



Attractivité des entreprises et emplois cadres en Centre-Val de Loire

■ En 2020, l'économie en Centre-Val de Loire n'a pas été épargnée par la crise mais retrouve progressivement des couleurs

Le Centre-Val de Loire bénéficie d'un tissu économique diversifié s'articulant autour d'un important socle industriel et de nombreux services à forte valeur ajoutée. Ces derniers sont polarisés dans les métropoles d'Orléans et de Tours qui concentrent 60 % des 103 100 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 de Centre-Val de Loire 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 l'informatique, l'ingénierie et la production industrielle. Par ailleurs, les entreprises, et plus particulièrement les PME situées dans des espaces excentrés ou mal desservis, peinent à attirer les candidats. Elles ont du mal à rivaliser avec les salaires proposés dans les grandes aires urbaines régionales et surtout franciliennes dont le tissu économique comprend de nombreuses grandes entreprises et de nombreux sièges sociaux proposant des conditions de rémunération très favorables.

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

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

- Le premier d'entre eux concerne **la professionnalisation de leurs pratiques**. Elle vise à plus de transparence pour *in fine* instaurer un rapport de confiance avec les candidats.
- Le renforcement de **la marque et de la promesse employeur**, 2^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 292 en Centre-Val de Loire, exhaustivité des offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr en Centre-Val de Loire 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 12 en Centre-Val de Loire. 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

Christian Bertin

Président du comité paritaire régional

Cyrille Longuépée-Bonhomme

Déléguée régionale

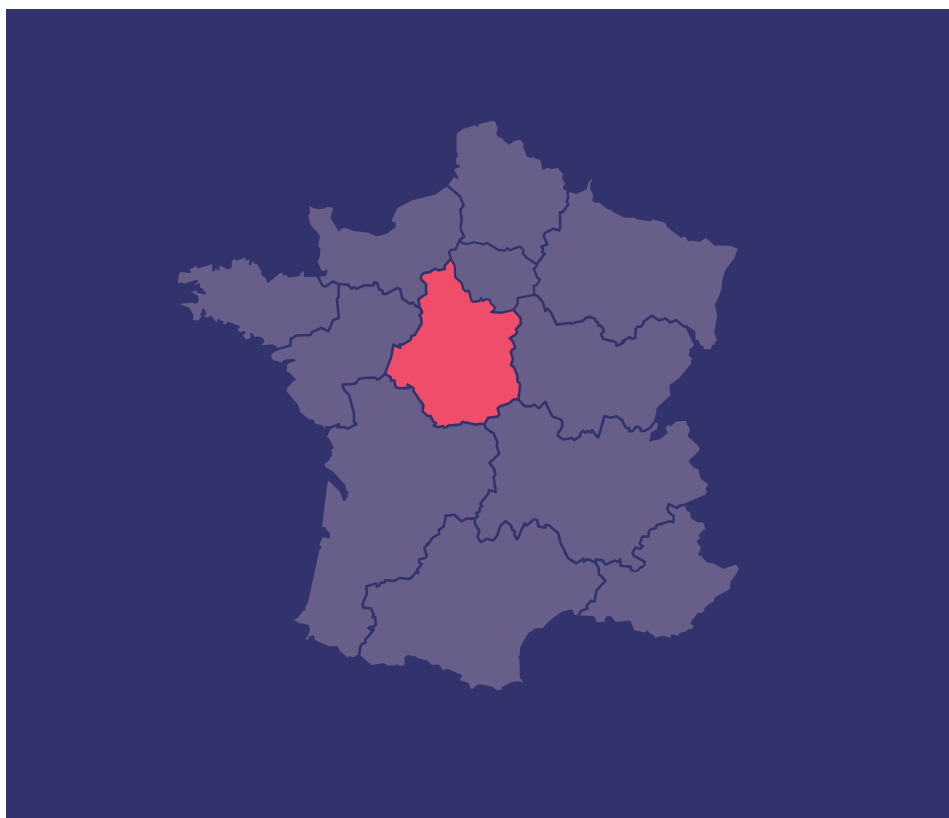


La dynamique de l'emploi cadre observée dans la région depuis plusieurs années s'est brutalement interrompue avec la crise sanitaire. La sortie de la récession et l'amélioration constatée de l'activité constituent de bonnes nouvelles. Le marché de l'emploi cadre en Centre-Val de Loire devrait donc renouer très prochainement avec une certaine fluidité.

Cette reprise n'empêche pas nos entreprises de continuer à rencontrer des difficultés dans le recrutement des cadres des métiers à forte expertise technique, par exemple dans les secteurs de l'informatique, de l'ingénierie R&D ou encore de l'industrie, cette dernière étant très importante dans la région. Attirer et fidéliser des cadres restent tout particulièrement difficiles pour les territoires ruraux et moins urbanisés.

Les centres Apec situés en Centre-Val de Loire 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. 👍👍

CENTRE-VAL DE LOIRE



01

Spécificités économiques
et emplois cadres

Structure de l'emploi cadre

Un tissu économique marqué par l'importance de la sphère industrielle

Territoire se caractérisant par l'une des plus faibles densités de population de France métropolitaine (66 habitants au km² contre 105 au niveau national), le Centre-Val de Loire connaît une stabilité démographique (contre +0,4 % à l'échelle hexagonale) liée à un solde migratoire défavorable tout juste compensé par un solde naturel positif. Toutefois l'évolution de la population diffère selon les départements. Si la stabilité prévaut en Eure-et-Loir et dans le Loir-et-Cher, l'Indre (-0,7 %) et le Cher (-0,5 %) sont confrontés à une légère déprise. En revanche Le Loiret (+0,4 %) et l'Indre-et-Loire (+0,2%) affichent une croissance de leur population.

Contribuant à hauteur de 3 % de la richesse nationale produite (douzième rang des territoires métropolitains), la région Centre-Val de Loire présente de fortes disparités entre zones urbaines et zones rurales. L'axe ligérien, articulé autour des zones d'emploi d'Orléans,

de Tours et de Blois, constitue la colonne vertébrale économique de la région. Ces dernières concentrent les grands employeurs publics et privés régionaux et les services à forte valeur ajoutée. La région se caractérise également par un socle industriel important (elle figure parmi les cinq territoires régionaux les plus industriels), notamment dans les zones de Gien (filrière bois-papier, fabrication de machines et d'équipements), de Chinon (énergie), de Vendôme et de Nogent-le-Rotrou (industries automobile et aéronautique). Certaines zones (Cosne-Cours-sur-Loire, Loches, Châteaudun) se singularisent par un profil agricole et la présence d'industries agroalimentaires. Enfin, la zone de Romorantin-Lanthenay présente une vocation résidentielle caractéristique des zones touristiques en lien avec la présence notamment du ZooParc de Beauval et de Center Parcs.

Orléans et Tours, les places fortes de l'emploi cadre régional

L'emploi cadre en Centre-Val de Loire est concentré sur ses deux principales aires urbaines, Orléans et Tours, avec respectivement 32 et 28 % des 103 090 cadres en poste dans la région. Ces deux zones polarisent les activités de services à forte valeur ajoutée et à fort taux d'encadrement (activités informatiques, ingénierie R&D, conseils) et s'appuient sur des pôles d'excellence spécifiques à chacune de ces métropoles. Orléans est plutôt orientée vers les activités informatiques et la R&D scientifique alors que Tours est davantage portée par l'ingénierie et la fabrication industrielles.

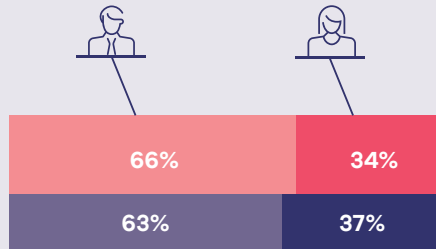
À l'échelle régionale, moins de 3 cadres sur 10 sont en poste dans les services à forte valeur ajoutée (29 %), une proportion en deçà de celle observée pour l'ensemble de la France (44 %). En revanche, le poids des cadres dans l'industrie (30 % des cadres régionaux contre 17 % au niveau national) est une traduction directe des fortes spécificités sectorielles observées dans plusieurs zones d'emploi de la région et de l'importance de la sphère productive.

Le profil sociodémographique des cadres du centre-Val de Loire est proche de la moyenne nationale

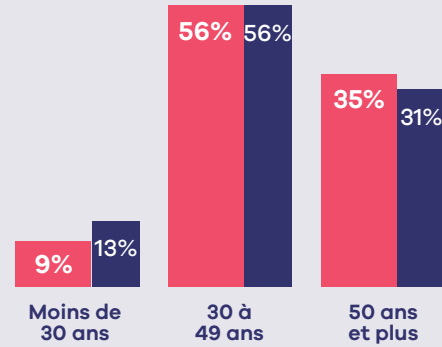
Nombre de cadres en Centre-Val de Loire : 103 090. Taux d'encadrement : 16 %

Source : Apec, 2021

Répartition des cadres en emploi par sexe



Répartition des cadres en emploi par âge

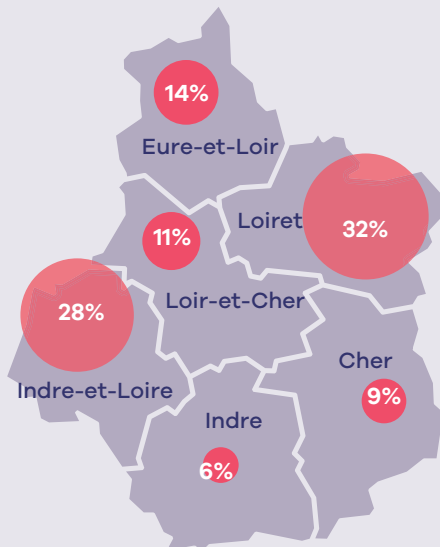


■ Centre-Val de Loire ■ France entière

Base : Cadres en emploi
Source : Insee, DSN 2018

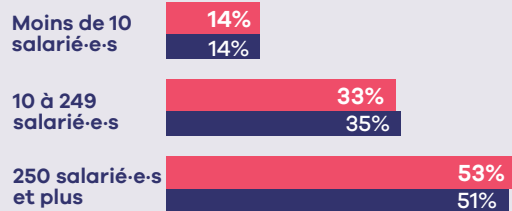
Les cadres de la région travaillent plus souvent qu'en moyenne nationale dans l'industrie

Répartition des emplois cadres par département

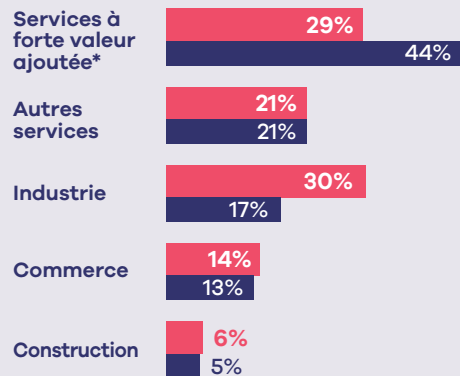


■ Centre-Val de Loire ■ France entière

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 le Centre-Val de Loire. 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 Centre-Val de Loire observée entre 2019 et 2020 est de 14 % mais reste toutefois inférieure à celle enregistrée à l'échelle nationale (-19 %). Les réductions de voilure des recrutements de cadres ont concerné aussi bien l'industrie (métallurgie, chimie, automobile) que les services (conseil, ingénierie R&D) et le commerce (distribution spécialisée). En revanche, les activités informatiques ou encore l'industrie des équipements électriques et électroniques ont mieux résisté.

Dans ce contexte de crise, les entreprises ont privilégié les recrutements de cadres de 1 à 10 ans d'expérience (53 %) au détriment notamment des jeunes diplômé.e.s (16 % des

embauches) qui, comme souvent en période de récession, sont le plus souvent affectés. Les profils recrutés ont concerné, en premier lieu, les cadres commerciaux (23 %), les cadres spécialisés en études R&D (19 %), et ceux de l'exploitation tertiaire (14 %).

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 très légèrement 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. Au final, les acteurs économiques du Centre-Val de Loire ont ainsi créé 720 postes de cadres en 2020 (contre 2 290 en 2019)

Une reprise économique modérée et tributaire de la crise sanitaire

Au début de l'été 2021, le reflux de la pandémie et la levée des restrictions sanitaires laissaient augurer un rebond économique assez conséquent. Sur le plan national, la Banque de France¹ 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. En 2021, le Centre-Val de Loire devrait 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.

Cette bonne orientation est déjà perceptible dans les offres d'emploi cadre régionales

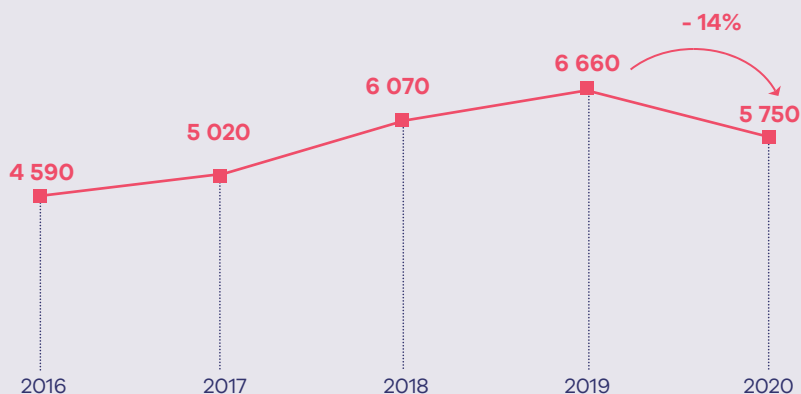
publiées sur apcc.fr. Leur volume progresse à un rythme élevé mais moins que celui observé à l'échelle nationale (+48 % vs +55 % entre le T3 2020 et le T3 2021). Ce rebond concerne l'ensemble des secteurs avec des activités comme l'ingénierie et le conseil en systèmes et logiciels informatiques particulièrement en vogue. Toutefois, certains secteurs, notamment l'industrie, n'ont toujours pas retrouvé leur niveau d'offres d'avant crise. Côté profils recherchés, les recruteurs privilégient les métiers de comptable, de développeur informatique et d'ingénieur d'affaires.

Pour autant, la reprise qui s'annonce reste sous contrainte et toujours tributaire de la situation sanitaire et d'une nouvelle dégradation

¹ Banque de France, *Projections macroéconomiques*, juin 2021.

Les recrutements de cadres ont reculé de 14 % entre 2019 et 2020 dans la région

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

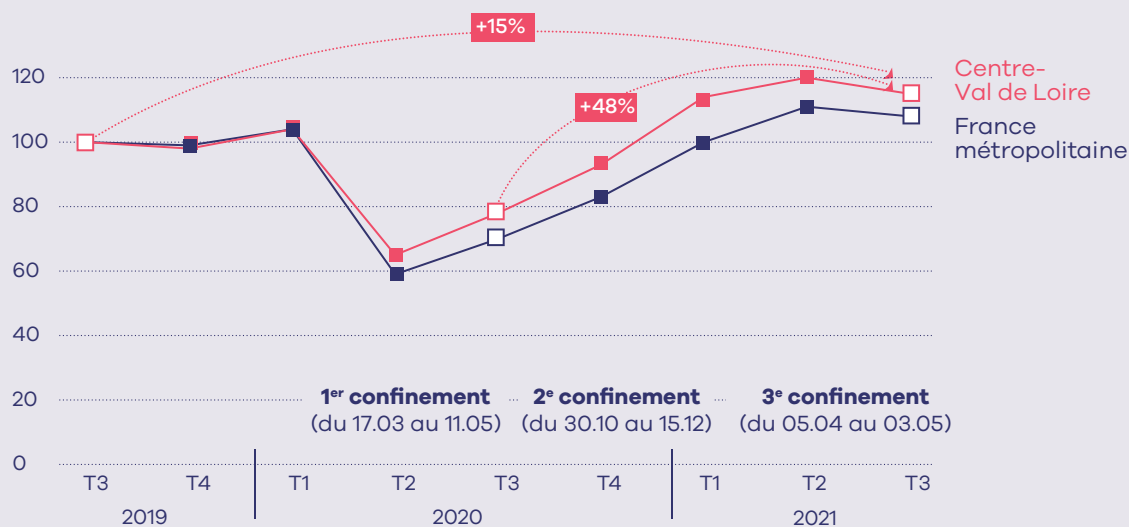


Source : Apec

Les opportunités d'emploi cadre ont particulièrement bien rebondi en Centre-Val de Loire

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

Indice base 100 au T3 2019



en Centre-Val de Loire, le nombre d'offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr a augmenté de 48 % entre le T3 2020 et le T3 2021 et de 15 % 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	+33%	-22%
Commerce	+39%	+8%
Construction	+44%	+14%
Services à forte valeur ajoutée*	+39%	0%
Autres services	+49%	+20%

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

Source : Apec

CENTRE-VAL DE LOIRE



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

Une région qui souffre d'un déficit d'image et d'attractivité

La région Centre-Val de Loire présente des niveaux d'attractivité différenciés. En dehors des bassins d'emplois de Tours et d'Orléans, les entreprises implantées dans d'autres unités urbaines ou dans des zones à dominante rurale pâtissent d'un déficit de notoriété et d'image. Des départements comme l'Indre ou le Cher souffrent d'une identité territoriale insuffisamment affirmée qu'il semble difficile à construire et à promouvoir. La vocation touristique de certains territoires adossée notamment à la notoriété des châteaux de la Loire ne suffit pas à combler ce déficit d'attractivité. La sphère industrielle, prédominante dans la région comme Châteauroux, reste liée à des secteurs traditionnels qui renvoient une image surannée en manque de modernité, et dont

la santé dépend fortement des aléas de la conjoncture économique.

Les entreprises présentes sur ces territoires subissent la concurrence de celles implantées dans les principales aires urbaines régionales qui sont aussi frappées par des difficultés de recrutement. Ces problématiques s'avèrent encore plus accentuées pour les petites structures à la peine pour attirer les compétences cadres dont elles ont besoin. Elles ont des difficultés à s'aligner sur les rémunérations plus élevées proposées dans les plus grandes structures. Quant aux cadres, leur mobilité vers ces territoires peut être freinée par un sous-équipement dans divers domaines (transport en commun, santé, scolarité, commerce, culture) préjudiciables à leur qualité de vie.

Une proximité avec l'Île-de-France qui peut être un atout mais aussi une difficulté

Le Centre-Val de Loire a un lien organique avec l'Île-de-France. De nombreuses entreprises franciliennes sont venues s'installer pour fuir les externalités négatives (saturation urbaine, pollution, coût de l'immobilier professionnel...) de la région capitale et ont contribué à densifier le tissu économique centraux. Pour autant, l'extraordinaire vitalité de l'économie francilienne et son pouvoir d'attractivité à nulle autre pareille pénalisent les territoires limitrophes. Les entreprises locales ont ainsi des difficultés pour recruter des cadres résidant en Centre-Val de Loire mais en poste en Île-de-France qu'il est

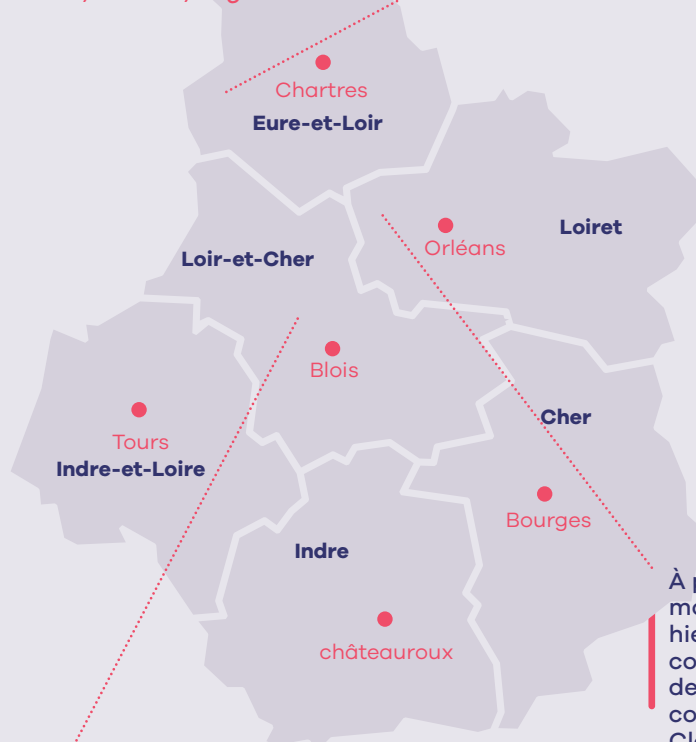
facile de rallier. Des niveaux de rémunération plus conséquents et des perspectives d'évolution professionnelle expliquent en grande partie le choix de ces cadres. Les jeunes diplômé.e.s de la région se tournent également vers la région parisienne pour effectuer leur premier pas professionnel. Toutefois, cette proximité revêt certains atouts. La mobilité pendulaire entre les deux régions et le télétravail qui se généralise peuvent renforcer l'attractivité résidentielle des zones urbaines régionales. Elle peut également favoriser l'emploi du conjoint.

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 consultants Apec de la région.

On avait recruté un directeur financier et des profils ingénieurs techniques, et là la difficulté c'est la proximité de la région parisienne. 1 pour des raisons de salaires, 2 parce que finalement ils préfèrent habiter sur le territoire de Loire mais travailler en région parisienne parce que plus d'opportunités, plus de salaires etc., donc les 2 difficultés qui peuvent être la localisation ou la proximité de la région parisienne pour l'Eure et Loire quand on est proches des Yvelines, etc. 🗣️

PME, services, Nogent-le-Rotrou



À partir du moment où l'on monte dans les échelons hiérarchiques et où l'on commence à s'attaquer à des profils cadres, c'est très compliqué de les attirer à Cloyes Les Trois Rivières, puisque nous pour venir travailler si on n'a pas sa voiture c'est clair que c'est compliqué puisqu'on est près des grandes villes tout en étant loin, puisqu'on est à trois quart d'heures de Chartres, de Tours, d'Orléans. 🗣️

ETI, industrie, Châteaudun

On a recruté beaucoup de juniors car c'était les seuls qui avaient fait l'effort de venir sur Vendôme, comme ils avaient du mal à trouver le premier emploi. Donc nous on passait beaucoup de temps à les former en compétences puis deux ans après où ils devenaient attractifs sur le marché ils partaient. Du coup, on arrête de prendre des jeunes. 🗣️

PME, services, Vendôme

Tensions sur certains métiers recherchés

De nombreuses difficultés de recrutement, notamment dans les domaines de l'ingénierie et de l'informatique

Les entreprises du Centre-Val de Loire sont confrontées à des tensions importantes qui concernent plusieurs secteurs. À l'instar de nombreuses autres régions, les recruteurs locaux évoquent des difficultés sur les métiers à forte expertise technique notamment dans l'informatique et dans l'ingénierie R&D. Ces cadres spécialisés sont très demandés localement et par différents types de structures. Ils sont généralement en poste et n'hésitent pas à faire jouer la concurrence pour bénéficier des conditions d'emploi les plus favorables (salaires, télétravail, avantages divers...).

« Là où on a des difficultés, c'est sur des profils techniques donc tout ce qui va être développeur informatique, donc des ingénieurs informatiques, en développement, tout ce qui tourne autour de

l'informatique, système, réseau, développement c'est très compliqué. On trouve des comptables mais sur la partie IT, c'est très compliqué avec des candidats qui ont des prétentions salariales très hautes, qui souhaitent du full télétravail. »
PME des services numériques, Vendôme

Les tensions concernent également les fonctions support. Les entreprises interrogées ont ainsi mis en exergue des difficultés de recrutement prégnantes afin de trouver des contrôleurs de gestion, des directeurs financiers ou encore des responsables financiers. La variété des profils recherchés et en tension témoigne d'un déficit d'attractivité global concernant l'ensemble des acteurs économiques.

Des difficultés de recrutement liées aux exigences des cadres

Les entreprises sont également confrontées à des cadres de plus en plus exigeants. Au-delà de la dimension du poste proposé, ces cadres sont en quête d'un environnement de travail de qualité et ils souhaitent donner du sens à leur activité professionnelle. Ils souhaitent également se projeter dans leur nouvelle entreprise et percevoir les possibilités d'évolution professionnelle qu'elle peut offrir. Certains d'entre eux estiment, en outre, que les entreprises doivent véritablement les accompagner dans leur mobilité géographique. Ces exigences s'accompagnent également de prétentions salariales qui peuvent parfois être difficiles à satisfaire. La proximité des bassins d'emploi franciliens complique singulièrement la tâche des entreprises locales qui doivent trouver d'autres leviers pour emporter la décision.

Les acteurs économiques doivent tenir compte de cette nouvelle donne dès la rédaction de l'offre d'emploi qui doit « raconter une histoire » et valoriser l'entreprise et son environnement.

« Dans notre région, les entreprises n'ont pas encore pris conscience du travail qu'elles doivent mener pour être attractives. Quand elles entendent qu'une agence d'attractivité va être créée dans leur département, elles trouvent ça génial. Mais elles ne comprennent pas qu'il faut proposer de l'aide à la mobilité lorsqu'elles cherchent des gens qui viennent d'ailleurs mais elles n'y pensent pas. »
Consultant Apec

Les métiers cadres dont les recrutements sont anticipés comme difficiles en 2021 couvrent un large spectre en Centre-Val de Loire : des cadres de l'hôtellerie-restauration aux ingénieurs en informatique

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



Source : Pôle emploi, enquête BMO, 2021

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

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

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

> Ingénieur conception mécanique H/F Ingénierie – Indre-et-Loire – 30 à 50 k€/an

Descriptif du poste : Vous êtes en charge d'orienter les études de conception de pièces ou de structures globales sur des projets, en lien avec des équipes de dessinateurs projeteurs CAO • Vous contrôlez les études réalisées par les fournisseurs, validez les plans détaillés et les notes de calculs, vous assurez l'interface avec les équipes d'ingénierie et pilotez les études techniques. **Profil recherché :** De formation Bac +5 (de préférence grande école d'ingénieur) à dominante mécanique (Ensam, UTC, INSA...) • Vous avez acquis une expérience dans le domaine mécanique au sein d'un BE et possédez des connaissances sur l'un des logiciels suivants Catia, SolidWorks, PRO E, Abaqus, Ansys, Zemax... • Tous niveaux d'expérience acceptés.

> Chef de secteur commercial services H/F Infrastructures énergétiques – Indre-et-Loire – salaire à négocier

Descriptif du poste : Vous intervenez en tant que chef de secteur commercial dans le domaine du service associé aux solutions Systèmes de sécurité incendie, Sécurité électronique, et Building automation

- Vous êtes garant de notre développement services sur votre secteur chez nos clients et des prospects
- Vous coordonnez et pilotez le suivi commercial de ces contrats en lien avec les équipes qui nécessitent du management transverse.

Profil recherché : Titulaire d'un Bac +4/5, École de commerce ou d'ingénieur

- Vous bénéficiez d'une expérience commerciale réussie d'au moins 3 ans dans l'environnement du bâtiment (sécurité incendie et autres technologies) • Le sens du service client, l'esprit d'équipe, le goût de la technique, l'autonomie, l'organisation ainsi que la curiosité sont des qualités qui vous caractérisent.

> Directeur d'hôtel H/F Hôtellerie – Eure-et-Loir – salaire à négocier

Descriptif du poste : Secondé(e) par votre équipe composé de 4 collaborateurs, vous êtes responsable de la gestion complète de l'exploitation : Développement commercial, élaboration de la stratégie tarifaire, suivi du yield au quotidien, mise en place de promotions, gestion de la satisfaction clients • Mise en place et suivi des indicateurs de gestion, élaboration et suivi des budgets • Recrutement et formation des équipes, gestion des planning, accompagnement et évaluation des collaborateurs • Présence sur le terrain au contact des équipes et de la clientèle, participation au service du restaurant, suivi technique de l'établissement. **Profil recherché :** Autonome, curieux et dynamique • 1ère expérience réussie sur une fonction managériale en hôtellerie-restauration • Âme de commerçante, vous appréciez le contact clients et être reconnue pour votre capacité à fédérer et motiver vos équipes autour d'objectifs communs.

Zoom sur les territoires les moins urbanisés

Des territoires en déficit d'attractivité

Les entreprises implantées à distance des grands centres urbains ou dans des espaces à vocation rurale connaissent des difficultés de recrutement de cadres de nature similaire (métiers cadres en tension, double compétence recherchée, métiers et secteurs peu attractifs, déficit d'image de l'entreprise...) à celles rencontrées par celles présentes dans des tissus économiques denses. Mais, pour les premières, les difficultés sont d'une intensité exacerbée.

Les acteurs économiques interrogés font face à des difficultés de recrutement qu'ils lient directement à leur localisation géographique. Leur territoire leur apparaît sous-équipé, mal desservi, voire enclavé. Les déplacements y sont plus longs et plus compliqués. Dans certains bassins d'emploi de l'Indre et du Cher touchés par une

déprise démographique et économique, le déficit d'attractivité est perçu comme particulièrement prégnant. La spécialisation sectorielle de certains de ces territoires, notamment dans des activités manufacturières traditionnelles, constitue également un facteur aggravant pour des cadres plus enclins à rechercher un poste dans les services à forte valeur ajoutée (informatique, conseil, ingénierie), activités très majoritairement localisées en milieu urbain. Enfin la proximité immédiate de la région parisienne joue en défaveur de ces territoires ruraux situés sur la frange nord de la région. Les cadres qui y résident ont ainsi la possibilité de se rendre « relativement facilement » dans la capitale pour y travailler tout en profitant de la qualité de vie qu'ils peuvent trouver en Centre-Val de Loire.

Des cadres difficiles à attirer malgré une qualité de vie indéniable

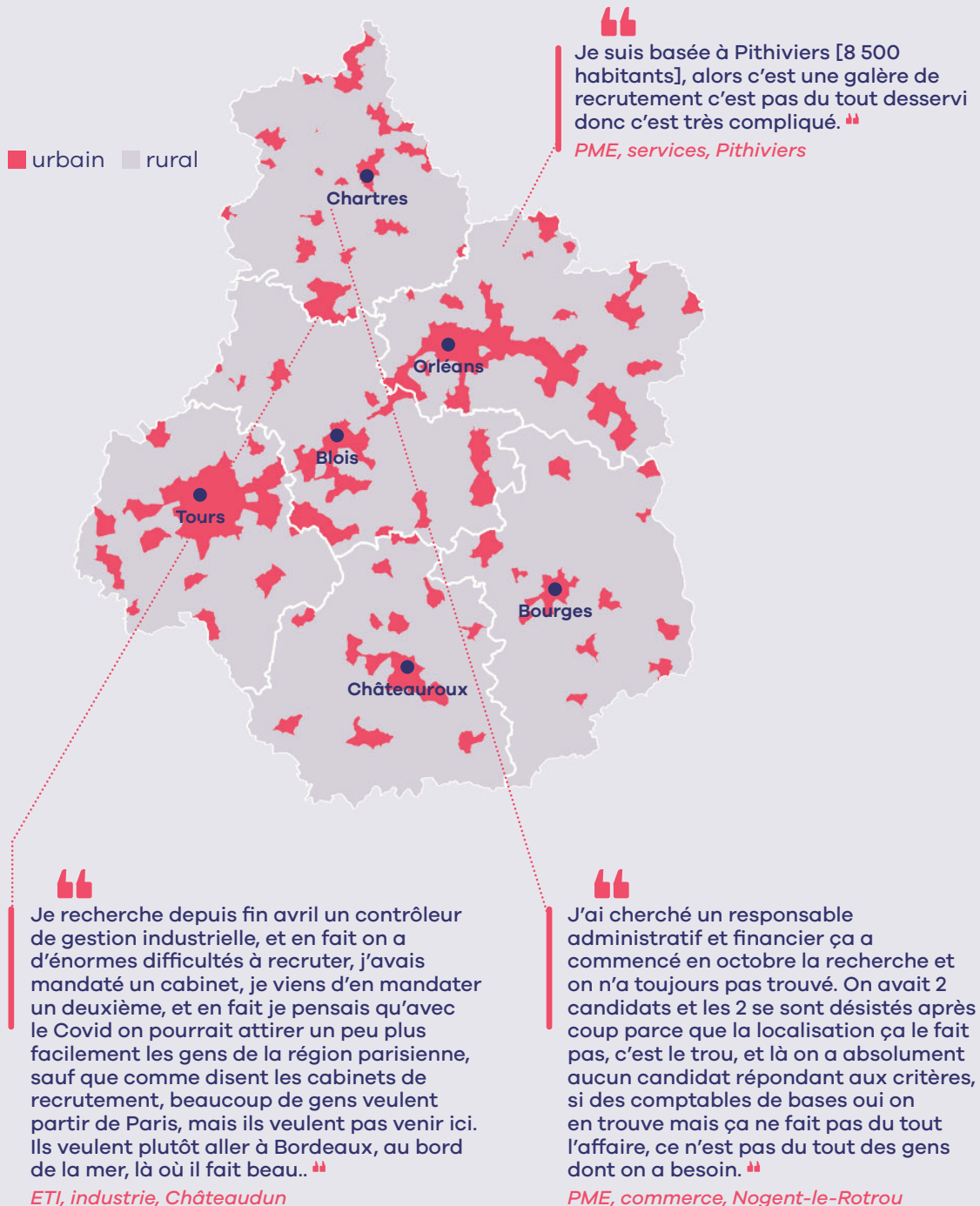
Les territoires à vocation rurale ont bien évidemment des atouts à faire valoir, en lien notamment avec une qualité de vie non affectée par les problématiques de concentration, de saturation urbaine ou encore de pollution. Il n'en demeure pas moins que la faible densité économique est préjudiciable aux entreprises qui y sont implantées. Pouvoir y attirer et retenir des cadres peut s'avérer très 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, la taille du tissu économique local ne permet pas toujours au conjoint de trouver un poste sur place. La généralisation

en cours du télétravail pourrait rebattre les cartes et faire évoluer les pratiques des entreprises. Si certaines d'entre elles se montrent toujours réticentes, la crise sanitaire a par la force des choses impulsé un mouvement.

Enfin, l'absence de structures d'enseignement supérieur s'avère réhibitoire pour former et retenir les jeunes diplômés. 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.

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

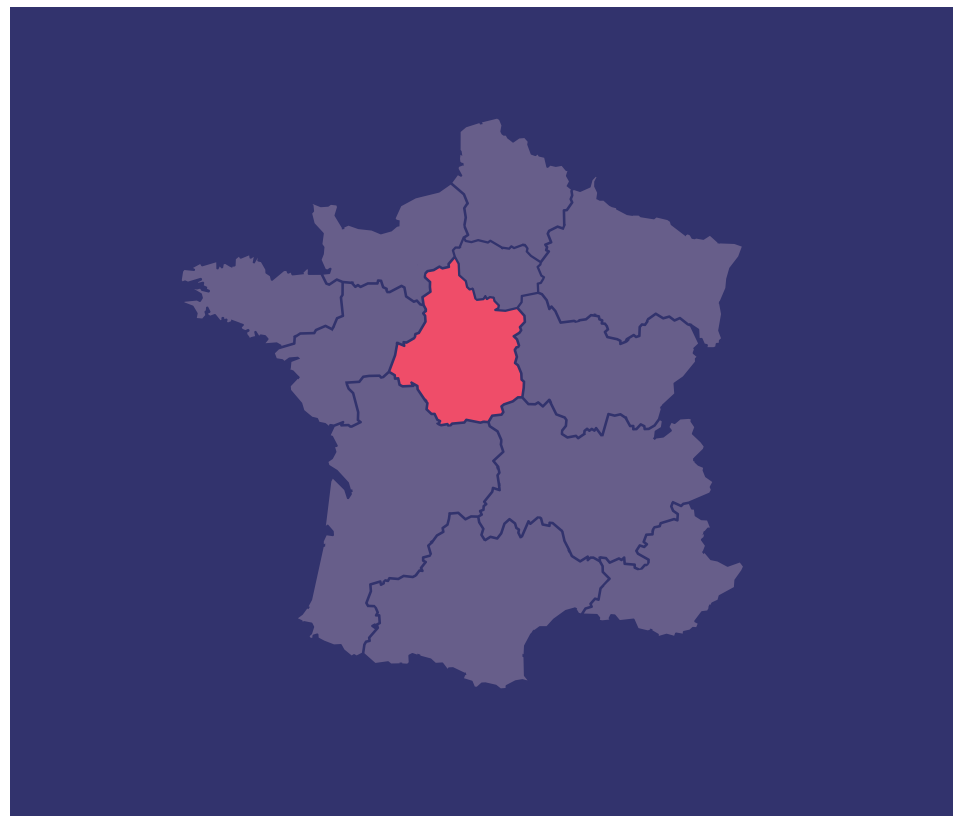
Communes urbaines et rurales du Centre-Val de Loire



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

CENTRE-VAL DE LOIRE



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 du Centre-Val de Loire 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 et d'intégration

Il convient de porter une attention particulière à la démultiplication des canaux de recrutement. La publication d'une offre est nécessaire mais pas suffisante. L'activation et l'entretien d'un réseau professionnel et la systématisation de la cooptation doivent permettre d'élargir significativement le volume de candidats potentiels. De la même façon, il faut s'appuyer sur les établissements de l'enseignement supérieur pour y présenter son secteur, son entreprise et les postes qu'elle propose. Parallèlement, un effort de visibilité et de clarté concernant le poste proposé et les missions afférentes doit être entrepris avec une identification précise du périmètre de responsabilités et des compétences demandées. Il s'agit de permettre aux candidats de se projeter aisément dans leur futur poste et dans leur nouvelle entreprise.

« Du coup, ce que j'ai prévu de faire avec mon directeur, c'est d'aller directement dans les écoles pour présenter nos métiers et faire une présentation auprès des étudiants des écoles de commerce pour, on va dire, dépoussiérer l'image qu'ils ont du chef de secteur dans la grande distribution. »

RRH, commerce, moins de 100 salariés, Tours

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.

« Clairement, nous on n'a pas de site internet, donc je pense que ça fait partie des choses qu'il va falloir absolument qu'on développe. La marque employeur, il faut qu'on la mette en avant. Je ne sais pas si ça changera quelque chose mais clairement c'est un des objectifs parce qu'on n'est pas visible. »

ETI de l'industrie, Châteaudun

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 également un rôle central pour développer des actions

de marketing territorial. 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 Centre-Val de Loire



Les consultants et les consultant.e.s de l'Apec en Centre-Val de Loire 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 Centre-Val de Loire 2021-2027, octobre 2021.
- > Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI), février 2018.
- > Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII), décembre 2016.

Banque de France

- > Tendances régionales, Centre-Val de Loire – sur la conjoncture économique (mensuel).

Caisse nationale du réseau des Urssaf

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

Dev'up Centre-Val de Loire (agence de développement économique)

- > Décodage – L'économie du Centre-Val de Loire décodée chaque trimestre, juillet 2021, n° 64.
- Les plaquettes sectorielles 2021 (Pharmacie/biotechnologie, cosmétiques, logistique...).

DREETS Centre-Val de Loire (Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités)

- > Les chiffres-clés en région Centre-Val de Loire – édition 2020.

Insee

- > Dossier complet Centre-Val de Loire, chiffres détaillés, août 2021.
- > Tableau de bord de la conjoncture – Centre-Val de Loire, chiffres clés, août 2021.

- > Un début d'année 2021 marqué par le rebond de l'emploi – 1^{er} trimestre 2021, Insee, Conjoncture Centre-Val de Loire, n° 35, juillet 2021.
- > Bilan économique 2020 – Centre-Val de Loire, Insee, Conjoncture Centre-Val de Loire, n° 34, juillet 2021..
- > L'essentiel sur... le Centre-Val de Loire, chiffres clés, avril 2021.
- > Le marché du travail en Centre-Val de Loire : des dynamiques marquées par le tissu productif local et les échanges avec les régions voisines, Insee, Analyses Centre-Val de Loire, n° 71, décembre 2020.
- > En Centre-Val de Loire, 12 000 emplois dépendent de l'activité nucléaire d'EDF, Insee, Analyses Centre-Val de Loire, n° 62, novembre 2020.
- > 19 zones d'emploi en Centre-Val de Loire pour lire les marchés locaux du travail, Insee, Analyses Centre-Val de Loire, n° 61, septembre 2020.

Pôle emploi

- > L'enquête Besoins en main-d'œuvre (BMO) – Centre-Val de Loire, mai 2021.

Apec

- > Prévisions Apec 2021 : Un redémarrage progressif des recrutements de cadres, mai 2021.
- > Les offres publiées sur apec.fr dans la région Centre-Val de Loire, juin 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 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 978-2-7336-1274-3

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