Novembre 2026

Les recrutements de cadres dans les TPE et les PME

Des processus de recrutement moins formels que dans les grandes entreprises et des leviers d'attractivité spécifiques

apec

Sommaire

05 **Portrait des TPE-PME employeuses de cadres**

08 **Caractéristiques des cadres salariés de TPE-PME**

14 **Pratiques de recrutement de cadres dans les PME**

26 **Besoins en accompagnement au recrutement des PME**

30 **Image des TPE-PME et leviers d'attractivité**

35 **Relation des cadres de TPE-PME à leur entreprise**

40 **L'offre de l'Apec pour les entreprises**

Méthodologie

Ce document s'appuie sur différents travaux menés par l'Apec, notamment :

- Le **baromètre des pratiques de recrutement de cadres**, mené chaque année auprès d'un échantillon représentatif de 1 150 entreprises de 10 salariés et plus ayant recruté au moins un cadre au cours de l'année;
- Le **baromètre des intentions de recrutement et de mobilité**, mené chaque trimestre auprès d'un échantillon représentatif de 1 000 entreprises employant au moins un cadre, et d'un échantillon représentatif de 2 000 cadres du secteur privé;
- L'enquête sur **le recours aux cabinets par les PME pour leurs recrutements de cadres**, menée par l'Apec en 2024;
- L'enquête sur **le regard des recruteurs sur les processus de recrutement**, menée par l'Apec en 2025;
- L'exploitation de données publiques par l'Apec.

Principaux enseignements

- **Les TPE-PME représentent la quasi-totalité des entreprises employeuses de cadres et elles emploient la moitié des cadres du privé**

  On dénombre un peu plus de 600 000 TPE-PME salariant au moins un cadre en France en 2024. Elles représentent 99 % des entreprises employeuses de cadres. Ce sont majoritairement (70 %) des TPE (moins de 10 salariés).

  Plus de la moitié d'entre elles (58 %) sont dans le secteur des services, dont 30 % dans les services à forte valeur ajoutée (activités informatiques, ingénierie R&D, conseil, banque-assurance, communication-média, activités juridiques et comptables). Elles sont en grande partie localisées en dehors de l'Île-de-France (72 %).

  Parmi les 4,6 millions de cadres du secteur privé, la moitié (2,3 millions) travaille dans une TPE-PME. Leur profil, en termes de répartition par sexe et par âge, est proche de celui des cadres d'entreprises de taille intermédiaire et de grandes entreprises (ETI-GE). Au sein des TPE-PME, les cadres sont plus fréquemment dans des fonctions de direction générale (16 %) ou commerciales (16 %). La rémunération annuelle médiane des cadres en TPE-PME est plus faible que celle des cadres d'ETI-GE (50 k€ vs 58 k€). Ils ont un peu moins fréquemment accès au télétravail.

- **Dans les PME, des processus de recrutement de cadres moins formels que dans les grandes entreprises et un recours au réseau particulièrement décisif**

  Bien que les tensions de recrutement aient reculé ces dernières années, la moitié des PME ayant recruté un cadre en 2025 ont rencontré des difficultés pour le faire.

  Pour recruter des cadres, les PME mobilisent un nombre de canaux plus réduit que les plus grandes structures. Si la diffusion d'une offre d'emploi est centrale pour les PME, le réseau de contacts constitue également un canal particulièrement efficace.

  Les PME, tout comme les ETI-GE, peuvent éprouver certaines difficultés à évaluer les compétences des candidats. Les PME sont notamment un peu plus nombreuses à juger difficile l'évaluation des compétences comportementales (51 % vs 46 %). Elles les évaluent en effet un peu moins fréquemment *via* des tests spécifiques ou des mises en situation dédiées que les entreprises de plus grande taille. Elles sont par ailleurs moins nombreuses que les ETI-GE (83 % vs 91 %) à estimer que le choix du candidat finalement recruté est facile.
  Peu de PME recrutant des cadres s'appuient sur un logiciel de recrutement (17 %) ou sur l'IA (7 %), bien que le recours à ces outils gagne du terrain.

Principaux enseignements

- **Les PME ont un peu moins fréquemment recours à un intermédiaire du recrutement que les ETI-GE**

  Parmi les PME ayant recruté au moins un cadre au cours de l'année, près de quatre sur dix ont eu recours à un intermédiaire du recrutement contre un peu plus de la moitié des ETI-GE. Les PME, comme les entreprises de plus grande taille, le font en premier lieu pour pourvoir des postes stratégiques. Elles y ont également majoritairement recours lorsqu'elles font face à un besoin urgent où lorsqu'elles recherchent des profils rares.

- **En termes d'attractivité, les TPE-PME sont jugées comme offrant plus de polyvalence dans les missions, mais des perspectives de carrière plus limitées**

  Aux yeux des cadres dans leur ensemble, les TPE-PME offrent, par rapport aux plus grandes structures, une proximité plus étroite avec la direction (ainsi qu'une stratégie d'entreprise plus lisible), une plus large polyvalence dans les missions, et une meilleure reconnaissance professionnelle. Les TPE-PME sont en revanche jugées moins favorablement s'agissant de la rémunération proposée, des perspectives d'évolution professionnelle ou de la stabilité de l'emploi.

- **Les TPE-PME ont un potentiel d'attractivité notable auprès des cadres de grandes structures**

  Les TPE-PME exercent un attrait non négligeable auprès des cadres de plus grandes entreprises : 30 % d'entre eux souhaiteraient intégrer une TPE-PME s'ils devaient changer d'entreprise.

- **Les cadres de TPE-PME sont satisfaits de leur situation professionnelle et attachés à leur entreprise**

  Les cadres de TPE-PME, comme ceux d'ETI-GE, sont dans leur grande majorité satisfaits de leur situation professionnelle (respectivement 81 % et 82 %). En comparaison avec leurs homologues employés dans de plus grandes structures, ils sont moins nombreux à ressentir un manque d'intérêt pour leur poste (35 % *vs* 40 %) ou à s'estimer démotivés par la lourdeur des process (18 %, *vs* 32 %). Les cadres de TPE-PME s'estiment par ailleurs très largement investis dans leur travail (91 %) et expriment un fort attachement à leur entreprise (75 %).

01.
Portrait des TPE-PME employeuses de cadres

Une peu plus de 600 000 TPE-PME salariant au moins un cadre en France en 2024

1 484 220 entreprises de 1 salarié.e et plus

614 560 entreprises employant au moins un cadre

dont 606 630 TPE-PME (99 %)

116 800 entreprises employeuses de cadres ayant recruté au moins un cadre en 2025

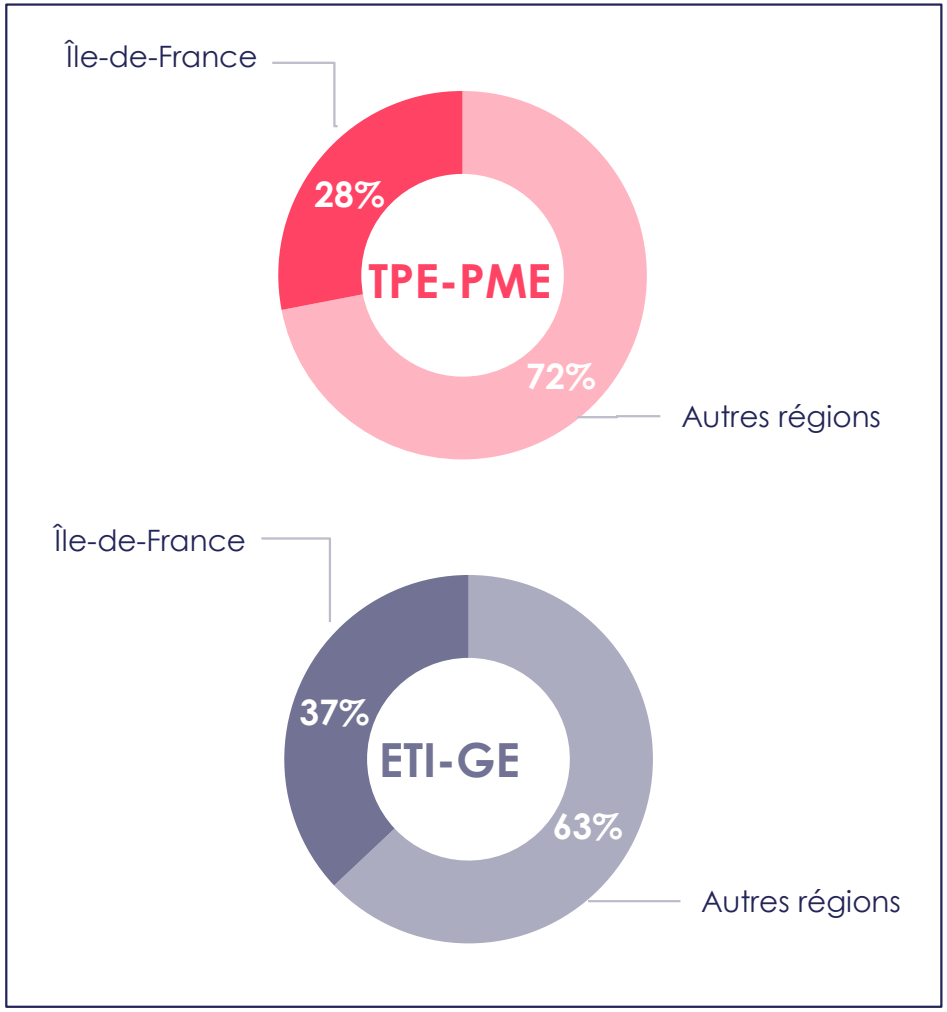
dont 109 800 TPE-PME (94 %)

TPE-PME : petites et moyennes entreprises - **moins de 250 salarié.es** (y compris TPE, très petites entreprises de moins de 10 salarié.es)
ETI-GE : entreprises de taille intermédiaire et grandes entreprises **- 250 salarié.es et plus**

Source : Insee, BTS 2024, traitements Apec et Apec, baromètre des intentions de recrutement de cadres du 1er trimestre 2026.

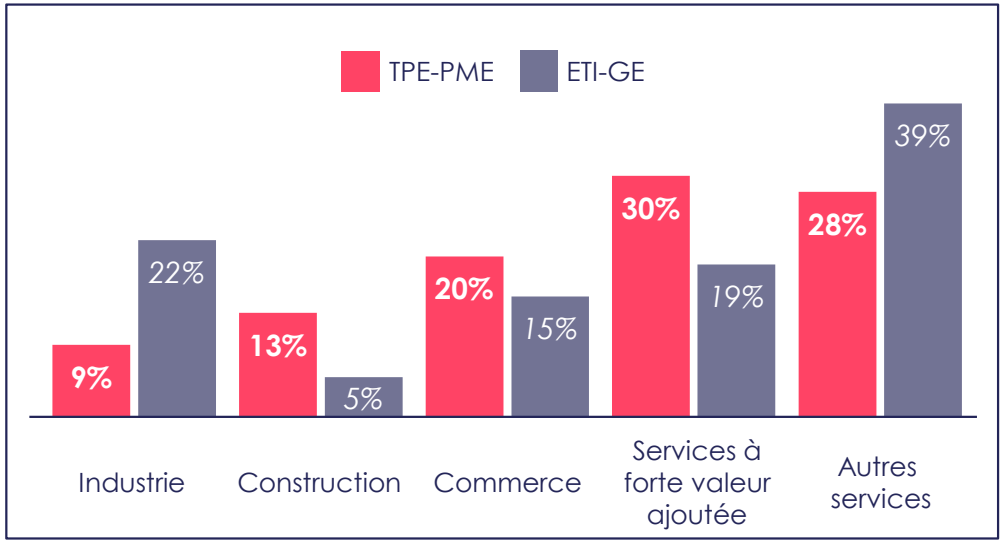
Plus des deux tiers des entreprises de moins de 250 salarié.es sont des TPE

> Répartition géographique des TPE-PME et ETI-GE ayant au moins un cadre



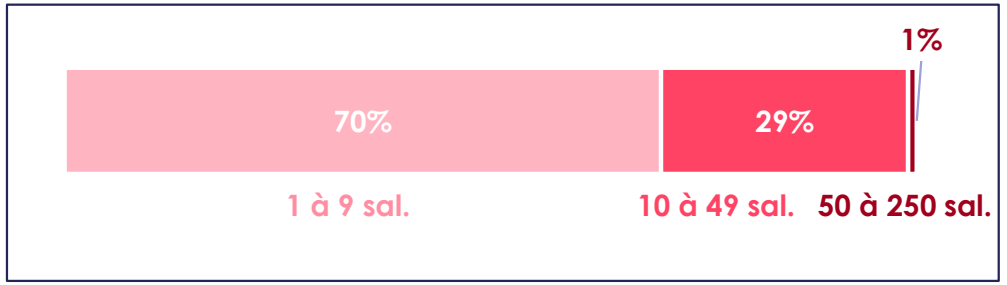
Source : Insee, BTS 2024, traitements Apec.

> Répartition des TPE-PME et ETI-GE ayant au moins un cadre, par secteur d'activité



Source : Insee, BTS 2024, traitements Apec.

> Répartition des TPE-PME ayant au moins un cadre, par taille

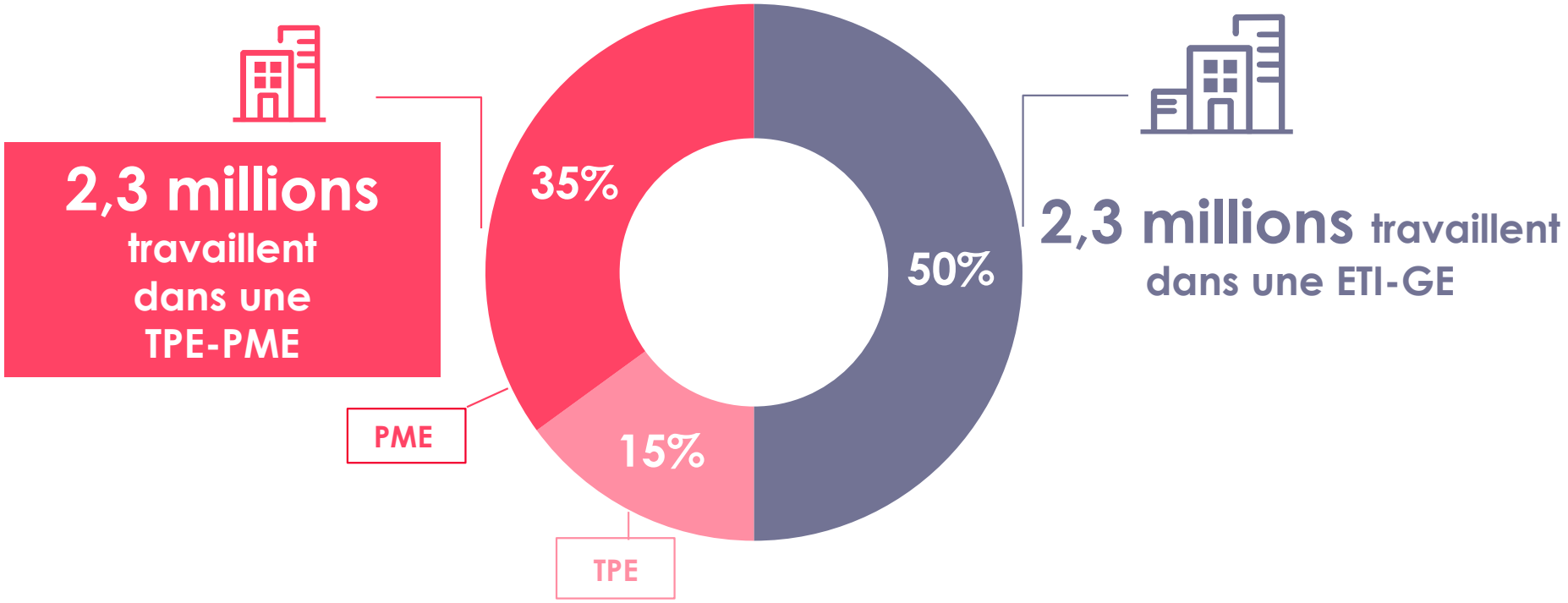


Source : Insee, BTS 2024, traitements Apec.

02.
Caractéristiques des cadres salariés de TPE-PME

La moitié des cadres du secteur privé sont employés dans une TPE-PME

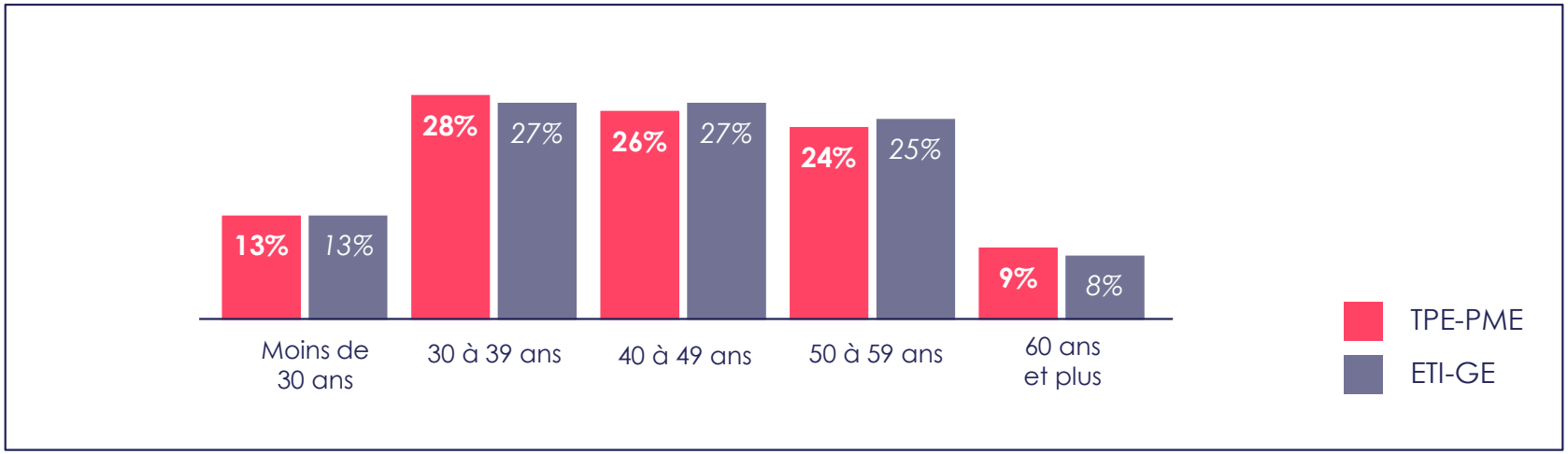
4,6 millions de cadres du secteur privé



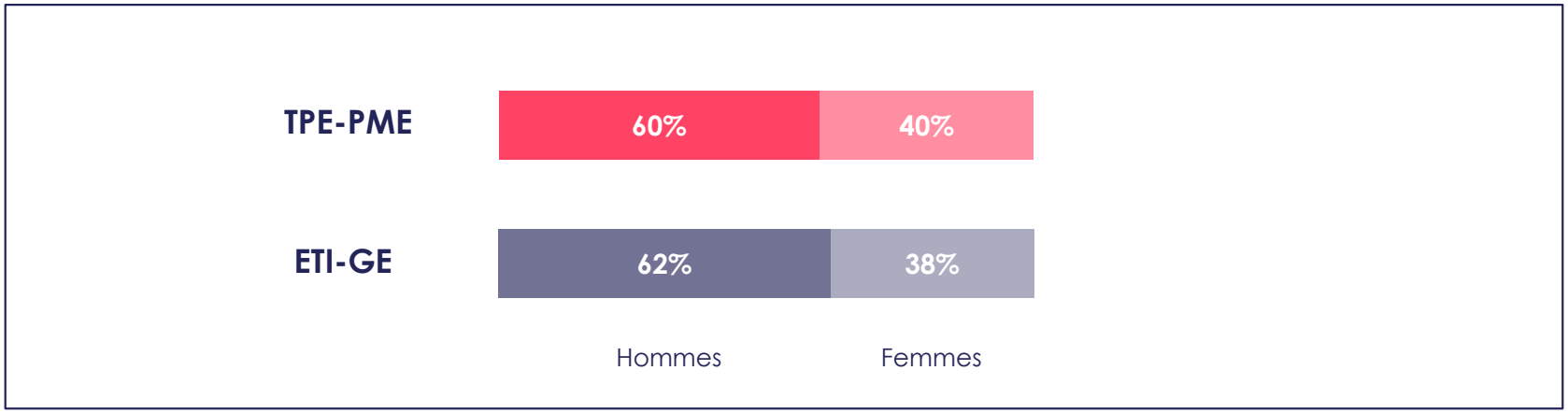
Champ : cadres du secteur privé en emploi
Source : Insee, BTS 2024, traitements Apec

Le profil des cadres travaillant dans les TPE-PME est proche de celui des cadres des ETI-GE

> Répartition des cadres par âge selon la taille de l'entreprise



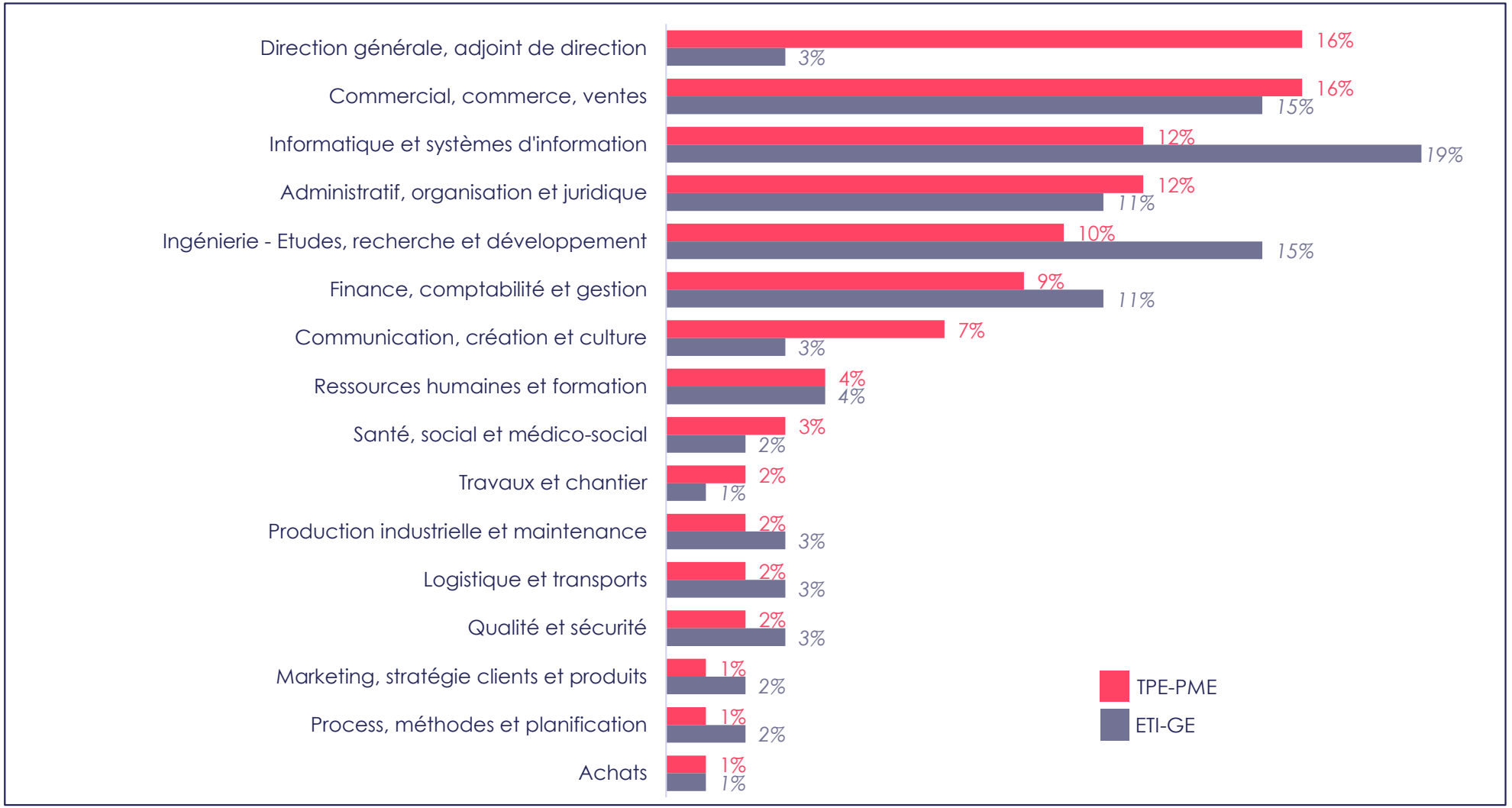
> Répartition des cadres par sexe selon la taille de l'entreprise



Champ : cadres du secteur privé en emploi
Source : Insee, BTS 2024, traitements Apec

Des cadres de TPE-PME répartis dans toutes les fonctions cadres, y compris celles de dirigeants

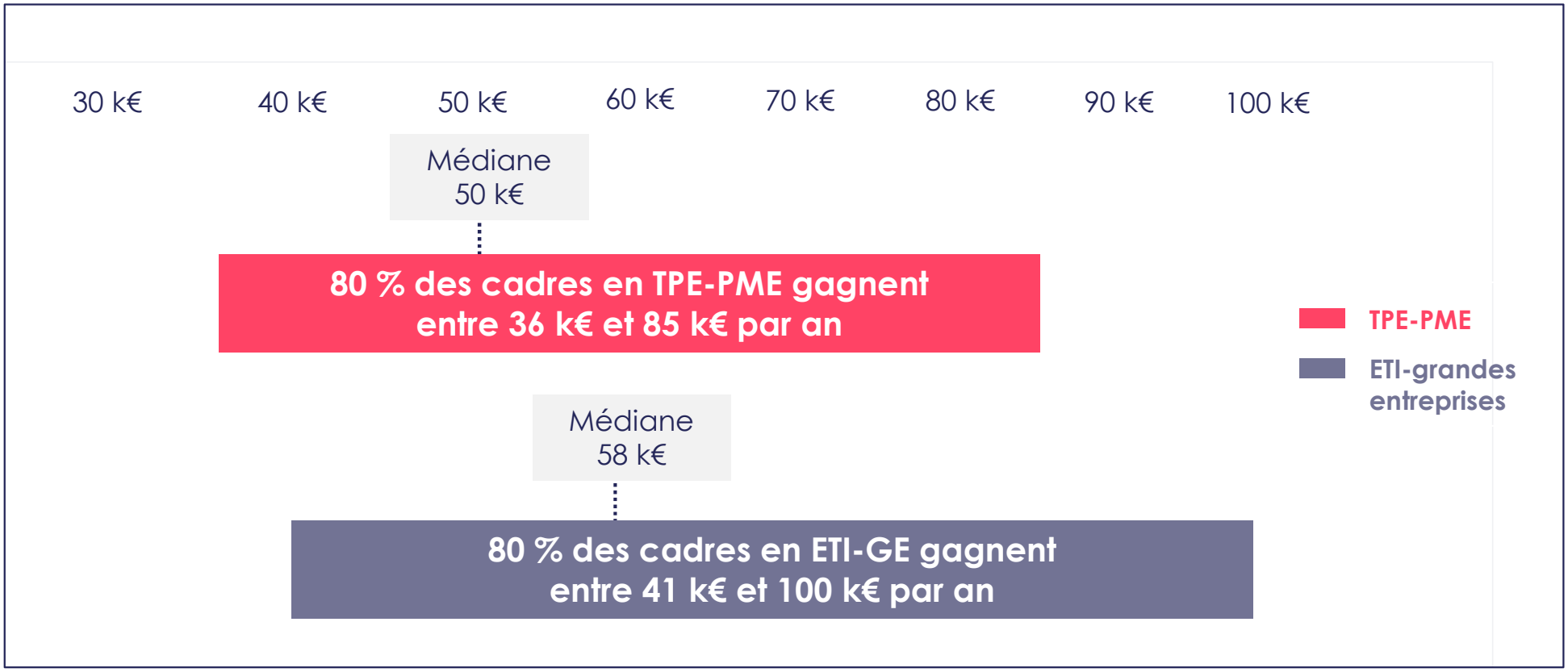
> Répartition des cadres par taille d'entreprise selon 16 fonctions



Champ : cadres du secteur privé en emploi
Source : Insee, BTS 2024, traitements Apec

La rémunération médiane des cadres en TPE-PME est inférieure de 16 % à celle des cadres en ETI-GE

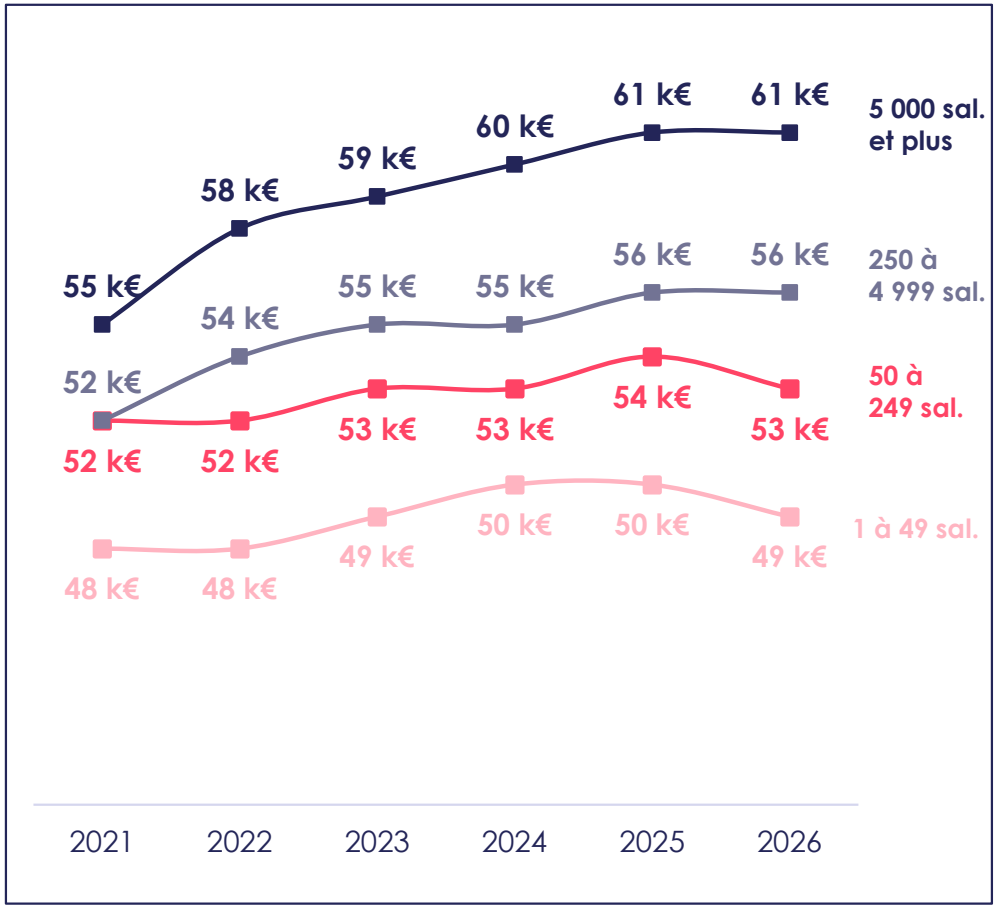
> Distribution de la rémunération brute annuelle (fixe + variable) en 2026



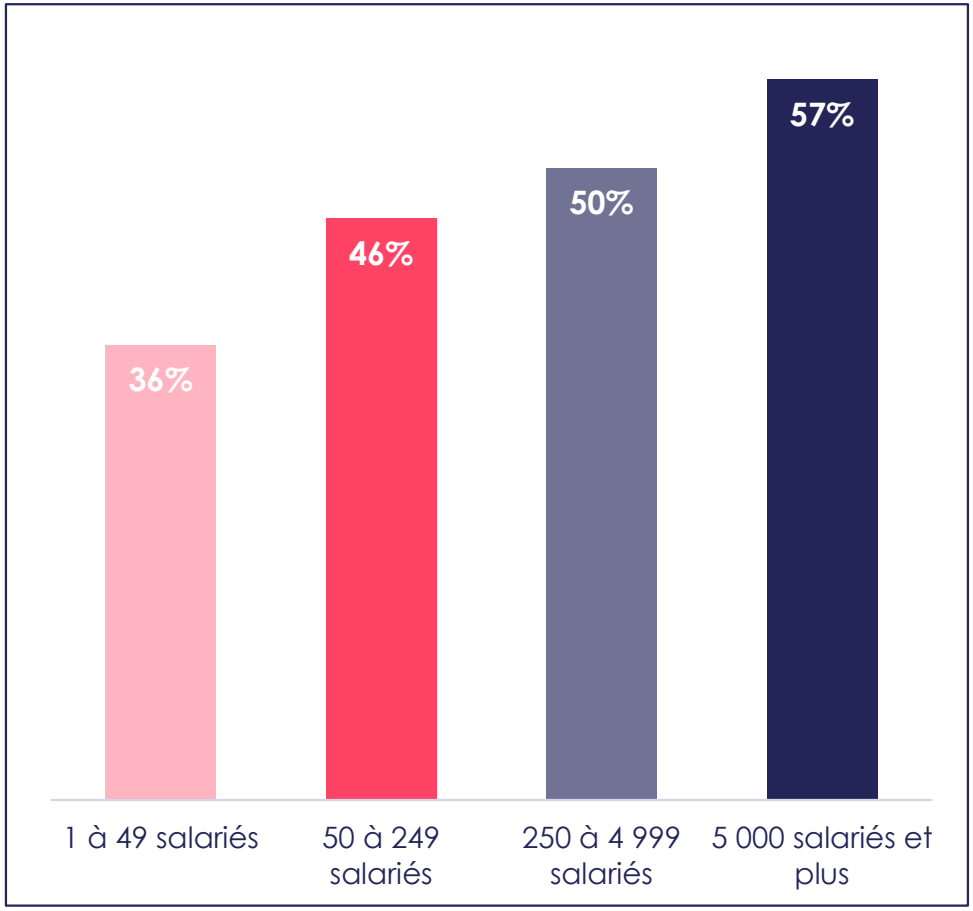
Base : cadres du secteur privé en emploi. Rémunération annuelle brute des cadres (fixe + variable) au 30 juin 2026.
Source : Apec, Baromètre de la rémunération des cadres, nov. 2026

Les écarts de rémunération entre cadres de petites et grandes entreprises se sont creusés ces dernières années

> Evolution de la rémunération médiane des cadres par taille d'entreprise entre 2021 et 2026



> Part de cadres ayant bénéficié d'une augmentation en 2026, selon la taille de leur entreprise



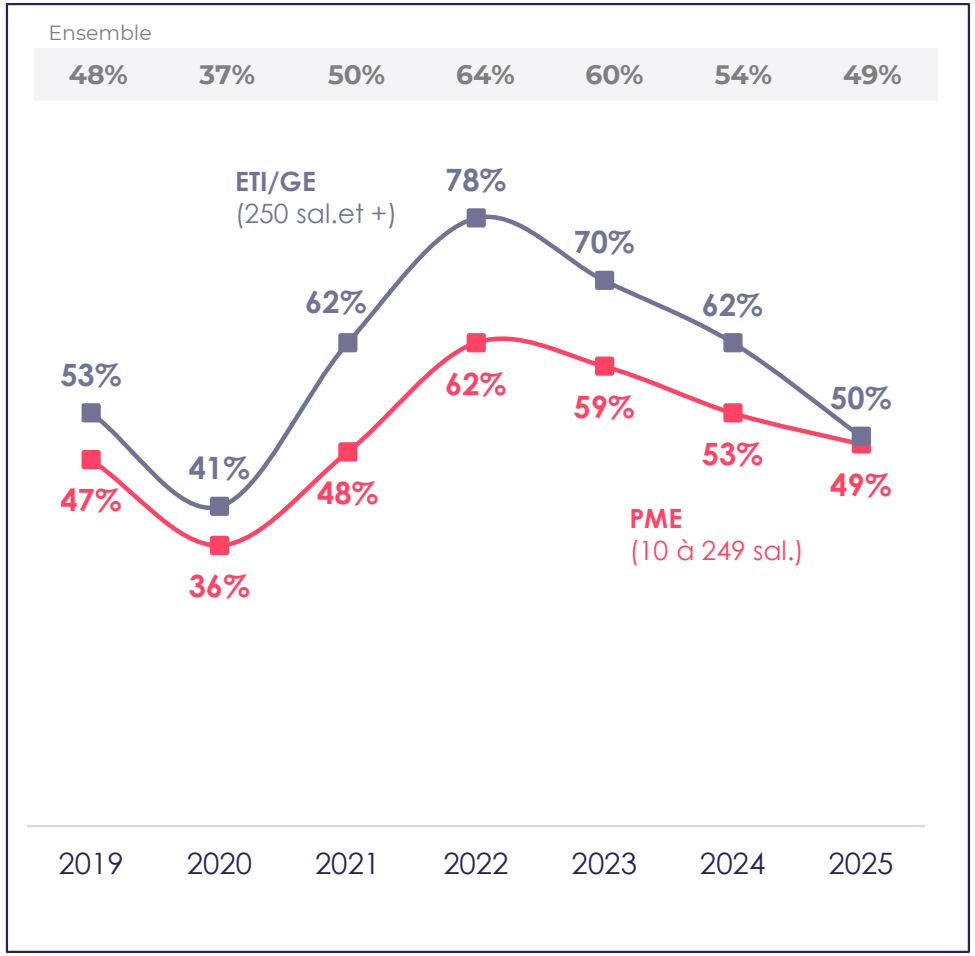
Base : cadres du secteur privé en emploi. Rémunération annuelle brute des cadres (fixe + variable) au 30 juin 2026.
Source : Apec, Baromètre de la rémunération des cadres, nov. 2026

03.
Pratiques de recrutement de cadres dans les PME

Des processus moins formels que dans les grandes entreprises, s'appuyant plus fortement sur le réseau

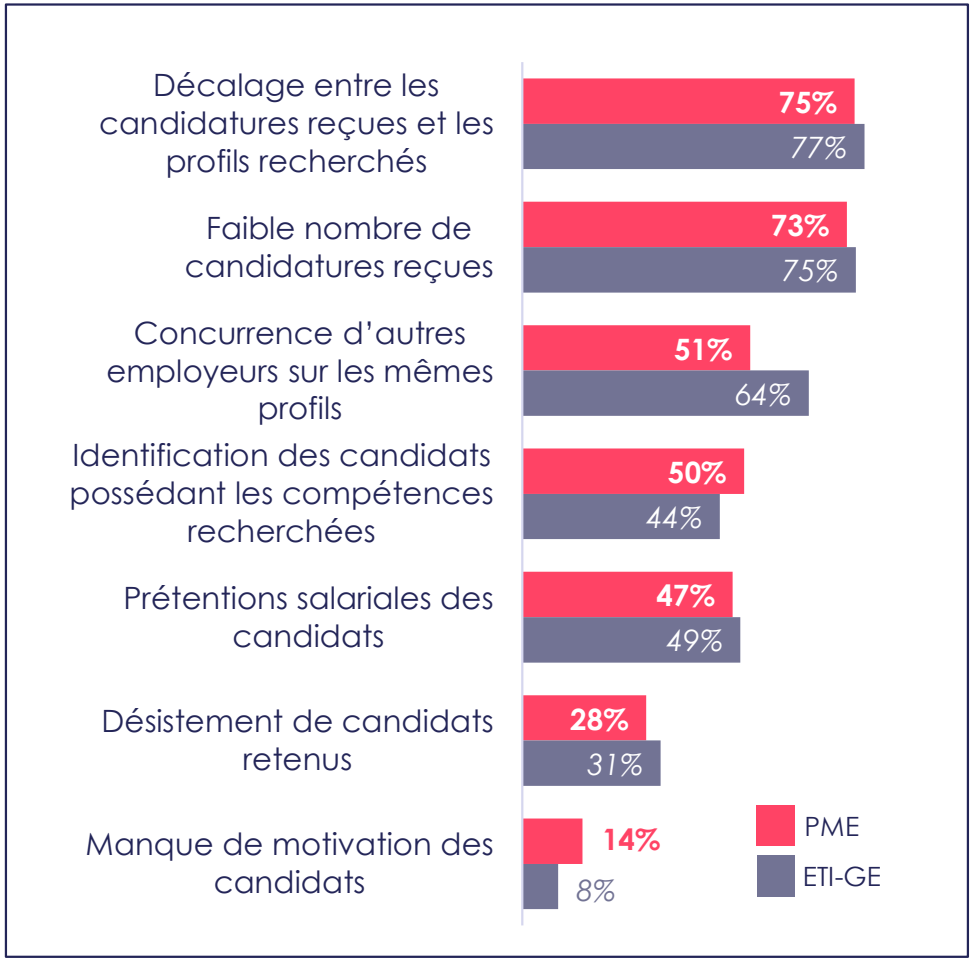
La moitié des PME, comme des ETI-GE, rencontre des difficultés dans ses recrutements de cadres

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



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

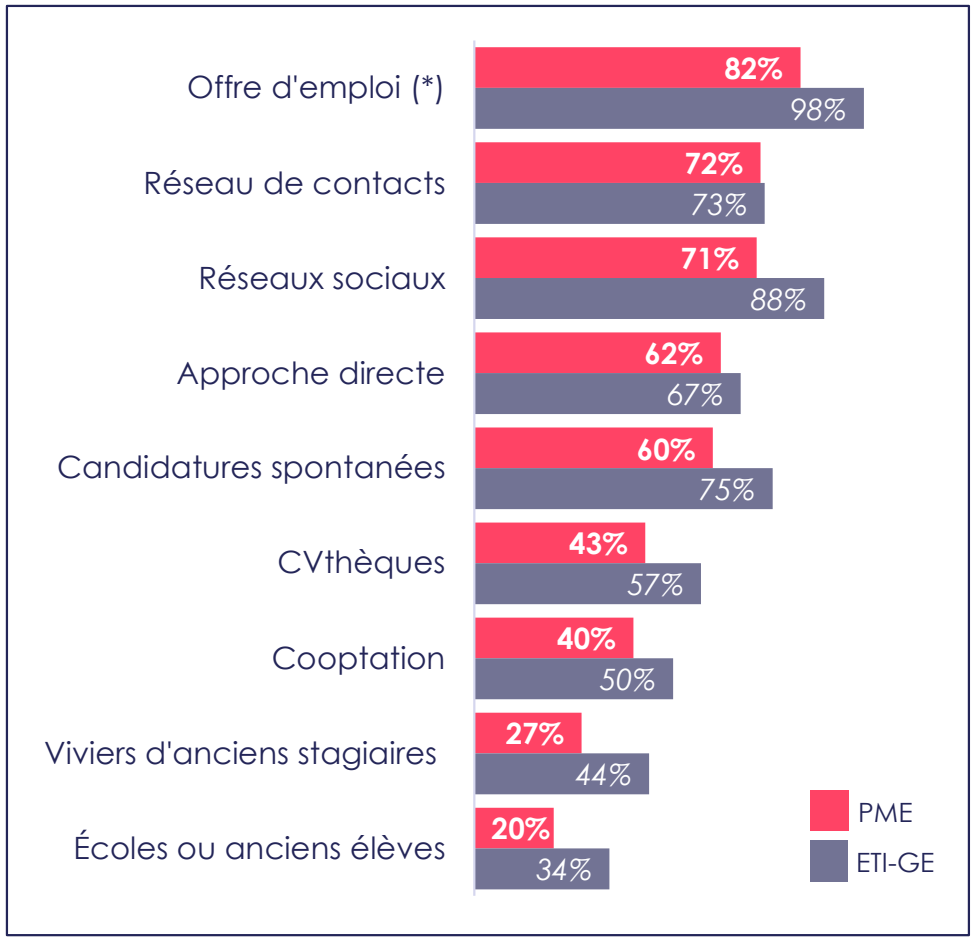
> Nature des difficultés rencontrées



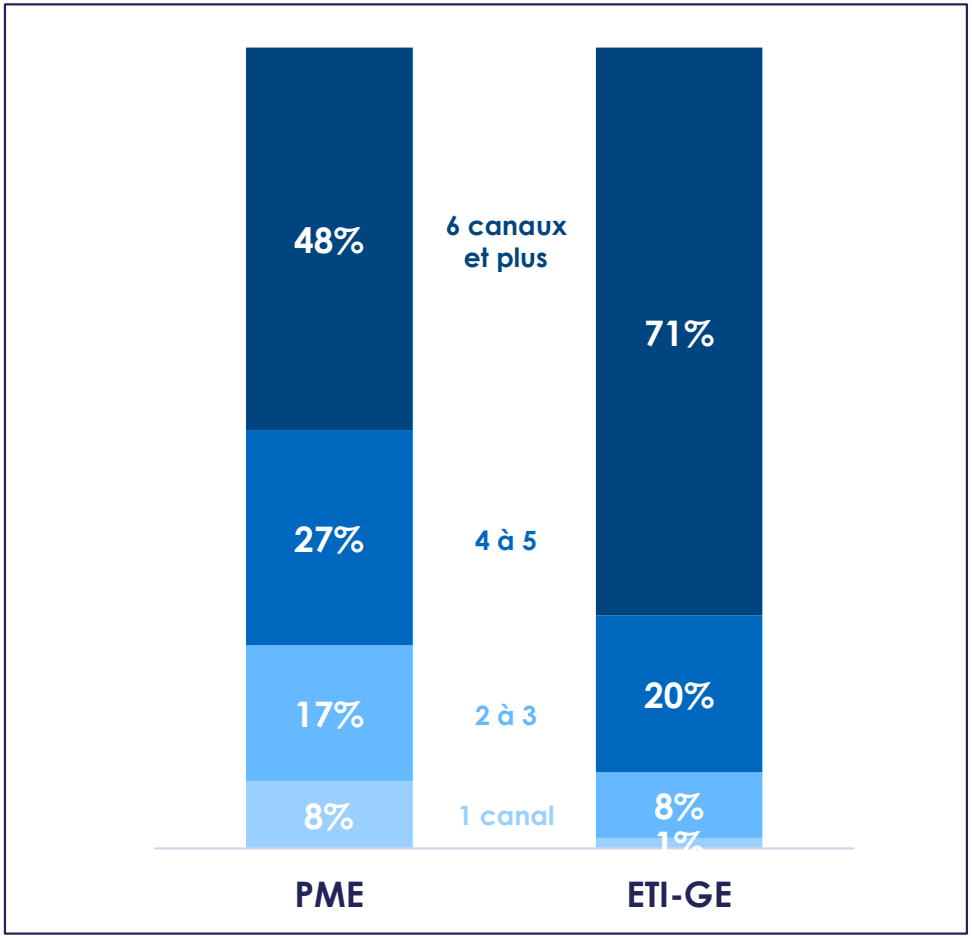
Base : entreprises de 10 salarié.es et plus ayant fait face à des difficultés pour recruter un cadre. Source : Apec, 2026

Les PME mobilisent un moins grand nombre de canaux de recrutements que les plus grandes entreprises

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



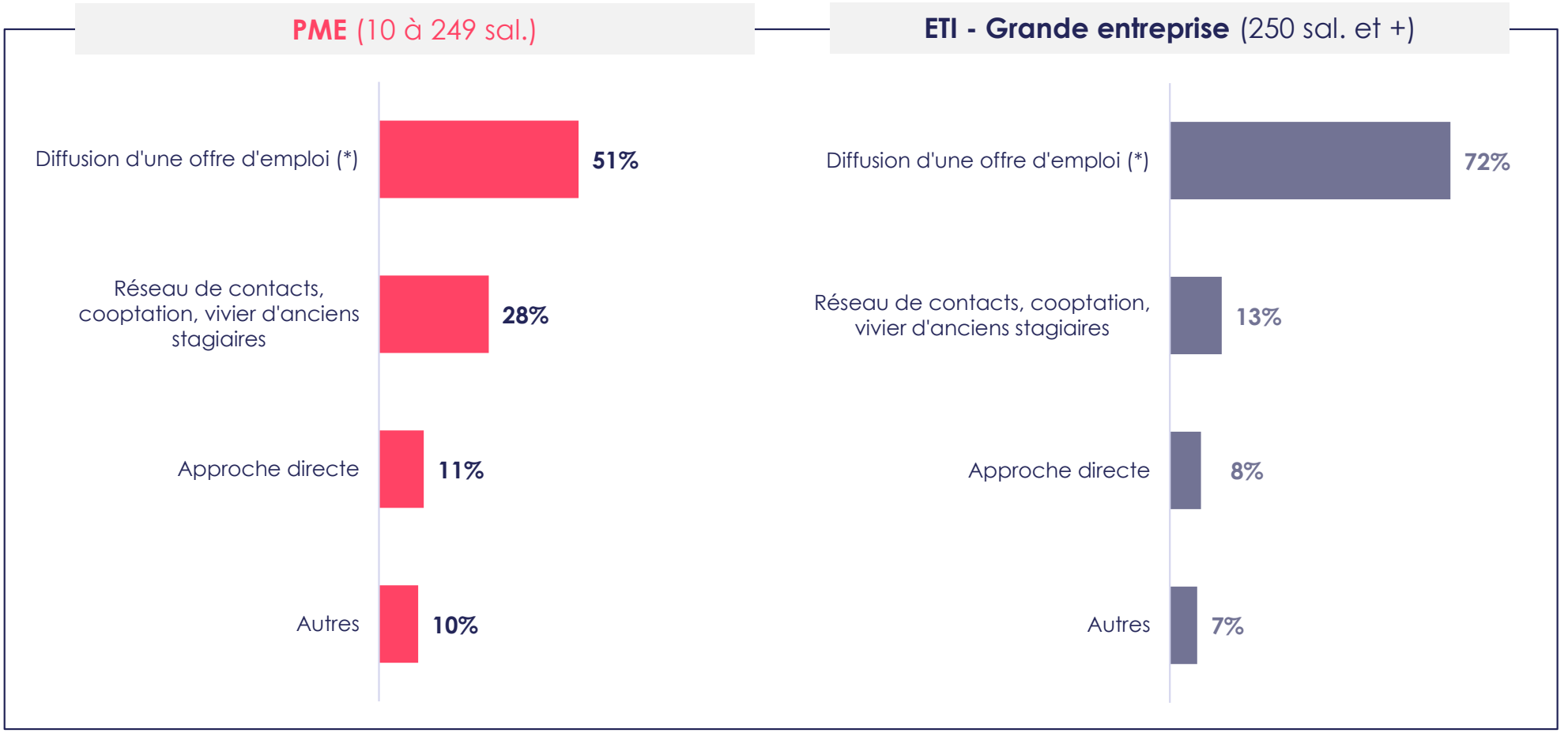
> Nombre de canaux mobilisés, pour le dernier recrutement de cadre



(*) Diffusion d'une offre d'emploi quel que soit le support (site Internet de l'entreprise, site d'emploi en ligne, réseaux sociaux).
Base : Entreprises de 10 salarié.es et plus ayant recruté au moins un cadre.
Source : Apec, Pratiques de recrutements de cadres, mai 2026.

Après l'offre d'emploi, le réseau est un canal de recrutement particulièrement décisif dans les PME, plus que dans les ETI-GE

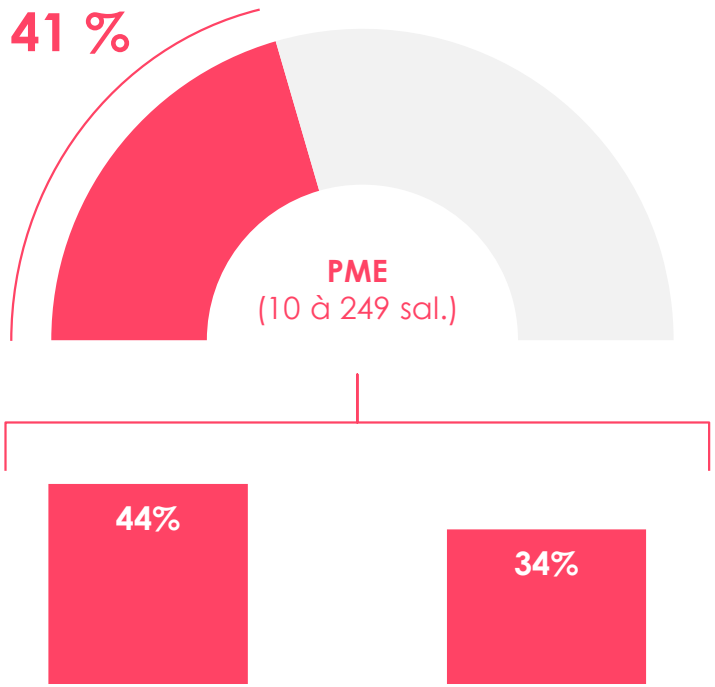
> Canal ayant le plus souvent permis de rencontrer le candidat recruté

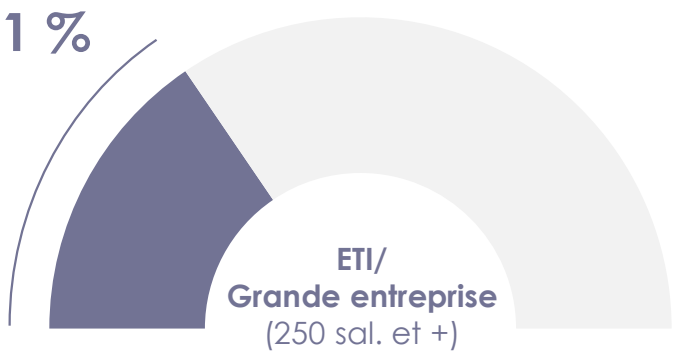


(*) Diffusion d'une offre d'emploi quel que soit le support (site Internet de l'entreprise, site d'emploi en ligne, réseaux sociaux).
Base : Entreprises de 10 salarié.es et plus ayant recruté au moins un cadre.
Source : Apec, Pratiques de recrutements de cadres, mai 2026.

Les PME sont nombreuses à recruter des cadres déjà connus ou recommandés, notamment les plus petites d'entre elles

> Part des entreprises ayant recruté une ou un candidat déjà connu ou recommandé

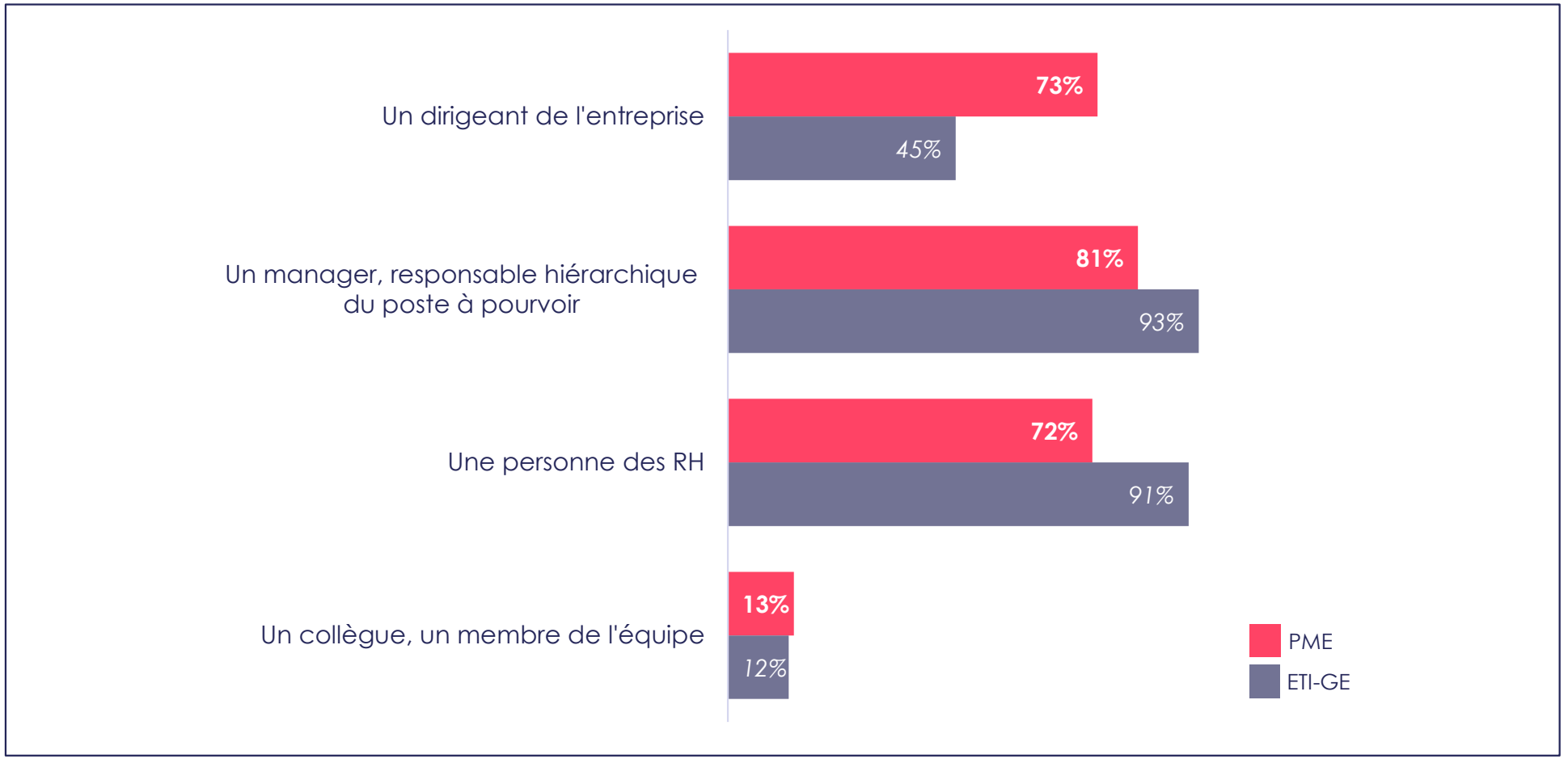




Base : entreprises de 10 salarié.es et plus ayant recruté au moins un cadre. Dernier recrutement de cadre.
Source : Apec, Pratiques de recrutements de cadres, mai 2026.

Dans les PME, les dirigeants sont plus étroitement impliqués dans les recrutements de cadres

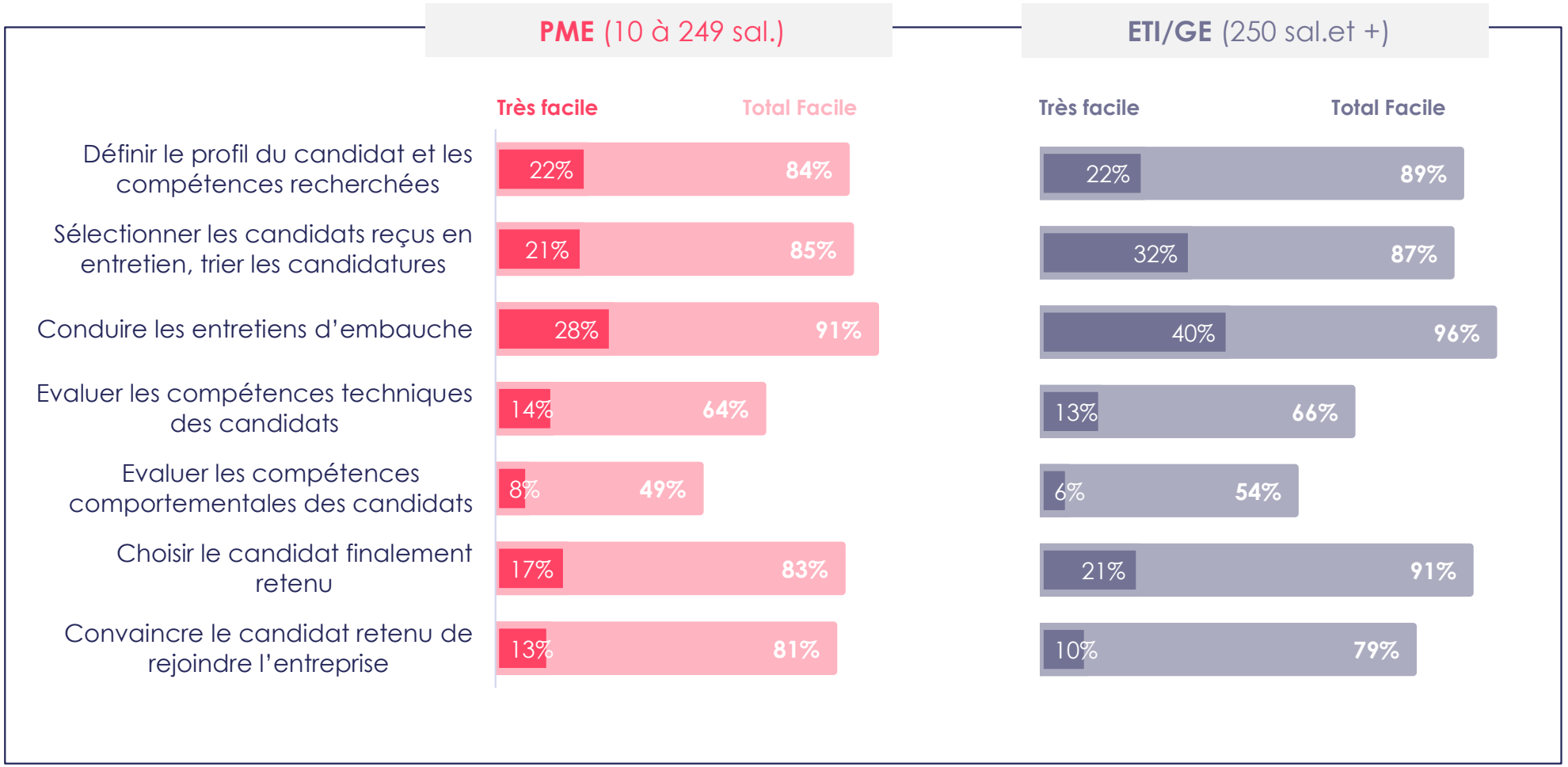
> Acteurs intervenant SYSTEMATIQUEMENT dans les recrutements de cadres



Base : entreprises de 10 salarié.es et plus ayant recruté au moins un cadre. Ensemble des recrutements de cadres.
Source : Apec, 2026

Certaines étapes d'un recrutement, comme l'évaluation des compétences comportementales des candidats, peuvent être relativement difficiles pour les PME

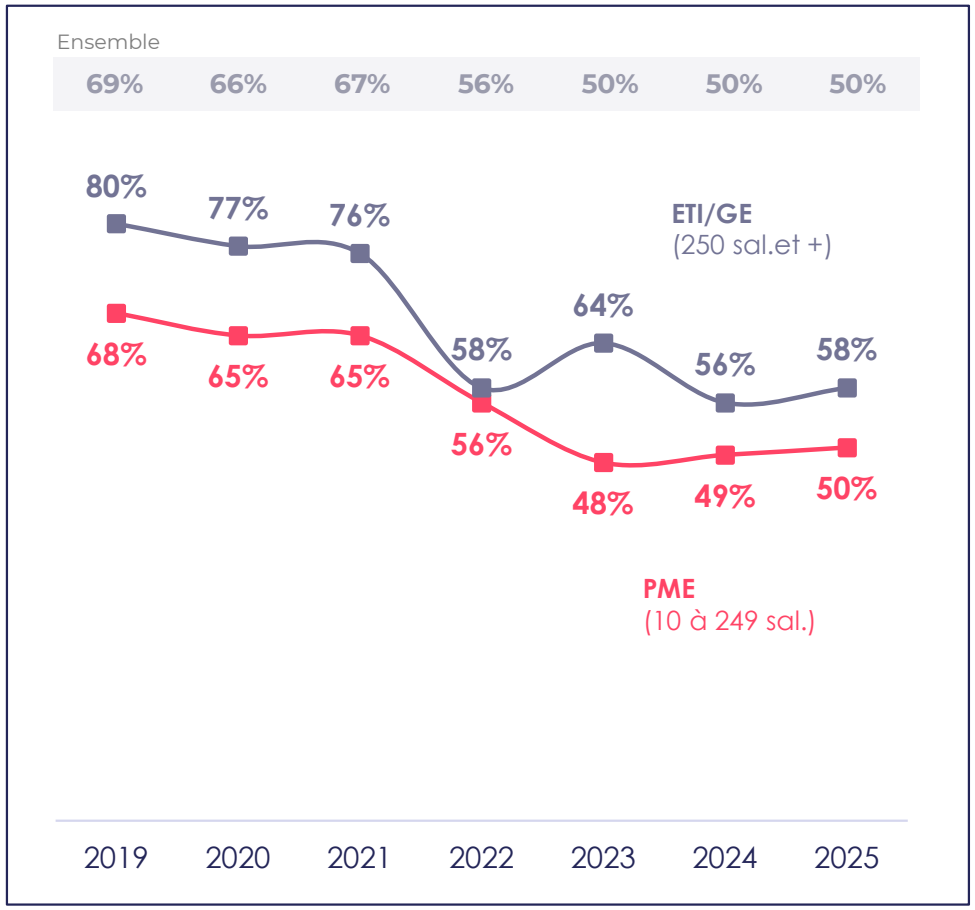
> Part des entreprises jugeant faciles les différentes étapes d'un recrutement de cadre



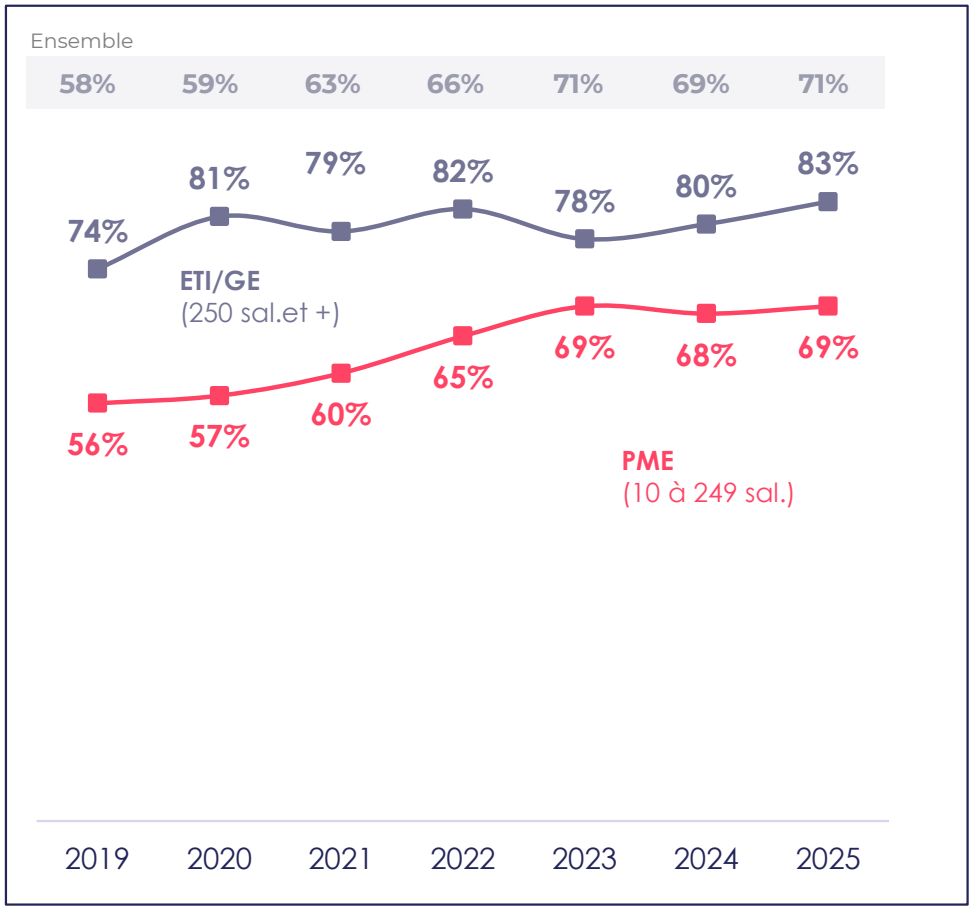
Base : entreprises de 10 salarié.es et plus ayant recruté au moins un cadre.
Source : Apec, 2026

Les PME demandent de moins en moins souvent une lettre de motivation aux candidats, mais ont développé la pratique de la présélection téléphonique

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



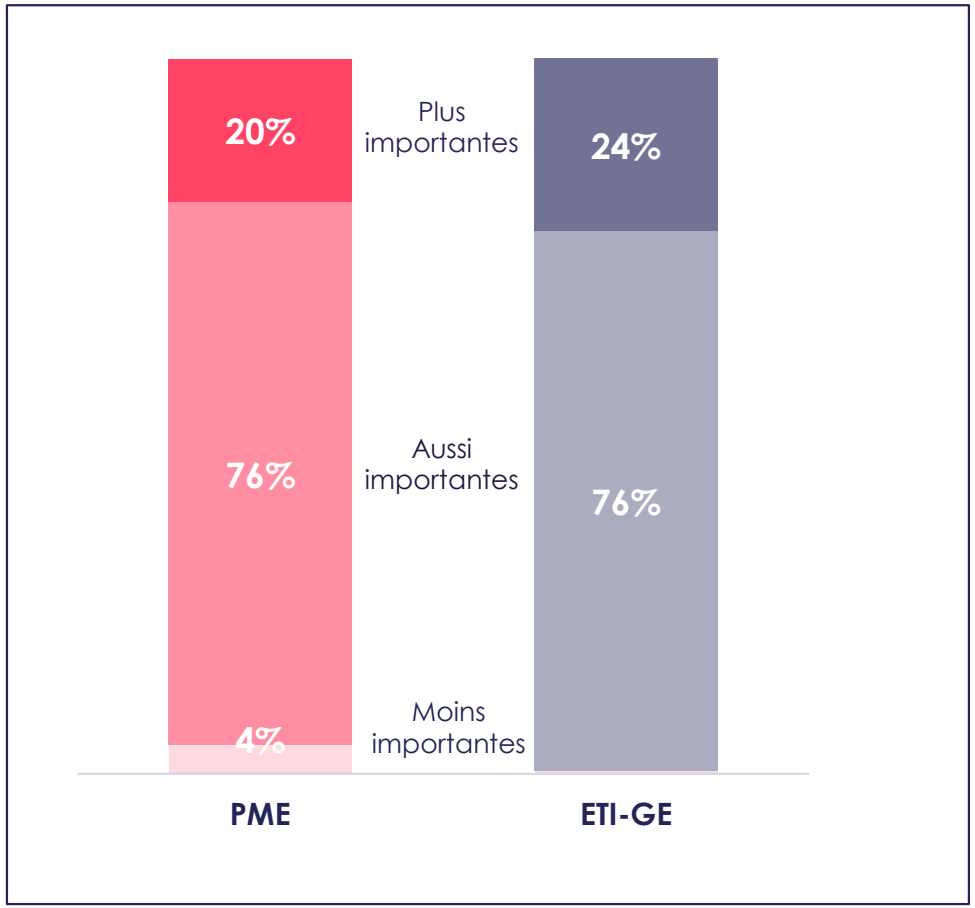
> Présélection téléphonique pour au moins un recrutement de cadre



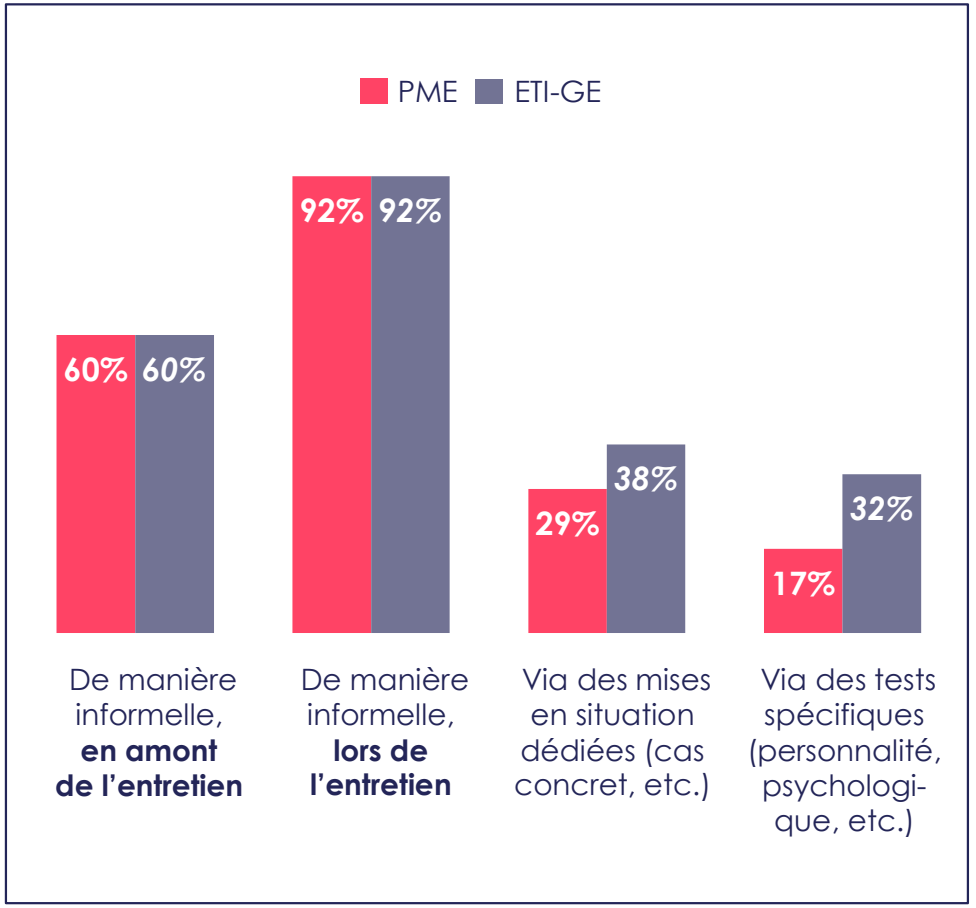
Base : entreprises de 10 salarié.es et plus ayant recruté au moins un cadre.
Source : Apec, 2026

Les PME évaluent les compétences comportementales de façon moins formelle, malgré l'importance qu'elles y accordent

> Importance des compétences comportementales des candidats par rapport à leurs compétences techniques



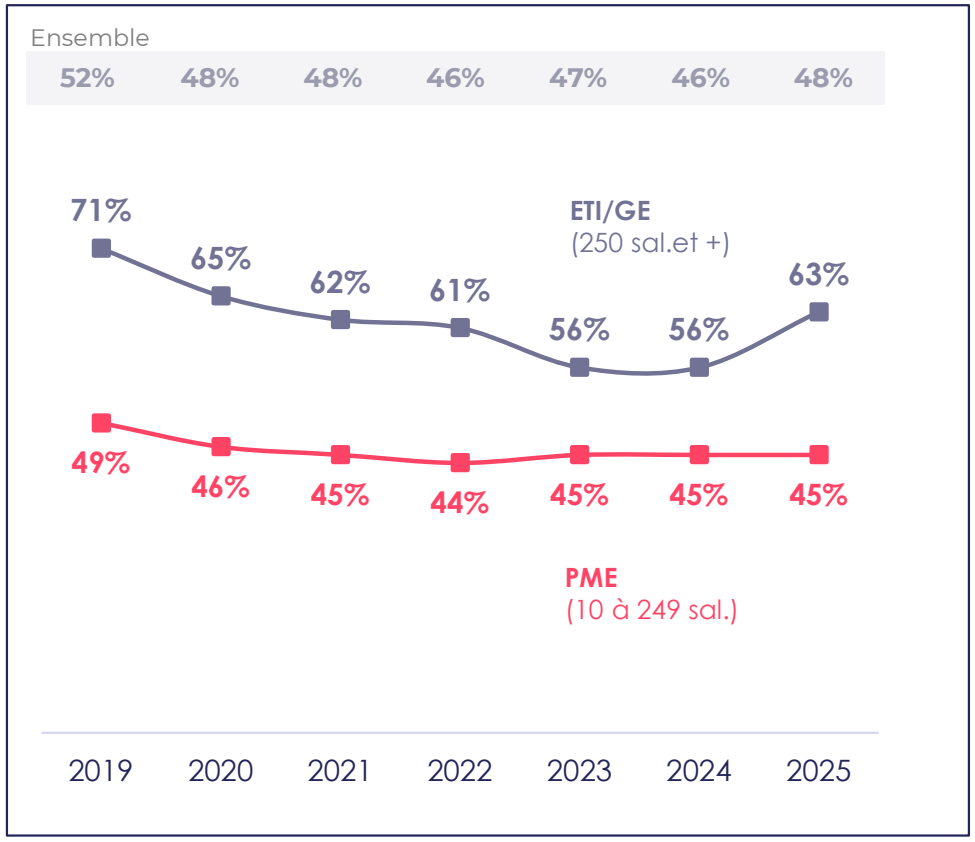
> Méthode d'évaluation des compétences comportementales des candidats



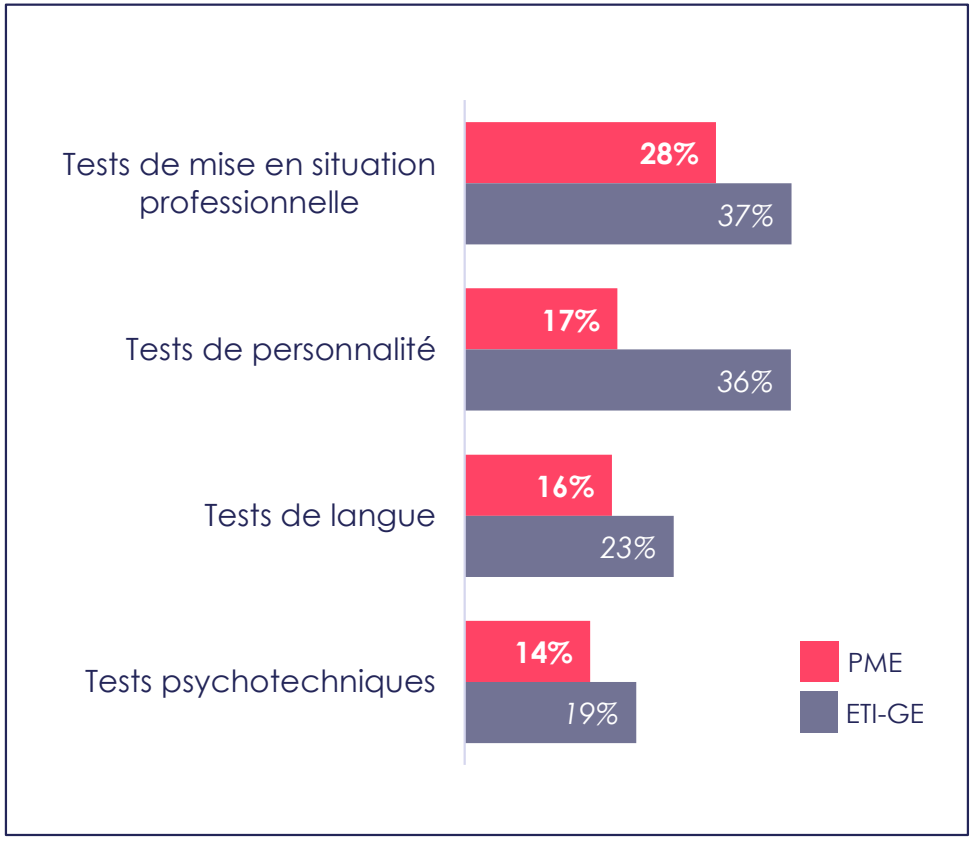
Base : entreprises de 10 salarié.es et plus ayant recruté au moins un cadre. Ensemble des recrutements de cadres.
Source : Apec, 2026

La pratique de tests de recrutement est relativement peu répandue dans les PME

> Utilisation de tests pour au moins un recrutement de cadre



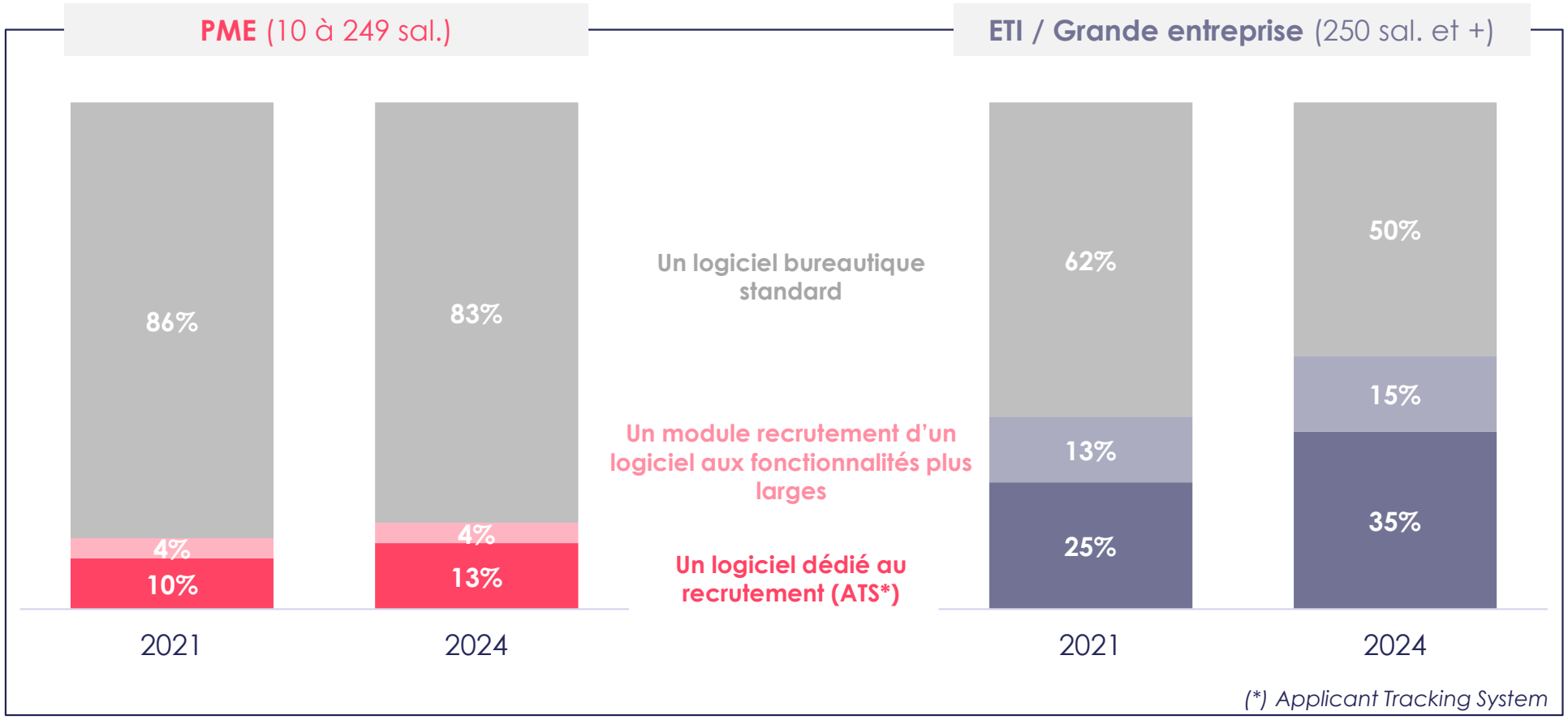
> Type de tests utilisés



Base : entreprises de 10 salarié.es et plus ayant recruté au moins un cadre. Ensemble des recrutements de cadres.
Source : Apec, 2026

Les PME restent peu nombreuses à utiliser un logiciel de recrutement de type ATS

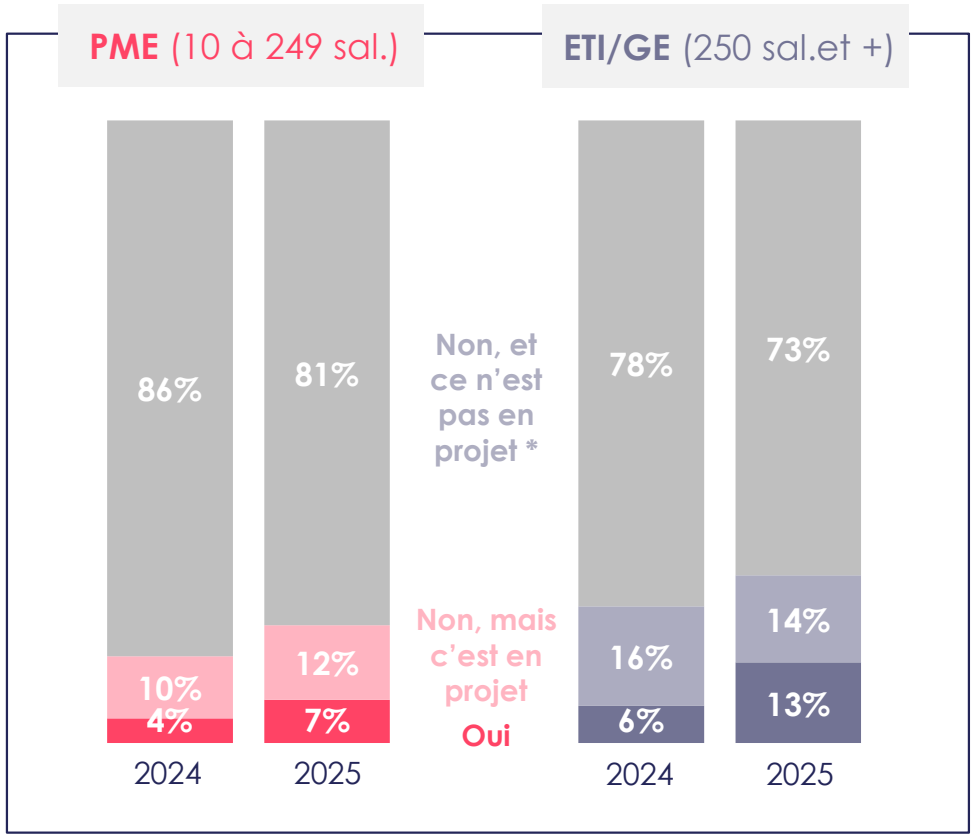
> Part d'entreprises ayant utilisé un logiciel de recrutement pour leurs recrutements de cadres



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

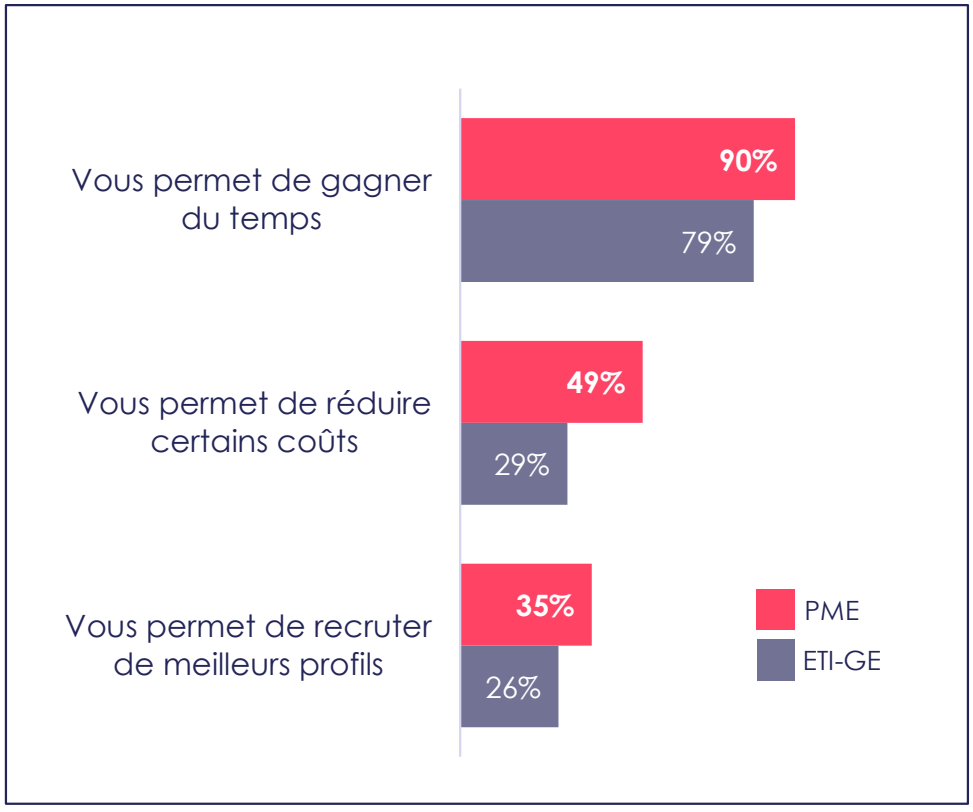
Le recours à l'IA pour recruter des cadres est encore peu développé dans les PME

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



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

> Bénéfices du recours à l'IA pour les entreprises utilisatrices



Base : entreprises de 10 salarié.es et plus ayant recruté au moins un cadre et ayant eu recours à l'IA pour le faire
Source : Apec, 2026.

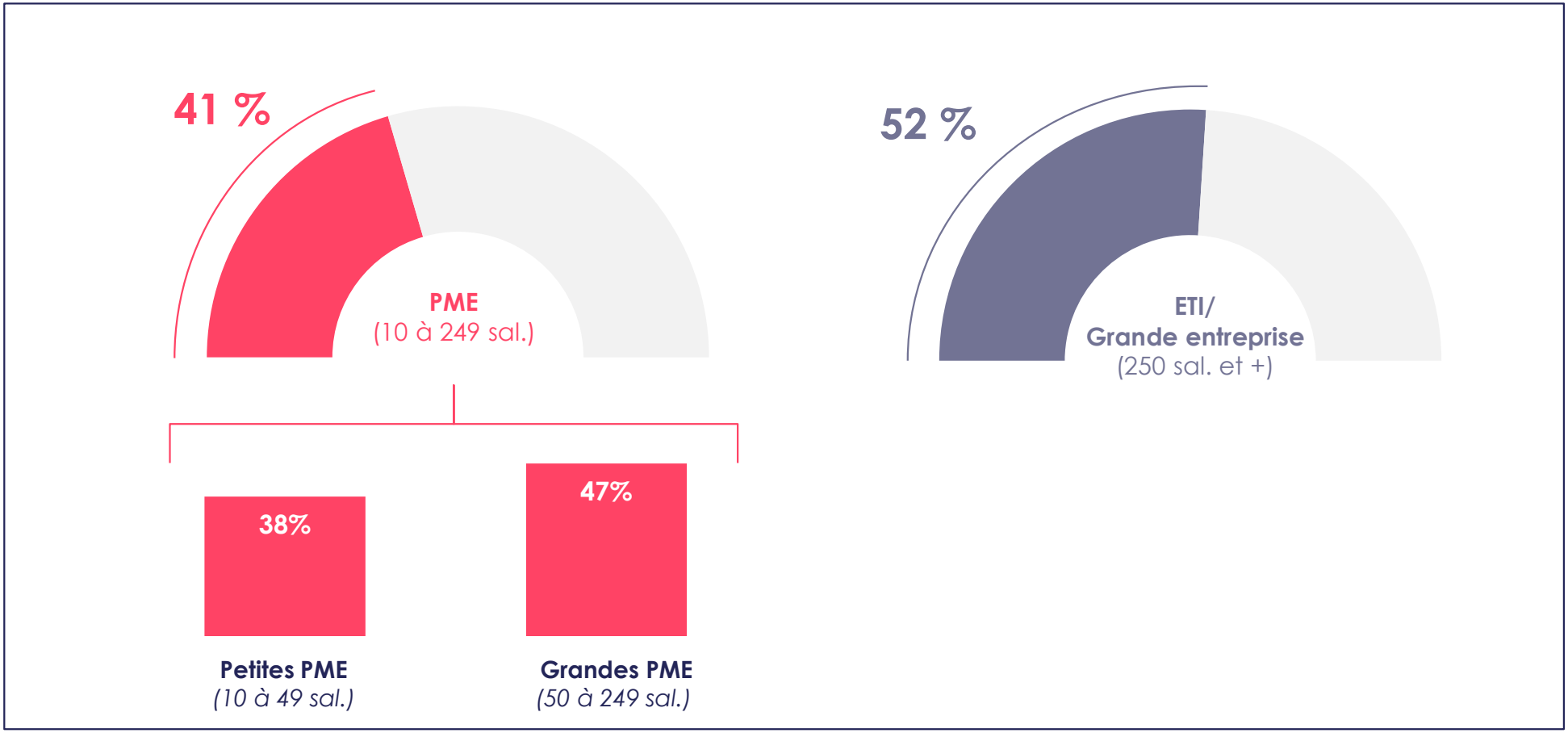
04.

Besoins en accompagnement au recrutement des PME

Près de quatre PME sur dix ont recours à un intermédiaire du recrutement, notamment pour des postes stratégiques

Le recours à un intermédiaire du recrutement est moins fréquent pour les plus petites PME

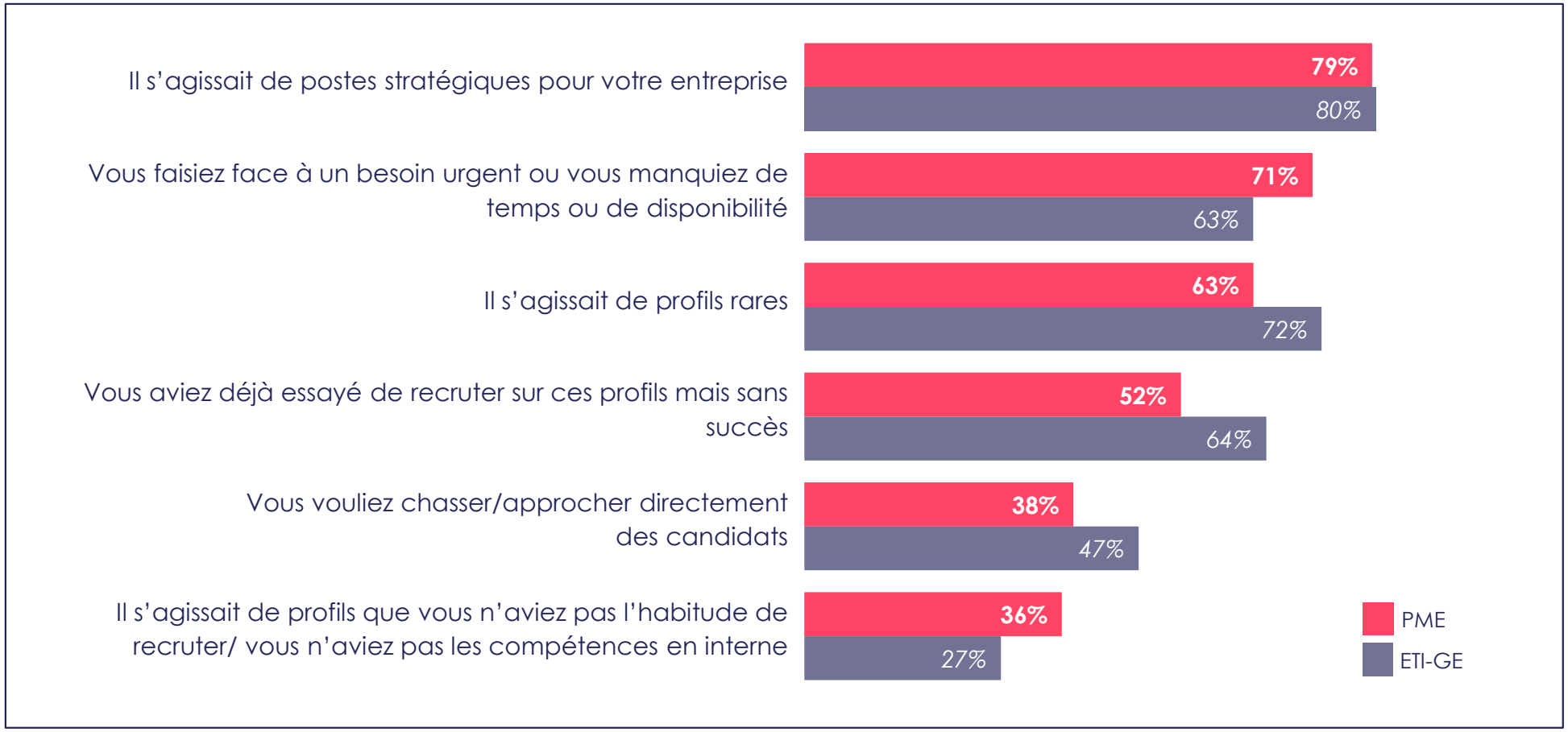
> Part des entreprises ayant eu recours à un cabinet de recrutement/chasse ou à une agence d'intérim, pour au moins un recrutement de cadre



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

Les PME comme les ETI-GE ont recours à un intermédiaire du recrutement en premier lieu pour des postes stratégiques

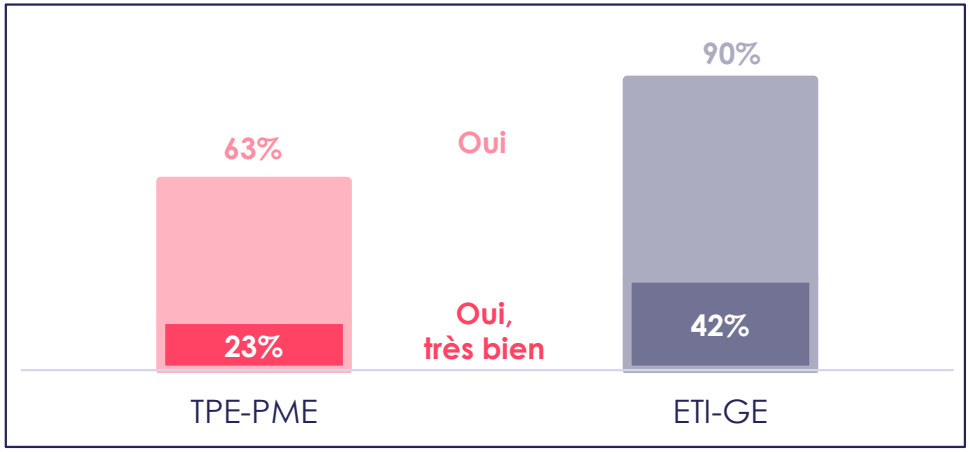
> Raisons du recours à un intermédiaire du recrutement



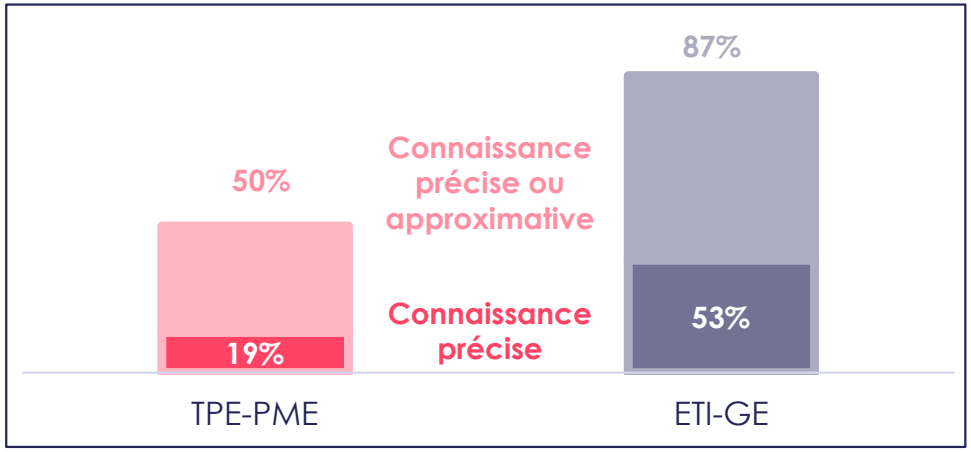
Base : entreprises de 10 salarié.es et plus ayant fait appel à un cabinet de recrutement, un cabinet de chasse ou une agence d'intérim, pour au moins un recrutement de cadre.
Source : Apec, 2024

Les TPE-PME ont une image imprécise et mitigée des prestations des cabinets de recrutement

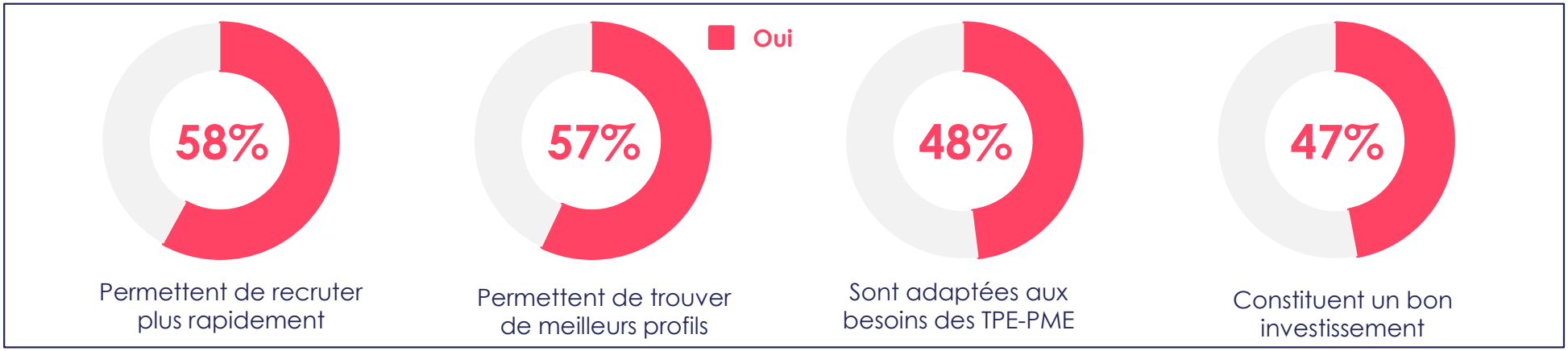
> Part d'entreprises connaissant les prestations proposées par les cabinets de recrutement



> Part d'entreprises connaissant les tarifs pratiqués par les cabinets de recrutement



> Perceptions des prestations des cabinets de recrutement par les TPE-PME



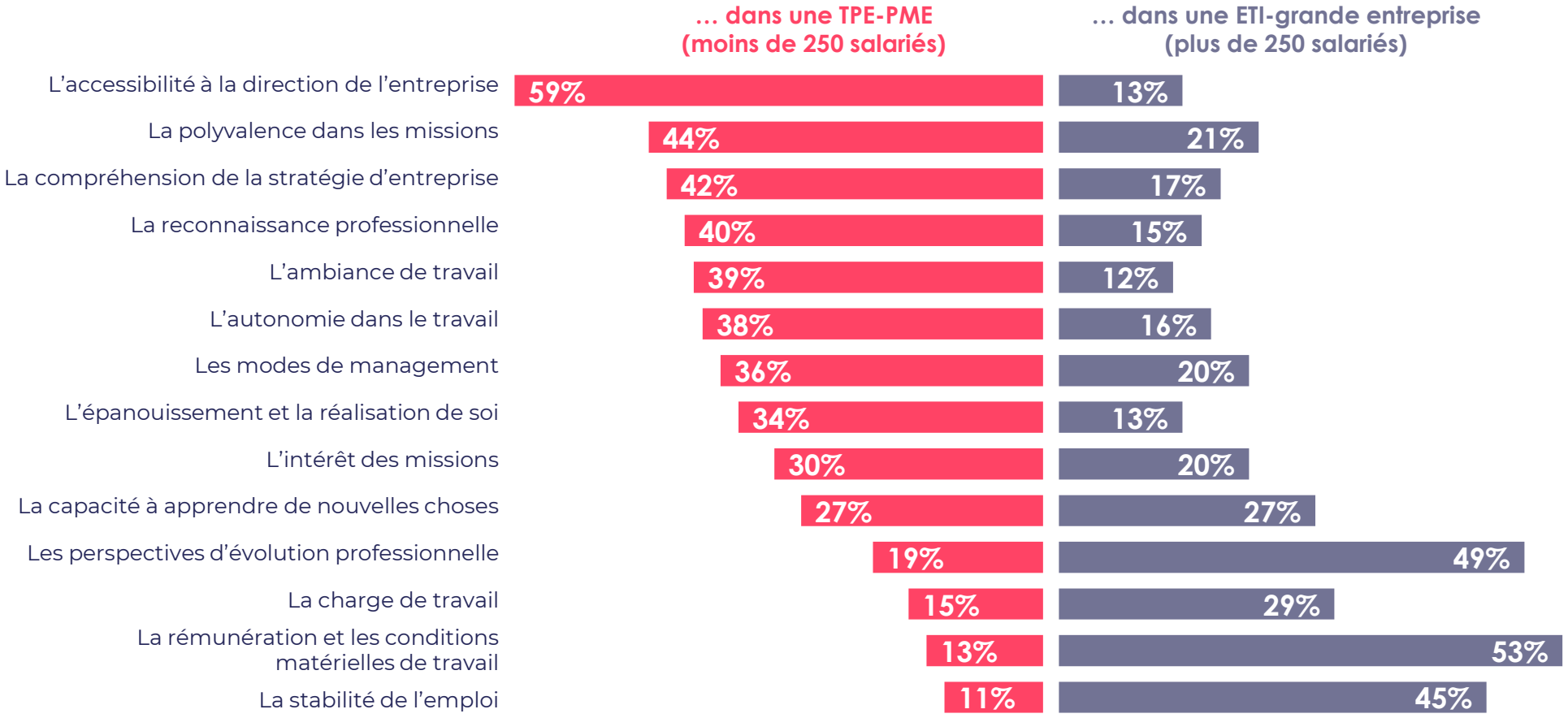
Base : entreprises employant au moins 1 cadre.
Source : Apec, 2024

05.
Image des TPE-PME et leviers d'attractivité

Les TPE-PME sont attractives par la polyvalence des missions qu'elles offrent et la proximité avec la direction

Aux yeux des cadres, travailler en TPE-PME présente beaucoup d'avantages mais la rémunération, la stabilité de l'emploi et les perspectives d'évolution professionnelle sont davantage l'apanage des grandes entreprises

> Pour chacune des dimensions suivantes, diriez-vous qu'il est plus avantageux de travailler…

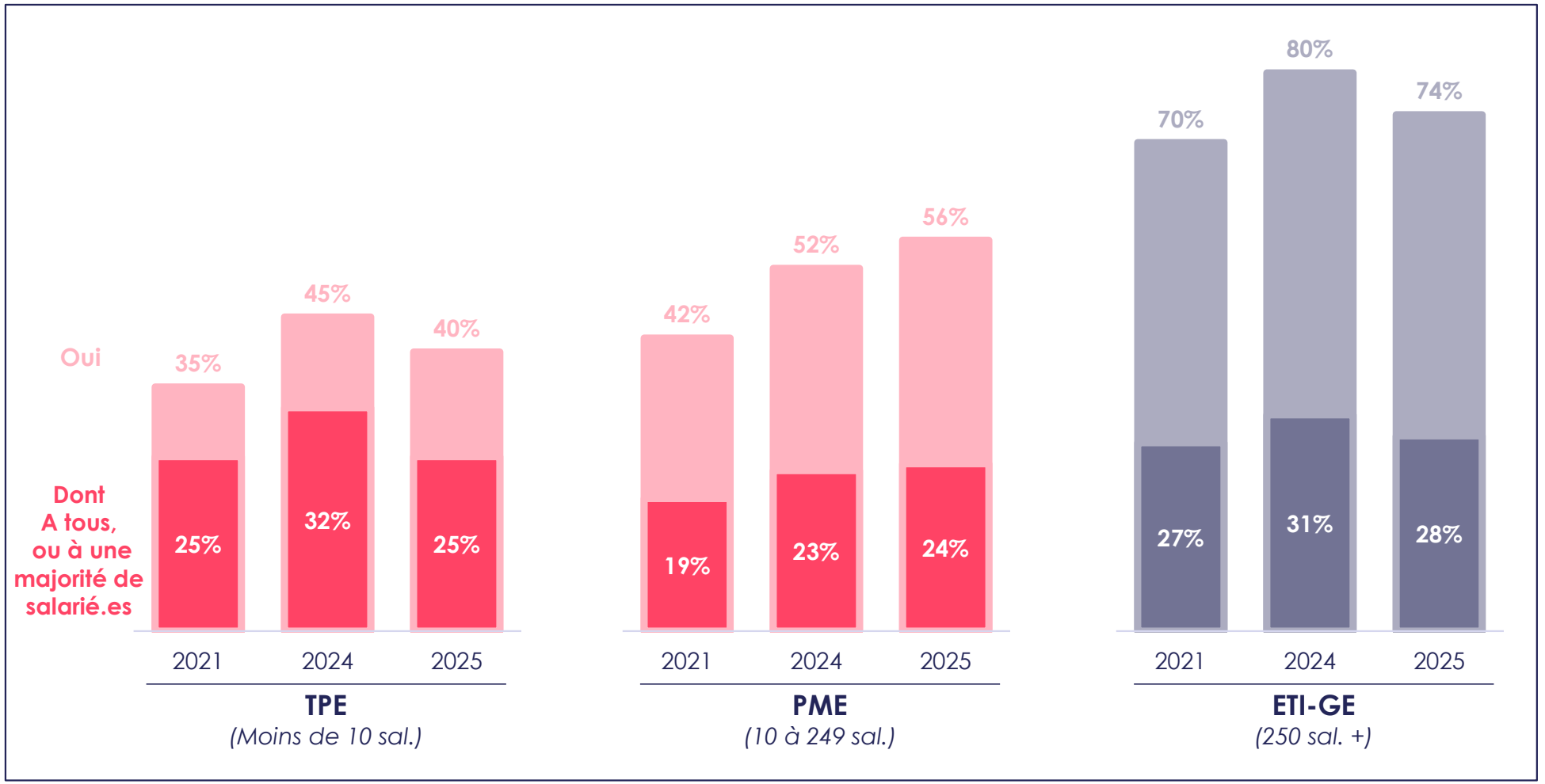


59 % des cadres considèrent que la direction de l'entreprise est plus accessible dans une TPE-PME contre seulement 13 % dans une grande entreprise, 28 % ne se prononcent pas

Base : ensemble des cadres
Source : Apec, 2024

Un peu plus de la moitié des PME permettent le télétravail contre les trois quarts des ETI GE

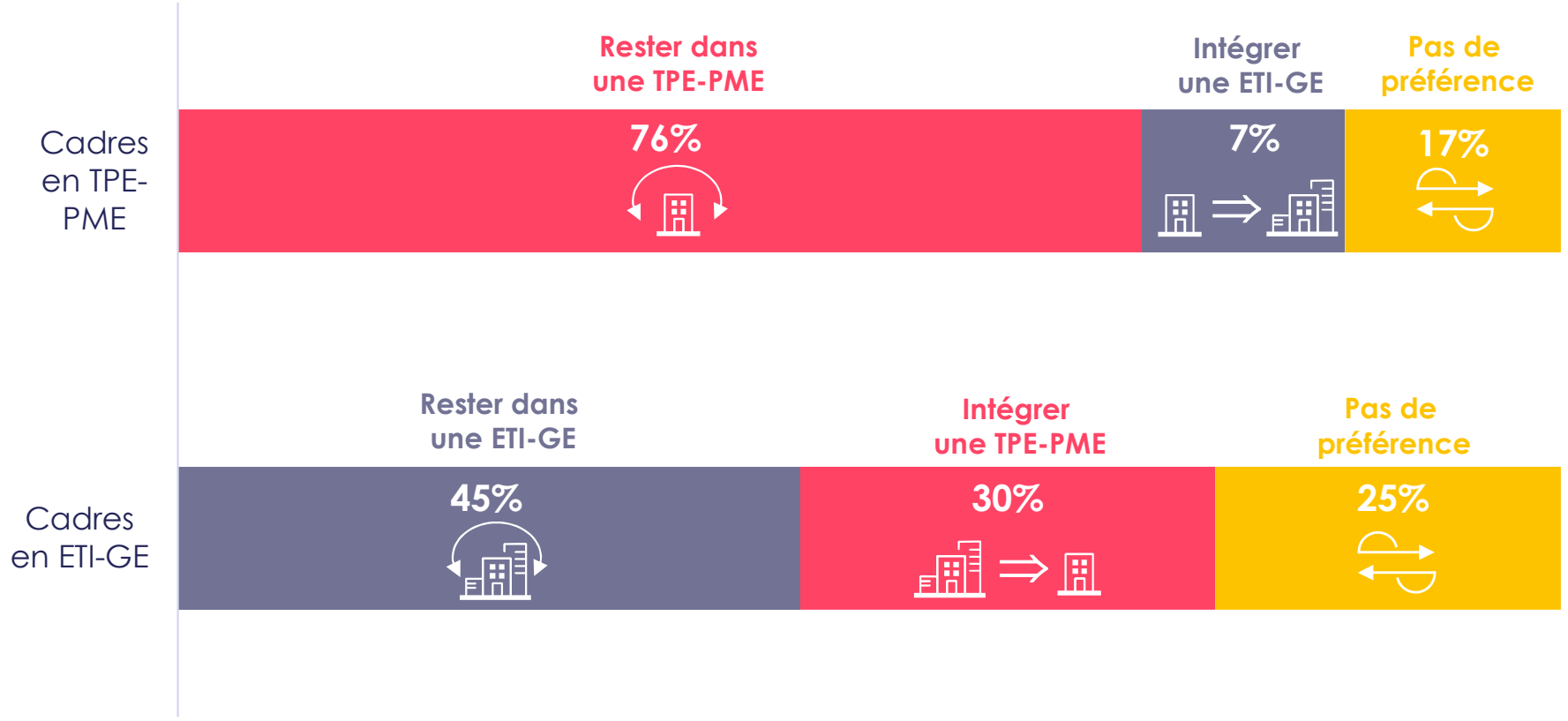
> Part d'entreprises permettant le télétravail



Base : entreprises ayant au moins un cadre
Source : Apec, 2026

Les TPE-PME exercent un attrait non négligeable auprès des cadres de plus grandes entreprises

> Souhait de changer de taille d'entreprise dans l'éventualité d'un changement d'entreprise



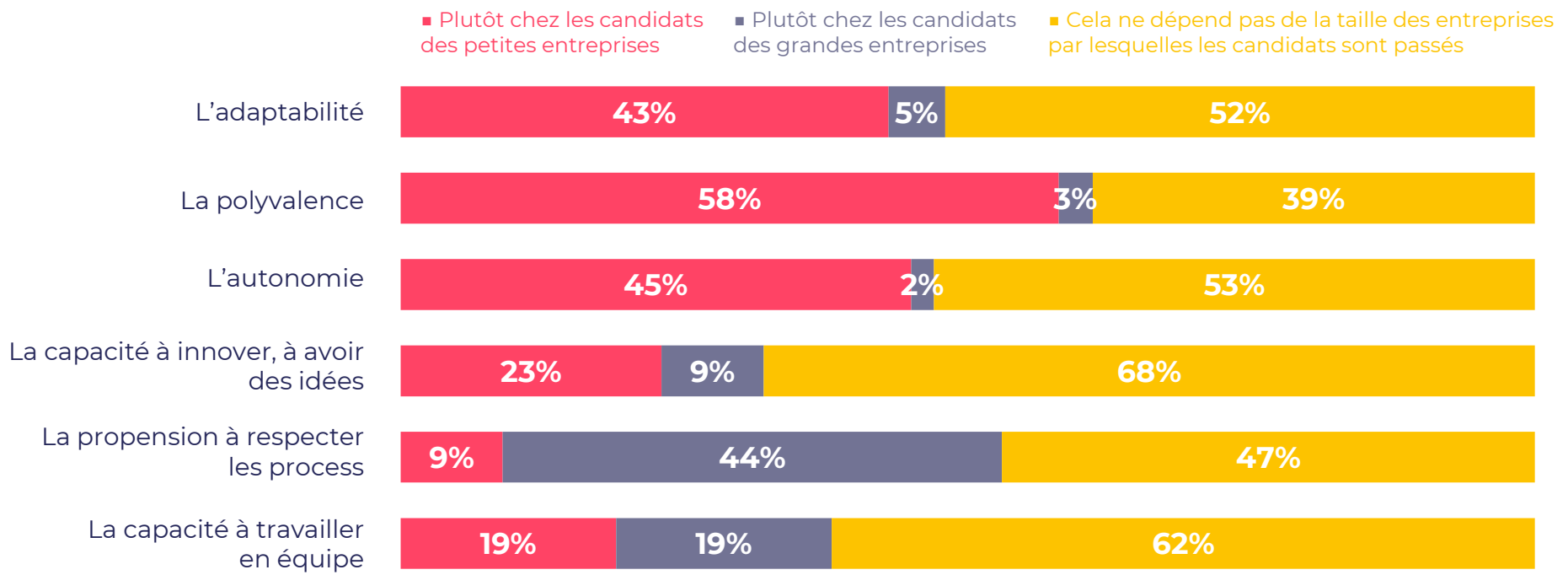
76 % des cadres en TPE-PME souhaiteraient rester dans une TPE/PME s'ils devaient changer d'entreprise, 7 % préféreraient intégrer une entreprise de taille intermédiaire ou une grande entreprise et 17 % se disent indifférents.

Champ : cadres du secteur privé
Source : Apec, janvier 2023

Les recruteurs en TPE-PME perçoivent les candidats issus de petites entreprises comme plus polyvalents que ceux venant de grandes entreprises

> Selon vous, chacune des qualités suivantes s'observe-t-elle plus souvent chez les candidats ayant évolué dans de petites entreprises ou chez ceux ayant évolué dans de grandes entreprises ?

Recruteurs de TPE-PME



43 % des recruteurs de TPE-PME jugent que l'adaptabilité est une qualité qui s'observe plus souvent chez les candidats des petites entreprises.

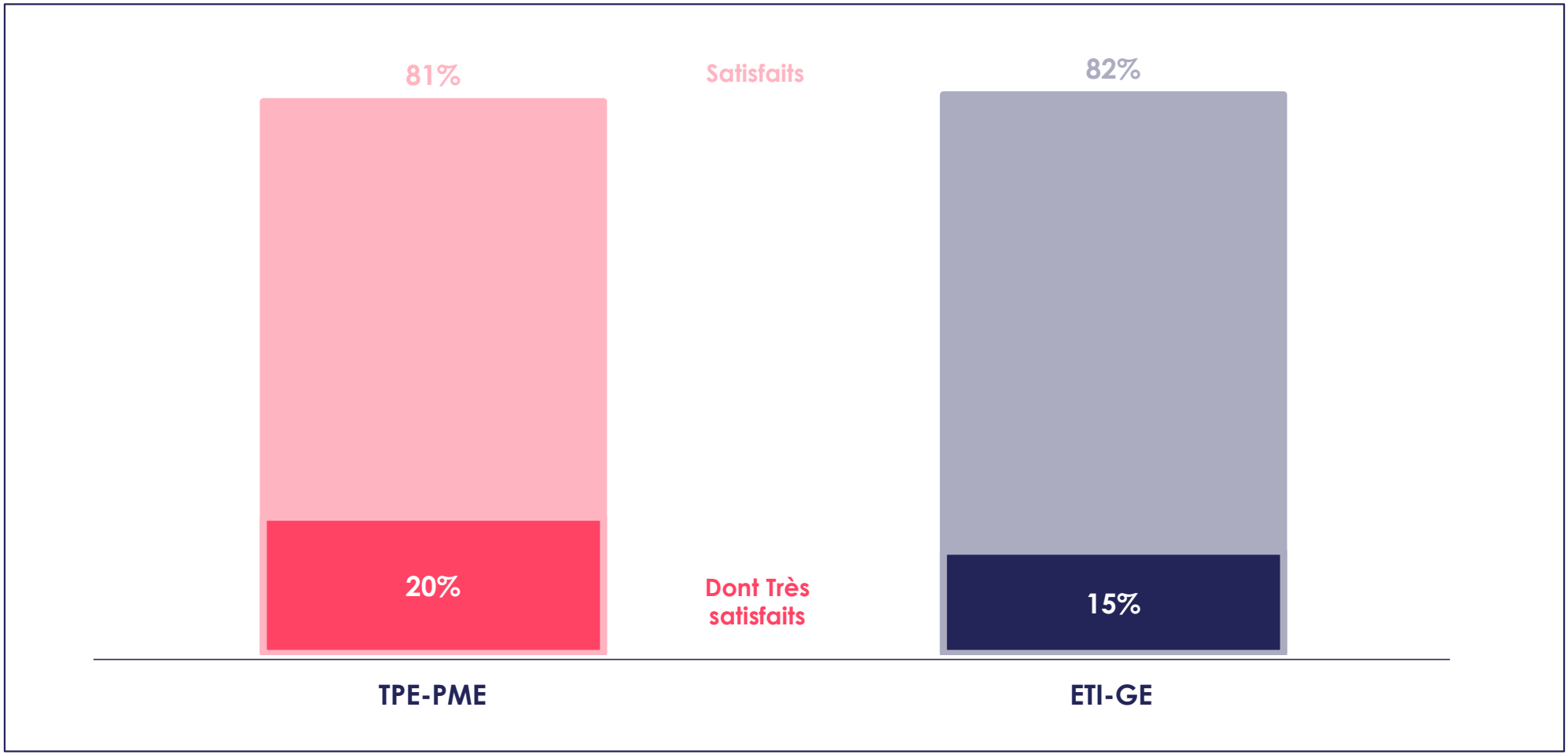
Base : TPE-PME ayant au moins un cadre.
Source : Apec, 2024.

06.
Relation des cadres de TPE-PME à leur entreprise

Les cadres de TPE-PME sont attachés à leur entreprise, et apprécient la fluidité des processus de décision

Les cadres de TPE-PME, comme ceux d'ETI-GE, sont globalement satisfaits de leur situation professionnelle

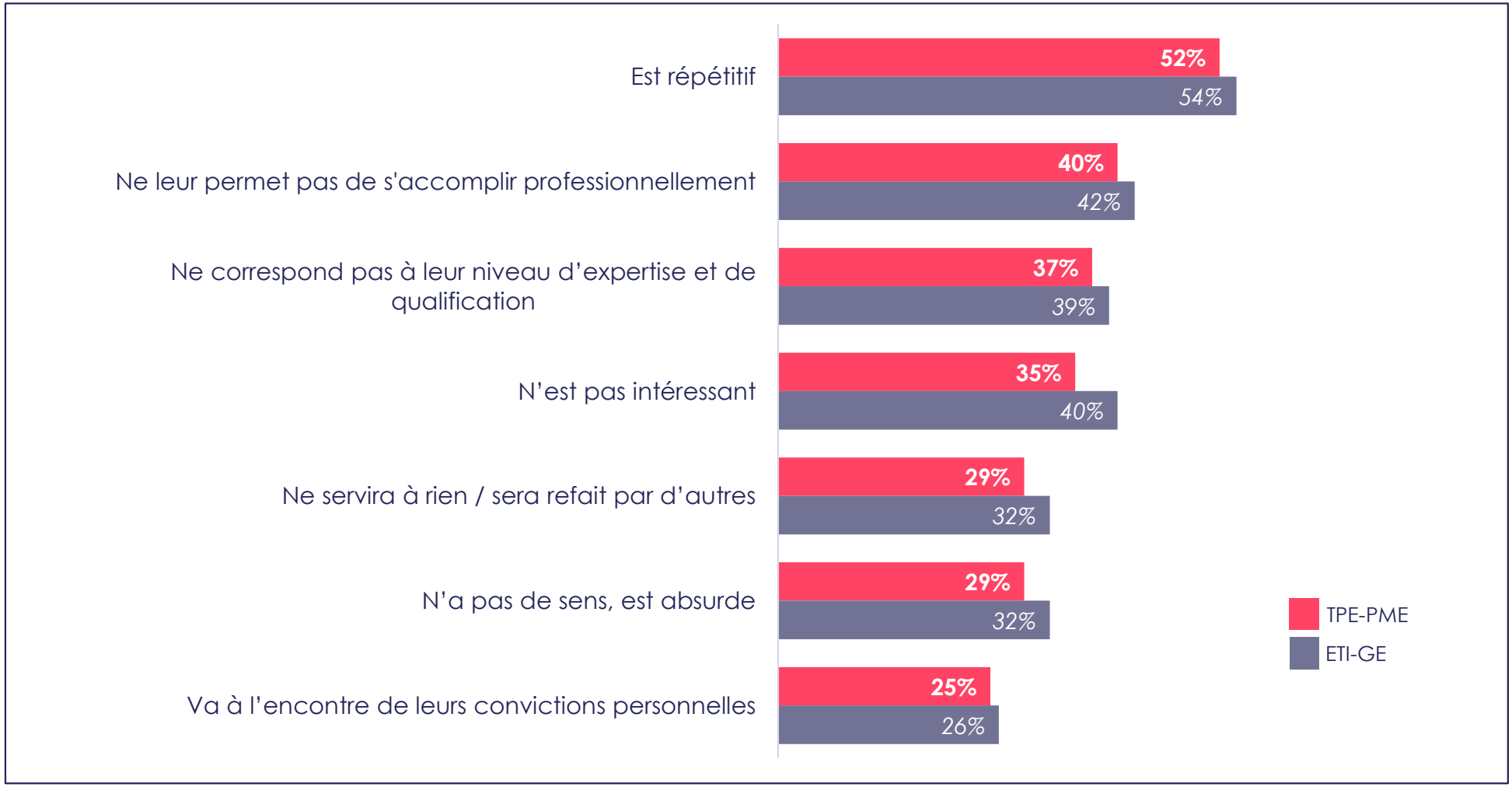
> Part de cadres satisfaits de leur situation professionnelle actuelle



Base : : cadres du secteur privé en emploi
Source : Apec, septembre 2026

Il est plus rare, pour les cadres de TPE-PME que pour ceux d'ETI-GE, de ressentir un manque d'intérêt pour leur travail

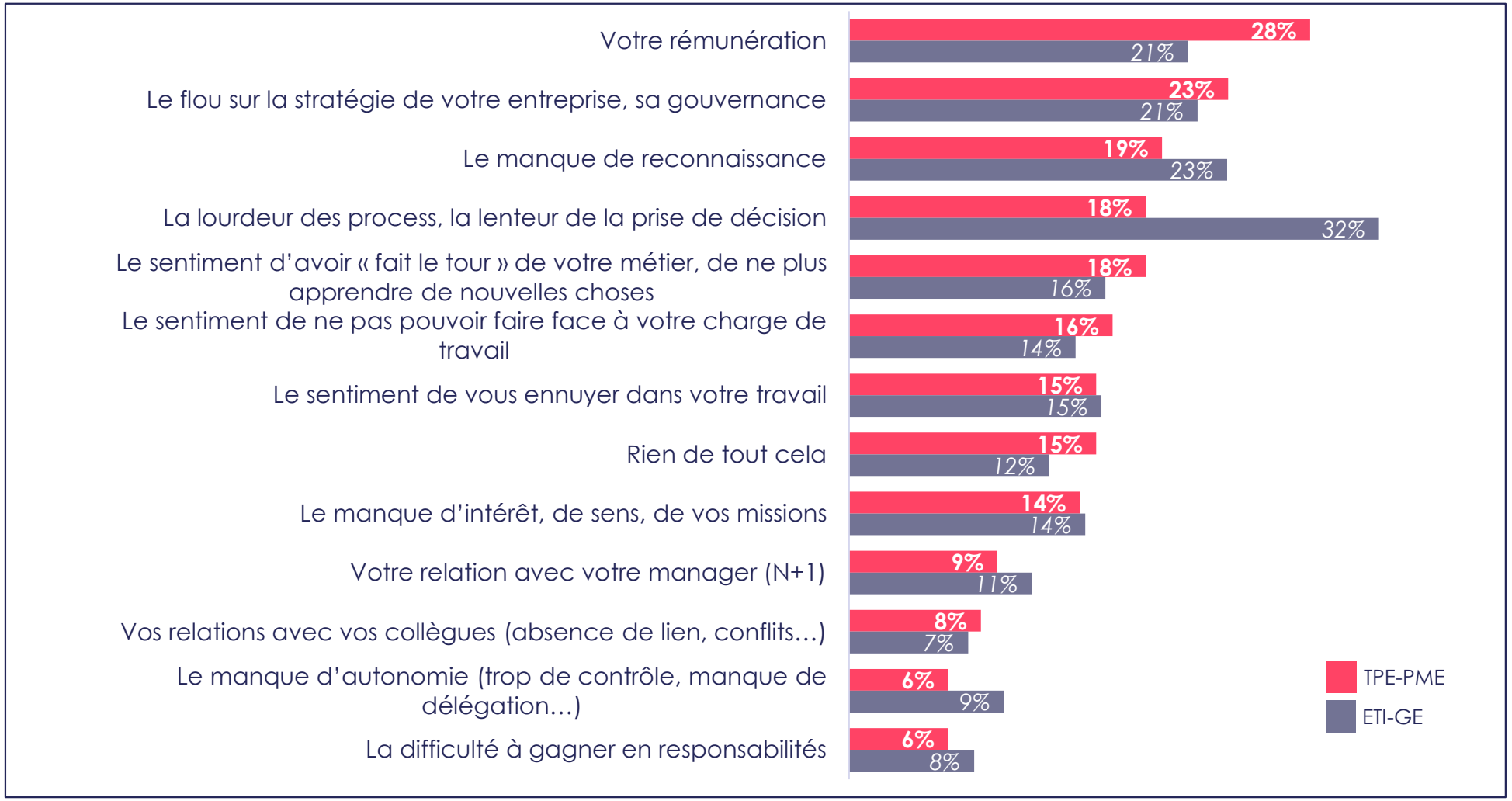
> Part des cadres ayant souvent ou occasionnellement le sentiment que leur travail…



Base : cadres du secteur privé en emploi
Source : Apec, septembre 2026

Dans les TPE-PME, la motivation des cadres est nettement moins impactée par la lourdeur des process que dans les plus grandes entreprises

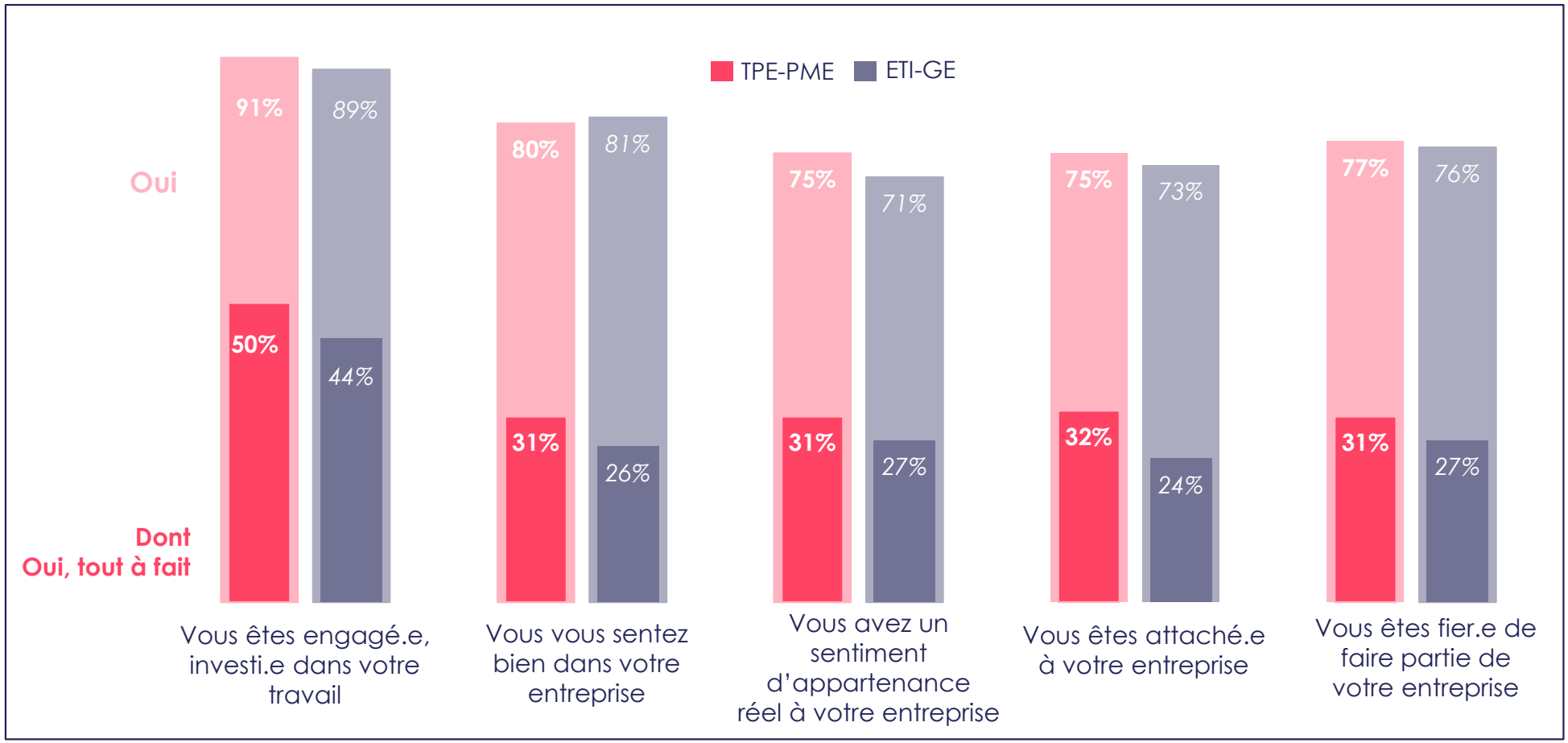
> Eléments les plus DEMOTIVANTS dans le travail



Base : cadres du secteur privé en emploi
Source : Apec, juin 2024

Les cadres de TPE-PME expriment un plus fort sentiment d'appartenance à leur entreprise que ceux d'ETI-GE

> Sentiments éprouvés à l'égard de son entreprise



Base : cadres du secteur privé en emploi
Source : Apec, septembre 2026

5 services clés de l'Apec pour les entreprises

apec

L'offre Apec pour les entreprises

Pour quoi ?

- Recruter des cadres et des jeunes diplômés
- Vous accompagner de la diffusion de l'offre à la préqualification des candidatures
- Améliorer votre marque employeur et votre stratégie d'intégration
- Vous apporter des informations clés sur les tendances du marché de l'emploi cadre

SERVICES GRATUITS

Zoom sur 5 services clés

La CVthèque de tous les cadres
plus de **800 000 profils**
dont 2/3 en recherche active*

De la diffusion d'offres à la préqualification de candidats
dont l'Apec a vérifié la motivation, la disponibilité et les compétences.

Simulateur de salaire
Proposez le bon salaire pour attirer les profils adaptés.

Innovez dans vos recrutements

Comment bien utiliser l'intelligence artificielle générative au service de vos recrutements,
un atelier pour vous lancer.

Enrichissez vos entretiens de recrutement. Avec **Odiapazon,** osez poser les questions clés pour une collaboration réussie.

*profils de moins d'un an d'ancienneté dans la CVthèque Apec.

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.

ISSN 2681-2819
(COLLECTION RECRUTEMENT)

Novembre 2026

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

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

Directrice de la DDE : Hélène Garner
Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron
Équipe projet : Valentine Henrard, Thomas Simon, Cendrine Mouline

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, Les Entrepreneurs, 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).

apec