

Enquête RH - Juin 2018

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



# Introduction

Selon une récente étude de la DARES<sup>1</sup> publiée en 2017, il y a en France près d'1,7 million de jeunes âgés de 15 à 19 ans qui ne sont ni scolarisés, ni en formation, ni en emploi ; un chiffre qui nous interpelle, universitaires dont une de nos missions principales est la formation de jeunes et leur insertion sur un marché du travail quand, dans le même temps, des secteurs peinent à recruter et, tout particulièrement, le secteur industriel.

En 2017, dans ce secteur, 230 000 personnes ont été embauchées (dont 56% en CDI) d'après l'Acoss<sup>2</sup>. L'Observatoire paritaire de la branche de la métallurgie estime pour sa part les prévisions de recrutement dans le secteur industriel à 110 000 recrutements par an d'ici 2025, majoritairement en CDI, avec des salaires supérieurs de 13% aux autres secteurs d'activité<sup>3</sup>. Cette création nette d'emplois s'explique, en grande partie, par une croissance multipliée par 2,5 en 2017 et qui fait de l'industrie un des moteurs de l'économie française. Face aux carnets de commande qui se sont rapidement remplis, l'enjeu pour l'industrie est celui de l'emploi : comment relever le défi de la compétence ? Et, en conséquence, comment relever aussi celui de l'attractivité ? Comment séduire et convaincre des femmes et

des hommes, jeunes ou moins jeunes, de venir travailler dans un secteur qui semble avoir du mal à rivaliser avec les marques employeurs de Google, EY, LVMH... ?

Attirer et réussir à recruter sont des défis d'autant plus cruciaux à relever que les besoins nés de la reprise d'activité s'ajoutent aux besoins concernant les métiers traditionnellement en pénurie : rectifieurs, tourneurs, fraiseurs, soudeurs, chaudronniers, tuyauteurs, mécaniciens poids lourds... Enfin, une troisième source de pénurie se trouve dans les évolutions technologiques et la révolution numérique. L'électronique intégré, l'usage de matériaux composites, le développement de la géothermie, du solaire, de l'éolien... autant d'évolutions dont les conséquences ne font qu'aggraver la pénurie de main d'œuvre. Une main d'œuvre dont la compétence est stratégique dans des environnements professionnels où l'exigence de compétitivité fait de la qualité un impératif. Ce management de la qualité et pour la qualité conduit à parler de « talents » beaucoup plus que de qualifications et à poser la question suivante : **Comment attirer et fidéliser les talents dans le secteur industriel aujourd'hui ?**

1 - DARES. Emploi et chômage des jeunes de 15-29 ans en 2015

2 - L'Acoss (Agence centrale des organismes de Sécurité sociale), établissement public national à caractère

administratif, est la Caisse nationale des Urssaf.

3 - Source : Hubert Mongon, délégué général de l'UIMM in : *Industriels engagés*, avril 2018 n°3.

## Comment attirer et fidéliser les talents dans le secteur industriel aujourd'hui ?

# LA NOTION DE TALENT

Cette notion est apparue récemment dans l'univers managérial, mise à l'honneur par une étude de McKinsey publiée en 1998<sup>4</sup>. L'expression « guerre des talents » retenue dans le titre montre la difficulté à laquelle les entreprises sont confrontées pour attirer et fidéliser des salariés à forte valeur ajoutée. Cette « guerre des talents » est à situer dans le contexte de la mondialisation. L'exigence de compétitivité conduit les entreprises à s'interroger sur leur « avantage concurrentiel », celui qui leur donnera un avantage durable sur le marché. La théorie des ressources (Prahalad et Hamel, 1990<sup>5</sup>) souligne que l'avantage concurrentiel se trouve à l'intérieur de l'entreprise car il résulte de la combinaison harmonieuse de ressources à la fois tangibles (financières, humaines, technologiques...) et intangibles (réputation...) que l'entreprise possède et qui constituent son « cœur de compétences ». Ce qui conduit à s'interroger sur la pertinence, le degré de rareté, la valeur de l'ensemble des actifs détenus par une entreprise car ils sont autant de ressources précieuses

4 - Chambers E.G., Foulon M., Handfield-Jones H., Hankin S. M. & Michaels E. G. (1998), "The war for talent", McKinsey Quarterly, p.44-57.  
5 - Prahalad C.K. & Hamel G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, vol.68, n°3, p.79-91.  
6 - Peretti J-M. (2008), Tous talentueux, sous la direction de J-M. Peretti, Eyrolles.

dont le mode de gestion fera la différence. Utiliser ce terme n'est pas neutre. Parler de « talent » conduit à distinguer deux approches possibles et opposées de la gestion des ressources humaines : s'agit-il de repérer les « Top 5% » employés ou de considérer que les salariés sont « tous talentueux » (Peretti, 2008<sup>6</sup>) ? La première approche de la gestion des talents, plus agressive, est axée sur les « stars » mises en compétition, ce qui au final conduit davantage à accroître la pénurie plutôt que la réduire (Beechler et Woodward, 2009). La seconde perspective, plus récente, cherche à développer le talent de chaque salarié. Elle vise l'agilité et la diversité beaucoup plus que la compétition (Beechler et Woodward, 2009<sup>7</sup>). Quelle que soit l'approche retenue, savoir attirer et fidéliser les talents est un enjeu et un défi, ce qu'illustre le modèle Attraction-Sélection-Attrition (ASA) de Schneider (1987)<sup>8</sup>. Dans ce modèle, l'attractivité d'une entreprise est la clef d'une politique RH réussie. Elle s'exprime à travers la notion de « marque employeur » qui va de pair avec celle de « promesse employeur ».

7 - Beechler S. & Woodward I.C. (2009), "The global "war for talent"", Journal of International Management, vol.15, n°3, p.273-285.  
8 - Schneider B. (1987), "The people make the place", Personnel psychology, vol.40, n°3, p.437-453.

# LA MARQUE EMPLOYEUR DE L'ENTREPRISE, UN LEVIER POUR ATTIRER ET FIDÉLISER LES TALENTS

Le concept de marque employeur peut être défini comme « l'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). Les bénéfices économiques correspondent aux récompenses financières (salaire et éléments de rémunération annexes au salaire) offertes par l'organisation, les bénéfices fonctionnels aux caractéristiques organisationnelles et liées à l'emploi (intérêt du travail, opportunités de développement, environnement de travail...) et les bénéfices psychologiques aux éléments qui renvoient

à l'existence d'un but et qui contribuent au sentiment d'appartenance (culture, valeurs, projet...).

Dans un contexte de guerre des talents, la marque employeur représente un levier pour attirer, motiver et fidéliser les talents à l'intérieur de l'organisation. Clarifier sa marque employeur renvoie au fait, pour une entreprise, d'identifier la valeur spécifique qu'elle offre à ses employés actuels et potentiels voire qui lui permettent de se différencier par rapport aux employeurs avec lesquels elle est en concurrence sur le marché du travail.

# IMAGE EMPLOYEUR VS IMAGE SECTEUR

Si l'image employeur est déterminante pour attirer de nouveaux collaborateurs (Turban et al., 1998 ; Cable et Turban, 2001 ; Lievens et Slaughter, 2016<sup>9</sup>), l'image du secteur d'activité auquel appartient l'entreprise peut lui aussi avoir une influence (Cable et Turban, 2001). Dans une perspective d'attractivité organisationnelle, la théorie de l'identité sociale (Ashforth et Mael, 1989<sup>10</sup>) souligne que les personnes en recherche d'emploi ont en effet 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.

9 - Turban D.B., Forret M.L., Hendrickson C.L. (1998), "Applicant attraction to firms: influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 52, n°1, p.24-44.  
Cable D.M., Turban D.B. (2003), "The value of organizational reputation in the recruitment context: a brand equity perspective", *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 33, n°11, p.2244-2266.

Concernant le secteur d'activité, la littérature souligne également que celui-ci va généralement être pris en considération en amont de la recherche d'emploi et constituer une forme de « pré-écran » (Cable et Turban, 2001). Dans la mesure où des stéréotypes peuvent être associés à l'image de l'entreprise ou du secteur, la question de la valorisation des atouts du secteur d'activité (le secteur industriel ici) ou de l'entreprise (les entreprises industrielles ici) apparaît comme d'autant plus importante pour les organisations pour susciter l'intérêt des ressources humaines futures et ensuite attirer et fidéliser les talents.

Lievens F., Slaughter J.E. (2016), "Employer image and employer branding: what we know and we need to know", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 3, n°3, p.407-440.

<sup>10</sup> - Ashforth B.E., Mael F. (1989), "Social identity theory and the organization", *Academy of Management Review*, vol.14, n°1, p.20-39.

## PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE MENÉE

Les résultats présentés ici s'appuient sur une étude menée au printemps 2018 avec la réalisation d'entretiens, d'une part, auprès de deux responsables de l'UIMM Lyon (ex-Métallurgie rhodanienne) et, d'autre part, de dirigeants (directeurs généraux et directeurs/responsables des ressources humaines) de dix entreprises industrielles de la région lyonnaise. L'objectif de cette étude est d'analyser les leviers d'action de ces entreprises dans ce contexte de guerre des talents tant au niveau des entreprises elles-mêmes qu'au niveau du secteur d'activité.

L'UIMM (Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie) est une instance représentative des entreprises industrielles. Son rôle est de promouvoir les intérêts des 42 000 entreprises industrielles qu'elle représente. L'UIMM Lyon

fédère un réseau de 650 entreprises membres qui représentent 40 000 salariés et dont les principaux domaines d'activité sont les biens d'équipements industriels, la construction automobile et l'énergie.

Côté entreprises, l'échantillon regroupe des structures variées de la PME à la grande entreprise industrielle et de domaines variés (électricité, électronique, transport, fabrication de matériel...). Toutes les entreprises sont membres de l'UIMM Lyon et rattachées à la Convention Collective de la Métallurgie.

NB : Dans ce rapport, les entreprises ne sont pas nommément citées car nous avons garanti la confidentialité aux répondants pour leur permettre de s'exprimer le plus librement possible sur le sujet de l'étude.

# « GUERRE DES TALENTS » : QUELLE RÉALITÉ POUR LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES ?

Parmi les entreprises étudiées, les enjeux de l'attractivité et de la fidélisation des talents se retrouvent à des degrés variés.

## ■ UN DÉFI MAJEUR : ATTIRER DE NOUVEAUX COLLABORATEURS

Quasiment toutes les entreprises interrogées sont confrontées à des difficultés de recrutement. Ce besoin est souvent lié à une croissance de leur activité.

*« Dans un contexte de développement de l'entreprise, nous avons un problème de recrutement externe sur des métiers en pénurie. Nous avons des offres sans réponses » (Entreprise 5)*

Certaines entreprises ont également à faire face à des départs à la retraite ce qui entraîne la mise en place de dispositifs de transmission des savoir-faire. Néanmoins, pour faire face aux besoins en termes d'effectifs et de compétences, des recrutements sont aussi indispensables. Les compétences recherchées sont variées puisque les entreprises sont à la fois demandeuses de compétences techniques et de compétences linguistiques ou de savoir-être.

*« Ce qui est difficile c'est non seulement de trouver les compétences techniques mais aussi des compétences en termes de personnalité » (Entreprise 1)*

*« Nous sommes sur un marché de niche où il n'y a pas d'écoles pour former » (Entreprise 4)*

*« Nos concurrents sont confrontés à la même problématique que nous : attirer et garder les hauts potentiels » (Entreprise 5)*

*« Les compétences évoluent très vite, le recrutement interne est difficile » (Entreprise 7)*

Les entreprises pour lesquelles la question du recrutement est moins problématique mettent en avant l'attrait de l'entreprise ou à la politique de

relations écoles qui permet de capter les futurs diplômés :

*« L'alternance, les partenariats écoles nous permettent de disposer d'un vivier de candidatures. (...) Pour un poste à pourvoir, je reçois 20 candidatures spontanées, sans aucune offre publiée » (Entreprise 2)*

*« Plein de personnes veulent venir travailler chez moi » (Entreprise 4)*

## ■ FIDÉLISER LES TALENTS : UN DÉFI POUR CERTAINES ENTREPRISES SEULEMENT

Par rapport au défi que représente le recrutement pour les entreprises interrogées, la question de la fidélisation des talents est nettement moins problématique. Seules certaines entreprises rencontrent des difficultés à ce niveau.

La plupart des répondants font remarquer qu'une fois que les difficultés de recrutement sont surmontées, les collaborateurs s'intègrent et restent fidèles à l'entreprise.

*« Un jeune qui a fait un stage chez nous, ne jure que par nous » (Entreprise 4)*

*« Le monde de la fonderie, c'est particulier. Il y a un amour du métier » (Entreprise 3)*

*« Fidéliser, pour nous ce n'est pas trop difficile. On a moins de 10 démissions par an » (Entreprise 5)*

Néanmoins, pour quelques entreprises, des problèmes existent à ce niveau :

*« C'est difficile de fidéliser les jeunes » (Entreprise 1)*

*« En tant qu'ETI, comparée à une grande entreprise, notre attractivité est moindre » (Entreprise 6)*

*« Avec les nouvelles générations, plus mobiles, ils volent d'une opportunité à l'autre » (Entreprise 7)*



# LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES, QUELS ATOUTS POUR VALORISER L'IMAGE EMPLOYEUR ?

Les responsables interrogés identifient différents atouts pour attirer et fidéliser les talents qui représentent à la fois des bénéfices économiques, fonctionnels et symboliques de leur marque employeur. En même temps, ils ont conscience des faiblesses qui peuvent exister au niveau de la proposition de valeur en tant qu'employeur.

Le fait d'appartenir au secteur industriel représente, pour les uns, un atout en étant source de bénéfices supplémentaires et, pour les autres, à l'inverse, un handicap compte tenu des associations négatives voire des stéréotypes que les personnes extérieures peuvent faire ou avoir vis-à-vis du secteur industriel et des entreprises qui appartiennent à ce dernier.

## ■ LES BÉNÉFICES ÉCONOMIQUES

### › DES ATOUTS

Différents éléments de nature financière (salaire, avantages sociaux, sécurité de l'emploi, statut de salarié...) contribuent positivement à la marque employeur des entreprises industrielles :

« 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. (...) On propose une voiture de service. » (Entreprise 2)

« Une bonne politique de rémunération : salaire, intéressement, participation, comité d'entreprise... » (Entreprise 9)

« Nous négocions des avantages via les accords d'entreprise » (Entreprise 9)

« Nous avons un Comité d'Entreprise avec des primes vacances » (Entreprise 5)

« Proposer d'être salarié, c'est un moyen de se différencier par rapport aux indépendants » (Entreprise 8)

« Nous, on assure une pérennité de l'emploi » (Entreprise 5)

« On a une crèche d'entreprise car population jeune » (Entreprise 3)

« Nous avons des mesures de sortie pour

accompagner les personnes : indemnités de licenciement, accompagnement via congés de reclassement, aide à la recherche d'emploi... » (Entreprise 6)

Le fait d'appartenir au secteur industriel et d'être rattaché à la convention collective de la métallurgie est perçu comme un élément positif.

« C'est une très bonne convention collective » (Entreprise 9)

« C'est une convention collective reconnue. Elle offre des avantages pour le salarié sans être trop contraignante pour l'entreprise » (Entreprise 10)

« Les avantages : le maintien du salaire, la couverture maladie, les jours de carence, les congés... » (Entreprises 8 et 9)

« La convention collective pour moi c'est un outil de travail. Le candidat il a un cadre global qui fait une continuité quand il change d'entreprise. Cela permet un mode de fonctionnement des RH identique » (Entreprise 6)

### › ET QUELQUES FAIBLESSES

Certaines PME rencontrent néanmoins des difficultés liées à l'environnement concurrentiel :

« En tant qu'ETI, comparée à une grande entreprise où la rémunération peut être de 20% supérieure, notre attractivité est moindre en termes de salaire » (Entreprise 6)

« Les grands groupes industriels offrent des avantages financiers plus importants (niveau de rémunération, avantages en nature, avantages sociaux...) par rapport à nous » (Entreprise 8)

Par rapport à l'appartenance au secteur industriel et au rattachement à la convention collective de la Métallurgie, sur la dimension salariale, la plupart des répondants évoquent la classification qui devait, à leurs yeux évoluer, et saluent, de ce fait, la révision actuellement en cours. Pour autant, la convention collective et la classification n'apparaissent comme des éléments déterminants pour attirer les candidats à l'embauche.

« La classification est à dépolssiérer mais le travail est en cours ! » (Entreprise 9)

## ■ LES BÉNÉFICES FONCTIONNELS

### › DE NOMBREUX ATOUTS

Par rapport à la dimension fonctionnelle de la marque employeur, les répondants ont mis en avant de nombreux atouts offerts par leurs organisations à leurs salariés. Un certain nombre d'entre eux ont été cités par les différentes entreprises interrogées, d'autres sont plus spécifiques à certaines organisations :

- **La valorisation des compétences** : les entreprises permettent aux salariés d'utiliser les compétences dont ils disposent à l'intérieur de l'entreprise, en particulier leurs compétences techniques, mais également de valoriser leurs compétences transversales.

« Nous valorisons les compétences techniques » (Entreprise 8)

« Les gens peuvent se développer sur leur poste. On laisse les gens s'exprimer sur leur poste, innover » (Entreprise 1)

« On donne de l'autonomie » (Entreprise 2)

- **La formation** : les entreprises industrielles investissent dans la formation de leurs salariés pour leur permettre de développer de nouvelles compétences et d'évoluer à l'intérieur de l'organisation.

« On fait progresser les gens via la formation continue » (Entreprise 1)

« Nous réalisons des formations. Nous accompagnons nos salariés dans des parcours VAE » (Entreprise 5)

- **Les possibilités d'évolution de carrière et le développement de parcours professionnels** : les responsables interrogés soulignent que leurs entreprises accompagnent les salariés dans leurs souhaits d'évolution en lien avec les besoins de l'entreprise.

« Nous développons des parcours professionnels » (Entreprise 8)

« Nous offrons des évolutions de carrière » (Entreprise 9)

« Notre promesse c'est de travailler dans un groupe international où la mobilité existe, où l'évolution de carrière est possible » (Entreprise 6)

« Il y a une multitude de métiers possibles » (Entreprise 6)

- **L'intérêt du travail** : est ici mise en avant la possibilité pour les salariés de réaliser un métier technique et de mettre en œuvre leurs compétences techniques, ce qui a bien souvent suscité leur intérêt de travailler pour une entreprise industrielle.

« C'est un contenu du travail challengeant, des responsabilités offertes même à un débutant » (Entreprise 5)

« C'est la beauté des métiers » (Entreprise 8)

« Chez nous, on travaille sur le processus complet, de la fabrication à la production » (Entreprise 10)

- **Les conditions de travail** : sont évoqués l'environnement de travail et l'importance accordée à la qualité de vie au travail (QVT) et l'attention portée, en particulier, aux questions de santé et de sécurité au travail.

« Nous allons profiter de nos nouveaux locaux pour proposer des salles de repos, des lieux extérieurs de restauration, des salles de formation, des salles de travail silencieuses » (Entreprise 5)

« De belles usines, propres et claires » (Entreprise 8)

« On est tous attentifs à la sécurité » (Entreprise 1)

« Dans l'optique QVT et sécurité, on a un ostéopathe avec une salle, un matériel acheté par l'entreprise, il va voir les postes de travail et cela pour tous les salariés y compris les intérimaires » (Entreprise 3)

- **Le contexte de travail** : attitude de la Direction, relations de proximité (proximité physique et relationnelle), relations sociales

« Notre promesse employeur ? Une gouvernance familiale et bienveillante » (Entreprise 1)

« Une organisation avec peu de niveaux hiérarchiques » (Entreprise 5)

« Une proximité avec la Direction Générale » (Entreprise 9)

« Notre activité est concentrée sur un seul site » (Entreprise 9)

« Nous avons une qualité de dialogue social. Les IRP savent endosser des postures différentes : les ordres de la centrale, oui, mais pour eux aussi l'objectif est de rester sur le même bateau donc on arrive à dialoguer » (Entreprise 5)

- **L'ambiance de travail** : la bonne ambiance à l'intérieur de l'entreprise est mise en avant par différents répondants.

« C'est une ambiance, une bonne humeur, des barbecues sont organisés, on fête les anniversaires » (Entreprise 1)

« Il y a une bonne ambiance. Des activités annexes se font hors de l'entreprise, les week-ends. Des groupes d'affinité se forment et se voient en dehors » (Entreprise 3)

« Une entreprise où il fait bon vivre » (Entreprise 6)

- **La localisation** : l'implantation de l'entreprise dans la région lyonnaise représente un facteur d'attractivité auprès des candidats.

« Autre élément d'attractivité : la région lyonnaise ; Lyon, c'est un atout » (Entreprise 5)

## › ET QUELQUES FAIBLESSES

Au niveau de leur entreprise, certains répondants soulignent des difficultés pour attirer et fidéliser les ressources humaines en leur sein plus particulièrement liées aux métiers et à la localisation géographique.

- **Les métiers et leur évolution** : les répondants soulignent la difficulté à valoriser certains métiers mais constatent en même temps que l'automatisation peut représenter une opportunité pour rendre ces métiers plus intéressants.

« Les métiers ne sont pas tous passionnants. (...) Il faut être capable de faire évoluer les métiers » (Entreprise 8)

« Certains métiers sont difficiles à vendre » (Entreprise 9)

- **La localisation** : si pour certaines entreprises, la localisation peut être un atout, pour d'autres, elle constitue un handicap pour réussir à recruter.

« Notre localisation nous dessert. Comment nous rejoindre lorsque l'on n'a pas de voiture ? » (Entreprise 5)

« La localisation pose le problème de l'accessibilité en transports en commun. Ici, ce n'est pas très bien desservi pour qui n'a pas de voiture » (Entreprise 6)

## ■ LES BÉNÉFICES SYMBOLIQUES

### › DE NOMBREUX ATOUTS

Au niveau de la dimension symbolique, de nombreuses dimensions ont là aussi été

soulignées par les répondants tant au niveau de l'entreprise que du secteur d'activité.

- La **notoriété**, la **réputation** et la **bonne image** de l'entreprise :

« Mes salariés sont très fiers que l'on parle de l'entreprise » (Entreprise 4)

« Notre entreprise a une bonne image. C'est une entreprise de la région. » (Entreprise 9)

« On séduit car on est un grand groupe » (Entreprise 5)

- **Le caractère concret du produit, le sentiment d'utilité associé au travail, le sentiment de fierté**. La fierté est associée

au fait de travailler pour cette entreprise, de travailler dans l'industrie, de produire en France, liée aux produits fabriqués...

« On a l'amour du métier » (Entreprise 3)

« Il y a un amour du secteur industriel » (Entreprise 8)

« Il y a une fierté à produire français et en France » (Entreprise 8)

« Nos produits, c'est quelque chose de concret, des produits utiles, c'est un plus, ça donne plus de sens » (Entreprise 10)

« Nos produits sont liés à la sécurité, ça attire » (Entreprise 10)

« Notre promesse, c'est la renommée technique car on est constructeur, on fait de beaux produits, on a la compétence technique » (Entreprise 2)

« L'industrie elle est partout dans notre quotidien, on l'utilise tous les jours. C'est un vrai métier d'épanouissement » (Entreprise 3)

« On travaille sur un outil de production, on délivre un produit fini et entre les deux, nous sommes très structurés avec des processus d'amélioration continu, les process, le développement technologique. Et le produit fini : c'est une fierté pour les salariés, on touche du doigt ce qu'on a fait » (Entreprise 6)

- **La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)** : valeurs humaines, valeurs éthiques, respect de l'environnement

« Notre entreprise se caractérise par ses valeurs humaines, par l'attention portée aux salariés » (Entreprise 10)

« Il y a la volonté du groupe de développer une très forte culture éthique » (Entreprise 5)

« Nous avons une politique volontariste d'accueil des personnes handicapées (autisme, personnes venues des ESAT...) » (Entreprise 5)

« Nous portons des valeurs écologiques, notre produit est écologique » (Entreprise 8)  
« Tout ce qui peut choquer un salarié sur un plan éthique et moral, cela peut être signalé très vite et très simplement grâce à une application sur nos ordinateurs pour développer les droits d'alerte » (Entreprise 5)  
« Nous sommes au cœur de la transition écologique donc c'est positif pour ceux qui croient dans l'avenir de l'énergie renouvelable » (Entreprise 5)

- **La gouvernance de l'entreprise** : dans certains cas, le mode de contrôle de l'entreprise est mis en avant et décrit comme un atout pour la gestion des ressources humaines.  
« Nous sommes indépendants, nous sommes une entreprise avec un actionariat privé sur site qui réalise des innovations pour alimenter le groupe pas pour alimenter les fonds de pension et le retraites des américains ! » (Entreprise 5)  
« Nous sommes une entreprise familiale » (Entreprise 10)

## > LA PRINCIPALE FAIBLESSE : LE DÉFICIT D'IMAGE

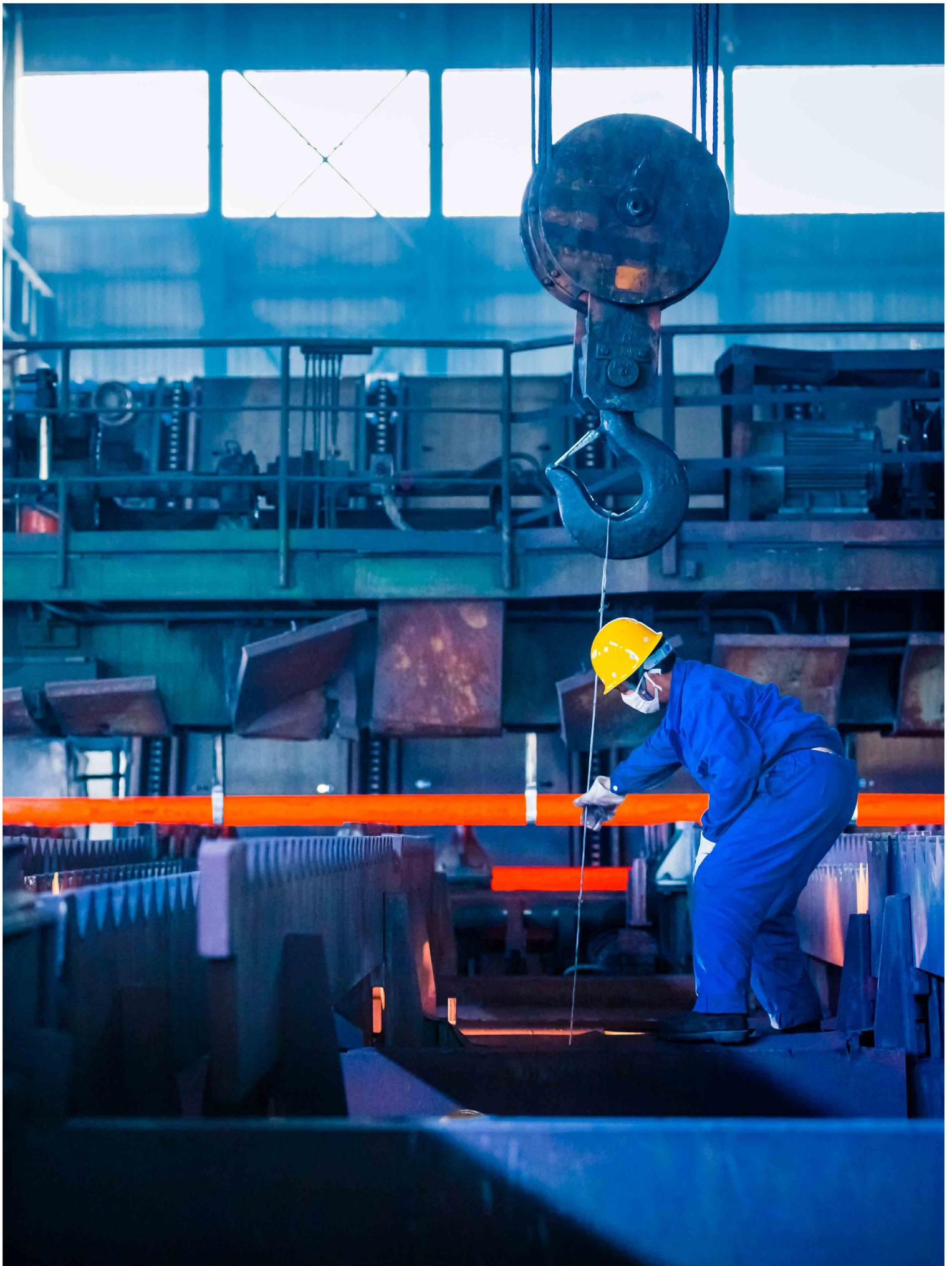
Au niveau des bénéfices psychologiques, le principal handicap pour attirer dans les entreprises industrielles relève d'un problème d'image à la fois au niveau des entreprises et au niveau du secteur.

**Au niveau des entreprises, un déficit de notoriété et d'image** : si les grandes entreprises industrielles ne sont pas concernées par ce problème, les plus petites pâtissent d'un déficit de notoriété et d'image. Quand elles évoluent sur un marché Business-to-Business (BtoB), elles peuvent bénéficier d'une bonne image auprès des professionnels mais qui ne leur permet pas toujours d'attirer un nombre suffisant de candidatures par rapport aux postes qu'elles ont à pourvoir. Ainsi, certaines entreprises ne sont pas connues du grand public ce qui constitue un handicap pour recevoir des candidatures et recruter.

« Nous ne sommes pas connus des différents types de candidats » (Entreprise 6)  
« On a un gros déficit d'image » (Entreprise 3)  
« C'est encore plus dur d'attirer quand l'activité est en BtoB » (Entreprise 9)  
« Il y a un déficit de notoriété des PME et des ETI par rapport à des grands groupes » (Entreprise 9)

**Au niveau du secteur, le problème de l'image du secteur industriel** : au-delà des problèmes de notoriété et d'image des entreprises elles-mêmes, les répondants sont unanimes pour souligner le problème d'image du secteur industriel auprès du grand public et le handicap que cela représente ensuite pour attirer les talents dont elles ont besoin. Ce problème est également identifié par les responsables de l'UIMM interrogés.

« Le problème, ce sont les discours véhiculés sur l'industrie. Toujours pour dire que c'est un secteur en crise ! Il y a des cours sur la crise du secteur industriel en classe de troisième ! Comment les jeunes peuvent-ils se projeter ? » (Entreprise 1)  
« Le problème, c'est de trouver des personnes malgré tous les préjugés sur la fonderie : c'est la mine etc... » (Entreprise 3)  
« Le problème de l'industrie, c'est qu'on en parle lorsqu'il y a des grèves, des fermetures de sites » (Entreprise 5)  
« L'image de l'industrie, c'est moins sexy que Apple, Google... » (Entreprise 6)  
« Le secteur industriel a une mauvaise image : 'c'est sale', 'ça sent mauvais', 'c'est Zola', 'Les temps modernes'... une image à dépoussiérer » (Entreprise 9)  
« Le secteur n'a pas forcément une bonne image : crise, plans sociaux, licenciements en masse, travail à la chaîne, travail manuel fatiguant... » (Entreprise 10)  
« C'est un secteur avec une image ancienne. (...) L'image d'un secteur qui licencie. (...) un secteur longtemps ramené aux images de Germinal » (Responsable UIMM 1)



# L'UIMM AUX COTÉS DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES

## ■ UN SOUTIEN LOUÉ PAR LES ENTREPRISES ADHÉRENTES



Toutes les entreprises auprès desquelles cette étude a été menée sont des entreprises industrielles, rattachées à la Convention Collective de la Métallurgie et adhérentes à l'UIMM Lyon. Les répondants ont été interrogés sur

leur perception du rôle de l'UIMM à leur côté, de manière générale, et, plus spécifiquement, par rapport à la problématique d'attractivité et de rétention des talents.

Les répondants mettent en avant l'intérêt qu'ils trouvent dans le fait d'être membre de l'UIMM et par rapport au soutien que l'UIMM leur apporte dans leur activité, certains soulignant l'offre très complète de l'UIMM Lyon.

« Dans le Rhône, l'UIMM est très actif, on les sent vraiment au service des adhérents. A la fois pour informer, à travers des réunions, de la documentation et à la fois en termes de GRH à travers des formations proposées, des conseils juridiques. D'autres UIMM ne fournissent pas tout ça » (Entreprise 2)

## ➤ L'UIMM : UNE EXPERTISE JURIDIQUE

Les répondants sont unanimes par rapport à l'expertise de l'UIMM dans le domaine juridique. Ils évoquent le travail de veille juridique, la mise à disposition d'information sur les évolutions du cadre légal et réglementaire, la disponibilité de l'UIMM par rapport à leurs questions.

« J'ai recours régulièrement au service juridique. L'UIMM, c'est aussi une information grâce à leur veille juridique et là on est servi sur un plateau » (Entreprise 4)

« Les réunions sur des thématiques comme par exemple la nouvelle loi sur la formation, cela me permet de gagner du temps. Sinon, il faudrait que je lise » (Entreprise 1)

« Chaque fois que je demande un enseignement à l'UIMM j'ai la réponse. C'est performant. Il y a des gens à l'écoute » (entreprise 2)

« La convention collective c'est une vieille dame qu'il faut toiletter car on encapsule plus les individus dans un métier. C'est une

évolution nécessaire et l'UIMM est là pour aider l'ensemble des entreprises adhérentes à mettre en place cette nouvelle Convention Collective » (Entreprise 3)

« Ils fournissent beaucoup d'informations. Par exemple, les réformes Macron, ils déblayent c'est super ! » (Entreprise 6)

## ➤ L'UIMM : UN PARTENAIRE POUR LA FORMATION

Les entreprises industrielles s'appuient sur l'UIMM pour leur politique de formation qu'il s'agisse de la formation de leurs futurs salariés (stagiaires, alternants) et de la formation des salariés en poste (formation continue, CQPM...). L'UIMM contribue à faire le lien avec les établissements de formation (IRI, AFPM, AFPA, écoles d'ingénieurs...) dans le domaine industriel.

« Les formations je les fais faire chez eux » (Entreprise 1)

« On a des partenariats avec les écoles et l'école de la métallurgie aussi » (Entreprise 2)

« Ils proposent des formations spécifiques à nos métiers. Ils font de gros effort en termes de formation » (Entreprise 3)

« L'UIMM a fait des investissements importants dans des ateliers de formation à la robotique et c'est très bien de l'avoir fait... cela donne un côté moderne » (Entreprise 4)

« On travaille avec l'UIMM en particulier pour le recours à l'alternance » (Entreprise 5)

## ➤ L'UIMM ET L'APPARTENANCE À UN RÉSEAU

Les répondants trouvent dans leur rattachement à l'UIMM l'opportunité d'appartenir à un réseau professionnel qui leur permet d'échanger par rapport à leurs pratiques professionnelles, leur expérience, leurs compétences, leurs connaissances ce qui se révèle utile pour faire évoluer leurs entreprises.

« Nous pouvons rencontrer d'autres DRH pour réfléchir à comment s'améliorer » (Entreprise 1)

« L'UIMM permet de rencontrer les autres entreprises. On peut échanger entre nous. C'est une communauté où l'on partage » (Entreprise 3)

## › L'UIMM ET L'AIDE AU RECRUTEMENT

Certaines entreprises évoquent la possibilité de s'appuyer sur l'UIMM pour réaliser certains recrutements et la possibilité de réfléchir aux actions à mener pour faire face à la pénurie de main d'œuvre dans certains métiers.

« Il y a un groupement d'employeurs pour l'insertion auquel on participe (...) L'intérêt avec l'UIMM est de travailler sur les causes de la pénurie et d'être en lien avec d'autres entreprises » (Entreprise 5)

## › L'UIMM ET LE CONSEIL RH

En étant membre de l'UIMM, certaines entreprises s'appuient sur l'expertise de cette organisation en matière de gestion des ressources humaines en la sollicitant par exemple sur la création et/ou la mise à jour des descriptions de fonctions, la mise en œuvre d'une démarche GPEC, les problématiques de santé/sécurité au travail (aide sur le document unique d'évaluation des risques par exemple)

« L'UIMM ce sont des services aux adhérents et des services spécifiques comme par exemple une formation adaptée, réaliser le bilan social de l'entreprise... » (Entreprise 3)

« L'UIMM sait répondre, elle nous « supporte » c'est un vrai cabinet de conseil qui répond aux questions que l'on se pose, qui a la capacité à nous accompagner. Ils permettent une homogénéité et une cohérence sur un même bassin d'emploi » (Entreprise 6)

## › L'UIMM ET SES ACTIONS DE COMMUNICATION

Certains répondants soulignent le fait que l'UIMM mène des actions et des campagnes de communication régulières (cf. campagne début 2018 « La Fabrique de l'Avenir ») et, quand ils en ont connaissance, saluent ce type d'actions qui contribue, selon eux, à changer l'image du secteur industriel.

« La publicité est représentative de la pluridisciplinarité industrielle française » (Entreprise 9)

« J'ai le sentiment que les retombées sont positives : il y a plus de monde dans les salons et forums emploi. Ça donne un coup de jeune. Les gens reviennent vers l'industrie » (Entreprise 9)

« La campagne nationale n'a pas de retombée pour nous car nous sommes sur un marché de niche mais pour l'image auprès des jeunes, cette campagne c'est très bien. C'est très bien que l'UIMM ait pris conscience du déficit d'image. Il faut arriver à sortir les « vieilles usines » de leur jus et montrer que la réalité ce n'est plus cela » (Entreprise 3)

« La communication nationale, elle est plutôt pour les ingénieurs il me semble que c'est la cible or eux n'en ont pas besoin ! Car ils ont choisi d'être ingénieurs... mais c'est pour tous les autres que c'est important : depuis les CAP jusqu'au bac +3 » (Entreprise 4)

« Il y a aussi le stand de l'UIMM au Mondial des Métiers : un très beau stand ! » (Entreprise 1)

En complément des propos des entreprises de notre échantillon d'étude, il est intéressant de souligner que les responsables de l'UIMM interrogés évoquent d'autres rôles qu'ils ont à jouer au niveau du secteur, qui n'ont pas été cités par les répondants : une large palette d'expertise, un rôle dans la négociation sociale, un rôle de représentation patronale.

« La palette d'expertise de l'UIMM se déploie autour de différents axes : l'expertise en droits social et la volonté d'être un « laboratoire » sur cette question ; l'expertise en formation qui existe depuis longtemps, à tous les niveaux de formation (via l'alternance principalement) et qui se développe aujourd'hui à travers des formations ex nihilo qui répondent aux exigences technologiques ; l'expertise en accompagnement à l'international ; l'expertise en innovation ; l'expertise en développement économique et social » (Responsable UIMM 1)

« L'UIMM, c'est une organisation professionnelle, davantage qu'un syndicat, avec un objectif historique : la négociation sociale. L'UIMM est un acteur du dialogue social » (Responsable UIMM 1)

« L'UIMM travaille, avec les partenaires sociaux, à la refonte la classification conventionnelle pour la rendre plus attractive » (Responsable UIMM 2)

« Il s'agit de remettre à plat ce cadre afin de donner des marges de manœuvre au niveau le plus proche du besoin. La réforme du dispositif conventionnel concerne différents points : le système de classification métiers ; la santé/sécurité au travail ; le temps de travail ; la formation » (Responsable UIMM 1)

« Au niveau européen, le CEEMET fédère tous les syndicats de la métallurgie. Ce syndicat nous permet d'être présents au sein de la communauté européenne lorsque sont discutés les textes » (Responsable UIMM 1)

Au niveau de l'UIMM Lyon, plus spécifiquement, des actions originales sont mises en œuvre pour répondre aux besoins des entreprises :

- Création d'un Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ) pour trouver les compétences et, lorsque les formations ne suffisent pas, aller chercher les compétences là où elles peuvent être en

travaillant par exemple avec les Missions Locales, pour proposer à des personnes « éloignées de l'emploi », un métier souvent accompagné d'une formation.

- Création d'un job board mutualisé pour répondre aux fermetures de sites, aux réorganisations...)



# ATTIRER DANS LE SECTEUR INDUSTRIEL : QUELLES SOLUTIONS ?

## ■ DES SOLUTIONS AU NIVEAU DES ENTREPRISES

Pour faire face aux difficultés d'attractivité et, éventuellement, de fidélisation des talents, les entreprises industrielles mettent d'abord en œuvre des solutions à leur niveau.

### > DES ACTIONS DE COMMUNICATION

Afin d'accroître leur notoriété et de réussir à attirer les candidats dont elles ont besoin, les entreprises industrielles utilisent différents types d'actions de communication : réponses aux demandes d'interviews, participation à des salons professionnels et à salons et forum emplois, ouverture des portes des entreprises pour faire connaître l'entreprise et ses différents métiers au grand public, accueil d'écoles pour faire découvrir l'industrie.

« On accueille les écoles. On n'est pas avare de notre temps pour montrer les métiers de l'industrie et les valoriser » (Entreprise 1)

« Je reçois régulièrement des classes, c'est des efforts, du temps mais c'est bien normal, c'est le job ! On me demande de venir parler de mon métier, et bien j'y vais, même le samedi » (Entreprise 2)

### > LES RELATIONS ÉCOLES

Dans une optique de captation des talents, les entreprises nouent des partenariats avec les écoles qui forment les ressources dont elles ont besoin (écoles d'ingénieurs, écoles de production). Elles développent également l'accueil de stagiaires et d'alternants. Certaines proposent aussi des projets aux étudiants en formation. Le soutien à certaines écoles est par ailleurs financier via le versement de la taxe d'apprentissage.

« Nous n'avons pas de problème d'embauche car on utilise l'alternance et dans tous les métiers, donc on a un vivier de candidats disponibles. On a des partenariats avec les écoles » (Entreprise 2)

« Nous sous-traitons des pièces aux ateliers des écoles » (Entreprise 9)

### > LES SALARIÉS, AMBASSADEURS DE L'ENTREPRISE

Si les entreprises ont du mal à attirer des candidats en raison de leur déficit de notoriété, elles peuvent en revanche s'appuyer sur leurs salariés fidèles pour porter l'image de l'entreprise. Ainsi, plusieurs entreprises témoignent de l'efficacité du bouche-à-oreille et de la cooptation pour réussir à recruter les talents.

« C'est le bouche-à-oreille qui fonctionne » (Entreprise 2)

« On fait beaucoup de cooptation. Nos salariés sont nos premiers recruteurs. Les gens qui travaillent chez nous, ce sont les premiers qui véhiculent notre image » (Entreprise 3)

### > DES PISTES POUR GAGNER EN VISIBILITÉ

Certaines entreprises réfléchissent aux moyens de renforcer leur visibilité tout en capitalisant sur leurs atouts. Par exemple, une entreprise a décidé de s'engager dans une démarche de labellisation employeur qui permettra d'avoir une reconnaissance de l'engagement de l'entreprise mais aussi d'apparaître dans ce type de classements.

« On a comme objectif de rentrer des classements employeur pour montrer que le bien-être au travail s'est aussi chez nous » (Entreprise 8)

Par ailleurs, de nombreuses entreprises s'interrogent sur les canaux de recrutement les plus efficaces et les vecteurs à privilégier pour la communication de recrutement. Si les entreprises ont un site internet institutionnel, il n'existe pas toujours d'espace dédié aux ressources humaines et de nombreuses interrogations portent sur l'utilisation des réseaux sociaux, notamment professionnels (comme LinkedIn par exemple).

« Le problème est de trouver les bons canaux de communication pour les candidats. LinkedIn, ce n'est pas forcément la solution car ce ne sont pas forcément des personnes en recherche » (Entreprise 5)

Un certain nombre de responsables d'entreprises admettent que chaque entreprise peut jouer un rôle à son niveau pour contribuer à changer l'image des entreprises industrielles.

« L'entreprise est un acteur important pour changer l'image » (Entreprise 4)

« Quand je communique en tant qu'entreprise 'X', je communique au nom de l'industrie » (Entreprise 9)

## ■ DES SOLUTIONS AU NIVEAU DU SECTEUR

L'image du secteur industriel demeure dégradée auprès du grand public comme des talents potentiels et les acteurs du secteur sont conscients de la nécessité de redorer cette image. Néanmoins, le secteur bénéficie d'un certain nombre d'atouts qu'il peut valoriser. Si les entreprises agissent chacune à leur niveau pour améliorer leur image employeur, un certain nombre d'actions dépassent le périmètre de l'entreprise et suppose d'agir à un niveau sectoriel et notamment en partenariat avec l'UIMM, au niveau national ou local, pour redorer l'image du secteur.

### › TOUCHER LES PRESCRIPTEURS

Réussir à attirer dans le secteur industriel suppose de travailler en amont du recrutement pour amener les jeunes vers ce secteur. Cela suppose de travailler en lien avec le système scolaire afin d'avoir accès aux prescripteurs : enseignants, parents, conseillers d'orientation...

« L'UIMM fait des choses mais les prescripteurs restent les parents et auprès d'eux, ce n'est pas glamour l'industrie... sauf pour les ingénieurs mais eux c'est une tranche réduite » (Entreprise 4)

« Comment toucher les jeunes qui sont au collège pour qu'ils choisissent la voie de l'industrie ? » (Entreprise 9)

### › INNOVER DANS LE DOMAINE DE LA FORMATION

Pour les entreprises qui sont confrontées à une pénurie de main d'œuvre sur certains métiers, la difficulté est en partie liée au fait que l'Education Nationale ne forme plus à certains métiers. Les acteurs sont donc en demande de nouvelles

formations voire de solutions créatives par rapport à ce manque. A ce niveau, l'UIMM est considérée comme ayant un rôle à jouer.

« L'UIMM a un rôle à jouer car il a une connaissance concrète du secteur et c'est un acteur de la formation » (Entreprise 10)

### › POURSUIVRE LES EFFORTS EN MATIÈRE DE COMMUNICATION

Les entreprises ont conscience que changer l'image de l'industrie passe d'abord par des actions de communication ce qui suppose de réfléchir aux messages à faire passer et aux vecteurs de communication à privilégier en diversifiant ces vecteurs.

« Un slogan pourrait être « Et si vous développez votre talent dans l'industrie ? » (Entreprise 9)

« On pourrait diversifier les vecteurs de communication. A Lyon, on pourrait avoir une campagne de communication sur les TCL » (Entreprise 9)

### › DES ATOUTS À VALORISER D'AVANTAGE : DIVERSITÉ DES MÉTIERS, INNOVATION, INTERNATIONALISATION

Les répondants soulignent l'intérêt de valoriser davantage les différents métiers qui existent dans l'entreprise ainsi que le caractère innovant du secteur industriel, de montrer comment la technologie est intégrée dans l'activité industrielle dans une logique d'amélioration continue.

« Il n'y a pas que des métiers manuels. Il faut faire connaître les différents métiers » (Entreprise 8)

« Il faut mettre en avant nos atouts comme la haute technologie » (Entreprise 9)

« Amener une image différente des métiers, valoriser la dimension technologique » (Entreprise 10)

« Au niveau de l'UIMM, en 2012, a été créée l'IDEE – Innovation et Développement Endogène des Entreprises- pour aider les démarches d'innovation des PME. L'IDEE aide à la mise en relation de l'entreprise avec les écoles, les laboratoires. Elle contribue au maillage entre différentes « mondes » : le monde industriel, le monde de l'enseignement et le monde de la recherche » (Responsable UIMM 1)

« La révolution technologique, la digitalisation,

la robotisation contribuent à l'attractivité d'un secteur longtemps ramené aux images de *Germinal* » (Responsable UIMM 1)

Par ailleurs, au niveau de l'UIMM, la dimension internationale est mise en avant en soulignant l'accompagnement apporté aux entreprises pour leur permettre de se développer.

« Depuis le début des années 2000, l'UIMM Lyon fédère les entreprises au sein d'un réseau qui vise à les aider dans leur démarche d'internationalisation » (Responsable UIMM 1)

## › UNE RÉFLEXION À MENER AU NIVEAU DU SECTEUR

Les entreprises soulignent la nécessité de développer des partenariats avec d'autres associations professionnelles pour faire des choses en commun. A leurs yeux, l'UIMM a un rôle central à jouer, notamment pour faire du benchmark et partager les initiatives originales.

« Ce que j'aimerais ? Qu'ils viennent un peu plus dans les sociétés, qu'ils y installent des « permanences » où ils feraient le tour systématiquement et régulièrement de ce qui va, ne vas pas. Cela permettrait de relever ce qui va bien à un endroit et de le dupliquer ensuite. Peut-être aimerais-je des aides plus pragmatiques, plus concrètes. (Entreprise 3)

Pour que ces actions portent leurs fruits, certains responsables en entreprises ont conscience qu'elles doivent elles-mêmes s'investir dans une structure telle que l'UIMM en donnant de leur temps et en s'investissant dans certaines instances (Conseils d'administration, Centres de formation...).

« Il faut participer, être présent. C'est un atout car il y a des moyens, un support » (Entreprise 2)  
« J'apporte ma pierre à l'édifice » (Entreprise 9)

Au niveau de l'UIMM, les responsables constatent eux aussi un regain de fierté de la part des industriels et l'existence d'une dynamique avec des actions telles que « La Fabrique de l'Avenir » ou le label « French Fab ». « On constate un regain de fierté des entrepreneurs et des industriels qui croient en l'avenir et au label 'French Fab'. Des industriels heureux de voir que l'on parle d'eux à travers leur réalisation qui, au sein de leurs entreprises, donnent la vision de l'industrie du futur déjà conjugué au présent » (Responsable UIMM 1)

Des solutions au niveau des pouvoirs publics Différents répondants ont salué le soutien apporté par l'Etat, le Président de la République Emmanuel Macron et le gouvernement avec un discours et des actions qui, selon eux, contribuent à redorer l'image du secteur industriel.

« Le gouvernement parle de l'industrie. Il soutient l'industrie » (Entreprise 9)

« Un gouvernement qui s'intéresse à toutes les composantes de l'industrie et dont plusieurs membres sont passés par le monde de l'entreprise dans le secteur industriel » (Responsable UIMM 1)

Néanmoins, les entreprises industrielles n'en sont pas moins en attente d'actions concrètes de la part des différents niveaux de l'Etat de nature à les aider par rapport aux problèmes qu'ils rencontrent pour attirer et fidéliser les ressources humaines : difficultés d'embauche, difficultés de recrutement, problèmes d'accessibilité, coût du travail et aides financières...

« La question de la rupture conventionnelle collective, ce n'est pas notre problème, on cherche à recruter pas à licencier ! » (Entreprise 5)

« Il y a les difficultés administratives pour développer l'apprentissage » (Entreprise 4)

« On a un problème d'accessibilité : c'est un problème des transports en commun et un problème de mobilité des jeunes qui n'ont pas toujours de voiture » (Entreprise 6)

« Il faudrait avoir de l'aide au niveau de l'Etat pour que le coût du salaire soit moins élevé. Nous ici dans cette région hors Lyon, nous sommes défavorisés par rapport à Vaulx-en-Velin par exemple. Il y a des zones aidées et d'autres pas » (Entreprise 1).

# Conclusion

Notre étude a pour limite d'avoir recueilli la parole de celles et ceux qui ont la responsabilité de gérer les salariés au sein de ces entreprises. Il sera donc facile de dire que les propos exprimés sont « biaisés » puisqu'ils n'émanent pas directement d'opérateurs sur le terrain. Mais nous avons fait de cette limite une opportunité pour prendre le pouls de la vie telle qu'elle est vécue dans cet espace fermé qu'est l'usine. En effet, la parole des répondants étant anonymisée, elle avait une certaine liberté de ton et surtout elle nous donnait accès à « l'ensemble » des salariés, via les responsables RH qui, quotidiennement, ont pour mission de gérer, organiser, contrôler, mais aussi faciliter la vie des salariés au sein de l'entreprise. Leur parole traduit leur vie quotidienne plongée au cœur de la réalité du monde industriel.

Notre étude se fonde sur leur expérience, ancrée dans cette réalité et telle qu'ils nous l'ont partagée. Elle confirme le déficit d'image du secteur industriel en France. Nous avons tenté d'éclairer les raisons de ce déficit en distinguant les différentes dimensions qui composent une marque employeur et, plus précisément, les trois niveaux de « bénéfices » qui sont rattachés au fait de travailler dans un secteur donné, une entreprise donnée pour un salarié.

Cela nous a permis une analyse qui met en évidence un paradoxe intéressant ; oui, le secteur souffre d'une image détériorée à l'extérieur, pour ceux qui ne connaissent pas, ne travaillent pas dans le secteur industriel. En revanche, pour ceux qui sont « entrés », il ressort une passion, un enthousiasme très surprenant pour qui associe l'industrie encore et toujours

aux images célèbres de « Modern Times ». Il est particulièrement intéressant de noter que le travail dans le secteur industriel (son contexte, l'ambiance, les conditions d'exercice, l'intérêt même des postes...) bien loin d'être *pensum* ou *trepalium* est, au contraire, ce qui fait que les salariés de ce secteur sont « heureux » et « fiers » de leur emploi. Il ne s'agit pas de nier ici un environnement professionnel objectivement peu « glamour », en particulier si on le compare aux bureaux paysagers d'institutions bancaires, d'agences de communication localisées la plupart du temps au cœur des quartiers d'affaires des grandes villes, ou encore de *start up* sur la côte ouest américaine.

Mais ce qui est surprenant est l'attachement fort des salariés au secteur pour lequel ils travaillent. Une des raisons est sans doute liée à la question du sens. Cela a du sens de travailler à la production de quelque chose d'aussi concret qu'un camion ou une carlingue d'avion. Et c'est une fierté aussi, comme l'exprimait un répondant. L'industrie, ce n'est pas le domaine du clinquant, des paillettes, c'est un monde dur mais un monde où des fraternités se créent, où des hommes et femmes travaillent ensemble à construire tout ce que nous utilisons dans notre vie quotidienne et qui contribue au confort de cette vie quotidienne.

Oserons nous conclure en disant que « l'industrie on l'aime ou on la quitte » ? Nous choisissons de laisser le mot de la fin à l'un de nos répondants :

*« L'industrie, pour rien au monde, je ne changerais » (Entreprise 9)*

# think large

## LES AUTEURS DE L'ETUDE :

Catherine Glee-Vermande  
[catherine.ilee@univ-lyon3.fr](mailto:catherine.ilee@univ-lyon3.fr)

Chloé Guillot-Soulez  
[chloe.guillot-soulez@univ-lyon3.fr](mailto:chloe.guillot-soulez@univ-lyon3.fr)

**CONTACT PRESSE :** [catherine.parmentier@univ-lyon3.fr](mailto:catherine.parmentier@univ-lyon3.fr) - 06 72 57 34 00

**iaelyon** School of Management

Université Jean Moulin

6 cours Albert Thomas, Lyon 8<sup>ème</sup>

Adresse postale : 1C avenue des Frères Lumière

CS 78242 - 69372 Lyon Cedex 08

T. 04 78 78 70 66 - [iae.univ-lyon3.fr](http://iae.univ-lyon3.fr) - **ThinkLarge.fr**

 Officiel.IAELyon -  IAE\_Lyon -  LinkedIn