



Mai 2026

# Les cadres et l'IA

Les usages se développent et devraient avoir un fort impact sur les métiers cadres comme sur les processus de recrutement

# Sommaire

## 04

Côté cadres, des usages professionnels des outils d'IA générative qui progressent

## 11

Côté entreprises, un recours à l'IA de plus en plus encouragé et soutenu

## 17

Une conviction de plus en plus partagée concernant l'impact fort de l'IA sur les métiers cadres

## 24

En matière de recrutement, le recours à l'IA pourrait faire évoluer les besoins et pratiques des recruteurs comme des candidats

## Méthodologie

**Cette étude repose sur des données recueillies auprès de cadres et d'entreprises**

- **1 enquête en ligne** réalisée auprès de **2 000 cadres** en **mars 2026**. **Échantillon représentatif** des cadres actifs du secteur privé par la **méthode des quotas**, en matière de sexe, d'âge, de secteur d'activité, de taille d'entreprise et de région.
- **1 enquête par téléphone** réalisée auprès de **1 000 entreprises employant au moins 1 cadre** en **mars 2026**. **Échantillon représentatif** des entreprises employant au moins un cadre, par la **méthode des quotas**, en matière de taille, de secteur d'activité et de localisation.

# Principaux enseignements

## Les usages professionnels de l'IA progressent chez les cadres

En 2026, **les outils d'intelligence artificielle s'imposent de plus en plus dans les pratiques professionnelles des cadres** : la moitié d'entre eux l'utilisent désormais au moins une fois par semaine, soit une hausse de 15 points par rapport à 2025. Cette adoption croissante touche tous les profils, mais elle reste plus marquée chez les jeunes (62 %) et les managers (55 %). Si les utilisateurs réguliers exploitent l'IA pour des tâches variées, ils y recourent avant tout pour stimuler leur créativité, rédiger des documents ou éclairer leurs décisions. **Les cadres managers, quant à eux, l'intègrent aussi pour des missions spécifiques à leur fonction**, comme la préparation des entretiens annuels ou la recherche de conseils en gestion d'équipe.

## Du côté des entreprises, le recours à l'IA est de plus en plus encouragé et soutenu

Pour les entreprises, l'IA s'impose progressivement comme une opportunité, malgré des effets encore discutés. À ce titre, **une part grandissante d'entreprises acceptent, voire encouragent, l'usage d'outils d'IA par leurs collaborateurs et leurs collaboratrices**, notamment dans les grandes entreprises (70 %, +17 pts), mais aussi parmi les PME (53 %, +7 pts) et TPE (45 %, +4 pts). Cette ouverture se traduit par **une diffusion plus large des outils** d'IA au sein des entreprises, notamment dans les grandes entreprises (45 %, +24 pts).

Parallèlement, **les entreprises renforcent l'encadrement des usages**. De plus en plus nombreuses à adopter des chartes ou à diffuser de bonnes pratiques, elles proposent aussi davantage de formations à leurs équipes. Les grandes entreprises sont particulièrement actives : 27 % ont mis en place des chartes (contre 17 % en 2025) et 37% ont déployé des formations (contre 20 % en 2025).

## Une conviction renforcée : l'IA transformera profondément les métiers cadres

50 % des cadres estiment que l'IA aura un impact fort sur les métiers cadres (+8 pts en un an) et 39 % sur leur propre métier (+ 4 pts). Bien qu'ils soient plus nombreux à y voir une opportunité (38 %) qu'une menace (23 %) pour leur métier, 39% la perçoivent comme les deux à la fois. Aussi, s'ils **reconnaissent l'utilité de l'IA** (67 %) pour exercer leur métier aujourd'hui, les deux tiers estiment que **la maîtrise des outils d'IA sera une compétence importante à l'avenir**. Pour l'heure, 29 % des cadres déclarent avoir été formés à l'IA (contre 24 % en 2025), mais davantage pour des formations généralistes que pour des formations métier.

## L'IA pourrait aussi faire évoluer le recrutement

Seule une minorité d'entreprises projette une diminution des effectifs en raison de l'IA. En revanche, plus d'un quart des TPE, un tiers des PME et 38 % des grandes entreprises envisagent une évolution des compétences des profils recherchés. De fait, 2 entreprises sur 10 attachent déjà de l'importance à la maîtrise de l'IA lors de la sélection de candidats et des candidates. Une tendance appelée à s'amplifier : plus de la moitié (53 %) des grandes entreprises **prévoient d'accorder plus d'importance aux compétences en IA pour leurs futurs recrutements de cadres**.

L'IA **imprègne également les processus de recrutement**. En 2025, 13 % des ETI et grandes entreprises l'ont utilisée pour recruter des cadres (contre 6 % en 2024), notamment pour rédiger des offres d'emploi. En parallèle, 31 % des cadres ayant réalisé des démarches de recherche d'emploi récemment ont utilisé des outils d'IA, contre 15 % fin 2024. Les usages sont multiples : rédiger sa lettre de motivation, améliorer son CV, anticiper les questions en entretien, etc. Cette pratique devrait s'intensifier. En effet, les deux tiers des cadres prévoient de s'appuyer sur l'IA lors de leurs prochaines recherches. Pour autant, une large majorité de cadres (71 %) estiment que ces outils ne pourront pas se substituer entièrement aux conseils de professionnels en recherche d'emploi pour améliorer CV et lettres de motivation.

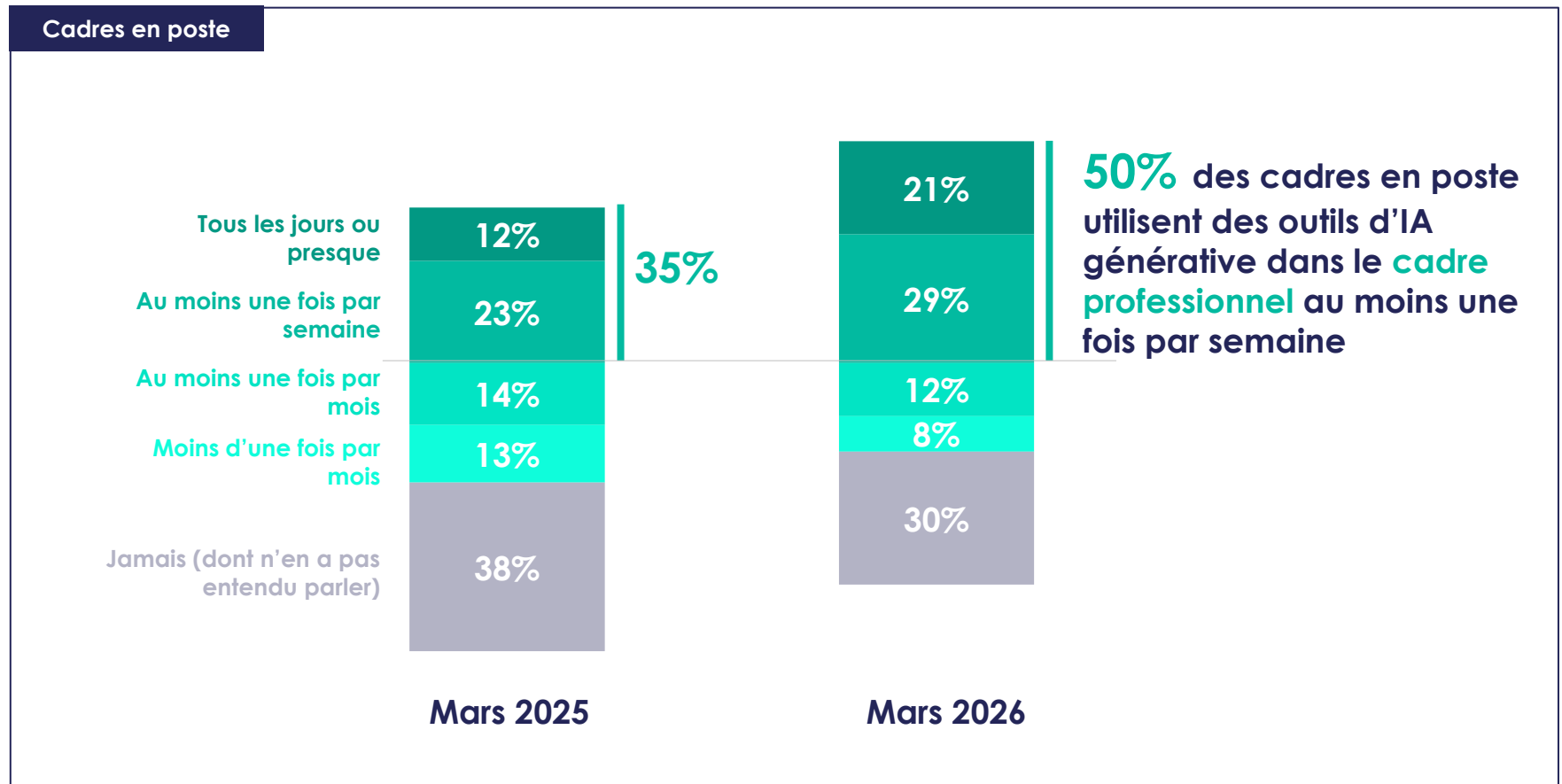


**01.**

**Côté cadres, des usages  
professionnels des outils d'IA  
générative qui progressent**

# L'usage régulier de l'IA générative au travail a progressé chez les cadres et concerne à présent la moitié d'entre eux

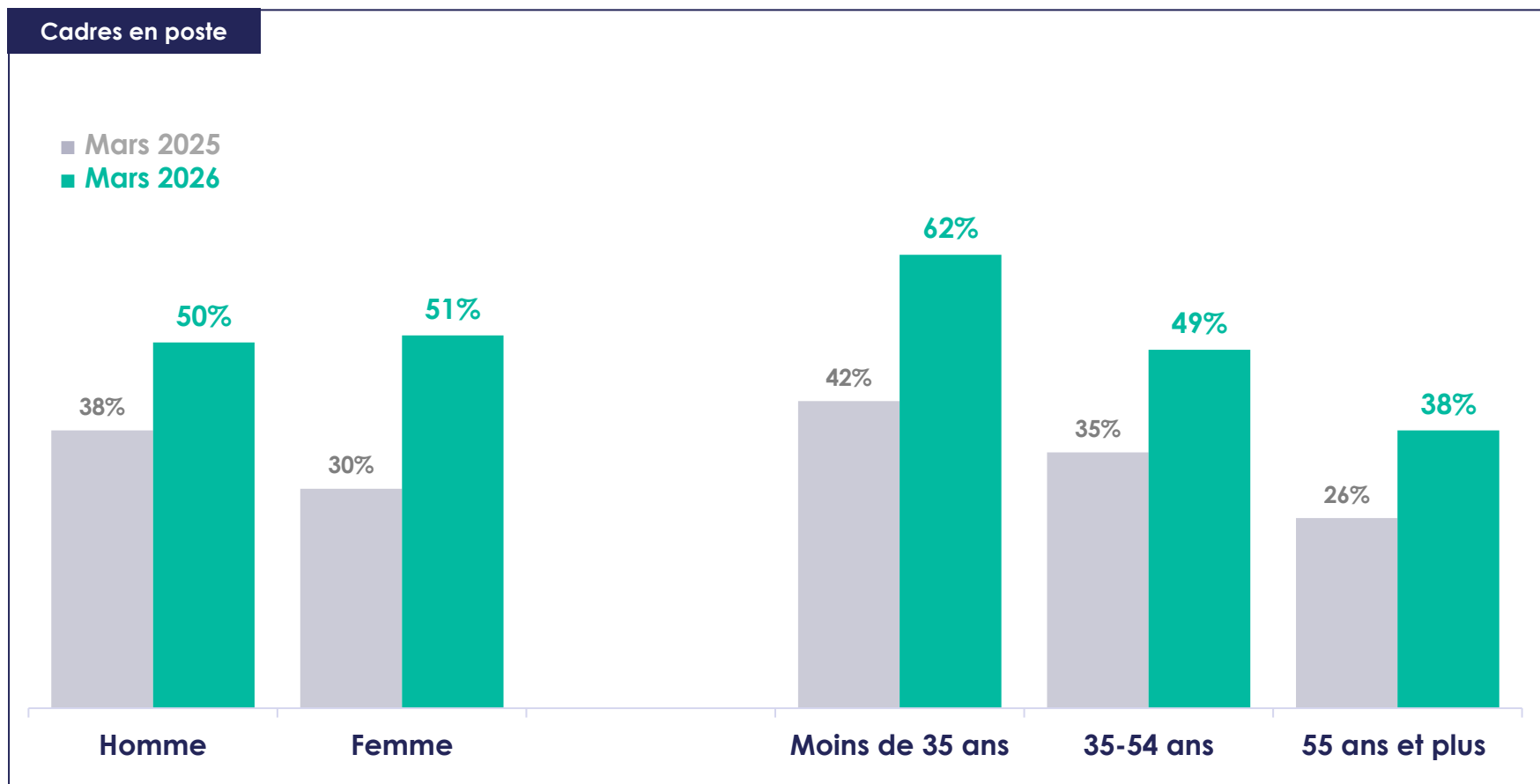
> Dans le cadre professionnel, utilisez-vous des outils d'intelligence artificielle générative... ?



Base : cadres en poste  
Source : Apec, mars 2025 et mars 2026

# L'usage régulier de l'IA générative au travail a progressé dans toutes les catégories, et reste plus répandu parmi les jeunes

> Part de cadres utilisant l'IA générative au travail au moins une fois par semaine



Base : cadres en poste

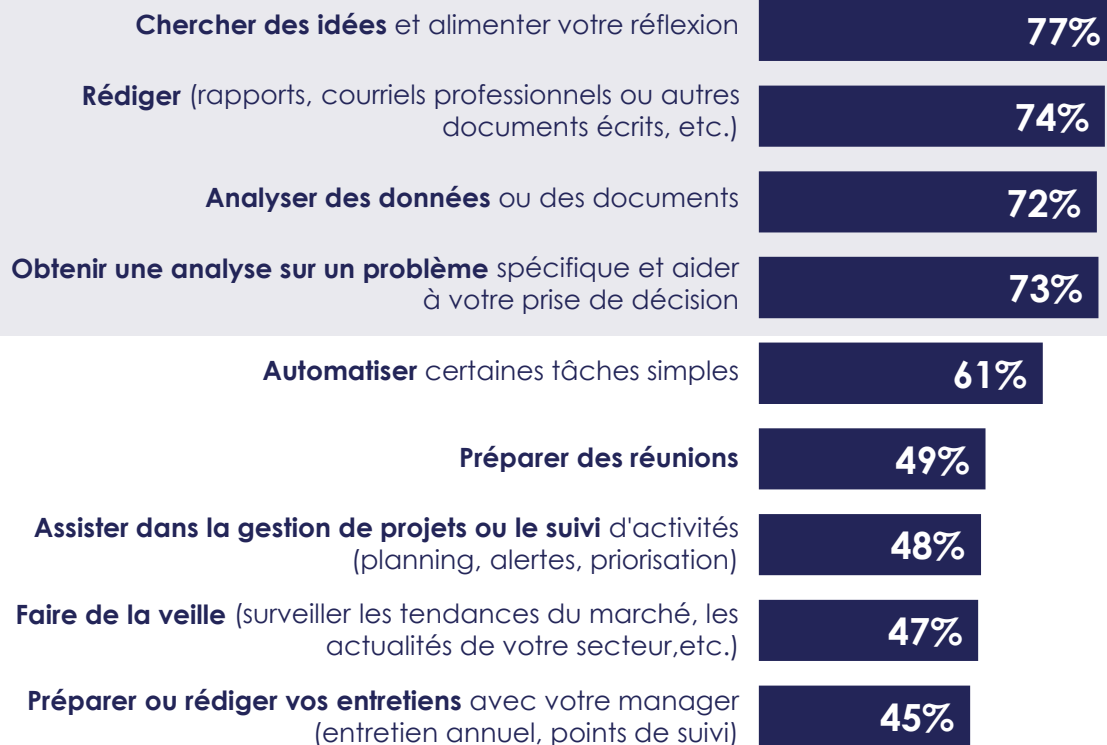
Source : Apec, mars 2025 et mars 2026



# Les usagers réguliers mobilisent l'IA pour une multiplicité de tâches, notamment générer des idées, rédiger et analyser

> Dans le cadre professionnel, utilisez-vous ces outils d'intelligence artificielle... ?

## Cadres utilisateurs réguliers d'IA au travail

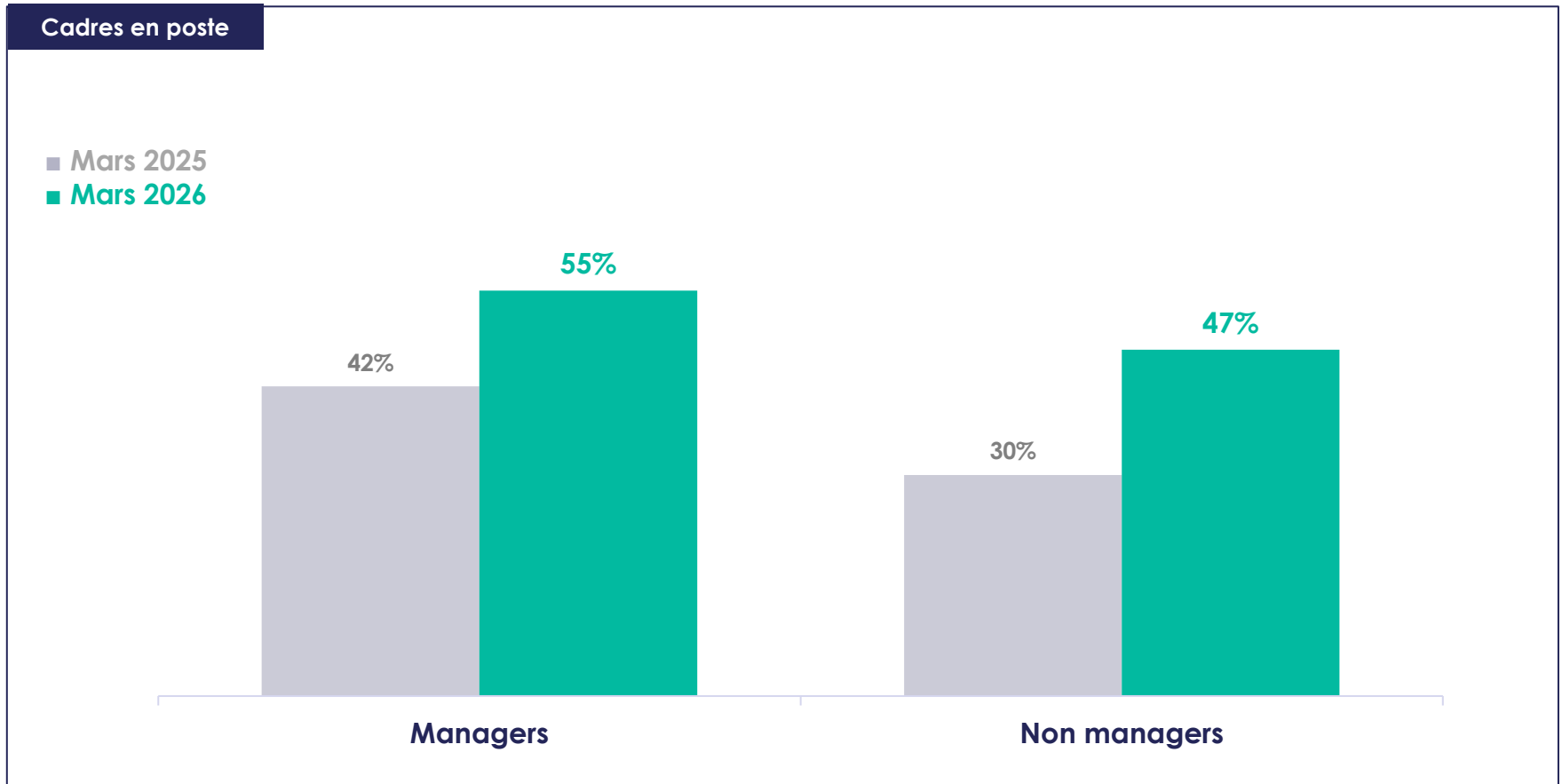


Base : cadres qui utilisent l'IA au travail au moins une fois par semaine (50%)  
Source : Apec, mars 2026



# L'usage régulier de l'IA au travail a augmenté aussi bien chez les managers que chez les non-managers, mais demeure plus fréquent parmi les managers

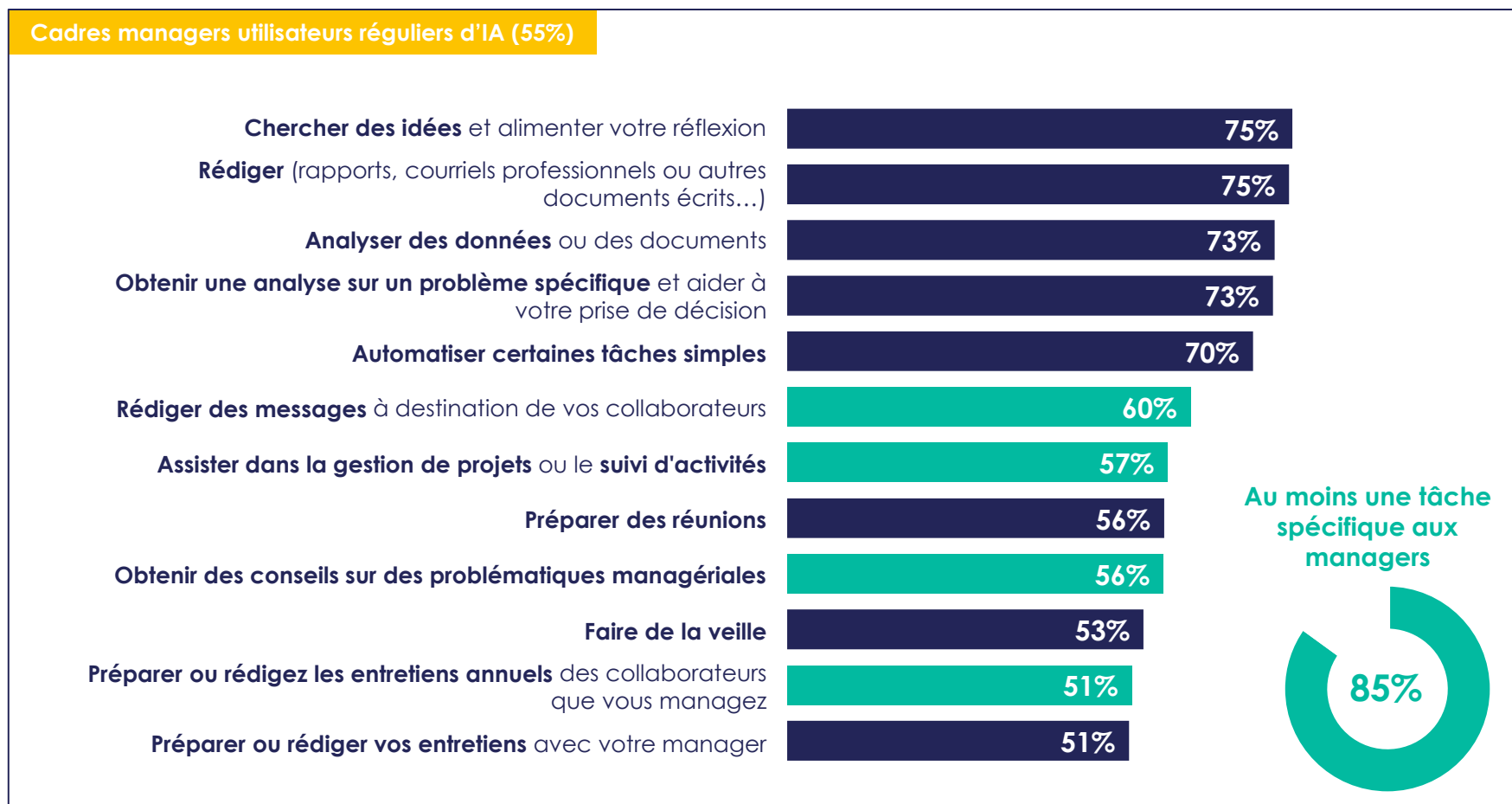
> Part de cadres utilisant l'IA au travail au moins une fois par semaine



Base : cadres en poste  
Source : Apec, mars 2025 et mars 2026

# Les cadres managers qui utilisent régulièrement l'IA la mobilise également pour une large variété de tâches, y compris celles spécifiques aux managers

> Dans le cadre professionnel, utilisez-vous ces outils d'intelligence artificielle pour... ?



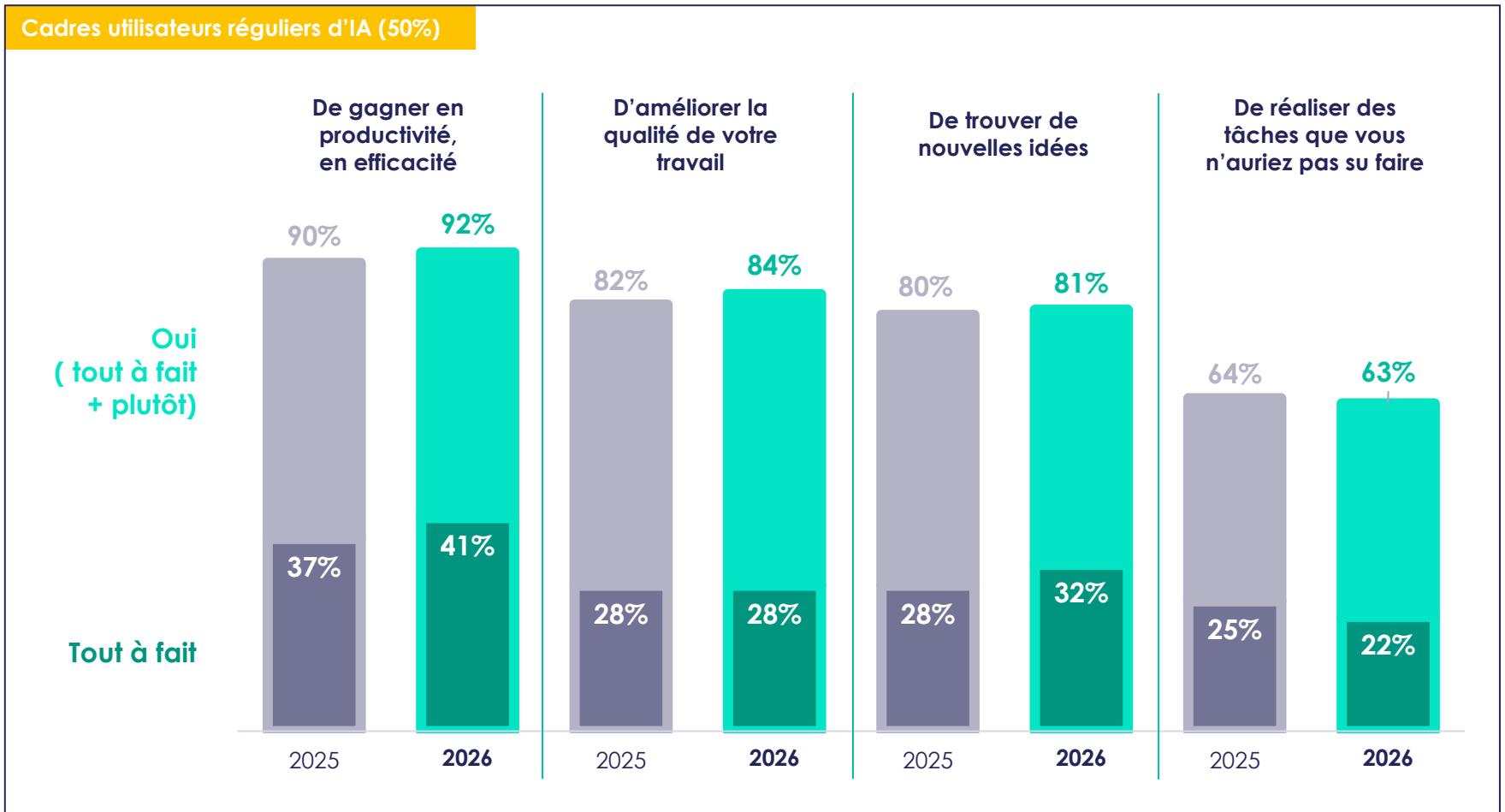
Base : cadres managers qui utilisent l'IA au travail au moins une fois par semaine

Source : Apec, mars 2026



# Les bénéfices perçus se confirment pour les utilisateurs réguliers

> Diriez-vous que votre utilisation de ces outils d'intelligence artificielle vous permet... ?



Base : cadres qui utilisent l'IA au travail au moins une fois par semaine  
Source : Apec, mars 2025 et mars 2026

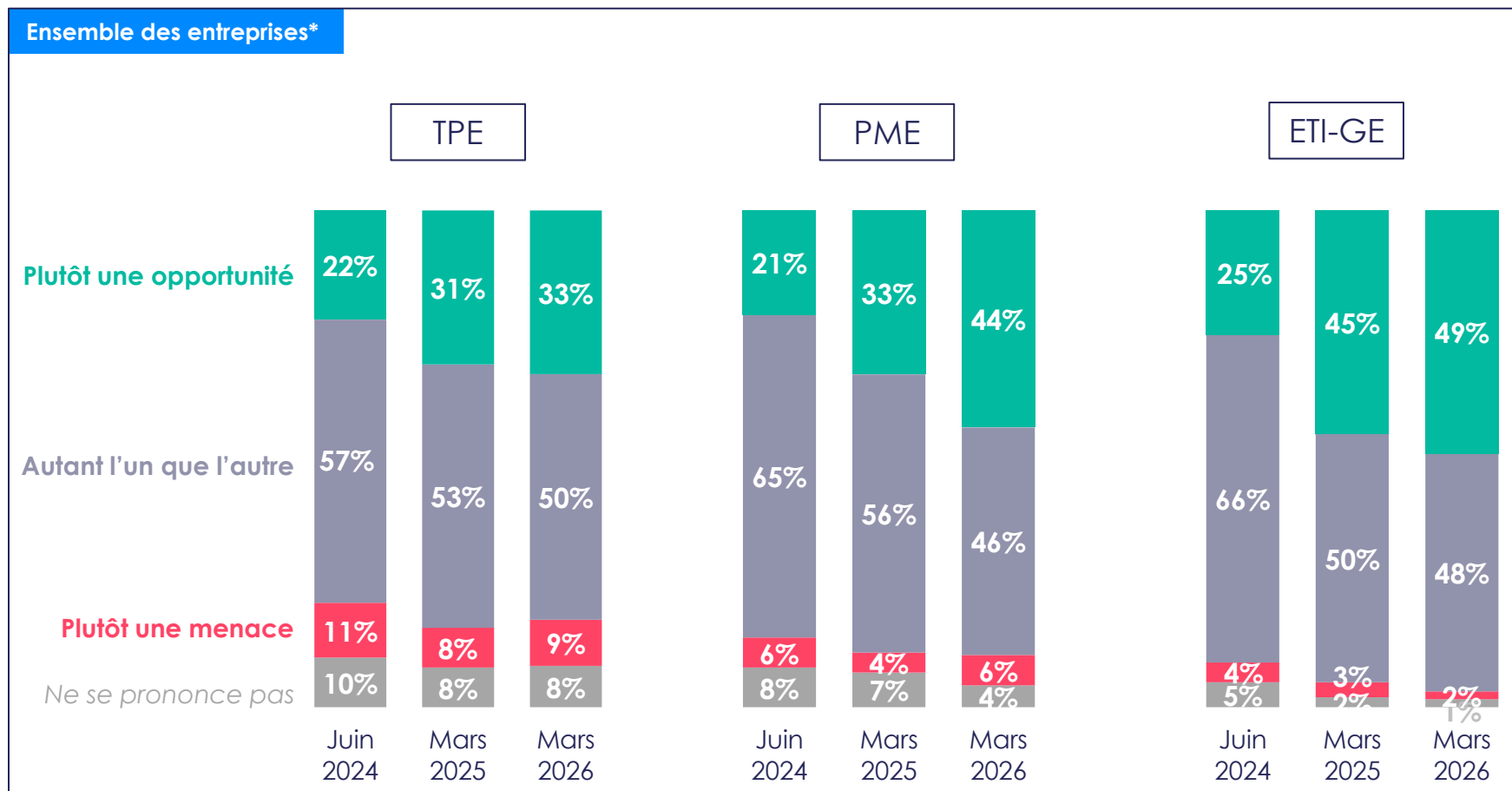


**02.**

**Côté entreprises, un recours à l'IA  
de plus en plus encouragé  
et soutenu**

# Les outils d'IA sont de plus en plus perçus comme une opportunité par les entreprises

> Pour votre entreprise, ces outils d'intelligence artificielle sont plutôt une opportunité, plutôt une menace, ou autant l'un que l'autre ?



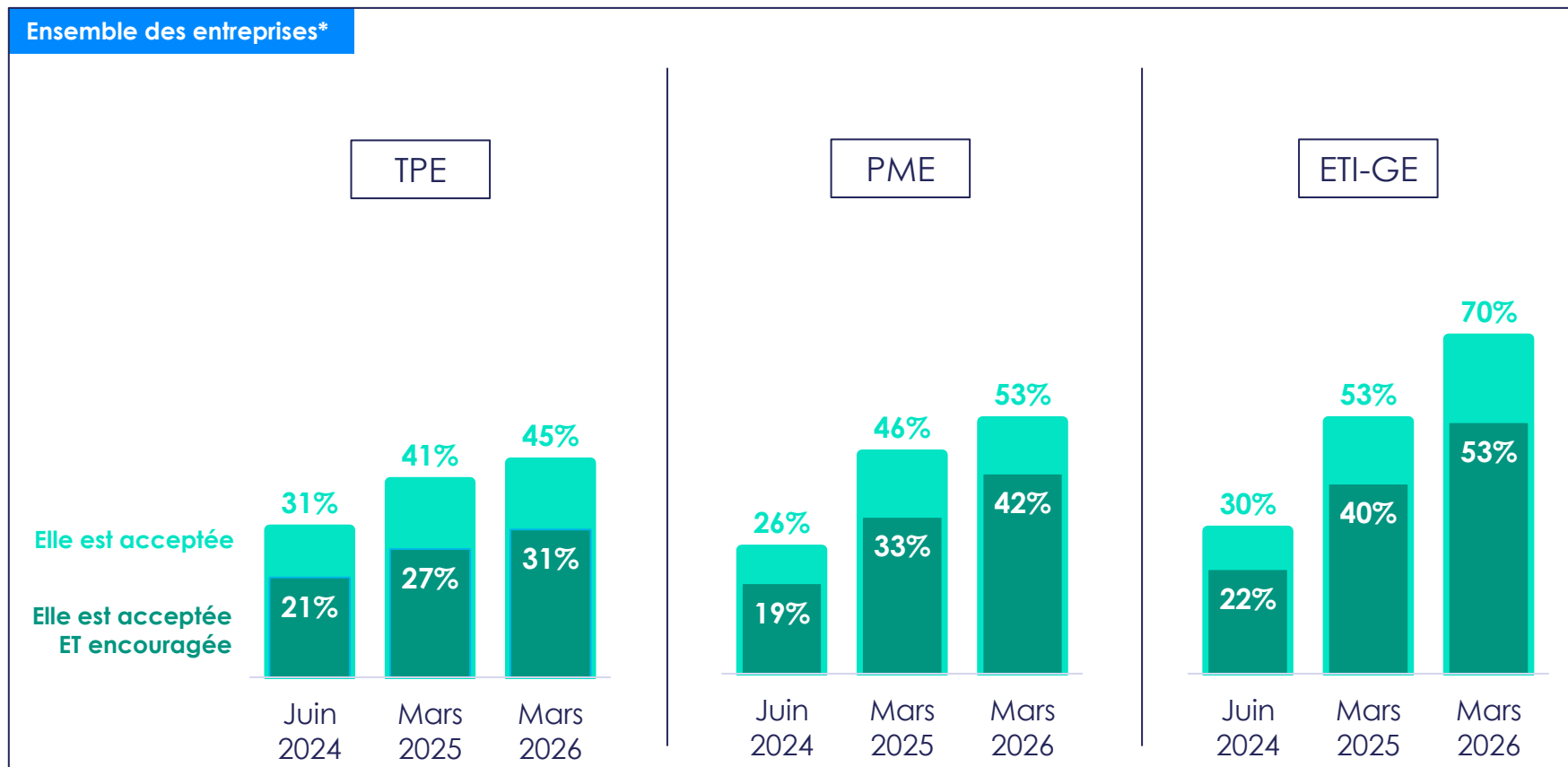
\* Base : entreprises ayant au moins un cadre dans leurs effectifs

Source : Apec, juin 2024, mars 2025 et mars 2026



# Les incitations à utiliser l'IA se renforcent dans les entreprises, en particulier dans les plus grandes

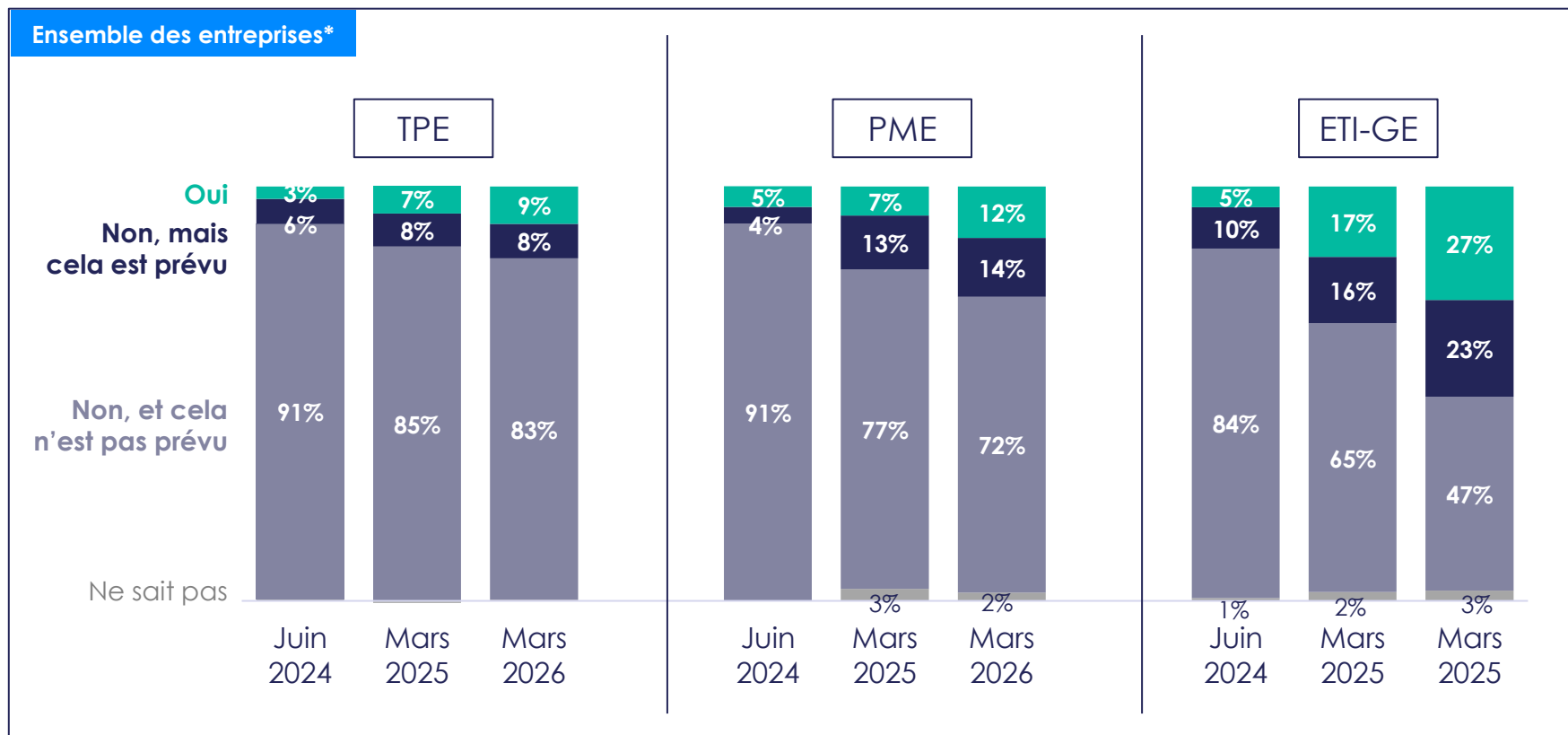
> Dans votre entreprise, l'utilisation des outils d'intelligence artificielle est-elle acceptée voire encouragée ?



\* Base : entreprises ayant au moins un cadre dans leurs effectifs  
Source : Apec, juin 2024, mars 2025 et mars 2026

# L'adoption de chartes d'usage et de bonnes pratiques liées à l'IA poursuit sa progression, mais reste minoritaire, y compris dans les grandes entreprises

> Votre entreprise a-t-elle mis en place une charte ou de bonnes pratiques pour encadrer l'usage des outils d'IA parmi les collaborateurs?

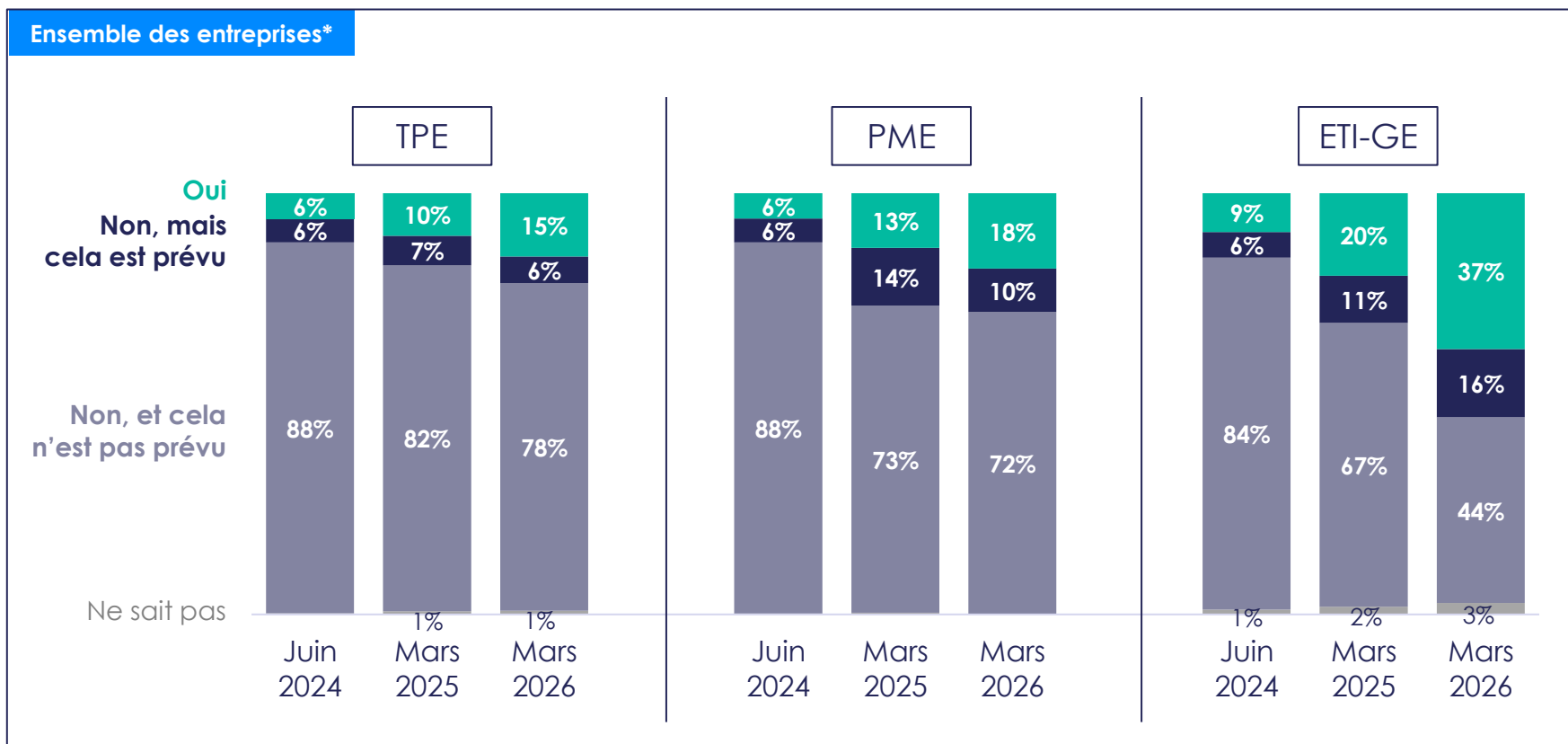


\* Base : entreprises ayant au moins un cadre dans leurs effectifs  
 Source : Apec, juin 2024, mars 2025 et mars 2026



# Les initiatives pour former les collaborateurs à l'IA se développent, en particulier dans les grandes entreprises

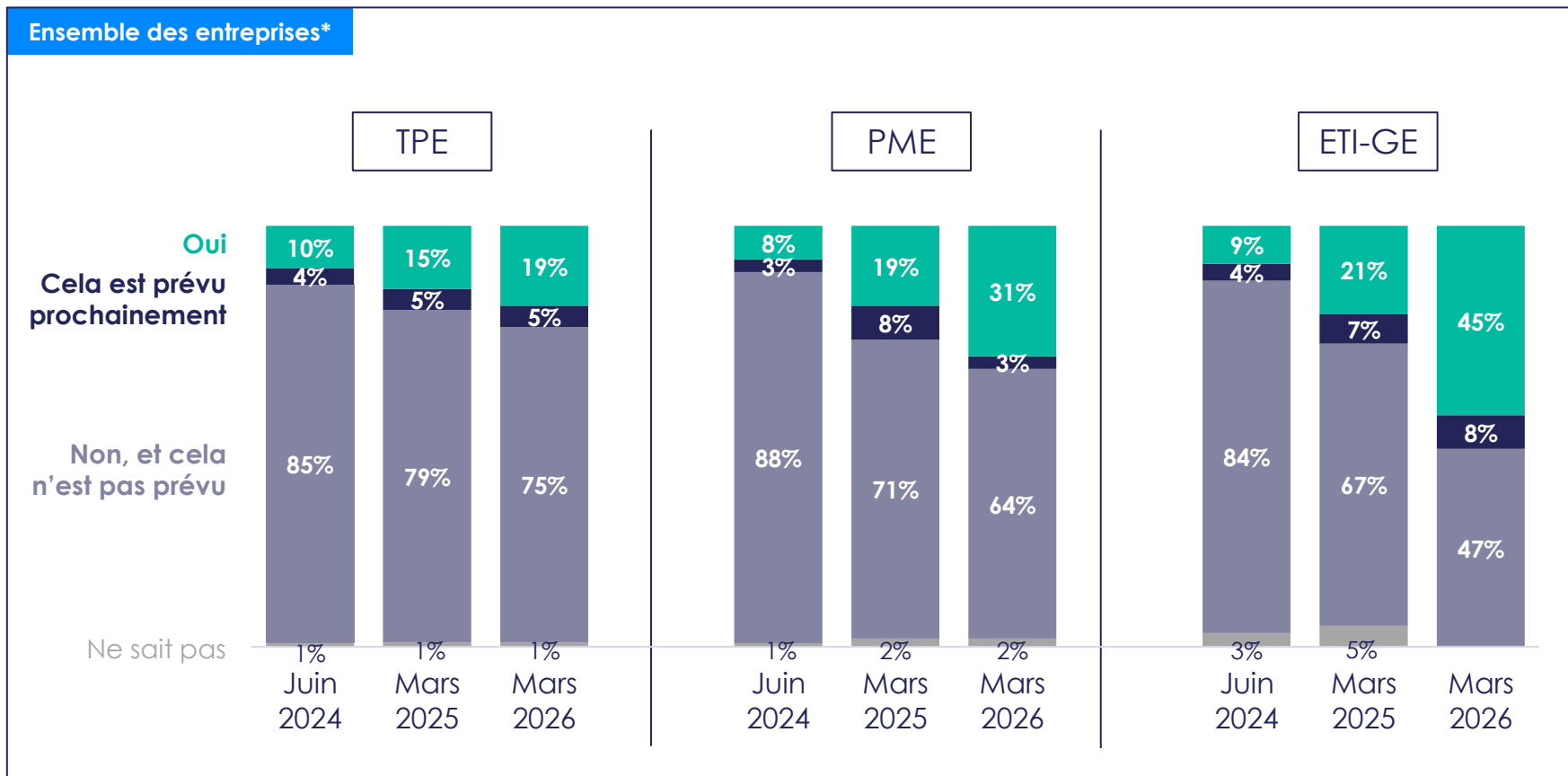
> Votre entreprise a-t-elle mis en place des formations pour les collaborateurs sur l'utilisation des outils d'intelligence artificielle ?



\* Base : entreprises ayant au moins un cadre dans leurs effectifs  
 Source : Apec, juin 2024, mars 2025 et mars 2026

# Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à mettre des outils d'IAg à disposition de leurs collaborateurs, en particulier les grandes entreprises

> Votre entreprise donne-t-elle accès à une intelligence artificielle générative à ses collaborateurs, comme un abonnement à ChatGPT, Microsoft Copilot, etc. ?



\* Base : entreprises ayant au moins un cadre dans leurs effectifs  
 Source : Apec, juin 2024, mars 2025 et mars 2026

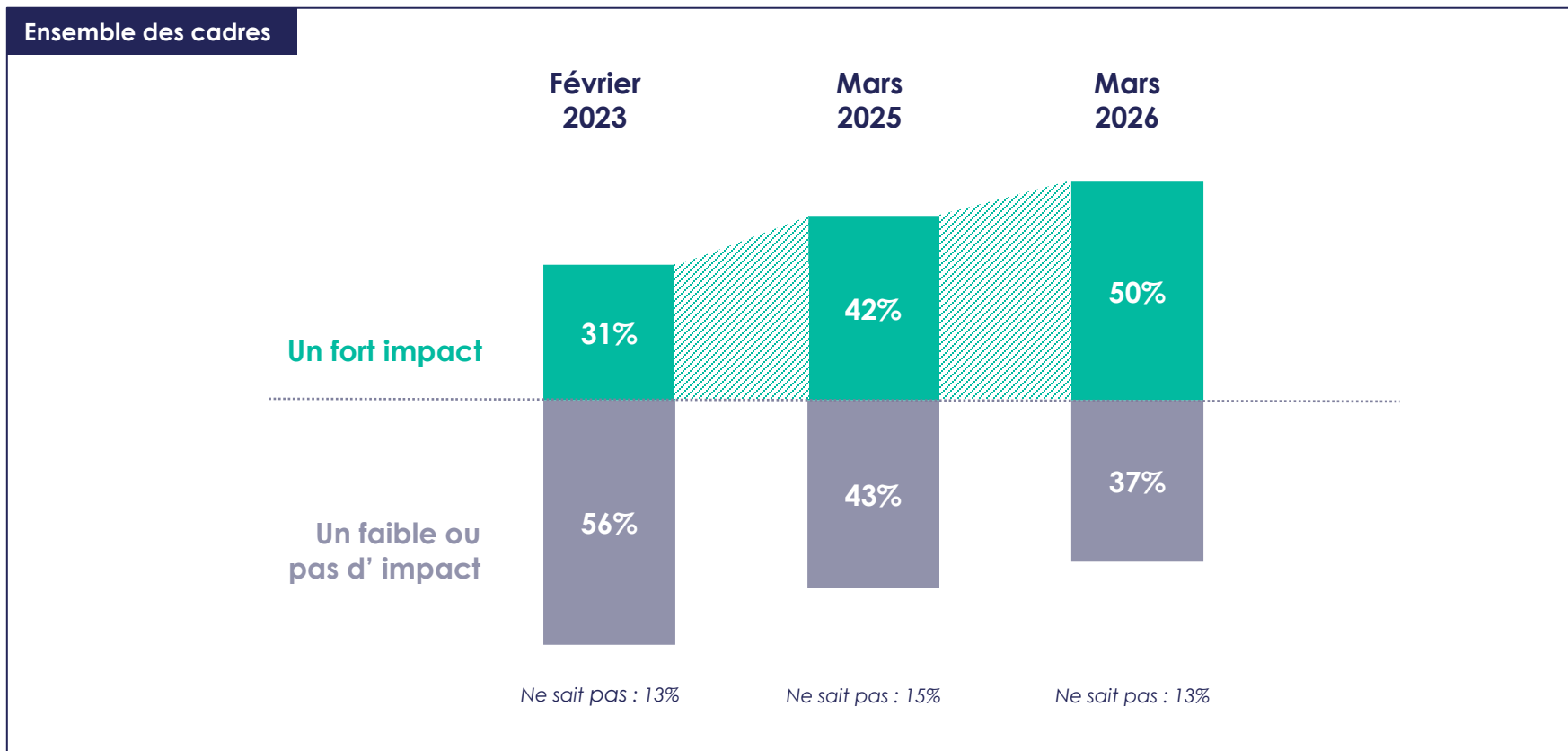


**03.**

**Une conviction de plus en plus  
partagée concernant l'impact fort  
de l'IA sur les métiers cadres**

# De plus en plus de cadres estiment que l'IA aura un impact fort sur l'ensemble des métiers cadres

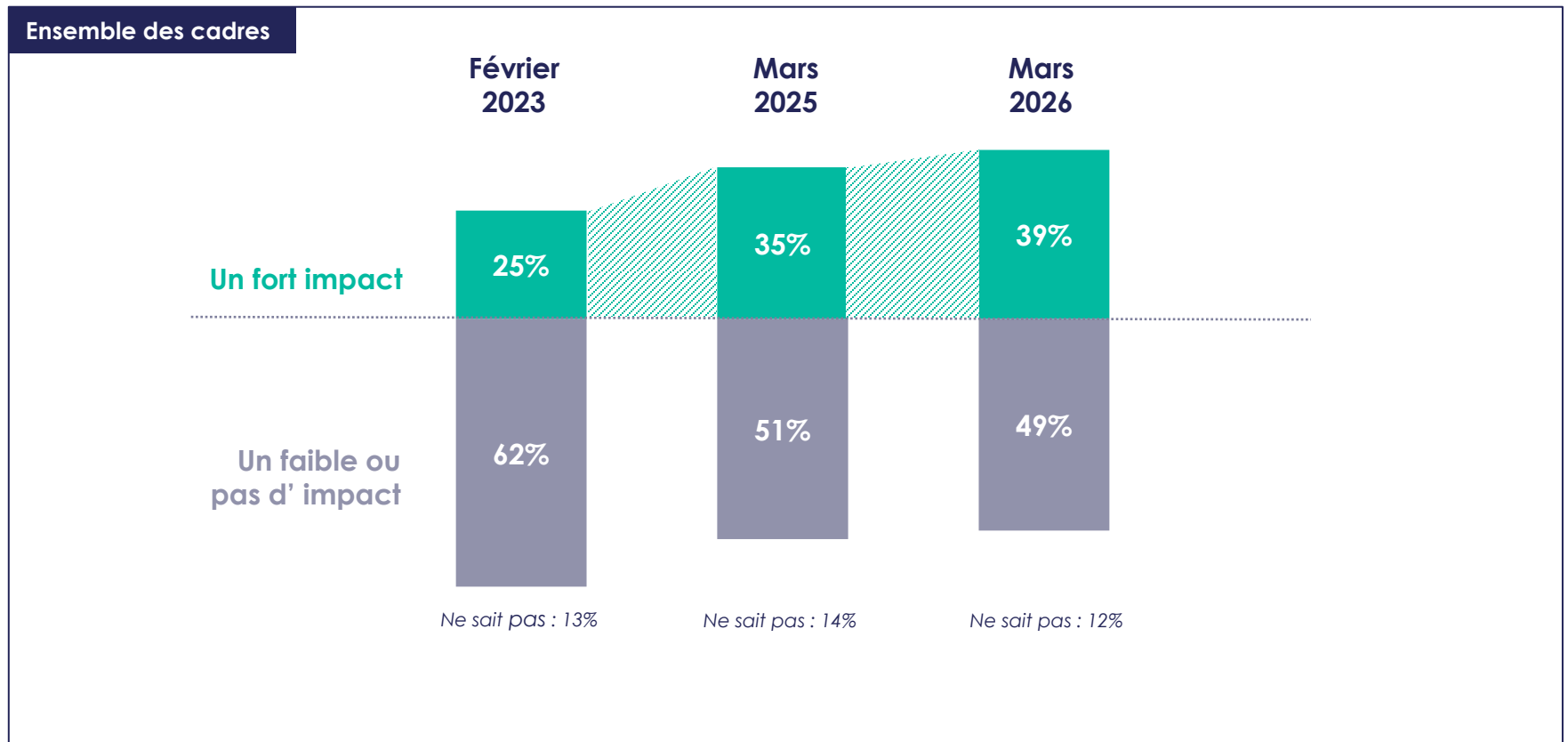
> Dans les prochaines années, pensez-vous que le développement de l'intelligence artificielle va avoir un fort impact, un faible impact ou pas d'impact sur LES METIERS CADRES EN GENERAL ?



Base : ensemble des cadres  
Source : Apec, février 2023, mars 2025 et mars 2026

# Pour un nombre croissant de cadres, l'IA aura un fort impact sur leur propre métier

> Dans les prochaines années, pensez-vous que le développement de l'intelligence artificielle va avoir un fort impact, un faible impact ou pas d'impact sur VOTRE METIER ?

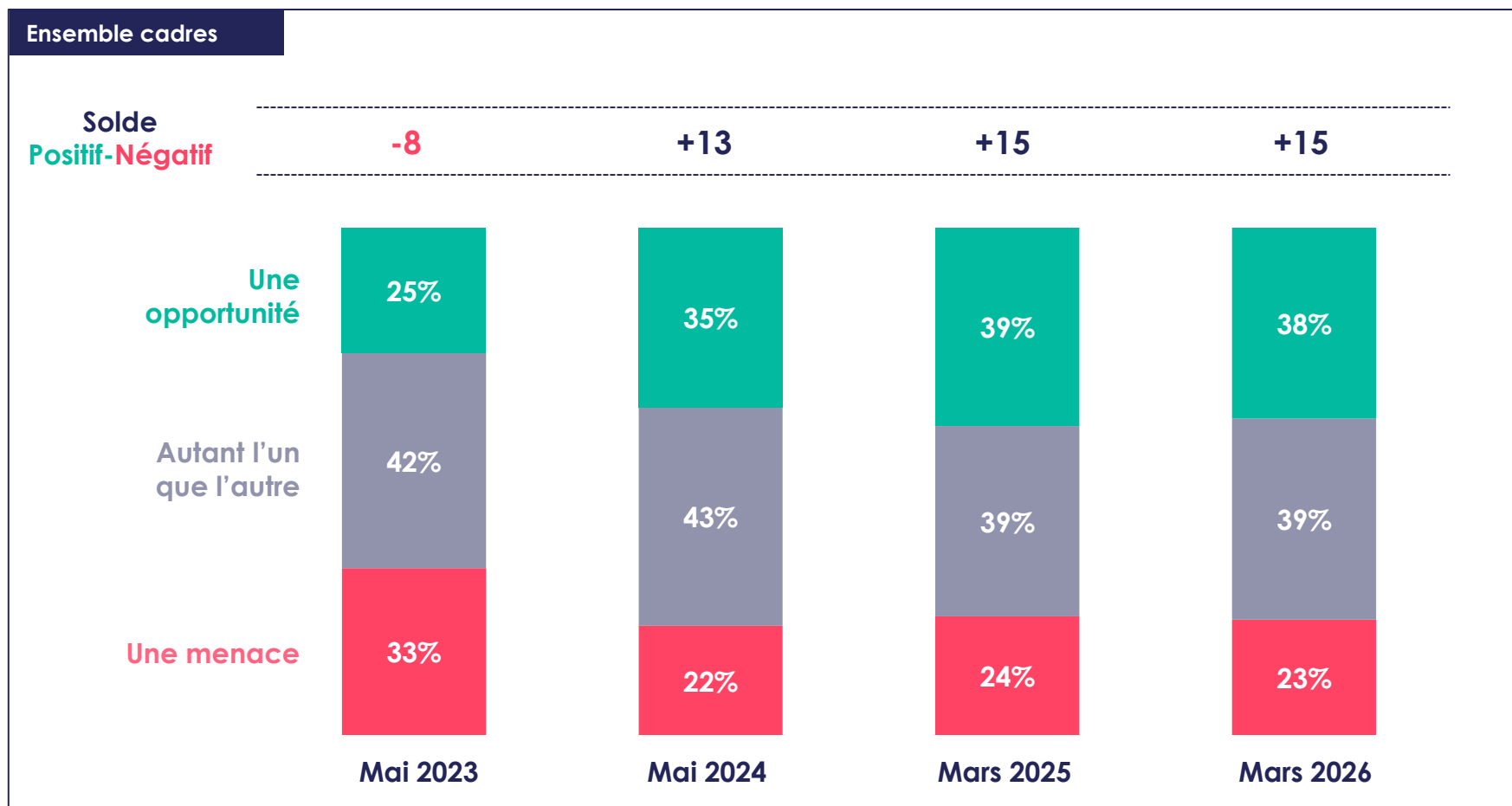


Base : ensemble des cadres

Source : Apec, février 2023, mars 2025, et mars 2026

# Un impact fort anticipé, à la fois en tant qu'opportunité et comme menace pour leur métier

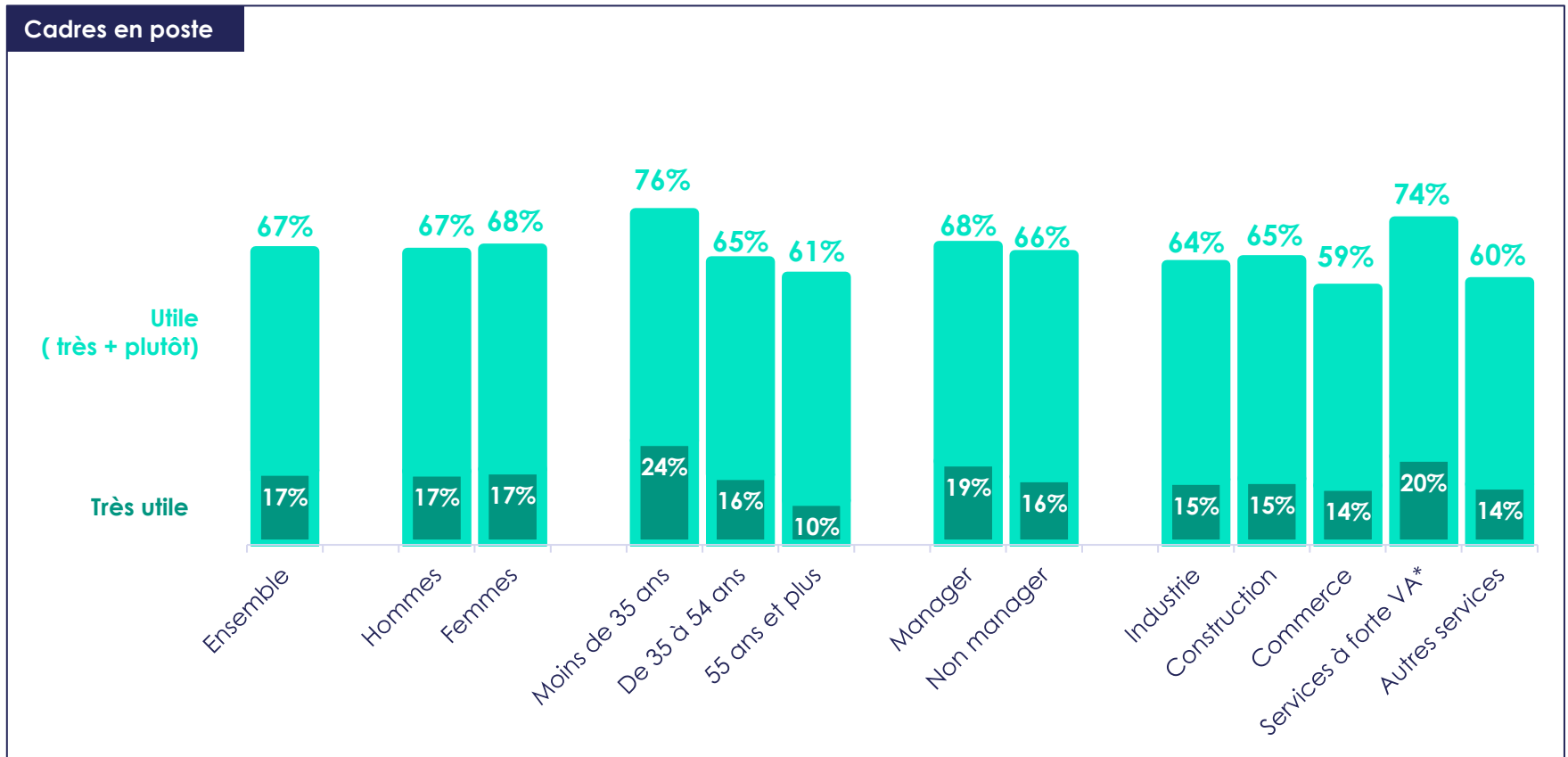
> Diriez-vous que ces outils d'intelligence artificielle sont plutôt une opportunité ou une menace pour votre métier ?



Base : ensemble des cadres  
Source : Apec, mai 2023, mai 2024, mars 2025 et mars 2026

# Actuellement, la majorité des cadres considèrent que l'IA est utile dans leur métier

> Actuellement dans votre métier diriez-vous que l'usage de l'IA est...?



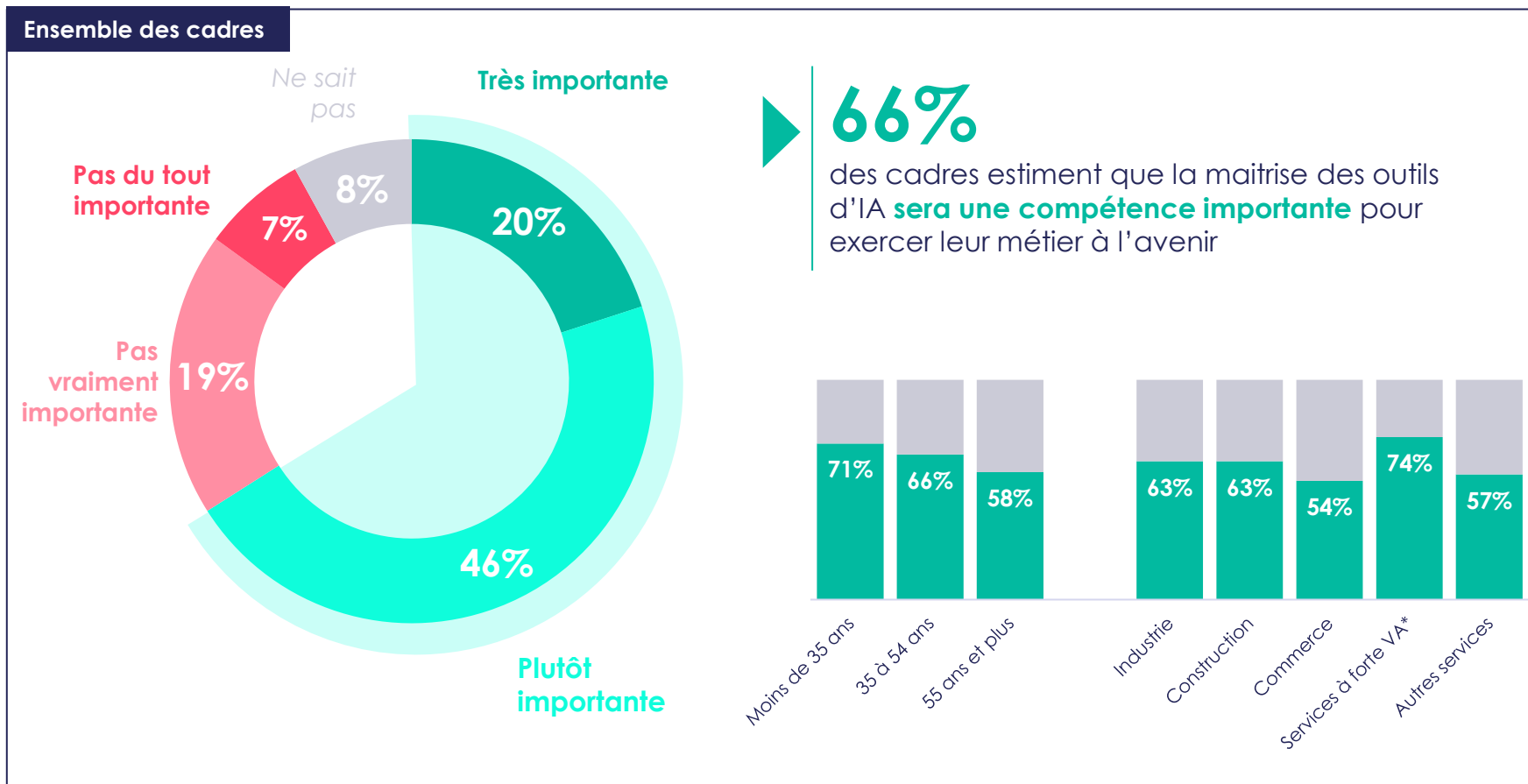
Base : cadres en poste  
Source : Apec, mars 2026

\*Activités informatiques, ingénierie R&D, conseil, banque-assurance, communication-média, activités juridiques et comptables.



# Pour exercer leur métier à l'avenir, ils sont majoritairement convaincus de la nécessité de développer leurs compétences en IA

> Pensez-vous que l'utilisation des outils d'IA sera une compétence importante pour exercer votre métier à l'avenir ?

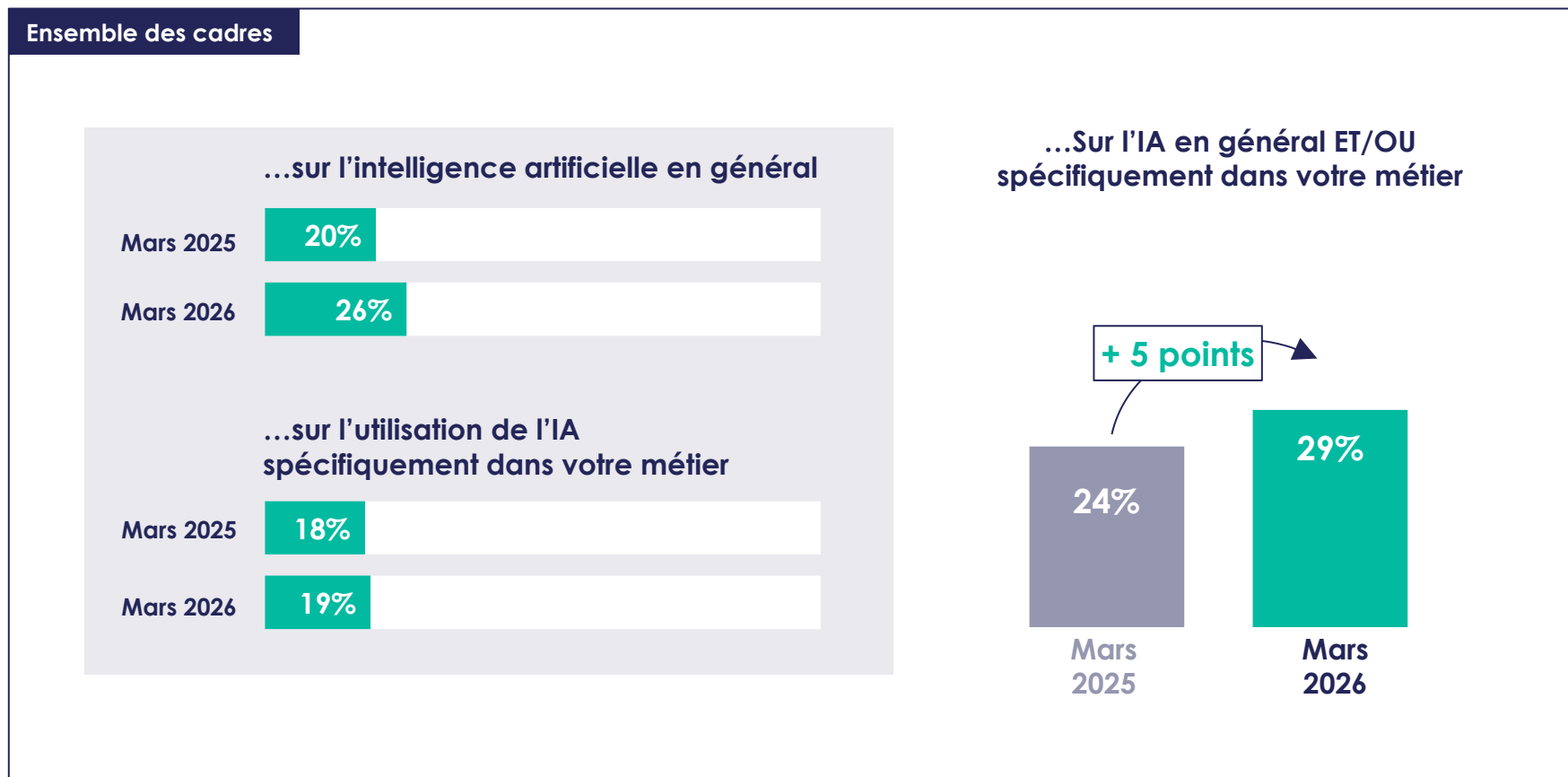


Base : ensemble des cadres  
Source : Apec, mars 2026

\*Activités informatiques, ingénierie R&D, conseil, banque-assurance, communication-média, activités juridiques et comptables.

# Or, les formations à l'IA centrées sur les spécificités métier progressent encore lentement

> Avez-vous déjà bénéficié d'une formation professionnelle... ? % Oui



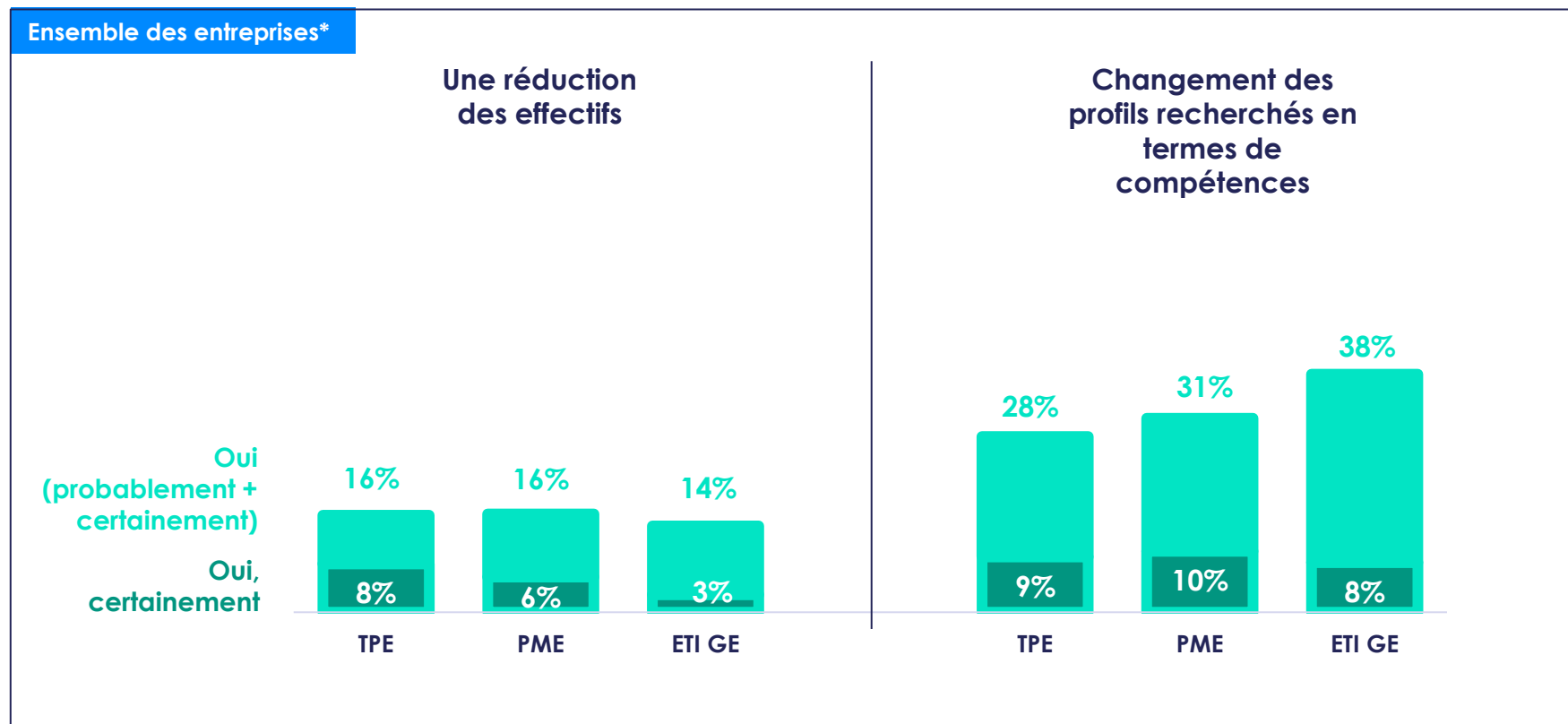
Base : ensemble des cadres  
Source : Apec, mars 2025 et mars 2026

**04.**

**En matière de recrutement, le recours à l'IA pourrait faire évoluer les besoins et pratiques des recruteurs comme des candidats**

# Le développement de l'IA pourrait avoir des impacts pour les entreprises, en particulier sur l'évolution des compétences recherchées

> Pour vos recrutements de cadres, au cours des prochaines années, le recours à l'intelligence artificielle DANS VOTRE ENTREPRISE pourrait-il entraîner... ?



\*Base : entreprises ayant au moins un cadre dans leurs effectifs – hors non concernées (entreprises ne se disant pas concernées par l'IA)

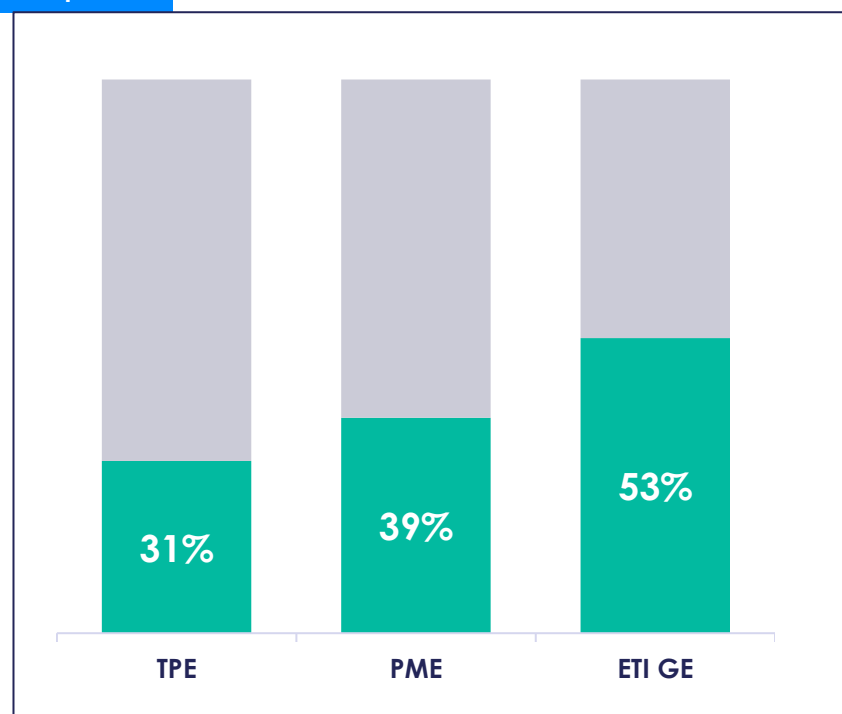
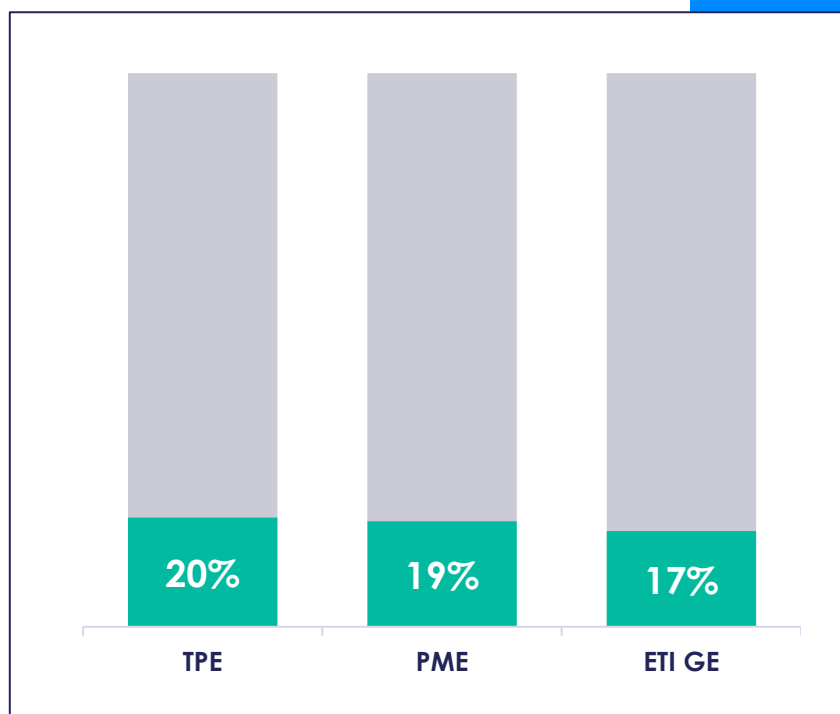
Source : Apec, mars 2026

# Les compétences en matière d'IA devraient être davantage recherchées par les entreprises à l'avenir

> Actuellement, pour vos recrutements de cadres, les compétences liées à l'IA sont-elles importantes lors de la sélection des profils ? (% oui)

> Et au cours des prochaines années pour vos recrutements de cadres, pensez-vous que votre entreprise va accorder plus d'importance aux compétences liées à l'IA ? (% oui)

Ensemble des entreprises\*



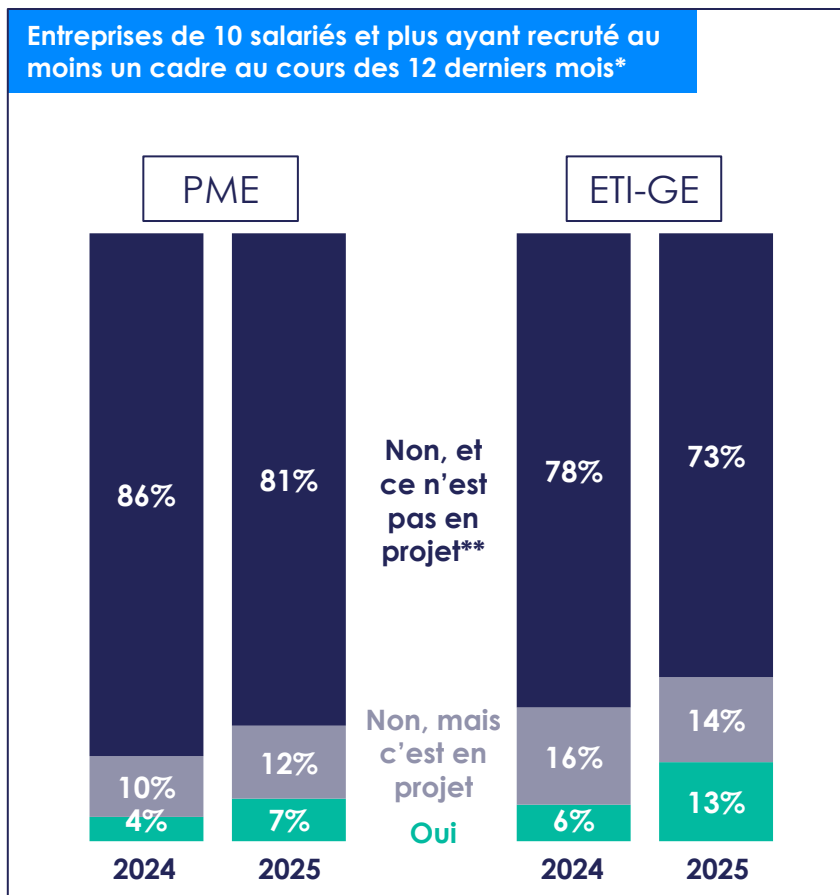
\* Base : entreprises ayant au moins un cadre dans leurs effectifs - hors non concernées (entreprises ayant déclaré ne pas avoir recruté de cadres depuis longtemps)

\* Base : entreprises ayant au moins un cadre dans leurs effectifs

Source : Apec, mars 2026

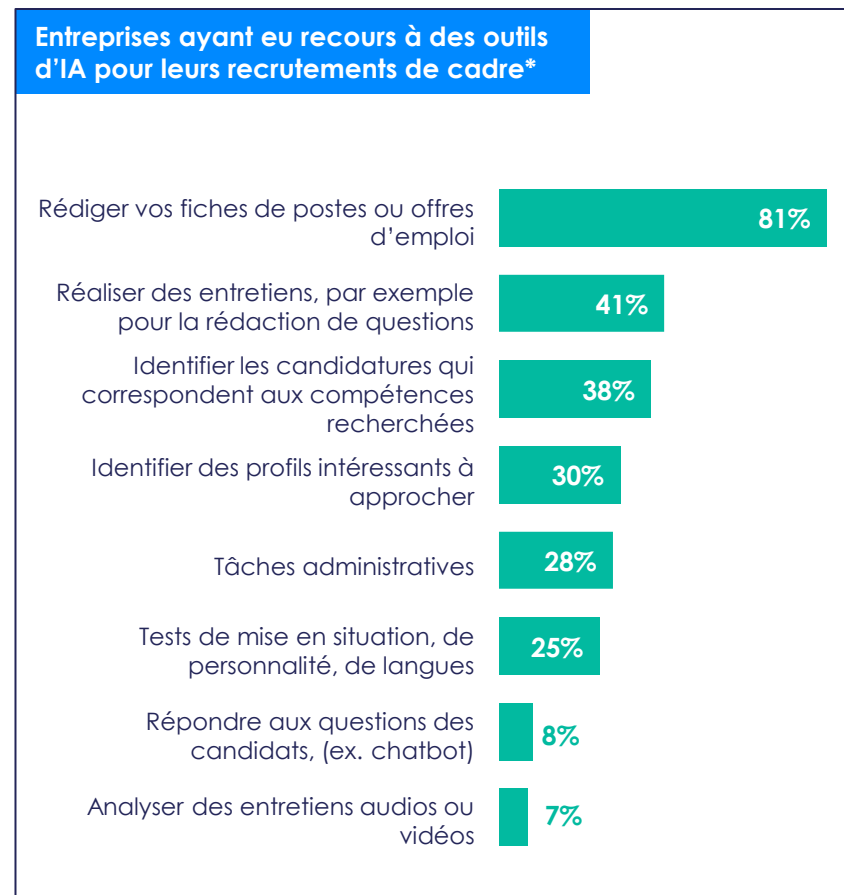
# Concernant les modalités de recrutements, le recours à l'IA progresse, mais concerne toujours une minorité d'entreprises

> À votre connaissance, votre entreprise a-t-elle recours à des outils d'intelligence artificielle pour ses recrutements de cadres ?



\*Base : Entreprises de 10 salariés et plus ayant recruté au moins un cadre \*\* Dont ne sait pas

> Plus précisément, utilisez-vous des outils d'IA pour les objectifs suivants ? (% oui)



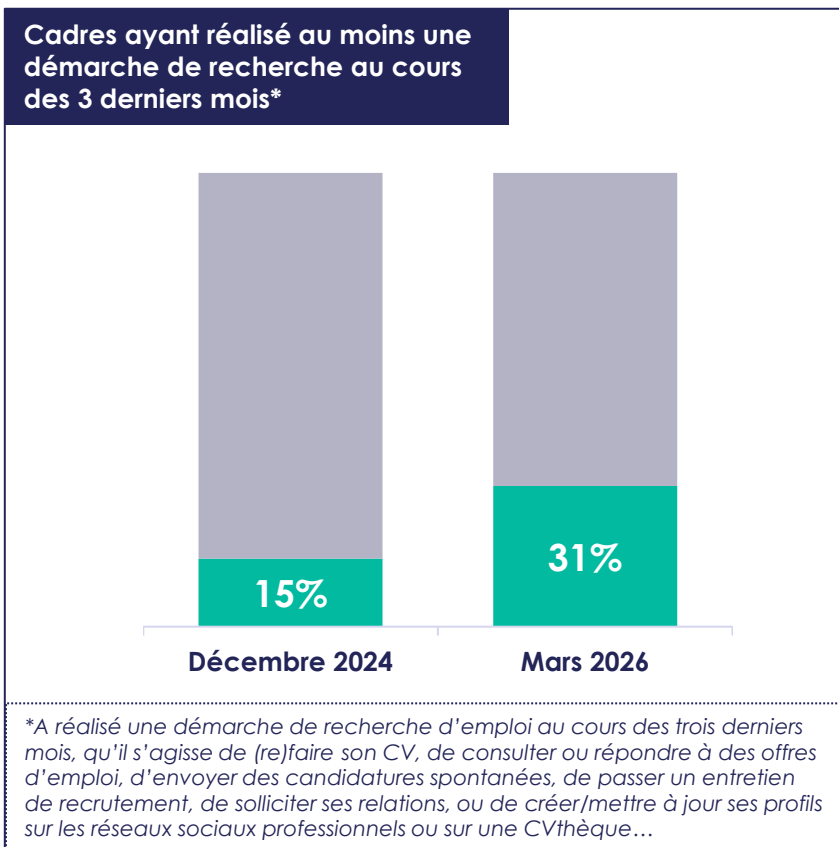
\*Base : Entreprises de 10 salariés et plus ayant recruté au moins un cadre au cours des 12 derniers mois et ayant eu recours à des outils d'IA pour leurs recrutements



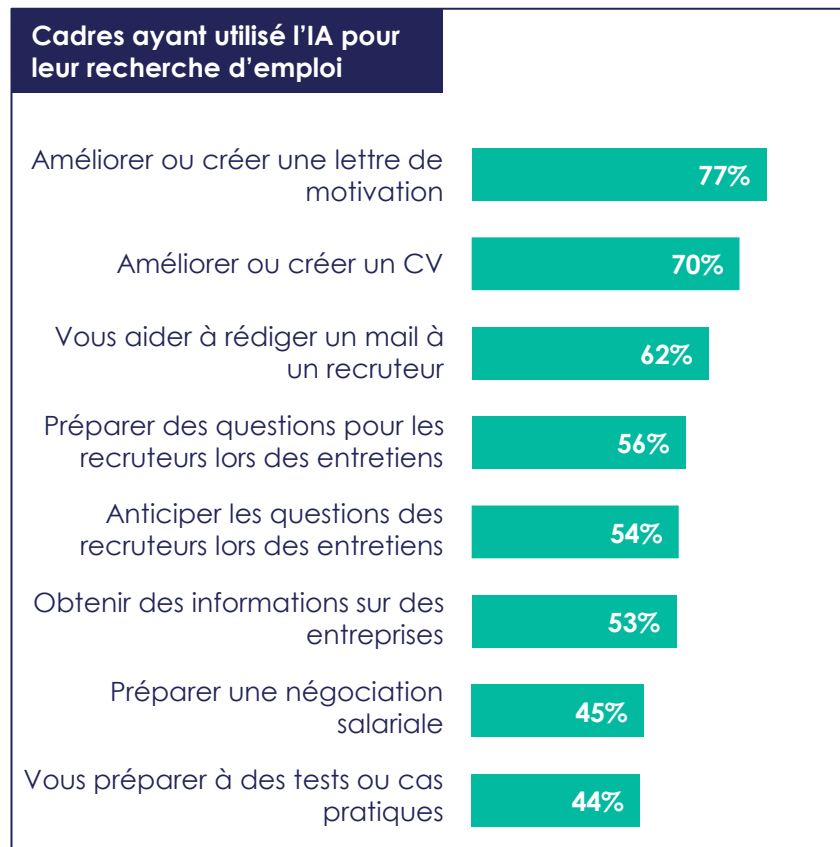
# Côté candidats, l'IA générative est de plus en plus mobilisée dans les démarches de recherche d'emploi, à différentes étapes de leur candidature

> Avez-vous déjà essayé des outils d'intelligence artificielle générative comme ChatGPT, Copilot, Gemini dans le cadre d'une recherche d'emploi ?

> Dans le cadre de votre recherche d'emploi, avez-vous utilisé ces outils d'intelligence artificielle générative pour...? % oui



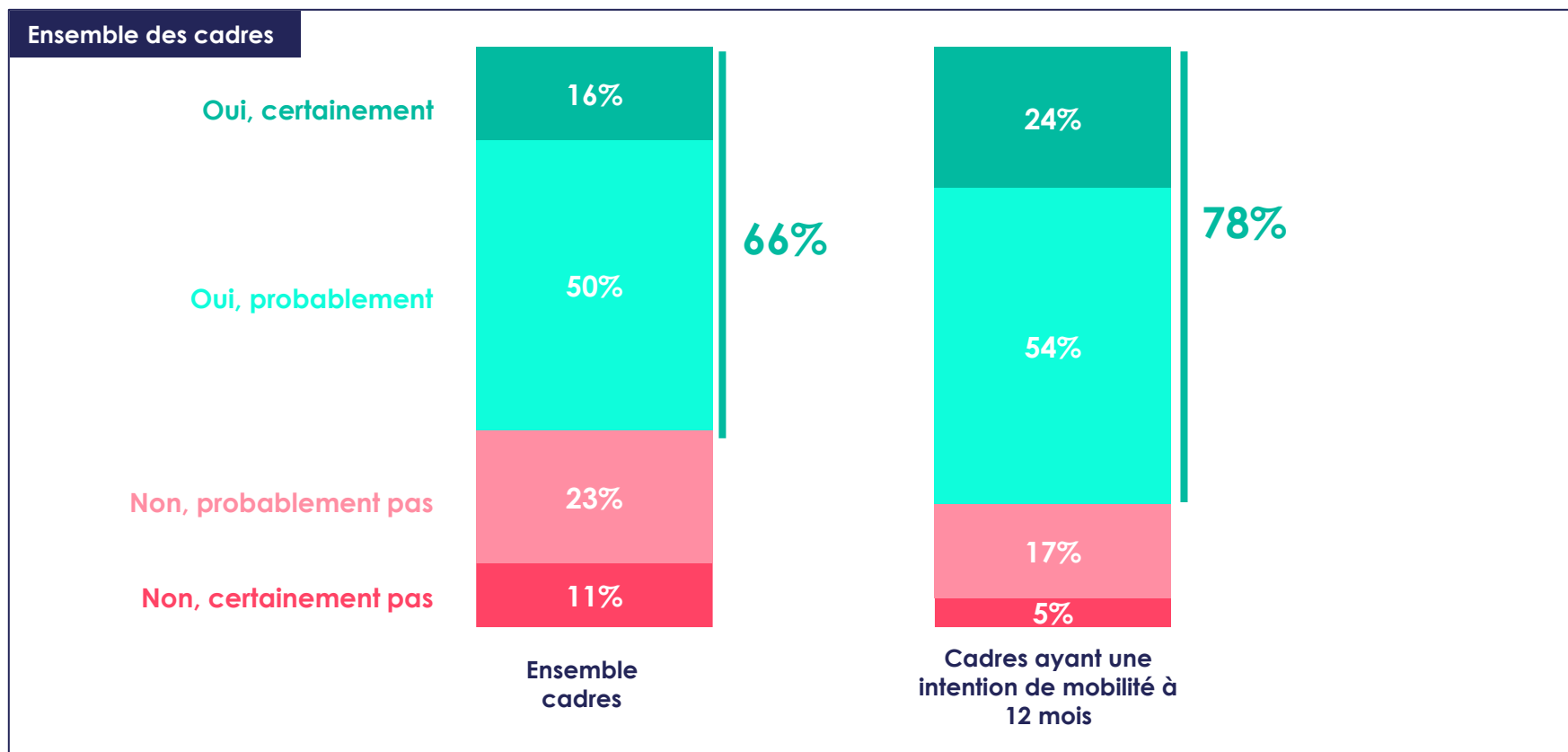
Base : cadres ayant réalisé au moins une démarche de recherche au cours des 3 derniers mois (64%)  
Source : Apec, décembre 2024 et mars 2026



Base : cadres ayant utilisé l'IA pour leur recherche d'emploi  
Source : Apec, mars 2026

# La grande majorité des cadres envisagent d'utiliser l'IA en cas de recherche d'emploi, en particulier ceux qui ont un projet de mobilité professionnelle à court ou moyen terme

> Si vous deviez chercher un emploi à l'avenir, envisageriez-vous d'utiliser des outils d'intelligence artificielle ?

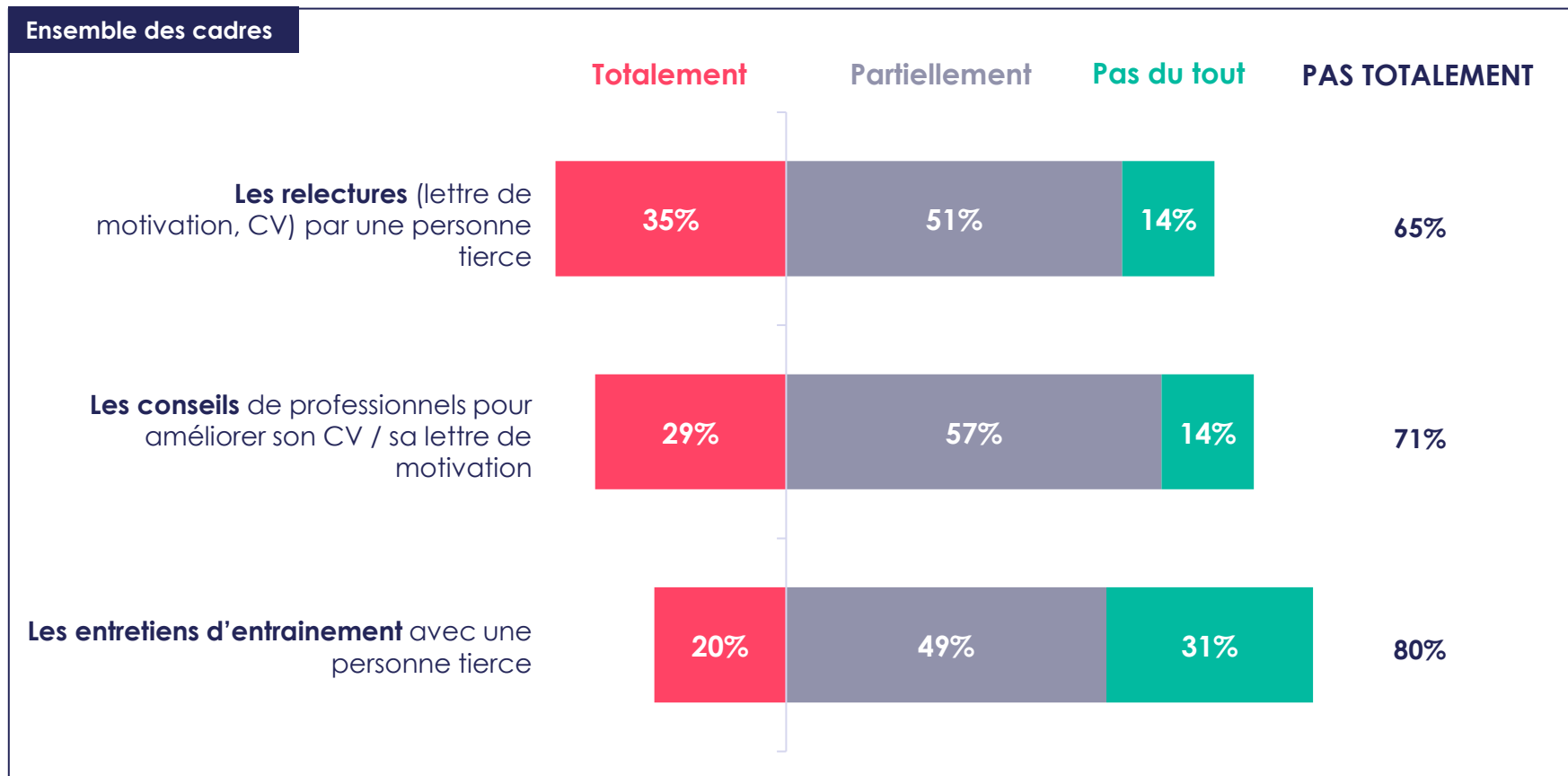


Base : ensemble cadres  
Source : Apec, mars 2026



# Une large majorité de cadres considèrent que les outils d'IA ne pourraient pas remplacer totalement les aides de personnes tierces et de professionnels pour améliorer leurs candidatures

> Selon vous, les outils d'intelligence artificielle pourraient-ils remplacer ?



Base : ensemble des cadres  
Source : Apec, mars 2026

# Les dernières études de l'Apec sur l'intelligence artificielle

- > IA générative et recherche d'emploi des cadres : une pratique vouée à se développer, sans se substituer au savoir-faire des cadres et des professionnels de l'accompagnement RH, février 2025
- > L'intelligence artificielle dans l'industrie : Un impact multidimensionnel mais encore modéré sur les métiers cadres, février 2025
- > Les cadres et l'IA : Entreprises et cadres perçoivent de plus en plus l'IA comme une opportunité, juin 2025
- > Futurs du travail : 5 chocs majeurs pour le monde du travail des cadres, et du chemin à parcourir pour s'y préparer, octobre 2025
- > L'intelligence artificielle en commercial-marketing : Entre accélération des usages, nouvelles compétences et mutation des métiers, mars 2026
- > Perspectives sur les pratiques de recrutement de cadres en 2035, mars 2026
- > Pratiques de recrutement de cadres 2026, mai 2026



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [www.corporate.apec.fr/](http://www.corporate.apec.fr/) > Nos études

# 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 COMPÉTENCES)

Mai 2026

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 : Annabelle Wante, Cendrine Mouline



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [www.corporate.apec.fr/](http://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 1<sup>er</sup> 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).