



La dynamique de l'emploi des secteurs du numérique, de l'ingénierie, du conseil, de l'événementiel et de la formation professionnelle en région Bretagne

■ Une dynamique économique et démographique au cœur des enjeux d'attractivité de la Bretagne

- Avec une croissance démographique annuelle de 0,5 % depuis 5 ans, la Bretagne séduit résidents et jeunes actifs par sa qualité de vie et son environnement préservé.
- Rennes et Brest se distinguent comme des pôles économiques et d'innovation majeurs.
- Cependant, les tensions liées au marché du logement représentent un frein au développement, en particulier dans les zones littorales, rurales ou technologiques qui caractérisent la région.

■ L'emploi cadre dans le numérique, l'ingénierie, le conseil, l'événementiel et la formation professionnelle en Bretagne : forces et défis d'un écosystème diversifié

- Le secteur du numérique enregistre une croissance annuelle de l'emploi de 5,3 %, mais reste confronté à une pénurie de compétences.
- L'ingénierie repose sur des activités liées à l'innovation technologique et aux solutions durables, avec un effectif de plus de 12 320 salarié.es et une forte contribution des PME.
- Le secteur du conseil affiche une progression en 2023, avec 5,3 % d'emplois créés, grâce à son rôle d'accompagnement des transformations digitales des entreprises et d'intégration de la RSE.
- Dans le secteur de la formation professionnelle, plus de 600 entreprises accompagnent les reconversions liées aux exigences technologiques et écologiques.
- Avec une activité encore modeste en Bretagne, l'événementiel retrouve un élan post-crise, soutenu par des innovations numériques et l'évolution des pratiques.

■ Pratiques RH dans ces secteurs en Bretagne : s'adapter aux défis du recrutement

- Les entreprises bretonnes misent sur leur implantation stratégique pour renforcer leur attractivité, notamment à proximité des pôles d'innovation tels que Rennes.
- Face aux défis des zones moins urbanisées, la mutualisation des viviers ou encore la coopération interentreprises permettent de répondre aux besoins de recrutement.
- Pour attirer de nouveaux talents, les entreprises bretonnes misent aussi sur des partenariats avec les écoles et sur des parcours d'intégration structurés.

Sommaire

03

La Bretagne : entre dynamisme économique et défis démographiques

11

Les chiffres-clés de l'emploi et du recrutement des cadres en région Bretagne dans le numérique, l'ingénierie, le conseil, l'événementiel et la formation professionnelle

18

S'adapter pour recruter : les pratiques RH des entreprises des secteurs de la Fédération Syntec en Bretagne

Contexte

En lien avec la Fédération Syntec, l'Apec a mené une étude sur l'économie de la région Bretagne axée sur les 5 secteurs d'activité représentés par la fédération, issus des conventions collectives 1486 et 1516 : **numérique, ingénierie, conseil, événementiel et formation professionnelle**.

Historiquement portée par l'agriculture et l'agroalimentaire, la Bretagne a vu émerger ces dernières années de nouvelles activités, notamment dans le numérique, à travers un tissu de startups dynamiques. À quels enjeux et défis sont confrontées les entreprises des secteurs de la Fédération Syntec pour contribuer à renforcer le dynamisme de la région bretonne ?

Méthodologie

L'étude comporte plusieurs volets :

- Un **panorama économique** de la Bretagne réalisé à partir de sources documentaires.
- Des **analyses statistiques** sur la base des offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr dans les 5 secteurs étudiés, à l'exclusion des offres des partenaires et de celles identifiées comme doublons.
- Une étude qualitative réalisée par le Crédoc. **30 entretiens semi-directifs** auprès de chef.fes d'entreprises ou responsables du recrutement au sein de 4 des secteurs représentés par la Fédération Syntec : l'ingénierie, le numérique, le conseil et la formation professionnelle¹. Les entreprises interrogées ont publié une offre d'emploi courant 2024 (voire 2023 pour le secteur de la formation professionnelle) sur le site apec.fr. 2 entreprises sur 3 comptent moins de 50 salarié.es. Plus de la moitié sont installées dans les environs de Rennes. Les entretiens d'une durée d'une heure en moyenne ont été réalisés par téléphone entre avril et juin 2025. En complément, 1 entretien a été réalisé par l'Apec auprès d'une entreprise du secteur de l'événementiel.

¹ Le faible volume d'offres d'emploi cadres émises par le secteur de l'événementiel en Bretagne ne permet pas d'analyses statistiques suffisamment fiables.

La Bretagne : entre dynamisme économique et défis démographiques

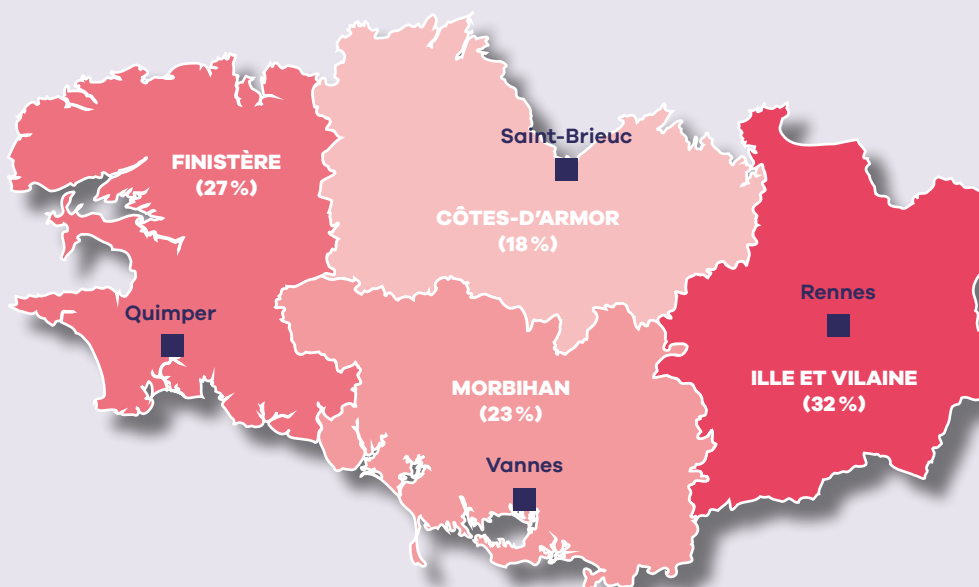
Un ancrage géographique fort, reflet de la diversité bretonne

La Bretagne : ouverture maritime et identité régionale

Située à l'extrémité occidentale de la France, la Bretagne se distingue par son linéaire côtier exceptionnel de 2 730 km – le plus long de France hexagonale – et un territoire partagé entre activités portuaires, zones rurales et pôles urbains structurants. Ce positionnement maritime lui confère un accès direct aux échanges internationaux et aux filières liées à l'économie bleue.

Composée de quatre départements – Ille-et-Vilaine (35), Finistère (29), Morbihan (56) et Côtes-d'Armor (22) – la région se caractérise par une diversité géographique, économique et démographique marquée. Rennes, métropole régionale et capitale administrative, concentre, à elle seule, plus de 32 % de la population de la Bretagne², affirmant son rôle central dans l'organisation du territoire.

Répartition par département de la population au 1^{er} janvier 2025



Source : Insee, estimations annuelles

Une dynamique démographique stimulée par l'attractivité résidentielle

Au 1^{er} janvier 2025, la Bretagne compte 3,476 millions d'habitants et d'habitantes, soit 5,1 % de la population française³. La région connaît une croissance démographique soutenue, à un rythme supérieur à la moyenne nationale : entre 2015 et 2021, la population

bretonne a progressé de 0,5 % par an, contre 0,3 % en moyenne en France hexagonale⁴. Ce dynamisme repose quasiment exclusivement sur des migrations résidentielles positives, qui compensent un solde naturel structurellement négatif : en 2024, on a enregistré 28 600 naissances pour 37 900 décès, soit un solde naturel de -9 300⁵.

² Recensement de la population 2025, Insee.

³ Ibid.

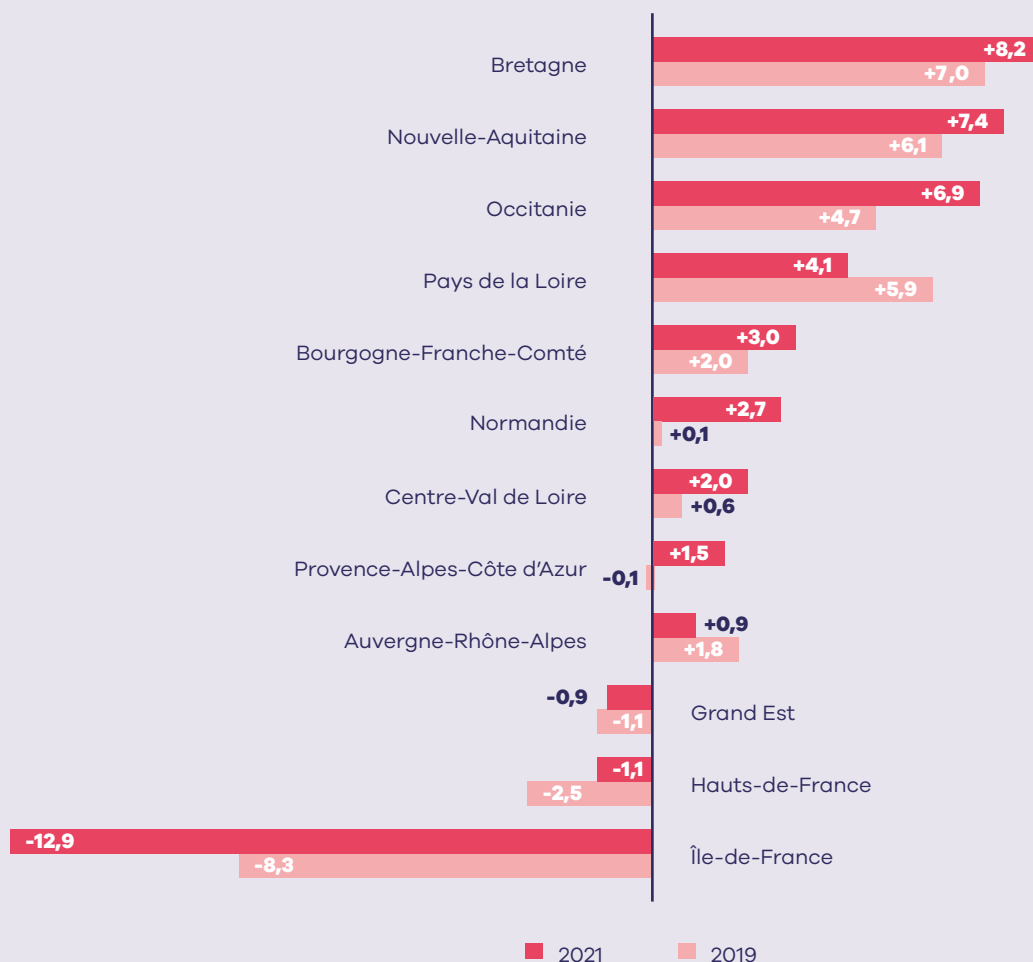
⁴ Statistiques locales, Insee, 2023.

⁵ Bilan démographique 2024, Insee Première n° 2033, janvier 2025.

Le solde migratoire interne⁶ reste l'un des plus élevés de France : en 2021, il atteignait +8,2 habitants pour 1 000, en hausse par rapport à 2019 (+7,0), confirmant l'attractivité croissante de la Bretagne⁷. À titre de comparaison, l'Île-de-France présente un solde migratoire interne déficitaire de -12,9 %, ce qui témoigne de flux de départs importants vers des régions perçues comme plus attractives⁸.

Ce phénomène s'explique par des atouts structurels forts : qualité de vie, cadre naturel préservé, richesse patrimoniale, équilibre entre métropoles et espaces ruraux. La façade littorale attire notamment des retraités, tandis que les pôles urbains – notamment Rennes – séduisent les jeunes actifs.

Solde migratoire interne des régions françaises en 2019 et 2021 (en %)



 : en 2021, l'excédent migratoire de la Bretagne vis-à-vis du reste du territoire français est de 8,2 habitants pour 1 000. Il était de 7,0 ‰ en 2019.

Source : Insee, enquêtes annuelles de recensement 2020 et 2022

Une population plus âgée, mais des pôles urbains attractifs qui soutiennent le renouvellement démographique

En 2024, 24 % de la population bretonne a 65 ans ou plus, contre seulement 15 % en 1990 portant ainsi l'âge moyen à 44,1 ans (vs 42,5 ans au niveau national), confirmant un vieillissement plus marqué de la région⁹. Ce constat peut s'expliquer en partie par

l'installation de retraités dans des territoires littoraux ou ruraux tels que le Morbihan, les Côtes-d'Armor ou le Finistère. En 2019, ces départements affichaient des taux de solde migratoire parmi les plus élevés de France : +14,0 ‰ dans le Morbihan (2^e rang national), +11,0 ‰ dans les Côtes-d'Armor (4^e rang), et +6,8 ‰ dans le Finistère, traduisant une forte capacité à capter les mobilités résidentielles post-professionnelles.

⁶ Le solde migratoire interne représente la différence entre les personnes s'installant en Bretagne en provenance d'autres régions françaises et celles quittant la Bretagne pour s'établir ailleurs en France. Un solde positif signifie que plus de personnes entrent dans la région qu'elles n'en sortent.

⁷ Enquêtes annuelles de recensement 2020 et 2022, Insee.

⁸ *Ibid.*

⁹ Estimation de la population au 1^{er} janvier 2024, Insee.

Cette tendance est partiellement contrebalancée par le dynamisme démographique de certains pôles urbains. À Rennes Métropole, la croissance repose essentiellement sur l'arrivée de jeunes actifs. Selon les dernières données disponibles, la métropole gagne en moyenne 5 200 habitants par an entre 2016 et 2022¹⁰.

Cette capacité d'attraction permet localement de maintenir une population active relativement jeune, notamment à Rennes ou Brest où la part de la population en âge de travailler dépasse 68 %, contre 60 % pour l'ensemble de la région Bretagne¹¹. Ainsi, malgré le vieillissement global de sa population, la Bretagne conserve des foyers de vitalité démographique favorables au renouvellement des compétences et à l'équilibre intergénérationnel.

Des tensions croissantes sur le logement, frein au développement économique dans les zones tendues

L'attractivité résidentielle exerce une pression sur le marché immobilier, en particulier dans les zones urbaines et littorales. Le taux de vacance des logements en 2021 était de 7,1 % en Bretagne, contre 8,1 % en moyenne nationale. Les niveaux sont particulièrement bas dans des départements comme le Morbihan (6,9 %) et le Finistère (7,1 %)¹².

Le manque de logements peut être un frein à certains recrutements, notamment dans les secteurs en tension : ainsi, 9 % des ingénieurs refusent des postes pour des raisons liées au logement¹³. Ces tensions pèsent sur la capacité des entreprises à attirer des actifs venant d'autres régions, et donc sur la mobilité géographique des cadres.

Une économie régionale en croissance portée par des filières historiques et des secteurs d'avenir

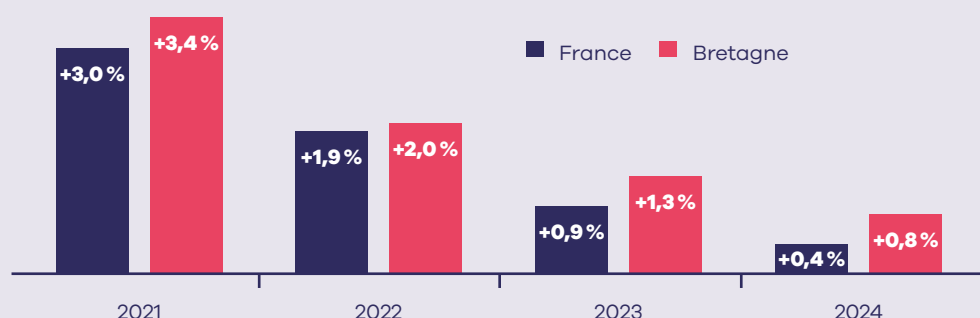
L'économie de la Bretagne repose sur un équilibre entre filières historiques (agroalimentaire, BTP, pêche, industries navales) et nouveaux moteurs économiques (numérique, cybersécurité, énergies marines, biotechnologies), qui structurent désormais les trajectoires de transformation du territoire.

- 70 000 emplois et 1 300 établissements dans l'agroalimentaire, secteur pour lequel la région est la première en Europe ;
- 14 910 emplois dans la pêche et l'aquaculture ;
- 9 970 emplois dans la construction navale (+41 % par rapport à 2016), appuyés par des chantiers majeurs comme Naval Group¹⁴ ;
- 46 000 emplois dans le numérique, répartis sur 753 établissements, ce qui en fait la deuxième région française pour la R&D dans les TIC.

Cet ancrage productif soutenu s'accompagne d'une performance macroéconomique notable. En 2023, le produit intérieur brut (PIB) de la Bretagne s'élevait à 119,2 milliards d'euros, soit 4,1 % du PIB hexagonal, avec une croissance marquée de 6 % sur un an¹⁵ contre 1,4 % pour la croissance du PIB national.

Les filières historiques et les nouveaux moteurs de l'économie participent fortement à la dynamique de l'emploi salarié. Sur la période 2021-2023, la région a enregistré une croissance cumulée de 6,2 % de l'emploi salarié, contre 4,7 % au niveau national, démontrant un dynamisme supérieur à la moyenne¹⁶. En 2024, l'emploi salarié a mieux résisté en Bretagne qu'au niveau national mais 2025 semble de ce point de vue marquer une inflexion : au 1^{er} trimestre la croissance de l'emploi salarié y a été inférieure à la moyenne nationale (0,3 % en 2024, contre 1,1 % en France).

Evolution de l'emploi salarié



Source : Insee, T1 2025

¹⁰ Statistiques locales, Recensement de la population 2016 et 2022, Insee.

¹¹ Recensement de la population 2022, Insee.

¹² Ibid.

¹³ 35^e enquête de l'Observatoire des ingénieurs et scientifiques de France, IESF, octobre 2024.

¹⁴ La filière nautique en Bretagne – Chiffres clés et impacts, Bretagne Développement Innovation, avril 2025.

¹⁵ Insee, données provisoires 2023.

¹⁶ Séries Insee T4 2024, traitement Apec.

Deux pôles urbains se démarquent

Rennes, principale aire métropolitaine de la région, concentre 40 % des cadres régionaux du secteur privé et s'impose comme un centre d'innovation majeur, notamment dans le domaine de la cybersécurité. Elle bénéficie d'un écosystème riche, mêlant institutions de recherche (DGA, CNRS, Inria), grandes entreprises (Airbus, Orange, Thales Services) et startups technologiques, renforcé par sa proximité avec Paris (1 h 30 en TGV). La ville attire également pour sa qualité de vie qui la positionne régulièrement en haut des classements des villes où il fait bon vivre.

Brest, deuxième pôle économique de la région, est spécialisé dans le transport maritime, l'électronique et la défense. La ville accueille 14 % des cadres régionaux et s'appuie sur un savoir-faire reconnu dans ces domaines. Toutefois, sa situation géographique excentrée, limite en partie son attractivité malgré la richesse de son tissu industriel.

Des dynamiques économiques territorialisées et différenciées

L'économie bretonne ne se limite pas à ces métropoles : elle s'organise autour d'un réseau de bassins d'emploi aux profils complémentaires, qui traduisent la richesse et la complexité du territoire.

La Bretagne est d'ailleurs l'une des rares régions françaises à représenter l'ensemble des sept profils économiques territoriaux définis par l'Insee¹⁷, ce qui reflète une structuration économique profondément ancrée dans ses spécificités géographiques :

- Zones industrielles : Lorient, Vitré, Pontivy, Morlaix – fortes dans l'agroalimentaire, les matériaux, la mécanique ;
- Zones agricoles : Carhaix, Ploërmel – caractérisées par la prédominance des activités d'élevage et maraîchères ;
- Zones littorales et touristiques : Quimper, Auray, Saint-Malo – marquées par la saisonnalité et les services ;
- Zones technologiques et universitaires : Rennes, Brest, Lannion – moteurs de l'innovation régionale ;
- Zones résidentielles intermédiaires : Dinan, Lamballe – territoires d'équilibre entre vie locale et emploi.

Ces profils orientent les spécialisations sectorielles régionales, générant des tensions de recrutement sur certains profils qualifiés, l'accès à l'emploi cadre étant inégalement réparti sur l'ensemble du territoire.

7 profils économiques présents dans la région



Source : Insee, recensement de la population 2016 et 2017 ; Clap 2015 ; enquêtes de fréquentation touristique 2019

¹⁷ L'économie des zones d'emploi bretonnes tournées vers l'agroalimentaire et le tourisme, Insee Analyses Bretagne n° 94, septembre 2020.

Une attractivité économique différenciée selon les bassins d'emploi

La Bretagne affiche l'un des taux de chômage les plus faibles de France : 6,1 % au 2^e trimestre 2025 contre 7,5 % en moyenne France, hors Mayotte¹⁸. Cette performance est portée par des zones très dynamiques comme Rennes Métropole (Ille-et-Vilaine, 6,1 %) ou le Morbihan (5,8 %), tandis que les Côtes-d'Armor et le Finistère tournent autour de 6,3 %. L'enquête Besoins en main-d'œuvre (BMO) 2025 de France Travail confirme ces déséquilibres : 21 % des projets de recrutements de la région se concentrent dans la zone d'emploi de Rennes, loin devant celles de Brest (8 %), Vannes (8 %) ou Lorient (7 %)¹⁹.

Ces territoires en croissance font face à des taux de tension sur les recrutements supérieurs à la moyenne : 56 % des projets d'embauche sont jugés difficiles en Bretagne (vs 50 % en France). Certains bassins dépassent même les 65 % (Vitré : 67 %, Pontivy : 66 %, Lamballe : 66 %). Les principaux freins évoqués par les recruteurs concernent la pénurie de candidat.es (80 %), des profils inadéquats (79 %), et des conditions de travail ou d'accessibilité au lieu de travail. Plus de 50 % des établissements anticipent des difficultés de recrutements liées à la nature du poste et aux conditions générales d'exercice²⁰.

Une assise scientifique et universitaire solide au service de l'innovation

Un écosystème structuré de formation et de recherche

La Bretagne dispose d'un écosystème de formation et de recherche structuré et territorialement équilibré. Elle compte 5 universités, plus de 60 établissements d'enseignement supérieur et environ 20 grandes écoles reconnues à l'échelle nationale (IMT Atlantique, ENS Rennes, Sciences Po Rennes, Agrocampus Ouest, etc.). Trois pôles majeurs concentrent l'essentiel de cette offre : Rennes, Brest et Lannion. Ils jouent un rôle-clé dans le développement d'écosystèmes territoriaux articulant enseignement, innovation et entreprises.

Le territoire breton abrite environ 11 000 chercheurs publics et privés (CNRS, Inserm, Inria, Ifremer, universités), renforçant les liens entre formation, innovation technologique et développement économique.

Les priorités en matière de recherche en Bretagne se concentrent autour de plusieurs axes stratégiques, pouvant être liés aux ressources naturelles, au tissu économique régional ou bien aux enjeux technologiques et environnementaux : la cybersécurité, l'IA, l'alimentation durable, les énergies marines renouvelables, le naval, etc.

Des technopoles et pôles de compétitivité en appui à l'innovation

La Bretagne s'appuie sur 7 technopoles régionales (Atalante à Rennes, Technopôle Brest-Iroise, Quimper Cornouaille, etc.) qui accompagnent la structuration de filières émergentes et facilitent l'incubation de startups.

La région compte également 4 pôles de compétitivité labellisés :

- Images & Réseaux à Lannion (TIC, audiovisuel) ;
- Mer Bretagne Atlantique à Brest (économie maritime) ;
- Valorial à Rennes (innovation agroalimentaire) ;
- ID4Mobility (mobilité et véhicules du futur).

Ces structures stimulent l'innovation collaborative en mobilisant laboratoires, grandes entreprises et PME et favorisent une économie de réseaux.

¹⁸ Insee, 2^e trimestre 2025.

¹⁹ Traitements Apec.

²⁰ BMO 2025, France Travail.

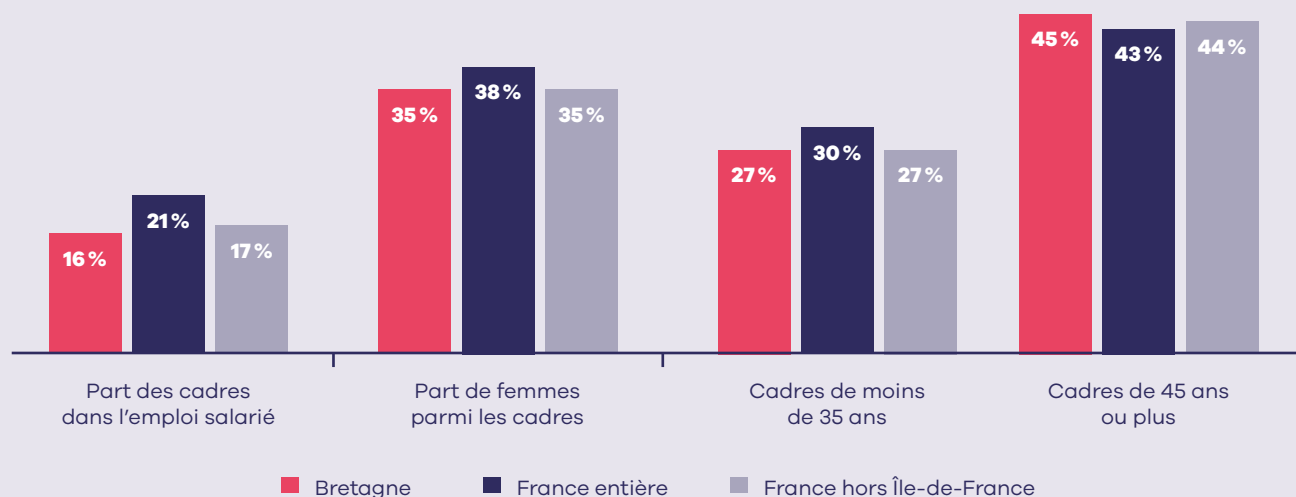
Le marché de l'emploi cadre breton : une dynamique concentrée, attractive mais sous tension

Une forte polarisation de l'emploi cadre autour de Rennes, moteur régional

La région compte environ 135 000 cadres du secteur privé²¹, un volume comparable à la Normandie, mais nettement inférieur aux grandes régions hexagonales comme l'Île-de-France (1,5 million) ou Auvergne-Rhône-Alpes (500 000). La part des cadres dans l'emploi salarié en Bretagne est plus faible que le niveau national, mais équivalente à celui de l'ensemble des régions hors Île-de-France²².

Près de 40 % des cadres bretons sont localisés dans la métropole rennaise. Celle-ci concentre également près de la moitié des offres d'emploi cadre publiées par les entreprises de la région sur le site [apec.fr](https://www.apec.fr), soutenue par les secteurs du numérique, de l'ingénierie et du conseil.

Les cadres bretons : éléments sociodémographiques



Source : Insee, recensement de la population 2022 ; traitements Apec

Des recrutements nombreux mais toujours confrontés à des tensions locales

En 2024, 9 480 recrutements de cadres ont été réalisés en Bretagne, soit une baisse de 8 % par rapport à 2023 (même évolution qu'au national). Les prévisions pour 2025 tablent sur une quasi stabilité avec 9 470 recrutements attendus (alors que les prévisions nationales 2025 sont de -4%). Le secteur industriel

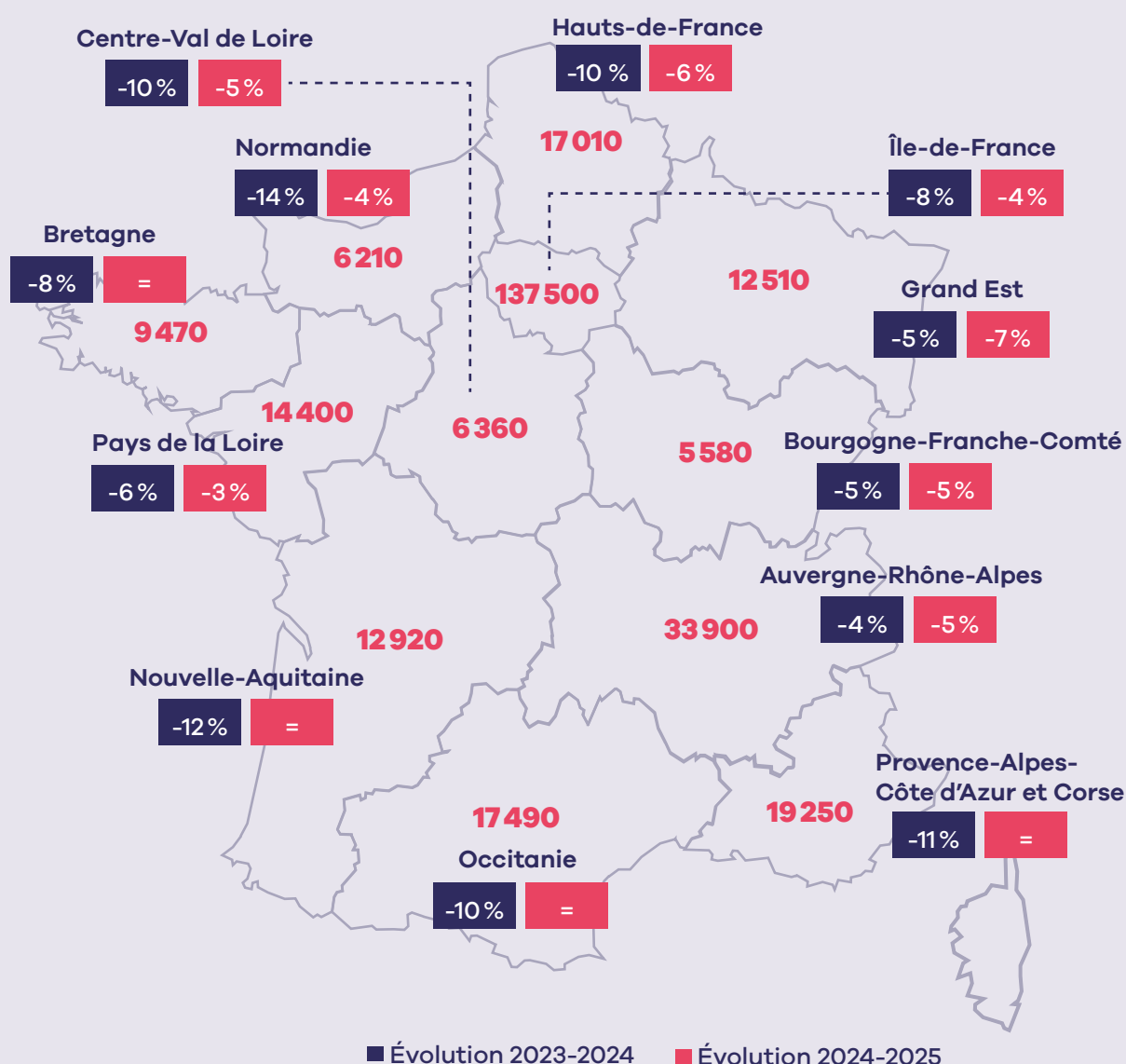
reste un pilier du marché breton, représentant 21 % des embauches de cadres, un taux nettement supérieur à la moyenne nationale (14 %), traduisant l'importance régionale de l'agroalimentaire, de l'électronique ou de la construction navale. Les PME de moins de 250 salarié.es devraient continuer de porter près de 65 % des recrutements, confirmant leur rôle structurant dans l'économie régionale²³.

²¹ *Opinions des cadres de Bretagne...*, op. cit.

²² Recensement de la population 2022, Insee ; traitement Apec.

²³ *Prévisions 2025 de recrutements de cadres en Bretagne*, Apec, avril 2025.

Évolution des recrutements et intentions de recrutements de cadres - Prévisions 2025 (en CDI et CDD d'un an ou plus)



Source : Apec, Prévisions de recrutements de cadres, avril 2025

Malgré cette légère inflexion, les difficultés de recrutement demeurent une préoccupation majeure, notamment dans la zone de Rennes qui concentre 35 % des projets de recrutements de cadres, très loin devant Brest (15 %), Lorient (8 %), Saint-Brieuc (8 %) ou Vannes (4 %) ²⁴.

Pendant les années de croissance de l'emploi cadre post crise sanitaire, les difficultés à recruter étaient

telles que les entreprises ont dû adapter leur stratégie et leur processus de recrutement. La majorité d'entre elles ont également été contraintes d'assouplir leurs critères de sélection pour faire aboutir les embauches de cadres. Le retournement de l'emploi cadre amorcé en 2023 pourrait progressivement faire évoluer le rapport de force entre candidat.es et recruteurs, au bénéfice des premiers ²⁵.

²⁴ Enquête BMO 2025, France Travail, traitements Apec.

²⁵ Baromètre Apec 3^e trimestre 2025, Apec, août 2025.

Un attachement fort au territoire qui oriente les choix de mobilité

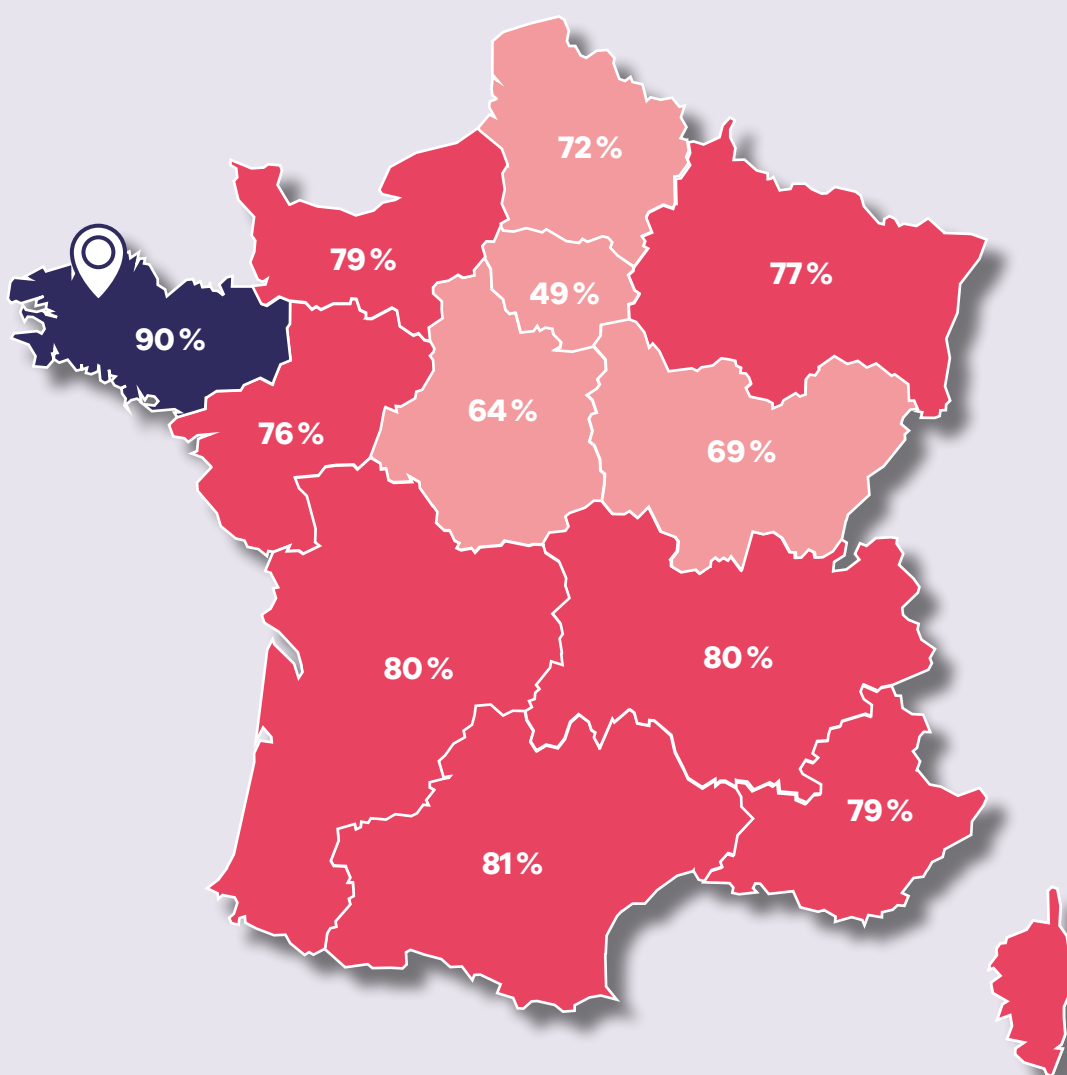
La Bretagne demeure une région attractive pour les cadres, avec près de 17 000 offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr en 2024, soit 4 % du total national. Plus de 30 % de ces offres sont accessibles aux jeunes diplômé.e.s, confirmant l'ouverture du tissu économique régional à l'intégration des primo-accédants²⁶.

Cet attrait se fonde sur un fort ancrage territorial : 90 % des cadres en poste en Bretagne se déclarent attachés à leur région. Celui-ci se traduit par une

volonté marquée d'y rester : pour cela, 84 % des cadres seraient prêts à accepter un changement de secteur, dont 30 % avec certitude, 69 % un changement de métier, 64 % un niveau de responsabilité réduit (vs 58 % pour les cadres hors Île-de-France), et 38 % seraient prêts à accepter une baisse de salaire supérieure à 10 % (contre 29 %). Par ailleurs, leur aire de mobilité est fortement régionale : 52 % envisageraient un changement d'emploi dans un autre département breton, 31 % dans une autre région, et seulement 11 % envisageraient un départ vers l'Île-de-France – des chiffres globalement inférieurs à ceux observés chez les cadres hors Île-de-France²⁷.

Êtes-vous attaché.e à la région dans laquelle vous travaillez ?

Réponses « Oui, très » ou « Oui, plutôt attaché.e »



Source : Apec, Opinion des cadres de Bretagne sur la mobilité professionnelle, avril 2025

²⁶ Traitements sur base Apec

²⁷ Opinions des cadres de Bretagne sur la mobilité professionnelle, Apec, avril 2025

Les chiffres-clés de l'emploi et du recrutement des cadres dans les 5 secteurs de la Fédération Syntec en Bretagne

Le numérique

Un secteur toujours dynamique

Le secteur du numérique rassemble les activités suivantes, définies par leur code NAF :

- **5821Z** : Édition de jeux électroniques
- **5829A** : Édition de logiciels système et de réseau
- **5829B** : Édition de logiciels outils de développement et de langages
- **5829C** : Édition de logiciels applicatifs
- **6201Z** : Programmation informatique
- **6202A** : Conseil en systèmes et logiciels informatiques
- **6202B** : Tierce maintenance de systèmes et d'applications informatiques
- **6203Z** : Gestion d'installations informatiques
- **6209Z** : Autres activités informatiques
- **6311Z** : Traitement de données, hébergement et activités connexes
- **6312Z** : Portails Internet

Le secteur numérique français subit un ralentissement marqué, avec une croissance divisée par deux en 2024 (3,5 %), selon Numeum, l'organisation professionnelle du numérique en France. Cette situation s'expliquerait par un changement de dynamique lié

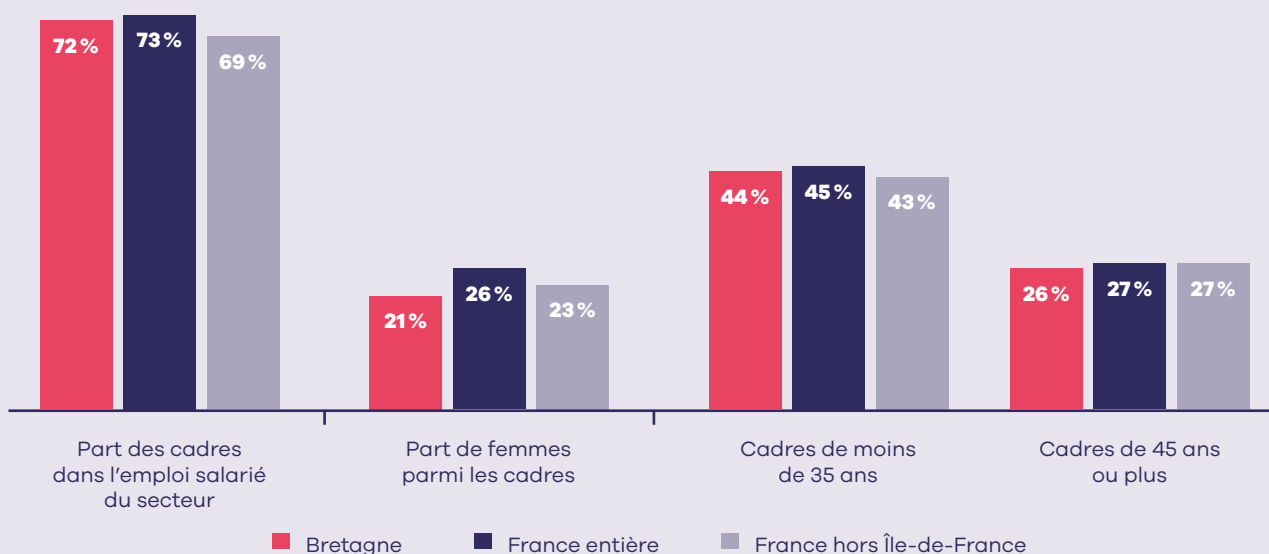
à l'instabilité politique et économique, poussant les entreprises à réduire leurs investissements. Seuls les éditeurs de logiciels et plateformes de cloud s'en sortent (+8,2 %), tandis que les services numériques (+0,7 %) et le conseil en technologies (+1 %) stagnent, en particulier pour les grandes entreprises. Face à ce contexte incertain, l'intelligence artificielle générative apparaît comme une source prometteuse de gains de productivité, malgré un déploiement encore limité, lié au manque de retour sur investissement, à la difficulté d'identifier des cas d'usage pertinents et à une pénurie de compétences. Malgré ces difficultés, le marché anticipe une légère reprise en 2025, avec une croissance du chiffre d'affaires prévue de 4,1 %.

L'emploi dans le numérique en région Bretagne

Il représente 1 200 entreprises actives dans la région Bretagne, employant 21 670 salarié.es. 1 090 emplois y ont été créés en 2023, soit une progression de 5,3 % en 1 an²⁸.

En Bretagne, le secteur affiche un taux d'enca-drement plus élevé qu'il ne l'est sur l'ensemble des régions hors Île-de-France. Il y est moins féminisé.

Les cadres du numérique



Source : Insee, recensement de la population 2022 ; traitements Apec

²⁸ Observatoire des métiers du numérique, de l'ingénierie, du conseil et de l'événement, l'OPIIEC.

Le recrutement de cadres dans le numérique en région Bretagne

En 2024, la région représente 3,5 % de l'ensemble des offres d'emploi cadre du numérique émises en France hexagonale. Celles-ci proviennent de PME dans 40 % des cas (60 % au niveau national). Les trois quarts se concentrent dans la zone d'emploi de Rennes, et 15 % dans celle de Brest.

Les conditions d'emploi proposées dans les offres sont proches de celles proposées dans les emplois cadres du numérique au national, à l'exception du télétravail qui est moins souvent proposé en Bretagne.

Exemples de métiers recherchés : développeur·euse, chef·fe de projets informatiques, spécialiste systèmes, réseaux et sécurité.

Conditions d'emploi proposées dans les offres d'emploi

29 %
sont ouvertes aux
jeunes diplômés.es

28 % au national
31 % hors IdF

45 %
proposent du
télétravail

54 % au national
51 % hors IdF

Le salaire brut
annuel médian
proposé est de
41 k€

43,5 k€ au national
41,5 k€ hors IdF

Source : Apec, 2024

L'ingénierie

Une activité axée sur l'innovation

Le secteur de l'ingénierie rassemble les activités suivantes, définies par leur code NAF :

- **7112B** : Ingénierie, études techniques
- **7120B** : Analyses, essais et inspections techniques
- **7490B** : Activités spécialisées, scientifiques et techniques diverses

Le secteur a connu beaucoup d'évolutions au cours de ces dernières années, portées par les nouvelles technologies, l'évolution réglementaire et la prise en compte croissante des enjeux environnementaux et climatiques. Après avoir été lourdement impacté par la crise sanitaire, il a connu une reprise assez nette. La transition numérique a fortement impacté ce secteur, dont la plupart des acteurs s'appuient aujourd'hui sur des solutions numériques tout au long de la chaîne de valeur. Les prochaines années devraient voir la technologie prendre une place encore plus importante dans les processus industriels, à travers

plusieurs évolutions clés : l'élimination des produits biocides, la personnalisation des technologies de production pour plus de flexibilité, l'automatisation de la conception et de l'exécution, etc.

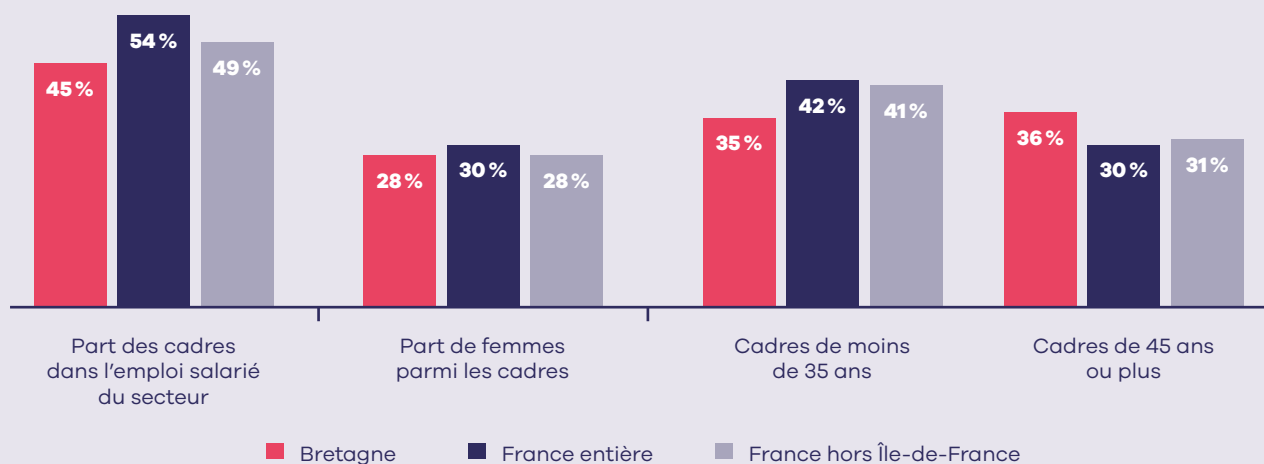
L'emploi cadre dans l'ingénierie en région Bretagne

L'ingénierie représente 1 220 entreprises actives dans la région Bretagne, employant 12 320 salarié.es. 510 emplois y ont été créés en 2023, soit une progression de 4,3 % en 1 an²⁹.

En Bretagne, le secteur emploie une proportion de cadres moins élevée qu'au national (45 % vs 54 %) et même que sur l'ensemble des régions hors Île-de-France (49 %). La part des femmes, en revanche, est du même ordre (trois sur dix). Enfin, malgré une relative ouverture au recrutement de jeunes diplômés, le secteur affiche en Bretagne une pyramide des âges un peu plus orientée vers les cadres plus expérimentés.

²⁹ Observatoire des métiers du numérique, de l'ingénierie, du conseil et de l'événement, l'OPIIEC.

Les cadres de l'ingénierie



Soures : Insee, recensement de la population 2022 ; traitements Apec

Le recrutement de cadres dans l'ingénierie en région Bretagne

En 2024, la région représente 2,6 % de l'ensemble des offres cadres dans l'ingénierie émises en France métropolitaine. Celles-ci proviennent de PME dans

71 % des cas (64 % au niveau national). La zone d'emploi de Rennes concentre la moitié de ces offres, les autres se répartissant principalement entre les zones de Brest (16 %) et Lorient (11 %).

Exemples de métiers recherchés : développeur·euse d'applications, dessinateur·rice projeteur·euse, spécialiste ingénierie et études.

Défi : alimenter des secteurs clés (électronique, défense, hydrodynamique, etc.).

Conditions d'emploi proposées dans les offres d'emploi

38 %
sont ouvertes aux
jeunes diplômé.es

35 % au national
36 % hors IdF

40 %
proposent du
télétravail

35 % au national
33 % hors IdF

**Le salaire brut
annuel médian
proposé est de
40 k€**

42,5 k€ au national
42 k€ hors IdF

Soures : Apec, 2024

Le conseil

Entre acteurs locaux et filiales régionales des grands cabinets nationaux

Le secteur du conseil rassemble les activités suivantes, définies par leur code NAF :

- **7021Z** : Conseil en relations publiques et communication
- **7022Z** : Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion
- **7320Z** : Études de marché et sondages

NB : les codes 7810Z (activité des agences de placement de main-d'œuvre) et 7830Z (autre mise à disposition de ressources humaines) font normalement partie du secteur du conseil, mais en ont été exclus pour l'analyse. On y trouve notamment les cabinets de recrutement, pour lesquels il n'était pas possible de distinguer les recrutements effectués en propre et d'exclure ceux réalisés pour des clients.

En 2023, l'OPIIEC prévoyait une croissance du marché du conseil pour 2024 et 2025, estimée respectivement à 11 % et 12,5 %. Les cabinets de conseil sont de plus en plus sollicités pour accompagner les périodes de transformation, notamment dans les domaines du digital, de la RSE et des questions environnementales. 9 entreprises sur 10 estiment que les plans de trans-

formation digitale et les missions d'intégration du digital dans les process vont connaître une forte augmentation au cours des prochaines années.

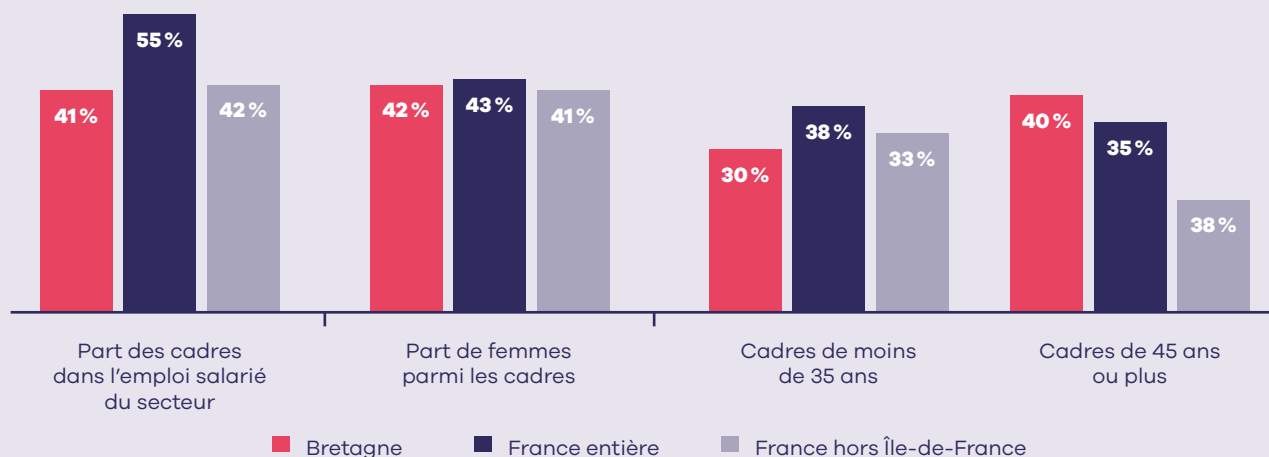
Les prises de consciences liées au changement climatique ont également un impact fort sur les entreprises. 84 % des cabinets de conseil considèrent que les missions d'intégration de la RSE dans les stratégies d'entreprises vont connaître une forte augmentation dans les prochaines années.

L'emploi cadre dans le conseil en Bretagne

Le secteur du conseil représente 1 080 entreprises actives dans la région Bretagne, employant 5 570 salariées. 280 emplois y ont été créés en 2023, soit une progression de 5,3 % en 1 an³⁰.

En Bretagne, le secteur emploie une proportion de cadres moins élevée qu'au national (41 % vs 55 %), mais équivalente à celle de l'ensemble des régions hors Île-de-France (42 %). La part des femmes est également du même ordre (quatre sur dix), ainsi que la structure des âges.

Les cadres du conseil



Soures : Insee, recensement de la population 2022 ; traitements Apec

Le recrutement de cadres dans le conseil en région Bretagne

En 2024, la région représente 2,9 % de l'ensemble des offres cadres dans le conseil émises en France métropolitaine.

Celles-ci proviennent de PME dans 66 % des cas (78 % au niveau national). La zone d'emploi de Rennes concentre la moitié de ces offres cadres, très loin devant celles de Brest (9 %), Vitré (9 %) et Saint-Malo (8 %).

³⁰ Observatoire des métiers du numérique, de l'ingénierie, du conseil et de l'événement, l'OPIIEC.

Exemples de métiers recherchés : directeur·rice de clientèle, consultant·e informatique, spécialiste RSE, etc.

Défi : être en appui des transformations numériques, écologiques et de la gestion d'entreprise.

Conditions d'emploi proposées dans les offres d'emploi

32 %
sont ouvertes aux
jeunes diplômé·es

31 % au national
32 % hors IdF

28 %
proposent du
télétravail

41 % au national
34 % hors IdF

Le salaire brut
annuel médian
proposé est de
41,3 k€

45 k€ au national
42,5 k€ hors IdF

Source : Apec, 2024

La formation professionnelle

Secteur dynamique partagé entre grands acteurs et PME

Le secteur de la formation professionnelle rassemble les activités suivantes, définies par leurs codes NAF :

- **8559A** : Formation continue d'adultes
- **8559B** : Autres enseignements
- **8552Z** : Enseignement culturel

Le secteur de la formation professionnelle est en pleine expansion, porté par les transformations rapides de l'économie (évolution des technologies, notamment l'intelligence artificielle, et des enjeux environnementaux) et l'évolution du cadre réglementaire. La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel de 2018 a profondément transformé le marché de la formation continue en France : désintermédiation et monétisation du compte personnel de formation (CPF), obligation de certification des organismes de formation (Qualiopi) pour pouvoir bénéficier de fonds publics ou mutualisés, mise en place de France compétences et des opérateurs de compétences (Opco), libéralisation de l'apprentissage.

En France, les investissements massifs des entreprises et associations dans la formation professionnelle (25 milliards d'euros en 2023)³¹ et l'essor d'outils comme le CPF ont permis à 6,4 millions de salarié·es de se former en 2023. Les formations numériques (cybersécurité, intelligence artificielle, data science) notamment se développent. En parallèle, le nombre d'organismes de formation (OF) a augmenté de plus de 12 % entre 2019 et 2021 et le chiffre d'affaires des OF a explosé³².

L'emploi cadre dans la formation professionnelle en Bretagne

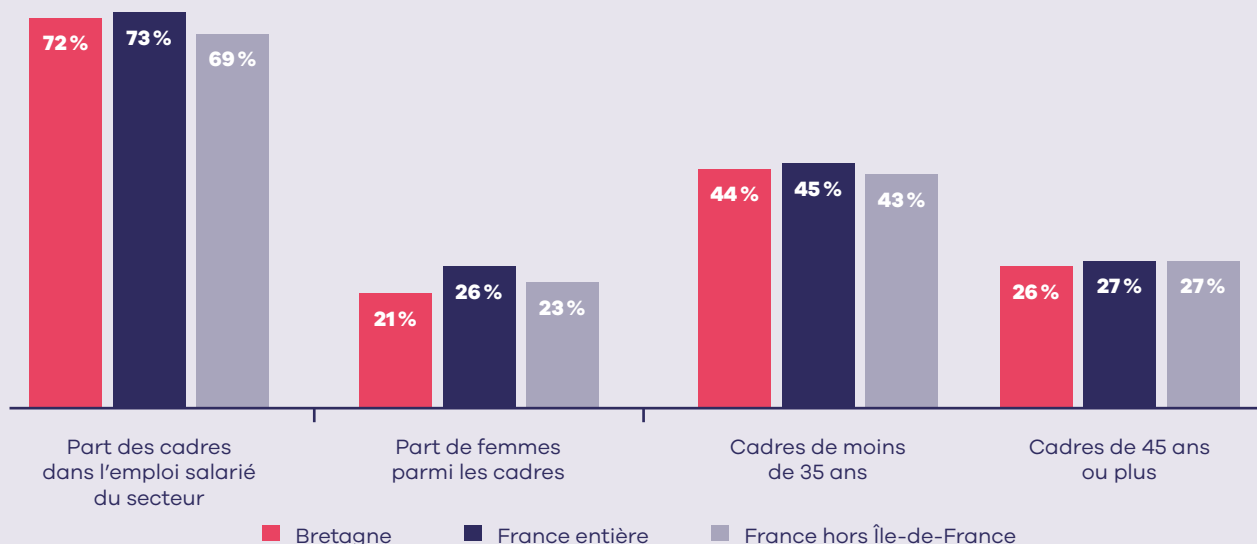
Le secteur de la formation professionnelle représente plus de 600 entreprises actives dans la région Bretagne, employant quelque 3 000 salarié·es. Il se partage entre entreprises privées à but lucratif (61 % du CA global), organismes à but non lucratif (34 %) et indépendants (4 %)³³.

³¹ Insee, Formation professionnelle continue financée par les entreprises et associations.

³² Jean-Marie Dubois, Hugo Schianchi, *Sous-traitance, CPF, Qualiopi : quels enjeux pour les organismes de formation depuis la réforme de 2018 ?*, Céreq Bref n° 459/460, 2024.

³³ Observatoire de la compétence / DGEFP.

Les cadres de la formation



Soures : Insee, recensement de la population 2022 ; traitements Apec

Le recrutement de cadres dans la formation professionnelle en région Bretagne

En 2024, la région représente 3,9 % de l'ensemble des offres d'emploi cadre dans la formation professionnelle émises en France hexagonale.

Celles-ci proviennent de PME dans 80 % des cas (72 % au niveau national). 46 % de ces offres sont localisées dans la zone d'emploi de Rennes, suivie par celles de Saint-Brieuc (13 %) et Brest (12 %).

Exemples de métiers recherchés : formateur·rice, responsable formation, spécialiste HSE.

Défis : reconversion, inclusion, numérique / IA, économie verte, etc.

Conditions d'emploi proposées dans les offres d'emploi

17 %
sont ouvertes aux
jeunes diplômés

23 % au national
20 % hors IdF

34 %
proposent du
télétravail

39 % au national
33 % hors IdF

**Le salaire brut
annuel médian
proposé est de
33 k€**

36 k€ au national
33,5 k€ hors IdF

Soures : Apec, 2024

L'événementiel

Secteur actif mais de taille modeste en Bretagne

Le secteur de l'événementiel rassemble les activités suivantes, définies par leur code NAF :

- **4332C** : Agencement de lieux de vente
- **6820B** : Location de terrains et d'autres biens immobiliers
- **6832B** : Supports juridiques de gestion de patrimoine immobilier
- **8230Z** : Organisation de foires, salons professionnels et congrès
- **9004Z** : Gestion de salles de spectacles

NB : les codes 2511Z (fabrication de structures métalliques et de parties de structures), 6820B (location de terrains et autres biens immobiliers) et 6832A (administration d'immeubles et autres biens immobiliers) font normalement partie du secteur, mais en ont été exclus pour l'analyse. Ils contiennent en effet nombre d'entreprises sans aucun lien avec l'événementiel.

Après la période difficile de la crise sanitaire, le secteur a connu une reprise mitigée en 2022-2023. Après un début 2022 difficile face à une reprise au ralenti, la seconde partie de l'année s'est mieux déroulée que

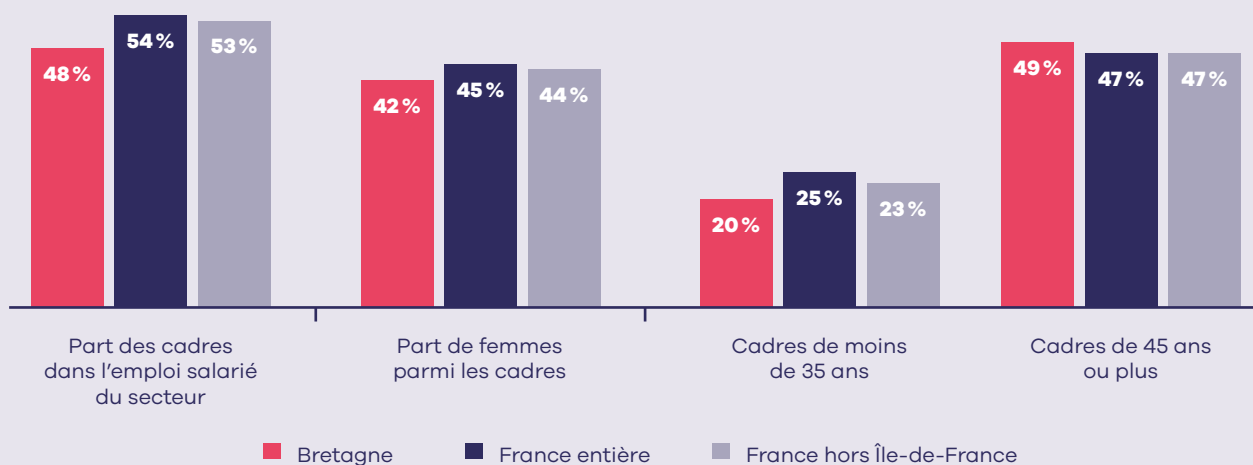
prévu, avec un regain d'événements sur la fin d'année, comparable à 2019. Les entreprises ont changé leur mode de fonctionnement interne, s'organisant davantage sur le court terme, avec environ 6 mois d'avance seulement. L'avènement du digital, qui a permis aux entreprises et aux marques de se reconnecter avec le public, génère un certain optimisme. De plus, les outils numériques ont contribué à réduire grandement le coût des événements.

L'emploi cadre dans l'événementiel en Bretagne

Le secteur de l'événement rassemble un nombre modeste d'acteurs en région Bretagne : 37 entreprises actives, employant 190 salarié.es. 4 emplois y ont été créés en 2023³⁴.

En Bretagne, le secteur emploie, en proportion, un peu moins de cadres qu'au national (48 % vs 54 %), ou que dans l'ensemble des régions hors Île-de-France (53 %). Par rapport à ces références, le secteur est un peu moins féminisé dans la région (42 % de femmes vs 45 % au national).

Les cadres de l'événementiel



Soures : Insee, recensement de la population 2022 ; traitements Apec

Le recrutement de cadres dans l'événementiel en région Bretagne

En 2024, la région représente 1,5 % de l'ensemble des offres cadres dans l'événementiel émises en France

métropolitaine. Celles-ci sont dans l'ensemble très concentrées sur l'Île-de-France, et majoritairement émises par des PME (70 %).

Exemples de métiers recherchés : chargé-e de communication, spécialiste maintenance, business developer.

Enjeu : alimenter des entreprises du privé et du parapublic en compétences en communication, organisation, commercialisation et maintenance.

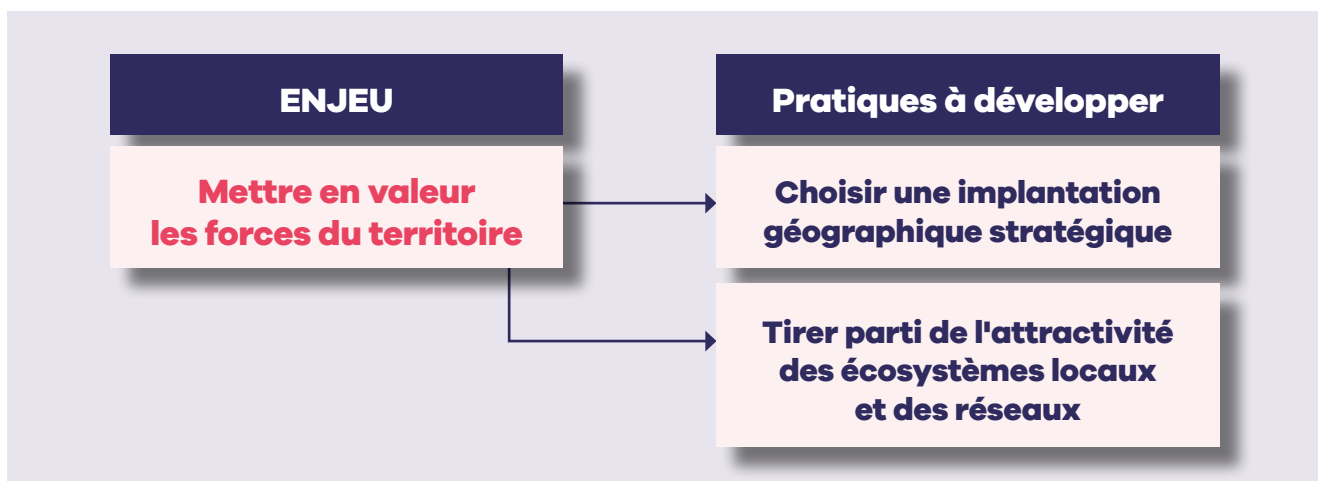
³⁴ Observatoire des métiers du numérique, de l'ingénierie, du conseil et de l'événement, l'OPIIEC.

S'adapter pour recruter : les pratiques RH des entreprises des secteurs Syntec en Bretagne³⁵

Les entreprises bretonnes des 5 secteurs font face à trois grands enjeux en matière de recrutement :

- Un territoire dynamique mais contrasté, dont l'attractivité est mise à l'épreuve dans les zones périphériques (Brest, Saint Brieuc...) et moins urbanisées,
- Une concurrence exacerbée pour certains profils pointus, principalement dans le numérique et l'ingénierie,
- Des cadres exigeants, aux attentes fortes tant sur le plan professionnel que personnel.

Une attractivité territoriale à deux vitesses



Une attractivité centrée sur deux pôles principaux

Le tissu économique très diversifié de la Bretagne est marqué par une forte hétérogénéité territoriale en matière de dynamisme et d'attractivité. Deux pôles économiques bénéficient d'une attractivité particulière : Rennes et Brest.

En revanche, les zones plus excentrées, ou rurales, souffrent d'un déficit d'attractivité. Leur desserte insuffisante par les transports en commun freine leur développement économique. Ce manque d'accessibilité complique les recrutements, et davantage encore quand il s'agit de candidates ou de candidats extérieurs à la région.

“ Saint-Brieuc, les Côtes d'Armor, c'est connu pour l'élevage des cochons, la pêche et l'agro-alimentaire. Donc si vous cherchez un ingénieur télécom SIG, ou études de sols, vous n'avez pas d'autres entreprises qui font ce métier-là autour de

moi, je n'ai pas de concurrence locale. Donc je suis obligé de recruter en disant “chouette c'est Saint-Brieuc” et je n'attrape que des gens qui ont de la famille par là, ou qui ont été au lycée ici, ou qui disent chouette c'est au bord de mer. Mais si je ne fais pas de la formation par apprentissage, j'ai un panel de CV qui est quasi nul.

Chef d'entreprise, ingénierie, 50 à 249 salariés-es

Les cadres bretons montrent une certaine réticence à travailler ailleurs que dans les grosses agglomérations. Seuls un quart des cadres travaillant en Bretagne seraient « certainement » prêts à chercher un emploi en dehors des zones urbaines s'ils devaient changer d'entreprise. Parmi les éléments qui pourraient les y inciter, 66 % citent un niveau de salaire plus élevé, 44 % un poste avec des missions plus intéressantes, 25 % un temps de trajet plus court, et 23 % un nombre élevé de jours de télétravail³⁶.

³⁵ Cette partie s'appuie sur l'enquête qualitative décrite dans la partie méthodologique en introduction.

³⁶ Opinion des cadres de Bretagne sur la mobilité professionnelle, Apec, avril 2025.

“ On voit que les petites villes, c’est clairement un frein au recrutement. C’est pour ça qu’on cherche aujourd’hui à déménager à Rennes, c’est une ville plus attractive. [...] J’ai la sensation que les gens visent des grandes villes, ou la campagne, et que les villes moyennes et un peu isolées, c’est compliqué pour avoir des collaborateurs. Les jeunes veulent principalement aller en ville.

Responsable opérations et RH, ingénierie, moins de 50 salarié-es

Tirer parti d’une attractivité territoriale renforcée par le dynamisme des écosystèmes locaux et des réseaux

Atout intéressant, en particulier pour les entreprises avec des ressources limitées ou situées dans des communes isolées, la Bretagne bénéficie d’un écosystème local riche avec la présence de pôles d’excellence et une dynamique d’innovation bien ancrée. Pour renforcer leur attractivité et faciliter les recrutements, de nombreuses structures ont fait le choix gagnant de mobiliser les ressources du territoire en nouant des partenariats ou en s’inscrivant dans un réseau de pairs. Elles adhèrent par exemple à des réseaux d’expertise métier ou d’innovations implantés localement, tels que les laboratoires de recherche comme l’Ifremer, ou encore les pôles de compétitivité comme « Image et réseaux », « Agir pour le développement du numérique dans l’Ouest ». L’adhésion aux réseaux d’entreprises bretons (Plato de la CCI Bretagne, CJD Bretagne, Medef Bretagne, Bretagne éco-entreprises, la communauté de l’innovation Pool, ou encore la French Tech Bretagne sud, Entreprendre® Bretagne) permet également de partager des pratiques, de mutualiser les ressources et d’accroître la visibilité auprès des talents. La participation active à des événements professionnels sert également de levier fort. Les forums spécialisés (Ocean B2B à Lorient, le Forum International de la Cybersécurité à Rennes), les salons de recrutement (Talents Seniors Apec, Safari des métiers, etc.) ou encore les hackathons (comme le Breizh CTF dont certaines entreprises sont les sponsors) sont autant d’occasions de rencontrer des profils qualifiés, de valoriser les savoir-faire locaux et de renforcer la notoriété des entreprises impliquées auprès des talents cadres.

“ Les ateliers numériques, c’est ce qui va parler à des experts qui aujourd’hui ont envie de rejoindre d’autres experts. Donc [l’idée] c’est de pouvoir animer une certaine communauté, en faisant des webinaires sur les réseaux sociaux, faire parler de nous, mettre en avant tout ce qui se passe dans l’entreprise, les événements positifs, la cohésion, etc.

Responsable recrutement France, numérique, 50 à 249 salarié-es

Pour renforcer la visibilité et l’attractivité : une implantation géographique stratégique

Dans la continuité de cette logique, certaines entreprises font le choix de s’implanter à proximité de pôles d’excellence et de formation pour capter plus facilement les compétences. Par exemple à Rennes, dans le domaine de la cybersécurité, ou dans sa banlieue proche, à Cesson-Sévigné, pour profiter du hub numérique.

“ Pour des raisons de réseau, de positionnement, on a choisi délibérément un bâtiment [à Rennes] dédié à la cybersécurité. C’est un choix géographique et stratégique pour notre activité [...] Ce que ça apporte, c’est le réseau, on peut croiser plus facilement des gens du même secteur quand on est dehors, quand on va déjeuner, donc ça, c’est important. C’est un lieu connu à Rennes pour son activité [...] on peut rencontrer un candidat qui travaille dans le bâtiment à côté et le rencontrer en entretien assez facilement !

Gérant co-fondateur, numérique, moins de 50 salarié-es

À proximité des lieux d’enseignement, il s’agit de cibler des profils de candidat.es potentiel.les à travers la mise en place d’une cellule dédiée aux relations avec les écoles, la participation à l’élaboration des programmes pédagogiques ou à des comités de perfectionnement. Les stages et les contrats en alternance sont aussi largement mobilisés comme leviers de prérecrutement, ces contrats permettant de repérer et de former progressivement de futurs collaborateurs et collaboratrices. Le versement de la taxe d’apprentissage s’inscrit dans cette logique d’investissement à long terme.

S’implanter à proximité des centres-villes est plus largement un moyen de gagner en accessibilité, en attractivité et d’attirer des jeunes diplômés.

“ L’emménagement dans le centre-ville, ça a simplifié les recrutements, les gens peuvent venir en train. En centre-ville, on attire pas mal de jeunes, pour la vie hors entreprise, pour aller manger ensemble. On est en plein centre, c’est plutôt sympa. On a un open space, avec la possibilité de se mettre à l’écart. C’est pour ça aussi qu’on les fait venir sur place.

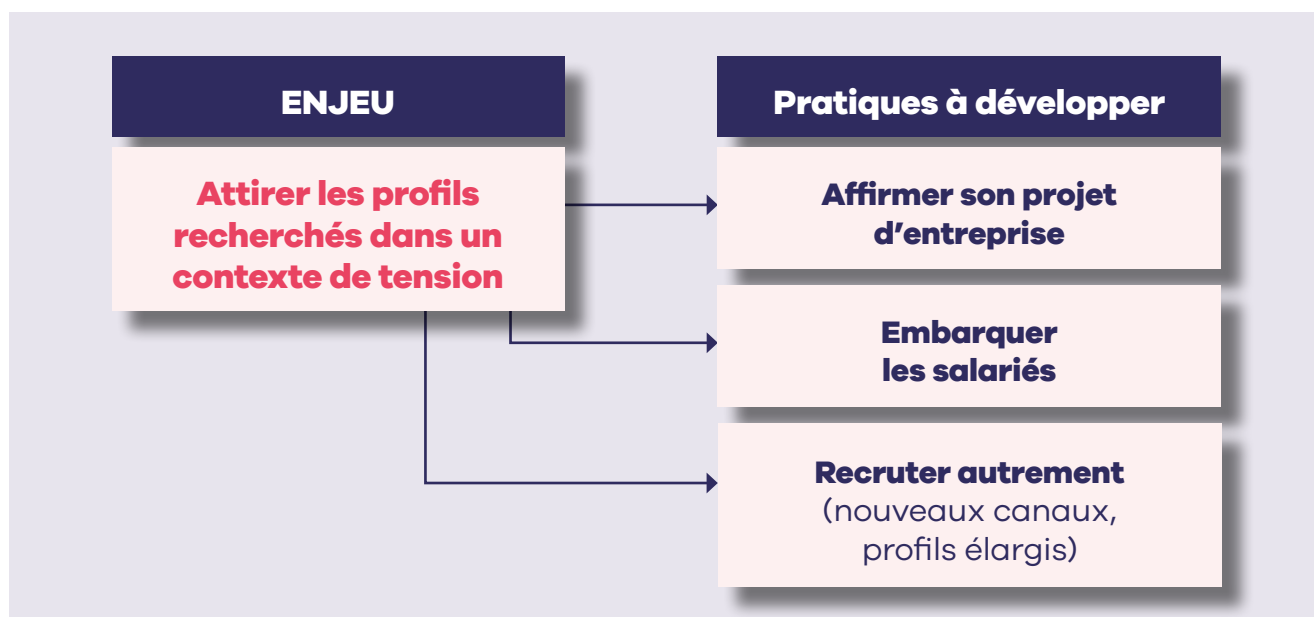
Directeur général, ingénierie, moins de 50 salarié-es

À l’inverse, des entreprises adoptent une stratégie complètement opposée d’éloignement, en ciblant des zones moins concurrentielles, comme des villes de tailles moyennes, à distance des principaux pôles d’activité, pour limiter les risques de débauchage tout en offrant un environnement de travail et de vie attractif pour leurs salarié.es : loyers moins onéreux, tranquillité...

“ J’ai moins de turnover parce qu’ils n’ont pas d’offres alternatives dans la concurrence proche, parce que c’est plus rare de trouver des concurrents sur nos activités. Donc j’ai toujours un choix stratégique, quand j’installe une agence en région, de me mettre dans des villes de 2^e rang en termes de population, parce que je considère que comme je vais former du monde, comme je ne veux pas me les faire débaucher, je vais à un endroit où il n’y a quasi pas de concurrence.

Chef d’entreprise, ingénierie, 50 à 249 salarié-es

Une concurrence exacerbée pour certains profils



Des tensions persistantes sur les profils très qualifiés

Au niveau national, des difficultés de recrutement persistent depuis la crise sanitaire. Le tissu économique régional fait face à une pénurie de candidat.es, particulièrement marquée sur les profils à forte expertise technique (développeur, spécialiste cybersécurité, etc.) et dans des domaines de niche (ingénieur dans l'hydrodynamique, la tuyauterie agroalimentaire). Les secteurs du numérique et de la R&D sont parmi les plus exposés. Les profils expérimentés sont également rares : les entreprises réussissent à recruter des jeunes diplômé.es, mais peinent à attirer des cadres ayant entre 3 et 10 ans d'expérience.

“ Ce sont des métiers très durs à pourvoir. [...] Les compétences qu'on demande ne peuvent pas être étudiées, en tout cas pas à date, à l'école. On est obligé d'aller chercher ces gens-là directement chez nos concurrents. Forcément, les concurrents veulent les sécuriser, donc augmentent les rémunérations. C'est un peu un cercle vicieux.

Responsable recrutement France, numérique, 50 à 249 salarié-es

Concurrence entre les grandes entreprises, pôles d'attractivité majeurs, et les PME aux moyens limités

Les entreprises sont ainsi exposées à un risque élevé de débauchage, que ce soit de la part des concurrents ou de leurs propres clients. Nombre d'entre elles se disent préoccupées par des risques de départ. C'est le cas au national de 57 % des ETI, 30 % des PME et 19 % des TPE³⁷. La taille de l'entreprise a sur ce point, en effet, une influence. Les grandes entreprises bénéficient d'une forte attractivité grâce à leur notoriété et peuvent mettre en avant des avantages sociaux et des perspectives de carrière sécurisantes.

“ Un grand groupe, c'est rassurant. On peut faire carrière, on aura un CE, il ne mettra pas la clé sous la porte.

Directeur général, ingénierie, moins de 50 salarié-es

À l'inverse, les TPE-PME ont moins de notoriété et moins de moyens RH. Elles s'appuient fréquemment sur des dirigeantes et de dirigeants polyvalents, mais souvent peu formés pour assurer un recrutement. Elles peuvent néanmoins se démarquer par un projet d'entreprise engageant, ancré dans les spécificités locales avec une identité bretonne.

Pour attirer les profils recherchés : se démarquer de la concurrence à travers son projet d'entreprise

Affirmer son identité

Pour attirer et fidéliser les cadres, les entreprises bretonnes misent sur la valorisation d'un projet d'entreprise lisible, engageant et porteur de sens. Il s'agit d'abord de rendre visible ce qui fait la singularité et la force du projet d'entreprise :

- des missions à fort enjeu : assurer la sécurité maritime ou nucléaire, former les soignants de demain, favoriser la transition énergétique, etc.
- ou un positionnement technologique ou scientifique de pointe : innovations s'appuyant sur l'IA, ingénieries créatives biomimétiques, etc.
- ou bien une expertise reconnue dans un domaine de niche : la géomatique, l'hydrodynamique, etc.
- ou encore l'inscription dans un écosystème structuré aux partenaires et clients de renom.

³⁷ Baromètre Apec 4^e trimestre 2023, Apec, novembre 2023.

“ *Lorsqu'on a créé l'entreprise, les premières valeurs portées étaient l'humain, l'entrepreneuriat et l'innovation. Aujourd'hui on est plus d'une vingtaine, l'entreprise a grandi. On a travaillé sur des nouvelles valeurs qui nous correspondent plus : performance, sens du collectif, sens du service. [...] Le chantier "valeurs" permet de réfléchir à ce qu'on veut communiquer à l'extérieur. [...] Des valeurs communicables et sincères.*

Associé co-fondateur, conseil, moins de 50 salarié·es

Travailler dans une entreprise à taille humaine, agile et innovante, ou dans un domaine de niche ou à forte technicité, constitue un levier d'attractivité pour les cadres en quête de sens et de challenge. Les cadres bretons sont particulièrement sensibles aux enjeux écologiques : 48 % d'entre eux ne pourraient « certainement pas » envisager de rejoindre une entreprise aux activités néfastes pour l'environnement³⁸.

Embarquer les salarié·es

Promouvoir l'implication des salarié·es dans la vie de l'entreprise en agissant sur son mode de gouvernance renforce l'engagement et le sentiment d'appartenance. Les faire participer aux instances de direction, changer les statuts de l'entreprise en société coopérative ouvrière de production (Scop) et ouvrir des groupes de travail dédiés à la qualité de vie au travail, à la RSE ou à la stratégie de l'entreprise sont des solutions qui ont été plébiscitées par des entreprises bretonnes.

“ *Depuis qu'on est passés en Scop, les choses ont changé ! [...] Les gens quittent beaucoup moins l'entreprise parce qu'ils s'y sentent bien [...] Ça faisait partie de ma stratégie, c'était clair que c'était aussi une façon de fidéliser le personnel. Parce que nous on est une petite entreprise, on est soumis à la concurrence, donc on ne peut pas mettre des salaires extrêmement élevés. Le fait qu'on soit en Scop, ça marche de façon efficace, les gens s'y retrouvent parce qu'ils bénéficient des 50 % qui leur reviennent et ils ont la fierté d'appartenir à une Scop, c'est un système démocratique qui leur convient.*

Directeur général, ingénierie, moins de 50 salarié·es

Les entreprises peuvent également agir sur le levier financier en proposant des dispositifs d'intéressement ou d'actionnariat salarié pour renforcer le lien entre la performance collective et le sentiment de reconnaissance individuelle. Les salarié·es peuvent aussi être intégrés davantage aux processus de recrutement en accordant des primes à la cooptation. Ces pratiques gagnent en efficacité lorsqu'elles sont

relayées par une communication claire et dynamique. Il devient alors essentiel de travailler sa vitrine numérique. Dans certaines entreprises, le site internet est pensé comme une première expérience candidat, avec des contenus incitant à postuler : témoignages de cadres, mise en avant des missions, des parcours et des opportunités d'évolution. De plus en plus d'entreprises soignent leur présence sur les réseaux sociaux professionnels, notamment LinkedIn ou Welcome to the Jungle, pour valoriser leur expertise, relayer les actualités ou partager des actions collectives porteuses de sens. Les entreprises de l'échantillon interrogé n'ayant pas encore investi dans leur vitrine numérique sont justement celles qui éprouvent les plus grandes difficultés à recruter.

Recruter autrement : explorer de nouveaux canaux, élargir les profils

Explorer de nouveaux canaux de recrutement

Les entreprises bretonnes utilisent des moyens classiques pour diffuser les offres d'emplois : les job-boards (Apec, Hellowork, Indeed, etc.) et les réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn. Nombreuses sont celles qui recourent aux ATS³⁹ pour une diffusion multicanale de leurs offres d'emploi sur les sites spécialisés. La centralisation des candidatures sur un tableau de bord en facilite la gestion. Certaines parties du processus de recrutement sont automatisées, comme l'identification des CV les plus pertinents en fonction de mots-clés, compétences ou diplômes recherchés. Les employeurs peuvent ajuster leur stratégie de recrutement grâce à des statistiques qui informent sur la performance des différents canaux de recrutement (taux de conversion à chaque étape du processus, délai moyen de recrutement). Le recours aux cabinets de recrutement, jugé trop coûteux, est limité au recrutement des cadres supérieurs, aux profils stratégiques ou pour ceux disposant de compétences transverses (en RGPD, par exemple).

Pour évaluer les compétences techniques, l'expertise métier interne est mobilisée afin de garantir une adéquation optimale entre le ou la candidate et le poste. Face aux tensions persistantes sur certains profils de cadres, des entreprises bretonnes choisissent de sortir des sentiers battus en explorant des canaux de recrutement alternatifs : par un démarchage ciblé auprès d'entreprises en difficulté concernées par un PSE, en recourant à de la cooptation interne, ou même demandant les coordonnées de l'utilisateur en échange du téléchargement de documents techniques ou de publications sur leur site.

³⁸ Opinion des cadres de Bretagne..., op. cit.

³⁹ Applicant tracking system : logiciel permettant le multipostage des offres d'emploi et la gestion des candidatures.

“ J’ai besoin de ce consultant pour être ambassadeur parce qu’on fait de la cooptation. Un consultant qui est content après 3 ou 6 mois de validation de sa période d’essai, je prends contact avec lui pour savoir comment ça se passe, voir avec lui s’il peut m’aider à recruter des personnes en région selon son réseau et son expertise.

Responsable recrutement, numérique, plus de 250 salarié-es

“ Ça fait partie des avantages et c’est un levier de recrutement.[...] On a des primes assez attractives qui vont de 500 € à 2 000 € pour un collaborateur qui a plus de 5 ans d’expérience dans son domaine. [...] On a une plateforme dédiée à cela qui permet à nos collaborateurs de partager, de relayer nos offres d’emploi.

Responsable recrutement France, numérique, 50 à 249 salarié-es

“ Ça marchait plutôt bien, il y avait une jolie prime [...] de 1 000 €. Et il y a eu des moments où on avait de gros besoin, et on a dû passer la prime à 2 000 €. [...] Et puis les gens aiment bien recommander.

Associé et Chief Technical Officer, numérique, grande entreprise

Certaines entreprises élargissent également leurs critères de sélection, en valorisant les parcours atypiques et les reconversions professionnelles, sans exiger systématiquement un diplôme. Pour sécuriser ces recrutements, elles mobilisent des dispositifs comme l’aide à la formation avant l’embauche de France Travail (AFPR), la préparation opérationnelle à l’emploi (POEI) ou encore l’action de formation en situation de travail (Afest), qui permettent une montée en compétences progressive, souvent directement sur le terrain.

“ [L’Afest], l’idée c’est que le collaborateur soit formé par nos équipes, par ses pairs, et ensuite ait une phase de réflexion personnelle pour savoir ce qu’il pourrait faire de mieux.

Ingénieur-chef de projet, numérique, moins de 50 salarié-es

La mutualisation des viviers de candidat.es se pratique également entre entreprises d’un même secteur. D’autres s’appuient sur des réseaux d’indépendants pour répondre à des besoins spécifiques ou sollicitent les associations d’anciens élèves pour activer des liens professionnels. Certaines entreprises anticipent davantage en constituant un vivier de candidatures à partir de leur réseau ou des CVthèques de l’Apec, pour pouvoir réagir rapidement en cas de besoin de recrutement.

D’autres employeurs choisissent de recontacter d’anciens collaborateurs ou collaboratrices en cumul emploi-retraite pour répondre à leurs besoins, ou accueillent des jeunes en volontariat international en entreprise (VIE). Le VIE permet par ailleurs de bénéficier de nombreuses aides sous forme de déductions

fiscales, d’être exonérés de la contribution supplémentaire à l’apprentissage, voire de bénéficier du crédit d’impôt recherche (CIR) dans le cadre des activités de recherche et développement.

Enfin, faute de candidat.es, il est parfois nécessaire de retirer certaines exigences d’une fiche de poste ou d’une offre d’emploi (pour des fonctions managériales par exemple), afin d’attirer des cadres opérationnels, mais qui autrement ne se seraient pas sentis légitime pour candidater.

Créer les conditions d’accueil pour les candidates et les candidats éloignés géographiquement ou de nationalité étrangère

Certaines PME sont réticentes envers les candidatures extrarégionales ou étrangères, notamment lorsque leur disponibilité est retardée pour des raisons organisationnelles ou administratives. Ces types de candidatures sont perçues comme supposément moins fidèles sur le long terme du fait d’un moindre enracinement en Bretagne et d’un facteur d’incertitude dans l’organisation de la prise de poste.

Les entreprises doivent donc dépasser ces aprioris et anticiper l’accueil et l’intégration de candidats extérieurs à la région afin d’élargir leur vivier de candidature. Les entreprises les plus proactives s’attachent à lever les freins à la mobilité géographique. Cela suppose d’anticiper les contraintes administratives liées à l’embauche de personnes de nationalité étrangère (notamment par le biais du passeport Jeune Talent ou la carte de séjour Rece), mais aussi de proposer un accompagnement concret à ceux qui postulent et à leur famille : en nouant un partenariat avec Action Logement ou avec le dispositif mobili-jeune®, en prenant contact avec les agences immobilières ou les foyers de jeunes travailleurs (FJT). Les entreprises peuvent aussi mobiliser leur réseau pour faciliter la recherche d’un emploi pour le.la conjoint.e d’un.e candidat.e ou celle d’un établissement scolaire pour ses enfants. Les collectivités territoriales proposent également des dispositifs payants comme la mise à disposition de logements classiques ou de colocations intergénérationnelle.

“ Il faut prendre en compte les autorisations de travail qui peuvent parfois prendre beaucoup de temps. [...] Lorsqu’on a des candidats étrangers en entretien, on leur demande bien leur titre de séjour. Si ce sont des étudiants, on leur demande s’ils ont bien fait leur carte de séjour “recherche d’emploi/création d’entreprise” qui leur permet de commencer plus rapidement. Si ce sont des titres de séjours “chercheurs”, on sait qu’il va falloir faire un titre de séjour salarié, on leur dit “il y a ça à faire”. [...] On prévient aussi le manager qu’il y a aussi un titre de séjour et que potentiellement la personne peut avoir du retard.

Responsable RH, ingénierie, 50 à 249 salarié-es

Les entreprises peuvent aussi couvrir les frais de mobilité pour soutenir les candidatures extrarégionales : en remboursant les frais de déplacement d'un entretien d'embauche, en mettant à disposition un logement lors des premières semaines d'embauche, ou en prenant partiellement en charge les frais de déménagement. Certaines entreprises s'appuient sur la mobilité interne, en identifiant sur des sites hors Bretagne des collaborateurs ou collaboratrices d'origine bretonne susceptibles de revenir vivre dans la région. Le cadre de vie et un moindre coût immobilier sont d'autres atouts parfois valorisés pour attirer les candidatures extrarégionales ou étrangères.

Favoriser la diversité et l'inclusion dans un environnement où les stratégies sont rares et peu formalisées

Si certaines entreprises revendiquent une culture d'équipe bienveillante et inclusive, les démarches formalisées autour de la diversité et de l'inclusion restent rares, notamment dans les PME. Beaucoup considèrent encore ces enjeux comme allant de soi – et donc ne nécessitant pas de s'y pencher davantage – ou comme un non-sujet. « Il n'y a pas de racisme chez nous » affirment certaines ou certains dirigeants, sans pour autant disposer d'outils pour repérer et traiter les situations de discrimination et d'exclusion, ni avoir déjà sensibilisé leurs collaborateurs et collaboratrices à ce sujet. L'absence de service RH dédié, de référent handicap ou de formation spécifique contribue à ce manque de structuration. La prise de conscience survient surtout « sur le tas », lorsqu'un.e salarié.e déjà en poste engage une procédure de reconnaissance de handicap (RQTH) par exemple.

Plusieurs pratiques inspirantes peuvent néanmoins être soulignées.

- Certaines entreprises s'engagent auprès d'associations telles que Femmes Ingénieures ou Femmes@Numérique ou lors de forums scolaires, pour promouvoir l'ingénierie auprès des femmes, en présentant leurs métiers et en valorisant des parcours de réussite.
- D'autres sollicitent les organismes de placement spécialisés (Cap Emploi, structures associatives) pour intégrer des personnes en situation de handicap, et anticipent les besoins d'aménagements spécifiques, en questionnant les candidates sur leurs contraintes éventuelles dès l'entretien de recrutement.
- La désignation d'un référent handicap participe plus largement à la sensibilisation et l'accompagnement de personnes en situation de handicap.
- Certaines entreprises s'impliquent en participant au Duoday, journée européenne visant à favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap dans le monde professionnel, ou encore en formant les collaborateurs et les collaboratrices à la communication Facile à lire et à comprendre (Falc).
- Des entreprises mentionnent la signature d'engagements en faveur de la diversité et de la non-discrimination.

“ On est en plein dedans, sur la question du handicap, puisqu'on a très peu de travailleurs reconnus en qualité de travailleurs handicapés, et du coup on s'est rapprochés de l'Agefiph. Ce qu'on va mettre en place avant la fin de l'année, c'est un accord d'entreprise sur l'inclusion et le maintien en poste des personnes en situation de handicap. C'est très difficile dans nos métiers, parce qu'en fait y en a peu [de travailleurs handicapés] de base, et puis ils ne se manifestent pas toujours parce qu'ils ont peur d'être perçus comme moins capables, alors que pas du tout ; mais bon, je peux comprendre leurs réticences.

Responsable RH, numérique, 50 à 249 salarié-es

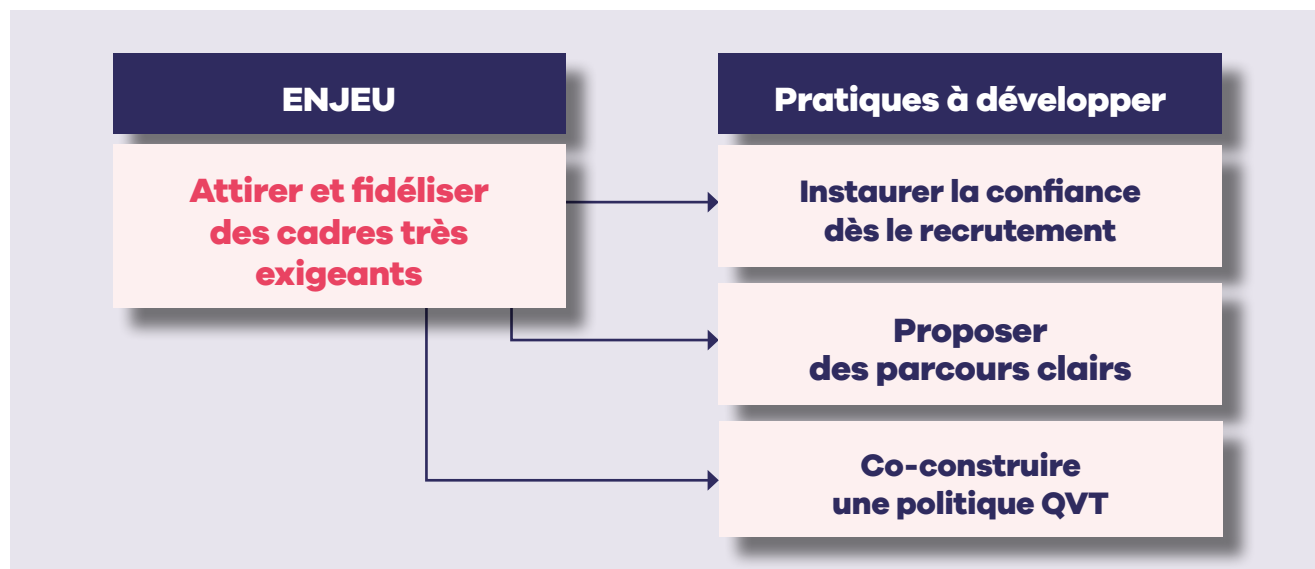
“ Nous on s'est embarqués auprès du Medef et des activités “Les entreprises s'engagent”, il y a 3-4 ans. On a signé des chartes dans lesquelles on s'engage à recruter des gens qui sont en situation de handicap, ou en situation de discrimination. Donc, 1, on l'a affiché, on l'a mis en visibilité. 2, dans mon discours en tant que patron de boîte, je véhicule le message que des gens qui ont vécu la discrimination ont plus de volonté que tous les autres qui adorent avoir une cuillère en or dans la bouche, donc je suis promoteur en premier de gens discriminés parce qu'ils ont plus de volonté. Et comme je leur donne leur chance, ils ont plus de loyauté ; tel est mon discours. Ensuite j'ai mis une RH expérimentée depuis 3 ans, et sur certains postes, je lui dis : moi je n'instruirai pas une sélection de 3 candidats si je n'ai pas de CV de femme dedans, ou si je n'ai pas de CV de gens d'autres provenance. Je fais en sorte qu'il n'y ait pas de sélection indirecte et maladroite, j'impose qu'il y ait une richesse dans les CV qu'on analyse et qu'on me présente.

Chef d'entreprise, ingénierie, 50 à 249 salarié-es

- D'autres témoignages renvoient à des pratiques inclusives non formalisées, comme adapter les plannings pendant le ramadan, ou encourager le covoiturage solidaire, avec un collègue malvoyant, par exemple.
- Certaines entreprises déploient également des mécanismes internes de prévention, en désignant des référent.es, pour signaler les faits de discrimination ou de harcèlement.

Si ces démarches restent aujourd'hui dispersées, et souvent mise en place en réaction à des situations concrètes, elles témoignent du potentiel qu'offre une politique d'inclusion pour renforcer l'attractivité et la fidélisation des cadres (meilleure ambiance de travail, valeurs de l'entreprise, etc.). Pour favoriser la généralisation de ces démarches, les entreprises ont besoin d'être accompagnées à travers l'information, des formations et la mise à disposition d'outils et de partenaires susceptibles de les aider à structurer une véritable politique d'inclusion.

Des cadres exigeants, aux attentes fortes au niveau professionnel et personnel



Des attentes portant principalement sur les conditions de travail, l'évolution professionnelle et les valeurs

Les cadres font preuve d'un haut niveau d'exigence sur de multiples aspects de la vie professionnelle. Dans un marché de l'emploi cadre sous tension, répondre aux attentes des candidats constitue moins un moyen de se distinguer qu'un prérequis à remplir pour recruter.

“ Le niveau d'exigence est quand même assez élevé. Il y a le salaire, mais aussi l'équilibre vie pro/ vie perso, il y a le travail dedans, les temps de déplacement, les périodes de déplacement, voire, les fréquences de déplacement. On n'est pas en déplacement tout le temps, mais on a quand même beaucoup de déplacements sur tout le grand ouest ; ça, clairement, c'est un critère. Et puis les avantages financiers supplémentaires, intéressement, tickets resto : chez nous, il n'y a pas tout. Il y a aussi le côté pression.

Directrice, conseil, moins de 50 salarié-es

Le sens du travail et l'alignement avec les valeurs de l'entreprise sont des critères importants pour les cadres : 83 % d'entre eux accordent une grande importance aux engagements sociétaux (jusqu'à 87 % chez les moins de 35 ans)⁴⁰. Les cadres bretons sont aussi plus nombreux que la moyenne des Français à rencontrer régulièrement des difficultés pour concilier vie personnelle et professionnelle, c'est le cas de 43 % d'entre eux (contre 38 % au national). Les femmes cadres sont davantage touchées que les hommes (47 %, vs. 41 %). Ces dynamiques supposent d'innover et d'adapter les pratiques RH à des parcours professionnels variés et à des aspirations personnelles de plus en plus affirmées.

Aligner les profils et les attentes : un enjeu dès l'entretien

Les RH des secteurs du numérique, de l'ingénierie, du conseil, de l'événementiel et de la formation professionnelle, rencontrés pour cette étude, insistent sur les bénéfices à tirer d'une relation de confiance avec les candidat.es. Cela passe par une transparence dès le début du processus de recrutement : les étapes, les modalités de sélection et les délais doivent être clairement communiqués. Présenter fidèlement l'entreprise et le poste à pourvoir réduit le risque de défection après embauche.

“ On s'est tellement retrouvés avec des collaborateurs qui avaient des paillettes dans les yeux, mais qui étaient déçus parce que dans notre métier les process sont longs. On a appris à être un peu plus modérés. [...] L'explication de ce qu'on fait prend la moitié du temps, c'est important. Et à la fin, on demande que le potentiel collaborateur prenne le temps de réfléchir et de nous faire un retour par mail pour nous dire s'il est toujours candidat, il peut y avoir des doutes.

DRH, numérique, moins de 50 salarié-es

“ En début d'entretien, je leur pose toujours la question : comment vous vous projetez plus tard ? Super technicien ou super manager ?

Directeur général, ingénierie, moins de 50 salarié-es

⁴⁰ Pour les cadres français, la fidélité dure moins de 10 ans !, 3^e édition, Groupe Randstad France, 2024. Cadromètre menée par Randstad Search et Ipsos auprès de 1 200 cadres.

L'entretien d'embauche fait aussi office de moment d'évaluation réciproque. Il permet à l'employeur et aux candidates de tester la compatibilité entre le poste proposé et les attentes exprimées. Loin de se limiter à une simple validation de compétences, ce temps d'échange permet de cerner au mieux les attentes : besoins en formation, souhaits d'évoluer vers des positions d'encadrement, et de connaître d'éventuelles préférences contractuelles, comme du temps partiel ou un CDD, afin de préserver l'équilibre souhaité entre vie professionnelle et vie personnelle. Pour garantir un engagement réciproque et réfléchi, davantage de temps de réflexion peut être laissé à la candidate ou au candidat avant la signature du contrat.

Accompagner vers un parcours avec des perspectives claires

L'accompagnement des parcours professionnels est un élément essentiel pour fidéliser les cadres. Dans des proportions similaires au reste des Français, 61 % des cadres bretons valorisent le fait de progresser et d'apprendre de nouvelles choses, et 60 % veulent un métier avec du sens⁴¹. Certaines entreprises développent une attention continue aux aspirations de leurs équipes, en mettant en place des dispositifs de formation tout au long de des parcours ou en s'appuyant sur des formes d'encadrement de proximité comme le tutorat.

“ *S'assurer que le collaborateur soit bien accompagné par son manager et par son équipe, c'est peut-être là où effectivement, il y aurait à faire.*

Responsable recrutement France, numérique, 50 à 249 salarié-es

“ *Le tuteur, ça permet d'être accompagné par quelqu'un de plus technique pour réussir à monter en compétence.*

Responsable recrutement, numérique, 50 à 249 salarié-es

Ces pratiques permettent de soutenir la montée en compétences, de faciliter les transitions internes et de sécuriser les évolutions de poste. Être à l'écoute des souhaits d'évolution exprimés, dans le cadre d'entretiens réguliers ou lors d'échanges informels, contribue à instaurer une relation de confiance et à maintenir l'engagement. Ce suivi individualisé favorise l'identification des opportunités de mobilité interne, le passage vers des fonctions managériales ou expertes, renforce le sentiment d'appartenance à un collectif soucieux des trajectoires de chacun.

“ *On a mis en place des entretiens individuels. [...] On essaie autant possible de prendre en compte les envies des personnes qui travaillent avec nous. La plupart sont là depuis 1 an. [...] D'autres ont peut-être des envies d'évolution. On essaie d'y répondre ; sinon, les 3 ans d'expérience*

seront valorisés à l'extérieur. [...] On leur accorde plus de responsabilités, et elles sont affichées en interne, c'est une forme de reconnaissance.

Directeur général, ingénierie, moins de 50 salarié-es

Construire une politique QVT à l'écoute des besoins et des attentes des cadres

Améliorer la qualité de vie au travail se construit avec les salarié.es, en réalisant des entretiens individuels réguliers, des baromètres sociaux ou des enquêtes d'engagement. Plus que de simples recueils de données, il s'agit d'être en mesure de réagir aux signaux faibles : risques psychosociaux, fatigue liée aux déplacements, difficultés d'organisation du travail ou besoins d'aménagements spécifiques (notamment lors d'une situation de handicap). Certaines entreprises mettent en place des boîtes à idées ou des groupes de travail pour encourager l'expression collective et coconstruire des réponses adaptées. Les démarches de labellisation comme « Great place to work » ou Ecovadis sont d'autres manières de formaliser et de valoriser ces efforts.

Conscientes que la qualité de vie ne se limite pas au cadre professionnel, des entreprises bretonnes mettent en place des mesures concrètes pour favoriser l'épanouissement global des équipes, en misant sur la flexibilité et la confiance.

Le télétravail, par exemple, est plébiscité par de nombreux salarié.es comme un facteur d'équilibre, de diminutions de la fatigue liée aux trajets, de meilleure gestion de la charge mentale ou encore de meilleure adaptation à des situations familiales particulières. S'il est progressivement mis en place dans certaines structures, le télétravail suscite encore des réticences chez de nombreuses TPE-PME rencontrées pour cette étude. Ces dernières craignent une perte de réactivité ou de productivité, une moindre cohésion d'équipe, ainsi qu'un frein à la transmission de compétences informelles, en particulier pour les jeunes recrues. Des inquiétudes persistent parfois aussi quant au coût d'équipement, à la sécurité numérique et à la capacité à encadrer à distance. La plupart des entreprises franchissant le pas observent des retombées positives, avec notamment un recrutement facilité ou une autonomisation plus rapide des salarié.es.

Des compléments et alternatives au télétravail existent. Comme proposer plus de souplesse sur les horaires en présentiel : horaires décalés, modulation du temps de travail, temps partiel choisi ou recours au compte épargne temps (CET). Les heures supplémentaires peuvent aussi être récupérées via des repos compensateurs de remplacement (RCR), offrant ainsi plus de latitude pour gérer les contraintes personnelles.

⁴¹ Opinion des cadres de Bretagne... , op. cit.

L'attention portée à la vie personnelle passe aussi par le soutien à la parentalité : mise en place de référent.es parentalité, partenariats avec des crèches, aménagement des horaires à la naissance d'un enfant, etc.

Certaines structures accordent également une attention particulière à la situation familiale lors de mobilités professionnelles, en intégrant les projets de conjoint.e ou les besoins de relocalisation dans leurs réflexions.

Enfin, d'autres initiatives traduisent une volonté d'ouverture aux engagements extra-professionnels, tels que le mécénat de compétences ou le soutien à

des causes citoyennes et associatives sur le temps de travail (collectes alimentaires, don du sang, par exemple). L'engagement environnemental peut également être intégré dans cette logique d'épanouissement et d'alignement des valeurs, à travers l'indemnisation des déplacements professionnels effectués à vélo ou trottinette, le forfait mobilité durable, l'encouragement au covoiturage.

Si elles restent encore inégalement développées, ces initiatives témoignent d'un changement de regard : la prise en compte des nouvelles aspirations des cadres est une réponse pour les attirer et les fidéliser, dans un contexte sectoriel et territorial marqué par de fortes tensions de recrutement.

Pour répondre à ces enjeux : quelques pistes pour aller plus loin

- **Renforcer les liens entre entreprises et acteurs locaux** (pôles de compétitivité, universités, Apec, collectivités, etc.), **en facilitant leur accès aux réseaux bretons existants** (Pooool, CJD, Medef, Bretagne ÉcoEntreprises, etc.) **et en soutenant leur participation active aux événements locaux** (forums, salons, hackathons, etc.).
- **Outils les entreprises dans leur réflexion d'implantation** : valoriser les spécificités régionales, diffuser des données territoriales utiles (tensions sur les métiers, viviers de compétences, coûts d'installation, qualité de vie, etc.).
- **Aider les entreprises à formaliser et affirmer leur projet d'entreprise** : proposer des ateliers de positionnement stratégique pour accompagner les entreprises dans la formalisation de leur récit d'entreprise (missions, valeurs, impacts, identité, etc.).
- **Soutenir les entreprises, en particulier les TPE-PME, dans l'identification et la mobilisation de dispositifs de formation** (POEI, Afest, etc.) **valorisant les parcours professionnels non linéaires comme des atouts**.
- **Structurer un réseau régional de facilitation de la mobilité, en lien avec les collectivités, Action Logement et les partenaires locaux**, pour mutualiser les ressources et fluidifier l'accueil des talents et de leurs familles.
- **Lancer une campagne régionale de sensibilisation et de formation à la diversité, accessible aux PME, incluant** :
 - **des modules sur le recrutement inclusif** ;
 - **des outils pratiques** (guides, checklists, autodiagnostic) ;
 - **une mise en relation avec des partenaires** (Cap Emploi, associations, prestataires spécialisés) ;
 - **la valorisation de pratiques exemplaires** (référénts handicap, Duo Days, communication inclusive, etc.).

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 »

- > Baromètre Apec des intentions de recrutement et de mobilité des cadres – 3^e trimestre 2025, août 2025
- > Baromètre des pratiques de recrutement, mai 2025
- > Prévisions Apec 2025 – Retournement de tendance pour les recrutements de cadres, avril 2025

ISSN 2681-2819 (COLLECTION RECRUTEMENT)

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

Directrice de la DDE : Hélène Garner.

Responsable du pôle valorisation des données :
Sébastien Thernisien.

Équipe projet : Kaoula Ben Messaoud, Florence Kremer-Eichacker, Geoffroy Garin, Christophe Thill.

Maquette : Caracater



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.corporate.apec.fr > Nos études

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212

Service gratuit
+ prix appel

du lundi au vendredi de 9h à 19h aux horaires France hexagonale

© 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 œuvre 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, CFE-CGC, FO, CFTC, 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).