

# Attirer et fidéliser les talents dans le secteur industriel aujourd'hui

Catherine Glée-Vermande

Chloé Guillot-Soulez

27 Juin 2018

# 1. Le contexte de l'étude

- **Un partenariat iaelyon - UIMM Lyon depuis 2008**
  - > **Voyages d'études en France (Région Rhône-Alpes) et à l'étranger auprès d'entreprises du secteur industriel** (pour Master Management des Ressources Humaines et Organisation de l'iaelyon)
    - Renforcer la dimension professionnelle du Master
    - Renforcer la dimension internationale du Master
    - Placer nos étudiants en situation de « management de projets »
    - Enseigner sur le mode « classe inversée »
    - Faciliter leur insertion professionnelle
    - Découvrir un secteur peu et mal connu

## 2. Présentation de l'étude

- **Une étude qualitative à visée compréhensive**
  - > 12 entretiens d'une heure réalisés au printemps 2018

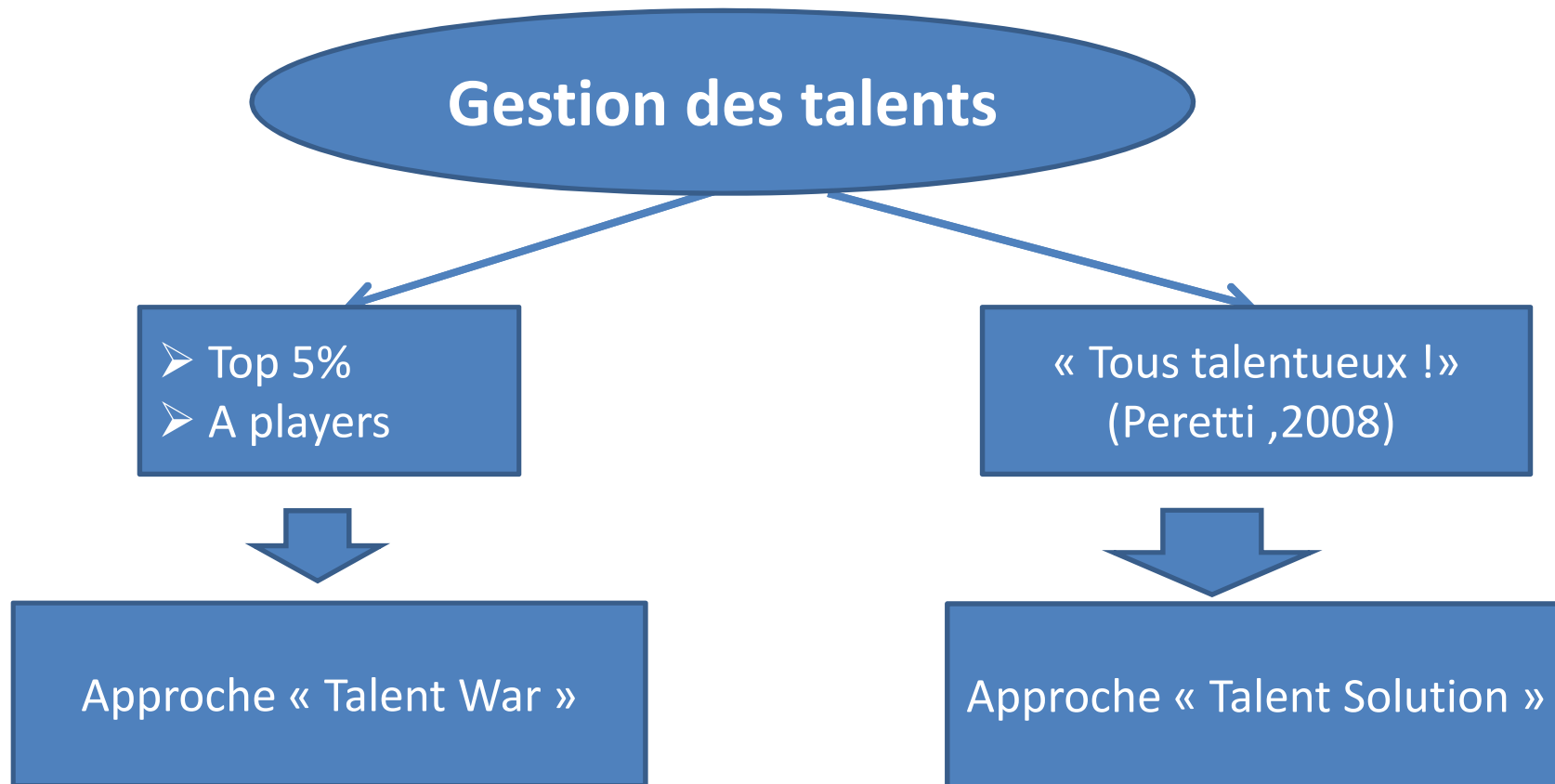
2 entretiens avec des responsables de l'UIMM Lyon

10 entretiens avec des DG et RRH d'entreprises industrielles de la région lyonnaise

**Objectif de l'étude : Analyser les leviers d'action dans un contexte de pénurie des talents**

### 3. Cadre d'analyse

- La notion de *talent*

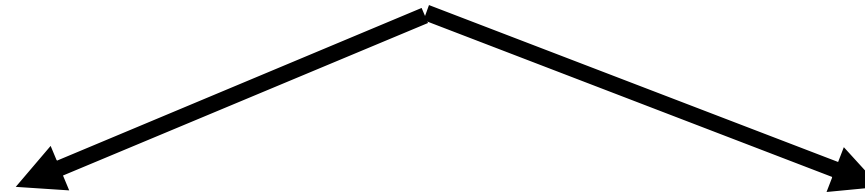




### 3. Cadre d'analyse

- **La notion de marque employeur**

« Ensemble des bénéfices économiques, fonctionnels et psychologiques fournis par l'emploi et permettant d'identifier l'entreprise en tant qu'employeur » (Ambler et Barrow, 1996)



#### **Clarifier sa marque employeur**

*Quelle est la valeur spécifique offerte par l'entreprise à ses salariés actuels et potentiels ?*

#### **Se différencier**

*Quelle valeur ajoutée par rapport aux entreprises concurrentes sur le marché du travail ?*

### 3. Cadre d'analyse

- **Image employeur et image secteur**

- > Les personnes en recherche d'emploi ont le désir de travailler pour une organisation ou un secteur d'activité qu'ils seront fiers de représenter et qui contribuera à leur propre image (*Théorie de l'identité sociale, Ashforth et Mael, 1989*)



Importance et influence de l'image du secteur d'activité auquel appartient l'entreprise au-delà de sa propre image employeur

# RESULTATS

## Attraction et fidélisation : un défi et des leviers d'action pour le relever

- **Attirer**

- > **Attirer de nouveaux collaborateurs : un défi majeur et confirmé quasi unanimement**

- Croissance de l'activité, départs à la retraite, évolution des métiers....
- Une recherche de talents multiples à la fois techniques, relationnels, linguistiques..

- > **Des leviers efficaces**

- **Les politiques de relations écoles** : des viviers de candidatures grâce à l'alternance et aux partenariats avec les Ecoles
- **Le poids de la notoriété, le rôle clef de la réputation**



## Attraction et fidélisation : un défi et des leviers d'action pour le relever

- **Fidéliser**

- > **L'industrie : l'essayer c'est l'adopter ?**

- Des stages découvertes qui séduisent
- Des salariés fidèles qui ont l'amour du métier

- > **Génération Y et Z, victimes de leur image ?**

- Des jeunes générations plus difficiles à fidéliser  
*« Elles veulent d'une opportunité à l'autre »*
- Des jeunes générations qui n'ont pas toujours les comportements recherchés  
*« Ponctualité, politesse, respect de l'autorité... »*

## Radioscopie de l'image employeur : une image contrastée

- **Bénéfices économiques**

- > **Des atouts de nature financière et sécuritaire**

*« En plus de la rémunération directe, on a l'intéressement, la participation, le PERCO avec un abondement employeur, une mutuelle, tout ça c'est un confort pour nos salariés »*

- > **Mais un clivage selon la taille**

- Grands groupes vs PME/ETI : ils ne sont pas logés à la même enseigne

- > **Une convention collective source d'avantages mais qui ne joue pas un rôle d'attraction**

*« C'est une très bonne convention collective »  
mais... « La convention collective, le candidat s'en fout »*

# Radioscopie de l'image employeur : une image contrastée

- **Bénéfices fonctionnels**

- > **Des atouts nombreux et variés**

- Valorisation des compétences
- Formation
- Carrière et parcours professionnels
- Conditions de travail : QVT, santé, sécurité
- Intérêt du travail
- Contexte de travail
- Ambiance de travail

*« De belles usines, propres et claires »*

*« Chez nous, on travaille sur le processus complet, de la fabrication à la production »*

- > **Un atout à double tranchant**

- La localisation : atout pour les uns, handicap pour les autres

- > **Certains métiers restent « difficiles à vendre »**

*« Les métiers ne sont pas tous passionnants »*

## Radioscopie de l'image employeur : une image contrastée

- **Bénéfices symboliques**

- > **Des atouts**

- Notoriété, image, réputation
- Le sentiment d'utilité
- Le caractère concret de la production
- Les valeurs, l'éthique, le respect de l'environnement
- Pour certains, le mode de gouvernance

*« L'industrie elle est partout dans notre quotidien, on l'utilise tous les jours »*

*« Nous sommes une entreprise avec un actionnariat privé sur site qui réalise des innovations pour alimenter le groupe pas pour alimenter les fonds de pension et les retraites des américains ! »*

- > **Mais un déficit de notoriété (entreprise) et d'image (secteur)**

*« Il y a un déficit de notoriété des PME et des ETI par rapport à des grands groupes »*  
*« C'est un secteur avec une image ancienne... L'image d'un secteur qui licencie... Un secteur longtemps ramené aux images de Germinal »*

## Rôle et actions de l'UIMM Lyon : jamais assez ?

- **Un soutien réel et salvé**

- > Une expertise juridique
- > Un partenaire pour la formation
- > L'appartenance à un réseau
- > L'aide au recrutement
- > Le conseil RH
- > Des actions de communication



- **Mais tout un volant d'activités plus méconnues des entreprises adhérentes**

- > Expertise en accompagnement à l'international
- > Expertise en innovation
- > Expertise en développement économique et social
- > Rôle de représentation patronale
- > Rôle dans la négociation sociale

## Pistes d'action : comment fabriquer l'avenir ?

- **Actions au niveau des entreprises**

- > **Actions de communication**

- Politique de la « porte ouverte »
- Relations écoles

- > **Des salariés ambassadeurs**

- Cooptation et bouche à oreille

### **Gagner en visibilité**

- Le site internet de l'entreprise et les réseaux sociaux
- Les classements employeurs (ex: Top Employeurs)



## Pistes d'action : comment fabriquer l'avenir ?

- **Actions au niveau du secteur**

- > **Les prescripteurs : changer les représentations !**

- Famille, Ecole et Enseignants



- > **La formation**

- Trouver des solutions créatives là où l'Education Nationale semble défailante

- > **Communiquer encore et toujours**

- Une campagne sur les bus TCL ?

- > **Des atouts à valoriser davantage**

- Des métiers de haute ethnologie
- Des métiers plus « glamour » (ex : designer)
- L'international

## Pistes d'action : comment fabriquer l'avenir ?

- **Actions au niveau des pouvoirs publics**
  - > **Un soutien de l'Etat qui contribue au regain de fierté chez les industriels**

*« Le gouvernement parle de l'industrie. Il soutient l'industrie »*

- > **Mais des attentes fortes**

*« La question de la rupture conventionnelle collective, ce n'est pas notre problème, on cherche à recruter pas à licencier ! »*

*« Il y a les difficultés administratives pour développer l'apprentissage »*

*« Il faudrait avoir de l'aide au niveau de l'Etat pour que le coût du salaire soit moins élevé »*



## Conclusion

- **Une plongée au cœur de la réalité du monde industriel**
- **Le paradoxe « dedans/dehors »**
  - > Des atouts qui mettent à mal le mythe de l'industrie « monde de misère »
- **Un attachement fort en lien avec la question du sens**
  - > Un monde professionnel où l'on façonne la vie quotidienne de chacun, où l'on contribue au confort de ce quotidien

**« L'industrie, pour rien au monde,  
je ne changerais »**