RECRUTEMENT
PRÉVISIONS & PROCESSUS

Pratiques de recrutement de cadres 2026

Face à la baisse des difficultés de recrutement, un retour à des stratégies de *sourcing* moins offensives

La part d'entreprises confrontées à des difficultés de recrutement continue de reculer

→ Dans un contexte de contraction du volume de recrutements de cadres, seule la moitié des entreprises ayant recruté au moins un cadre ont rencontré des difficultés pour mener à bien ces recrutements (-5 pts par rapport à 2024, -15 pts depuis 2022).

→ Le décalage entre les candidatures reçues et les profils recherchés est désormais l'une des principales difficultés rencontrées (75 %, + 5 pts), avec l'insuffisance de candidatures (73 %, -1 pt).

Les entreprises reviennent à des pratiques de *sourcing* moins offensives

→ Amorcé en 2024, le recul du recours à un intermédiaire de recrutement (42 %, -5 pts) ou à l'approche directe (63 %, -3 pts) s'est poursuivi en 2025. Les entreprises ont par ailleurs été plus nombreuses à puiser dans les candidatures spontanées pour leurs recrutements de cadres, notamment les plus grandes d'entre elles (75 %, +5 pts).

→ L'offre d'emploi demeure le canal le plus sollicité pour le *sourcing* de candidatures (84 %), et aussi le plus efficace : 54 % des entreprises estiment que c'est le canal qui leur a permis le plus souvent de trouver les candidats finalement recrutés.

→ Dans le processus de recrutement, le recours à l'entretien de présélection téléphonique s'est ancré dans les usages (71 %, +2 pts).

→ Les entreprises portent également une attention plus soutenue à l'évaluation des compétences comportementales des candidats : 41 % (+9 pts vs 2022) les évaluent de manière formalisée, *via* des tests ou des mises en situation.

L'usage des outils d'IA pour les recrutements de cadres reste peu répandu, mais se diffuse dans les grandes structures

→ Seules 8 % des entreprises les utilisent pour leurs recrutements de cadres (+4 pts). Parmi les ETI/grandes entreprises, 27 % (+5 pts) y ont eu recours ou ont en projet de le faire (dont 13 % d'utilisatrices, +7 pts). L'IA est avant tout utilisée pour la rédaction d'offres, et son principal bénéfice perçu réside dans les gains de temps qu'elle permet.

Mai 2026

apec

Sommaire

03
Les difficultés de recrutement reculent et leur nature évolue

05
Un retour à des pratiques de *sourcing* moins proactives, mais toujours centrées sur l'offre

07
L'évaluation des compétences comportementales occupe une place plus importante qu'auparavant dans la sélection des candidats

09
L'offre d'emploi et le réseau de contacts continuent de faire preuve de leur efficacité

10
L'utilisation des outils d'IA dans les recrutements se diffuse lentement

Méthodologie

L'édition 2026 du baromètre des pratiques de recrutement de cadres repose sur une enquête téléphonique réalisée du 13 janvier au 12 février 2026 auprès de 1 150 entreprises de 10 salariés et plus du secteur privé ayant recruté au moins un cadre au cours de l'année 2025.

Ces entreprises sont issues d'un échantillon plus large dont la représentativité est garantie par le respect de critères de taille salariale, de secteur d'activité et de région, sur la base du Système d'information de la démographie des entreprises (Insee). Jusqu'à l'édition 2025 du baromètre, les données de l'enquête étaient redressées à partir du Répertoire des entreprises et des établissements (REE) de l'Insee. Les indicateurs présentés dans cette étude ne sont que marginalement affectés par ce changement de source de données.

Les entreprises ont été interrogées principalement sur leurs pratiques concernant l'ensemble des recrutements de cadres réalisés (ou pour au moins un de leurs recrutements de cadres).

Le terrain téléphonique a été réalisé par l'institut LVDC.

Les difficultés de recrutement reculent et leur nature évolue

Avec la baisse des recrutements de cadres, les difficultés à pourvoir les postes continuent de s'atténuer

En 2025, malgré un climat géopolitique sous tension, la croissance économique s'est maintenue autour de 1 % (0,9 % en 2025 contre 1,1 % en 2024)[1]. La contraction du marché de l'emploi cadre s'est cependant poursuivie et les recrutements de cadres ont de nouveau enregistré une baisse, néanmoins de moindre ampleur qu'en 2024 (-3 %, contre -8 % en 2024)[2].

Dans ce contexte, la part d'entreprises de 10 salarié.es et plus déclarant rencontrer des difficultés de recrutement, qui avait atteint un niveau record en 2022 (près des deux tiers des entreprises), poursuit sa baisse amorcée en 2023. En 2025, un peu moins de la moitié (49 %) des entreprises estiment avoir rencontré des difficultés à pourvoir leurs postes de cadres, soit une diminution de 5 points par rapport à 2024 et de 15 points depuis 2022. On se rapproche des niveaux connus avant la crise sanitaire de la Covid-19 (48 % en 2019). La baisse est plus marquée dans les plus grandes PME (de 50 à 249 salarié.es) et pour les grandes entreprises (respectivement -7 pts et -12 pts). C'est également pour ces tailles d'entreprises que la montée en charge des difficultés avait été la plus forte ces dernières années. Dans le secteur des services à forte valeur ajoutée[3], si les tensions semblent s'orienter à la hausse en 2025, elles avaient toutefois connu une très forte baisse en 2024 (-14 pts). Leur évolution sur deux ans suit donc la tendance générale (-11 pts).

Bien que les entreprises éprouvent moins de difficultés à mener à bien leurs recrutements, le délai moyen de recrutement ne se réduit pas : la durée moyenne du dernier recrutement de cadre qui avait augmenté de 9 à 12 semaines entre 2020 et 2022, reste stable depuis deux ans. On observe néanmoins une amorce de baisse en 2025 pour les grandes entreprises (- 2 semaines) pour lesquelles le délai moyen avaient atteint 13 semaines en 2022.

Des difficultés en premier lieu liées à des candidatures inadéquates et insuffisantes

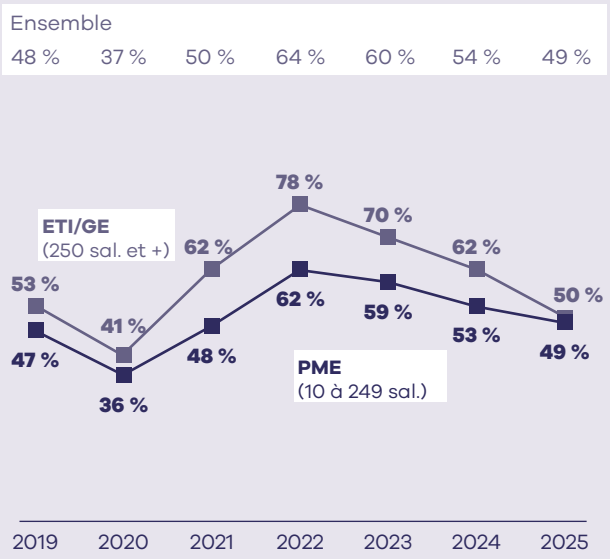
Avec la poursuite de la baisse des tensions de recrutement, la nature des difficultés auxquelles sont confrontées les entreprises se modifie. En 2025, pour la première fois, la principale difficulté rencontrée par les recruteurs, dans toutes les tailles d'entreprises, provient du décalage entre les candidatures reçues et les profils recherchés (75 %, + 5 pts), devant l'insuffisance de candidatures (73 %, -1 pt). En effet, le nombre moyen de candidatures reçues pour le dernier recrutement de cadre a augmenté, passant de 13 en 2024 à 15 en 2025. Le faible nombre de candidatures reste cependant la principale source de tension pour les entreprises implantées hors Île-de-France (76 % contre 65 % en Île-de-France).

Les difficultés liées à l'identification des candidat.es disposant des compétences recherchées ont fortement baissé (49 %, -13 pts) après s'être nettement accrues ces deux dernières années. Alors qu'elles s'étaient placées en troisième position parmi les sources de difficulté les plus citées l'année passée, elles se trouvent à nouveau en 4e position, voir en 5e position pour les PME, derrière celles liées aux prétentions salariales des candidats.

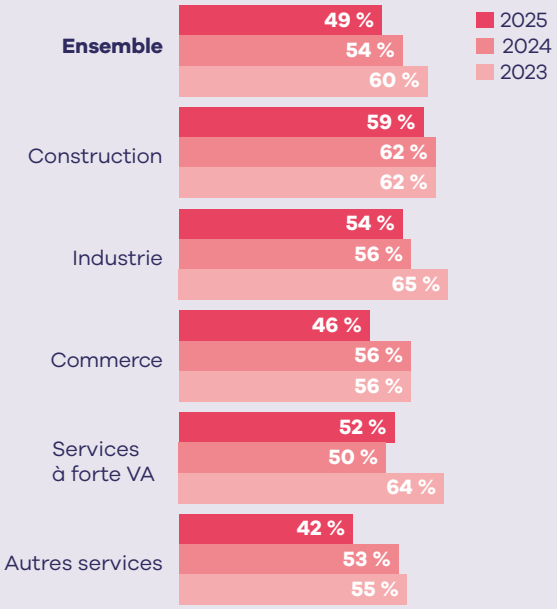
[1] Insee, *Note de conjoncture,* mars 2026.
[2] Apec, *Prévisions de recrutements de cadres 2026 – Après deux années difficiles, un infléchissement possible*, avril 2026.
[3] Activités informatiques, ingénierie R&D, conseil, banque-assurance, communication-média, activités juridiques et comptables.

La baisse des difficultés de recrutement se poursuit

Part des entreprises estimant avoir rencontré des difficultés à recruter des cadres



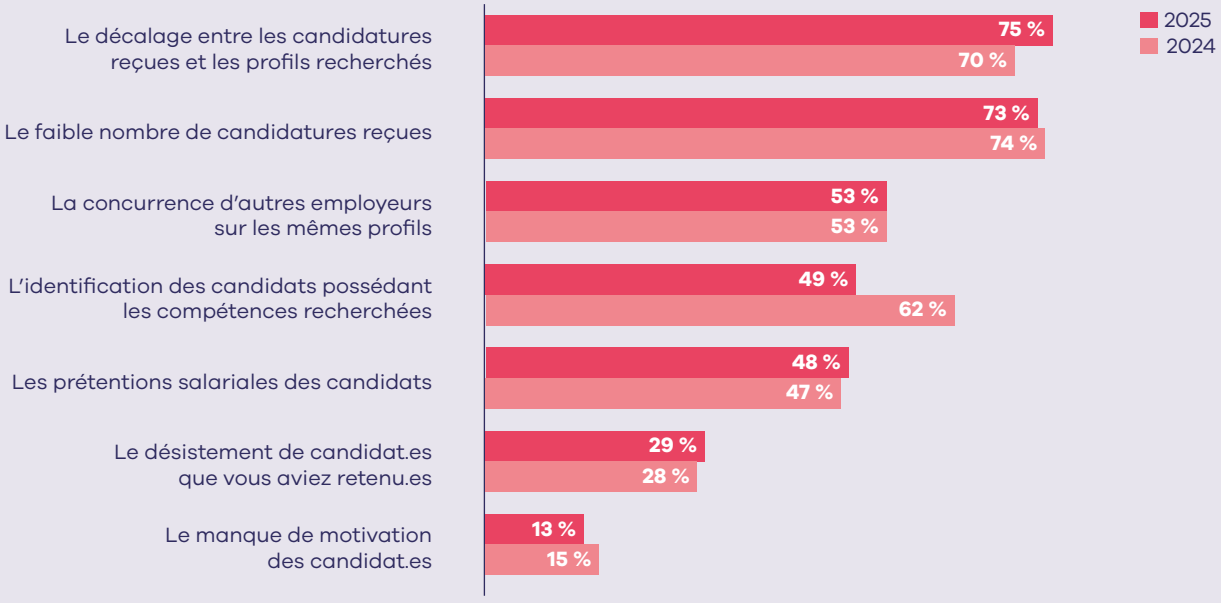
Part des entreprises estimant avoir rencontré des difficultés à recruter des cadres, par secteur



Base : entreprises de 10 salariés et plus ayant recruté au moins un cadre
Source : Apec, 2026

Des difficultés provenant en premier lieu de candidatures éloignées des attentes

Nature des difficultés rencontrées par les entreprises lors de leurs recrutements de cadres



Base : entreprises de 10 salariés et plus ayant rencontré des difficultés pour leurs recrutements de cadres
Source : Apec, 2026

Un retour à des pratiques de *sourcing* moins proactives, mais toujours centrées sur l'offre

Les entreprises sont de moins en moins offensives dans le *sourcing* de candidats

Alors que les difficultés à pourvoir leurs postes de cadres continuent de s'atténuer, les entreprises, prolongeant la tendance entamée en 2024, se montrent moins pro-actives dans leur recherche de candidats. Le recours à un intermédiaire du recrutement pour au moins un recrutement de cadre poursuit sa baisse initiée l'année passée, retrouvant ainsi son niveau d'avant crise Covid (42 %, -5 pts). Cette baisse est particulièrement marquée pour les plus grandes PME de 50 à 250 salariés (-11 pts), qui avaient le plus développé le recours aux cabinets durant les années de fortes difficultés, et dans une moindre mesure, pour les grandes entreprises (-7 pts).

De même, le recours à l'approche directe des profils recherchés continue de reculer, dans les PME (62 %, -3 pts ; -7 pts vs 2022) comme dans les grandes entreprises (67 %, -4 pts ; -7 pts vs 2022). Ce repli concerne à la fois l'approche sur les réseaux sociaux et en dehors.

Toujours dans cette logique d'adaptation de leurs pratiques, la proportion d'entreprises ayant sollicité plus de 5 canaux de *sourcing* pour susciter des candidatures est en léger recul en 2025 (32 %, -2 pts), notamment parmi les grandes entreprises (36 %, -7 pts). Cette stratégie multicanale reste toutefois très répandue parmi les entreprises rencontrant des difficultés importantes à pouvoir leurs postes de cadres (45 %), comme dans le secteur informatique (49 %).

Malgré le retournement de tendance des deux dernières années, certaines pratiques développées durant la période de sortie de crise sanitaire se maintiennent. C'est notamment le cas de la multidiffusion des offres d'emploi (sur des sites d'emploi en ligne, sur les réseaux sociaux ou sur le site de l'entreprise), facilitée par le développement des ATS[4] et devenue une pratique courante depuis la montée en charge des difficultés de recrutement (72 %, +1 pt). La diffusion sur le site de l'entreprise se développe dans les PME (57 %, +3 pts), en particulier dans les plus petites d'entre elles (52 %, +5 pts), moins nombreuses à le faire que les plus grandes structures (89 %).

L'offre d'emploi demeure le premier canal de *sourcing* et le recours aux candidatures spontanées devient plus fréquent

L'offre d'emploi demeure le canal le plus sollicité pour le *sourcing* de candidatures : 84 % des entreprises y ont eu recours pour au moins un de leurs recrutements de cadres (stable vs 2024). Il s'agit toujours d'une pratique incontournable dans les grandes entreprises (98 %, +1 pt), un peu moins dans les PME (82 %, stable vs 2024). Arrive ensuite le recours aux réseaux sociaux, qui s'est installé dans les pratiques depuis 2021 (73 %, stable vs 2024).

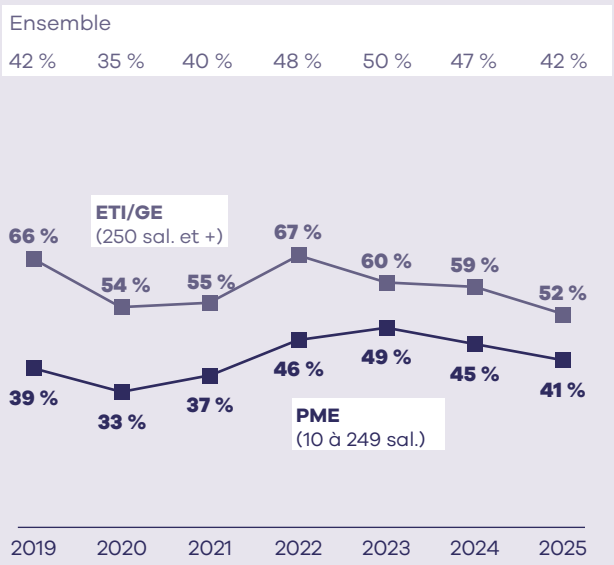
La sollicitation du réseau de contacts connait quant à elle un léger recul cette année, dans les grandes entreprises (73 %, -3 pts) comme dans les PME (72 %, -4 pts).

Par ailleurs, alors que les entreprises ont réduit le volume de leurs recrutements de cadres, le marché est moins orienté candidats et les entreprises reçoivent un plus grand nombre de candidatures, y compris spontanées. Elles ont ainsi été plus nombreuses à mobiliser ce vivier, notamment les grandes entreprises (75 %, +5 pts). Pour ces dernières, ce canal supplante désormais le réseau de contacts en 3e position de la hiérarchie des canaux utilisés.

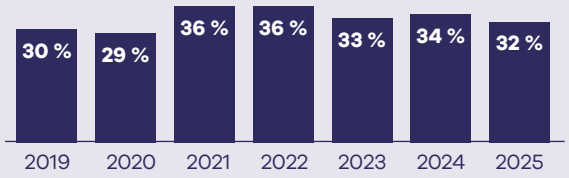
[4] Apec, *Pratiques de recrutement de cadres 2025 – Des entreprises moins offensives dans leurs stratégies de sourcing*, Mai 2025.

Les entreprises sont un peu moins offensives dans leurs stratégies de *sourcing*

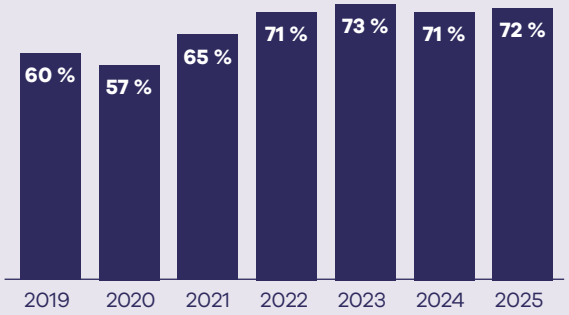
Part des entreprises ayant eu recours à un intermédiaire du recrutement, pour au moins un recrutement de cadre



Part des entreprises ayant utilisé plus de 5 canaux, pour leur dernier recrutement de cadre



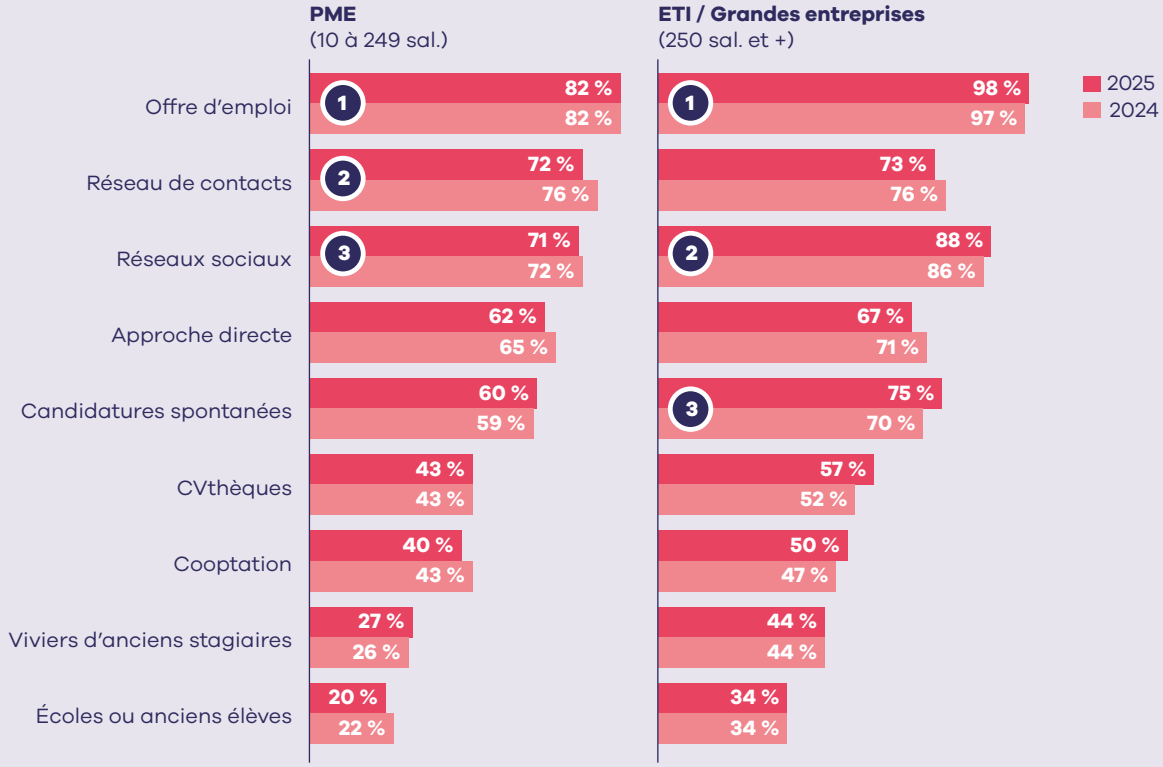
Part des entreprises ayant diffusé leur(s) offre(s) d'emplois sur au moins deux canaux, pour au moins un recrutement de cadre



Base : entreprises de 10 salariés et plus ayant recruté au moins un cadre
Source : Apec, 2026

L'offre d'emploi demeure le premier canal de *sourcing*

Canaux mobilisés par les entreprises pour au moins un recrutement de cadre



Base : entreprises de 10 salariés et plus ayant recruté au moins un cadre
Source : Apec, 2026

L'évaluation des compétences comportementales occupe une place plus importante qu'auparavant dans la sélection des candidats

Le recours à la lettre de motivation et à la présélection téléphonique se sont stabilisés

Après avoir fortement reculé entre 2021 et 2023, la demande d'une lettre de motivation ne varie plus depuis trois ans. En 2025, la moitié des entreprises ont demandé au moins une fois une lettre de motivation à leurs candidats, alors qu'elles étaient près de 70 % à le faire jusqu'en 2021. Les pratiques varient selon les secteurs : les entreprises des services (hors services à forte valeur ajoutée) sont particulièrement demandeuses d'une lettre de motivation (62 %)[5], contrairement à celles du secteur du commerce (40 %).

Parallèlement, le recours à l'entretien de présélection téléphonique reste relativement stable en particulier dans les PME, après s'être fortement développé de 2020 à 2023. En 2025, 71 % des entreprises (+2 pts) y ont eu recours pour au moins un recrutement de cadre, dont 68 % y ayant eu recours la plupart du temps, voire systématiquement.

La sélection des candidats repose un peu plus sur des tests, notamment pour évaluer leurs compétences comportementales

Le recours à des tests, qui connaissait un léger recul ces dernières années, semble de nouveau progresser (48 %, +2 pts). Il se rapproche des niveaux observés avant la hausse des difficultés de recrutement dans la période post-covid, durant laquelle les entreprises avaient cherché à faciliter les candidatures en simplifiant et accélérant les processus. C'est essentiellement l'utilisation de tests de mise en situation professionnelle qui augmente (29 %, +3 pts). Le retour des tests de recrutements s'avère avant tout porté par les grandes entreprises, plus nombreuses à les pratiquer et qui les avaient plus fortement délaissés : 63 % (+7 pts) d'entre elles ont eu recours à des tests quels qu'ils soient, dont 37 % (+6 pts) des tests de mise en situation.

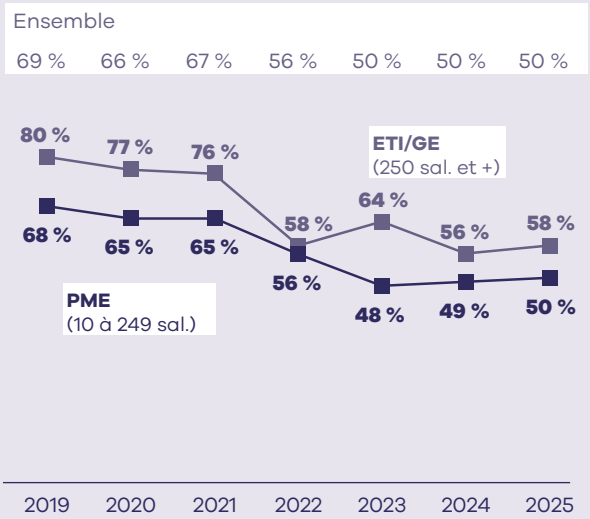
Ce souci croissant d'objectiver la sélection s'étend au-delà des compétences techniques : les entreprises accordent également une attention plus soutenue à l'évaluation des compétences comportementales des candidats[6]. La quasi-totalité d'entre elles estiment qu'elles sont au moins aussi importantes que leurs compétences techniques (96 %). Les entreprises semblent d'ailleurs porter une attention croissante à leur évaluation, qu'elles mènent de plus en plus fréquemment de manière informelle en amont de l'entretien (60 %, +20 pts vs 2022), notamment lors de l'entretien de présélection téléphonique dont la diffusion a été notable ces dernières années. Elles sont également de plus en plus nombreuses à recourir à une évaluation plus formalisée (41 %, +9 pts vs 2022), notamment *via* des mises en situation dédiées.

Les procédures de vérifications des candidatures n'évoluent pas sur le moyen terme : la majorité des entreprises (82 %) continue d'effectuer des vérifications des diplômes, des contrôles des références ou recherches en ligne sur les candidats.

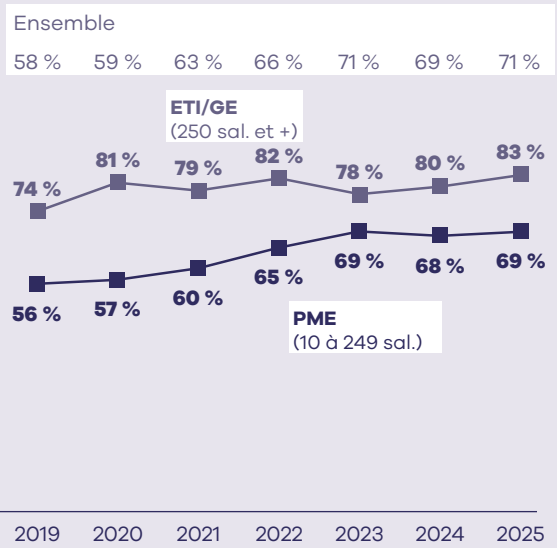
[5] Notamment les entreprises du secteur de la santé, de l'action sociale et de la formation (79 %).
[6] Focus Apec, *Regard des recruteurs sur le recrutement de cadres*, 2025 : L'évaluation des compétences comportementales ou *soft-skills* constitue, aux yeux des recruteurs, la phase la plus délicate d'un recrutement de cadre.

La présélection téléphonique est plus répandue que la demande d'une lettre de motivation

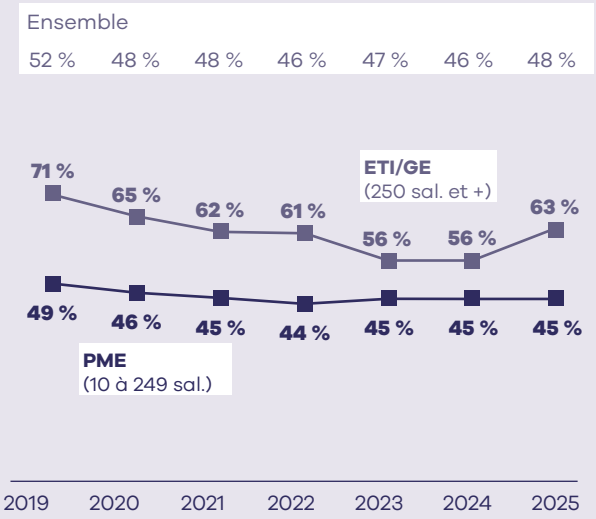
Demande d'une lettre de motivation aux candidates et candidats pour au moins un recrutement de cadre



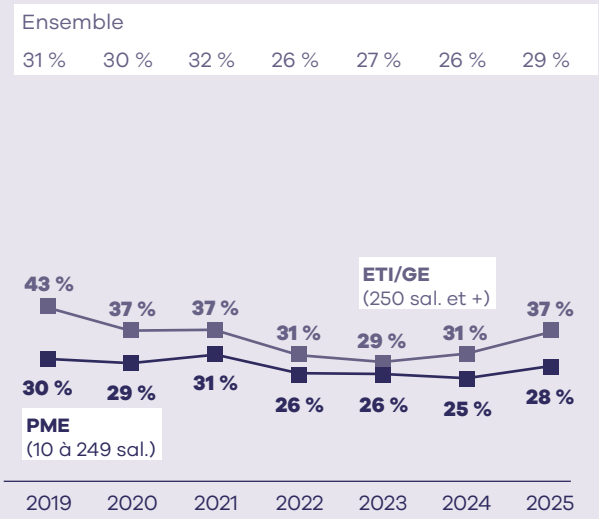
Présélection téléphonique pour au moins un recrutement de cadre



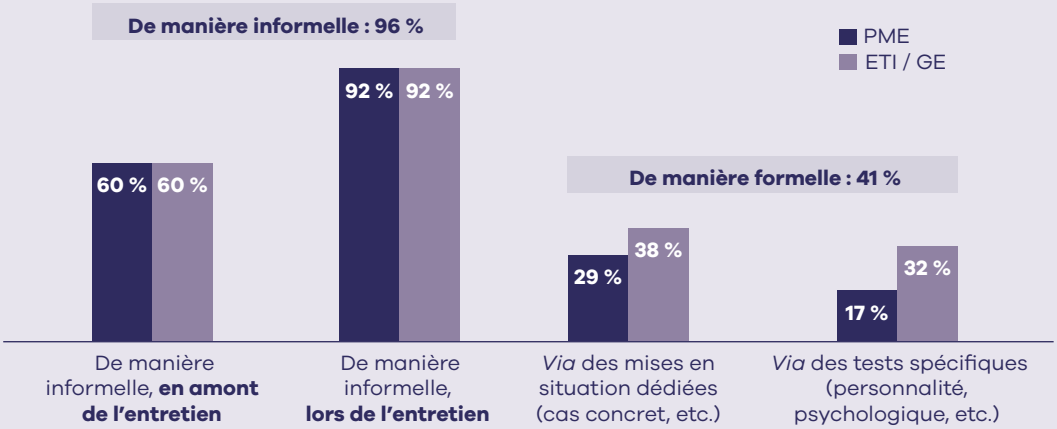
Utilisation de tests pour au moins un recrutement de cadre



Dont recours à la mise en situation professionnelle



Méthode d'évaluation des compétences comportementales des candidats



Base : entreprises de 10 salariés et plus ayant recruté au moins un cadre.
Source : Apec, 2026

L'offre d'emploi et le réseau de contacts continuent de faire preuve de leur efficacité

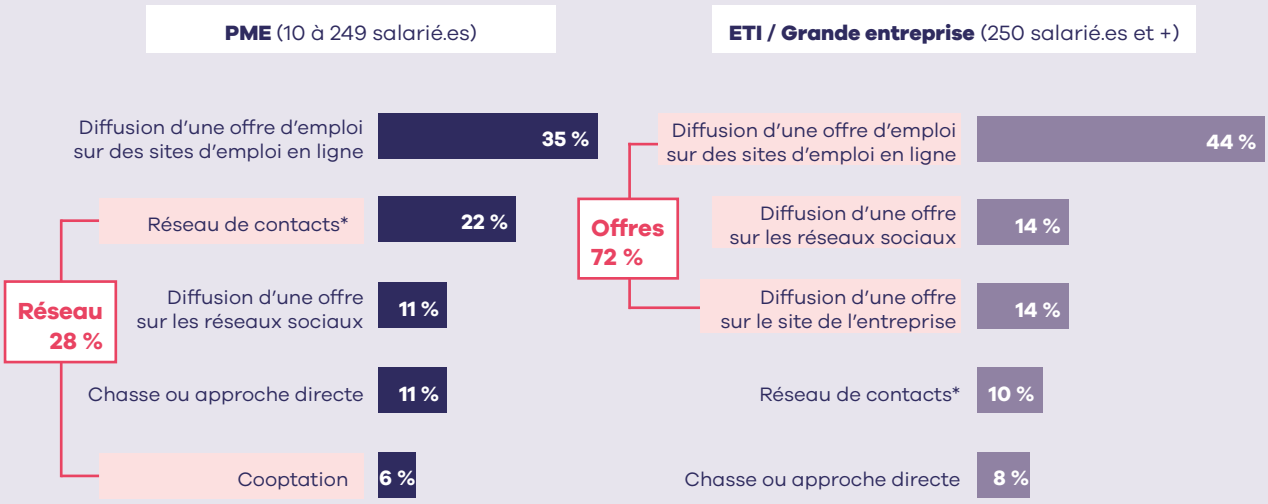
La diffusion d'une offre d'emploi, notamment sur des sites d'emploi en ligne, demeure le canal le plus sollicité et le plus efficace : plus de la moitié des entreprises (54 %, stable vs 2024) estiment que c'est le canal qui leur a permis le plus souvent de trouver le candidat finalement recruté. C'est même le cas pour 72 % des grandes entreprises pour lesquelles la publication d'une offre, quel que soit le canal de diffusion, reste un incontournable. L'efficacité de la diffusion d'une offre est également avérée dans le secteur de l'industrie (61 % des recrutements finalisés à travers ce canal) à l'inverse de ce qu'on observe dans le BTP (40 %) ou le commerce (46 %).

Vient ensuite la sollicitation du réseau de contacts personnels ou professionnels[7], ainsi que celui des salariés *via* la cooptation, qui a permis de finaliser un quart des recrutements en 2025 (stable vs 2024). C'est plus souvent le cas dans les PME (28 %) que dans les entreprises de plus grande taille (13 %).

Les PME s'avèrent par ailleurs plus enclines que les grandes entreprises à recruter des cadres déjà connus avant le processus de recrutement, ou recommandés par une personne extérieure à l'entreprise (41 % vs 31 %). Cette pratique s'avère relativement peu répandue dans le secteur de l'industrie (28 %)

La chasse ou approche directe de candidats fait également preuve de son efficacité puisqu'elle a permis aux entreprises de finaliser près de 11 % de leurs recrutements en 2025.

Top 5 des canaux ayant permis de rencontrer le candidat recruté, par taille d'entreprise



Base : Entreprises de 10 salariés et plus ayant recruté au moins un cadre. Ensemble des recrutements de cadres.
** Réseau de contacts dont vivier d'anciens stagiaires.*
Source : Apec, 2026

[7] Dont vivier d'anciens stagiaires.

L'utilisation des outils d'IA dans les recrutements se diffuse lentement

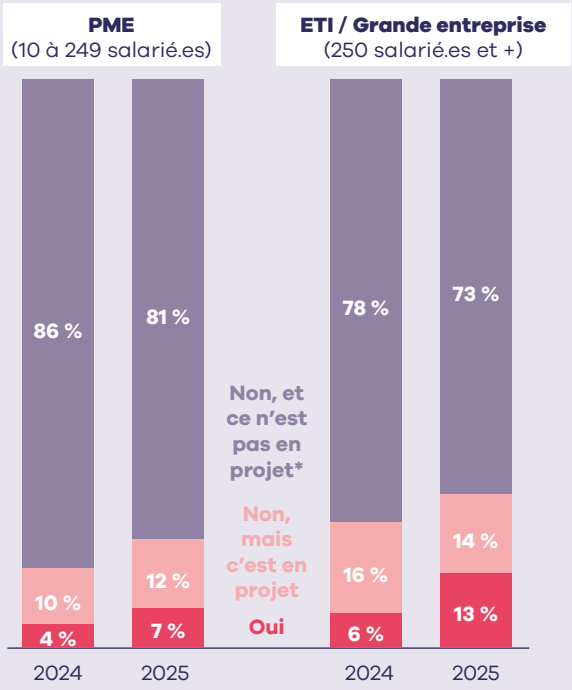
Au-delà du développement de l'IA dans les pratiques métier[8], le recours direct aux outils d'IA dans le contexte du recrutement reste peu répandu, ou du moins, se fait de façon peu structurée. Seules 8 % des entreprises les utilisent pour leurs recrutements de cadres (+4 pts), et 12 % (+1 pt) ont en projet de le faire. Les grandes entreprises, aux moyens financiers et humains plus conséquents et pour lesquelles les besoins de recrutement de cadres sont plus importants, restent relativement plus nombreuses à recourir à l'IA ou à en avoir le projet (27 %, +5 pts, dont 13 % d'utilisatrices, +7 pts).

Le recours à l'IA se fait avant tout à travers des outils généralistes, tels que ChatGPT ou Mistral (74 %), plutôt que *via* des ATS ou SIRH intégrant des fonctionnalités d'IA (36 %). L'IA est principalement utilisée pour rédiger des fiches de postes ou des offres d'emploi (81 %), loin devant la préparation des entretiens, à travers la rédaction de questions par exemple (41 %), ou l'identification des candidatures les plus adaptées au profil recherché (38 %).

Plus encore que l'année précédente, les entreprises utilisatrices estiment que le principal bénéfice du recours à l'IA dans les recrutements réside dans le gain de temps qu'il permet (88 %, +10 pts). Elles restent plus partagées sur la question des économies de coûts, malgré une légère progression (46 %, +5 pts), et demeurent plus dubitatives quant à leur capacité à recruter de meilleurs profils grâce à l'IA (33 %, stable). Par ailleurs, face à l'impact anticipé de cette technologie dans le domaine du recrutement, les recruteurs sont soucieux de se former à son utilisation[9].

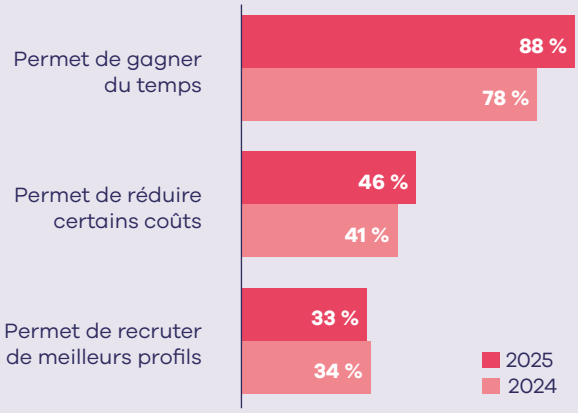
Le recours à l'IA reste confidentiel, mais gagne du terrain dans les grandes entreprises

Part d'entreprises ayant utilisé des outils d'IA pour leurs recrutements de cadres



Base : entreprises de 10 salariés et plus ayant recruté au moins un cadre.
** Dont ne sait pas.*
Source : Apec, 2026.

Bénéfices de l'IA dans les processus de recrutements selon les entreprises utilisatrices



Base : entreprises de 10 salariés et plus ayant recruté au moins un cadre et ayant eu recours à des outils d'IA pour leurs recrutements.
Source : Apec, 2026.

[8] Les entreprises encouragent de plus en plus l'utilisation de l'IA : 42 % des PME et 53 % des ETI-GE en 2026 vs respectivement 19 % et 22 % en 2024. Source : Apec, *Les cadres et l'IA*, mai 2026.
[9] Apec, *Perspectives sur les pratiques de recrutement de cadres en 2035*, 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.

LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION « RECRUTEMENT : PRÉVISIONS & PROCESSUS »

> *Baromètre des intentions de recrutement de cadres 2e trimestre 2026*, mai 2026

> *Prévisions de recrutements de cadres 2026*, avril 2026

> *Perspectives sur les pratiques de recrutement de cadres en 2035*, mars 2026

> *Les métiers cadres porteurs - Edition 2026*, février 2026

ISBN 2826-8741 (Collection « Recrutement »)
Cette étude a été réalisée par la direction données et études (DDE) de l'Apec.
Directrice de la DDE : Hélène Garner
Responsable du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron
Équipe projet : Valentine Henrard, Thomas Simon
Maquette : Caracter

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

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 1er 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).

Mai 2026

apec