

Juin 2025

Les cadres et l'IA

Entreprises et cadres perçoivent de plus en plus l'IA comme une opportunité



Sommaire

04

L'utilisation de l'IA est de plus en plus encouragée par les entreprises

09

Les cadres sont de plus en plus conscients de l'impact de l'IAg

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 2025**. **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 2025**. **Échantillon représentatif** des entreprises employant au moins un cadre, par la **méthode des quotas**, en matière de taille, secteur d'activité et localisation.

Principaux enseignements

L'utilisation de l'IA est de plus en plus encouragée par les entreprises

Les entreprises, en particulier les plus grandes, sont de plus en plus convaincues de **l'utilité des outils d'IA pour leurs collaborateurs**. 76% des entreprises de 250 salariés et plus sont affirmatives sur ce sujet, en progression de 14 points en quelques mois (mars 2025 vs juin 2024). La perception de l'utilité de l'IA est également majoritaire dans les PME (55%), tandis que les TPE sont plus partagées (49%).

Cette conviction croissante se traduit par un **encouragement plus marqué à utiliser l'IA au travail** : 53% des grandes entreprises, 46% des PME et 41% des TPE déclarent désormais promouvoir ou accepter son usage parmi leurs équipes. La progression est particulièrement forte parmi les grandes entreprises (+23 points sur la période). Il est à noter que les organisations qui n'ont pas encore adopté cette position se montrent rarement hostiles à l'IA ; dans la majorité des cas, le sujet n'a simplement pas encore été abordé ou tranché.

Ce regard positif sur les usages de l'IA par les entreprises s'accompagne davantage de certains **garde-fous**, notamment au sein des grandes entreprises. Ainsi, 33% des entreprises de 250 salariés et plus ont mis ou prévoient de mettre en place une charte ou de bonnes pratiques pour encadrer l'usage des outils d'IA parmi les collaborateurs. Elles n'étaient que 15% en juin 2024.

Les cadres sont de plus en plus conscients de l'impact de de l'IAg

35% des cadres utilisent des outils d'IAg dans le cadre professionnel au moins une fois par semaine. Et la majorité d'entre eux affirment à présent le faire en toute transparence vis-à-vis de leur hiérarchie. Les gains perçus par les cadres utilisateurs réguliers d'outils d'IA concernent avant tout les gains en matière d'**efficacité et de productivité** (90%), mais aussi en termes de **qualité** et de **créativité**.

Les attentes des cadres en matière de **formation aux IAg sont en progression** : 72 % expriment le souhait d'en bénéficier, soit 12 points de plus qu'il y a un an. Fait notable, parmi ceux ayant déjà été formés (24%), 82% aimeraient approfondir encore leurs compétences, signe d'une maturité encore en cours de construction.

Les cadres sont également de plus en plus convaincus que **l'IA aura un impact fort sur les métiers des cadres en général (42%, + 11 pts), et le leur en particulier (35%, + 10pts)**. Dans ce contexte, ils sont désormais **plus nombreux à percevoir les outils d'IA comme une opportunité à saisir (37%, +15 pts en 2 ans)** que comme une menace (22%, -8 pts). Leur perception reste toutefois nuancée, reflet d'un équilibre entre enthousiasme et vigilance.

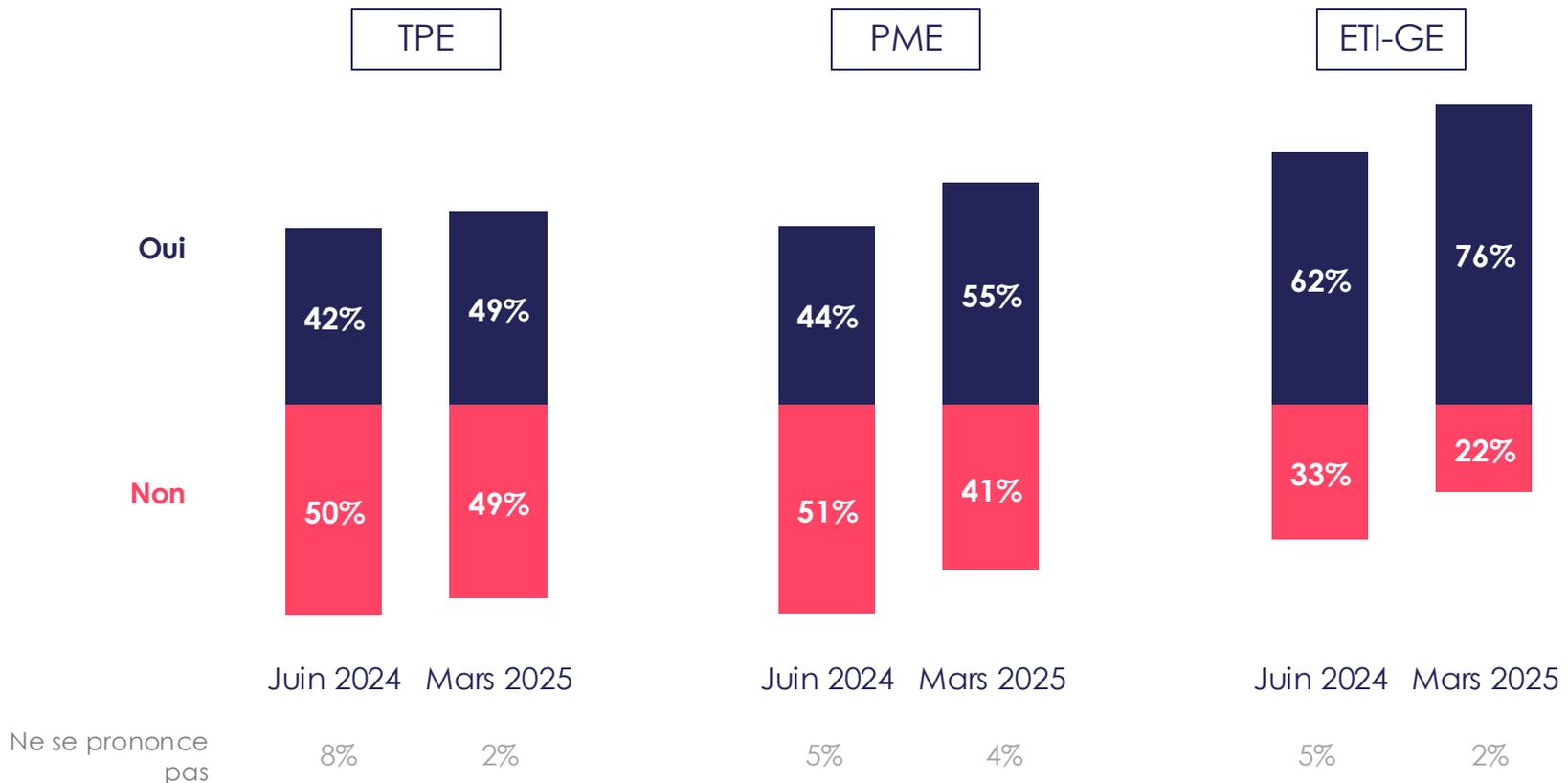
01.

L'utilisation de l'IA est de plus en plus encouragée par les entreprises

Les entreprises sont de plus en plus convaincues de l'utilité des outils d'IA pour leurs collaborateurs

Pensez-vous que les outils d'intelligence artificielle sont ou pourraient être utiles à vos collaborateurs dans le cadre de leur activité professionnelle ?

Ensemble des entreprises*

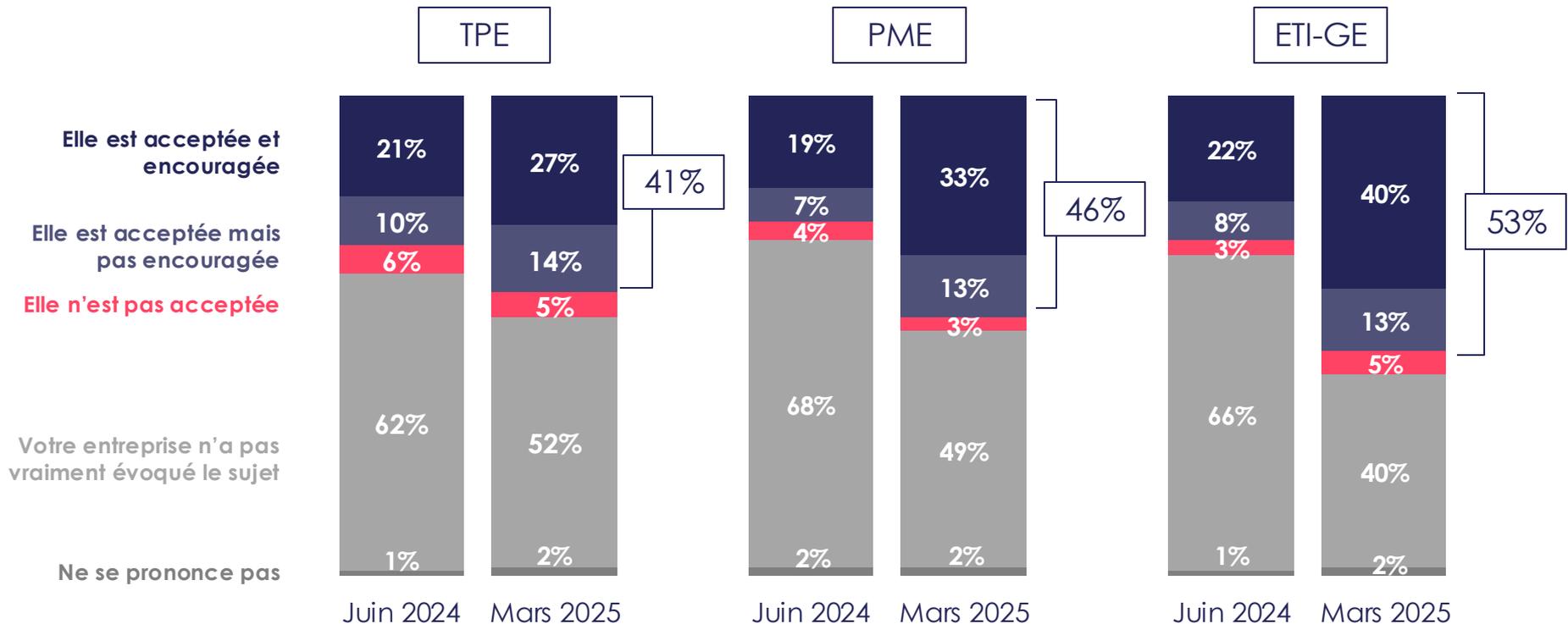


*entreprises ayant au moins un cadre dans leurs effectifs
Source : Apec, mars 2025

Les entreprises acceptent et encouragent de plus en plus leurs collaborateurs à avoir recours à l'IA

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

Ensemble des entreprises*

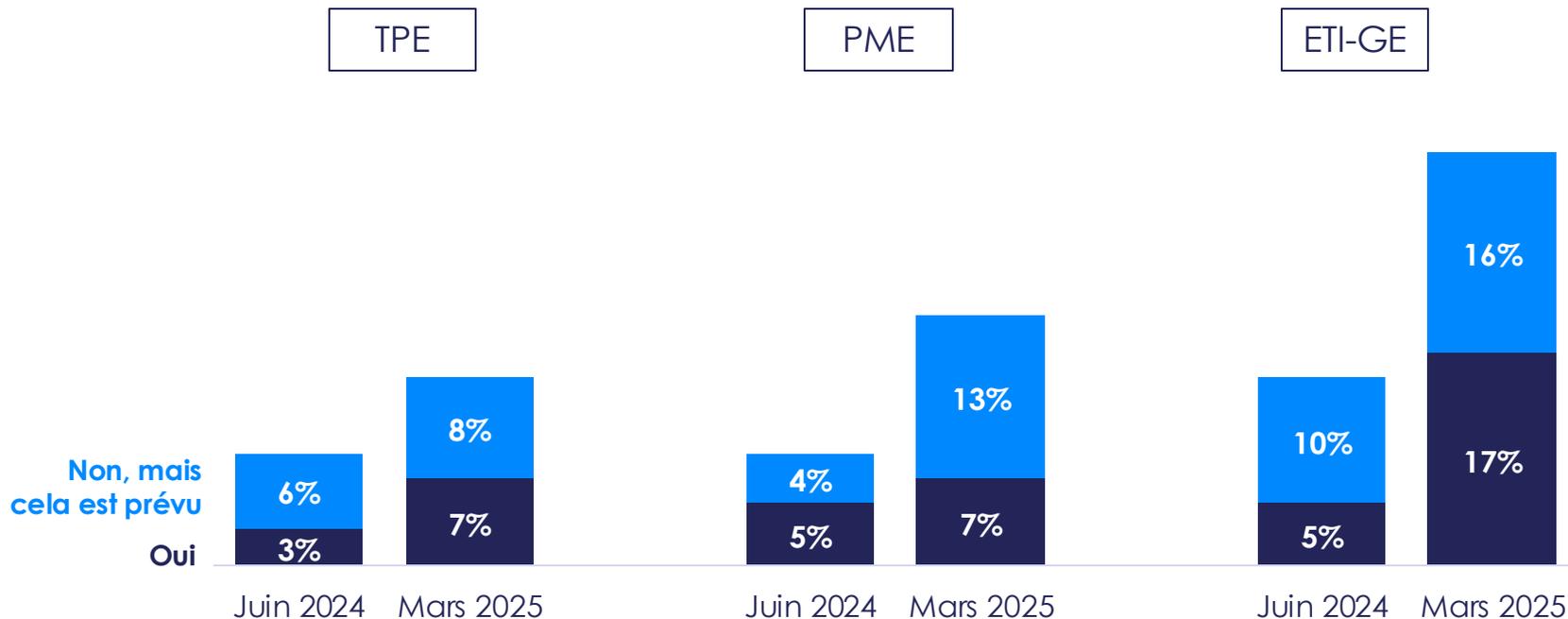


*entreprises ayant au moins un cadre dans leurs effectifs
Source : Apec, mars 2025

Le partage de bonnes pratiques ou chartes d'usage de l'IA est en progression parmi les entreprises, en particulier les plus grandes

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

Ensemble des entreprises*

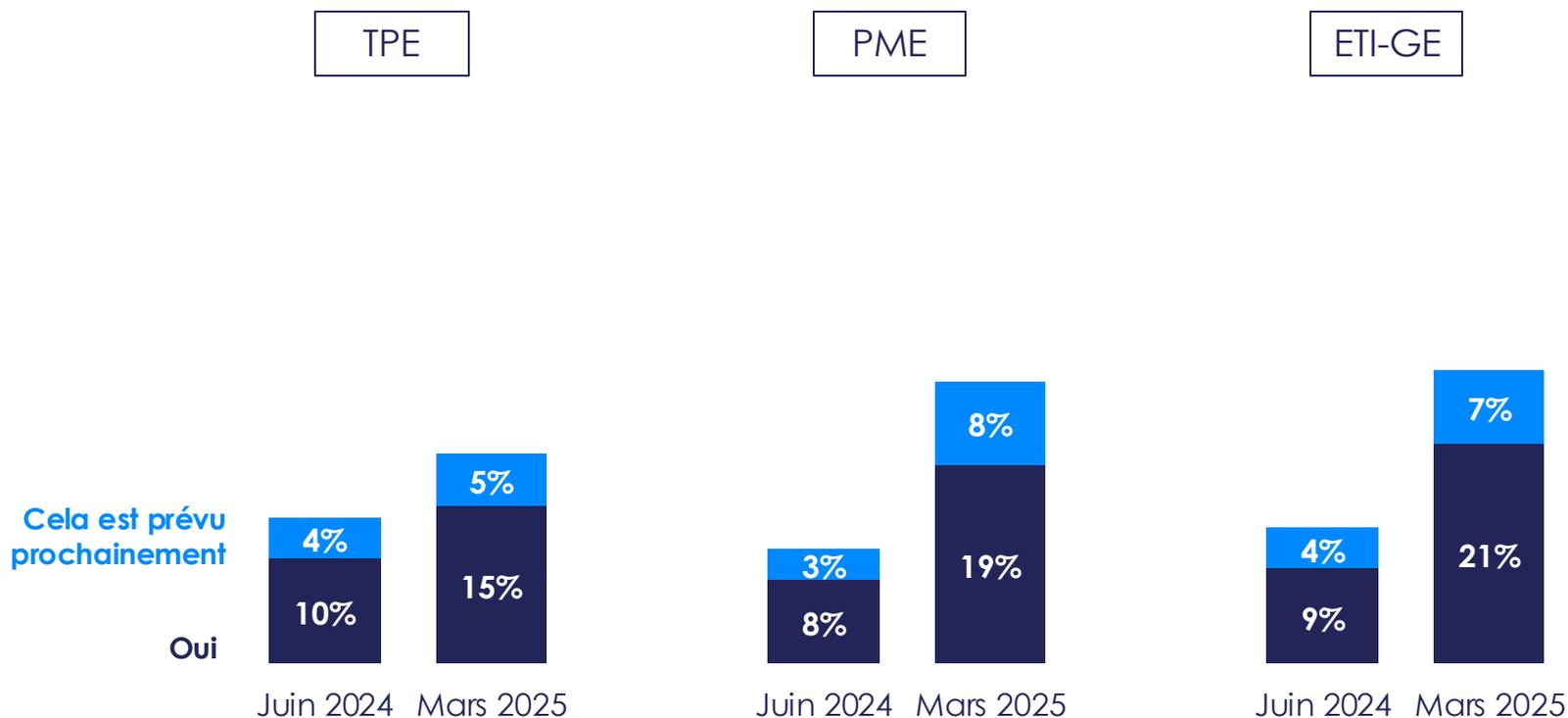


*entreprises ayant au moins un cadre dans leurs effectifs
Source : Apec, mars 2025

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à donner accès à une IAg à leurs salariés, même si c'est encore le fait d'une minorité d'entreprises

Votre entreprise donne-t-elle accès à une intelligence artificielle générative à ses collaborateurs, comme un abonnement à ChatGPT, Microsoft Copilot ou une autre IAg ?

Ensemble des entreprises*



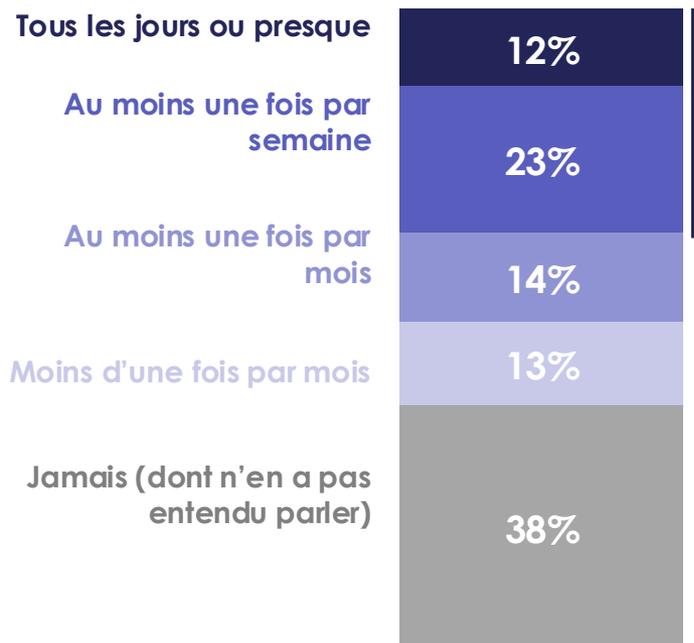
*entreprises ayant au moins un cadre dans leurs effectifs
Source : Apec, mars 2025

02.

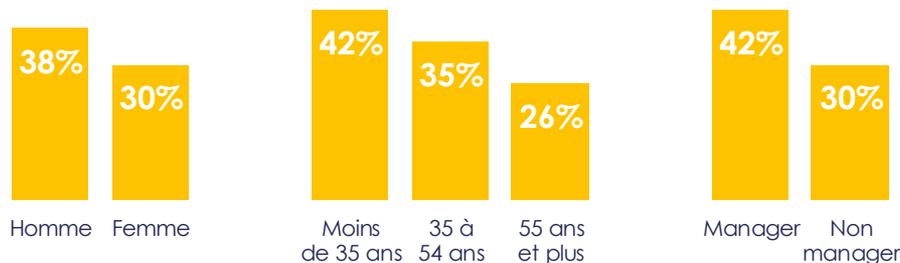
Les cadres sont de plus en plus conscients de l'impact de l'IAg

Côté cadre, plus d'un sur trois utilise l'IAg au travail, un usage plus marqué parmi les moins de 35 ans et les managers

> Utilisez-vous des outils d'intelligence artificielle générative comme ChatGPT, Copilot, Gemini dans le cadre professionnel... ?



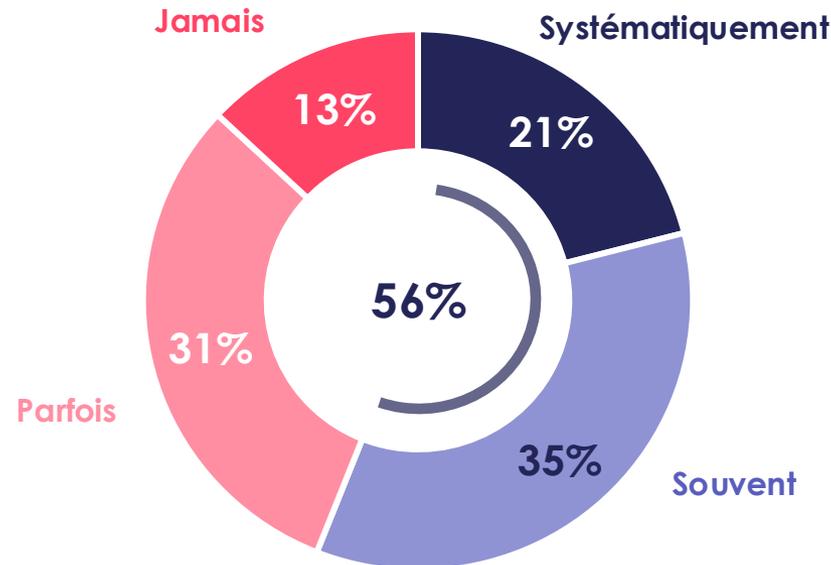
35% des cadres en poste utilisent des outils d'IAg dans le **cadre professionnel** au moins une fois par semaine



Un usage qui se fait majoritairement sans se cacher de l'employeur chez les cadres (vs. Shadow GPT)

> Lorsque vous utilisez ces outils d'intelligence artificielle générative au travail, votre manager est-il au courant ?

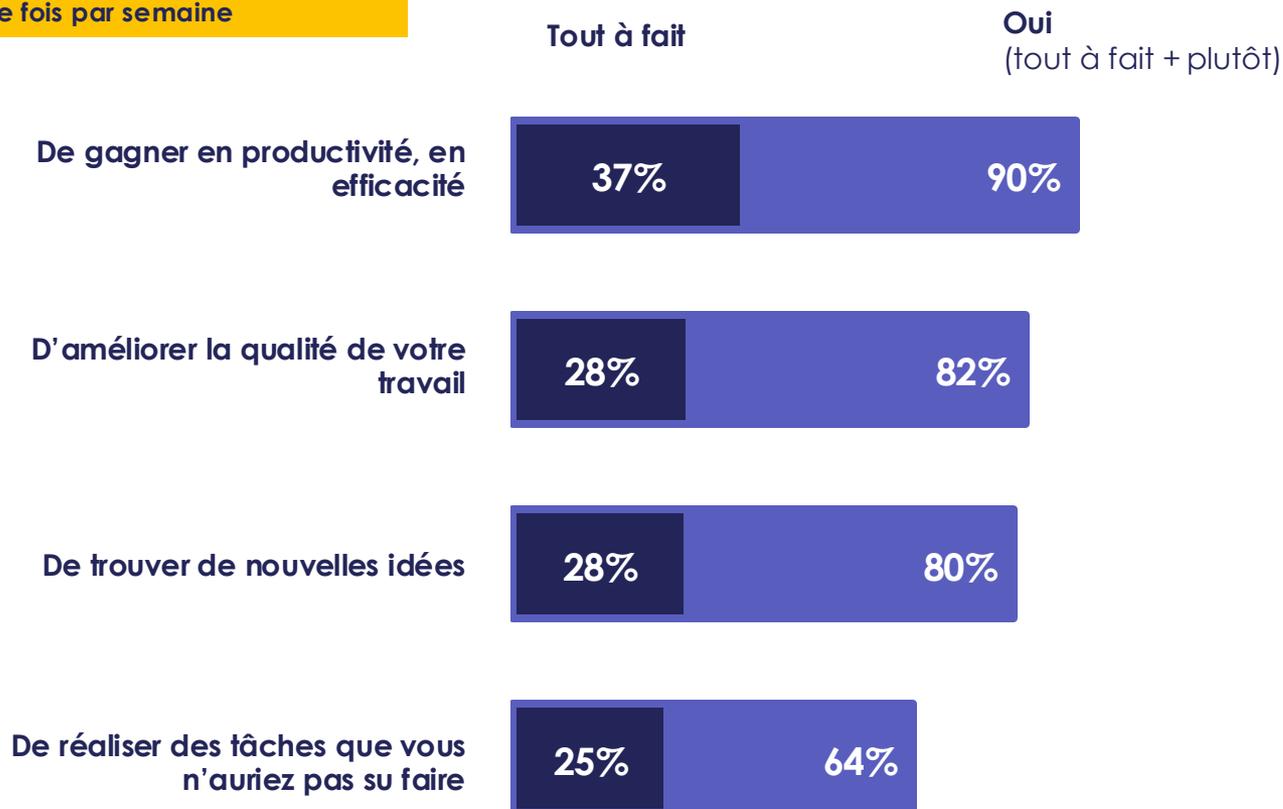
Cadres qui utilisent l'IAg au travail au moins une fois par semaine



Les cadres usagers réguliers de l'IAg y voient d'abord un bénéfice en matière d'efficacité, mais pas exclusivement

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

Cadres qui utilisent l'IAg au travail au moins une fois par semaine

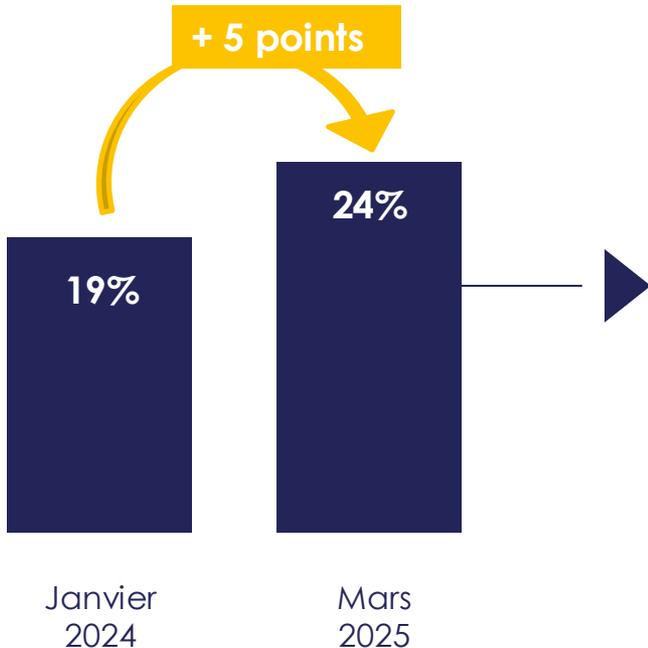


Malgré la progression récente, seul un cadre sur quatre a déjà bénéficié d'une formation à l'IA

> Avez-vous déjà bénéficié d'une formation professionnelle sur l'intelligence artificielle... ?

% OUI

A déjà suivi une formation sur l'IA



...sur l'intelligence artificielle en général

20%

...sur l'utilisation de l'IA
spécifiquement dans leur métier

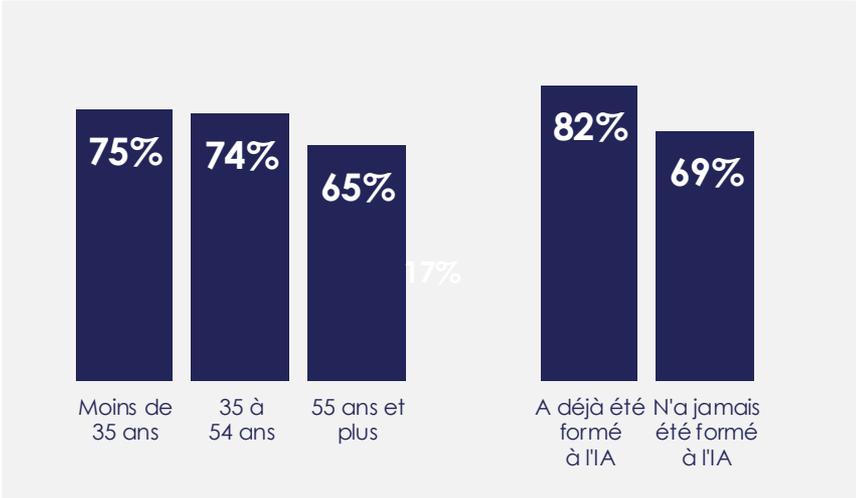
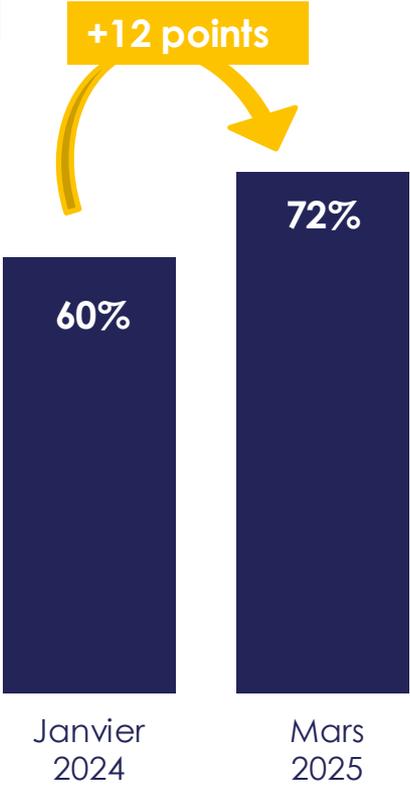
18%



La demande de formation à l'IA progresse nettement et concerne la grande majorité des cadres, y compris parmi les seniors

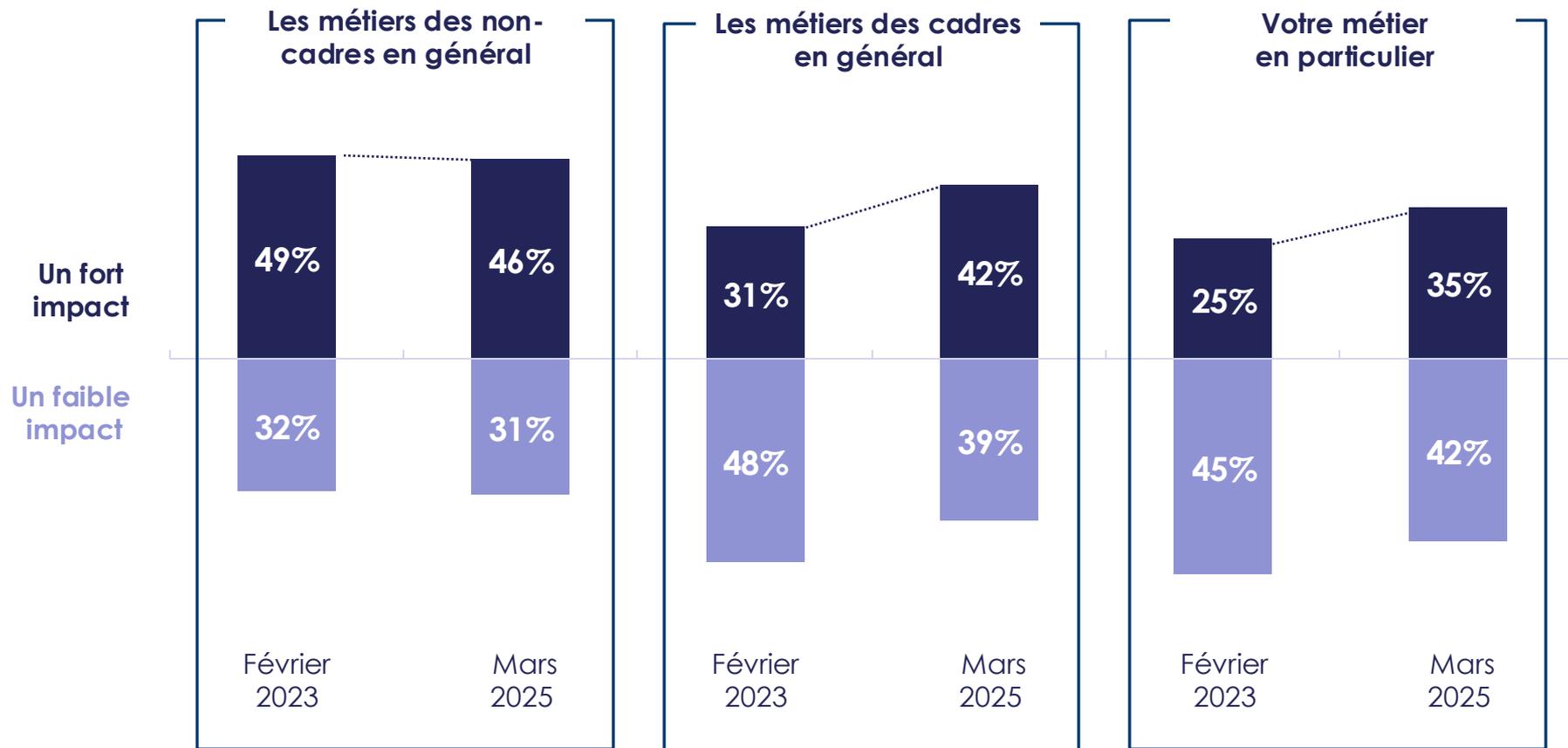
> Souhaiteriez-vous bénéficier d'une formation professionnelle sur l'intelligence artificielle ?
(en général ou sur son utilisation dans votre métier)

% OUI



Les cadres sont de plus en plus convaincus que l'IA aura un impact fort sur les métiers des cadres, et le leur en particulier

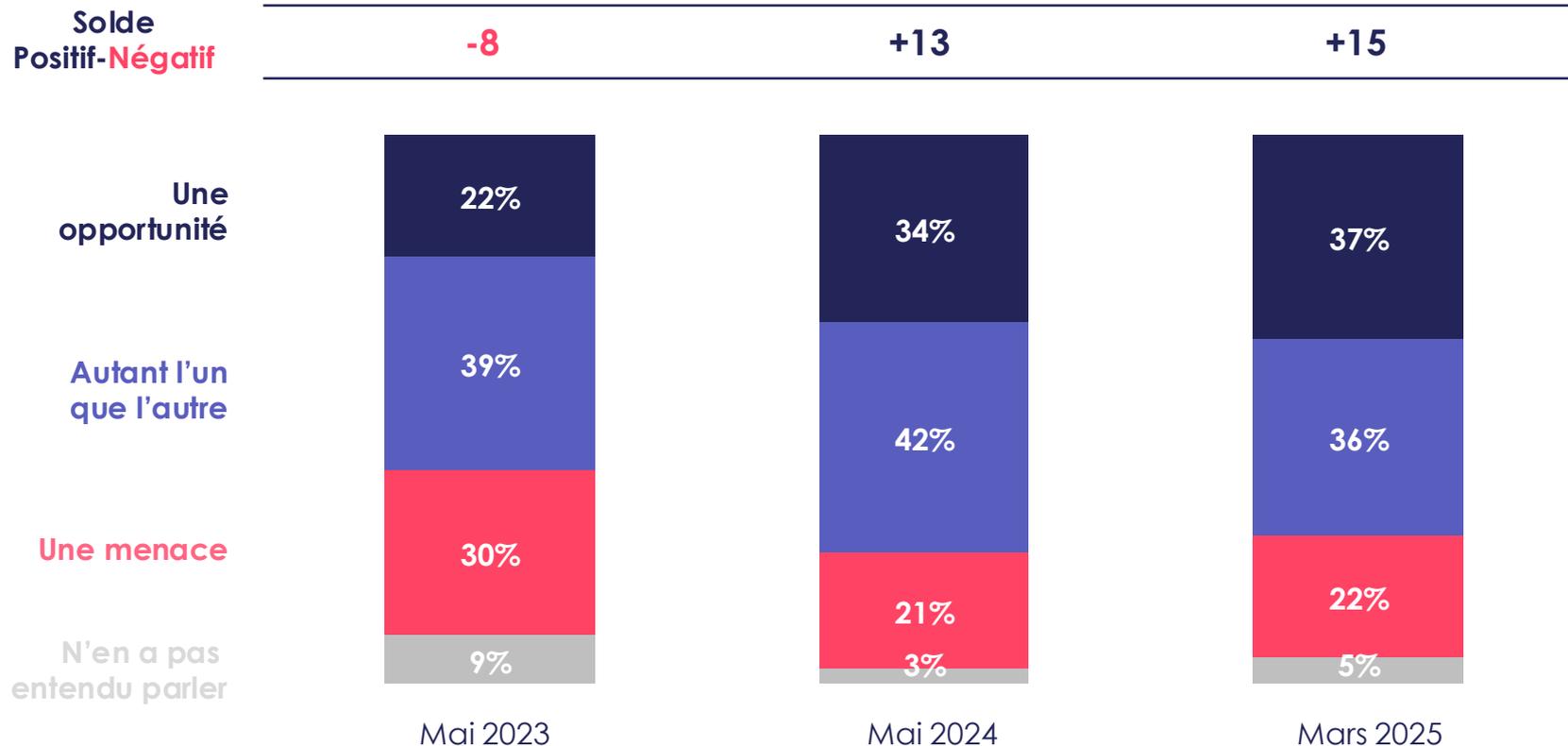
> Dans les prochaines années, pensez-vous que le développement de l'intelligence artificielle va avoir un fort impact, un faible impact ou pas d'impact sur... ?



Au final, les cadres voient de plus en plus l'usage de l'IA comme une opportunité pour leur métier, même si leur regard est nuancé

Ensemble des cadres

> 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

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)

Juin 2025

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 : Sophie Hamman, Annabelle
Wante, Thomas Simon, Cendrine Mouline



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

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 (ME-DEF, 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).