



Attractivité des entreprises et emplois cadres en Normandie

■ En 2020, l'économie normande n'a pas été épargnée par la crise mais elle dispose de nombreux atouts

La Normandie bénéficie d'une attractivité affirmée qui s'appuie sur un tissu économique diversifié autour d'une sphère industrielle qui prédomine dans plusieurs zones, d'une économie maritime située sur le long du littoral de la Manche et d'activités de services variés implantées dans les grandes aires urbaines régionales. Si la récession née de la crise sanitaire a fortement affecté la région, la situation économique s'est améliorée en 2021 même si de nombreuses incertitudes subsistent.

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

Les entreprises des bassins les plus urbanisés connaissent d'importantes tensions, en particulier sur les métiers à forte expertise technique et plus particulièrement dans le champ de l'informatique, de l'ingénierie R&D et des fonctions commerciales. Pour les entreprises implantées dans des bassins à dominante rurale, et notamment les plus petites, les difficultés de recrutement et le déficit d'attractivité sont exacerbés par l'enclavement de leur territoire. Les entreprises industrielles cumulent également des difficultés liées à un déficit d'attractivité sectoriel.

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

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

- Le premier d'entre eux concerne **la professionnalisation de leurs pratiques**. Elle vise à plus de transparence pour *in fine* instaurer un rapport de confiance avec les candidats.
- Le renforcement de **la marque et de la promesse employeur**, deuxième levier, leur permet d'améliorer leur visibilité et leur attractivité auprès des cadres candidats.
- Enfin, les entreprises gagnent à se muer en **ambassadrices de leur territoire** en communiquant sur ses atouts en complémentarité avec les acteurs institutionnels. Une action essentielle pour aider les candidats potentiels à s'y projeter.

Sommaire

SPÉCIFICITÉS ÉCONOMIQUES ET EMPLOIS CADRES

06

Structure de l'emploi cadre

08

Effets de la crise sur l'emploi cadre

DIFFICULTÉS ET ENJEUX DU RECRUTEMENT DE CADRES

12

Difficultés de recrutement propres aux territoires

14

Tensions sur 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 405 en Normandie, exhaustivité des offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr en Normandie 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 10 en Normandie. 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

Jean Loisel

Président du comité paritaire
régional

Marc Lesueur

Délégué régional

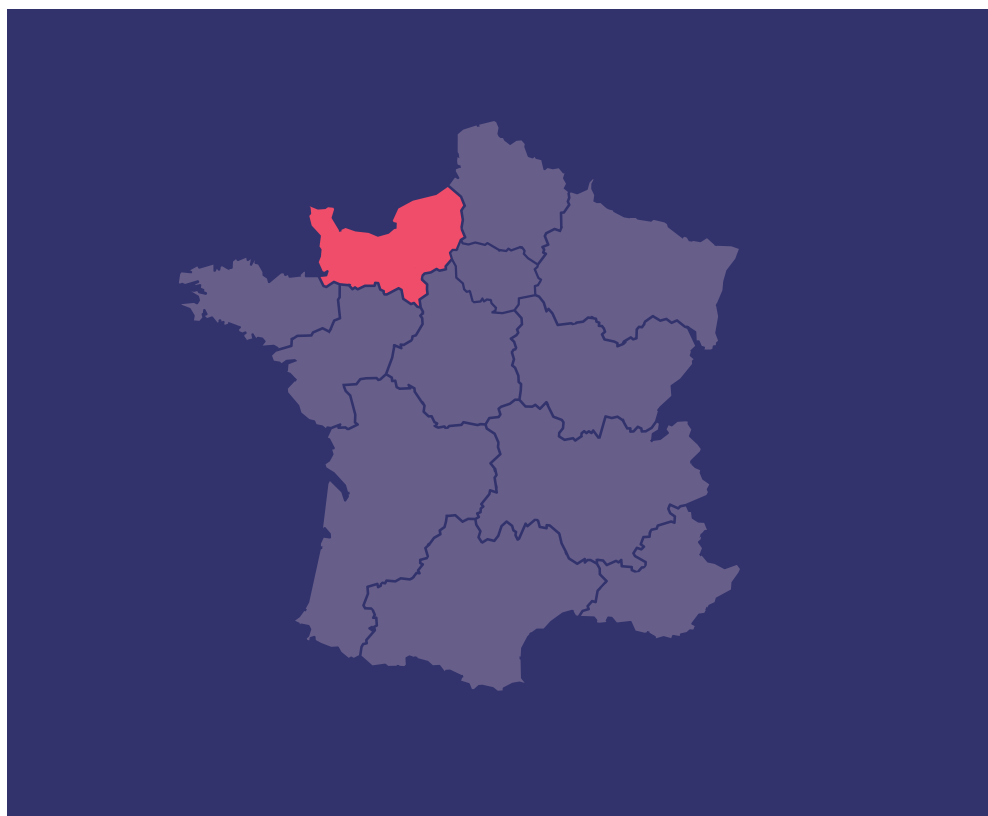


La sortie de la récession et le retour progressif à un niveau d'activité d'avant-crise constituent une excellente nouvelle. Dans un avenir proche, le marché de l'emploi cadre normand devrait renouer avec la fluidité qui le caractérisait.

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

Les centres Apec situés en Normandie 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. 👍👍

NORMANDIE



01

Spécificités économiques
et emplois cadres

Structure de l'emploi cadre

Un tissu économique diversifié et adossé à des territoires contrastés

Depuis cinq ans, la Normandie subit une baisse de population qui concerne tous les départements de la région et qui s'explique par un solde migratoire déficitaire combiné à un vieillissement démographique. Sur le plan économique, la région compte toutefois de nombreux atouts. Elle bénéficie d'un large spectre d'activités économiques, mêlant des activités traditionnelles, de niche et à forte valeur ajoutée. L'économie liée au littoral et à la mer est diversifiée et représente une source importante de création de richesse. Par rapport aux autres régions côtières, elle est davantage tournée vers les activités à forte valeur ajoutée dans le transport maritime et fluvial et la production d'énergie. Le tourisme occupe quant à lui une place moins importante. Ces activités maritimes se concentrent autour du Havre, 1^{er} complexe portuaire français, et de Rouen, 1^{er} port céréalier d'Europe, mais aussi de Dives-sur-Mer, Cherbourg et Dieppe, tandis qu'une vocation touristique caractérise plutôt les zones d'emploi d'Honfleur, dont Deauville fait partie, de Pont-Audemer et de Granville¹.

L'attractivité des différents territoires qui composent la Normandie varie en fonction

des marchés de l'emploi qui peuvent être de natures très différentes. Ainsi, les bassins d'emploi franciliens situés à proximité de la Normandie peuvent être attractifs pour les Normands. Les zones d'emploi se démarquent également par leur orientation économique². Celles englobant les quatre principales agglomérations normandes (Rouen, Caen, Le Havre, Cherbourg) présentent les économies les plus diversifiées. Comme ailleurs, les territoires les plus urbanisés sont ceux qui affichent la plus forte densité économique. Pour autant, les grandes villes normandes concentrent moins de « fonctions métropolitaines » (des emplois cadres stratégiques à fort contenu décisionnel) que les villes équivalentes des autres régions. Les territoires à dominante rurale sont davantage spécialisés. L'industrie, qui caractérise le tissu économique régional, constitue la spécialité de cinq zones situées aux franges de la région : la Vallée de la Bresle-Vimeu (verrière notamment), Flers (industrie agroalimentaire et équipement automobile), L'Aigle (métallurgie), Dieppe-Caux-Maritime (production électronique et agroalimentaire) et Nogent-le-Rotrou (plasturgie, métallurgie, fabrication de matériel de transport).

Rouen et Caen, places fortes de l'emploi cadre normand

La zone d'emploi de Rouen, qui concentre les activités à fort taux d'encadrement de la région (informatique, ingénierie, conseil), polarise 30 % des 125 500 emplois cadres du secteur privé de Normandie. La zone de Caen arrive en 2^e position (17 %) et devance celle du Havre (12 %).

En lien avec les spécificités sectorielles régionales, les cadres travaillant dans l'industrie sont surreprésentés en Normandie (29 % contre 17 % au niveau national). À l'in-

verse, seulement 29 % des cadres régionaux sont en poste dans les services à forte valeur ajoutée, soit une proportion très en deçà de celle observée au niveau national (44 %). Les activités informatiques et les services d'information sont en effet peu présents sur le territoire, par rapport à d'autres régions. Cette sous-représentation des activités de services à forte valeur ajoutée n'est pas sans conséquence sur la capacité de la région à attirer des cadres.

¹ L'économie maritime, liée au tourisme, et avec une spécialisation normande dans le transport maritime et la production d'énergie, Insee, Analyses Normandie, n° 79, juin 2020.

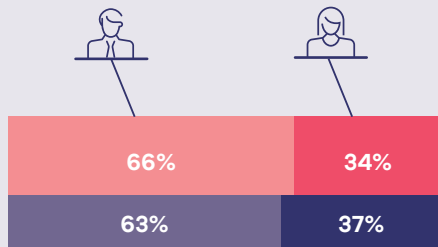
² Les nouvelles zones d'emploi normandes : des profils économiques divers, Insee, Analyses Normandie, n° 83, septembre 2020.

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

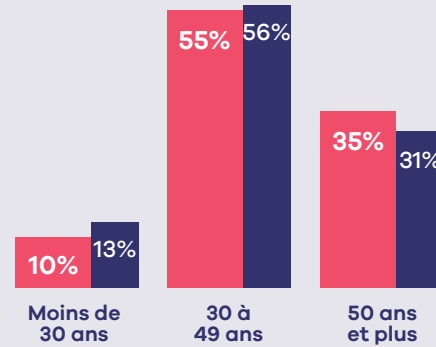
Nombre de cadres en Normandie : 125 550. Taux d'encadrement : 15 %

Source : Apec, 2021

Répartition des cadres en emploi par sexe



Répartition des cadres en emploi par âge



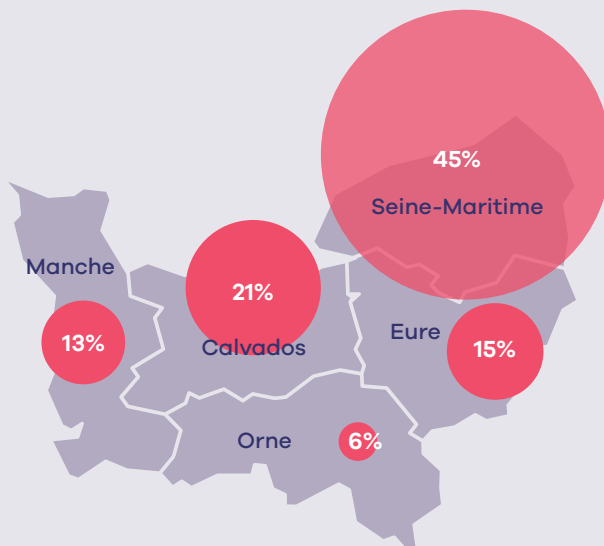
■ Normandie ■ France entière

Base : Cadres en emploi
Source : Insee, DSN 2018

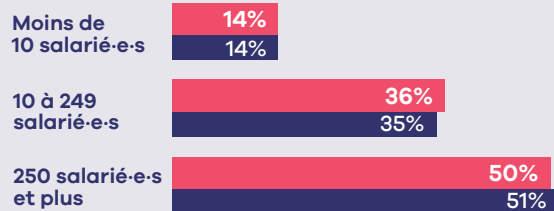
Les cadres de la région travaillent plus souvent qu'en moyenne nationale dans l'industrie

■ Normandie ■ France entière

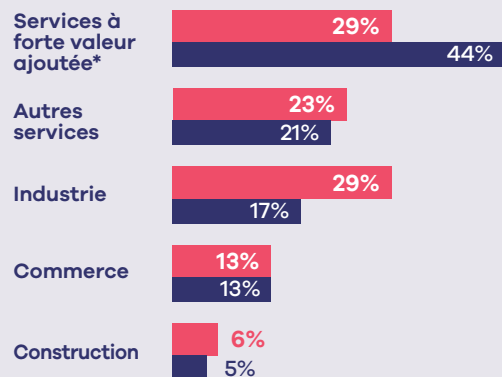
Répartition des emplois cadres par département



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 normand. À l'instar de la quasi-totalité des régions métropolitaines, la dynamique du marché de l'emploi cadre s'est brutalement interrompue en 2020 en Normandie : les embauches de cadres ont ainsi reculé de 26 %. Cette baisse s'est avérée plus sévère que celle observée à l'échelle nationale (-19 %). Certains secteurs ont toutefois bien résisté en Normandie, comme la construction et certaines activités des services (activités juridiques et comptables, banque et assurance, transport et logistique).

En Normandie, cet épisode récessif intense s'est accompagné de la destruction de 400 emplois de cadres alors que dans toutes les autres régions, les acteurs économiques ont continué à en créer. Si les entreprises ont

été protégées par l'intervention massive de la puissance publique (prêts garantis par l'État, aides sectorielles, mesure de chômage partiel), les sorties (démissions, licenciements et départs à la retraite) ont continué à progresser en 2020 en Normandie tandis que les cadres ont remis *sine die* leur projet de mobilité externe par mesure de précaution.

Dans ce contexte de crise, les entreprises ont privilégié les recrutements de cadres de 1 à 10 ans d'expérience (58 %) au détriment notamment des jeunes diplômés (10 % des embauches), qui, comme souvent en période de récession, sont les plus exposés. Les profils recrutés ont concerné en premier lieu les cadres de l'exploitation tertiaire (23 %), les cadres administratifs (15 %) et les cadres commerciaux (14 %).

Une reprise économique sous contrainte

Le reflux de la pandémie et la levée des restrictions sanitaires, au début de l'été 2021, laissent augurer un rebond économique assez conséquent. Sur le plan national, la Banque de France³ tablait sur une croissance pouvant avoisiner les +6 % en 2021. Les dernières enquêtes de conjoncture de l'Insee ne remettent pas en cause cette prévision. L'économie normande devrait 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

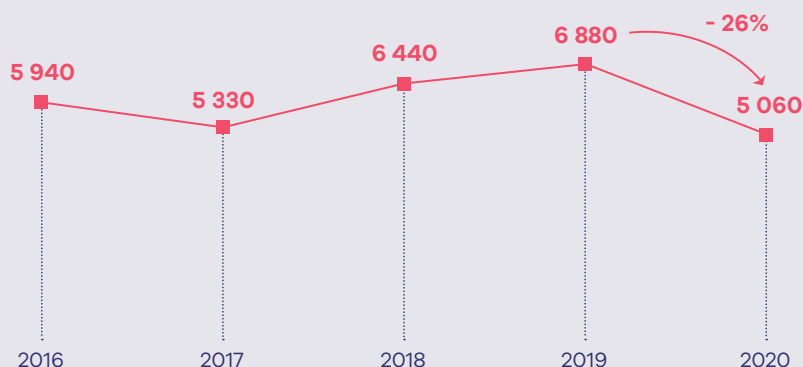
devraient repartir à la hausse dans la région. Cette bonne orientation est déjà perceptible au niveau des offres d'emploi cadre régionales publiées sur apec.fr. Leur volume progresse à un rythme identique à l'échelle nationale (+55 % entre le T3 2020 et le T3 2021). Ce rebond concerne l'ensemble des secteurs. Toutefois, certains secteurs, notamment l'industrie, n'ont toujours pas retrouvé leur niveau d'offres d'avant crise.

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

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

Les recrutements de cadres ont reculé de 26 % entre 2019 et 2020 dans la région

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

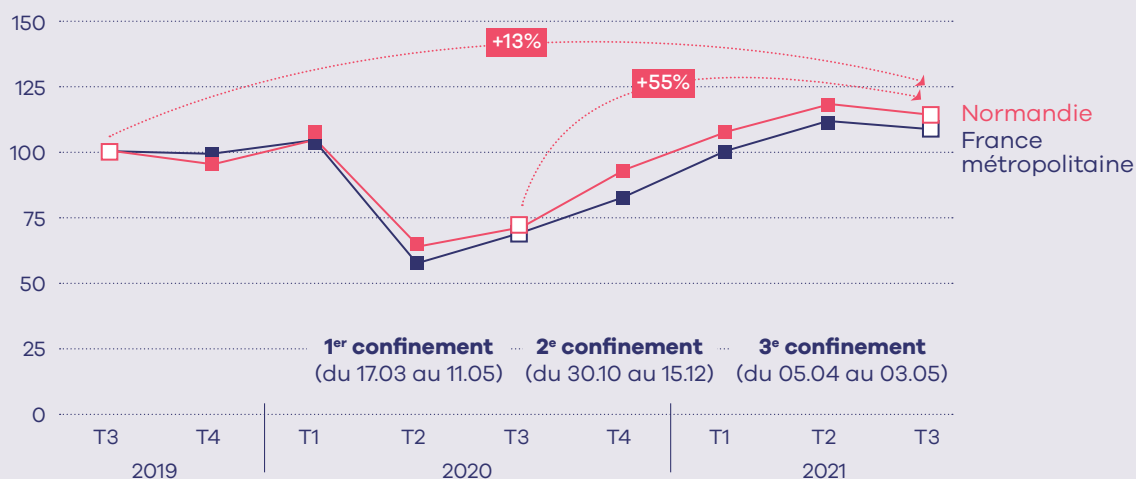


Source : Apec

Les opportunités d'emploi cadre ont bien rebondi en Normandie

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

Indice base 100 au T3 2019



Note de lecture : en Normandie, le nombre d'offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr a augmenté de 55 % entre le T3 2020 et le T3 2021 et de 13 % entre le T3 2019 et le T3 2021.

Nombre d'offres d'emploi cadre par secteur

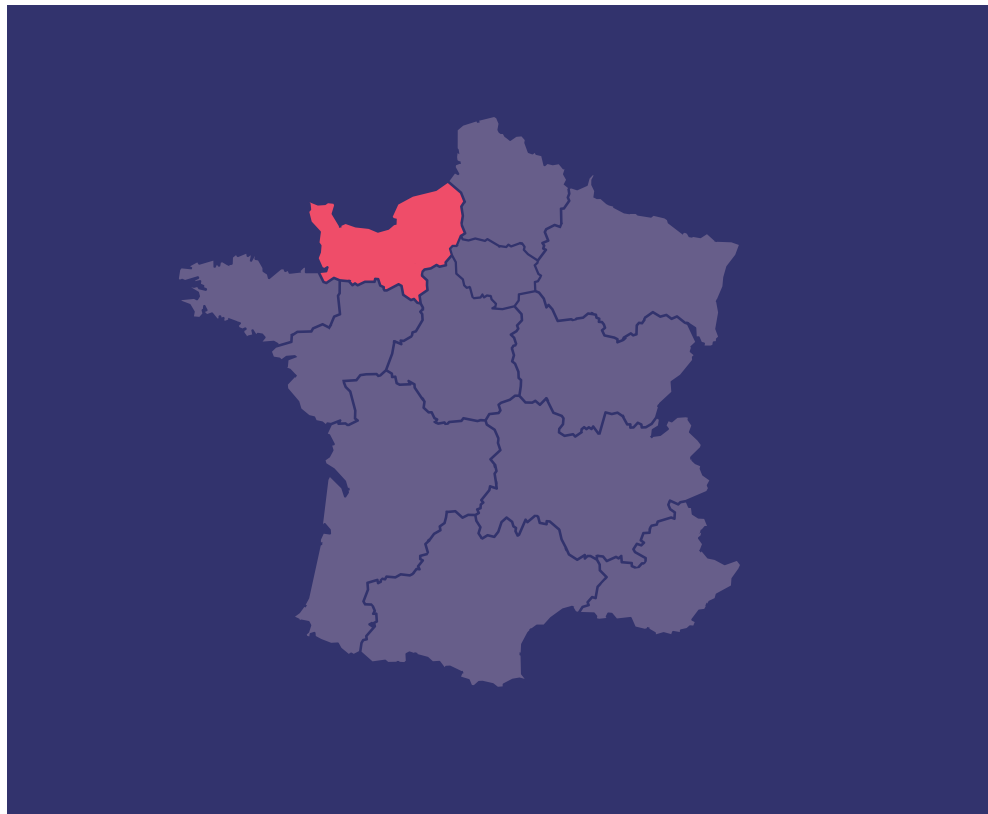
3 premiers trimestres de l'année

Secteur	Évolution 2020-2021 (T1+T2+T3)	Évolution 2019-2021 (T1+T2+T3)
Industrie	+ 40 %	- 16 %
Commerce	+ 31 %	+ 5 %
Construction	+ 32 %	- 4 %
Services à forte valeur ajoutée*	+ 36 %	- 10 %
Autres services	+ 45 %	+ 25 %

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

Source : Apec

NORMANDIE



02

Attractivité des entreprises :
difficultés et enjeux du
recrutement de cadres

Difficultés de recrutement propres aux territoires

La crise économique a entamé la fluidité du marché de l'emploi cadre comme en témoigne la contraction des recrutements de cadres. Cette baisse 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 à l'attractivité hétérogène

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 qui s'appuient sur un tissu économique dense et dynamique.

Si la Normandie bénéficie d'un cadre de vie attractif, ce sont en premier lieu les entreprises des pôles urbains qui en profitent. Elles attirent en effet des candidatures de cadres résidant dans les régions limitrophes, souvent originaires de la région. Les entreprises des territoires plus ruraux peuvent égale-

ment tirer leur épingle du jeu à la condition de bénéficier d'infrastructures de transports en commun garantissant leur accessibilité. À défaut, elles cumulent les difficultés à attirer les cadres extrarégionaux et à fidéliser leurs salariés, même si elles proposent des rémunérations très attractives.

« Lorsque nous recrutons nous mettons systématiquement en avant que Bernay est pourvu d'une gare et qu'il y a donc un accès à Caen, Paris... C'est vraiment une composante essentielle, s'il n'y avait pas de gare à Bernay, on perdrait pas loin de 40 % de notre effectif cadre. »

ETI, Industrie manufacturière, Bernay

Des entreprises qui souffrent de leur proximité avec l'Île-de-France

Les entreprises normandes subissent par ailleurs la concurrence des entreprises franciliennes avec lesquelles elles ne peuvent pas toujours rivaliser en termes de salaires et de perspectives d'évolution professionnelle. L'absence de levier salarial est particulièrement problématique pour les postes hautement techniques requérant des compétences rares. Les bassins d'emploi franciliens attirent ainsi de nombreux navetteurs normands, notamment des cadres, tandis que les bassins normands peinent à attirer les cadres franciliens et particulièrement les jeunes diplômés. La majorité des navetteurs normands réside dans les zones d'emploi géographiquement proches

de l'Île-de-France (Vernon-Gisors, Évreux, Rouen) et travaille dans les zones d'emploi situées à l'ouest de la région francilienne (Seine-Yvelines, Cergy-Vexin, Paris).

Dans cette région qui est un lieu de villégiature pour de nombreux franciliens, les entreprises peuvent compter sur la qualité de vie indéniable pour séduire les cadres d'Île-de-France. La crise sanitaire a renforcé les aspirations des cadres à fuir la saturation et le stress de la vie parisienne et a conduit les entreprises à développer le télétravail. Ce phénomène pourrait permettre d'accueillir de nombreux cadres franciliens en territoire normand.

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



Nous, notre métier c'est de la mécatronique, donc de la mécanique et de l'électronique associées et c'est vrai que sur ce type de profil, ce n'est pas forcément évident. On est aussi dans une localité en Suisse normande, 30 km au-dessus de Caen. Il faut arriver à attirer les profils quand les personnes ne sont pas originaires de la région. On n'a pas une visibilité énorme. 👍

PME, industrie de fabrication d'équipements automobiles, Caen



Nous pour ce qui est de l'attractivité au niveau localisation, notre avantage c'est que l'on est à quarante minutes du Havre, à quarante minutes de Rouen et à une heure de Caen. C'est vrai que dans nos offres d'emploi c'est quelque chose que l'on met en avant, on est entre ces trois villes, ce qui laisse la possibilité aux candidats de se dire qu'ils vont vivre dans l'une de ces trois villes et pas forcément à Pont-Audemer parce que c'est vrai que ça ne fait pas forcément rêver. 👍

ETI du BTP, Pont-Audemer



Il faut être très convaincant pour attirer les cadres et nous proposons des rémunérations qui sont bien au-dessus du marché. La région de Bernay n'attire pas du tout. Lorsque l'on propose une offre d'emploi de cadre sur la région de Bernay, c'est comme si c'était le purgatoire et nous avons beaucoup de candidats dès qu'ils entendent le nom Bernay, plus de son, plus d'image, ils refusent le poste. 👍

ETI, industrie manufacturière, Bernay



Notre difficulté de recrutement c'est le territoire d'abord, puis ensuite les postes pour lesquels on recrute principalement des ingénieurs et des informaticiens. 👍

PME de l'informatique, Bernay

Tensions sur certains métiers recherchés

Des difficultés prégnantes à recruter des cadres à forte expertise technique dans l'industrie

Constat commun à l'ensemble des régions, de nombreuses entreprises de Normandie font part de tensions importantes pour recruter des cadres à forte expertise technique en informatique (métiers du développement informatique notamment) ainsi que pour les métiers commerciaux et de l'ingénierie (chargés d'affaires, ingénieurs mécaniciens, ingénieurs automaticiens...). Pour les entreprises industrielles et de la construction s'ajoutent des difficultés liées à un déficit d'attractivité et de visibilité du secteur. Lorsqu'elles interviennent sur des activités innovantes et très porteuses, elles doivent aussi composer avec un marché tendu. C'est le cas par exemple des entreprises œuvrant dans des secteurs en lien avec la transition écologique, comme l'éolien.

Les métiers de l'expertise comptable et de la paie peinent également à attirer des candidats. Dans ces métiers en tension à l'échelle nationale, les difficultés se sont accentuées depuis quelques années.

« Notre difficulté est liée au territoire notamment lorsque nous sommes amenés à recruter dans l'Orne par exemple et des difficultés liées à l'attractivité de la profession puisque le métier d'expert-comptable n'attire plus vraiment en dépit des avantages que l'on tente de mettre en avant. »

ETI de la comptabilité, Caen

Des besoins en compétences très pointus

Les entreprises industrielles (notamment les PME), nombreuses dans la région, ont des besoins en compétences très ciblés. Elles recherchent des candidats répondant à leurs exigences en termes de compétences techniques, de connaissance d'un secteur, le tout adossé à une expérience. Les recruteurs déclarent recevoir peu, voire aucune candidature adéquate lors de leurs recrutements de cadres. Ils relèvent par ailleurs un décalage entre leurs besoins et l'offre de formation initiale et académique.

« On avait vraiment besoin en interne d'un commercial pour la vente de machines spéciales. On n'a pas du tout trouvé de profil technique, qui ait déjà

vendu de la machine. On a trouvé des profils de personnes expérimentées dans des domaines très précis, très pointus mais complètement décalés par rapport à nos besoins. »

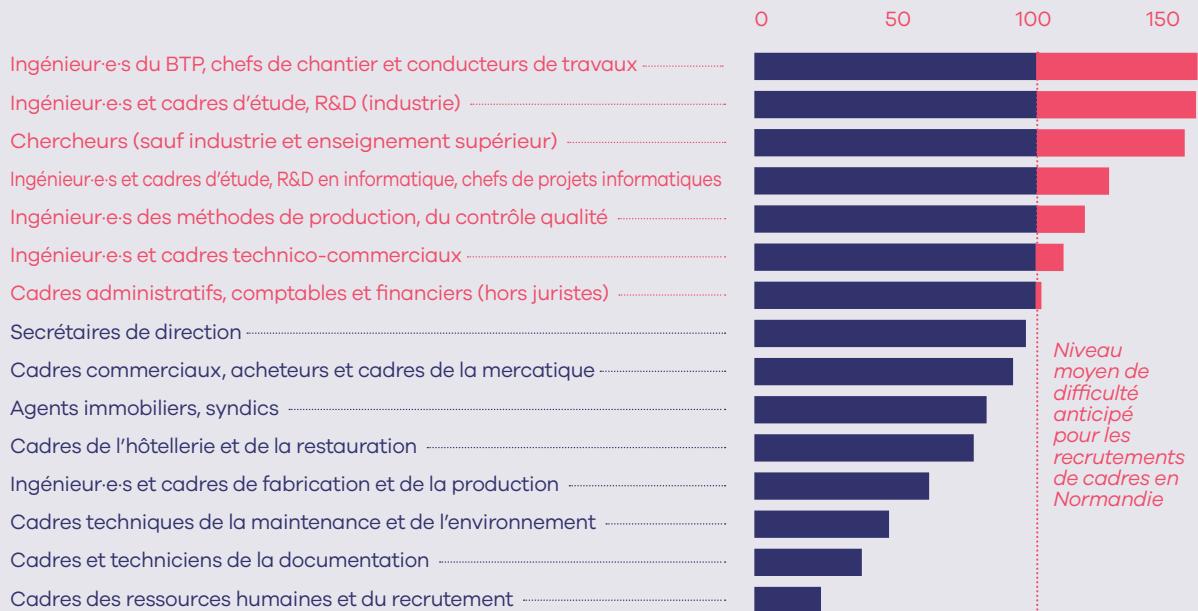
PME de l'ingénierie R&D, Rouen

« C'est vraiment par rapport à des compétences bien particulières et l'utilisation d'un logiciel bien spécifique. Je pense que nous, on a des difficultés pour recruter sur l'ingénierie en FTTH, avec un logiciel bien spécifique, où on galère vraiment. On reçoit les CV mais pas sur la spécificité ou sur le logiciel qu'on voudrait. »

ETI des télécommunications, Rouen

En Normandie, les difficultés à recruter des cadres sont exacerbées pour les métiers à forte expertise technique

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-e travaux débutant F/H Bâtiment – Eure – 30 à 45 k€/an

Descriptif du poste : En tant que responsable des chantiers de déconstruction, vous serez chargé de : Préparer le chantier à partir du dossier technique

- Assurer la gestion financière des chantiers, dans un souci de rentabilité
- Organiser et gérer le personnel et les intervenants extérieurs
- Gérer le matériel, les matériaux nécessaires
- Suivre le bon déroulement des chantiers et l'avancement des travaux
- Veiller à la bonne application des règles et consignes liées au QSHE, réglementation du travail... et à la bonne tenue des chantiers
- Développer et entretenir les relations avec nos partenaires.

Profil recherché : De formation supérieure (Bac +2 à ingénieur) dans le TP/VRD/Génie civil/Bâtiment/Démolition, avec ou à la recherche d'une première expérience.

> Ingénieur-e en système naval F/H Ingénierie – Manche – salaire à négocier

Descriptif du poste : Vous accompagnerez l'un de nos clients dans le développement de ses projets. À ce titre, vous aurez pour rôle : Rédaction d'exigences • analyses fonctionnelles • analyse IVV (intégration, vérification & validation) • génération de codes automatiques • protocoles de tests • spécifications de conduite (Control & Monitoring) • schémas de principe et Grafquets.

Profil recherché : Vous maîtrisez impérativement les logiciels : IBM Doors, System Architect, MS Visio, Excel • Bon niveau d'anglais exigé • Une expérience dans le naval est un plus.

> Ingénieur-e chargé d'affaires process confirmé F/H Ingénierie – Orne – 30 à 40 k€/an

Descriptif du poste : Vous analyserez les demandes de nos clients, en établissant si besoin leur cahier des charges • Vous établirez l'offre technique et commerciale • Vous présenterez vos propositions aux clients. Vous lancerez les projets après commande • Vous vous appuyerez sur l'ensemble des compétences de l'entreprise (dessinateurs, assistants, chargés d'affaires chaudronnerie ou électricité et automatisme) pour garantir la pertinence technique et financière des propositions transmises à nos clients.

Profil recherché : Titulaire d'un Bac +5 spécialisé en gestion de projet, vous avez a minima 2 ans d'expérience sur un poste similaire • Vous êtes familier des problématiques de pompage, d'échanges thermiques, de tuyauterie, de chantier et de qualité • Vous maîtrisez les techniques de chiffrage, la gestion de projet, les normes/réglementations et pratiques de nos clients (USP, FDA, 3A, EHEDG, etc.).

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 les entreprises présentes dans des tissus économiques denses. Mais pour

les premières, les difficultés sont d'une intensité exacerbée. Les problématiques de sous-équipement (scolaire, médical, commercial, culturel) et le manque d'infrastructures de transports caractérisant ces territoires sont fréquemment évoqués par les acteurs économiques locaux et expliquent une grande part de leur déficit d'attractivité.

... notamment pour les jeunes diplômés et les jeunes cadres

Les territoires à vocation rurale ont bien évidemment des atouts à faire valoir en lien notamment avec une qualité de vie reconnue et un coût de l'immobilier abordable. Les problématiques de concentration, de saturation urbaine ou encore de pollution n'ont pas droit de citer. Il n'en demeure pas moins que la faible densité économique leur est préjudiciable. 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 de certaines entreprises. Toutefois, elles sont encore nombreuses à ne pas vouloir s'engager sur ce chemin et ont du mal à mettre en place un management par la confiance même si la crise sanitaire a par la force des choses ébranlé les certitudes.

Enfin, l'absence de structures d'enseignement supérieur s'avère rédhibitoire pour former et retenir les jeunes diplômés. En outre, le marché de l'emploi dans la région est peu attractif pour des jeunes diplômés du supérieur en provenance d'autres territoires hexagonaux. Pour pallier cette contrainte, certaines entreprises peuvent s'appuyer sur des candidatures de jeunes étrangers.

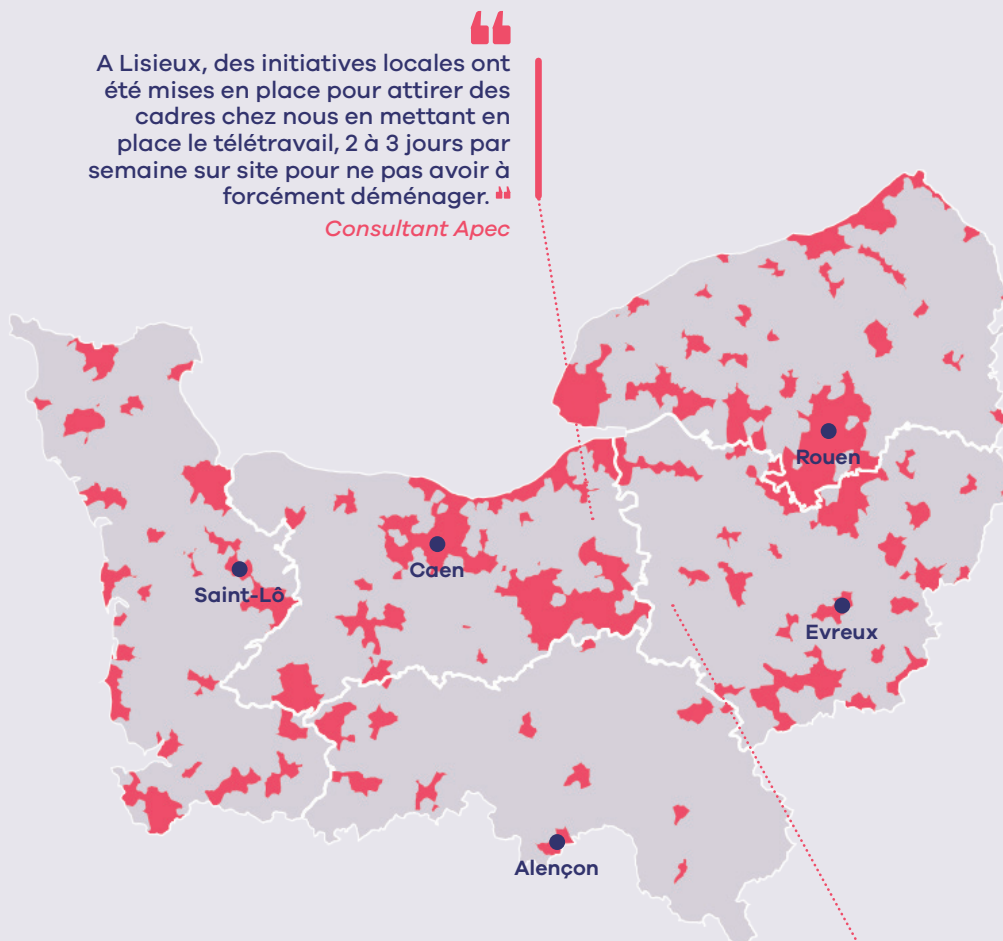
« On reçoit des candidatures de jeunes étrangers. Ils sont mobiles sur des territoires un peu plus reculés car ils ont moins d'attaches. Par chance pour les cabinets comptables, il existe un décret qui prévoit des métiers sous tension pour lesquels les formalités d'embauche sont allégées, et la comptabilité en fait partie. Sinon, il faudrait bien une journée pour monter un dossier. »

ETI de la comptabilité, Caen

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

Communes urbaines et rurales de Normandie

■ urbain ■ rural



A Lisieux, des initiatives locales ont été mises en place pour attirer des cadres chez nous en mettant en place le télétravail, 2 à 3 jours par semaine sur site pour ne pas avoir à forcément déménager. 👍👍

Consultant Apec

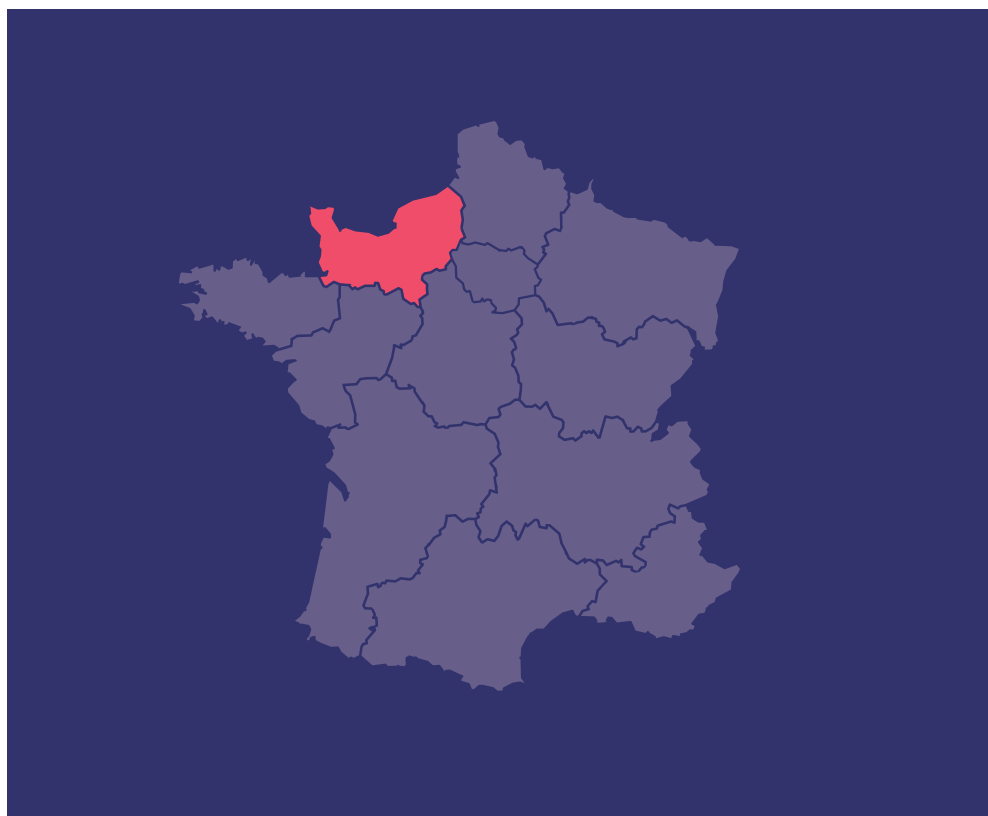
Dans nos petites villes on n'a pas de jeunes diplômés, ils sont partis faire leurs études dans de grandes villes universitaires, Caen, Rennes, Paris, Lyon. C'est aussi le fait qu'il n'y a pas de loisirs sur Bernay pour des jeunes, il n'y a pas de salle de spectacle, il y a un cinéma qui doit proposer un film par semaine dans le meilleur des cas, il n'y a pas de bar de nuit, tous ces lieux de vie, de rencontres qui sont prisés des jeunes. On a du potentiel technique, professionnel pour attirer en revanche les lieux de vie que l'on propose aux jeunes diplômés ne sont pas en rapport avec leurs attentes. Pour moi c'est véritablement ce qui constitue le problème de Bernay et des environs. 👍👍

ETI, Industrie manufacturière, Bernay

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

NORMANDIE



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 normandes 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.

Professionalisation des pratiques de recrutement et d'intégration

Il convient de porter une attention particulière à la démultiplication des canaux de recrutement. Recourir à la cooptation, l'alternance, la chasse ou encore mettre en place des partenariats avec des écoles sont des pratiques déjà bien établies au sein des entreprises normandes mais qui pourraient être renforcées. Si les entreprises s'affichent souvent sur les réseaux sociaux, elles gagneraient à optimiser cette présence. Dans les PME, les recrutements sont parfois effectués par des personnes dont ce n'est pas le métier (managers, assistants de direction...). Dans ce cas, leur proposer des formations au recrutement est essentiel.

« Souvent, les PME-PMI n'allouent pas beaucoup de budget au recrutement. Elles vont alors chercher des solutions gratuites, des sites généralistes. Elles font très peu appel à des sites spécialisés, par manque de temps, alors que diversifier le sourcing est important. »
Consultant Apec

S'attacher à mieux définir son besoin et à être plus clair et transparent dans la rédaction d'une offre d'emploi (intitulé de poste, contours des missions, rémunération...) fait également partie des pratiques à intensifier.

Renforcement de la marque et de la promesse employeur

Pour se démarquer dans un environnement souvent concurrentiel, les entreprises devraient investir sur leur marque employeur, et tout particulièrement lorsqu'elles sont de petite taille ou lorsqu'elles pâtissent d'une image négative du fait de leur activité, comme dans certains secteurs de l'industrie. Comme le font déjà certaines entreprises, il peut s'agir de valoriser ce qui fonde leur ADN et leurs valeurs. Il peut s'agir ainsi de communiquer sur l'engagement de l'entreprise pour attirer les cadres en quête de sens ou encore de personnaliser leur démarche en fonction du candidat.

« On a commencé à travailler sur la visibilité de l'entreprise. On est dans le secteur de l'industrie automobile, alors on a une image à travailler surtout avec les jeunes. Dans leur imaginaire, il y a encore un peu l'image de Chaplin. On pense que ça passe forcément par ce type d'action, de promouvoir auprès des jeunes aussi parce qu'on pense que c'est un vecteur, que derrière cela permet de rayonner, en tout cas de développer la connaissance de notre entreprise et de notre structure. »
PME de l'industrie automobile, Caen

Valorisation des territoires

L'entreprise devrait également être une ambassadrice de son territoire. Au-delà du poste et des conditions d'emploi proposés, elle pourrait mettre davantage en exergue les atouts locaux, de concert avec les acteurs institutionnels. En effet, ceux-ci ont également leur rôle à jouer via la mise en place de dispositifs concrets à destination des cadres arrivants : faciliter l'accès au logement ; proposer des aides au dépla-

cement ; faciliter la recherche d'emploi du conjoint...

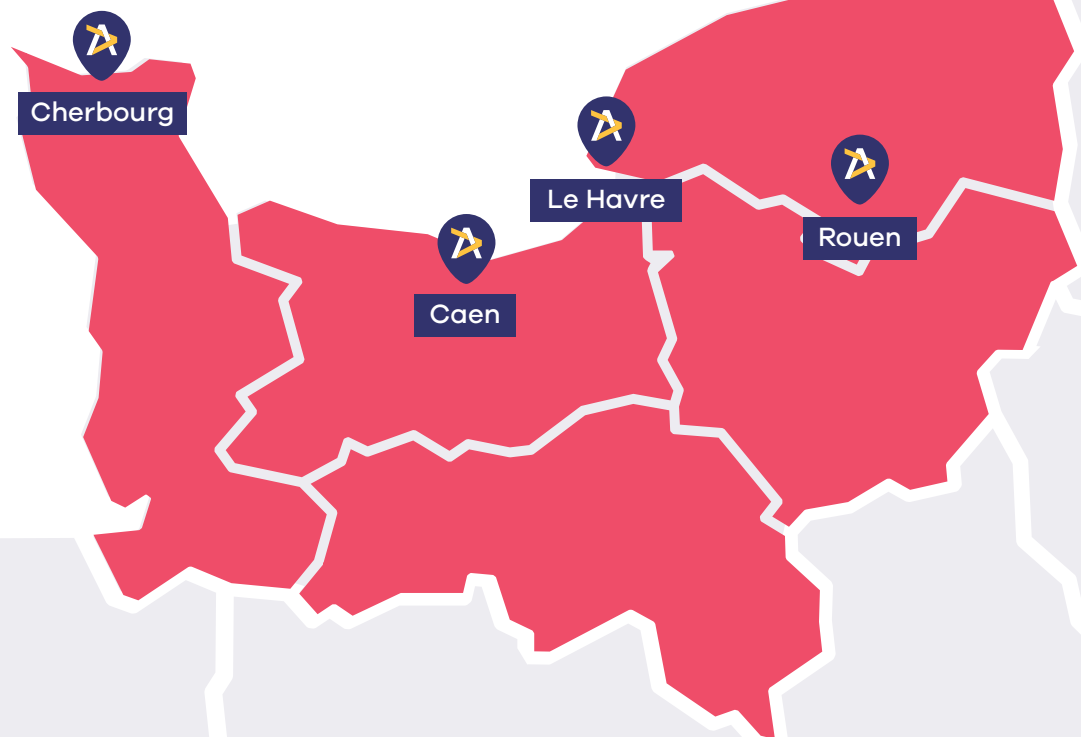
« Les acteurs publics sont actuellement très présents pour aider les entreprises à recruter et certaines entreprises commencent à avoir ce réflexe de relayer des vidéos qui valorisent la région. »

Consultant Apec

5 leviers pour optimiser son attractivité



L'Apec en Normandie



Les consultants et les consultantes de l'Apec en Normandie 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

Schémas régionaux

- > Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI), novembre 2016.
- > Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII), novembre 2016.

Banque de France

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

Caisse nationale du réseau des Urssaf

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

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

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

Insee

- > Dossier complet – région Normandie – Chiffres clés, août 2021.
- > Bilan économique 2020 – Normandie, juillet 2021. Insee, Conjoncture Normandie, n° 27.
- > Sur un an, le chômage recule légèrement dans la majorité des zones d'emploi normandes, juillet 2021. Insee, Flash Normandie, n° 104.
- > L'emploi continue de se redresser au 1er trimestre 2021 en Normandie, juillet 2021. Insee, Conjoncture Normandie, n° 28.
- > Les « travailleurs clés » du premier confinement, plus d'un emploi sur cinq en Normandie, mai 2021. Insee, Flash Normandie, n° 103.

- > L'essentiel sur... la Normandie – Chiffres clés, avril 2021.

- > 47 200 salariés en 2017 dans les complexes industrialo-portuaires du Havre et de Rouen, avril 2021. Insee, Flash Normandie, n° 101.
- > La Normandie tire encore un peu parti de la proximité de l'Île-de-France, mars 2021. Insee, Analyses Normandie, n° 91.
- > Le chômage est moins marqué dans les zones d'emploi de l'ouest de la Normandie, janvier 2021. Insee, Analyses Normandie, n°90.
- > Le moteur de la croissance démographique normande à l'arrêt entre 2013 et 2018, décembre 2020. Insee, Analyses Normandie, n° 89.
- > Panorama de l'industrie dans la Vallée de la Seine, novembre 2020. Insee, Dossier Normandie, n° 17.
- > Les nouvelles zones d'emploi normandes : des profils économiques divers, septembre 2020. Insee, Analyses Normandie, n° 83.
- > L'économie maritime, liée au tourisme, et avec une spécialisation normande dans le transport maritime et la production d'énergie, juillet 2020. Insee, Analyses Normandie, n° 79.

Pôle emploi – L'Observatoire régional Normandie

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

Apec

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

Novembre 2021

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

Directeur de la DDE : Pierre Lamblin

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron

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

Veille documentaire : Carole Rogel

Maquette : Artlequin.fr - Ludovic Bouliol

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212

Service gratuits + prix d'un appel

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

*prix d'un appel local

© Apec. Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une oeuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CG C, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituera une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).