



RECRUTEMENT
prévisions & processus

MARS 2019

–ATTRACTIVITÉ DU CENTRE-VAL DE LOIRE

Des cadres franciliens prêts à rejoindre
la région sous conditions

1

Les besoins en recrutement de cadres en Centre-Val de Loire sont importants, mais les postes sont difficiles à pourvoir :

- > Les recrutements ont atteint un niveau record en 2018 et devraient rester à haut niveau en 2019.
- > Toutefois les entreprises de la région se disent freinées dans leurs recrutements du fait de la forte proximité qui existe entre le Centre-Val de Loire et l'Île-de-France, et l'absence de notoriété de leur territoire.

2

Les entreprises gagneraient à retrouver confiance en leur attractivité :

- > 8 % des cadres franciliens font du Centre-Val de Loire une de leurs régions préférées dans le cadre d'une mobilité professionnelle, et 61 % pourraient envisager cette destination sous condition.
- > Le cadre de vie offert par la région pourrait séduire les cadres franciliens.

3

Des pistes d'action peuvent être engagées par les entreprises de la région pour renforcer plus encore son attractivité :

- > Valoriser le poste et le cadre de travail proposés mais aussi l'écosystème économique régional.
- > Adapter les processus de recrutement aux profils ciblés.
- > Déployer des dispositifs permettant un meilleur accueil de ces derniers.

- 03 Points-clés
- 04 Méthodologie

1 ATTIRER LES CADRES FRANCILIENS : UN ENJEU POUR LES ENTREPRISES DU CENTRE-VAL DE LOIRE

2 DES ENTREPRISES EN CENTRE-VAL DE LOIRE PEU CONVAINCUES DE LEUR ATTRACTIVITÉ

- 07 Les entreprises imaginent l'Île-de-France comme un capteur de compétences
- 07 Elles évoquent un problème de notoriété et d'image de leur région
- 08 Aussi, elles estiment qu'attirer des candidats restera toujours difficile

3 DES CANDIDATS FRANCILIENS « CONVAINCABLES » SOUS CONDITION

- 10 Un potentiel important de cadres franciliens prêts à tenter l'expérience du Centre-Val de Loire
- 11 L'âge et la situation professionnelle jouent dans leurs intentions de mobilité
- 12 Les candidats ouverts à une mobilité dans la région la connaissent, même partiellement
- 14 Ils sont peu enclins à faire des concessions sur leur épanouissement professionnel
- 16 Le cadre de vie est le premier critère qui rentre en compte dans le choix d'une région
- 17 Pour ces candidats, le Centre – Val de Loire dispose de nombreux atouts
- 18 Coût de la vie, de l'immobilier et cadre de vie sont à valoriser pour les attirer
- 19 Le contenu du poste à pourvoir, est aussi primordial

4 L'EXPÉRIENCE CANDIDAT : PRINCIPAL LEVIER D'ATTRACTIVITÉ

- 20 L'enjeu de « l'expérience candidat »
- 21 Axe 1 – Communiquer sur l'intérêt de la mission proposée
- 21 Axe 2 – Communiquer sur le cadre et l'environnement de travail proposé
- 21 Axe 3 – Communiquer sur l'écosystème de l'entreprise
- 22 Axe 4 – Miser sur des processus de recrutement courts
- 23 Axe 5 – Montrer au candidat qu'il est attendu et prêt à être accueilli

Dans un contexte où les besoins en recrutement de cadres en Centre-Val de Loire sont importants, nombre d'entreprises de la région expriment leur difficulté à trouver des candidats. L'Apec et DEV'UP, l'agence régionale de développement économique du Centre-Val de Loire, se sont donc associées pour établir un diagnostic d'attractivité territoriale en matière d'emploi. Au travers d'une démarche qualitative et quantitative, ce diagnostic a cherché à objectiver le potentiel d'attractivité de la région auprès des cadres franciliens et à identifier à la fois les leviers et les actions permettant aux entreprises de la région de gagner en attractivité et de concrétiser plus facilement leurs recrutements.

-

DES ENTREPRISES PEU CONVAINCUES DE LEUR POTENTIEL ET DE LEUR ATTRACTIVITÉ

-

Dans leurs démarches de recrutement de cadres, plusieurs entreprises du Centre-Val de Loire disent se heurter à des difficultés. Pour en expliquer les causes, les recruteurs renvoient à la trop forte proximité de leur région avec l'Île-de-France, cette dernière étant décrite comme un véritable capteur de compétences. Ils évoquent aussi massivement un déficit de notoriété et d'image de la région Centre-Val de Loire. Ces représentations sont si fortes qu'elles apparaissent inévitablement comme le premier élément à transformer pour rendre efficace toute action visant à faciliter les recrutements de cadres dans la région.

-

DES CANDIDATS FRANCILIENS « CONVAINCABLES » SOUS CONDITION

-

Convaincre les entreprises du Centre-Val de Loire de leur potentiel et de leur attractivité est d'autant plus important que dans l'optique d'un changement de poste, 85 % des candidats franciliens ne se disent pas hostiles à une mobilité vers une autre région.

8 % d'entre eux se disent même prêts à tenter l'expérience du Centre-Val de Loire et 61 % accepteraient de l'y rejoindre sous condition.

Pour cette population, coût de la vie, coût de l'immobilier et surtout cadre de vie apparaissent comme des déterminants forts d'une mobilité géographique en Centre-Val de Loire. Mais dans une logique de mobilité professionnelle, ces candidats se montrent particulièrement attentifs au fait de pouvoir s'épanouir dans leur nouveau travail et de ne pas perdre en épanouissement personnel.

-

L'EXPÉRIENCE CANDIDAT : PRINCIPAL LEVIER D'ATTRACTIVITÉ

-

Pour attirer au mieux ces candidats, les recruteurs doivent veiller à bâtir une communication et des processus de recrutement sur mesure. Ceux-ci se déclinent en plusieurs axes. Il s'agit de communiquer sur l'intérêt de la mission ainsi que sur le cadre ou l'environnement de travail proposés. Il s'agit aussi de rendre plus lisibles la place et le rôle de l'entreprise au sein d'un écosystème économique dynamique. Enfin, miser sur des processus de recrutements courts et faciliter l'accueil et l'insertion du candidat peuvent également s'avérer déterminants.

–MÉTHODOLOGIE–

– L'ENQUÊTE QUALITATIVE

Trois *focus groups* ont été réalisés en juin 2018, à Bourges, Tours et Orléans. Ceux-ci ont réuni des acteurs RH, travaillant le plus souvent dans des grandes entreprises. Pour compléter leurs visions des processus de recrutement, des entretiens téléphoniques in-

dividuels ont également été effectués, auprès de personnes également impliquées dans de tels processus, mais relevant de structures plus petites ou éloignées géographiquement des bassins berrichons, tourangeaux et orléanais. Au final, 20 entreprises, de différents secteurs d'activité et implantées en Centre-Val de Loire, ont pu témoigner. Leur profil est le suivant :

Secteurs		Fonction des personnes interrogées
Industrie	Construction aéronautique et spatiale	Responsable RH régional
	Fabrication d'appareils électroménagers	Assistante projets RH
	Fabrication de matériels de transport	Conseillère talent acquisition Assistante talent acquisition
	Fabrication de matériels de transport	RH
	Fabrication d'équipements électriques	Chargée de mission RH
	Fabrication de machines pour l'industrie agroalimentaire	Responsable de recrutement
	Fabrication de matériel médical	Directeur RH
	Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques	HR Business Partner
	Fabrication de structures métalliques et de parties de structures	Chargée de recrutement
Commerce	Commerce de détail	RH
	Commerce de détail	Directeur général délégué
	Commerce de détail	Responsable RH
	Commerce de gros de matériaux agricoles	Chargée de relation entreprises
	Commerce de gros de produits pharmaceutiques	Directeur RH
Construction	Commerce de détail	RH
	Travaux de couverture par éléments	Fondateur
Services	Activités comptables	Responsable de recrutement
	Activités informatiques	P-DG
	Assurances	Chargée RH
	Affrètement et organisation des transports	Responsable RH

– L'ENQUÊTE QUANTITATIVE

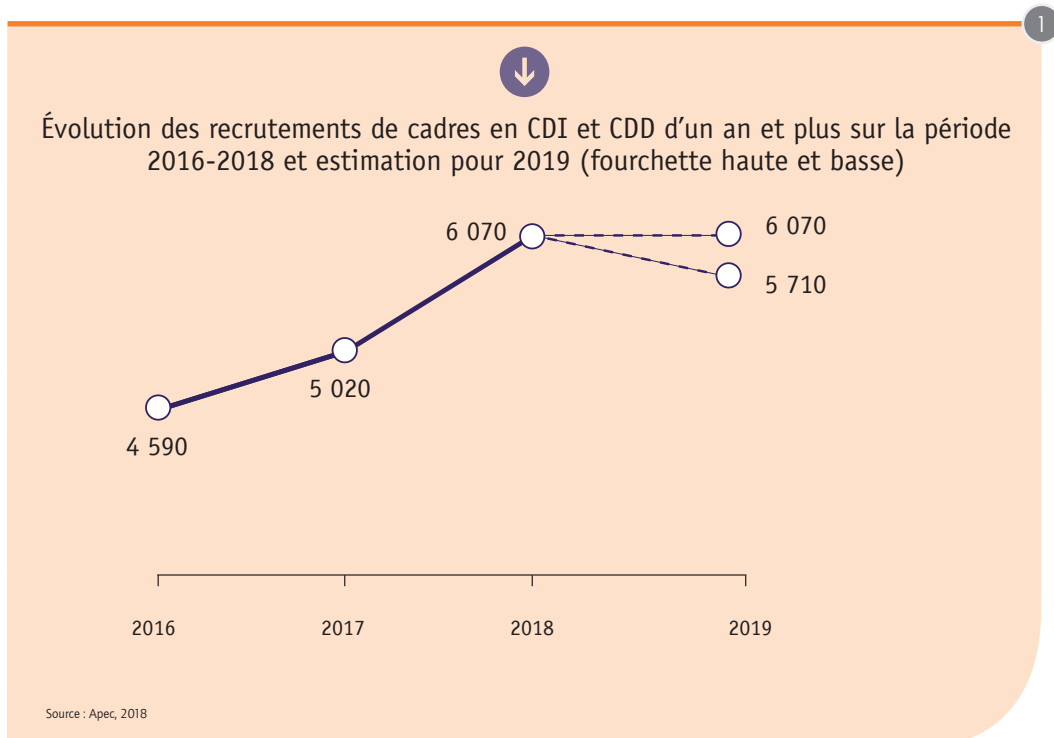
Un questionnaire en ligne a été administré en septembre 2018 auprès de candidats à un poste de cadre inscrits sur apec.fr, qu'ils soient en emploi et en

veille sur le marché de l'emploi ou demandeurs d'emploi, et résidant soit en Centre-Val de Loire, soit en Île-de-France. Les résultats (380 sur la première cible, 620 sur la seconde) ont été redressés par âge, sexe, niveau de diplôme et département de résidence pour être représentatifs de la population de candidats inscrits sur apec.fr. ■

–ATTIRER LES CADRES FRANCILIENS : UN ENJEU POUR LES ENTREPRISES DU CENTRE-VAL DE LOIRE–

Depuis plusieurs années, le nombre de recrutements de cadres en région Centre-Val de Loire n'a cessé de progresser pour atteindre un niveau record en 2018 ¹. En effet, 6 070 embauches de cadres y ont été concrétisées, contre 4 590 en 2016 (soit une hausse de 32 % entre ces deux périodes). Pour 2019, la ten-

dance devrait se stabiliser. Entre 5510 et 6070 recrutements de cadres sont attendus en Centre-Val de Loire. Dans ce contexte, certaines entreprises de la région expriment toutefois leur difficulté à trouver des candidats correspondant à leurs besoins.



L'Apec et DEV'UP, l'agence régionale de développement économique du Centre-Val de Loire, se sont associées pour établir un diagnostic d'attractivité territoriale en matière d'emploi afin d'objectiver le potentiel d'attractivité de la région auprès des cadres franciliens et d'identifier à la fois les leviers et les actions permettant aux entreprises de la région de gagner en attractivité et de concrétiser plus facilement leurs recrutements.

En effet, pour de nombreux cadres inscrits dans des démarches de mobilités professionnelles, prendre un

nouveau poste peut s'accompagner d'une mobilité résidentielle, notamment vers une autre région. Parmi les cadres qui ont fait ce choix en 2013, 35 % étaient des Franciliens², ce qui traduit en creux la difficulté de l'Île-de-France à retenir ses cadres. Rapporté au nombre de cadres que compte cette région (1,3 million en 2017) et à la proportion des cadres envisageant au global une mobilité professionnelle dans les années à venir³, les cadres franciliens représentent donc une réserve non négligeable de potentiels qui pourraient se laisser séduire par un nouveau poste en Centre-Val de Loire.

1. Apec, *Perspectives de l'emploi cadre 2019 pour la région Centre-Val de Loire*, n° 22, 2019.

À titre illustratif, des intentions de recrutement de cadres ont été annoncées pour les mois à venir par différents établissements de la région. Le nombre de postes cadres à pourvoir devrait dépasser les 50 chez Dior dans le Loiret ou encore chez MBDA dans le Cher, et se situer autour de la vingtaine que ce soit au sein de la Laiterie de Saint-Denis de l'Hôtel dans le Loiret ou de la maroquinerie Roland sur Châteauroux, par exemple (données Trendeo 2019, Observatoire de l'emploi et de l'investissement).

2. Apec, *Les Mobilités des cadres dans les territoires*, octobre 2016.

3. 64 % des cadres en poste envisagent un changement professionnel dans les trois années à venir (changement de poste dans l'entreprise, changement d'entreprise, création d'entreprise), les intentions de mobilités externes étant citées à 39 % par les cadres. Source : Apec, *Panorama des mobilités professionnelles des cadres*, 2018.

On sait d'ailleurs que les cadres qui s'y installent proviennent, en plus grand nombre, d'Île-de-France. Ainsi, parmi les principaux flux de cadres enregistrés pour le Centre-Val de Loire en matière de mobilité géographique professionnelle en 2013, les mouvements depuis les Hauts-de-Seine vers le Loiret, et de Paris ou les Hauts-de-Seine vers l'Indre-et-Loire occupent en volume les deux premières places.

Vus l'importance de ces mouvements et la place qu'occupent les Franciliens parmi les cadres qui sont mobiles d'une région à l'autre, les entreprises du Centre-Val de Loire auraient donc tout à gagner pour renforcer leur attractivité, à déployer des actions qui seraient en mesure de rencontrer un écho favorable

auprès de cette cible ². Ceci présuppose de disposer de données susceptibles d'éclairer les attentes et motivations des cadres ouverts à une mobilité professionnelle hors Île-de-France, et en particulier pour ce qui concerne les cadres qui pourraient envisager de venir s'établir en région Centre-Val de Loire.

Pour atteindre au mieux cet objectif, une enquête alliant des techniques qualitatives et quantitatives a été réalisée (cf. méthodologie p.4) :

- Une enquête qualitative auprès de 20 entreprises de la région Centre – Val de Loire.
- Une enquête quantitative auprès de 620 cadres résidant en Île-de-France et 380 cadres de la région Centre-Val de Loire. ■

2



Principales caractéristiques de l'emploi cadre en Centre-Val de Loire

Avec un territoire couvrant 39 000 km² et regroupant 2,6 millions d'habitants, le Centre-Val de Loire se positionne au 6^e rang des régions françaises pour sa superficie et au 12^e rang pour sa population.

La région compte 100 080 cadres du privé, ce qui représente 16 % de son effectif salarié du privé et 2,8 % de l'effectif cadre du privé de l'Hexagone. Elle devance la Corse et se situe derrière la Bourgogne – Franche-Comté et la Bretagne, régions qui rassemblent respectivement 3 et 3,3 % des cadres du privé travaillant en France.

En Centre-Val de Loire, la population cadre se distribue de manière très inégale sur le territoire, avec une concentration dans les bassins d'emploi d'Orléans et de Tours. De leur côté, Bourges, Chartres et Blois se présentent comme des territoires plus modestes. À eux cinq, ces territoires représentent près de 75 % de l'emploi cadre de la région.

En matière de domaines d'activité, l'industrie y occupe une part relativement importante comparée à ce qu'elle représente à l'échelle nationale. Elle rassemble 17 % de la population salariée (cadres et non-cadres) contre 13 % au global, avec des spécialités qui sont à la fois diversifiées et concentrées sur des bassins d'emploi particuliers. Typiquement, sur Chartres, l'activité pharmaceutique est surreprésentée par rapport à ce qu'elle représente dans le panorama économique régional, tandis que sur Bourges, la fabrication de matériels d'armement l'est également. Il en va de même, et toujours à titre illustratif, pour l'industrie automobile sur Blois, de la fabrication de produits électroniques et informatiques sur Tours, ou encore de la métallurgie sur Châteaoux.

Le Centre-Val de Loire n'a pas été épargné par le chômage au cours des dernières années. Pour autant, celui-ci tend à décroître dans la région avec un taux de chômage qui est passé de 9,4 % au 3^e trimestre 2016 à 8,6 % au 3^e trimestre 2018. Signe d'un dynamisme retrouvé, les effectifs salariés sont également en hausse. Ceux-ci ont augmenté de 1,3 % entre le 3^e trimestre 2016 et le 3^e trimestre 2018. Les dernières données communiquées font état de 631 100 salariés dans la région⁴.

⁴. Données Acooss, 2019.

—DES ENTREPRISES EN CENTRE-VAL DE LOIRE PEU CONVAINCUES DE LEUR ATTRACTIVITÉ—

Dans leurs démarches de recrutement de cadres, plusieurs entreprises du Centre-Val de Loire disent se heurter à des difficultés.

« Je recherchais un directeur informatique. Le poste est resté vacant pendant treize mois. J'ai eu des difficultés à attirer des candidats, même si j'ai reçu une quinzaine de candidatures. J'ai eu à la fois des CV de personnes en échec de carrière et aussi d'anciens patrons d'informatique de grosses boîtes. Comme je recherchais quelqu'un de plus polyvalent pour encadrer 40 personnes, on en restait là. »

« Ça fait deux mois qu'on cherche un directeur : 0 CV en interne, 0 CV en externe. Mon collègue en Pays de la Loire, il a reçu 77 candidatures sur le même poste. »

Chaque entreprise interrogée a ainsi eu son expérience de recrutements « difficiles ». Mais même si ceux-ci se fondent dans l'ensemble des embauches qui se concrétisent plus aisément, ils ne sont pas sans conséquences pour les entreprises, notamment lorsque des postes sont laissés vacants plusieurs mois, faute de candidatures correspondant aux profils recherchés.

Les éléments mis en avant par les recruteurs pour justifier ces tensions sont pluriels. Au-delà de ceux qui peuvent, dans certains contextes, bloquer en interne l'avancement d'un recrutement, des arguments plus subjectifs rattachés à la faible attractivité de la région ont été avancés.

— LES ENTREPRISES IMAGINENT L'ÎLE-DE-FRANCE COMME UN CAPTEUR DE COMPÉTENCES —

Pour les entreprises de la région Centre-Val de Loire, la proximité avec l'Île-de-France est posée comme un

frein à l'embauche de candidats. C'est en effet vers le territoire francilien que beaucoup de jeunes diplômés de la région se tourneraient pour trouver un premier ou un deuxième emploi. Possibilité d'intégrer de grandes entreprises de renom, possibilité d'y percevoir des salaires plus élevés, de se construire une carrière..., les avantages offerts par la région francilienne ne permettraient pas à la région Centre-Val de Loire de retenir son potentiel de candidats cadres.

D'ailleurs, l'attraction des jeunes pour l'Île-de-France se dessinerait pour certains, bien en amont de leur projet d'insertion professionnelle, au moment même de leur entrée dans le supérieur. Aussi, pour les recruteurs, nombre de titulaires d'un baccalauréat en Centre-Val de Loire feraient le choix d'aller se former dans des écoles ou des universités franciliennes classées parmi les premières du pays.

« Le piège, c'est que la région Centre soit près de Paris, parce que Paris, c'est un aspirateur de compétences. Les talents ne sont pas formés ici. Les jeunes sont captés par Paris. Et même les locaux ont du mal à y revenir. »

« La région Centre-Val de Loire ? Ça peut être un lieu de passage professionnel. Pour débiter sa carrière, mais on n'y reste pas. Ou alors quelques années. »

— ELLES ÉVOQUENT UN PROBLÈME DE NOTORIÉTÉ ET D'IMAGE DE LEUR RÉGION —

Les cadres de la fonction RH et les dirigeants qui sont impliqués dans les processus de recrutement dépeignent leur région comme difficilement identifiable. Ils dressent le portrait d'une région méconnue, sans réelle identité car composite. De surcroît, elle serait insuffisamment lotie en infrastructures (établissements

sements scolaires, centres médicaux, transports en commun...) pour répondre aux besoins de la population et espérer attirer des personnes qui n'y résident pas.

« Les gens ne connaissent pas la région. Les candidats demandent : "c'est où", "c'est quoi ?". »

« Je ne sais même pas si notre région a une image négative, elle n'a pas d'image. C'est une région par défaut. »

« En plus, les départements n'ont rien à voir entre eux. Et aucune métropole ne se dégage dans la région. »

« Ici, il faut aimer la voiture. Car le problème, c'est le manque de liaisons dans les transports en commun. »

« Et en termes de santé, la région, c'est un vrai désert médical. »

À cette problématique d'image territoriale se rajoute pour certaines entreprises une problématique d'attractivité sectorielle. C'est le cas pour les entreprises de l'industrie, qui sont nombreuses sur le territoire et qui pâtissent, de manière générale, d'une image trop traditionnelle, tant au niveau des modes de production que d'organisation. Les fermetures de sites consécutives aux dernières crises en font aussi un secteur particulièrement sensible aux effets de conjoncture. Cet élément n'est certes pas une spécificité locale, mais il s'additionne aux problématiques d'image que connaît la région, et certains bassins d'emploi plus particulièrement.

« Vous prenez Romorantin : c'est un pôle avec des entreprises qui ont souffert de mauvaises expériences industrielles, et faire changer cette vision négative, ça prend du temps. »

« Montargis était un pôle industriel fort. Mais beaucoup de postes ont été supprimés au plus fort de la crise et même après... »

« Quand on interroge nos collègues des Pays de la Loire, eux aussi peinent à recruter dans l'industrie. Mais ici, le problème est plus aigu qu'ailleurs parce que l'on n'arrive pas à faire venir les gens spontanément. »

AUSSI, ELLES ESTIMENT QU'ATTIRER DES CANDIDATS RESTERA TOUJOURS DIFFICILE

L'image que se font les recruteurs peut toutefois se révéler en contradiction avec la réalité du territoire. Par exemple, si la région peut se trouver sur le plan économique pénalisée en termes de notoriété par l'absence de grands donneurs d'ordre, on y trouve de grands acteurs de la vie économique (Amazon, Mars, Thales, Dior, STMicroelectronics, Nexter, MBDA, Radial...) ainsi que des clusters de renom (Cosmetic Valley, S2E2...). Dans la logique de maintenir ou d'accroître leur compétitivité, certains d'entre eux ont d'ailleurs pris le virage de la transformation technologique et numérique, et de la révolution industrielle qui est en train de se jouer aujourd'hui à travers elle⁵.

Aussi malgré des infrastructures jugées déficientes, des avantages à vivre dans la région peuvent être trouvés. Il existe ainsi, parmi les recruteurs interrogés, un véritable consensus autour de l'aspect qualitatif du cadre de vie offert par la région. Sa « douceur de vivre » et son « calme » sont spontanément identifiés comme des points forts du territoire.

Mais, aux yeux des recruteurs, ces atouts ne suffisent pas à contrebalancer les inconvénients qu'eux-mêmes associent à leur région. Leurs représentations en la matière sont si fortement ancrées que ceux-ci restent souvent persuadés qu'en raison de leurs difficultés à recruter, rien ne permettrait de renforcer l'attractivité de leur région en termes d'emploi. Aussi, ils pensent que les cadres externes à la région auront toujours du mal à s'y projeter professionnellement.

« Des cadres qui viendraient d'Île-de-France ? Ce serait des natifs ou des gens qui ont déjà des attaches dans la région. »

« ... Ou bien des personnes qui n'ont pas le choix... »

« Et qui partiront. Ils ne resteront pas. »

« Attirer des seniors d'Île-de-France ? Eux, les plus de 50 ans, ils ne viendront pas faire une fin de carrière dans la région. D'ailleurs, au-dessus de 35 ans, ce n'est pas la peine d'y penser. »

5. Ces orientations sont d'ailleurs au cœur de la stratégie d'innovation définie par la région pour la période allant de 2014 à 2020.

Ces discours sont, bien entendu, à lire sous un prisme RH. En effet, ils découlent de réflexions sur les éléments qui pouvaient être tenus comme explicatifs à des difficultés de recrutement. Le sondage réalisé auprès des cadres habitant en région Centre-Val de Loire montre en effet que ceux-ci adoptent un regard

plus nuancé sur leur territoire ³. Reste que la vision des recruteurs apparaît inévitablement comme le premier élément à transformer pour rendre efficace toute action visant à rendre plus faciles les recrutements de cadres dans la région. ■



3

Comment les cadres du Centre-Val de Loire perçoivent-ils leur région ?

Les cadres habitant en Centre-Val de Loire évoquent une région riche en points forts. Richesse du patrimoine naturel, cadre de vie, centralité du territoire, mais aussi sa proximité avec l'Île-de-France en sont décrits comme des atouts incontestés. L'accessibilité de l'immobilier, le coût de la vie, ainsi que l'offre de loisirs culturelle et touristique, sont également cités. Pour ces critères, leurs perceptions vont dans le même sens que celles émises par les cadres de la fonction RH.

En revanche, leur vision du tissu économique régional est plus mitigée, que ce soit au global ou rapporté au discours des recruteurs interrogés.

Non seulement certaines de ses composantes sont directement citées comme des points faibles du territoire (son panier d'offres d'emploi, son panorama sectoriel...), mais aussi sa capacité à faire face aux grands enjeux de demain est clairement questionnée par les habitants de la région.

Ainsi, seule une minorité d'entre eux estime que le Centre-Val de Loire est en mesure de répondre aux problématiques de la mondialisation (29 %), du développement d'une offre de formation adaptée aux métiers de demain (32 %), de l'insertion des jeunes diplômés (37 %) et du maintien en emploi (37 %), même si pour ces différents items, beaucoup d'habitants de la région restent dans le flou.

Leur vision est plus positive concernant la capacité de la région à mettre en place des projets innovants ou à être compétitive à l'échelle nationale.

Pour autant, et malgré leur appréciation plus nuancée sur le volet économique, les habitants du Centre-Val de Loire considèrent leur région comme étant attractive pour les Franciliens. Ils sont 73 % à se prononcer en ce sens. Ceci se comprend eu égard aux nombreux éléments qu'ils présentent comme des points forts de leur territoire, mais aussi eu égard à la dimension très englobante de la notion d'« attractivité » (attractivité touristique, attractivité pour l'emploi...) lorsqu'elle n'est pas circonstanciée.

Source : Apec, 2019

–DES CANDIDATS FRANCILIENS « CONVAINCABLES » SOUS CONDITION–

Convaincre les recruteurs du potentiel et de l'attractivité de leur région est une démarche nécessaire pour rendre efficace toute tentative d'optimiser leurs chances de trouver des candidats adaptés à leurs besoins. Elle présuppose de prendre conscience des atouts que présente leur territoire, y compris et surtout aux yeux de ceux qui n'y résident pas.

UN POTENTIEL IMPORTANT DE CADRES FRANCILIENS PRÊTS À TENTER L'EXPÉRIENCE DU CENTRE-VAL DE LOIRE

85 % des candidats franciliens inscrits dans une démarche de mobilité professionnelle sur apec.fr, c'est-à-dire qui s'identifient comme prêts à changer de poste dans les trois ans à venir, ne rejettent pas l'idée *a priori* de prendre poste hors l'Île-de-France.

Aussi, sur 100 candidats franciliens prêts à changer de poste dans les trois ans à venir, 8 déclarent possible d'envisager une mobilité géographique en

Centre-Val de Loire, citant d'emblée cette région parmi les trois premières ayant leur préférence.

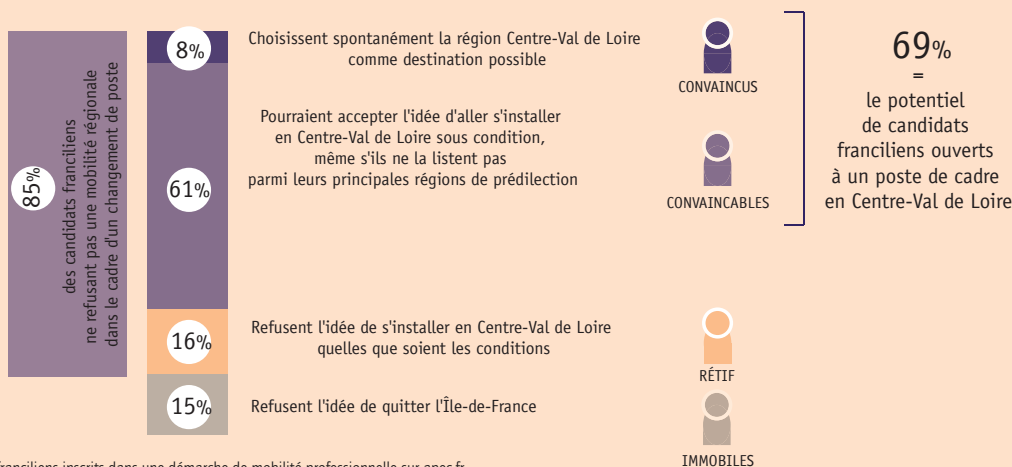
En parallèle de cette population de « convaincus », une très grande proportion, soit 61 % de candidats, se disent ouverts à l'idée d'aller s'installer en Centre-Val de Loire mais sous certaines conditions. Il s'agit de personnes « convaincables » qui n'ont pas identifié ce territoire comme une de leurs trois régions de prédilection possibles, mais qui, selon ce que l'entreprise pourrait leur offrir dans le cadre d'une prise de poste, seraient prêtes à franchir le pas d'une telle mobilité. Il convient toutefois de préciser que, pour la plupart, il s'agit davantage d'une possibilité théorique que d'un projet concret.

Ajoutés aux 8 % d'individus précités, c'est donc un potentiel de 69 % de candidats à une mobilité professionnelle qui pourrait être attiré par le Centre-Val de Loire. Les 16 % restants sont constitués de candidats prêts à franchir les limites territoriales de l'Île-de-France dans le cadre d'une mobilité professionnelle, mais résolument « rétifs » à l'idée de venir s'installer dans cette région ⁴.

4



Ventilation des candidats à une mobilité professionnelle vers un poste de cadre selon leur appétence à une mobilité hors Île-de-France

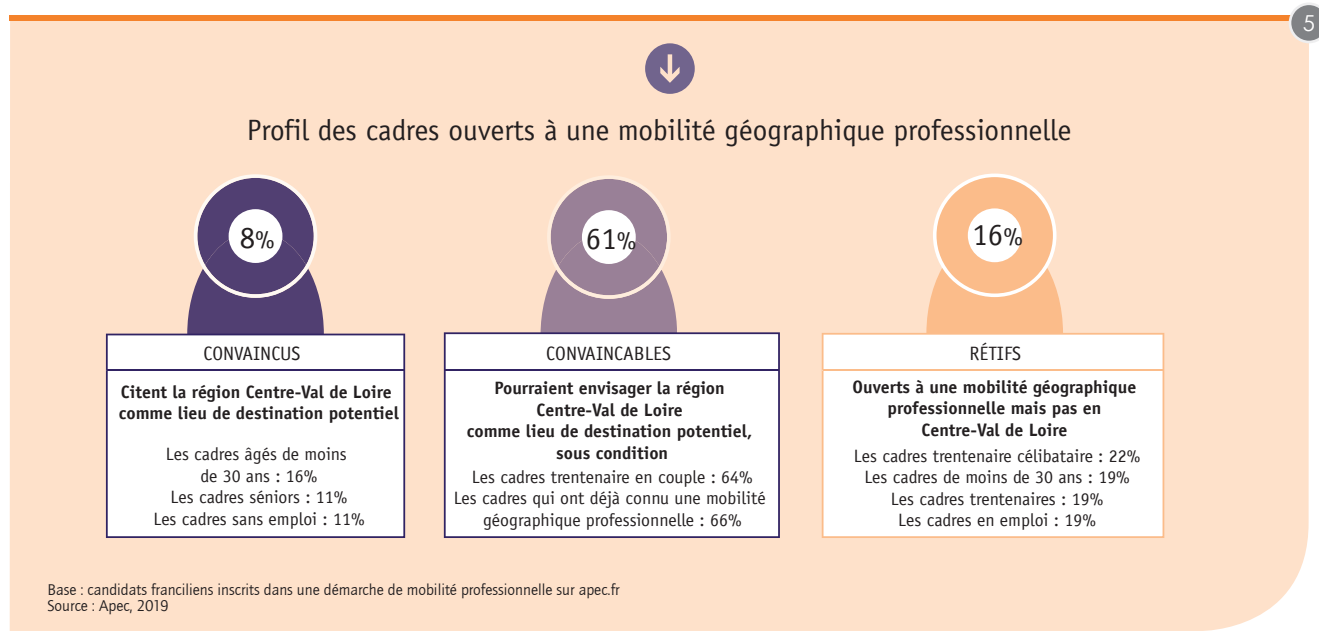


– **L'ÂGE ET LA SITUATION PROFESSIONNELLE JOUENT DANS LEURS INTENTIONS DE MOBILITÉ**

–

« Convaincus » et « convaincables » présentent des profils différents ⁵. L'analyse de leurs caractéris-

tiques montre que le panorama des personnes susceptibles de prendre un poste en région Centre-Val de Loire est plus large que celui estimé par les recruteurs. Elle laisse aussi deviner des motivations à changer de région qui sont distinctes selon les âges, les situations professionnelles, mais aussi selon les situations familiales et les parcours de mobilité.



Les jeunes diplômés et les jeunes cadres peuvent être intéressés au même titre que les cadres plus confirmés par une mobilité professionnelle en Centre-Val de Loire

De manière globale, les logiques de mobilité professionnelle des cadres répondent à des motivations qui évoluent au fil du temps. Et pour ceux qui font le choix de quitter l'Île-de-France pour la province, contrairement à certaines idées reçues, elles ne se décident pas uniquement à l'aune de la retraite.

Ceci se vérifie avec les candidats franciliens qui sont le plus ouverts à une mobilité professionnelle en Centre-Val de Loire :

- De toutes les tranches d'âge, ce sont les moins de 30 ans qui montrent proportionnellement le plus d'appétence à rejoindre la région. Alors que sur l'ensemble des candidats franciliens ouverts à une mobilité professionnelle, 8 % se disent spontanément prêts à venir prendre un poste en Centre-Val de Loire, sur cette tranche d'âge, ils en représentent le double. Mais ils sont également 19 % à faire le choix d'autres régions exclusivement, ce qui témoigne de positionnements plus tranchés au sein de cette génération.

- En tout ce sont 70 % des trentenaires qui sont disposés à franchir le pas d'une mobilité professionnelle en Centre-Val de Loire dès lors qu'ils sont en couple, dont 6 % qui seraient prêts à faire ce choix sponta-

nément. L'idée selon laquelle les hommes et les femmes font le choix de la province pour offrir un meilleur cadre de vie à leurs enfants est à relativiser. En effet, le fait d'avoir ou non des enfants ne semble pas conditionner les choix de mobilité professionnelle vers le Centre-Val de Loire, certains couples pouvant faire le choix de s'y implanter avant même de fonder une famille. En revanche, le fait de ne pas être en couple amène à des choix différents puisque les trentenaires célibataires ne sont que 62 % à envisager une mobilité professionnelle en Centre-Val de Loire que ce soit sous condition ou pas. Aussi, 22 % des trentenaires qui sont célibataires se disent fermement opposés à une mobilité vers le Centre-Val de Loire quand bien même ils se montrent enclins à quitter l'Île-de-France dans le cadre d'un projet professionnel. On peut supposer qu'une partie d'entre eux sont inscrits dans une logique de « faire carrière » et qu'ils n'associent pas spontanément le Centre-Val de Loire comme étant une région propice à la concrétisation d'un tel projet. Ils ne sont que 17 % parmi les trentenaires en couple.

- Globalement moins mobiles que les autres cadres confirmés, les quadragénaires s'avèrent aussi moins disposés à quitter l'Île-de-France pour la région Centre-Val de Loire. Seuls 7 % d'entre eux citent d'emblée la région comme lieu de destination possible et ce quel que soit leur statut marital. La proportion de ceux qui pourrait se laisser convaincre d'une telle mobilité est de 52 % pour les célibataires, 59 % pour les quadragénaires en couple.

- Les cadres âgés de 50 ans et plus semblent plus enclins à rejoindre la région. 11 % l'intègrent même spontanément parmi les trois premières régions dans lesquelles ils pourraient partir prendre un poste.

Pour les entreprises cherchant à capter des jeunes diplômés et des jeunes cadres, le potentiel de cadres des deux cibles que sont les moins de 30 ans, d'une part, et les trentenaires en couple, d'autre part, est particulièrement intéressant. Pour celles à la recherche de cadres confirmés, les cadres franciliens âgés de 50 ans et plus, que les recruteurs n'intègrent pas dans leur périmètre de candidats possiblement intéressés par leur région, constituent aussi une cible complémentaire tout autant prometteuse.

Les cadres demandeurs d'emploi sont en proportion plus nombreux à s'inscrire dans une démarche de mobilité géographique vers le Centre-Val de Loire

Les profils en quête d'insertion durable sur le marché du travail ou en quête de réinsertion professionnelle sur le marché de l'emploi se disent aussi davantage prêts à investir le Centre-Val de Loire. En effet, 11 % des cadres demandeurs d'emploi interrogés la citent spontanément comme une région où ils pourraient partir prendre un poste. Même si leur situation sur le marché du travail peut expliquer à elle seule l'idée qu'ils soient plus ouverts que d'autres à l'éventualité d'une mobilité géographique professionnelle, il n'en reste pas moins que leur propension à rejoindre la région Centre-Val de Loire est réelle et plus forte que la moyenne.

Les mobilités sont plus faciles à envisager pour quiconque a déjà une certaine « culture » de la mobilité géographique professionnelle

Les cadres qui ont déjà fait l'expérience d'une mobilité professionnelle sont proportionnellement plus nombreux que les autres à pouvoir envisager cette possibilité sous condition (66 %). Le fait qu'ils aient déjà occupé des postes en dehors de l'Île-de-France peut expliquer qu'ils aient moins d'appréhension à se projeter dans une autre région, notamment en Centre-Val de Loire, même s'il s'agirait là d'un choix sous condition.

LES CANDIDATS OUVERTS À UNE MOBILITÉ DANS LA RÉGION LA CONNAISSENT, MÊME PARTIELLEMENT

De manière générale, les candidats susceptibles d'envisager une mobilité professionnelle en Centre-Val de Loire, que ce soit sous condition ou non, connaissent la région. Parmi eux, seule une minorité place Angers, Nantes, Le Mans, Dijon ou Poitiers en Centre-Val de Loire. Ainsi, parmi l'ensemble des mots ou des noms que « convaincus » et « convaincables » associent spontanément à la région, ces villes n'ont

été citées qu'à hauteur de 1 à 2 % chacune, là où Orléans et Tours l'ont été à 10 et 11 %. Bourges, Blois, Châteauroux et Chartres ont également été mentionnées comme faisant partie du paysage régional par ces candidats ⁶.

Les « Châteaux de la Loire » constituent un marqueur d'identité régional fort. Sans surprise, ils sont très fréquemment plus cités par les « convaincus » et les « convaincables » pour parler du Centre-Val de Loire. En lien direct avec cette référence, le « tourisme » fait partie des mots que ces candidats, ouverts à l'idée d'une mobilité en Centre-Val de Loire, associent facilement à ce territoire. Le terme « tourisme » peut être interprété comme une des déclinaisons de ce qu'il est possible de faire durant son temps libre, renvoyant ainsi aux activités de loisirs ou à la notion de « vacances » qui fait elle aussi partie des items cités par les répondants. Il peut aussi être entendu comme une composante de l'activité économique du territoire, au même titre que d'autres activités. Dans ce cas-là, le « tourisme » relève de la même catégorie sémantique que les mots « pharmaceutique », « cosmétique », « industrie », « logistique », « viticulture », ou « agricul-

ture », qui tiennent eux aussi lieu d'évocation pour certains « convaincus » et « convaincables », même si cela l'est dans des proportions nettement plus marginales.

Un autre registre fréquemment associé à la région renvoie à la notion de « cadre de vie », qu'elle soit citée de manière englobante, ou via ses différentes composantes que peuvent être, par exemple, la « tranquillité », le « calme ». « Larges espaces », « verdure », « campagne » sont également intégrées aux représentations des Franciliens susceptibles d'envisager une mobilité en Centre-Val de Loire.

À noter que même si certains cadres interrogés demeurent sans image précise de la région et que d'autres la décrivent comme étant « isolée » ou s'interrogent encore sur son vivier d'entreprises et d'offres d'emploi, ils n'excluent pour autant pas totalement de venir y prendre un poste. On peut présupposer en revanche que les efforts à mobiliser pour les attirer seront probablement plus conséquents que ceux à déployer à l'égard de ceux qui connaissent déjà la région ou en parlent positivement.



–

ILS SONT PEU ENCLINS À FAIRE DES CONCESSIONS SUR LEUR ÉPANOUISSEMENT PROFESSIONNEL

–

De manière globale, il existe un relatif équilibre entre les concessions que « convaincus » et « convaincables » sont prêts à faire dans le cadre d'une mobilité géographique, et celles qu'ils refusent d'envisager. En effet, il existe des renoncements qui sont possibles et d'autres qui ne le sont pas 7.

L'épanouissement professionnel et personnel est de toute évidence l'élément sur lequel les candidats franciliens à la mobilité professionnelle en Centre-Val de Loire semblent le moins prêts à rogner. Ainsi, autant ils se disent majoritairement prêts à délaissier leur plan de carrière et à perdre en perspectives d'évolution (dans respectivement 67 et 58 % des cas), autant ils n'envisagent pas d'accepter des missions

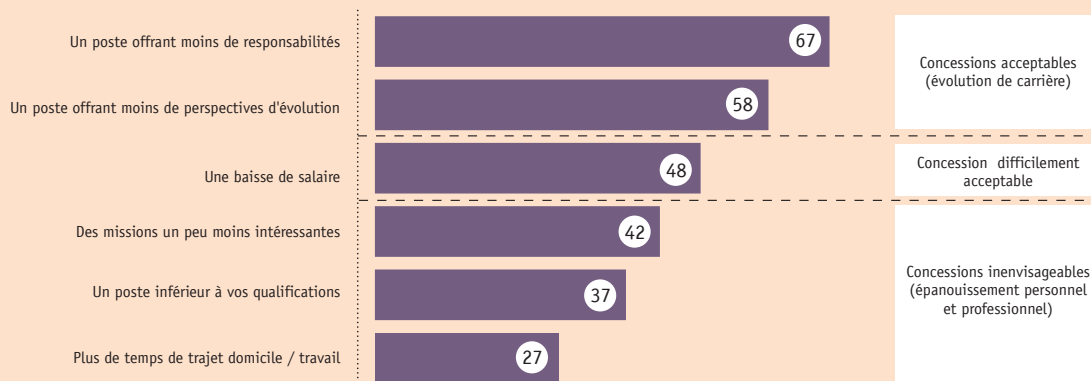
moins intéressantes (42 %) ou qui présupposent un poste inférieur à leurs qualifications (37 %). Ce dernier élément peut s'entendre comme le refus de prendre un poste qui ne permettrait pas de valoriser les compétences acquises, mais aussi comme celui de délaissier un poste de cadre pour un poste d'employé ou d'agent de maîtrise. Encore moins acceptable pour eux : le fait d'avoir des temps de trajets domicile-travail plus importants que ceux qu'ils connaissent aujourd'hui.

C'est sur la question du salaire que les cadres ouverts à la mobilité professionnelle en Centre-Val de Loire sont le plus partagés : 48 % se disent en mesure d'accepter une baisse de salaire, et lorsque c'est le cas, pour 71 % d'entre eux, elle se situerait dans une fourchette allant jusqu'à moins de 10 %. La différence peut paraître importante, mais rapporté au coût de la vie offert en Centre-Val de Loire, l'impact de cette baisse au niveau budgétaire est donc relatif.

7

↓

Seriez-vous prêt à faire les concessions suivantes pour obtenir un poste hors Île-de-France (part de cadres ouverts aux concessions en %)



Base : 69 % des cadres inscrits à l'Apec qui peuvent envisager une mobilité en Centre-Val de Loire.
Source : Apec, 2019

Au-delà de ces tendances générales, de forts écarts de positionnement existent entre les cadres. Plus les candidats à la mobilité en Centre-Val de Loire sont jeunes, moins ils semblent prêts à effectuer des concessions ⁸.

Sur le champ de la responsabilité et celui des perspectives d'évolution, la part des jeunes de moins de 30 ans à se dire prêts à des concessions est en retrait de 12 points par rapport à la moyenne. Le fait qu'ils viennent tout juste de rentrer sur le marché du travail, et qu'ils aspirent à autre chose qu'à garder un même poste plusieurs années, peut expliquer ces écarts. De la même façon, trouver la bonne adéquation entre

des acquis et l'exercice d'une mission reste primordial pour eux : seuls 17 % seraient prêts à des concessions en ce sens, contre 37 % pour l'ensemble.

De leur côté, les cadres les plus âgés seraient plus ouverts à des concessions. Leur envie de freiner leur projet de carrière pour gagner sur d'autres aspects de la vie personnelle ou même professionnelle pourrait expliquer en partie leur positionnement.

En revanche, sur la question du temps de trajet domicile-travail, les opinions changent peu. Quel que soit l'âge, toute concession en ce sens reste inenvisageable.



Pourcentage de cadres ouverts à des concessions par tranche d'âge

Concessions acceptables (au-delà de 55 %)	Concessions difficilement acceptables (entre 45 % et 55 %)	Concessions inenvisageables (en-deçà de 45 %)
---	--	---

	Total	Moins de 30 ans	de 30 à 39 ans	De 40 à 49 ans	50 ans et plus
Un poste offrant moins de responsabilités	67 %	55 %	64 %	73 %	74 %
Un poste offrant moins de perspectives d'évolution	58 %	46 %	53 %	61 %	69 %
Une baisse de salaire	48 %	42 %	47 %	49 %	52 %
Des missions un peu moins intéressantes	42 %	36 %	38 %	45 %	48 %
Un poste inférieur à vos qualifications	37 %	17 %	30 %	49 %	44 %
Plus de temps de trajet domicile / travail	27 %	27 %	26 %	31 %	25 %

Base : 69% des cadres inscrits à l'Apec qui peuvent envisager une mobilité en Centre-Val de Loire
Source : Apec, 2019



55 % des cadres âgés de moins de 30 ans se disent prêts à accepter un poste offrant moins de responsabilités.

– **LE CADRE DE VIE EST LE PREMIER CRITÈRE QUI RENTRE EN COMPTE DANS LE CHOIX D'UNE RÉGION**

–

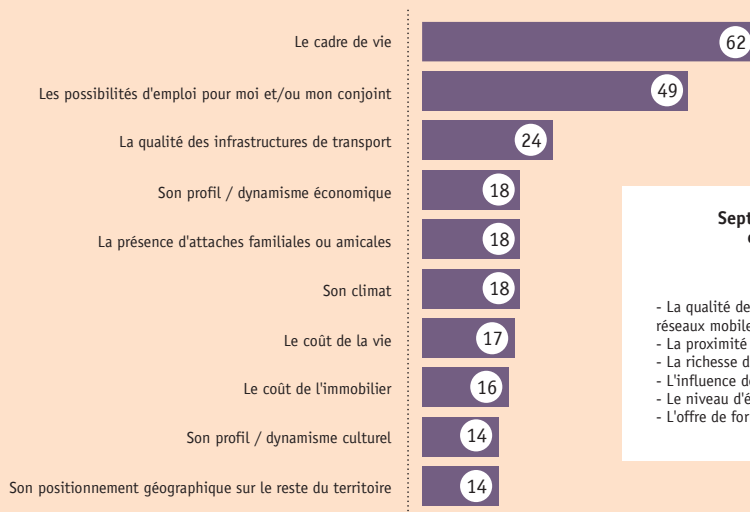
Les critères qui président au choix d'un possible lieu d'ancrage sont multiples. Parmi eux, le « cadre de vie » représente sans conteste le plus important : 62 % des cadres en tiendraient compte au moment de choisir leur nouvelle région de résidence. La référence au « cadre de vie » intègre une multitude de composantes, telles que le coût de la vie, la proximité avec la nature, le climat... Pris isolément, beaucoup

sont d'ailleurs cités comme des éléments à intégrer pour décider d'un nouveau lieu d'ancrage régional.

Du fait qu'ils soient candidats à une mobilité géographique professionnelle, la quasi-majorité des « convaincus » et des « convaincables » considère aussi que les possibilités d'emploi offertes par la région d'accueil sont un critère de choix important, qu'elles concernent des possibilités actuelles ou futures d'ailleurs. Aussi, les trentenaires ainsi que les cadres âgés de 50 ans ou plus y prêtent une attention particulièrement forte. Cet élément est en effet cité par respectivement 54 et 55 % d'entre eux comme un élément de décision ⁹.

9

Si vous deviez quitter l'Île-de-France dans le cadre d'un changement de poste, quels seraient vos principaux critères de choix de région (en %) ?



Sept éléments qui ne sont cités comme critères de choix de région que dans 5 à 7 % des cas :

- La qualité de la couverture technologique : réseaux mobiles ... (7%)
- La proximité avec l'Île-de-France (7%)
- La richesse du patrimoine naturel (6%)
- L'influence des grandes métropoles (5%)
- Le niveau d'équipements sanitaires, scolaires, sportifs (5%)
- L'offre de formation (5%)

Base : 69 % des cadres inscrits à l'Apec qui peuvent envisager une mobilité en Centre-Val de Loire
Source : Apec, 2019

Une fois connus les éléments tenus comme incitatifs d'un choix de région, l'une des questions qui peut se poser concerne le potentiel d'attractivité de la région Centre-Val de Loire. Les cadres qui s'y projettent, de manière spontanée ou pas, lui reconnaissent-ils des atouts ? Et si oui, non seulement lesquels, mais aussi

dans quelle mesure les points forts ainsi identifiés rencontrent-ils ou non les critères de choix régionaux qu'ils ont précédemment révélés ? En d'autres termes, la région Centre-Val de Loire peut-elle leur faire la promesse de répondre à tout ou partie de leurs attentes ?

— **POUR CES CANDIDATS, LE CENTRE-VAL DE LOIRE DISPOSE DE NOMBREUX ATOUTS** —

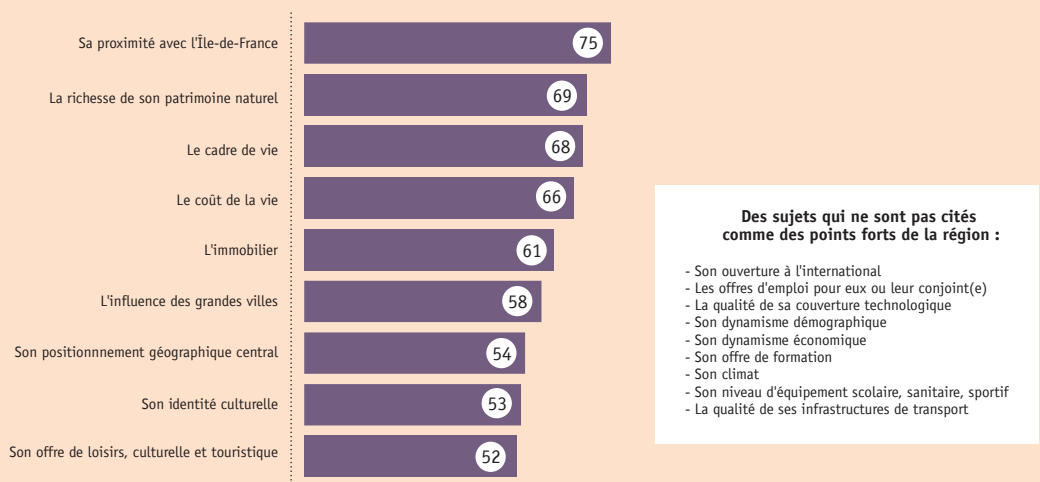
Alors que les cadres en RH interrogés peinent à croire que leur territoire peut séduire des Franciliens, les candidats ouverts à la mobilité géographique en Centre-Val de Loire que ce soit sous condition ou non n'hésitent pas à souligner que la région possède de nombreux points forts ¹⁰. À ce titre, un fort consensus se dégage entre « convaincus » et « convaincables » autour de sa proximité avec l'Île-de-France. Trois quarts d'entre eux soulignent qu'il s'agit d'un point fort de la région. La richesse de son patrimoine naturel, son cadre de vie, le coût de la vie et de l'immobilier sont aussi considérés dans 6 cas sur 10 comme des atouts dans la région. L'offre de loisirs proposée par la région, son identité culturelle, son positionnement géographique et l'influence de grandes villes le sont aussi, mais de manière moindre. En effet, ils sont cités comme points positifs dans un peu plus de la moitié des cas.

Parmi ces différents éléments, certains rencontrent plus de considération de la part des plus jeunes. Il s'agit du coût de la vie et de l'immobilier (coût du logement, accès à la propriété). Ceci s'explique au regard du pouvoir d'achat qui est moindre pour cette tranche d'âge, surtout en Île-de-France. La différence entre l'Île-de-France, et plus particulièrement Paris, et la province peut servir d'argument à une mobilité géographique vers le Centre-Val de Loire. En effet, la région est moins pénalisée en la matière que ne le sont d'autres territoires où les prix sont tirés par le haut du fait de leur fort attrait touristique ou de leur plus forte renommée, par exemple. C'est le cas, entre autres, du littoral méditerranéen ou atlantique.

D'autres items rencontrent quant à eux des difficultés d'appréciations, nombreux étant les « convaincus » et les « convaincables » à ne pas avoir d'opinion à ce sujet. Il s'agit notamment de la qualité des infrastructures de transport présentes en Centre-Val de Loire, du niveau d'équipement scolaire, sportif ou sanitaire que l'on y trouve, des formations qui y sont délivrées,



Selon vous, ces différents éléments constituent-ils des points forts ou des points faibles de la région Centre-Val de Loire (part de cadres à identifier chacun de ces éléments comme un point fort, en %)



Base : 69 % des cadres inscrits à l'Apec qui peuvent envisager une mobilité en Centre-Val de Loire
Source : Apec, 2019

ou encore du climat. Pour ces items, les opinions de ceux qui réussissent à se prononcer dans un sens ou dans l'autre sont plus positives que négatives. Le dynamisme économique de la région, son tissu économique dans ce qu'il compte d'offres d'emploi, son ouverture à l'international, sont en revanche plus souvent énoncés comme des faiblesses de la région par les « convaincus » et les « convaincables ». Quant au dynamisme démographique du territoire, aucune opinion tranchée ne se dessine réellement à ce sujet.

–
COÛT DE LA VIE, DE L'IMMOBILIER ET CADRE DE VIE SONT À VALORISER POUR LES ATTIRER
 –

Dans une logique de renforcement de l'attractivité territoriale, il existe un enjeu de communication autour des points forts de la région, notamment de ceux qui sont perçus comme des éléments susceptibles de déclencher une mobilité professionnelle en dehors de

l'Île-de-France. C'est le cas du cadre de vie, du coût de la vie ou de celui de l'immobilier qui ont de l'importance aux yeux des cadres franciliens dans le choix d'une nouvelle région.

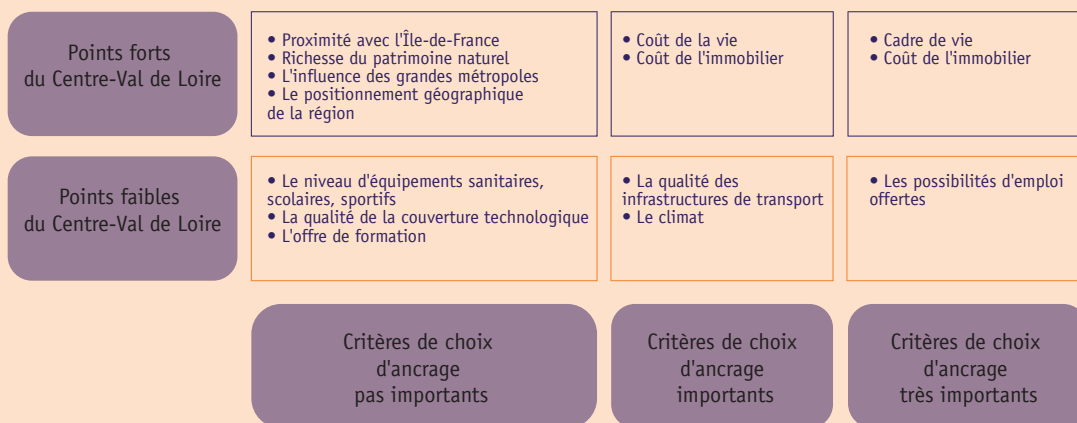
Les faiblesses ne sont pas à négliger pour autant. Pour ce qui est de l'environnement économique du territoire, il semble être peu lisible pour les cadres franciliens. S'il est méconnu ou perçu comme déficient, il conserve cependant à leurs yeux son importance dans le choix de se tourner vers telle ou telle région. Aussi communiquer sur les projets d'innovation, les dynamiques sectorielles du territoire, les entreprises qui y sont implantées, pourrait permettre aux cadres qui se projettent facilement hors Île-de-France d'envisager de manière plus poussée encore une mobilité vers le Centre-Val de Loire.

Cette démarche pourrait également profiter aux habitants de la région du Centre-Val de Loire, y compris les recruteurs dans le sens où ils pourraient les convaincre des atouts que peut offrir leur région, au-delà du « cadre de vie » et de ses composantes 11.

11



Les forces et faiblesses de la région Centre-Val de Loire au regard de leur capacité à déclencher une mobilité géographique professionnelle en région



Base : 69 % des cadres inscrits à l'Apec qui peuvent envisager une mobilité en Centre-Val de Loire
 Source : Apec, 2019

— **LE CONTENU DU POSTE À POURVOIR, EST AUSSI PRIMORDIAL**

—

61 % des candidats à une mobilité géographique professionnelle n'envisagent pas spontanément de venir prendre un poste en région Centre-Val de Loire. Toutefois, ils n'excluent pas totalement cette hypothèse, dès lors que l'entreprise visée peut leur faire un certain nombre de promesses ¹².

Celles-ci se déclinent avant tout autour des composantes du poste proposé, que ce soit en matière de contenu de missions ou de rémunération. Dans respectivement 60 et 49 % des cas, elles pourraient décider les « convaincables » de prendre un poste en région Centre-Val de Loire.

Leur faire la promesse d'un cadre organisationnel flexible pourrait aussi être important pour les convaincre de l'opportunité d'une mobilité professionnelle vers cette région.

La mise en place de solutions d'accueil, qu'il s'agisse d'aider à l'insertion professionnelle du conjoint, de participer financièrement à leur installation sur leur territoire, pourrait représenter d'autres éléments incitatifs, même s'ils sont cités de manière moindre. Il en va également de dispositifs plus rares comme le fait

de pouvoir proposer un CDI sans période d'essai⁶. Même si le fait de signer une période d'essai est destiné à profiter tant à l'entreprise qu'au nouvel embauché, certains candidats à une mobilité géographique professionnelle pourraient accepter de rejoindre le Centre-Val de Loire sous réserve que leur recrutement définitif ne soit pas conditionné par la réussite d'une phase test. Cela est notamment le cas pour les cadres les plus âgés, a fortiori ceux qui sont à la fois les plus expérimentés et les plus fragilisés sur le plan du retour à l'emploi lorsqu'ils sont sans activité.

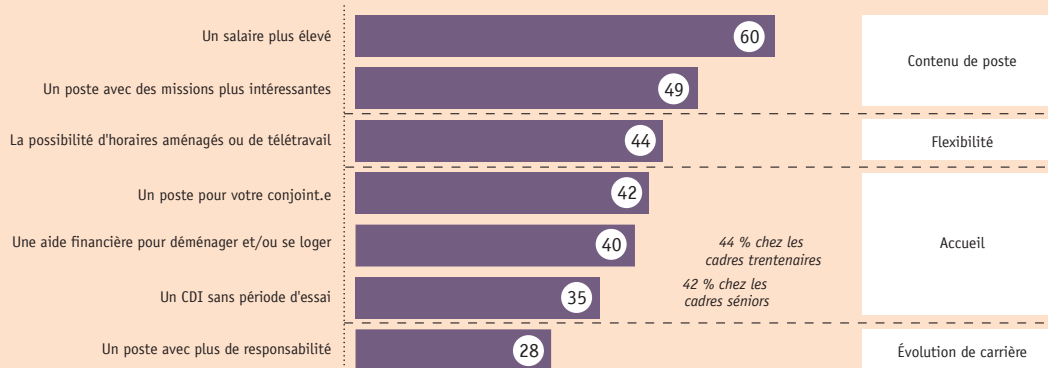
En revanche, le fait de proposer un poste avec davantage de responsabilités (plus d'encadrement à assurer, plus de rôle à jouer dans la gestion de budgets...) ne semble pas constituer un élément susceptible de convaincre des candidats à la mobilité géographique professionnelle d'une prise de poste en Centre-Val de Loire.

La prise en compte de ces données est importante dans la mesure où elles pourraient convaincre plus encore la proportion de cadres pouvant envisager une mobilité géographique en Centre-Val de Loire à franchir le pas d'une telle mobilité. De fait, elles participent à l'identification de leviers d'actions opérationnelles destinés à renforcer l'attractivité des entreprises implantées dans la région et des offres d'emploi qu'elles sont susceptibles de proposer. ■

⁶ Les périodes d'essai ne tiennent pas lieu d'obligation. Seule est définie par le Code du travail leur durée maximum légale. Les périodes d'essai, lorsqu'elles sont envisagées, s'échelonnent sur des durées variables, fixées au cas par cas, par les conventions collectives sans qu'elles soient opposables aux salariés ni qu'elles puissent être supérieures en durée à celles définies par le Code du travail. Concrètement, s'il n'y a pas de période d'essai dans le contrat de travail, alors qu'il en existe une dans la convention collective, le salarié ne peut être soumis à une période d'essai. De la même façon, si le contrat de travail établit l'existence d'une période d'essai plus courte que celle déterminée dans la convention collective ou par la loi, alors c'est cette première qui s'appliquera.

12

Si toutefois, on vous proposait un poste en région Centre-Val de Loire, sous quelles conditions accepteriez-vous ce poste ? (part des cadres se disant prêts à considérer la région Centre-Val de Loire sous ces conditions, en %)



Base : 61 % des cadres inscrits à l'Apec qui n'envisagent pas spontanément une mobilité en Centre-Val de Loire
Source : Apec, 2019

– L'EXPÉRIENCE CANDIDAT : PRINCIPAL LEVIER D'ATTRACTIVITÉ –

Pour capter la masse de candidats à un poste de cadre qui seraient prêts à quitter la région Île-de-France, plusieurs pistes d'actions pourraient être envisagées. Elles nécessitent toutes de mieux prendre en compte les aspirations individuelles des candidats ouverts à la mobilité et les spécificités territoriales de la région d'accueil, qu'il s'agisse de ses forces ou de ses faiblesses, pour penser autrement les processus et les dynamiques de recrutement. Cela oblige aussi à considérer davantage ce qui lie, au-delà du simple contrat de travail, les salariés à leur travail et à leur entreprise.

– L'ENJEU DE « L'EXPÉRIENCE CANDIDAT » –

L'idée sous-jacente à la notion d'« expérience candidat » est que le profil de celui qui répond à une offre d'emploi ne peut se résumer à ce qui est transcrit sur son CV. Un candidat est sensible à l'environnement qui l'entoure : il y réagit positivement ou négativement et plus ou moins intensément. Il exprime des envies et des réticences également. La connaissance de ce qui attire ou repousse les candidats, de ce qui les satisfait ou au contraire de ce qui leur déplaît, est ce qui va permettre aux entreprises d'ajuster au mieux le discours et leurs offres, et ce faisant de ga-

agner en attractivité auprès des candidats qu'elles cherchent à atteindre.

La démarche qualitative engagée dans le cadre de cette étude montre que, souvent, les entreprises du Centre-Val de Loire sont conscientes des aspirations des cadres qui se positionnent ou se repositionnent actuellement sur le marché du travail. Elles ont aussi compris que la relation à l'entreprise et le rapport au travail ont évolué au cours des dernières années. Il leur reste à déployer des actions qui rencontrent ces attentes et ces nouveaux modèles.

Ces actions se déclinent en cinq axes schématisés ci-dessous ¹³. Si toutes ne supposent pas les mêmes investissements et ne débouchent pas sur des résultats toujours immédiats, leur combinatoire contribue à rendre plus lisibles les atouts, à la fois, du Centre-Val de Loire, et des entreprises de la région qui sont engagées dans des dynamiques de recrutement.

Les sections suivantes rappellent en quoi chacune de ces démarches est importante et comment elles peuvent se traduire en actions concrètes pour les entreprises. Les exemples, qui sont cités et qui correspondent le plus souvent à des bonnes pratiques, le sont à titre illustratif.

13



Les cinq leviers d'attractivité majeurs pour les entreprises de la région Centre-Val de Loire

Communiquer sur l'intérêt de la mission proposée

Communiquer sur le cadre de travail proposé

Communiquer sur l'écosystème de l'entreprise

Miser sur des processus de recrutements courts

Montrer au candidat qu'il est attendu

Source : Apec, 2019

–

AXE 1 – COMMUNIQUER SUR L'INTÉRÊT DE LA MISSION PROPOSÉE

–

Les résultats de l'approche quantitative montrent qu'aujourd'hui peu de candidats sont prêts à accepter des missions « moins intéressantes » dans le cadre d'une mobilité géographique professionnelle. Les cadres ont aussi de plus en plus besoin de donner du sens à leur travail, c'est-à-dire une utilité à leur activité, que ce soit pour leur entreprise ou de manière plus globale pour la société.

En termes opérationnels, il est donc important pour le recruteur de prêter une attention forte à la manière dont est rédigée l'offre d'emploi. En effet, une offre d'emploi qui valorise davantage les missions confiées au futur embauché mais aussi l'expertise recherchée, aura plus de résonance côté candidats que celle uniquement axée sur le positionnement de l'entreprise sur son marché.

De même, valoriser le poste, pour ce qu'il peut offrir en matière d'apprentissage et de perspectives d'évolution, suscitera une adhésion plus forte de la part des jeunes candidats. Ceci peut avoir son importance pour le recrutement de jeunes cadres, dont seulement 46 % des moins de 30 ans et 53 % des trentenaires sont prêts à faire des concessions sur ce point dans le cadre d'une prise de poste. Certains recruteurs semblent d'ailleurs en avoir conscience lorsqu'ils indiquent qu'« *il faut inscrire le poste proposé au sein d'un projet professionnel* ».

Si l'intérêt des missions proposées par l'entreprise est clé dans le texte de l'offre d'emploi, il est tout aussi important de les valoriser et de les expliciter lors des différents entretiens d'embauche.

–

AXE 2 – COMMUNIQUER SUR LE CADRE ET L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PROPOSÉ

–

Un autre des enseignements de cette étude est le rôle joué par la flexibilité au travail dans le cadre d'un projet de mobilité géographique professionnelle. Pou-

voir proposer des horaires aménagés et/ou du télétravail aux cadres que l'on cherche à recruter pourrait convaincre plus facilement ceux implantés en Île-de-France de venir travailler pour une entreprise de la région Centre-Val de Loire.

Les cadres s'inscrivent de plus en plus dans une logique de donnant-donnant vis-à-vis de leur employeur et aspirent à plus d'autonomie dans la gestion de leur temps et de leur mode de travail. Ce levier d'attractivité est donc important : « *On ne peut plus demander aux gens, surtout s'ils sont cadres, d'arriver à telle ou telle heure. Les cadres sont responsables, ils ont des postes autonomes* », explique ainsi un recruteur. Privilégier un recrutement au statut de cadre autonome plutôt que de cadre intégré⁷ peut être une voie possible pour attirer des candidats. Une autre voie est de répondre plus favorablement aux demandes de télétravail exprimées par les candidats. Non seulement parce qu'elle concernerait aujourd'hui un salarié sur quatre⁸, mais aussi parce que 44 % de Franciliens en font une condition *sine qua non* d'une mobilité professionnelle en Centre-Val de Loire.

De fait, on peut supposer que les entreprises qui ont adopté une certaine flexibilité et fluidité organisationnelle et qui savent communiquer autour de celles-ci auront plus de facilité que d'autres à convaincre des candidats de les rejoindre. Ceci implique de pouvoir accompagner les entreprises qui ne sont pas encore tournées vers ces pratiques à amorcer la transformation de leurs schémas organisationnels et managériaux.

–

AXE 3 – COMMUNIQUER SUR L'ÉCOSYSTÈME DE L'ENTREPRISE

–

Comme dans la plupart des régions françaises, le tissu économique du Centre-Val de Loire est composé d'un socle important de TPE. En effet, seuls 3,5 % des établissements employeurs présents dans la région réunissent plus de 50 salariés. Mais contrairement à d'autres régions, le Centre-Val de Loire ne se caractérise pas par une forte présence de grands donneurs d'ordre.

7. Sont « autonomes » les cadres dont le temps de travail est aléatoire et ne peut être fixé à l'avance et dont les horaires ne sont pas contrôlables du fait de leurs responsabilités, de leurs fonctions et de leur autonomie d'organisation. Sont « intégrés » les salariés qui ont la qualité de cadre, au sens de la convention collective de branche dont ils relèvent, mais qui sont intégrés à une collectivité de travail soumise à un horaire collectif.

8. *Regards croisés des salariés et des entreprises du privé sur le télétravail*. Sondage Ifop pour Malakoff Médéric/Le comptoir de la nouvelle entreprise, janvier 2018.

Pour autant, les établissements implantés œuvrent pour le compte de grands industriels. Ils sont partie intégrante de différents écosystèmes sectoriels qui pâtissent souvent d'un déficit d'attractivité. Rendre plus lisibles les activités de sous-traitance, les valoriser pour ce qu'elles sont au sein d'une chaîne de valeur et argumenter autour de la compétitivité du territoire permettraient de consolider l'image des entreprises qui envisagent de recruter.

Ceci est d'autant plus nécessaire qu'il existe un certain flou sur le positionnement économique de la région, sur son marché et sur ce qu'elle peut offrir d'opportunités pour quiconque souhaite se construire un parcours. Même si l'on ne peut le mesurer concrètement, on peut penser que ce manque de lisibilité, s'il est prégnant aussi pour les cadres qui travaillent déjà dans la région, peut freiner la capacité des Français à s'y projeter professionnellement.

Au-delà de l'offre d'emploi, le site internet et les différentes pages de l'entreprise sur les réseaux sociaux sont autant de vecteurs de communication pour valoriser l'image de l'entreprise et de son secteur d'activité.

En parallèle, des dispositifs pourraient être construits pour inciter les entreprises de la région à se faire elles-mêmes et entre elles le relais des candidatures pertinentes reçues qui ne peuvent déboucher par une embauche en leur sein. Il s'agirait de dépasser la sphère concurrentielle pour ne pas laisser échapper des potentiels motivés par l'idée de rejoindre la région, autrement dit d'œuvrer dans des démarches plus partenariales.

— **AXE 4 – MISER SUR DES PROCESSUS DE RECRUTEMENT COURTS** —

Certains recruteurs font part de processus de décision qui s'échelonnent sur plusieurs mois, une fois passés plusieurs entretiens et phases de test. Dans des territoires et des secteurs d'activité marqués par un déficit de candidatures, l'allongement du processus de recru-

tement et sa complexité peuvent freiner les ardeurs d'un candidat ayant déjà montré, de par le fait d'avoir postulé à une offre, son intérêt à les y rejoindre.

Différentes études produites par l'Apec montrent qu'un besoin mal défini côté entreprise peut participer à étaler la durée d'un recrutement dans la longueur⁹. Les entretiens réalisés dans cette étude montrent, par ailleurs, combien certains établissements sont contraints, de par leurs sièges sociaux implantés en Île-de-France, de respecter certains cheminements et codes de communication au moment de publier une offre d'emploi.

Travailler à une meilleure définition des besoins de l'entreprise – pourquoi elle recrute, quel profil recherche-t-elle et pour quelle(s) mission(s) – et inviter les établissements secondaires à négocier des démarches moins conventionnelles avec leurs maisons mères devraient permettre aux candidats potentiels de rester motivés faute de retour rapide.

En d'autres termes, il s'agit de faire en sorte que la sécurisation des processus de recrutement (trouver le meilleur candidat qui soit) n'induisse au final pas plus de risques pour le fonctionnement d'un service, et donc pour l'entreprise, qu'une erreur de recrutement.

L'optimisation des processus de recrutement est clairement identifiée par certains recruteurs. L'un d'entre eux explique : « *Ce n'est pas évident de trouver sur Châteauroux. On a eu un bon candidat, mais on a mis trop de temps. Il est parti ailleurs... Quatre ou cinq semaines, pour le candidat, c'est trop long.* » Pour autant, dans les établissements rattachés à de grands groupes, beaucoup sont ceux qui disent ne pas avoir la main pour agir en ce sens. Les processus de recrutement étant parfois centralisés dans les grands groupes, ils ne permettent pas toujours de personnaliser une offre d'emploi dans un territoire donné. À noter que pour l'entreprise, la durée du processus de recrutement est aussi dépendante des moyens qu'elle déploie en termes de sourcing, et donc du nombre de canaux à mobiliser.

⁹ Apec, *De l'offre au recrutement. Recrutement et tensions*, 2019.

–

AXE 5 – MONTRER AU CANDIDAT QU’IL EST ATTENDU ET PRÊT À ÊTRE ACCUEILLI

–

Donner une réponse rapide à un candidat n’est pas la seule manière de montrer qu’il est attendu par l’entreprise au sein de laquelle il a postulé. Cela peut consister, en amont de son recrutement, à lui prêter une attention particulière lorsqu’il se déplace pour un entretien d’embauche. Ceci peut avoir son importance pour des établissements situés en périphérie des grandes métropoles et difficiles d’accès via les transports en commun.

Délocaliser les entretiens d’embauche en des points névralgiques de la région, ou bien aller chercher soi-même à la gare le candidat qui arrive en train d’Île-de-France, pourrait éviter que ceux-ci ne perdent en motivation, une situation déjà rencontrée par cer-

tains recruteurs : « *Le site est à 5 km à pied de la gare, dont 2,5 km sur la nationale. Les candidats, lorsqu’ils arrivent, ils transpirent. S’ils sont motivés, ça les a démontés.* » Certes, cela ne permettrait pas de corriger certaines faiblesses des territoires les plus isolés, mais cela pourrait convaincre les candidats qu’ils sont désirés et attendus par les entreprises dans lesquelles ils ont postulé.

Enfin, il est important de souligner la question souvent clé de l’insertion professionnelle du conjoint du cadre francilien, qui a postulé et qui est amené à être recruté par une entreprise de la région. Cela renforce l’intérêt qu’ont les acteurs de la région d’être davantage dans des démarches collaboratives lorsqu’il s’agit de recruter. Transmettre des informations précises quant aux infrastructures disponibles sur le territoire (les transports, les centres d’accueil pour les enfants, etc.) pourrait également participer à cet accueil. ■

– L'OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI CADRE –



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 »

- *Prévisions Apec 2019 : la vitalité de l'emploi cadre se confirme, février 2019.*
- *Le marché de l'emploi cadre dans les activités informatiques, décembre 2018.*
- *Note de conjoncture du 4e trimestre 2018, octobre 2018.*
- *Prévisions 2018-2020 des recrutements de cadres en France, juillet 2018.*

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.cadres.apec.fr > rubrique *Observatoire de l'emploi*

DEV'UP Centre-Val de Loire, l'agence régionale de développement économique, a pour finalité l'emploi ainsi que le soutien aux entreprises et aux territoires. Elle assure principalement des missions d'aide au développement, de promotion et d'animation du territoire ainsi que d'information économique. L'agence accompagne toute entreprise ou porteur de projet économique en région Centre-Val de Loire (innovation, implantation, investissement, reprise, recherche de partenaires, export...), en s'appuyant notamment sur ses six antennes départementales, véritable réseau technique, opérationnel et de conseil en complémentarité avec les acteurs économiques.



ISBN 978-2-7336-1136-4
MARS 2019

Cette étude a été réalisée par la direction données, études, analyses (DDEA) en lien avec DEV'UP, agence de développement économique du Centre – Val de Loire.
Pilotage de l'étude : Caroline Legrand
Analyse et rédaction : Florence Kremer, Sahondra Legrand, Dalia Sidorenco, Célia Yvon.
Direction de la DDEA : Pierre Lamblin.
Délégué territorial Apec Centre – Val de Loire : Anthony Fumard.
Maquette : Daniel Le Henry

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

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

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT 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).