



Attractivité des entreprises et emplois cadres en Auvergne-Rhône-Alpes

■ En 2020, l'économie d'Auvergne-Rhône-Alpes n'a pas été épargnée par la crise, pour autant elle bénéficie de nombreux atouts

Figurant au 2^e rang des régions les plus créatrices de richesse, Auvergne-Rhône-Alpes bénéficie d'un tissu économique diversifié s'articulant autour d'un socle industriel très dense et de nombreux services à forte valeur ajoutée. Ces derniers sont polarisés dans les métropoles lyonnaise et grenobloise qui concentrent 59 % des 438 000 cadres régionaux. Si la récession née de la crise sanitaire n'a pas épargné la région, la situation économique s'est améliorée en 2021. Subsistent, toutefois, de nombreuses incertitudes liées à la pandémie.

■ Les entreprises d'Auvergne-Rhône-Alpes font face à des difficultés de recrutements 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, l'ingénierie et la sphère 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 régionales (voire helvètes), dont le tissu économique comprend de nombreuses grandes entreprises et de nombreux 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**, deuxième levier, leur permet 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 ses 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 les métiers recherchés

16

Zoom sur les territoires les moins urbanisés

ENJEUX POUR L'ATTRACTIVITÉ DES ENTREPRISES

20

Pistes d'action pour les entreprises

Méthodologie

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

Une approche quantitative reposant sur l'exploitation de données de plusieurs sources : l'Apec (enquête annuelle 2021 de recrutements de cadres auprès de 8 000 établissements dont 975 en Auvergne-Rhône-Alpes, exhaustivité des offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr en Auvergne-Rhône-Alpes entre le 3^e trimestre 2019 et le 3^e trimestre 2021), Pôle emploi (enquête Besoins en main-d'œuvre 2021) et l'Insee (données issues de la déclaration sociale nominative 2018 et données conjoncturelles).

Une phase qualitative lors de laquelle 160 personnes ont été interrogées dans toutes les régions françaises dont 13 en Auvergne-Rhône-Alpes. Ce sont des consultants de l'Apec et des personnes en charge du recrutement pour leur entreprise qui ont été consultés.



Le mot de l'Apec en région

Philippe Godineau

Président du comité paritaire
régional

Éric Guillaumot

Délégué régional

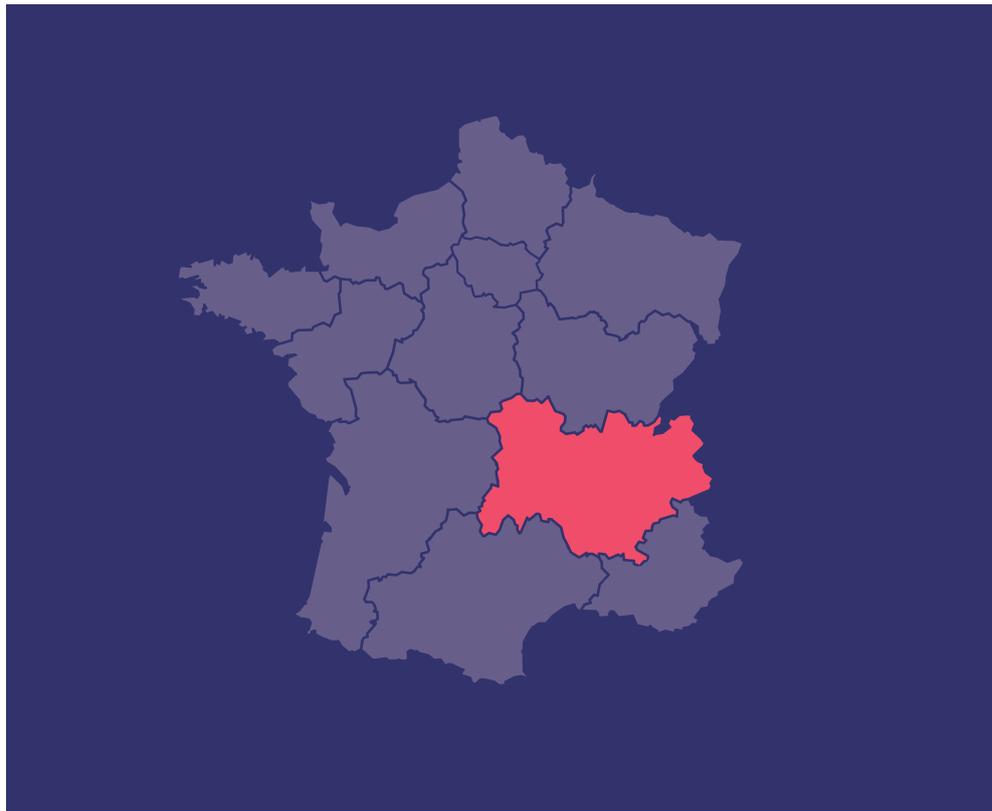


La sortie de la récession et le retour progressif à un niveau d'activité d'avant-crise constituent une excellente nouvelle. Dans un avenir proche, le marché de l'emploi cadre en Auvergne-Rhône-Alpes devrait renouer avec la fluidité qui le caractérisait.

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

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

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES



01

**Spécificités économiques
et emplois cadres**

Structure de l'emploi cadre

Un tissu économique diversifié bénéficiant d'une dynamique démographique positive

L'Auvergne-Rhône-Alpes est la deuxième région la plus peuplée de France, derrière l'Île-de-France, avec près de 8 millions d'habitants. Elle est, en outre, en superficie la troisième région la plus vaste de la métropole, derrière la Nouvelle-Aquitaine et l'Occitanie. La région connaît une dynamique démographique favorable avec une croissance de la population (+0,6 %) supérieure à la moyenne nationale (+0,4 %) qui s'explique essentiellement par un solde migratoire positif (+0,4 %¹). L'Auvergne-Rhône-Alpes dispose également d'un niveau de vie médian supérieur à celui observé à l'échelle nationale. Elle est la deuxième région la plus productrice de richesses derrière l'Île-de-France. Son positionnement stratégique, à proximité de la Suisse et de l'Italie, ainsi que de nombreuses infrastructures de transport (notamment le quatrième plus important aéroport du pays) facilitent sa connexion avec d'autres métropoles natio-

nales et européennes. Pour autant tous les territoires régionaux ne sont pas logés à la même enseigne, certains d'entre eux (Cantal, Allier) connaissant des difficultés d'accessibilité.

Sur le plan économique, l'Auvergne-Rhône-Alpes se caractérise par un tissu économique diversifié, avec un socle industriel important et de nombreuses activités de services à forte valeur ajoutée. Les aires métropolitaines lyonnaise et grenobloise sont les deux poumons économiques rhônalpins et illustrent cette diversification. En outre, certaines zones d'emploi comme celles d'Oyonnax (plasturgie), de la vallée de l'Arve (métallurgie) ou encore de Bollène-Pierrelatte (nucléaire) se caractérisent par une très forte spécialisation industrielle. D'autres zones (la Tarentaise, la Maurienne, le Mont-Blanc) se singularisent, quant à elles, par une vocation touristique marquée.

Les métropoles lyonnaise et grenobloise, places fortes de l'emploi cadre régional

En lien avec un tissu économique extrêmement dense et la présence de services à forte valeur ajoutée et à fort taux d'encadrement (informatique, ingénierie, conseil), la zone d'emploi lyonnaise polarise 43 % des 438 420 cadres en poste dans la région. La zone grenobloise arrive en 2^e position (15 %) et devance les zones de Clermont (6 %) et de Saint-Étienne (5 %). Les zones de Lyon et Grenoble ont en commun de concentrer de nombreux cadres à « fonctions métropolitaines ». Ces emplois dits « stratégiques » et à fort contenu décisionnel favorisent une dynamique d'innovation et stimulent l'activité économique².

Au niveau régional, les services à forte valeur ajoutée ne représentent que 37 % des cadres en poste, soit une proportion très inférieure à celle observée pour l'ensemble de la France (44 %). Cet écart souligne, en creux, les spécificités sectorielles régionales notamment dans l'industrie (24 % des cadres en Auvergne-Rhône-Alpes contre 17 % sur le plan national). Cela n'est pas sans conséquence sur la capacité de la région à attirer des cadres, avec une fracture entre les grandes agglomérations métropolitaines lyonnaise et grenobloise d'un côté et les autres territoires auvergnats et rhônalpins de l'autre.

¹ Insee, *L'essentiel sur... Auvergne-Rhône-Alpes*, avril 2021.

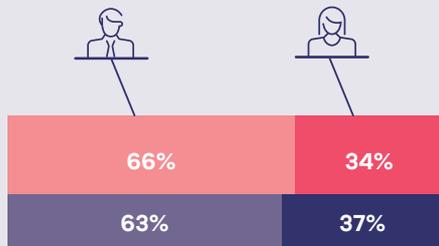
² Insee, *Analyses n° 102*, septembre 2020.

Le profil sociodémographique des cadres auvergnats et rhonalpins est proche de la moyenne nationale

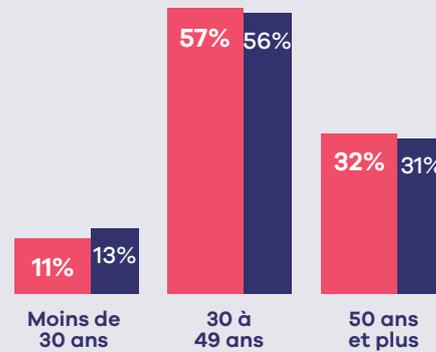
Nombre de cadres en Auvergne-Rhône-Alpes : **438 400**. Taux d'encadrement : **19 %**

Source : Apec, 2021

Répartition des cadres en emploi par sexe



Répartition des cadres en emploi par âge

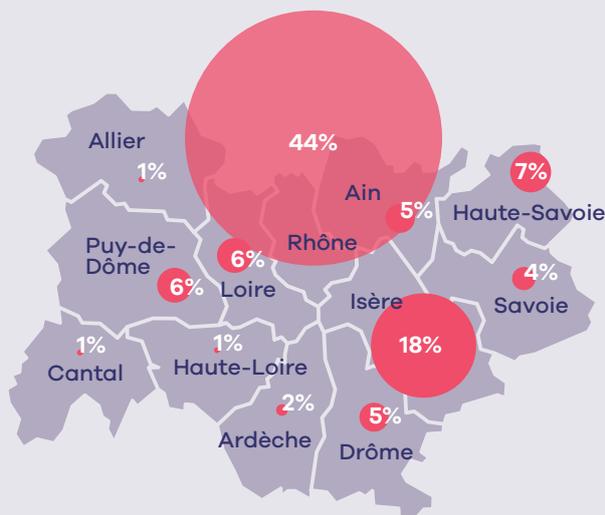


■ Auvergne-Rhône-Alpes ■ France entière

Base : Cadres en emploi
Source : Insee, DSN 2018

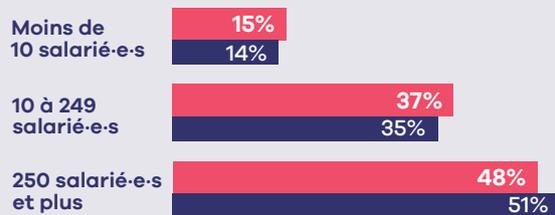
Les cadres de la région travaillent plus souvent qu'en moyenne dans l'industrie

Répartition des emplois cadres par département

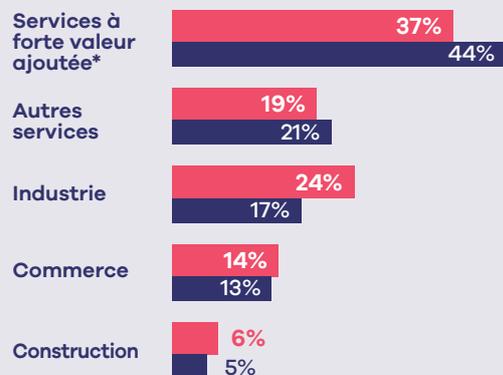


■ Auvergne-Rhône-Alpes ■ France entière

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

La dynamique des recrutements s'est brutalement interrompue

La crise sanitaire a créé un choc économique qui a fortement impacté la quasi-totalité des régions dont l'Auvergne-Rhône-Alpes. À l'instar des autres territoires, la récession économique a entraîné une interruption brutale de la dynamique de l'emploi cadre dans la région. La baisse des recrutements de cadres en Auvergne-Rhône-Alpes entre 2019 et 2020 est de 16 % mais elle est toutefois inférieure à celle enregistrée à l'échelle nationale (-19 %). Les réductions de voilure des recrutements de cadres dans la région ont particulièrement été ressenties dans l'industrie (chimie, mécanique-métallurgie, caoutchouc-plastique), la construction ou encore le commerce. Les services ont en revanche mieux résisté notamment les activités informatiques et le conseil.

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 diplômés (16 % des embauches), qui, comme souvent en période de récession, sont les plus affectés. Les profils recrutés ont concerné en premier lieu les cadres informaticiens (22 %), les cadres spécialisés en études et R&D (16 %) et les cadres commerciaux (16 %). Pour autant, cet épisode récessif intense ne s'est pas accompagné de destructions d'emplois de cadres. En effet, les sorties (démissions, licenciements et départs à la retraite) ont également reculé. Les cadres, par mesure de précaution, ont remis *sine die* leur projet de mobilité externe et les entreprises protégées par l'intervention massive de la puissance publique (prêts garantis par l'État, aides sectorielles, mesures de chômage partiel) ont limité les plans de licenciements massifs. Les acteurs économiques régionaux ont ainsi créé 5 720 postes de cadres en 2020 (contre 7 000 en 2019).

Une reprise économique modérée et sous contrainte

Au début de l'été 2021, le reflux de la pandémie et la levée des restrictions sanitaires laissent augurer un rebond économique assez conséquent. Sur le plan national, la Banque de France³ tablait sur une croissance pouvant avoisiner les +6 % en 2021. Les dernières enquêtes de conjoncture de l'Insee ne remettent pas en cause cette prévision. Les économies auvergnate et rhônalpine devraient tirer profit de cette embellie. Ainsi, les entreprises devraient retrouver des niveaux d'activité conformes à la normale et une meilleure visibilité, synonyme d'investissements. Par voie de conséquence, les recrutements de cadres devraient repartir à la hausse dans la région.

Cette bonne orientation est déjà perceptible dans les offres d'emploi cadre régionales publiées sur apec.fr. Leur volume progresse à

un rythme plus élevé qu'à l'échelle nationale (57 % 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, certains secteurs, notamment l'industrie, peinent à retrouver leur niveau d'offres d'avant-crise. Côté profils recherchés, les recruteurs régionaux privilégient les métiers du développement et de la gestion de projets informatiques. Les profils de comptables sont également prisés.

Pour autant, la reprise qui s'annonce reste sous contrainte et toujours tributaire de la situation sanitaire et sous la menace d'une nouvelle dégradation liée à un nouveau variant. Les profils de comptables sont également prisés.

³ Banque de France, *Projections macroéconomiques*, juin 2021.

Les recrutements de cadres ont reculé de 16 % entre 2019 et 2020 dans la région

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

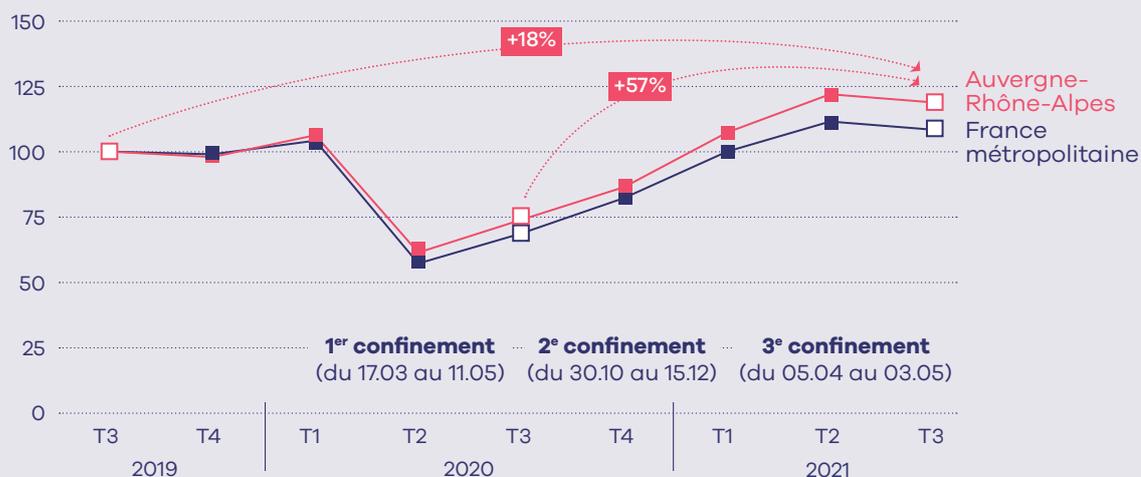


Source : Apec

Les opportunités d'emploi cadre ont particulièrement bien rebondi suite au choc du 1^{er} confinement en Auvergne-Rhône-Alpes

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

Indice base 100 au T3 2019



Note de lecture : en Auvergne-Rhône-Alpes, le nombre d'offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr a augmenté de 57 % entre le T3 2020 et le T3 2021 et de 18 % entre le T3 2019 et le T3 2021.

Nombre d'offres d'emploi cadre par secteur

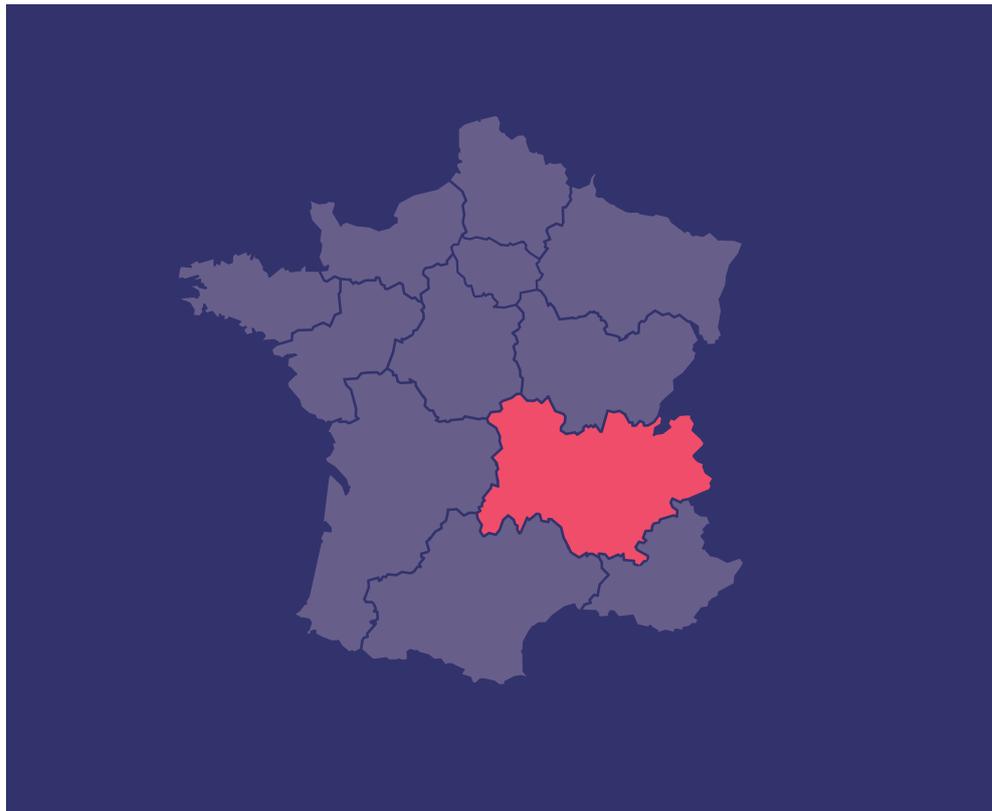
3 premiers trimestres de l'année

Secteur	Évolution 2020-2021 (T1+T2+T3)	Évolution 2019-2021 (T1+T2+T3)
Industrie	+ 42 %	- 9 %
Commerce	+ 51 %	+ 3 %
Construction	+ 30 %	+ 5 %
Services à forte valeur ajoutée*	+ 39 %	- 5 %
Autres services	+ 47 %	+ 16 %

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

Source : Apec

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES



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 recrutement⁴. Pour autant, cette part reste élevée (37 % des entreprises ayant recruté un cadre sont concernées) avec des acteurs économiques confrontés à des difficultés structurelles d'origines diverses.

Une région à l'attractivité hétérogène

La région présente des niveaux d'attractivité différenciés. Le dynamisme des bassins lyonnais et grenoblois est réel, ces deux territoires polarisant une grande partie des cadres régionaux. Malgré les problématiques que ces grandes zones urbaines peuvent rencontrer (forte concurrence entre les entreprises, densité du trafic...), leur attractivité contraste fortement avec celle des territoires de moindre densité (Allier, Cantal, Ardèche entre autres). Aussi, sur des bassins tels que Chambéry, Saint-Étienne, Bourg-en-Bresse..., les entreprises peinent

à être compétitives en matière de rémunération et ne peuvent pas toujours s'aligner pour retenir et attirer les compétences dont elles ont besoin.

D'une manière générale, les difficultés de recrutement sont significativement plus fortes pour les entreprises de petite taille, qu'elles soient implantées dans les zones urbaines éloignées ou dans les bassins d'emplois plus fortement concurrentiels de la métropole lyonnaise où elles font face à des structures de plus grande envergure.

La proximité avec la Suisse est à prendre en compte

Dans certaines zones d'emploi de la Haute-Savoie et de l'Ain, la proximité de la frontière suisse n'est pas sans poser des problèmes. En effet, les entreprises helvètes proposent des conditions de rémunérations très attractives notamment pour les cadres à forte expertise. Les entreprises françaises notamment les PME ont toutes les peines du monde à surenchérir et se retrouvent en difficulté pour recruter les cadres recherchés. Cette inflation salariale suisse a des répercussions sur le coût de la vie avec des prix immobiliers très élevés dans les territoires français limitrophes (Annecy, Aix-les-Bains, Oyonnax...) qui peuvent décourager l'instal-

lation de cadres dans le territoire. En outre, le développement du télétravail favorise la possibilité de résider dans la région tout en travaillant en Suisse.

Certains territoires éloignés des aires urbaines les plus attractives sont également confrontés à des problématiques plus « classiques » et communes à de nombreuses régions. Leur faible densité économique ne favorise pas l'emploi du conjoint, et si l'on veut y résider tout en travaillant sur Lyon ou Grenoble, les temps de trajet domicile-travail – particulièrement chronophages – peuvent être décourageants.

⁴ La proportion des entreprises déclarant en rencontrer est en recul de 11 points en 2020 au plan national. Cf. Apec, *Baromètre des pratiques de recrutement*, juillet 2021.

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.



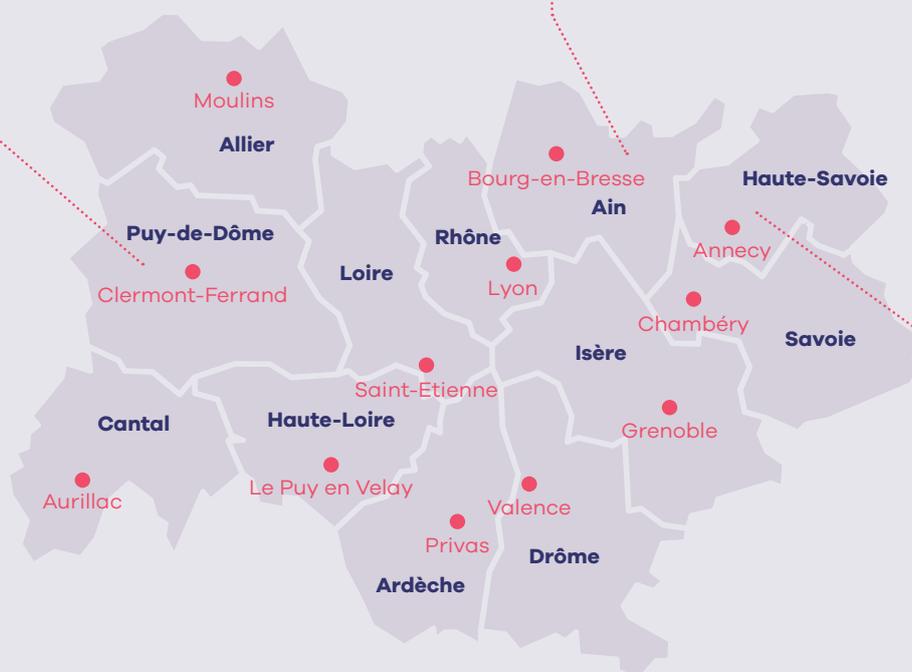
Sur des postes de direction où on est sur des salaires plus importants, dans l'association ce n'est pas forcément évident. Pour autant, il n'y a pas pléthore non plus de candidatures. Je parle bien du Puy-de-Dôme, pas de la Haute-Loire ou du Cantal. On est quand même sur la grande ville de l'Auvergne. 👍

ETI du secteur médico-social, Saint-Amant



La ville d'Oyonnax, c'est bien mais c'est une petite ville de 8 000 habitants située entre plusieurs grandes villes. On va être un petit peu au carrefour de Grenoble, Annecy et Lyon et là avec la Suisse à une heure, c'est dur de faire venir des cadres. On essaie de vendre les montagnes et l'air pur. 👍

PME de l'industrie automobile, Oyonnax



Nous on est proche de la Suisse, extrêmement proche. Sur Annecy les prix ont flambé, et les gens sont extrêmement surpris de voir, effectivement, les coûts immobiliers, enfin le coût, le niveau de vie qu'implique Annecy. Il y a les parisiens qui viennent aussi s'installer dans la région et ça complexifie aussi un peu le marché : on ne s'aligne pas sur les salaires de la Suisse, donc forcément sur certains profils, on est court. C'est la réalité en tous les cas du marché sur cette partie, vraiment de la Haute-Savoie qui est frontalière. 👍

ETI de l'industrie pharmaceutique, Annecy

Tensions sur certains métiers recherchés

De nombreuses difficultés de recrutement, notamment dans les métiers de l'ingénierie et de la banque

Comme dans de nombreuses régions, les entreprises d'Auvergne-Rhône-Alpes évoquent des tensions importantes sur les recrutements de cadres à forte expertise technique principalement dans les métiers de l'ingénierie R&D et de l'informatique. Des difficultés sont également fréquemment évoquées pour l'embauche des cadres experts dans le bâtiment et la construction ainsi que dans la sphère industrielle. Ces métiers sont particulièrement demandés avec une recherche de profils de cadres expérimentés ayant « une certaine maturité ». Les difficultés sur ces postes sont exacerbées par une forte concurrence entre entreprises régionales et par la nécessité de proposer une rémunération et des avantages compétitifs.

« Nos difficultés concernent surtout les métiers de la maintenance et de l'automatisme mais aussi de la paie. On a de la chance d'être pourtant dans un

environnement où il fait bon travailler dans l'industrie pharmaceutique et on n'est pas sur des métiers très contraignants comme ceux de la production dans l'industrie lourde. »

Grande entreprise de l'industrie pharmaceutique, Lyon

Les tensions dans la région sont également évoquées concernant des métiers bien spécifiques des services avec des difficultés rencontrées pour recruter des cadres de la banque, des juristes ou encore des agents immobiliers et syndics.

Des difficultés de recrutement sont signalées par les entreprises dans certains métiers de l'industrie, notamment des cadres techniques spécialisés dans la maintenance, l'automatisme ou la plasturgie. Elles font face à une pénurie aussi bien liée à l'expertise technique qu'aux conditions difficiles d'exercice de ces métiers.

Des difficultés de recrutement liées à des cadres de plus en plus exigeants

Les tensions repérées sur ces métiers ne sont pas uniquement liées à la pénurie des profils recherchés ou au manque de candidats. Les recruteurs sont aussi confrontés à des cadres de plus en plus exigeants. Ces exigences concernent leurs conditions de travail et un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée pouvant être facilité par des mesures de télétravail ou encore un accompagnement pour favoriser leur intégration professionnelle. Ils souhaitent être dans des entreprises où il fait « bon travailler » et dont les valeurs ne sont pas en contradiction avec les leurs. Plus globalement, ils sont en quête d'un environnement « positif » qui intègre différentes dimensions : un cadre de résidence et de travail de qualité, des temps de transport minorés, des territoires bien équipés (équipements scolaire, commercial, médical, culturel...).

Les cadres sont également exigeants en matière salariale ce qui peut être rédhibitoire pour finaliser leur recrutement, d'autant que les entreprises recruteuses, notamment les PME, doivent faire face à la concurrence et aux grandes structures en matière de rémunération.

« Les candidats sont de plus en plus sensibles et exigeants à l'équilibre entre vie personnelle/ vie professionnelle. Et de plus en plus, il y a ces considérations d'horaires de travail ou même, oui, de télétravail. »

ETI de l'industrie pharmaceutique, Annecy

En Auvergne-Rhône-Alpes, les recrutements de cadres anticipés comme difficiles en 2021 traversent tous les secteurs, passant de la banque au BTP

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



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

> Conseiller commercial F/H

Banque – Puy de Dôme – 23 - 25 k€ brut /an

Descriptif du poste : Rattaché(e) au Responsable d'agence, vous exercez auprès d'une clientèle de particuliers ou de professionnels • **Descriptif du poste :** Accueillir et assurer la prise en charge des clients dans le respect de la satisfaction client, les orienter vers l'interlocuteur approprié • Traiter les opérations courantes de guichet dans le respect de la réglementation et de la conformité • Promouvoir et vendre les produits de la gamme bancassurance • Contribuer à l'activité globale de l'agence.

Profil recherché : Bac +3 min. • Goût pour le travail en équipe et appétence pour le commerce • Capacité d'apprentissage • Curiosité • Autonomie • Rigueur • Capacité de développer des relations commerciales dans le temps.

> Chef de projet contrôle qualité H/F

Industrie pharmaceutique – Rhône – salaire à négocier

Descriptif du poste : Coordonner les activités pour le projet QC : définir les priorités, être le garant du respect du planning et de la conformité des équipements • En collaboration avec les SME et le responsable QC : établir les cahiers des charges, identifier et sélectionner les fournisseurs • En collaboration avec le responsable Supply Chain : faire établir les devis, négocier, commander les équipements et les prestations requises pour le démarrage du laboratoire • En collaboration avec les services techniques : coordonner la livraison des équipements, leur connexion aux utilités requises, leur connexion au réseau ; coordonner les étapes de qualification. **Profil recherché :** Formation scientifique de niveau Bac +4/5 • Expérience confirmée dans l'industrie pharmaceutique, avec une forte dimension gestion de projet • Maîtrise des principales techniques analytiques (chimie, microbiologie, biochimie) et les équipements • Vous connaissez les règles de *data integrity* et les règles de gestion documentaire.

> Ingénieur études tuyauterie/mécanique H/F

Distribution – Rhône – 32 à 48 k€/an

Descriptif du poste : Vérifier par des calculs la résistance de la tuyauterie sous différents ensembles de conditions (normales, bouleversées, d'urgence et accident) et vérifier les critères de régulation associés • Vérifier la flexibilité des conduites et les efforts transmis aux différents éléments et en particulier aux composants et supports • Préparer les rapports de calcul de conception finale correspondants • Ecrire les rapports de description de chargement. **Profil recherché :** Diplôme d'ingénieur • Première expérience en bureau d'études ou en ingénierie exigée • Utilisation du logiciel Pipestress ou CAESAR II • Connaissance de la norme RCC-M • Anglais courant indispensable.

Zoom sur les territoires les moins urbanisés

Des territoires en déficit d'attractivité

Les difficultés de recrutement sont vécues avec acuité par les entreprises situées hors des grands centres urbains. Les zones à dominante rurale et confrontées à des décroissances démographiques (Allier, Cantal, Haute-Loire) affichent un pouvoir d'attraction très limité. Les entreprises situées dans les territoires avec une forte vocation touristique (Savoie et Haute-Savoie) sont également confrontées à ces problématiques. Ce déficit d'attractivité est renforcé par la quasi-impossibilité de pouvoir rivaliser pour les acteurs économiques qui y sont implantés avec les niveaux de rémunération proposés dans les aires urbaines.

Les recruteurs évoquent un certain nombre de difficultés qui accroissent les tensions sur les métiers les plus recherchés dans ces zones

rurales. L'enclavement est un défi continu avec des problématiques d'accessibilité, de temps de trajet et d'interconnexion avec les autres territoires. La qualité de vie est ainsi impactée par un manque d'infrastructures et un sous-équipement en matière commerciale, médicale, scolaire ou encore culturelle. On peut y rajouter les incertitudes liées à l'emploi du conjoint qui constituent une problématique récurrente dans les territoires à faible densité économique. Enfin, certaines zones spécifiques pâtissent d'un déficit d'image en lien avec la présence historique d'industries peu valorisées et/ou peu attractives comme la filière métallurgique fortement implantée dans la vallée de l'Arve (décolletage et mécanique de précision) en Haute-Savoie ou dans la vallée de la Tarentaise en Savoie.

Des stratégies pour pallier un déficit d'attractivité

Pour faire face à ces défis, les entreprises des zones les moins urbanisées de la région développent des stratégies afin de pallier leur déficit d'attractivité. Pour convaincre les candidats recherchés, elles valorisent un environnement centré sur la qualité de vie et vantent la proximité de la nature, de la montagne tout en soulignant les inconvénients de la grande ville (pollution, saturation, stress...). Elles se présentent comme des alternatives s'appuyant sur un mode de vie et de travail foncièrement différent. De plus, les entreprises s'engagent sur la valorisation d'un environnement de travail plus inclusif et proposant une intégration facilitée par des activités diverses (tournois sportifs, événements festifs réguliers, investissements dans des projets associatifs...).

« On communique beaucoup sur la vie associative et la vie au sein de l'organisation ; moi je mets systématiquement

en avant le fait qu'on a une chorale, qu'on organise chaque année des bike trip financés en partie par l'entreprise ; ça permet de créer de la cohésion, ça permet de rencontrer des gens qui sont dans d'autres services. Y a une association sportive avec des événements réguliers, des tournois de badminton, des tournois de pétanque, des choses comme ça qui font vivre l'association et qui permettent de vivre ensemble en fait. Et on a une activité yoga chaque semaine, enfin c'est des choses qui parlent aux candidats et quand on l'évoque en entretien, parce que moi je l'évoque, le manager ne le fait pas mais ça c'est mon rôle à moi de l'évoquer, eh bien on trouve souvent un écho très positif de la part des candidats. »

Grande entreprise du secteur médico-social, Lyon

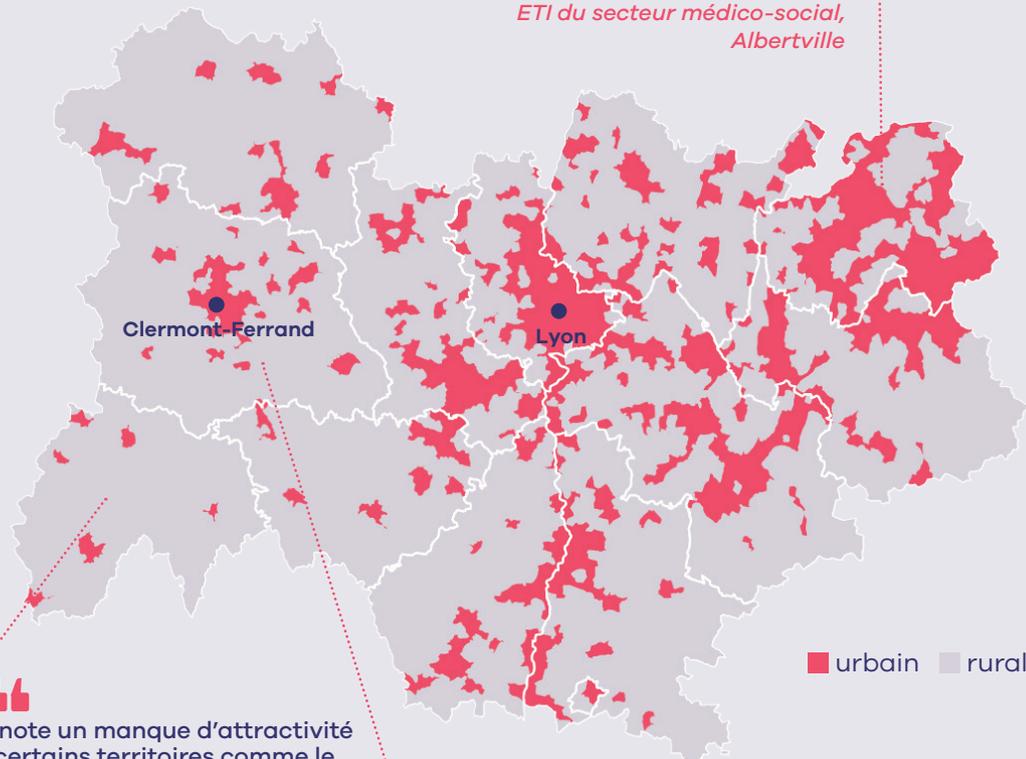
Les entreprises des territoires éloignés des centres urbains cumulent des difficultés de différentes natures pour attirer les cadres

Communes urbaines et rurales d'Auvergne-Rhône-Alpes



C'est vrai que le bassin géographique joue effectivement. Nous on a le secteur de la Maurienne, qui est assez peu vendeur, en tout cas dans l'image que les gens ont, et puis aussi dans une certaine réalité, c'est petit : les gens se connaissent, c'est-à-dire qu'ils travaillent ensemble mais ils se retrouvent au supermarché, à la boulangerie et autres en dehors du travail donc il faut être assez à l'aise avec cet environnement, ce n'est pas le cas de tout le monde, c'est un petit peu éloigné, très clairement en termes de bassin d'emplois et plus compliqué qu'un bassin comme Grenoble, ou Lyon ou autres. 👍

*ETI du secteur médico-social,
Albertville*



On note un manque d'attractivité de certains territoires comme le Cantal ou l'Ain. C'est notamment lié à des difficultés d'accessibilité (certains petits bassins d'emploi sont isolés) et aux difficultés d'installation (repositionnement du conjoint qui peut être limité, scolarisation des enfants, etc.). 👍

Consultant, Apec



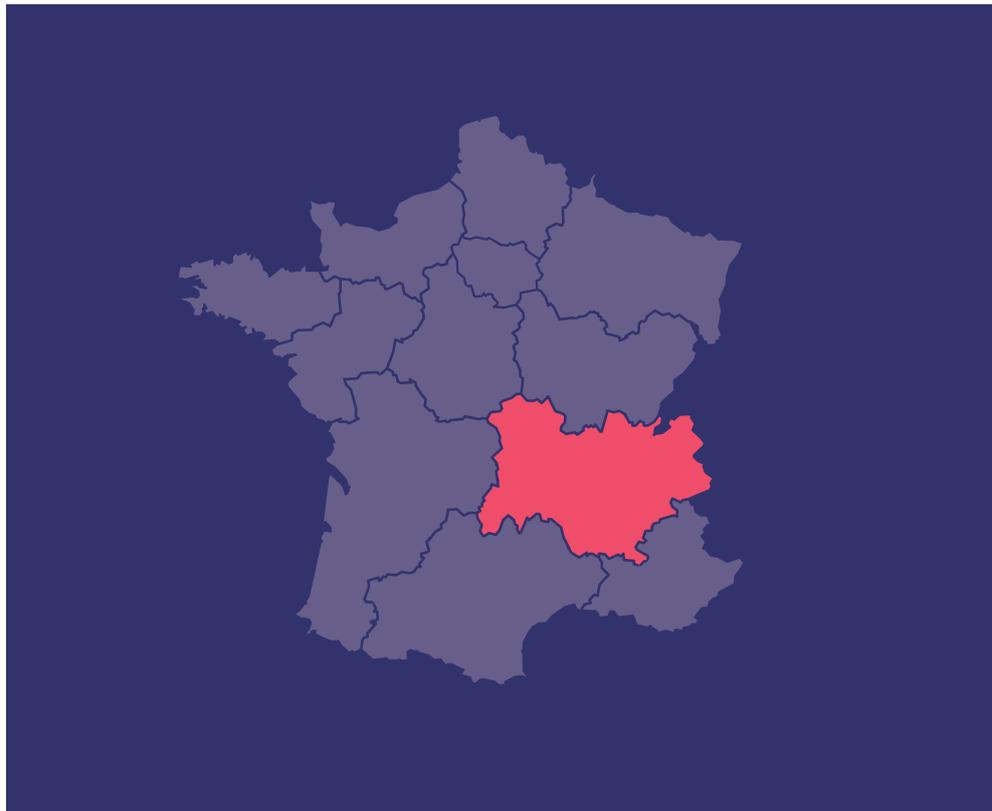
Le vert, c'est bien mais en effet quand on vient une fois de temps en temps, pas forcément quand on y est toujours. Et puis, il y a la vie des enfants. Quelqu'un qui va venir sur Clermont-Ferrand, il n'y aura pas trop de problèmes parce qu'on a de très bonnes écoles, un très bon CHU et tout, mais une fois qu'on s'éloigne de Clermont, qu'on est à 60 kilomètres de Clermont, on n'a pas les mêmes offres. Pour attirer les cadres, ce qui peut être un peu complexe, c'est qu'il faut un accompagnement pour toute la famille. 👍

PME du secteur médico-social, Clermont-Ferrand

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

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES



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 de l'Auvergne-Rhône-Alpes 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.

Diversification des pratiques de recrutement

Une attention forte doit être portée à la professionnalisation des pratiques de recrutement, c'est-à-dire à la mise en place d'un processus cadré et lisible pour tous, y compris les candidats. Il s'agit en particulier d'être clair en interne comme en externe sur le nombre d'entretiens envisagés et sur les acteurs de l'entreprise impliqués dans cette démarche : cadres de la fonction RH uniquement ou managers opérationnels également. La durée du processus de recrutement et la date de la prise de poste doivent également être correctement identifiées en amont de la publication d'une offre. L'enjeu est ici de pouvoir se montrer transparent et clair sur ses besoins et sur ses intentions.

« On travaille beaucoup avec nos réseaux et ça c'est l'avantage pour le coup d'être dans des petits départements très ruraux où tout le monde se connaît et ça fonctionne quand même relativement bien en termes de réseaux. »

*PME du secteur médico-social,
Clermont-Ferrand*

Dans cette optique, le développement de l'expérience candidat est un vecteur important pour donner de la visibilité, pour établir un contact personnalisé ou encore pour mobiliser les salariés de l'entreprise afin qu'ils interagissent directement avec les candidats.

Renforcement de la marque et de la promesse employeur

Pour se démarquer dans un environnement souvent concurrentiel, les entreprises doivent investir sur leur marque employeur, et tout particulièrement lorsqu'elles sont de petite taille. Comme le font déjà certaines entreprises, il peut s'agir de valoriser ce qui fonde leur ADN et leurs valeurs. Dans les secteurs à forte intensité technologique, il peut s'agir aussi de communiquer sur les capacités d'innovation de l'entreprise. L'existence de « label R&D » peut par exemple être mentionnée dans les offres d'emploi pour déclencher plus de candidatures, ce que font déjà certains recruteurs. Dans l'industrie, la qualité des produits fabriqués et le « made in France » peuvent aussi être mis en avant. De manière globale, des actions sont parfois

menées pour valoriser la qualité de vie au travail. Elles pourraient être déployées plus largement au même titre que les autres, selon la capacité des entreprises.

« J'ai demandé à la directrice de site, tu mettrais quoi toi en avant, pour attirer un candidat ? Et elle m'a dit par exemple qu'ils font énormément de projets associatifs au sein de la structure même : ils vont courir ensemble, ils ont mis aussi en place tout un système pour préserver la biodiversité du site : tout le monde a été impliqué. »

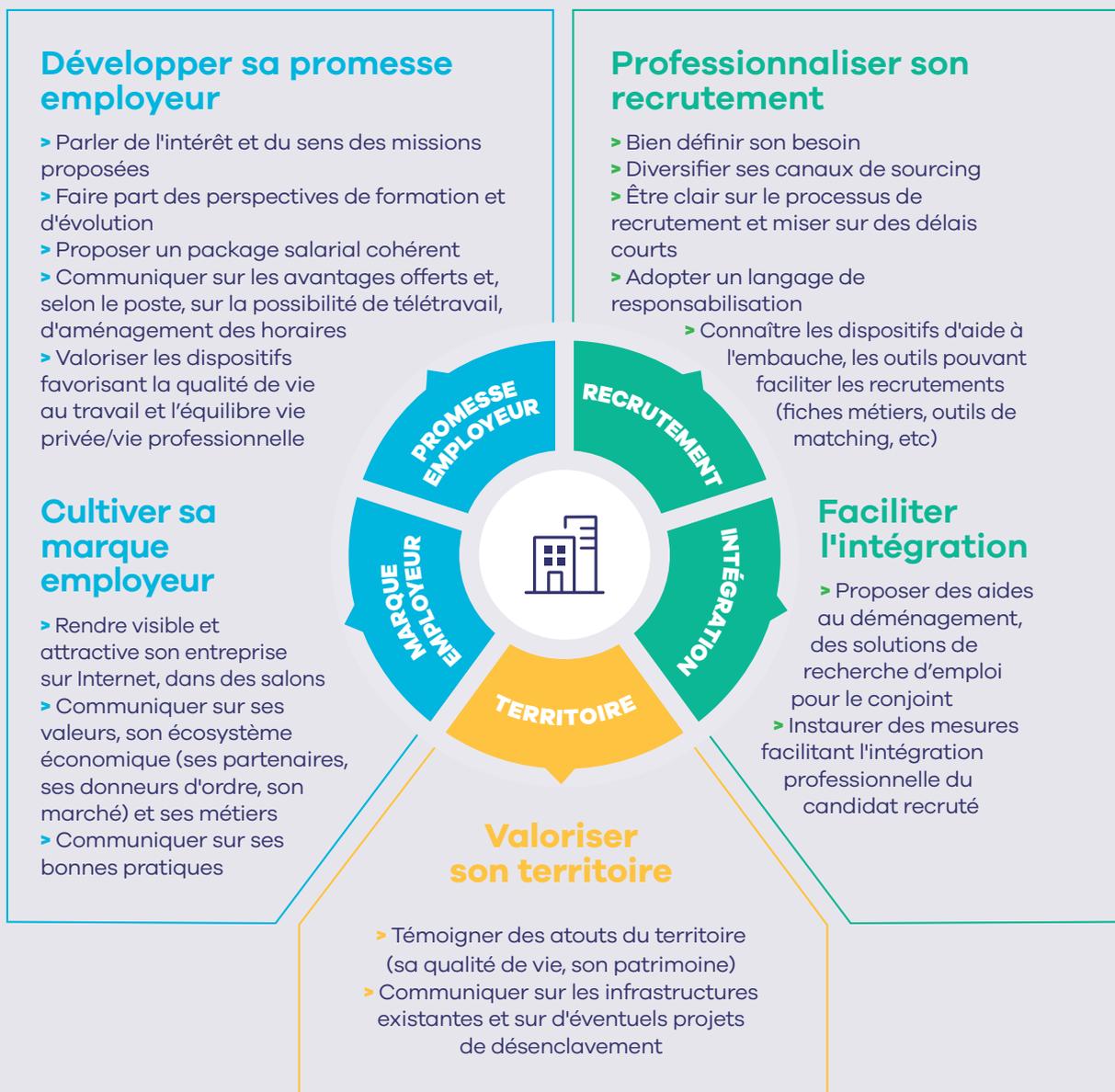
Grande entreprise de l'industrie pharmaceutique, Lyon

Valorisation des territoires

L'entreprise gagne à se muer en ambassadrice de son territoire. Au-delà du poste et des conditions d'emploi proposés, elle peut mettre en exergue les atouts locaux, de concert avec les acteurs institutionnels. En effet, ceux-ci jouent un rôle central pour développer des actions de marketing territo-

rial. La mise en place de dispositifs concrets à destination des cadres arrivants (faciliter l'accès au logement, proposer des aides au déplacement, faciliter la recherche d'emploi du conjoint...) peut également jouer en faveur de l'entreprise qui recrute.

5 leviers pour optimiser son attractivité



L'Apec en Auvergne-Rhône-Alpes



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

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

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

Repères bibliographiques

Contrat de plan État-région et schémas régionaux

- > Contrat cadre du contrat de plan État-région Auvergne-Rhône-Alpes 2021-2027, octobre 2020.
- > Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI), février 2017.
- > Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII), décembre 2016.

Banque de France

- > Tendances régionales, Auvergne-Rhône-Alpes – sur la conjoncture économique (mensuel).

Caisse nationale du réseau des Urssaf

- > Publications sur l'économie d'Auvergne et publications sur l'économie de Rhône-Alpes (emploi, effectifs salariés, intentions d'embauche...) essentiellement conjoncturelle (pluriannuel).

CCI Auvergne-Rhône-Alpes

- > Connaître l'Auvergne-Rhône-Alpes.

DataRef – La base de données socio-économiques – Les Carif-Oref

- > Cartographies de données socio-économiques.

DREETS Auvergne-Rhône-Alpes (Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités)

- > Tableau de bord de l'activité partielle 2021.

Insee

- > Bilan économique 2020 d'Auvergne-Rhône-Alpes, juillet 2021.
- > L'essentiel sur... l'Auvergne-Rhône-Alpes, avril 2021.
- > Tableau de bord de la conjoncture : Auvergne-Rhône-Alpes, juillet 2021.
- > Note de conjoncture régionale : l'emploi progresse, l'économie reste perturbée, juillet 2021.
- > Premier trimestre 2021, l'esquisse d'une reprise économique, juillet 2021.

Pôle emploi – L'Observatoire de Pôle emploi en Auvergne-Rhône-Alpes

- > L'enquête Besoins en main-d'œuvre (BMO) – Auvergne-Rhône-Alpes, mai 2021.

Apec

- > Prévisions Apec 2021 : un redémarrage progressif des recrutements de cadres, mai 2021.
- > Les offres publiées sur apec.fr dans la région Auvergne-Rhône-Alpes, 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 > 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 978-2-7336-1264-4

Novembre 2021

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

Directeur de la DDE : Pierre Lamblin

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron

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

Veille documentaire : Carole Rogel

Maquette : Artlequin.fr - Ludovic Bouliol

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212

Service gratuits + prix d'un appel

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

*prix d'un appel local

© Apec. Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} 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 constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).