



Baromètre Apec – 1^{er} trimestre 2026

Après deux années moroses, un infléchissement qui reste à confirmer

■ Après un nouveau ralentissement de la dynamique des embauches de cadres en 2025, plusieurs signaux présagent d'une possible amélioration courant 2026

- Le climat des affaires, qui était en berne depuis mi-2024, s'est redressé au 4^e trimestre 2025, notamment dans l'industrie.
- La relance de l'investissement des entreprises amorcée au 3^e trimestre 2025 devrait se poursuivre au 1^{er} semestre 2026 selon l'Insee.
- Alors qu'en 2025, les entreprises ont été relativement peu nombreuses à recruter des cadres, pour le 1^{er} trimestre 2026, les intentions de recrutement remontent dans les grandes structures (51 % vs 48 % un an plus tôt).

■ Côté cadres et jeunes diplômés, la période actuelle est jugée peu favorable à une évolution professionnelle et beaucoup envisagent une mobilité externe en cas d'amélioration du marché en 2026

- La part des cadres convaincus qu'il leur serait facile de trouver un emploi équivalent au leur en cas de changement d'entreprise ou de perte de leur emploi diminue (42 % en décembre 2025 ; -3 pts par rapport à décembre 2024).
- L'insertion des Bac +5 a ralenti : en juin 2025, soit 12 mois après leur diplomation, 70 % de la promotion 2024 occupe un emploi salarié en France (-2 pts par rapport à la promotion précédente).
- Les intentions de mobilité pour le moyen terme progressent : 40 % des cadres envisagent de changer d'entreprise dans les 12 mois (+3 pts par rapport à décembre 2024).

Bilan des recrutements de cadres en 2025 et perspectives pour le 1^{er} trimestre 2026

En 2025, la dynamique des embauches de cadres a continué à fléchir et les difficultés de recrutement se sont maintenues

Malgré les incertitudes budgétaires et les tensions géopolitiques persistantes, l'activité économique française a tenu le cap en 2025 (+0,9 % après +1,1 % en 2024). La reprise qui s'est dessinée au 3^e trimestre a clairement contribué à maintenir la croissance dans le vert. Elle a été soutenue par le rebond de l'investissement des entreprises non financières (+0,8 % par rapport au trimestre précédent), qui déclinait depuis 2 ans.¹

Cette légère embellie conjoncturelle n'a toutefois pas relancé les embauches de cadres. La contraction du marché de l'emploi cadre observée en 2024 s'est même poursuivie au cours de l'année 2025. Au 4^e trimestre, 8 % des entreprises ont embauché au moins un cadre, soit 2 points de moins qu'au 4^e trimestre 2024. Cette proportion n'a jamais été aussi basse depuis le début de la mesure en décembre 2020. La baisse a été tirée par les TPE (2 % ; -5 pts). Dans les grandes structures, l'année s'achève également sur un faible niveau de recrutements de cadres, malgré une légère amélioration par rapport au 4^e trimestre 2024 (54 % ; +2 pts).

Malgré le ralentissement du marché en 2024 et en 2025, des difficultés structurelles à recruter persistent sur les métiers cadres. Parmi les entreprises ayant tenté d'embaucher des cadres en 2025, 47 % jugent qu'il a été difficile de le faire. Les tensions sont toutefois moins aiguës qu'elles ne l'étaient en 2022 (58 %) et en 2021 (60 %) dans un contexte de reprise des recrutements post crise sanitaire.

À l'aube de 2026, la confiance se redresse et les intentions de recrutement remontent légèrement dans les grandes structures

Le début de l'année 2026 s'annonce sous de meilleurs auspices. Le moral des entreprises, qui était enlisé depuis la dissolution de l'Assemblée nationale mi-2024, s'est en grande partie restauré. Le climat des affaires s'est éclairci tout au long du 4^e trimestre 2025 retrouvant, en décembre, un niveau (99) proche de sa moyenne de longue période (100). Dans l'industrie, il est même repassé au-dessus (102)². Ce regain d'optimisme devrait favoriser les investissements (+0,4 % prévu au 4^e trimestre 2025, +0,3 % au 1^{er} trimestre 2026 et +0,4 % au 2^e trimestre 2026), et susciter des besoins en compétences cadres.³

Ces signes positifs se concrétisent dans les intentions d'embauche des grandes structures. Elles remontent pour le 1^{er} trimestre 2026 (+3 pts par rapport à décembre 2024), après avoir baissé de trimestre en trimestre depuis mi-2024. Ce coup d'arrêt à la tendance baissière dans les grandes structures constitue un bon présage, même si les recruteurs font encore preuve de prudence, et que la tendance ne se vérifie pas à stade pour les TPE.

Une reprise des recrutements de cadres en 2026 pourrait raviver la concurrence entre employeurs et accroître les difficultés de recrutement, comme ce fut le cas en 2021 et en 2022.

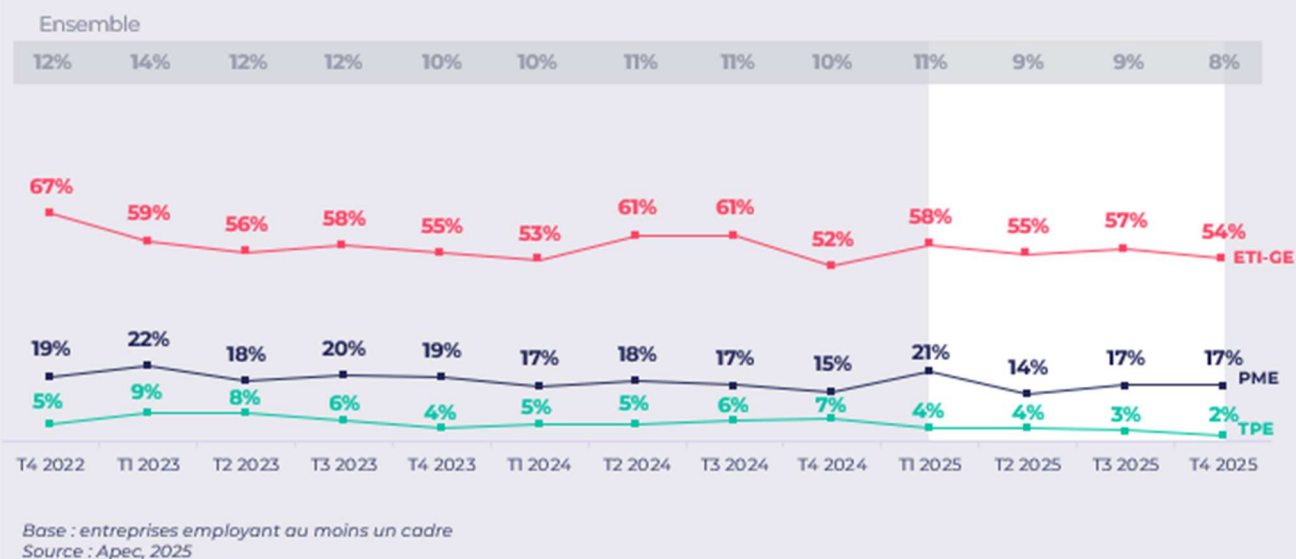
¹ Insee, *Note de conjoncture*, décembre 2025.

² Insee, *Informations rapides* n°316, 18 décembre 2025.

³ Insee, *Note de conjoncture*, décembre 2025.

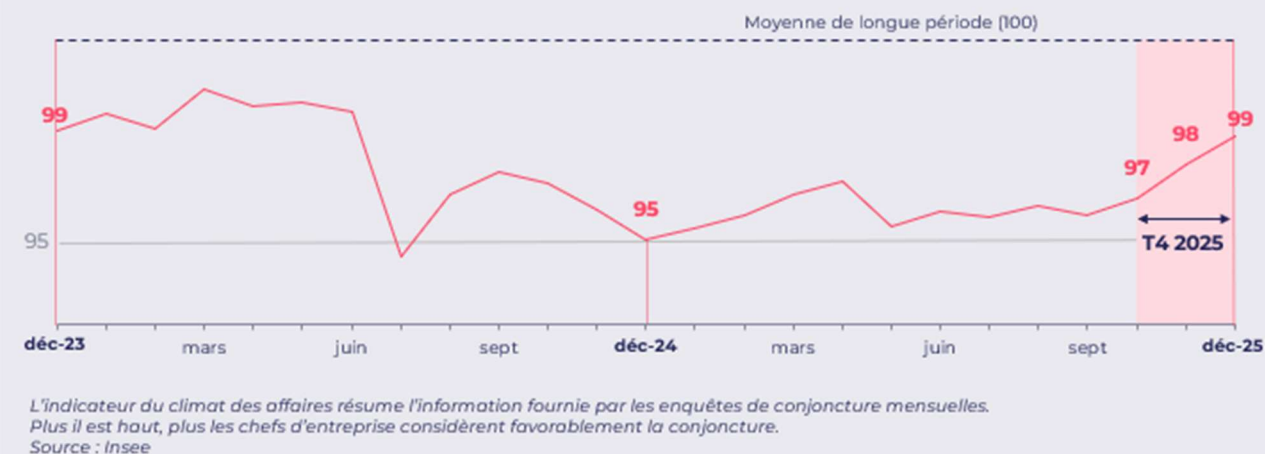
En 2025, les entreprises ont été moins nombreuses à recruter des cadres

> Part des entreprises ayant recruté au moins un cadre au cours du trimestre



Pour le 1^{er} trimestre 2026, les prémices d'une possible reprise se dessinent

> Indicateur mensuel du climat des affaires en France



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



Bilan de la mobilité des cadres en 2025 et perspectives pour 2026

Côté cadres, la confiance est restée très dégradée tout au long de l'année 2025

Le moral des cadres, qui avait fortement flanché fin 2024, n'a montré aucun signe d'amélioration en 2025. Le contexte économique incertain, les débats budgétaires récurrents et l'actualité internationale peu rassurante ont été anxiogènes. Tout au long de l'année, les indicateurs de confiance se sont maintenus à des niveaux historiquement bas, comparables à ceux relevés en septembre et décembre 2020, en plein cœur de la crise sanitaire.

Ainsi, en décembre 2025, seuls 22 % des cadres se disent optimistes quant à la situation économique de la France, un score qui n'a pas retrouvé de couleurs depuis sa chute en décembre 2024. La confiance dans la solidité économique de leur entreprise (68 %) reste également inférieure aux niveaux constatés en 2024 et alimente les craintes des cadres pour la pérennité de leur emploi.

La période actuelle est jugée peu favorable côté candidats

Le regard des cadres sur les opportunités du marché de l'emploi s'en trouve terni. En décembre 2025, 42 % des cadres estiment qu'il leur serait facile de trouver un emploi équivalent au leur s'ils devaient changer d'entreprise ou perdre leur emploi, soit 3 points de moins qu'en décembre 2024. Conscient de la réduction de la voilure des recrutements de cadres dans les entreprises, et peut-être aussi de la montée progressive du chômage en France en 2025⁴, les cadres ne se sentent pas en position favorable pour évoluer professionnellement.

Pour les jeunes diplômés d'un Bac+5, les conséquences sont d'ailleurs tangibles : l'insertion professionnelle ralentit à nouveau. En juin 2025, soit environ 12 mois après leur diplomation, 70 % de la promotion 2024 occupe un emploi salarié en France (cadre ou non cadre), soit 2 points de moins que la promotion précédente qui avait elle aussi connu une baisse de même ampleur⁵. Et comme en 2024, le recul est général en 2025, affectant les jeunes indépendamment du type de leur diplôme (ingénieur, école de commerce, Master ...).

Pour le moyen terme, les intentions de mobilité externes progressent

La part de cadres prévoyant d'effectuer des démarches pour changer d'entreprise dans les trois mois reste relativement stable (14 % ; +1 pt par rapport à décembre 2024). Pour le moyen terme en revanche, leurs intentions de mobilité progressent franchement : 40 % des cadres prévoient de changer d'entreprise dans les 12 mois (+3 pts). Les cadres de moins de 35 ans sont particulièrement nombreux à l'envisager d'ici fin 2026 (61 % ; +9 pts). De tels niveaux n'avaient pas été atteints depuis décembre 2021, à la sortie de crise sanitaire.

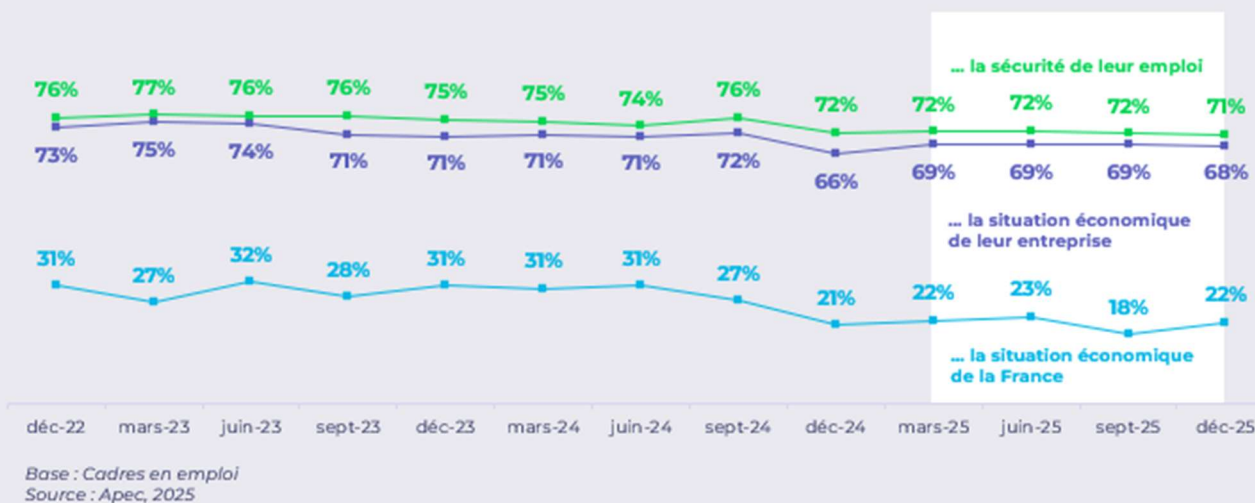
Si à court terme les cadres jugent le marché de l'emploi peu propice aux évolutions professionnelles, ils sont de plus en plus nombreux à se projeter dans un changement d'entreprise à moyen terme, dans l'attente du moment opportun. Un rapport opportunité/risque à changer d'entreprise plus favorable à leurs yeux pourrait les inciter à franchir le pas.

⁴ Insee, *Note de conjoncture*, décembre 2025.

⁵ Apec, *Jeunes diplômés d'un Bac+5 : Une insertion difficile et au prix de concessions importantes*, novembre 2025.

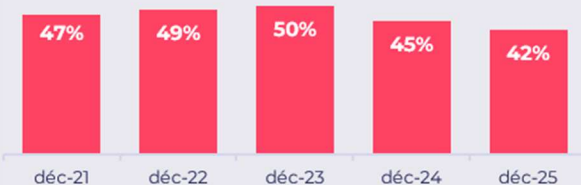
La confiance des cadres a été plus fragile en 2025 qu'en 2024

> Part des cadres ayant confiance dans...



En 2025, le marché de l'emploi est jugé moins porteur, ce que confirme l'insertion des jeunes diplômés

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



> Taux d'emploi salarié en France à 12 mois des diplômés d'un Bac +5



À l'aube de 2026, les intentions de mobilité externe progressent pour le moyen terme

> Part des cadres envisageant de changer d'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.

Méthodologie

Cette étude a été réalisée par la direction Données et études (DDE) de l'Apec. Elle repose sur **deux enquêtes menées du 1^{er} au 12 décembre 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 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

Maquette : Cendrine Mouline

ISSN 2826-8741 (COLLECTION RECRUTEMENT)



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

LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LES COLLECTIONS « RECRUTEMENT » et « PARCOURS »

- > Opportunités d'emploi cadre pour les docteurs dans les entreprises du secteur privé, décembre 2025
- > Baromètre Apec des intentions de recrutement et de mobilité des cadres - 4^e trimestre 2025, novembre 2025
- > Regard des recruteurs sur le recrutement de cadres, novembre 2025
- > Baromètre 2025 de la rémunération des cadres, novembre 2025
- > Insertion des jeunes diplômé.e.s d'un Bac +5, novembre 2025

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).