



Attractivité des entreprises et emplois cadres à la Réunion

■ Si l'économie réunionnaise n'a pas été épargnée par la crise, le marché de l'emploi est dynamique depuis le 3^e trimestre 2020

Tournée vers les besoins de la population locale, l'économie réunionnaise est portée par les activités tertiaires non marchandes et les services marchands. Les spécificités sectorielles de la Réunion en font un territoire moins exposé que d'autres aux conséquences économiques de la crise sanitaire. Malgré une activité en retrait par rapport à 2019, les entreprises ont créé des emplois en 2020 et les embauches ont atteint des sommets historiques au 2nd semestre 2020 et au 1^{er} trimestre 2021, notamment dans les activités à forte valeur ajoutée qui comptent plus de cadres parmi les salarié-e-s que les autres secteurs.

■ Les entreprises de la région rencontrent des difficultés de recrutement de cadres, de différentes natures

Comme aux Antilles, les entreprises réunionnaises doivent composer avec les contraintes d'un territoire insulaire. Dans un contexte où l'offre de formation est moins large que dans l'Hexagone et où la taille du marché cadre est relativement restreinte (14 330 cadres en poste à la Réunion et 710 projets de recrutements pour 2021), les entreprises font état d'un manque, voire d'une absence de candidats idoines localement, notamment dans les secteurs peu représentés à la Réunion ou pour des métiers en tension. Elles attirent néanmoins beaucoup de candidatures de cadres de l'Hexagone. Recruter ces cadres représente toutefois un certain risque lorsqu'ils n'ont pas d'attaches à la Réunion et n'y ont jamais vécu.

■ Plusieurs pistes d'action émergent pour gagner encore en attractivité

Les entreprises réunionnaises ont des pratiques de recrutements « historiques » qui les différencient des entreprises hexagonales (cooptation, recours au réseau d'affaires, formation et mobilité interne). Pour fluidifier davantage les recrutements de cadres, elles sont de plus en plus nombreuses à vouloir élargir leurs pratiques de recrutement, notamment en diversifiant les canaux de *sourcing*, et les professionnaliser encore davantage. Les actions visant à rendre l'entreprise plus visible et à développer la marque employeur font également partie des actions clés à mettre en œuvre.

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 liées aux spécificités du marché de l'emploi réunionnais

14

Des complexités de recrutement liées aux flux de population avec l'Hexagone

16

Tensions sur certains métiers recherchés

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 se déclinant en deux volets qui ont été ajustés sur le plan méthodologique pour les territoires ultramarins étudiés (la Réunion, Martinique, Guadeloupe) :

Une approche quantitative reposant, pour les Drom, sur l'exploitation de données et d'analyses de l'Insee, de Pôle emploi, de l'ledom, de l'Acoss, de l'Urssaf et de la Dares.

Une phase qualitative lors de laquelle 160 personnes ont été interrogées dans toutes les régions françaises dont 6 à la Réunion. Ce sont des consultant·e·s relations entreprise de l'Apec et des responsables en charge du recrutement pour leur entreprise qui ont été consultés.



Le mot de l'Apec en région

Philippe Loiseau

Responsable opérationnel –
Territoires ultramarins



Le marché de l'emploi réunionnais a particulièrement bien résisté à la crise sanitaire et économique. Le volume des embauches en CDI, cadres et non-cadres confondus, a même atteint des niveaux records au 2nd semestre 2020 et au 1^{er} trimestre 2021.

Nos entreprises continuent toutefois d'exprimer des difficultés à recruter des cadres. Les compétences pour les métiers à forte expertise technique, que ce soit dans l'informatique, l'ingénierie R&D ou dans le bâtiment, restent difficiles à trouver.

L'équipe Apec de la Réunion est mobilisée auprès des entreprises pour les aider à faire face à ces difficultés. L'enjeu est de leur apporter appuis et conseils pour optimiser la visibilité et la diffusion des postes à pourvoir pour in fine développer leur attractivité et celle de leur territoire. Nous les soutenons également dans la mise en place de bonnes pratiques de recrutement. Enfin, nous complétons notre dispositif en développant des services d'appui au sourcing de candidats et d'actions de mise en relation.

Nous accompagnons également les cadres et les jeunes diplômés de la Réunion et ceux envisageant un retour sur l'île, dans recherche d'emploi, afin qu'ils soient en capacité de répondre aux enjeux des entreprises.

Mais le diagnostic posé par notre Observatoire de l'emploi cadre doit nous amener à aller plus loin, en soutenant l'attractivité de nos entreprises. Ce soutien peut se formaliser par le développement de la marque employeur, de stratégies de sourcing ou encore par la professionnalisation des recrutements. 👍

LA RÉUNION



01

Spécificités économiques
et emplois cadres

Structure de l'emploi cadre

Une économie tertiaire tournée vers la demande locale

Située dans l'océan Indien, l'île de la Réunion est le département d'outre-mer le plus peuplé (856 000 habitants). Rapporté à la population réunionnaise en âge de travailler, les emplois sont peu nombreux (taux d'emploi de 48 % contre 66 % à l'échelle nationale¹). Le chômage est structurellement élevé et concernait 17 % de la population active au 2^e trimestre 2021 (8 % à l'échelle nationale²). Depuis quelques années, la population active réunionnaise, regroupant les personnes en emploi de même que les personnes en recherche active d'emploi, tend par ailleurs à diminuer. Cette érosion reflète le découragement d'une partie des chômeurs qui abandonnent la recherche d'un emploi et sortent du marché de l'emploi.

La faiblesse du taux d'emploi, avec notamment un déficit d'emplois à forte valeur ajoutée, classe la Réunion au dernier rang des régions concernant le PIB par habitant.

Les emplois sont notamment rares dans les secteurs industriels hors agroalimentaire, le conseil aux entreprises, les finances et assurances, l'information et la communication, qui sont des secteurs à forte productivité et où par conséquent les niveaux de rémunération sont plus élevés.

Tournée vers les besoins de la population locale, l'économie réunionnaise est davantage portée par les activités tertiaires. Les services non marchands (administration publique, santé, éducation, action sociale) créent 36 % de la richesse de l'île, un poids supérieur à la moyenne nationale (23 %). Les services marchands, qui comprennent notamment l'économie numérique, les transports, le tourisme, les services à la personne et aux entreprises, représentent 39 % de la valeur ajoutée. Cet ensemble constitue ainsi le premier secteur économique du territoire³.

Des cadres travaillant surtout dans des PME et dans des fonctions support

Un tiers des cadres sont en poste dans les services à forte valeur ajoutée⁴ (33 %), soit une proportion bien en deçà de celle observée pour l'ensemble de la France (44 %). La sous-représentation des cadres réunionnais dans les activités industrielles (9 % contre 17 %) souligne en creux les spécificités sectorielles régionales.

Les entreprises locales emploient 14 330 cadres qui se différencient de l'ensemble des cadres français sur différents critères. Le tissu économique de la Réunion reposant sur de petites, voire de très petites entreprises, les cadres de la région sont souvent en poste dans des structures de moins de 250 salariés (70 % contre 49 % à l'échelle

nationale). Ils occupent plus souvent des postes dans des fonctions administratives, de la comptabilité et de la finance (25 % contre 20 % en moyenne nationale). Les métiers de l'ingénierie sont *a contrario* relativement peu présents à la Réunion. Ainsi, les ingénieurs et cadres d'étude-R&D en informatique – chefs de projets informatiques, sont 3 fois moins nombreux qu'en France entière (4 % des cadres contre 13 % en moyenne). En constante augmentation, le niveau de formation des cadres réunionnais reste toutefois en deçà de la moyenne française : 39 % sont titulaires d'un diplôme de niveau Bac +5 ou plus contre 54 % à l'échelle nationale.

¹ Insee, enquête emploi 2020.

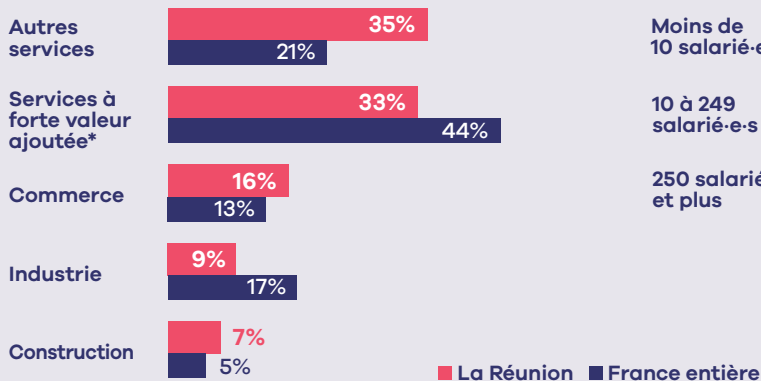
² Insee, taux de chômage localisés, données CVS provisoires.

³ Rapport annuel économique 2020, la Réunion, ledom.

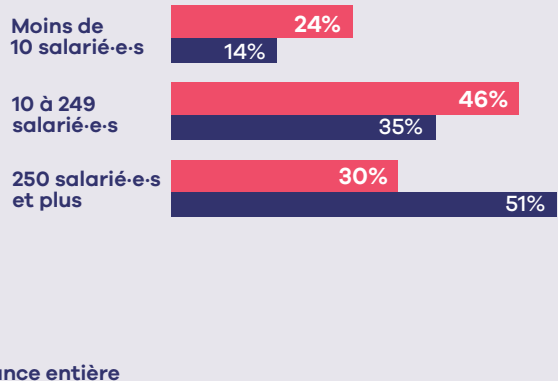
⁴ Activités juridiques et comptables, banque et assurances, conseil en gestion des entreprises, activités informatiques, communication et médias, ingénierie R&D.

À la Réunion, 7 cadres sur 10 travaillent au sein d'une TPE ou une PME

Répartition des emplois cadres par secteur d'activité



Répartition des emplois cadres par taille d'entreprise

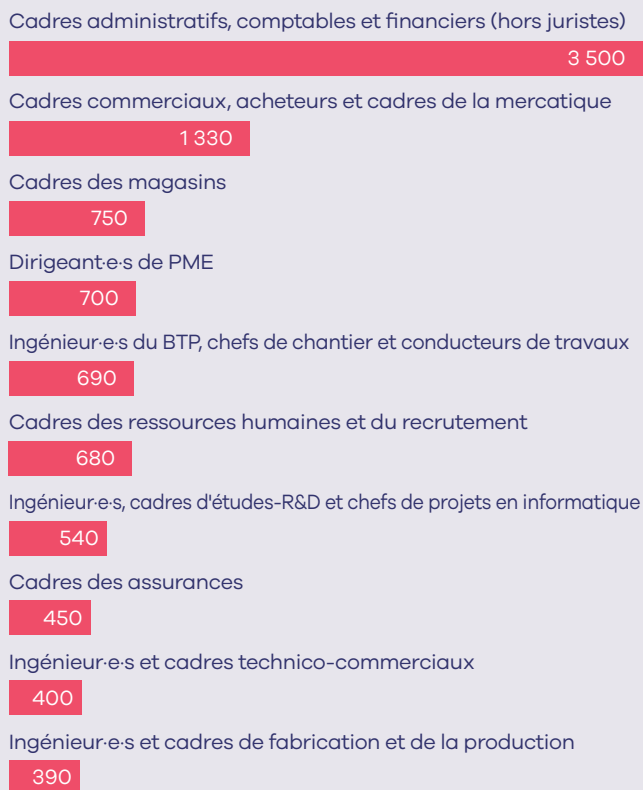


Base : Cadres en emploi
Source : Insee, DSN 2018

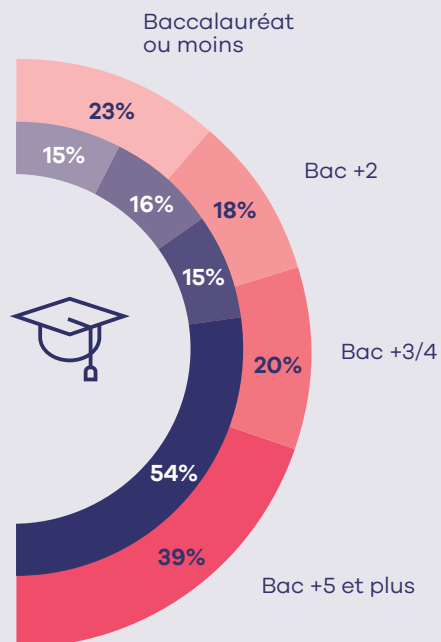
*Activités juridiques et comptables, banque et assurances, conseil en gestion des entreprises, activités informatiques, communication et médias, ingénierie R&D

Les cadres sont moins diplômés à la Réunion que dans l'Hexagone

Nombre de cadres pour les 10 familles de métiers les plus représentées à la Réunion



Répartition par niveau de diplôme



■ La Réunion ■ France entière

Base : Cadres en emploi
Source : Insee, DSN 2018

Base : Cadres d'entreprise en emploi
Source : Insee, Rp 2018

Effets de la crise sur l'économie

Une économie qui a fait preuve de résilience en 2020

Les mesures de restriction mises en œuvre en mars 2020 pour faire face à l'épidémie de Covid-19 ont entraîné une baisse d'activité brutale sans précédent en France qui n'a pas épargné la Réunion. Passé ce choc, le climat des affaires sur l'île a rapidement regagné des couleurs, en lien avec une maîtrise de la situation sanitaire qui a permis à la région d'échapper à un 2^e confinement.

Sur l'ensemble de l'année, l'activité s'avère néanmoins en retrait par rapport à 2019. Le PIB en volume a baissé de 4,2 % en 2020, soit une chute équivalente à celle observée lors de la crise économique et financière de 2008. Bien que sévère, cette baisse du PIB est 2 fois moins forte qu'au niveau national (-7,9 %). Si l'activité a reculé dans tous les secteurs

de l'économie réunionnaise, la contraction a été particulièrement importante dans la construction et les secteurs liés au tourisme (hébergement, restauration, transports)⁵.

Le recours massif à l'activité partielle a permis de préserver la plupart des emplois à la Réunion. Le marché de l'emploi a même montré des signes d'embellie en 2020, grâce au dynamisme du secteur privé. La Réunion est la seule région française à avoir créé des emplois privés en 2020 (+2,6 % d'emplois privés contre -1,7 % en France entière⁶), même si les secteurs les plus touchés par la crise sanitaire (transports et hébergement-restauration) ont perdu des emplois. Dans ce contexte, le nombre de demandeurs d'emploi de catégorie A a reculé de 1,4 % sur un an⁷.

Une reprise accompagnée d'un rebond massif des embauches

Pendant le 1^{er} confinement, les entreprises ont drastiquement réduit la voilure des embauches⁸ en CDI (cadres et non-cadres confondus). Les recrutements ont toutefois repris dès le 3^e trimestre 2020 et ont atteint des sommets historiques jusqu'à la fin du 1^{er} trimestre 2021. Après ce rebond massif, les embauches ont reculé au 2^e trimestre 2021, mais elles sont restées au dessus de leur niveau d'avant la crise sanitaire.

La bonne dynamique des embauches sur deux ans est liée aux activités commerciales, qui ont créé des emplois. Les recrutements ont également été plus dynamiques qu'en moyenne régionale dans les services à forte valeur ajoutée, secteur où la part des cadres parmi les salariés est la plus importante (25 % de cadres contre 8 % tous secteurs confondus à la Réunion⁹). Les déclarations préalables à l'embauche ont particulièrement progressé dans les activités financières

et d'assurance (+33 % entre le 1^{er} semestre 2019 et le 1^{er} semestre 2021 contre +26 % en moyenne pour les activités à forte valeur ajoutée). À l'inverse, elles ont fléchi dans la construction (-7 %), et dans une moindre mesure dans les autres activités de services (-3 %) qui emploient plus d'un tiers des cadres de la région.

Au 1^{er} semestre 2021, les prévisions d'investissement des chefs d'entreprise pour les douze prochains mois étaient bien orientées, après une année 2020 dégradée¹⁰. Cette reprise des intentions d'investissement est de bon augure pour les recrutements de cadres. Pour autant, le marché de l'emploi reste toujours tributaire de la situation sanitaire et des incertitudes demeurent quant aux conséquences des nouvelles mesures de restriction mises en place pendant l'été 2021 sous l'effet de la propagation du Covid-19 et du variant Delta.

⁵ Bilan économique 2020, Insee Conjoncture Réunion n° 17, juillet 2021.

⁶ Insee, estimations d'emploi ; estimations trimestrielles Acoos-Urssaf, Dares, Insee.

⁷ Pôle emploi et Dares – Données CVS-CJO.

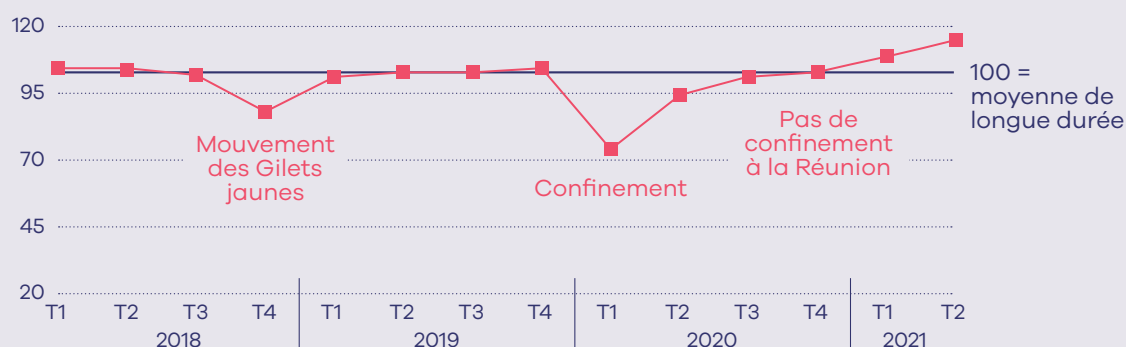
⁸ Déclarations préalables à l'embauche (DPAE) en CDI dans le secteur concurrentiel hors agriculture.

⁹ Insee, DSN 2018.

¹⁰ Tendances conjoncturelles du 2^e trimestre 2021, ledom, Conjoncture économique la Réunion n° 672, septembre 2021.

Au dernier trimestre 2020, le climat des affaires de l'Île de la Réunion a retrouvé son niveau d'avant la crise sanitaire

Indicateur du climat des affaires

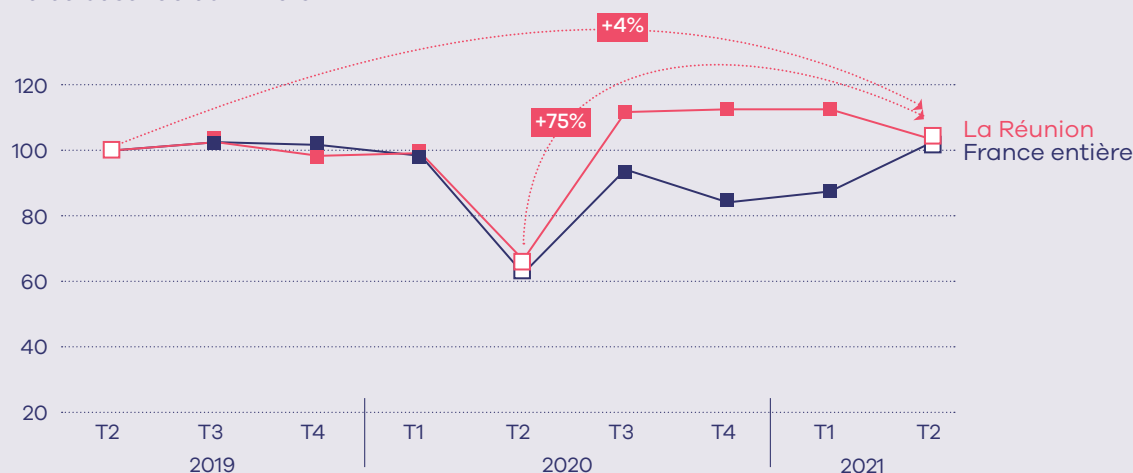


L'indicateur du climat des affaires synthétise les résultats des différentes questions de l'enquête de conjoncture trimestrielle de l'ledom
Source : ledom, enquête de conjoncture

À la Réunion, le niveau des embauches a atteint des sommets historiques au 2^e semestre 2020 et au 1^{er} trimestre 2021

Nombre de déclarations préalables à l'embauche, par trimestre

Indice base 100 au T2 2019



Note de lecture : À la Réunion, les embauches ont augmenté de 75 % entre le T2 2020 et le T2 2021, et de 4 % entre le T2 2019 et le T2 2021

Nombre de déclarations préalables à l'embauche, par secteur

Secteur	Évolution 2020-2021 (S1)	Évolution 2019-2021 (S1)
Industrie	+ 15%	+ 4%
Commerce	+ 68%	+ 19%
Construction	+ 17%	- 7%
Services à forte valeur ajoutée*	+ 42%	+ 26%
Autres services	+ 47%	- 3%
Ensemble	+ 38%	+ 2%

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

Base : Embauches en CDI dans le secteur concurrentiel hors agriculture (cadres et non-cadres)
Source : Urssaf

LA RÉUNION



02

Attractivité des entreprises :
difficultés et enjeux du
recrutement de cadres

Difficultés de recrutement liées aux spécificités du marché de l'emploi réunionnais

La crise économique a entamé la fluidité du marché de l'emploi cadre comme en témoigne la contraction des recrutements de cadres. Cette baisse s'est accompagnée « mécaniquement » d'une réduction des difficultés de recrutement. Pour autant, la proportion des entreprises connaissant des difficultés reste élevée (37 % des entreprises ayant recruté un cadre au plan national) avec des acteurs économiques confrontés à des difficultés structurelles d'origines diverses. À la Réunion, les entreprises doivent, par ailleurs, composer avec des contraintes spécifiques liées à l'insularité du territoire.

Un manque de compétences disponibles au niveau local

Bien qu'elle soit plus développée que dans les autres territoires ultramarins, l'offre de formation initiale de la Réunion est moins diversifiée que dans l'Hexagone. Centrée sur les formations universitaires et les cursus licence, elle offre relativement peu d'opportunités d'accès à des diplômes d'ingénieurs ou encore à des doctorats. Certaines entreprises font état d'un déficit, voire d'une absence de profils formés sur le territoire dans leur domaine d'activité, ce qui accentue les difficultés à recruter des cadres, notamment lorsque les profils de jeunes diplômé-e-s sont visés. Il s'agit principalement d'entreprises ayant des besoins en compétences commerciales, en ingénierie ou dans le domaine de la santé. Pour y remédier, des formations commerciales et d'ingénieurs se développent.

Plus largement, les entreprises relèvent une inadéquation structurelle entre leurs besoins en compétences cadres et celles disponibles localement. Cela se traduit concrètement par un manque de candidatures adaptées. Le chômage, très élevé dans la région, leur semble paradoxal au regard des difficultés qu'ils rencontrent pour recruter. En outre, compte tenu de la taille du marché (14 330 cadres en emploi à la Réunion), les candidatures de cadres en poste peuvent être limitées, particulièrement dans les secteurs d'activité et les métiers peu représentés à la Réunion. En réponse à ces difficultés, certaines entreprises tentent de miser sur des stratégies de formation et de mobilité interne.

Un marché de l'emploi cadre peu fluide

À l'instar des autres territoires ultramarins, le statut de cadre est assez peu répandu à la Réunion : 8 % des salariés sont cadres contre 17 % en moyenne nationale¹¹. Les opportunités d'emplois cadres sont de fait limitées : en 2021, 710 recrutements sont ainsi prévus sur l'île¹². La faible mobilité géographique des cadres réunionnais rend la problématique complexe en lien avec des déplacements routiers difficiles au sein du territoire. Cela crée, d'une certaine manière, des marchés de l'emploi locaux encore plus étroits. Les cadres peuvent être réticents à postuler

pour un emploi en dehors de leur bassin de vie et les recruteurs peuvent avoir des réserves à embaucher des cadres habitant loin de leur lieu de travail.

Dans un contexte où « tout le monde se connaît », il est également difficile pour les entreprises de débaucher des candidats en poste et pour les cadres en activité de candidater dans une autre entreprise. Les recrutements confidentiels sont fréquents à la Réunion.

¹¹ Insee, DSN 2018.

¹² Pôle emploi, enquête BMO, 2021.

L'offre de formation est centrée sur les diplômes universitaires et les cursus courts

25 000

étudiants

inscrits dans les établissements d'enseignement supérieur réunionnais en 2020-2021

70 %

dans des formations universitaires (59% en France hexagonale)

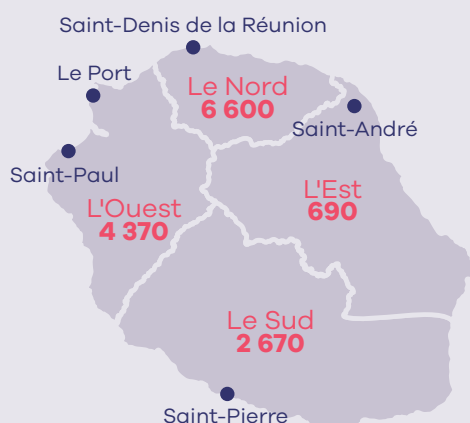
83 %

dans des cursus licence (61 % en France entière)

Source : Repères et références statistiques, édition 2021, ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports et ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation

14 330 cadres à la Réunion et 710 projets de recrutements pour 2021

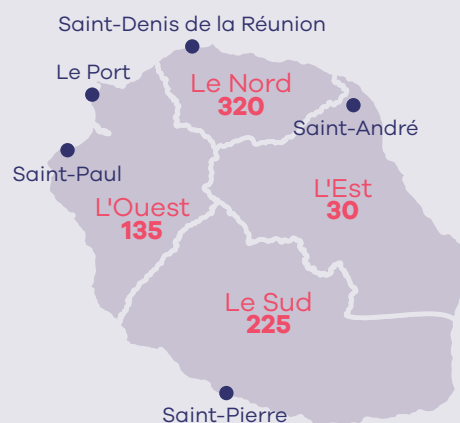
Volume de cadres, par zone d'emploi de travail



Le marché est étroit en termes de talents disponibles et de postes ouverts. Par exemple, on a ouvert un poste sur lequel on a eu trois candidats finalistes. On en a choisi un dont le CV et l'oral étaient séduisants. Mais je pense qu'il a candidaté chez nous parce qu'il y avait pénurie d'offres pour lui. Dès les premiers jours, l'adéquation entre ses attentes et le descriptif détaillé du poste n'était pas au niveau donc on va être obligé de mettre un terme à la période d'essai. S'il y avait eu un marché de l'emploi plus fluide, avec plus d'offres et de talents, ce problème de mismatch n'arriverait pas. 🗨️

Entreprise des services à forte valeur ajoutée

Nombre de recrutements de cadres prévus en 2021, par zone d'emploi



J'ai actualisé mon profil LinkedIn pour pouvoir faire une chasse de mon côté, à partir de mots-clés pour trouver des profils. Quand on a trouvé les profils qui correspondent aux mots-clés, ils disent que l'offre est très claire et super séduisante, donc notre offre est claire et séduisante pour notre cible, mais notre cible doit être limitée ou n'est pas en recherche active. 🗨️

Entreprise des services à forte valeur ajoutée



On est un peu à part dans l'écosystème, on n'a pas les mêmes attentes que les autres entreprises, il ne peut pas y avoir de continuum pour les cadres entre les différentes entreprises. 🗨️

Entreprise des services à forte valeur ajoutée

Base : Cadres en emploi
Source : Insee, DSN 2018

Base : Hors métiers de la santé et de l'enseignement
Source : Pôle emploi, enquête BMO, 2021

Des complexités de recrutement liées aux flux de population avec l'Hexagone

Des entreprises réunionnaises attirant des cadres expérimentés des régions hexagonales

Les flux de population entre la Réunion et l'Hexagone sont importants dans les deux sens avec certains déséquilibres. En effet, le solde migratoire des étudiants est largement déficitaire car nombre de jeunes Réunionnais quittent l'île pour accéder à des formations supérieures non disponibles sur le territoire. Selon les entreprises, les jeunes resteraient dans l'Hexagone *a minima* pour leur début de carrière professionnelle, ce qui occasionnerait un manque de profils de jeunes diplômé-e-s sur le marché de l'emploi local.

S'agissant des cadres en poste, les départs de Réunionnais à destination de l'Hexagone sont compensés par les cadres faisant le chemin inverse. Ainsi, la région attire des cadres ayant ou non des attaches à la Réunion, comme en témoignent les nombreuses candidatures de cadres en provenance de

l'Hexagone. Le cadre de vie réunionnais, très attractif, peut ainsi faciliter certains recrutements. En effet, les candidatures extrarégionales constituent un vivier supplémentaire de candidats pour pallier les difficultés de recrutement locales. Par ailleurs, plusieurs entreprises signalent une recrudescence de candidatures extrarégionales depuis le début de la crise sanitaire du Covid-19.

Pour autant, plusieurs facteurs dissuadent des cadres de l'Hexagone à candidater ou à accepter un poste à la Réunion. Les niveaux de rémunération peuvent être moins élevés et les possibilités d'évolution professionnelle plus restreintes tant en interne qu'en externe. Enfin, la période d'essai constitue une contrainte forte et un risque d'une tout autre ampleur que pour une candidature entre régions métropolitaines.

Des points de vigilance à avoir dans les recrutements de « primo-arrivants »

Plusieurs entreprises jugent les profils des candidats de l'Hexagone intéressants de par leur « *expérience consistante qui amène une autre dynamique* ». Pour autant, recruter ces cadres représente pour elles un risque réel de voir le salarié repartir pour des raisons familiales. En effet, les familles des cadres peuvent connaître des difficultés d'intégration à l'écosystème réunionnais et la problématique de l'accès du conjoint à l'emploi est récurrente.

« Le conjoint peut avoir de grosses difficultés à trouver un emploi alors que l'emploi c'est le pied à l'étrier pour s'intégrer. »

Entreprise multi-activités

Les risques d'échecs liés à « l'expatriation » sont exacerbés pour les cadres non natifs de la Réunion ou n'y ayant pas d'attaches. Il peut y avoir un décalage significatif entre

ce que les cadres avaient imaginé de la vie personnelle et professionnelle sur l'île et la réalité.

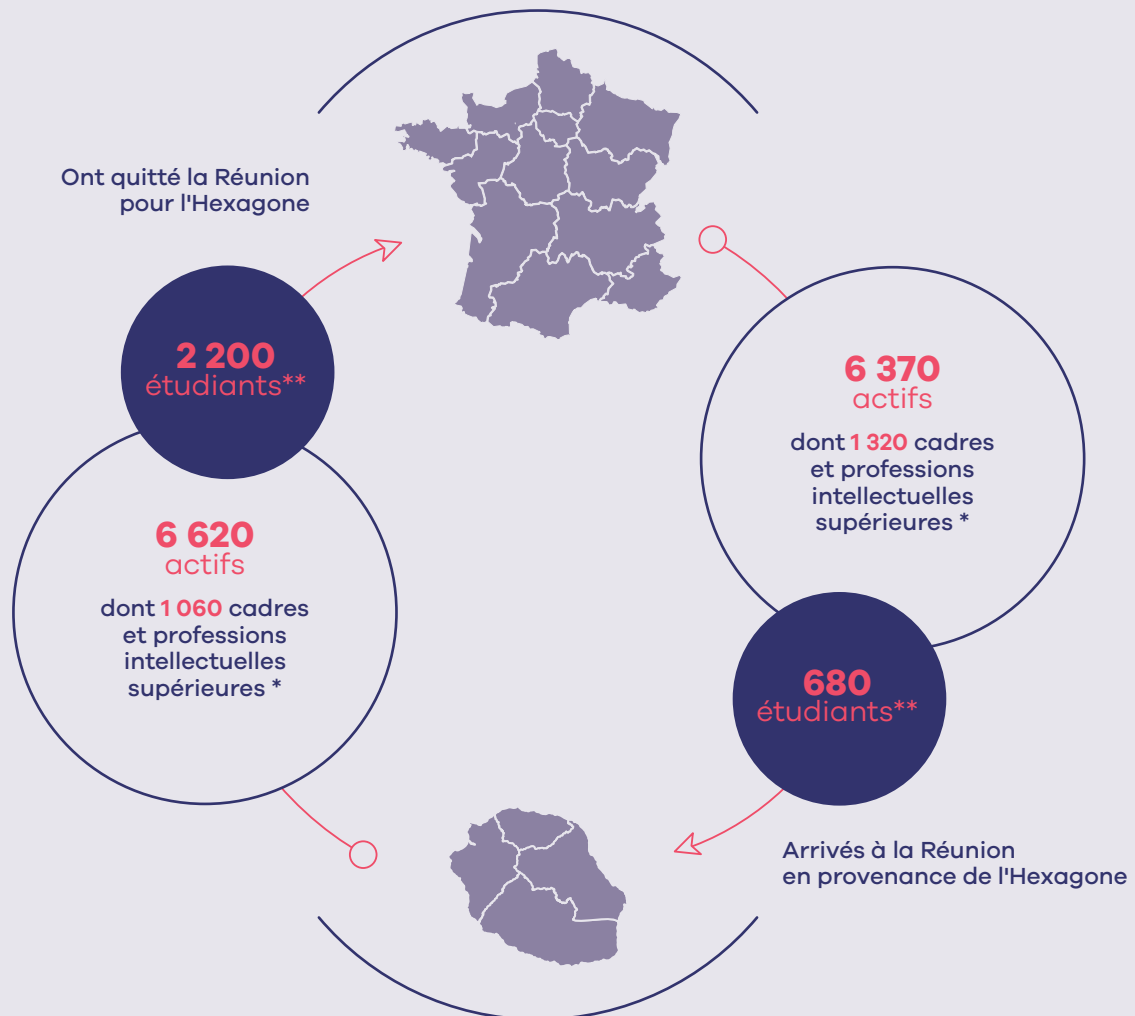
« La période d'essai permet de lever des doutes lors d'un recrutement. Or c'est délicat de la rompre pour un métropolitain qui a fait l'effort de venir. Je ne suis pas à l'aise avec ça. »

Entreprise des services à forte valeur ajoutée

Pour maîtriser ces risques, les recruteurs sont dans l'échange avec les candidats. Selon eux, le succès d'un recrutement de cadre extrarégional repose dans la solidité du projet du candidat. Aussi, la plupart des entreprises évitent les approches directes de cadres de l'Hexagone et préfèrent laisser venir à elles ceux qui sont déjà dans une démarche concrète et réfléchie d'installation à la Réunion.

Les flux d'étudiants et d'actifs avec l'Hexagone sont importants dans les deux sens

Flux migratoires sur un an



* Secteurs privé et public confondus

** Étudiants et élèves âgés de 15 ans et plus

Source : Insee, Rp 2018, traitements Apec



L'attractivité pour montrer que la Réunion a de belles infrastructures, de belles entreprises, et donner envie de venir rejoindre la marque Réunion en termes d'employeur n'est pas suffisamment faite. On a un déficit d'image. On pense aux cocotiers. Ou aux requins. Donc un salarié qui penserait à venir va se dire non, les cocotiers, ça va me plomber mon CV toute ma vie. C'est dommage car on peut faire une belle carrière ou un bon bout de carrière ici. 🙌

Entreprise des services à forte valeur ajoutée



On a toujours le doute que les candidats sous-estiment le niveau d'exigence professionnel, qui est le même qu'en métropole. Et on est confronté à l'insularité, donc on a des difficultés supplémentaires, souvent en logistique. Ou en main-d'œuvre, c'est-à-dire que dans leurs équipes, les cadres n'ont pas des personnes formées en quantité et en qualité équivalentes à ce qu'ils peuvent avoir en métropole. Il peut donc y avoir un poids dans la gestion et des difficultés supplémentaires. C'est vraiment très formateur de travailler dans un Dom. Parfois on a l'impression qu'ils viennent ici, pensant avoir moins de pression, être plus tranquilles. 🙌

Entreprise multi-activités

Tensions sur certains métiers recherchés

Des difficultés à recruter des ingénieurs dans l'informatique et dans le bâtiment

À côté des difficultés liées aux spécificités territoriales, les entreprises réunionnaises mettent en exergue des tensions importantes et récurrentes sur les métiers à forte expertise technique dans l'informatique (ingénieurs DevOps par exemple) et le bâtiment (ingénieurs d'étude...). Le secteur du bâtiment souffre par ailleurs d'un déficit d'image, suscitant des difficultés pour tous les métiers cadres (directeurs de travaux, managers...). Le secteur des assurances est également confronté à des difficultés de recrutement persistantes. Les entreprises régionales peinent par ailleurs à recruter des cadres commerciaux ainsi que des cadres administratifs et financiers. Dans les domaines du contrôle interne, de l'audit et de la gestion des risques, les compétences ne sont pratiquement pas disponibles localement et les entreprises doivent attirer des cadres en provenance des régions hexagonales. Par ailleurs, certains recruteurs évoquent des difficultés à attirer des cadres, l'activité de leur entreprise et les métiers qui s'y rattachent étant mal identifiées par les candidats.

« Dans le milieu des assurances, pour les métiers spécifiques comme les cotisations, le recouvrement ou les prestations, on a des difficultés car ce ne sont pas des métiers qui parlent à tout le monde. On va plus chercher des profils managers et derrière on va former pour la partie technique. Mais ça ne marche pas toujours. Dernièrement on a recruté un profil qui avait des compétences managériales et on l'a formé sur la partie technique, mais la personne a rompu sa période d'essai car au final ça ne lui plaisait pas. »

Entreprise des assurances

« Pour certains métiers en compétences digitales, numériques, dont les besoins devraient augmenter à l'avenir, les cadres n'imaginent pas que notre domaine d'activité puisse être un terrain de jeu pour eux. »

Entreprise de l'immobilier

Des entreprises exigeantes par rapport aux compétences managériales et aux soft skills

Embaucher des cadres ayant l'expérience managériale requise s'avère délicat pour bon nombre de recruteurs. Les candidats ayant encadré de grandes équipes ne sont pas légion. Cela amène les entreprises réunionnaises à faire des concessions par rapport au profil souhaité. Les difficultés sont particulièrement prégnantes lorsqu'une double compétence technique et managériale est attendue (postes de directeurs administratif et financier, de directeurs de travaux dans le bâtiment ou le génie civil...). Des formations peuvent alors parfaire les compétences techniques. Enfin, les *soft skills* ont leur importance aux yeux des recruteurs pour les postes très spécialisés et difficiles à

pourvoir et/ou lorsque la direction est localisée sur le continent.

« À la Réunion, on cherche un peu le mouton à 5 pattes. Quelqu'un d'autonome, d'honnête qui va faire du reporting de façon transparente, et qui va pouvoir travailler avec une hiérarchie éloignée. »

Consultant Apec

D'une manière générale, le niveau d'exigence des entreprises en matière d'expérience et de compétences des candidats est le même qu'en France hexagonale.

Les métiers de l'administration, de la comptabilité et de la finance sont les plus recherchés en 2021 à la Réunion

Top 3 des métiers cadres les plus recherchés

1 Cadres administratifs, comptables et financiers (hors juristes)

2 Cadres commerciaux, acheteurs et cadres de la mercatique

3 Ingénieurs et cadres d'étude-RD en informatique, chefs de projets informatiques

Base : Hors métiers de la santé et de l'enseignement
Source : Pôle emploi, enquête BMO, 2021

Beaucoup de cadres réunionnais sont en poste dans le secteur communication, médias, conseil aux entreprises, activités juridiques et comptables

Nombre de cadres en emploi et part parmi les salariés, par secteur

	Nombre de cadres	Part des cadres parmi les salariés
Communication, médias, conseil aux entreprises, activités juridiques et comptables	2 770	25%
Autres services*	2 660	4%
Commerce, distribution	2 380	7%
Banque, assurance, immobilier	2 040	22%
Activités informatiques, télécommunications, ingénierie, R&D	1 520	36%
Transport, logistique, tourisme	910	4%
Construction, BTP	900	4%
Autres industries	500	7%
Agroalimentaire	340	5%
Industrie mécanique, métallurgie, automobile	160	6%
Industries chimiques	110	5%
Équipements électriques et électroniques	40	13%

*Activités associatives, formation, santé-action sociale, services divers aux entreprises
Source : Insee, DSN 2018

Extraits d'offres d'emploi pour des métiers en tension à la Réunion

> Ingénieur d'études et travaux CVC/Électricité H/F BTP – salaire à négocier

Descriptif du poste : En tant que chef de projet d'étude de coordination des lots techniques, vous traitez des projets de rénovation et de bâtiment pour le compte de clients privés et publics. En phase chantier vous assurez les visas techniques et participez à la réception des ouvrages **Profil recherché :** Vous êtes idéalement issu d'une formation d'ingénieur dans le domaine du génie électrique et/ou du génie climatique • Expérience de 5 ans minimum • Maîtrise de l'outil DAO (Autocad, Revit).

> Responsable administratif et financier H/F Activités comptables – 60 à 65 k€ brut annuel

Descriptif du poste : Vos missions seront les suivantes : encadrement de collaborateurs • reporting des activités et tableaux de bord de pilotage avec suivi des KPI financiers/opérationnels • pilotage et suivi des budgets, des plans d'investissement en lien avec la stratégie de groupe • contrôle de gestion • établissement des états financiers **Profil recherché :** De formation supérieure Bac +5 en gestion, économie, finance-comptabilité ou école de commerce et de gestion (option comptabilité-finance) • Expérience de 5 ans minimum sur une fonction similaire.

> Chef des ventes H/F Industrie agroalimentaire – salaire à négocier

Descriptif du poste : Rattaché au directeur commercial, vous mettez en œuvre la stratégie commerciale de l'entreprise en manquant une équipe force de vente (5/6 vendeurs) • Vos missions : Vous pilotez la performance commerciale en lien avec le directeur commercial, vous accompagnez et formez les commerciaux, vous êtes force de proposition sur la stratégie commerciale et vous assurez une présence sur le terrain. **Profil recherché :** Diplômé d'une école de commerce ou IAE (Bac +5), vous avez une première expérience en tant que responsable de secteur GMS.

LA RÉUNION



03

Enjeux pour l'attractivité
des entreprises

Pistes d'action pour les entreprises

Les entreprises réunionnaises ont des pratiques de recrutement qui se différencient de celles des régions hexagonales. La cooptation, le réseau d'affaires, l'exploitation des candidatures spontanées et, dans certains secteurs, les partenariats avec les écoles sont les canaux de *sourcing* privilégiés. Pour fluidifier les recrutements de cadres, elles misent également sur la promotion interne (s'accompagnant parfois d'une réorganisation interne) et allouent des moyens à la formation des salarié-e-s, des stagiaires ou des jeunes en contrat d'apprentissage. Pour les embauches de cadres à des postes stratégiques ou requérant des compétences rares sur le marché local, elles s'appuient souvent sur des cabinets de recrutement implantés sur l'île ou dans l'Hexagone. Les entreprises doivent toutefois élargir leurs pratiques de recrutements et les professionnaliser davantage.

Capitaliser sur le réseau tout en diversifiant les canaux de *sourcing*

Dans le contexte insulaire où « *tout le monde connaît tout le monde* », le réseau est le premier canal de *sourcing* mobilisé y compris dans le cas où il y a publication d'offre. C'est parfois même un canal exclusif pour les entreprises. S'appuyer sur son réseau ou celui de ses collaborateurs est aussi un réflexe pour avoir un avis sur des candidats. Des entreprises doivent toutefois diversifier davantage leurs canaux de *sourcing* afin de s'ouvrir à d'autres profils.

« Les managers et les responsables sont proactifs. Ils ont bien compris que s'ils voulaient avoir des chargés d'opérations, il fallait qu'ils tendent l'oreille à l'externe. »

Entreprise de l'immobilier

« Avec la cooptation, on appauvrit le champ de recherche. On a toujours

des personnes du même milieu, avec le même mode de pensée. Faire autrement va nous amener à réfléchir davantage sur le poste et sur les compétences nécessaires. »

Entreprise multi-activités

La première piste évoquée par les recruteurs est de systématiser la publication d'offres et de choisir un *jobboard* de référence pour l'entreprise. L'approche directe gagnerait aussi à être développée, notamment pour aller chercher des candidats qui ne sont pas au stade d'une veille ou d'une recherche active d'emploi. Participer à des salons ou à des *jobdating* pourrait constituer également une piste de diversification. Même si cela est envisagé comme un levier potentiel à long terme pour fluidifier les recrutements, les entreprises s'interrogent toutefois sur l'efficacité réelle de ces événements.

Consolider les processus de recrutement

Les entreprises veulent également mieux définir et structurer les processus de recrutement. Les actions concrètes s'articulent autour de trois grands axes :

► Anticiper les recrutements

Cet enjeu est évoqué de manière récurrente. Il s'agit de mieux prévoir les besoins de recrutements en lien avec les départs à

la retraite et d'engager les processus d'embauche suffisamment en amont.

Pour les entreprises, cela leur permettrait de se donner le temps nécessaire pour les recrutements de cadres très spécialisés, où les talents sont rares sur le marché local comme sur le marché hexagonal. Et, pour les cadres en provenance de l'Hexagone, cela leur laisserait aussi davantage de temps

pour s'installer dans l'île et mieux gérer les délais qu'impliquent leur déménagement et ceux liés au préavis de départ.

> Réfléchir davantage au contenu des postes

Il s'agit d'identifier avec précision les compétences nécessaires et de proposer des missions et des conditions de travail favorisant l'attractivité des postes et la fidélisation des cadres. Certains recruteurs souhaitent engager des réflexions sur ce qu'ils peuvent faire pour proposer des postes épanouissants et ayant du sens aux yeux des cadres. Offrir directement un CDI peut, par ailleurs, constituer un levier d'attractivité efficace, les processus de recrutement prévoyant souvent d'abord un CDD.

> Améliorer la rédaction des offres d'emploi cadre

L'enjeu est double. Il s'agit d'être le plus précis et le plus transparent possible dans la présentation du poste (y compris du salaire), de l'entreprise et de ses besoins afin « *d'attirer de bonnes candidatures* ». Cela inclut également une information complète et détaillée sur le processus de recrutement (nombre d'entretiens, interlocuteurs à rencontrer, durée du processus, date de prise de poste...).

« Il ne faut pas hésiter à mettre en lumière les critères indispensables pour réussir dans le poste et faire de l'offre un vrai filtre. »

Consultant Apec

Rendre l'entreprise plus visible et développer la marque employeur

Les pratiques de communication sur l'entreprise et de développement de la marque employeur sont parfois moins développées à la Réunion que dans les régions hexagonales. Parmi les entreprises interrogées dans le cadre de l'étude, plusieurs disent vouloir y remédier. Elles prennent conscience qu'elles doivent se démarquer en valorisant ce qui fonde leur ADN et leurs valeurs pour accroître leur visibilité et leur attractivité.

« À la Réunion, tout le monde connaît notre entreprise sans la connaître. On n'a pas de page internet, pas de profil LinkedIn, Facebook, pas de jobboard sur lequel on a nos habitudes. On est très en retard mais on commence à faire autrement. »

Entreprise multi-activités

Concrètement, certaines entreprises envisagent par exemple de :

- renforcer leur présence sur les réseaux sociaux ;
- réaliser et mettre en ligne des vidéos de présentation des métiers ;

- mettre en avant les avantages internes (conditions de travail, de rémunération, équilibre vie professionnelle, vie privée, égalité hommes-femmes...);
- mobiliser les responsables et directeurs pour aller sur des salons ;
- avoir un *jobboard* de référence ;
- mettre en avant la politique d'innovation de l'entreprise.

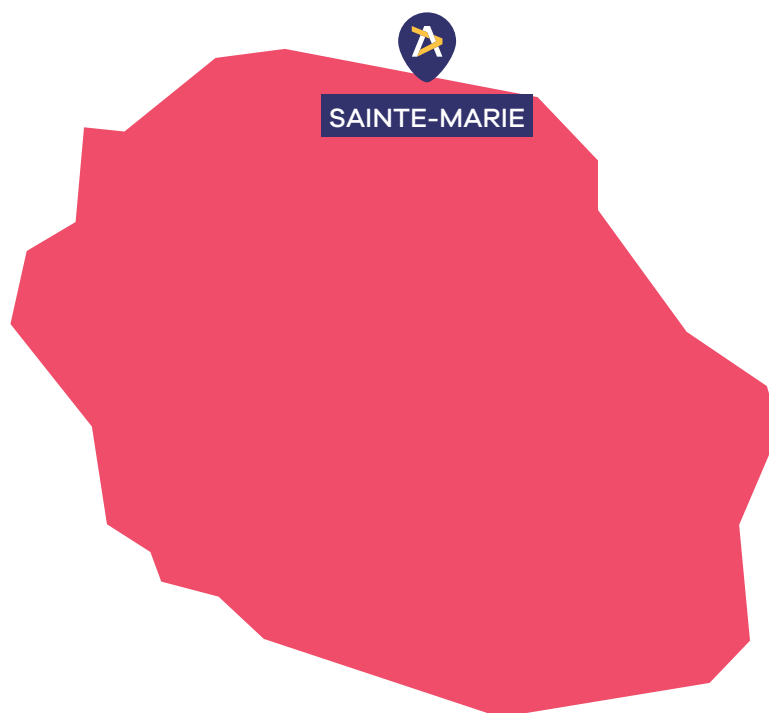
« On se dit que ça peut être des critères de choix, d'avoir une entreprise qui innove, qui reste en proximité avec les dirigeants dont on voit le visage, dont on connaît le son de la voix, qui est là depuis longtemps et dont on peut imaginer qu'il y a une forme d'ancrage, une valeur sûre en tant que cadre que de s'investir dans un groupe comme ça. »

Entreprise multi-activités

« On a besoin d'avoir une vraie image d'entreprise sur les réseaux, il faut qu'on puisse nous trouver quand on tape le nom de l'entreprise sur Internet. »

Entreprise multi-activités

L'Apec à la Réunion



Les consultants et les consultantes de l'Apec à la Réunion 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 et l'accès à la Candidapec, riche de plus de 300 000 profils cadres, une aide au sourcing et à la présélection de candidats et de candidates et des événements innovants.

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

Repères bibliographiques

Schémas régionaux

> Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII), 2017

AdCF – Intercommunalités de France (Assemblée des communautés de France)

> Les intercommunalités d'outre-mer entre crise et reprise, mai 2021. Webinaire.

Banque de France – Institut d'émission des départements d'outre-mer (ledom)

> Rapport annuel économique 2020 la Réunion, juillet 2021.

> L'économie de la Réunion en 2020 – synthèse annuelle, avril 2021.

> Tendances conjoncturelles trimestrielles.

> Tableau de bord des outre-mer, février 2021.

> L'économie numérique à la Réunion, Études thématiques, n° 639, novembre 2020.

> La grande distribution alimentaire à la Réunion, de bonnes performances économiques et financières, Études thématiques, n° 624, juillet 2020.

Cerom – Comptes économiques rapides pour l'outre-mer (ledom, Insee, AFD...)

> Comptes économiques rapides de la Réunion en 2020, Cerom, juillet 2021.

Agence régionale de développement, d'investissement et d'innovation de la Réunion – Nexa

> Réunion Conjonctures – Note de conjoncture (trimestriel).

Caisse nationale du réseau des Urssaf

> Publications sur l'économie régionale (emploi, effectifs salariés, intentions d'embauche...) essentiellement conjoncturelle (pluriannuel).

InterCarif-Oref

> DataRef – La base de données socio-économiques interrégionale (emploi, formation, métiers, secteurs d'activité...).

CCI la Réunion

> Declickeco.re – Les chiffres clés de l'économie réunionnaise.

DEETS la Réunion (Direction de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités)

> Les chiffres du marché du travail (trimestriel).

Insee

> Bilan économique 2020 – La Réunion, Insee Conjoncture, n° 17, juillet 2021.

> L'emploi salarié reste bien orienté au 1er trimestre 2021, Insee Conjoncture, n° 18, juillet 2021.

> Conjoncture du tourisme à la Réunion d'octobre 2020 à janvier 2021, Insee Flash Réunion, n° 205, juillet 2021.

> Au fil des générations, des natifs de la Réunion de plus en plus diplômés, Insee Flash, n° 2020, mai 2021.

> Des zones d'emploi moins différenciées qu'aux Antilles, Insee Flash, n° 183, septembre 2020.

Pôle emploi – L'Observatoire régional de l'emploi des Pays de la Loire

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

L'observatoire de l'emploi cadre



RECRUTEMENT
PRÉVISIONS
& PROCESSUS



TRAJECTOIRES
PARCOURS
& INÉGALITÉS



COMPÉTENCES
MÉTIERS
& SOCIÉTÉ

L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences.

Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- > Analyser les besoins, les difficultés et les processus de **recrutement** des cadres ;
- > Comprendre les trajectoires des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- > Révéler les évolutions des métiers et des **compétences** des cadres en lien avec les transformations sociétales.

LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION « RECRUTEMENT : PRÉVISIONS ET PROCESSUS »

- > Recrutements de cadres en ressources humaines, Bilan 2020, août 2021
- > Pratiques de recrutements des cadres 2021, juillet 2021
- > Baromètre trimestriel des intentions de recrutement et de mobilité des cadres, juillet 2021
- > Prévisions Apec 2021, mai 2021



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



Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec sur Twitter : @Apec_Etudes

ISSN 2681-2819 (COLLECTION RECRUTEMENT)

ISBN 978-2-7336-1264-4

Novembre 2021

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

Directeur de la DDE : Pierre Lamblin

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron

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

Veille documentaire : Carole Rogel

Maquette : Artlequin.fr - Ludovic Bouliol

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212

Service gratuits + prix d'un appel

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

*prix d'un appel local

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

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

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