



Attractivité des entreprises et emplois cadres en Guadeloupe

■ L'économie guadeloupéenne n'a pas été épargnée par la crise en 2020 mais le marché de l'emploi a plutôt bien résisté

Tournée vers les besoins de la population locale, l'économie guadeloupéenne est portée par les activités tertiaires non marchandes et les services marchands. Par voie de conséquence, le territoire guadeloupéen a été moins exposé que d'autres aux conséquences économiques de la crise sanitaire. Malgré une activité en retrait par rapport à 2019, l'emploi privé a bien résisté en 2020 et la reprise des embauches de salarié·e·s a été plus dynamique que dans l'Hexagone au 2^e semestre 2020 et au 1^{er} trimestre 2021.

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

Comme en Martinique ou à la Réunion, les entreprises guadeloupéennes 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 de l'emploi cadre est relativement restreinte, les entreprises font état d'un manque, voire d'une absence de candidatures idoines localement. C'est particulièrement le cas dans les secteurs peu représentés en Guadeloupe ou pour des métiers en tension. Et si les entreprises attirent 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 Guadeloupe et n'y ont jamais vécu.

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

Les entreprises guadeloupéennes ont des pratiques de recrutement « historiques » qui les différencient des entreprises hexagonales (recours aux réseaux d'affaires, aux cabinets de recrutement, à la formation des salarié·e·s). Pour fluidifier davantage les recrutements de cadres, elles sont de plus en plus nombreuses à vouloir encore professionnaliser leurs pratiques. Les actions visant à développer la marque et la promesse employeur font également partie des actions clés à mettre en œuvre. Les entreprises guadeloupéennes sont par ailleurs en attente de liens plus affirmés avec les acteurs locaux de l'emploi et les entreprises.

Sommaire

SPÉCIFICITÉS ÉCONOMIQUES ET EMPLOIS CADRES

06

Structure de l'emploi cadre

08

Effets de la crise sur l'économie

DIFFICULTÉS ET ENJEUX DU RECRUTEMENT DE CADRES

12

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

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 (Guadeloupe, Martinique, la Réunion) :

Une approche quantitative reposant, pour les Drom, sur l'exploitation de données et d'analyses de l'Insee, de Pôle emploi, de l'IEDOM, 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 5 en Guadeloupe. Ce sont des consultants relations entreprises 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 guadeloupéen a plutôt bien résisté à la crise sanitaire et économique.

Le volume d'embauches en CDI a bien rebondi après le 1^{er} confinement en 2020 même s'il demeure, au 2^e trimestre 2021, en dessous de son niveau d'avant-crise.

Nos entreprises continuent toutefois d'exprimer des difficultés à recruter des cadres. Les compétences pour les métiers techniques, notamment de l'informatique ou de l'expertise comptable, restent difficiles à trouver.

L'équipe Apec de la Guadeloupe 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 Guadeloupe et ceux envisageant un retour sur l'Île ou une mobilité, dans leur 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 analysant les facteurs d'attractivité pour un cadre, et en développant la marque employeur et la professionnalisation des recrutements. 👍

GUADELOUPE



01

Spécificités économiques
et emplois cadres

Structure de l'emploi cadre

Une économie fortement tertiaisée

Comptant 390 000 habitants, la Guadeloupe connaît un déclin démographique depuis dix ans. Cette tendance s'explique par d'importantes migrations de jeunes quittant l'île afin de suivre des études supérieures ou de s'insérer sur le marché de l'emploi ; migrations qui ne sont pas compensées par les arrivées de nouveaux habitants. Le solde naturel (différence entre les naissances et les décès) est positif mais insuffisant pour compenser le solde migratoire déficitaire. Ces évolutions démographiques se traduisent par un vieillissement de la population, y compris parmi les actifs. Sur ce territoire insulaire, caractérisé par un marché de l'emploi étroit et un certain décalage entre les qualifications des actifs et les besoins en compétences des entreprises, le chômage est structurellement élevé. Ainsi, le taux de chômage régional s'établissait à 19 % au 2^e trimestre 2021, soit le taux le plus élevé des régions françaises (8 % en moyenne nationale¹).

L'économie guadeloupéenne affiche une productivité inférieure à celle observée pour l'Hexagone, comme en témoigne le PIB par emploi (72 000 euros contre 83 200 au plan national). Celui-ci est toutefois le plus élevé des territoires ultramarins. Les emplois sont notamment rares dans l'industrie hors agro-alimentaire et dans certaines activités de services à forte valeur ajoutée. Tournée vers les besoins de la population locale, l'économie est portée par les activités tertiaires non marchandes et les services marchands. Ainsi, les services non marchands (administration publique, santé, éducation, action sociale) créent 39 % de la richesse de l'île, un poids nettement supérieur à la moyenne nationale (23 %). Aussi, les services marchands (qui comprennent notamment l'économie numérique, les transports, le tourisme, les services à la personne et aux entreprises) représentent 46 % de la valeur ajoutée et constituent le premier secteur économique du territoire².

Des cadres travaillant surtout dans des PME

Les entreprises locales emploient 7 330 cadres. Un tiers d'entre eux est en poste dans les services à forte valeur ajoutée (31 %), soit une proportion bien en deçà de celle observée à l'échelle nationale (44 %). La sous-représentation des cadres de la région dans les activités industrielles (9 % contre 17 %) traduit aussi les spécificités sectorielles régionales.

Le tissu économique local reposant sur de petites, voire de très petites entreprises, les cadres sont souvent en poste dans des structures de moins de 250 salariés (73 % contre 49 % à l'échelle nationale). Ils occupent souvent des postes dans des fonctions administratives, de la comptabilité et de la finance (27 % contre 20 % en moyenne

nationale). *A contrario*, les ingénieurs et cadres de l'informatique sont proportionnellement moins nombreux (5 % des cadres contre 13 % en moyenne³).

Le profil sociodémographique est un autre marqueur de l'emploi cadre guadeloupéen. La répartition par sexe des effectifs de cadres en emploi est plus équilibrée qu'en France entière, en partie du fait de la faible présence d'activités dans lesquelles les hommes sont surreprésentés, comme l'informatique ou l'industrie. Les cadres âgés de 50 ans ou plus sont surreprésentés en Guadeloupe (42 %, soit 11 points de plus que la moyenne française). À l'inverse, les cadres de moins de 30 ans y sont sous-représentés.

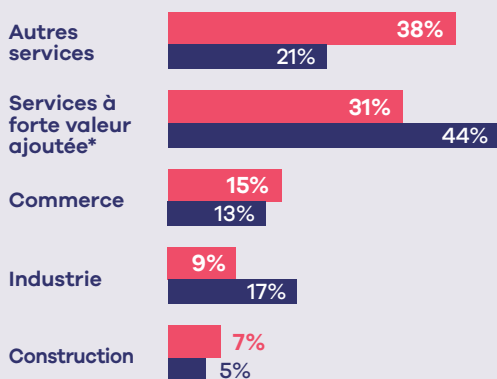
¹ Insee, taux de chômage localisés, données CVS provisoires.

² Rapport économique annuel 2020, Guadeloupe, ledom.

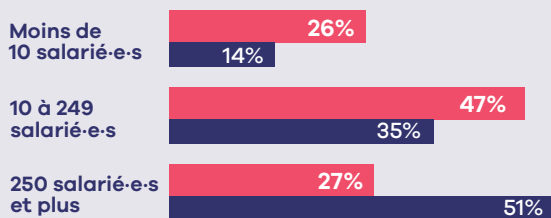
³ Insee, DSN 2018.

En Guadeloupe, 3 cadres sur 4 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



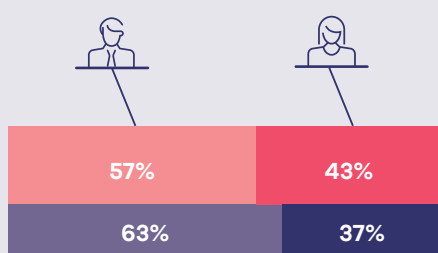
■ Guadeloupe ■ France entière

Base : Cadres en emploi
Source : Insee, DSN 2018

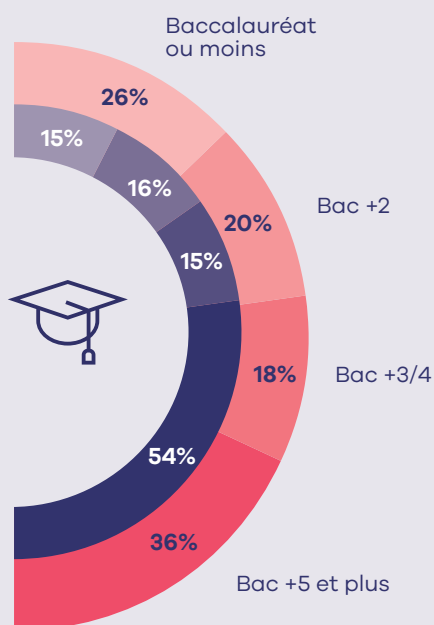
*Activités juridiques et comptables, banque et assurances, conseil en gestion des entreprises, activités informatiques, communication et médias, ingénierie R&D

Les cadres guadeloupéens n'ont pas le même profil sociodémographique que les cadres de l'Hexagone

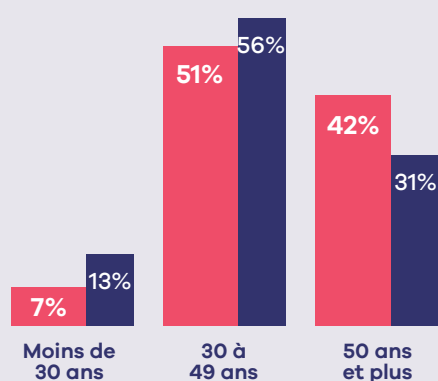
Répartition des cadres en emploi par sexe



Répartition par niveau de diplôme



Répartition des cadres en emploi par âge



■ Guadeloupe ■ 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 baisse d'activité en 2020 dans tous les secteurs d'activité

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 Guadeloupe. Le climat des affaires a atteint son plus bas niveau historique en mars 2020 avant de remonter progressivement et de retrouver, au 2^e trimestre 2021, sa moyenne de longue période.

Le poids important du secteur non marchand dans l'économie guadeloupéenne, et notamment des administrations, a contribué à limiter les impacts de la crise sanitaire sur l'activité. Le PIB en volume aurait baissé de 3 % contre -8 % en France entière. La crise a affecté tous les secteurs d'activité. Celui du tourisme a été le plus durement touché. Ainsi, la fréquentation hôtelière, mesurée

par le nombre de nuitées, a diminué de 45 % en 2020 et le chiffre d'affaires des établissements hôteliers et autres hébergements collectifs touristiques (AHCT) a chuté de 48 %⁴. L'activité des entreprises du BTP et de l'industrie hors agroalimentaire a respectivement reculé de 13 % et 12 % tandis que celles du commerce et des services marchands ont mieux résisté⁵.

Le recours massif à l'activité partielle a, par ailleurs, permis de préserver la plupart des emplois en Guadeloupe. L'emploi privé a reculé de 1,2 % en un an (soit 885 emplois de moins) contre -1,7 % en France entière⁶. Dans les activités d'hébergement et de restauration, il a reculé de 11 %. En revanche, le secteur de la construction a tiré son épingle du jeu, avec +6 % d'emplois.

Une reprise sous contrainte

Pendant le 1^{er} confinement, les entreprises guadeloupéennes ont drastiquement réduit la voilure des embauches en CDI (cadres et non-cadres confondus). La reprise progressive d'activité s'est accompagnée d'une reprise des embauches plus affirmée que dans l'Hexagone. Au 2^e trimestre 2021, le volume de recrutements demeure néanmoins, au global, en dessous de son niveau d'avant crise⁷. En revanche, en deux ans, il a progressé dans les services à forte valeur ajoutée, secteur où la part des cadres parmi les salarié-e-s est la plus importante (26 % de cadres contre 9 % tous secteurs con-

fus en Guadeloupe⁸) et, dans une moindre mesure, dans la construction et les activités commerciales.

Le marché de l'emploi cadre reste toujours tributaire de la situation sanitaire et des incertitudes demeurent quant aux conséquences de l'accélération de la propagation de la Covid-19 liée au variant Delta et des nouvelles mesures de restrictions instaurées en mars 2021. Néanmoins, les chefs d'entreprises anticipent des évolutions positives comme l'indique la légère amélioration du climat des affaires au 2^e trimestre 2021.

⁴ Bilan économique 2020, Insee, Conjoncture Guadeloupe, n° 14, juillet 2021.

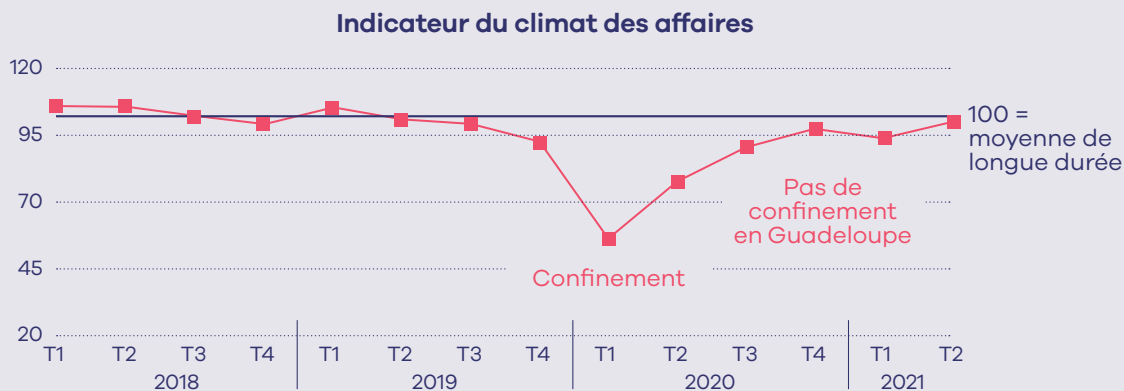
⁵ L'économie de la Guadeloupe en 2020, ledom, Conjoncture économique, n° 660, avril 2021.

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

⁷ Déclarations préalables à l'embauche (DPAE) en CDI dans le secteur concurrentiel hors agriculture.

⁸ Insee, DSN 2018.

Au 2^e trimestre 2021, le climat des affaires de la Guadeloupe a retrouvé un niveau équivalent à sa moyenne de longue période



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

Malgré une reprise dynamique des embauches en Guadeloupe, leur volume reste, au 2^e trimestre 2021, inférieur à celui de la même période en 2019

Nombre de déclarations préalables à l'embauche, par trimestre

Indice base 100 au T2 2019



Note de lecture : En Guadeloupe, les embauches ont augmenté de 72 % entre le T2 2020 et le T2 2021, et ont baissé de 10 % entre le T2 2019 et le T2 2021

Nombre de déclarations préalables à l'embauche, par secteur

	Évolution 2020-2021 (S1)	Évolution 2019-2021 (S1)
Industrie	+ 13%	- 19%
Commerce	+ 20%	+ 1%
Construction	+ 51%	+ 2%
Services à forte valeur ajoutée*	+ 41%	+ 5%
Autres services	+ 26%	- 16%
Ensemble	+ 29%	- 8%

*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

GUADELOUPE



02

Attractivité des entreprises :
difficultés et enjeux du
recrutement de cadres

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

La crise économique a entamé la fluidité du marché de l'emploi cadre comme en témoigne la contraction du volume de 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. En Guadeloupe, les entreprises doivent, par ailleurs, composer avec des contraintes spécifiques liées à l'insularité du territoire.

Un manque de compétences disponibles au niveau local

Le marché de l'emploi guadeloupéen est relativement étroit, ce qui n'est pas sans conséquences sur son attractivité. La très faible présence d'entreprises dans certains secteurs (industrie, informatique par exemple) limite les possibilités des acteurs économiques dans leur quête de cadres expérimentés en poste et entrave l'attractivité de la région pour certains profils de cadres. Les candidats potentiels sont ainsi peu nombreux et la concurrence entre entreprises exacerbée. Les entreprises éloignées du centre économique névralgique de l'île (zone industrielle et économique de Jarry) peuvent également rencontrer des difficultés supplémentaires à attirer des cadres du fait de leur localisation (Basse-Terre par exemple).

L'offre de formation initiale est par ailleurs moins développée que dans l'Hexagone. Centrée sur les formations universitaires et les cursus en licence, elle offre relativement peu d'opportunités d'accès à des diplômes d'ingénieurs. Certaines entreprises font état d'un déficit, voire d'une absence de profils formés sur le territoire dans leur domaine d'activité ou certaines fonctions (informatique notamment), ne pouvant pas puiser dans le vivier de cadres déjà présents sur le territoire. 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

Le marché de l'emploi souffre d'un manque de transparence. Sur ce territoire d'une superficie restreinte et où « tout le monde connaît tout le monde », la publication d'une offre d'emploi n'est pas systématique, même si elle se généralise de plus en plus. Les offres d'emploi cadre publiées sont souvent confidentielles et confiées à des cabinets de recrutement. Dans ce contexte, les cadres en poste se montrent réticents à candidater dans une autre entreprise.

« Les cadres se disent que s'ils se mettent en mobilité, ça va forcément se savoir. »

La Guadeloupe est un territoire insulaire. Dans les réunions, tout le monde se retrouve et discute ».

Consultant Apec

Pour les acteurs économiques locaux, débaucher des candidats en poste s'avère également délicat. Au final, beaucoup de recrutements de cadres s'effectuent par le biais du bouche à oreille, le manque de visibilité du marché de l'emploi insulaire pénalisant l'attractivité des entreprises pour les cadres en provenance de l'Hexagone.

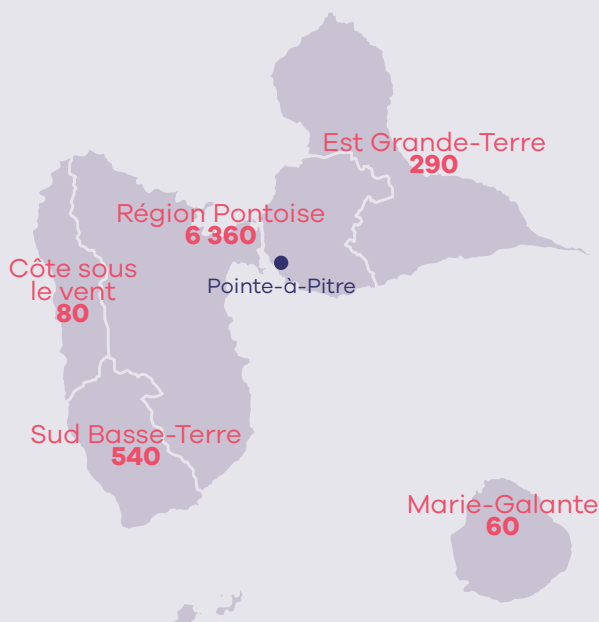
L'offre de formation est centrée sur les cursus courts



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

7 330 cadres en Guadeloupe et 500 projets de recrutements pour 2021

Volume de cadres par zone d'emploi de travail



Nombre de recrutements de cadres prévus en 2021



On a trouvé quelqu'un, ça s'est fait principalement par bouche à oreille ou alors il a vu l'annonce, mais on l'a débauché d'une entreprise qui nous sous-traite. Ce n'est pas très loyal, mais c'est quelqu'un qui était déjà sur place et qui avait la compétence spécifique que nous recherchions. 👍

Entreprise des services



Le marché, il est ce qu'il est, il est petit et à mon sens il est dynamique. Le risque, c'est qu'on arrive à attirer des candidats comme on peut en perdre. Là aujourd'hui, on arrive à avoir un candidat qui est du même secteur d'activité, mais demain ce n'est pas dit qu'un de nos jeunes parte aussi pour une autre entreprise, c'est la loi de l'offre et de la demande. 👍

Entreprise des services



La dernière fois que j'ai embauché un ingénieur qui était déjà là sur le territoire ? C'était il y a des années, c'est rarissime. 👍

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 guadeloupéennes attirant des cadres des régions hexagonales

Les flux de population entre la Guadeloupe et l'Hexagone sont importants dans les deux sens avec certains déséquilibres. En effet, le solde migratoire des étudiants est largement déficitaire et de nombreux jeunes guadeloupéens quittent l'île pour accéder à des formations supérieures non disponibles sur le territoire. Une fois diplômés, beaucoup d'entre eux demeurent dans l'Hexagone *a minima* pour effectuer leurs premiers pas professionnels, ce qui se traduit par 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 Guadeloupéens 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 en Guadeloupe, comme en témoignent les nombreuses candidatures de cadres des régions hexagonales. Le cadre de vie des Guadeloupéens, très attractif, peut ainsi faciliter certains recrutements. En effet, les

candidatures extrarégionales constituent un vivier supplémentaire de candidat-e-s pour pallier les difficultés de recrutement locales. Par ailleurs, plusieurs entreprises signalent une recrudescence significative de candidatures extrarégionales depuis le début de la crise sanitaire de la Covid-19.

Pour autant, plusieurs facteurs peuvent dissuader les cadres de l'Hexagone de candidater ou d'accepter un poste en Guadeloupe, y compris les cadres originaires de Guadeloupe souhaitant y revenir. Les niveaux de rémunération, de responsabilité et d'autonomie ne sont pas toujours à la hauteur de leurs attentes. Le tissu économique local, constitué essentiellement de PME et très limité dans certains secteurs d'activité, n'offre pas forcément les opportunités d'emploi correspondant aux compétences de ces cadres. Pour concrétiser leur projet de vie d'installation ou de retour en Guadeloupe, certains cadres changeraient de métiers, voire créeraient leur activité.

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

Recruter des cadres de l'Hexagone qui n'ont pas d'attaches sur le territoire et n'y ont jamais vécu, représente, aux yeux des entreprises, un risque de voir le salarié repartir quelques mois plus tard. En effet, 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 problématique de l'accès du conjoint à l'emploi et de son intégration est aussi prégnante.

« Sur l'aspect managérial, c'est vrai qu'il y a des codes qui sont différents chez nous. Il y a une culture, des spécificités auxquelles il faut s'adapter et qu'il faut aussi prendre en compte lors-

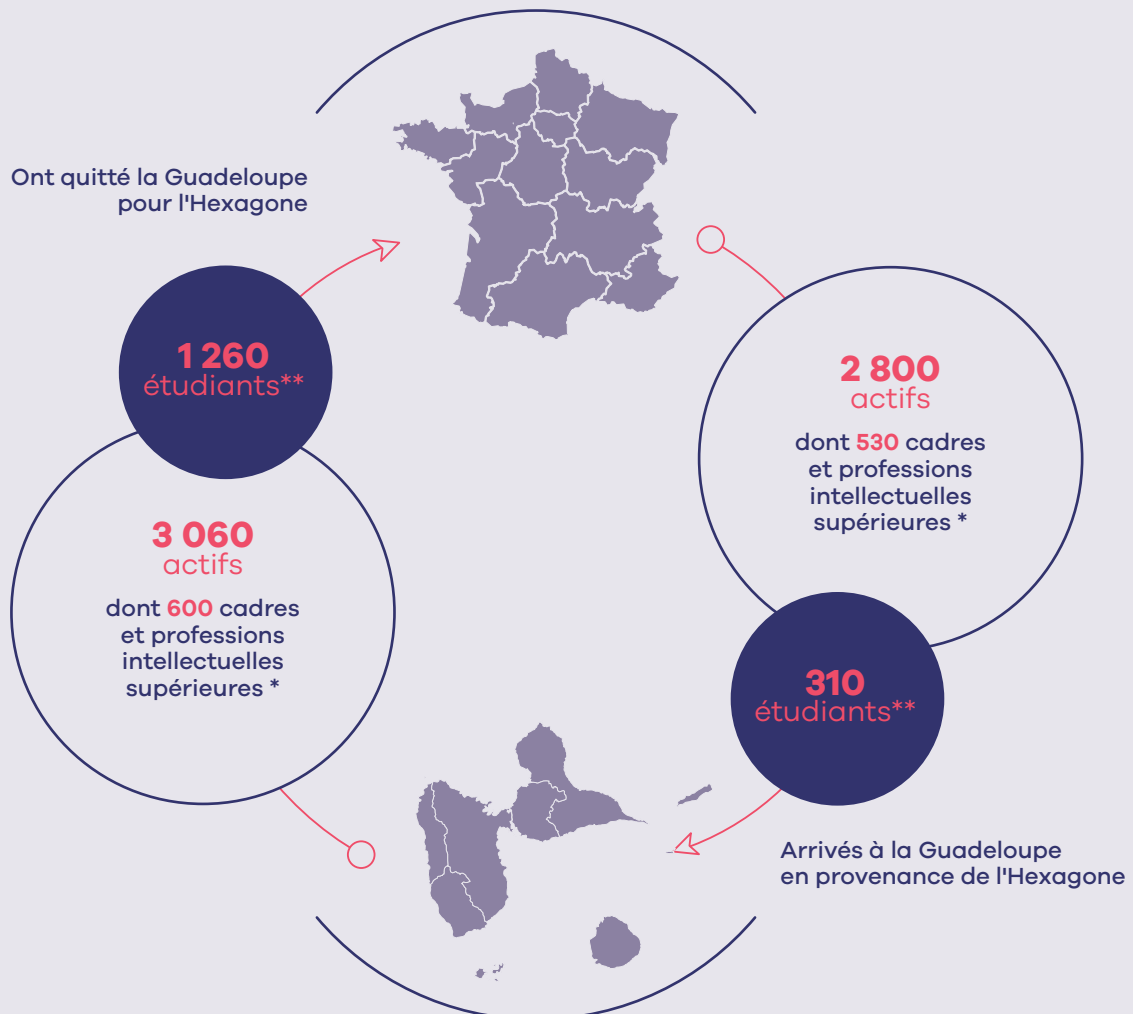
qu'on vient travailler, lorsqu'on décide de venir sur place. Les sensibilités, les interprétations sont différentes. C'est lié au passé historique et culturel de la Guadeloupe. »

Entreprise des services

Selon les recruteurs, le succès d'un recrutement d'un cadre extrarégional repose sur la solidité du projet du candidat. Aussi, si la plupart des entreprises évitent les approches directes de cadres et de jeunes diplômé-e-s de l'Hexagone, elles préfèrent laisser venir à elles ceux qui sont déjà dans une démarche concrète, structurée et réfléchie d'installation en Guadeloupe.

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



Le positionnement géographique peut attirer car on a une qualité de vie qui n'est pas négligeable. Mais les jeunes diplômés ressortissants guadeloupéens cherchent à se faire un peu plus d'expérience en métropole une fois diplômés. Leur objectif n'est pas de rentrer tout de suite, il y a un délai en général qui se compte entre 5 à 10 ans avant qu'ils réfléchissent à revenir sur le territoire, le temps de prendre de l'expérience et de monter en compétences, et il y a éventuellement le sujet de la famille qui peut rentrer en ligne de compte. 🙌

Entreprise des services



On n'a pas le tissu économique qui permettrait d'accueillir les jeunes cadres qui veulent revenir sur le territoire. On dit ici qu'il y a une fuite des cerveaux. Ces jeunes, quand ils veulent revenir, ils créent eux-mêmes leur emploi, ils sont souvent consultants. Ils sont parfois obligés de se reconverter, quand ils occupaient auparavant des postes spécifiques qui n'existent pas ici. J'ai l'exemple d'un jeune qui travaillait dans l'aéronautique à Toulouse. Il a dû adapter son expertise à la situation du marché, il a valorisé ses compétences techniques de réponse à des appels d'offres. 🙌

Entreprise des services non marchands

Tensions sur certains métiers recherchés

Des difficultés à recruter sur les métiers à haute technicité

Les entreprises guadeloupéennes mettent en exergue des tensions importantes et récurrentes pour certains métiers techniques, notamment ceux de l'informatique, de l'ingénierie (ingénieurs matériaux, ingénieurs mécaniques, ingénieurs en bâtiment) ou encore de la production industrielle. Dans le secteur du bâtiment, les difficultés se sont généralisées à tous les profils techniques.

« L'informatique est un petit marché, il y a donc peu de compétences disponibles. Il y a peu d'Entreprises de Services du Numérique en Guadeloupe, le territoire est donc moins attractif pour les informaticiens qui auront moins de perspectives en cas de souhaits d'évolution professionnelle. »

Consultant Apec

Les tensions sont renforcées lorsque les besoins en compétences portent sur des technologies ou des méthodes spécifiques (développeurs PHP, chef de projet VRD, BIM manager). A l'instar des autres territoires ultramarins, la Guadeloupe cumule des difficultés liées à la pénurie de candidat-e-s pour ces métiers (constat que l'on retrouve aussi dans les régions hexagonales) et des difficultés liées aux spécificités du territoire. Pour trouver les profils dont elles ont besoin, elles s'appuient souvent sur des cabinets de recrutement locaux ou situés dans l'Hexagone et étudient les candidatures de cadres extrarégionaux. Les métiers de l'expertise-comptable peinent également à attirer des candidats. Dans ces domaines, les tensions se sont accentuées depuis quelques années.

Des entreprises et des candidats exigeants

Malgré les tensions, les entreprises transigent peu sur leurs exigences concernant le profil des candidats. Elles prennent ainsi peu de risques en privilégiant des candidats expérimentés et pouvant se prévaloir d'un vécu professionnel quasi identique à ce qu'elles recherchent. Dans un contexte où les cadres se montrent peu enclins à changer d'entreprise, ces pratiques limitent drastiquement le vivier des candidats potentiels.

Parallèlement, les entreprises sont confrontées à des candidats de plus en plus exigeants, notamment concernant la rémunération. Dans certains domaines comme l'informatique, ces derniers bénéficient

d'un rapport de force qui leur est favorable face aux recruteurs. Certains recruteurs signalent, néanmoins, que certains cadres des régions hexagonales sont prêts à faire des concessions parfois importantes sur la rémunération pour que leur projet de vie d'installation en Guadeloupe aboutisse.

Les entreprises peuvent recourir à des leviers autres que le salaire pour renforcer l'attractivité des postes aux yeux des candidats (CDI, autonomie dans le poste, accès au télétravail...). Elles peuvent aussi miser sur les *soft skills* et recruter des candidats ayant les capacités à monter en compétences sur les aspects techniques des postes.

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

Top 3 des métiers cadres les plus recherchés

1

Cadres administratifs, comptables et financiers (hors juristes)

2

Cadres de l'immobilier

3

Cadres des ressources humaines et du recrutement

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

Beaucoup de cadres guadeloupéens sont en poste dans des activités de services notamment tournées vers les besoins de la population

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

	Nombre de cadres	Part des cadres parmi les salariés
Autres services*	1 460	5 %
Banque, assurance, immobilier	1 210	28 %
Communication, médias, conseil aux entreprises, activités juridiques et comptables	1 130	23 %
Commerce, distribution	1 030	6 %
Activités informatiques, télécommunications, ingénierie, R&D	890	40 %
Transport, logistique, tourisme	540	4 %
Construction, BTP	405	6 %
Autres industries	395	9 %
Agroalimentaire	120	3 %
Industries chimiques	80	12 %
Industrie mécanique, métallurgie, automobile	55	4 %
Équipements électriques et électroniques	15	10 %

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

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

> Conducteur principal de travaux TCE F/H

Construction – 45 à 50 k€ brut annuel

Descriptif du poste : Entreprise de BTP en Guadeloupe recherche un conducteur de travaux principal TCE bâtiment. Contrat CDI. Directement rattaché à la direction, vous assurez la gestion contractuelle, technique, financière et humaine de vos chantiers jusqu'à la livraison.

Profil recherché : Diplômé d'une école d'ingénieurs type INSA, ou titulaire d'une licence ou maîtrise en Génie civil, vous possédez 5 ans d'expérience minimum en tant que conducteur de travaux et/ou principal.

> Administrateur systèmes et réseaux MSP F/H

Conseil aux entreprises – salaire à négocier

Descriptif du poste : Vous aurez la charge de diverses missions autour de l'administration des systèmes et des réseaux informatiques de leurs clients : participer aux choix d'architectures et de solutions technologiques, gérer l'intégration et le déploiement des solutions retenues, administrer, superviser et mettre à jour les installations, gérer l'ensemble des services et la sécurité des infrastructures, assurer l'assistance et l'accompagnement des utilisateurs, prendre en charge et résoudre les incidents. Vous serez amené à travailler à distance et en totale autonomie.

Environnement technique : Infrastructures physiques et virtuelles : stockage et serveurs, administration des services, de la sécurité et des identités On-Premise et Cloud, sécurité : Antivirus, Sauvegarde, Réseau L2/L3, Pare-feu, Téléphonie, Scripting Windows et Linux (PowerShell, shell script). **Profil recherché :** Formation de Bac +3 à Bac +5. Expérience de 3 ans minimum.

GUADELOUPE



03

Enjeux pour l'attractivité
des entreprises

Pistes d'action pour les entreprises

Les entreprises guadeloupéennes ont des pratiques de recrutement qui se différencient de celles des régions hexagonales. Le réseau d'affaires est un canal de sourcing majeur. Pour fluidifier les recrutements de cadres, elles misent également sur la formation des salarié·e·s et le recours à des cabinets de recrutement pour les embauches de cadres à des postes stratégiques ou requérant des compétences rares sur le marché local. Les entreprises gagneraient toutefois à élargir leurs pratiques de recrutement et à les professionnaliser davantage.

Consolider les processus de recrutement

Les entreprises, notamment les PME, veulent professionnaliser davantage le recrutement et acquérir des outils pour les y aider (outil de gestion RH, jobboard intégré au site internet de l'entreprise, plateforme de formation interne...). Les actions prioritaires à mettre en place s'articulent autour de trois grands axes :

> Bien définir le besoin et le périmètre du poste

Il s'agit d'être le plus précis et le plus transparent possible dans la présentation du poste, de l'entreprise et de ses besoins afin d'attirer les bonnes candidatures. Une attention particulière devrait être apportée en amont à la définition du besoin et se réaliser de manière collégiale entre les personnes en charge des ressources humaines et les managers. Cette démarche facilite également la recherche de compétences en interne.

> Rendre les offres plus visibles et diversifier les canaux de sourcing

Le réseau est un canal de *sourcing* majeur en Guadeloupe. Les entreprises s'appuient sur leur réseau professionnel pour constituer un vivier de candidat·e·s avec qui elles restent en lien régulier. La publication des offres semble généralisée mais beaucoup d'offres d'emploi cadre sont confidentielles. Rendre le marché le plus visible possible est essentiel pour gagner en attractivité, notamment auprès des cadres en provenance des régions hexagonales. Plusieurs entreprises interrogées projettent par ailleurs de recourir davantage aux réseaux sociaux.

« On pourrait faire beaucoup mieux avec LinkedIn. On n'est pas bon là-dedans mais on est en train de se former car c'est vraiment une bonne plateforme pour avoir des contacts qualifiés. Aujourd'hui, ça me sert car ce sont des futurs employés qui me repèrent et m'envoient des invitations, leurs CV. Mais il faudrait exploiter toutes les possibilités de l'outil. »

Entreprise des services à forte valeur ajoutée

Participer à des salons ou à des *job dating* constitue une autre piste de diversification des canaux de *sourcing*. Si certains recruteurs s'interrogent toutefois sur l'efficacité réelle de ces événements, ils sont considérés comme un levier potentiel contribuant à fluidifier les recrutements sur le long terme.

> Accompagner les candidats extra-régionaux

Étudier les candidatures de cadres hexagonaux devrait permettre aux recruteurs de pourvoir les postes pour lesquels les compétences ne sont pas disponibles localement. Pour les professionnels du recrutement, un prérequis s'impose pour informer et conseiller les candidat·e·s sur la vie et leur installation éventuelle en Guadeloupe, tout en étant à leur écoute. Les entreprises peuvent aussi orienter ces candidats vers des structures qui peuvent les accompagner, ainsi que leur famille, de façon à les aider à appréhender les particularismes locaux. Enfin, une importance particulière doit être portée au parcours d'intégration des cadres nouvellement arrivés dans la région.

Développer la marque et la promesse employeur

Les pratiques de communication et de développement de la marque employeur sont parfois moins développées que dans les entreprises des régions hexagonales. Parmi les entreprises interrogées, 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.

Pour rendre un poste attractif et fidéliser les cadres, les entreprises peuvent miser sur le niveau de rémunération, la richesse de la mission ou encore mettre en avant les actions permettant d'améliorer la qualité de vie au travail. Les niveaux d'autonomie et de

responsabilité dans la conduite des missions, ainsi que les perspectives d'évolution sont autant d'éléments auxquels les cadres sont sensibles.

« On veut travailler sur des supports où l'on vante la qualité de vie au travail, et les valeurs de l'entreprise surtout. C'est un axe qui correspond très bien aux cadres qu'on recrute maintenant. Je le mets aussi en valeur dans les entretiens. Les cadres sont très attirés aussi par l'ambiance, ils sont un peu fatigués des grosses structures ».

Entreprise des services à forte valeur ajoutées

Développer les synergies entre les acteurs locaux de l'emploi

Au-delà du réseau d'affaires, les entreprises ont tout à gagner à tisser des liens avec les acteurs locaux de l'emploi et de la formation ainsi qu'avec les autres entreprises. Nombre d'entre elles ont déjà formalisé des partenariats avec des établissements d'enseignement supérieur. Elles peuvent toutefois aller plus loin en se positionnant comme un acteur du développement de l'emploi local et de la valorisation du territoire. Cet engagement peut se traduire concrètement par leur participation à des ateliers d'échanges de pratiques ou d'ingénierie pédagogique ou encore par la sponsorship d'événements pour l'emploi.

« Il faudrait des outils pour être en lien avec les autres entreprises, afin qu'on puisse proposer des candidats que nous avons rencontrés mais pas pris à d'autres entreprises. Je l'ai déjà fait, mais de manière artisanale. Il faudrait une façade pour les pousser plus facilement. »

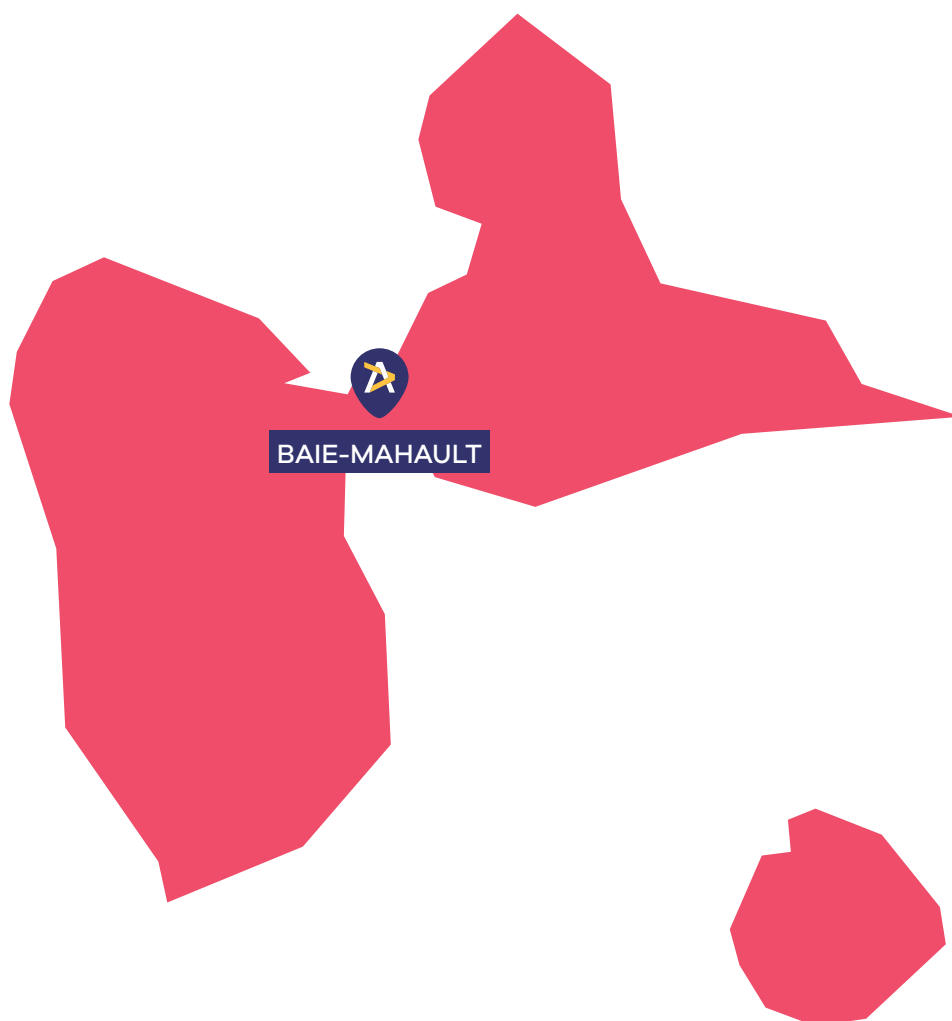
Entreprise des services à forte valeur ajoutée

La promotion des groupements d'employeurs permettant à des entreprises de se partager le temps de travail de cadres constituerait également une piste d'action en adéquation avec les caractéristiques et les besoins du tissu économique local.

« Il faudrait développer le temps de travail partagé, pour recruter des personnes qualifiées. Des entreprises pourraient ainsi avoir des personnes compétentes pour faire progresser leur activité. Mais ce dispositif n'est pas très connu. Il n'existe pas de groupements d'employeurs, d'associations ou d'entreprises qui en fassent la promotion. »

Entreprise des services

L'Apec en Guadeloupe



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

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

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

Repères bibliographiques

Schémas régionaux

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

ACCIOM (Association des CCI d'outre-mer)

> Évaluation de l'impact de la crise sanitaire sur les économies ultramarines. Rapport final définitif, mai 2020.

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

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

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

> Tendances conjoncturelles – 2^e trimestre 2021, octobre 2021.

> Rapport annuel économique 2020 Guadeloupe, juillet 2021.

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

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

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

> Comptes économiques rapides de la Guadeloupe en 2019, octobre 2020, n° 30.

> Tableau de bord économique de la Guadeloupe, 1^{er} trimestre 2021.

InterCarif-Oref

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

CCI Guadeloupe

> Les perspectives de rebond post Covid-19 en Guadeloupe. Enquête entreprises, octobre 2020.

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

> La Note de conjoncture (trimestriel).

Insee

> Tableau de bord de la conjoncture Guadeloupe – Chiffres-clés, octobre 2021.

> Bilan économique 2020 – Guadeloupe, Insee, Conjoncture, n° 14, juillet 2021.

> L'emploi salarié et la création d'entreprises toujours dynamiques, Conjoncture Guadeloupe, n° 16, octobre 2021.

> En 2020, le chômage partiel préserve l'emploi dans les DOM, mai 2021. Insee Focus, n° 233.

> L'essentiel sur... la Guadeloupe – Chiffres-Clés, octobre 2021.

> L'aire d'attraction des Abymes concentre 80% des habitants et des emplois, Insee, Flash Guadeloupe, n° 147, février 2021.

> Une dynamique d'emploi spécifique dans les entreprises de taille intermédiaire, février 2021. Insee, Flash Guadeloupe, n° 146.

> Cinq zones d'emploi en Guadeloupe, Insee, Flash Guadeloupe, n° 138, septembre 2020.

Pôle emploi

> L'enquête Besoins en main-d'œuvre (BMO) – Guadeloupe, 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 constituera une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).