



Attractivité des entreprises et emplois cadres en Martinique

■ L'économie martiniquaise 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 martiniquaise est portée par les activités tertiaires non marchandes et les services marchands. Les spécificités sectorielles de la Martinique ont fait un territoire moins exposé que d'autres aux conséquences économiques de la crise sanitaire. Malgré une activité en retrait par rapport à 2019, l'emploi privé est resté stable et les embauches ont retrouvé leur niveau d'avant-crise au 1^{er} semestre 2021, notamment grâce à la bonne orientation de certaines activités des services.

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

Comme en Guadeloupe et à la Réunion, les entreprises martiniquaises 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 candidats idoines localement, notamment dans les secteurs peu représentés en Martinique ou pour des métiers en tension. Et si elles attirent beaucoup de candidatures de cadres de l'Hexagone, recruter ces derniers représente toutefois un certain risque lorsqu'ils n'ont pas d'attaches à la Martinique et n'y ont jamais vécu.

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

Les entreprises martiniquaises ont des pratiques de recrutements « historiques » qui les différencient des entreprises hexagonales (recours au réseau d'affaires, aux cabinets de recrutement, à la formation des salariés). Pour fluidifier davantage les recrutements de cadres, elles sont de plus en plus nombreuses à vouloir professionnaliser encore leurs pratiques de recrutements. Les actions visant à développer la marque et la promesse 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'économie

DIFFICULTÉS ET ENJEUX DU RECRUTEMENT DE CADRES

12

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

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 (Martinique, Guadeloupe, 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 4 en Martinique. 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 martiniquais a plutôt bien résisté à la crise sanitaire et économique. Le volume d'embauches en CDI, cadres et non-cadres confondus, a retrouvé son niveau d'avant-crise au 1^{er} trimestre 2021.

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

L'équipe Apec de la Martinique 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 Martinique 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 soutenant l'attractivité de nos entreprises. Ce soutien peut se formaliser par le développement de la marque employeur ou encore par la professionnalisation des recrutements. 👍

MARTINIQUE



01

Spécificités économiques et emplois cadres

Structure de l'emploi cadre

Une économie tertiaire tournée vers la demande locale

Comptant 360 000 habitants, la Martinique connaît un déclin démographique depuis une dizaine d'années. 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 qui ne sont pas compensées par les arrivées de nouveaux habitants. Le solde naturel (différence entre les naissances et les décès), légèrement positif, tend par ailleurs à se réduire. 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. Au 2^e trimestre 2021, le taux de chômage régional s'établissait à 15 % (*versus* 8 % à l'échelle nationale¹).

L'économie martiniquaise affiche une productivité inférieure à celle observée pour l'Hexagone ou la Guadeloupe, comme en témoigne le PIB par emploi (66 000 euros contre 83 200 sur le plan national). Les emplois sont notamment rares dans l'industrie hors agroalimentaire et dans certaines activités de services à forte valeur ajoutée. Tournée vers les besoins de la population locale, l'économie est davantage portée par les activités tertiaires. Les services non marchands (administration publique, santé, éducation, action sociale) créent 37 % de la richesse de l'île, un poids nettement 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 49 % de la valeur ajoutée et constituent le premier secteur économique du territoire².

Des cadres travaillant surtout dans des PME

Les entreprises locales emploient 7 500 cadres. Un tiers d'entre eux est en poste dans les services à forte valeur ajoutée (35 %), soit une proportion bien en deçà de celle observée à l'échelle nationale (44 %). La sous-représentation des cadres dans les activités industrielles (10 % 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 (77 % contre 49 % à l'échelle nationale). Ils occupent souvent des postes dans des fonctions administratives, de la comptabilité et de la finance (33 % contre 20 % en moyenne

nationale). *A contrario*, les ingénieurs et cadres de l'informatique sont 3 fois moins nombreux (3 % des cadres contre 13 % en moyenne³).

Le profil sociodémographique est un autre marqueur de l'emploi cadre martiniquais. La répartition par sexe des cadres en emploi est plus équilibrée qu'en moyenne nationale, 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 Martinique (41 %, soit 10 points de plus que pour l'ensemble des régions françaises). À l'inverse, les cadres de moins de 30 ans y sont sous-représentés.

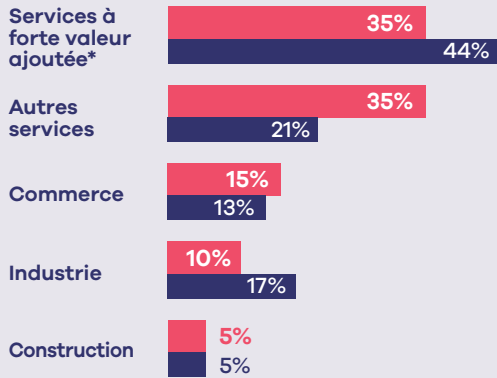
¹ Insee, taux de chômage localisés, données CVS provisoires.

² Rapport économique annuel 2020, Martinique, ledom.

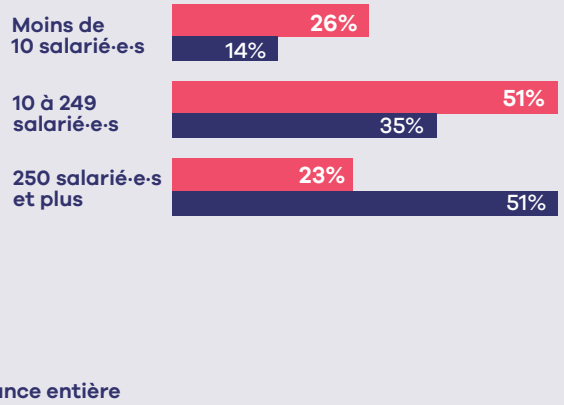
³ Insee, DSN 2018.

En Martinique, 3 cadres sur 4 travaillent au sein d'une TPE ou une PME

Répartition par secteur d'activité



Répartition par taille d'entreprise



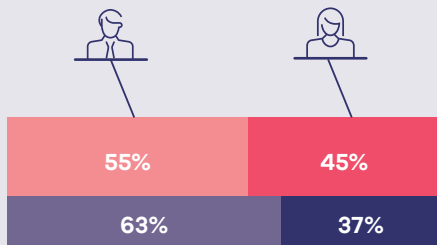
■ Martinique ■ France entière

Base : Cadres en emploi
Source : Insee, DSN 2018

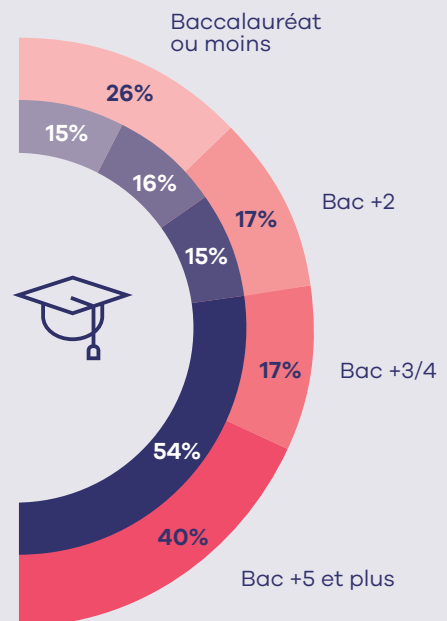
*Activités juridiques et comptables, banque et assurances, conseil en gestion des entreprises, activités informatiques, communication et médias, ingénierie R&D

Les cadres sont moins diplômés en Martinique que dans l'Hexagone

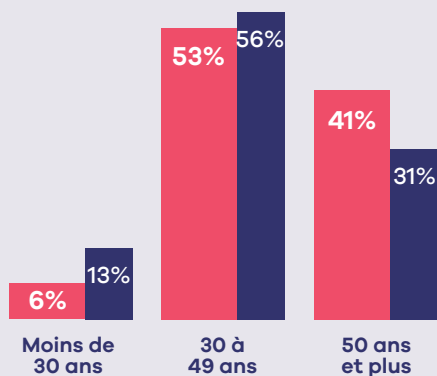
Répartition des cadres en emploi par sexe



Répartition par niveau de diplôme



Répartition des cadres en emploi par âge



■ Martinique ■ 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 bien résisté 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 Martinique. Passé ce choc, le climat des affaires de la région a regagné des couleurs et retrouvé, au dernier trimestre 2020, son niveau de la même période en 2019.

En 2020, le PIB en volume de la Martinique aurait baissé de 3 %, soit un recul bien moins sévère qu'au niveau national (-8 %⁴). Trois facteurs ont permis de limiter l'impact de la crise sur l'activité économique. Tout d'abord, en 2020, la circulation du virus a été moins intense en Martinique que dans l'Hexagone mais la situation pourrait être différente en 2021. Ensuite, l'importance du secteur non marchand dans le tissu économique local, et notamment du secteur public, a eu un effet

protecteur. Enfin, le secteur du BTP a particulièrement bien résisté, grâce à l'agilité des petites structures⁵. Si l'activité a reculé dans tous les secteurs de l'économie, la contraction a été particulièrement importante dans les secteurs liés au tourisme (hébergement, restauration, transports) qui ont été les plus exposés aux mesures de restriction, et plus particulièrement les fermetures administratives.

Le recours massif à l'activité partielle a par ailleurs permis de préserver la plupart des emplois en Martinique. L'emploi privé a reculé de 0,8 % en un an (soit 640 emplois de moins) contre -1,7 % en France entière⁶. Les secteurs de la construction et de l'industrie ont tiré leur épingle du jeu, avec respectivement +1,5 % et +0,7 % d'emplois.

En 2021, les embauches ont retrouvé leur niveau d'avant-crise

Pendant le 1^{er} confinement, les entreprises martiniquaises ont drastiquement réduit la voilure des embauches en CDI (cadres et non-cadres confondus). Un rattrapage s'est toutefois opéré au 3^e trimestre 2020 et le volume de recrutements a retrouvé, au 1^{er} trimestre 2021, son niveau d'avant-crise⁷. À l'échelle nationale, la reprise des embauches a été plus timide.

Par rapport aux autres régions, les recrutements ont été moins dynamiques dans les services à forte valeur ajoutée, secteur où la part des cadres parmi les salariés est la plus importante (26 % de cadres contre 9 % tous secteurs confondus en Martinique⁸). Les embauches sont néanmoins plus nombreuses au 1^{er} semestre 2021 qu'elles ne

l'étaient à la même période en 2020 dans les activités financières et d'assurance, ainsi que dans les activités juridiques, de conseil et d'ingénierie.

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 dégradée⁹. Cette reprise des intentions d'investissement est de bon augure pour les recrutements de cadres. Pour autant, le marché de l'emploi cadre 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.

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

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

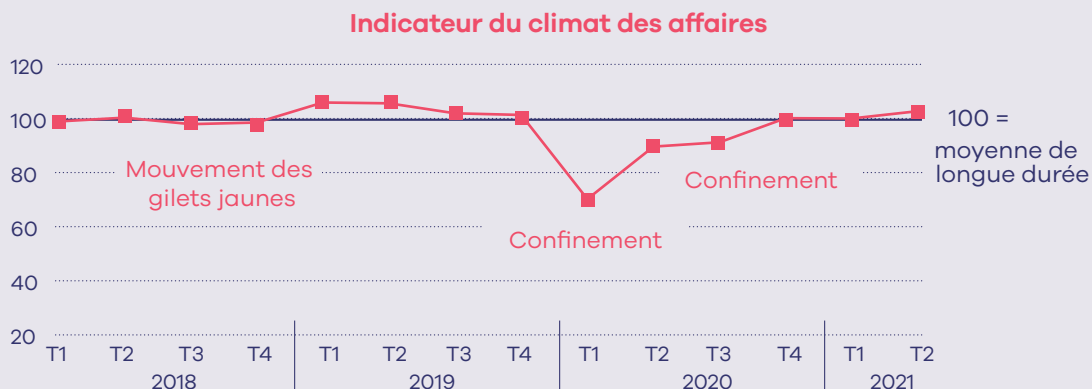
⁶ Insee, estimations d'emploi ; estimations trimestrielles Acooss-Urssaf, Dares, Insee.

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

⁸ Insee, DSN 2018.

⁹ Tendances conjoncturelles du 1^{er} trimestre 2021, ledom, Conjoncture économique Martinique, n° 666, juin 2021.

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

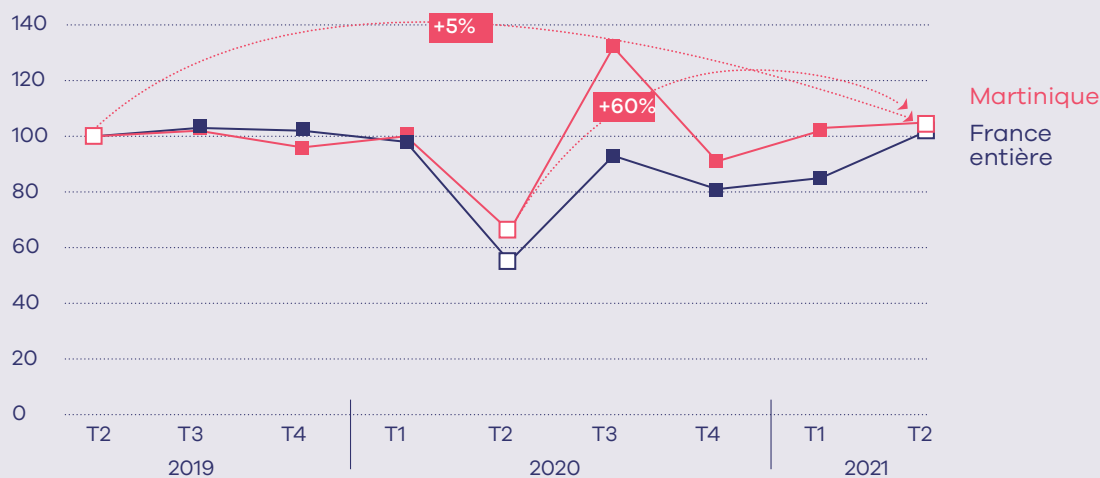


L'indicateur du climat des affaires synthétise les résultats des différentes questions de l'enquête de conjoncture trimestrielle de l'ledom
Source : ledom, enquête de conjoncture

La reprise des embauches a été plus dynamique en Martinique qu'en France hexagonale

Nombre de déclarations préalables à l'embauche, par trimestre

Indice base 100 au T2 2019



En Martinique, les embauches ont augmenté de 60 % entre le T2 2020 et le T2 2021, et de 5 % 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	+ 20%	+ 3%
Commerce	+ 13%	- 12%
Construction	+ 21%	- 6%
Services à forte valeur ajoutée*	+ 6%	- 17%
Autres services	+ 39%	+ 3%
Ensemble	+ 25%	- 3%

*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

MARTINIQUE



02

Attractivité des entreprises :
difficultés et enjeux du
recrutement de cadres

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

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 Martinique, 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 martiniquais est relativement étroit, ce qui n'est pas sans conséquence sur son attractivité. La très faible présence d'entreprises dans certains secteurs, notamment industriels ou de services à forte valeur ajoutée, limite les possibilités des acteurs économiques dans leur quête de cadres expérimentés en poste. Les candidats potentiels sont ainsi peu nombreux. De plus, l'étroitesse du marché de l'emploi est accentuée par les difficultés de déplacement d'une zone d'emploi à l'autre (trafic routier intense, transports en commun peu développés) et qui n'encouragent pas la mobilité géographique à l'intérieur de l'île.

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 ou à des formations vers des métiers spécialisés ou émergents, tournés vers l'innovation digitale par exemple. 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), ce qui accentue les difficultés à recruter des compétences cadres, notamment lorsque les profils de jeunes diplômés sont recherchés.

Un marché de l'emploi cadre peu fluide

Les entreprises souffrent parfois d'un manque de visibilité auprès des cadres locaux et plus encore des candidats des régions hexagonales. Le tissu économique comprend des groupes multi-activités, qui sont une particularité antillaise. Ces groupes, qui fonctionnent comme un ensemble de PME, sont difficiles à identifier et offrent peu de perspectives d'évolution en leur sein.

« Les holdings c'est comme une grappe de raisin, et on ne sait jamais qui il y a en haut de la grappe. Dans les gros groupes, les recruteurs reçoivent parfois 6 fois le même CV, parce que les candidats pensaient postuler dans 6 boîtes différentes. »

Consultant Apec

Le marché de l'emploi souffre par ailleurs 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. Celles publiées concernant les cadres 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. Et pour les acteurs économiques locaux, débaucher des candidats en poste s'avère extrêmement délicat.

L'offre de formation est centrée sur les cursus courts

9 100

étudiants

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



71 %

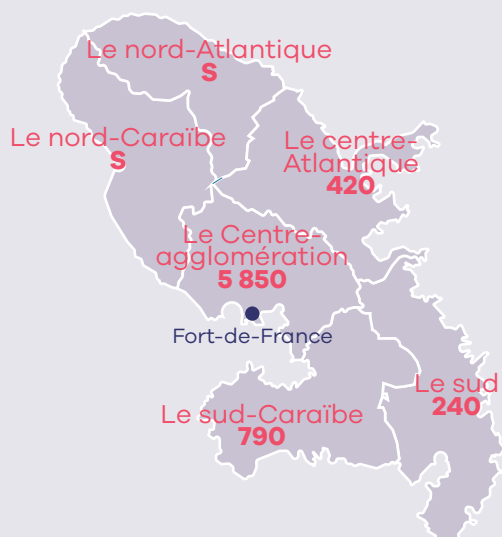
dans des cursus licence
(ensemble des Antilles) (61%
en France entière)

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

7 490 cadres en Martinique et 560 projets de recrutements pour 2021

Nombre de cadres par zone d'emploi de travail

Nombre de recrutements de cadres prévus en 2021



s : secret statistique



En Martinique, le nord est excentré. Ce n'est pas comme vivre à Lille et pouvoir travailler à Paris tous les jours. Les transports en commun ne sont pas développés, il n'y a que la voiture. C'est une forte contrainte pour les cadres et les entreprises des zones rurales. 👍

Groupe multi-activités



Je ne peux pas chasser qui je veux, où je veux, quand je veux. Il y a une cartographie d'acteurs ici. Il y a des entreprises chez qui je n'ai pas le droit d'aller piquer du monde, parce que ça va mettre le bazar sur l'échiquier économique. Ces sociétés peuvent être des clients, des fournisseurs. Par contre si c'est le candidat qui vient vers moi, là j'ai le droit de le recevoir. 👍

Groupe multi-activités



Pour les candidats en poste, candidater à une offre confidentielle fait peur. Ça peut tomber chez le cousin, le frère, la sœur, qui va dire à votre patron que vous postulez ailleurs. Cela peut créer des tensions entre les cadres et leurs employeurs. 👍

Consultant Apec

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 martiniquaises attirant des cadres expérimentés des régions hexagonales

Les flux de population entre la Martinique 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 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 diplômés sur le marché de l'emploi local.

S'agissant des cadres en poste, les départs 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 Martinique comme en témoignent les nombreuses candidatures de cadres des régions hexagonales. Le cadre de vie martiniquais, très attractif, peut ainsi faciliter certains recrutements. En effet, les candidatures extrarégionales constituent un vivier supplémentaire de candidats pour pallier les difficultés de recrutement.

Pour autant, plusieurs facteurs peuvent dissuader les cadres de l'Hexagone de candidater ou d'accepter un poste en Martinique, y compris les cadres natifs de la Martinique souhaitant y revenir. Les niveaux de rémunération, de responsabilité et d'autonomie ne sont pas toujours à la hauteur de leurs attentes, surtout pour les cadres franciliens.

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 réel 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. Les familles des cadres peuvent par ailleurs connaître des difficultés d'intégration à l'écosystème martiniquais et la problématique de l'accès du conjoint à l'emploi est aussi prégnante.

« Le côté carte postale attire beaucoup, mais en tant que recruteur, on s'en méfie. Les façons de travailler ici sont pas les mêmes qu'ailleurs. Le manage-

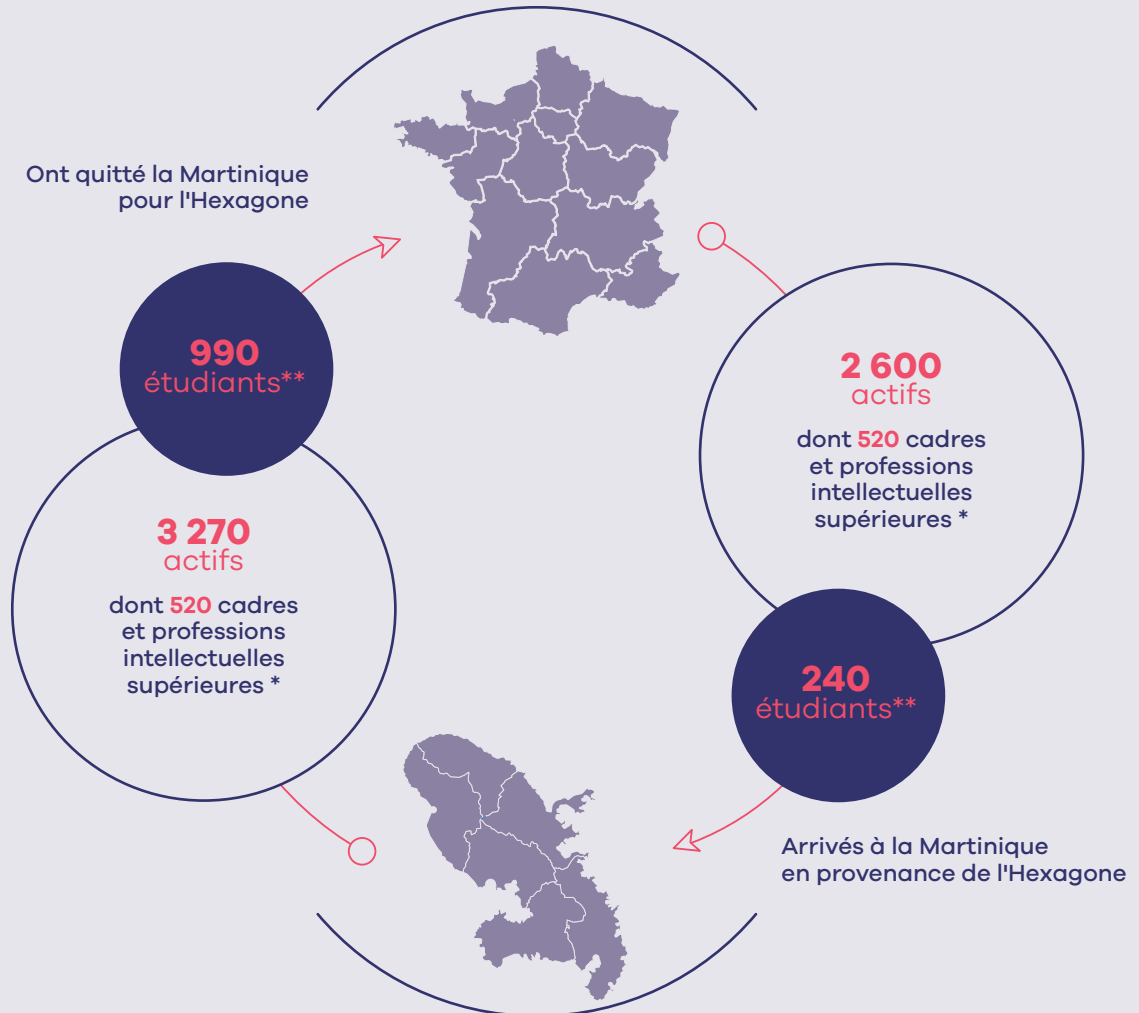
ment est différent, les mentalités sont différentes. Tout le monde ici a connu des erreurs de recrutement avec des personnes qui ne connaissaient pas le territoire, qui ont déchanté et qui sont reparties. »

Groupe multi-activités

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

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

Flux migratoires sur un an



* Secteurs privé et publics confondus
 ** Étudiants et élèves âgés de 15 ans et plus
 Source : Insee, Rp 2018, traitements Apec



Le fonctionnement des entreprises est très particulier, il est lié à l'histoire de la région. Lorsque vous étiez cadre d'une grosse structure sur Paris, vous aviez des responsabilités. Un poste équivalent ici, vous aurez le même titre, mais vous n'aurez pas forcément les mêmes responsabilités. Cela peut surprendre, vous vous dites mais pourquoi ce n'est pas moi qui gère. 🙌

Consultant Apec



Le conjoint va avoir des difficultés à trouver un travail. C'est le premier facteur de départ de la Martinique. C'est difficile à gérer pour nous car en tant que recruteur, on n'a pas le droit de s'intéresser à la situation familiale du candidat, et pour autant c'est une vraie réalité pour le conjoint, quand il est dans certains domaines d'activité, quand il a un poste bien placé, c'est compliqué de trouver l'équivalent en Martinique. 🙌

Entreprise de l'informatique



On essaye d'être le plus concret possible. Que l'idée ne soit pas non plus de se dire : "allez je vais en Martinique, olé olé, je vais être à la plage et voilà". On peut être parfois même assez dur dans notre présentation. On préfère que quelqu'un soit un peu déçu avant de partir mais soit plus dans le concret, plutôt qu'il se fasse une image erronée en termes d'horaires de travail, de volume de travail, et de la vie insulaire. C'est sûr il y a une qualité de vie incroyable et ça on n'a pas trop besoin de la dépendre, on va plutôt dépendre les côtés négatifs. Il y a l'éloignement de la famille, le décalage horaire, un manque de certaines activités culturelles et d'accès aux enseignes de grands magasins... 🙌

Entreprise industrielle

Tensions sur certains métiers recherchés

Des difficultés à recruter des cadres informaticiens et des cadres comptables

Les entreprises martiniquaises mettent en exergue des tensions importantes et récurrentes pour certains métiers techniques, notamment ceux de l'informatique et de la comptabilité, mais aussi de la maintenance. À l'instar des autres territoires ultramarins, la Martinique cumule des difficultés liées à la pénurie de candidats pour ces métiers (pénurie que l'on trouve aussi dans les régions hexagonales) et des difficultés liées aux spécificités du territoire. Pour faire face aux besoins en compétences notamment informatiques, les entreprises visent souvent des jeunes diplômés à former, tout en veillant à équilibrer leurs équipes avec des profils plus expérimentés. Les métiers spécifiques, requérant par exemple une double compétence « technique et commerciale » (par exemple, la vente de machines du BTP), sont également

très difficiles à pourvoir. Dans certains cas, les entreprises proposent à leurs salariés d'aller suivre une formation dans l'Hexagone. Pour trouver les profils dont elles ont besoin, elles s'appuient aussi sur des cabinets de recrutement locaux ou situés dans l'Hexagone.

« Dans tous nos recrutements on est confrontés à des difficultés. Quand on ouvre un poste, si on arrive à le pourvoir en 3 mois, c'est un pur miracle. En général, on met 9 mois à pourvoir un poste. Dès qu'on a un bon candidat, même si on n'a reçu qu'une seule candidature, on le prend. Par contre, on ne fait pas de forcing car il y a des risques d'échecs. »

Entreprise informatique

Des entreprises et des candidats exigeants

En Martinique, les entreprises se montrent sélectives dans leurs recrutements de cadres et certaines se donnent le temps pour trouver le bon candidat. Elles valorisent davantage l'expérience au diplôme et plébiscitent les candidatures de cadres expérimentés qui pourront être autonomes et rapidement opérationnels. Dans certains cas, les recrutements s'allongent en raison des processus de validation en interne, ce qui peut décourager les candidats ou leur donner une mauvaise image de l'entreprise.

Les entreprises sont également confrontées à des candidats de plus en plus exigeants concernant la rémunération, notamment les jeunes sortants de l'enseignement supérieur

et les cadres expérimentés en provenance de l'Hexagone. Dans certains domaines comme l'informatique, ces derniers bénéficient d'un rapport de force qui leur est favorable face aux recruteurs.

« Les cadres font monter les enchères au dernier moment, quand on ne s'y attendait plus. Ce n'est pas notre culture, on ne peut pas surpayer quelqu'un qui arrive par rapport au reste de l'équipe. Les juniors en sortie d'école sont très exigeants, alors qu'il faut les former et qu'il faut au moins un an et demi avant qu'ils soient rentables. »

Entreprise informatique

Les métiers de l'informatique sont les plus recherchés en 2021 en Martinique

Top 3 des métiers cadres les plus recherchés

1 Ingénieurs et cadres d'étude-R&D en informatique, chefs de projets informatiques

2 Cadres administratifs, comptables et financiers (hors juristes)

3 Cadres de l'immobilier

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

Beaucoup de cadres martiniquais sont en poste dans le secteur de la banque, assurance et immobilier

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

	Nombre de cadres	Part des cadres parmi les salariés
Banque, assurance, immobilier	1 320	27 %
Communication, médias, conseil aux entreprises, activités juridiques et comptables	1 295	25 %
Commerce, distribution	1 270	7 %
Autres services*	1 260	5 %
Transport, logistique, tourisme	655	5 %
Activités informatiques, télécommunications, ingénierie, R&D	640	31 %
Autres industries	425	9 %
Construction, BTP	320	5 %
Agroalimentaire	165	5 %
Industries chimiques	90	11%
Industrie mécanique, métallurgie, automobile	50	5 %
Équipements électriques et électroniques	0	0 %

*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 Martinique

> Ingénieur développement F/H Télécommunications – salaire à négocier

Descriptif du poste : Dans un environnement à forte technicité, vous aurez pour missions principales de : participer à l'analyse fonctionnelle et à la rédaction des spécifications techniques, concevoir et réaliser le développement des applications, préparer et exécuter les plans de tests puis participer à la recette technique et fonctionnelle, préparer et exécuter le déploiement des applications, être le garant de la disponibilité et des performances des applications, rédiger les documentations techniques, être force de proposition sur les solutions techniques appropriées et participer au déploiement de celles-ci dans le SI. **Profil recherché :** De formation supérieure en informatique Bac +5, vous justifiez d'une expérience minimum de deux ans en tant que développeur PHP. Vous maîtrisez parfaitement les environnements Open Source sous Linux, les langages de scripting et les bases de données.

> Collaborateur comptable junior F/H Conseil aux entreprises – salaire à négocier

Descriptif du poste : En lien direct avec un chef de mission, vous assurez la gestion de votre portefeuille de clients et menez à bien vos missions d'expertise comptable et également de gestion à la demande de certains clients : établissement de prévisionnel pour les clients, suivi de trésorerie. Il n'y a pas de tenue à faire sur ce poste. Vous allez progressivement acquérir de l'autonomie sur le poste afin de réaliser les bilans, la révision et l'établissement du dossier annuel, les écritures d'inventaires et la préparation des états financiers. Pour réaliser vos travaux, vous disposerez d'outils informatiques performants et adaptés au déplacement en clientèle, ainsi que d'une formation aux méthodes de travail du cabinet à votre arrivée. **Profil recherché :** Diplômé du DSCG ou d'un master (MSTCF...), vous avez une 1^{ère} expérience en cabinet d'expertise comptable (alternances et stages compris) et souhaitez rejoindre un cabinet moderne et en développement.

MARTINIQUE



03

Enjeux pour l'attractivité
des entreprises

Pistes d'action pour les entreprises

Les entreprises martiniquaises ont des pratiques de recrutement qui se différencient de celles des régions hexagonales. 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 et allouent des moyens à la formation des salariés, 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. Les entreprises gagneraient toutefois à élargir leurs pratiques de recrutement et à les professionnaliser davantage.

Capitaliser sur le réseau d'affaires et développer les liens avec les acteurs institutionnels

Le réseau est le canal de *sourcing* prédominant en Martinique. Les entreprises s'appuient sur leur réseau professionnel pour constituer un vivier de candidats avec qui elles restent en lien régulier. Elles peuvent aussi compter sur des candidatures spontanées, qu'elles peuvent valoriser en créant des postes sur mesure et en proposant des possibilités d'évolutions professionnelles.

« Si on reçoit un beau CV qui correspond à peu près à ce que l'on fait, on ne le laisse pas passer sans essayer de voir si on ne peut pas recruter le candidat, même si dans l'immédiat on n'avait pas dans l'idée de le faire. Par exemple, si j'ai quelqu'un avec une expérience dans notre secteur d'activité, un diplôme d'ingénieur et qui a un beau parcours, je vais lui proposer un poste évolutif dans l'entreprise. »
Entreprise industrielle

Participer à des salons ou à des *job dating* constitue également une piste de diver-

sification pour certaines entreprises. 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.

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. 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, leur mobilisation dans des groupes de travail dans le cadre de la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), la sponsorship d'événements pour l'emploi, ou encore la promotion des métiers de recruteur.

Consolider les processus de recrutement

Les entreprises veulent également professionnaliser davantage le recrutement. Les actions prioritaires à mettre en place s'articulent autour de trois grands axes :

> Améliorer la rédaction des offres d'emploi cadre

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 les bonnes candidatures. Cela inclut une information complète et détaillée sur le processus de recrutement (nombre d'entretiens, interlocuteurs à rencontrer, durée du processus, date de prise de poste...). 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.

> Développer l'expérience candidat

Soigner le lien recruteur-candidat tout au long du processus de recrutement est un vecteur important d'attractivité des entreprises. De la même façon, une approche fine du candidat, une communication ciblant les atouts et les valeurs de l'entreprise, une information actualisée tout au long du processus et des délais de recrutement plus courts sont autant de facteurs qui vont jouer sur la décision du candidat.

> Accompagner les candidats extra-régionaux

Étudier les autres candidatures de cadres guadeloupéens, guyanais ou hexagonaux devrait permettre aux recruteurs de pourvoir les postes pour lesquels les compé-

tences ne sont pas disponibles localement. Pour les professionnels du recrutement, il est indispensable d'être clair et transparent sur « ce qu'est la vie en Martinique » et de les conseiller pour leur installation (dans quelle commune il est préférable de se loger, coût de la vie...) et d'être à leur écoute. Dans la mesure du possible, rencontrer physiquement le candidat avant son embauche est préférable. Les entreprises peuvent aussi orienter ces candidats vers des structures qui peuvent les accompagner dans leur installation et/ou leur octroyer elles-mêmes des aides financières. Enfin, une importance particulière doit être portée au parcours d'intégration des cadres nouvellement arrivés.

Développer la marque et la promesse employeur

Les pratiques de communication de l'entreprise et de développement de la marque employeur sont parfois moins développées en Martinique que dans les 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 leurs actions d'amélioration de la qualité de vie au travail. Sur un territoire particulier, insulaire comme la Martinique, les entreprises doivent « pousser ces leviers encore un peu plus loin ». Le développement du télétravail

est par exemple une piste à exploiter pour les entreprises éloignées du centre de la région.

« Je fais des entretiens avec des collaborateurs et je leur demande qu'est-ce qui fait qu'ils aiment travailler chez nous. Chez nous ils apprécient d'être sur des postes très autonomes, et d'être dans des équipes à taille humaine. Chez nous, on sait à qui on a affaire, on sait sur quel projet on travaille et on le gère de A à Z. Ça je le mets en avant dans les entretiens avec les candidats. Je mets aussi en avant les parcours de carrière qui sont beaucoup au mérite et liés à la croissance de l'entreprise, et donnent des opportunités sur des nouveaux territoires, des projets un peu challengeants. »

Entreprise informatique

L'Apec en Martinique



Les consultants et les consultantes de l'Apec en Martinique 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 de la région Martinique (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)/ Martinique

- > Rapport annuel économique 2020 Martinique, juin 2021.
- > L'économie de la Martinique en 2020 – synthèse annuelle, avril 2021.
- > Tendances conjoncturelles Martinique – 2^e trimestre 2021, octobre 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 Martinique en 2019, n° 31, octobre 2020.
- > Tableau de bord économique de la Martinique, 1^{er} trimestre 2021.

InterCarif-Oref

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

CCI Martinique

> Impact du Covid sur les entreprises de Martinique – 3^e volet, mai 2021.

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

> Les chiffres clés du marché du travail au 1^{er} trimestre 2021, avril 2021.

Insee

- > Tableau de bord de la conjoncture Martinique – Chiffres-clés, août 2021.
- > Bilan économique 2020 – Martinique, Insee, Conjoncture, n° 14, juillet 2021.
- > L'emploi salarié reste bien orienté, Insee, Conjoncture Martinique, n° 15, juillet 2021
- > En 2020, le chômage partiel préserve l'emploi dans les DOM, Insee Focus, n° 233, mai 2021.
- > L'essentiel sur... la Martinique – Chiffres-Clés, avril 2021.
- > L'aire d'attraction de Fort-de-France s'étend sur 28 des 34 communes de la Martinique, Insee, Flash Martinique, n° 146, février 2021.
- > Les trois sous-préfectures se démarquent par leur dynamisme économique, Insee, Flash Martinique, n° 146, décembre 2020.
- > Six zones d'emploi en Martinique, Insee, Flash Martinique, n° 139, septembre 2020.

Pôle emploi

> L'enquête Besoins en main-d'œuvre (BMO) – Martinique, 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)

ISSN 978-2-7336-1292-7

Novembre 2021

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

Directeur de la DDE : Pierre Lamblin

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron

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

Veille documentaire : Carole Rogel

Maquette : Daniel Le Henry

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212

Service gratuits + prix d'un appel

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

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

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

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



apec
DONNER DE L'ÉLAN
À VOTRE AVENIR