



ETRE UNE ENTREPRISE ATTRACTIVE : LA QUESTION DU SECTEUR D'ACTIVITÉ

Si vous aviez la possibilité de choisir, dans quel secteur d'activité aimeriez-vous travailler ?

Pour sa politique de communication, chaque entreprise se trouve associée aux atouts et handicaps d'image de son secteur d'activité. Nous sommes récemment intervenus sur l'attractivité de deux secteurs affrontés, l'un à un défi de féminisation, l'autre à une difficulté à recruter des jeunes diplômés. Cette question a été posée dans notre dernière vague d'enquête annuelle, et permet de mieux comprendre sur quel terrain de représentations se joue l'image des secteurs économiques, dans l'esprit des Français.

► L'attractivité des secteurs n'est pas seulement corrélée à la situation de l'emploi

A la question du choix d'un secteur d'activité pour y travailler, l'ensemble des Français répond de façon étonnamment semblable au sous-ensemble des salariés : tout se passe comme si le corps social partageait l'expérience des travailleurs qu'il connaît, ce qui indique aussi une forte rémanence des images des secteurs.

Sur une liste de 17 secteurs proposés, **un premier groupe se détache nettement**¹ :

- La santé, l'action sociale (28%)
- La création, les métiers artistiques (22%)
- Les services à la personne (22%)
- L'enseignement (17%).

Au second rang de l'attractivité, un ensemble choisi par 12 à 15% des Français (tout comme des salariés), dans l'ordre : le commerce, la distribution ; l'administration et les services publics ; le bâtiment et les travaux publics ; la banque, la finance et l'assurance ; le prêt-à-porter, la cosmétique, le luxe ; la communication (journalisme, publicité) ; la restauration, l'hôtellerie ; l'informatique, les TIC et les télécoms.

Plus faiblement attractif, un troisième ensemble est choisi par moins de 10% des Français et des salariés : le transport et la logistique ; les services aux entreprises ; l'industrie ; l'agro-alimentaire.

1- Le nombre de réponses était libre, les répondants ont choisi en moyenne deux réponses : on a manifestement des représentations mentales assez explicites pour ne pas s'imaginer travailler n'importe où.

Si l'attractivité des secteurs était d'abord liée au volume d'emplois actuels, on trouverait dans le peloton de tête la santé et l'action sociale mais aussi l'industrie et le commerce. Si elle était plutôt liée à une connaissance intuitive des secteurs qui embauchent le plus actuellement, on trouverait l'action sociale, mais aussi l'hôtellerie et les services aux entreprises (dont l'image sans doute floue est en tout cas peu attractive). Même en se reportant aux prévisions d'emploi de l'INSEE à 2015, on ne peut trouver dans cette hiérarchie une stricte corrélation avec la situation effective de l'emploi.

► **Les quatre secteurs de tête sont peu excluants...**

De 15 à 65 ans, le secteur santé-action sociale est toujours en tête. Viennent ensuite parmi les plus attractifs les métiers de la création, les services à la personne et l'enseignement qui font toujours partie du quarté gagnant, l'ordre d'arrivée différant selon les classes d'âge.

Ces quatre secteurs de tête semblent accueillir des salariés sans restriction : on peut s'imaginer y travailler quel que soit son niveau d'instruction et son niveau de salaire actuel.

► **... les salariés qui y travaillent sont porteurs d'image positive**

Entre la moitié et les deux tiers des salariés de la santé et de l'enseignement referaient le même choix. C'est le cas de 40% dans la banque et l'assurance, mais seulement d'un quart dans les transports, l'administration et les services publics, le commerce et la distribution. Seuls 12% des salariés de l'industrie choisiraient leur secteur d'activité actuel.

Il est à noter que les secteurs les plus attractifs sont ceux où l'on trouve le plus faible taux d'insatisfaction à l'égard du travail.

► **Des imaginaires très ouverts en termes de changement possible, sauf dans l'enseignement et la santé**

Pour prendre un exemple, « si vous aviez la possibilité de choisir », les salariés actuels de l'industrie iraient plus souvent dans le transport, le BTP et dans les TIC mais un quart d'entre eux irait tout aussi bien dans la santé et l'action sociale, et se dirigeraient comme la moyenne des Français vers la banque, l'administration, l'armée ou les services à la

personne. On trouvera semblable dispersion dans la banque-assurance, les services divers ou le commerce.

En revanche, quand on travaille actuellement dans la santé, les imaginaires de choix possibles sont essentiellement les services à la personne, la création et l'enseignement. Les enseignants quant à eux s'imaginent surtout... dans la santé, la création et la communication. Il y a donc des attracteurs communs à ces deux secteurs.

Comment attirer les jeunes ou les salariés les plus mobiles ?

Sauf formation initiale très pointue, le choix d'un travail ne se fait pas seulement en fonction du secteur d'activité : c'est la plupart du temps pour « le poste » que les jeunes se décident en premier. L'idée de manœuvre est ici d'analyser les spécificités socioculturelles des personnes qui disent être attirées par tel ou tel secteur, en essayant d'ajuster l'offre d'emploi à ce qui les caractérise.

► **Les secteurs les plus attractifs pour les sensibilités les plus modernes**

- **Les métiers de la création et de la communication** : métiers artistiques, mais aussi journalisme ou publicité attirent des personnalités toniques, mais moins dans les valeurs de compétition que dans une recherche d'expériences et d'émotions intenses. Cela s'accompagne d'un rejet de parcours trop balisés et d'univers trop lisses ou normés. Cette émotivité est tempérée par une recherche d'équilibre pour se préserver, et surtout le besoin de vivre en accord avec ce qu'on juge important. L'exigence de sens doit être manifestée, non seulement dans l'esthétique, mais aussi dans les relations et les façons de vivre. Le maître mot de ces personnes attirées par ces métiers est l'auto-réalisation, dans une acception très large du terme. Ces métiers attirent en outre par une promesse implicite de grande ouverture à la diversité culturelle et de fonctionnement en réseaux élargis, notamment via Internet.

- **Les métiers de l'argent et du luxe** : banque, assurance, finance, prêt-à-porter ou cosmétique ont en commun d'attirer des personnes motivées par la réussite sociale. Le goût de la compétition et du risque est particulièrement fort dans la banque. Dans ces deux familles de métiers, le goût de l'apparence s'allie

avec celui des nouvelles technologies : il faut être au top. Les métiers du luxe et de la cosmétique attirent des personnes proches des métiers de la création en termes de recherche de « magie » de la vie quotidienne, alors que ceux de la banque ou des finances sont plus en postures de « sécurité active » : épargne, formation pour assurer le futur...

- **La restauration et l'hôtellerie** : dernier secteur des métiers les plus séduisants pour des sensibilités modernes, il attire des personnes très différentes (notamment en termes de niveau de formation), mais avec en commun un profil très impulsif. On trouve la même recherche d'expériences fortes, voire « limites » que dans les métiers artistiques (avec une dominante très « masculine »), mais aussi une grande importance attachée aux valeurs du travail en équipe. On vient dans ces métiers avec une exigence de micro-socialité chaleureuse.

► **Des secteurs moins portés par le changement, et dont la culture, bien que sélective, peut néanmoins être attractive**

Deux exemples :

- **Les services à la personne** attirent des gens qui cherchent un mode d'insertion sociale tout en évitant les univers de compétition (valorisés au contraire dans le BTP) ; l'objectif est plutôt de procéder à une rupture par rapport à ce qu'on a connu précédemment pour trouver un nouvel équilibre. Les jeunes notamment expriment avec ce choix un rejet des univers trop masculins, un besoin de micro-social chaleureux, et de vie dans l'harmonie.
- **Le commerce /distribution** est un secteur qui attire sur une double dimension, d'une part de réussite sociale et d'autre part d'émotions collectives. On y investit manifestement le plaisir de se sentir membre de groupes qui partagent un engagement fort.

On aurait pu s'attendre à trouver dans le groupe des métiers « modernes » **l'informatique et les télécoms**. Au 12^{ème} rang des secteurs les plus attractifs, mais au 6^{ème} chez les 15-24 ans, ce secteur d'activité est plutôt dans le cas des services à la personne et du commerce : il est en fait très segmentant, attirant surtout des passionnés de ces technologies, peu demandeurs d'ouverture de leur vie, avec un fort besoin de cadrage. Ces métiers des TIC semblent ainsi plus modernes que les personnes qui souhaiteraient les exercer...



► **Des secteurs qui manquent d'aspérités différenciatrices**

L'industrie (automobile, métallurgie) et **l'agro-alimentaire** sont, on l'a vu, des secteurs qui se trouvent dans le groupe des métiers les moins attractifs. Ils ont la particularité d'être des secteurs « neutres » en termes de dynamique socio-culturelle. Le cas de l'industrie attire l'attention car elle a été naguère porteuse de nombreuses sources de fierté et d'enthousiasme. Par comparaison avec les secteurs les plus attractifs, elle pâtit sans doute d'une image à forte dimension ouvrière, associée à des conditions de vie difficiles, et ceci sans apporter les rémunérations de la banque ou la réussite sociale des métiers de la communication et de la création. A une époque moins rationnelle, l'industrie a plus de mal à incarner des métiers-passion. En outre, quand on analyse ce que ses salariés disent de leur vie professionnelle, on constate qu'ils expriment un certain stress face au défi permanent de renouvellement des compétences, et moins de confiance dans leur avenir personnel.



L'évolution des sensibilités favorise l'attractivité de certains métiers mais surtout la concurrence entre les secteurs d'activité

Pour lancer un nouveau produit, on cherche généralement à le rendre séduisant pour les « milieux modernes » dont les valeurs et comportements sont souvent annonciateurs des sensibilités qui se développeront par la suite : est-ce aussi important pour les secteurs d'activité de l'économie ?

Si des secteurs d'activité étaient rejetés par les groupes modernes, ce serait sûrement un handicap à terme, mais ce n'est pas ce que nous constatons : **aucun des secteurs d'activité identifiés ici n'est plus rejeté par les modernes que par la moyenne des Français.** C'est d'autant plus notable qu'il n'en va pas de même dans les

milieux « mainstream » ou moins encore dans les milieux traditionnels. Par exemple, le milieu « intellectuel » est moins attiré par le commerce ou le bâtiment, la « bourgeoisie installée » se détourne des services d'action sociale... Les « modernes », eux, n'ont pas de répugnance avérée : ils semblent capables de trouver leur bien partout... reste à identifier les facteurs d'attraction de chaque secteur dans les milieux que l'on veut particulièrement attirer, et à les manifester dans son offre d'emploi.

Si les répondants à la question « où aimeriez-vous travailler ? » se voient en moyenne dans deux secteurs d'activité, l'ouverture de l'imaginaire des possibles est d'autant plus forte que l'on est jeune (ils se voient souvent dans trois secteurs différents), et surtout appartenant aux milieux de l'innovation socioculturelle. Cela veut dire que **les secteurs d'activité seront de plus en plus en concurrence les uns avec les autres pour attirer les talents.**

La nécessité d'exploiter de nouveaux gisements et vecteurs d'image

Dans les limites de cet article, nous retenons deux grands enjeux :

1 Redonner une image de modernité, non pas aux réalisations d'un secteur, mais à la vie collective qui y conduit : c'est pour vivre mieux que l'on envisage le changement, il faut nourrir des représentations de ce qu'est la vie dans un secteur. Le BTP y est mieux parvenu que l'industrie. Pour prendre ce dernier cas, on ne choisit pas plus souvent l'industrie quand on se donne plusieurs choix que quand on choisit un seul secteur ; ceci indique que **dans les représentations des gens, le stock de sensibilités à associer à l'industrie est limité.** On trouve notamment le goût des technologies (mais on peut le satisfaire ailleurs), des valeurs de compétition (trop masculines pour attirer la plupart des femmes) et le goût du risque... qui est plutôt en baisse en ce moment.

2 Coproduire avec les salariés le discours de l'attractivité. Il est très difficile de combattre des images négatives véhiculées par les milieux éducatifs et les médias, mais aussi par les salariés d'un secteur. Le web est notamment le lieu privilégié d'une contre-publicité redoutablement efficace chez les jeunes. Cependant, 65% des salariés français se disent « fiers de leur réussite professionnelle », avec en tête (une fois de plus) ceux de la santé et de l'enseignement, et, fait notable, 66% des salariés de l'industrie. Même s'il est plus difficile dans un secteur comme l'industrie que dans la santé ou les services à la personne de montrer quelle est la contribution individuelle de chaque salarié, c'est pourtant la clé d'entrée contemporaine dans l'image des métiers. Dans les secteurs dont l'image est faible ou trop typée, il faut prendre des porte-paroles issus de la diversité... socioculturelle. ■

Benoit ROEDERER

