



Attractivité des entreprises et emplois cadres dans les **Pays de la Loire**

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

La région des Pays de la Loire bénéficie d'une forte attractivité qui s'appuie sur un tissu économique diversifié autour d'une sphère industrielle qui prédomine dans plusieurs zones d'activité en lien avec la vocation touristique des territoires situés sur la façade atlantique 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 en 2021 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 forte expertise technique et plus particulièrement dans le champ de l'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 par 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 :

- Le premier d'entre eux concerne **la professionnalisation de leurs pratiques**. Elle vise à plus de transparence pour *in fine* instaurer un rapport de confiance avec les candidats.
- Le renforcement de **la marque et de la promesse employeur**, 2^e levier, leur permet d'améliorer leur visibilité et leur attractivité auprès des cadres candidats.
- Enfin, les entreprises gagnent à se muer en **ambassadrices de leur territoire** en communiquant sur ses atouts en complémentarité avec les acteurs institutionnels. Une action essentielle pour aider les candidats potentiels à s'y projeter.

Sommaire

SPÉCIFICITÉS ÉCONOMIQUES ET EMPLOIS CADRES

06

Structure de l'emploi cadre

08

Effets de la crise sur l'emploi cadre

DIFFICULTÉS ET ENJEUX DU RECRUTEMENT DE CADRES

12

Difficultés de recrutement propres aux territoires

14

Tensions sur certains métiers recherchés

16

Zoom sur les territoires les moins urbanisés

ENJEUX POUR L'ATTRACTIVITÉ DES ENTREPRISES

20

Pistes d'action pour les entreprises

Méthodologie

Les analyses présentées dans ce document se fondent sur un dispositif multirégional qui se décline en 2 volets :

Une approche quantitative reposant sur l'exploitation de données de plusieurs sources : l'Apec (enquête annuelle 2021 de recrutements de cadres auprès de 8 000 établissements dont 460 dans les Pays de la Loire, exhaustivité des offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr dans les Pays de la Loire entre le 3^e trimestre 2019 et le 3^e trimestre 2021), Pôle emploi (enquête Besoins en main-d'œuvre 2021) et l'Insee (données issues de la déclaration sociale nominative 2018 et données conjoncturelles).

Une phase qualitative lors de laquelle 160 personnes ont été interrogées dans toutes les régions françaises dont 12 dans les Pays de la Loire. Ce sont des consultants de l'Apec et des personnes en charge du recrutement pour leur entreprise qui ont été consultés.



Le mot de l'Apec en région

Fabien Pons

Président du comité paritaire
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 ligérien devrait renouer avec la fluidité qui le caractérisait.

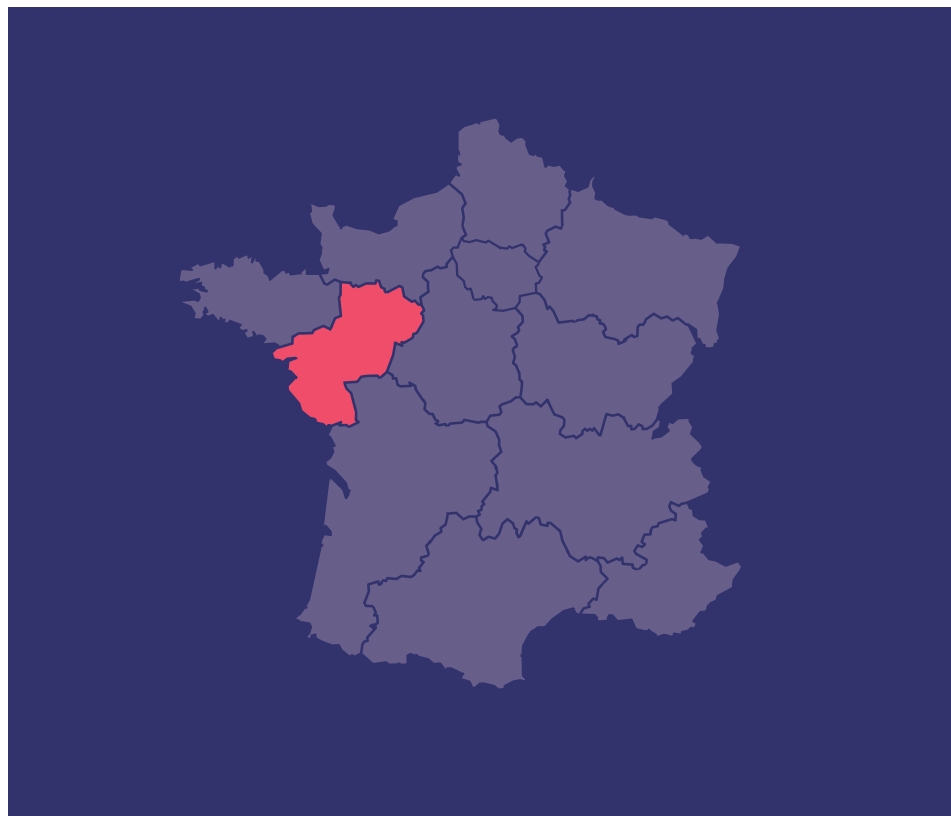
Michèle Sallembien

Déléguée régionale

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 équipes de l'Apec situées dans les Pays de la Loire agissent aux côtés des entreprises pour les aider à faire face à ces difficultés, notamment en les conseillant sur les bonnes pratiques à adopter en matière de recrutement. Mais le diagnostic posé par notre observatoire de l'emploi cadre doit nous amener à aller plus loin, en particulier sur les sujets de la marque et de la promesse employeur, de la valorisation de nos territoires et de l'intégration des cadres dans les entreprises. 👍👍

PAYS DE LA LOIRE



01

Spécificités économiques
et emplois cadres

Structure de l'emploi cadre

Un tissu économique diversifié et adossé à des territoires contrastés

La région des Pays de la Loire se caractérise par une dynamique démographique soutenue avec un rythme de croissance annuel de sa population (+0,7 %) supérieur à celui observé à l'échelle nationale (+0,4 %). Cette croissance démographique est portée par le département de Loire-Atlantique et notamment par l'agglomération nantaise. Ce département constitue la véritable locomotive démographique régionale (+1,2 % par an en moyenne) avec une croissance qui ne cesse de s'accroître. C'est un peu moins le cas pour les départements de Vendée et de Maine-et-Loire qui affichent des hausses de population plus modérées (respectivement +0,7 et +0,4 %) et qui ont tendance à s'éroder. La Mayenne et la Sarthe, territoires à dominante rurale, sont moins bien loties et enregistrent une stagnation démographique.

La région présente un tissu économique très diversifié. Toutefois, cette diversification ne doit pas occulter des spécificités

sectorielles très marquées dans certaines zones d'emploi avec une place importante de la sphère productive¹. L'industrie prédomine ainsi dans neuf zones d'emploi : La Ferté-Bernard et Sablé-sur-Sarthe sont par exemple fortement spécialisées dans l'agroalimentaire, et celle des Herbiers-Montaigu dans la fabrication de machines et d'équipements. La zone d'emploi de Nantes est, quant à elle, tournée vers les activités de services à forte valeur ajoutée avec un tissu dense de PME spécialisées dans l'informatique, l'ingénierie, les télécoms ou encore la banque-assurances. La zone d'emploi de Saint-Nazaire présente un profil singulier alliant spécificités industrielles, avec les activités portuaires et l'aéronautique, et spécificités touristiques en lien avec la présence des stations balnéaires de La Baule et de Pornichet. Cette vocation touristique se retrouve aussi dans les zones de Pornic et des Sables-d'Olonne sur la façade atlantique.

La métropole nantaise, place forte de l'emploi cadre ligérien

La polarisation économique régionale sur la zone d'emploi nantaise (un quart des emplois régionaux)² et la présence de services à forte valeur ajoutée et à fort taux d'encadrement (informatique, banque-assurances, ingénierie) ont favorisé la concentration de l'emploi cadre dans la capitale régionale. La zone d'emploi nantaise concentre 49 % des 188 800 cadres régionaux de la sphère privée et plus de la moitié des offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr. Les zones d'Angers et du Mans complètent le podium mais arrivent loin derrière, avec 9 % des effectifs cadres ligériens pour chacune d'entre elles. En outre, la zone nantaise fait partie des 17 zones d'emploi nationales se caractérisant par une forte concentration

de cadres à « fonctions métropolitaines », c'est-à-dire des cadres occupant des postes stratégiques à fort contenu décisionnel. Ces emplois favorisent une dynamique d'innovation et stimulent l'attractivité locale.

À l'échelle régionale, 4 cadres sur 10 sont en poste dans les services à forte valeur ajoutée (40 %), cette proportion est en deçà de celle observée pour l'ensemble de la France (44 %). En revanche, le poids des cadres dans l'industrie (21 % des cadres ligériens contre 17 % au niveau national) est une traduction directe des spécificités sectorielles observées dans plusieurs zones d'emploi de la région et de l'importance de la sphère productive.

¹ Il s'agit des activités qui produisent des biens majoritairement consommés hors de la zone et des activités de services tournées principalement vers les entreprises correspondantes.

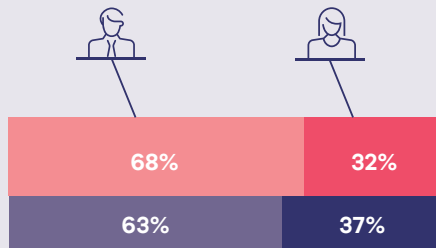
² Insee *Analyses Pays de la Loire*, septembre 2020.

Le profil sociodémographique des cadres des Pays de la Loire est proche de la moyenne nationale

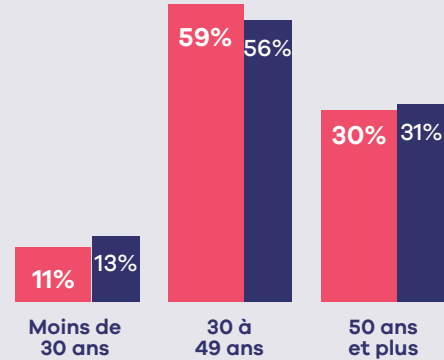
Nombre de cadres en Pays de la Loire : 188 800. Taux d'encadrement : 17 %

Source : Apec, 2021

Répartition des cadres en emploi par sexe



Répartition des cadres en emploi par âge

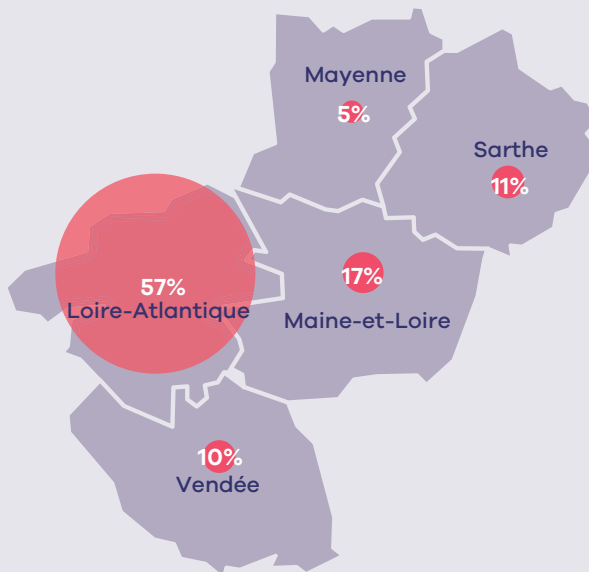


■ Pays de la Loire ■ France entière

Base : Cadres en emploi
Source : Insee, DSN 2018

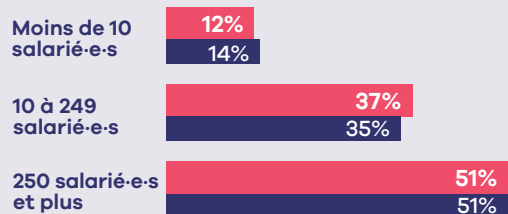
Les cadres de la région travaillent plus souvent qu'en moyenne nationale dans l'industrie

Répartition des emplois cadres par département

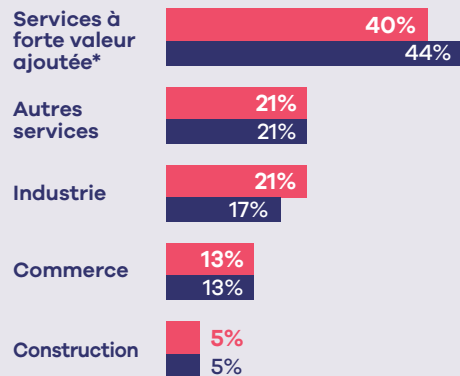


■ Pays de la Loire ■ France entière

Répartition par taille d'entreprise



Répartition par secteur d'activité



Base : Cadres en emploi
Source : Insee, DSN 2018

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

Effets de la crise sur l'emploi cadre

Une dynamique de recrutement brutalement interrompue

La crise sanitaire qui s'est muée en récession économique d'ampleur n'a pas épargné le territoire ligérien. À l'instar de la quasi-totalité des régions métropolitaines, la dynamique de l'emploi cadre dans les Pays de la Loire s'est brutalement interrompue en 2020 : les embauches de cadres ont ainsi reculé de 13 %. 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 (construction automobile, équipements électriques et électroniques, aéronautique, matériels de transports, etc.), les services (ingénierie R&D, transport-logistique, etc.) ou encore le commerce (distribution généraliste, distribution spécialisée). Les activités informatiques, le conseil ou encore le secteur de la santé-action sociale ont, en revanche, bien résisté dans la région.

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

1 à 10 ans d'expérience (65 %) au détriment notamment des jeunes diplômés (8 % des embauches), qui, comme souvent en période de récession, sont les plus affectés. Les profils recrutés ont concerné, en premier lieu, les cadres informaticiens (28 %), les cadres spécialisés en études et R&D (15 %) et les cadres commerciaux (14 %).

Pour autant, cet épisode récessif intense ne s'est pas accompagné de destructions d'emplois de cadres. En effet, les sorties (démissions, licenciements et départs à la retraite) ont 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 ligériens ont ainsi créé 3 780 postes de cadres en 2020 (contre 4 460 en 2019).

Une reprise économique sous contrainte

Au début de l'été 2021, le reflux de la pandémie et la levée des restrictions sanitaires laissaient augurer un rebond économique assez conséquent. Sur le plan national, la Banque de 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 ligérienne devrait tirer profit de cette embellie. Ainsi, les entreprises devraient retrouver des niveaux d'activité conformes à la normale et une meilleure visibilité, synonyme d'investissements. Par voie de conséquence, les recrutements de cadres devraient repartir à la hausse dans la région. Cette bonne orientation est déjà perceptible dans les offres d'emploi cadre régionales publiées sur apec.fr. Leur volume progresse à

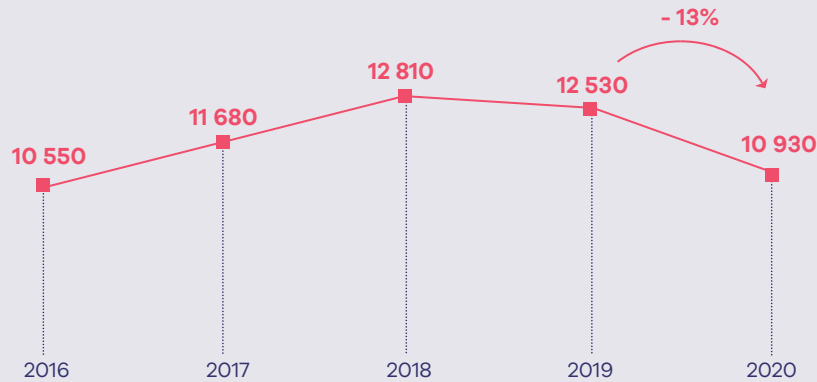
un rythme plus élevé qu'à l'échelle nationale (+62 % vs +55 % entre le T3 2020 et le T3 2021). Ce rebond concerne l'ensemble des secteurs avec des activités comme l'ingénierie et le conseil en systèmes et logiciels informatiques particulièrement en verve. Toutefois, certains secteurs, notamment l'industrie, n'ont toujours pas retrouvé leur niveau d'offres d'avant-crise. Côté profils recherchés, les recruteurs ligériens privilégient les métiers du développement informatique, 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.

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

Les recrutements de cadres ont reculé de 13 % entre 2019 et 2020 dans la région

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

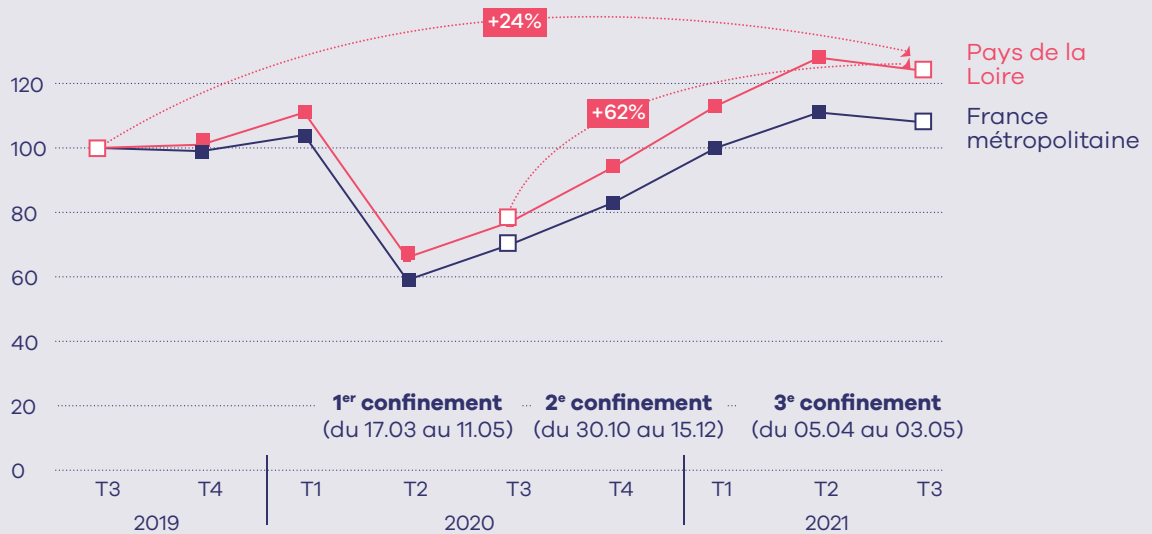


Source : Apec

Les opportunités d'emploi cadre ont particulièrement bien rebondi suite au choc du 1^{er} confinement dans les Pays de la Loire

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

Indice base 100 au T3 2019



dans les Pays de la Loire, le nombre d'offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr a augmenté de 62 % entre le T3 2020 et le T3 2021 et de 24 % entre le T3 2019 et le T3 2021.

Nombre d'offres d'emploi cadre par secteur

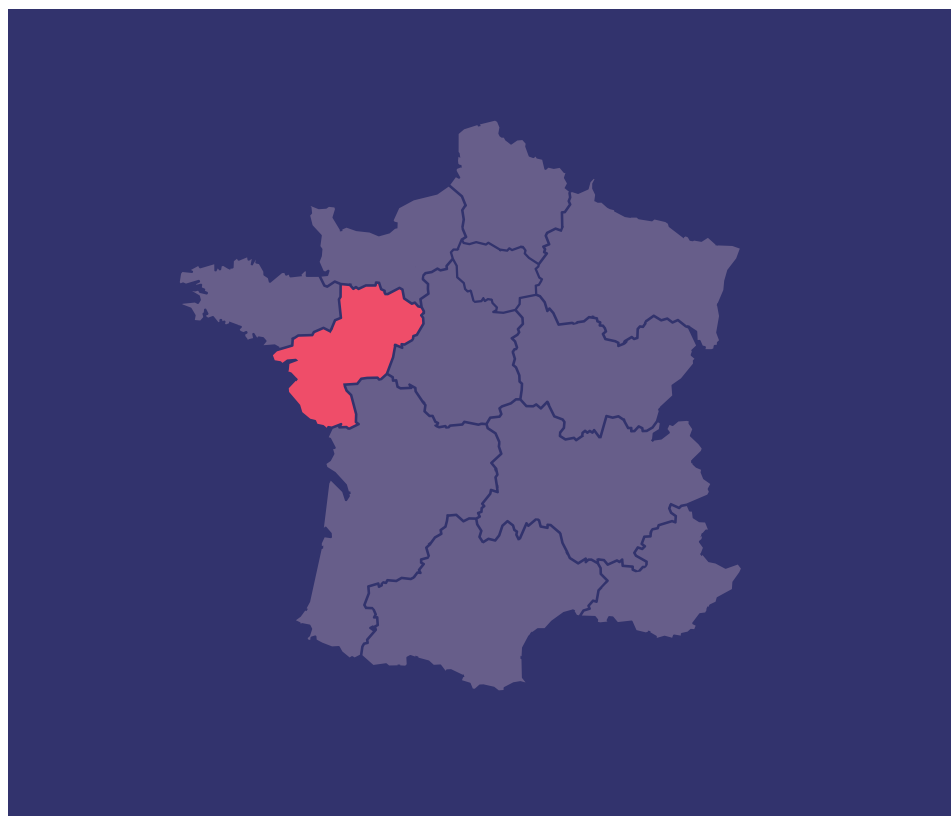
3 premiers trimestres de l'année

Secteur	Évolution 2020-2021 (T1+T2+T3)	Évolution 2019-2021 (T1+T2+T3)
Industrie	+48%	-11%
Commerce	+64%	+14%
Construction	+35%	+10%
Services à forte valeur ajoutée*	+35%	-6%
Autres services	+53%	+25%

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

Source : Apec

PAYS DE LA LOIRE



02

Attractivité des entreprises :
difficultés et enjeux du
recrutement de cadres

Difficultés de recrutement propres aux territoires

La crise économique a entamé la fluidité du marché de l'emploi cadre comme en témoigne la contraction 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 nantaise n'épargne pas ses entreprises des difficultés de recrutement

L'aire urbaine nantaise bénéficie d'une forte attractivité et d'un dynamisme à nul autre pareil dans la région. Si la pandémie a obligé les entreprises nantaises à réduire le volume de recrutements de cadres et a incité les cadres à faire preuve de prudence en reportant ultérieurement leur projet de mobilité externe, l'attractivité de la cité nantaise n'a pas été fondamentalement remise en cause. La vitalité du tissu économique nantais prend appui sur un écosystème tourné vers les activités informatiques qui sont en quête « perpétuelle » de compétences techniques et pointues. En effet, les transformations numériques qui traversent l'ensemble des secteurs d'activité tant au niveau régional qu'à l'échelle nationale ont un impact fort

sur les entreprises de services numériques et sur les éditeurs de logiciels qui sont très sollicités même dans un contexte économique toujours délicat. Revers de la médaille, les entreprises nantaises spécialisées dans l'informatique se livrent une vive concurrence pour attirer les cadres dont elles ont besoin. Il en découle d'importantes difficultés pour recruter les compétences cadres idoines avec un vivier limité de candidats potentiels. Dans ces conditions, il est essentiel pour les acteurs locaux d'anticiper certaines embauches. Le manque de réactivité dans cet environnement très concurrentiel peut s'avérer rédhibitoire pour mener à son terme un processus de recrutement.

Des aires urbaines régionales qui subissent l'attractivité de la métropole nantaise

Les autres aires urbaines régionales – Le Mans, Angers, Laval – ne bénéficient pas de la même notoriété ni de la même puissance attractive que la capitale régionale. Elles subissent, à leur corps défendant, cette attractivité qui se formalise par une polarisation des cadres régionaux dans l'aire urbaine nantaise. De plus, les entreprises mancelles, angevines ou lavalloises peinent à activer les leviers leur permettant d'inverser la tendance. Elles éprouvent des difficultés à être compétitives sur le plan de la rémunération et ne peuvent s'aligner pour retenir ou attirer les compétences dont elles

ont besoin. L'absence de levier salarial peut être problématique pour les postes nécessitant des qualifications très élevées.

Pour autant, elles ont des atouts à faire valoir tant au plan économique que du point de vue d'une qualité de vie indéniable, qui peut notamment séduire les cadres franciliens. Le marché de l'immobilier y est en effet plus abordable qu'à Paris et le développement du télétravail ouvre des perspectives pour les cadres désireux de fuir la saturation et le stress des grandes agglomérations urbaines.

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.

👍👍
La Sarthe, est-ce que c'est un inconvénient ?
Oui, on a la concurrence, effectivement des villes qui sont à côté notamment pour les jeunes sortis d'école.
Oui, il y a un attrait plus important pour d'autres villes situées dans d'autres départements. Ça c'est clair mais je la sens moins sur des profils expérimentés... 🗨️

PME du secteur médico-social, La Flèche



👍👍
On avait, depuis quelques années, des candidats qui venaient de la région parisienne, parce que Le Mans-Paris en train, c'est 58 minutes. Et là, on subit désormais la concurrence d'autres villes comme Tours, Orléans... 🗨️

PME du secteur médico-social, Le Mans

👍👍
Donc forcément sur le bassin nantais, il y a une forte concurrence. Elle est assez rude. Souvent les candidats ont déjà été proposés à d'autres ESN. Donc ça rend la tâche assez compliquée parce qu'on se retrouve avec des personnes qui se sont déjà rencontrées. 🗨️

PME des entreprises de services numériques, Nantes

Tensions sur certains métiers recherchés

Des difficultés prégnantes pour recruter des cadres à forte expertise technique

Les entreprises ligériennes sont confrontées à des tensions importantes sur les métiers à forte expertise technique, un phénomène récurrent à de nombreux territoires. C'est particulièrement le cas dans le domaine de l'ingénierie R&D avec notamment des profils d'ingénieurs très recherchés par des acteurs économiques prestataires de nombreuses entreprises industrielles présentes sur le territoire régional. Les difficultés s'accroissent lorsque les entreprises sont en quête de candidats bénéficiant d'une double compétence technique et commerciale.

« J'accompagne une entreprise dans le domaine de la mécanique, ils recherchent

des cadres technico-commerciaux qui ont une double compétence en tant que spécialiste en mécanique et en tant que chargé d'affaires itinérant. On sait que ce sont des profils très courtisés. Même si l'entreprise est attractive, cela reste très compliqué. »

Consultant Apec, Nantes

Dans les métiers de l'informatique, les difficultés à recruter sont, sans surprise, marquées et ne concernent pas uniquement le bassin nantais. Dans les territoires à faible densité économique, par exemple, le recrutement de concepteurs et de développeurs web est une véritable gageure.

Des difficultés de recrutement liées à un déficit d'attractivité dans certains secteurs et/ou métiers

Certains domaines sectoriels pâtissent de contraintes réglementaires pouvant entraver la capacité des acteurs à attirer des cadres. C'est notamment le cas du secteur médico-social régi par une convention collective imposant une grille de salaires à respecter. Même si les candidats potentiels venant d'autres secteurs se montrent intéressés par les postes proposés, l'absence de marge de manœuvre concernant les conditions de rémunération restreint les possibilités.

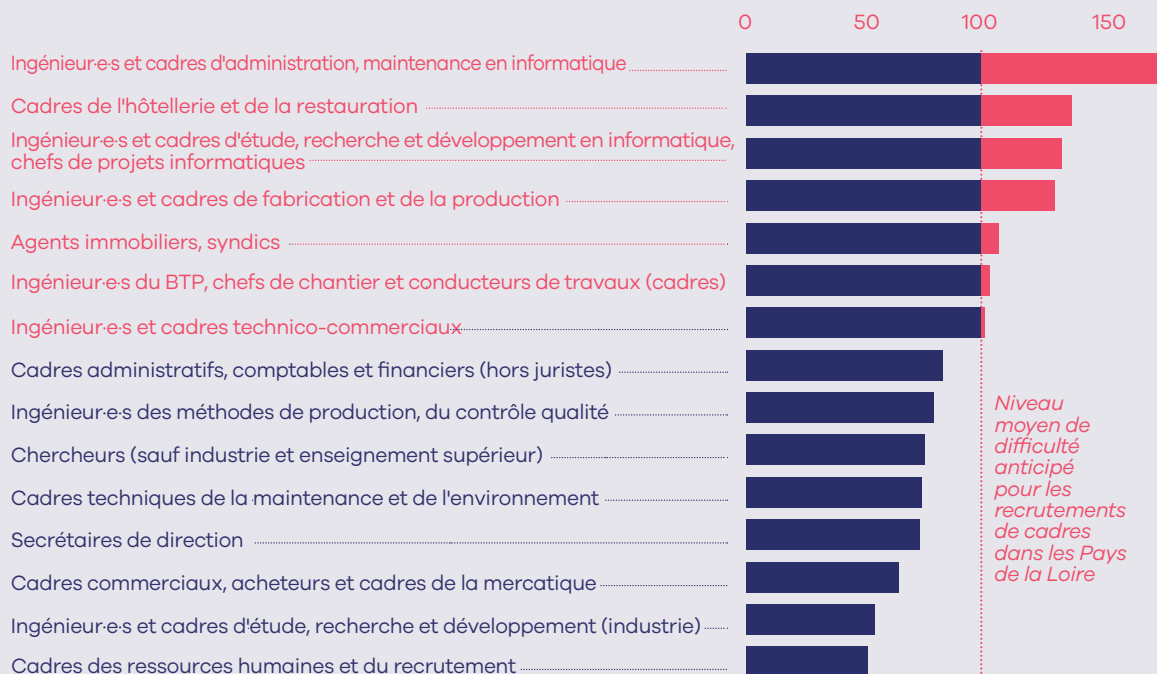
« On souhaite élargir et diversifier nos recrutements. Mais on a du mal à faire venir des cadres d'autres secteurs puisqu'on est limité en termes d'attractivité salariale. »

PME du secteur médico-social, Sarthe

Comme dans d'autres régions, les métiers des fonctions support et plus spécifiquement ceux de la paie et de la comptabilité peinent à attirer des candidats notamment les plus jeunes. À cette attractivité limitée peut se superposer un processus de recrutement complexe et trop long faisant « perdre des candidatures ». L'exigence des entreprises recruteuses peut également constituer un frein important. Ainsi, dans le domaine de la construction, de nombreuses PME « font grandir leur degré d'exigence sur l'injonction de leurs clients » et se retrouvent en inadéquation avec la réalité du marché de l'emploi cadre local.

Dans les Pays de la Loire, les difficultés à recruter des cadres sont exacerbées pour les métiers de l'informatique

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



Source : Pôle emploi, enquête BMO, 2021

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

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

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

> Ingénieur de production industrielle H/F ingénierie, études - Loire-Atlantique – 40 à 70 k€ annuels

Descriptif du poste : Définir, planifier et organiser la production en respectant les objectifs de délais, de coût et de qualité attendue • Anticiper les besoins futurs des fabrications en matière d'investissement, de matériels, de personnel et de compétences • Développer le niveau de polyvalence de votre équipe afin de maintenir un bon niveau de flexibilité • Mesurer et contribuer à améliorer les process de production en étant force de proposition pour anticiper les évolutions. **Profil recherché :** Bac +5 en Gestion de production • Expérience d'au moins 10 ans à un poste similaire en encadrement d'équipes de production en industrie.

> Ingénieur support logiciel de santé H/F ESN – La Roche-sur-Yon – salaire à négocier

Descriptif du poste : En relation directe avec la direction, l'ingénieur qualité et enfin ses collègues du support, notre consultant/ingénieur support client en logiciel de santé, bilingue confirmé (anglais, français) a principalement pour mission de mettre en route nos solutions d'automatisation des contrôles de qualité chez nos clients en les formant à leur utilisation et de participer activement au service après-vente ainsi qu'au suivi des clients. Secondairement, en fonction de vos domaines de compétence, vous participez aux travaux de recherche et développement de l'entreprise **Profil recherché :** Issu d'une formation technique (imagerie médicale, radiothérapie, mesures physiques...) vous disposez idéalement d'une première expérience en application, contrôle qualité ou maintenance des dispositifs médicaux de ce secteur.

> Directeur d'hôtel 4 étoiles H/F hôtellerie-restauration – Le Pouliguen – salaire à négocier

Descriptif du poste : Nous recherchons un directeur d'hôtel pour notre établissement. En collaboration avec la direction de notre pôle hôtelier, vous êtes garant de la réussite de cet établissement en accompagnant les équipes et en garantissant la qualité de nos prestations clients **Profil recherché :** Personne de terrain, vous possédez un excellent sens du relationnel. Vous êtes structuré, rigoureux et responsable. Votre expérience dans le secteur hôtelier et notamment en réception est un atout supplémentaire pour la réussite de votre mission.

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 transport caractérisant ces territoires sont fréquemment évoquées par les acteurs économiques locaux et expliquent une grande part de leur déficit d'attractivité. Certains d'entre eux mettent également en exergue les spécificités sectorielles d'une

zone d'emploi. Elles peuvent constituer un frein supplémentaire au recrutement de cadres. Ainsi, dans les zones d'emploi de La Ferté-Bernard, de Sablé-sur-Sarthe ou encore de Château-Gontier, l'agroalimentaire est de loin le secteur dominant. Dans ce contexte, il apparaît difficile pour certaines PME de l'industrie automobile présentes sur ces territoires de trouver, par exemple, un responsable de production expérimenté et rompu aux méthodes productives du secteur. Il leur faudra prospecter au-delà de leur zone d'emploi et proposer des conditions d'emploi et de salaire attractives pour trouver et attirer le candidat adéquat. C'est un réel défi quand on connaît les difficultés de ces territoires à rivaliser avec les niveaux de rémunération proposés dans les grands centres urbains.

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

Les territoires à vocation rurale ont bien évidemment des atouts à faire valoir, en lien notamment avec une qualité de vie reconvenue. Les problématiques de concentration et de saturation urbaine n'ont pas droit de cité. 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. Tou-

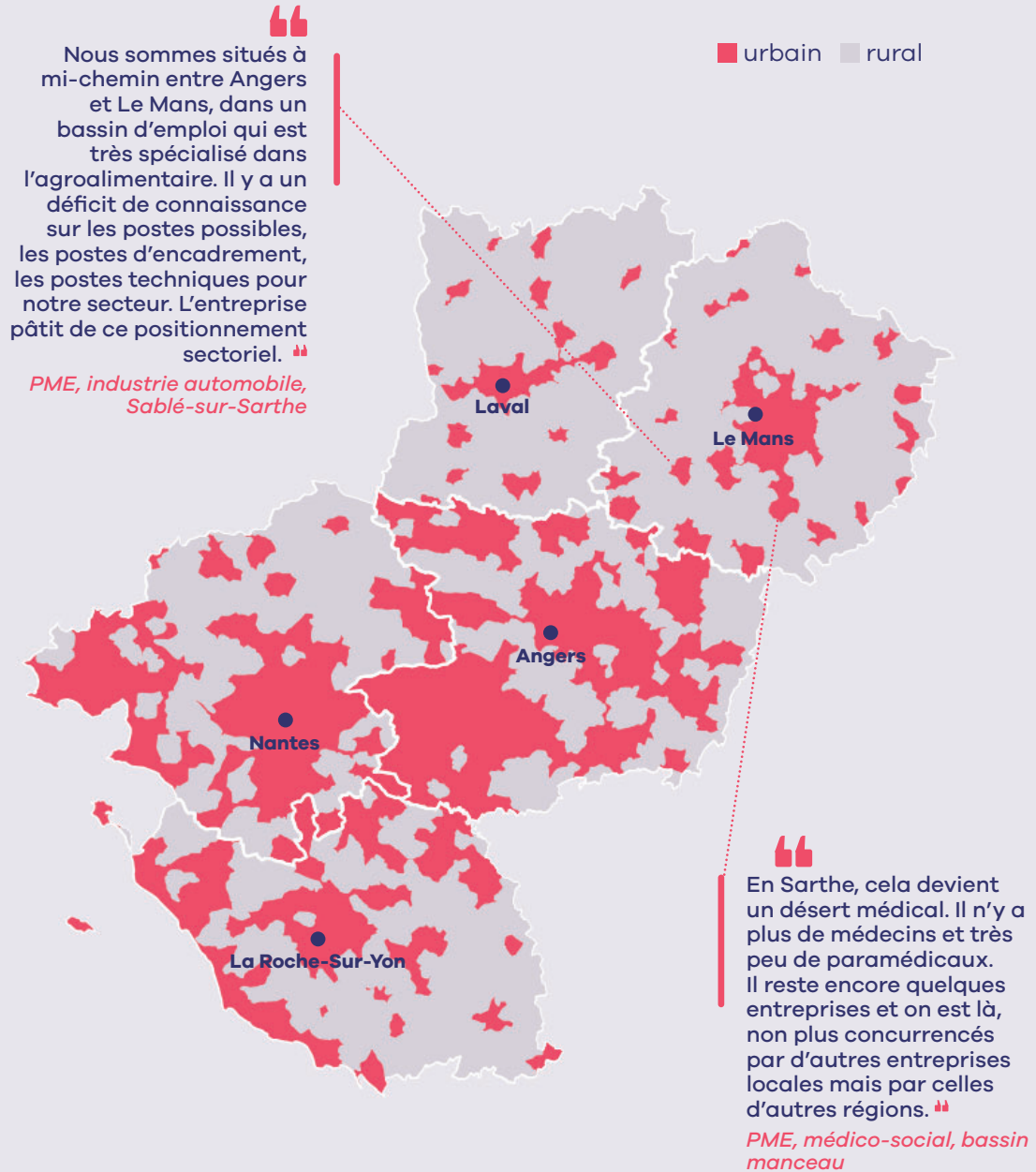
tefois, elles sont encore nombreuses « à ne pas vouloir s'engager sur ce chemin et avoir du mal à mettre en place un management par la confiance » même si la crise sanitaire a par la force des choses ébranlé les certitudes.

Enfin, l'absence de structures d'enseignement du supérieur s'avère rédhibitoire pour former et retenir les jeunes diplômé-e-s. En outre, le marché du travail dans la région des Pays de la Loire s'avère peu propice à l'insertion des jeunes diplômé-e-s du supérieur⁴. D'une manière générale, ces territoires éloignés des métropoles connaissent des difficultés particulièrement marquées pour attirer les profils cadres qu'ils soient débutants ou plus expérimentés.

⁴ 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

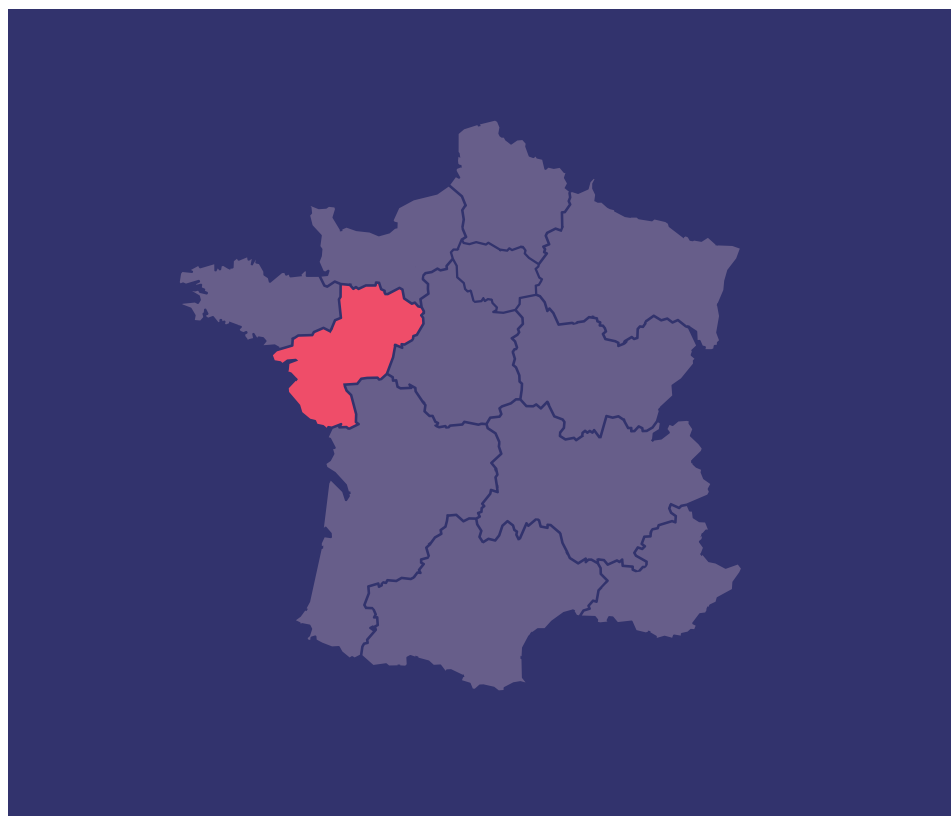
Communes urbaines et rurales des Pays de la Loire



Typologie établie à partir du zonage en unités urbaines. Les communes urbaines, dans ce découpage, regroupent les villes isolées, les villes-centre et les banlieues. Les communes rurales sont les communes hors unité urbaine. Obtenu à partir de france-decouverte.geoclip.fr

Source : Insee, 2020

PAYS DE LA LOIRE



03

Enjeux pour l'attractivité
des entreprises

Pistes d'action pour les entreprises

Plusieurs pistes d'action peuvent être identifiées pour optimiser l'attractivité des entreprises des Pays de la Loire et surmonter les difficultés qu'elles rencontrent pour recruter des cadres. En particulier, trois grands registres permettent de regrouper les bonnes pratiques rencontrées sur le terrain, pour alimenter la réflexion et l'action.

Professionnalisation des pratiques de recrutement et d'intégration

Il convient de porter une attention particulière à la démultiplication des canaux de recrutement. La publication d'une offre est nécessaire mais pas suffisante. L'activation et l'entretien d'un réseau professionnel et la systématisation de la cooptation doivent permettre d'élargir significativement le volume de candidats potentiels. Parallèlement, un effort de visibilité et de clarté concernant le poste proposé et les missions afférentes doit être entrepris avec une identification précise du périmètre de responsabilités et des compétences demandées. Il s'agit de permettre aux candidats de se projeter aisément dans leur futur poste et dans leur nouvelle entreprise.

« Finalement, le réseau, c'est peut-être ce qui nous permet d'avoir des candidatures intéressantes. Ce que l'on est en train d'impulser et qui fonctionne très bien aussi c'est la cooptation qui permet de toucher des candidats qui n'auraient pas répondu à l'offre. »

PME du secteur médico-social, bassin nantais

Les entreprises, lorsque leur taille le permet, ne doivent pas occulter la mobilité interne pour trouver les compétences dont elles ont besoin. Cela passe également par une professionnalisation et une structuration des pratiques en interne.

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 le secteur de l'économie sociale et solidaire, il peut s'agir ainsi de communiquer sur l'engagement de l'entreprise et attirer les cadres en quête de sens.

« Les PME doivent encore et toujours travailler sur leur visibilité et gommer leur manque de notoriété. Nous accompagnons un acteur industriel qui fabrique une marque de produit très connue. Mais personne ne connaît le nom de l'entreprise sous lequel elle recrute. »

Consultant Apec, Nantes

Valorisation des territoires

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

« On joue un peu le rôle d'un office de tourisme et de centre d'orientation. Cela rassure les candidats de savoir qu'il y a quand même tout ce qu'il faut dans la Sarthe et qu'ils n'arrivent pas dans un désert total. »

PME, services aux entreprises, Le Mans

5 leviers pour optimiser son attractivité



L'Apec dans les Pays de la Loire



Les consultants et les consultantes de l'Apec dans les Pays de la Loire conseillent et accompagnent les jeunes diplômé.e.s et les cadres tout au long de leur parcours professionnel. Leur rôle est aussi d'aider les TPE-PME à recruter les compétences cadres nécessaires à leur développement, en s'appuyant sur leur connaissance des réalités des bassins d'emploi et sur les analyses régionales de l'observatoire de l'emploi des cadres de l'Apec.

Cet accompagnement se traduit par des actions concrètes pour des recrutements plus rapides et plus durables : des conseils pour valoriser leurs atouts et optimiser la rédaction et la diffusion d'offres d'emploi sur [apec.fr](https://www.apec.fr) et l'accès à la Candidapec, riche de plus de 300 000 profils cadres, une aide au sourcing et à la présélection de candidats et de candidates et des événements innovants.

Par son engagement, l'Apec contribue au dynamisme économique de l'ensemble du territoire.

Repères bibliographiques

Contrat de plan État-région et schémas régionaux

- > Contrat cadre du contrat de plan État-région Pays de la Loire 2021-2027, janvier 2021.
- > Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI), décembre 2020.
- > Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII), décembre 2016.

Banque de France

- > Tendances régionales, Pays de la Loire – 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).

Carif-Oref Pays de la Loire – Repères territoriaux

- > L'outil data Repères territoriaux rassemble des données socio-économiques (population, caractéristiques des entreprises, du marché du travail...) des territoires ligériens.

Conseil régional des Pays de la Loire

- > Région des Pays de la Loire – les chiffres-clés 2020, février 2020.

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

- > Chiffres-clés, Note de conjoncture Emploi, Marché du travail (demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi, taux de chômage).

Insee

- > Bilan économique 2020 des Pays de la Loire, juillet 2021.
- > Des ETI très présentes dans les Pays de la Loire et toujours dynamiques. Insee Analyses, n° 90, juin 2021.
- > L'emploi progresse encore, la perte d'activité se réduit. Insee Conjoncture n° 33, avril 2021.
- > Aires d'attraction des villes – Les jeunes et les cadres dans les pôles, les familles dans les couronnes. Insee Flash PDL, n° 110, mars 2021.
- > L'emploi salarié progresse dans les Pays de la Loire, porté par la zone d'emploi de Nantes. Insee Flash, n° 105, décembre 2020.
- > Atlas des zonages des Pays de la Loire. Insee Dossier PDL, n° 6, novembre 2021.
- > La moitié des Ligériens dans les aires de Nantes, Angers, Le Mans et Saint-Nazaire. Insee Flash PDL, n° 104, octobre 2020.
- > L'économie des zones ligériennes, une forte orientation industrielle. Insee Analyses, n° 83, septembre 2020.

Pôle emploi - l'Observatoire de Pôle emploi des Pays de la Loire

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

Apec

- > Prévisions Apec 2021 : Un redémarrage progressif des recrutements de cadres, mai 2021.
- > Les offres publiées sur apec.fr dans la région Pays de la Loire, 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](https://twitter.com/Apec_Etudes)

ISSN 2681-2819 (COLLECTION RECRUTEMENT)

ISBN 978-2-7336-1286-6

Novembre 2021

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

Directeur de la DDE : Pierre Lamblin

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron

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

Veille documentaire : Carole Rogel

Maquette : Daniel Le Henry

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212

Service gratuits + prix d'un appel

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

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

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

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



apec
DONNER DE L'ÉLAN
À VOTRE AVENIR