



# Attractivité des entreprises et emplois cadres en Provence-Alpes-Côte d'Azur

## ■ En 2020, l'économie de Provence-Alpes-Côte d'Azur n'a pas été épargnée par la crise mais elle dispose de nombreux atouts

La région Provence-Alpes-Côte d'Azur bénéficie d'une notoriété et d'une forte attractivité qui s'appuie sur un tissu économique disposant de nombreux pôles d'excellence technologique, d'activités en lien avec la vocation touristique de nombreux territoires et de services à forte valeur ajoutée polarisés dans les grandes aires urbaines régionales. Si la récession née de la crise sanitaire a durement touché 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 grandes aires urbaines provençales font l'objet de tensions marquées, en particulier sur les métiers à forte expertise technique et plus particulièrement dans le champ de l'informatique et de l'ingénierie. Pour les entreprises implantées dans l'arrière-pays, et notamment les plus petites, les difficultés de recrutement et le déficit d'attractivité sont accrus par l'enclavement de leur territoire et certaines spécificités économiques. La forte vocation touristique de nombreuses zones peut également être source de contraintes.

## ■ 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<sup>e</sup> 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

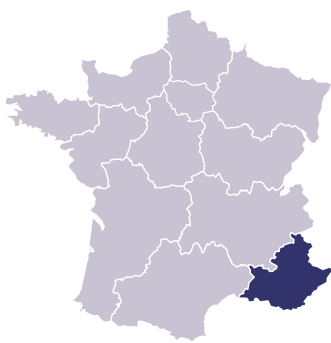
Pistes d'action pour les entreprises

# 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 520 en Provence-Alpes-Côte d'Azur, exhaustivité des offres d'emploi cadre publiées sur [apec.fr](http://apec.fr) en Provence-Alpes-Côte d'Azur 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 11 en Provence-Alpes-Côte d'Azur. 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

### Anne-Marie Chopinet

Présidente du comité paritaire  
régional

### Anthony Fumard

Délégué régional

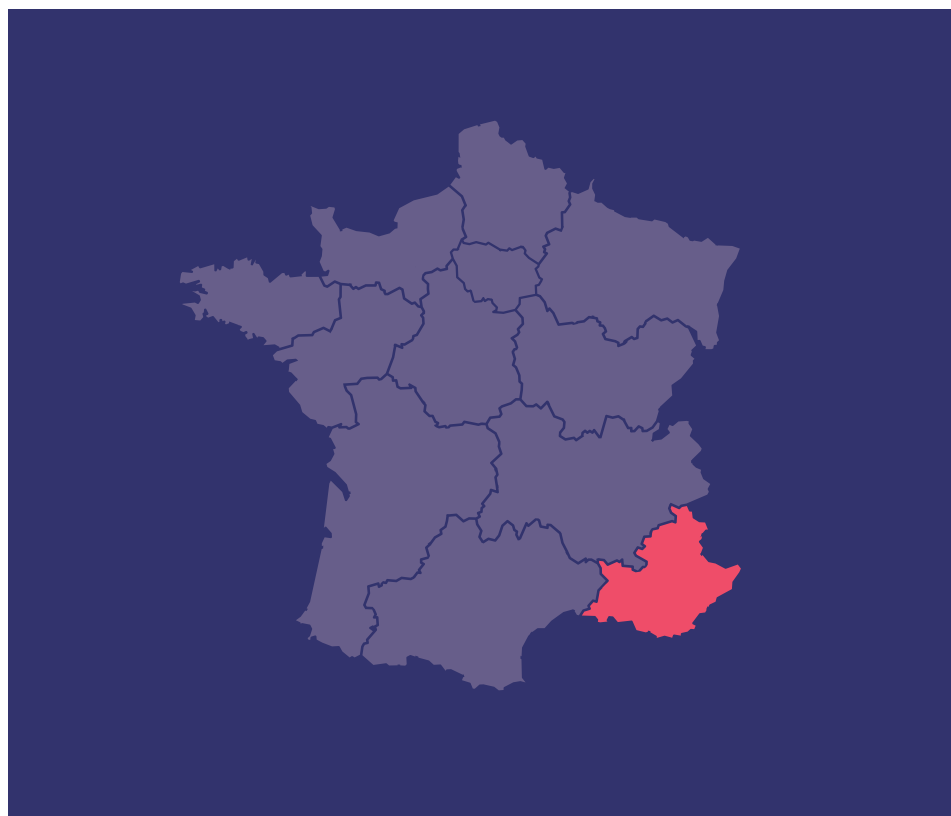


*La sortie de la récession et le retour progressif à un niveau d'activité d'avant-crise constituent une excellente nouvelle. Dans un avenir proche, le marché de l'emploi cadre régional devrait renouer avec le dynamisme qui le caractérisait.*

*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 Provence-Alpes-Côte d'Azur 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. 👍👍*

# PROVENCE-ALPES- CÔTE D'AZUR



01

Spécificités économiques  
et emplois cadres

# Structure de l'emploi cadre

## Un tissu économique régional marqué par l'importance des services mais adossé à des territoires au profil contrasté

La région Provence-Alpes-Côte d'Azur se situe au 6<sup>e</sup> rang national pour la création de richesse, loin derrière l'Île-de-France et Auvergne-Rhône-Alpes, mais au coude-à-coude avec l'Occitanie, la Nouvelle-Aquitaine et les Hauts-de-France. Elle connaît une évolution démographique (+0,4 %) identique à celle observée à l'échelle nationale avec une contribution équilibrée entre solde naturel et solde migratoire. Le département du Var se singularise par une dynamique un peu plus soutenue (+0,7 %) grâce à l'entrée de nouveaux arrivants. Dans les Alpes-Maritimes, en revanche, c'est une quasi-stabilité qui prévaut (+0,1 %).

La région se caractérise par un tissu économique marqué par l'importance de la sphère tertiaire (commerce et services) tournée vers les besoins de la population. Ces activités se trouvent renforcées par la forte vocation touristique de certains de ces territoires tant sur la façade méditerranéenne et l'arrière-pays provençal que dans les massifs des Alpes du Sud.

Pour autant certaines zones d'emploi se caractérisent par un socle industriel important : fabrication de matériels de transport, produits électroniques et raffinage dans les zones de Marseille et d'Aix-en-Provence, industrie chimique dans la vallée de la Durance et le pays de Grasse, construction navale sur Toulon-Ollioules, industrie pharmaceutique à Carros ou encore agroalimentaire sur Avignon, Cavaillon et Carpentras. La sphère productive provençale se distingue globalement par des emplois industriels qualifiés et à forte valeur ajoutée<sup>1</sup>. En effet, la surreprésentation d'activités industrielles telles que la fabrication de produits informatiques, électroniques et d'optique, la chimie ou encore l'énergie se traduit par un niveau de qualification plus élevé. Parmi les salarié-e-s de l'industrie régionale, 24 % disposent d'un diplôme au moins équivalent à Bac +3 (17 % en France hors région parisienne) et la part des cadres y est plus importante (22 % contre 15 % en France hors région parisienne).

## Les agglomérations marseillaise et niçoise, places fortes de l'emploi cadre en Paca

Les cadres régionaux de la sphère privée (226 600) se polarisent d'une part à l'ouest de la région sur les zones d'emploi d'Aix-en-Provence et de Marseille-Aubagne (48 % des cadres) et d'autre part plus à l'est autour de l'ensemble Cannes-Antibes-Nice (25 %). Ces territoires ont en commun de concentrer de nombreux services à forte valeur ajoutée (conseil, ingénierie-R&D, informatique) et à fort taux d'encadrement. La présence de sièges sociaux favorise également cette polarisation avec des emplois cadres dits stratégiques à forte dimension décisionnelle. Quant aux zones d'emploi d'Avignon et de Toulon, elles drainent, chacune moins de 10 % de l'emploi cadre régional.

À l'échelle régionale, les services à forte valeur ajoutée ne représentent que 38 % des cadres en poste, soit une proportion en deçà de celle observée à l'échelon national (44 %). Cet écart souligne en creux les spécificités sectorielles régionales avec une économie présente tournée vers les besoins des populations résidentes et touristiques. Les cadres des « autres services » occupent, quant à eux, un poids plus important qu'au niveau hexagonal. Ces services comprennent notamment les activités d'hôtellerie, de restauration et culturelles.

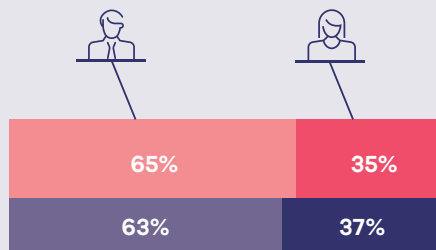
<sup>1</sup> Insee Analyses Paca, avril 2021.

## Le profil sociodémographique des cadres en Provence-Alpes-Côte d'Azur est proche de la moyenne nationale

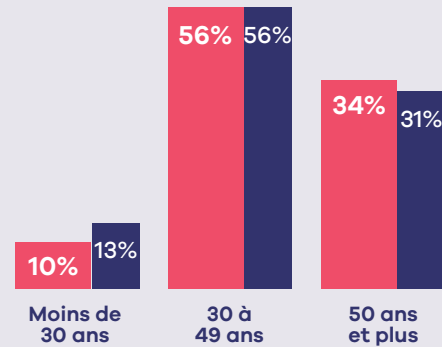
Nombre de cadres en Provence-Alpes-Côte d'Azur : 226 600. Taux d'encadrement : 16 %

Source : Apec, 2021

### Répartition des cadres en emploi par sexe



### Répartition des cadres en emploi par âge



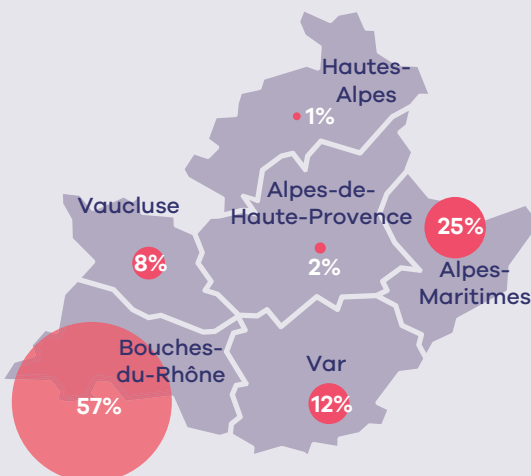
■ Provence-Alpes-Côte d'Azur ■ France entière

Base : Cadres en emploi  
Source : Insee, DSN 2018

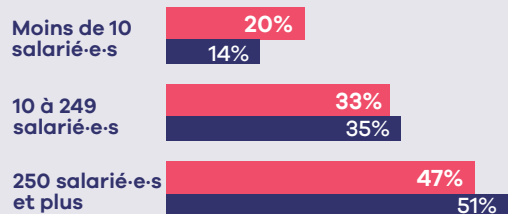
## Les cadres de la région travaillent plus souvent qu'en moyenne nationale dans une TPE

■ Provence-Alpes-Côte d'Azur ■ France entière

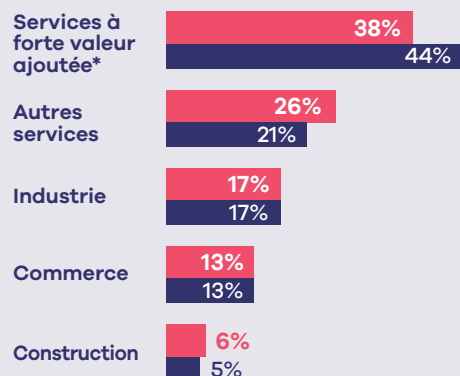
### Répartition des emplois cadres par département



### 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 provençal. À l'instar de la quasi-totalité des régions métropolitaines, la dynamique de l'emploi cadre en Provence-Alpes-Côte d'Azur 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 : dans l'industrie (équipements électriques et électroniques, agroalimentaire...), les services (ingénierie R&D, informatique...), la construction (bâtiment, génie civil, matériaux de construction) ou encore le commerce (distribution spécialisée). Les activités de conseil, la banque-assurance ou encore le secteur du transport et de la logistique ont, en revanche, bien résisté.

Dans ce contexte de crise, les entreprises ont privilégié les recrutements de cadres de

1 à 10 ans d'expérience (61 %) au détriment notamment des jeunes diplômés (16 % des embauches) qui, comme souvent en période de récession, sont les plus affectés. Les profils recrutés ont concerné en premier lieu les cadres commerciaux (17 %), les cadres informaticiens (17 %) et les cadres spécialisés en études et R&D (15 %).

Pour autant, cet épisode récessif intense ne s'est pas accompagné de destructions d'emplois cadres, même si les sorties (démissions, licenciements et départs à la retraite) ont légèrement progressé (+5 %). 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 provençaux ont ainsi créé 770 postes de cadres en 2020 (contre 4 260 en 2019).

## Une reprise économique sous contrainte

Le reflux de la pandémie et la levée des restrictions sanitaires, au début de l'été 2021, laissaient augurer un rebond économique assez conséquent. Sur le plan national, la Banque de France<sup>2</sup> 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 régionale devrait tirer profit de cette embellie, et ce, dès 2021. 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 [apcc.fr](http://apcc.fr). Leur volume

progressive à un rythme plus élevé qu'à l'échelle nationale (+60 % vs +55 % entre le T3 2020 et le T3 2021). Ce rebond concerne l'ensemble des secteurs avec des activités comme l'ingénierie et le conseil en systèmes et logiciels informatiques particulièrement en verve. Toutefois, certains secteurs, notamment l'industrie, n'ont toujours pas retrouvé leur niveau d'offres d'avant-crise. Côté profils recherchés, les recruteurs privilégient les métiers du développement informatique, de la comptabilité, des infrastructures et systèmes informatiques ou encore de la gestion de projets informatiques.

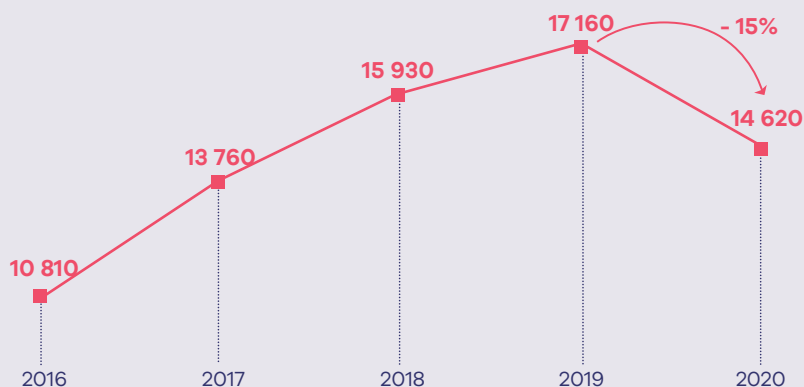
Pour autant, la reprise qui s'annonce reste sous contrainte et toujours tributaire de la situation sanitaire et sous la menace d'une nouvelle dégradation liée à un nouveau variant.

<sup>2</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

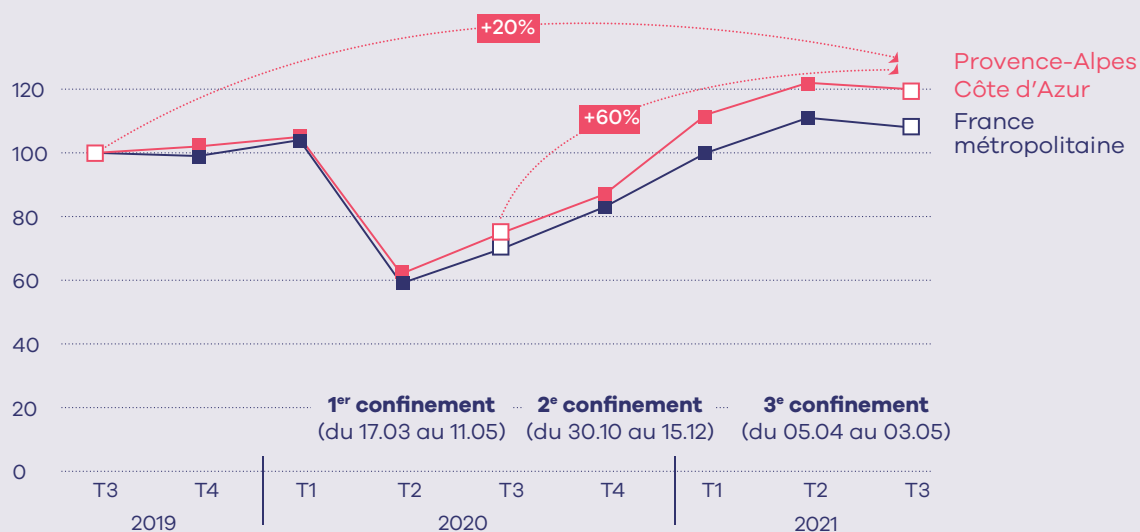


Source : Apec

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

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

Indice base 100 au T3 2019



en Provence-Alpes-Côte d'Azur, le nombre d'offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr a augmenté de 60 % entre le T3 2020 et le T3 2021 et de 20 % entre le T3 2019 et le T3 2021.

### Nombre d'offres d'emploi cadre par secteur

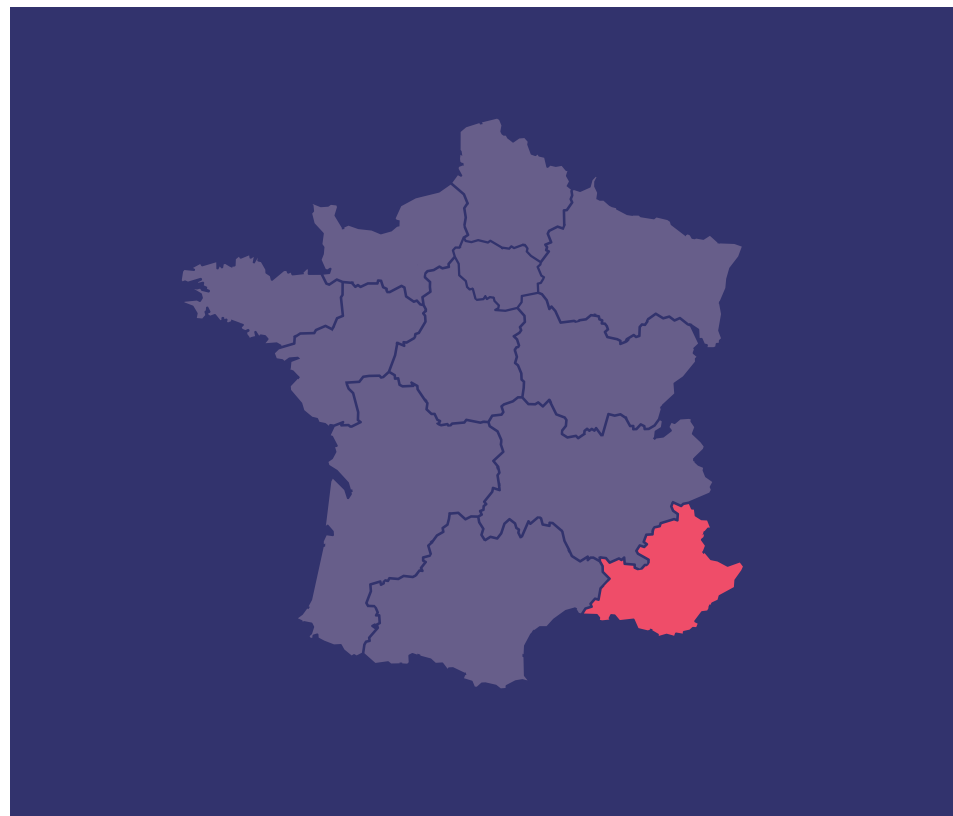
3 premiers trimestres de l'année

Secteur	Évolution 2020-2021 (T1+T2+T3)	Évolution 2019-2021 (T1+T2+T3)
Industrie	+36%	-11%
Commerce	+65%	+21%
Construction	+29%	+2%
Services à forte valeur ajoutée*	+41%	-7%
Autres services	+54%	+29%

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

Source : Apec

# PROVENCE-ALPES- CÔTE D'AZUR



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

## L'attractivité de l'aire urbaine marseillaise n'épargne pas les entreprises de difficultés de recrutement

La région se caractérise par une conurbation qui couvre quasiment toute sa façade littorale et qui se structure autour des métropoles marseillaise et niçoise au rayonnement national. La forte densité des tissus économiques dans ces espaces urbanisés leur confère une attractivité à nul autre pareil. Cet atout en matière d'attractivité est renforcé par la présence d'infrastructures routières, ferroviaires, aériennes qui maillent un axe Aix-en-Provence-Marseille-Toulon-Nice. Pour autant, les entreprises de ces aires urbaines sont confrontées à des difficultés de recrutement de cadres que la crise sanitaire a seulement minoré mais n'a pas fait disparaître. En effet, les acteurs économiques interrogés mettent en exergue la concurrence sévère qu'ils se livrent pour

attirer les compétences à forte expertise technique, particulièrement dans le domaine informatique. Malgré leurs nombreux atouts, certaines entreprises, notamment les PME, peinent à se montrer compétitives sur le plan salarial. Et certaines n'ont pas seulement à affronter leurs consœurs régionales de plus grande taille mais également des entreprises implantées dans d'autres territoires régionaux, notamment franciliens, et qui pratiquent des niveaux de rémunération hors de portée. Elles pointent du doigt la généralisation en cours du télétravail qui rebat les cartes en matière d'organisation interne et offre la possibilité à certains cadres recrutés de rester en terre provençale tout en travaillant pour un collectif parisien.

## Des territoires à forte vocation touristique présentant des contraintes particulières

Deuxième région touristique de France métropolitaine après l'Île-de-France, Provence-Alpes-Côte d'Azur fonde son attractivité sur son héliotropisme, son patrimoine, ses événements culturels ou encore sur la diversité de ses territoires. Cette forte vocation touristique n'est pas sans poser problème en période de forte affluence estivale. Les logements disponibles, notamment sur le littoral méditerranéen, sont prioritairement destinés à cette population saisonnière. La demande étant très forte, les prix du marché immobilier s'envolent et il devient alors très difficile pour un cadre recruté à proximité de ces aires touristiques de trouver un logement à louer ou

à acquérir pour un prix raisonnable. Cette contrainte forte peut s'avérer rédhibitoire lors de la finalisation d'un recrutement notamment pour les jeunes diplômé-e-s.

Certaines entreprises situées dans d'autres zones touristiques sont confrontées, quant à elles, à des problématiques bien différentes. C'est notamment le cas de celles implantées dans le Briançonnais qui soulignent les difficultés d'adaptation de cadres citadins nouvellement arrivés dans cet environnement alpin. En effet, certains de ces cadres quittent leur poste avant la fin de leur période d'essai.

## 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.

👍👍  
Ça peut aussi nous arriver de recruter les personnes qui vont rester peut-être 15 jours, un mois et puis qui ne vont pas se plaire à Briançon. On est quand même environnés de montagnes et ça peut être extrêmement agréable mais il y a des personnes qui trouvent que c'est un petit peu étouffant. 🗑️

*Fondation médico-social, Briançon*



👍👍  
Par contre je rejoins sur l'attractivité salariale, surtout avec l'essor du télétravail complet. Parfois on a des candidats qui ont des offres sur Paris en télétravail depuis le sud et là on est KO direct. [...] C'est-à-dire qu'ils vont travailler depuis Nice ou depuis Sophia Antipolis mais pour des entreprises parisiennes donc les salaires sont 20 % supérieurs. 🗑️

*PME des entreprises de services numériques, Sophia Antipolis*

👍👍  
C'est compliqué car ce sont des postes qui sont très spécifiques, dans lesquels le client va demander une connaissance très spécifique, que tout le monde n'a pas. Et si les personnes n'ont pas cette connaissance-là, le client ne les choisira pas, ça va être aussi un souci de métier, dans le sens où, par exemple, quand on nous demande de chercher du PLSQL... [...] il y en a quasiment pas, donc c'est vrai qu'on a cette difficulté-là par rapport aux profils. Et puis après, ça peut être aussi d'un point de vue rémunération. 🗑️

*PME des entreprises de services numériques, Marseille*

# Tensions sur certains métiers recherchés

## Des difficultés prégnantes pour recruter des cadres à forte expertise technique

Les entreprises provençales sont confrontées à des tensions importantes sur les métiers à forte expertise technique, un phénomène récurrent dans de nombreux territoires. La région compte de nombreux pôles technologiques de tout premier plan (Cadarache, Rousset, le plateau de l'Arbois, Sophia Antipolis...) dont les acteurs préemptent de nombreux jeunes ingénieurs. Difficile dans ce contexte pour une PME industrielle, de surcroît située dans l'arrière-pays, d'attirer les compétences techniques dont elle a besoin et de lutter avec les cabinets d'ingénierie présents notamment sur les agglomérations de Marseille et d'Aix-en-Provence qui se livrent également une concurrence pour embaucher les hauts potentiels.

*« Sur le Vaucluse, il y a aussi beaucoup de bureaux d'études, des cabinets d'assistance technique dans le domaine de l'ingénierie et de la production qui peinent à recruter des ingénieurs. Les jeunes diplômés préfèrent aller à Marseille que dans le Vaucluse. »*

*Consultant Apec*

La problématique est similaire dans la sphère informatique. La transformation

numérique à l'œuvre dans de nombreux secteurs a créé d'importants besoins en compétence difficiles à satisfaire. La pénurie de candidats informaticiens est souvent citée dans les propos des acteurs économiques interrogés, notamment pour des développeurs. De plus, certaines entreprises de services numériques sont prises en étau entre des candidats qui souhaitent conserver leur statut de « free-lance » et leurs entreprises clientes qui refusent de travailler dans cette configuration. Une équation parfois difficile à résoudre.

*« On a beaucoup de candidats free-lance et c'est une importante difficulté. Car on a des clients qui refusent des personnes en free-lance. Et là, on va être clair en disant en free-lance : OK, la mission vous plaît, au niveau des tarifs on est d'accord, la mission, le client, ça vous intéresse, maintenant à voir si on ne peut pas trouver une autre solution comme par exemple un CDI de chantier, de mission pour pouvoir au moins travailler avec cette société-là. Parfois ça passe, mais c'est plutôt rare, mais disons que si on arrive à vendre le CDI de chantier... »*

*PME des entreprises de services numériques, Marseille*

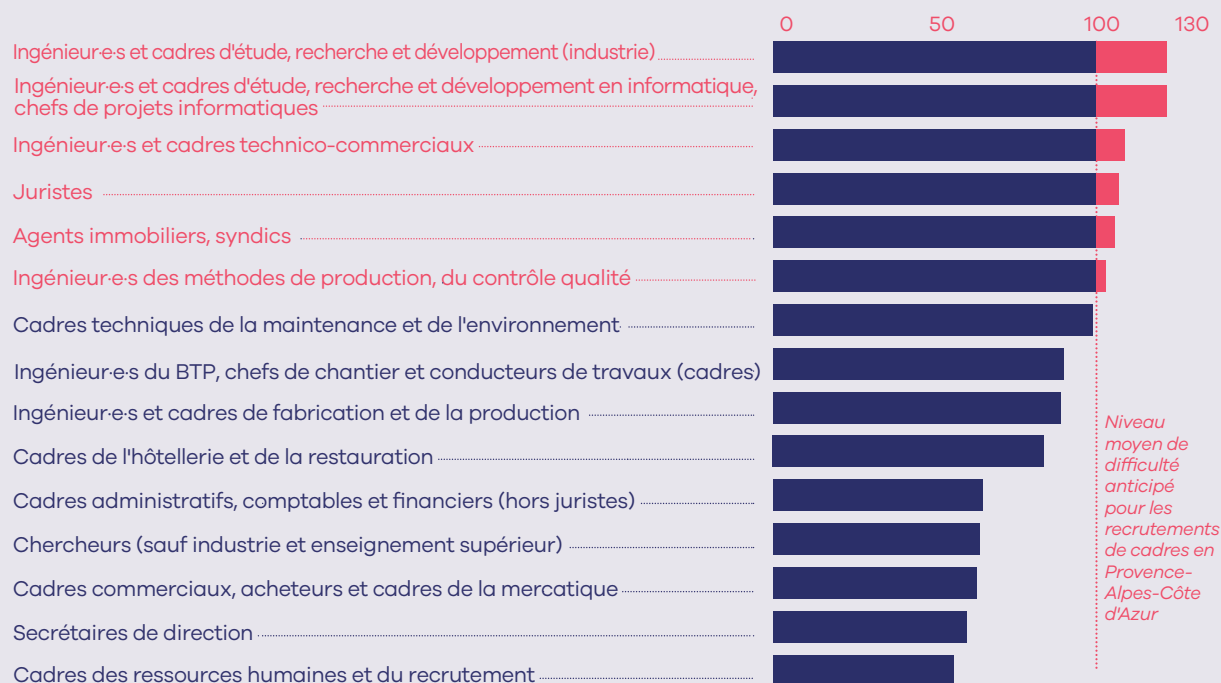
## Des difficultés amplifiées par les exigences des cadres candidats

Les tensions et les difficultés de recrutement ne se limitent pas aux métiers de l'informatique et de l'ingénierie, elles touchent également des domaines plus transverses, au premier rang desquels on trouve la fonction commerciale mais également la logistique ou encore les achats. Le dénominateur commun à ces différentes catégories de métiers tient souvent à l'exigence des candidat-e-s, notamment en matière salariale, en particulier quand elle

est exacerbée par les tensions sur le marché de l'emploi cadre, qui peuvent être plus ou moins fortes et de nature différente selon les bassins d'emploi. Si la rémunération proposée est au centre de leurs préoccupations, l'équilibre vie professionnelle/vie privée, les conditions de travail ou encore la quête de sens leur tiennent particulièrement à cœur et sont fréquemment évoqués lors des entretiens de recrutement.

## En PACA, les difficultés de recrutements sont prégnantes pour les métiers de l'informatique et de l'ingénierie industrielle

### 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

### > Conseiller en gestion de patrimoine H/F Banque et assurance – Bouches-du-Rhône – salaire à négocier

**Descriptif du poste :** Création d'un portefeuille client • Rendez-vous clients • Réalisation d'une stratégie patrimoniale adaptée • Suivi administratif des contrats réalisés • Participations aux formations continues et autres ateliers. **Profil recherché :** Formation : Bac +2 à Bac +5 écoles de commerce (filiales Commerce, Gestion de patrimoine, Finance, Entrepreneuriat, liste non exhaustive) • Un attrait pour l'entrepreneuriat, la relation client et le challenge.

### > Responsable communication H/F Immobilier – Avignon – salaire à négocier

**Descriptif du poste :** Vous proposez et mettez en œuvre la stratégie de communication et marketing de l'entreprise, ainsi que son déroulement opérationnel. Vous êtes l'interface entre la Direction Générale, les prestataires et partenaires de l'entreprise afin de promouvoir l'image de marque de la coopérative et de ses produits et services et contribuez au développement de son chiffre d'affaires. **Profil recherché :** De formation supérieure avec une spécialisation communication/marketing, vous justifiez d'une expérience confirmée sur un poste similaire. Connaissance du secteur immobilier et/ou institutionnel souhaitée.

### > Gestionnaire transport H/F Conseil aux entreprises – Aubagne – salaire à négocier

**Descriptif du poste :** Au sein d'une équipe et rattaché à la direction commerciale de l'entreprise, vous serez en charge de la gestion des flux de transports à l'international. À ce titre vos missions principales seront les suivantes : gestion des transports nationaux et internationaux, gestion des documents, gestion des formalités douanières avec les transporteurs, suivi des transports, gestion des litiges. **Profil recherché :** Issu d'une formation en transport ou commerce international, vous justifiez d'une première expérience réussie sur un poste similaire. Vous êtes reconnu pour votre sens du travail en équipe, votre polyvalence et vos capacités d'adaptation. Maîtrise de l'anglais exigée, connaissance d'un ERP fortement appréciée.

# Zoom sur les territoires les moins urbanisés

## Des territoires en déficit d'attractivité

Si les six grandes aires urbaines régionales (Marseille, Aix-en-Provence, Nice, Toulon, Cannes-Antibes, Avignon) concentrent les trois quarts des habitants de Provence-Alpes-Côte d'Azur, un tiers du territoire se caractérise par un tissu de communes peu peuplées. Ainsi, seulement 4 % de la population régionale y réside<sup>3</sup>. Dans ces zones d'emploi (Digne-les-Bains, Briançon, Gap, Brignoles, Menton...) qui comprennent des espaces particulièrement enclavés (Vallée de la Roya, Queyras...), les entreprises implantées connaissent des difficultés de recrutement similaires (métiers cadres en tension, rareté de la double compétence recherchée, métiers et secteurs peu attractifs, niveaux de rémunération trop faibles...) à celles rencontrées par les entreprises présentes dans des tissus économiques denses. Mais pour les premières, les difficultés sont d'une intensité exacerbée.

Dans les espaces ruraux, notamment alpins, les problématiques de sous-équipement médical, scolaire, commercial et culturel se posent avec acuité et expliquent une

grande part de leur déficit d'attractivité. À cela s'ajoutent pour les cadres arrivants des difficultés d'adaptation et d'intégration à des écosystèmes particuliers. De plus, ces espaces à faible densité économique offrent peu de possibilités pour trouver un poste pour le conjoint. De la même façon, la quasi-absence d'établissements d'enseignement supérieur constitue un sérieux obstacle à la mobilité géographique de cadres vers ces territoires.

Il n'en demeure pas moins que ces territoires à dominante rurale ont des atouts à faire valoir et notamment une qualité de vie reconnue et prisée par de nombreux cadres en quête d'un environnement de travail sans pollution, sans saturation urbaine ni stress. En outre, la généralisation en cours du télétravail pourrait à moyen terme changer la donne et leur fournir un regain d'attractivité. Enfin, pour trouver les compétences dont elles ont besoin, certaines entreprises arrivent à s'adapter en privilégiant les solutions internes et en s'appuyant sur la formation.

## Des spécificités sectorielles qui accentuent le déficit d'attractivité

À l'éloignement et au déficit d'attractivité de certains territoires peuvent venir se superposer des spécificités sectorielles pouvant compliquer encore les choses. Ainsi les zones d'emploi de Carpentras, de Cavaillon ou encore de Manosque se singularisent par la présence de nombreuses entreprises agroalimentaires. Cette filière, constituée pour l'essentiel de PME dans la région, souffre d'un déficit d'image en lien avec des niveaux de rémunération moins bien positionnés que ceux observés dans d'autres secteurs industriels (chimie, industrie pharmaceutique, énergie, aéronautique...). Les conditions de travail y sont également réputées plus difficiles. Ainsi, les entreprises de ce secteur éprouvent les difficultés à attirer les compétences cadres dont elles ont besoin.

Ces difficultés n'épargnent pas les acteurs économiques d'autres secteurs. Dans le bassin d'emploi du Vaucluse, les cadres de production issus de la construction automobile ou encore ceux spécialisés dans le recyclage industriel ne sont pas légion et les entreprises peinent à trouver dans ce territoire « estampillé agroalimentaire » les ressources humaines idoines. Elles n'ont pas d'autre solution que de prospecter au-delà de leur zone d'emploi et doivent se confronter aux entreprises présentes dans les territoires urbanisés et attractifs qui ont des arguments à faire valoir notamment en termes de rémunération.

<sup>3</sup> Insee, Flash Paca, octobre 2020.



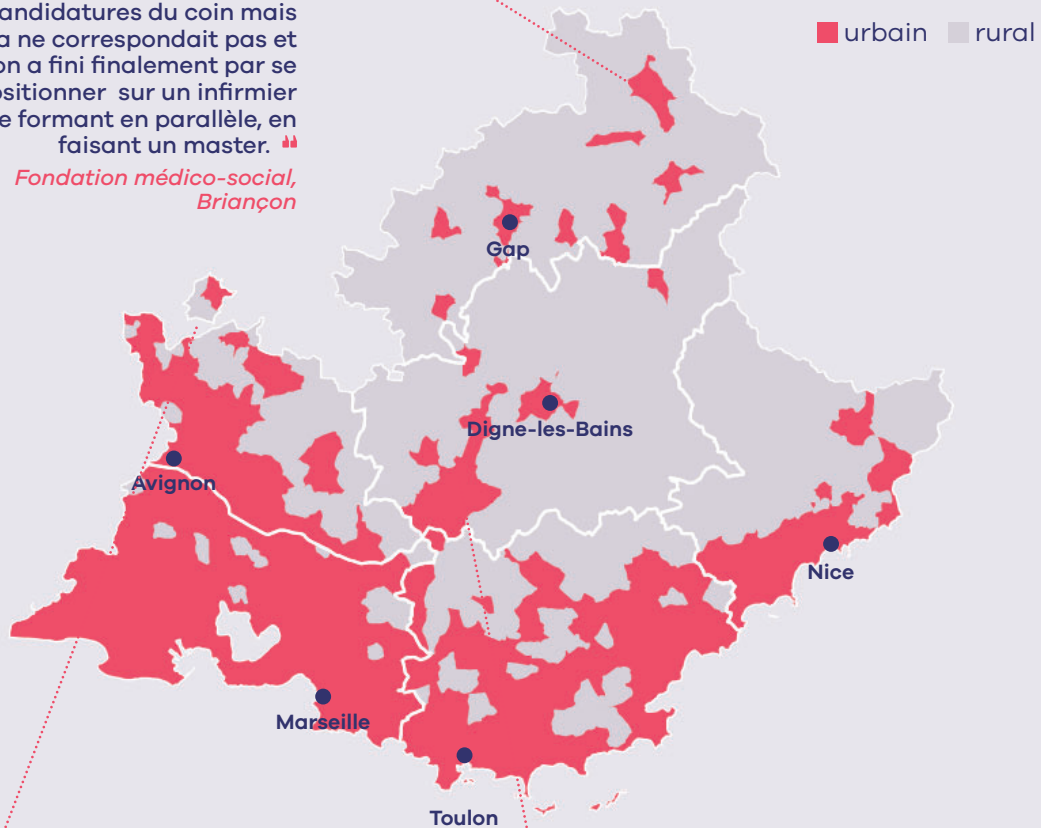
## Les entreprises des territoires éloignés des centres urbains cumulent des difficultés de différentes natures pour attirer les cadres

### Communes urbaines et rurales de Provence-Alpes-Côte d'Azur

**👍👍**

Nous avons cherché, il y a quelques mois, un responsable de secteur psychiatrie, donc un cadre de santé et on n'a pas du tout trouvé [...] il y a eu quelques candidatures du coin mais ça ne correspondait pas et on a fini finalement par se positionner sur un infirmier en le formant en parallèle, en faisant un master. **👍👍**

*Fondation médico-social, Briançon*



**👍👍**

Qu'on recherche aussi des personnes qui ont de l'expérience dans l'automobile, dans le recyclage etc., donc ce sont des profils qui sont assez compliqués à trouver, il n'y a pas beaucoup de candidats. Vu les CV qu'on reçoit, il y a très peu de candidats qui correspondent vraiment à ce qu'on recherche avec de l'expérience donc en gestion de site, en recyclage, en automobile, c'est un peu compliqué. **👍👍**

*PME de l'automobile, Visan*

**👍👍**

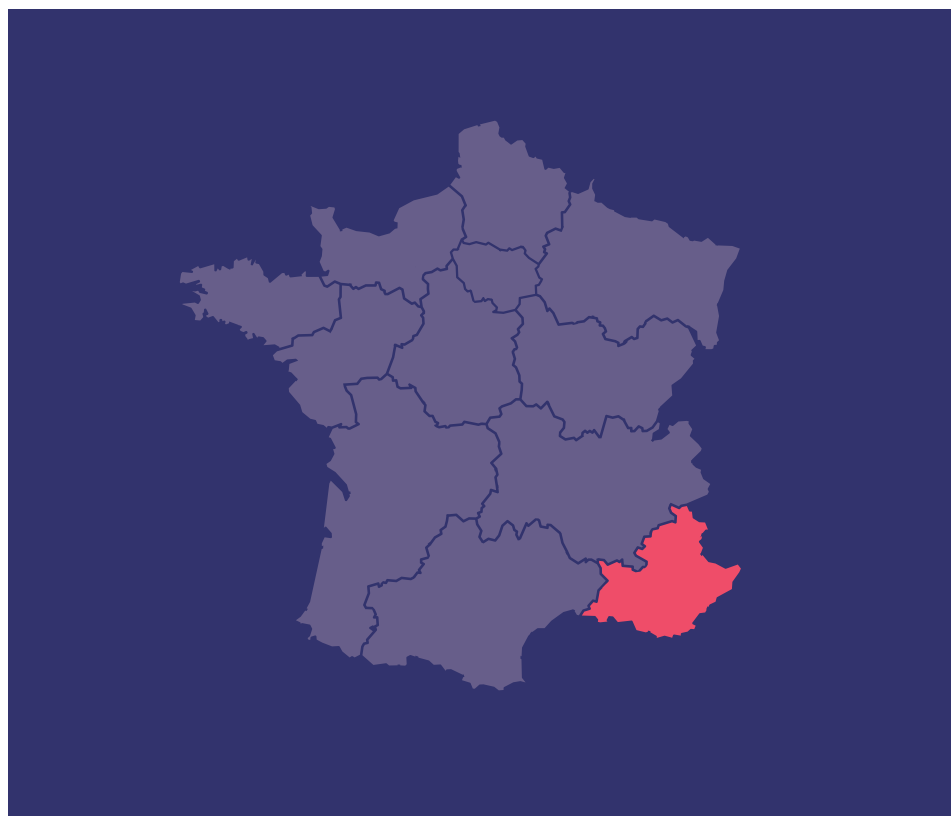
« Les difficultés très sincèrement, moi qui suis issue de la région parisienne, je dirais plus que c'est le packaging salarial sur la région où on a beaucoup d'offres d'emploi avec des salaires, des avantages qui sont quand même moins importants et moins attractifs que sur de grandes métropoles et c'est là qu'on a connu une difficulté sur ce niveau-là sur le packaging salarial qu'on pourrait proposer. **👍👍**

*PME des services aux entreprises, Manosque*

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

# PROVENCE-ALPES- CÔTE D'AZUR



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 provençales 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. La publication d'une offre d'emploi est nécessaire mais pas suffisante. L'activation et l'entretien d'un réseau professionnel et la systématisation de la cooptation doivent permettre d'élargir significativement le nombre de candidats potentiels. Il ne faut pas hésiter, également, à favoriser l'embauche de cadres débutants. Pour faciliter leurs premiers pas professionnels, un stage en alternance peut être un levier efficace à actionner.

*« Moi, je pense qu'il y a la cooptation qui est un bon élément, enfin qu'il faut développer. [...] Et qu'il faut communiquer là-dessus beaucoup plus parce que par rapport à la qualité, en tout cas, des CV, nous ça donne confiance*

*aux managers quand c'est un CV qui vient d'une cooptation parce qu'il sait. »*  
PME édition de logiciels, Marseille

*« Un client a recruté la totalité de ses collaborateurs à Lyon via son ancienne école. C'est comme ça qu'il a réussi à les faire venir, ils savaient par avance dans quel type d'entreprise ils allaient travailler. »*

*Consultant Apec*

Parallèlement, un effort de visibilité et de clarté concernant le poste proposé et les missions afférentes doit être entrepris avec une identification précise du périmètre de responsabilités et des compétences demandées. Il s'agit de permettre au candidat de se projeter aisément dans son futur poste et dans sa nouvelle entreprise.

## 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 ce qui fonde leur ADN et leurs valeurs. Des acteurs économiques fortement impliqués dans l'intégration de collaborateurs et collaboratrices handicapés pourraient aussi davantage communiquer sur les actions qu'ils mettent en place.

*« Travailler sur la marque employeur,*

*la communication et sur les actions qu'elles effectuent en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap, ça c'est primordial, par le biais de vidéos, d'interviews, de témoignages de salariés qui sont en situation de handicap, de personnes qui sont déjà recrutées et qui sont en situation de handicap, des RH qui évoquent les différentes actions qu'ils mettent en place donc ça c'est vraiment très important. »*

*TPE, services aux entreprises, Cagnes-sur-Mer*

## Valorisation des territoires

L'entreprise doit également agir en véritable ambassadrice de son territoire. Au-delà du poste et des conditions d'emploi proposés, elle peut mettre en exergue les atouts locaux, de concert avec les acteurs institutionnels. En effet, ceux-ci jouent un

rôle central via la mise en place de dispositifs concrets à destination des cadres arrivants : faciliter l'accès au logement, proposer des aides au déplacement, faciliter la recherche d'emploi du conjoint...

### 5 leviers pour optimiser son attractivité



## L'Apec en Provence-Alpes-Côte d'Azur



Les consultants et les consultantes de l'Apec en Provence-Alpes-Côte d'Azur 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 Provence-Alpes-Côte d'Azur 2021-2027, janvier 2021.
- > Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI), juillet 2017.
- > Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII), mars 2017.

## Banque de France

---

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

## Caisse nationale du réseau des Urssaf

---

- > Publications sur l'économie de la région Paca (effectifs salariés, conjoncture, emploi) (pluriannuel).

## Carif-Oref Paca

---

- > Dat@orm – La base de données socio-économiques du Carif-Oref Paca sur les secteurs d'activité, le marché de l'emploi, les métiers, les territoires et les formations en Paca.

## CCI Paca

---

- > Le baromètre de la conjoncture, bilan et prévision (trimestriel).  
Les chiffres clés 2020.

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

---

- > Les chiffres clés de la Direccte Paca 2020, décembre 2019.
- > La note de conjoncture de la Dreetts Paca, 1<sup>er</sup> trimestre 2021, n° 2.

## Insee

---

- > Tableau de bord de la conjoncture, chiffres clés, août 2021.
- > Dossier complet région Paca, chiffres clés, août 2021.
- > Bilan économique 2020 – Paca, Insee, Conjoncture Paca, n° 34, juillet 2021.
- > L'emploi poursuit son rétablissement - 1<sup>er</sup> trimestre 2021, Insee, Conjoncture Paca, n°35, juillet 2021.
- > L'essentiel sur... Paca, chiffres clés, avril 2021.
- > Une industrie moins présente mais plus résiliente, Insee, Analyses Paca, n° 94, avril 2021.
- > 48 « aires d'attraction des villes » en Paca, Insee, Flash Paca, n° 66, octobre 2020.
- > 22 zones d'emploi pour décrire le fonctionnement du marché du travail, Insee, Flash Paca, n° 65, septembre 2020.

## Pôle emploi

---

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

## Apec

---

- > Prévisions Apec 2021 : Un redémarrage progressif des recrutements de cadres, mai 2021.
- > Les offres publiées sur apec.fr en Provence-Alpes-Côte d'Azur, 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

## ISSN 2681-2819 (COLLECTION RECRUTEMENT)

ISBN 978-2-7336-1284-2

Novembre 2021

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

Directeur de la DDE : Pierre Lamblin

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron

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

Veille documentaire : Carole Rogel

Maquette : Daniel Le Henry

## ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

## CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

**0 809 361 212**

Service gratuits + prix d'un appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H (France métropolitaine)  
\*prix d'un appel local

© Apec. Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1<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).



**apec**  
DONNER DE L'ÉLAN  
À VOTRE AVENIR