



# Attractivité des entreprises et emplois cadres dans les Hauts-de-France

## ■ Si l'économie des Hauts-de-France n'a pas été épargnée par la crise, elle peut s'appuyer sur de nombreux atouts

Figurant au 5<sup>e</sup> rang des régions les plus créatrices de richesse, les Hauts-de-France bénéficient d'un tissu économique diversifié s'articulant autour d'une sphère productive très dense et de nombreux services à forte valeur ajoutée. Ces derniers sont polarisés dans la métropole lilloise qui concentre 45 % des 241 000 cadres régionaux. Si la récession née de la crise sanitaire n'a pas épargné la région, la situation économique s'est améliorée. Subsistent, toutefois, de nombreuses incertitudes liées à la pandémie.

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

Comme dans de nombreux territoires hexagonaux, les compétences cadres à forte expertise technique sont très recherchées et soumises à de fortes tensions, notamment dans l'informatique et la production industrielle. Par ailleurs, les entreprises et plus particulièrement les PME situées dans des espaces excentrés ou mal desservis peinent à attirer les candidats. Elles ont du mal à rivaliser avec les salaires proposés dans les grandes aires urbaines, notamment franciliennes, dont le tissu économique comprend de nombreuses grandes entreprises et sièges sociaux aux conditions de rémunération très favorables.

## ■ 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 :

- Le premier d'entre eux concerne la **professionnalisation de leurs pratiques**. Elle vise à plus de transparence pour *in fine* instaurer un rapport de confiance avec les candidats.
- 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 candidats potentiels 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 l'Apec (enquête annuelle 2021 de recrutements de cadres du privé auprès de 8 000 établissements dont 650 dans les Hauts-de-France, exhaustivité des offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr dans les Hauts-de-France entre le 3<sup>e</sup> trimestre 2019 et le 3<sup>e</sup> trimestre 2021), de Pôle emploi (enquête Besoins en Main-d'Œuvre 2021) et de 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 14 dans les Hauts-de-France. Ce sont des consultants entreprise 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 C2RP, le Carif-Oref des Hauts-de-France. 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

### Carine Gosse

Présidente du comité paritaire  
régional

### Valérie Fenaux

Déléguée régionale

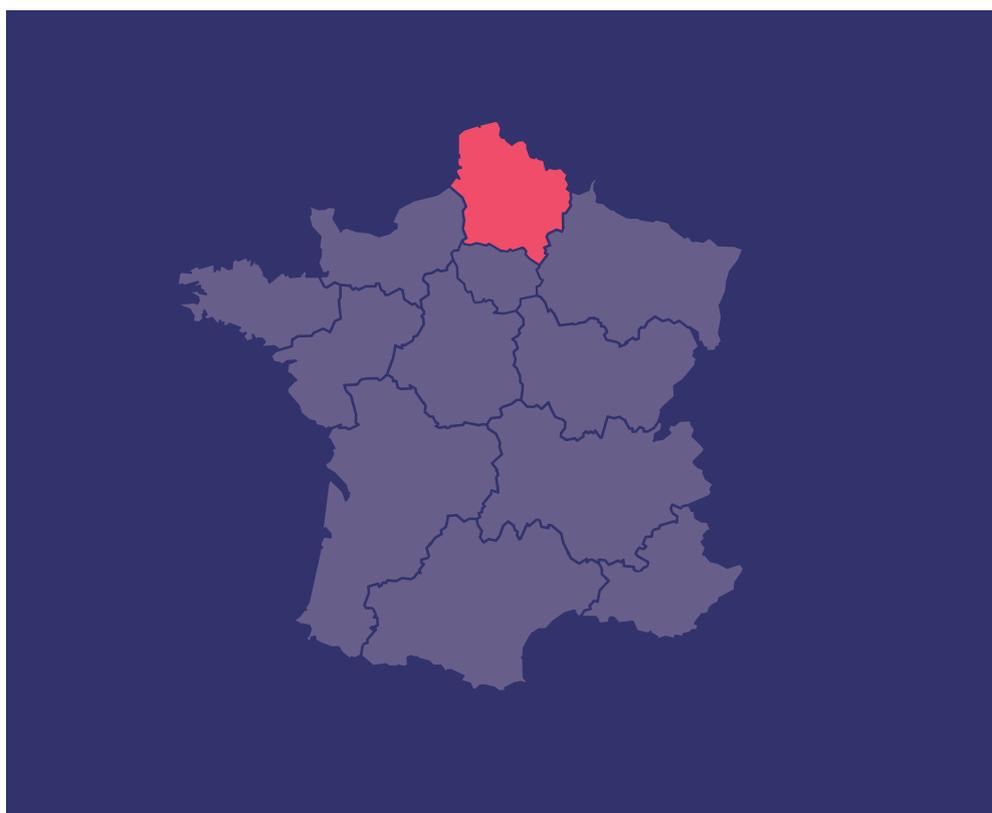


*Si notre région a particulièrement été impactée par la crise économique, l'amélioration que nous constatons aujourd'hui constitue une excellente nouvelle. Sauf nouvelles mesures drastiques, le marché de l'emploi cadre dans les Hauts-de-France devrait renouer avec la fluidité qui le caractérisait auparavant.*

*Toutefois, malgré cette reprise progressive, les difficultés de recrutement rencontrées par nos entreprises persistent. Une vraie pénurie dans les métiers de l'informatique est constatée sur le bassin de la métropole lilloise où de très nombreuses entreprises des services numériques sont implantées. Les métiers de l'industrie, très prisés dans notre région, sont aussi en tension. Au niveau géographique, plusieurs éléments se jouent également. D'une part, les entreprises localisées sur des bassins à faible densité économique disent pâtir de la faible attractivité de leur territoire pour attirer et fidéliser des cadres. De l'autre, si le fait de se situer au carrefour de plusieurs capitales européennes est un atout indéniable pour notre région, notre proximité avec l'Île-de-France est parfois ressentie comme un élément pénalisant pour capter et retenir des candidats.*

*Les centres Apec situés dans les Hauts-de-France 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. Et 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 employeur et de la valorisation de nos territoires. 👍*

# HAUTS-DE-FRANCE



01

Spécificités économiques  
et emplois cadres

# Structure de l'emploi cadre

## Un tissu économique riche et varié, adossé à des territoires connaissant une dynamique démographique contrastée

Les Hauts-de-France se caractérisent par une évolution démographique peu dynamique, avec un solde naturel (différence entre naissances et décès) venant tout juste compenser un solde migratoire négatif. Des écarts existent toutefois selon les territoires, le Nord se démarquant très fortement des autres départements (le Pas-de-Calais, la Somme, l'Oise et l'Aisne). En effet, il s'agit du département le plus peuplé de la région (et de métropole) et qui se caractérise par la jeunesse de sa population avec une moyenne d'âge parmi les moins élevées des départements métropolitains, et ce malgré un taux de fécondité bas. Pour autant, les flux migratoires, dans ce département, sont défavorables et mettent en exergue un déficit d'attractivité que partagent mais de façon plus prononcée les autres territoires régionaux, l'Aisne en particulier.

Sur le plan économique, les Hauts-de-France peuvent se prévaloir d'atouts indéniables. La région figure en effet au 5<sup>e</sup> rang des régions

françaises les plus créatrices de richesse. Ce dynamisme marqué s'explique notamment par la vitalité de la métropole lilloise qui appuie son développement sur la présence de nombreuses activités de services à forte valeur ajoutée (les activités informatiques, les activités de conseil, l'ingénierie-R&D) et qui sont les principaux moteurs de croissance et d'emploi. Les activités liées au transport et à la logistique sont un autre marqueur du tissu économique régional. Les Hauts-de-France bénéficient d'une situation géographique stratégique puisqu'ils se situent au carrefour de plusieurs pays européens. Grâce aux nombreuses infrastructures dont dispose la région (infrastructures ferroviaires, aéroportuaires, portuaires ou routières), les échanges internationaux y sont facilités. Enfin, les Hauts-de-France restent une terre d'industrie avec la construction automobile et ferroviaire, la métallurgie et la chimie particulièrement bien représentées dans les bassins valenciennois, beauvaisien, dunkerquois ou encore compiégnais.

## La métropole lilloise, place forte de l'emploi cadre régional

L'économie régionale des Hauts-de-France est fortement polarisée dans le département du Nord, en particulier sur l'aire métropolitaine lilloise qui se structure autour de l'ensemble Lille-Roubaix-Tourcoing. La métropole nordiste rassemble ainsi à elle seule 26 % des emplois de la région et 45 % des 241 160 cadres régionaux. Cette concentration de l'emploi cadre s'explique par la présence d'activités de services à forte valeur ajoutée et à fort taux d'encadrement

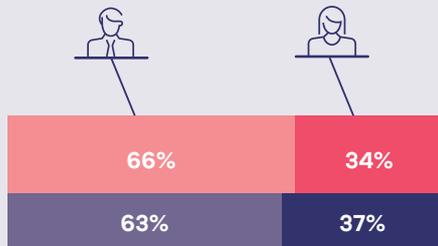
qu'il s'agisse d'entreprises des services numériques (ESN) ou d'entreprises du secteur bancaire par exemple. La présence de nombreux sièges sociaux favorise également cette polarisation avec des emplois cadres à forte dimension décisionnelle. Dans la partie picarde du territoire régional, les cadres sont concentrés autour des zones d'emploi de Compiègne et d'Amiens entre autres.

## Le profil sociodémographique des cadres des Hauts-de-France est proche de la moyenne nationale

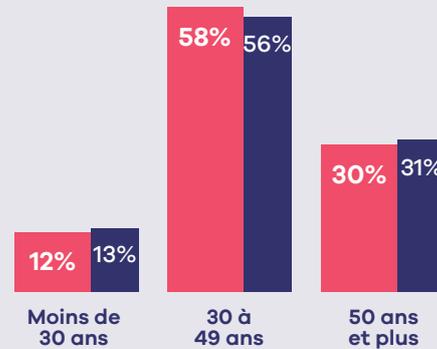
Nombre de cadres en Hauts-de-France : **242 200**. Taux d'encadrement : **17 %**

Source : Apec, 2021

### Répartition des cadres en emploi par sexe



### Répartition des cadres en emploi par âge

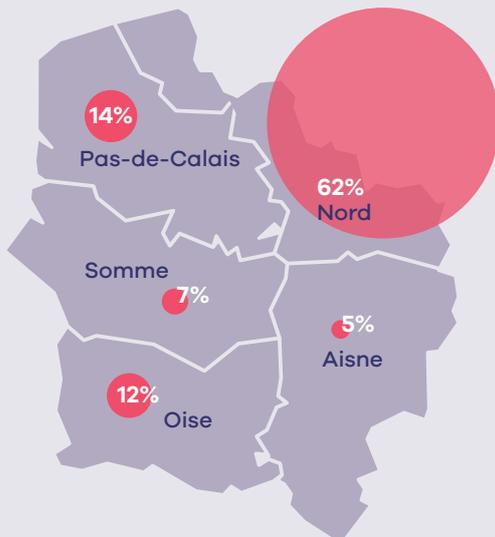


■ Hauts-de-France ■ France entière

Base : Cadres en emploi  
Source : Insee, DSN 2018

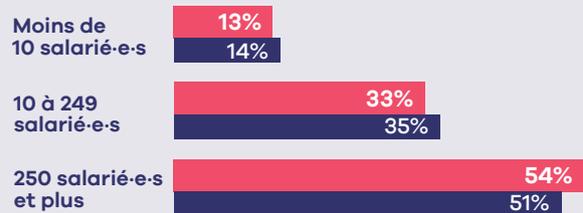
## Les cadres de la région travaillent moins souvent qu'en moyenne nationale dans les activités à forte valeur ajoutée

### Répartition des emplois cadres par département

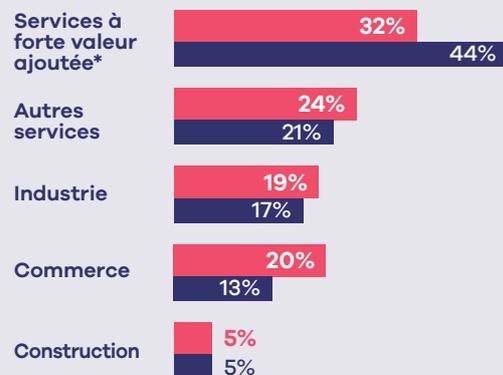


■ Hauts-de-France ■ France entière

### 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 des recrutements brutalement interrompue

La récession économique qui a découlé de la crise sanitaire n'a pas épargné les Hauts-de-France. Tout comme la quasi-totalité des régions métropolitaines, la dynamique de l'emploi cadre en région s'est brutalement interrompue en 2020 : les embauches de cadres ont ainsi reculé de 24 %, contre une contraction de -19 % à l'échelle nationale. La région est celle qui, après la Normandie et l'Occitanie, enregistre la plus forte baisse. Les réductions de voilure des recrutements de cadres dans la région ont concerné plusieurs secteurs de l'industrie (automobile, équipements électroniques, etc.), des services (informatiques, banque et assurances, etc.) ou encore du commerce.

Dans ce contexte de crise, les entreprises ont privilégié les recrutements de cadres de 1 à 10 ans d'expérience (56 %) au détriment notamment des jeunes diplômé·e·s (19 % des embauches) qui, comme souvent, font

office de variable d'ajustement en période de récession. Les cadres spécialisés en études-R&D, les cadres commerciaux et ceux de l'informatique ont été les principaux profils recrutés (respectivement 19 %, 17 % et 15 % des embauches en CDI en 2020).

Pour autant, cet épisode récessif majeur ne s'est pas accompagné de destructions d'emploi cadre. En effet, les sorties (démissions, licenciements et départs à la retraite) ont également reculé (-18 % en 2020). D'un côté, de nombreux cadres ont par précaution remis leur projet de mobilité externe à plus tard. De l'autre, les entreprises protégées par l'intervention 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 de la région ont ainsi créé 1 670 postes de cadres en 2020 (contre 3 830 en 2019).

## Une reprise économique sous contrainte

Le reflux de la pandémie et la levée des restrictions sanitaires laissent augurer un rebond économique assez conséquent. Sur le plan national, la croissance pourrait avoisiner les +6 % selon les dernières prévisions de la Banque de France<sup>3</sup>. Dans les Hauts-de-France, l'économie devrait également tirer profit de cette embellie. Ainsi, les entreprises devraient retrouver des niveaux d'activité proches de ceux d'avant-crise et une meilleure visibilité synonyme d'investissements. Par voie de conséquence, les recrutements de cadres devraient repartir à la hausse dans la région.

Cette bonne orientation est déjà perceptible au niveau des offres d'emploi cadre régionales publiées sur [apec.fr](http://apec.fr). Leur volume

progresses à un rythme proche de celui observé à l'échelle nationale (+52 % 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 conseil en systèmes et logiciels informatiques particulièrement en vogue. Toutefois, plusieurs secteurs, notamment l'industrie, n'ont toujours pas retrouvé leur niveau d'offres d'avant-crise. Côté profils recherchés, les recruteurs privilégient les métiers du développement informatique, de l'ingénierie d'affaires et de la représentation commerciale et promotion des ventes.

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

<sup>3</sup> Banque de France, *Projections macroéconomiques*, juin 2021.

## Les recrutements de cadres ont reculé de 24 % entre 2019 et 2020 dans la région

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

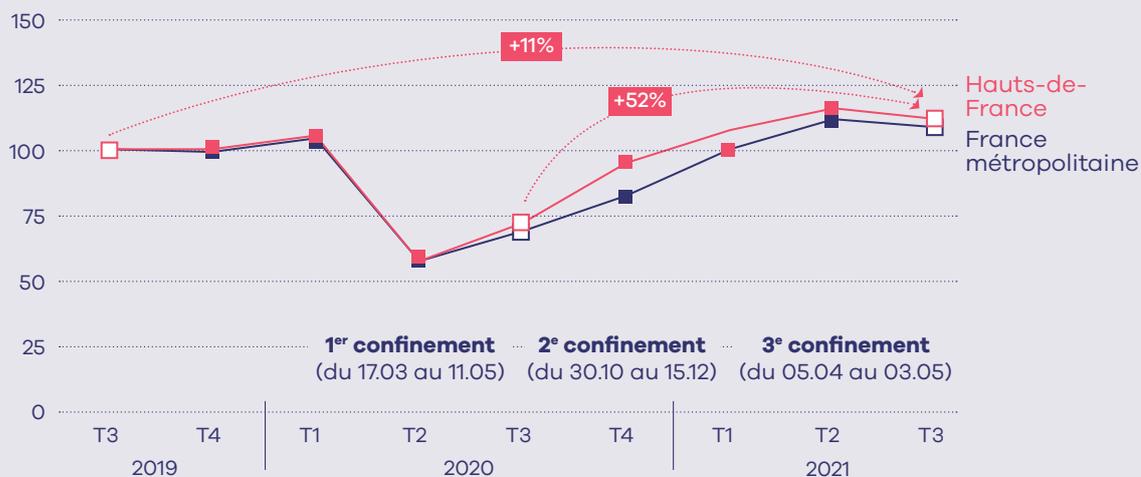


Source : Apec

## Les opportunités d'emploi cadre ont bien rebondi dans les Hauts-de-France

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

Indice base 100 au T3 2019



Note de lecture : en Hauts-de-France, le nombre d'offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr a augmenté de 52 % entre le T3 2020 et le T3 2021 et de 11 % entre le T3 2019 et le T3 2021.

### Nombre d'offres d'emploi cadre par secteur

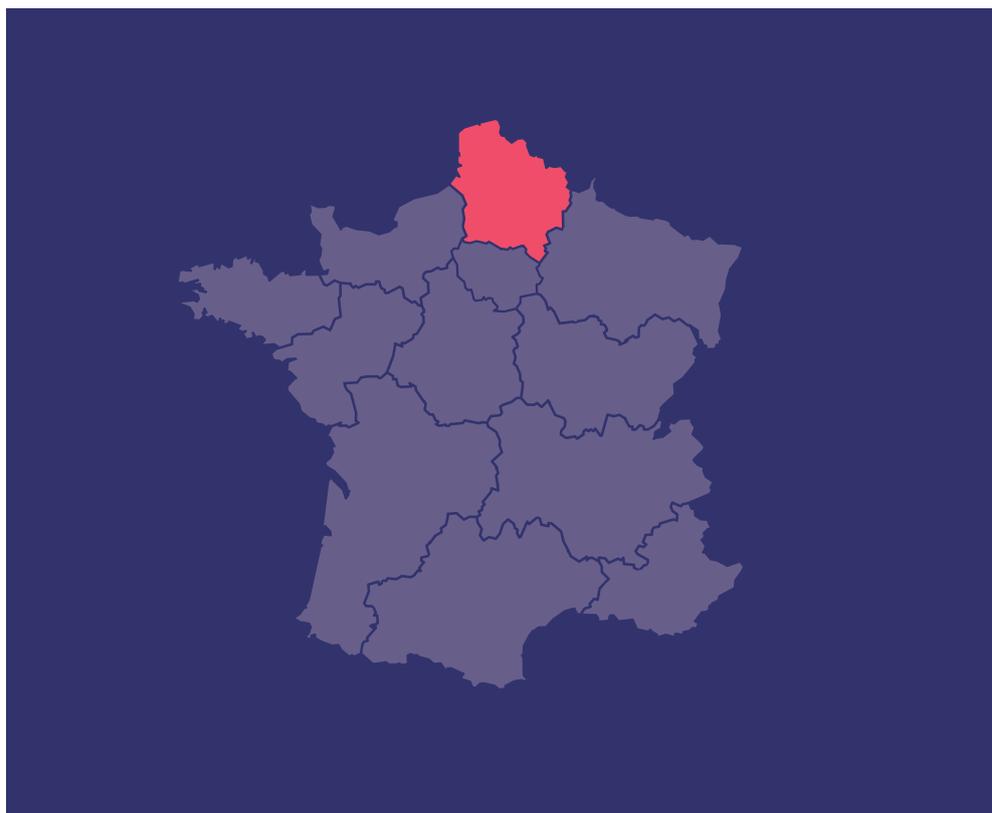
3 premiers trimestres de l'année

Secteur	Évolution 2020-2021 (T1+T2+T3)	Évolution 2019-2021 (T1+T2+T3)
Industrie	+ 24%	- 21%
Commerce	+ 55%	+ 3%
Construction	+ 51%	- 12%
Services à forte valeur ajoutée*	+ 36%	- 11%
Autres services	+ 46%	+ 9%

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

Source : Apec

# HAUTS-DE-FRANCE



# 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 des recrutements de cadres. Cette baisse des embauches 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 au plan national) avec des acteurs économiques confrontés à des difficultés structurelles d'origines diverses.

## Une région qui souffre d'une image en demi-teinte et de sa proximité avec Paris

Le dynamisme du bassin lillois en matière d'emploi notamment ne doit pas occulter le déficit d'attractivité qui pénalise les Hauts-de-France et ses entreprises par rapport aux territoires situés plus au sud. Les difficultés sont plus aiguës encore pour les petites structures.

Aussi, la région souffre sur le champ de l'emploi de sa proximité avec les grandes capitales européennes, notamment Paris. Cela concerne à la fois le sud de la Picardie mais aussi la métropole lilloise, qui est dotée d'infrastructures permettant de rallier la capitale francilienne très rapidement. Les perspectives salariales et d'évolution pro-

fessionnelle étant jugées plus importantes sur Paris, la tentation des cadres régionaux d'y travailler est grande. Certains recruteurs font d'ailleurs le constat que les cadres résidant dans les Hauts-de-France sont prêts à accepter des mobilités pendulaires vers l'Île-de-France, pour pouvoir bénéficier d'un meilleur pouvoir d'achat. Les possibilités de télétravail, qui se sont accrues avec la crise sanitaire, auraient accentué ce phénomène. Aussi, et quand même les entreprises des grandes agglomérations régionales parviendraient à attirer ou à retenir des cadres et notamment des jeunes diplômé-e-s, la question de leur départ à court terme se pose régulièrement chez les recruteurs.

## Des temps de trajets interrégionaux qui interrogent les entreprises sur leur capacité à fidéliser de futurs salariés

Dans une région où certaines grandes aires urbaines se chevauchent, les temps de trajets domicile-travail peuvent être longs, du fait d'une circulation peu fluide. C'est par exemple le cas de Valenciennes et de Roubaix, toutes deux proches de Lille. La problématique se pose également pour rallier une entreprise située dans une agglomération de taille moyenne (Beauvais, Amiens, etc.) depuis des communes

plus excentrées. Cela favorise une sorte de culture de l'entre-soi dès lors qu'il s'agit de recruter, les entreprises ne voulant pas forcément prendre le risque d'embaucher un candidat qu'elles auraient du mal à fidéliser du fait de déplacements quotidiens difficiles. Il en ressort alors un allongement des durées de recrutement, surtout dans le cas où les candidatures sont rares, pénalisant ainsi l'entreprise si son besoin est urgent.

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

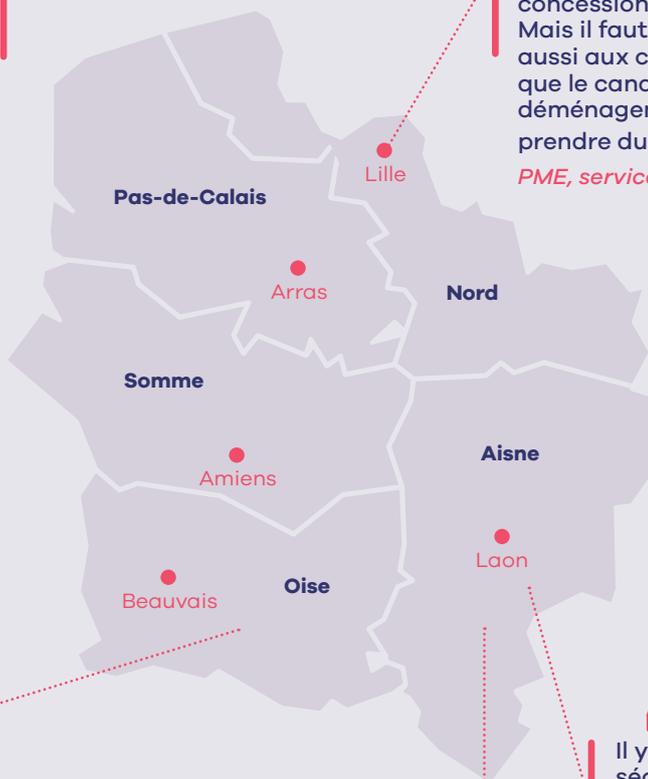
Extraits d'entretiens menés auprès de différents RH et consultant-e-s Apec de la région.

Les personnes qui sont plus au Sud ont plus de mal à se dire : *je vais partir dans le Nord, travailler dans les Hauts-de-France ou autres.* Maintenant on en trouve quand même. Il y en a qui connaissent un peu les Hauts-de-France parce qu'ils ont des attaches là-bas.

*Grande entreprise de distribution, multi-site*

Les candidats qui viennent de Paris, effectivement, il faut leur faire comprendre qu'il y a des concessions au niveau salaire. Mais il faut faire comprendre aussi aux clients que le temps que le candidat fasse son déménagement, ça peut prendre du temps.

*PME, services informatiques, Lille*



On arrive à capter des cadres parisiens vers la Picardie, mais c'est souvent une étape vers une grande métropole. Dans certaines entreprises locales, même un lillois risquerait de ne pas être retenu car on a peur qu'il retourne sur son territoire d'origine. Les entreprises préfèrent former des personnes locales, quitte à mettre 6 mois-1 an pour recruter.

*Consultant Apec*

On a un site sur Soissons. On a du mal à recruter parce qu'on a des candidats, qui postulent chez nous mais travaillent sur Paris, parce que c'est à 1 heure de transport de Paris, en transports en commun, en train. Ils travaillent sur Paris. Ils ont accès au télétravail, dans leur entreprise. Donc, c'est déjà bien acté. Et par exemple, s'ils ont 3 jours de télétravail, le transport ne leur pèse plus autant qu'avant, puisqu'ils ont intégré 3 jours de télétravail. Donc, ils peuvent faire les allers-retours sans soucis.

*Grande entreprise des services, Multi-site*

Il y a aussi une sécurité de l'emploi qui est complètement différente. Quand on est en région, plutôt que dans une ville où il suffit de claquer des doigts pour trouver un nouvel emploi, les gens vont peut-être réfléchir davantage avant de changer d'emploi, surtout là maintenant, post-Covid. On a connu le confinement, pour certains, des pertes d'emploi ou du chômage partiel. Et ce n'est peut-être pas le moment forcément de quitter son travail pour se lancer sur un nouveau challenge.

*PME, services aux entreprises, Laon*

# Tensions sur certains métiers recherchés

## Des difficultés de recrutement dans les métiers de l'informatique, de l'industrie et pour ceux nécessitant une double compétence

Nombre d'entreprises de la région font part de tensions importantes pour recruter des métiers à forte expertise technique. Sur les bassins lillois et roubaisiens, cela concerne notamment les postes cadres de l'informatique (développeurs, *data scientists*, etc.) qui sont des profils très recherchés localement. Le plus souvent, les candidats souhaités sont déjà en poste, ce qui nécessite non seulement de recourir à des "chasseurs de tête" pour les approcher mais aussi de déployer des arguments convaincants en termes de salaire, de conditions d'exercice du poste, etc.

*« Dans les ESN, on est sur un marché local très concurrentiel. Quand j'appelle un candidat et que je lui demande s'il a des pistes, il me dit déjà quatre, cinq entreprises, et des entreprises que je connais et qui ne se situent pas très loin de nous. »*

*Grande entreprise, services numériques, Lille*

Des tensions sont aussi observées dans l'industrie qui est davantage exposée aux aléas conjoncturels et souffre d'un déficit d'image récurrent quelle que soit la région, et les Hauts-de-France ne font pas exception. Dans ce secteur, les tensions concernent surtout les métiers de la production.

Les exigences des entreprises constituent souvent un frein important au recrutement.

Beaucoup ne sont pas prêtes à transiger entre expertise pointue et forte expérience. De la même façon, elles ne sont pas prêtes à faire des concessions par rapport à certaines compétences, ce qui peut complexifier leurs recrutements lorsqu'elles sont à la recherche de cadres possédant une double expertise (managériale et technique par exemple ou encore commerciale et sectorielle). Encadrants et chargés d'affaires peuvent, à ce titre, être difficiles à trouver. L'attention grandissante portée par les recruteurs aux compétences comportementales rend la quête du candidat idéal plus difficile encore.

*« Dans la production, on n'a pas de profils en adéquation avec la compétence attendue au sein de l'atelier. On est en pénurie de conducteurs de ligne de production. On peut avoir fait de la conduite de ligne dans un secteur, mais chez nous, on va y ajouter la rigueur administrative liée à notre service et qui fait que c'est très conséquent en termes de responsabilité. Il y a des qualités, un savoir-être nécessaires pour pouvoir entrer. On va prendre le temps, car autant on va pouvoir faire des concessions sur la partie « compétence technique » mais pas sur le savoir-être. Ça c'est essentiel. »*

*Grande entreprise, industrie, Thiérache*

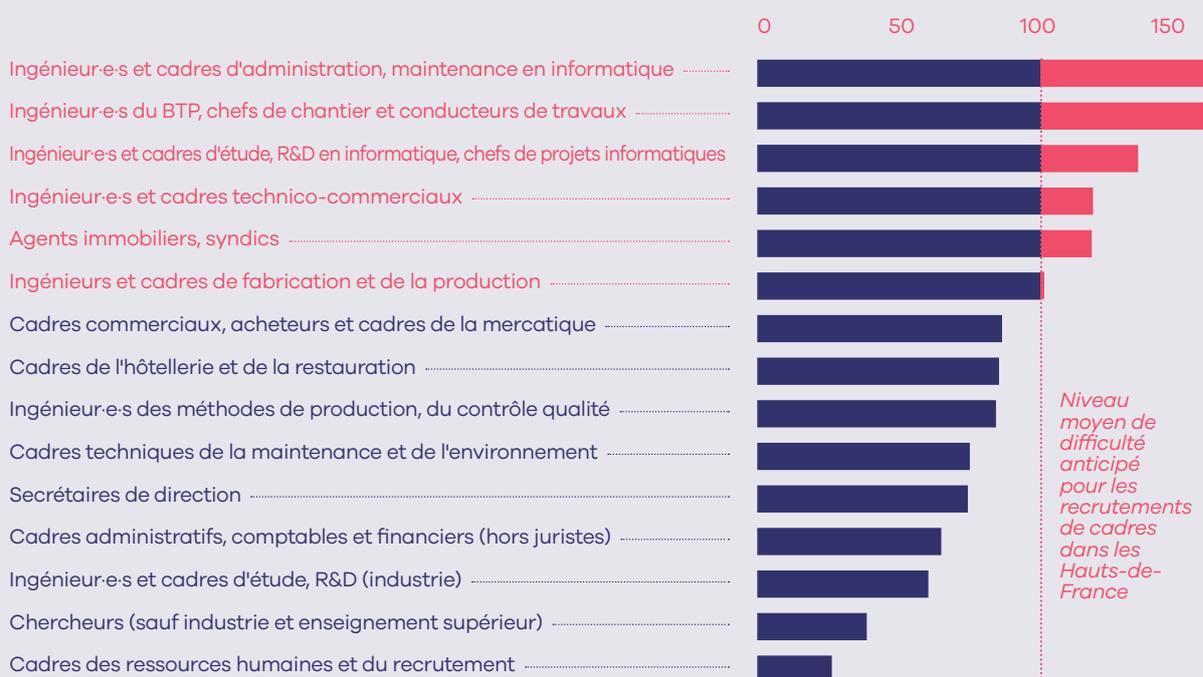
## Des candidats en position de force

Les entreprises doivent également faire face à des candidats de plus en plus exigeants, ces derniers pouvant imposer dès le départ des conditions d'embauche parfois difficiles à satisfaire : prétentions salariales élevées, possibilité de travailler à distance, etc. À ce titre, les petites structures se trouvent par-

ticulièrement en peine pour répondre à de telles demandes, et elles n'ont pas d'autre choix que de miser sur des éléments différenciateurs pour retenir les candidats les plus prometteurs (intérêt du poste, qualité de vie au travail, entreprise à taille humaine, etc.).

## Dans les Hauts-de-France, les difficultés à recruter se concentrent sur les ingénieu-re-s et cadres de l'informatique et du BTP

### 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

### > Consultant informatique H/F ESN – Nord – salaire à négocier

**Descriptif du poste :** Conseiller et auditer nos clients et leurs structures sur le plan technique et fonctionnel • Accompagner la mise en œuvre de projets • Intervenir dans la résolution des problèmes de performances des outils et en assurer le support • Assurer la formation et le coaching des utilisateurs aux outils et aux méthodes agiles. **Profil recherché :** De formation informatique • Langage de programmation orientée objet (Java, PHP5, C#) et Gestion de BDD SQL • Bon niveau d'anglais

### > Conseiller commercial patrimonial H/F Assurance – Nord-Pas-de-Calais – salaire à négocier

**Descriptif du poste :** Vous devrez : prospecter une nouvelle clientèle • Négocier et conclure les contrats • Développer et fidéliser votre portefeuille de clients • Apporter les conseils et la qualité de service auprès de vos clients en proposant une solution globale (épargne, retraite, prévoyance santé) • Organiser votre activité • Assurer le reporting. **Profil recherché :** Bac +3 à Bac +5 • Expérience professionnelle de 3 ans min. dans le domaine de l'assurantiel • Solide fibre commerciale et sens de la conquête (développement de portefeuille, écoute client, argumentation, négociation, fidélisation, prospection) • Maîtrise des outils digitaux • Savoir-être en termes d'organisation, d'expression orale et rédactionnelle • Autonome • Anglais

### > Conducteur de travaux CVC H/F Construction – Oise – salaire à négocier

**Descriptif du poste :** Préparer et organiser les chantiers • Manager une équipe de chantier • Piloter le suivi des chantiers jusqu'à leur réception • Contrôler l'avancement des travaux • Garantir le respect des normes QHSSE • Réaliser vos situations et la gestion financière des chantiers • Assurer le suivi de la clientèle. **Profil recherché :** Solide expérience dans la conduite de chantiers • Compétences en CVC/Plomberie • Entreprenant • Réactif • Organisé • Anticipateur

# Zoom sur les territoires les moins urbanisés

## Des territoires méconnus, reculés et peu habitués à recruter des cadres

Les entreprises implantées dans des territoires ruraux connaissent des difficultés de recrutement de cadres de nature similaire à celles rencontrées par les structures présentes dans des tissus économiques denses. Mais dans ces bassins, celles-ci sont vécues avec une intensité exacerbée. La méconnaissance de ces territoires est notamment évoquée par les acteurs rencontrés comme un élément particulièrement bloquant, au même titre que le déficit d'infrastructures routières et ferroviaires qui en limite l'accessibilité pour des personnes souhaitant s'y implanter. Pour certains recruteurs, ces contraintes prennent le pas sur la notoriété de leur entreprise, sur ses valeurs et sur les conditions d'emplois favorables qu'ils peuvent proposer à leurs cadres.

*« La Thiérache, c'est un endroit qui n'est pas bien connu et qui est un peu loin de tout. On est à trois quarts d'heure de Valenciennes, une heure et quart de Lille. Sur les jeunes profils qu'on pourrait attirer en apprentissage, on est loin des écoles. Et puis, il faudrait qu'ils soient véhiculés et autonomes parce que nos axes ne sont pas bien desservis. Le positionnement, l'enclavement du territoire ne nous aident pas. Après,*

*je pense que quand on est cadre, on va choisir un poste parce qu'il nous plaît et qu'on est prêt à faire des concessions. »*  
Grande entreprise, industrie,  
Thiérache

De plus, certains bassins comme Saint-Quentin ou Laon sont touchés par un taux de chômage supérieur à la moyenne métropolitaine. Ils se caractérisent par une proportion importante d'ouvriers qu'il peut être difficile de faire monter en compétences et de recruter sur des postes de cadres. Pour certains recruteurs implantés dans ces territoires, cette situation, cumulée à la pénurie de compétences concernant les postes à pourvoir, n'est pas sans conséquence sur la qualité des candidatures reçues.

*« On a aussi des problématiques de chômage qui sont beaucoup plus lourdes et impactantes qu'ailleurs, avec des gens qui doivent travailler mais qu'importe le travail, pensent-ils, en se disant que « même si je n'ai jamais fait ces compétences-là, je vais tenter ma chance. » Et mécaniquement en fait, on a un taux d'inadéquation qui est très élevé. »*  
Grande entreprise, industrie, Aisne

## Des bassins qui peuvent tout de même attirer en seconde partie de carrière

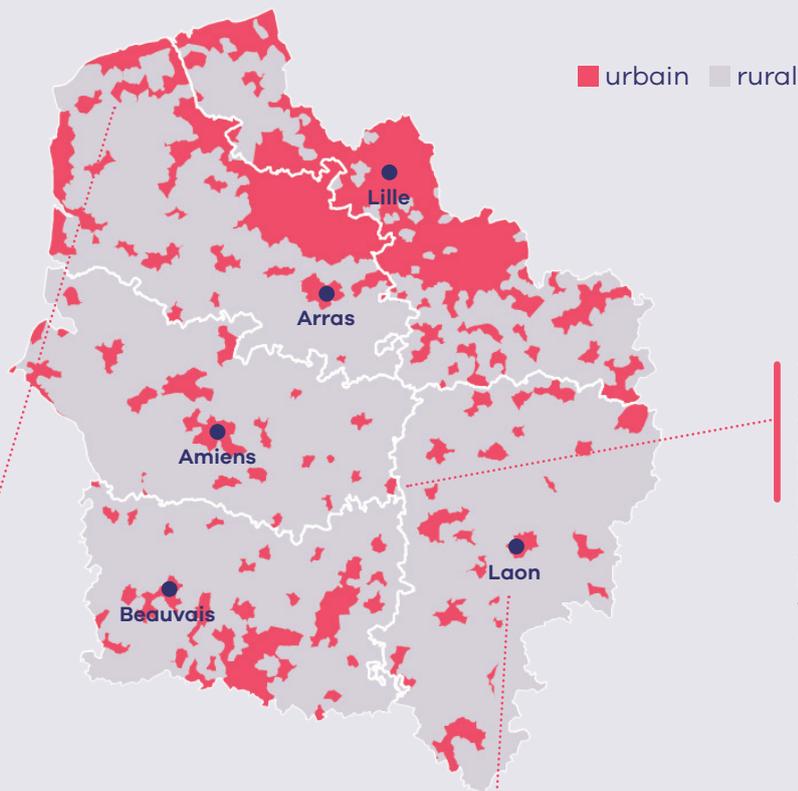
Si recruter dans ces bassins reste une gageure du fait de la très grande difficulté à recueillir des candidatures en adéquation avec le profil recherché, ces territoires restent toutefois appréciés de certains cadres, en particulier de ceux qui en sont natifs et qui font le choix d'un « retour aux sources » après avoir acquis une expérience professionnelle ailleurs.

Des non-natifs aspirant à une certaine stabilité de vie seraient également prompts à

rejoindre ces bassins, mais sous conditions. Le défi serait alors triple pour les entreprises qui les recruteraient. Il conviendrait premièrement de faire prendre conscience à ces cadres des contraintes qu'impose une mobilité géographique et professionnelle dans ces territoires (salaires moins élevés, dessertes difficiles...), deuxièmement de s'assurer de leur engagement professionnel malgré leur envie de stabilité, troisièmement de les fidéliser.

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

### Communes urbaines et rurales des Hauts-de-France



Sur l'ex-Picardie, on arrive à capter des cadres parisiens car au bout d'un moment ils expriment un ras-le-bol de tout ce qui concerne le cadre de vie francilien. 🙌

Consultant Apec



Sur la côte d'Opale, les Flandres, Saint-Omer, Hazebrouck, c'est très compliqué de recruter. Une des premières problématiques que l'on rencontre, c'est une région où il y avait pas mal d'industries, mais aussi des industries qui ont délocalisé leurs activités, comme à Calais, où il y avait de la dentelle, des cimenteries aussi à côté, etc. Et les entreprises ont fermé, et du coup, c'est une région qui se trouve démunie d'activités et qui, si elle peut attirer quelques actifs, n'attirera pas forcément des cadres. Et le deuxième point, c'est que les salaires y sont aussi beaucoup moins attractifs que sur la métropole lilloise. En plus, les entreprises qui s'y trouvent veulent très souvent ne recruter que des locaux, ce qui constitue une troisième barrière de recrutement. 🙌

Consultant Apec



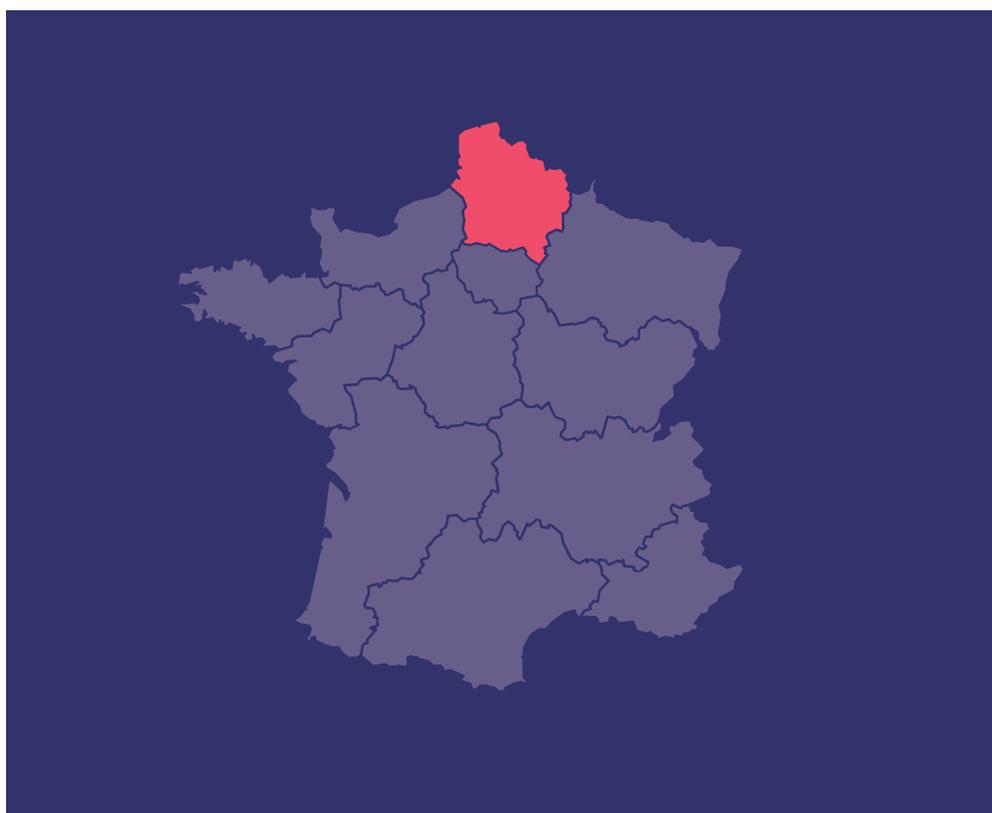
Notre territoire, objectivement, n'est pas évident à vendre. Hormis vendre de la campagne, de la verdure, ce qui est un très bel atout aujourd'hui, ce n'est pas pareil que vendre Lille qui est au sein d'un carrefour européen, entre plusieurs grandes capitales européennes. Forcément, les arguments ne sont pas les mêmes. Depuis la Covid, il y a beaucoup plus de cadres qui veulent fuir la ville, revenir ou partir à la campagne, et qui acceptent du coup de changer d'entreprise, mais avec des conditions. Cela veut dire qu'ils doivent être sur des temps de transports relativement corrects : 30 à 60 minutes de déplacement, et qu'il y ait tout de même des choses attractives et que ça vaille le coup de s'y projeter, notamment en termes de stabilité de vie. 🙌

PME de l'industrie, Laon

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

# HAUTS-DE-FRANCE



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 des Hauts-de-France 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

La diffusion d'offres sur une diversité de canaux, le recours à la chasse et à l'alternance constituent l'une de ces pistes. Il s'agit de pratiques déjà bien établies au sein des entreprises de la région mais qui pourraient être renforcées, en particulier le fait de mieux penser et de mieux organiser le recrutement. S'attacher à mieux définir son besoin et à être plus clair dans la rédaction d'une offre d'emploi fait partie de ces pratiques à développer.

*« On a des difficultés à trouver des responsables univers dans le Nord, peut-être par manque d'attractivité. Mais je pense qu'il y a aussi un manque de clarté de notre annonce. À voir donc comment rendre l'intitulé du poste plus*

*parlant : faut-il revenir sur un poste de responsable de rayon, sachant qu'après ils ne sont pas en charge d'un mais de plusieurs rayons ? On entame un processus de re-clarification pour l'externe à ce sujet. »*

*Grande entreprise, distribution, multi sites*

Dans les territoires où la crainte de voir partir prématurément de nouvelles recrues est forte, plusieurs entreprises ont fait le pari qu'un meilleur accueil pouvait contribuer à les fidéliser davantage. Des actions sont donc mises en place pour créer très tôt du lien entre la personne recrutée et l'entreprise. Elles mériteraient d'être davantage systématisées.

## Renforcement de la marque et de la promesse employeur

La visibilité de l'entreprise, l'image qu'elle donne à l'extérieur est également un élément important à travailler, notamment lorsque celle-ci est méconnue et/ou qu'elle est positionnée sur un marché hautement concurrentiel. Cette démarche, qui est en partie une démarche de communication, vise surtout à incarner et à promouvoir la raison d'être de l'entreprise, les valeurs qu'elle défend, etc. Les réseaux sociaux, les forums, sont autant de vecteurs déjà utilisés par certaines entreprises pour renforcer leur marque employeur et être plus attractives.

*« On a changé le logo, de site internet. On essaye de donner un peu plus envie, de paraître plus dynamiques et comme*

*on n'est pas forcément très connus, on essaye d'attirer autrement. On est assez proches des collaborateurs. Le côté « proximité », « transparence », « entreprise à taille humaine », ça peut plaire donc on le met en avant. »*

*Grande entreprise, services informatiques, Lille*

Dans un contexte où les candidats se montrent de plus en plus exigeants, communiquer sur ce que l'entreprise est en mesure de leur offrir, notamment en termes de « *qualité de vie au travail* » est apparu comme un autre levier d'attractivité possible chez certains recruteurs.

## Valorisation des territoires

En plus du poste et des conditions d'emploi proposés, les entreprises peuvent gagner à mettre en exergue les atouts locaux, les acteurs institutionnels pouvant également jouer un rôle pour développer des actions de marketing territorial.

« On a noué un partenariat avec une plateforme d'onboarding pour

*automatiser certaines choses dans le parcours d'intégration. Et puis aussi, pour susciter dès le départ un sentiment d'appartenance, de découverte de l'entreprise. »*

*Grande entreprise de services, Saint-Quentin*

### 5 leviers pour optimiser son attractivité



## L'Apec en Hauts-de-France



Les consultants et les consultantes de l'Apec en Hauts-de-France 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 Etat-Région et schémas régionaux

---

- > Contrat cadre du contrat de plan Etat-Région Hauts-de-France 2021-2027, mars 2021
- > Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI), novembre 2017
- > Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII), mars 2017

## Banque de France

---

- > La conjoncture en région Hauts-de-France, enquête mensuelle, mai 2021.

## Caisse nationale du réseau des Urssaf

---

- > Note de conjoncture Hauts-de-France (Insee-Dreets-Urssaf), décembre 2020.

## Contrat de plan État-région et schémas régionaux

---

- > Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, octobre 2020
- > Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII), mai 2017

## Contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelle (CPRDFOP)

---

- > Synthèse diagnostic partagé Hauts-de-France, mai 2019.

## Conseil régional HDF - L'Agence HDF 2020-2040

---

- > Impacts de la crise sanitaire sur l'activité économique et l'emploi pendant l'année 2020 en Hauts-de-France, juillet 2021

## DataRef - La Base de données socio-économiques - Les Carif-Oref

---

- > Cartographies de données socio-économiques

## DREETS (Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités)

---

- > Chiffres clés 1<sup>er</sup> semestre 2021 – Hauts-de-France

## Insee

---

- > Impact de la crise sanitaire en 2020 - Chiffres détaillés, mai 2021.
- > Bilan économique 2020-Hauts-de-France, juillet 2021.
- > L'essentiel sur les Hauts-de-France, avril 2021.
- > Données locales : dossier complet sur les Hauts-de-France, juin 2021.
- > Hauts-de-France : l'emploi salarié au plus bas depuis 5 ans, octobre 2020.
- > Les zones d'emploi 2020 : des économies diversifiées s'appuyant sur des grands établissements, septembre 2020.

## Pôle emploi - l'Observatoire de Pôle emploi en Hauts-de-France

---

- > L'enquête Besoins en Main d'œuvre (BMP) – Hauts-de-France, mai 2021.

## Apec

---

- > Prévisions Apec 2021 : Un redémarrage progressif des recrutements de cadres, mai 2021.
- > Les offres publiées sur apec.fr dans la région Hauts-de-France, 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](https://twitter.com/Apec_Etudes)

## ISSN 2681-2819 (COLLECTION RECRUTEMENT)

ISBN 978-2-7336-1265-1

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).