

ISSN 0223 - 56 - 92

Personnel

mensuel n° 561 | Juillet/Août 2015



Le DRH, un vrai acteur dans les territoires

P. 50

LE MONDE DU TRAVAIL EN TRANSFORMATION - P. 6

Congrès international francophone des ressources humaines (CIFRH)

UN DRH MARIN ET ULTRAMARIN... - P. 30

Pascal Hamel, DRH du Groupe CILAM à la Réunion

FORMATION - P. 46

Un levier majeur de performance chez Yvez Rocher



ANDRH
Association Nationale des DRH

ATTIRER ET FIDÉLISER

L'IMAGE MÉTIER : UNE RÉPONSE NOUVELLE ET INNOVANTE

A un moment de l'histoire où le taux de chômage de la France est l'un des plus élevés, certaines entreprises font face à des problématiques de recrutement et de fidélisation. Les réponses apportées par les acteurs du marché de l'emploi à l'expression de ces besoins et attentes apparaissent peu satisfaisantes et relativement éprouvées. C'est l'une des raisons pour laquelle il semble important de renouveler le cadre d'analyse et les possibilités de réponses à ces problématiques. Et si la solution résidait dans la manière dont les individus se représentent les métiers ?

Par Franck Brillet, professeur des Universités, Université de Paris 2 Panthéon-Assas¹

Franck Gavaille, professeur en Management des Ressources Humaines à l'ESCEM de Tours

Aline Scouarnec, professeur des Universités, Université de Caen Basse-Normandie, Présidente de l'AGRH.

Cet article vous est proposé par l'AGRH (Association francophone de gestion des ressources humaines).

On peut s'étonner du décalage paradoxal observé sur le marché de l'emploi entre des demandeurs de plus en plus nombreux mais des entreprises qui se plaignent de ne pas pouvoir recruter face à de très forts besoins. Cette situation n'est pas rare et concerne de très nombreux secteurs d'activité : l'ingénierie informatique, les services à la personne, le BTP, les métiers du commercial, de l'expertise comptable.... Tous ces métiers sont considérés comme des métiers en tension et s'inscrivent notamment en tête des métiers où les offres d'emploi sont largement supérieures à la demande. Et se battre sur le front de la marque employeur n'y suffit plus pour espérer attirer des candidats trop peu nombreux pour répondre aux besoins en main d'œuvre des entreprises et des collectivités. Mais alors comment expliquer que certains métiers ne suscitent pas de vocation ? Pourquoi les filières de formation pour ces métiers pourtant porteurs sont-elles délaissées ? Et lorsque l'on cherche les réponses à



ces interrogations, la question de la bonne ou de la mauvaise image des métiers est alors très souvent évoquée sur le terrain, par les recruteurs, les branches professionnelles et les organismes de formation. Pourtant, si cette idée d'une image métier est bien présente dans les esprits, jusqu'à ré-

cemment, très peu de recherches s'y sont intéressées.

Cette question de l'image est très peu abordée en gestion et en management sauf pour les professionnels du marketing (image d'un magasin, image prix d'un point de vente, etc.).

¹ CFFOP, trésorier de Référence-RH ; vice-président de l'AGRH.

Pour autant, le concept d'image métier n'est pas totalement nouveau. Des travaux en psychologie de l'orientation et en sciences de l'éducation mettent en évidence depuis une cinquantaine d'années que le choix professionnel se fait par une comparaison entre l'image qu'un individu se fait de lui-même et l'image qu'il se fait d'un métier. Et c'est en fonction de l'appariement entre ces deux images que l'individu, dans le cadre de son projet professionnel, sélectionne ou rejette un métier. Comprendre l'image métier pour améliorer l'intérêt que les individus portent au métier concerne alors la manière dont on se représente mentalement les choses, ce qui génère nos actions. En d'autres termes, l'image que l'on se fait d'un métier va influencer notre comportement et donc le choix d'exercer ou non ce métier, le choix de rester ou non dans ce métier (fidélisation, reconversion, mobilité). Par conséquent, il s'avère pertinent de comprendre comment se construit l'image métier dans l'esprit d'un individu, à partir de quelles sources d'informations, et quelles sont concrètement ses effets à l'égard des métiers.

La recherche

Les résultats de nos travaux de recherche, réalisés auprès de plus de 80 métiers différents, montrent aujourd'hui que l'image métier comporte quatre dimensions selon lesquelles un individu se représente un métier :

1. la contribution que requiert l'exercice du métier en termes de temps, de risques encourus, d'efforts, de sacrifices sur la vie personnelle ;
2. la rétribution qu'apporte l'exercice du métier comme la rémunération

mais également l'évolution professionnelle et l'accomplissement dans le travail ;

3. les responsabilités associées au métier ;
4. le relationnel qui existe dans le métier, c'est-à-dire les contacts humains avec différents publics qu'il permet.

Ces dimensions constituent donc des antécédents de la formation de l'image et les connaître permet d'une part, de comprendre parfois les problématiques exprimées en termes d'attractivité, de mobilité et de fidélisation sur certains métiers et d'autre part, de pouvoir agir à différents niveaux (entreprise, famille, branche professionnelle, éducation nationale, régions, etc.) sur ces mêmes antécédents afin de faire évoluer cette image. Ces dimensions se construisent à partir d'informations perçues lors de la formation au métier avec l'influence de multiples antécédents : le discours des enseignants, le type de formations nécessaires à son exercice, les confrontations au terrain qu'elle permet (stage, apprentissage, alternance, formation continue). Elles se construisent aussi à partir des différentes influences sociales que subit l'individu, qu'il s'agisse des informations véhiculées par les médias ou les professionnels des métiers, mais également par les discours tenus dans l'entourage de l'individu (famille, amis...) sur les métiers. L'image métier est à l'origine de l'attrait éprouvé pour le métier, qu'il s'agisse d'un choix initial ou d'un choix de mobilité professionnelle. Elle contribue aussi à la fidélité au métier si l'image *a priori* est conforme à la réalité vécue dans l'exercice du métier.

Comment se saisir de la question de l'image métier pour agir ?

Et que peuvent alors faire les acteurs du marché de l'emploi pour répondre aux problématiques qu'ils rencontrent ? Premièrement, mener des études d'image de leurs métiers en difficultés de recrutement pour identifier les sources des problèmes et élaborer les solutions adéquates. Ces études peuvent dépasser le clivage de l'entreprise et être menées conjointement par des entreprises confrontées aux mêmes difficultés sur les mêmes métiers, voire être menées au niveau des branches professionnelles. De même, les différents acteurs de la formation (enseignants, conseillers d'orientation) mais également les professionnels RH qui gèrent les relations avec les établissements et prévoient des confrontations avec les métiers (stages, apprentissages...) doivent prendre conscience de leur influence sur l'image métier. L'ensemble de ces acteurs, de l'enseignement primaire au supérieur, doivent se rapprocher pour pourvoir les informations en termes de contribution, rétribution, responsabilités et relationnel sur les métiers, dès le plus jeune âge avec des témoignages qui permettront de générer une image pertinente pour susciter le choix. Enfin, dans une démarche prospective, se saisir de l'image métier et développer une démarche marketing des métiers, dans les médias notamment, permettra de faire connaître de nouveaux métiers pour lesquels des besoins futurs sont exprimés, ou tout simplement de véhiculer une image au plus juste pour des métiers qui recrutent... L'image devant rejoindre la réalité du métier. ■

Ce texte est issu d'une recherche menée dans le cadre de la thèse de doctorat de Franck Gavaille sous la direction du professeur Franck Brillet et de Jean-Yves Saulquin : « Conceptualisation et étude du processus de formation de l'image métier », octobre 2014, disponible auprès de l'Université François Rabelais de Tours.

Références complémentaires

Boyer L., Scouarnec A. (2009), *La prospective des métiers*, Editions EMS

Guichard J., Huteau M. (2006), *Psychologie de l'orientation*, Dunod

Pôle Emploi, CREDOC (2014), *Enquête Besoin en Main d'œuvre 2014*, <http://bmo.pole-emploi.org>