



Attractivité des entreprises et emplois cadres en Bourgogne-Franche-Comté

■ En 2020, un tissu économique régional à forte dominante industrielle et marqué par la crise économique née de la pandémie

Première région rurale de France, la Bourgogne-Franche-Comté se caractérise par une sphère productive très dense symbolisée par la présence d'un fleuron français de l'industrie automobile. Les cadres se polarisent dans les zones d'emploi de Dijon et de Belfort-Montbéliard-Héricourt qui rassemblent 40 % de l'emploi cadre. Si la récession née de la crise sanitaire n'a pas épargné la région, la situation économique est en voie d'amélioration en 2021. Subsistent, toutefois, de nombreuses incertitudes liées à la pandémie.

■ Les entreprises de la région sont confrontées à des difficultés de recrutement 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 la production industrielle. Par ailleurs, les entreprises et plus particulièrement les PME situées dans des espaces ruraux excentrés ou mal desservis peinent à attirer les candidats et à retenir les cadres qui y travaillent. Elles ont du mal à rivaliser avec les salaires proposés dans les grandes aires urbaines limitrophes, notamment franciliennes ou rhônalpines, où sont implantées de nombreux sièges sociaux et grandes entreprises aux conditions de rémunération plus favorables.

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

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

- Le premier d'entre eux concerne **la professionnalisation de leurs pratiques**. Elle vise à plus de transparence pour *in fine* instaurer un rapport de confiance avec les candidats.
- Le renforcement de **la marque et de la promesse employeur**, 2^e 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 certains métiers recherchés

16

Zoom sur les territoires les moins urbanisés

ENJEUX POUR L'ATTRACTIVITÉ DES ENTREPRISES

20

Pistes d'action pour les entreprises

Méthodologie

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

Une approche quantitative reposant sur l'exploitation de données de l'Apec (enquête annuelle 2021 de recrutements de cadres du privé auprès de 8 000 établissements dont 415 en Bourgogne-Franche-Comté, exhaustivité des offres d'emploi cadre publiées sur [apec.fr](https://www.apec.fr) en Bourgogne-Franche-Comté entre le 3^e trimestre 2019 et le 3^e trimestre 2021), de Pôle emploi (enquête Besoins en main-d'œuvre 2021) et de l'Insee (données issues de la déclaration sociale nominative 2018 et données conjoncturelles).

Une phase qualitative lors de laquelle 160 personnes ont été interrogées dans toutes les régions françaises dont 14 en Bourgogne-Franche-Comté. Ce sont des consultants d'entreprise de l'Apec et des personnes en charge du recrutement pour leur entreprise qui ont été consultés. Cette phase d'interrogation a été complétée d'un échange avec C2RP, le Carif-Oref de Bourgogne-Franche-Comté. Celui-ci nous a permis de recueillir des données complémentaires sur le tissu économique et les besoins en compétences dans la région.



Le mot de l'Apec en région

Jacky Descoursières

Président du comité paritaire
régional

Dominique Doussot

Déléguée régionale

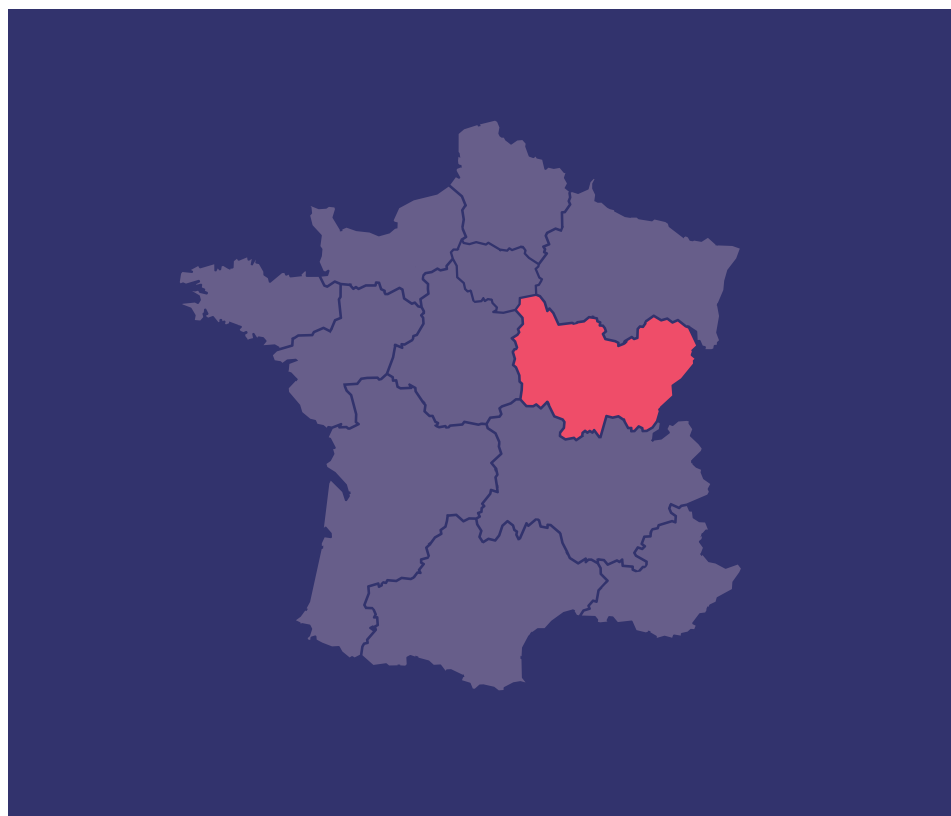


La Bourgogne-Franche-Comté a été particulièrement impactée par la crise sanitaire et économique, avec un volume de recrutements de cadres qui a fortement chuté. Une amélioration se profile cependant, sans pour autant apporter de garantie sur la capacité de notre région à renouer de manière immédiate avec son niveau d'avant-crise.

Toutefois, malgré cette reprise, les difficultés de recrutement rencontrées par nos entreprises persistent. En dépit de ses atouts, la Bourgogne-Franche-Comté peine à être attractive pour les cadres, en lien notamment avec ses spécificités sectorielles et des activités à faible taux d'encadrement. Les opportunités d'emploi, les perspectives d'évolution professionnelle ou encore les niveaux de rémunération pratiqués ne sont pas des leviers très actifs. L'ensemble des secteurs d'activité et de nombreux métiers est concerné. Ces difficultés sont dans notre région d'autant plus exacerbées, que la ruralité impose ses contraintes, notamment en termes de temps de trajet domicile-travail.

Nos centres Apec en Bourgogne-Franche-Comté 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 doit nous amener à aller plus loin, en particulier sur les sujets de la marque employeur et de la valorisation de nos territoires. 👍👍

BOURGOGNE- FRANCHE-COMTÉ



01

Spécificités économiques
et emplois cadres

Structure de l'emploi cadre

Un tissu économique marqué par l'industrie et adossé à des territoires aux dynamiques démographiques contrastées

La Bourgogne-Franche-Comté se caractérise par une évolution démographique stable dans son ensemble. Son solde naturel est à l'équilibre, même si des variations existent entre départements. La différence entre le nombre de naissances et le nombre de décès est ainsi positive dans le Doubs, la Côte-d'Or, la Haute-Saône et le Territoire de Belfort, mais négative partout ailleurs. Le solde migratoire apporte une faible contribution et seuls la Côte-d'Or, le Jura et la Saône-et-Loire peuvent se prévaloir d'une certaine attractivité, avec un nombre d'entrées supérieur à celui des départs. Enfin, le vieillissement de la population est plus prononcé en Bourgogne-Franche-Comté que pour l'ensemble de l'Hexagone.

Cette composante démographique a un impact et explique un PIB par habitant plus faible que dans d'autres régions. Aussi, la région se caractérise par l'importance de la ruralité (55 % de la population régionale réside dans une commune rurale), par la présence de nombreux retraités et par une économie à dominante présentielle avec des activités liées à la santé, au commerce de proximité, à la construction. Pourtant, la Bourgogne-Franche-Comté possède des atouts forts, avec notamment la présence du constructeur

automobile Stellantis (PSA Peugeot Citroën – Fiat Chrysler) sur le bassin de Belfort-Montbéliard-Héricourt irriguant tout un écosystème, avec aussi la présence du pôle de compétitivité « Pôle véhicule du Futur » porteur d'innovations. Par ailleurs, la région se caractérise historiquement par une forte spécialisation dans les domaines de la mécanique, de la métallurgie et des équipements électriques (Le Creusot-Montceau, Chalon-sur-Saône, Mâcon, Sens). Ces entreprises travaillent avec la filière automobile et avec l'industrie de l'énergie. Celle-ci est incarnée par la présence d'entreprises et de centres de recherche liés au Commissariat à l'énergie atomique de Valduc. De son côté, la chimie constitue une spécificité importante sur les territoires de Dole ou de Lons-le-Saunier. Il en est de même pour l'agroalimentaire qui est bien représenté sur les bassins d'Auxerre ou encore de Beaune. Située entre l'Île-de-France et Auvergne-Rhône-Alpes, la Bourgogne-Franche-Comté occupe une place de choix sur le plan de la logistique et du transport, attirant les grands acteurs du marché. Enfin, la région dispose aussi d'un patrimoine riche et varié, lui permettant d'afficher une vocation touristique dans certaines zones.

Les zones d'emploi de Dijon et Belfort-Montbéliard-Héricourt, places fortes de l'emploi cadre régional

L'économie régionale est polarisée sur deux zones d'emploi que sont Dijon pour la Bourgogne et Belfort-Montbéliard-Héricourt pour la Franche-Comté. Elles rassemblent respectivement 22 % et 18 % des cadres de la région. La zone de Besançon complète le trio de tête (12 %).

En lien avec la vocation industrielle de la région, les cadres travaillant dans la sphère productive sont surreprésentés (30 % contre

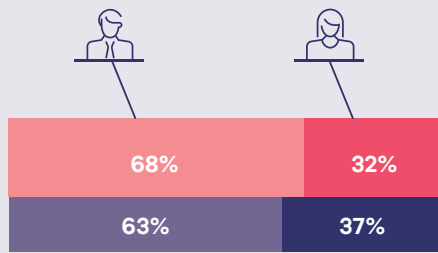
17 % au niveau national). À l'inverse, seulement 27 % des cadres régionaux sont en poste dans les services à forte valeur ajoutée (informatique, conseil, ingénierie) soit une proportion très en deçà de celle observée au niveau hexagonal (44 %). Cette sous-représentation dans les services à fort taux d'encadrement n'est pas sans conséquence sur la capacité de la région à attirer des cadres.

Le profil sociodémographique des cadres en Bourgogne-Franche-Comté est proche de la moyenne nationale

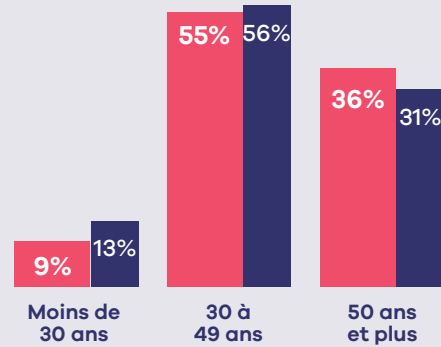
Nombre de cadres en Bourgogne-Franche-Comté : 110 400. Taux d'encadrement : 16 %

Source : Apec, 2021

Répartition des cadres en emploi par sexe



Répartition des cadres en emploi par âge

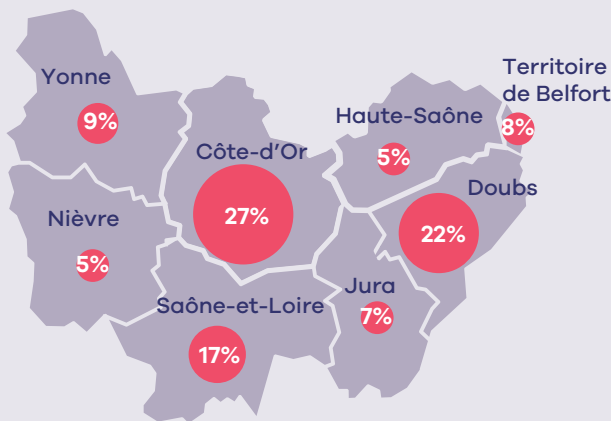


■ Bourgogne-Franche-Comté ■ France entière

Base : Cadres en emploi
Source : Insee, DSN 2018

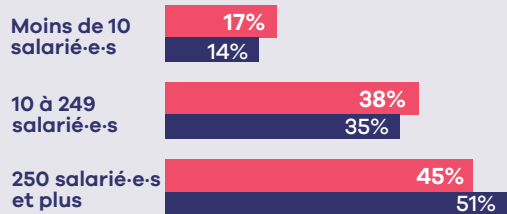
Les cadres de la région travaillent plus souvent qu'en moyenne nationale dans l'industrie

Répartition des emplois cadres par département

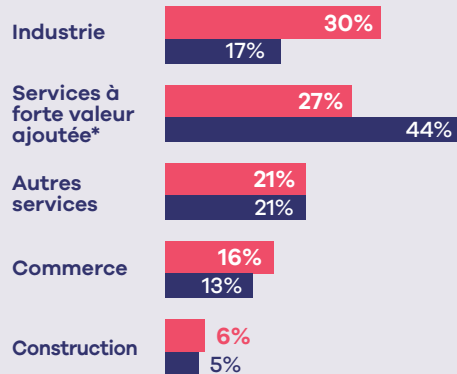


■ Bourgogne-Franche-Comté ■ France entière

Répartition par taille d'entreprise



Répartition par secteur d'activité



Base : Cadres en emploi
Source : Insee, DSN 2018

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

Effets de la crise sur l'emploi cadre

Une dynamique des recrutements brutalement interrompue

La récession économique qui a découlé de la crise sanitaire n'a pas épargné la Bourgogne-Franche-Comté. Tout comme la quasi-totalité des régions métropolitaines, la dynamique du marché de l'emploi cadre en région s'est brutalement interrompue en 2020 : les embauches de cadres ont ainsi reculé de 22 %, soit plus fortement qu'à l'échelle nationale (-19 %). Les réductions de voilure des recrutements de cadres dans la région ont concerné plusieurs secteurs qu'ils soient industriels (automobile, chimie, mécanique, etc.), du bâtiment, des services (santé et action sociale, ingénierie R&D, etc.) ou encore du commerce (distribution généraliste et spécialisée).

Dans ce contexte de crise, les entreprises ont privilégié les recrutements de cadres de 1 à 10 ans d'expérience (54 %) au détriment notamment des jeunes diplômés (15 % des embauches) qui, comme souvent, sont

affectés en période de récession. Les cadres spécialisés en études R&D, les cadres commerciaux et ceux de l'exploitation tertiaire ont été les principaux profils recrutés (respectivement 20, 19 et 15 % des embauches en CDI en 2020).

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 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 bourguignons et francs-comtois ont ainsi créé 860 postes de cadres en 2020, même si ce nombre est en recul par rapport à 2019 (1 700).

Une reprise économique sous contrainte

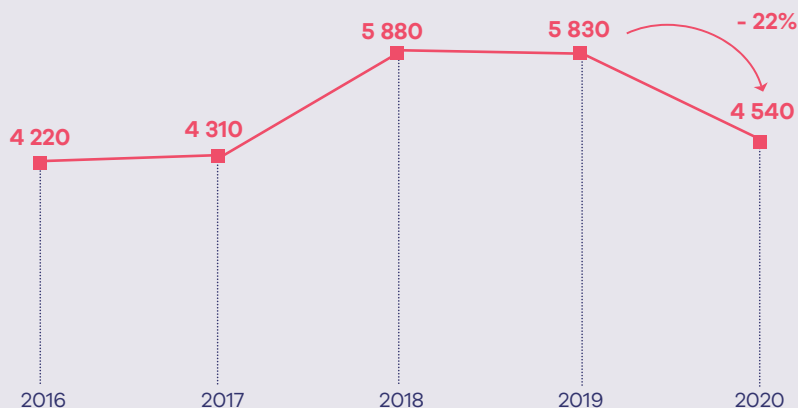
Le reflux de la pandémie et la levée des restrictions sanitaires laissent augurer un rebond économique assez conséquent. Sur le plan national, la croissance pourrait avoisiner les +6 % en 2021 selon les dernières prévisions de la Banque de France. En Bourgogne-Franche-Comté, l'économie devrait également tirer profit de cette embellie. Les entreprises devraient retrouver des niveaux d'activité conformes à la normale et une meilleure visibilité synonyme d'investissements. *In fine*, 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 apcc.fr. Elles progressent à un rythme proche de celui observé à l'échelle nationale (+53 % vs 55 % entre le T3 2020 et le T3 2021). Ce rebond concerne l'ensemble des secteurs d'activité, à commencer par le commerce. Toutefois, certains secteurs, notamment l'industrie, n'ont toujours pas retrouvé leur niveau d'offres d'avant-crise. Côté profils recherchés, les managers commerciaux ainsi que les cadres de la représentation commerciale et de la promotion des ventes sont fortement prisés. Dans les activités informatiques qui sont également en vogue, les développeurs sont aussi très recherchés.

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

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

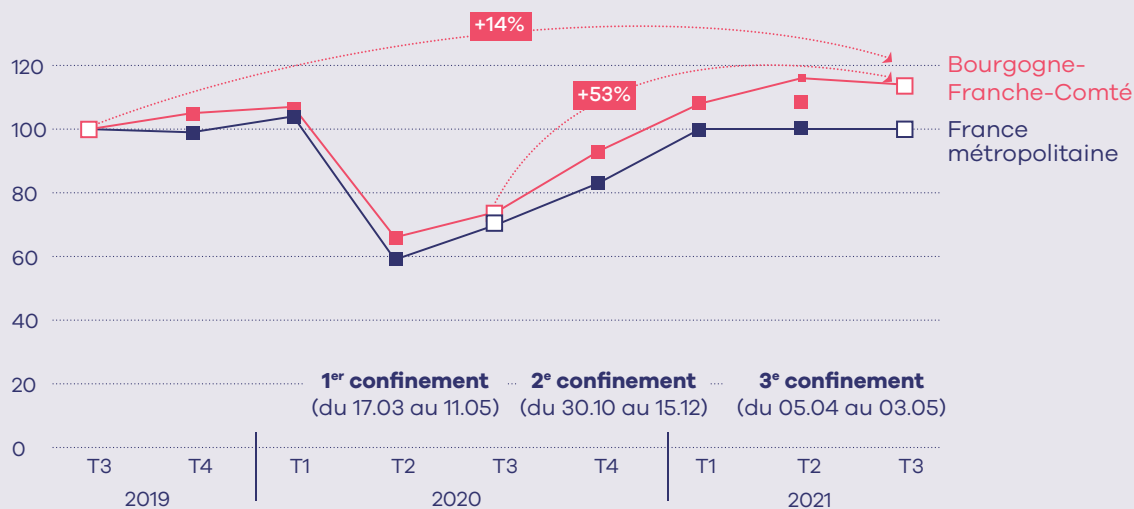


Source : Apec

Les opportunités d'emploi cadre ont particulièrement bien rebondi suite au choc du 1^{er} confinement en Bourgogne-Franche-Comté

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

Indice base 100 au T3 2019



en Bourgogne-Franche-Comté, le nombre d'offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr a augmenté de 53 % entre le T3 2020 et le T3 2021 et de 14 % entre le T3 2019 et le T3 2021.

Nombre d'offres d'emploi cadre par secteur

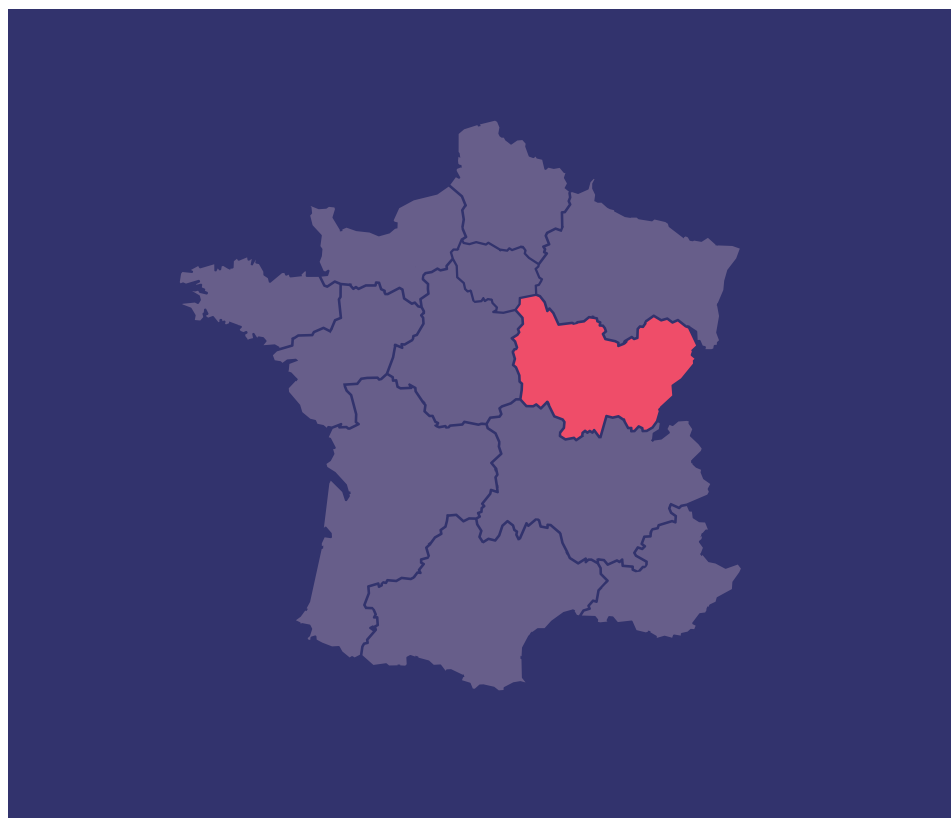
3 premiers trimestres de l'année

Secteur	Évolution 2020-2021 (T1+T2+T3)	Évolution 2019-2021 (T1+T2+T3)
Industrie	+29%	-23%
Commerce	+23%	-1%
Construction	+43%	+12%
Services à forte valeur ajoutée*	+26%	-1%
Autres services	+57%	+22%

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

Source : Apec

BOURGOGNE- FRANCHE-COMTÉ



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 et la contraction des recrutements de cadres. Cette période s'est accompagnée « mécaniquement » d'une réduction des difficultés de recrutement. Cependant, cette part reste élevée (37 %). Si la frilosité des cadres à changer d'emploi peut rendre les recrutements plus difficiles, d'autres éléments plus structurels y contribuent aussi.

Une région qui pâtit de sa situation géographique

Plusieurs départements de Bourgogne-Franche-Comté subissent l'attractivité des régions limitrophes. C'est le cas de l'Yonne, de la Saône-et-Loire et du Territoire de Belfort qui sont respectivement voisins de l'Île-de-France, du nord-est de la région Auvergne-Rhône-Alpes et de l'Alsace. Dans ces territoires voisins à forte densité économique, les opportunités d'emploi y sont plus nombreuses et les perspectives d'évolution professionnelle et salariale parfois plus favorables. Dans le même registre, la proximité de la Suisse représente une concurrence pour certaines entreprises franc-comtoises qui

peinent à attirer et à retenir les cadres à forts potentiels.

« Nous, en dehors du fait que dans le BTP les profils sont déjà difficiles à trouver, notre difficulté du côté de Sens c'est qu'on est coincé entre la région parisienne et la région dijonnaise. Et si certains veulent venir s'installer à Sens ou vers Sens, la question de l'emploi du conjoint se posera forcément, même si on prend en charge le déménagement. »

PME du BTP, multi-sites

Des caractéristiques économiques et territoriales qui sont sources de difficultés

En lien avec ses spécificités sectorielles et territoriales, la région compte proportionnellement moins de cadres que d'autres territoires disposant d'une grande métropole. Dès lors, lorsqu'une entreprise du secteur privé cherche à recruter une personne fortement qualifiée et/ou expérimentée, les compétences recherchées peuvent manquer localement. Ce déficit est accentué par le départ de jeunes diplômés bourguignons et francs-comtois cherchant à occuper des emplois dans d'autres régions plus denses économiquement. De plus, nombre de salariés de la région occupent un poste dans le tertiaire non-marchand (35 %¹), c'est-à-dire essentiellement dans la sphère publique². Le secteur public se caractérisant par de faibles opportunités de mobilité vers le secteur privé, la possibilité pour les entreprises d'y trouver les compétences dont elles ont besoin est donc restreinte.

La solution peut venir de cadres en provenance d'autres régions. Se posent alors des questions de différences salariales et d'emploi du conjoint, surtout dans les bassins présentant des caractéristiques sectorielles marquées ou à faible densité économique.

« En Franche-Comté, la difficulté c'est l'emploi pour le conjoint ou la conjointe. Comme on n'est pas suffisamment diversifié et qu'on est sur un berceau très industriel, si le conjoint ou la conjointe n'est pas sur ce secteur d'activité, il aura beaucoup de mal à rebondir professionnellement. La lueur d'espoir pourra venir du télétravail. Un couple pourra venir dans notre région quand l'un des deux pourra être 100 % en télétravail. »

Consultant Apec

¹ Tableau de bord de la conjoncture : Bourgogne-Franche-Comté, Insee, juillet 2021.

² Il s'agit essentiellement d'activités liées à la santé, à l'action sociale, à l'administration ou l'enseignement.

Les entreprises de la région connaissent des difficultés de recrutement, même celles situées sur des bassins attractifs

Extraits d'entretiens menés auprès de différents RH et consultants Apec de la région.

👍👍
La difficulté actuelle, en plus de la crise sanitaire, c'est qu'on veut des gens expérimentés, et ils ne veulent pas prendre le risque de bouger, d'aller dans une autre société, on n'a que des jeunes qui sortent des écoles, et ce ne sont pas les profils souhaités. 🗨️
TPE, services immobiliers, Dijon

👍👍
Besançon n'a pas la force d'attractivité de Dijon et elle a une vraie difficulté à attirer des cadres notamment les cadres en couple. 🗨️
Consultant Apec



👍👍
Le territoire de Belfort se fait un petit peu kidnapper par l'Alsace. Quand un cadre arrive sur le nord-est de la France, il a plutôt envie d'être en Alsace. 🗨️
Consultant Apec

👍👍
On a quelques candidats parisiens, mais c'est lié à la pandémie. On freine pour des questions de salaires car on ne peut pas s'aligner sur les salaires parisiens. Et l'on a du mal à faire déplacer des gens de loin, si au final ça ne nous convient pas. 🗨️
TPE, construction, Dijon

Tensions sur certains métiers recherchés

Des difficultés à recruter dans les métiers de l'informatique, de l'industrie et dans les métiers cadres de la sphère présentielle

Constat commun à l'ensemble des régions, de nombreuses entreprises de Bourgogne-Franche-Comté font part de tensions importantes pour recruter des cadres à forte expertise technique. Ceux de l'informatique ou de la recherche et développement, qui nécessitent des compétences spécifiques et pointues, sont particulièrement prisés et difficiles à recruter. Certaines entreprises et notamment les PME appartenant à des secteurs en déficit d'attractivité comme l'industrie lourde, l'agroalimentaire ou encore la construction rencontrent des difficultés prégnantes pour recruter les compétences cadres dont elles ont besoin.

« Certains métiers font moins rêver. Comme la fonderie qui est une activité bien représentée dans le Haut-Jura. »
Consultant Apec

« Dans les métiers que nous recherchons, on a un frein particulier : celui de la saleté. Rechercher un cadre pour travailler le béton, ce n'est pas comme recruter quelqu'un sur un métier high-tech. Il y a toujours très peu de candidats. »
TPE, Construction, Dijon

Ce manque d'attractivité concerne aussi les métiers de cadres de la sphère présentielle, comme ceux de l'hôtellerie et de la restauration qui font face à une certaine désaffection. Les exigences imposées notamment en termes de disponibilité ou de contraintes horaires peuvent freiner les vocations. Quant aux candidats déclarés, ils peuvent ne pas correspondre aux attentes des recruteurs qui exigent de nombreuses compétences (relation client, soft skills...). Cette problématique se pose aussi dans le commerce, notamment pour le recrutement de directeurs/responsables de magasin.

Les cadres avec de multiples compétences, difficiles à trouver et à fidéliser

Aujourd'hui, les entreprises qui recherchent un cadre attendent qu'il sache mobiliser plusieurs compétences, voire plusieurs domaines d'expertise. Les métiers de l'ingénierie d'affaires, des achats, de juristes par exemple, font appel à des savoirs qui dépassent le seul champ du commercial ou du droit. Ils nécessitent souvent la connaissance d'un univers professionnel, d'un secteur, adossé à une forte expérience.

« Nous, on avait cherché à recruter un acheteur, on a eu du mal à le trouver car on cherchait un profil confirmé avec l'expérience en industrie que l'on voulait. On a eu beaucoup de candi-

dats avec des profils très juniors, mais pour trouver des profils expérimentés on a vraiment eu du mal. Le problème, c'est de trouver la double compétence, déjà qu'il n'y a pas beaucoup d'acheteurs sur le marché, et en plus de trouver quelqu'un d'expérimenté. »
PME, métallurgie, Dijon

En outre, le risque exprimé par de nombreux recruteurs est de voir repartir très rapidement leurs collaborateurs pour de meilleures perspectives d'évolutions professionnelles et salariales. Les TPE et PME de la région se sentent particulièrement exposées.

En Bourgogne-Franche-Comté, les difficultés de recrutement de cadres sont exacerbées dans l'hôtellerie-restauration

Indice de difficulté des recrutements prévus en 2021 pour les 13 familles de métiers cadres qui concentrent le plus de projets de recrutement



Source : Pôle emploi, enquête BMO, 2021

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

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

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

> Ingénieur en développement .NET H/F Côte-d'Or – salaire à négocier

Descriptif du poste : Rédaction des spécifications fonctionnelles et techniques détaillées • Développement sous environnement .NET/C# et rédaction de la documentation des développements effectués • Recette applicative : conception et mise en place des tests unitaires afin de s'assurer de la qualité des livrables • Support technique et maintenance corrective et évolutive. **Profil recherché :** Bac +3 à Bac +5 • Solides connaissances en informatique, via une culture technologique de haut niveau • Compétences en .NET/C#, SharePoint • Maîtrise du langage Java JEE ainsi que l'environnement technique qu'il s'y rattache (Eclipse, architectures n-tiers, SQL, modélisation sous UML).

> Consultant ingénierie électrique H/F Ingénierie et études techniques – Territoire de Belfort – salaire à négocier

Descriptif du poste : Au sein d'une équipe cliente de l'industrie, vous serez amené à : Rédiger des spécifications techniques • Définir le dimensionnement des appareillages et câbles électriques • Établir des dossiers de fabrication : schémas électriques, notices de montages, consignes de réalisation • Établir et/ou modifier des nomenclatures • Rédiger des procédures d'essais. **Profil recherché :** Bac +5 en ingénierie électrique ou énergie • Expérience dans l'industrie notamment dans des bureaux d'études développant des composants électriques • Proactif • Adaptabilité • Excellent relationnel • Anglais professionnel • Esprit consultant.

> Maître d'hôtel H/F Hôtellerie-restauration – Yonne – 35 à 40 k€/an

Descriptif du poste : En étroite collaboration avec la direction et le chef de cuisine, vous organiserez et assurez les services du restaurant gastronomique de l'établissement. Votre rôle est de : Accueillir et fidéliser la clientèle • Conseiller les clients sur le choix des mets et des vins • Prendre les commandes • Orchestrer le travail des chefs de rangs • Participer activement au bon déroulement des services • Capacité à anticiper et gérer les plaintes clients • Garantir l'excellence du service • Former et superviser votre équipe. **Profil recherché :** Expérience confirmée de 3 ans minimum à un poste similaire dans un restaurant traditionnel haut de gamme – Personne de terrain • Sens du service et de l'accueil • Excellente présentation et dynamisme • Autonomie • Anglais courant • La connaissance approfondie en sommellerie est un plus.

Zoom sur les territoires les moins urbanisés

Des problématiques de localisation qui freinent les candidats

En Bourgogne-Franche-Comté, où de nombreux espaces ruraux côtoient des pôles urbains de petite taille, certaines entreprises peinent à recruter des candidats en lien avec leur situation géographique excentrée et des distances domicile-travail que cela impose. Le manque d'infrastructures (scolaires, hospitalières, de transports, de loisirs...), ainsi que les faibles possibilités d'évolution professionnelles qui sont proposées par les acteurs économiques de ces territoires sont également soulignées. Ce

constat concerne des villes peu connues et peu dynamiques économiquement, mais aussi des lieux très faiblement urbanisés mais réputés pour leur vocation touristique.

*« On est sur plus de 30 sites différents, et c'est sûr, on a moins de candidats à Vesoul. C'est rural et pauvre. On ne fait pas facilement 15 km dans le coin. »
Grande organisation associative, multi-sites*

Des bassins qui pourraient regagner en attractivité grâce à la crise

Depuis plusieurs années, les cadres sont de plus en plus nombreux à souhaiter un meilleur équilibre vie professionnelle/vie privée et avoir une meilleure qualité de vie. Si les mobilités géographiques des citoyens vers des zones rurales restent encore marginales, la crise sanitaire et les périodes de confinement successives ont ravivé ces aspirations. S'il est encore difficile d'en mesurer concrètement les effets, certaines entreprises constatent une certaine évolution notamment dans les espaces à très forte dominante rurale qui semblent répondre à ces envies profondes de changement. Aussi, les perspectives pour un couple qui souhaiterait quitter une grande agglomération pour se rapprocher de territoires faiblement urbanisés pourraient devenir plus favorables avec le développement du télétravail. Cette organisation du travail permet à celui qui ne trouve pas d'emploi sur place de continuer à rester dans son entreprise tout en exerçant son activité à distance.

Dans le même temps, certains acteurs économiques expriment une certaine réticence à recruter des cadres en provenance des grandes métropoles francilienne ou rhônalpine. Les recruteurs estiment, en effet, que la réalité du territoire et de ses contraintes peut rapidement désenchanter ces cadres néo-ruraux et les inciter à repartir. Leur crainte, généralement fondée sur des expériences vécues avant la crise, explique cette position.

*« Pour être honnête, toutes les personnes qui viennent d'Île-de-France, on n'y va pas. On prend soit quelqu'un du bassin, implanté avec sa famille, soit un jeune du bassin, ou quelqu'un qui connaît le bassin. On sait que c'est compliqué de rendre le secteur attractif, donc si j'ai un CV de quelqu'un qui vient de loin, je freine un peu, car je sais qu'il ne va pas rester. Ça s'est vu par le passé. »
PME, construction, Montceau-les-Mines*

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

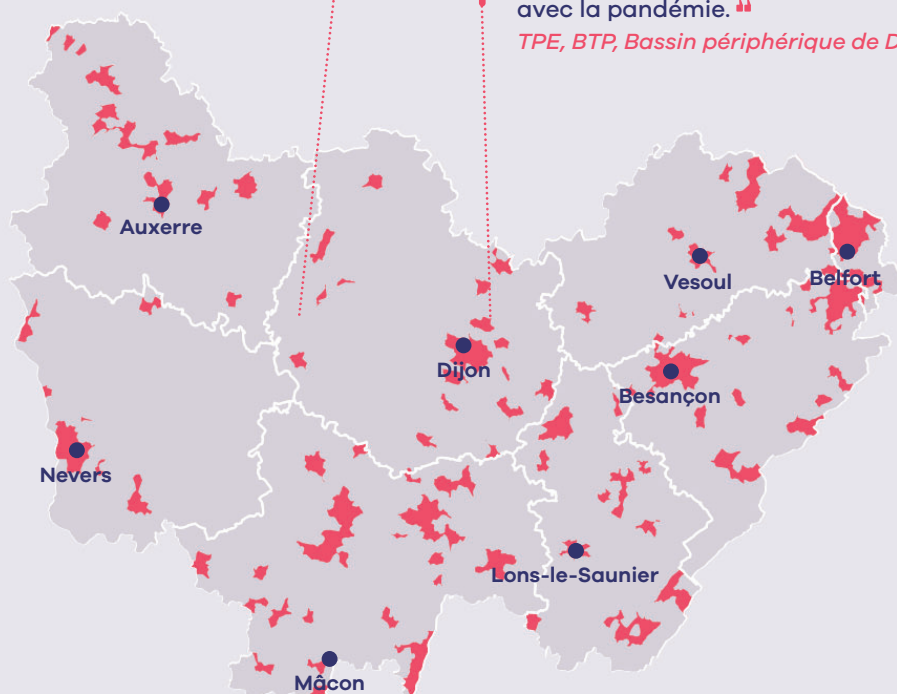
Communes urbaines et rurales de Bourgogne-Franche-Comté

👍👍
Nous nous sommes situés près de Semur-en-Auxois. Dijon est à une heure, puis on a aussi des problèmes au niveau de la rémunération, on est une PME et on ne peut pas forcément s'aligner sur les grosses entreprises du secteur. Et quand on arrive à capter des jeunes, on les forme puis ils partent à la concurrence pour de plus gros salaires 2-3 ans plus tard. 🗨️

TPE, bureau d'études, Montbard

👍👍
Dans notre secteur, on a eu des candidats qui viennent de Paris, voire un peu plus loin, des candidats qui souhaitent partir de Paris. Je pense que ça c'est quand même très récent avec la pandémie. 🗨️

TPE, BTP, Bassin périphérique de Dijon



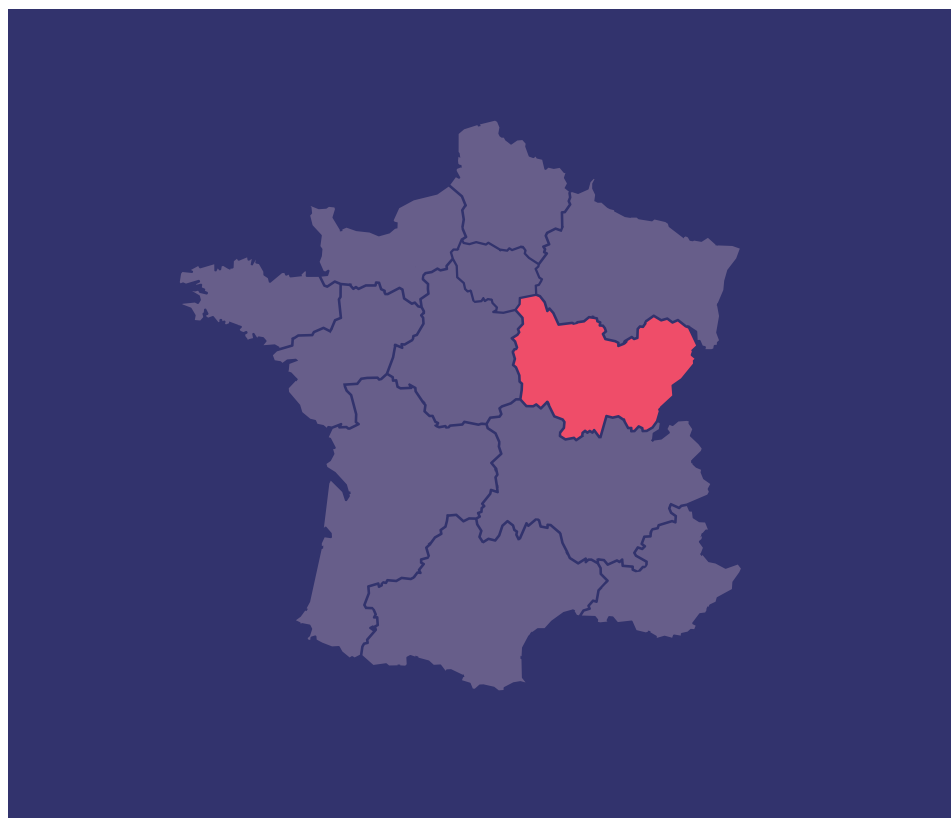
👍👍
Dans notre secteur, il y a une telle demande que les candidats entre une ville paumée et une grande ville, vont vite faire le choix. Moi, j'ai un site, pas très loin de Montceau-les-Mines, enfin à plus de 40 km tout de même. La ville n'arrive pas à attirer les familles. C'est sûr que quand on voit le temps pour y aller, quand quelqu'un arrive de l'extérieur, on se dit que c'est vraiment paumé. Donc ça, c'est une circonstance aggravante, en plus de la pénurie de profils de notre segment. Ça créé une équation catastrophique. 🗨️

PME, construction, Montceau-les-Mines

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

BOURGOGNE- FRANCHE-COMTÉ



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 Bourgogne-Franche-Comté et surmonter les difficultés qu'elles rencontrent pour recruter des cadres. En particulier, trois grands registres permettent de regrouper les bonnes pratiques rencontrées sur le terrain, pour alimenter la réflexion et l'action.

Professionnalisation des pratiques de recrutement et d'intégration

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 convient d'être clair en interne comme en externe sur le nombre d'entretiens à réaliser et sur les acteurs de l'entreprise impliqués dans cette démarche. La durée du processus de recrutement et la date de la prise de poste sont également des éléments importants à définir en amont de la diffusion d'une offre, l'enjeu étant de pouvoir se montrer transparent et clair sur ses besoins et sur ses intentions. La nécessité de redéfinir les contours du poste à pourvoir en cas de difficulté à recruter, tout comme la manière d'accueillir les nouveaux collaborateurs, doivent aussi être envisagés.

« Généralement, quand on publie une offre, c'est que le poste est à pourvoir maintenant, on peut rester en veille active car on reçoit des candidatures spontanées, mais on ne met pas d'énergie sur un recrutement si c'en est vraiment un. »

PME, construction, Beaune

« On propose aussi un parcours d'intégration aux nouveaux embauchés, pour découvrir tous les services et l'organisation de l'entreprise. »

PME, industrie, Saint-Claude

Renforcement de la marque et de la promesse employeur

Pour se démarquer dans un environnement concurrentiel, les entreprises ont tout à gagner à travailler leur marque employeur. Il peut s'agir, comme le font déjà certaines, de mettre en avant leurs valeurs et ce pour pallier un éventuel déficit d'attractivité territorial ou sectoriel. Il peut aussi s'agir de valoriser la qualité de vie au travail ou encore d'aviser les candidats sur les perspectives de formation, voire d'évolution dans l'entreprise lorsque celles-ci sont avérées.

« C'est difficile de valoriser la Haute-Saône. Alors on va valoriser l'associatif, l'accompagnement des personnes handicapées et les conditions de travail : il y a de la souplesse, beaucoup de congés. »

Grande organisation associative, Héricourt

Valorisation des territoires

Au-delà du poste et des conditions d'emploi proposés, l'entreprise 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 territorial.

trois autres de Franche-Comté, avec une communication globale qui va au-delà du "Made in Jura". Cela intègre une communication du département lui-même sur son attractivité. »

Consultant Apec

« Je suis en train de voir une scission entre le département du Jura et les

5 leviers pour optimiser son attractivité

Développer sa promesse employeur

- Parler de l'intérêt et du sens des missions proposées
- Faire part des perspectives de formation et d'évolution
- Proposer un package salarial cohérent
- Communiquer sur les avantages offerts et, selon le poste, sur la possibilité de télétravail, d'aménagement des horaires
- Valoriser les dispositifs favorisant la qualité de vie au travail et l'équilibre vie privée/vie professionnelle

Cultiver sa marque employeur

- Rendre visible et attractive son entreprise sur Internet, dans des salons
- Communiquer sur ses valeurs, son écosystème économique (ses partenaires, ses donneurs d'ordre, son marché) et ses métiers
- Communiquer sur ses bonnes pratiques

Professionaliser son recrutement

- Bien définir son besoin
- Diversifier ses canaux de sourcing
- Être clair sur le processus de recrutement et miser sur des délais courts
 - Adopter un langage de responsabilisation
 - Connaître les dispositifs d'aide à l'embauche, les outils pouvant faciliter les recrutements (fiches métiers, outils de matching...)

Faciliter l'intégration

- Proposer des aides au déménagement, des solutions de recherche d'emploi pour le conjoint
- Instaurer des mesures facilitant l'intégration professionnelle du candidat recruté

Valoriser son territoire

- Témoigner des atouts du territoire (sa qualité de vie, son patrimoine)
- Communiquer sur les infrastructures existantes et sur d'éventuels projets de désenclavement

L'Apec en Bourgogne-Franche-Comté



Les consultants et les consultantes de l'Apec en Bourgogne-Franche-Comté 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 Bourgogne-Franche-Comté 2021-2027, janvier 2021.
- > Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI), décembre 2020.
- > Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII), décembre 2018.

Banque de France

- > Tendances régionales, Bourgogne-Franche-Comté – sur la conjoncture économique.

Caisse nationale du réseau des Urssaf

- > Publications sur l'économie régionale (emploi, effectifs salariés, intentions d'embauche, etc.) essentiellement conjoncturelle (pluriannuel).

Conseil régional BFC

- > Decidata : base de données socio-économiques régionale.

DREETS Bourgogne-Franche-Comté (Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités)

- > Chiffres-clés, Note de conjoncture Emploi, Marché du travail.

Insee

- > Bilan économique 2020 – Bourgogne-Franche-Comté, juillet 2021. Insee Conjoncture, n° 27.
- > Stabilité de l'économie régionale entre le deuxième et le troisième confinement, – Note de conjoncture régionale, 1^{er} trimestre 2021, juillet 2021. Insee Conjoncture BFC.

- > Dossier complet – Région de Bourgogne-Franche-Comté – Chiffres détaillés, juin 2020.

- > L'essentiel sur... la Bourgogne-Franche-Comté – Chiffres-clés, avril 2021.

- > Bourgogne-Franche-Comté : première région rurale de France, avril 2021. Insee Flash BFC.

- > Bourgogne-Franche-Comté : des fragilités socio-économiques plus contenues qu'au niveau national, mars 2021. Insee Flash BFC.

- > Les aires d'attraction des villes en Bourgogne-Franche-Comté : des aires de petite taille et peu dynamiques démographiquement, novembre 2020. Insee Flash BFC, n° 111.

- > Emploi en Bourgogne-Franche-Comté, de grandes agglomérations dépendantes de la demande locale et de petits territoires spécialisés très exposés à la demande extérieure, octobre 2020. Insee Analyses BFC.

- > 21 zones d'emploi 2020 en Bourgogne-Franche-Comté, à l'économie spécialisée, diversifiée ou à dominante résidentielle, septembre 2020. Insee Analyses BFC.

- > La bande frontalière : un territoire lié à l'économie suisse, juin 2020. Insee Analyses BFC.

- > La Bourgogne-Franche-Comté bénéficie peu de sa proximité avec l'Île-de-France, mai 2020. Insee Analyses.

Pôle emploi - l'Observatoire de Pôle emploi de la Bourgogne-Franche-Comté

- > L'enquête Besoins en main-d'œuvre (BMO) – Bourgogne-Franche-Comté, mai 2021.

Apec

- > Prévisions Apec 2021 : Un redémarrage progressif des recrutements de cadres, mai 2021.
- > Les offres publiées sur apec.fr dans la région BFC, 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

ISSN 2681-2819 (COLLECTION RECRUTEMENT)

ISBN 978-2-7336-1272-9

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 : Erwan Audren, Valentine Henrard, Florence Kremer, Caroline Legrand, Sahondra Legrand, Christophe Lenzi, Camille Lévy, Marion Petit, Valérie Tartesse, Abd El Khadr

Veille documentaire : Carole Rogel

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 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).