



# Attractivité des entreprises et emplois cadres en Nouvelle-Aquitaine

## ■ En 2020 l'économie de la Nouvelle-Aquitaine n'a pas été épargnée par la crise mais elle dispose de nombreux atouts

Figurant au 3<sup>e</sup> rang des régions les plus créatrices de richesse, la Nouvelle-Aquitaine bénéficie d'une forte attractivité qui prend appui sur un tissu économique diversifié autour d'une sphère industrielle dense, d'activités en lien avec la vocation touristique de la région et de services à forte valeur ajoutée polarisés dans les grandes aires urbaines régionales. Si la récession née de la crise sanitaire n'a pas épargné la région, la situation économique s'est améliorée même si de nombreuses incertitudes subsistent.

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

À l'instar des grandes métropoles hexagonales, la capitale régionale fait l'objet de fortes tensions, en particulier sur les métiers à haute expertise technique notamment dans la sphère informatique. 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 ou encore un sous-équipement en matière commerciale, médicale, scolaire et culturelle.

## ■ 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 :

→ La première d'entre elles concerne la **professionnalisation de leurs pratiques**.

Elle vise à plus de transparence pour *in fine* instaurer un rapport de confiance avec les candidats et candidates.

→ Le renforcement de la **marque et de la promesse employeur**, 2<sup>e</sup> levier, leur permettra 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 leurs atouts en complémentarité avec les acteurs institutionnels.

Une action essentielle pour aider les cadres 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 700 en Nouvelle-Aquitaine, exhaustivité des offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr en Nouvelle-Aquitaine entre le 3<sup>e</sup> trimestre 2019 et le 3<sup>e</sup> 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 13 en Nouvelle-Aquitaine. Ce sont des consultants et les consultantes de l'Apec ainsi que des personnes en charge du recrutement pour leur entreprise qui ont été consultés. Cette phase d'interrogation a été complétée d'un échange avec Cap Métiers-Pro, le Carif-Oref de Nouvelle-Aquitaine. 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

### Henri-Vincent Amouroux

Président du comité paritaire  
régional

### Danielle Sancier

Députée régionale

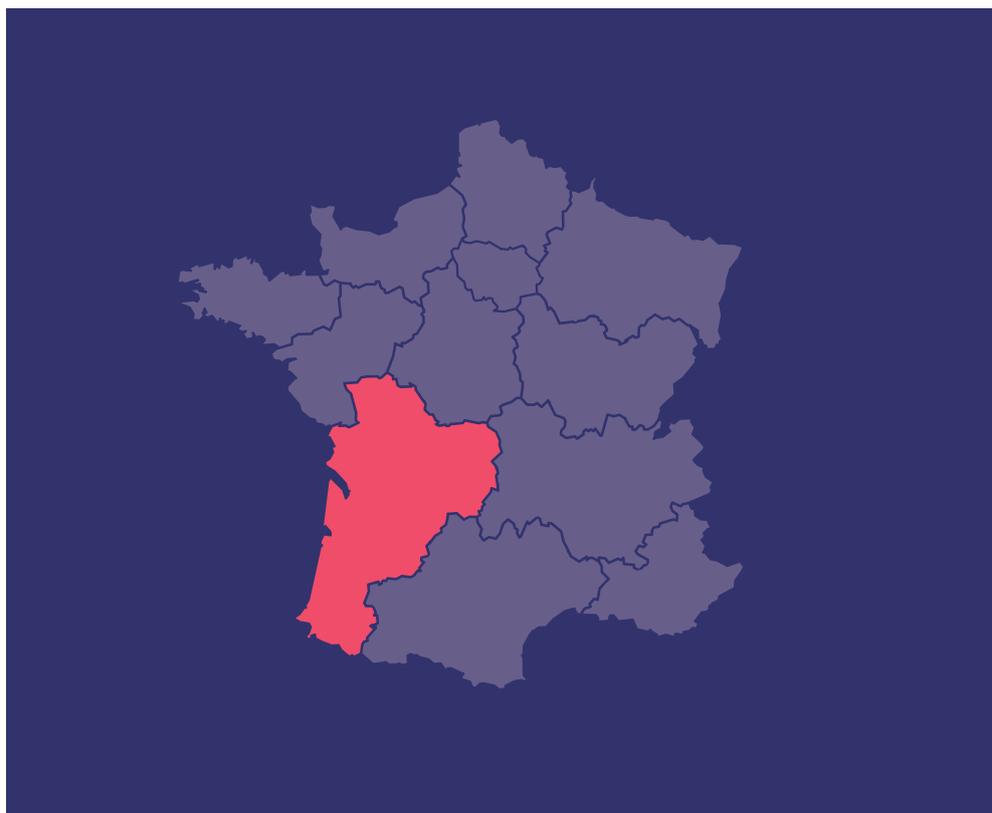


*La sortie de la récession et le retour progressif à un niveau d'activité d'avant-crise constituent une excellente nouvelle. Dans un avenir proche, le marché de l'emploi cadre néo-aquitain devrait renouer avec la fluidité qui le caractérisait.*

*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 Nouvelle-Aquitaine 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. 👍*

# NOUVELLE-AQUITAINE



01

**Spécificités économiques  
et emplois cadres**

# Structure de l'emploi cadre

## Un tissu économique diversifié et adossé à des territoires contrastés

Figurant au 3<sup>e</sup> rang des régions françaises les plus créatrices de richesse, la Nouvelle-Aquitaine bénéficie d'une attractivité marquée. La région affiche une forte croissance démographique liée à un solde migratoire positif. Ces échanges migratoires favorables sont portés par le dynamisme de la zone littorale et plus particulièrement du département de la Gironde. La Vienne et les Deux-Sèvres gagnent également des habitants. À l'inverse, à l'intérieur des terres, la Creuse et la Dordogne accusent un recul démographique prégnant. Ces évolutions contrastées illustrent l'hétérogénéité des territoires composant la région où des zones à dominante rurale et faiblement peuplées côtoient des territoires urbains dynamiques, avec également un espace frontalier propice aux échanges avec l'Espagne ou encore une façade littorale dopée par son attrait touristique.

Cette vocation touristique est particulièrement prégnante dans les zones d'emploi

de Royan, de la Teste-de-Buch et de Dax. Toutefois, dans cette dernière, le tissu économique se caractérise également par la présence d'activités industrielles : agroalimentaire, chimie et travail du bois. Les spécificités industrielles sont, en effet, plutôt l'apanage du nord de la région et des zones de Châtelleraut (aéronautique, fabrication de matériels de manutention, de pièces automobiles, fonderie, textile) ou encore de Thouars (agroalimentaire, bois, plasturgie), même si celle de Niort se distingue par la présence importante d'activités liées à l'assurance. Quant à la zone d'emploi de Bordeaux, elle est le poumon démographique et économique de la Nouvelle-Aquitaine avec une spécialisation dans les activités informatiques et le secteur des télécommunications. Enfin, la présence de 11 pôles de compétitivité et de 70 clusters contribue à un écosystème régional très propice à la recherche et à l'innovation.

## Les principales aires urbaines régionales polarisent 70 % des cadres néo-aquitains

La polarisation économique régionale sur la zone bordelaise (1 emploi régional sur 5)<sup>1</sup> et la présence de services à forte valeur ajoutée et à fort taux d'encadrement (informatique, conseil, ingénierie) ont favorisé la concentration de l'emploi cadre dans la capitale régionale. La zone d'emploi bordelaise concentre 38 % des 240 000 cadres régionaux de la sphère privée et 45 % des offres d'emploi cadres publiées sur apec.fr. Les zones de Pau et de Niort complètent le podium mais arrivent loin derrière avec respectivement 7 % et 6 % des effectifs cadres néo-aquitains. Les zones de Bayonne et de La Rochelle, très attractives, accueillent, quant à elles, 10 % des cadres régionaux.

À l'échelle régionale, si plus d'un tiers des cadres sont en poste dans les services à

forte valeur ajoutée (35 %), cette proportion est très en deçà de celle observée pour l'ensemble de la France (44 %). Cet écart souligne en creux les spécificités sectorielles régionales notamment dans l'industrie (20 % des cadres néo-aquitains contre 17 % au niveau national), dans les autres services<sup>2</sup> (23 % contre 21 %) et dans le commerce (15 % contre 13 %), en lien avec la vocation touristique de la Nouvelle-Aquitaine. Cette sous-représentation dans les services à forte valeur ajoutée n'est pas sans conséquence sur la capacité de la région à attirer des cadres, avec une vraie césure entre la grande agglomération métropolitaine bordelaise d'un côté et les autres territoires néo-aquitains de l'autre.

<sup>1</sup> Insee, *Analyses, Nouvelle-Aquitaine*, septembre 2020.

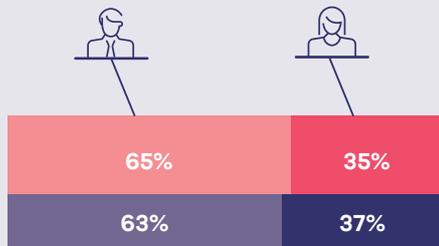
<sup>2</sup> Santé et action sociale, transports et logistique, services divers aux entreprises, formation initiale et continue, immobilier, organisations associatives, hôtellerie, restauration, loisirs.

## Le profil sociodémographique des cadres néo-aquitains est proche de la moyenne nationale

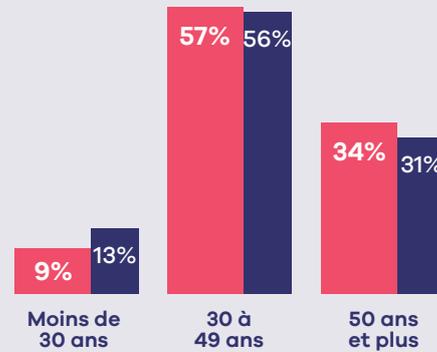
Nombre de cadres en Nouvelle-Aquitaine : **240 000**. Taux d'encadrement : **17 %**

Source : Apec, 2021

### Répartition des cadres en emploi par sexe



### Répartition des cadres en emploi par âge

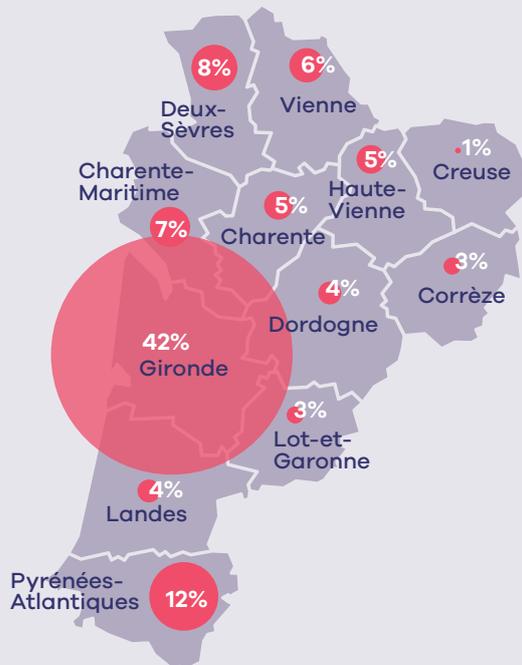


■ Nouvelle-Aquitaine ■ France entière

Base : Cadres en emploi  
Source : Insee, DSN 2018

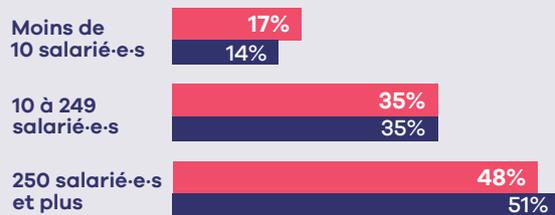
## Les cadres de la région travaillent plus souvent qu'en moyenne nationale dans une TPE (moins de 10 salarié-e-s)

### Répartition des emplois cadres par département

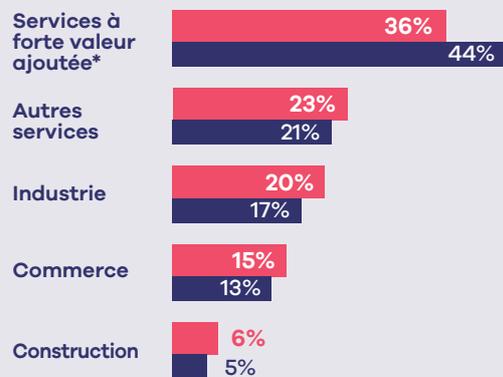


■ Nouvelle-Aquitaine ■ France entière

### 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 néo-aquitain. À l'instar de la quasi-totalité des régions métropolitaines, la dynamique de l'emploi cadre s'est brutalement interrompue en 2020 : les embauches de cadres ont ainsi reculé de 15 %. Cette baisse s'est avérée toutefois moins sévère que celle observée à l'échelle nationale (-19 %). Les réductions de voilure des recrutements de cadres dans la région ont concerné plusieurs secteurs : l'industrie (agroalimentaire, équipements électriques et électroniques, aéronautique, métallurgie, etc.), les services (informatiques, ingénierie R&D, transport, logistique, etc.) ou encore le commerce (distribution généraliste, distribution spécialisée).

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

en période de récession ont fait office de variable d'ajustement. Les profils recrutés ont concerné en premier lieu les cadres spécialisés en études-R&D (19 %), les cadres commerciaux (18 %) et ceux de la production industrielle-chantier (18 %).

Pour autant, cet épisode récessif intense ne s'est pas accompagné de destructions d'emplois de cadres. En effet, les sorties (démissions, licenciements et départs à la retraite) ont également reculé. Les cadres, par mesure de précaution, ont remis *sine die* leur projet de mobilité externe et les entreprises protégées par l'intervention massive de la puissance publique (prêts garantis par l'État, aides sectorielles, mesures de chômage partiel) ont limité les plans de licenciements massifs. Les acteurs économiques néo-aquitains ont ainsi créé 3 470 postes de cadres en 2020 (contre 5 360 en 2019).

## Une reprise économique sous contrainte

Le reflux de la pandémie et la levée des restrictions sanitaires laissent augurer un rebond économique assez conséquent. Sur le plan national, la croissance pourrait avoisiner les 6 % selon les dernières prévisions de la Banque de France<sup>3</sup>. L'économie néo-aquitaine devrait également 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 dans la région.

Cette bonne orientation est déjà perceptible au niveau des offres d'emploi cadre régionales publiées sur [appec.fr](http://appec.fr). Leur volume

progressive à un rythme plus élevé qu'à l'échelle nationale (+ 57 % vs + 55 % entre le T3 2020 et le T3 2021). Ce rebond concerne l'ensemble des secteurs avec des activités comme l'ingénierie et le conseil en systèmes et logiciels informatiques particulièrement en verve. Toutefois, certains secteurs, notamment l'industrie, n'ont toujours pas retrouvé leur niveau d'offres d'avant-crise. Côté profils recherchés, les recruteurs néo-aquitains privilégient les métiers du développement informatique, de la comptabilité ou encore de la gestion de projets informatiques.

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

<sup>3</sup> Banque de France, *Projections macroéconomiques*, juin 2021.

## Les recrutements de cadres ont reculé de 15 % entre 2019 et 2020 dans la région

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

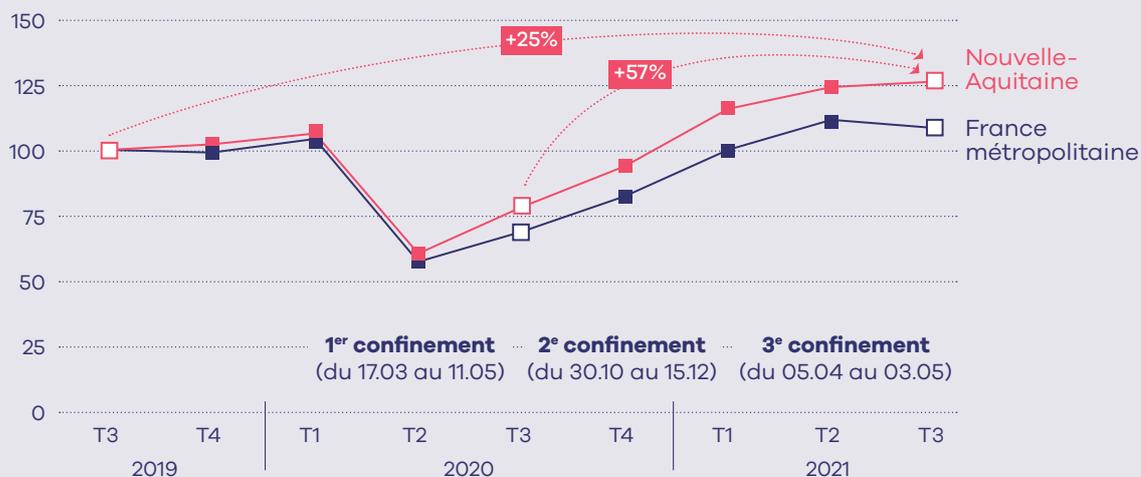


Source : Apec

## Les opportunités d'emploi cadre ont particulièrement bien rebondi suite au choc du 1<sup>er</sup> confinement en Nouvelle-Aquitaine

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

Indice base 100 au T3 2019



Note de lecture : en Nouvelle-Aquitaine, le nombre d'offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr a augmenté de 57 % entre le T3 2020 et le T3 2021 et de 25 % entre le T3 2019 et le T3 2021.

Nombre d'offres d'emploi cadre par secteur

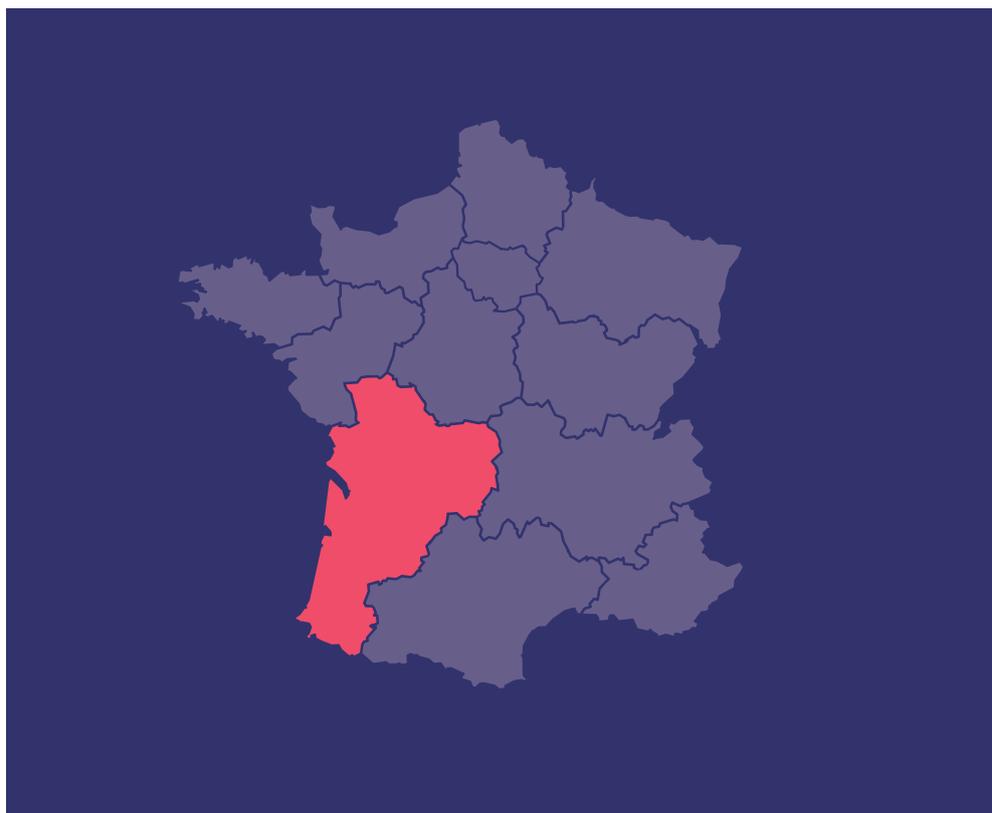
3 premiers trimestres de l'année

Secteur	Évolution 2020-2021 (T1+T2+T3)	Évolution 2019-2021 (T1+T2+T3)
Industrie	+ 47 %	- 11 %
Commerce	+ 38 %	+ 10 %
Construction	+ 53 %	+ 18 %
Services à forte valeur ajoutée*	+ 41 %	- 3 %
Autres services	+56 %	+ 22 %

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

Source : Apec

# NOUVELLE-AQUITAINE



# 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 au plan national) avec des acteurs économiques confrontés à des difficultés structurelles d'origines diverses.

## Des difficultés de recrutement de cadres qui n'épargnent pas la métropole bordelaise

Les entreprises implantées dans les centres urbains régionaux ne sont pas épargnées par les difficultés de recrutement de cadres, notamment les plus petites structures. Elles sont confrontées à un marché de l'emploi beaucoup moins fluide qu'auparavant en lien avec un contexte économique toujours délicat. Aussi, les cadres en poste hésitent, par mesure de précaution, à changer d'entreprise et diffèrent leur projet de mobilité. Cette frilosité et cette moindre propension au changement n'épargnent pas la capitale régionale, pourtant très attractive. Cette problématique est partagée par les acteurs économiques de Périgueux, Poitiers, Pau, Niort, Limoges ou encore Angoulême qui, en sus, sont confrontés à d'autres contraintes. Ces territoires subissent, en effet, l'attractivité de l'aire urbaine bordelaise qui polarise les cadres. Leurs entreprises peinent à être com-

pétitives sur le plan de la rémunération et ne peuvent pas s'aligner pour retenir et attirer les compétences dont elles ont besoin. En outre, elles ne peuvent pas s'appuyer sur un vivier de jeunes diplômé·e·s faute d'une offre de formation locale suffisante. Les jeunes partent se former ailleurs ou se forment sur place mais souvent ne reviennent pas.

L'attractivité de Bordeaux auprès des cadres a conduit certaines entreprises régionales à s'implanter dans la métropole bordelaise afin de bénéficier d'un bassin d'emploi plus riche. Toutefois, si la densité économique de la zone bordelaise est un atout certain, elle peut paraître limitée notamment pour les conjoints de cadres nouvellement arrivés. L'emploi du conjoint est un enjeu fort dans la plupart des métropoles, et Bordeaux ne fait pas exception.

## Des territoires touristiques attractifs mais présentant des contraintes particulières

La vocation touristique affirmée de certains territoires situés notamment sur le littoral atlantique est un gage de visibilité et d'attractivité. Mais cette vocation peut être source de difficultés très contraignantes pour les cadres souhaitant s'y installer. Dans cette optique, la recherche d'un logement peut s'avérer particulièrement délicate avec un parc locatif très largement destiné à une clientèle touristique. Le coût de l'immobilier y est par conséquent élevé, ce qui peut être rédhibitoire si l'on veut y travailler et y résider – notamment pour les jeunes diplômé·e·s qui arrivent sur le marché du travail.

D'autant que les niveaux de rémunération proposés par les entreprises implantées dans ces zones sont jugés « insuffisants » par les cadres, en particulier pour des métiers en tension. Les déplacements domicile-travail sont également un point sensible évoqué par les entreprises interrogées. Les temps de trajet peuvent exploser avec les pics d'affluence en pleine période touristique. Enfin, dans ces territoires touristiques, la problématique de l'emploi du conjoint peut constituer un obstacle majeur à la finalisation d'un recrutement.

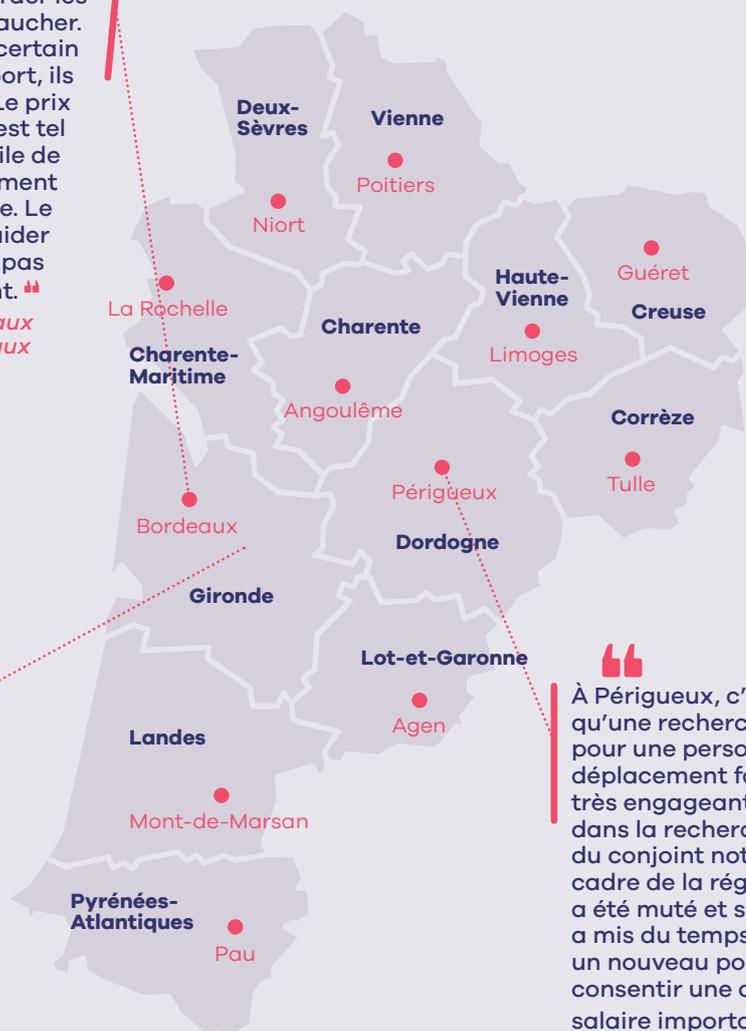
## Les entreprises de la région connaissent des difficultés de recrutement, même celles implantées dans les territoires attractifs

Extraits d'entretiens menés auprès de différents RH et consultant-e-s Apec de la région.

Être en plein centre-ville de Bordeaux, ce n'est pas propice pour garder les cadres et les embaucher.

Au-delà d'un certain temps de transport, ils vont se lasser. Le prix de l'immobilier est tel qu'il est difficile de trouver un logement dans le centre. Le télétravail peut aider mais ce n'est pas suffisant.

*PME de services aux entreprises, Bordeaux*



À Périgueux, c'est plus qu'une recherche d'emploi pour une personne. C'est un déplacement familial qui est très engageant et impactant dans la recherche de poste du conjoint notamment. Un cadre de la région parisienne a été muté et sa compagne a mis du temps pour trouver un nouveau poste. Elle a dû consentir une diminution de salaire importante.

*Consultant Apec, Bordeaux*

On n'a pas vraiment de difficultés à trouver des cadres et des ingénieurs contrairement aux ouvriers. On est une région attractive, dans le Médoc, avec l'océan et la nature. On est dans l'innovation, l'entreprise est dynamique. On va mettre le temps mais on va trouver. Mais la première problématique, c'est le logement, car toute la famille va déménager. On est dans le Médoc, au bord de l'océan, les gens ne trouvent pas de logement à louer car il n'y a que des locations estivales.

*PME de l'industrie, Pauillac*

# Tensions sur certains métiers recherchés

## Des difficultés prégnantes pour recruter des cadres en informatique, en maintenance et dans les fonctions supports

À côté des difficultés liées aux spécificités territoriales, les entreprises néo-aquitaines sont nombreuses à mettre en exergue des tensions importantes et récurrentes sur les métiers à forte expertise technique. Les difficultés pour trouver des compétences informatiques (consultant·e data, data engineer, etc.) sont évoquées spontanément par les recruteurs des entreprises néo-aquitaines. De plus, la concurrence est exacerbée entre utilisateurs et fournisseurs de solutions et services numériques. Les entreprises régionales sont également en quête de profils spécialisés très difficiles à trouver dans la région. C'est notamment le cas pour les ingénieur·e-s en conseil ou les juristes d'entreprise :

*« Je recherche un juriste propriété intellectuelle. C'est un domaine de compétence pointu, dans la rédaction de brevets, d'accords entre partenaires*

*publics-privés, etc. Ce sont des compétences qui se trouvent essentiellement à Paris. À Bordeaux, on a vite fait le tour du marché. »*

*PME de services aux entreprises, Bordeaux*

Dans les fonctions supports, certains métiers peinent à attirer les candidats et candidates et pâtissent d'une image surannée auprès des jeunes diplômé·e·s. Des tensions sont notamment relevées pour les cadres spécialisés dans l'expertise comptable et en paie.

Dans l'industrie, en Nouvelle-Aquitaine comme ailleurs, les cadres de la maintenance sont à la croisée des chemins. L'automatisation et la robotisation croissantes des processus nécessitent de nouvelles compétences que ne détiennent pas toujours les cadres les plus expérimentés.

## Des difficultés de recrutement liées aux exigences des entreprises

Lors d'un recrutement de cadre, les recruteurs recherchent souvent une expertise pointue et une longue expérience. Et certains recruteurs ne sont pas prêts à assouplir leurs exigences en la matière. De la même façon, la quête de candidats et candidates, bénéficiant d'une double compétence managériale et technique, peut s'avérer très complexe dans certains bassins d'emploi de la Nouvelle-Aquitaine. En outre, certaines offres manquent de transparence et de précisions sur les conditions d'emploi (notamment sur le salaire proposé) et ne mentionnent pas les possibilités d'évolution dans l'entreprise. Ce sont autant d'éléments qui peuvent décourager les candidats potentiels.

Ces derniers bénéficient dans certains domaines (dont l'informatique) et dans certains secteurs (comme l'industrie) d'un rapport de force qui leur est favorable face aux recruteurs, notamment lors de la négociation des conditions de rémunération. Certaines entreprises ont du mal à suivre l'inflation salariale qui peut en découler.

*« Lorsqu'on met une fourchette de salaire dans les offres d'emploi, ils prennent la plus haute et ils la dépassent. Même pour des jeunes sans expérience. Ils ont des prétentions salariales au-delà du marché. »*

*ETI de l'agroalimentaire, Limoges*

## En Nouvelle-Aquitaine, 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

### > Chargé d'affaires en géotechnique H/F ingénierie - Pyrénées-Atlantiques – salaire à négocier

**Descriptif du poste :** Vous intervenez sur : le développement commercial • l'établissement de devis, et réponses aux appels d'offres • le dimensionnement des ouvrages géotechniques en phase AVP/PRO et EXE • suivi d'exécution des ouvrages géotechniques ; rédaction des rapports **Profil recherché :** Ingénieur ou master 2 (génie civil, géotechnique, géologie appliquée, etc) dans le domaine du sol • Expérience de 5 ans minimum sur une fonction similaire • Maîtrise des logiciels Talren, Foxta, Krea.

### > Ingénieur calcul H/F ingénierie – Gironde – salaire à négocier

**Descriptif du poste :** Vous intégrez l'une de nos équipes projet pour participer aux études de prédimensionnement aux dossiers de certification ou de justification en calcul statique, fatigue ou dynamique **Profil recherché :** Vous êtes issu d'une formation Bac +5 (écoles d'ingénieurs ou diplômes équivalents) à dominante mécanique et/ou aéronautique • Expérience significative d'au moins 3 ans dans le domaine du calcul de structures aéronautiques.

### > Architecte data H/F ESN – Deux-Sèvres – 40 à 70 k€ annuels

**Descriptif du poste :** Vous interviendrez pour nos clients grands comptes basés sur Paris et Niort. En tant qu'architecte data, vous serez en charge de : la conception et évolution du système d'information • Garantir la cohérence du SI • Gérer les projets d'architecture **Profil recherché :** De formation supérieure en école d'ingénieurs, école d'informatique ou de statistique (Bac +4 à Bac +5) • Expérience significative de 7 à 10 ans dans le domaine de la data.

# Zoom sur les territoires les moins urbanisés

## Des territoires en déficit d'attractivité

Les entreprises implantées à distance des grands centres urbains néo-aquitains 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, etc.) à celles rencontrées par les entreprises présentes dans des tissus économiques denses. Mais pour les premières, les difficultés sont d'une intensité exacerbée.

Selon les recruteurs interviewés, leurs besoins en compétences cadres sont rendus encore plus compliqués par l'enclavement de leur territoire. L'absence d'infrastructures de transport (ferroviaires, autoroutières, aériennes) rend les navettes domicile-travail très chronophages et « décourageantes ». Pour ces entreprises éloignées des aires urbaines, les cadres résidant dans la métropole bordelaise sont hors d'atteinte. Leur territoire cumule ainsi plusieurs handicaps : éloignement, sous-équipement (scolaire, commercial, culturel, médical), difficultés à

rivaliser avec les niveaux de rémunération proposés dans les grands centres urbains.

Ce déficit d'attractivité lié au territoire peut se cumuler à celui lié à certains secteurs dans certaines zones géographiques. Les territoires comme Thouars, Bressuire ou Châtellerauld, se caractérisent par de fortes spécificités industrielles et éprouvent des difficultés à attirer des cadres de production industrielle mais également ceux des fonctions supports (ressources humaines, comptabilité, etc) qui vont donner leurs préférences à des entreprises de services implantées dans les grandes agglomérations.

Enfin, certains responsables des ressources humaines interrogés déplorent que le déficit d'attractivité de leur territoire prenne le pas sur la valeur intrinsèque de leur entreprise. Les conditions d'emploi favorables qu'elles peuvent proposer à leurs cadres sont occultées, expliquent-ils, par la nature et l'image de leur territoire.

## Des cadres difficiles à attirer et à retenir malgré une qualité de vie appréciable

Les territoires à dominante rurale ont des atouts à faire valoir liés, notamment à une qualité de vie indéniable. Ils peuvent offrir des solutions alternatives aux phénomènes de concentration, de saturation, ou encore de pollution qui caractérisent les grandes métropoles. Ces atouts se heurtent à un principe de réalité incontournable : les entreprises de services à fort taux d'encadrement (conseils, ingénierie, informatique), les grands établissements et les sièges sociaux se polarisent dans les grandes aires urbaines. Dans ces territoires à dominante rurale et plus qu'ailleurs, la très faible densité économique ne permet pas au conjoint de trouver un poste sur place, même si la géné-

ralisation du télétravail pourrait faire évoluer à court/moyen terme les comportements de certains recruteurs et cadres.

Enfin, l'absence de structures d'enseignement du supérieur s'avère rédhibitoire pour former et retenir les jeunes diplômé-e-s. Ainsi, l'ancienne région Aquitaine apparaît comme doublement déficitaire, perdant à la fois des bacheliers poursuivant leurs études ailleurs et des diplômé-e-s après la fin de leur formation supérieure<sup>4</sup>. Ce schéma se retrouve dans d'autres régions, avec des difficultés particulièrement marquées à attirer les profils cadres dans ces territoires éloignés des métropoles.

<sup>4</sup> Céreq, *Mobilités interrégionales de jeunes diplômés du supérieur*, juin 2016.

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

### Communes urbaines et rurales de Nouvelle-Aquitaine

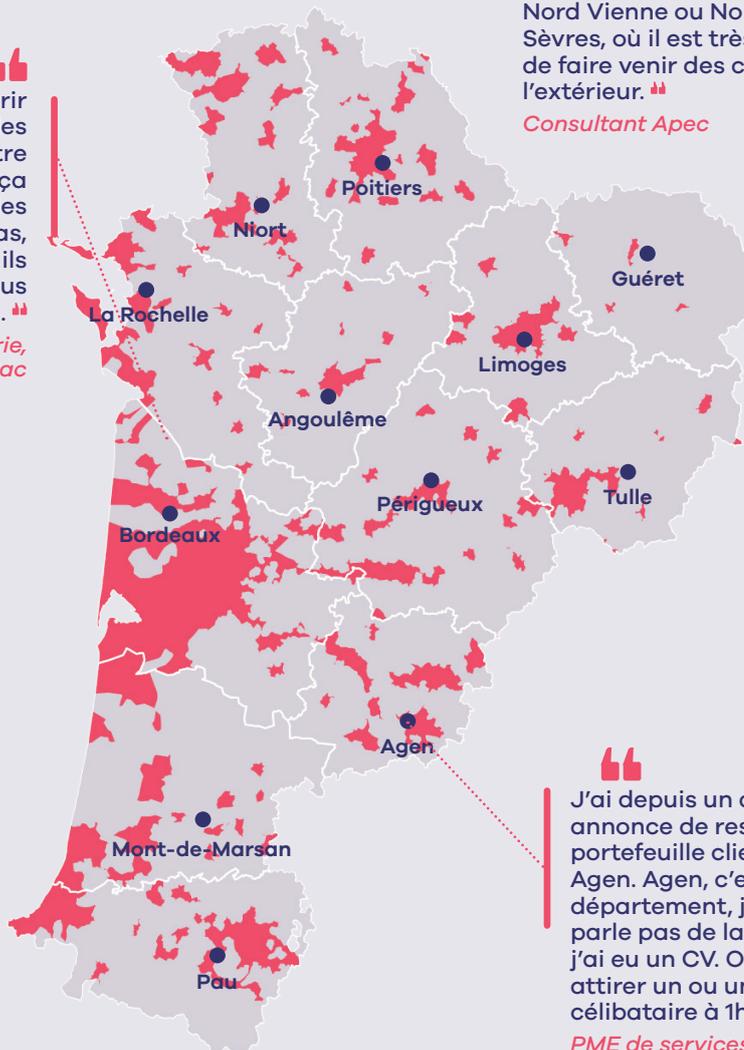
■ urbain ■ rural

On a essayé d'ouvrir et de faire venir des cadres sur notre territoire. Mais ça ne marche pas, les cadres ne restent pas, ils repartent quand ils trouvent un poste plus près de Bordeaux. 🗑️

*PME de l'industrie, Pauillac*

Au manque d'attractivité territoriale s'ajoute à un déficit d'attractivité sectorielle sur certains territoires où le secteur industriel est très présent. C'est notamment le cas des zones Nord Vienne ou Nord des Deux-Sèvres, où il est très difficile de faire venir des cadres de l'extérieur. 🗑️

*Consultant Apec*



J'ai depuis un an une annonce de responsable portefeuille client sur Agen. Agen, c'est la ville du département, je ne vous parle pas de la campagne, j'ai eu un CV. On ne va pas attirer un ou une jeune célibataire à 1h d'Agen. 🗑️

*PME de services aux entreprises, Villeneuve-sur-Lot*

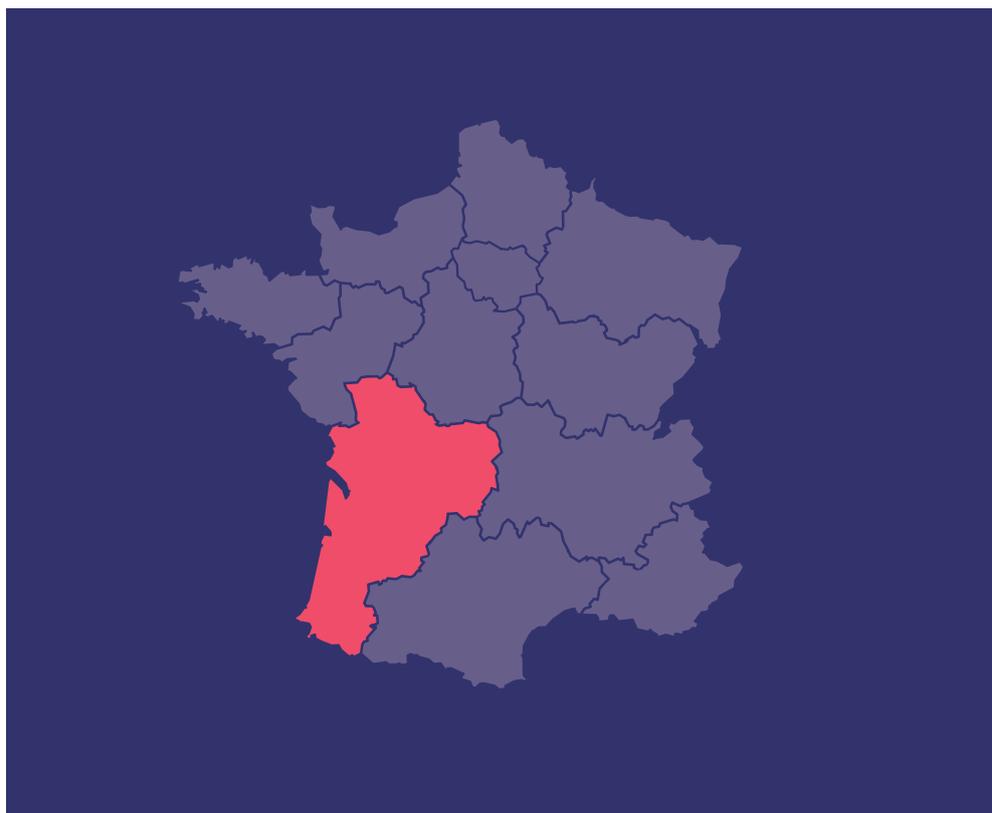
Plus le bassin est éloigné, plus un métier pénurique au niveau national le sera encore plus au niveau local. C'est une couche supplémentaire de complexité à laquelle doit faire face l'entreprise. 🗑️

*Consultant Apec*

*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

# NOUVELLE-AQUITAINE



03

Enjeux pour l'attractivité  
des entreprises

# Pistes d'action pour les entreprises

Plusieurs pistes d'action peuvent être identifiées pour optimiser l'attractivité des entreprises de Nouvelle-Aquitaine 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. Il s'agit en particulier d'être clair en interne comme en externe sur le nombre d'entretiens envisagés et sur les acteurs de l'entreprise impliqués dans cette démarche : cadres de la fonction RH uniquement ou managers opérationnels également. La durée du processus de recrutement et la date de la prise de poste doivent également être correctement identifiées en amont de la publication d'une offre. L'enjeu

est ici de pouvoir se montrer transparent et clair sur ses besoins et sur ses intentions.

*« Le candidat doit savoir ce qui va se passer dès lors où il va cliquer sur le bouton postuler. »*

*Consultant Apec*

Dans cette optique, le développement de l'expérience candidat est un vecteur important pour donner de la visibilité, pour établir un contact personnalisé et mobiliser les salarié·e·s de l'entreprise afin qu'ils interagissent directement avec les candidats et candidates.

## 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.

*« C'est plutôt de l'intérieur que vient la solution : plus vous traiterez bien vos salariés avec transparence et bienveillance et plus vous aurez accès à des candidats qui vous correspondent. »*

*PME de services informatiques, Bordeaux*

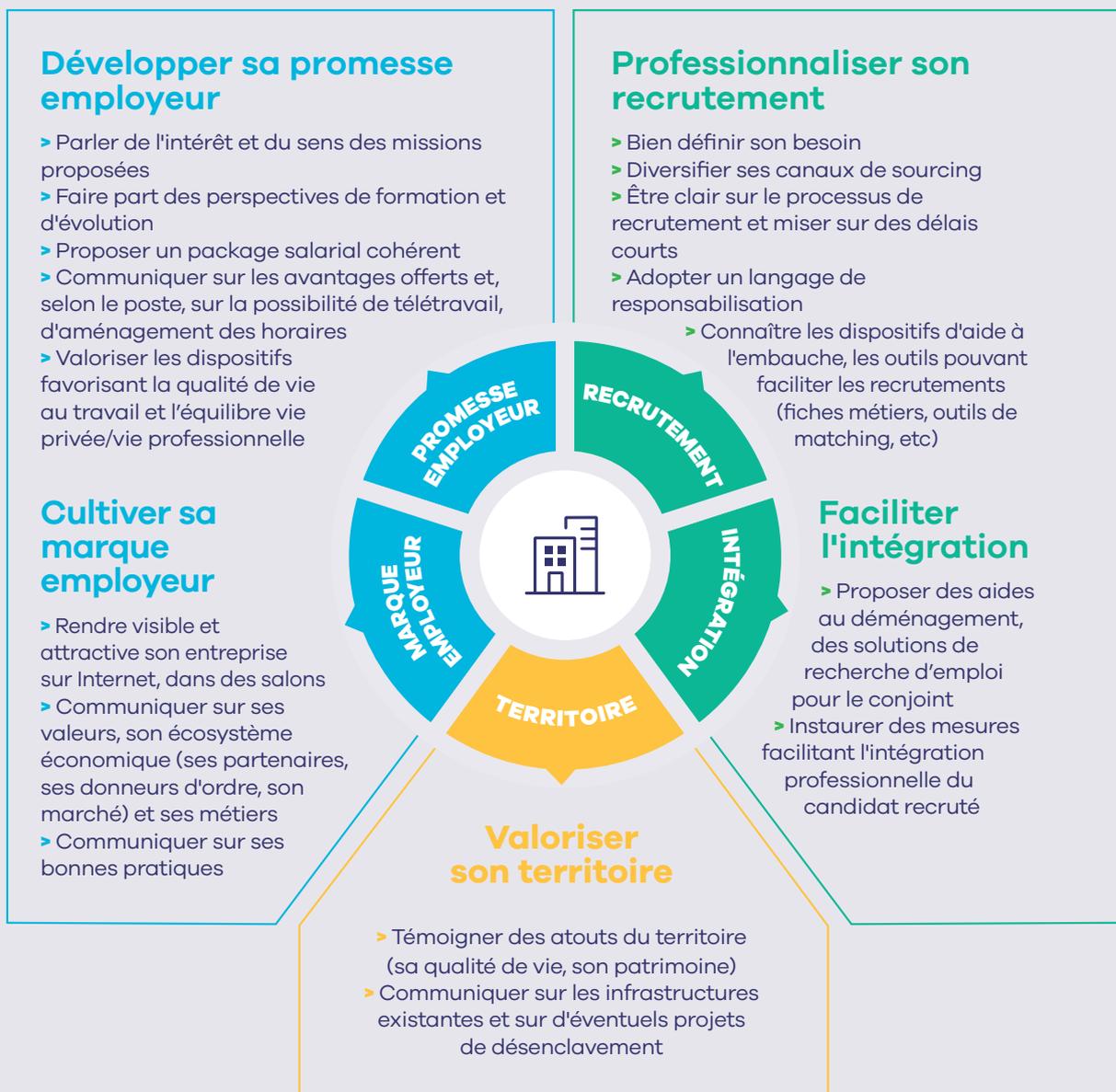
## Valorisation des territoires

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 ont, d'ores et déjà, mis en place des actions de marketing territorial. Ils proposent des plateformes permettant notamment de faciliter la recherche d'emploi pour le conjoint. Plus généralement,

la mise en place de dispositifs concrets à destination des cadres arrivants (faciliter l'accès au logement, proposer des aides au déplacement, etc.) peut jouer en faveur de l'entreprise qui recrute.

*« Le Limousin, c'est une qualité de vie, le bien-être à la campagne, pouvoir rentrer le midi, habiter à proximité... »*  
ETI de l'agroalimentaire, Limoges

### 5 leviers pour optimiser son attractivité



## L'Apec en Nouvelle-Aquitaine



Les consultants et les consultantes de l'Apec Nouvelle-Aquitaine 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 Nouvelle-Aquitaine 2021-2027, avril 2021.
- > Schéma régional de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI), mars 2018.
- > Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII), mai 2017.

## Banque de France

---

- > Tendances régionales, Nouvelle-Aquitaine – 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).

## Cap Métiers Nouvelle-Aquitaine – le Carif-Oref de Nouvelle-Aquitaine

---

- > Donne accès à des dossiers sur les métiers, par secteurs d'activité.

## CCI Nouvelle-Aquitaine

---

- > DataEco, Le baromètre Éco des CCI de Nouvelle-Aquitaine, janvier 2021 (dernier baromètre semestriel en date). Conseil régional de la Nouvelle-Aquitaine
- > Panorama et chiffres clefs de la Nouvelle-Aquitaine, juillet 2020.

## DataRef - la base de données socio-économiques - les Carif-Oref

---

- > Cartographies de données socio-économiques.

## DREETS Nouvelle-Aquitaine (Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités)

---

- > La conjoncture en Nouvelle-Aquitaine 1<sup>er</sup> trimestre 2021 (données également disponibles par département).

## Insee

---

- > Bilan économique 2020 de la Nouvelle-Aquitaine, juillet 2021.
- > L'essentiel sur... la Nouvelle-Aquitaine, avril 2021.
- > Dossier complet – chiffres détaillés sur la Nouvelle-Aquitaine et ses départements, Les territoires néo-aquitains à l'épreuve de la crise sanitaire, juillet 2021.
- > Des trajectoires d'emploi différenciées liées aux caractéristiques des territoires néo-aquitains, juillet 2021.
- > Premier trimestre 2021, l'esquisse d'une reprise économique, juillet 2021.
- > Nouvelles zones d'emploi en Nouvelle-Aquitaine : une spécialisation agricole dans une zone sur trois, septembre 2020.

## Pôle emploi - l'Observatoire de Pôle emploi en Nouvelle-Aquitaine

---

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

## Apec

---

- > Prévisions Apec 2021 : Un redémarrage progressif des recrutements de cadres, mai 2021.
- > Les offres publiées sur apec.fr dans la région Nouvelle-Aquitaine, 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](http://www.corporate.apec.fr) > Nos études



Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec sur Twitter :  
[@Apec\\_Etudes](https://twitter.com/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<sup>er</sup> 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).