



Pratiques de recrutement de cadres 2025

Des entreprises moins offensives dans leurs stratégies de *sourcing*

■ Avec le retournement de tendance que connaît le marché de l'emploi cadre, les difficultés de recrutement se sont atténuées

→ Parmi les entreprises ayant recruté au moins un cadre en 2024, 54 % ont rencontré des difficultés de recrutement (-6 pts vs 2023) dans un contexte de forte baisse du volume de recrutements de cadres (-8 % vs 2023).

→ La principale difficulté évoquée par les recruteurs reste le faible nombre de candidatures reçues.

■ Face à cette baisse des difficultés à pourvoir les postes de cadres, les entreprises sont moins pro-actives dans leurs stratégies de *sourcing*

→ Les entreprises réduisent leur recours aux intermédiaires du recrutement (47 %, -3 pts vs 2023), notamment dans le secteur des services à forte valeur ajoutée (39 %, -13 pts) dans lequel les besoins en compétences cadres se sont nettement réduits en 2024.

→ Le recours à l'approche directe est également en recul (66 %, -3 pts vs 2023), surtout dans les PME (-4 points).

→ La publication d'une offre d'emploi et la mobilisation de leur réseau de contacts (professionnels et personnels) demeurent les canaux les plus efficaces pour recruter : ils ont permis à 81 % des entreprises de finaliser leurs recrutements de cadres en 2024.

■ Si l'utilisation de logiciels de recrutement progresse dans les grandes entreprises, l'usage des outils d'IA pour recruter reste balbutiant

→ En 2024, 50 % des grandes entreprises utilisent des logiciels de recrutement et de gestion de candidatures (type SIRH et ATS) pour leurs recrutements de cadres, soit 12 points de plus qu'en 2021.

→ En revanche, l'usage d'outils d'IA pour le recrutement reste encore confidentiel. Cela concerne 4 % des entreprises ayant recruté des cadres en 2024. Elles sont toutefois 11 % à envisager de le faire à l'avenir, notamment pour gagner du temps.

Sommaire

03

Les difficultés de recrutement diminuent

05

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

07

Le recours à la lettre de motivation et à la présélection téléphonique se stabilise

09

L'offre d'emploi reste le premier canal ayant abouti à l'embauche

10

L'utilisation de logiciels de recrutement progresse, tandis que le recours à l'IA est encore balbutiant

Méthodologie

L'édition 2025 du baromètre des pratiques de recrutement de cadres repose sur une enquête téléphonique réalisée du 14 janvier au 14 février 2025 auprès de 1 150 entreprises de 10 salarié.es et plus du secteur privé ayant recruté au moins un cadre au cours de l'année 2024.

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 répertoire des entreprises et des établissements de l'Insee.

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

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

Les difficultés de recrutement diminuent

La baisse des recrutements de cadres s'accompagne d'une réduction des difficultés à pourvoir les postes

En 2024, la croissance économique est restée faible, proche de 1 %¹ et la dynamique que le marché de l'emploi cadre connaissait depuis trois ans s'est infléchie : les recrutements de cadres ont connu une baisse de 8 % par rapport à 2023. Ce retournement de tendance a été particulièrement marqué dans les secteurs parmi les plus forts pourvoyeurs d'emplois cadres que sont les services à forte valeur ajoutée (-10 %), et notamment dans les activités informatiques (-18 %)².

Dans ce contexte, les difficultés de recrutement, qui avaient atteint un niveau record en 2022, poursuivent leur baisse amorcée l'an passé. En 2024, un peu plus de la moitié des entreprises de 10 salarié.es et plus (54 %) considèrent qu'une partie au moins de leurs

recrutements ont été difficiles, soit une diminution de 6 points par rapport à 2023. Le niveau de difficultés reste toutefois supérieur à celui connu avant la crise sanitaire (48 % en 2019). La baisse, qui concerne toutes les tailles d'entreprises, est plus marquée pour les plus petites PME (de 10 à 49 salarié.es) et les grandes entreprises (respectivement -9 points et -8 points). Elle est également nettement plus importante dans les secteurs des services à forte valeur ajoutée (-14 pts) et de l'industrie (-9 pts) – secteurs qui ont vu leurs recrutements de cadres diminuer significativement en 2024, ainsi qu'en Île-de-France (-12 pts).

En revanche, la durée moyenne du dernier recrutement de cadre, qui s'était stabilisée autour de douze semaines l'an passé, n'évolue pas.

La principale difficulté évoquée par les recruteurs reste le faible nombre de candidatures reçues

En 2024, comme les années précédentes, la principale difficulté évoquée par l'ensemble des recruteurs est le faible nombre de candidatures reçues : 74 % des entreprises ayant rencontré des difficultés à recruter des cadres déclarent y avoir été confronté. Néanmoins, cette part baisse significativement par rapport à l'année précédente (-5 pts).

Si le décalage entre les candidatures reçues et les profils recherchés constitue toujours le 2^e motif de tension, les difficultés liées à l'identification des candidats possédant les compétences recherchées se placent maintenant en 3^e

position parmi les sources de difficulté les plus citées (62 %, + 4 pts vs 2023), devant la concurrence d'autres employeurs sur les mêmes profils (53 %, -12 pts).

Pour les grandes entreprises, pour lesquelles les tensions dans les recrutements se sont nettement relâchées en 2024, la principale difficulté rencontrée provient désormais du décalage entre les candidatures reçues et les profils recherchés (78 %), devant le faible nombre de candidatures reçues (72 %) et la concurrence avec d'autres employeurs sur les mêmes profils (68 %).

¹ Insee, *Note de conjoncture*, 18 mars 2025.

² Apec, *Prévisions Apec 2025 - Retournement de tendance pour les recrutements de cadres*, avril 2025.

La baisse des difficultés de recrutement se confirme

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

Ensemble

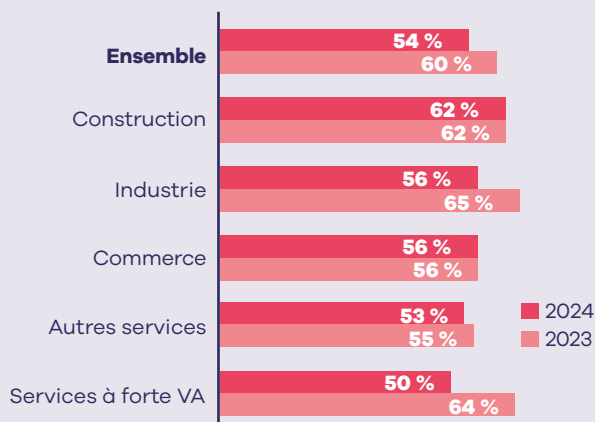
48 % 37 % 50 % 64 % 60 % 54 %

ETI/GE
(250 sal. et +)

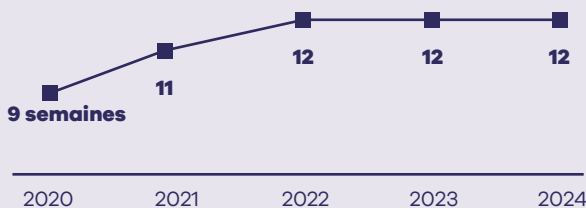


PME
(10 à 249 sal.)

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



Durée moyenne du dernier recrutement de cadre

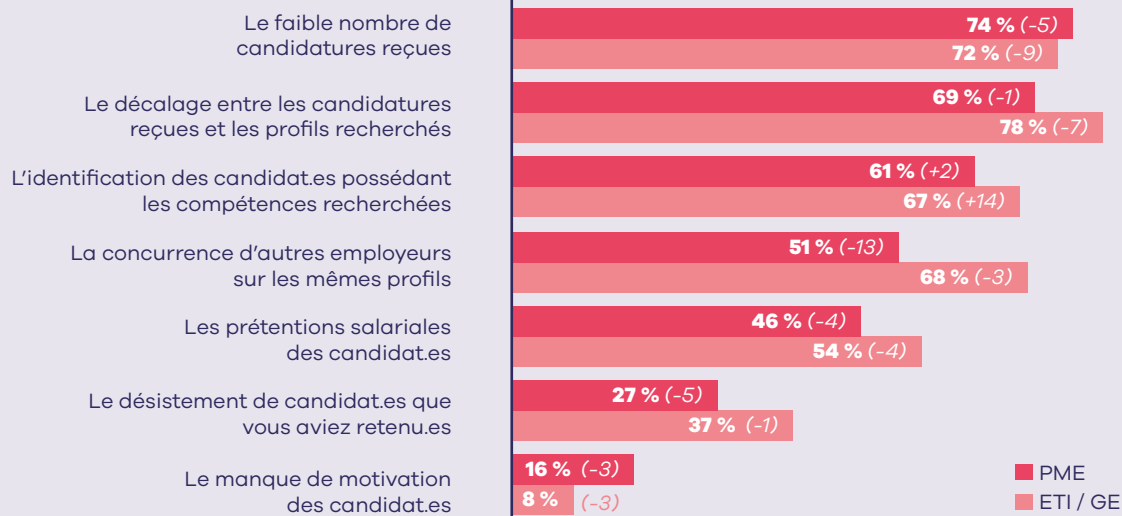


Base : entreprises de 10 salarié.es et plus ayant recruté au moins un cadre
Source : Apec, 2025

Des sources de difficultés de recrutement multiples

Nature des difficultés rencontrées par les entreprises lors de leurs recrutements de cadres en 2024, par taille d'entreprise

(évolution vs 2023)



Base : entreprises de 10 salarié.es et plus ayant rencontré des difficultés pour leurs recrutements de cadres
Source : Apec, 2025

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

Moins proactives dans leurs stratégies de *sourcing*, les entreprises continuent toutefois de diversifier leurs canaux de recrutement

Alors qu'elles éprouvent moins de difficultés à pourvoir leurs postes de cadres, les entreprises se montrent moins offensives dans la recherche de candidats. Ainsi, en 2024, un peu moins de la moitié des entreprises (47 %) ont eu recours à un intermédiaire (cabinet de recrutement ou de chasse, agence d'intérim, etc.) pour au moins un recrutement de cadre. Cette proportion connaît une légère baisse (-3 pts vs 2023), après avoir fortement augmenté entre 2020 et 2023 conjointement à la hausse des difficultés de recrutement sur cette période. La baisse du recours à un intermédiaire est particulièrement marquée dans le secteur des services à forte valeur ajoutée (39 %, -13 pts), dans lequel le relâchement des tensions de recrutement a été le plus net.

Par ailleurs, la pratique consistant à multidiffuser les offres d'emploi se réduit. En 2024, 71 % des entreprises ont diffusé leurs offres d'emploi de cadres sur au moins deux canaux (entre sites d'emploi en ligne,

réseaux sociaux ou propre site de l'entreprise), soit deux points de moins qu'en 2023. En effet, face à la baisse des difficultés de recrutement, le besoin de visibilité des offres d'emploi peut devenir moins prioritaire. De même, le recours à l'approche directe, qui s'était développé entre 2020 et 2022 (+10 pts) connaît un léger repli depuis deux ans. En 2024, 66 % des entreprises ont eu recours à l'approche directe pour au moins un recrutement de cadre, soit trois points de moins qu'en 2023. Ce repli est particulièrement visible pour les PME (65 %, -4 pts).

Bien que moins offensives que les années précédentes dans leurs stratégies de *sourcing*, les entreprises continuent toutefois de solliciter un large éventail de canaux pour mener à bien leurs recrutements de cadres. En 2024, un tiers d'entre elles ont mobilisé plus de cinq canaux de recrutement (34 %, +1 pts vs 2023), et une large majorité utilisent quatre canaux ou plus (61 %, -2 pts).

L'offre d'emploi et le réseau de contacts demeurent des canaux de *sourcing* incontournables

La hiérarchie des canaux mobilisés par les entreprises reste stable par rapport à 2023, dans les grandes entreprises comme dans les PME. La diffusion d'une offre d'emploi conserve son rôle central : 84 % des entreprises y ont eu recours pour au moins un de leurs recrutements de cadres (-2 pts vs 2023). Il s'agit d'une pratique incontournable dans les grandes entreprises (97 %, vs 82 % dans les PME). Vient en deuxième position la mobilisation du réseau de contacts personnels ou professionnels. Les trois

quarts des entreprises (76 %) y ont eu recours, une proportion stable depuis 2019. Il s'agit d'un canal particulièrement prisé des petites PME employant de 10 à 49 salarié.es (78 %).

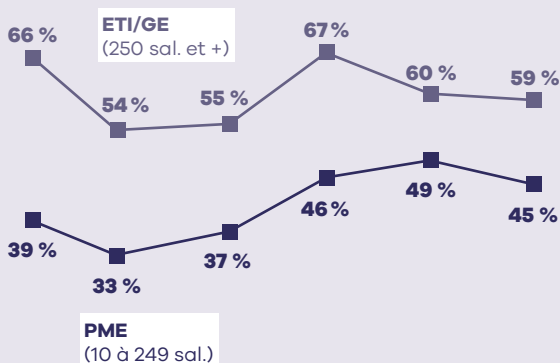
Le recours aux réseaux sociaux pour le *sourcing* de candidatures s'ancre dans les pratiques (73 %, -1 pt vs 2023) après avoir fortement progressé en 2021-2022, (+14 pts). Il est notamment très apprécié des grandes entreprises (86 %).

Les entreprises sont légèrement 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

Ensemble

42 % 35 % 40 % 48 % 50 % 47 %



Part des entreprises ayant diffusé leurs offres d'emploi sur au moins 2 canaux (site de l'entreprise, sites d'emploi en ligne ou réseaux sociaux)

Ensemble

60 % 57 % 65 % 71 % 73 % 71 %



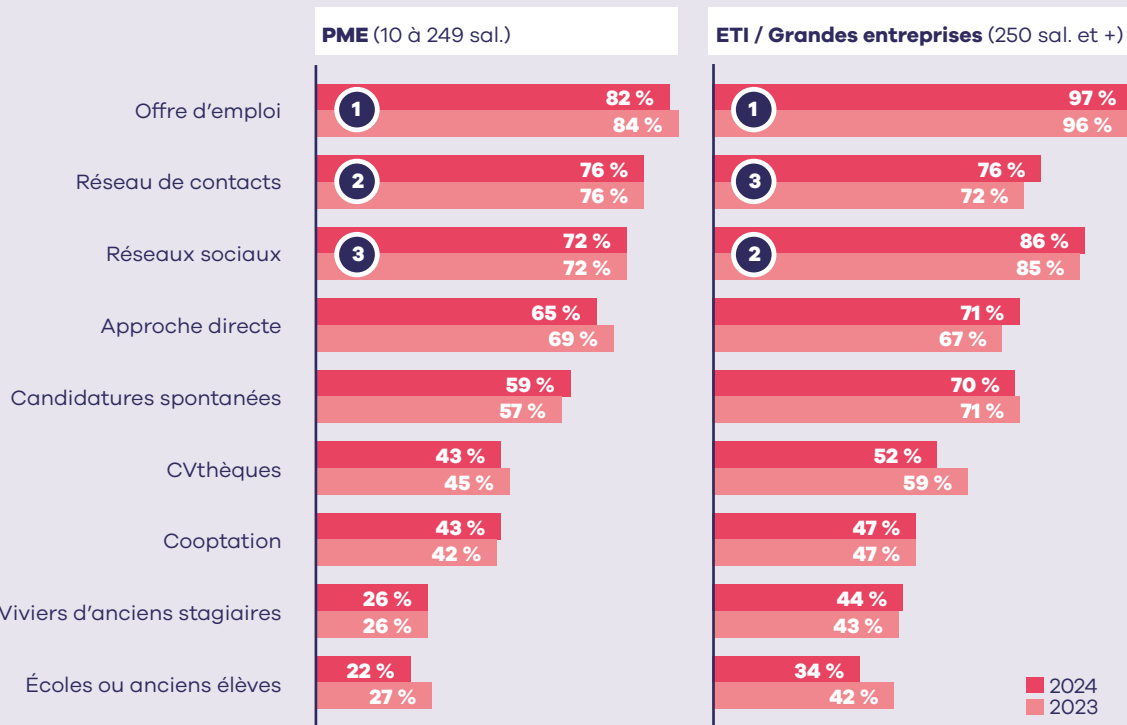
2019 2020 2021 2022 2023 2024

2019 2020 2021 2022 2023 2024

Base : entreprises de 10 salarié.es et plus ayant recruté au moins un cadre - Source : Apec, 2025

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 salarié.es et plus ayant recruté au moins un cadre - Source : Apec, 2025

Le recours à la lettre de motivation et à la présélection téléphonique se stabilise

La lettre de motivation a progressivement été supplantée par la présélection téléphonique dans les processus de recrutement

Ces deux dernières années, dans une optique de simplification du processus de sélection face aux difficultés de recrutement, les entreprises ont été de moins en moins nombreuses à exiger une lettre de motivation lors des candidatures. En 2024, cette tendance se stabilise et seule une entreprise sur deux a demandé au moins une fois une lettre de motivation aux candidats et candidates, alors qu'elles étaient près de 70 % à le faire avant 2022. Les PME sont plus nombreuses à s'en passer : 49 % la demandent contre 56 % des grandes entreprises.

Parallèlement au recul du recours à la lettre de motivation, les entreprises ont été de plus en plus nombreuses à pratiquer la présélection téléphonique (ou en visioconférence) pour effectuer un premier tri parmi les candidatures ayant attiré leur attention. En 2024, 69 % des entreprises y ont eu recours pour au moins un recrutement de cadres, dont 64 % systématiquement ou la plupart du

temps. Cette pratique est désormais largement adoptée dans toutes les tailles d'entreprises, mais reste plus fréquente dans les plus grandes, aux moyens humains plus importants pour mener ces pré-entretiens (80 %).

À travers la présélection téléphonique, les entreprises visent en priorité à évaluer la motivation des candidats et leur intérêt pour le poste (62 %), ainsi que leurs compétences techniques (56 %, et jusqu'à 64 % pour les postes dans les services à forte valeur ajoutée). Ainsi, cette préqualification téléphonique ne se limite pas à la vérification d'éléments factuels, tels que les attentes salariales des candidats (39 %) ou leur disponibilité (35 %). Elle remplit un rôle de pré-entretien d'embauche, durant lequel les entreprises s'assurent de l'adéquation des profils des candidats avec le poste à pourvoir.

Les fondamentaux en matière de tests de recrutement et de vérification des candidatures évoluent lentement

Le recours à des tests lors des recrutements de cadres connaît un recul progressif à moyen terme, notamment parmi les ETI/grandes entreprises, plus nombreuses à les pratiquer. En 2024, 56 % des entreprises employant 250 salarié.es ou plus ont soumis, pour au moins un de leurs recrutements de cadres, les candidates et candidats à un test, quel qu'en soit le type (test de mise en situation professionnelle, test de personnalité, etc.). Cette proportion a connu un recul progressif de 15 points par rapport au niveau enregistré en 2019. Parmi les PME, le recours à des

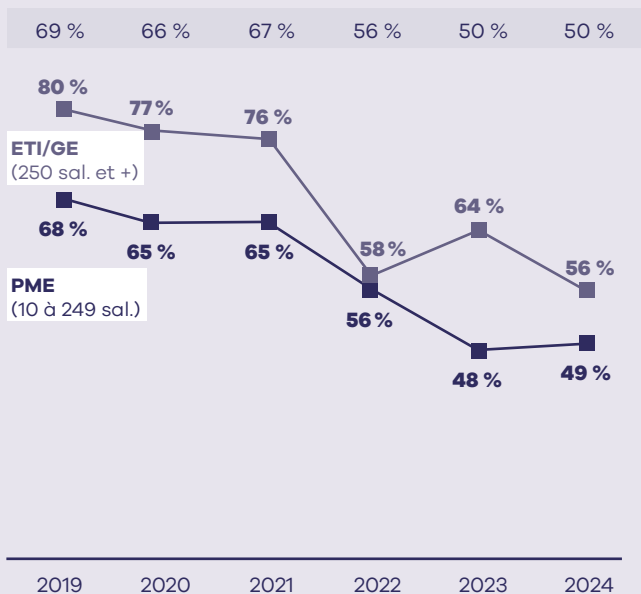
tests est moins répandu, mais cette tendance à la baisse a été moins prononcée (45 % en 2024, vs 49 % en 2019).

Les procédures de vérification des candidatures, quant à elles, n'évoluent pas sur le moyen terme, hormis pour la vérification de l'authenticité des diplômes que les entreprises sont de moins en moins nombreuses à effectuer. En 2024, 26 % des entreprises ont mené cette vérification au moins une fois, soit 13 points de moins en cinq ans.

La recours à la lettre de motivation et à la présélection téléphonique se stabilise

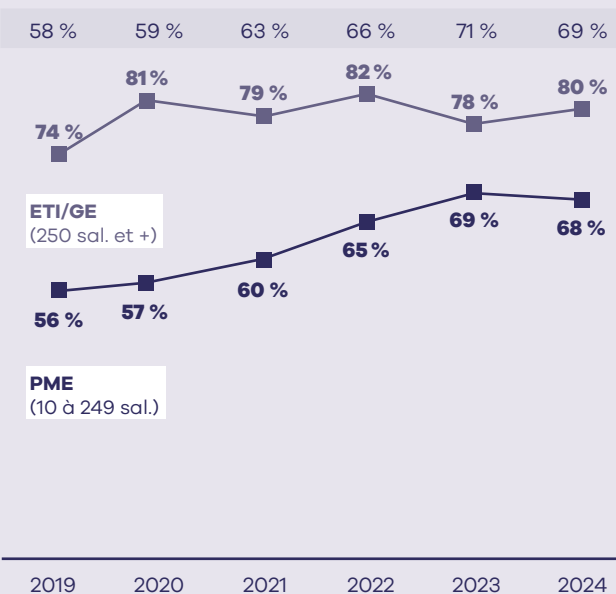
Demande d'une lettre de motivation aux candidates et candidats pour au moins un recrutement de cadre

Ensemble



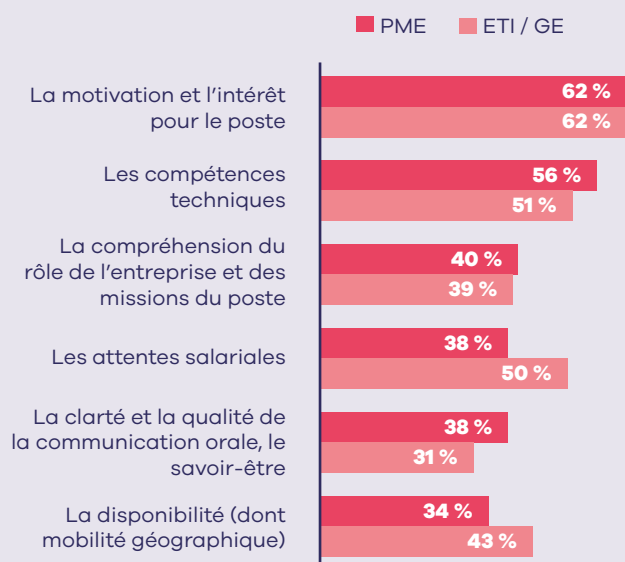
Présélection téléphonique pour au moins un recrutement de cadre

Ensemble

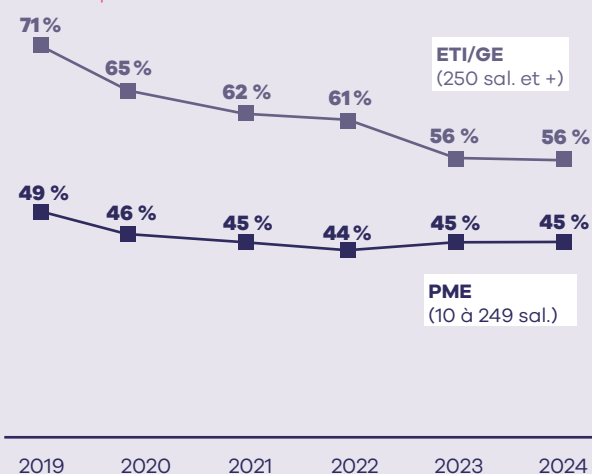


Base : Entreprises de 10 salariées et plus ayant recruté au moins un cadre - Source : Apec, 2025

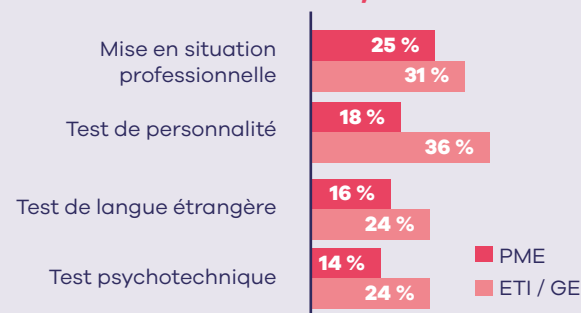
Éléments que les entreprises cherchent à évaluer en priorité lors de la présélection téléphonique, en 2024



Utilisation de tests pour au moins un recrutement de cadre, évolution par taille d'entreprise



Utilisation de tests pour au moins un recrutement de cadre, en 2024



Base : Entreprises de 10 salariées et plus ayant recruté au moins un cadre - Source : Apec, 2025

L'offre d'emploi reste le premier canal ayant abouti à l'embauche

La diffusion d'une offre d'emploi, notamment sur des sites d'emploi en ligne, demeure en 2024 le canal le plus efficace pour recruter des cadres : pour plus de la moitié des entreprises (54 % vs 55 % en 2023) c'est le canal qui leur a permis le plus souvent de rencontrer la ou le candidat finalement recruté. C'est même le cas pour 72 % des grandes entreprises. Les offres d'emploi en ligne restent incontournables pour atteindre les cadres en veille sur le marché de l'emploi. En effet, 88 % des cadres consultent au moins une offre d'emploi dans l'année, que ce soit sur les réseaux sociaux (LinkedIn essentiellement) ou sur les sites d'emploi en ligne³.

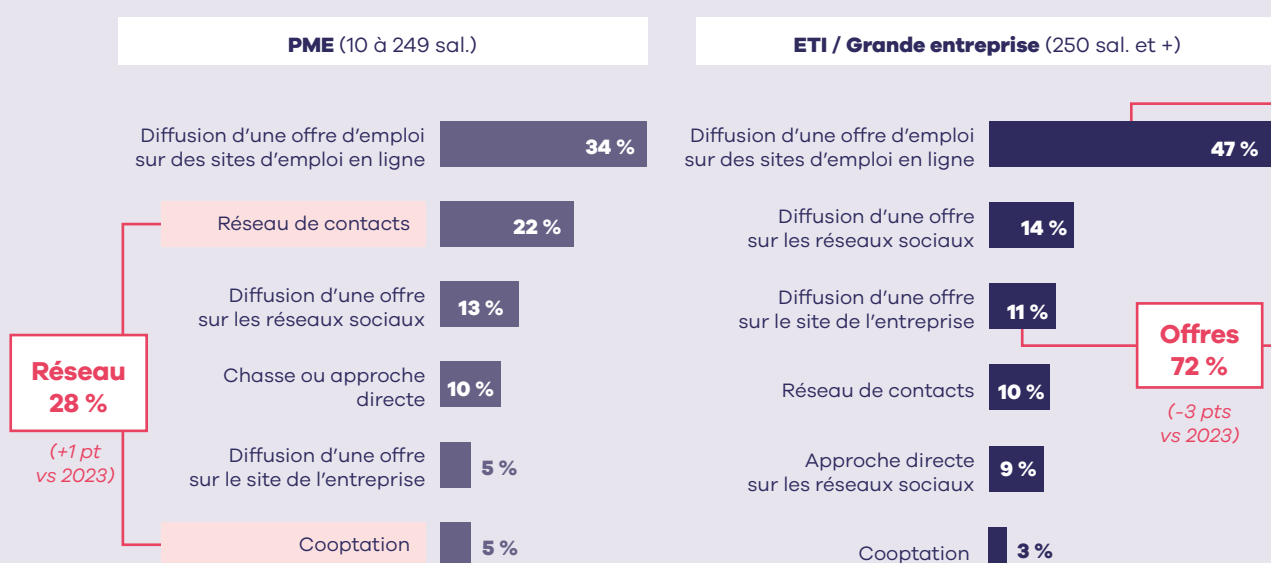
La sollicitation du réseau de contacts personnels ou professionnels⁴ ainsi que celui des salarié.es *via* la cooptation constituent également des canaux efficaces pour recruter, notamment dans les PME. En 2024, 28 % d'entre elles indiquent

que cela leur a permis le plus souvent de rencontrer la personne finalement recrutée contre 12 % pour les entreprises de plus grande taille.

De surcroît, les candidats finalement embauchés sont fréquemment déjà connus de l'entreprise, signe que le réseau professionnel peut jouer un rôle décisif dans les recrutements de cadres, quels que soient les canaux utilisés lors du recrutement. Ainsi, lors du dernier recrutement de cadres, dans 4 cas sur 10 (41 %, -1 pt vs 2023) la ou le candidat retenu était déjà connu de l'entreprise avant le processus de recrutement ou recommandé par une personne extérieure à l'entreprise. Les PME, pour lesquelles la mobilisation du réseau permet plus souvent de trouver des candidats, s'avèrent plus enclines que les grandes entreprises à recruter des cadres déjà connus ou recommandés (43 % vs 32 %).

³ Apec, *Les cadres en poste face au marché de l'emploi, 2024*.
⁴ Dont les viviers d'anciens stagiaires.

Top 6 des canaux ayant permis de rencontrer la ou le candidat recruté, par taille d'entreprise



Base : Entreprises de 10 salarié.es et plus ayant recruté au moins un cadre. Ensemble des recrutements de cadres.
 Source : Apec, 2025

L'utilisation de logiciels de recrutement progresse tandis que le recours à l'IA est encore balbutiant

L'utilisation d'un logiciel de recrutement reste limitée, mais progresse dans les grandes entreprises

La grande majorité des entreprises recrutant des cadres se contentent de logiciels bureautiques standard pour mener à bien ces processus de recrutements (78 %). Dans les grandes entreprises toutefois, dont les moyens financiers et les besoins de recrutements sont plus importants, l'utilisation d'un logiciel de recrutement progresse nettement, qu'il s'agisse d'un module de recrutement d'un logiciel RH (SIRH⁵) ou

d'un logiciel dédié au recrutement et à la gestion des candidatures (ATS⁶). En 2024, la moitié des entreprises employant 250 personnes et plus ont utilisé un logiciel de recrutement, alors qu'elles n'étaient que 38 % à le faire en 2021 (+12 pts). C'est le recours aux ATS qui a le plus progressé (+10 pts). L'utilisation de ces logiciels est moins répandue dans les PME (17 %) et la progression plus limitée (+ 3 pts vs 2021).

L'usage de l'IA par les entreprises dans leurs processus de recrutement demeure marginal

L'utilisation de l'intelligence artificielle s'est rapidement développée dans les entreprises ces derniers mois. Ainsi, en mars 2025, 53 % des grandes entreprises acceptent voire encouragent l'utilisation des outils d'intelligence artificielle par leurs collaborateurs, part qui a progressé de 23 points en moins d'un an⁷. C'est également le cas de 46 % des PME (+20 pts) et de 41 % des TPE (+10 pts).

Cet usage de plus en plus fréquent semble encore peu concerner les activités de recrutement, ou alors pas de façon structurée. Seules 4 % des entreprises ayant recruté un cadre en 2024 déclarent avoir intégré l'usage direct d'outils d'intelligence artificielle dans leur processus de recrutement et dans la plupart des cas se limitent à les solliciter pour la rédaction d'offre. On peut toutefois noter que certains

logiciels de recrutement et de gestion de candidatures utilisés par les entreprises peuvent intégrer des fonctionnalités d'IA.

Aussi, tout comme les cadres qui utilisent encore peu l'IA dans leurs candidatures mais sont nombreux à l'envisager à l'avenir, les entreprises sont un peu plus nombreuses à envisager de recourir aux outils d'IA pour leurs futurs recrutements de cadres : 10 % des PME et 16 % des grandes entreprises.

Le gain de temps semble être le principal bénéfice attendu de l'IA. Les entreprises n'ayant pas recours à l'IA estiment en majorité que, si elles l'utilisaient, cela pourrait leur permettre de gagner du temps (62 %). Elles sont plus partagées quant à l'économie de certains coûts qu'elle offrirait (48 %) et à l'intérêt de l'IA pour recruter de meilleurs profils (39 %).

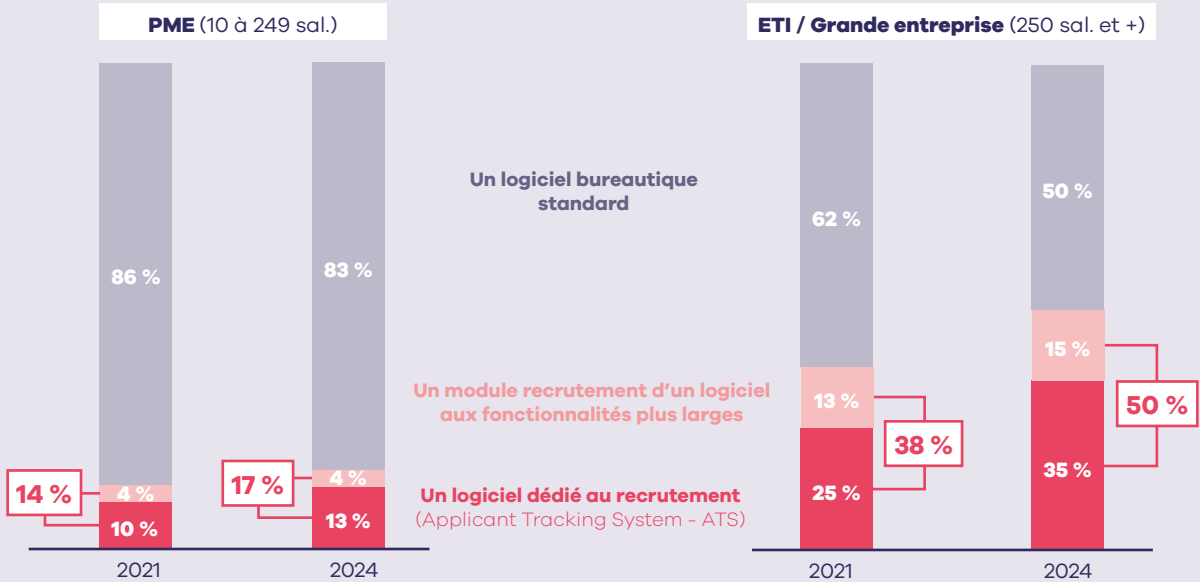
⁵ Système d'information des ressources humaines, qui peut comprendre différents modules : recrutement, gestion des carrières en interne, formation continue, entretiens d'évaluation, etc.

⁶ *Applicant Tracking System*. Logiciel conçu spécifiquement pour faciliter et automatiser la gestion des candidatures au sein des entreprises : diffusion des offres d'emploi sur des dizaines de sites de recrutement simultanément, collecte et tri des candidatures, sélection et contacts avec les candidats...

⁷ Apec, enquête auprès de 1 000 entreprises employant au moins un cadre en mars 2025 et juin 2024, à paraître.

Les logiciels de recrutement sont de plus en plus utilisés par les grandes entreprises

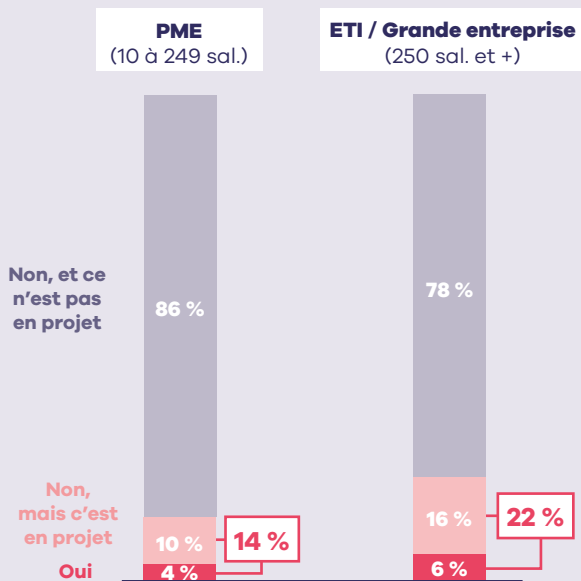
Part d'entreprises ayant utilisé un logiciel de recrutement pour leurs recrutements de cadres



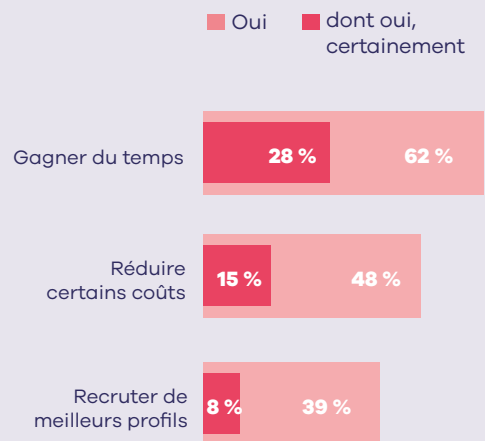
Base : Entreprises de 10 salariés et plus ayant recruté au moins un cadre.
Source : Apec, 2025

Le recours à l'IA reste encore confidentiel

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



Bénéfices attendus de l'utilisation d'outils d'IA dans les recrutements par les entreprises n'y ayant pas recours



Base : Entreprises de 10 salariés et plus ayant recruté au moins un cadre.
Source : Apec, 2025

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 ET PROCESSUS »

- > *Prévisions 2025 de recrutements de cadres*, avril 2025
- > *IA générative et recherche d'emploi des cadres*, février 2025
- > *Baromètre Apec – 1^{er} trimestre 2025*, janvier 2025
- > *Le recours des PME aux cabinets privés de recrutement*, décembre 2024



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

ISSN 2681-2819 (COLLECTION RECRUTEMENT)

Cette étude a été réalisée par la direction données et Études (DDE) de l'Apec.

Directeur de la DDE : Hélène Garner

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron

Équipe projet : Valentine Henrard, Thomas Simon

Maquette : Caracter

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 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).