



Baromètre Apec – 4^e trimestre 2025

**En panne de confiance,
entreprises et cadres font
preuve de prudence**

■ **Les intentions de recrutement des entreprises restent au plus bas et leur confiance est altérée par un climat des affaires défavorable associé à un nouveau contexte d'incertitudes**

- Le climat des affaires reste en dessous de sa moyenne de longue période et est particulièrement atone dans l'industrie et le commerce de détail.
- Les entreprises se montrent particulièrement inquiètes quant à l'évolution de leurs carnets de commandes. Leur confiance est entamée par l'instabilité politique depuis la démission du gouvernement Bayrou début septembre qui a ouvert une nouvelle période d'incertitudes.
- Dans ce contexte, les intentions de recrutement de cadres restent au plus bas (8 %). Elles se contractent même fortement dans les ETI et les grandes entreprises (43 % soit -7 points sur un an). Depuis le début de l'année, les intentions d'embauche de cadres s'inscrivent dans une tendance baissière.

■ **Côté cadres, les intentions de mobilité stagnent en lien avec une confiance également en berne et des changements d'entreprise perçus comme davantage risqués**

- Les cadres restent préoccupés par la situation économique et une proportion croissante (24 % soit +3 points sur un an) émet des craintes quant à la pérennité de leur emploi.
- Dans le même temps, les cadres estiment qu'un changement d'employeur présente un risque (49 %, + 3 pts sur un an) et que retrouver un poste équivalent en cas de changement d'entreprise est plus difficile qu'auparavant (58 %, + 2 pts).
- Dans ce contexte anxigène, les intentions de mobilité externe à 3 mois des cadres (14 %) stagnent voire chutent pour les jeunes cadres de moins de 35 ans (16 % soit -4 points sur un an) d'ordinaire les plus mobiles.

Intentions de recrutement de cadres au 4^e trimestre 2025

Un climat des affaires englué dans la morosité

Si la croissance économique hexagonale a fait preuve de résistance au printemps (+0,3 %)¹ et ne devrait pas subir de décrochage en 2025 (hausse prévue du PIB de 0,8 % sur l'ensemble de l'année), le climat des affaires reste maussade, inférieur à sa moyenne de longue période et ce pour le 18^e mois consécutif². Si, selon l'Insee, une petite éclaircie semble poindre du côté des services, l'industrie accuse un repli et le climat reste très sombre dans le commerce de détail.

Les constantes économiques ne sont en effet guère encourageantes. L'investissement des entreprises reste atone et devrait de nouveau se contracter en 2025 (-0,9 %). Mais ce sont surtout les dépenses de consommation des ménages qui ne retrouvent pas d'allant (+0,5 % prévu en 2025). En effet, en dépit d'une inflation faible (+1,2 %) et de gains de pouvoir d'achat, les ménages privilégient une épargne de précaution, symbole d'une confiance en berne.

L'instabilité politique, si elle devait perdurer, ne serait pas de nature à restaurer un meilleur climat de confiance des affaires. C'est pourtant un levier essentiel pour relancer l'investissement et *in fine* les recrutements.

La confiance des entreprises mise de nouveau à rude épreuve

Ce contexte anxiogène altère la confiance des entreprises. Ainsi, leur capacité à anticiper leur niveau d'activité se contracte de nouveau, notamment dans les ETI et les grandes entreprises. Mais surtout, la confiance des acteurs économiques concernant l'évolution de leurs carnets de commandes enregistre une forte érosion sur un an (-6 points). L'ensemble des secteurs d'activité sont concernés : industrie (-7 points), construction (-6 points) ou encore les services à forte valeur ajoutée (-7 points).

Les entreprises se montrent également préoccupées lorsqu'elles évoquent leur trésorerie. Ce sentiment d'inquiétude est particulièrement prégnant dans les TPE et les PME avec une confiance en net recul (respectivement -5 et -3 points sur un an). Un aspect très sensible pour les petites entités souvent confrontées à des problèmes récurrents de trésorerie qui peuvent les mettre en difficulté, notamment en cas d'importantes créances impayées.

Les intentions de recrutement de cadres sont au plus bas et se contractent dans les ETI et les grandes entreprises

La morosité du climat des affaires, la succession de chocs d'incertitude, le manque de visibilité et le déficit de confiance des entreprises constituent un cocktail défavorable à l'investissement qui devrait de nouveau se contracter en 2025 (-0,9 % selon l'Insee). Cette baisse programmée des dépenses d'investissement ne favorisera pas les recrutements de cadres.

Ainsi, les intentions d'embauche de cadres au cours du 4^e trimestre s'inscrivent en recul (8 %, -2 points sur un an) et se sont fortement contractées dans les ETI et les grandes entreprises : 43 % d'entre elles envisagent de recruter au moins un cadre contre 50 % il y a un an. Ce recul concerne quasiment l'ensemble des secteurs toute taille d'entreprise confondue.

En 2025, trimestre après trimestre, les intentions de recrutement des entreprises ont été orientées à la baisse, ce qui corrobore les prévisions Apec de début d'année³.

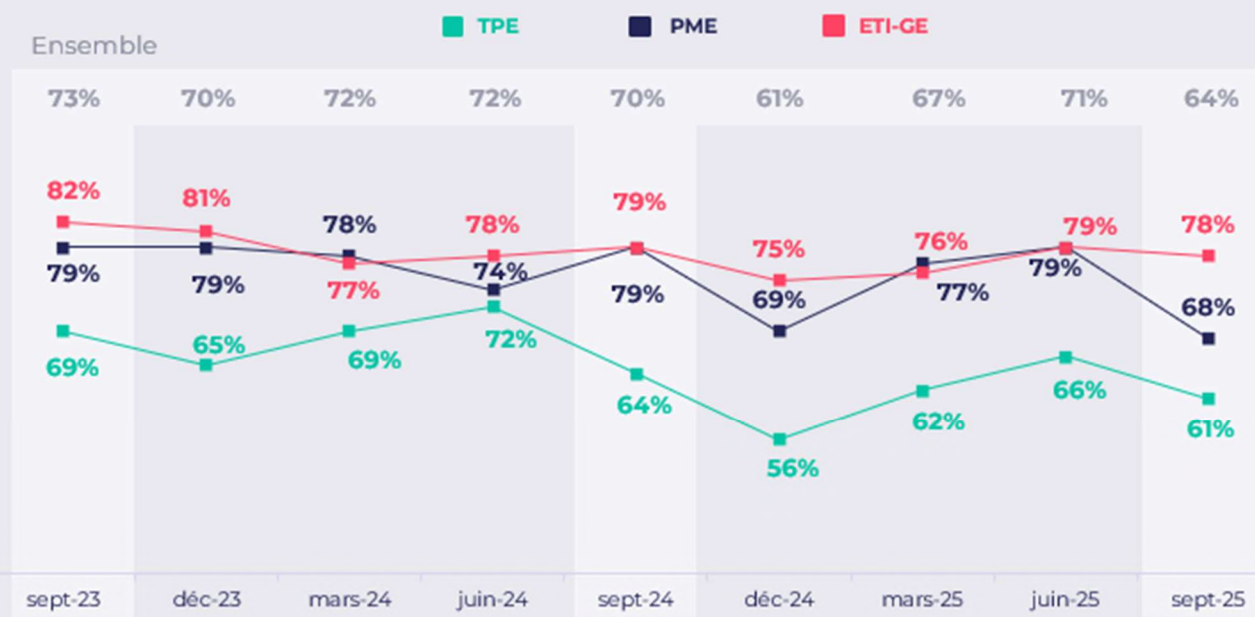
¹ Insee, Note de conjoncture, Septembre 2025

² Insee, Informations rapides, Climat des affaires, septembre 2025

³ Apec, Prévisions Apec 2025, avril 2025

La confiance des entreprises en leurs perspectives d'activités s'érode

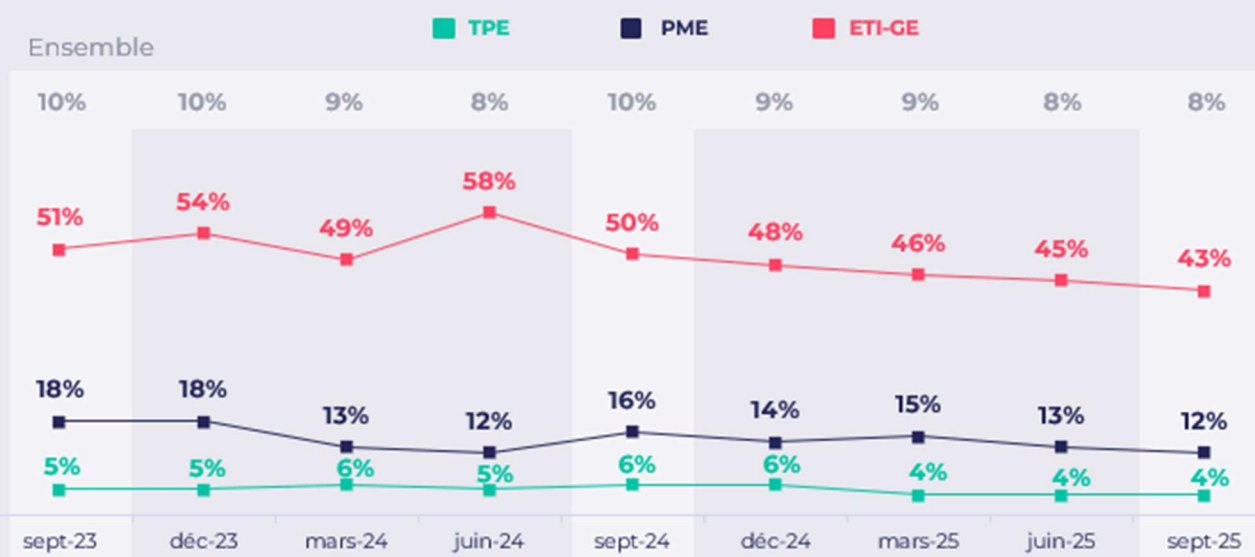
> Part des entreprises confiantes dans l'évolution de leur carnet de commande



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

Des intentions de recrutement en fort recul dans les grandes entités

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



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

Intentions de mobilité des cadres au 4^e trimestre 2025

Les cadres restent préoccupés par la situation économique

Le déficit de confiance observé chez les entreprises touche également les cadres. La situation économique de la France, caractérisée par une faible croissance, la nécessité de mesures potentiellement récessives pour réduire les déficits publics, ou encore l'instabilité politique désormais chronique les inquiètent au plus haut point. Cela se traduit par une forte contraction de leur confiance en l'économie française (18 % soit -10 points sur un an). Une perte de confiance partagée par l'ensemble des cadres quel que soit leur âge.

La situation de leur entreprise les préoccupe également et les craintes de subir un licenciement se sont renforcées (24 % soit +3 points sur un an) notamment chez les jeunes cadres de moins de 35 ans (30 % soit +4 points) et chez les cadres en poste dans une PME (24 %, +3 points). La peur de perdre son emploi progresse dans quasiment tous les secteurs mais elle est ressentie avec acuité par les cadres de la construction (+9 points), du commerce (+8 points) et par ceux de l'industrie (+4 points).

Dans ce contexte, 49 % des cadres (+3 points sur un an) estiment que changer d'entreprise, actuellement, constitue un risque qu'ils ne sont pas prêts à courir. Un sentiment très largement partagé par les cadres des services à forte valeur ajoutée (50 % soit +7 points sur un an) et ceux en poste dans une TPE (60 %, +4 points).

Des intentions de mobilité qui se contractent chez les jeunes cadres

Dans ce climat d'incertitude, les cadres se déclarent moins ouverts à une mobilité externe. 28 % étudieraient avec attention une éventuelle proposition d'emploi d'une autre entreprise, soit 2 points de moins par rapport à la même période l'an passé. En particulier, les jeunes cadres de moins de 35 ans sont nettement moins nombreux qu'il y a un an à se déclarer potentiellement ouverts à une proposition d'emploi (30 % vs 39 % en 2024).

Cette frilosité ainsi qu'une certaine aversion pour le risque se traduisent par une stagnation des intentions de mobilité externe au cours des trois prochains mois. Comme l'an dernier à la même époque, 14 % des cadres envisagent de changer d'entreprise. Mais ce sont, de nouveau, les jeunes cadres de moins de 35 ans qui attirent l'attention. D'ordinaire très enclins à quitter leur employeur pour un poste avec un périmètre de responsabilités plus élargi ou encore de meilleures conditions d'emploi, ils sont, cette année, moins nombreux en proportion (16 % vs 20 % il y a un an) à envisager un changement d'employeur. Le retournement de tendance du marché de l'emploi cadre semble toucher de plein fouet les cadres les plus jeunes.

Une période jugée peu propice aux évolutions professionnelles

La moindre fluidité du marché de l'emploi cadre reflète les difficultés qu'éprouvent les cadres à se projeter dans un autre poste. Cela se traduit par une chute de leur optimisme (57 % soit -4 points sur un an) vis-à-vis de leurs perspectives d'évolution professionnelle. Cette baisse de confiance est particulièrement sensible chez les cadres âgés de 35 à 54 ans (51 % soit -8 points sur un an).

Ils sont ainsi un peu plus nombreux (58 % en 2025 vs 56 % en 2024) à estimer qu'il leur sera difficile de trouver un emploi équivalent en cas de départ de leur entreprise. Ces difficultés progressent surtout chez les cadres âgés de 35 à 54 ans (60 % soit + 4 points), même si elles restent plus élevées parmi les cadres seniors (55 ans et plus).

Les cadres se montrent également circonspects quant à la possibilité de négocier avec succès une rémunération supérieure en cas de mobilité externe pour un poste équivalent : seulement 38 % l'envisagent (-5 points sur un an). Les jeunes cadres (moins de 35 ans) sont sur ce point bien plus pessimistes qu'il y a un an (-12 points). Cela peut expliquer, pour partie, la contraction de leurs intentions de changer d'entreprise.

Des cadres préoccupés pour la pérennité de leur emploi

> Part des cadres se sentant menacés par un risque de licenciement

Ensemble

Moins de 35 ans

35-54 ans

55 ans et plus



Base : cadres en poste
Source : Apec, 2025

Des intentions de mobilité externe en baisse chez les jeunes cadres

> Part des cadres envisageant de changer d'entreprise au cours des trois prochains mois

Ensemble

Moins de 35 ans

35-54 ans

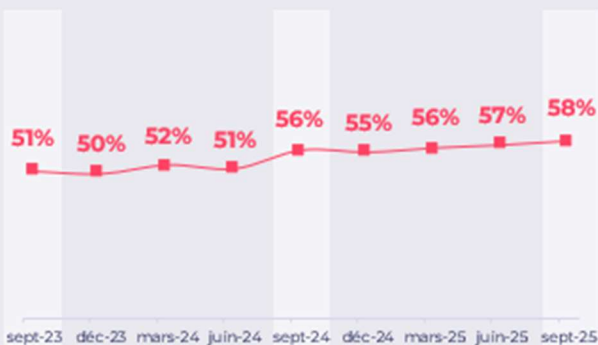
55 ans et plus



Base : cadres en poste
Source : Apec, 2025

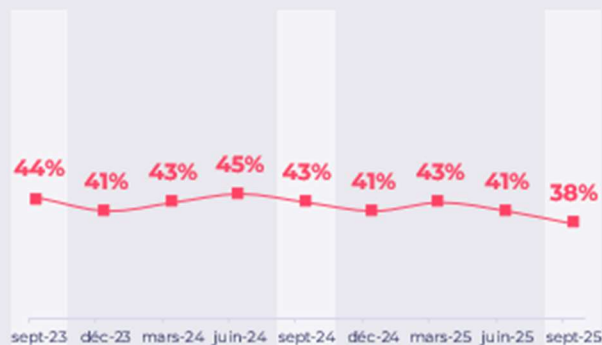
Des difficultés à trouver un poste équivalent avec un meilleur salaire

> Part des cadres pensant que retrouver un emploi équivalent serait difficile



Base : cadres en poste
Source : Apec, 2025

> Part des cadres pensant être rémunérés plus s'ils changeaient d'entreprise pour un poste équivalent



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 1er au 15 septembre 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 : Christophe Lenzi, Annabelle Wante,

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 LA COLLECTION « RECRUTEMENT »

- > Baromètre Apec des intentions de recrutement et de mobilité des cadres – 3^e trimestre 2025, août 2025
- > Les recrutements de cadres et les OPCO, édition 2025, juin 2025
- > Pratiques de recrutements de cadres 2025, mai 2025
- > Prévisions Apec 2025 – Retournement de tendance pour les recrutements de cadres, avril 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).