douane et les représailles qu'elle ne manquera pas d'induire, pourraient avoir un effet récessif.

Le désordre et l'incertitude générés pourraient, de nouveau, pousser les acteurs économiques dans l'expectative et l'attentisme. Alors que la baisse des taux d'intérêt était de bon augure,

les entreprises hexagonales, exportatrices notamment, pourraient réduire leur propension à investir. Une nouvelle dégradation de l'investissement aurait un effet délétère sur les recrutements de cadres.

Les entreprises seront par ailleurs mises à contribution pour réduire le déficit public dont l'objectif du gouvernement est de le ramener à 5,4 % du PIB en 2025. La baisse des allègements de cotisations sociales, la réduction des aides à l'emploi et à l'apprentissage, la surcote d'impôts pour les grandes entreprises ou encore les ajustements à la baisse portés sur le crédit impôt recherche pourraient affecter la situation financière des entreprises et leurs décisions d'investissements.

Un rebond de la consommation attendu mais un repli de l'emploi également

La fin de la spirale inflationniste devait l'an dernier s'accompagner d'un rebond de la consommation des ménages. Las, l'instabilité politique du second semestre 2024 et les incertitudes économiques et géopolitiques ont poussé ces derniers à faire preuve de prudence et l'embellie tant attendue a été plus faible que prévu. Pour 2025, selon l'Insee², ce moteur de croissance devrait se réactiver avec une consommation plus allante. D'autant que l'épargne abondante constituée par les ménages constitue un important réservoir de croissance. Les gains de pouvoir

d'achat lié au reflux de l'inflation devraient les inciter à puiser dans leurs bas de laine.

Toutefois, le retournement du marché de l'emploi et la hausse, même modérée, du taux de chômage pourraient contrecarrer ce cercle vertueux, avec des ménages privilégiant de nouveau une épargne de précaution. En effet, selon l'Insee, l'emploi salarié se replierait de 0,4 % mi 2025 (par rapport à mi 2024) et le taux de chômage pourrait atteindre 7,6 % de la population active (+0,3 pts en un an)³.

² Insee, Note de conjoncture « Désordre mondial, croissance en berne », 18 mars 2025.
³ Ibid.

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.

Méthodologie

Cette étude a été réalisée par la direction Données et études (DDE) de l'Apec. Elle repose sur une enquête annuelle, menée auprès d'un échantillon permanent **de 8 000 entreprises** représentatif de la répartition par région, par taille et secteur d'activités des salarié-es du secteur privé en France métropolitaine et **représentant 1,4 million de salarié-es dont 345 500 cadres**.

L'interrogation téléphonique a été confiée à l'institut BVA Inférence et s'est déroulée du 14 novembre 2024 au 24 janvier 2025. Le questionnaire permet de recueillir le nombre de recrutements de cadres en CDI et CDD d'un an et plus réalisés par les entreprises du 1^{er} janvier au 31 décembre, ainsi que le nombre de promotions internes de salarié-es au statut de cadre et le nombre de sorties de cadres. Sont également recueillies les prévisions de recrutements pour les 12 mois suivants.

Directrice de la DDE : Hélène Garner

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron

Équipe projet : Christophe Lenzi, Thi Minh Chau Nguyen, Kamel Yahyaoui, Erwan Audren, Kaoula Ben-Messaoud, Noé De Candia, Clara Bosi, Inès Illouli, Cendrine Mouline

Veille documentaire : Carole Rogel, Marie-Hélène Khouri, Emmanuel Widemann

ISSN 2681-2819 (COLLECTION RECRUTEMENT)



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 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).