



Attractivité des entreprises et emplois cadres en Île-de-France

■ Moteur du marché de l'emploi cadre, l'Île-de-France n'a pas été épargnée par la crise

Région française la plus riche et la plus productive, avec un tissu économique composé de très nombreuses entreprises de services à forte valeur ajoutée et de nombreux sièges sociaux, l'Île-de-France polarise à elle seule près de 37 % des emplois cadres de France. Ceux-ci sont essentiellement concentrés sur Paris et dans les Hauts-de-Seine. Si la récession née de la crise sanitaire n'a pas épargné la région, la situation économique s'est améliorée en 2021. L'ampleur et la poursuite de cette reprise sont toutefois conditionnées au contexte sanitaire.

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

Comme partout en France, les compétences cadres à forte expertise technique sont très recherchées par les entreprises franciliennes et soumises à de fortes tensions, notamment dans l'informatique, l'ingénierie R&D et le secteur bancaire. Par ailleurs, les entreprises, et plus particulièrement les PME situées dans des espaces excentrés ou mal desservis, peinent à attirer les candidats, la question des temps de transport étant le point de blocage majeur évoqué par les entreprises.

■ 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

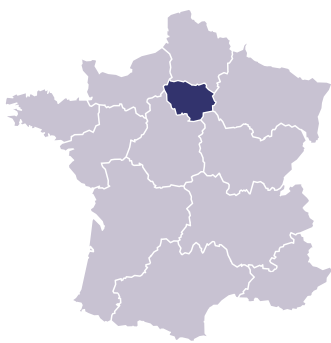
Pistes d'action pour les entreprises

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 1 260 en Île-de-France, exhaustivité des offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr en Île-de-France 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 17 en Île-de-France. 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 Défi métiers, le Carif-Oref d'Île-de-France. 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

Laurent Da Silva

Président du comité paritaire
régional



Si l'économie francilienne a été frappée de plein fouet par la crise sanitaire, la reprise progressive de l'activité constitue une excellente nouvelle en 2021. Le marché de l'emploi francilien devrait ainsi pouvoir renouer avec la fluidité qui le caractérisait, sans pour autant revenir à son niveau de 2019.

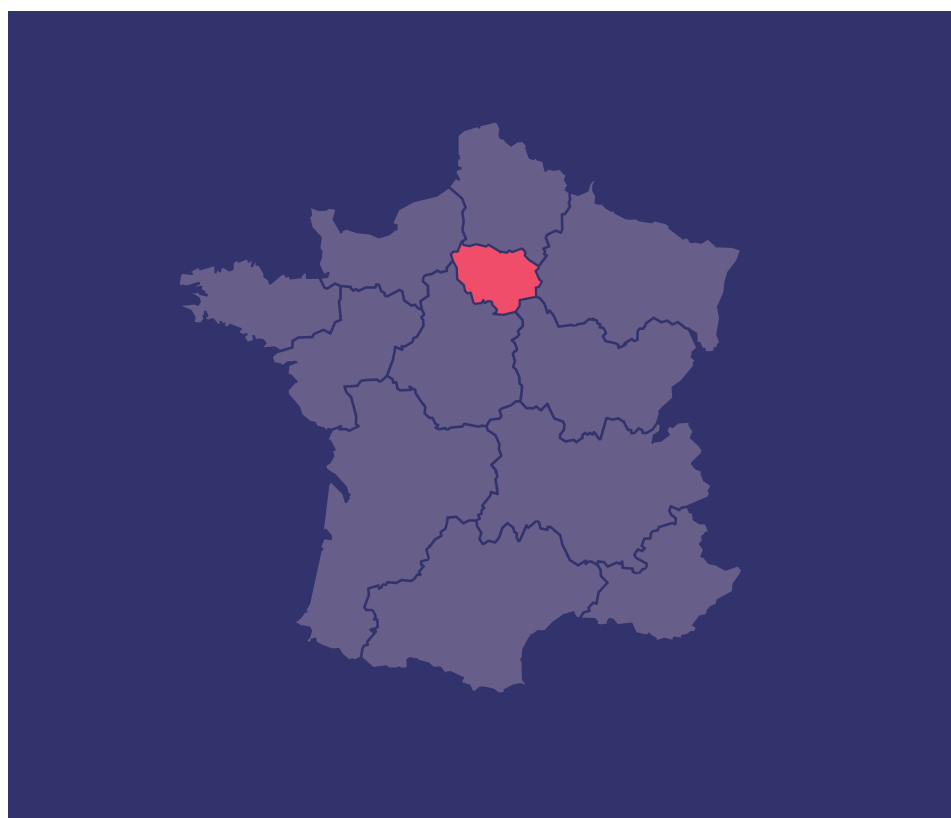
Guy Gustin

Délégué régional

Aussi, nos entreprises continuent d'exprimer des difficultés à recruter et à fidéliser les cadres dont elles ont besoin. Nombre de compétences manquent, notamment dans l'informatique, l'ingénierie et la banque, où certains profils cadres sont très recherchés en particulier sur le bassin parisien. De plus, la problématique des transports est souvent évoquée par les recruteurs peinant à trouver des candidats, et ce quel que soit le lieu où ils se situent, à Paris comme dans la petite et la grande couronne.

Nos centres Apec situés en Île-de-France 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. 👍

ÎLE-DE-FRANCE



01

Spécificités économiques
et emplois cadres

Structure de l'emploi cadre

Une région qui possède un tissu économique extrêmement riche

L'Île-de-France se caractérise par une croissance démographique identique à celle observée au niveau national (+0,4 %). Si son solde migratoire est déficitaire (-0,5 %), la population a augmenté au cours des dernières années grâce à un nombre de naissances très nettement supérieur à celui des décès. La population francilienne se caractérise comme étant la plus jeune de métropole. Une véritable césure s'observe toutefois entre Paris et les autres départements de la région. Le taux de fécondité parisien est en effet le plus bas d'Île-de-France (à l'opposé de ceux observés en Seine-Saint-Denis et dans le Val-d'Oise), alors que le nombre d'habitants qui quittent le territoire parisien y est plus élevé qu'ailleurs.

Toutefois, l'Île-de-France et Paris sont, de très loin, le poumon économique de la France. Elle est la région la plus dense en emploi. Elle est aussi l'une des plus dynamiques en termes de taux de création d'emplois et son taux de chômage est structurellement plus bas que

la moyenne métropolitaine. Cette force économique s'explique par la présence de très nombreux sièges sociaux, de grandes entreprises, ainsi que par la surreprésentation de services à forte valeur ajoutée, comme les banques, les assurances ou encore les activités informatiques, d'ingénierie R&D et de conseil. Principalement implantés dans Paris et sa petite couronne, ces secteurs à fort taux d'encadrement font de la région le moteur du marché de l'emploi cadre en France. Ils contribuent à faire également de l'Île-de-France la région la plus créatrice de richesse avec un PIB deux fois supérieur à celui d'Auvergne-Rhône-Alpes qui arrive en deuxième position sur le plan national. Sa force économique est aussi alimentée par un socle industriel important, une vocation touristique affirmée (première destination touristique en France) et des infrastructures de transport (dont deux aéroports internationaux) et de logistique de tout premier ordre.

Un emploi cadre hyper polarisé sur le Bassin parisien

La zone d'emploi de Paris qui, outre la capitale nationale, comprend pas moins de 122 communes compte 1 260 000 cadres, soit 79 % de l'emploi cadre régional. Les autres zones d'emploi franciliennes sont très en retrait et aucune d'entre elles ne parvient à rassembler plus de 100 000 cadres. Seule la zone de Versailles-Saint-Quentin s'en rapproche avec 96 200 cadres, soit 7 % de l'effectif cadre francilien. Cette dernière possède un tissu économique plus industriel, avec la présence de grands donneurs d'ordre et d'activités d'ingénierie R&D, notamment dans le champ de l'industrie automobile. Plus éloignées de Paris, les zones d'emploi de Provins, Coulommiers, Rambouillet, Étampes, Meaux et Fontainebleau-Nemours se caractérisent par une vocation beaucoup

plus rurale. Les activités économiques y sont diversifiées mais beaucoup moins denses avec des volumes de cadres en poste oscillant entre 650 et 5 000 environ.

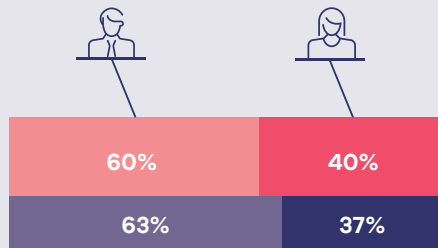
À l'échelle régionale, les cadres franciliens exercent pour plus de la moitié d'entre eux dans des activités de services à forte valeur ajoutée (54 %), soit bien plus qu'à l'échelon national (44 %). Cet écart traduit les spécificités sectorielles régionales avec une économie tournée vers le tertiaire supérieur. En contrepartie, les autres activités de services (19 % des cadres de la région) sont sous-représentées par rapport au niveau national (21 %). Il en va de même pour les cadres de l'industrie, du commerce et de la construction.

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

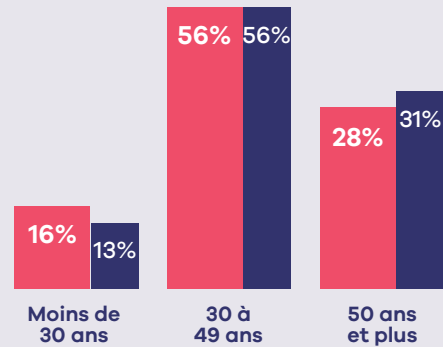
Nombre de cadres en Île-de-France : 1 399 510. Taux d'encadrement : 30 %

Source : Apec, 2021

Répartition des cadres en emploi par sexe



Répartition des cadres en emploi par âge

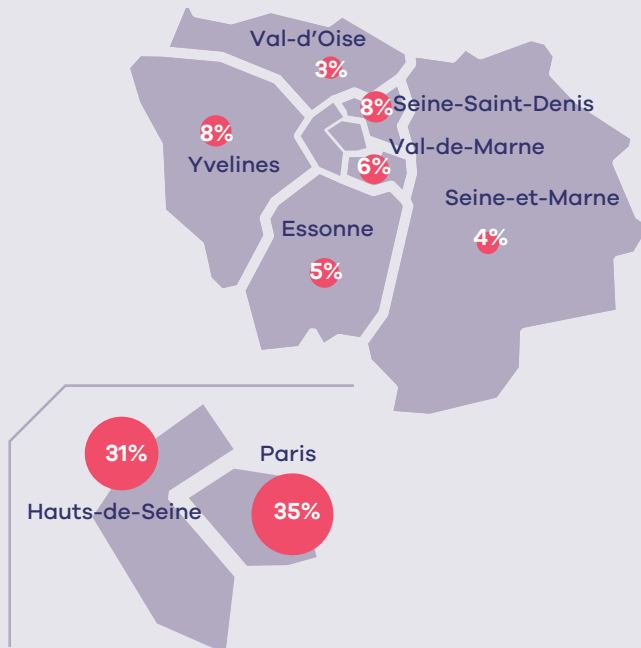


■ Île-de-France ■ France entière

Base : Cadres en emploi
Source : Insee, DSN 2018

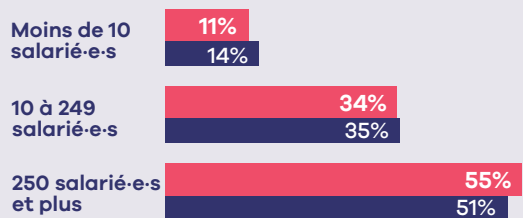
Les cadres de la région travaillent plus souvent qu'en moyenne nationale dans les services à forte valeur ajoutée

Répartition des emplois cadres par département

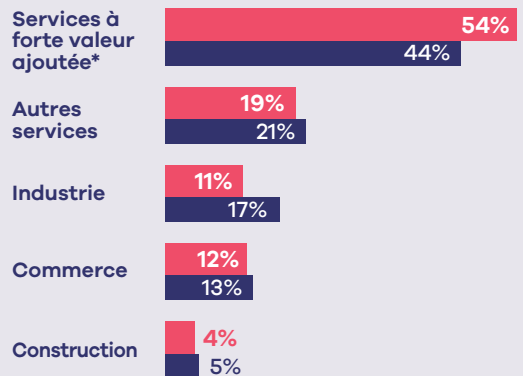


■ Île-de-France ■ France entière

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 de recrutement brutalement interrompue

La crise sanitaire, qui s'est muée en récession économique d'ampleur, n'a pas épargné le territoire francilien, pourtant moteur de l'emploi en France. La dynamique de l'emploi cadre s'est en effet brutalement interrompue en 2020 : les embauches de cadres y ont reculé de 19 %. L'ensemble des activités de services a réduit la voilure de leurs recrutements de cadres, notamment les activités de conseil et celles de l'informatique. Moins pourvoyeuse d'emplois cadres mais très importante dans le tissu économique francilien, l'hôtellerie-restauration a également été fortement impactée par la crise sanitaire et les mesures de confinement instaurées. D'autres secteurs ont aussi dû freiner leurs projets de recrutements de cadres, comme la chimie, la construction ou encore la distribution.

Dans ce contexte, les entreprises ont privilégié les recrutements de cadres de 1 à 10 ans d'expérience (61 %) au détriment notamment des jeunes diplômé.e.s (16 % des embauches),

ceux-ci étant, comme souvent en période de récession, les premiers affectés. Les cadres de l'informatique, les commerciaux et les cadres spécialisés dans les métiers des études et de la R&D ont été les principaux profils recherchés. Ils ont représenté respectivement 21, 17 et 16 % des recrutements de cadres 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 reculé, soit parce que les cadres, par mesure de précaution, ont remis à plus tard leur projet de mobilité externe, soit parce que les entreprises, protégées par l'intervention massive de la puissance publique (prêts garantis par l'État, aides sectorielles, mesures de chômage partiel), ont limité leurs plans de licenciements. Au final, ce sont 13 620 postes de cadres qui ont été créés en 2020, ce qui reste toutefois très en deçà du nombre de postes créés en 2019 (32 670).

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 France¹. Sauf résurgence épidémique, l'économie francilienne devrait tirer profit de cette embellie. Les entreprises de la région devraient gagner en niveau d'activité, en visibilité et en capacité d'investissements. Les recrutements de cadres devraient également repartir à la hausse dans la région.

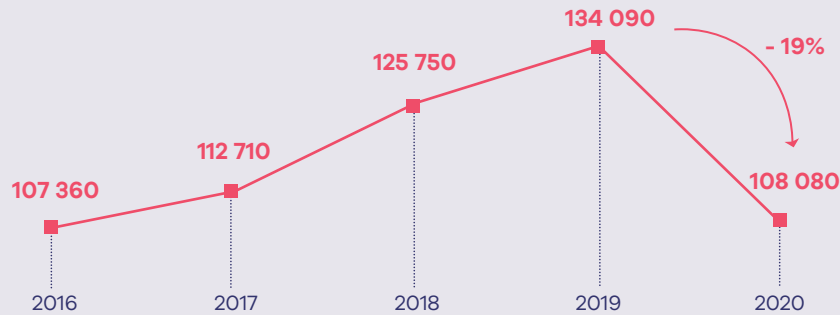
Cette bonne orientation est déjà perceptible au niveau des offres d'emploi cadre

régionales publiées sur apec.fr. Leur nombre progresse à un rythme proche de celui observé à l'échelle nationale (+50 % vs +55 %). Ce rebond concerne l'ensemble des secteurs, notamment les activités de conseil en systèmes et logiciels informatiques et les activités d'ingénierie. Toutefois, l'ensemble du tissu économique francilien n'a toujours pas retrouvé son niveau d'offres d'avant crise. De leur côté, les développeurs et les gestionnaires de projets informatiques et les cadres de la compatibilité représentent les trois profils les plus prisés des entreprises franciliennes.

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

Les recrutements de cadres ont reculé de 19 % entre 2019 et 2020 dans la région

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

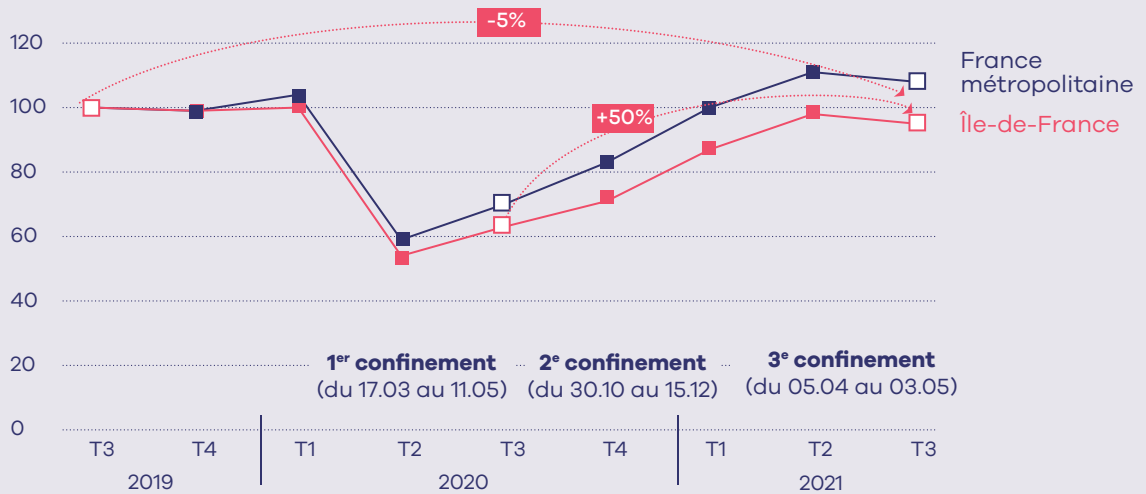


Source : Apec

Les opportunités d'emploi cadre ont particulièrement bien rebondi en Île-de-France

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

Indice base 100 au T3 2019



Le nombre d'offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr a augmenté de 50 % en Île-de-France entre le T3 2020 et le T3 2021, mais a diminué de 5 % entre le T3 2019 et le T3 2021.

Nombre d'offres d'emploi cadre par secteur

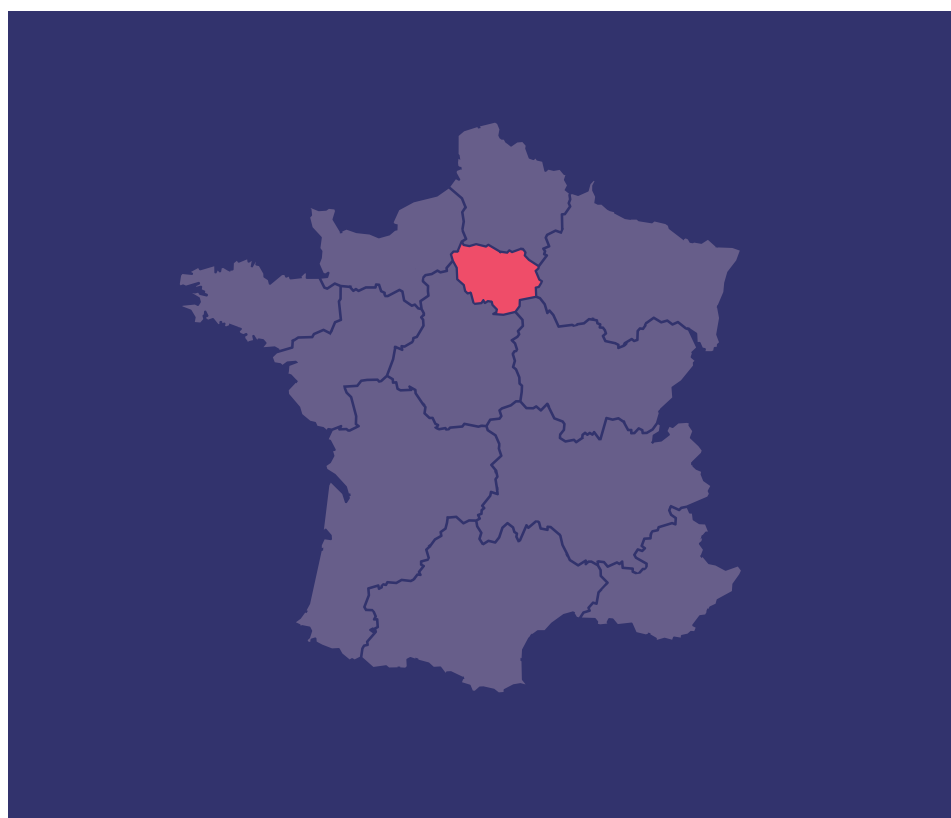
3 premiers trimestres de l'année

Secteur	Évolution 2020-2021 (T1+T2+T3)	Évolution 2019-2021 (T1+T2+T3)
Industrie	+24%	-32%
Commerce	+43%	-13%
Construction	+11%	-25%
Services à forte valeur ajoutée*	+25%	-27%
Autres services	+34%	-10%

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

Source : Apec

ÎLE-DE-FRANCE



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 s'est accompagnée « mécaniquement » d'une réduction des difficultés de recrutement². Pour autant, cette part reste élevée (au niveau national, 37 % des entreprises ayant recruté un cadre sont concernées) avec des acteurs économiques confrontés à des difficultés structurelles multifactorielles et parfois propres au territoire régional.

Une forte concentration des entreprises synonyme d'une concurrence accrue pour attirer des cadres

La très forte densité du tissu économique francilien et la variété d'acteurs qui le composent permettent à la région de bénéficier d'une attractivité à nulle autre pareille sur le champ de l'emploi. Elle est, notamment pour beaucoup de jeunes actifs, le lieu privilégié pour acquérir une première expérience et monter en compétences. Mais, revers de la médaille, cette attractivité génère une très forte concurrence entre les entreprises, et ce, quels que soient leur secteur, leur taille et les profils qu'elles recherchent. Les PME

sont toutefois davantage concernées par cet environnement concurrentiel car elles peinent bien souvent à se montrer compétitives pour attirer les cadres. En effet, elles ne disposent pas des mêmes moyens que les autres pour rechercher des candidats ou même pour s'aligner sur les salaires proposés par les plus grandes structures. Aussi, elles peuvent pâtir d'un manque de notoriété, alors que la renommée de l'entreprise peut être un facteur important pour déclencher une candidature.

Une région pénalisée par son cadre de vie et ses problématiques de transport

Trois points sensibles sont également mis en avant par les recruteurs pour expliquer leurs difficultés de recrutement. Le premier concerne les déplacements domicile-travail. Si l'ensemble de l'Île-de-France est maillé par de nombreuses infrastructures, qu'elles soient routières, ferroviaires et même aériennes, se déplacer d'un point à l'autre peut s'avérer rapidement problématique. Les réseaux existants sont très vite saturés ou ne sont pas suffisamment raccordés entre eux pour permettre de circuler de manière fluide et rapide, notamment de banlieue à banlieue.

dans les autres régions. Il en découle pour les cadres, et notamment pour les jeunes diplômé.e.s, une réelle difficulté à résider dans le centre de Paris ou dans sa périphérie immédiate.

Le deuxième point est lié au coût du logement et par conséquent au coût de la vie, même si les niveaux de rémunération proposés sont plus élevés en Île-de-France que

Enfin, le cadre de vie francilien (saturation urbaine, temps de transport, pollution, stress...) peut décourager certaines candidatures et inciter certains cadres à une mobilité géographique vers des territoires plus accueillants. En effet, nombre de Franciliens préfèrent quitter l'Île-de-France plutôt que de continuer à y vivre et d'en accepter les contraintes, notamment au moment de fonder une famille. La crise sanitaire et les confinements en milieu urbain pourraient avoir amplifié le phénomène, sans qu'il soit possible à ce jour de le mesurer réellement.

² La proportion des entreprises déclarant en rencontrer est en recul de 11 points en 2020 sur le plan national. Cf. Apec, Baromètre des pratiques de recrutement, juillet 2021.

Les entreprises de la région connaissent des difficultés de recrutement, même celles implantées dans les territoires attractifs

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

De notre côté, nous sommes sur l'A15, avec des problèmes d'accès, et de saturation du réseau avec des lignes de transport qui ne fonctionnent pas bien. Donc ça veut dire que les candidats hésitent à venir aux entretiens parce qu'ils disent que c'est galère...

Consultant Apec

Les très grosses sociétés concurrentes vont débaucher directement dans les écoles d'ingénieurs parce qu'elles ont une force de frappe pour instaurer des systèmes de parrainage, pour organiser une fois par mois dans les écoles des petits déjeuners avec les étudiants, chose que moi je ne peux pas faire. Aussi, on est dans des domaines un peu moins rémunérateurs, et aujourd'hui on a une inflation des salaires parce que j'ai des concurrents qui embauchent à +10 +20 % de la rémunération actuelle ce qui est complètement énorme et démesuré surtout quand on est une PME comme nous qui faisons entre 9 et 10 millions de chiffres d'affaires.

PME, Ingénierie, Marne-La-Vallée



Notre siège est à Étampes, dans le 91, ligne C. Paris-Étampes c'est 1 h 30 de transport. Et ça c'est notre 1^{er} problème. Et c'est pour ça qu'on a ouvert une petite plate-forme à Nation pour éviter que les parisiens viennent sur Étampes. Notre complication aussi, c'est que nous sommes une ESN, avec des clients sur l'ensemble de l'Île-de-France. Et là, leur localisation ne pose pas problème sauf si vous venez d'Étampes. C'est pourquoi, on réfléchit pour aller sur des zones comme Massy ou Évry, pour se rapprocher de Paris. Mais de là, si vous envoyez des gens aux Ulis ou à Vélizy, là il faudra s'accrocher car les personnes n'ont pas forcément la volonté de prendre leur voiture pour aller travailler. Et ce n'est pas toujours évident de dire à un client qu'il est trop loin et que je ne vais pas pouvoir envoyer quelqu'un.

PME, Services informatiques, Étampes

Aujourd'hui, la conjoncture est tellement favorable que les gens partent de l'Île-de-France pour aller en province, soit pour y retourner, soit parce que avec la crise de COVID-19, les gens se disent que vivre dans un 60 m² à Paris avec la pollution c'est très compliqué alors que s'ils claquent des doigts, ils ont 5 propositions à Nantes, Marseille ou ailleurs. Donc moi j'ai ce phénomène là de plus en plus.

PME, Services informatiques, Étampes

Tensions sur les métiers recherchés

Des difficultés pour recruter des profils à forte expertise technique

En plus des difficultés liées aux spécificités territoriales, les entreprises franciliennes sont nombreuses à mettre en exergue des tensions pour recruter des cadres sur des domaines très spécifiques de l'informatique, des télécommunications, et de l'ingénierie R&D. Dans ces métiers, où l'innovation est un gage de compétitivité et donc un enjeu stratégique pour les entreprises, la rareté de ces profils est fréquemment ressentie et constitue une contrainte centrale. Elle peut s'avérer d'autant plus pénalisante que les technologies émergentes nécessitent de nouvelles compétences que ne détient pas l'ancienne génération de cadres. Les banques, dont les sièges sociaux sont essentiellement concentrés sur le Bassin parisien, expriment aussi des difficultés à recruter.

« On a eu à recruter un chef de projet déploiement, pour tout ce qui est solutions LTE et qui devait gérer toute l'Afrique. On est sur des profils télécom très expérimentés dans lesquels il faut connaître des choses très développées : cartes SIM, radio, roaming... Et j'avais trouvé pas mal d'ingénieurs, beaucoup de candidats, mais notre client, puisqu'on est dans une ESN, voulait en plus une forte maîtrise en LTE. J'ai finalement trouvé la bonne personne, mais elle était trop chère. »

PME, activités informatiques et télécommunications, Paris-Grande Couronne

Des difficultés de recrutement liées aux exigences des entreprises

Les exigences des entreprises constituent souvent un frein important au recrutement. Comme dans d'autres régions, certains recruteurs franciliens ne sont pas prêts à assouplir leurs exigences en termes de niveau d'expertise, d'expérience recherchée et même de salaire. De la même façon, la quête absolue de candidats disposant de multiples compétences vient souvent complexifier leurs recrutements.

« J'ai une vingtaine de postes en comptabilité et en ressources humaines à pourvoir et pour lesquels je suis confronté à plusieurs problématiques que ce soit la rémunération ou le nombre d'années d'expériences exigé. Et c'est un peu tendu de trouver des cadres confirmés. Dans le domaine RH, ça va quand même, mais c'est plus

en comptabilité financière et pour des responsables comptables surtout que j'ai du mal à trouver. »

PME, services comptables, Paris

« J'ai à intégrer un responsable des managers, donc quelqu'un qui a entre 10 et 15 ans d'expérience en gestion d'équipe et qui a aussi travaillé dans nos métiers. C'est un poste ouvert depuis plus de 3 ans. On n'a jamais reçu de candidatures qualifiées. C'est vraiment aussi un problème de compétences multiples recherchées : du management, avec un volet études dans la sphère industrielle, qui fait que le poste est très complet en termes de compétences recherchées. »

PME, ingénierie, Marne-la-Vallée

Les recrutements de cadres anticipés comme difficiles en 2021 en Île-de-France dominés par les métiers de l'ingénierie

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

> Chef de projet informatique et digital H/F Immobilier – Paris – salaire à négocier

Descriptif du poste : Au sein de la direction des études informatiques, vous accompagnerez la transformation numérique de l'entreprise. Dans ce contexte, vous : • Proposez la mise en place de nouveaux processus digitaux transformant les métiers de l'entreprise • Coordonnez la relation avec les éditeurs • Supervisez les montées de version applicatives • Assurez le traitement et le suivi des demandes utilisateurs. **Profil recherché :** De formation Bac +5 en informatique, vous avez une expérience de poste similaire • Vous disposez d'un excellent relationnel et de connaissances dans l'immobilier • L'usage de l'outil de gestion immobilière Cassiopae de Sopra serait un atout.

> Directeur d'agence bancaire H/F Banque – Seine-Saint-Denis – salaire à négocier

Descriptif du poste : Vous aurez à contrôler et gérer toutes les activités de votre agence dans le respect de la réglementation et de notre politique des risques ainsi qu'à veiller à la protection des biens et des personnes • Vous êtes autonome et reconnu pour votre esprit d'analyse et de synthèse • Grâce à vos qualités relationnelles et à votre pédagogie, vous partagez aisément votre expertise avec vos collaborateurs et les faites monter en compétences. **Profil recherché :** Vous connaissez le marché et la typologie de clientèle et êtes à même de porter les enjeux stratégiques de la Banque • Reconnu pour votre sens des responsabilités et vos qualités d'animation, vous aurez à manager l'équipe afin de la motiver et lui permettre d'atteindre un haut niveau de performance • Organisé et rigoureux, vous avez une bonne connaissance des procédures et des règles déontologiques.

> Ingénieur systèmes embarqués H/F Ingénierie – Yvelines – salaire à négocier

Descriptif du poste : Rédaction de spécifications, d'exigences sous l'outil Doors • Développement MBD • Génération de codes automatiques • Validation HIL (Hardware In the Loop) • Rédaction des rapports de validation. **Profil recherché :** De formation Bac +5/ingénieur en électronique • Vous justifiez au minimum de 3 ans d'expérience sur un poste similaire • Vous avez une bonne maîtrise de Matlab/Simulink • Vous savez faire preuve de réactivité, d'autonomie et d'une bonne gestion des priorités.

Zoom sur les territoires les moins urbanisés

Des territoires qui pâtissent de leur localisation

Les entreprises implantées sur les territoires les moins urbanisés connaissent des difficultés de recrutement de cadres de nature similaire à celles rencontrées par les structures présentes sur le Bassin parisien, petite couronne incluse. Que ce soit près de Provins, de Coulommiers, de Rambouillet, d'Étampes, de Meaux ou encore de Fontainebleau-Nemours, les difficultés à recruter des profils rares, des cadres expérimentés ou encore avec de multiples compétences sont importantes.

Mais parce que ces entreprises sont situées sur des territoires méconnus, enclavés et difficiles d'accès, ces tensions sont exacerbées. La problématique liée au transport y apparaît encore plus forte qu'au cœur de l'Île-de-France. Même si certaines entreprises tentent de valoriser leur proximité

avec de grands pôles urbains pour attirer des candidats, ces derniers prennent vite conscience des contraintes imposées par cette localisation. Des retraits de candidature ou des ruptures de période d'essai sont observés par certaines entreprises, en dépit des avantages qu'elles peuvent proposer aux candidats. Aussi, certains recruteurs expriment des réticences à embaucher des cadres résidant à Paris ou dans sa proche banlieue, de peur qu'ils ne se lassent rapidement des longs trajets domicile-travail ou qu'ils n'accumulent des retards quotidiens. Enfin, certaines zones souffrent de leur proximité avec les grands bassins d'emploi de la région (Paris, La Défense...), une partie de leur population active étant captée directement par les acteurs économiques qui y sont implantés.

Un tissu économique plus diversifié mais pas toujours attractif malgré une moindre urbanisation

Certains territoires les moins urbanisés d'Île-de-France sont pénalisés par les caractéristiques de leur tissu économique, notamment ceux à vocation présentielle, c'est-à-dire tournés vers les besoins de leur population résidente. Les secteurs de services à la personne, les administrations, les activités liées à la construction, ainsi que les commerces de proximité y sont fortement représentés. Or il s'agit de secteurs à faible taux d'encadrement constitués par de nombreuses PME et TPE qui peinent à attirer des cadres. Elles ne peuvent pas rivaliser avec les conditions d'emploi et de rémunération proposées, notamment dans les services à forte valeur ajoutée. Certains secteurs souffrent également d'un déficit d'image

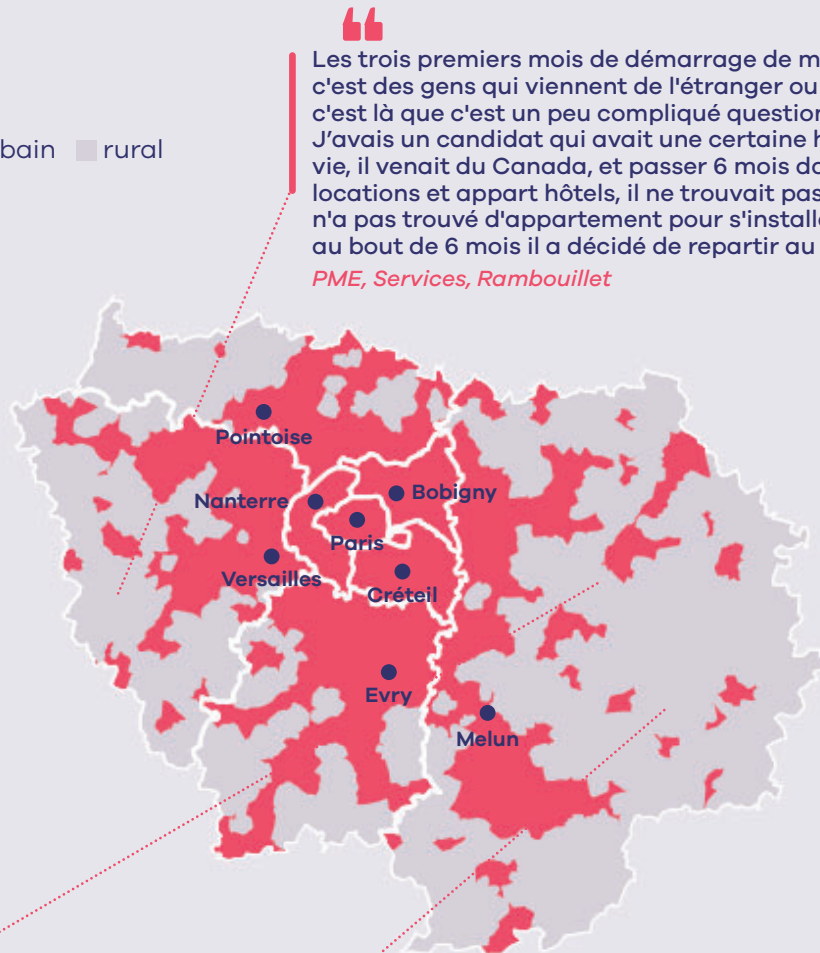
qui pénalise l'attractivité des territoires dans lesquels ils sont surreprésentés : c'est le cas des activités de BTP à Coulommiers ou Étampes ou encore l'industrie manufacturière à Fontainebleau-Nemours.

Enfin, pour les cadres qui voudraient s'installer dans les territoires les moins urbanisés d'Île-de-France (envie de plus d'espace, pression immobilière moins forte...), des problématiques liées à l'emploi du conjoint pourraient se poser. Comparativement à Paris et aux grandes villes qui l'entourent, les opportunités d'emploi y sont en effet moins importantes et certains bassins comme Rambouillet ou Provins doivent faire face à des difficultés économiques structurelles se traduisant par des pertes d'emplois.

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

Communes urbaines et rurales d'Île-de-France

■ urbain ■ rural



Les trois premiers mois de démarrage de mission, quand c'est des gens qui viennent de l'étranger ou de la province, c'est là que c'est un peu compliqué question logement... J'avais un candidat qui avait une certaine habitude de vie, il venait du Canada, et passer 6 mois dans les sous-locations et appart hôtels, il ne trouvait pas ça possible, il n'a pas trouvé d'appartement pour s'installer dignement, et au bout de 6 mois il a décidé de repartir au Canada. 👍

PME, Services, Rambouillet



La Seine-et-Marne est en grande difficulté d'attractivité depuis de nombreuses années. Des villes n'ont aucune attractivité aux yeux des cadres, qui plus est pour des entreprises du secteur de l'industrie, plasturgie et autres, dans lequel les cadres ne se précipitent pas. Et majoritairement, ce sont des PME, PMI, il y a aussi beaucoup de TPE, TPI, il n'y a pas foule. 👍

Consultant Apec



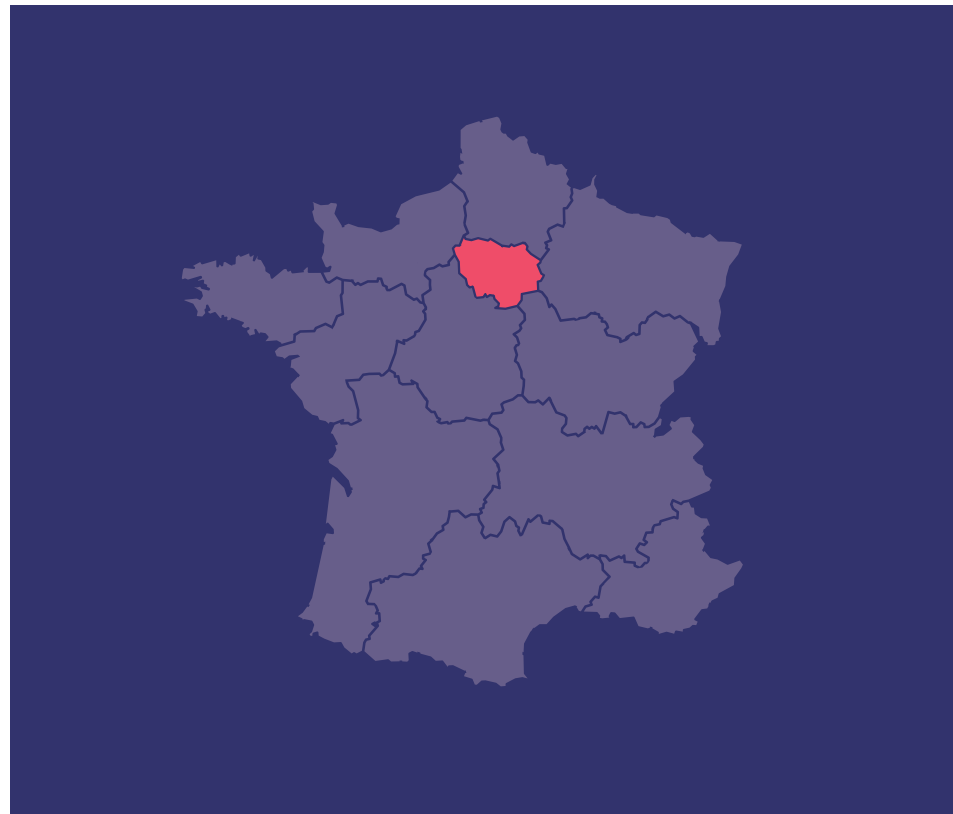
Nous sommes une société de transport et on fait aussi un peu d'entrepôt, avec également des stations de lavage un peu partout en France. Nous recrutons un peu partout sur tous nos sites. On recrute aujourd'hui sur le siège social car avec l'acquisition d'un nouveau groupe, notre activité a grossi, et du fait de notre localisation, on rencontre un peu des difficultés pour recruter sur ce secteur-là. Aussi, certains candidats ne se renseignent pas forcément sur la localisation de notre société et refusent d'aller plus loin dans leur candidature, lorsqu'on les appelle. Et quand bien même, il faudrait faire plus d'1h30 de trajet, ça devient compliqué avec les horaires qu'ils vont avoir, ça devient pas vraiment possible, surtout s'il n'ont pas le permis. 👍

Grande entreprise, Transport, Provins

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

ÎLE-DE-FRANCE



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 franciliennes 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 candidat.e.s. Le nombre d'entretiens envisagés, les acteurs de l'entreprise impliqués dans cette démarche doivent être précisément définis, et ce, en amont même de la recherche de candidat. La durée du processus de recrutement et la date de la prise de poste doivent également être correctement identifiées, en prenant soin d'en respecter les délais. L'enjeu est ici de pouvoir se montrer transparent sur ses besoins et sur ses intentions.

« Plusieurs très grosses structures m'ont dit qu'elles avaient considérablement

rétréci leur processus de recrutement en durée et notamment en nombre d'entretiens, car elles se sont aperçues qu'elles avaient d'énormes difficultés à recruter alors qu'elles ont une image employeur très forte et du coup elles les ont divisés par 2. Elles se sont rendues compte qu'elles avaient beaucoup plus de facilité à recruter, ne serait-ce que grâce à ça. »

Grande entreprise, Ingénierie, Cergy

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 devraient davantage 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 ou les avancées en matière d'égalité femme-homme. Elles pourraient être déployées plus largement au même titre que les autres, selon la capacité des entreprises.

« Pour nous, la notoriété devient un levier, c'est primordial. Donc aujourd'hui on travaille là-dessus, on essaye de se faire labelliser et on fait des campagnes de communication, que ce soit local ou un peu plus ciblé. »

PME, Ingénierie, Marne-la-Vallée

Valorisation des territoires

Même si ce levier est très peu utilisé par les entreprises, la nécessité de mieux valoriser leur territoire pourrait être davantage mise en avant pour attirer des cadres, indépendamment de ce que peut offrir l'employeur. Il s'agirait par exemple de déployer des dispositifs concrets à destination des cadres arrivants (faciliter l'accès au logement, proposer des aides au déplacement...) ou de mieux communiquer sur les atouts et les possibilités de leurs bassins d'emploi.

« Il y a une dimension à prendre en compte quand on cible les expérimentés, c'est si je rejoins la région parisienne, je dois déménager le ou la conjointe. Et là, on a des atouts parce que c'est vrai qu'en région parisienne, le ou la conjointe peut facilement trouver. Il faut aussi trouver l'école pour les enfants. »

Consultant Apec

5 leviers pour optimiser son attractivité



L'Apec en Île-de-France



Les consultants et les consultantes de l'Apec en Île-de-France 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 Île de France 2021-2027, mars 2021.
- > Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI), septembre 2017.
- > Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII), décembre 2016.

Banque de France

- > Tendances régionales, Île-de-France – sur la conjoncture économique (mensuel).

Caisse nationale du réseau des Urssaf

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

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

- > Cartographies de données socio-économiques.

Défi métiers

- > Recrutement dans les PME des industries métallurgiques franciliennes : un système qui s'enraye, avril 2017.

Insee

- > Tableau de bord de la conjoncture : Île-de-France, août 2021.
- > L'essentiel sur... l'Île-de-France, avril 2021.
- > Dossier complet – région Île-de-France, août 2021.
- > L'Île-de-France : terre de cadres jeunes et diplômés, Insee, Analyses IDF, n° 131, mars 2021.

- > L'économie francilienne toujours fortement impactée par la crise sanitaire du 2^e trimestre, octobre 2020.
- > Quelles conditions de travail et de vie pour les 1,8 million de travailleurs « essentiels du quotidien » résidant en Île-de-France ?, juillet 2020.
- > Les nouvelles zones d'emploi franciliennes : principalement métropolitaines ou résidentielles, septembre 2020.

Institut Paris Région

- > D'une crise à l'autre, une décennie de croissance de l'emploi en Île-de-France, mai 2021.

Pôle emploi - l'Observatoire de Pôle emploi en Île-de-France

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

Apec

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

ISSN 978-2-7336-1276-7

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