



Attractivité des entreprises et emplois cadres en Bretagne

■ Forte de ses nombreux atouts, l'économie bretonne a bien résisté à la crise en 2020

La Bretagne bénéficie d'une forte attractivité qui s'appuie sur un tissu économique diversifié, la vitalité de l'emploi salarié et la présence de nombreux pôles urbains dynamiques, dont la métropole rennaise qui attire des cadres aussi bien en provenance des régions limitrophes que de l'Île-de-France. En 2020, l'économie régionale a été résiliente, avec notamment un volume d'embauches de cadres qui est demeuré stable.

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

À l'instar des grandes métropoles hexagonales, la capitale régionale et la métropole brestoise connaissent de fortes tensions, en particulier pour les métiers à forte expertise technique et plus particulièrement dans le champ de l'informatique et de la R&D. Pour les acteurs économiques situés dans le centre de la région ou dans des zones littorales éloignées des grands centres urbains, les difficultés de recrutement et le déficit d'attractivité sont exacerbés. Ils ne profitent pas autant que les autres de l'attractivité de la Bretagne pour les cadres extrarégionaux.

■ 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 plusieurs sources : l'Apec (enquête annuelle 2021 de recrutements de cadres auprès de 8 000 établissements dont 350 en Bretagne, exhaustivité des offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr en Bretagne 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 9 en Bretagne. Ce sont des consultants de l'Apec et des personnes en charge du recrutement pour leur entreprise qui ont été consultés. Cette phase d'interrogation a été complétée d'un échange avec le GIP Relation Emploi-Formation de Bretagne. Celui-ci nous a permis de recueillir des informations complémentaires sur le tissu économique régional.



Le mot de l'Apec en région

Catherine Maillard

Présidente du comité paritaire
régional

Olivier Maurin

Délégué régional



Le tissu économique breton a bien résisté à la crise sanitaire qui s'est muée en récession nationale en 2020. Les recrutements de cadres en Bretagne sont restés stables en 2020 alors qu'ils ont reculé dans toutes les autres régions. Dans un avenir proche, le marché de l'emploi cadre breton va reprendre toutes ses couleurs.

Toutefois, 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 le secteur du bâtiment, 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 Bretagne 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. 👍

BRETAGNE



01

Spécificités économiques
et emplois cadres

Structure de l'emploi cadre

Un tissu économique diversifié et adossé à des territoires contrastés

La Bretagne bénéficie d'une dynamique démographique soutenue et au long cours, en lien avec un solde migratoire nettement positif et un solde naturel neutre (différence entre naissances et décès). La vitalité de l'emploi salarié, portée par la croissance des activités tertiaires marchandes, et la qualité du cadre de vie font de la Bretagne une région attractive pour les actifs en provenance des régions limitrophes et de l'Île-de-France. La croissance de la population bretonne est surtout tirée par les zones d'emploi de Rennes et de Vannes ainsi que leurs territoires environnants (Vitré, Saint-Malo et Auray). Le littoral sud est plus dynamique que le littoral nord ou l'intérieur des terres. Ces constats illustrent l'hétérogénéité des territoires composant la région où des zones à dominante rurale et faiblement peuplées côtoient de nombreux pôles urbains dynamiques et une vaste façade littorale ayant un fort attrait touristique.

Cette vocation touristique est particulièrement prégnante dans les zones d'emploi de Saint-Malo, Dinan, Lannion, Vannes et Auray où les activités commerciales, d'hébergement et de restauration sont très présentes. D'autres zones d'emploi incarnent l'orientation économique de la Bretagne sur l'agriculture (Carhaix-Plouguer) et sur l'industrie agroalimentaire (Vitré, Lamballe-Armor, Ploërmel, Pontivy-Loudéac). La zone de Rennes, la plus importante économiquement, se démarque avec des activités liées aux activités informatiques dont la cybersécurité. Elle est suivie par celle de Brest, deuxième pôle économique de la région qui se caractérise par une double spécialisation sectorielle : le transport maritime et la fabrication de produits électriques et électroniques.

Rennes et Brest, places fortes de l'emploi cadre régional

La polarisation économique régionale sur la zone rennaise (1 emploi salarié régional sur 4¹) et la présence de services à forte valeur ajoutée et à fort taux d'encadrement (informatique, conseil, ingénierie) ont favorisé la concentration de l'emploi cadre dans la capitale régionale. La zone d'emploi rennaise concentre 40 % des 124 400 cadres régionaux du secteur privé et 50 % des offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr. Elle bénéficie d'une forte attractivité pour les cadres franciliens désireux de changer de cadre de vie, renforcée depuis la mise en service de la ligne LGV reliant Paris et Rennes en moins de deux heures. Dans le Finistère, la zone d'emploi de Brest

accueille 14 % des cadres régionaux. Les entreprises des zones littorales sud de Quimper, Lorient et Vannes représentent au global 19 % des cadres bretons en poste. À l'échelle régionale, si plus d'un tiers des cadres sont en poste dans les services à forte valeur ajoutée (39 %), cette proportion est en deçà de celle observée pour l'ensemble de la France (44 %). Cet écart souligne en creux les spécificités sectorielles régionales notamment dans l'industrie (19 % des cadres bretons contre 17 % au niveau national) et dans les autres services² (24 % contre 21 %), en lien avec la vocation touristique de la Bretagne.

¹ Insee, recensement de la population 2018.

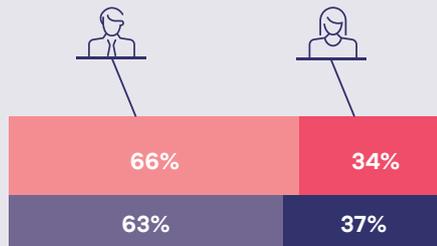
² Santé et action sociale, transports et logistique, services divers aux entreprises, formation initiale et continue, immobilier, organisations associatives, hôtellerie, restauration, loisirs.

Le profil sociodémographique des cadres de la Bretagne est proche de la moyenne nationale

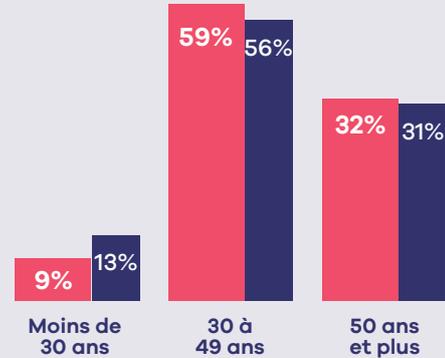
Nombre de cadres en Bretagne : 124 400. Taux d'encadrement : 15 %

Source : Apec, 2021

Répartition des cadres en emploi par sexe



Répartition des cadres en emploi par âge

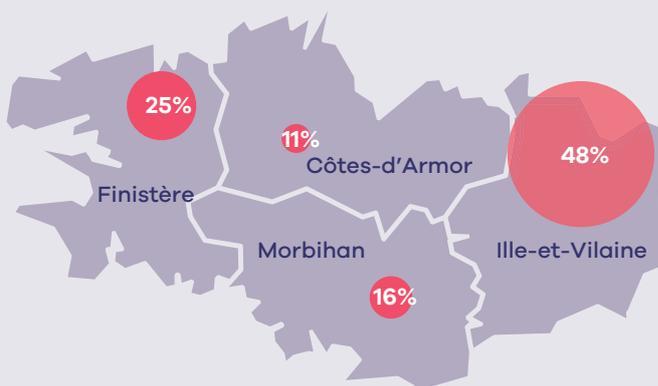


■ Bretagne ■ France entière

Base : Cadres en emploi
Source : Insee, DSN 2018

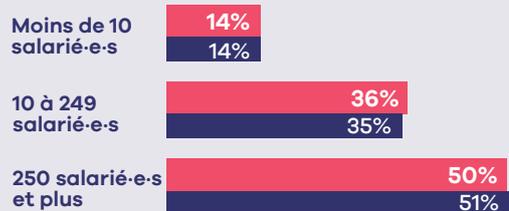
Les cadres de la région travaillent plus souvent qu'en moyenne nationale dans l'industrie

Répartition des emplois cadres par département

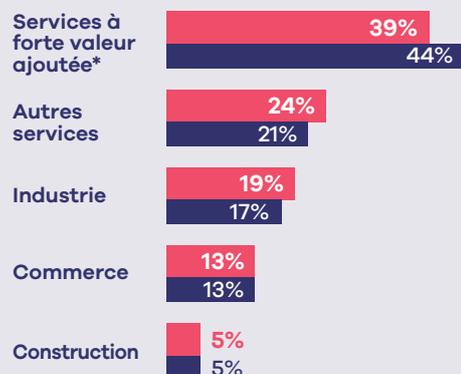


■ Bretagne ■ France entière

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

Un volume de recrutements stable en 2020

La crise sanitaire qui s'est muée en récession économique d'ampleur n'a pas épargné le territoire breton. Pour autant, l'économie régionale a été moins affectée par la crise que l'économie française³ et le marché de l'emploi cadre local a bien résisté. Les embauches de cadres sont globalement restées stables en 2020 (-0,5 %) alors qu'elles ont reculé dans toutes les autres régions (-19 % à l'échelle nationale). Certaines entreprises bretonnes de l'industrie et de la construction ont même augmenté leurs recrutements de cadres en 2020. Dans l'industrie agroalimentaire, les embauches sont toutefois restées stables. Dans les activités de services informatiques, où les taux d'encadrement sont élevés, les volumes de recrutements se sont maintenus.

En 2020, les entreprises ont recruté des cadres aux profils particulièrement diversifiés en termes d'expérience. Elles ont privilégié les

recrutements de cadres de 1 à 10 ans d'expérience (48 %), mais dans une moindre mesure qu'en 2019 (57 %). À l'inverse, les entreprises se sont davantage tournées vers les profils de cadres ayant plus de 10 ans d'expérience (31 % contre 27 %). Les profils recrutés ont concerné en premier lieu les cadres informaticiens (28 %), les cadres commerciaux (18 %) et les cadres spécialisés en études-R&D (17 %).

Dans le contexte de crise qui a marqué l'année 2020, l'emploi cadre est resté dynamique en Bretagne. Les acteurs économiques bretons ont en effet créé 2 850 postes de cadres soit autant qu'en 2019. Le marché a néanmoins perdu en fluidité. En effet, les sorties (démissions, licenciements et départs à la retraite) ont reculé. Certains cadres, par mesure de précaution, ont remis *sine die* leur projet de mobilité externe.

Une reprise économique sous contrainte

Le reflux de la pandémie et la levée des restrictions sanitaires laissent augurer un rebond économique assez conséquent. Sur le plan national, la croissance pourrait avoisiner les +6 % selon les dernières prévisions de la Banque de France⁴. L'économie bretonne devrait également tirer profit de cette embellie. Ainsi, les entreprises devraient retrouver des niveaux d'activité conformes à la normale et une meilleure visibilité, synonymes d'investissements. Par voie de conséquence, les recrutements de cadres sont repartis à la hausse dans la région.

Cette bonne orientation est déjà perceptible au niveau des offres d'emploi cadre régionales publiées sur apec.fr. Leur volume progresse à un rythme bien plus élevé qu'à

l'échelle nationale (+74 % 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 verve. Toutefois, certains secteurs, notamment l'industrie, n'ont toujours pas retrouvé leur niveau d'offres d'avant-crise. Côté profils recherchés, les recruteurs privilégient les métiers du développement informatique, de la comptabilité ou encore de la représentation commerciale et de la promotion des ventes.

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

³ Insee, Bilan économique 2020 de la Bretagne, juillet 2021.

⁴ Banque de France, *Projections macroéconomiques*, juin 2021.

Les recrutements de cadres sont restés quasi stables entre 2019 et 2020 dans la région

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

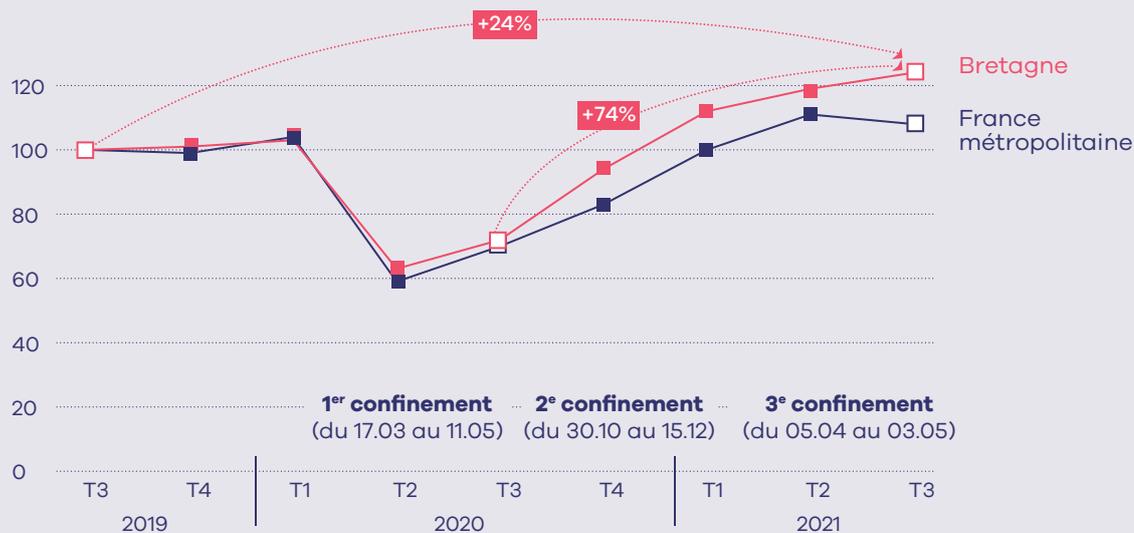


Source : Apec

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

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

Indice base 100 au T3 2019



en Bretagne, le nombre d'offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr a augmenté de 74 % entre le T3 2020 et le T3 2021 et de 24 % entre le T3 2019 et le T3 2021.

Nombre d'offres d'emploi cadre par secteur

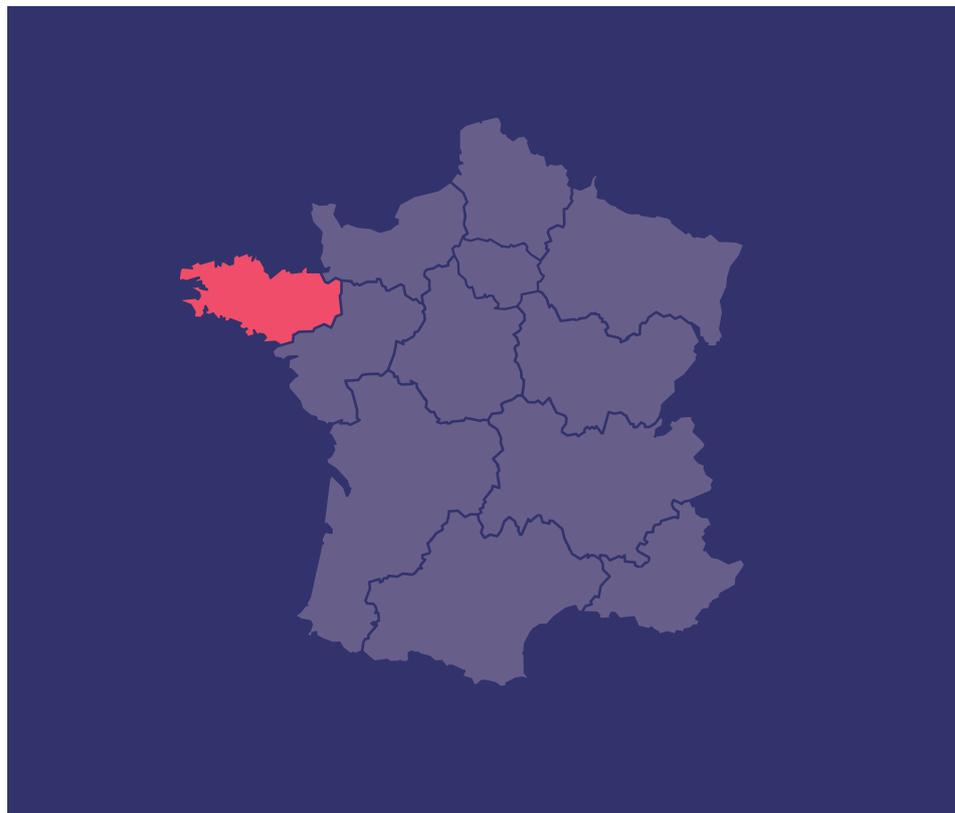
3 premiers trimestres de l'année

Secteur	Évolution 2020-2021 (T1+T2+T3)	Évolution 2019-2021 (T1+T2+T3)
Industrie	+29%	-12%
Commerce	+41%	+4%
Construction	+48%	+10%
Services à forte valeur ajoutée*	+47%	-9%
Autres services	+62%	+22%

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

Source : Apec

BRETAGNE



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 le ralentissement des recrutements de cadres. La stabilité des embauches s'est accompagnée « mécaniquement » d'une réduction des difficultés de recrutement. Pour autant, la proportion des entreprises connaissant des difficultés reste élevée (37 % des entreprises ayant recruté un cadre sur le plan national) avec des acteurs économiques confrontés à des difficultés structurelles d'origines diverses.

Des territoires de différentes natures plus ou moins attractifs pour les cadres extrarégionaux

La propension des entreprises à attirer des candidatures est altérée par leur localisation géographique, indépendamment des caractéristiques des postes de cadres qu'elles proposent. Recruter des cadres dans les zones rurales faiblement peuplées est bien plus délicat que dans les pôles urbains attractifs qui s'appuient sur un tissu économique dense et dynamique et situés, pour certains d'entre eux, à proximité du bord de mer. Dans les pôles urbains et sur le littoral, les entreprises peuvent compter sur des candidatures de cadres résidant dans d'autres territoires bretons ou dans d'autres régions alors que celles situées dans le centre de la Bretagne doivent composer avec le vivier des candidats locaux

qui peut être restreint et peu enclin à changer d'entreprise.

Les entreprises des deux métropoles bretonnes (Rennes et Brest) ne sont pas pour autant logées à la même enseigne. La position géographique de Rennes et la densité de son tissu économique lui confèrent un atout en matière d'attractivité qui favorise l'arrivée de cadres en provenance d'autres régions et notamment l'Île-de-France, qu'ils soient bretons d'origine ou non. La situation géographique de Brest, situé à l'extrême-ouest de l'Hexagone, pèse sur son attractivité et ne favorise pas l'arrivée de cadres extrarégionaux notamment ceux et celles n'ayant pas d'attaches dans la région.

Des difficultés à recruter des cadres dans les PME

Les nombreuses petites entreprises qui maillent le tissu économique breton rencontrent des difficultés de recrutement liées à leur taille, pouvant se cumuler à un déficit d'attractivité territoriale. Elles subissent en effet la concurrence des grandes entreprises et ne peuvent rivaliser sur le plan de la rémunération et des avantages offerts aux candidats (intéressement, participation, comité d'entreprise...). Ne bénéficiant pas de la même notoriété et de la même expo-

sition que les grands groupes, elles attirent moins de candidatures extrarégionales. Enfin, les moyens alloués aux ressources humaines dans ces petites structures sont moins importants. Les personnes en charge des recrutements doivent être très polyvalentes et mener à bien les embauches sans la palette d'outils (*jobboard*, outils de *multi-posting*...) dont disposent les recruteurs des grands groupes.

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

👍👍
On a 23 agences dans le Finistère. Autant sur Brest, Quimper, ça peut être facile de recruter un cadre, autant sur Carhaix ou des petites villes ça peut être compliqué. 🗨️

Grande entreprise de services aux entreprises



👍👍
Il est difficile d'attirer les candidats jusqu'à Brest, ces derniers s'arrêtent à Rennes et Nantes. 🗨️

Consultant Apec

👍👍
Si l'entreprise est connue en dehors de la région et si elle fait du B to C, elle attire plus. Sinon, si ce sont des métiers très spécifiques, ce n'est pas là qu'on va attirer les jeunes : ils ne vont pas connaître, ils ne vont pas se dire c'est toujours là que j'ai voulu travailler. On n'a pas les mêmes leviers d'attractivité que des jeunes boîtes ou des grosses entreprises très connues. Dans une petite structure, surtout en province, il y a plein de facteurs qui ne font pas rayonner la marque et ça intéresse moins que quand c'est un gros groupe ou une petite start-up qui a une culture d'entreprise forte avec des annonces hyper punchy. 🗨️

PME des biotechnologies, Rennes

Tensions sur certains métiers recherchés

Des difficultés majeures à recruter des cadres en informatique et en R&D

Comme pour les autres régions, les entreprises bretonnes font part de tensions importantes lorsqu'il s'agit de recruter des cadres à forte expertise technique. Ceux œuvrant dans le champ du numérique et de l'ingénierie R&D, secteurs très dynamiques et nécessitant des compétences spécifiques et pointues, sont particulièrement prisés et difficiles à recruter notamment sur les profils de développeurs informatiques. Les entreprises relèvent aussi la rareté des compétences en cybersécurité.

« Nous rencontrons des difficultés pour tous les types de postes liés à l'informatique. Les candidats sont concentrés en région parisienne. Nous recevons des candidatures venant d'Afrique du Nord. Il y a de très bons profils mais cela représente un coût financier de les faire venir. »

PME du commerce de gros, Loudéac

Les métiers de l'expertise-comptable et de la paie peinent également à attirer des candidats. Dans ces métiers, les tensions se sont accentuées depuis quelques années.

« Chez des experts-comptables il y a du management, il y a de la comptabilité, il y a les relations-clientèles, c'est vraiment un métier particulier qui n'existe pas, à part chez les concurrents ou alors on fait venir des personnes issues des métiers bancaires. Le dernier, on a mis un an et demi à le recruter »

Grande entreprise de services comptables, Brest

D'autres secteurs, comme la banque et les assurances, sont aussi confrontés à des tensions. Dans les secteurs de l'agroalimentaire et du bâtiment, qui peuvent souffrir d'un déficit d'image, les recruteurs peinent à trouver les compétences cadres locales dont ils ont besoin.

De fortes exigences et contraintes du côté des entreprises

Face à ces tensions qui perdurent, certaines entreprises ont des difficultés à faire évoluer leurs pratiques de recrutement et maintiennent leurs exigences sur le profil des candidats. Elles prennent ainsi peu de risques dans les profils recherchés en privilégiant des candidats expérimentés et pouvant se prévaloir d'un vécu professionnel quasi identique à ce qu'elles recherchent. Dans un contexte où les cadres se montrent peu enclins à changer d'entreprise, ces pratiques limitent drastiquement le vivier des candidats potentiels.

« Tout ce qui est profil un peu atypique, on veut le mouton à cinq pattes, c'est sûr. Pour des besoins particuliers liés à notre métier, c'est difficile. Sur des métiers un peu plus définis, bornés, qu'on retrouve dans toutes les entreprises, c'est plus simple de recruter. »

PME de la métallurgie, Rennes

Les recruteurs doivent également composer avec des fonctionnements internes qui ne font, dans certains cas, qu'accroître les difficultés : besoins en compétences qui ne sont pas suffisamment anticipés, manque d'échanges entre les managers et les recruteurs concernant la définition des profils recherchés, etc.

« Dans mon ancienne structure, la définition du besoin était essentiellement faite au niveau des managers. Aujourd'hui, j'ai plus de latitude sur la définition du besoin et j'essaie toujours de recentrer en gardant en tête la complexité de trouver tel ou tel profil, en essayant de prioriser les compétences dont on a vraiment, réellement, besoin, et de se dire finalement, nous qu'est-ce qu'on peut lui apprendre, ce sur quoi on peut le former. Et c'est vrai qu'en ayant cette possibilité d'influer à ce point-là sur la définition du besoin, on simplifie déjà beaucoup la tâche. »

PME des biotechnologies, Rennes

Les recrutements des ingénieurs et cadres du commerce, du BTP ou de la R&D informatique anticipés comme difficiles en 2021 en Bretagne

Indice de difficulté des recrutements prévus en 2021 pour les 14 familles de métiers cadres qui concentrent le plus de projets de recrutement



Source : Pôle emploi, enquête BMO, 2021

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

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

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

> **Ingénieur commercial B to B région ouest H/F**
Secteur de l'énergie – Ille-et-Vilaine – salaire à négocier

Descriptif du poste : Postes basés dans 3 régions : Bretagne, Île-de-France, nord de la France • Vous assurez le développement commercial de la région qui vous sera attribuée • Vous menez des actions de prospection • Vous effectuez les rendez-vous planifiés et qualifiés par notre CRC • Vous serez en relation avec des interlocuteurs de haut niveau : direction générale, direction achats... **Profil recherché :** Expérience commerciale de terrain de 5 ans minimum, idéalement dans la vente de services • Une connaissance du marché de l'électricité et du gaz naturel serait un plus mais pas obligatoire.

> **Pentester/Ingénieur cybersécurité H/F**
Informatique – Finistère – salaire à négocier

Descriptif du poste : Vos missions seront : Pentests WAN/LAN, sécurité physique, R&D (CVEs, Tooling), sensibilisation & phishing (... et même des campagnes d'hameçonnage), Hardware & IOT infosec. **Profil recherché :** Un passionné qui aime le travail d'équipe et la relation avec les clients mais surtout avide de chasses aux failles de sécurité (Root Me est-il votre ami ?) ! Vous maîtrisez notamment les techniques d'audit de sécurité et la gestion des incidents de sécurité et vous aimez accompagner les clients/utilisateurs dans leur projet.

> **Chef de projet travaux neufs H/F**
Ingénierie – Ille-et-Vilaine – 35 à 50 k€/an

Descriptif du poste : Vous aurez la responsabilité de coordonner le projet d'implantation de nouveaux équipements, de la phase études à la phase mise en service • Phase études : APS/APD : finalisation des cahiers des charges ; consultation des fournisseurs et autres sous-traitants ; suivi de commande ; rédaction du cahier des charges techniques (concept, documentation, procédure de déploiement) • Gestion de projet : être garant du planning, du budget ainsi que de la qualité du projet ; piloter de manière transversale des parties prenantes (internes et externes) ; suivi de la réception des équipements ; réalisation des travaux ; supervision des phases de qualification ; mise en service. **Profil recherché :** Ingénieur de formation, vous justifiez d'une première expérience significative dans la gestion de projet industriel agroalimentaire aussi bien sur du bâtiment que sur du process • Vous justifiez au minimum de 2 années d'expériences significatives sur des projets similaires.

Zoom sur les territoires les moins urbanisés

Des territoires en déficit d'attractivité

Les entreprises implantées à distance des grands centres urbains (par exemple la zone d'emploi de Lannion sur le littoral nord, celles de Carhaix-Plouguer, Pontivy-Loudéac et Guingamp situées dans le centre de la région) connaissent des difficultés de recrutement de cadres de nature similaire à celles rencontrées par les entreprises présentes dans des tissus économiques denses (métiers cadres en tension, double compétence recherchée, métiers et secteurs peu attractifs, déficit d'image de l'entreprise...). Mais pour les premières, les difficultés sont d'une intensité exacerbée.

Les entreprises des territoires en déficit d'attractivité peinent en effet à attirer les cadres résidant dans d'autres territoires bretons ainsi que ceux d'autres régions et aspirant à s'installer en Bretagne. Les premiers peuvent être découragés par les temps de trajet domicile-travail chronophages alors que les seconds vont être attirés par les entreprises des centres urbains proposant des salaires plus attractifs et des possibilités plus élevées en termes d'évolution au sein de l'entreprise. Dans ces zones économiques à faible densité, les tensions sont accentuées notamment pour les métiers à forte dimension technique.

Des cadres difficiles à attirer et à retenir malgré un cadre de vie recherché

Les territoires éloignés des centres urbains ont bien évidemment des atouts à faire valoir liés notamment à une qualité de vie indéniable et prisée par de nombreux cadres. Il n'en demeure pas moins que la faible densité économique est préjudiciable aux entreprises qui y sont implantées. Pouvoir y attirer et retenir des cadres peut s'avérer difficile. D'une part, ces derniers peuvent être en attente de services (santé, formation, culture...) comparables à ceux qu'ils trouvaient en milieu urbain, et d'autre part ils ne peuvent pas toujours envisager avec sérénité leur évolution professionnelle du fait de la taille du tissu économique local. Le marché du travail s'avère par ailleurs peu propice à l'insertion des jeunes diplômé-e-s du supérieur. D'une manière générale, ces territoires éloignés des métropoles connaissent des

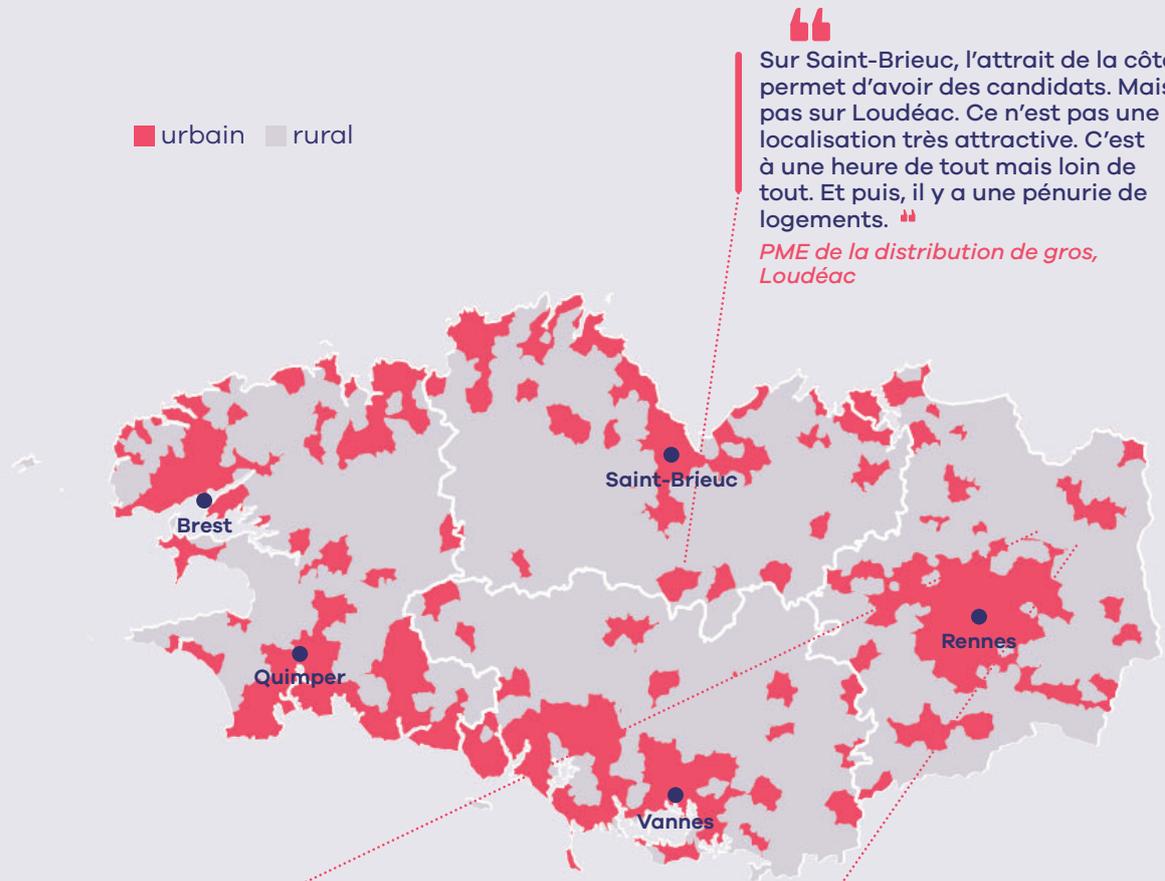
difficultés particulièrement marquées pour attirer les profils cadres qu'ils soient débutants ou plus expérimentés.

L'accès au logement constitue également un frein à l'accueil des cadres sur ces territoires. L'offre de logement peut être limitée en termes de taille (manque de logements pour les familles) et le coût de l'immobilier dans les territoires à vocation touristique peut s'avérer rédhibitoire lors de la finalisation d'un recrutement. L'emploi d'un conjoint peut également être problématique et constituer une contrainte supplémentaire. La généralisation en cours du télétravail pourrait toutefois rebattre les cartes et faire évoluer à moyen terme les comportements de certains recruteurs et cadres.

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

Communes urbaines et rurales en Bretagne

■ urbain ■ rural



Sur Saint-Brieuc, l'attrait de la côte permet d'avoir des candidats. Mais pas sur Loudéac. Ce n'est pas une localisation très attractive. C'est à une heure de tout mais loin de tout. Et puis, il y a une pénurie de logements. 🏠

PME de la distribution de gros, Loudéac



On est sur un territoire sympa, pas très loin du Mont-Saint-Michel. Mais on est trop éloigné de Rennes. On n'attire pas les jeunes diplômés qui cherchent un emploi près de leurs lieux d'études. 🏠

PME de l'industrie agroalimentaire, Fougères



« C'est peut-être lié aux mobilités géographiques. Les rémunérations grimpent, même sur des profils peu expérimentés. C'est difficile de suivre pour une PME. La rémunération a été un facteur bloquant pour recruter un responsable de production. Le recrutement a été très long 🏠

PME de l'industrie agroalimentaire, Fougères

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

BRETAGNE



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 Bretagne 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. En premier lieu, bien définir le besoin est essentiel. Cela suppose d'identifier le socle des compétences indispensables pour réussir dans le poste, et ce, en étroite collaboration avec les managers. Parallèlement, un effort de visibilité et de clarté concernant le poste proposé et les missions afférentes doit être entrepris afin d'aider le candidat à se projeter dans son futur poste et dans sa nouvelle entreprise. Une attention particulière à la démultiplication des canaux de recrutement doit également être portée, même si cela est déjà d'actualité dans la plupart des entreprises ayant un service RH structuré. Recourir à des professionnels du recrutement, à l'alternance, à la cooptation ou encore participer à des salons sont autant de pistes envisagées et à retenir en fonction du besoin (recherche de profils rares sur le marché, besoin de candidats expérimentés...).

« Analyser le besoin, c'est être vraiment capable de réduire à l'essentiel ce dont on a besoin, et bien mettre en avant que le reste n'est que du plus. Il ne faut pas que les candidats se limitent alors qu'ils auraient parfaitement pu faire l'affaire. Mais on est parfois un peu soumis à la pression des managers, qui eux espèrent avoir le candidat parfait qui va absolument cocher toutes les cases. »

PME des biotechnologies, Rennes

« Il y a un gros travail à réaliser sur le descriptif du profil. Les critères énoncés sont parfois trop lisses. On lit souvent qu'une première expérience est demandée, alors que dans les faits, ce qu'ils cherchent vraiment c'est un cadre expert. »

Consultant Apec

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. Il peut s'agir de valoriser ce qui fonde leur ADN et leurs valeurs ou encore de mettre en avant leurs réalisations, la solidité financière de l'entreprise, la réputation de leurs clients, etc.

« J'essaie de faire les entretiens de recrutement avec un manager ou un responsable de site. En binôme, c'est plus facile pour donner envie de venir, parler de l'environnement de l'entreprise, des gens, de ce qu'on fait même si on reste une petite boîte. »

PME de la métallurgie, Rennes

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. Ceux-ci jouent en effet un rôle central pour développer des actions de marketing territorial.

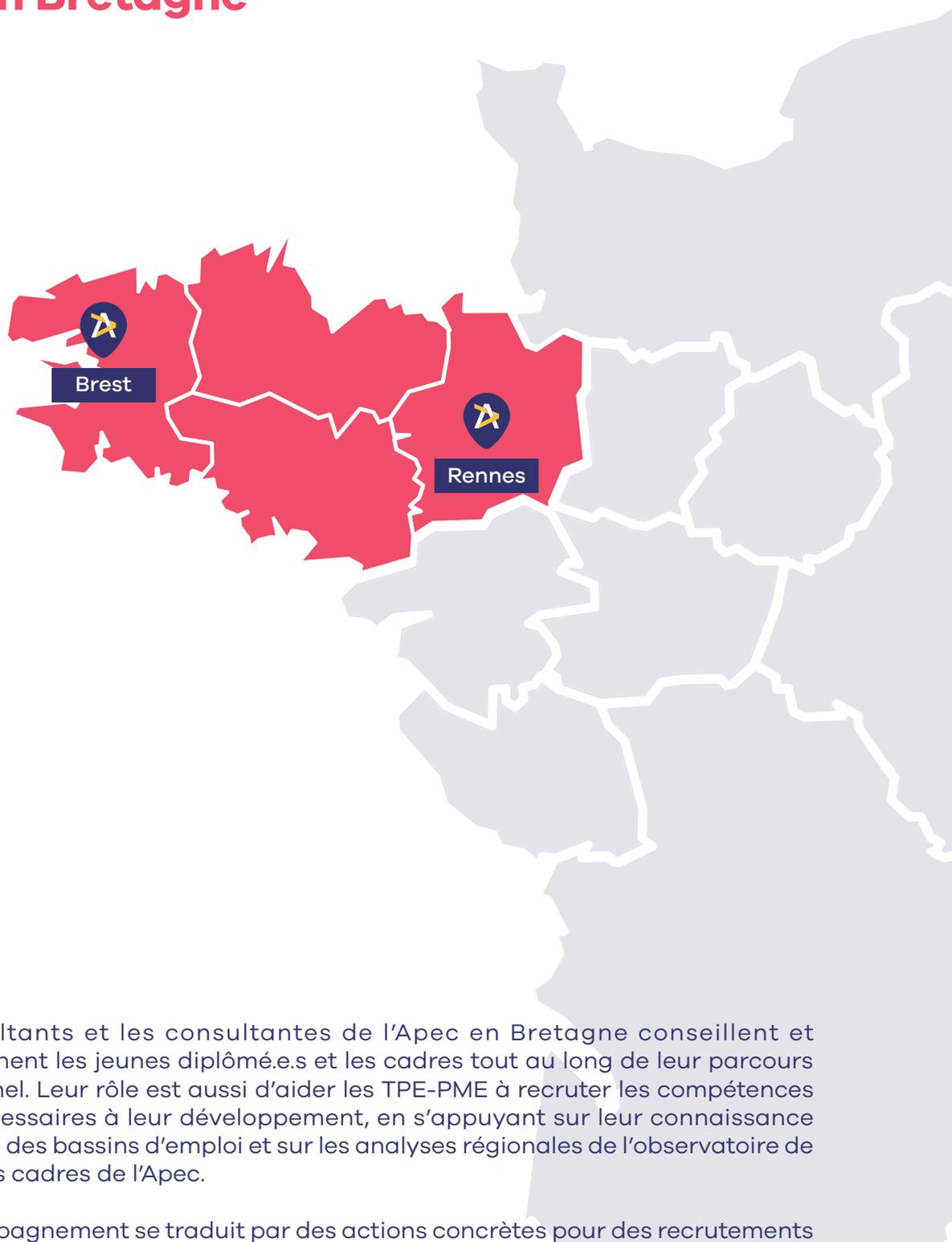
« Pour attirer les cadres, c'est important de faire un parallèle entre la qualité de vie et la qualité de travail. Il faut montrer aussi que le coût de la vie est moindre et peut contrebalancer une perte de salaire. »

Consultant Apec

5 leviers pour optimiser son attractivité



L'Apec en Bretagne



Les consultants et les consultantes de l'Apec en Bretagne 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 Bretagne 2021-2027, décembre 2020.
- > Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI), novembre 2013.
- > Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII), novembre 2013.

Banque de France

- > Tendances régionales, Bretagne – sur la conjoncture économique (mensuel).

Caisse nationale du réseau des Urssaf

- > Publications sur le marché de l'emploi de la région Bretagne (pluriannuel).

Carif-Oref : Gref Bretagne

- > Note trimestrielle CTEF (Commission territoriale emploi formation) relative à la conjoncture des territoires bretons, septembre 2021.

CCI Bretagne

- > L'économie bretonne vue par les chefs d'entreprise – 1^{er} semestre 2021, juillet 2021.

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

- > Des Chiffres clés et études sur l'emploi et le marché du travail en Bretagne.

Insee

- > Dossier complet – région de Bretagne – chiffres détaillés, août 2021.
- > Tableau de bord de la conjoncture – Bretagne – chiffres clés, août 2021.

- > 1^{er} trimestre 2021 : l'emploi progresse et dépasse son niveau d'avant-crise, Insee, Conjoncture Bretagne, n° 35, juillet 2021.
- > Bilan économique 2020 – Bretagne, Insee, Conjoncture Bretagne, n° 34, juillet 2021.
- > L'essentiel sur... la Bretagne – chiffres clés, avril 2021.
- > La population active bretonne à l'horizon 2040 : une progression ralentie dans un contexte de vieillissement accru, Insee, Analyses Bretagne, n° 102, mars 2021.
- > Les télécommunications, premier moteur de la recherche privée en Bretagne, Insee, Flash Bretagne, n° 70, mars 2021.
- > Les effectifs des armées en cyberdéfense sont en forte augmentation à Rennes Métropole jusqu'en 2025, Insee, Analyses Bretagne, n° 100, janvier 2021.
- > Un taux de chômage moins élevé qu'en France qui masque de fortes disparités entre les zones d'emplois. Insee, Flash Bretagne, n° 65, décembre 2020.
- > L'économie des zones d'emploi bretonnes tournée vers l'agroalimentaire et le tourisme, Insee, Analyses Bretagne, n° 94, septembre 2020.

Pôle emploi - l'Observatoire de Pôle emploi des Pays de la Loire

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

Apec

- > Prévisions Apec 2021 : Un redémarrage progressif des recrutements de cadres, mai 2021.
- > Les offres publiées sur apec.fr dans la région Bretagne, 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 978-2-7336-1268-2

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 : 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).



apec
DONNER DE L'ÉLAN
À VOTRE AVENIR