



Baromètre Apec – 1^{er} trimestre 2025

La dynamique du marché de l'emploi cadre ralentit dans un climat de confiance dégradé

■ En 2024, la dynamique des embauches de cadres a ralenti à nouveau et les difficultés à recruter se sont stabilisées

→ La part d'entreprises ayant recruté des cadres au cours de l'année a fléchi en 2024 (20 % ; -1 point / 2023). Elle confirme la baisse progressive depuis le pic des années post-covid, en particulier dans les grandes structures (74 % ; -9 pts / 2023 et -13 pts / 2022).

→ Après s'être détendues en 2023, les tensions de recrutements constatées se maintiennent (47 % des entreprises en 2024 et en 2023 ; -11 pts / 2022).

■ À la suite d'une baisse de confiance fin 2024, les entreprises tempèrent leurs projets d'embauche pour le 1^{er} trimestre 2025

→ Les entreprises ont perdu en visibilité pour leur activité à court terme au dernier trimestre (58 % ; -4 pt / septembre) et leur confiance dans l'évolution de leur carnet de commandes s'est affaiblie (61 % ; -9 pts).

→ L'année démarre avec un taux d'intentions de recrutement de cadres nettement inférieur à celui enregistré un an auparavant dans les grandes structures (48 % vs 54 %) et dans les PME (14 % vs 18 %).

→ Côté cadres, les intentions de mobilité externe à court terme sont intactes (13 %) mais des signes d'inquiétudes apparaissent : confiance dans l'économie française en baisse (66 % ; - 6 pts / septembre), difficultés anticipées pour retrouver un emploi équivalent en hausse (55 % ; + 5 pts en un an).

Dynamique des recrutements de cadres en 2024

En 2024, les moteurs de la croissance se sont grippés. La consommation des ménages est restée atone tandis que l'investissement des entreprises non financières – levier essentiel pour l'emploi et a fortiori l'emploi cadre – a fortement reculé (-1,9 % après +3,1 % en 2023 et +3 % en 2022). L'année a par ailleurs été marquée par une visibilité réduite tant sur le plan intérieur (instabilité politique, trajectoire des finances publiques) que sur le plan extérieur (tensions géopolitiques extrêmes en Ukraine et au Proche-Orient).

Malgré tout, la croissance de l'économie hexagonale a bien résisté (+1,1 % comme en 2023), grâce à la vigueur des dépenses publiques, à une contribution record du commerce extérieur et à un effet positif des Jeux Olympiques et Paralympiques¹. Comparativement aux années qui ont précédé et succédé à la crise sanitaire, elle apparaît néanmoins timide (+2 % en 2019, +2,6 % en 2022).

La dynamique des recrutements de cadres a continué à fléchir en 2024

En 2024, 20 % des entreprises ont embauché au moins un cadre soit 1 point de moins qu'en 2023. Ce fléchissement a été tiré par les grandes structures (74 % ; - 9 pts), et dans une moindre mesure par les PME (32 % ; -3 pts). Pour les TPE, la part d'entreprises ayant recruté au moins un cadre en 2024 est restée relativement stable (12 % ; + 1 point).

Ce retrait s'inscrit dans un contexte d'essoufflement progressif de la forte dynamique des recrutements de cadres observée en 2021 et en 2022. Cette période post crise sanitaire du Covid-19 a en effet été marquée par un phénomène de rattrapage des recrutements qui n'avaient pas pu se réaliser en 2020. Par ailleurs, en 2024, le climat politique et économique particulièrement anxiogène a pu conduire certaines entreprises à plus d'attentisme concernant leurs projets de recrutements de cadres.

Le secteur des services à forte valeur ajoutée² fait toutefois figure à part. La dynamique s'est maintenue à haut niveau (28 % ; stable sur 3 ans), et confirme son rôle de moteur structurel de l'emploi cadre.

Les difficultés de recrutements effectives se sont stabilisées à un niveau inférieur à celui de la période de sortie de crise sanitaire

Parmi les entreprises ayant cherché à embaucher des cadres en 2024, 47 % jugent qu'il a été difficile de le faire, soit autant qu'en 2023. Les tensions de recrutements se stabilisent notamment à un niveau bien plus bas que ceux de 2022 (58 %) et de 2021 (60 %) qui ont été des années fastes pour les recrutements de cadres.

Pendant ces années post crise sanitaire, les difficultés à recruter étaient telles que les entreprises ont dû adapter leur stratégie et leur processus de recrutement. La majorité d'entre elles ont également été contraintes d'assouplir leurs critères de recrutement pour faire aboutir les embauches de cadres. La détente des tensions de recrutement amorcée en 2023 pourrait faire évoluer le rapport de force entre candidats et recruteurs à la faveur de ces derniers.

¹ Insee, *Note de conjoncture*, 17 décembre 2024

² Activités informatiques, ingénierie R&D, conseil, banque-assurance, communication-média, activités juridiques et comptables

Les grandes structures ont été nettement moins nombreuses à recruter des cadres en 2024

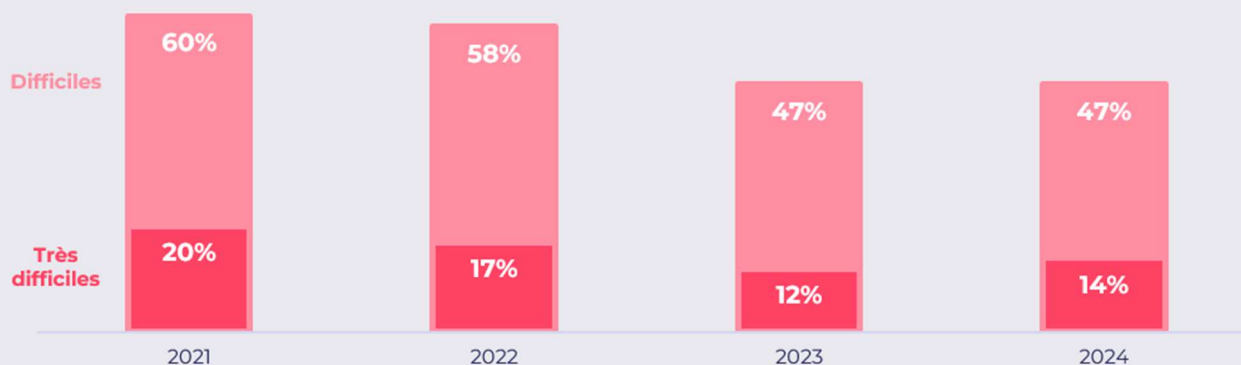
> Part des ENTREPRISES ayant recruté au moins un cadre au cours de l'année



Base : entreprises employant au moins un cadre
Source : Apec, 2024

Les tensions de recrutements restent stables suite à la baisse de 2023

> Part des ENTREPRISES jugeant leurs recrutements de cadres de l'année globalement ...



Base : entreprises ayant recruté ou essayé de recruter un cadre au cours de l'année
Source : Apec, 2024

Intentions de recrutement et de mobilité des cadres pour le **T1 2025**

L'année économique 2024 s'est achevée dans un contexte morose. Le climat des affaires mesuré par l'Insee, qui s'est dégradé en juillet, reste mal orienté en décembre 2024³. Pour le premier trimestre 2025, la progression du PIB resterait très modérée (+0,2% / 4^e trimestre 2024). Les principaux moteurs de la croissance – le commerce extérieur et les dépenses publiques – s'éteindraient. L'investissement des entreprises, qui s'est effrité tout au long de l'année 2024, continuerait à baisser au même rythme (-0,3 % / 4^e trimestre 2024)⁴.

La confiance des entreprises et des cadres s'est dégradée fin 2024

Les incertitudes politiques, budgétaires et fiscales qui ont jalonné l'année 2024 ont clairement entravé la capacité des entreprises à se projeter. En décembre, 58 % des entreprises estiment avoir une visibilité à trois mois sur leur activité, soit 4 points de moins qu'en septembre et 7 points de moins qu'en décembre 2023. Leur horizon s'étant obscurci, les entreprises ont perdu en confiance pour l'évolution de leur carnet de commandes (61 % ; - 9 pts / septembre).

La dégradation de la situation conjoncturelle a également affecté le moral des cadres. Leur optimisme pour l'économie française a reculé de 3 points en septembre puis de 7 points en décembre. Au dernier trimestre, leur confiance envers la situation financière de leur entreprise a également été entamée (66 % en décembre ; - 8 pts par rapport à septembre). Les cadres se sont même sentis davantage menacés par le risque de licenciement (24 % ; +3 pts).

À l'aube de 2025, les intentions d'embauche sont atones et les cadres s'interrogent sur leurs perspectives professionnelles

Dans ce contexte, les intentions d'embauche de cadres à trois mois sont moins élevées qu'elles ne l'étaient à la veille de l'année 2024 (9 % ; -1 pt), en particulier dans les grandes structures (48 % ; -6 pts). Ainsi, la baisse de la dynamique des embauches de cadres observée depuis 2023 se poursuivrait au 1^{er} trimestre 2025.

Côté cadres, les aspirations à la mobilité externe sont restées intactes : 13 % prévoient de changer d'employeur dans les 3 mois, une proportion stable au cours de l'année 2024. Pour autant, au deuxième semestre, les cadres se sont montrés moins optimistes sur leur capacité à rebondir sur le marché de l'emploi. En effet ils sont plus nombreux à considérer qu'il leur serait difficile de retrouver un emploi équivalent s'ils venaient à quitter leur entreprise ou à perdre leur emploi (55 % ; + 5 pts / décembre 2023). Si ces craintes persistent, elles pourraient les amener à être plus frileux à l'idée de concrétiser leurs projets de mobilité.

Le rapport de force entre recruteurs et candidats s'annonce moins favorable aux cadres

Les cadres pourraient hésiter encore plus à franchir le cap si les avantages à changer d'employeur ne se révélaient pas suffisamment convaincants. Or, dans un contexte de ralentissement de la dynamique des embauches et de détente des tensions de recrutements depuis le pic de 2022, les recruteurs ont moins assoupli leurs critères de recrutements. C'est particulièrement flagrant concernant les rémunérations. Avec 41 % des entreprises recruteuses ayant revu au moins une fois la proposition de salaire à la hausse en 2024, elles restent le premier levier d'ajustement, mais en retrait de 15 points en deux ans.

Les cadres sont également en moins bonne position pour obtenir un poste correspondant à leurs aspirations. Si le rapport de force continue à évoluer en leur défaveur, certains publics comme les seniors demandeurs d'emploi pourraient avoir encore plus de difficultés à accéder à un emploi.

³ Insee, *Informations Rapides* n° 320, 19 décembre 2024

⁴ Insee, *Note de conjoncture*, 17 décembre 2024

La confiance des entreprises et des cadres s'est érodée fin 2024

> Part des ENTREPRISES ...

... confiantes dans l'évolution de leur carnet de commandes
... capables d'anticiper leur niveau d'activité



déc.-23 mars-24 juin-24 sept.-24 déc.-24

Base : entreprises employant au moins un cadre
Source : Apec, 2024

> Part des CADRES ayant confiance ...

... dans la situation économique de leur entreprise
... dans la situation économique de la France



déc.-23 mars-24 juin-24 sept.-24 déc.-24

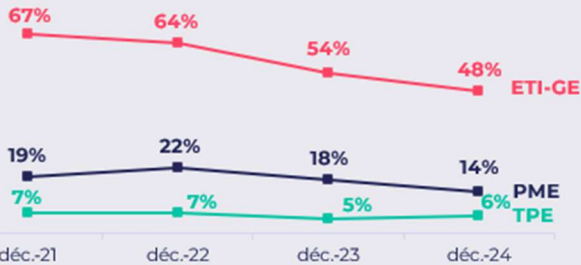
Base : cadres en poste / ensemble des cadres
Source : Apec, 2024

Pour le T1 2025, les entreprises tempèrent leurs intentions d'embauche et les cadres s'attendent à ce que le marché leur soit moins favorable

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

Ensemble

13% 14% 10% 9%



déc.-21 déc.-22 déc.-23 déc.-24

Base : entreprises employant au moins un cadre
Source : Apec, 2024

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

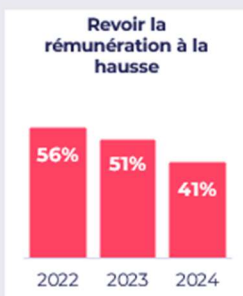


déc.-21 déc.-22 déc.-23 déc.-24

Base : cadres en poste
Source : Apec, 2024

Les entreprises font moins de concessions sur leurs critères de recrutement

> Part des ENTREPRISES ayant consenti certains ajustements pour faire aboutir leurs recrutements de cadres



Base : entreprises ayant recruté au moins un cadre en 2024
Source : Apec, 2024

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 décembre 2024** :

- **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, 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 LA COLLECTION « RECRUTEMENT »

- > Le recours des PME aux cabinets privés de recrutement, décembre 2024
- > Recrutement de cadres managers, novembre 2024
- > Baromètre Apec des intentions de recrutement et de mobilité des cadres - 4^e trimestre 2024, octobre 2024
- > Les cadres en poste face au marché de l'emploi, septembre 2024
- > Attentes des cadres en matière de recrutement, mai 2024
- > Baromètre des pratiques de recrutement, mai 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^{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).