



Mai 2026

Perception des RH par les cadres et les managers

Une image des RH qui se consolide mais un rôle encore souvent cantonné à l'administratif



Principaux enseignements

Une image des RH en progression aux yeux des cadres et des managers

La satisfaction globale des cadres envers la fonction RH poursuit sa consolidation (+6 points en 4 ans pour atteindre 64% en 2026), en particulier chez les cadres managers (70%, + 9 points). Cette satisfaction est soutenue par une adhésion toujours plus forte aux outils RH disponibles. 72% des cadres évaluent positivement les ressources RH auxquelles ils ont accès, une progression de 13 points en 4 ans qui peut s'expliquer par une digitalisation accrue des outils RH et une meilleure prise en compte des besoins des collaborateurs et des collaboratrices sur ce plan. À noter : l'existence d'une expertise RH dédiée et structurée au sein des entreprises (que ce soit aux mains d'une seule personne ou d'un service) est encore loin d'être systématique et demeure réservée aux cadres en PME et surtout en ETI / GE.

Des services RH considérés avant tout dans leur dimension administrative

Pour les cadres disposant d'une expertise RH dédiée, celle-ci reste majoritairement ancrée, selon eux, dans une logique gestionnaire. 82% des cadres perçoivent ainsi les RH avant tout comme un service administratif. Les RH sont d'ailleurs perçues comme étant bien plus efficaces dans la conduite des tâches administratives (86%) que dans la gestion des carrières internes (54%).

Aussi, seule la moitié des cadres se tournerait vers leur service RH pour évoquer leurs perspectives professionnelles, que ce soit pour acquérir de nouvelles compétences (54%), réfléchir à leur évolution (54%) ou bien se reconvertir dans leur entreprise (52%). Si les RH sont bien identifiées aux yeux des cadres comme des instances facilitatrices dans les enjeux concrets nécessitant une intervention à court terme (s'inscrire à une formation, faire remonter une situation de travail problématique), elles le sont moins comme partenaires de carrière pour des réflexions stratégiques à plus long terme.

Les managers, de leur côté, sont plus nombreux à estimer leur service RH comme utile à leur évolution professionnelle (59% vs 48% pour les non-managers) et au développement de leurs compétences (60% vs 46%). S'ils soulignent également la qualité des échanges avec les équipes RH sur différents sujets (organisation pratique du travail dans leur équipe, QVCT, risques juridiques), ils sont toutefois un peu plus mesurés concernant l'évolution professionnelle des membres de leur équipe.

Un rôle établi dans le recrutement de collaborateurs, mais surtout sur certaines étapes

Deux tiers des cadres jugent efficace la politique RH de leur entreprise en matière de recrutement, un score en progression de 4 points depuis 2024. Les managers, quant à eux, sont 71% à apprécier les interactions avec les RH concernant le recrutement de nouveaux collaborateurs. Dans le détail, ce sont surtout pour les tâches administratives et relationnelles que les managers considèrent le plus leurs équipes RH comme un appui : le tri des candidatures (60% les voient comme une aide), la conduite des entretiens (61%), la signature du contrat (73%) et l'intégration du candidat retenu (61%).



Méthodologie

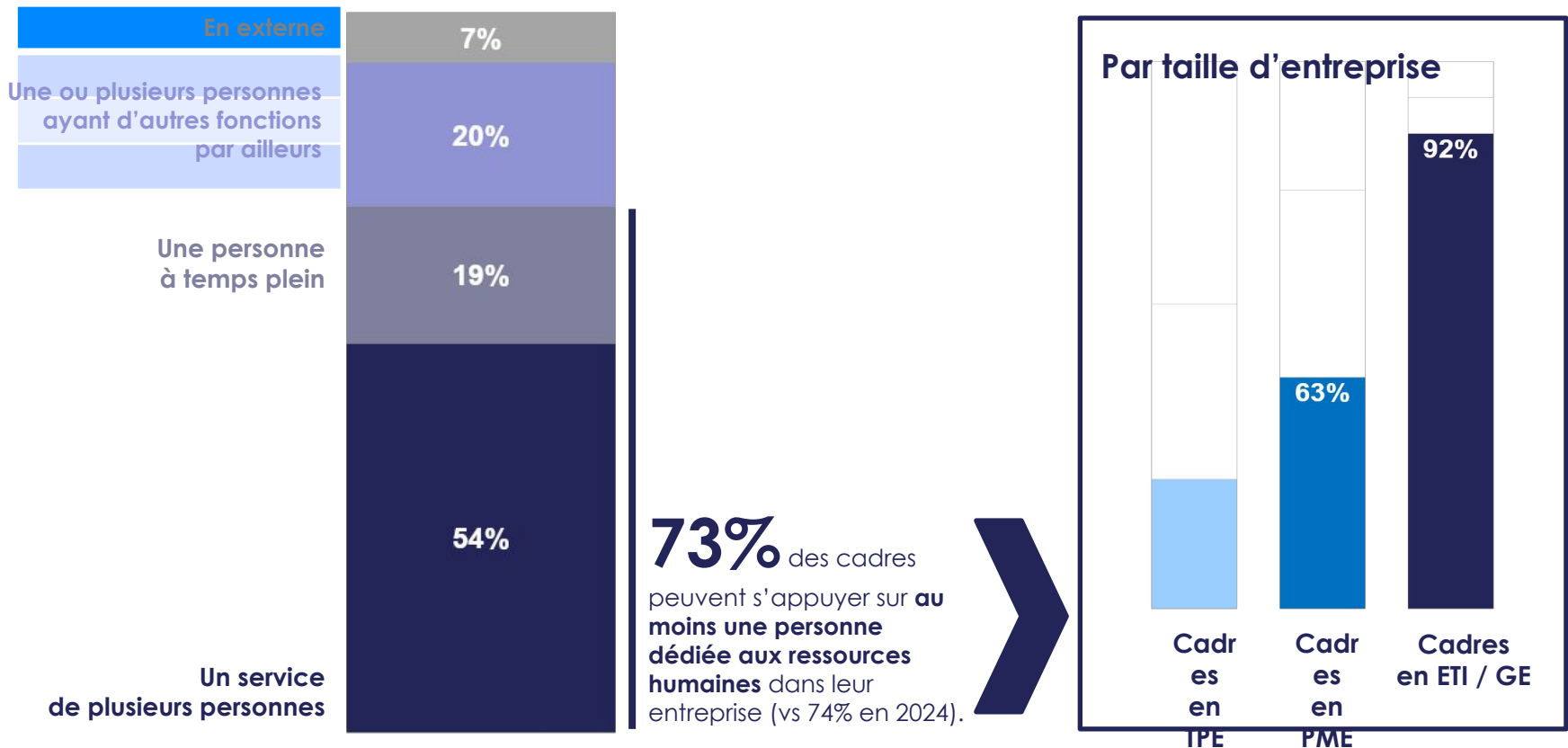
Cette étude repose sur des données recueillies auprès de cadres.



- **1 enquête en ligne** réalisée auprès d'un échantillon de **2 000 cadres** en **mars 2026**.
 - **1 enquête en ligne** réalisée auprès d'un échantillon de **1 000 cadres** en **novembre 2025**.
- **Échantillons représentatifs** 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.
- Les deux enquêtes comprennent des questionnaires distincts. Le questionnaire de mars 2026 intégrait notamment un focus spécifique pour les cadres managers.

Plus de 7 cadres sur 10 peuvent s'appuyer sur un service ou une personne dédiée aux RH dans leur entreprise, surtout dans les grandes structures

> Au sein de votre entreprise, les ressources humaines sont gérées par... ?

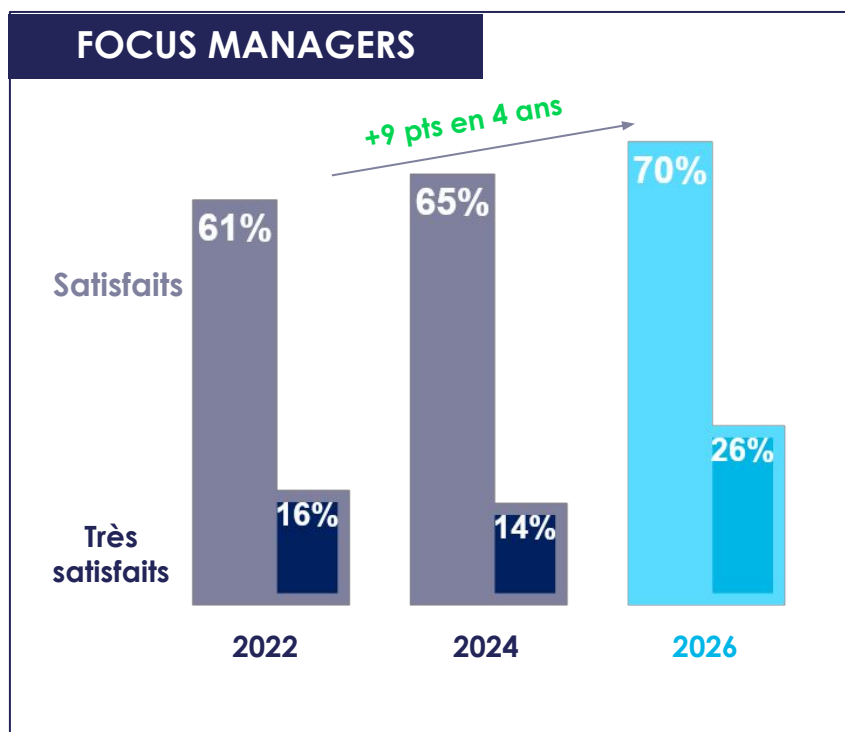
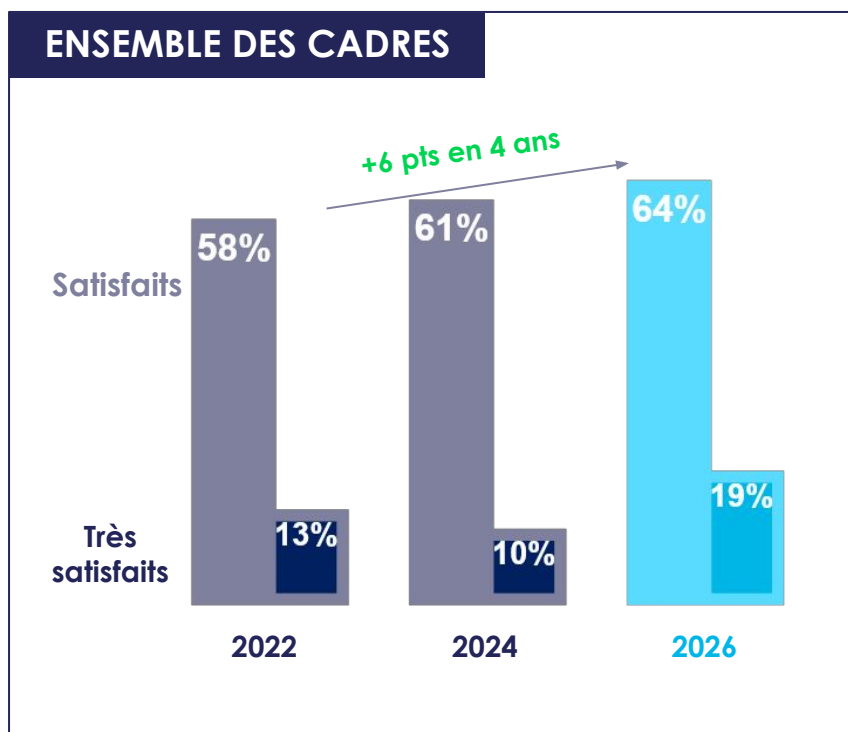


Base : Cadres en emploi
Source : Apec, mars 2026



La satisfaction globale à l'égard des RH progresse sur 4 ans pour les cadres et les managers

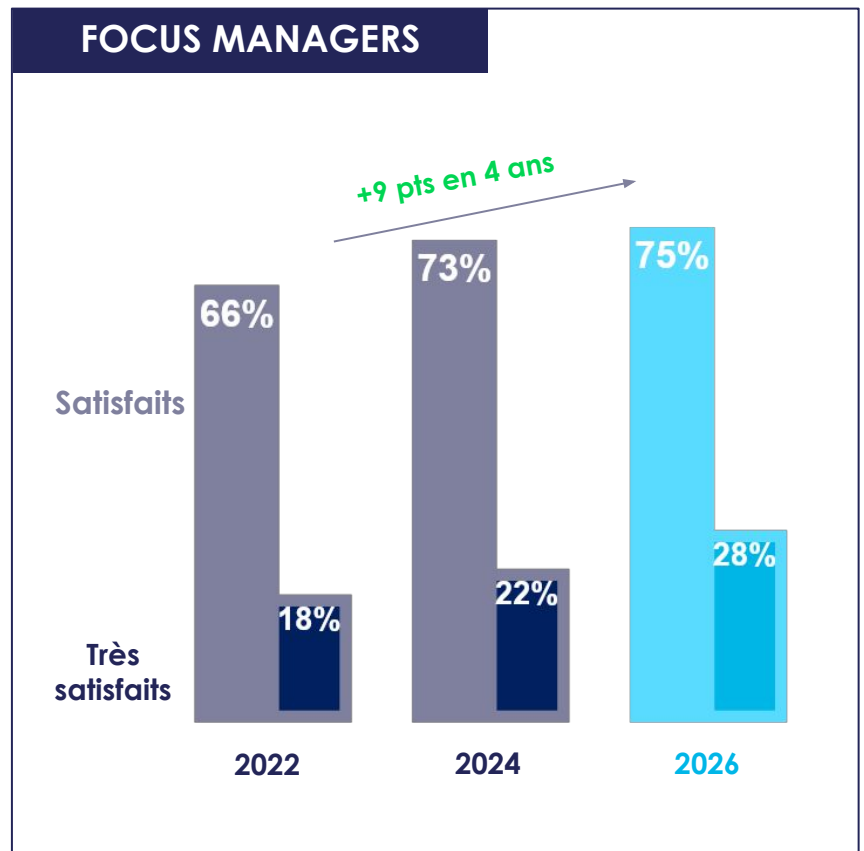
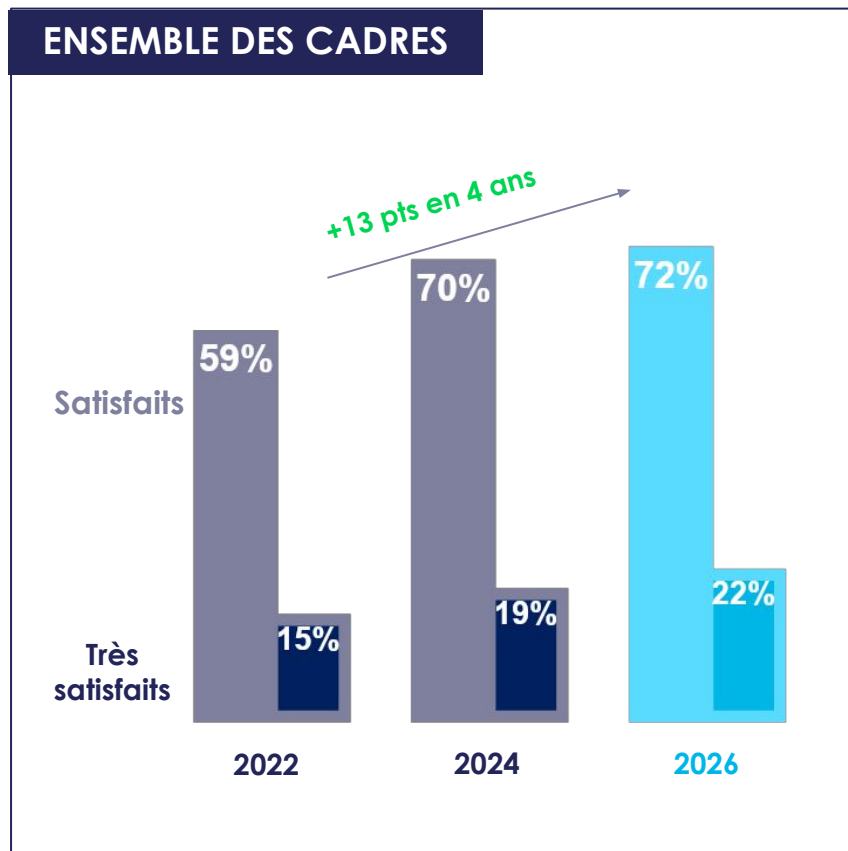
> Au global, diriez-vous que vous êtes satisfait.e de la gestion des ressources humaines dans votre entreprise ?



Base : Cadres en emploi
Source : Apec, mars 2026

L'appréciation des outils RH grimpe également, chez les cadres comme chez les managers

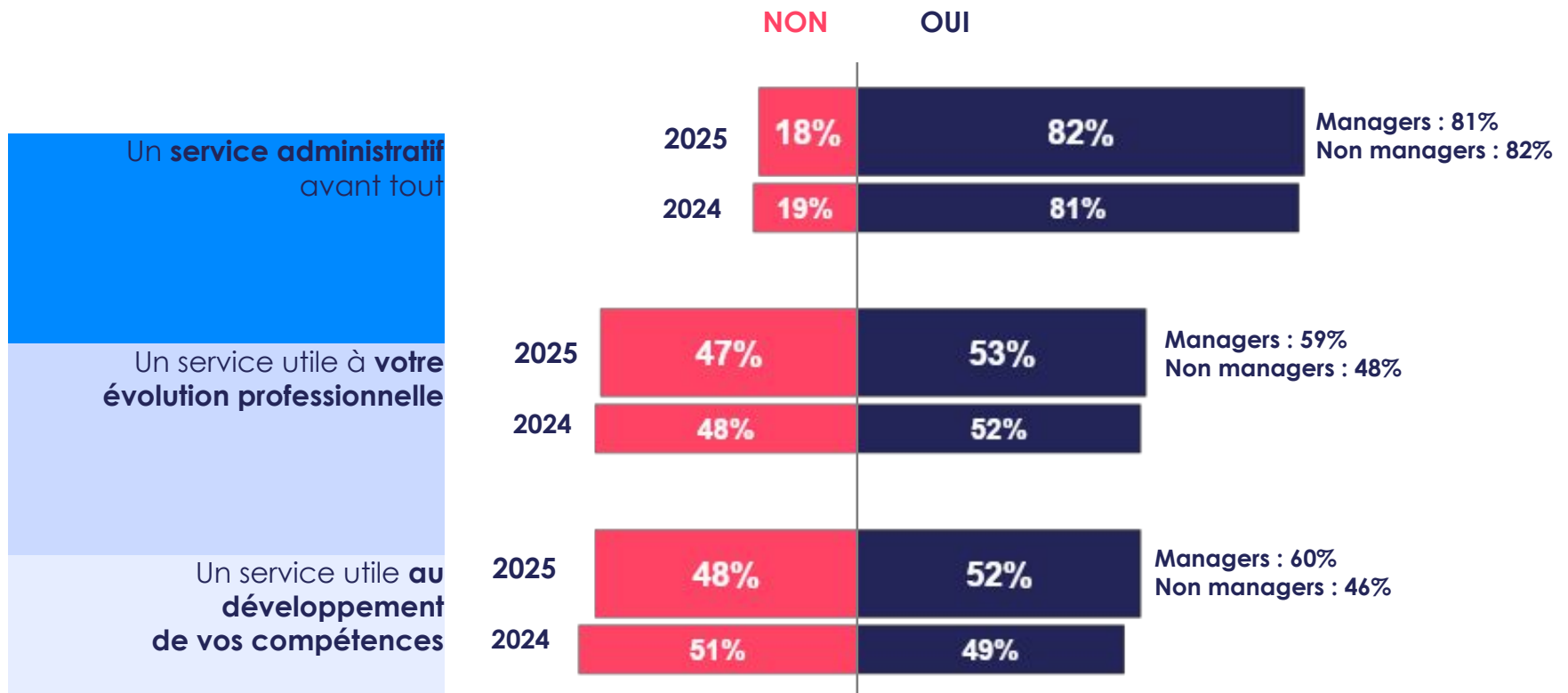
> Diriez-vous que vous êtes satisfait.e des outils RH auxquels vous avez accès ?
(demande de congés, entretiens d'évaluation, formation, etc.)



Base : Cadres en emploi
Source : Apec, mars 2026

Pourtant les cadres continuent de considérer leur service RH avant tout sous un angle administratif, les managers soulignent un peu plus leur rôle dans la gestion de carrière

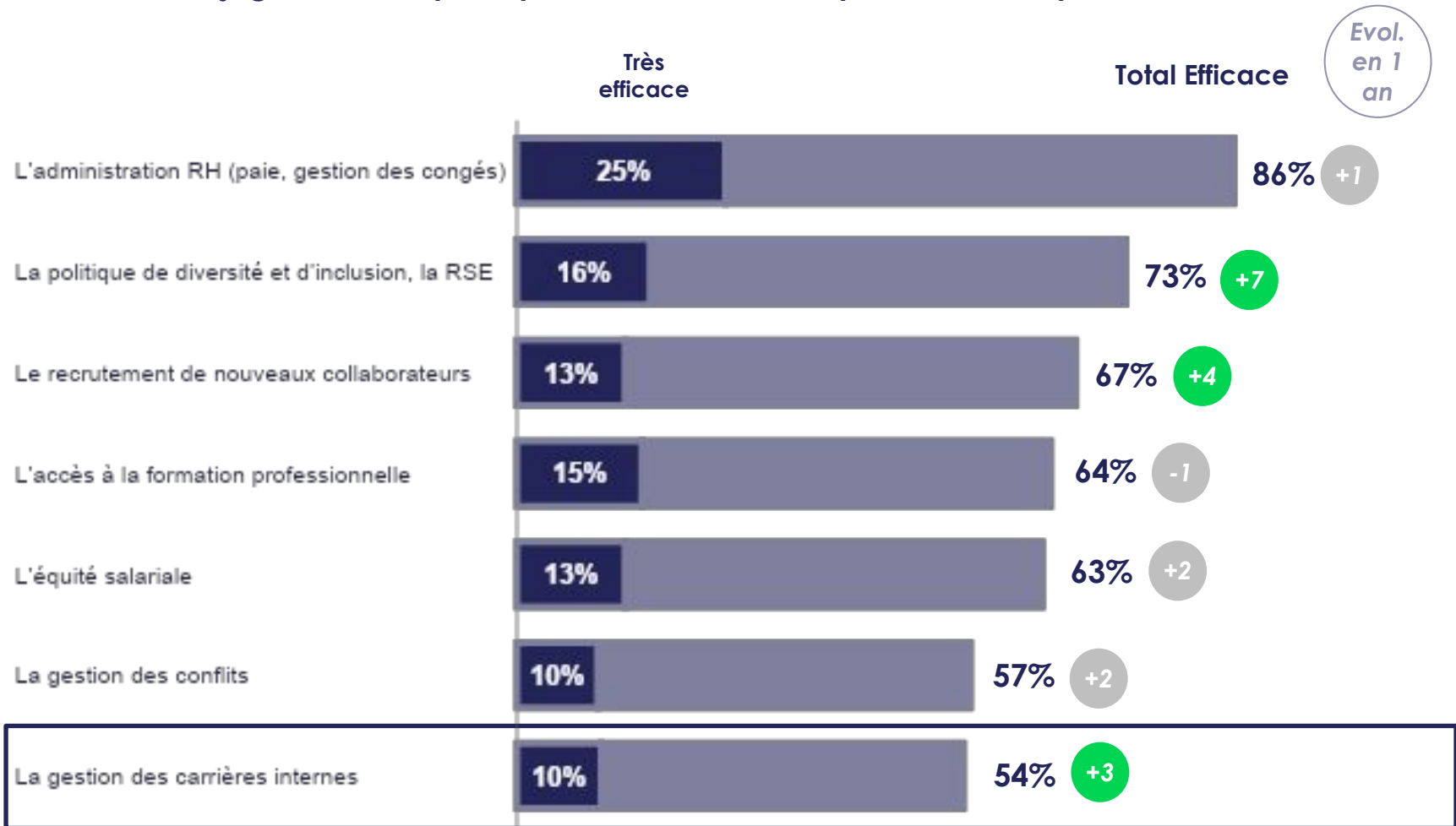
> De manière générale, vous voyez le service des ressources humaines de votre entreprise comme... ?



Base : Cadres en emploi dont les RH sont gérées par un service ou une personne dédiée
Source : Apec, novembre 2024 et 2025

L'administration reste le point fort des RH aux yeux des cadres et la gestion des carrières leur talon d'Achille

> Comment jugez-vous la politique RH de votre entreprise sur les aspects suivants ?



Base : Cadres en emploi dont les RH sont gérées par un service ou une personne dédiée

Source : Apec, novembre 2024 et 2025



Seul 1 cadre sur 2 se tournerait vers son service RH pour réfléchir à son évolution professionnelle ou changer de métier au sein de l'entreprise

> Pour chacun des cas de figure suivants, pensez que la / les personnes en charge des RH dans votre entreprise serait susceptible de vous aider ?

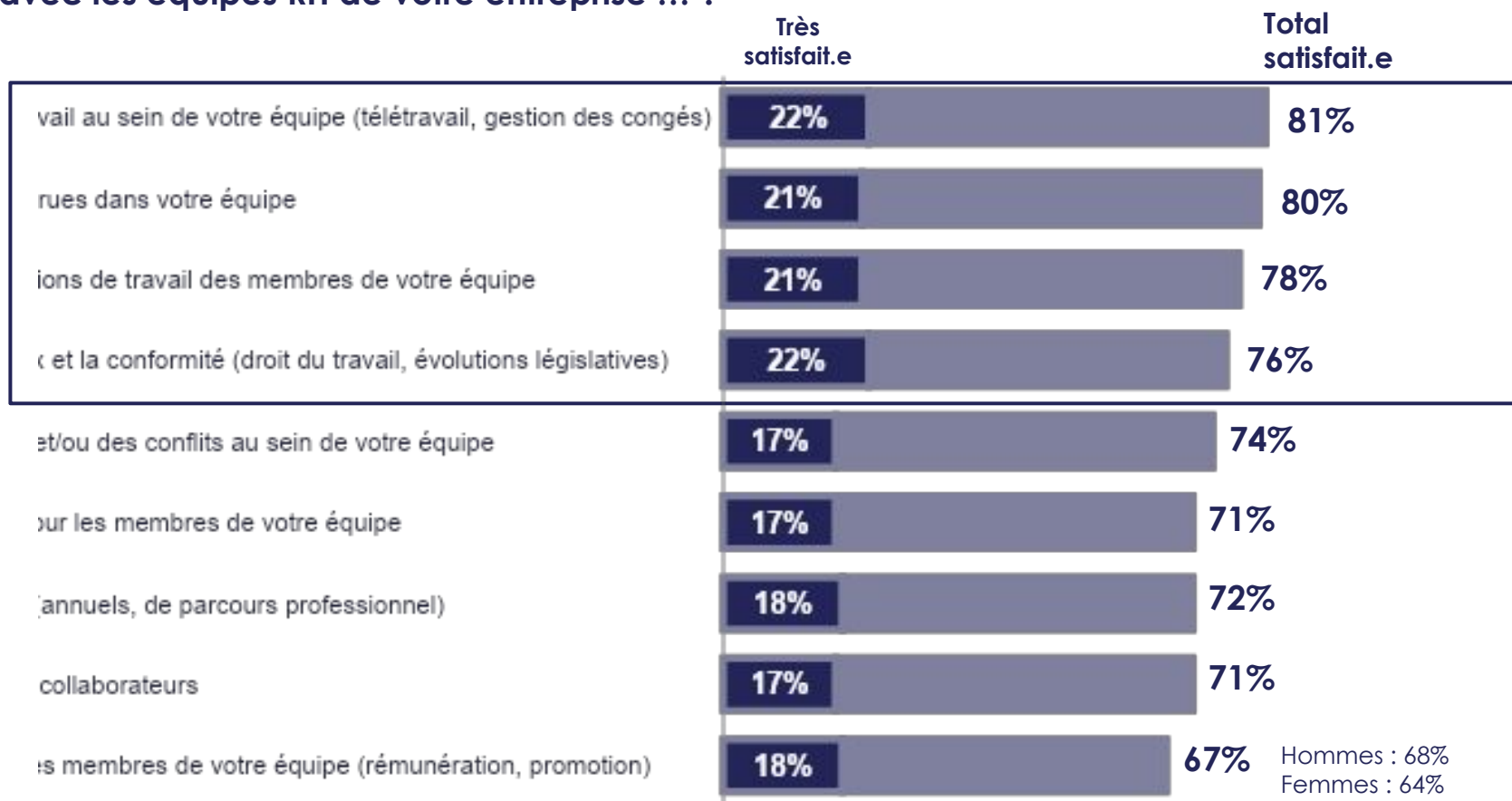


Base : Cadres en emploi dont les RH sont gérées par un service ou une personne dédiée
Source : Apec, novembre 2024 et 2025



Les **managers** sont eux aussi moins satisfaits de leurs échanges avec les RH sur le plan de l'évolution professionnelle de leur équipe que sur les autres sujets

> Pour chacun des sujets suivants, êtes-vous satisfait.e ou pas satisfait.e de vos interactions avec les équipes RH de votre entreprise ... ?

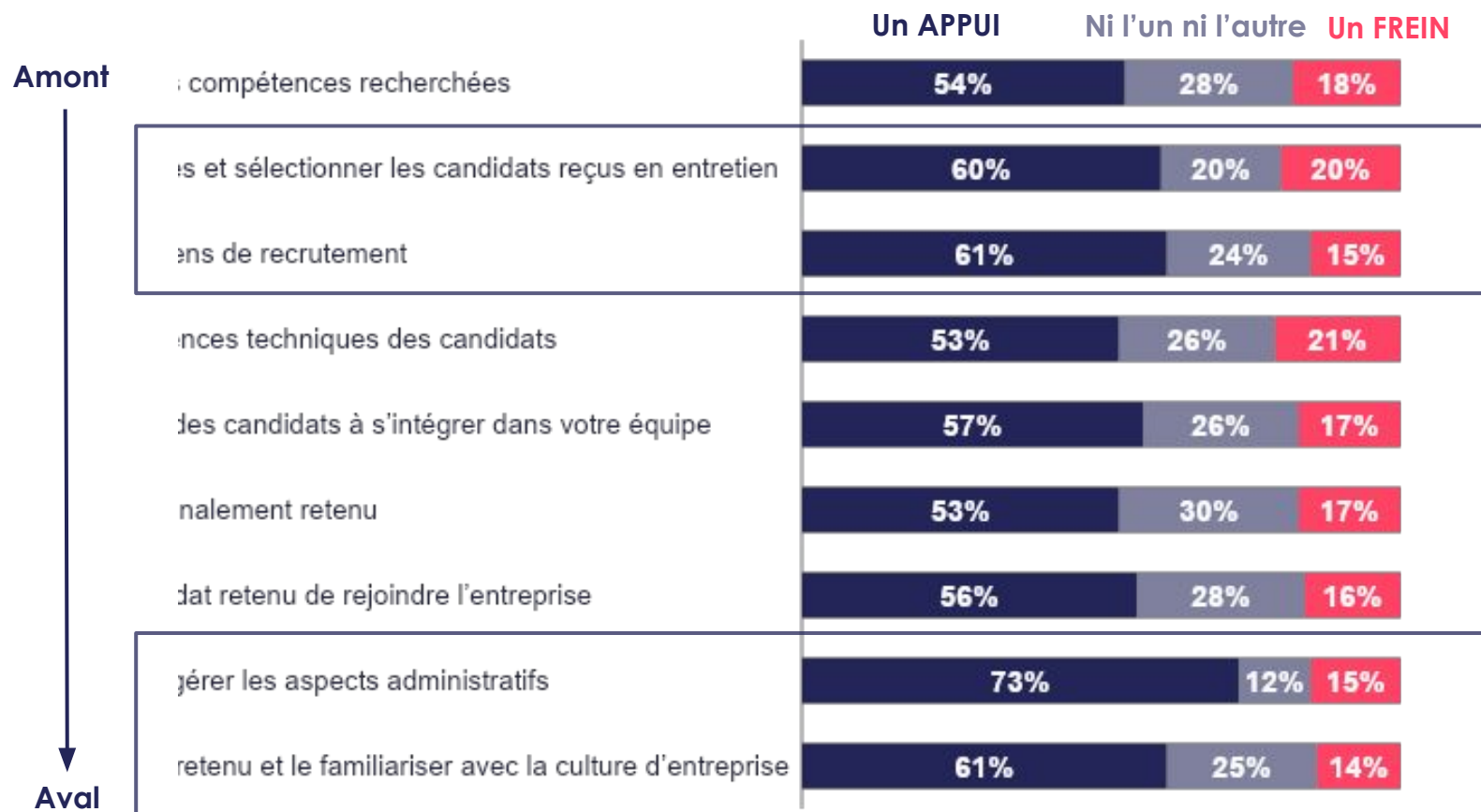


Base : Cadres managers dont les RH sont gérées par un service ou une personne dédiée (hors non concernés)
Source : Apec, mars 2026



Les **managers** reconnaissent le rôle des RH dans le recrutement, mais surtout en amont et en aval : tri des CV, entretiens, contrats et onboarding

> Lors du recrutement de cadres dans votre équipe, et à chacune des étapes ci-dessous, diriez-vous que les équipes RH de votre entreprise sont... ?



Base : Cadres managers dont les RH sont gérées par un service ou une personne dédiée
 Source : Apec, 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.

ISSN 2681-2819
(COLLECTION TRAJECTOIRES)
Mai 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, en partenariat avec l'Association nationale des DRH (ANDRH).

Directrice de la DDE : Hélène Garner

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron

Équipe projet : Marie Fevrat, Inès Illouli

Dernières études de l'Apec sur le recrutement :

- > Pratiques de recrutement de cadres 2026 : Face à la baisse des difficultés de recrutement, un retour à des stratégies de sourcing moins offensives, mai 2026
- > Perspectives sur les pratiques de recrutement de cadres en 2035, mars 2026
- > Regard des recruteurs sur le recrutement de cadres : Des processus contraints par des tensions et des complexités internes, novembre 2025

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^{er} juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux MEDEF, CPME, U2P, CFDT, CFE-CGC, FO, CFTC, CGT.

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).