



# Attractivité des entreprises et emplois cadres dans le **Grand Est**

## ■ En 2020, l'économie de la région Grand Est n'a pas été épargnée par la crise, mais en 2021, elle retrouve progressivement des couleurs

La région Grand Est s'appuie sur un socle industriel important qui prédomine dans plusieurs zones d'activités. Toutefois, le territoire est maillé par des grandes aires urbaines qui polarisent les services à forte valeur ajoutée. Strasbourg, la capitale régionale, jouit quant à elle d'un rayonnement national et européen. Si la récession née de la crise sanitaire a durement éprouvé la région, la situation économique s'améliore en 2021, même si de nombreuses incertitudes subsistent.

## ■ Les entreprises de la région sont confrontées à des difficultés de recrutement de différentes natures

À l'instar de leurs consœurs hexagonales, les grandes aires urbaines régionales font l'objet de fortes tensions, en particulier pour les métiers à forte expertise technique et plus particulièrement dans le champ de l'ingénierie et de l'industrie. Pour les entreprises implantées dans des bassins à dominante rurale, et notamment les plus petites, les difficultés de recrutement et le déficit d'attractivité sont exacerbés par l'enclavement de leur territoire ou encore un sous-équipement en matière commerciale, médicale, scolaire et culturelle.

## ■ Plusieurs pistes d'action gagneraient à être renforcées pour permettre aux entreprises de se rendre plus attractives

Pour surmonter les difficultés qu'elles rencontrent, les entreprises recruteuses ont principalement recours à trois grandes catégories de leviers :

→ La première d'entre elles concerne la **professionnalisation de leurs pratiques**.

Elle vise à plus de transparence pour *in fine* instaurer un rapport de confiance avec les candidats et candidates.

→ Le renforcement de la **marque et de la promesse employeur**, 2<sup>e</sup> levier, leur permettra d'améliorer leur visibilité et leur attractivité auprès des cadres candidats.

→ Enfin, les entreprises gagnent à se muer en **ambassadrices de leur territoire** en communiquant sur leurs atouts en complémentarité avec les acteurs institutionnels. Une action essentielle pour aider les cadres à s'y projeter.

# Sommaire

## SPÉCIFICITÉS ÉCONOMIQUES ET EMPLOIS CADRES

06

Structure de l'emploi cadre

08

Effets de la crise sur l'emploi cadre

## DIFFICULTÉS ET ENJEUX DU RECRUTEMENT DE CADRES

12

Difficultés de recrutement propres aux territoires

14

Tensions sur certains métiers recherchés

16

Zoom sur les territoires les moins urbanisés

## ENJEUX POUR L'ATTRACTIVITÉ DES ENTREPRISES

20

Pistes d'action pour les entreprises

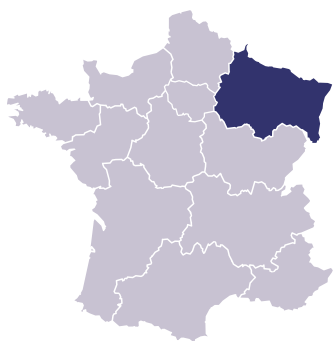
## Méthodologie

**Les analyses présentées dans ce document se fondent sur un dispositif multirégional qui se décline en 2 volets :**

**Une approche quantitative** reposant sur l'exploitation de données de plusieurs sources : l'Apec (enquête annuelle 2021 de recrutements de cadres auprès de 8 000 établissements dont 700 dans le Grand Est, exhaustivité des offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr dans le Grand Est entre le 3<sup>e</sup> trimestre 2019 et le 3<sup>e</sup> trimestre 2021), Pôle emploi (enquête Besoins en Main-d'œuvre 2021) et l'Insee (données issues de la déclaration sociale nominative 2018 et données conjoncturelles).

**Une phase qualitative** lors de laquelle 160 personnes ont été interrogées dans toutes les régions françaises dont 10 dans le Grand Est. Ce sont des consultants de l'Apec et des personnes en charge du recrutement pour leur entreprise qui ont été consultés.

Cette phase d'interrogation a été complétée d'un échange avec le Carif-Oref du Grand Est. Celui-ci nous a permis de recueillir des données complémentaires sur le tissu économique et les besoins en compétences dans la région.



## Le mot de l'Apec en région

### Régis Huart

Président du comité paritaire  
régional

### Jacques Triponel

Délégué régional

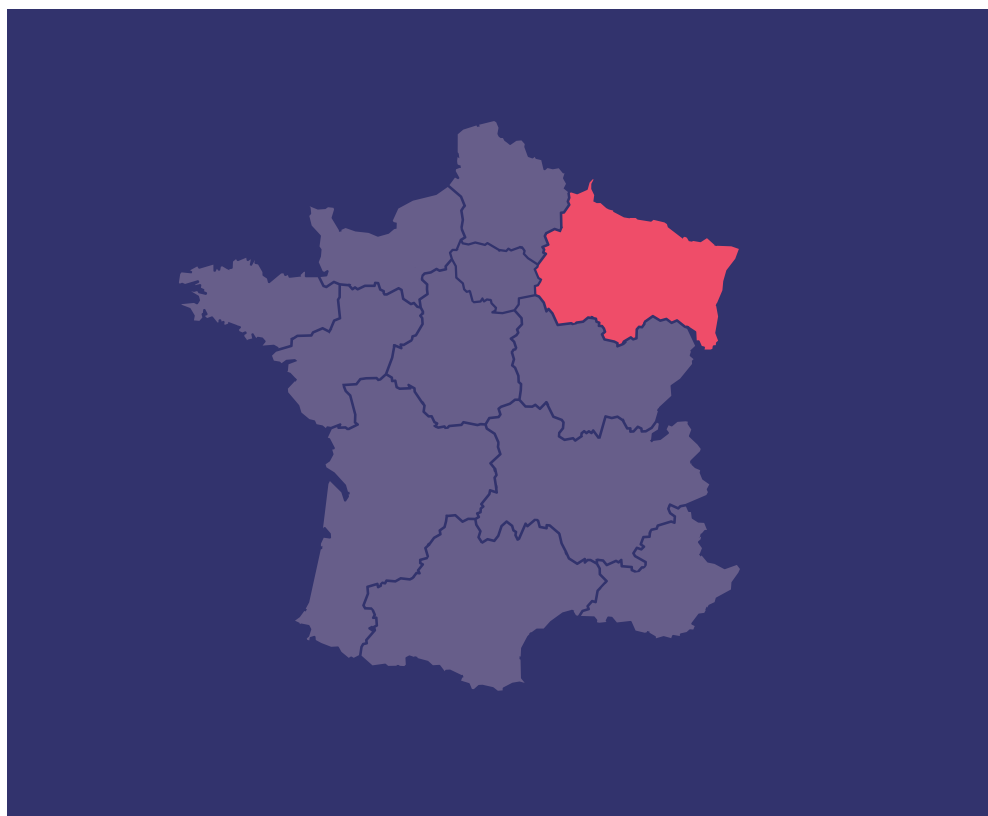


*La sortie de la récession et le retour progressif à un niveau d'activité d'avant-crise constituent une excellente nouvelle. Dans un avenir proche, le marché de l'emploi cadre dans le Grand Est devrait renouer avec la croissance qui le caractérisait.*

*Toutefois, malgré cette reprise, nos entreprises continuent d'exprimer des difficultés à recruter et à fidéliser les cadres dont elles ont besoin. Les compétences pour les métiers à forte expertise technique, que ce soit dans l'informatique, l'ingénierie R&D ou dans la sphère industrielle, restent difficiles à trouver, même dans les zones urbaines les plus attractives de notre région. Dans les territoires à moindre densité économique, les difficultés sont encore plus prégnantes.*

*Les centres Apec situés dans le Grand Est agissent aux côtés des entreprises pour les aider à faire face à ces difficultés, notamment en les conseillant sur les bonnes pratiques à adopter en matière de recrutement. Mais le diagnostic posé par notre Observatoire de l'emploi cadre doit nous amener à aller plus loin, en particulier sur les sujets de la marque et de la promesse employeur, de la valorisation de nos territoires et de l'intégration des cadres dans les entreprises. 🍷*

# GRAND EST



01

Spécificités économiques  
et emplois cadres

# Structure de l'emploi cadre

## Un tissu économique marqué par une sphère industrielle très présente

Le Grand Est figure au 7<sup>e</sup> rang des régions pour la création de richesse avec un PIB proche de celui de Provence-Alpes-Côte d'Azur et des Hauts-de-France. Le territoire régional connaît une stagnation démographique (+0,4 % pour l'ensemble de la France), liée à un solde migratoire défavorable formalisant son déficit d'attractivité tout juste compensé par un solde naturel positif (différence entre les naissances et les décès). Cependant, les différents territoires qui composent la région ne sont pas tous logés à la même enseigne. Si les départements de la Haute-Marne (-0,8 %), des Ardennes (-0,8 %) et de la Meuse (-0,7 %) sont confrontés à une déprise démographique, ceux de l'Aube (+0,2 %), du Haut-Rhin (+0,2 %) et du Bas-Rhin (+0,4 %) affichent des progressions.

Terre d'industrie, la région a été affectée par d'importantes contractions d'emploi dans la sphère productive durant la dernière décennie, des pertes insuffisamment contrebalancées par la dynamique des emplois tertiaires (services et commerce). Les zones d'emploi de Remiremont ou encore de Romilly-sur-Seine qui affichent de très fortes spécificités industrielles, notamment dans la

filrière textile, ont été particulièrement exposées. Le déclin de la métallurgie a également fortement impacté les emplois industriels des bassins ardennais et haut-marnais. Mais le Grand Est se caractérise aussi par des zones d'emploi plus dynamiques notamment celles comprenant de grandes agglomérations (Strasbourg, Nancy, Metz, Mulhouse, Reims, Colmar). La capitale alsacienne, notamment, fait partie des grandes aires urbaines à rayonnement national (à l'instar de Lyon, Toulouse, Marseille...) et polarise les emplois cadres stratégiques à fort contenu décisionnel favorisant une dynamique d'innovation et d'attractivité. La zone d'emploi d'Épernay, quant à elle, présente un profil singulier avec une spécialisation forte dans la viticulture et la présence de grandes maisons de champagne. Cette caractéristique se retrouve dans d'autres zones champenoises. Enfin des zones à dominante résidentielle avec peu d'emplois sont localisées à proximité des pays frontaliers. Thionville, Saint-Avold, Forbach ou encore Saint-Louis se situent dans l'aire d'influence des agglomérations luxembourgeoise, allemande ou encore helvète.

## La métropole strasbourgeoise, place forte de l'emploi cadre dans le Grand Est

La zone d'emploi strasbourgeoise se caractérise par le tissu économique le plus dense (plus de 15 % des emplois régionaux<sup>1</sup>) et par la présence de services à forte valeur ajoutée et à fort taux d'encadrement (informatique, banque-assurance, ingénierie) qui ont favorisé la concentration de l'emploi cadre dans la capitale régionale : 26 % des 245 000 cadres régionaux de la sphère privée. Les zones de Nancy et de Metz complètent le podium, avec respectivement 11 % et 9 % des effectifs cadres régionaux. Les zones de Reims et de Mulhouse ne sont pas loin (8 % pour chacune d'entre elles).

À l'échelle régionale, moins de 3 cadres sur 10 sont en poste dans les services à forte valeur ajoutée (29 %), une proportion en deçà de celle observée au niveau hexagonal (44 %). En revanche, le poids des cadres dans l'industrie (25 % des cadres régionaux contre 17 % au niveau national) est une traduction directe des fortes spécificités sectorielles observées dans plusieurs zones d'emploi et de l'importance de la sphère productive.

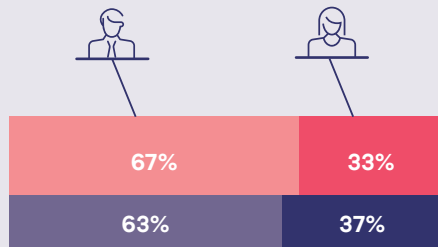
<sup>1</sup> Insee, Comparateur des territoires, juin 2021.

## Le profil sociodémographique des cadres du Grand Est est proche de la moyenne nationale

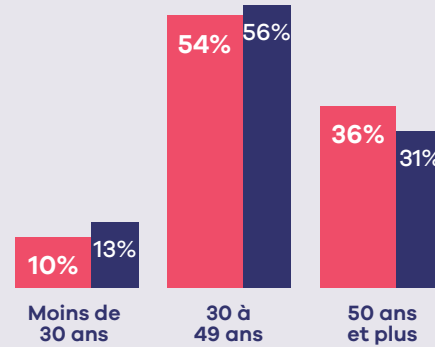
Nombre de cadres dans le Grand Est : **245 000**. Taux d'encadrement : **18 %**

Source : Apec, 2021

### Répartition des cadres en emploi par sexe



### Répartition des cadres en emploi par âge

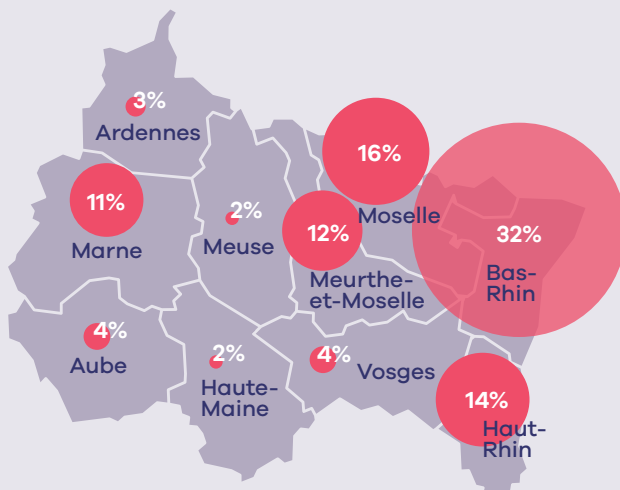


■ Grand Est ■ France entière

Base : Cadres en emploi  
Source : Insee, DSN 2018

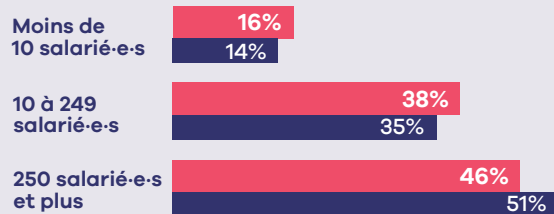
## Les cadres de la région travaillent plus souvent qu'en moyenne dans l'industrie

### Répartition des emplois cadres par département

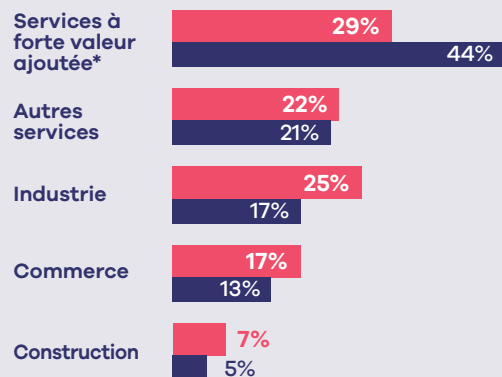


■ Grand Est ■ France entière

### Répartition par taille d'entreprise



### Répartition par secteur d'activité



Base : Cadres en emploi  
Source : Insee, DSN 2018

\*Activités juridiques et comptables, banque et assurances, conseil en gestion des entreprises, activités informatiques, communication et médias, ingénierie R&D

# Effets de la crise sur l'emploi cadre

## Une dynamique de recrutement brutalement interrompue

La crise sanitaire qui s'est muée en récession économique d'ampleur n'a pas épargné le territoire régional. À l'instar de la quasi-totalité des régions métropolitaines, la dynamique du marché de l'emploi cadre dans le Grand Est s'est brutalement interrompue en 2020 : les embauches de cadres ont ainsi reculé de 22 %. Cette baisse s'est avérée bien plus sévère que celle observée à l'échelle nationale (-19 %). Les réductions de voilure des recrutements de cadres ont concerné plusieurs secteurs : dans l'industrie (construction automobile, mécanique-métallurgie, équipements électriques et électroniques...), les services (activités informatiques, communication-médias...) ou encore le commerce (distribution généraliste, distribution spécialisée). En revanche, la banque-assurance, le conseil ou encore l'ingénierie R&D ont bien résisté.

Dans ce contexte de crise, les entreprises ont privilégié les recrutements de cadres de 1 à 10 ans d'expérience (57 %) au détriment

notamment des jeunes diplômé-e-s (14 % des embauches), qui, comme souvent en période de récession, sont les plus affectés. Les profils recrutés ont concerné en premier lieu les cadres spécialisés en études et R&D (23 %), les cadres commerciaux (18 %) et ceux de la production industrielle (16 %).

Pour autant, cet épisode récessif intense ne s'est pas accompagné de destructions d'emplois de cadres. En effet, les sorties (démissions, licenciements et départs à la retraite) ont également reculé. Les cadres, par mesure de précaution, ont remis *sine die* leur projet de mobilité externe, et les entreprises protégées par l'intervention massive de la puissance publique (prêts garantis par l'État, aides sectorielles, mesures de chômage partiel) ont limité les plans de licenciements massifs. Au final, les acteurs économiques du Grand Est ont ainsi créé 1 150 postes de cadres en 2020 (contre 2 250 en 2019).

## Une reprise économique sous contrainte

Le reflux de la pandémie et la levée des restrictions sanitaires, au début de l'été 2021, laissent augurer un rebond économique assez conséquent. Sur le plan national, la Banque de France<sup>2</sup> tablait sur une croissance pouvant avoisiner les +6 % en 2021. Les dernières enquêtes de conjoncture de l'Insee ne remettent pas en cause cette prévision. L'économie de la région devrait tirer profit de cette embellie. Ainsi, les entreprises devraient retrouver des niveaux d'activité conformes à la normale et une meilleure visibilité, synonyme d'investissements. Par voie de conséquence, les recrutements de cadres devraient repartir à la hausse dans le Grand Est en 2021.

Cette bonne orientation est déjà perceptible au niveau des offres d'emploi cadre

régionales publiées sur [apec.fr](http://apec.fr). Leur volume progresse à un rythme proche de celui observé à l'échelle nationale (+53 % vs +55 % entre le T3 2020 et le T3 2021). Ce rebond concerne l'ensemble des secteurs avec des activités comme l'ingénierie et le commerce de gros particulièrement en verve. Toutefois, certains secteurs, notamment l'industrie et la construction, n'ont toujours pas retrouvé leur niveau d'offres d'avant-crise. Côté profils recherchés, les recruteurs régionaux privilégient les métiers du développement informatique, de la représentation commerciale et promotion des ventes ou encore de l'ingénierie d'affaires.

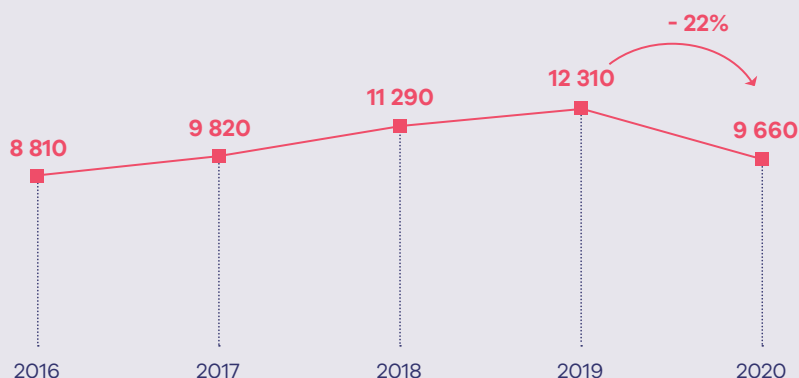
Pour autant, la reprise qui s'annonce reste sous contrainte et toujours tributaire de la situation sanitaire.

<sup>2</sup> Banque de France, *Projections macroéconomiques*, juin 2021.



## Les recrutements de cadres ont reculé de 22 % entre 2019 et 2020 dans la région

Nombre de recrutements annuels de cadres en CDI et CDD d'un an et plus

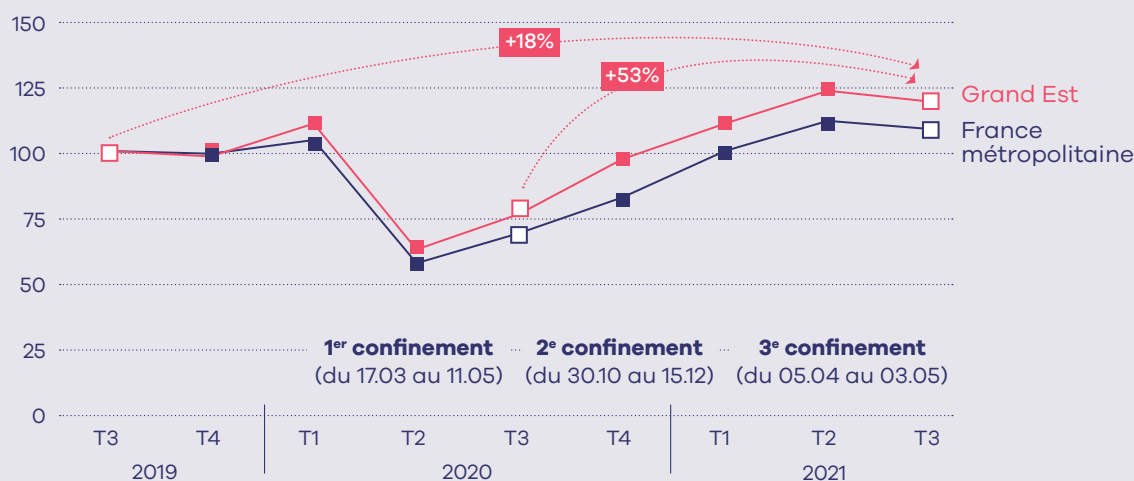


Source : Apec

## Les opportunités d'emploi cadre ont particulièrement bien rebondi dans le Grand Est

Nombre d'offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr

Indice base 100 au T3 2019



Note de lecture : en Grand Est, le nombre d'offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr a augmenté de 53 % entre le T3 2020 et le T3 2021 et de 18 % entre le T3 2019 et le T3 2021.

Nombre d'offres d'emploi cadre par secteur

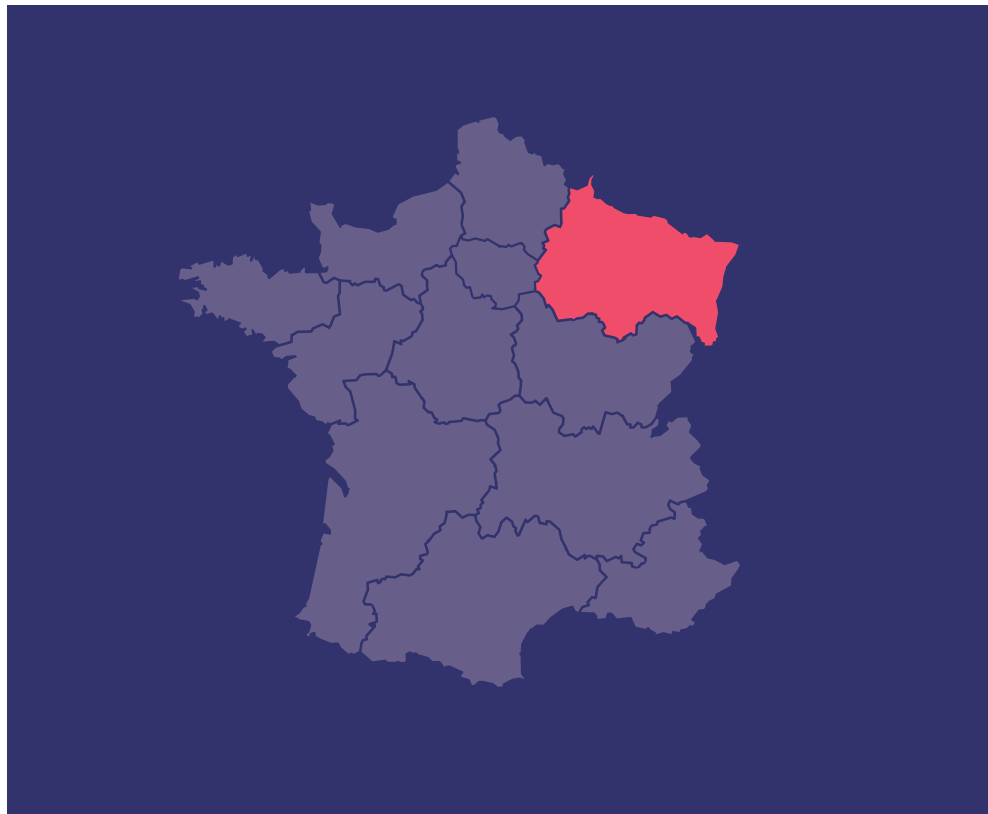
3 premiers trimestres de l'année

	Évolution 2020-2021 (T1+T2+T3)	Évolution 2019-2021 (T1+T2+T3)
Industrie	+ 41 %	- 17 %
Commerce	+ 36 %	+ 3 %
Construction	+ 10 %	- 19 %
Services à forte valeur ajoutée*	+ 35 %	+ 0 %
Autres services	+ 52 %	+ 26 %

\*Activités juridiques et comptables, banque et assurances, conseil en gestion des entreprises, activités informatiques, communication et médias, ingénierie R&D

Source : Apec

# GRAND EST



# 02

Attractivité des entreprises :  
difficultés et enjeux du  
recrutement de cadres

# Difficultés de recrutement propres aux territoires

La crise économique a entamé la fluidité du marché de l'emploi cadre comme en témoigne la contraction du nombre de recrutements de cadres. Cette baisse s'est accompagnée « mécaniquement » d'une réduction des difficultés de recrutement. Pour autant, la proportion des entreprises connaissant des difficultés reste élevée (37 % des entreprises ayant recruté un cadre sur le plan national) avec des acteurs économiques confrontés à des difficultés structurelles d'origines diverses.

## La région souffre d'un déficit d'image et d'attractivité

La région Grand Est comprend plusieurs zones urbaines dynamiques, au premier rang desquelles on trouve la zone d'emploi de Strasbourg. La capitale alsacienne dispose d'un tissu économique très diversifié autour d'industries à fort contenu technologique (automobile, pharmacie, équipements électriques et électroniques) et d'un puissant socle de services lié notamment à son statut de métropole européenne. Dans la partie lorraine, le sillon lorrain s'articule autour des aires urbaines nancéenne et messine et constitue la colonne vertébrale économique de cet espace territorial. Dans l'ancienne Champagne-Ardenne, Reims et Troyes sont des pôles économiques à forte vitalité. Pour autant, la région peine à être attractive. La désindustrialisation et la perte de densité économique qui s'en est suivie ont marqué les esprits et ont altéré durablement l'image de la région. Les acteurs économiques interrogés

soulignent avec insistance que « ces *a priori* négatifs » minent leur attractivité. Les entreprises industrielles éprouvent des difficultés à attirer mais également à fidéliser les ingénieurs dont elles ont besoin même à proximité des zones urbaines dynamiques. Toutefois, ils ont conscience que leur région est confrontée à certaines faiblesses structurelles. Les infrastructures routières et ferroviaires infra-régionales sont perfectibles avec des trajets domicile-travail qui s'avèrent assez compliqués selon les bassins d'emploi. Si le tissu économique régional comprend de grandes entreprises, il est également constitué de nombreuses structures familiales en déficit de visibilité et de notoriété. Ces dernières ont le plus grand mal à trouver des compétences cadres en dehors du marché de l'emploi local, et si celui-ci ne répond pas à leurs attentes, elles peuvent rapidement se retrouver dans une impasse.

## Des aires urbaines régionales qui subissent l'attractivité des pays limitrophes

Le Grand Est se singularise par sa position géographique, qui en fait le seul territoire métropolitain limitrophe de quatre pays (Belgique, Luxembourg, Allemagne et Suisse). Si cette situation génère de nombreux échanges transfrontaliers et peut constituer un atout pour dynamiser les exportations et séduire des investisseurs étrangers, elle est également source de concurrence entre les entreprises régionales

et leurs consœurs étrangères pour attirer et/ou fidéliser leurs compétences cadres. En effet, les entreprises suisses ou luxembourgeoises ont un avantage comparatif en termes de rémunération proposée. Dans ces conditions, certains acteurs économiques régionaux n'ont pas la surface financière suffisante pour rivaliser avec les salaires proposés dans le Grand-Duché ou dans les cantons helvètes.

## Les entreprises de la région connaissent des difficultés de recrutement même pour celles implantées dans les territoires attractifs

Extraits d'entretiens menés auprès de différents RH et consultant-e-s Apec de la région.



Qui veut aller travailler à Bar-le-Duc aujourd'hui ? C'est très compliqué aujourd'hui. Les enfants meusiens partent et ne reviennent pas. Ceux qui se forment. Et ceux qui ne se forment pas, sur des postes d'encadrement, ne peuvent pas. 🗨️

*ETI Services aux entreprises, Bar-le-Duc*



La rémunération, c'est un grand sujet. Sur le recrutement de cadres du médical, on a énormément de concurrence avec le Luxembourg. 🗨️

*PME, Santé, social, Bar-le-Duc*



On a une très forte concurrence du Luxembourg qui paye beaucoup mieux, donc l'attractivité des salaires concurrence fortement toutes les entreprises de tous les secteurs d'activités parce que le Luxembourg a énormément de besoins. Pareil dans le sud de l'Alsace avec la proximité avec la Suisse. 🗨️

*Consultant Apec*



Les personnes n'ont pas conscience de la richesse économique de la région (densité forte d'employeurs, centres de décision importants, diversité sectorielle, infrastructures, etc.), ni de sa richesse environnementale et culturelle. Au niveau de la région, et plus particulièrement sur la Lorraine, mauvaise image chez les personnes qui ne connaissent pas la région (froid, mauvais temps, etc.) d'où la nécessité de casser ces *a priori*. 🗨️

*Consultant Apec*

# Tensions sur certains métiers recherchés

## Des difficultés prégnantes pour recruter des cadres à forte expertise technique

Les entreprises du Grand Est sont confrontées à des tensions importantes sur les métiers à forte expertise technique, un phénomène récurrent à de nombreux territoires. C'est particulièrement le cas dans les métiers liés à l'ingénierie et ceux liés à la production en lien avec l'assise industrielle très prononcée de certains bassins d'emploi. Les acteurs économiques de la sphère productive locale sont par exemple en quête de cadres développant une spécialisation pointue dans les systèmes électroniques et mécatroniques. Les métiers de la maintenance font également l'objet d'une forte demande d'autant que la robotisation et l'automatisation croissante des processus impliquent de nouvelles compétences.

*« C'est très tendu dans la maintenance spécialisée et plus globalement tout ce qui touche à la mécanique et à l'électronique. On a recruté dernièrement*

*un responsable maintenance, on a mis plus de six mois pour le trouver. »  
Grande entreprise de la métallurgie,  
Sélestat*

La transformation numérique à l'œuvre dans l'ensemble des secteurs d'activité nécessite également de se doter d'experts en informatique. Les entreprises recruteuses, même celles implantées dans des espaces urbains denses, peinent à attirer les cadres informaticiens. Ces derniers ont le choix et n'hésitent pas à faire monter leur niveau d'exigence, notamment en matière salariale, lors des entretiens de recrutement.

Les difficultés de recrutement ne se limitent pas aux sphères techniques. Certaines entreprises sont confrontées à des tensions pour des profils plus « classiques » comme les cadres commerciaux, les responsables paie ou encore des experts-comptables.

## Un processus de recrutement à optimiser

Aux tensions observées dans certaines catégories de métiers se superposent des processus de recrutement mal maîtrisés par certaines entreprises. Elles méconnaissent les canaux de sourcing qu'elles pourraient activer pour trouver des candidatures. Les offres d'emploi qu'elles déposent sur les sites spécialisés manquent de précision, avec souvent un profil de poste et des compétences recherchées qui ne font pas sens. Les candidats ont ainsi du mal à se projeter avec des offres qui ne contextualisent pas le besoin de l'entreprise ou qui ne précisent pas s'il s'agit d'une création de poste ou d'un remplacement, ce qui peut constituer une grande différence pour le cadre candidat.

Enfin, bon nombre d'entreprises recruteuses n'ont pas suffisamment structuré leur mode opératoire : les critères de sélection sont flous, le nombre d'entretiens n'a pas été

clairement défini. Il en est de même pour les acteurs impliqués dans le processus de décision ou encore les délais de réponse pour l'attribution du poste. Cette somme d'imprécisions peut s'avérer rédhibitoire lors de la finalisation d'un recrutement.

*« Un candidat qui attendait son 4<sup>e</sup> entretien dans l'entreprise qui était vraiment son premier choix et il continue son processus et continue à chercher à côté puis il rencontre une autre entreprise. Super entretien, bel échange, bonnes perspectives, on le rappelle 24 heures plus tard, c'est signé. Donc bien souvent, le processus de recrutement est trop long et ils le rallongent parce qu'il n'y a pas consensus sur les critères de recrutement. »  
Consultant Apec*

## Les ingénieurs du BTP ou de l'informatique ainsi que les cadres de l'immobilier sont les métiers anticipés comme difficiles en 2021 dans le Grand Est

Indice de difficulté des recrutements prévus en 2021 pour les 15 familles de métiers cadres qui concentrent le plus de projets de recrutement



Source : Pôle emploi, enquête BMO, 2021

Base : Projets de recrutement de cadres en 2021 hors métiers de la santé et de l'enseignement

Note de lecture : si l'indice est > à 100, la part des recrutements anticipés comme difficiles est plus importante.

## Extraits d'offres d'emploi pour des métiers en tension

### > Chargé d'affaires en environnement H/F Ingénierie - Haut-Rhin - salaire à négocier

**Descriptif du poste :** Vous aurez à réaliser des études sites et sols pollués, des études hydrauliques, des études d'impact, et de dossiers loi sur l'eau. Vous assurerez le travail de terrain, la rédaction et la présentation des rapports ainsi que le suivi des dossiers. Vous vous assurez du développement commercial et technique du service. Enfin, vous vous occuperez de répondre aux appels d'offres.

**Profil recherché :** Bac + 3 à Bac + 5. Expérience réussie en tant que chargé(e) d'affaires en environnement (étude et terrain). Vous êtes autonome, rigoureux(se), organisé(e) et faites preuve d'aisance rédactionnelle. Vous possédez aussi une bonne fibre commerciale et accordez de l'importance aux relations humaines. Des déplacements sont à prévoir en région.

### > Ingénieur études et développement H/F Banque - Bas-Rhin - salaire à négocier

**Descriptif du poste :** Intégration des documents en GED : mise en place/suivi des traitements et des outils de remontée des documents en GED • Interfaçage avec les outils des équipes connexes à la GED : stockage des index des documents ; ateliers de numérisation pour la réception de documents numérisés ; OCR • Visualiseur de documents : outil de visualisation des documents en GED • Traitements pour la suppression de documents dans le cadre de la réglementation RGPD (suppression numérique et physique des documents GED). **Profil recherché :** Issu(e) d'une formation supérieure (Bac +5) scientifique, vous êtes un profil technique.

### > Chargé d'affaires bâtiments H/F Conseil & ingénierie - Marne - salaire à négocier

**Descriptif du poste :** Réaliser des prestations techniques variées ; diagnostics de pathologies d'ouvrages, diagnostics sécurité incendie, diagnostics structure, assistance à maîtrise d'ouvrage et étude de faisabilité • Coordonner l'intervention de différents spécialistes, encadrer plusieurs intervenants • Gérer votre portefeuille d'affaires, dans l'optique de renforcer la relation client, et contribuer ainsi au développement de votre agence. **Profil recherché :** De formation minimum Bac +3/5, dans le domaine du Génie civil, du Bâtiment • Vous justifiez d'une expérience professionnelle de minimum 3 années en bureau d'études ou en bureau de contrôle.

# Zoom sur les territoires les moins urbanisés

## Des territoires en déficit d'attractivité

Les entreprises implantées à distance des grands centres urbains ou dans des espaces à vocation rurale connaissent des difficultés de recrutement de cadres de nature similaire (métiers cadres en tension, double compétence recherchée, métiers et secteurs peu attractifs, déficit d'image de l'entreprise...) à celles rencontrées par les entreprises présentes dans des tissus économiques denses. Mais pour les premières, les difficultés sont d'une intensité exacerbée.

Les acteurs économiques interrogés évoquent également des problématiques de sous-équipement (scolaire, médical, commercial, culturel) particulièrement prégnantes dans les territoires à faible densité économique. Dans certains bassins d'emploi, notamment haut-marnais et ardennais touchés par une déprise démographique importante, le déficit d'attractivité est prégnant. Il est d'autant plus important que certaines zones d'emploi se caractérisent par des spécificités sectorielles pouvant constituer un frein supplémentaire au recrutement de cadres. Les entreprises de

la métallurgie ou du travail du bois peinent à attirer les compétences dont elles ont besoin. Certains secteurs, comme l'industrie automobile, sont confrontés à d'autres contraintes. En effet, les recruteurs rencontrés déclarent recevoir de nombreuses candidatures de cadres et en particulier celles de jeunes diplômé-e-s en quête d'une première expérience professionnelle. S'ils n'ont pas de difficultés particulières pour les recruter, en revanche, ils ont toutes les peines du monde à les fidéliser, et à les retenir. Ces jeunes cadres souhaitent s'orienter très rapidement vers de grands groupes industriels plus renommés et proposant des conditions d'emploi et de salaire plus attractives.

Toutefois certaines zones d'emploi et certains domaines d'activité tirent leur épingle du jeu. C'est notamment le cas de celle d'Épernay spécialisée dans l'agriculture et l'agroalimentaire. La production de champagne (produit de luxe à très forte valeur ajoutée) confère au territoire une importante renommée et une attractivité plus affirmée.

## Des cadres difficiles à attirer et à retenir malgré une qualité de vie appréciable

Les territoires à vocation rurale ont bien évidemment des atouts à faire valoir en lien notamment avec une qualité de vie non affectée par les problématiques de concentration, de saturation urbaine ou encore de pollution. Il n'en demeure pas moins que la faible densité économique leur est préjudiciable. Pouvoir y attirer et retenir des cadres peut s'avérer très difficile. D'une part, ces derniers peuvent être en attente de services (santé, formation, culture...) comparables à ceux qu'ils trouvaient en milieu urbain, et d'autre part la taille du tissu économique local ne permet pas toujours au conjoint de trouver un poste sur place. La généralisation

en cours du télétravail pourrait rebattre les cartes et faire évoluer les pratiques des entreprises. Si certaines d'entre elles se montrent toujours réticentes, la crise sanitaire a par la force des choses impulsé un mouvement.

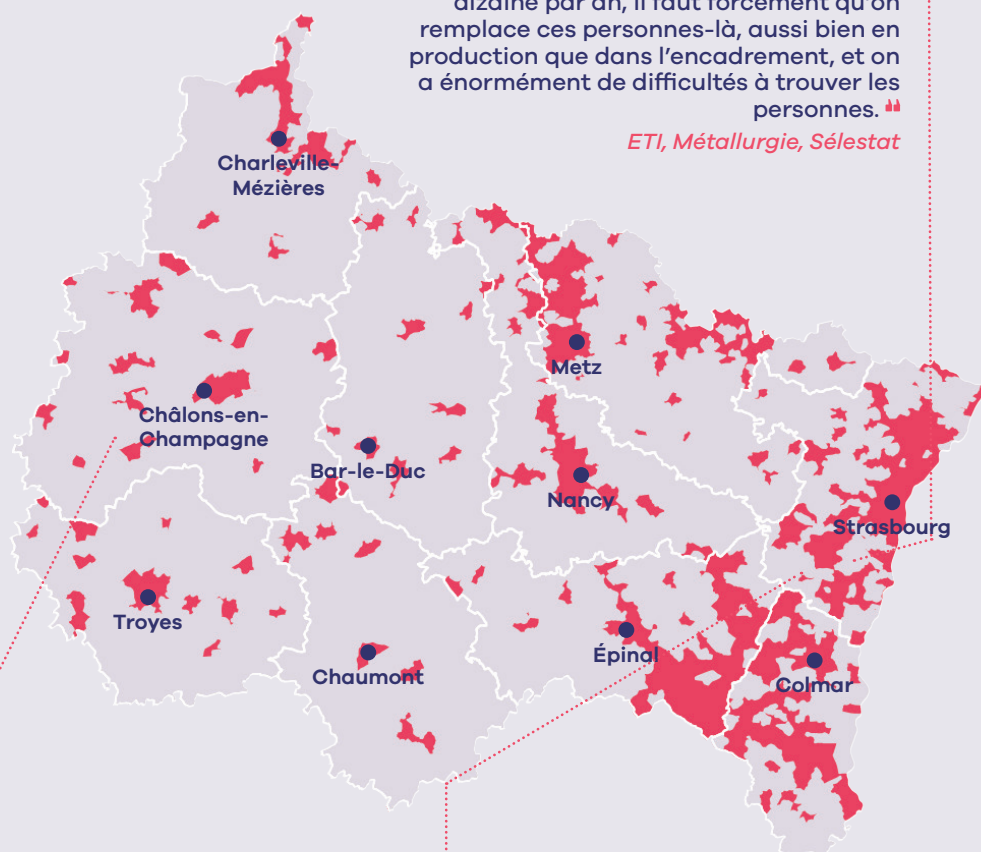
Enfin, l'absence de structures d'enseignement supérieur s'avère rédhibitoire pour former et retenir les jeunes diplômé-e-s. D'une manière générale, ces territoires éloignés des métropoles connaissent des difficultés particulièrement marquées pour attirer les profils cadres qu'ils soient débutants ou plus expérimentés.



## Les entreprises des territoires éloignés des centres urbains cumulent des difficultés de différentes natures pour attirer les cadres

### Communes urbaines et rurales dans le Grand Est

■ urbain ■ rural



On a tout au niveau des cadres, notamment des chefs d'atelier. On a aussi beaucoup de statut employés et technicien. Après, sur les cadres, dernièrement on a recruté quelqu'un au niveau de la production, et en début d'année, aussi, en logistique. On a énormément de départs en retraite, une dizaine par an, il faut forcément qu'on remplace ces personnes-là, aussi bien en production que dans l'encadrement, et on a énormément de difficultés à trouver les personnes. 🗑️

*ETI, Métallurgie, Sélestat*

C'est aussi une histoire d'image, il y a par exemple l'agroalimentaire avec le champagne qui arrive à attirer un peu plus que les autres, parce qu'il y a ce prestige derrière, donc entre une fonderie et une maison de champagne, il y a quelques enseignes qui brillent. 🗑️

*Consultant Apec*

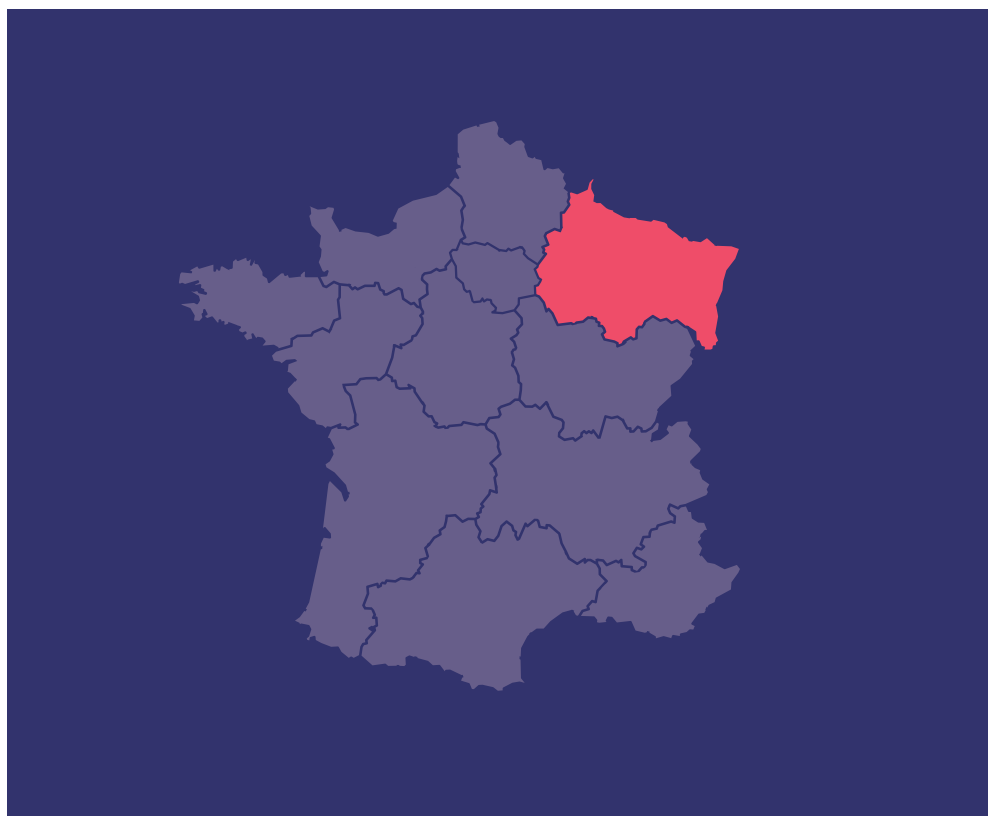
On a énormément de candidats, de jeunes diplômés, de toute la France, qui sont prêts à se déplacer. Malheureusement, ces gens-là cherchent une première expérience, et on a du mal à les fidéliser. Ils se déplacent, ils viennent six mois, un an, et ils se font démarcher par des entreprises beaucoup plus grandes que nous, avec lesquelles on ne peut pas rivaliser. 🗑️

*PME, Industrie automobile, Saverne*

*Typologie établie à partir du zonage en unités urbaines. Les communes urbaines, dans ce découpage, regroupent les villes isolées, les villes-centre et les banlieues. Les communes rurales sont les communes hors unité urbaine. Obtenu à partir de france-decouverte.geoclip.fr*

Source : Insee, 2020

# GRAND EST



03

Enjeux pour l'attractivité  
des entreprises

# Pistes d'action pour les entreprises

Plusieurs pistes d'action peuvent être identifiées pour optimiser l'attractivité des entreprises du Grand Est et surmonter les difficultés qu'elles rencontrent pour recruter des cadres. En particulier, trois grands registres permettent de regrouper les bonnes pratiques rencontrées sur le terrain, pour alimenter la réflexion et l'action.

## Professionnalisation des pratiques de recrutement et d'intégration

Il convient de porter une attention particulière à la démultiplication des canaux de recrutement. La publication d'une offre d'emploi est nécessaire mais pas suffisante. L'activation et l'entretien d'un réseau professionnel et la systématisation de la cooptation doivent permettre d'élargir significativement le volume de candidats potentiels. Parallèlement, un effort de visibilité et de clarté concernant le poste proposé et les missions afférentes doit être entrepris avec une identification précise du périmètre de responsabilités et des compétences demandées. Il s'agit de permettre au candidat de se projeter aisément dans son futur poste et dans sa nouvelle entreprise. Enfin la mise en place d'un processus d'intégration formalisé est un outil central pour favoriser une prise de poste optimale et constitue un jalon important pour la fidélisation du cadre nouvellement arrivé.

*« On a un parcours d'accueil, le manager va préparer certains rendez-vous pour son nouveau collaborateur avec d'autres collègues, et à la fin de la période d'essai, il va y avoir toute une semaine d'intégration, ils vont aller discuter avec tous les services de l'entreprise. Il y a un super accompagnement au démarrage, et c'est très apprécié des candidats, ils ne sont pas du tout lâchés dans la nature. Quand on leur dit qu'ils ont un mois ou un mois et demi de formation, ils sont super contents. Ils disent que c'est rare. »*

*Grande entreprise, fabrication industrielle de matériel médical, Sélestat.*

Les entreprises, lorsque leur taille le leur permet, ne doivent pas occulter la mobilité interne pour trouver les compétences dont elles ont besoin. Cela passe également par une professionnalisation et une structuration des pratiques en interne.

## Renforcement de la marque et de la promesse employeur

Pour se démarquer dans un environnement souvent concurrentiel, les entreprises devraient davantage investir sur leur marque employeur, et tout particulièrement lorsqu'elles sont de petite taille. Comme le font déjà certaines entreprises, il peut s'agir de valoriser ce qui fonde leur ADN et leurs valeurs. Les acteurs économiques devraient également mettre en exergue ce qui peut les singulariser : une politique de formation interne volontariste, des avantages en nature...

*« Je connais une entreprise, 750 salariés, spécialisée dans l'aérospatiale. On est à une heure de Reims minimum et pourtant, ils réussissent à attirer des cadres mais parce qu'ils mettent en avant beaucoup d'avantages sur leur page entreprise : 10 % de la masse salariale en formation, 30 appartements disponibles pour loger les nouvelles recrues, ils mettent les moyens et arrivent à attirer alors qu'ils viennent de nulle part ! »*

*Consultant Apec*

## Valorisation des territoires

L'entreprise doit également être une ambassadrice de son territoire. Au-delà du poste et des conditions d'emploi proposés, elle peut mettre en exergue les atouts locaux, de concert avec les acteurs institutionnels. En

effet, ceux-ci jouent un rôle central *via* la mise en place de dispositifs concrets à destination des cadres arrivants : faciliter l'accès au logement ; proposer des aides au déplacement ; faciliter la recherche d'emploi du conjoint...

### 5 leviers pour optimiser son attractivité



## L'Apec dans le Grand Est



Les consultants et les consultantes de l'Apec en Grand Est conseillent et accompagnent les jeunes diplômé.e.s et les cadres tout au long de leur parcours professionnel. Leur rôle est aussi d'aider les TPE-PME à recruter les compétences cadres nécessaires à leur développement, en s'appuyant sur leur connaissance des réalités des bassins d'emploi et sur les analyses régionales de l'observatoire de l'emploi des cadres de l'Apec.

Cet accompagnement se traduit par des actions concrètes pour des recrutements plus rapides et plus durables : des conseils pour valoriser leurs atouts et optimiser la rédaction et la diffusion d'offres d'emploi sur [apec.fr](https://www.apec.fr) et l'accès à la Candidapec, riche de plus de 300 000 profils cadres, une aide au sourcing et à la présélection de candidats et de candidates et des événements innovants.

Par son engagement, l'Apec contribue au dynamisme économique de l'ensemble du territoire.

# Repères bibliographiques

## Contrat de plan État-région et schémas régionaux

---

- > Contrat cadre du contrat de plan État-région Grand Est 2021-2027, mars 2021.
- > Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI), novembre 2019.
- > Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII), décembre 2016.

## Banque de France

---

- > La conjoncture en région Grand Est, enquête mensuelle, mai 2021.

## Caisse nationale du réseau des Urssaf

---

- > Publications sur la conjoncture économique de la région Grand Est (effectifs salariés).

## Oref Grand Est

---

- > **Performance Data.** Une base de données socio-économiques sur les territoires du Grand Est (répartition territoriale de l'emploi, caractéristiques des salariés par secteurs d'activité...).
- > **Tableau de bord Emploi-Formation,** Synthèse sur l'emploi, le marché du travail, la formation initiale et la démographie en région Grand Est, juillet 2021.

## DREETS Grand Est (Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités)

---

- > **Portrait de territoires 2020,** (population, emploi, marché du travail, tissu productif...), août 2020.

## Insee

---

- > **Tableau de bord de la conjoncture Grand Est** – chiffres clés, août 2021.
- > **Bilan économique 2020 – Grand Est** Insee, Conjoncture Grand Est, n° 27, juillet 2021.
- > **L'économie résiste mieux aux restrictions sanitaires – 1<sup>er</sup> trimestre 2021,** Insee, Conjoncture Grand Est, n° 28, juillet 2021.
- > **Dossier complet région Grand Est** – chiffres clés, juin 2021.
- > **L'essentiel sur... le Grand Est** – chiffres clés, avril 2021.
- > **En 35 ans, le nombre de cadres a doublé, le nombre de femmes cadres a quadruplé** Insee, Analyses Grand Est, n° 126, décembre 2020.
- > **Le nouveau zonage en aires d'attraction des villes : une grille de lecture de la géographie des ménages,** Insee, Analyses Grand Est, n° 123, décembre 2020.
- > **Services aux entreprises : un emploi sur huit du secteur marchand,** Insee, Flash Grand Est, n° 43, novembre 2020.
- > **Les jeunes : plus diplômés qu'il y a dix ans mais moins souvent en emploi,** Insee, Flash Grand Est, n° 42, octobre 2020.
- > **Les aires d'attraction des villes dans le Grand Est : 87 aires qui regroupent 92 % de la population régionale,** Insee, Flash Grand Est, n° 40, octobre 2020.
- > **Une orientation industrielle encore marquée dans les zones d'emploi du Grand Est,** Insee, Analyses Grand Est, n° 120, septembre 2020.

## Pôle emploi

---

- > **L'enquête Besoins en main-d'œuvre (BMO) – Grand Est,** mai 2021.

## Apec

---

- > **Prévisions Apec 2021 : Un redémarrage progressif des recrutements de cadres,** septembre 2021.

# 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 »

- > Recrutements de cadres en ressources humaines, Bilan 2020, août 2021
- > Pratiques de recrutements des cadres 2021, juillet 2021
- > Baromètre trimestriel des intentions de recrutement et de mobilité des cadres, juillet 2021
- > Prévisions Apec 2021, mai 2021



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



Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec sur Twitter : @Apec\_Etudes

## ISSN 2681-2819 (COLLECTION RECRUTEMENT) ISBN 978-2-7336-1264-4

Novembre 2021

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

Directeur de la DDE : Pierre Lamblin

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron

Equipe projet : Caroline Legrand, Sylvie Tartesse, Christophe Lenzi, Erwan Audren, Marion Petit, Camille Levy, Florence Kremer, Valentine Henrard, Sahondra Legrand, Cendrine Mouline, Abd El Khadr Hamza

Veille documentaire : Carole Rogel

Maquette : Artlequin.fr - Ludovic Bouliol

## ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

## CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

**0 809 361 212**

Service gratuits + prix d'un appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H (France métropolitaine)

\*prix d'un appel local

© 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 oeuvre 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-CG C, 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 constituera une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).