



# Baromètre Apec – 2<sup>e</sup> trimestre 2025

## La confiance dégradée compromet la reprise des embauches

### ■ Le climat conjoncturel reste peu porteur pour l'emploi cadre avec des niveaux de confiance en baisse côté entreprises comme côté cadres

→ La confiance des entreprises dans l'évolution de leur activité continue à s'éroder (67 % en mars 2025 ; -5 pts sur un an et -12 pts sur deux ans).

→ Côté cadres, la confiance s'altère également, tant pour la sécurité de leur emploi (72 % ; -3 pts sur un an) que pour leurs perspectives d'évolution professionnelle (59 % ; -4 pts). C'est plus particulièrement le cas des cadres de moins de 35 ans (respectivement -8 pts et -5 pts).

### ■ Pour le 2<sup>e</sup> trimestre 2025, les intentions de recrutement ne remontent pas, ce qui pourrait contrarier les projets de mobilité des cadres, en particulier ceux des plus jeunes

→ Les intentions d'embauche se maintiennent dans l'ensemble (9 % des entreprises, soit autant que les intentions pour le 2<sup>e</sup> trimestre 2024), et continuent à fléchir dans les grandes structures (46 % ; -3 pts) et dans les TPE (4 % ; -2 pts).

→ Les intentions de mobilité des cadres restent intactes (13 %) et plus élevées chez les cadres de moins de 35 ans (18 %).

→ La part des cadres anticipant des difficultés à retrouver un emploi équivalent à celui qu'ils occupent actuellement augmente (56 % ; +4 pts sur un an), en particulier chez les cadres de moins de 35 ans (42 % ; +9 pts).

# Niveaux de confiance à l'aube du 2<sup>e</sup> trimestre 2025

## Des prévisions de recrutements de cadres encore à la baisse en 2025 après un repli en 2024

Après trois années de croissance soutenue, les recrutements effectifs de cadres ont sévèrement fléchi en 2024 (303 400 ; -8 % par rapport à 2023)<sup>1</sup>. Cette contraction s'explique en grande partie par la chute de l'investissement des entreprises non financières (-1,5 % en 2024<sup>2</sup>), durement affecté par le climat d'incertitude provoqué par la dissolution de l'Assemblée nationale en juin et l'instabilité géopolitique internationale.

Les prévisions pour l'année 2025 dans son ensemble, établies au début de l'année, anticipaient une nouvelle baisse mais de moindre ampleur (-4 %), soumise à de nombreux aléas politiques et économiques, nationaux comme internationaux.

## Début 2025, la confiance des entreprises continue à s'éroder

La situation économique est restée peu porteuse pour l'emploi cadre début 2025. L'Insee a d'ailleurs révisé à la baisse ses prévisions d'activité pour le premier trimestre. La croissance, évaluée à +0,2 % lors de l'estimation de décembre 2024, ne dépasserait finalement pas +0,1 %<sup>2</sup>.

Dans les entreprises employant des cadres, la confiance pour l'évolution de l'activité a sérieusement fléchi fin 2024. Malgré un rebond partiel à l'aube du 2<sup>e</sup> semestre 2025, elle reste toutefois en retrait par rapport à ses niveaux de mars 2024 (-5 pts) et de mars 2023 (-12 pts).

En avril, les annonces erratiques sur les hausses des droits de douane américains ont accentué les incertitudes des entreprises, notamment dans certaines filières industrielles, comme l'aéronautique, l'automobile et l'agroalimentaire. L'indicateur du climat des affaires de l'Insee, qui se redressait progressivement depuis décembre 2024, s'est légèrement replié<sup>3</sup>. Dans ce contexte, les entreprises pourraient rester prudentes concernant leurs décisions d'investissement pour les mois suivants.

## Côté cadres, la confiance flanche également et les jeunes s'interrogent sur leur avenir au sein de leur entreprise

La dégradation des perspectives d'activité des entreprises a affecté le moral des cadres. Leur confiance dans la situation économique de leur propre entreprise a progressivement diminué depuis trois ans (-2 pts par rapport à mars 2024, -6 pts par rapport à mars 2023, -10 pts par rapport à mars 2022), y compris pour les cadres exerçant dans des activités à forte valeur ajoutée<sup>4</sup>, les secteurs traditionnellement les plus dynamiques en matière d'emploi cadre. Sur un an, le niveau de confiance s'est stabilisé dans ces activités à un niveau toutefois relativement bas (71 % en mars 2025). Dans l'industrie, il a baissé significativement (65 % ; - 9 pts par rapport à mars 2024).

Ce contexte amène les cadres à s'interroger sur leur avenir au sein de leur entreprise. Ils se montrent moins optimistes et cette tendance est clairement tirée par les cadres en début de carrière. Chez les cadres de moins de 35 ans, la confiance dans la sécurité de leur emploi a chuté de 8 points par rapport à mars 2024 (vs. -3 pts pour l'ensemble des cadres), et la confiance dans leurs perspectives d'évolution professionnelle de 5 points (vs. -4 pts pour l'ensemble des cadres). Or, le désir d'évolution professionnelle, qui constitue pour les jeunes cadres un moteur fort de leurs aspirations à la mobilité<sup>5</sup>, pourrait se heurter à la contraction du marché de l'emploi cadre.

<sup>1</sup> Apec, *Prévisions Apec 2025 – Retournement de tendance pour les recrutements de cadres*, avril 2025.

<sup>2</sup> Insee, *Note de conjoncture*, mars 2025.

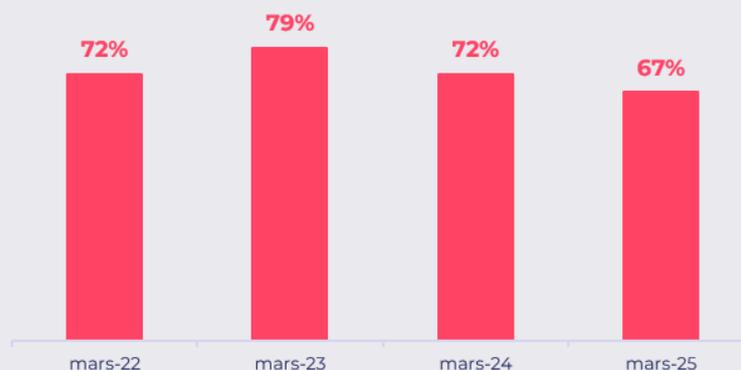
<sup>3</sup> Insee, *Informations rapides n° 98*, avril 2025.

<sup>4</sup> Activités informatiques, ingénierie R&D, conseil, banque assurance, communication média, activités juridiques et comptables.

<sup>5</sup> Apec, *Portrait statistique des cadres de moins de 30 ans*, octobre 2024.

## La confiance des entreprises dans leurs perspectives d'activité continue à se détériorer

> Part des ENTREPRISES confiantes dans l'évolution de leur carnet de commandes



Base : entreprises employant au moins un cadre  
Source : Apec, 2025

## Les cadres sont de moins en moins optimistes pour leurs perspectives professionnelles

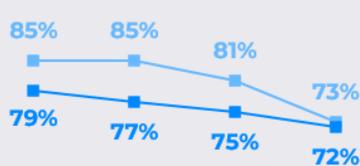
> Part des CADRES confiants...

...dans la situation économique de leur entreprise

...dans la sécurité de leur emploi

...dans leurs perspectives d'évolution professionnelle

■ Cadres de moins de 35 ans  
■ Ensemble des cadres



mars-22 mars-23 mars-24 mars-25

mars-22 mars-23 mars-24 mars-25

mars-22 mars-23 mars-24 mars-25

Base : cadres en poste  
Source : Apec, 2025

# Intentions de recrutement et de mobilité des cadres pour le 2<sup>e</sup> trimestre 2025

Soutenue uniquement par la demande intérieure, la croissance économique devrait toujours tourner au ralenti au 2<sup>e</sup> trimestre 2025, malgré une légère accélération (+0,2 % après +0,1 au 1<sup>er</sup> trimestre 2025). L'investissement des entreprises, qui est un moteur essentiel du recrutement des cadres, resterait morose (-0,4 % au 2<sup>e</sup> trimestre et -0,5 % sur l'ensemble de l'année 2025). En particulier, la politique commerciale internationale et les mesures de consolidation budgétaire envisagées en France en 2025 sont susceptibles de peser sur l'investissement<sup>6</sup>.

## Les intentions de recrutement de cadres ne remontent pas

Dans l'ensemble, la dynamique du marché de l'emploi cadre demeure atone, en ligne avec les prévisions établies en début d'année<sup>7</sup>. En effet, 9 % des entreprises prévoient de recruter au moins un cadre dans les trois mois à venir, soit exactement autant qu'il y a un an. Ce niveau est également comparable à celui de la fin d'année 2024, qui a été une période particulièrement morose pour les entreprises.

La dynamique diffère toutefois selon la taille d'entreprise. Les intentions d'embauche perdent à nouveau en intensité dans les grandes structures (46 %, soit 3 points de moins qu'il y a un an) et dans les TPE (4 % ; -2 pts). Elles n'y ont d'ailleurs jamais été aussi basses depuis le début de la mesure en décembre 2020. Dans les PME, les intentions de recrutement progressent légèrement (15 % ; +2 pts), après avoir été particulièrement basses en mars 2024.

## Côté cadres, les envies de changer d'entreprise se maintiennent

Pour leur part, les intentions de mobilité externe des cadres sont intactes : 13 % envisagent d'entreprendre des démarches actives afin de changer d'entreprise dans un délai de trois mois, une proportion très stable dans le temps quelle que soit la situation conjoncturelle. Les jeunes cadres demeurent les plus enclins à la mobilité externe (18 % des cadres de moins de 35 ans).

Si la propension des cadres à changer d'entreprise n'évolue pas, les facteurs qui conduisent à l'envisager pourraient se transformer. Dans le contexte conjoncturel actuel, les intentions de mobilité pourraient davantage être motivées par des raisons défensives, comme la crainte de perdre son emploi ou le manque de perspectives d'évolution dans l'entreprise. Les cadres pourraient dès lors se retrouver en tension entre leur désir de changer d'employeur ou de voir leur situation professionnelle progresser, et un environnement de marché moins prometteur.

## Les cadres, et notamment les jeunes, s'attendent à ce que le marché leur soit moins favorable

En l'absence de rebond des opportunités de mobilité, le rapport de force entre les recruteurs et les candidats devrait continuer à évoluer en défaveur de ces derniers, avec des conséquences sur les marges de négociation à l'embauche.

Les cadres en sont conscients. En effet, la majorité d'entre eux considèrent qu'il leur serait difficile de retrouver un emploi équivalent au leur s'ils venaient à quitter leur entreprise ou à perdre leur emploi (56 % en mars 2025). Cette proportion a augmenté de 4 points sur un an, après deux années de stabilité. Si les cadres de moins de 35 ans anticipent moins de difficultés potentielles à le faire que leurs aînés (42 %), leur optimisme a particulièrement fléchi (-9 pts). Un ressenti qui fait écho aux prévisions Apec pour 2025, anticipant une baisse des embauches plus marquée encore pour les cadres débutants (-16 % vs. -4 %<sup>8</sup>).

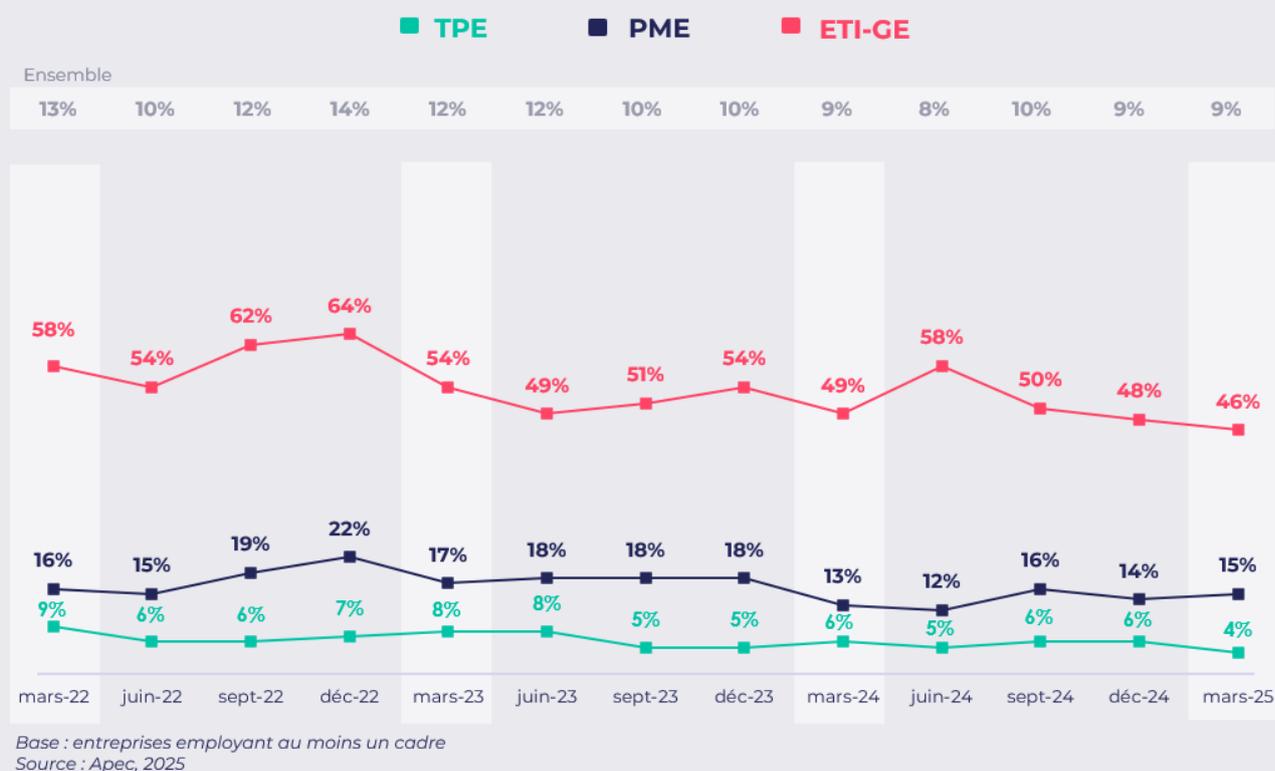
<sup>6</sup> Insee, *Note de conjoncture*, mars 2025.

<sup>7</sup> Apec, *Prévisions Apec 2025 – Retournement de tendance pour les recrutements de cadres*, avril 2025.

<sup>8</sup> Ibid.

## Les intentions de recrutements baissent à nouveau dans les grandes structures et les TPE

> Part des ENTREPRISES envisageant de recruter au moins un cadre au cours des trois prochains mois



## Les cadres anticipent davantage de difficultés à retrouver un emploi équivalent à leur

> Part des CADRES pensant que retrouver un emploi équivalent s'ils devaient changer d'entreprise ou perdre leur emploi serait difficile



# 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 **deux enquêtes menées du 2 au 16 mars 2025** :

- **Une enquête en ligne auprès d'un échantillon de 2 000 cadres**, structuré pour être représentatif des cadres du secteur privé en et hors emploi, en matière de sexe, d'âge, de secteur d'activité, de taille d'entreprise et de région.
- **Une enquête téléphonique auprès d'un échantillon de 1 000 entreprises** (uniques et sièges) employant au moins un cadre, raisonné puis pondéré pour être représentatif des entreprises du secteur privé employant au moins un cadre en matière de secteur d'activité, de taille salariale (TPE, PME, ETI-GE) et de région d'implantation du siège.

**Directrice de la DDE** : Hélène Garner

**Responsables du pôle études** : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron

**Équipe projet** : Sylvie Tartesse, Thomas Simon, Cendrine Mouline

**ISSN 2826-8741 (COLLECTION RECRUTEMENT)**



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [www.corporate.apec.fr](http://www.corporate.apec.fr) > Nos études

## LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION « RECRUTEMENT »

- > Baromètre des pratiques de recrutement, mai 2025
- > Prévisions Apec 2025 – Retournement de tendance pour les recrutements de cadres, avril 2025
- > Baromètre Apec des intentions de recrutement et de mobilité des cadres – 1<sup>er</sup> trimestre 2025, janvier 2025
- > Le recours des PME aux cabinets privés de recrutement, décembre 2024
- > Recrutement de cadres managers, novembre 2024
- > Les cadres en poste face au marché de l'emploi, septembre 2024

## 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<sup>er</sup> 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).