



Prévisions de recrutements de cadres 2026

Après deux années difficiles, un infléchissement possible

■ Des recrutements en baisse en 2025 pour la 2^e année consécutive, mais avec une intensité moindre

- Les entreprises françaises ont recruté 294 500 cadres en 2025, soit une baisse de 3 % sur un an. Si cette contraction est moins brutale que celle observée en 2024 (-8 %), le recul atteint 11 % par rapport au niveau de recrutements record de 2023 (330 400).
- Les services à forte valeur ajoutée (informatique, ingénierie-R&D, conseil, etc.), traditionnels moteurs de l'emploi cadre, accusent un nouveau recul (-5 %) pénalisés par l'atonie de l'investissement. L'industrie ne constitue pas non plus un relais de croissance de l'emploi cadre (-5 %). Certains services, en revanche, sont mieux orientés (immobilier, formation initiale et continue ou encore hôtellerie-restauration-loisirs) et progressent.
- Le secteur de la construction a connu, quant à lui, une légère embellie qui s'est traduite par une hausse des recrutements de cadres (+3 %).
- La baisse s'est également poursuivie pour les jeunes cadres de 5 ans d'expérience ou moins (-5 %). Le volume de recrutements de ces jeunes cadres demeure très nettement en dessous de son niveau de 2023 (-13 %).

■ En 2026, les recrutements pourraient repartir à la hausse, mais l'inflexion reste à confirmer

- En 2026, le marché de l'emploi cadre repartirait à la hausse (305 800 recrutements, +4 %) et dépasserait de nouveau le seuil des 300 000 embauches.
- Cette embellie concernerait, en premier lieu, les services à forte valeur ajoutée (+6 %) en lien avec la progression attendue de l'investissement des entreprises. Cette hausse irriguerait la quasi-totalité des territoires mais serait prégnante en Occitanie (+6 %), en Île-de-France (+5 %) ou encore dans les Pays de la Loire (+5 %).
- Cette prévision pour les recrutements de cadres en 2026 reste soumise à d'importants aléas. Le conflit armé au Moyen-Orient pourrait déboucher sur une crise énergétique d'ampleur avec des réactions en chaîne à prévoir en Europe sur l'inflation et les taux d'intérêt notamment.
- Si le conflit venait à durer, les trois moteurs de la croissance française (consommation, investissement et commerce extérieur) pourraient se gripper et mettre à mal l'embellie qui se dessinait.

Bilan global 2025

La contraction du marché de l'emploi cadre s'est poursuivie en 2025

294 500 recrutements de cadres réalisés en 2025

Le retournement du marché de l'emploi cadre observé en 2024 s'est poursuivi l'an dernier. Les entreprises ont de nouveau réduit la voilure avec 294 500 recrutements réalisés en 2025 soit une baisse de 3 % sur un an. Ce volume d'embauches est très nettement inférieur à celui enregistré en 2023 (millésime record) avec une contraction cumulée de 11 % sur 2 ans. Il faut dire que les facteurs d'incertitude, tant en France qu'à l'échelle internationale, ont rythmé l'actualité de ces deux dernières années et ont obscurci la visibilité des acteurs économiques.

Ainsi, en 2025, les dépenses de consommation des ménages ont très faiblement progressé (+0,4 %) malgré le reflux de l'inflation. Les entreprises n'ont pas, de leur côté, réhaussé significativement leurs investissements (+0,2 %) après la nette contraction de 2024 (-2,4 %). Finalement la croissance française a manqué, en 2025, de vigueur et d'allant (+0,9 %).

Cette morosité ambiante a touché de nombreux secteurs et s'est répercutée sur leurs recrutements de cadres. Ainsi, les moteurs de l'emploi cadre, très impactés par l'atonie des investissements, enregistrent des baisses conséquentes en matière d'embauches cadres : recul de 6 % dans l'ingénierie-R&D, de 4 % dans les activités informatiques ou encore de 3 % dans les activités juridiques, comptables et de conseil. L'industrie a été également à la peine (-3 %) malgré la bonne tenue de l'aéronautique et de l'énergie.

Cette contraction des recrutements de cadres s'est répercutée de façon inégale dans les territoires. Si certaines régions ont bien résisté et affichent des volumes de recrutement en hausse sur un an (Occitanie, Nouvelle-Aquitaine, Bretagne, Centre-Val de Loire) d'autres sont en revanche en repli, notamment dans les territoires à forte concentration de cadres : -4 % en Auvergne-Rhône-Alpes, -6 % en Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse et -5 % en Île-de-France.

Des créations d'emplois cadres en baisse en 2025

La baisse des recrutements de cadres associée à la contraction conséquente des promotions internes de salarié.es non-cadres au statut de cadre (-10 %) ont obéré la création de postes de cadres (59 200 contre 69 700 en 2024). Elle reste toutefois largement positive et permet aux effectifs cadres de poursuivre leur progression (+1,5 %).

Création nette de postes cadres en 2025

Recrutements de cadres en CDI ou CDD d'un an et plus	294 500
Promotions internes de non-cadres au statut de cadre	67 100
Sorties (démissions, licenciements de cadres en poste)	260 900
Départs à la retraite de cadres en poste	41 500
Création nette de postes cadres (recrutements + promotions – sorties/départs)	+59 200

Source : Apec, 2026

Prévisions 2026

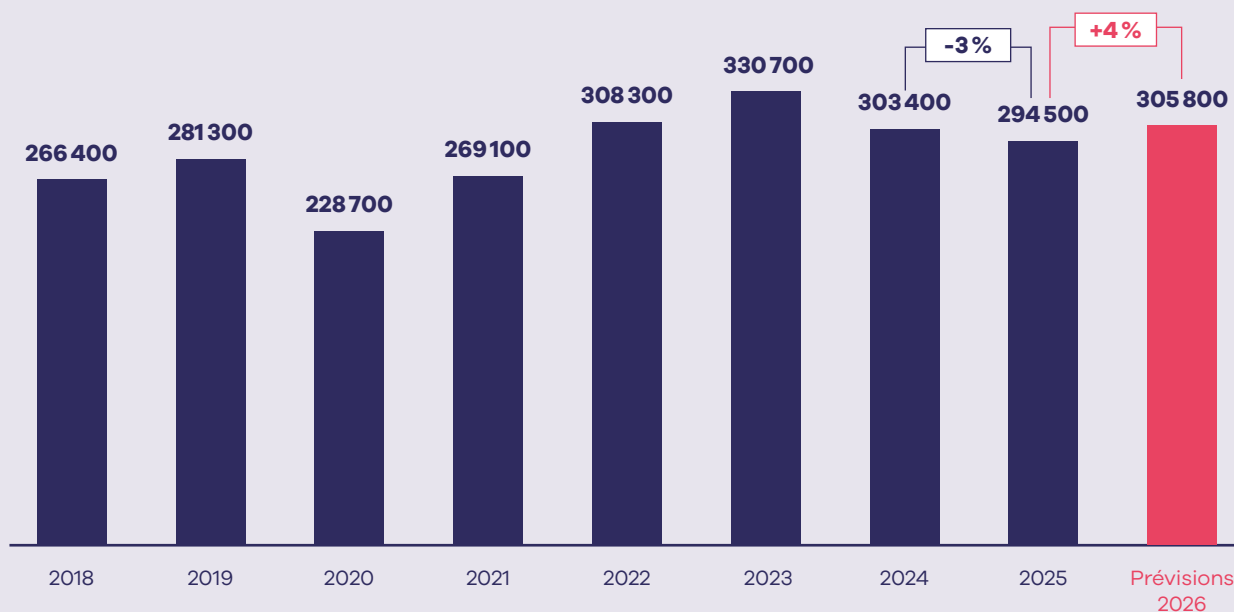
Les recrutements devraient repartir à la hausse en 2026

305 800 recrutements de cadres prévus en 2026

L'économie française a fait preuve de résilience et de résistance en ce début d'année 2026. Toutes les enquêtes de conjoncture réalisées par différentes institutions (Insee, Banque de France, FMI) convergent et laissent entrevoir une amélioration du climat des affaires et des niveaux d'activité dans de nombreux secteurs. Le produit intérieur brut pourrait ainsi progresser de +1% en 2026. La consommation des ménages retrouverait un rythme de progression plus soutenu (+0,8%), mais surtout l'investissement des entreprises, facteur clé pour l'emploi cadre, serait de nouveau bien orienté (+1,2%)¹ après avoir oscillé entre baisse et stagnation au cours des deux dernières années.

Dans ce contexte, les recrutements de cadres renoueraient avec une évolution positive en 2026 (+4%) et repasseraient au-dessus du seuil symbolique des 300 000 embauches, toujours loin toutefois du record de 2023 (330 700 recrutements réalisés). Cette progression serait de nouveau portée par les services à forte valeur ajoutée (+6%) et notamment les activités informatiques (+5%), l'ingénierie-R&D (+7%) ou encore le conseil (+6%). L'industrie et la construction apporteraient également leur contribution (+3%). Cette embellie irriguerait quasiment l'ensemble des territoires et serait particulièrement prégnante en Occitanie (+6%), dans les Pays de la Loire (+5%) et en Île-de-France (+5%).

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



Source : Apec, 2026

¹ Banque de France, *Projections macroéconomiques France* - Décembre 2025.

Prévisions 2026 par région

Une progression des recrutements dans presque tous les territoires

Une reprise des recrutements de cadres soutenue dans les grandes régions économiques

Après deux années consécutives de recul des recrutements de cadres, le marché de l'emploi cadre devait se redresser en 2026 (+4%). Cette reprise des embauches devrait concerner l'ensemble des territoires hexagonaux. Avec 143 160 recrutements attendus, l'Île-de-France, territoire incontournable pour l'emploi cadre (elle représente pratiquement la moitié des recrutements), retrouverait de l'allant (+5%), portée par la bonne dynamique des activités juridiques, comptables et de conseil aux entreprises, de la banque-assurance ainsi que de l'ingénierie-R&D, des secteurs clés particulièrement présents dans la région. Deuxième pôle majeur de l'emploi cadre, la région Auvergne-Rhône-Alpes devrait, elle aussi, enregistrer une progression des embauches de cadres

(35 260 recrutements en 2026 soit une hausse de 3%). Forte d'un tissu économique équilibré entre industrie et services à forte valeur ajoutée, elle bénéficierait notamment du dynamisme de la mécanique-métallurgie, des équipements électriques et électroniques ainsi que des activités informatiques et télécommunication.

La région Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse enregistrerait une progression de 4% en 2026 (18 800 embauches de cadres), portée par la bonne tenue de ses activités informatiques et de conseil. Cette hausse fait toutefois suite à deux années consécutives de contraction sévère pour les recrutements de cadres dans cette région en 2025 (-11% en 2024, -6% en 2025).

Une stabilisation des embauches dans certains territoires

Après avoir enregistré une forte baisse de leurs recrutements de cadres en 2025, certaines régions se distingueraient par une stabilisation de leurs embauches en 2026 notamment en Normandie et dans les Hauts-de-France. Ces territoires qui se caractérisent par une forte empreinte industrielle

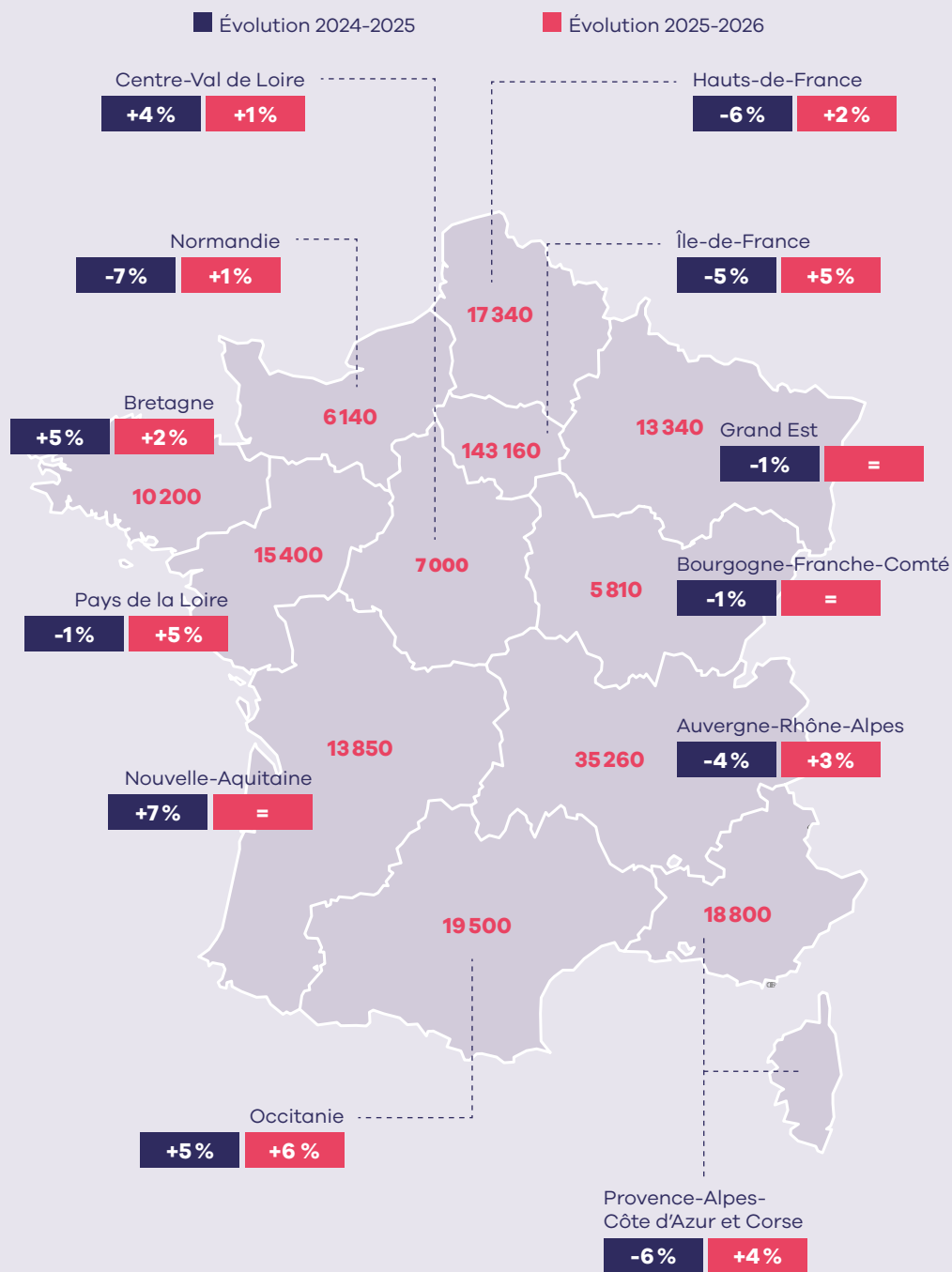
éprouvent des difficultés pour retrouver de la vitalité en matière de recrutements de cadres avec des secteurs traditionnels qui seraient toujours en souffrance (construction automobile, chimie lourde) et des services qui peineraient à prendre le relai.

Des niveaux élevés de recrutements de cadres en Occitanie et en Bretagne

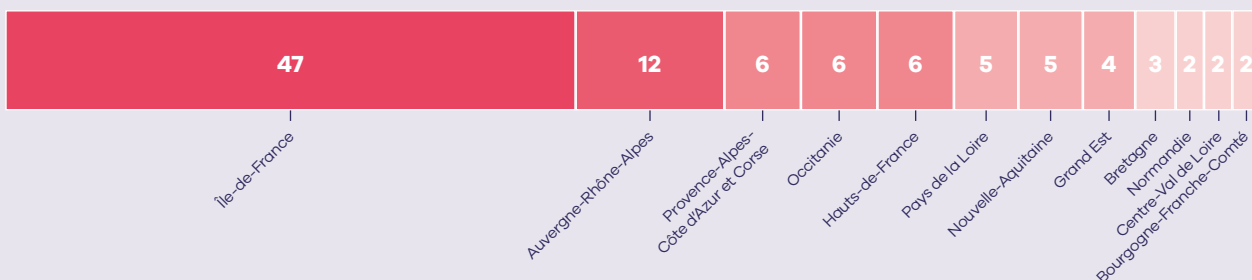
L'Occitanie pourrait enregistrer la progression la plus marquée des territoires hexagonaux en matière de recrutements de cadres en 2026 (+6%). Cette dynamique est largement soutenue par la bonne orientation de l'industrie aéronautique, fortement implantée sur le territoire et qui nourrit un large écosystème local. Avec 19 500 recrutements attendus, la région atteindrait un niveau inédit, dépassant même

son record historique de 2023. Enfin, la Bretagne pourrait égaler son niveau record : avec une hausse de 2% des recrutements de cadres, elle atteindrait 10 200 embauches (contre 10 290 en 2023) tirée notamment par l'industrie des biens électriques et électroniques et la fabrication automobile, aéronautique et autres matériels de transport.

Recrutements prévus de cadres en 2026 par région (en CDI et CDD d'un an et plus)



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



Source : Apec, 2026

Prévisions 2026 par secteur d'activité

Les services à forte valeur ajoutée et l'industrie bien orientés

Les services à forte valeur ajoutée retrouvent de la vigueur

Après deux années de baisse consécutive (-21 % en cumul vs -11 % en moyenne), les recrutements dans les services à forte valeur ajoutée pourraient renouer avec la croissance. En effet, les entreprises de ce secteur clé pour l'emploi cadre prévoient de recruter 166 000 cadres, soit une progression de 6 %. Exceptée la communication-médias toujours en recul (-2%), toutes les compo-

santes du secteur seraient bien orientées : +5% dans les activités informatiques, +7% dans l'ingénierie-R&D, +6% dans les activités de conseil et +9% dans la banque-assurance. Ce secteur bénéficierait, dans son ensemble, du rebond de l'investissement des entreprises. Toutefois, cette dynamique ne permettra pas de trouver les niveaux d'embauches de 2023 (182 750).

Les autres services ne progressent pas

La situation est, en revanche, beaucoup plus contrastée dans les autres services avec un volume de recrutements qui pourrait être stable en 2026. Cette stabilité sous-tend toutefois des dynamiques opposées selon les catégories de services. Si l'hôtellerie-restauration-loisirs (+7%), l'immobilier (+5%) et les

services aux entreprises (+3%) tireraient leur épingle du jeu, il en irait autrement pour la formation initiale et continue (-5%), le transport et logistique (-3%), la santé et action sociale (-2%) ou encore les activités des organisations associatives (-2%) pénalisées par les restrictions budgétaires.

Embellie dans l'industrie

Après une année 2025 délicate, l'industrie retrouverait des couleurs avec des recrutements de cadres orientés à la hausse en 2026 (40 950 embauches prévues soit +3%), bien loin toutefois des niveaux atteints en 2023 (45 000 recrutements réalisés). Cette embellie serait principalement tirée par trois secteurs. L'énergie-eau-gestion des déchets (+7%) serait une nouvelle fois tributaire du dynamisme

du secteur de l'énergie notamment dans la filière nucléaire. Les équipements électriques et électroniques retrouveraient un second souffle (+7%). Enfin, l'ensemble automobile, aéronautique et autres matériels de transport serait particulièrement tonique (+12%) en lien avec des carnets de commandes très fournis dans l'aéronautique, la construction navale ou encore ferroviaire.

La construction voit le bout du tunnel

Le timide redressement amorcé l'an dernier devrait se poursuivre en 2026 avec une progression de 3% des recrutements de cadres dans le secteur de la construction. La reprise serait plus franche dans les travaux de construction spécialisés (+4%) que dans

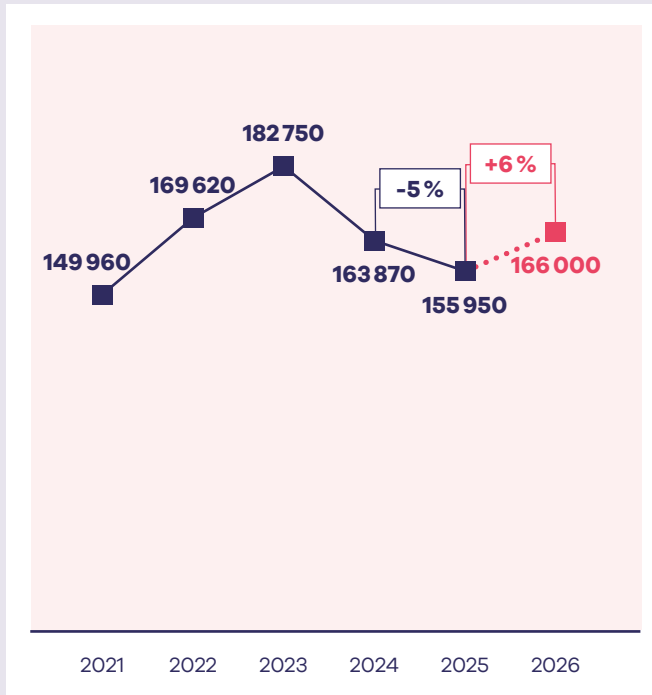
le bâtiment, génie civil et matériaux de construction (+2%) pénalisés par des élections municipales retardant le lancement de nouveaux projets de travaux publics.

Le commerce toujours en souffrance

Le commerce serait confronté à un recul des recrutements de cadres (-2%). Il serait lié en particulier à la distribution spécialisée (-3%) avec des segments commerciaux toujours en souffrance qui peinent à

s'adapter à de nouveaux modèles (e-commerce) et subissent la vive concurrence de produits importés, notamment dans l'habillement, l'ameublement et la distribution automobile.

Recrutements prévus 2026 – Services à forte valeur ajoutée



Activités informatiques-télécommunications

60 100

Ingénierie-R&D

41 600

Banques et assurances

28 600

Activités juridiques, comptables et conseil

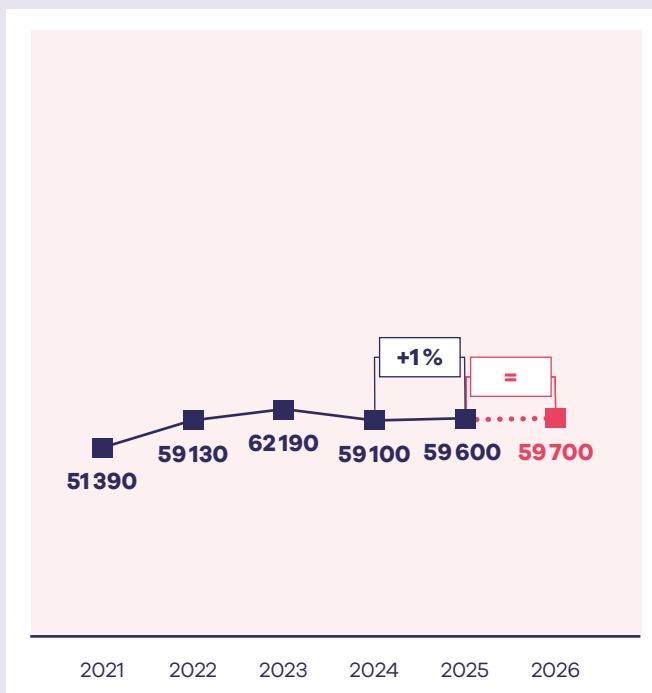
28 400

Communication et médias

7 300

Source : Apec, 2026

Recrutements prévus 2026 – Autres services



Santé – action sociale

20 540

Hôtellerie, restauration, loisirs

11 740

Formation initiale et continue

6 820

Transports - logistique

6 380

Immobilier

5 290

Services divers aux entreprises

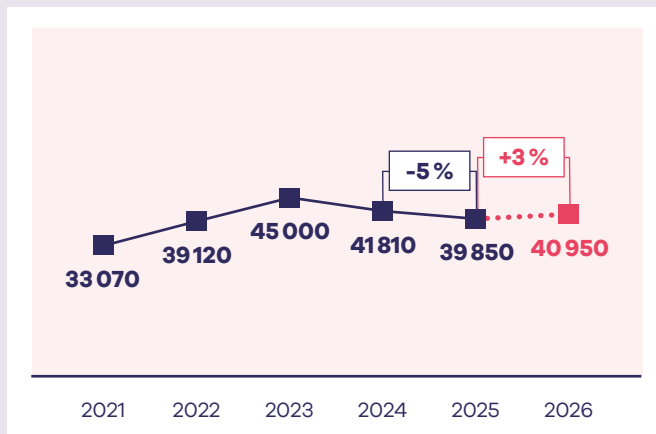
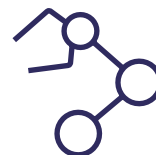
5 210

Activités des organisations associatives

3 690

Source : Apec, 2026

Recrutements prévus 2026 – Industrie



Mécanique-métallurgie

■ 9 570

Automobile, aéronautique et autres mat. de transport

■ 6 060

Energies, eau et gestion des déchets

■ 5 860

Équipements électriques et électroniques

■ 5 180

Industrie agroalimentaire

■ 5 080

Chimie et industrie pharmaceutique

■ 3 710

Meubles, textiles et autres industries manufacturières

■ 2 680

Caoutchouc, plastiques

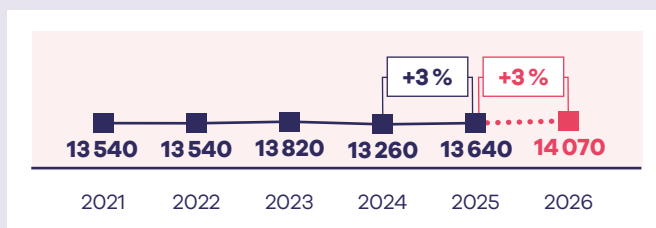
■ 1 720

Bois, papier, imprimerie

■ 1 090

Source : Apec, 2026

Recrutements prévus 2026 – Construction



Travaux de construction spécialisés

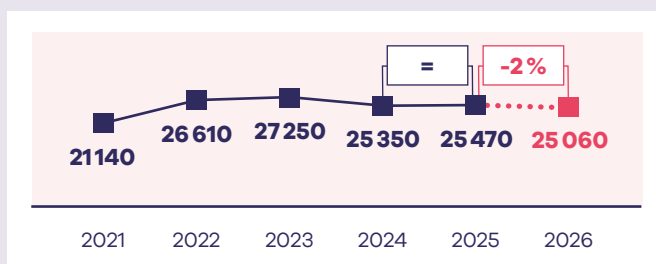
■ 8 910

Bâtiment, génie civil et matériaux de construction

■ 5 160

Source : Apec, 2026

Recrutements prévus 2026 – Commerce



Commerce interentreprises

■ 14 500

Distribution spécialisée

■ 8 060

Distribution généraliste

■ 2 500

Source : Apec, 2026

Prévisions 2026 par fonction

Les cadres informaticiens, en études-R&D et commerciaux sont les plus recherchés

En 2026, la reprise des recrutements de cadres se traduirait par une progression des embauches dans les trois fonctions clés de l'emploi cadre : l'informatique, les études-R&D et le commercial-marketing.

À elles seules, ces fonctions concentreraient plus de la moitié des recrutements attendus sur l'année.

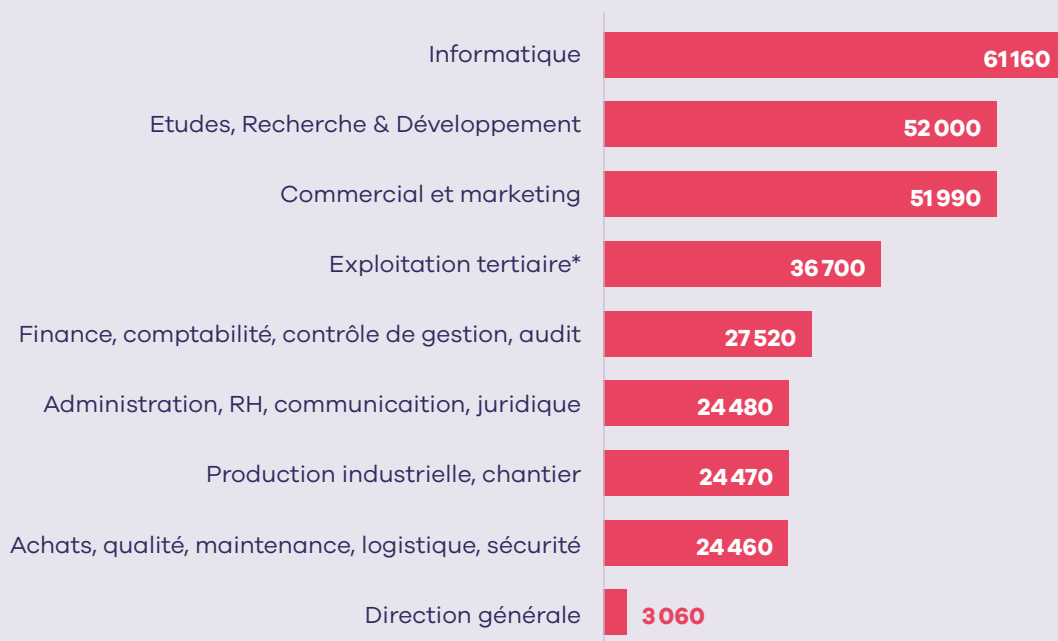
Avec 61160 recrutements prévus, les cadres informaticiens resteraient les profils les plus recherchés par les entreprises du secteur privé (+4% par rapport à l'année précédente). En effet, les enjeux liés à la transformation digitale des entreprises, au renforcement de la cybersécurité et la montée en puissance de l'intelligence artificielle sont toujours très prégnants et devraient générer des besoins croissants en compétences hautement qualifiées, maintenant ainsi une forte demande pour ces profils.

Les cadres en études-R&D seraient également prisés par les recruteurs en 2026 en particulier dans l'ingénierie-R&D (64% des recrutements dans ce secteur concerneraient cette fonction). Parallèlement, de nombreuses entreprises industrielles contribueraient aussi à cette demande, notamment celles de l'industrie automobile, aéronautique et autres matériels de transport (33%) ainsi que du secteur des équipements électriques et électroniques (31%).

Enfin, fonction transverse à tous les secteurs d'activité, les cadres commerciaux représenteraient 17% des recrutements prévus en 2026. Dans un contexte de redressement du marché de l'emploi cadre, les entreprises chercheraient à consolider leurs équipes commerciales pour accompagner la reprise de l'activité et soutenir leur croissance.

Recrutements prévus de cadres en 2026 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, 2026

Prévisions 2026 par niveau d'expérience

Les recrutements de jeunes cadres toujours loin des niveaux de 2023

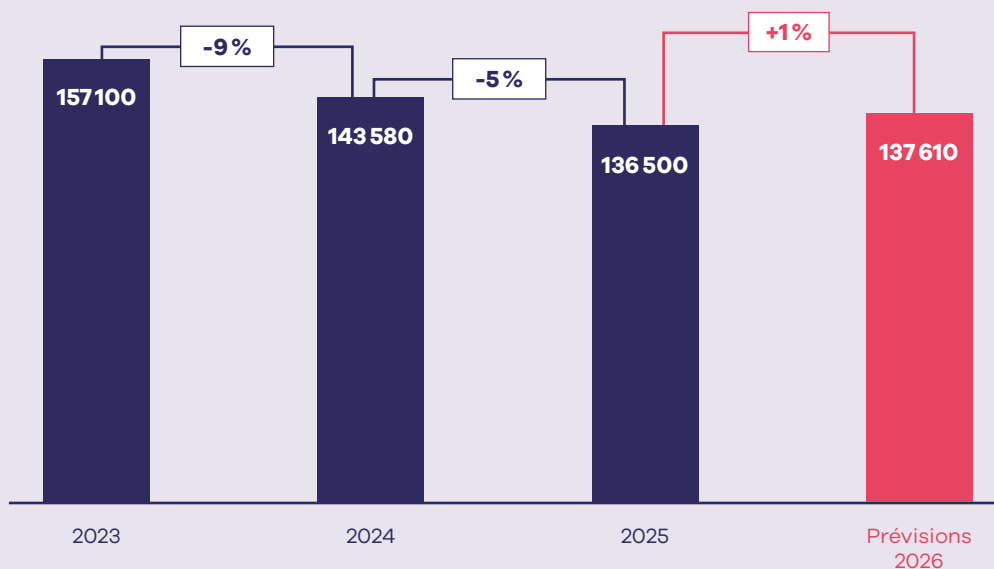
En 2026, le redressement attendu du marché de l'emploi cadre ne devrait que très légèrement bénéficier aux cadres ayant moins de six ans d'expérience professionnelle avec une hausse prévue de +1%. Ils représenteraient toutefois 45% des recrutements, soit 137 600 embauches prévues. Cela ne permettra pas de retrouver, loin de là, les niveaux atteints en 2024 (143 600) et *a fortiori* en 2023 (157 100, point haut de la mesure).

Dans un contexte de reprise encore marquée par des incertitudes, les entreprises hésiteraient donc toujours à recruter des cadres débutants ou avec peu d'expérience. Les entreprises privilégieraient, en

revanche, des candidat.es ayant déjà une solide expérience professionnelle (6 à 10 ans) afin de répondre plus rapidement à leurs besoins opérationnels. Ces cadres expérimentés progresseraient de 16% dans les intentions de recrutements.

Enfin, les cadres de plus de 10 ans d'expérience professionnelle représenteraient 26% de l'ensemble des recrutements en 2026 (79 510 embauches soit une baisse de -2%). Ces profils très expérimentés seraient particulièrement recherchés par les entreprises du caoutchouc-plastiques (42%), de la mécanique-métallurgie (40%) et du transport-logistique (37%).

Recrutements de cadres de moins de 6 ans d'expérience (en CDI et CDD d'un an et plus)



Source : Apec, 2026

Tendance 2026

Des prévisions 2026 soumises à de nombreux aléas

Conflit armé au Moyen-Orient, une onde de choc aux conséquences incertaines...

Instabilité politique chronique en France, décisions erratiques de l'administration américaine sur les droits de douane, les chocs d'incertitude ont rythmé l'actualité économique en 2025 et ont coûté 0,3 point de croissance du PIB selon la Banque de France. Le conflit armé qui embrase désormais le Moyen-Orient pourrait générer sur le plan économique une crise énergétique d'ampleur et rebattre les cartes des prévisions de croissance pour 2026.

En effet, le blocage du détroit d'Ormuz par lequel transite 20% du gaz liquéfié et du pétrole mondial pourrait, s'il venait à se prolonger, avoir des effets délétères sur l'économie mondiale. Outre les prix de l'énergie, l'ensemble des produits dérivés des énergies fossiles serait impacté et de nombreux secteurs industriels pourraient se retrouver en difficulté.

... Sur les différents moteurs de croissance

La flambée des prix de l'énergie devrait relancer l'inflation, qui franchirait les 2% au cours du printemps² ce qui ne manquera pas de déprimer la consommation des ménages. D'autant plus, que les pouvoirs publics n'ont pas beaucoup de marges de manœuvre pour ériger un bouclier tarifaire, comme en 2022, en raison de finances publiques déjà dégradées. Les ménages risquent de privilégier, comme de coutume dans ce cas de figure, une épargne de précaution.

Pour contrer cette résurgence de l'inflation, la Banque centrale européenne pourrait être amenée à relever ses taux d'intérêt directs d'ici la fin de l'année. Cette action, loin d'être anodine, pourrait renchérir le coût du crédit. Elle pourrait, de nouveau, contraindre les ménages à différer leurs investissements en biens immobiliers avec pour réaction en chaîne un nouveau cycle de baisse dans la construction et les services immobiliers.

Cette hausse des taux d'intérêt ne serait pas, non plus, sans conséquence sur l'investissement des entreprises qui serait plus coûteux à financer. Ces dernières pourraient remettre *sine die* leurs projets d'investissement et les recrutements notamment de cadres qu'ils génèrent.

Enfin, le commerce international déjà fragilisé par l'instauration des droits de douane aux États-Unis pourrait se contracter ce qui pénaliserait les entreprises françaises exportatrices qui doivent déjà faire face à une appréciation de l'euro.

In fine, les trois principaux moteurs de la croissance économique hexagonale (consommation, investissement et commerce extérieur) pourraient être impactés, à des degrés divers par cette crise géopolitique si elle venait à se prolonger dans la durée. À date, aucun scénario de récession économique n'est privilégié par les experts mais ce conflit replonge, de nouveau, les acteurs économiques dans l'incertitude et dans un climat anxiogène.

² Insee, Note de conjoncture : Inflation ravivée, croissance fragilisée, mars 2026.

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 **8100 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 Ipsos-BVA et s'est déroulée du 12 novembre 2025 au 30 janvier 2026. 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

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

Maquette : Character

ISSN 2826-8741 (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

27, rue Louis Vicat 75015 Paris

GENTRE 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).