

PLEIN SENS

Observatoire des Métiers et de l'Emploi

Étude des métiers des
permanents des agences
d'emploi

Rapport final

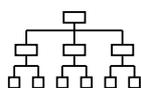
Septembre 2015

Éric Molière

Sophie Rigondaud

Guilhem Servente

Sommaire



1	LE MONDE DE L'INTÉRIM APRÈS 2008 : UN CHANGEMENT DE PARADIGME	8
1.1	Face aux conséquences de la crise de 2008, les agences d'emploi ont mis en place différentes stratégies d'adaptation	8
1.1.1	Le ralentissement économique suite à la crise de 2008 a mis en tension l'activité des agences d'emploi	9
1.1.2	Les ETT ont mis en œuvre différentes stratégies d'adaptation	11
1.2	Ces stratégies d'adaptation ont pu avoir des conséquences sur l'activité des agences d'emploi	14
1.2.1	Une activité impactée par l'externalisation et la dématérialisation	15
1.2.2	De nouvelles exigences clients qui supposent des ajustements dans l'activité des agences	17
2	DES MÉTIERS SOCLES SOUMIS À VARIATION	21
2.1	Les trajectoires des permanents	21
2.1.1	Des modalités d'accès à l'emploi qui font apparaître la diversité des profils...et une profonde modification des attentes client	22
2.1.2	Des permanents dans des dynamiques professionnelles très différentes	23
2.2	Une déclinaison de 6 métiers socles pour mettre en œuvre l'activité	26
2.2.1	Les 6 métiers socles identifiés	27
2.2.2	Des « grades » ou des « niveaux » dans quelques métiers socles	28
2.3	Des types d'agences et/ou de services offerts qui font évoluer la forme prise par les métiers socles	29
2.3.1	Les caractéristiques de l'agence	29
2.3.2	Les caractéristiques du marché	35
2.4	Des organisations du travail avec des interdépendances plus ou moins fortes entre les métiers	36
2.4.1	La répartition entre les activités commerciales et de recrutement structure les organisations du travail	37
2.4.2	La place du responsable d'agence	39
3	DES MÉTIERS MOBILISANT DES SAVOIRS ET COMPÉTENCES MAIS AUSSI (SURTOUT ?) DES CAPACITÉS	41
3.1	Des capacités convoquées en permanence mais pourtant peu valorisées	41
3.1.1	Les capacités des permanents, conditions de réalisation des missions de l'agence d'emploi	42
3.1.2	Des permanents qui gagneraient à voir expliciter ces capacités, trop souvent décrites en filigrane	43
3.2	Un registre capacitaire partagé par l'ensemble des métiers des agences d'emploi	44

3.3 Des capacités spécifiques aux différentes missions des agences d'emploi apparues du fait du contexte	47
3.3.1 Recruter : ce qui change, ce que ça implique	47
3.3.2 Vendre : ce qui change	50
3.3.3 Gérer : ce qui change	51
CONCLUSION ET OUVERTURE	52

Cette étude a été pilotée par l'Observatoire des Métiers et de l'Emploi (OME).

L'enquête n'a pu être réalisée qu'avec le concours :

- des entreprises dont certaines de leurs agences avaient été sélectionnées dans le cadre des travaux d'échantillonnage et qui ont accepté de les mobiliser pour nous accueillir ;*
- des responsables des agences sélectionnées et de leurs équipes qui ont su se rendre disponibles pour apporter leur témoignage dans le cadre de l'investigation de terrain et mobiliser à leur tour certains de leurs clients et intérimaires ;*
- des clients et intérimaires, enfin, qui ont pris le temps d'échanger sur leur relation avec l'agence ;*

Qu'ils en soient tous remerciés.

Les réflexions menées ont également bénéficié des éclairages de personnalités rencontrées ès qualités lors du cadrage de l'étude – citées en annexe –, auxquelles nous souhaitons ici exprimer notre gratitude.

Dans le cadre de ses missions d'identification et d'anticipation des évolutions des différents métiers de la branche du travail temporaire¹, l'Observatoire des Métiers et de l'Emploi a confié à Plein Sens, début mars 2015, la réalisation d'une « étude sur les métiers des permanents des agences d'emploi »².

Cette étude visait à mieux comprendre les métiers et leurs évolutions en :

- Identifiant les trajectoires et stratégies professionnelles des personnels permanents ;
- Décrivant les fonctions et les contenus des activités ainsi que les compétences et capacités mises en œuvre pour les réaliser ;
- Rendant compte des organisations du travail dans lesquelles les activités se déploient et des éventuelles adaptations « métiers » rendus nécessaires dans certains environnements ;
- Caractérisant les évolutions des métiers au regard des éléments de contexte (évolutions de l'activité notamment) et des attentes clients (entreprises et intérimaires) ;
- Identifiant les ressources disponibles et celles à développer afin que les personnels permanents répondent aux évolutions décrites et aux nouvelles attentes clients.

Cette analyse devait notamment se matérialiser, en sus du rapport, par la constitution de référentiels d'activités et de compétences pour chaque catégorie d'emploi.

Deux enjeux, de nature très différente, étaient explicitement associés à ce travail d'analyse approfondie :

- Le premier consistait en la **mise en valeur du matériau recueilli et des résultats**, de façon à toucher un public varié (partenaires sociaux, institutionnels, entreprises, salariés, grand public) : il ne s'agit pas seulement ici d'améliorer la connaissance des acteurs de la branche sur le contenu et l'évolution des métiers mais, éventuellement, de faire évoluer l'offre de formation de l'OPCA, de donner des éléments utiles à la construction d'une GPEC, de faire réfléchir sur l'accompagnement des permanents face aux évolutions. Les résultats doivent permettre de donner à voir les transformations et innovations en cours dans la branche et de proposer une vision plus dynamique et plus incarnée des métiers des agences d'emploi. C'est notamment ce que visent les 50 récits professionnels présentés en annexe de ce rapport. En outre, les échanges avec l'agence de communication et création retenue par l'OME pour valoriser les résultats de cette étude permettront peut-être d'aller au-delà des livrables attendus (rapport, fiches-métiers, récits professionnels...).
- Le second était de **faire émerger d'autres sujets d'études**, si cela semblait pertinent. Cette attente ne pourra être satisfaite qu'une fois l'ensemble des

¹ En tant qu'observatoire prospectif des métiers et des qualifications, l'OME permet à la profession de : « mieux connaître les métiers et les compétences [...] des salariés permanents », « assurer un suivi de leur évolution » et « mener les travaux d'analyse nécessaires à la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » (cf. *Cahier des charges de l'appel d'offres relatif à l'étude des métiers des permanents des agences d'emploi*, 23 janvier 2015).

² Le champ de l'enquête – « les permanents des agences d'emploi » – a été défini littéralement : les salariés concernés sont donc ceux qui travaillent au quotidien au sein d'une agence. Les salariés des services de gestion mutualisés, des sièges, des filiales, appartenant à des directions régionales ou de secteur, ainsi qu'à des services spécifiques (formation, recrutement) ont été exclus du champ de l'enquête.

constats posés ; ce sera donc l'un des objets de la conclusion. Certains éléments suggèrent sans conteste de nouveaux questionnements.

Pour répondre à ces différents objectifs, Plein Sens a proposé une approche méthodologique particulière. Afin de disposer d'une lecture dynamique des métiers et de leurs évolutions, il apparaissait en effet nécessaire de passer par une étude dite « compréhensive » permettant de recueillir les « vécus au travail ». Toutefois, il ne s'agissait pas ici de se focaliser sur les valeurs et représentations des permanents au travail mais bien de saisir, à travers leurs vécus, ce qui constitue leur cœur de métier, ce qu'ils mobilisent au quotidien, ce pour quoi ils tirent le plus de gratifications personnelles, etc. À cette approche compréhensive s'est ajoutée l'« explicitation » tout aussi indispensable pour décrire ce que font concrètement les salariés permanents et « descendre » au niveau des tâches, de leur agencement, des outils de travail, des agendas, des déplacements, etc.

Tel qu'évoqué dans le cahier des charges, Plein Sens s'est aussi attaché à situer les discours des personnes interviewées, d'une part, au regard de leurs parcours professionnels et, d'autre part, dans les organisations du travail des agences : lorsqu'on parle de travail, il paraîtrait difficile d'occulter les modalités d'organisation de ce travail, permettant le cas échéant la division ou la répartition de celui-ci en différentes catégories d'emploi. La principale intuition initiale était qu'il existait une très grande diversité d'organisations et donc de métiers, puisque tous s'adaptaient à leur contexte ; il s'agissait donc de comprendre les déterminants de l'activité et de se saisir, se faisant, les formes prises par les emplois dans les agences. Plein Sens a ainsi mis en avant une méthode qui privilégie une description du « travail réel ».

L'étude a principalement consisté en une enquête qualitative de terrain auprès de 13 agences d'emploi, et 50 permanents³, 21 clients et 25 intérimaires, précédée d'une phase de cadrage comprenant notamment des entretiens experts avec des personnalités qualifiées.

Les résultats et analyses issus de l'enquête sont exposés ci-dessous selon une logique visant à rendre compte de la manière la plus juste possible de la complexité observée. Après un retour sur les évolutions du contexte économique global auxquelles la branche a dû faire face et ses conséquences sur les entreprises, en général, et le travail des agences d'emploi, en particulier (Partie 1), nous nous attacherons à revenir précisément sur les « métiers socles » des agences identifiés et certains déterminants, relativement « statiques » qui sont susceptibles de les faire varier (Partie 2). C'est à partir de ces éléments que sera abordée une des composantes des métiers trop souvent oubliées selon nous et pourtant essentielle pour les métiers des agences d'emploi : le registre capacitaire. (Partie 3) Il s'agira sur ce point de décrire les capacités que les permanents mobilisent et celles, plus spécifiques, qui se sont révélées être des atouts face aux évolutions récentes de l'activité.

Enfin, les annexes à ce rapport regroupent les référentiels d'activités et de compétences pour chacun des métiers identifiés, les 50 récits professionnels élaborés suite aux entretiens menés et, enfin, quelques rappels concernant la méthodologie mise en œuvre pour mener à bien cette étude.

³ L'échantillon initial de 48 permanents a été complété par une série d'entretiens téléphoniques auprès de 2 permanents, occupant un emploi de « Consultant Placement CDI-CDD ».

Précision sémantique

Le terme d'« **emploi** » sera mentionné dans le présent rapport notamment dans l'expression « forme d'emploi », utilisée pour rendre compte de la diversité des formes prises par le travail au quotidien des permanents des agences d'emploi. L'emploi sera donc bien entendu ici comme le travail effectué sur le terrain par les permanents en agence d'emploi.

Le terme « **métier socle** » sera utilisé pour désigner un type de métier ainsi qu'un certain nombre d'invariants en termes d'activités et de compétences.

Exemple : le responsable d'agence est un « métier socle » qui peut donner lieu à des formes d'emploi différentes. Un certain nombre de déterminants peuvent venir impacter et infléchir le « métier socle » et lui faire prendre une forme singulière. Cette forme ne vient aucunement remettre en cause ce qui constitue le socle (les activités principales pourrait-on dire) du métier.

1 Le monde de l'intérim après 2008 : un changement de paradigme

Nos entretiens de cadrage⁴ mais aussi, d'une certaine manière, ceux conduits avec les responsables d'agence ne souffrent d'aucune forme d'ambiguïté quant aux évolutions perçues par nos interlocuteurs dans le secteur de l'intérim ces dernières années. Cette expression entendue résume le propos dominant : « Depuis 20 ans, tout a changé. La seule chose qui n'ait pas changé, c'est qu'on a toujours un intérimaire et un client ».

Ce constat fait, il nous a semblé que l'enjeu de la première partie de ce rapport est de rendre compte à travers les discours endogènes qui nous ont été livrés, du récit ou de l'histoire de ces transformations. Ce récit s'est en effet avéré être relativement partagé. Dit autrement, l'ensemble de nos interlocuteurs a produit un récit peu divergeant sur les évolutions du marché de l'intérim avec des perceptions très proches sur les réalités vécues dans les agences d'emploi. Les personnes rencontrées pendant l'étude ont soit fait de ce récit un préalable au reste de l'entretien – avant de parler des métiers, ils se devaient d'aborder « l'histoire » récente qui était la leur – soit un refrain durant l'ensemble de leur discours, faisant régulièrement un retour à l'histoire.

Ce récit nous semble ainsi fondateur et apparaît comme un préalable à la lecture du rapport d'étude. En effet, les situations de travail actuellement vécues par les permanents dans les agences d'emploi ainsi que les activités conduites par ces derniers (donc in fine par les métiers exercés) sont d'abord le produit d'une histoire relativement récente, des impacts liés à des bouleversements dans l'économie ou le marché de l'intérim et des adaptations stratégiques et organisationnelles menées par les entreprises du secteur.

Finalement, si l'évocation de ce « récit des transformations » nous apparaît si important, c'est moins parce qu'il décrit une « réalité » économique (plus ou moins objective) qu'il nous permet de saisir les perceptions de témoins privilégiés des transformations en cours dans les environnements de travail des permanents des agences d'emploi. Ces éléments ne nous rapprochent pas des « métiers réels » mais nous renseignent sur le contexte dans lequel ces métiers se déploient aujourd'hui.

1.1 Face aux conséquences de la crise de 2008, les agences d'emploi ont mis en place différentes stratégies d'adaptation

Si ce n'est pas l'objet de ce rapport que refaire l'histoire de l'intérim en France, nos interlocuteurs ont pourtant été unanimes pour dire qu'il y a eu un avant et un après dans le secteur de l'intérim. Les débuts après la légalisation du travail temporaire en 1972 et « l'âge d'or » qui suivit semblent désormais achevés. La seule évocation de cet âge d'or suscite toujours, chez les plus anciens, une certaine nostalgie (les pionniers, la conquête, etc...) autant qu'elle décrit une période où les agences d'intérim et les salariés du secteur portaient un stigmate négatif fort.

⁴ La liste des personnes interviewées figure en annexe du rapport.

C'est bien la fin des années 2000 qui est désignée comme la période de césure, une rupture ; et deux « images d'Épinal »⁵ de la période passée reviennent systématiquement dans les récits entendus : « *les ouvriers faisaient la queue en bleu de travail pour venir récupérer leur paie à l'agence tous les vendredis* » et « *lorsqu'un candidat se présentait le matin en agence, il pouvait partir travailler chez un client une heure après* ».

1.1.1 Le ralentissement économique suite à la crise de 2008 a mis en tension l'activité des agences d'emploi

Un contexte économique défavorable à l'intérim

Les personnalités qualifiées interviewées pendant la phase de cadrage et les permanents des agences d'emploi font part du même constat : d'une façon générale, le ralentissement de l'économie française qui a suivi la crise de 2008 a impacté l'activité du secteur, à la baisse. **Variable d'ajustement en période de difficultés économiques**, l'intérim s'est affirmé peu à peu comme un indicateur de la croissance et de l'emploi. La baisse du PIB en 2008 et 2009 s'est accompagnée d'un mouvement strictement analogue du nombre d'intérimaires.

Les entreprises (clientes) ont dû faire face à une baisse de la demande et/ou des nouvelles commandes et réduire en conséquence leurs niveaux de production. Elles se sont souvent vues contraintes, pour compenser cette baisse d'activité, à réduire leurs propres effectifs. Pendant la période, les plans sociaux se sont multipliés.

La réduction d'effectifs ne constituait toutefois qu'un pan des politiques de rationalisation globale de leurs coûts d'exploitation : avant d'être contraintes à licencier, les entreprises ont souvent d'abord limité leur recours à l'intérim. Les « commandes » passées par les clients aux agences d'emploi se sont raréfiées.

En outre, durant la période, l'accès au crédit s'est également complexifié. Les banques ont nettement resserré les conditions auxquelles elles accordaient leurs prêts aux entreprises (clientes), empêchant les investissements ou les avances de trésorerie. Les clients en difficulté se sont multipliés. Depuis cette époque, les agences d'emploi sont plus prudentes. Elles vérifient plus systématiquement la solvabilité de leurs clients – TPE et PME-PMI –, et plus particulièrement des nouveaux clients.

« Désormais je contrôle systématiquement les cotations pour voir si les entreprises sont solvables ou pas, ça évite de perdre du temps, de l'énergie, etc. à aller voir des gens pour rien. », un commercial

Aujourd'hui encore, nos interlocuteurs nous font part d'une frilosité persistante des entreprises à embaucher et les déséquilibres entre offre et demande sur le marché du travail continuent d'alimenter le chômage de longue durée⁶.

Cette hausse semble avoir considérablement impacté le travail dans les agences d'emploi : les candidats sont de plus en plus nombreux et les permanents se disent obligés d'en refuser de plus en plus, puisqu'ils ne correspondent pas toujours aux profils recherchés par les clients.

⁵ Images partagées par les permanents des agences ayant connu cette période mais évoquées aussi par les salariés évoluant au sein des sièges des entreprises

⁶ Effectivement, on observe que, fin 2008, la France comptait 2 millions de chômeurs au sens du BIT. Cinq ans plus tard, leur nombre a grimpé à 2,8 millions pour se situer aujourd'hui aux alentours de 2,9 millions. (Source Insee)

Certaines conséquences de la crise sont toutefois plus favorables à l'intérim : rationalisant la gestion des stocks, les entreprises clientes se retrouvent aujourd'hui à faire face à des demandes qui génèrent des pics d'activité auxquels elles ne peuvent plus faire face seules, considérant leur effectif réduit en interne : le recours à l'intérim devient alors une solution.

Certains de nos interlocuteurs évoquent au deuxième trimestre 2015 un frémissement de l'activité économique mais ils sont unanimes pour dire que le secteur du travail temporaire n'a pas encore retrouvé le niveau d'activité des décennies précédentes.

Une nouvelle offre de services qui ne produit pas (encore) les résultats escomptés

Avant la crise, la loi de programmation pour la cohésion sociale, dite « loi Borloo », a autorisé une nouvelle activité aux agences d'emploi : depuis 2005, elles peuvent en effet exercer une **activité de placement ou de recrutement en CDI-CDD**, c'est-à-dire proposer leurs services dans le cadre d'un rapprochement entre une offre et une demande d'emploi, non pas en intérim, mais en CDI ou en CDD. Cette activité est désignée indifféremment par les permanents sous les termes de « placement » ou « recrutement ». Juridiquement, dans l'activité de placement, les candidats sont déjà connus avant la diffusion de l'offre d'emploi, ils sont identifiés parmi les intérimaires ou candidats inscrits (ou via Pôle Emploi). Pour le recrutement, il va falloir au contraire rechercher de nouveaux candidats. Nous retiendrons ici les termes majoritairement utilisés par les permanents : le placement CDI-CDD

Cette avancée, jugée considérable, en particulier pour les plus grandes enseignes – les majors mais aussi quelques intermédiaires –, laissait alors se dessiner un nouvel horizon, de nouvelles possibilités de développement. L'« agence de demain », c'était alors – et cela demeure sans doute aujourd'hui – celle qui saura tirer profit de ce type de nouvelles activités. L'activité de placement CDI-CDD représentait alors un potentiel de chiffre d'affaires – notamment grâce aux taux de marge beaucoup plus élevés que ceux de l'intérim. L'activité de placement devait ainsi fournir aux agences d'emploi de nouveaux clients mais aussi les ouvrir vers des profils de candidats plus qualifiés, sur des métiers à plus forte valeur ajoutée.

10 ans après la loi, le **bilan est jugé mitigé**. Tous disent que le placement CDI-CDD a vraisemblablement participé à faire évoluer l'image des agences d'emploi. Cette nouvelle activité a en effet conduit certaines entreprises de travail temporaire à modifier leur positionnement et leur stratégie commerciale : l'offre de services ne se résume pas à la juxtaposition d'une offre de placement et d'une offre de travail temporaire, l'entreprise propose désormais des « solutions RH », nous y reviendrons. Toutefois, au niveau des agences, le bouleversement attendu est moindre. Des agences dédiées à cette activité ont certes été créées sur certains territoires et des permanents sont dorénavant dédiés à cette seule activité mais la majorité des agences d'emploi « classiques » font peu (voire pas du tout) de placement CDI-CDD – à l'exception sans doute des agences spécialisées sur certains secteurs d'activités comme le tertiaire. De plus, si l'activité peut parfois concerner des postes effectivement plus qualifiés qu'à l'ordinaire, il s'agit en fait souvent des postes pour lesquels l'agence a l'habitude de

déléguer des intérimaires. En tout état de cause, il ne s'agit encore aujourd'hui que d'une activité « secondaire » dans le quotidien de nombreuses agences d'emploi⁷.

Les raisons de cette réussite en demi-teinte sont sans doute plurielles : certaines ETT peinent à diffuser et à faire adhérer leur réseau d'agences à cette nouvelle offre de services ; sur le terrain, c'est le positionnement par rapport aux clients, qui attendent d'abord des agences d'emploi une réponse à des besoins temporaires, qui est difficile à faire évoluer, la coexistence de ces activités ne semblent pas aller de soi. Pour nos interlocuteurs, dans le contexte de crise, ce n'est pas (ou alors pas seulement) grâce à cette nouvelle offre de service que les entreprises de travail temporaire ont fait face.

1.1.2 Les ETT⁸ ont mis en œuvre différentes stratégies d'adaptation

Pour faire face à un contexte économique morose, les entreprises de travail temporaire se sont adaptées : nouvelles organisations plus performantes, nouveaux positionnements, nouvelles offres de services, sécurisation des volumes *via* notamment le renforcement de la politique « grands comptes » avec des accords-cadres... Ces stratégies apparaissent d'autant plus importantes aujourd'hui que la concurrence entre les agences d'emploi est exacerbée ; les permanents le constatent au quotidien : les agences étant toujours relativement nombreuses sur un même territoire et les commandes de clients n'ayant pas retrouvé les niveaux d'autrefois, il s'agit plus que jamais de se démarquer, tout en restant compétitif.

Des réorganisations des plus grands réseaux d'agences

La structure des différents réseaux d'agences d'emploi et la taille des effectifs ont profondément évolué ces dernières années.

Dans les années suivant la crise, des **mouvements de recomposition** sont à l'œuvre partout en France : du côté des majors, certains groupes fusionnent ; chez les intermédiaires, on assiste, un peu en décalé, à quelques rachats de groupes régionaux, dans une perspective d'expansion. Les effectifs sont réduits, parfois progressivement, à la faveur des départs et fins de contrats. Les ETT revoient aussi leur stratégie de spécialisation sectorielle ou de niches de leurs agences : certaines disparaissent, d'autres apparaissent. Dans les différents réseaux, des agences ferment, d'autres fusionnent, certaines changent de devanture... ce qui génèrent des problématiques de mobilité et de GPEC pour les permanents.

Généralement, ces fusions ne sont pas réalisées au détriment de la couverture du territoire : lorsque le nombre d'agences se réduit, le périmètre de chalandise de chaque agence s'élargit mécaniquement, il faut théoriquement rayonner sur un plus grand bassin. Signe préfigurateur d'une reprise de l'activité ou mécanisme d'ajustement à la marge pour s'approcher au plus près des clients, on observe aujourd'hui un mouvement contraire : le développement d'« antennes », actives seulement une partie de la semaine, qui peuvent être pensées comme des « tests » pour prospecter un territoire un peu « délaissé » qui mérite finalement qu'on s'y intéresse – il peut aussi s'agir d'anciennes agences dont on a réduit (temporairement) la voilure.

⁷ En 2013, on comptait 509 885 intérimaires (en équivalent temps plein), pour un chiffre d'affaires de 17,0 milliards d'euros, et 39 400 recrutements/placements, pour un chiffre d'affaires de 114,8 millions d'euros (source : Prism'Emploi).

⁸ Entreprises de travail temporaire.

Enfin, permises par le développement des outils informatiques, certaines ETT confirment ou engagent la mutualisation de certaines activités, autrefois dédiées aux agences.

Faire face à une concurrence accrue

En sus de ces réorganisations internes, les ETT se sont aussi attelées à repenser leur offre de services et leur positionnement parfois en l'ajustant aux attentes des clients et des intérimaires (et candidats), parfois aussi en pariant sur les activités en développement où on ne les attendait *a priori* pas forcément – largement encouragées vers cette diversification par la législation autorisant le placement.

Certaines entreprises ont ainsi développé une **offre de « solutions RH »**, parfois à travers des filiales dédiées : la formation, le conseil juridique, l'expertise hygiène et sécurité, l'activité de placement bien sûr, sont autant d'instruments au service d'un tel positionnement. L'objectif est alors de montrer au client que l'agence d'intérim est entrée dans une nouvelle ère, il s'agit désormais bien d'une agence d'emploi qui peut apporter des solutions à des problématiques RH multiples, solutions dont l'implémentation se révèle de plus en plus facile grâce aux nouvelles technologies.

D'autres agences misent plutôt sur le maintien (ou le retour) de la **« proximité »** : convaincus que les besoins d'accompagnement des intérimaires, et notamment des moins qualifiés qui constituent la plus grande part des intérimaires, risquent d'être délaissés dans le cadre d'une offre de services plus globale. « Craignant » que les activités « autres » se développent au détriment de l'intérim, ces agences optent pour une forme de « retour aux sources » en privilégiant la disponibilité avec les intérimaires et les clients et en se prévalant d'une meilleure connaissance technique des métiers et des postes de travail.

Ce sont bien sûr les extrêmes qui sont ici décrits. Le « curseur » se positionne plus ou moins sur l'expertise et les solutions RH ou la proximité. La binarité est largement dépassée ; le **spectre des positionnements est large**. D'autant que, si dans les discours relatifs au positionnement, on peut parfois pencher nettement vers telle ou telle tendance, dans les faits et la description du quotidien au sein des agences, nombre sont celles qui tentent de « ménager la chèvre et le chou ». De nouveaux modèles participent en outre à interroger sur la définition du « bon positionnement ». Des agences hébergées, c'est-à-dire des agences d'emploi qui occupent les locaux de l'entreprise cliente, apparaissent en effet. Cette organisation, généralement dans le cadre d'un accord-cadre comprenant une offre de services allant au-delà de l'intérim, permet une grande proximité avec le client, les intérimaires et une connaissance des postes de travail plus facile tout en réduisant les coûts fixes de l'agence :

« Les agences hébergées c'est l'avenir ! Aujourd'hui, ce sont elles qui sont responsables de la rentabilité du groupe. », une responsable de compte en agence hébergée

« Solutions RH » vs. « Proximité » : c'est en argumentant sur les déclinaisons possibles de l'un ou/et l'autre que les ETT disent réussir à fidéliser leurs clients et intérimaires et, le cas échéant, à « se faire leur place » lors d'une implantation sur un nouveau territoire – on dit alors que l'agence a su se démarquer, trouver un argumentaire qui n'était pour l'instant investi par personne... L'installation de nouvelles ETT dans des territoires déjà « occupés » pousse aujourd'hui les agences anciennement implantées à retravailler à nouveau leur positionnement. « Rien n'est plus gagné d'avance » avec les clients.

« On était 4 agences il y a 20 ans, aujourd'hui on est 10, dans une ville d'environ 10 000 habitants ! Il faut sans cesse se démarquer pour ne pas se

faire prendre des marchés, dire ce qu'on a de plus que l'autre. », une responsable d'agence

Sur ce point, les réseaux intermédiaires se retrouvent actuellement dans une position bien particulière. Jouant la carte de « l'agence nouvelle génération » qui bénéficie aussi d'accords-cadres et est en capacité de mobiliser, si besoin, des expertises et une gamme de services élargie, elles ont jusqu'ici réussi à conserver un certain ancrage local, une disponibilité aussi. La dynamique de croissance des entreprises intermédiaires les pousse inexorablement à s'interroger sur le « bon » modèle économique et donc de services à développer. S'il y avait jadis une certaine segmentation clients – les majors servaient les grandes entreprises, les intermédiaires les PME et PMI, les plus petites ETT des TPE –, elle tend aujourd'hui à s'atténuer : les intermédiaires, pour grossir, sont poussés vers les volumes et, pour rester compétitifs, à une baisse des prix. En outre, les réseaux intermédiaires n'ont pas la couverture des majors : étant souvent, à l'origine, d'anciens réseaux régionaux, dont la croissance a pu consister en rachat d'autres groupes équivalents, leur couverture demeure très hétérogène selon les régions.

Dans le cadre de leur stratégie commerciale et quel que soit leur positionnement, certaines ETT développent également leur **politique « grands comptes »** afin de sécuriser une partie des commandes et des volumes, souvent au détriment de leur marge. Si les accords-cadres ne datent pas de la crise, ils se multiplient et s'étoffent considérablement suivant l'offre de services offerte par les ETT. Ces accords-cadres, signés au niveau national, permettent non seulement de fixer les prix en amont avec les clients mais aussi d'autres détails :

« L'accord définit : les agences, les salaires, le montant du panier repas, les zones de trajets, les conditions de paiement... On a la grille de taux horaires selon les profils. Quand on est sur des profils hors accord-cadre, c'est soumis à la validation du siège. », un client

La part de négociation restant à la main de l'agence est moindre ; celle-ci « n'a plus qu'à déployer » le contenu des accords, nous y reviendrons.

« Les grands comptes sont gérés avec des coefficients nationaux, donc on applique sans négocier. », un responsable d'agence

Ces accords-cadres ne sont pas l'apanage des majors : ils concernent aussi des enseignes intermédiaires et parfois les TPE. Toutefois, la définition d'un grand compte n'est pas toujours la même et la proportion de clients liés par des accords-cadres est sans doute plus importante chez les majors.

Une **forme de recomposition, de reconfiguration non seulement du marché mais aussi de l'activité semble donc en cours**. Les discours sont très différents sur ce qu'est / ce que doit être une agence, quel positionnement elle doit adopter par rapport aux entreprises clientes et aux intérimaires parfois qualifiés de clients (en particulier lorsqu'ils ont des niveaux de qualification élevés et qu'ils sont rares sur le marché).

Un article publié par le Centre d'Économie de la Sorbonne résume bien l'ensemble de ces évolutions mises en œuvre face à la crise :

« Premièrement, elles [les agences d'emploi] ont cherché à fidéliser les intérimaires, et à favoriser le développement d'un intérim professionnel, par des politiques de ressources humaines favorables aux plus anciens; deuxièmement, elles ont cherché à promouvoir des relations stables avec les entreprises clientes, en élargissant la gamme de services proposée (formations, gestion des ressources humaines), et en offrant des prix

compétitifs pour les plus gros clients en échange d'un engagement de moyen/long terme au travers de contrats de grands comptes. Cette approche s'est traduite par une baisse des prix dans un cadre concurrentiel exacerbé. Naturellement les grands réseaux s'appuient sur leur couverture très large du territoire. Les entreprises de taille moyenne développent des stratégies quelque peu différentes, fondées sur une spécialisation pointue et sur des logiques de marché très local. »⁹

Ainsi, la crise de 2008 est décrite par l'ensemble des acteurs de la branche comme l'acte réel de naissance des agences d'emploi « nouvelle génération ». Mais cette agence d'emploi « nouvelle génération » doit se développer dans un contexte où le volume et les commandes clients ont baissé et où il y a plus de concurrence entre les agences. Cette tension économique a participé à remodeler les stratégies des entreprises et les organisations des réseaux d'agences d'emploi.

La loi Borloo, entrée en vigueur trois ans avant la crise, a participé aux transformations. Si elle a sans aucun doute eu des conséquences considérables en termes de stratégie commerciale et de positionnement, ses conséquences apparaissent en revanche de manière plus ténue sur le terrain, dans le travail au quotidien, à l'exception bien sûr des permanents qui y sont entièrement consacrés.

La fin des années 2000 est indéniablement considérée comme un tournant important dans l'exercice du métier en agence : aujourd'hui le marché est dit « à maturité ».

1.2 Ces stratégies d'adaptation ont pu avoir des conséquences sur l'activité des agences d'emploi

Face à la crise, les ETT ont dû faire face. Certaines stratégies mises en œuvre au niveau national (spécialisation par secteur, externalisation) ont eu des conséquences directes sur l'organisation des réseaux (fusions, fermetures d'agence...) mais aussi sur le travail au quotidien d'une agence d'emploi (nouveaux outils, suppression de certaines tâches...). Elles ont, en quelque sorte, re-paramétré l'activité des agences.

Les accords-cadres, déjà évoqués ci-dessus, sont à compter parmi les évolutions qui modifient le quotidien des agences d'emploi. Les missions des agences sont également impactées par les mouvements d'externalisation et de mutualisation ainsi que la dématérialisation, qui n'est, elle, pas inhérente à la crise, mais liée à la période dans laquelle nous nous trouvons alors. Enfin, plus que le strict positionnement de l'entreprise en termes de stratégie commerciale, c'est sans doute la prise en compte des demandes des clients – demandes qui, avec la crise, se sont considérablement transformées, et sont à l'origine de nouvelles contraintes pour les agences d'emploi –, qui modifient le travail dans les agences.

⁹ Christine Erhel, Gilbert Lefèvre, François Michon. *L'intérim : un secteur dual entre protection et précarité*, Centre d'Économie de la Sorbonne, 2009.

1.2.1 Une activité impactée par l'externalisation et la dématérialisation

L'externalisation de certaines tâches, le recentrage sur le cœur de métier

L'externalisation de certaines tâches ne date pas de la crise. Les majors notamment avaient initié des regroupements quelques années auparavant avec la **mise en place de plateformes, de centres de gestion ou de services partagés visant à mutualiser certaines tâches « administratives »** autrefois à la main de chaque agence du réseau. Aujourd'hui ces mutualisations ne sont plus la spécificité des majors. Conséquence concrète sur l'activité au sein de l'agence : la part du travail administratif se trouve limitée. Nombreuses sont par exemple les agences qui ne gèrent plus en propre les paies des intérimaires. La gestion des contrats peut également être externalisée, au moins en partie, au niveau d'une plateforme. Cependant, ces mouvements de mutualisation ne font pas tout disparaître : des nouveaux outils de gestion permettent aux agences de rentrer les informations qui seront traitées par la plateforme (données spécifiques des contrats, relevés d'heures...). Ces nouvelles modalités de travail sont réputées plus performantes pour l'entreprise – les salariés travaillant dans ces centres y sont dédiés, dans des conditions jugées plus favorables que celles de permanents, souvent interrompus dans leurs activités. Elles visent également à « décharger » l'agence, les permanents « n'ayant plus qu'à » saisir les informations en leur possession.

« Avant, on faisait les paies, on les agrafait aux bulletins de salaire, on collait les timbres, on restait le vendredi soir jusqu'à 20h, ce n'est pas là qu'on s'éclatait ! », une chargée d'affaire

Cette externalisation de tâches peut également être comprise comme la volonté de recentrer les agences sur ce qui serait leur cœur de métier : recruter et vendre.

Plus récemment, la **montée en expertise des entreprises de travail temporaire dans certains domaines spécifiques** (formation, juridique, hygiène et sécurité...) au service d'une offre de « solutions RH » globale s'est traduite par la **constitution de départements spécialisés**, au sein des sièges ou de plateformes, regroupant des professionnels du sujet : ces experts viennent en appui des agences, soit pour répondre à des questions techniques spécifiques, soit pour prendre en charge en direct des problématiques à traiter chez un client, soit, enfin, pour participer *in situ* à la professionnalisation des permanents sur le sujet. Ils interviennent également dans le cadre de projets « grands comptes », dans leurs domaines. Cette expertise est souvent présentée par les commerciaux et les responsables d'agence comme une valeur ajoutée non négligeable, permettant de se démarquer des concurrents.

« Pour fidéliser les clients, avoir un bon relationnel avec eux ne suffit plus, il faut pouvoir donner des conseils juridiques, sur la sécurité, savoir valoriser l'offre globale du groupe », une responsable d'agence dans une major

Les entreprises de travail temporaire plus petites ne sont pas en reste : si de tels services se développent parfois au sein des entreprises intermédiaires, la solution peut également consister à mobiliser, ponctuellement, selon les besoins, des intervenants extérieurs experts du sujet.

S'il ne s'agit pas ici strictement d'une externalisation, la création de services dédiés à des services spécifiques impacte le travail en agence. Les permanents savent désormais que, lorsqu'ils ont à faire à des sujets complexes ou qu'ils jugent « en dehors de leur scope » (ou de leurs compétences), ils peuvent avoir recours à un support interne pour les accompagner ou à qui déléguer directement les dossiers. S'il s'agit bien d'une ressource

qui peut venir soutenir le travail en agence, cela peut générer également une forme d'affaiblissement de l'expertise des permanents sur certains sujets pointus.

Les conséquences du développement des nouvelles technologies

Là encore, il ne s'agit pas de bouleversements spécifiquement dus à la crise : c'est aussi à cette période que l'usage des nouvelles technologies se développe dans le travail en général. Toutefois, comme les externalisations, la mise en place de nouveaux outils est généralement considérée comme d'une part facilitante pour les salariés en agence et d'autre part intéressante pour l'entreprise puisqu'elle génère souvent des économies (gains de temps...).

Le **déploiement de nouveaux outils informatiques connectés dans les agences** a transformé l'activité. L'évolution peut être particulièrement prégnante dans les processus de recrutement et de suivi des missions des intérimaires : les inscriptions des candidats peuvent désormais avoir lieu en ligne – même si des pièces doivent souvent être communiquées à l'agence – ; il n'est plus obligatoirement nécessaire d'appeler les candidats pour leur proposer des missions, les permanents peuvent envoyer des SMS types à une sélection de candidats de manière automatisée ; il y a désormais des tests en ligne à faire passer aux candidats ; le développement des « jobs boards » constitue une aide précieuse pour le sourcing ; etc. Les activités d'accueil et de recrutement, naturellement axées sur le relationnel, se transforment. L'activité de recrutement se recompose autrement, puisque le recrutement sur internet est souvent un préalable à un entretien physique plus approfondi.

Les contacts directs avec les clients s'amenuisent aussi avec le développement des nouvelles technologies (communication par courriels...).

Cette dématérialisation est tantôt présentée comme un vecteur d'accélération de la transition des agences d'emploi dans une nouvelle ère, constituant un gain de temps pour les permanents des agences et répondant aux besoins des intérimaires et des clients, tantôt critiquée car dénaturant des métiers basés sur le relationnel, l'échange, le contact, tantôt enfin minimisée car, dans certaines agences ces nouveaux outils se révèlent quelque peu inopérants au regard des usages des intérimaires et des clients, dans d'autres, ils n'existent pas encore.

En fait, si la dématérialisation apparaît comme un processus irrémédiable du fait de l'évolution des modes de vies en général, les « nouveaux » outils sont aujourd'hui accueillis de manière très hétérogène selon l'agence dans laquelle on se trouve. Les intérimaires et clients de certains secteurs sont encore aujourd'hui rétifs à l'utilisation des nouvelles technologies. Il y a des populations d'intérimaires peu familiarisées avec l'informatique – on trouve également de tels profils chez les clients –, voire qui ont des difficultés pour lire et écrire. L'arrivée de l'inscription en ligne n'est, pour eux, qu'un obstacle de plus ; elle implique un contact entre le permanent et l'intérimaire à l'agence, contact dans lequel le permanent doit faire preuve de pédagogie. La maîtrise de ses outils par les permanents est aussi un paramètre à prendre en compte. Il existe parfois un fossé évident entre les possibilités offertes par les outils et la capacité des permanents à les investir.

« Pour les inscriptions, je saisis les informations sur notre logiciel mais je me fais aussi mon petit tableau à côté, etc. Je fais peut-être des choses en double.... Je me remets les CV par métier aussi. Ca me fait de la charge en plus de compléter mes tableaux, mais je trouve ça utile. », une chargée de recrutement

Le développement des nouvelles technologies de l'information a aussi permis l'**accroissement des outils de reporting de l'activité** des permanents dans certaines entreprises. Il faut rendre compte de nombreuses choses : nombre de visites clients, nombre de visites prospects, nombre d'entretiens approfondis, nombre de candidats proposés en moyenne par commande, nombre de formations, nombre de visites médicales organisées, etc. Ces outils visent à améliorer le suivi de l'activité par elle-même mais aussi, le cas échéant, par le siège. Ce reporting accru, accompagné d'un pilotage de l'activité toujours plus resserré, apparaît parfois comme des contraintes supplémentaires pour les permanents.

Bien sûr ces changements n'ont pas uniformément touché l'ensemble des agences puisqu'ils résultent de choix souvent propres à l'ETT. L'implémentation de certains changements a pu aussi être « à plusieurs vitesses » selon les agences d'une même ETT, du fait de la mise en œuvre de pilotes tests ou selon la visibilité sur l'activité des agences.

1.2.2 De nouvelles exigences clients qui supposent des ajustements dans l'activité des agences

L'activité des agences évolue aussi du fait de nouveaux paramètres clients qui complexifient la mise en adéquation d'un profil d'intérimaire avec une demande client. Considérant le contexte économique, les agences n'ont souvent d'autres choix que de prendre en compte ces nouvelles exigences.

D'abord, le **marché apparait plus contracté sur les profils peu ou pas qualifiés**, bien que ces profils restent majoritaires chez les intérimaires. Les agences d'emploi doivent résoudre une équation difficile compte-tenu de ce contexte : elles peuvent difficilement se passer de ce type de commandes. Cependant la demande d'emploi, des candidats, étant plus importante que l'offre, des clients, il s'agit pour les permanents de **faire davantage de sélection**, dès l'inscription des candidats dans l'agence et ensuite lorsqu'ils recherchent des profils.

« Les entreprises sont plus fragiles. Hier on recrutait beaucoup de profils basses qualifications, aujourd'hui c'est beaucoup moins le cas même si ça reste un pourcentage important en volume. », une responsable d'agence

Pour faire face à des **demandes d'intérimaires plus qualifiés**, les agences doivent adapter leurs activités : les entretiens de recrutement sont plus poussés, ils s'accompagnent parfois de tests de compétences et de tests de sécurité – qui sont soit un service proposé par l'agence à ses clients, soit une nouvelle exigence d'un client –, de vérification des références, même sur des postes non qualifiés, etc.

La montée en exigence des clients semble trouver plusieurs explications, qui peuvent se combiner :

- Soit le client rationalise ses coûts et cherche le « *mouton à 5 pattes* », la personne expérimentée et polyvalente : il faut l'électricien avec tous les bons CACES, le maçon très expérimenté qui accepte de faire le manœuvre en fin de journée, le plombier qui est aussi peintre si besoin, etc. ;
- Soit le client ne veut prendre aucun risque et recrute des personnes très expérimentées et surqualifiées ;

« C'est compliqué de satisfaire à la commande des clients, ils sont de plus en plus exigeants sur les qualifications », une chargée de recrutement

- Soit le client veut réduire au maximum le temps d'adaptation de l'intérimaire : il faut qu'il soit en production et productif dès son arrivée. Il n'est par exemple plus possible de prendre des débutants lorsque les équipes internes se sont réduites et qu'il devient impossible d'accompagner l'intérimaire dans ses premiers jours de travail.

La concurrence entre agences ne facilite pas la tâche. Avant, les clients étaient parfois en exclusivité avec une agence ; ils acceptaient les profils les plus proches de leurs attentes, maintenant, les profils doivent idéalement être en parfaite adéquation avec le poste.

« Avant on avait des clients exclusifs, maintenant ils travaillent avec plusieurs ETT, ils envoient un mail à toutes quand ils ont une commande, et il arrive que l'on ne puisse pas répondre à la commande, notamment sur des marchés pénuriques », une responsable d'agence

Face au manque de visibilité parfois dans leur production et à l'incertitude qui plane sur leur activité, les **clients préfèrent s'engager à court terme** et faire régulièrement, chaque semaine parfois, le point. Les contrats sont donc plus courts, même si la durée des missions n'a pas vraiment évolué. Les permanents des agences dans lesquelles la gestion des contrats n'a pas été externalisée doivent donc consacrer une partie importante de leur emploi du temps à traiter ces contrats successifs qui permettent plus de flexibilité au client. Lorsqu'ils n'ont plus la main, il faut tout de même signifier qu'un nouveau contrat est nécessaire. En outre, les fins de mission donnent généralement lieu à des contacts avec l'intérimaire et le client, pour faire le point sur leur situation respective.

Une relation-client qui se décline selon les profils et les besoins de ces derniers

Que disent les entreprises clientes de leurs attentes vis-à-vis des agences d'emplois qu'elles appellent tantôt les « prestataires », tantôt les « partenaires » ?

Premier constat : les **interlocuteurs** avec qui nous nous sommes entretenus après avoir demandé à l'agence de nous mettre en contact avec ses « clients » sont **extrêmement variés** : des professionnels RH aux professionnels « terrain », chef d'atelier, chef de chantier... ; du DRH de PME au responsable RH d'un site d'une entreprise de 200 établissements en passant parfois par la personne en charge de l'accueil au sein de cette unité – celle-ci n'ayant pas de salarié dédié aux ressources humaines. L'agence gère au quotidien cette diversité d'interlocuteurs et, parfois, cette pluralité : un seul permanent, souvent le commercial, peut être en contact avec « jusqu'à 4 interlocuteurs différents » chez un même client.

Ces clients font appel aux agences d'emploi pour des **besoins variés** : des remplacements d'été aux surcroits d'activité, en passant par la mise en œuvre de politique RH de l'entreprise – l'intérim d'insertion dans le cadre de la RSE par exemple.

« On fait appel à l'intérim pour le surcroit, ou pour le remplacement », un client dans l'agroalimentaire

Pour de nombreux clients parmi ceux rencontrés, l'agence d'emploi reste avant tout une agence d'intérim... intérim qui peut constituer des modalités de pré-recrutement.

« L'intérim ce n'est pas une fin en soi, notre gérant part du principe que ça peut être un vivier de recrutement, quand on doit renouveler notre vivier de personnel. Le dernier qu'on a embauché, ça faisait 10 ans qu'il travaillait régulièrement en intérim », un client dans l'industrie

« Quand on prend des intérimaires, si ça marche bien, on les embauche ensuite », un client dans le BTP

Une chose est sûre : lorsqu'ils ont un besoin, la plupart des clients font appel à plusieurs agences d'emploi. On l'a évoqué, la concurrence s'est accrue. Parmi ceux rencontrés, très peu de clients ne travaillent qu'avec une seule agence – les permanents le confirment ; ils savent qu'ils sont quasi systématiquement mis en concurrence –, ce qui vient un peu **nuancer la vision idéale de l'agence d'emploi partenaire**. Cette relation dite partenariale est effective dans de rares cas ; celui des sites hébergés d'abord, celui ensuite d'exclusivité « temporaire ». Toutefois, les accords-cadres signés peuvent créer des oligopoles chez certains clients qui feront strictement appel aux 3 ou 4 entreprises avec lesquelles ils bénéficient de tels accords.

« Nous, on envoie nos demandes à plusieurs agences, celles des accords-cadres. À part vraiment quand elles nous disent qu'elles ne pourront pas nous servir. On a un concurrent qui ne fait pas comme ça, il prend une agence pour un an... et tous les ans, il refait jouer la concurrence. », un client

« Les clients vont vite à la concurrence si on n'est pas réactif. Le relationnel compte moins ; ça ne pardonne plus. », un responsable d'agence

Le recours à plusieurs agences répond à leurs attentes : **il faut que ça aille vite, que les prix soient intéressants et que les profils de candidats proposés soient les meilleurs possibles**. Parmi ces exigences, certaines sont « nouvelles », on l'a vu – la qualification et l'expérience des candidats –, d'autres – la réactivité et le coût – le sont moins, même si le contexte actuel en exacerbe sans doute l'expression. Elles sont liées également à différents paramètres :

- Les agences d'emploi souffrent directement des **difficultés d'anticipation** des clients... qui eux-mêmes souffrent des incertitudes de leurs propres clients. La gestion de la production, à la semaine, demande une **réactivité toujours plus grande**.
- Lorsque le prix (ou une fourchette de prix) est négocié(e) à l'avance dans des accords-cadres nationaux, la question de la négociation ne se pose quasiment plus... autrement, celle-ci est serrée. La **pression sur les prix est liée à la concurrence**.
- Les exigences des clients en termes de qualifications se font plus fortes, pour toutes les raisons déjà évoquées, mais les clients demandent également et de plus en plus de **compléter les compétences techniques des intérimaires par capacités à travailler au sein d'organisation du travail toujours plus complexe et des « comportements » exemplaires**. On pense bien sûr ici au respect des horaires, de la hiérarchie... mais c'est aussi aujourd'hui, par exemple dans les métiers des services supports des entreprises (comptabilité, contrôle de gestion...), donc avec des clients internes, la capacité à s'intégrer rapidement dans un collectif de travail, etc.

« En entreprise, au-delà de la compétence clé, c'est surtout le savoir-être qui est demandé en plus maintenant. À compétences égales, le client veut celui qui aura le plus de facilité à intégrer l'entreprise, l'équipe... », une chargée de recrutement

S'ils n'utilisent pas explicitement le terme, les personnalités qualifiées interviewées pendant les entretiens préparatoires et les permanents des agences d'emploi décrivent, à travers les récits de rupture qu'ils livrent, un véritable changement de paradigme à l'œuvre au sein des agences d'emploi.

Bien sûr ces évolutions relatives à l'activité des agences d'emploi ont un impact sur les différents métiers des permanents. Toutefois, les conséquences réelles sur le quotidien des permanents des agences d'emploi demeurent hétérogènes : leurs secteurs d'intervention sont plus ou moins impactés, le bassin d'emploi sur lequel ils interviennent sont plus ou moins riches en grands comptes, la politique de leur entreprise mère est plus ou moins orientée vers la « proximité » ou « l'offre globale », il y a eu, dans leur réseau, plus ou moins d'externalisation des fonctions supports, les nouvelles technologies se sont développées plus ou moins rapidement, etc. Par ailleurs les agences abritent des permanents en nombre et en profils très divers laissant entrevoir des modalités d'organisation du travail très différentes.

2 Des métiers socles soumis à variation

La première partie de ce document pourrait laisser entendre que les agences d'emploi vivent une totale redistribution des cartes ; comme si le métier d'aujourd'hui n'avait plus rien à voir avec celui d'hier et que de fait les métiers et compétences d'hier étaient devenus obsolètes. Ce n'est évidemment pas le cas. Le contexte économique, les adaptations organisationnelles, les attentes client ont indéniablement bougé les lignes. Les agences ont dû gagner en agilité autant que les permanents. Nous y reviendrons. Pour autant, « le métier en agence » conserve ses invariants : il faut avoir des clients et donc une offre de service à vendre, il faut servir les commandes en répondant aux exigences du client ; manager le travail des permanents en agence et s'assurer que la fonction d'employeur côté intérimaires soit assurée avec le professionnalisme attendu. Bref, les logiques métiers existent toujours autour d'activités principales, des activités et des compétences « socles » qui structurent l'organisation du travail mais ces derniers prennent forme dans des process de travail où la division du travail est très marquée (chacun son rôle et sa place, chacun son métier dans le process) ou au contraire absente, donnant à voir des fonctions embrassant des périmètres métiers plus larges.

2.1 Les trajectoires des permanents

Parler des métiers, c'est aussi (avant tout) parler des personnes qui les font. Réaliser une « étude métiers », c'est éviter de rester sur le « tout technique », le « tout compétence », le registre RH, parfois malheureusement désincarné, et évoquer, au contraire, l'activité au quotidien, le « terrain », illustrer par des exemples, bref donner à voir la réalité de ces métiers et, peut-être avant toutes autres choses, les parcours des individus. Les éléments relatifs aux trajectoires des permanents sur lesquels il s'agit de revenir ici, ce sont :

- d'une part les modalités d'accès à l'emploi : comment les permanents ont-ils accédé à un poste en agence d'emploi ?, y'a-t-il des disciplines ou des niveaux de diplômes privilégiés en termes de formation ?, ces modalités ont-elles évolué ces dernières années ?... ;
- d'autre part, ce que nous avons nommé les « dynamiques professionnelles » dans lesquelles se trouvent ces permanents : quelles sont les stratégies d'évolution de carrière des permanents ?, dans quelle perspective leur expérience en agence d'emploi se construit-elle ?, qu'est-ce qui les incite ou les pousse à rester ou à partir ?

Les constats posés ci-dessous ne doivent être lus et ne peuvent sans doute être compris qu'au regard des éléments présentés précédemment : le secteur du travail temporaire a vécu ces dernières années de profondes transformations, marquant la fin d'une époque et le début d'une autre.

2.1.1 Des modalités d'accès à l'emploi qui font apparaître la diversité des profils...et une profonde modification des attentes client

Les modalités d'accès à un poste dans une agence d'emploi évoquées par les permanents sont variées, il n'y a pas de processus type par lequel l'ensemble des permanents seraient passés. Nous avons choisi de distinguer quatre modalités principales :

- **Les « stagiaires confirmés »** : un nombre important de permanents ont rejoint les agences d'emploi dès la fin de leurs études, généralement à l'issue d'un stage. Le plus souvent, l'embauche ne donne pas directement lieu à un CDI ; ces anciens stagiaires ont souvent continué d'abord en CDD, avant d'accéder à un emploi à durée indéterminée. Le premier accès à l'agence d'emploi via le stage est souvent le résultat d'une politique de communication et de promotion réalisée par les entreprises de travail temporaire au sein de certaines formations (en général, commerce et RH), plus rarement du bouche à oreille. Les permanents recrutés ainsi n'ont par conséquent pas connu d'autres univers de travail – certains expérimenteront toutefois, après leur stage, un autre secteur d'activité avant de revenir vers le travail temporaire. Ce mode de recrutement est ancien et se confirme *a priori* dans les pratiques d'aujourd'hui : la présence *quasi* systématique de jeunes stagiaires ou en alternance dans les agences d'emploi visitées le confirme.
- **Les « candidats/intérimaires recrutés »** : plusieurs permanents disent être « tombés dans l'intérim par hasard ». Deux cas de figures se distinguent ici ; il s'agit :
 - Soit de personnes qui, quand elles se sont présentées dans une agence d'intérim alors qu'elles cherchaient du travail, se sont faites recrutées pour un poste dans l'agence, ou dans une agence à proximité, souvent pour un remplacement (congés maternité, etc.), puis, l'expérience s'avérant positive, accèdent au CDD/CDI ;
 - Soit d'intérimaires fidèles, évoluant dans les métiers du tertiaire (assistant, secrétaire, etc.), à qui l'agence d'emploi va finalement proposer un poste en interne en tant que permanent lorsque l'opportunité se présente – là aussi il s'agit généralement d'un remplacement pour commencer, qui aboutira sur un emploi plus stable par la suite.

« J'ai encore peu de recul sur le métier, mais grâce à mon passé en tant qu'intérimaire et que cliente, je me glisse facilement dans la peau de mes interlocuteurs, j'anticipe facilement leurs attentes. », une consultante
- **Les « réseauteurs »** : moins nombreux, c'est par leur réseau qu'ils « se retrouvent » permanents dans une agence d'emploi. Certains évoquent franchement des processus de cooptation. C'est généralement par un ami, une connaissance, qui travaillait dans les agences d'emploi, que le contact a lieu. Eux aussi mentionnent le « hasard » qui les a amenés dans le secteur : lorsqu'ils décident de rejoindre l'équipe d'une agence d'emploi, ils aspiraient avant tout à changer de travail mais étaient déjà en emploi.
- **Les « traditionnels »** : même si, au sein de notre échantillon, ce mode de recrutement apparaît de manière relativement marginale, un certain nombre de permanents a tout simplement répondu à une annonce. Les ouvertures d'agence semblent être souvent à l'origine de publication d'annonces.

L'« époque » à laquelle les permanents ont été recrutés se révèle finalement peu impactante sur les types de parcours : on ne trouve pas des « anciens » et des « nouveaux » procédés de recrutement¹⁰.

Si la diversité des processus de recrutement n'est pas obligatoirement synonyme de diversité des profils recrutés en termes de diplômes, dans le cas des agences d'emploi, force est de constater que les **formations initiales suivies par les permanents sont également très variées**.

On remarque toutefois une très forte dominante dans les ressources humaines et dans le commerce, notamment parmi les plus jeunes des permanents. La diversité des formations des plus anciens est encore plus importante lorsqu'on regarde du côté des disciplines de formation : de l'hôtellerie-tourisme au secrétariat et à la comptabilité en passant par les sciences et techniques, tandis que leurs niveaux de diplôme peuvent être inférieurs à ceux des permanents arrivés plus récemment : quelques-uns ont un Bac Pro ou un CAP. Peu de permanents parmi ceux interrogés – un seul en réalité – ont eu l'opportunité de suivre une formation, initiale ou continue, au sein de l'ESMAE (École Supérieure des Métiers des Agences d'Emploi) et rares sont ceux qui ont connaissance de l'existence d'une telle offre de formation, dédiée à leurs métiers.

L'hétérogénéité des formations initiales, souvent « compensée » par une offre de formation continue – bien que l'accès à cette offre se révélait semble-t-il inégal –, tendrait donc aujourd'hui à se réduire. Si nous ne préjugeons pas de liens de causalité entre le recrutement de personnes dont la formation initiale est *a priori* plus adaptée au regard du travail des agences et la moindre possibilité de monter en compétences grâce à des parcours de formation en interne, les permanents les plus anciens évoquent toutefois une **baisse de la formation continue**, en particulier concernant les gestes métiers : le développement commercial, les entretiens de compétences, etc. – la formation et l'accompagnement juridique des permanents étant, eux, toujours solidement travaillés. Les modules de formation les plus fréquemment évoqués par les permanents sont aussi ceux concernant l'utilisation de nouveaux outils ou de nouvelles fonctions d'outils existants.

2.1.2 Des permanents dans des dynamiques professionnelles très différentes

Lors des entretiens réalisés auprès des permanents, un temps conséquent était dédié à l'explicitation, c'est-à-dire à la description circonstanciée du métier par le permanent et à ses évolutions. Les échanges croisaient toutefois cette dimension d'explicitation avec une approche plus globale : lorsque le permanent revenait sur son parcours, réalisait le bilan de la situation dans laquelle il se trouvait actuellement ou évoquait les perspectives qui pouvaient s'offrir à lui à moyen et long terme. C'est sur la base de ces témoignages que se sont dessinés les éléments exposés ci-dessous.

¹⁰ Les plus anciens des permanents interviewés ont rejoint le secteur il y a une vingtaine – une permanente a été recrutée par une entreprise il y a plus de 30 ans. Les plus récents ont commencé à travailler dans leur première agence il y a quelques mois (cf. Annexe : Échantillon des permanents).

Des « anciens installés » et des « jeunes à fidéliser »

Bien des fois les entretiens avec les permanents nous ont remémoré l'un des constats posés lors de la phase de cadrage que l'on pourrait reformuler ainsi : « *lorsqu'on rejoint une agence d'emploi, soit on part très rapidement parce que ça ne convient pas, soit c'est pour la vie parce qu'on adore* ». Le terrain d'enquête mérite d'apporter quelques nuances à la maxime :

- Lorsque « *ça ne convient pas* », c'est soit parce que les spécificités de l'activité – tant du recrutement que du commercial¹¹ – ne plaisent pas soit parce que les exigences de l'activité – les sollicitations permanentes, la réactivité, etc. – sont trop fortes et qu'on n'a pas les ressources suffisantes pour y faire face.
- Lorsqu'« *on adore* », c'est qu'on adore vraiment le métier ou alors qu'on ne voit pas ce qu'on pourrait faire d'autres.

Face à une telle équation, on conclue sans difficulté que, parmi les permanents, se trouvent bon nombre d'anciens, recrutés pendant « l'âge d'or de l'intérim ». Ils ont fait leurs armes il y a maintenant quelques temps ; ils connaissent le métier, ou en tout cas le métier tel qu'ils l'ont appris et tel qu'ils ont eu l'occasion de le pratiquer pendant de nombreuses années. On compte parmi eux des personnes qui ont eu, et continuent d'avoir, des difficultés à s'adapter au nouveau contexte de l'activité, aux nouvelles activités aussi des agences d'emploi, voire à un nouveau métier qu'ils ont accepté au gré des fusions, des va-et-vient des mutualisations... on compte aussi des personnes qui apprécient de voir bouger leur « socle » et constituent souvent de précieuses ressources pour l'accompagnement des moins expérimentés.

Concernant ces derniers, l'enjeu principal est bien, lorsque la personne semble en adéquation avec son tout nouveau métier et qu'elle l'apprécie, de la fidéliser. Ce d'autant qu'aujourd'hui, les agences d'emploi semblent être identifiées par les plus jeunes comme apporteurs d'expériences : c'est une étape perçue comme intéressante dans un parcours professionnel. L'enjeu pour le responsable d'agence ou l'entreprise est alors de faire en sorte qu'il ne s'agisse pas uniquement d'une étape de passage.

Des « globe-trotters » et des « gens du cru »

Du point de vue de la mobilité, deux grands types de stratégie s'imposent : certains permanents changent – ou ont changé – très régulièrement d'agences et/ou de régions ; d'autres sont beaucoup plus implantés. Les premiers sont portés :

- Soit par l'envie de découvrir de nouveaux secteurs d'activité exigeant un nouvel apprentissage – des métiers, de la culture du secteur, etc. – et donc une adaptation dans son activité – il y aurait semble-t-il des secteurs plus ou moins ouverts aux nouveaux services proposés par les agences ; la gestion d'un vivier sur des compétences pénuriques n'est pas comparable à celle pour des métiers sans compétences particulières requises, etc. – ;
- Soit par la volonté de progresser, souvent rapidement – la mobilité s'avérant dans ces cas-là largement facilitante, bien que certains des permanents rencontrés ont pu évoluer dans la « hiérarchie » au sein d'une seule et même agence.

Pour les seconds, on peut sans doute parler de « stratégie » lorsque la personne s'appuie sur une connaissance très fine du bassin d'emploi dans lequel elle évolue, c'est-à-dire des entreprises – quels sont les projets industriels à venir ?, quelle est la situation du

¹¹ Les entretiens avec les candidats doivent être rapides, il faut aller « *droit au but* » ; le commercial ne vend pas un « produit » mais de la prestation de service, voire « *des compétences qu'il n'a pas (encore)* », etc.

carnet de commandes de telle entreprise ?, quelle entreprise a remporté l'appel d'offres pour tels travaux publics ?, etc., et des intérimaires – sont-ils *a priori* formés dans des secteurs ou des métiers où il y a des besoins ?, sont-ils mobiles ?, comment fonctionne le bouche-à-oreille entre intérimaires ?, etc. –, connaissance qui se forge souvent par le réseau : au-delà de la sphère strictement économique (chambres consulaires...), c'est aussi le réseau « institutionnel » ou « politique » (collectivités, service public de l'emploi, etc.) qu'on peut alors mobiliser.

Une évolution type relativement contrainte

Les deux catégories évoquées ci-dessus pourraient laisser entendre que la mobilité n'est pas forcément un critère favorisant l'évolution de carrière. Sur ce point, la logique qui s'impose est pourtant la suivante : une agence rassemblant au mieux une dizaine de personnes, *a minima* 2 ou 3, et en moyenne 4-5 et comprenant systématiquement un seul et unique responsable d'agence – voire un responsable d'agence qui se charge en réalité non pas d'un mais de plusieurs « centres de profits » – ainsi que, même pour les plus grosses agences, un nombre de commerciaux relativement restreint (1 ou 2), les possibilités d'avancement apparaissent clairement limitées lorsqu'on souhaite rester dans une même agence d'emploi.

En effet, le parcours de progression, s'il en est un, au sein d'une agence nous est parfois décrit comme tel :



Ce parcours de progression représente certaines des évolutions les plus courantes mais ne saurait présumer de règles générales. L'évolution des permanents du poste de chargé de recrutement à celui de commercial n'est, par exemple, pas si fréquente. Néanmoins, sur l'échantillon de commerciaux ayant préalablement exercé un autre poste en agence, la plupart avaient été chargé de recrutement.

La progression sans mobilité apparaît donc dépendante de la mobilité des autres membres d'une équipe. Parfois des opportunités ont pu se présenter : quelques rares permanents sont restés dans la même agence depuis leurs débuts et, en ayant commencé en tant qu'assistant, se retrouvent aujourd'hui responsable d'agence. Les moins mobiles sont toutefois ceux qui n'ont généralement pas évolué.

Naturellement, lorsque le bassin d'emploi comprend de nombreuses agences d'une même ETT, les opportunités se multiplient. L'attachement à l'entreprise est tel qu'on constate finalement peu de mobilité entre différentes ETT.

Les dynamiques des entreprises influencent aussi considérablement les opportunités d'évolution : les réseaux qui réduisent actuellement leur masse salariale ou simplement dont les implantations sont stables, n'offrent pas les mêmes perspectives, du moins à court terme, que les réseaux qui sont eux en croissance et qui ouvrent donc régulièrement de nouvelles agences.

Ce qui plait dans le métier... c'est aussi ce qui pèse !

Malgré leurs différences, les permanents des agences d'emploi partagent tous la même appréciation de l'univers dans lequel ils travaillent et de ce qui leur plaît finalement dans leur métier – et il s'agit ici de caractéristiques qui semblent partager par tous les métiers des agences d'emploi. « *L'adrénaline devant des challenges à relever* », « *le contact* », « *la satisfaction lorsque les clients et les intérimaires sont contents* », « *l'opportunité de connaître de nombreux univers professionnels* », etc. sont des éléments qui reviennent constamment dans les discours. Paradoxalement, ce sont globalement les mêmes objets qui reviennent, par la négative, lorsqu'ils évoquent les difficultés rencontrées : « *le stress* », « *le rythme* », « *les sollicitations constantes* », « *les critiques* » lorsque la rencontre client-intérimaire ne s'est pas faite... et leur font dire quelquefois qu'ils ont des « *métiers usants* », avec des exigences fortes¹².

La variété des profils des permanents, qui occupent *in fine* un nombre restreint de métiers, on y vient, a plusieurs conséquences :

- D'abord, elle est à l'origine de grandes disparités dans l'appréhension du métier entre permanents occupant un même poste : par exemple, un chargé de recrutement issu d'une formation RH n'aura sans doute pas les mêmes « réflexes professionnels » qu'un chargé de recrutement dont la formation n'était pas spécialisée ; ils n'auront pas les mêmes exigences dans la réalisation de leurs tâches. Dans la même veine, la variété des profils peut également avoir des conséquences sur l'organisation du travail au sein d'une agence : une équipe de permanents expérimentés ne fonctionnera ainsi pas de la même façon qu'une équipe mixte ou dont l'ensemble des membres ont récemment rejoint le secteur du travail temporaire. Si ces différences peuvent avoir un impact, dans une certaine mesure, sur la manière dont les métiers se déploient en agence et la répartition des tâches au sein d'une équipe, nous ne reviendrons pas systématiquement sur ce type de conséquences, complexes à analyser : les déclinaisons obtenues relèvent en effet de caractéristiques individuelles.
- Ensuite, la diversité des profils des permanents fait aussi apparaître des besoins d'accompagnement ciblés face aux changements qui ont lieu ces dernières années (externalisation, dématérialisation, évolution de l'offre de services, etc.). Certains permanents évoquent des besoins de se recentrer sur leur métier et de développer de nouvelles compétences.

2.2 Une déclinaison de 6 métiers socles pour mettre en œuvre l'activité

Le métier est ici entendu comme « l'activité exercée par une personne dans un domaine professionnel, définie par son objet, ses techniques, ses outils, etc. et nécessitant des compétences particulières ». Si nous évoquons ci-dessous la notion de « métier socle », c'est surtout par opposition aux « formes d'emploi » soit les déclinaisons de l'activité en fonction du contexte, de différents paramètres environnementaux / organisationnels, et qui sollicitent en général la mise en œuvre de capacités singulières.

Le « métier socle » est, en quelque sorte, un périmètre d'activités cohérent solidaire avec d'autres périmètres eux aussi cohérents. Les formes d'emploi que nous évoquerons ensuite consistent, elles, en des variations de ces métiers socles qui entraînent parfois la disparition de certaines tâches ou, au contraire, l'apparition de nouvelles. Avant

¹² Cf. Partie 3.

d'accéder à ce niveau d'analyse, il faut toutefois définir les métiers socles que nous avons identifiés.

2.2.1 Les 6 métiers socles identifiés

Les métiers socles d'une agence d'emploi sont peu nombreux. Les missions d'une agence d'emploi (accueillir, recruter, vendre, gérer) et les process de travail qui en découlent nécessitent, semble-t-il, une division du travail relativement simplifiée et en conséquence des métiers en nombre relativement restreint.

Les 6 métiers socles identifiés sont les suivants :

- **Chargé de recrutement** : ce métier peut être identifié sous cet intitulé mais c'est généralement aussi celui des « assistants de recrutement » ou des « assistants de recherche », voire des « assistants d'agence » – ces derniers évoluent plutôt au sein d'entreprises intermédiaires ou de TPE et ont parfois à leur charge des tâches « administratives » qui seront, dans d'autres réseaux, en partie prises en charge par des plateformes mutualisées. Très schématiquement, ils « sourcent » des candidats, les évaluent, les proposent aux clients et les suivent sur leur poste de travail. Leurs activités dépassent généralement le « simple fait de recruter ». L'intitulé de poste dit mal l'amplitude du poste ; après le recrutement il s'agit aussi de suivre l'employé en entreprise notamment pour s'assurer qu'il donne satisfaction et qu'il travaille dans de bonnes conditions. Si on se référait aux intitulés de poste liés aux grandes organisations RH, on dirait plutôt qu'il est à la fois recruteur, assistant de formation et gestionnaire de carrière... plus rarement aujourd'hui en charge de la paie.
- **Commercial** : ce métier peut être identifié sous cet intitulé mais il est plus souvent désigné par « attaché commercial » ou « chargé d'affaires ». Schématiquement de nouveau, c'est lui qui est en amont du process. Il assure le contact régulier avec le client, il vend l'offre de services et reçoit les commandes. Une fois la commande établie, il la transmet au chargé de recrutement pour qu'il la serve. Son activité est à la fois sédentaire – en agence – et itinérante.
- **Consultant** : il est polyvalent, agit en amont et en aval ; il prend en charge les activités de recrutement et les activités commerciales. Son activité peut concerner soit de l'activité en intérim seule, soit du placement seul, soit les deux. Il travaille parfois en binôme avec un autre consultant.

« Le placement demande un vrai travail de présentation des candidats, avec beaucoup plus de littéraire », d'argumentation, puisque les DRH demandent des dossiers très bien mis en forme. », une consultante placement
- **Responsable d'agence** : comme son nom l'indique il dirige l'agence. Si la majorité des responsables d'agence rencontrés lors de l'enquête étaient à la tête d'une seule agence, certains en avaient plusieurs sous leur responsabilité.
- **Chargé d'accueil** : le chargé d'accueil a essentiellement à sa charge les tâches de « front office », il accueille les personnes se présentant dans l'agence et répond au téléphone. Ce métier, de plus en plus rare en agence – notamment dans les petites agences et les agences de taille moyenne – porte aussi les intitulés de poste suivant : « assistants d'agence » ou « assistants commerciaux ».

- **Chargé de gestion** : le chargé de gestion gère essentiellement des tâches de « back office », administratives (paies, contrats, planification, visites médicales). Ce métier est généralement nommé avec les intitulés de poste suivants : « assistants d'agence » ou « assistants commerciaux ».

À chacun de ces métiers correspond un référentiel d'activités.

Dans les faits, les deux derniers métiers – chargé d'accueil et chargé de gestion – apparaissent relativement peu au sein de l'échantillon de l'étude, si l'on définit bien les permanents des agences d'emploi comme « les salariés à durée indéterminée intervenant au sein des agences ». Les tâches d'accueil et certaines tâches qualifiées « de gestion » (relances des intérimaires pour les relevés d'heures, réponses aux questions sur les paies, etc.) semblent en effet dans nombre d'agences en partie prises en charge par des personnes en apprentissage ou en contrat de professionnalisation, sous la responsabilité d'un des permanents de l'agence qui les accompagne au quotidien.

Les évolutions décrites précédemment n'y sont sans doute pas étrangères : la dématérialisation, la délégation de certaines tâches à des ressources externes (administratif, formation, expertise juridique...) mais aussi les réorganisations dues aux difficultés économiques rencontrées par le secteur du travail temporaire ont entraîné une moindre division du travail. Une part des missions originelles des agences ont souvent été externalisées. Les missions « d'assistance » sont plus rares voire tendent à disparaître.

Finalement, trois « compositions » types d'équipe apparaissent, le responsable d'agence étant plus ou moins proches de l'activité quotidienne de l'agence selon qu'il en gère une ou plusieurs :

Agence d'emploi A	Agence d'emploi B	Agence d'emploi C
<ul style="list-style-type: none"> - 1 responsable d'agence - X chargé(s) de recrutement - X commercial(ciaux) 	<ul style="list-style-type: none"> - 1 responsable d'agence - X consultant(s) polyvalent(s) 	<ul style="list-style-type: none"> - 1 responsable d'agence - X chargé(s) de recrutement - X commercial(ciaux) - 1 chargé d'accueil - 1 chargé de gestion

2.2.2 Des « grades » ou des « niveaux » dans quelques métiers socles

S'il existe 6 métiers socles, certains d'entre eux se déclinent selon des « grades » ou des « niveaux » différents. Ces « grades » visent principalement à signifier le degré d'expérience, de séniorité – qui sont ici bien différents de l'ancienneté – et la maîtrise du métier – autonomie, niveau d'expertise, responsabilité –, plus qu'ils ne correspondent à des différences réelles dans le métier des personnes.

Les appellations de ces différents grades sont diverses. Pour les consultants, il s'agit souvent des appellations « consacrées » : junior, senior et confirmé. Dans d'autres cas,

c'est l'intitulé précis du poste qui indique la différence entre un assistant d'agence/assistant de recrutement et un chargé de recrutement par exemple.

Il n'existe pas de liens hiérarchiques entre les différents grades ; il n'y a pas de répartition des tâches entre les permanents de différents grades. En revanche, les personnes aux grades les plus avancés peuvent exercer des missions complémentaires et/ou spécifiques. Les plus seniors ont généralement un rôle de tutorat ou de soutien auprès des moins expérimentés. Ils sont aussi, chacun dans leur métier, amenés à gérer des sujets plus difficiles : les commerciaux confirmés travaillent un portefeuille de clients plus importants, de la même façon les chargés de recrutement les plus seniors gèrent les commandes les plus complexes, du côté des consultants, les consultants confirmés ont plus de responsabilité dans l'activité commerciale « extérieure », ils vont plus souvent chez les clients.

L'existence de 6 métiers socles, parfois déclinés par grades, est loin de signifier une forme de « simplicité » du travail au sein d'une agence d'emploi. Ce serait faire abstraction de la diversité des contextes dans lesquels se déploie l'activité et de ses conséquences sur les métiers. Un grand nombre de paramètres vient en effet directement impacter les métiers et génère de nombreuses formes d'emploi.

2.3 Des types d'agences et/ou de services offerts qui font évoluer la forme prise par les métiers socles

En plus des évolutions récentes (externalisation, dématérialisation, nouvelles exigences clients, etc.), évoquées dans la partie précédente, qui impactent les activités des agences et font bouger les métiers, c'est aussi la grande diversité des agences d'emploi et des marchés sur lesquelles elles se situent qui remodelent les métiers socles, décrits ci-dessus, en différentes « formes d'emploi ». Aux éléments plus dynamiques abordés précédemment, nous ajouterons ici des facteurs plus statiques, c'est-à-dire qui ont toujours plus ou moins existé dans le travail des agences, mais dont la prégnance est peut-être, pour certains, aujourd'hui plus marquée. Dans un souci de lisibilité, on choisira de séparer les caractéristiques qui sont propres à l'agence d'emploi et celles liées au marché... bien que cette séparation soit un peu artificielle, considérant que les agences d'emploi s'adaptent souvent aux caractéristiques du bassin d'emploi dans lequel elles sont implantées et à son activité.

2.3.1 Les caractéristiques de l'agence

La taille de l'équipe implique plus ou moins de polyvalence

Il n'existe pas d'agence d'emploi « type » sur laquelle on retrouverait scrupuleusement et exclusivement les 6 métiers socles strictement répartis sur 6 permanents (ou plus). Chaque agence compose avec ses particularités, au premier lieu desquels sa taille (et la composition de son équipe¹³).

On peut en effet distinguer des agences de tailles et de types différents :

¹³ Cf. Partie 2.1.

- Des **agences hébergées**, composées de 1 à 2 « responsables de compte », dans lesquelles le client est unique et les activités sont essentiellement tournées vers les aspects RH et la mise à jour d'indicateurs de performance. Lorsqu'il y a 2 permanents, ceux-ci peuvent se partager les tâches non pas par spécialité – commercial, recrutement, etc. – mais par volume : par exemple, un permanent va traiter les contrats des intérimaires de A à M, l'autre va traiter les contrats des intérimaires de N à Z.
- Des **petites agences de 2 ou 3 personnes** qui correspondent, dans l'échantillon aux agences généralistes implantées dans des petites villes, à des agences hyper spécialisées quel que soit le territoire d'implantation. Dans ce type d'agence, la répartition du travail peut être :
 - o soit très marquée entre le commercial – partagé, le cas échéant entre le responsable d'agence et le commercial – le recrutement et la gestion – généralement pris en charge par une seule et même personne ;
 - o soit plus floue, notamment du fait de l'ancienneté comparable des personnes, de leurs parcours respectifs au sein d'agences du territoire qui leur fournit des degrés de connaissance (et d'affinité) variables des clients ou encore de leurs emplois du temps (certains permanents sont à temps partiel) : les activités avec les clients sont réparties selon les affinités, l'accueil est assuré selon la présence des permanents plutôt que selon les métiers, etc.
- Des **agences moyennes de 4 ou 5 personnes** – agences spécialisées en agglomération ou généralistes dans des villes moyennes – où la répartition du travail peut se faire :
 - o à partir de portefeuilles particuliers, exigeant une polyvalence totale : c'est le modèle des « consultants » ;
 - o en fonction d'une « dominante » recrutement ou commercial.
- Des **grandes agences** – c'est-à-dire au-dessus de 5 permanents – avec une spécialisation et une division du travail plus forte (mais qui peuvent exister aussi sur le modèle des consultants polyvalents). Ce type d'agences est souvent présent dans les grandes villes ou les villes moyennes avec un bassin d'emploi, dynamique. Très souvent évoqué lors des entretiens de cadrage comme étant celui auquel tendent les majors, ce modèle d'« agences plateaux » est, aujourd'hui, loin de s'être généralisé à l'ensemble du territoire. Ce sont plutôt les deux précédents types d'agence qui sont les plus fréquents.

La taille et la répartition du travail dans les agences impactent, on le voit, directement les métiers : dans de nombreuses agences visitées, les permanents doivent pouvoir être polyvalents. Le travail d'une agence ne sera pas réparti de la même façon selon qu'elle compte 2, 3, 4 permanents ou plus.

L'ouverture au(x) public(s) fait varier la place prise par l'accueil

Un des points tangibles de différenciation entre les agences visitées est le degré d'ouverture au(x) public(s) : il impacte la réalité du travail d'accueil à réaliser et plus généralement de la vie de l'agence au quotidien. Dans certaines agences, on peut compter parfois, à certains moments de la journée/semaine, davantage d'intérimaires et de candidats que de permanents. D'autres sont fermées au « tout venant » et ne reçoivent que sur rendez-vous. Le plus souvent, des plages horaires définissent les moments dédiés à l'accueil de candidats et d'intérimaires. En résumé, on distingue des agences :

- Où la **dématérialisation a déplacé la relation avec les intérimaires et les candidats** vers des sites en ligne ou vers des entretiens téléphoniques. Souvent, la disposition de l'agence et des postes de travail « parle d'elle-même » : les bureaux sont assez éloignés de l'entrée de l'agence et plutôt cloisonnés, n'offrant pas de bonnes conditions d'accueil « rapide ». Toutefois, on note souvent dans ces agences des salles – ou « box » – de réunions qui permettent de recevoir des candidats/intérimaires pour des entretiens sur rendez-vous.
- Où **l'accueil physique des candidats et intérimaires est limité à quelques heures de la journée, voire quelques jours de la semaine** – et bien sûr le vendredi pour récupérer les relevés d'heures. Les horaires sont aménagés, les permanents se relaient souvent au poste. L'accueil téléphonique est par contre continu.
- Où **l'accueil physique et téléphonique est permanent** : dans ces agences, il n'y a pas de restriction d'horaires pour accueillir les candidats/intérimaires.

« Nous, on est ouvert de 8h à 12h et de 14h à 18h30, on peut faire du dernier moment, on est disponible. », un responsable d'agence

Même dans les agences ouvertes au(x) public(s), rien n'empêchera toutefois aux permanents de moduler leur disponibilité d'accueil en fonction de l'activité : le vendredi après-midi, demi-journée de grand passage dans l'agence du fait des intérimaires qui viennent généralement déposer leurs relevés d'heures, prendre des nouvelles pour une prochaine mission, etc., les candidats sont généralement peu reçus : lorsque leur profil ne semble pas « rare » ou faire l'objet de demandes fréquentes, on leur demande quelquefois de repasser à un autre moment.

Le degré d'ouverture des agences peut aussi s'évaluer au regard de la **situation géographique des agences** : l'agence est plus ou moins accessible. Un grand nombre d'agences d'emploi demeurent proche du centre-ville, souvent à proximité des nœuds ferroviaires : presque toutes les villes ont leur « intérim street », en face de la gare. Toutefois, certaines agences s'implantent ou déménagent dans des zones périphériques :

- pour être plus proche des clients (par exemple dans le cas d'une zone industrielle, où la proximité avec les infrastructures est déterminante pour développer sa clientèle, apporter le matériel, connaître les postes de travail) ;
- pour être proche d'un pôle dédié à l'emploi (une maison de l'emploi municipale, ou Pôle Emploi) ;
- pour être plus proche des candidats ciblés : c'est le cas essentiellement des ETTI (entreprises de travail temporaires d'insertion) qui ont une obligation légale de s'implanter dans une zone urbaine sensible.

Une agence excentrée par rapport au centre-ville aura généralement moins de flux de « tout venant » : les intérimaires et les candidats s'y rendent dans une démarche plus volontaire. Un premier « tri » s'effectue donc par ce biais. La mobilité des candidats et intérimaires s'illustre aussi par le fait qu'ils rejoignent cette agence. Les responsables d'agence ont compris que faire un choix d'implantation, c'est faire un choix de publics, candidats, intérimaires et clients.

« Je vais délocaliser mon agence, car je pense que les agences n'ont plus leur place dans les centre-ville. J'ai trouvé un local en périphérie, au plus près des entreprises. », une responsable d'agence

L'implantation des agences peut aussi expliquer la mise en place de « services » spécifiques. Ils visent souvent à compenser une situation géographique défavorable : dans le cas d'une agence de centre-ville où la circulation est dense et les difficultés de

stationnement réelles, le commercial peut ainsi être amené à apporter leurs contrats, relevés d'heures ou tickets-restaurant aux intérimaires chez le client où ils interviennent, à 25 km de là ; une agence située en zone industrielle peut apporter le matériel à un intérimaire allant travailler chez un client proche de chez lui, etc.

L'intérim, entre subie et choisie : une population d'intérimaires aux attentes antagonistes

Les intérimaires sont généralement présentés par les permanents comme faisant partie de 3 catégories : un intérim choisi, un intérim temporaire et un intérim d'insertion, parfois de début de carrière. Cette diversité de profils est au cœur de la dimension relationnelle, voire « sociale », du travail des permanents, qui essaient d'apporter des réponses ajustées aux différentes demandes. Toutefois les intérimaires rencontrés dans les agences visités présentaient des profils, des parcours et des motivations plus diverses que les 3 catégories systématiquement présentées :

- Des **intérimaires qui veulent « juste travailler »** : ce premier groupe rassemble des sous-ensembles différents. On pourrait compter parmi eux les personnes sorties de manière prématurée du système scolaire, qui n'ont pas d'autre choix pour gagner leurs vies, les intérimaires de nationalité étrangère pour qui les intermissions constituent des occasions pour « retourner au pays ». On retrouve aussi dans cette catégorie des individus plus âgés qui travaillent pour les points retraite : souvent, ils ont renoncé à l'espoir d'être embauché en CDI et l'intérim leur permet de compléter leur retraite. Souvent, ce qui devait être du court terme – on s'inscrit en intérim presque « par hasard », pour voir – se transforme en long terme, comme si l'enchaînement de divers missions n'empêchait pas d'avoir une vie organisée et stable. Nous avons rencontré plusieurs intérimaires pour lesquels l'intérim semble être finalement une formule appropriée avec leur mode de vie. Leur perception du travail n'est pas linéaire. C'est à partir du moment où ces intérimaires ont des projets (en fait, surtout pour acheter un logement) qu'ils se mettent à rechercher un CDI.

« Je ne sais pas si je veux rester intérimaire toute ma vie, mais pour l'instant j'ai du travail, et ça me plaît. », un intérimaire

- Des **intérimaires en « tremplin »** : ces personnes veulent travailler plus et font tous les efforts nécessaires pour trouver un CDI. L'intérim est à la fois une occasion d'acquérir une expérience valorisable et de faire ses preuves pour être embauché. C'est aussi le cas d'individus qui souhaitent s'installer dans une nouvelle région et recherchent à faire leur place pour accéder à un contrat stable. Pour ces intérimaires, l'instabilité générée par les périodes d'intermissions est souvent source d'inquiétudes.

« En intérim, on peut difficilement prendre des vacances, parce que pendant les intermissions, on n'a pas de visibilité, on ne sait pas quand on va retravailler, on ne sait pas ce qu'on peut dépenser. », une intérimaire passée en CDI intérimaire

« Avec un CDI, je pourrai me projeter sur le long terme, alors qu'en intérim c'est moi qui devais m'adapter au travail, du coup on a presque rien avec le chômage, on ne peut pas se projeter loin. », une intérimaire

- Des **intérimaires « de transition »** qui se forment dans des transitions professionnelles ou qui acquièrent de l'expérience en début de parcours : ces intérimaires peuvent être assez jeunes – ils rencontrent par exemple des difficultés pour se fixer à un domaine, même si aujourd'hui les débutants ont de moins en moins de succès – comme plus âgés – suite à un licenciement par exemple, ou une volonté de changer de secteur. Ces périodes de transition ne sont pas choisies ; certains rejoignent l'intérim parce qu'ils se retrouvent « sur le carreau ».

« J'adore l'intérim, c'est une révélation de vie : ma vie était toute tracée, alors que maintenant je me laisse porter, et plus je me laisse porter plus je prends des décisions rigides, qui me font tracer mon chemin. », une intérimaire dans le tertiaire

- Les **intérimaires très qualifiés qui apparaissent plus « détachés » des problématiques de l'intérim puisque les missions viennent à eux**. On choisira d'appeler ces profils les « sublimes » en référence à l'ouvrage de Bernard Gazier¹⁴. Ces intérimaires ne recherchent pas de CDI ; ils vont retrouver du travail une fois leur mission terminée ; l'intérim leur permet d'être mieux rémunérés. Ils se voient souvent proposer des CDI à la fin de leur mission mais refusent.

« J'ai eu trois CDI dans ma vie professionnelle. Le premier en tout début de carrière, j'ai été licencié. Ensuite j'ai fait de l'intérim. Deux fois on m'a proposé des CDI et j'ai dit oui. J'ai démissionné à chaque fois ; je n'étais pas assez payé. 300 € de manque à gagner par mois. Maintenant je suis en intérim, dans les mêmes entreprises. Et elles continuent de me proposer des CDI. », un intérimaire, chaudronnier

Les contacts entre intérimaires et permanents se déclinent selon les attentes des intérimaires. Certains n'hésitent pas, lorsqu'ils sont en intermission, à relancer plusieurs fois par semaine les permanents pour leur demander s'il y a du travail. D'autres passeront finalement très peu de temps avec les permanents, qu'il s'agisse d'une visite à l'agence ou d'échanges téléphoniques.

« On se fait vite oublier par l'agence si on travaille pas depuis longtemps ou si on vient pas demander du travail. il y a de la concurrence, il faut montrer qu'on existe », une intérimaire

« J'ai des contacts essentiellement entre les missions avec l'agence. [Avec qui ?] Ca dépend qui j'ai au téléphone. Il faudrait qu'elles soient plus disponibles... Elles n'ont plus le temps pour discuter. Et puis l'agence est tout le temps fermée. », un intérimaire, depuis une dizaine d'années

En outre, les intérimaires sont toujours plus ou moins sensibles à la relation avec l'agence : certains intérimaires ayant deux propositions de mission de deux agences différentes vont choisir celle qui les a les mieux reçus. Pour d'autres, l'appréciation des agences se juge simplement à l'aune de leur capacité à donner du travail. Certains enfin seront sensibles aux avantages, aux « à-côté » (CE...). Face aux besoins différents des intérimaires, les permanents offrent soit le « service minimum », c'est-à-dire faire en sorte que les intérimaires puissent travailler avec leur matériel, en ayant fait leurs visites médicales, etc., soit un panel de services qui accompagnent les intérimaires et « leur facilitent la vie » (par exemple, la distribution de tickets restaurants sur le parking d'un client).

¹⁴ Bernard Gazier, *Tous sublimes*, Flammarion, 2003. L'auteur dépeint le modèle des « sublimes », ces ouvriers très qualifiés qui, au XIXe siècle, travaillaient à leur guise pour une durée qu'ils déterminaient eux-mêmes.

Si la relation « employeur » n'est pas toujours explicite. Les intérimaires savent en revanche qu'ils sont bien liés à l'agence.

« Si on ne fait pas bien le boulot, le client change de boîte d'intérim direct... et nous on est mal vu... Si eux perdent des clients, nous on perd du travail, ça rigole plus du tout. Avant il y avait plus de boulot en intérim. Ça allait franchement. Là, y'a eu une baisse. Y'a une époque où on enchaînait. Maintenant je peux avoir des coupures de 4 mois. », un intérimaire, chauffeur poids lourds

En plus de faire varier les modalités d'accompagnement, les profils variés des intérimaires et leurs différentes attentes posent question quant à l'adéquation entre les services de l'agence et ces derniers : à qui proposer un placement ?, quel est le bon profil pour le nouveau CDI intérimaire ?

« En sortant de l'école, j'aurai jamais cherché un CDI intérim. Mais c'est sûr que pour acheter et louer, ça nous aide, on peut faire de plus longues missions dans les entreprises. C'est un bon compromis car les entreprises n'embauchent plus en CDI. », une intérimaire en CDI intérimaire

La spécialisation des agences et l'expertise métier

Autre caractéristique clé des agences : leur degré de spécialisation. Les agences peuvent être :

- **spécialisées** dans un secteur d'activité : le BTP, l'industrie (automobile, aéronautique, agroalimentaire, etc.), le tertiaire... dont certains permettent de développer davantage de placement CDI-CDD que d'intérim (par exemple dans le médical) ;
- **généralistes**, traitant avec des clients de plusieurs secteurs différents.

Si le travail des agences d'emploi requiert une certaine **connaissance des métiers**, la profondeur et la maîtrise de ceux-ci seront différentes selon qu'on se situe dans une agence qui ne traite que d'un ou deux secteurs d'activités et une agence où les commandes peuvent concerner absolument toute sorte d'activité. La relation client pourra être plus axée sur des détails techniques relatifs aux postes de travail ou aux évolutions du secteur avec les permanents d'agences spécialisées, notamment si leurs interlocuteurs sont aussi des experts : chef d'atelier, chef de chantier... Le client peut alors considérer le permanent comme un « professionnel du secteur », qui en connaît tous les rouages, toutes les particularités, tous les codes.

« Il faut maîtriser les outils et les machines qui sont utilisés. Comme ça, on ne passe pas pour des guignols par rapport aux candidats et aux clients. », un responsable d'agence

En outre, selon les secteurs d'activité, **la réglementation et les exigences en termes de sécurité** sont sensiblement différents : dans le BTP, ils existent par exemple de nombreuses « habilitations » ; les clients de certains secteurs « à risque » sont plus intransigeants quant à la mise à jour des visites médicales, etc.

La spécialisation des agences est souvent une réponse à des demandes de profils d'intérimaires assez précises dans un bassin d'emploi. Les agences doivent alors plus que jamais **gérer un « vivier de compétences »**, en proposant et mettant par exemple en place des formations adaptées.

Le type de demandes (intérim, placement CDI-CDD) conditionne également le degré d'approfondissement nécessaire et souhaité par le client : l'activité de recrutement

mobilise ainsi des gestes différents (recherches approfondies, rédaction de synthèses d'entretien...).

En fonction de la spécialisation de l'agence, le métier des permanents peut également être influencé par des caractéristiques du marché propres aux secteurs : par exemple, dans certains secteurs pénuriques, les commandes « arrivent toutes seules », le commercial devra alors davantage participer au recrutement pour permettre de répondre à la commande.

2.3.2 Les caractéristiques du marché

Chaque agence d'emploi s'est fait sa place sur un marché dont les caractéristiques impactent la façon dont les permanents exercent leur métier.

Des grands volumes à la demande unitaire

Les agences doivent gérer des commandes plus ou moins importantes. Certaines grandes entreprises peuvent avoir besoin d'un grand nombre d'intérimaires pour lancer un nouveau projet, un nouveau produit ou pour répondre à un pic de production ou à une période particulière, on y reviendra. Il s'agit pour les permanents de chercher des profils d'intérimaires par « dizaine », voire « vingtaine ». Les commandes peuvent au contraire être plus réduites et diffuses, parfois se résumant à un seul intérimaire par client. Le travail de recrutement est donc impacté par les caractéristiques des commandes. Et les caractéristiques des commandes ont des conséquences directes sur le nombre de clients « nécessaires » pour maintenir l'activité de l'agence.

« Demain il faudra aller vers plus de qualité : plus de recherche de CV, rencontrer des candidats, etc., devant la rareté des compétences il faut pousser davantage ; on quitte la masse et les gros volumes ; on est sur du quali. », une responsable d'agence

Cette caractéristique raisonne également avec la durée des contrats couramment employés dans le secteur. Si les entreprises préfèrent s'engager à la semaine, même si les missions sont *a priori* beaucoup plus longues, l'activité de l'agence est bien sûr impactée puisqu'il faut opérer un suivi hebdomadaire.

De 1 à X clients

Avoir des commandes « à l'unité » implique de compenser par un plus grand nombre de clients. Au contraire, certaines agences n'ont qu'un client (les implants) ou deux (dans le cas de clients fonctionnant essentiellement sur de très gros volumes).

Pour trouver le bon équilibre dans un marché concurrentiel, les démarches sont parfois compliquées. Certaines agences (rarement les majors) peuvent se retrouver sur des marchés monopolisés par des agences d'emploi installées depuis longtemps et reliées aux grosses entreprises de la région par des accords-cadres. La marge de manœuvre est assez réduite pour ces agences nouvellement implantées qui doivent souvent, dans un premier temps, investir le tissu des PME-PMI, dont les besoins sont généralement plus faibles, pour faire leur place.

« Il nous faudrait juste un gros client qui nous fasse notre fond de roulement mais toutes les grosses entreprises logistiques de la région sont déjà prises par des accords-cadres ! », une commerciale

Bien sûr, le travail du commercial et du responsable d'agence ne sera pas le même selon que l'agence a un ou plusieurs clients.

Des effets de saisonnalité

De gros volumes ne signifient pas pour autant des commandes régulières : certains clients peuvent avoir des pics d'activité (avant Noël), des phases où l'activité est moindre (l'hiver pour les travaux extérieurs) ou recourir à l'intérim pour des remplacements lors des congés d'été. Ces effets de saisonnalité vont avoir souvent des effets sur le travail des permanents et notamment contribuer à déplacer l'activité de commercial qui viendra servir les commandes plus nombreuses pour moins faire de prospection. Dans les périodes « creuses » en commande, ce seront les chargés de recrutement qui utiliseront davantage la méthode du « push », qui consiste à proposer aux clients des profils de candidats, nouveaux inscrits ou pas.

Une fois ces caractéristiques décrites, on s'aperçoit que les métiers peuvent se décliner en fonction de la taille des agences, de leur spécialisation, leur implantation ou encore selon le volume et la saisonnalité des commandes. Parmi ces multiples déclinaisons, nous souhaitons revenir ici, en écho aux éléments déjà présentés en Partie 1, sur une différenciation particulière : aujourd'hui, on peut (doit ?) toujours distinguer des agences d'intérim, qui se consacrent exclusivement ou en très grande majorité à des contrats de travail temporaire, et de véritables agences d'emploi, où le mot « emploi » prend tout son sens puisque le placement CDI-CDD notamment représente une part non négligeable de l'activité.

« Le placement va monter, de plus en plus on est un cabinet de recrutement. », un consultant

« On n'est pas un cabinet de recrutement, on en fait de temps en temps mais très peu. On en fait plus pour dépanner nos clients que pour chercher à faire du placement. », un responsable multi-agences

Les « solutions RH » tels que les recrutements en CDD et en CDI, la formation, les cellules de reclassement, le recrutement de hauts-cadres sont les alternatives investies de manière variable par les ETT et souvent au travers de filiales. Les activités « d'emploi » peuvent se dérouler ainsi complètement « à l'extérieur » de l'agence.

En outre, pour les clients, les agences demeurent souvent un partenaire pour l'intérim et seulement l'intérim. Ainsi, lors de leurs prospections, les commerciaux peuvent être vite déboutés sur leur offre de « solutions RH ». Le tournant n'est pas encore terminé.

2.4 Des organisations du travail avec des interdépendances plus ou moins fortes entre les métiers

La description des métiers-socle est donc à remettre dans un contexte de fortes évolutions et d'une grande diversité d'agences. Deux majeures dans l'organisation des agences, précédemment aperçues, doivent enfin être abordées : la polyvalence et la place du responsable d'agence.

2.4.1 La répartition entre les activités commerciales et de recrutement structure les organisations du travail

Les agences visitées ont mis en place des organisations que l'on peut regrouper en trois grands modèles. On distingue ainsi :

- **Des organisations de travail très segmentées** en fonction de la spécialité et du cœur de métier de chaque permanent. Les uns vont chercher le client et la commande en amont, les autres servent la commande en aval. Par exemple, dans les petites structures, on trouve des binômes composés de profils spécialisés, chargé de recrutement et commercial, qui interagissent avec le client à différents stades distincts du processus de la commande – la répartition de ces « stades » entre les permanents peut varier selon les ETT. Le travail peut aussi être divisé par spécialisation et domaines d'expertise. On peut trouver des experts sur le placement CDI-CDD, des experts sur un secteur d'activité, des commerciaux dont le portefeuille se compose uniquement de grands comptes, etc.

« En fonction du nombre de personnels en agence, les choses changent. Là on est une toute petite agence, on travaille en binôme. On fait aussi avec les gens et leurs envies. Ma collègue préfère le recrutement, elle fait peu de commercial c'est plutôt chez moi. On a un socle de bases chacune mais on doit avoir la capacité à occuper le poste de l'autre. », une responsable d'agence

« Le bon découpage, c'est : le commercial est le représentant du client auprès de l'agence d'intérim, la chargée de recrutement est la représentante du candidat au niveau de l'agence d'intérim. Il faut que les deux arrivent à tomber d'accord. », une chargée de recrutement

- **Des organisations de travail où l'activité commerciale et le recrutement sont fortement imbriqués**, et nécessitent évidemment une grande **polyvalence**. Il n'y a pas de frontière entre « aller chercher les affaires » et « réceptionner et servir les commandes ». C'est le cas pour le consultant responsable d'un portefeuille client pour l'intégralité du processus. Selon les responsables d'agences rencontrés, cette organisation permet d'éviter les allers-retours, échanges d'information, entre les chargés de recrutement et les chargés d'affaires qui sont amenés à gérer la commande à des stades différents : le consultant gère la commande de la négociation initiale jusqu'au suivi des missions des intérimaires ; il sait ce qu'il vend et comment il peut répondre à la commande. Remplacer une absence au pied levé nécessite par exemple une connaissance solide des dossiers traités par la personne absente, ce qui suppose de bien faire circuler les informations.

Cette imbrication des activités n'est pas incompatible avec le travail en binôme. Dans certaines agences, on trouve des permanents qui travaillent en binôme par souci de complémentarité des profils (un consultant confirmé ou senior avec un consultant junior, un consultant avec une formation plus RH avec un consultant de formation commerciale). Cette organisation génère une interdépendance totale et s'appuie sur une permutation dans la semaine sur les activités de FrontOffice, de BackOffice, de Commercial Sédentaire et de Commercial Extérieur.

« On est obligé de communiquer tout le temps...dans le binôme. Il y a une forme de compétition aussi », une consultante

« C'est un binôme avec le responsable. On se répartit les clients et on gère chacun notre portefeuille », une chargée de recrutement dans une petite agence

- **Des organisations hybrides avec plus ou moins de polyvalence**, exceptée sur l'activité commerciale extérieure chez le client qui reste à la charge des responsables d'agence et des commerciaux. Cette polyvalence est aussi rare sur les tâches les plus « administratives » (contrats, etc.) qui restent globalement à la charge du chargé de recrutement. Sur le reste, *« peu importe qui décroche le téléphone »*. Certaines tâches qui sont à la fois du domaine de la relation client et de la gestion comme le recouvrement des créances clients peuvent être réalisées par le commercial comme par le chargé de recrutement, ou même par le responsable d'agence lorsque le dossier est plus délicat.

« Je passe les commandes à la chargée de recrutement ou à la commerciale, peu importe ; toutes sont capables de servir la commande. J'ai plus de contacts avec la commerciale, c'est celle que je connais le mieux. », un client

« Je n'ai pas d'interlocutrices privilégiées, tout le monde répond à mes questions : quand j'ai un besoin ou quand j'ai un problème sur les contrats et les factures... », un client

« Des fois, je ne fais pas mon quota de visites... On est une petite structure, il faut adapter l'emploi du temps. On ne peut pas fonctionner en pôles : commercial, recrutement... », une commerciale

Ce mode de fonctionnement implique une communication permanente au sein de l'équipe.

« On est obligé d'avoir les oreilles qui traînent pour pouvoir répondre aux sollicitations sans déranger systématiquement les collègues. », une chargée de recrutement

On peut affirmer sans trop de risque que les métiers tendent de plus en plus à s'aligner sur le modèle d'organisation exigeant plus de polyvalence. Plusieurs ETT sont passées « en mode consultant » et en semblent satisfaites. La maîtrise de deux types d'activité permet d'être plus à l'aise dans la relation avec le client. Les clients semblent d'ailleurs apprécier.

« Quand on a un seul interlocuteur, ça permet de gagner du temps. », un client

C'est aussi grâce aux visites terrains que le consultant aura une meilleure connaissance des postes de travail et pourra mieux affiner son recrutement par rapport à un chargé de recrutement, dont l'activité est relativement sédentaire et qui ne pourra recruter qu'en fonction des souvenirs de sa dernière visite de postes et d'une description de poste écrite par le client qui peut ne pas mentionner certains éléments. Même dans les agences où la répartition du travail est plus stricte, le discours d'entreprise essaie d'effacer les frontières entre le recrutement et le commercial : aux permanents de s'adapter pour faire plus ou moins les deux. D'une part parce que les activités de recrutement contiennent intrinsèquement du commercial, puisque les personnes recrutées représentent le service que l'agence rendra à son client, d'autre part parce qu'à travers chaque nouvelle commande négociée par le commercial, ce sont des offres d'emploi qu'il crée ce qui génère de l'activité de recrutement.

« On (l'ETT) nous prouve par A+B que l'on est finalement tous des commerciaux dans l'âme. », une responsable de recrutement

« Si on capte des clients et qu'on ne peut pas servir la commande ensuite... C'est dommage. », un commercial

2.4.2 La place du responsable d'agence

Ce sont souvent les responsables d'agence qui nous ont accueillis lors de notre arrivée dans les agences. L'occasion pour eux de nous présenter leur(s) agence(s) – activité, équipe, fonctionnement – ainsi que leur place au sein de leur équipe et de leur ETT – leur niveau d'indépendance, de responsabilité. Nombre d'entre eux se sont livrés à une analyse de leur organisation, de la répartition des tâches, etc. « à chaud », au fur et à mesure de l'entretien. De premiers éléments étaient donc recueillis à l'occasion de ce premier entretien. Souvent, le rôle réel et l'influence du responsable d'agence sur son équipe s'estiment seulement une fois l'ensemble des entretiens réalisés.

Nous proposons de décrire ci-dessous **3 idéaux-types de responsable d'agence**, à partir de ce que nous avons vu. Bien sûr ceux-ci n'existent pas sous leur forme « pure » dans la réalité ; cette typologie ne vise pas à épouser strictement la réalité mais elle donne à voir des tendances, qui influencent le fonctionnement de l'agence et de l'équipe de permanents.

- **Le manager d'un « centre de profit »** : il pilote l'agence à l'aune d'indicateurs de performance qu'il faut maintenir à un bon niveau, c'est-à-dire souvent dans la ligne attendue par l'ETT. Pour cela, il porte une attention particulière à la gestion et au reporting ainsi qu'à la stratégie globale de son agence. Expert commercial, il développe le marché grâce à son réseau, aussi bien privé qu'institutionnel : il exerce en quelque sorte un certain lobbying. Il est par conséquent moins présent sur le soutien aux tâches quotidiennes de ses collaborateurs, même s'il en assure la coordination régulière. On le trouve souvent à la tête de plusieurs agences ou d'une grande agence.

« Je manage l'équipe pour m'assurer de l'adhésion et du développement de mes collaborateurs dans l'atteinte des objectifs. J'aime avancer avec des partenaires externes, trouver des solutions et développer des projets, je ne pourrai pas être juste dans du management pur. », un responsable d'agence

- **Le manager « de proximité »** : il a un rôle très opérationnel, moins stratégique. Il est dans le « faire », « à côté », avec ou même « à la place de ». Il exerce des missions de prospection et de négociation commerciales, il apporte aussi un appui opérationnel aux collaborateurs sur les tâches de recrutement, d'accueil. Il sait se substituer aux autres permanents. Ce manager de proximité gère généralement des agences de taille petite ou moyenne.

« Si le chargé de recrutement ne peut pas servir toutes les commandes, je viens en renfort. Idem sur le commercial. On fait souvent le pompier. », un responsable

- **Le manager « coach »** : il gère son équipe en étant dans l'accompagnement continu de ses permanents mais davantage dans le déblocage de situations que la substitution. Il veut faire progresser ses collaborateurs en leur donnant des conseils, en éclairant la stratégie de l'entreprise qui se décline au sein de l'agence, etc.

« Je guide ma collègue avec les prospects mais je contrôle très rarement mes collègues, elles me remontent tout, je délègue beaucoup et de plus en plus, avec l'ouverture d'une deuxième antenne. », une responsable d'agence

Quelquefois, le responsable d'agence a une sorte de « bras droit » au sein de l'agence, c'est-à-dire une personne de confiance, généralement la personne ayant le plus d'ancienneté ou un profil commercial, apprécié des clients, qui peut le suppléer en cas d'absence.

« Je la remplace en cas d'absence. L'attente est plus forte à mon égard. Je gère mon unité un peu comme mon agence. Je suis très autonome », un consultant sénior

On pourrait conclure que c'est dans l'équilibre entre ses ambitions pour l'agence et/ou pour sa carrière et le souci d'accompagner, en proximité, ses collaborateurs que le responsable d'agence trouve sa place auprès de ses équipes. Ce serait sous-estimer l'importance de la « proximité » conçue dans certaines agences à la fois comme un positionnement attractif mais aussi comme permettant de gagner des parts de marché de par l'organisation du travail – même si les objectifs de compétitivité ne sont pas érigés en but ultime à chaque réunion. Ce serait oublier de mentionner le cas de certaines agences où les effectifs ont été réduits, où le manager est « de proximité » davantage par obligation que par choix : il faut savoir faire « tourner la boutique » et donc épauler, remplacer ses collaborateurs.

3 Des métiers mobilisant des savoirs et compétences mais aussi (surtout ?) des capacités

Nous l'évoquions dès la rédaction de notre proposition d'intervention, une « étude métier » doit pouvoir mettre en exergue les aptitudes et les « compétences » propres au métier mais elle doit aussi éclairer les « capacités » originales que les salariés mobilisent en situation.

Si le terme de compétences renvoie plutôt à un ensemble de savoir-faire utiles pour réaliser les activités et les tâches adossées à une fonction, à un métier dans une approche technique, le registre capacitaire est sans doute plus proche de la réalité du travail. Les contextes variés de l'activité des agences d'emploi, les évolutions qu'a connu cette activité ces dernières années et les contraintes qui s'appliquent au quotidien au travail des permanents – qui ne sont pas toutes nouvelles mais de plus en plus prégnantes dans le cadre de ces agences « nouvelle génération » – sont autant de facteurs qui impliquent, voire développent et façonnent, certaines capacités chez les permanents.

Si nous préférons ce terme, c'est parce qu'il transcrit le plus fidèlement ce que mobilisent les permanents, au quotidien, pour faire face à un contexte d'activité exigeant et de plus en plus mouvant. L'utilisation du registre capacitaire participe également à la mise en visibilité de ce qui est aujourd'hui trop peu valorisé.

3.1 Des capacités convoquées en permanence mais pourtant peu valorisées

Les capacités mobilisées par les permanents sont généralement évoquées en tant que telles dans les discours. Mais elles ne sont pas objectivées. Elles sont décrites comme « naturelles » ou faisant intégralement partie du métier en agence. Elles transparaissent, à travers le récit de la trajectoire professionnelle et la description des tâches réalisées chaque jour, chaque semaine, elles se dessinent aussi lorsqu'est évoqué en entretien ce qui plaît dans le métier et ce qui apparaît difficile. Peut-être parce qu'elles ne sont généralement, au contraire des connaissances, pas facilement évaluables, elles apparaissent toujours en filigrane, en creux. Ces capacités permettent pourtant de comprendre ce qui fait l'intérêt du métier pour les permanents et aussi sa (ou ses) difficultés. Dans l'activité des agences d'emploi, elles apparaissent quasiment comme des conditions de réalisation des missions, dans la durée. Elles constituent également une composante des métiers des agences d'emploi particulièrement valorisante et valorisable.

3.1.1 Les capacités des permanents, conditions de réalisation des missions de l'agence d'emploi

Les capacités, c'est généralement ce qui fait qu'un salarié va au-delà du profil de poste théorique pour pouvoir adapter son travail aux réalités rencontrées sur le terrain. Dans le contexte des agences d'emploi, elles permettent tout simplement aux permanents de faire leur travail.

Le contexte en agence est en effet très particulier : les permanents sont quasiment constamment en interaction avec des personnes, des personnes qui ne se ressemblent pas, qui n'ont pas les mêmes attentes, qui ne requièrent pas la même attention, etc. ; ils « gèrent de l'humain » – par la délégation de main d'œuvre à leurs clients – ; ils sont confrontés à des sollicitations permanentes : des clients qui passent des commandes ou qui se plaignent des services rendus, des candidats qui veulent s'inscrire et racontent leur parcours, des intérimaires qui évoquent des problèmes de paie, de contrat, de matériel, qui cherchent à nouveau du travail aussi quand ils ont fini leur mission.... Ces interactions et sollicitations passent par des moyens pluriels : téléphone, email, accueil physique. La concurrence dans l'activité est rappelée sans cesse à travers la réactivité demandée par les clients et les objectifs à atteindre – et tous les matins sans doute lorsqu'ils traversent « la rue de l'intérim » pour se rendre dans leur agence. Les permanents agissent dans un environnement d'une grande variabilité : ils s'adaptent aux environnements de travail et aux besoins des clients et intérimaires ; c'est une activité enfin où certaines tensions existent : puisqu'ils peuvent « donner (ou pas) du travail » à des gens qui n'en ont pas, qu'ils peuvent « fournir (ou pas) de la main d'œuvre » à des entreprises qui en ont besoin, les permanents sont sur des sujets sensibles.

« C'est le rythme de la grande distribution, de l'hôtellerie-restauration... Quand il faut envoyer, il faut envoyer... On est en compétition chez le client, il faut être plus rapide que les concurrents. Et puis il y a du contact humain permanent. Ce qu'on vend, c'est mouvant. Pour une commande, on peut appeler 1, 2, 3 4... 20 personnes. On peut avoir 10 « non » avant d'avoir un « oui ». Et le gars nous dit « oui »... et après nous dit « non ». », un responsable multi-agences

« Il y a le téléphone, les gens qui passent : même si on n'a pas de journée type, on a des tâches récurrentes, c'est vraiment du travail d'équipe. Là où j'étais en stage avant, dans un service RH où les tâches étaient trop cloisonnées, c'était trop calme, je m'ennuyais. », une consultante junior

En outre, les politiques de leur entreprise se façonnent en fonction des contraintes mouvantes de l'activité : elles s'adaptent en permanence. Des nouvelles activités apparaissent puis disparaissent ; les objectifs mettent l'accent tour à tour sur différents services de l'offre des agences.

Les capacités constituent de véritables ressources pour faire face aux adaptations permanentes, les maîtriser pleinement c'est goûter aussi au « sel » du métier.

« C'est plus le comportement qui est important dans notre métier, ce sont moins les aspects techniques, pour ça y'a la formation. Les compétences techniques, c'est un plus mais ce n'est pas essentiel. », un responsable d'agence

3.1.2 Des permanents qui gagneraient à voir expliciter ces capacités, trop souvent décrites en filigrane

Des permanents qui ont beaucoup de difficultés à valoriser leurs capacités

Les capacités mobilisées par les salariés pour parvenir à réaliser leurs missions en fonction des contraintes et des ressources qui sont les leurs, sont particulièrement complexes à caractériser. Elles sont généralement évoquées par les DRH au travers des compétences dites « transversales » ou parfois « comportementales ». Les témoignages des permanents, mais les entretiens de cadrage aussi, le mettent en évidence : dans les agences d'emploi, ces capacités ne sont que peu explicitées.

On entend par contre régulièrement des discours sur les compétences... compétences que les permanents considèrent parfois comme « *facultatives* » – elles ne constituent pas un prérequis en entrée de poste et peuvent s'acquérir au fil de l'eau. Chacun relève son profil un peu atypique sur le marché du travail : les chargés de recrutement disent qu'ils « *ne font pas vraiment des RH* » ou du moins qu'ils ne maîtrisent pas la palette des compétences nécessaires pour exercer sur cette fonction au sein d'une direction des ressources humaines d'une entreprise ; les commerciaux expliquent, eux, qu'ils ne seraient pas « *de vrais commerciaux* » parce qu'ils vendent une offre de service, une prestation.

En plus de savoir ce qui rend possible la réalisation des tâches, repérer les capacités c'est aussi « enrichir » et valoriser les métiers en question en montrant que ces derniers ne répondent pas qu'à des « enchainements mécaniques » (comme sur une chaîne de travail fordienne) mais mobilisent les individus comme véritables acteurs de leur activité. C'est par conséquent aussi un moyen de valoriser les individus eux-mêmes.

Des capacités dont la mise en valeur ouvrirait les perspectives d'évolution professionnelle des permanents des agences d'emploi

Aborder le registre capacitaire peut, dans le cas présent, présenter un troisième avantage : c'est en effet sans doute sur lui que se fonde en partie l'employabilité des permanents des agences d'emploi. L'employabilité peut ici être définie comme à la fois la capacité, à moyen et long terme, à s'adapter à l'évolution de son propre métier et à évoluer de façon autonome sur le marché du travail. L'employabilité dépend bien sûr des compétences, des connaissances, des qualifications, mais elle relève aussi des comportements, des capacités.

Le registre capacitaire des métiers des agences d'emploi semble, on va le voir, tout à fait valorisable dans le cadre de mobilité professionnelle vers d'autres métiers du secteur, voire d'autres secteurs d'activité. Le mettre en évidence, c'est aussi participer à la valorisation du secteur du travail temporaire et donc attirer des profils nouveaux : c'est un secteur où on apprend beaucoup, où on peut évoluer et rester, où on peut aussi acquérir de multiples capacités transférables. Cette dynamique tranche avec les témoignages recueillis à plusieurs reprises auprès de permanents qui, parce qu'ils n'objectivent pas ces capacités et considèrent leurs compétences techniques comme peu transférables, disent être « bloqués » dans leur évolution professionnelle.

Dans le cas des métiers des agences d'emploi, le registre capacitaire se décline selon la logique suivante :

- un socle de capacités commun, dont l'expression peut toutefois varier selon le métier du permanent ;

- des capacités spécifiques, propres aux missions qui incombent au permanent, plus qu'à son métier.

3.2 Un registre capacitaire partagé par l'ensemble des métiers des agences d'emploi

Certaines capacités sont partagées par tous les permanents du fait des caractéristiques générales de l'activité au sein de l'agence : le rythme, les « publics ». Ces capacités ont sans doute toujours existé ; certaines d'entre elles deviennent particulièrement importantes avec le contexte actuel. Si nous les différencions des compétences, c'est bien parce qu'elles se déploient avec une teneur bien particulière, du fait du secteur d'activité, de l'environnement de travail. Aussi nous donnons ci-dessous pour chacune d'entre elles quelques éléments d'explicitation : ils décrivent la façon dont les capacités peuvent être mobilisées dans les agences d'emploi.

Capacités	Quelques éléments d'explicitation
Capacité à s'adapter à des « publics » variés	<p>La diversité des différents « publics » des agences d'emploi est, on a pu le constater, bien réelle. Cette diversité s'applique :</p> <p>Aux niveaux de qualifications : candidats, intérimaires (et même clients) peuvent avoir des niveaux de qualification très variés. Les permanents sont au contact de personnes très qualifiées mais aussi sans aucune qualification. Les démarches à réaliser avec l'agence n'ont alors pas les mêmes implications : par exemple, pour des intérimaires ayant des difficultés à lire et écrire, l'inscription ne va pas de soi, de même que les relevés d'heures, le contrat, etc. De la même façon, chez le client, l'interlocuteur sera plus ou moins à l'aise avec les nouvelles technologies.</p> <p>Aux univers professionnels : pour les permanents intervenant au sein d'agences généralistes, c'est une évidence mais cette diversité se retrouve également pour les agences spécialisées : chez un client, un commercial pourra avoir à faire aux services supports (RH) ou au terrain (chef d'atelier). En outre, dans un même secteur d'activité, les spécificités peuvent se décliner par profession.</p> <p>Aux cultures</p> <p>La population des intérimaires est parfois, selon le territoire d'implantation de l'agence et/ou les secteurs d'activité dans lesquelles elle intervient, très cosmopolite.</p>

Capacités	Quelques éléments d'explicitation
Capacité à « naviguer » dans des environnements de travail divers	Corolaire de la diversité des univers professionnels, afin de faire la démonstration de son expertise, il s'agit pour les permanents de ne pas paraître trop « décalés » par rapport aux environnements de travail dans lesquels ils interviennent, de comprendre rapidement comment leurs clients sont organisés, etc.
Capacité à travailler en équipe et/ou en binôme	<p>Une agence, c'est une équipe – certes plus ou moins grande. Un permanent travaille rarement seul. Il faut donc qu'il soit en mesure de faire circuler l'information, de rendre compte, de savoir synthétiser...</p> <p>Cette capacité est sans doute d'autant plus importante que la taille et la composition de l'équipe impliquent une forme de polyvalence entre ses membres.</p>
Capacité à aller chercher l'information	<p>Puisque le travail consiste principalement à trouver les bons « matchs » entre les besoins d'un client et les attentes d'un candidat, les permanents doivent savoir approfondir, « creuser », ce que leur raconte leurs interlocuteurs. Il faut faire preuve de curiosité (de manière non intrusive), poser les « bonnes » questions (pour rapidement avoir le bon niveau d'information) et être à l'écoute.</p> <p>Les informations peuvent se récolter à maints endroits : les intérimaires peuvent ainsi se révéler de précieuses sources d'information sur les besoins des clients, et inversement.</p> <p>Dans le contexte actuel, cela permet d'éviter les « ratés » et de ne pas louper d'opportunités.</p>
Capacité à l'autonomie	<p>Quel que soit le positionnement du responsable d'agence, celui-ci n'exerce pas un encadrement rapproché et quotidien des permanents. Il peut être très distant (cf. le manager d'un « centre de profit »), se substituer aux permanents et faire à leurs côtés (cf. le manager « de proximité ») ou encore supporter l'activité de ses permanents en leur apportant ponctuellement une aide : le responsable d'agence n'est pas derrière les permanents pour expliquer et rappeler ce qu'il y a à faire pour répondre à une commande ou trouver de nouveaux clients, et plus globalement pour atteindre les objectifs. Tous doivent ainsi faire preuve d'autonomie pour mener seuls leurs missions à bien en arbitrant, en organisant leurs temps de travail, etc.</p>

Capacités	Quelques éléments d'explicitation
Capacité à prendre des initiatives	Les occasions ne manquent pas : pour organiser sa prospection commerciale, pour aller au-devant des demandes (en proposant des profils), pour travailler son vivier de candidats, etc. Toutefois, il peut s'avérer complexe de prendre des initiatives dans un contexte où le travail ne semble pas manquer et où les permanents gèrent déjà de nombreux sujets en parallèle. Dans le contexte de concurrence actuelle, ce sont pourtant les initiatives des permanents qui peuvent faire la différence.
Capacité à gérer les priorités	Les permanents gèrent beaucoup de tâches en parallèle et sont sollicités en permanence : savoir gérer (et peut-être même définir) les priorités, c'est quasiment une « condition de survie ».
Capacité à interrompre et reprendre une activité	Là encore, il s'agit d'une des capacités essentielles dans l'activité des agences d'emploi, liée aux sollicitations constantes des clients, des intérimaires et des candidats. L'enjeu principal une fois que le permanent est à l'aise avec l'exercice consiste alors à être en capacité à reprendre son activité, là où on s'était arrêté au moment de l'interruption, sans perdre de temps !
Capacité à mémoriser un grand nombre d'information	Les permanents interviennent auprès de multiples secteurs d'activité et d'entreprises clientes, ils sont en contact avec de nombreux interlocuteurs (clients, intérimaires, candidats, mais aussi organismes de formation, acteurs publics de l'emploi...) et travaillent sur des métiers très variés : leur champ d'intervention est très vaste et, dans l'activité d'une agence d'emploi, « le diable est dans les détails ». Bien sûr, si l'organisation de l'agence se base sur la polyvalence, le nombre d'informations à maîtriser est d'autant plus grand.
Capacité à être toujours en veille, attentif à ce qui se passe dans son environnement de travail direct	Particulièrement lorsque l'environnement de travail le permet (openspace, petit local...), l'attention des permanents n'est pas seulement sur ce qu'ils sont en train de faire mais aussi sur ce qui se passe dans leur environnement : les échanges téléphoniques des collègues, les entretiens rapides menés à l'accueil, etc. sont autant de moyens de récupérer des informations qui pourraient se révéler utiles dans le courant de la journée.
Capacité à se remettre en question et à assumer d'être en perpétuel apprentissage	Le travail d'une agence est d'accorder le besoin d'un client et celui d'un candidat : cela ne fonctionne pas à tous les coups et c'est souvent qu'il faut s'ajuster. Il est alors nécessaire de savoir gérer les échecs et aller de l'avant. C'est aussi accepter d'être toujours en capacité de mieux faire et, lorsque c'est le cas, de savoir dire qu'on ne sait pas.

Capacités	Quelques éléments d'explicitation
Capacité à trouver des solutions rapidement	Devant des situations en apparence inextricables, nombre de permanents parviennent à trouver des réponses et des solutions. C'est là un excellent moyen de fidéliser et les intérimaires et les clients.
Capacité à canaliser les attentes, à temporiser	Lorsque les solutions ne sont pas immédiates, il est cependant fort utile de savoir « faire attendre », en rassurant des interlocuteurs souvent très pressés de trouver du travail ou d'avoir une réponse à leur besoin de main d'œuvre.
Diplomatie, capacité à régler des conflits	Dans leur travail au quotidien, les permanents doivent également savoir dire la vérité : le profil de tel candidat ne correspond(ra) à aucune offre répondant à ses exigences, la commande de tel client est irréaliste et ne pourra être honorée ou encore il faut savoir faire descendre la pression lorsqu'une relation s'envenime faute de solutions immédiates à un problème. Les permanents sont parfois exposés à des situations tendues, qu'il faut savoir réguler, désamorcer, régler.

3.3 Des capacités spécifiques aux différentes missions des agences d'emploi apparues du fait du contexte

Ce sont les spécificités propres à chacune des grandes missions des agences d'emploi – plus qu'aux métiers socles identifiés – qui appellent aussi, la plupart du temps, des capacités spécifiques. En effet, on retrouvera par exemple dans le profil du consultant des capacités propres à l'activité de recrutement et au développement commercial, respectivement partagées avec le chargé de recrutement et le commercial. Le consultant « Placement CDI-CDI » partage lui aussi certaines capacités avec ces deux profils, on le verra. Les chargés d'accueil et de gestion, dont l'occurrence en tant que métiers en propre est rare, mobilisent des capacités déjà évoquées ci-dessus: capacité à s'adapter à des « publics » variés, capacité à gérer les priorités, capacité à interrompre et reprendre une activité, etc. Le responsable d'agence condense quant à lui l'ensemble de ces registres capacitaires à un certain niveau d'excellence ; il possède en outre les capacités de base du manager : capacité à accompagner et faire progresser une équipe, capacité à expliquer et partager une vision stratégique, à donner du sens, capacité à élaborer une stratégie pour atteindre des objectifs, etc.

3.3.1 Recruter : ce qui change, ce que ça implique

Travailler son « vivier », améliorer son sourcing

Au regard des décalages entre les qualifications des personnes et les besoins sur le marché du travail et des demandes toujours plus exigeantes des clients, il devient pour

les permanents indispensable de travailler leur vivier et d'améliorer leur sourcing en investissant l'ensemble des medias possibles.

Aujourd'hui, le sourcing, c'est moins le passage de candidats à l'agence que l'utilisation de son réseau – réel et virtuel – et le bouche-à-oreille. Le temps où « *lorsqu'un candidat se présentait le matin en agence, il pouvait partir travailler chez un client une heure après* », n'est plus d'actualité.

Le « vivier » se travaille aussi ; il ne se constitue plus tout seul. Il faut aller dans le sens d'un réajustement entre les profils disponibles dans le bassin d'emploi local et les demandes des clients sur ce même territoire : il s'agit alors de déployer des formations, en interne ou en partenariat avec d'autres acteurs, notamment publics. Parfois, il faut aussi être en mesure d'aller chercher des candidats, au-delà de son bassin d'emploi et donc de trouver les arguments justifiant un déplacement pour l'intérimaire potentiel.

« C'est de plus en plus compliqué de faire matcher le besoin avec les ressources à disposition. L'enjeu de demain c'est de former. », une responsable d'agence

« S'assurer que l'agence tourne c'est d'abord constituer un vivier de candidat, faire en sorte que les candidats qualifiés correspondent à la demande présente ou à venir. », une chargée de recrutement

« Je sais que dans l'agro-alimentaire, ça va recruter en septembre. Je lance la campagne de recrutement dès juin. Je me déplace à Pôle Emploi, dans les Missions locales. Je me crée un vivier de candidats potentiels. », un responsable d'agence

Cette nouvelle manière de travailler implique de nouvelles capacités :

- capacité à anticiper les besoins pour être en mesure de se préparer en conséquence ;
- capacité à monter des projets de formation et accompagner leur réalisation ;
- capacité à mobiliser l'expertise interne de son entreprise (en termes de formation ici) au service de son activité ;
- capacité à travailler en collaboration avec d'autres acteurs (organismes de formation...), et notamment des acteurs publics (Pôle Emploi, Conseil régional et autres collectivités territoriales...).

Aller plus loin dans le questionnement

Évoquer dans le socle commun partagé par l'ensemble des permanents, la « capacité à aller chercher l'information » s'est sans doute accrue pour les personnes en charge du recrutement. Puisqu'il faut répondre au plus juste aux demandes des clients, il faut monter en précision tant sur le poste proposé que sur le profil d'intérimaire demandé. Cela passe non seulement par une excellente connaissance du métier mais aussi par une bonne représentation du réel de l'activité de l'intérimaire une fois en poste : il faut certes savoir faire la différence entre un peintre industriel et un peintre en bâtiment, mais aussi savoir que dans tel ou tel cas le gabarit du dit peintre ou son vertige pourra poser problème (travail en hauteur, parois...). En miroir, il faut aussi savoir de mieux en mieux cerner les exigences des intérimaires, ce qui va leur plaire, ce qui peut les déranger (bruit, odeurs, etc.).

« La semaine dernière on m'a demandé un manoeuvre, qui est censé faire un travail au sol, or en questionnant le client il s'avère que la personne devait sans doute utiliser une échelle, le client n'avait pas pensé à nous l'indiquer. Or ça devient du travail en hauteur, ça change tout. », une chargée d'affaire

Cette maîtrise du terrain dont doivent faire preuve les personnes en charge du recrutement apparait de manière paradoxal compte-tenu du fait que certaines – les chargés de recrutement – sont relativement sédentaires. Dans ces cas, les visites de poste réalisées ponctuellement doivent apporter le maximum d'informations ; le commercial est également une source sur laquelle s'appuyer – tout comme les intérimaires d'ailleurs.

Ces évolutions impliquent des capacités accrues pour :

- questionner les candidats / intérimaires, dans le cadre d'entretiens dont les durées sont relativement contraintes ;
- identifier et mobiliser l'ensemble des sources d'information pour recueillir des informations sur le travail chez le client ;
- écouter et comprendre les attentes, besoins et capacités des intérimaires.

Être proactif dans la relation avec le client

Devant la baisse des commandes et la hausse de la concurrence, le recrutement ne peut se passer d'une teinte commerciale. Le travail de sourcing, l'accueil de candidats, le suivi des inscriptions sont autant d'activités qui peuvent permettre de trouver des CV intéressants pour tel ou tel client : il s'agit alors de « faire un push » – envoyer des CV de candidats potentiels alors que le client n'a fait état d'aucune demande. Il s'agit aussi parfois de rediscuter la demande du client.

« Maintenant, il faut aussi qu'on suscite les besoins de l'entreprise. », un responsable d'agence

« Parfois, quand on n'a pas le bon profil pour le client, on peut trouver des compromis. Si j'ai deux intérimaires, un peintre et un électricien, mais que le client voulait un électricien qui sache aussi faire de la peinture, je peux toujours lui faire une proposition. C'est une solution pour répondre en temps et en heure à sa demande mais elle n'est pas idéale, ça lui coûtera plus cher. », une chargée de recrutement

L'activité de recrutement permet d'accroître la capacité commerciale de l'agence. Cela implique bien sûr une prise d'initiatives vis-à-vis du client, évoquée ci-dessus, mais aussi : la capacité à se positionner sur un registre plus commercial pour les permanents qui sont exclusivement (ou essentiellement) en charge du recrutement.

En plus de mobiliser de nouvelles capacités et/ou de participer au développement de capacités normalement préexistantes au contexte présent, l'activité de recrutement est actuellement face à un nouvel enjeu : la **redéfinition des modalités d'une relation avec l'intérimaire lorsque le « contact » est de plus en plus intermédié**. Si les permanents tempèrent pour l'instant en adaptant les moyens de communication aux usages de l'intérimaire (et d'ailleurs aussi du client), le développement des nouvelles technologies dans l'activité des agences est inexorable. L'agence demeure pour autant l'employeur, la connaissance des intérimaires une garantie de leur fiabilité et de leur adéquation avec les besoins des clients. Il s'agit toutefois ici d'une question qui dépasse largement les capacités des permanents des agences d'emploi et interroge le modèle de développement des entreprises et les modes d'organisation des agences.

3.3.2 Vendre : ce qui change

Être commercial, avec des accords-cadres

La mise en place d'accords-cadres oblige à d'autres gymnastiques de négociation. Auparavant, l'activité de prospection commerciale d'une agence consistait à trouver des clients potentiels, identifier les interlocuteurs pertinents, obtenir un ou des rendez-vous pour présenter son offre de service, et, lorsqu'une première commande était passée, négocier son tarif. Maintenant, avec les accords-cadres, on « entre » facilement chez le client. Les premiers rendez-vous sont accordés relativement aisément. Ensuite, pourtant, tout reste à faire et les marges de manœuvre sont relativement minces : les accords-cadres, on l'a vu, encadrent considérablement la prestation apportée par l'agence et limitent la négociation. Le travail de l'agence auprès des clients se transforme : la « relation client » prend le pas sur la prospection, la négociation... Lorsque le client accepte, le commercial (ou le responsable d'agence) déploie le contenu de l'accord-cadre.

En tirant la tendance, le permanent peut finalement se retrouver dans un rôle de « promoteur », plus que de vendeur. Il est chargé de promouvoir (et d'exploiter) chez son client le contenu de l'accord-cadre. Il se fait promoteur et garant de la politique RH nationale en termes d'intérim (et souvent pas que d'intérim) de l'entreprise cliente au sein d'une de ses implantations locales, généralement moins informées des conditions négociées. Idéalement il doit donc porter l'argumentaire interne de son client auprès de ses interlocuteurs.

Cela implique :

- une capacité à s'approprier les argumentaires de ses clients, impliquant souvent de comprendre les problématiques RH internes de l'entreprise ;
- une capacité à travailler ses relations clients ;
- une capacité à savoir parler (ou faire) du recrutement : puisque la dimension commerciale, *stricto sensu*, se réduit, il faut savoir décrire la manière de travailler de l'agence sur l'activité de recrutement – quand on n'aborde plus tellement la question des prix, les arguments de vente sont souvent dans sa manière de faire.

Concilier les objectifs de l'entreprise et les demandes des clients

Alors que les objectifs fixés aux agences sont de plus en plus nombreux, déclinés par catégorie de services offerts par les agences, et que la pression qui s'exerce sur les résultats est importante, les permanents en charge du commercial doivent apprendre à concilier des attentes internes et des attentes clients parfois contradictoires et à « imposer » certains services même s'ils ne semblent pas les priorités chez les clients.

Il faut donc une plus grande capacité à faire naître des besoins chez le client mais aussi une plus grande capacité à prospecter de nouveaux clients.

En sus de ces nouvelles caractéristiques, l'activité commerciale des agences se démarque aussi encore et toujours par sa nature-même : les agences vendent des compétences qui ne sont pas les leurs... C'est cette difficulté qui est souvent mentionnée dans les agences. Certes, ça a toujours été le cas mais sans doute cela se complexifie-t-il avec une offre de services toujours plus proche du besoin client :

« Au niveau commercial, il faut faire du commerce de service : les commerciaux doivent vendre ce qu'ils n'ont pas... Quand on a l'expérience

de vente de produits... c'est le choc des cultures. Commercialement, l'intérim, c'est particulier. », un responsable multi-agences

3.3.3 Gérer : ce qui change

Aujourd'hui l'activité de « gestion » est davantage assurée par les plateformes mutualisées voire des outils informatiques : en agence, on vérifie et on valide, même si parfois on saisit encore en papier. La paye est souvent faite par un service dédié, on a des contrats types (mais des fois des choses à modifier : comme les codes métiers) : on se retrouve finalement à gérer l'interface entre la plateforme et les candidats/intérimaires/clients.

« C'est un service externe qui fait les paies... mais bon, il y a environ 50% de nos intérimaires qui doivent venir en agence pour déposer leurs heures. On récupère donc 77 relevés d'heures. Ensuite, les réclamations sont normalement centralisées ; normalement parce que le numéro est payant ! Bref, on gère les problèmes quand il y en a. », une chargée de recrutement

Ce changement n'est pas anodin puisqu'il implique, pour tous les permanents, une capacité à naviguer dans une organisation où on n'a pas toute la maîtrise du process et où malgré tout il faut gérer les erreurs du système.

Au regard de ces éléments, un constat peut être posé : les formations qui conduisent aux métiers des agences d'emploi et les formations continues offertes aux permanents ne peuvent se baser sur la seule description des activités, des missions, des tâches des permanents, le registre capacitaire doit être pris en compte. Chaque métier se déploie en effet dans un contexte particulier auquel il faut être en mesure de s'adapter.

L'intérêt à mobiliser le registre capacitaire est double. Il permet de valoriser autant les permanents que le secteur de l'intérim lui-même mais surtout il montre en quoi les agences d'emploi sont des « organisations apprenantes » pour leurs permanents. Des organisations qui mettent en œuvre un ensemble de savoir-faire pour rester en phase avec un écosystème en évolution permanente.

Conclusion et ouverture

Que faut-il retenir de cette étude sur l'évolution des métiers des permanents en agence d'emploi ?

On l'aura compris à la lecture du présent rapport, les agences d'emploi et avec elles les métiers de celles et ceux qui y travaillent sont en pleine transition. La situation sur le front de l'emploi aggravée par la crise de 2008 a obligé les entreprises du secteur de l'intérim à revoir leurs stratégies, à s'adapter à une baisse conséquente du volume d'activités. La demande des clients a elle aussi fortement évolué, le marché demande de plus en plus de qualifications, de plus en plus de profils « irréprochables », des salariés intérimaires employables immédiatement et prêts à occuper leur poste de travail sans délai. La relation client s'affirme de plus en plus comme la réponse à un espace de plus en plus concurrentiel, de plus en plus enclin à valoriser la réactivité et la qualité de service.

Face à cela les entreprises ont dû s'adapter. La recherche de gain de temps dans les process de travail a ouvert de nouveaux espaces de développement et de collaboration entre les permanents. La dématérialisation des relations avec les intérimaires et le déplacement des fonctions supports et soutiens (notamment gestion des contrats et des payes) au sein de plateformes dédiées ont parfois radicalement transformés les agences. Mais plus encore ce sont les métiers des permanents qui ont dû évoluer et s'adapter à des organisations et des modalités managériales devenues un peu plus agiles : auto-organisation, adaptabilité, résilience (revenir sur des trajectoires de croissance après le choc de 2008) et autonomie des équipes. Certaines agences gardent – parfois assez théoriquement – un process de travail très intégré avec une division du travail adossée : prospecter, vendre, négocier (les commerciaux) ; servir la commande (les chargés de recrutement) ; gérer les contrats (chargés de gestion et de recrutement) et les flux (chargés d'accueil) puis encadrer les personnels et garantir l'atteinte des objectifs (responsable d'agence). Pour les autres, le travail collaboratif a pris le dessus. Il n'est plus fondé sur une organisation hiérarchisée et « processée » traditionnelle. Le travail est avant tout collectif c'est-à-dire que les permanents sont conduits à interagir pour la réalisation de tâches qui visent un but commun : servir la commande et assurer la qualité de la relation client. Des équipes – peu importantes en nombre le plus souvent – développent des capacités d'adaptation aux changements et optimisent les ressources disponibles par une polyvalence accrue. Les lignes métiers bougent. Le chargé de recrutement se découvre commercial tandis que le commercial s'ouvre aux méthodologies du sourcing. C'est sans doute le métier socle de consultant qui décrit le mieux les évolutions en cours.

Dans ce contexte en profonde mutation, on observe des écarts assez importants entre certains intitulés de poste (et probablement des profils de poste) et la réalité du travail quotidien, comme s'il était assez difficile de figer l'activité et les salariés qui la rendent possible.

Les agences aussi changent. Certaines ressemblent plus à des centres de formation qu'à des agences d'emploi. On y voit des intérimaires testés sur des aptitudes

professionnelles, formés à la sécurité, à la prise de poste et aux évolutions juridiques liées à leur statut. Elles n'ont plus nécessairement pignon sur rue. Certaines sont dans l'entreprise cliente, d'autres sont presque totalement dématérialisées, d'autres sont regroupées au sein d'une plateforme de services en solutions RH.

Enfin, les intérimaires aussi changent. Hier, peu qualifiés ils sont aujourd'hui sourcés et retenus autour de compétences qui se raréfient ou grâce aux capacités relationnelles qu'ils savent déployer. Les attentes des clients ont ici évolué y compris dans les secteurs industriel ou logistique. Ils veulent d'abord des intérimaires qui savent travailler avec les autres. Les exigences sont accrues.

Ce que nous décrivons ici est évidemment une ou des tendances. De nombreuses agences sont encore « en face de la gare », reçoivent des intérimaires en accueil direct, avec des chargés de recrutement qui recrutent et des commerciaux qui prospectent et vendent. Mais ce modèle s'essouffle en partie parce qu'il est difficilement rentable.

Si le métier en agence semble converger vers une plus grande polyvalence (notamment pour mieux absorber les chocs et les changements dans l'organisation du travail), cette dernière ne suffit pourtant pas à décrire la grande variété des formes d'emploi prises sur le terrain. Il est tout à fait probable que l'après 2008 a conduit à des stratégies d'entreprises extrêmement diverses (elles l'étaient déjà mais la segmentation s'est sans doute accélérée). Les majors, les PME et le TPE du secteur ont recherché le meilleur positionnement, parfois « la niche » ou l'hyperspécialisation ou encore la diversification de l'offre ou encore les accords-cadres pour sécuriser les volumes. Ces stratégies ou positionnements d'entreprise ont évidemment un impact très fort sur la forme prise par les emplois sur le terrain. Certaines agences rencontrées n'ont quasiment aucune activité commerciale, la demande est tellement forte sur leur « niche » que l'enjeu se reporte complètement sur le sourcing et le recrutement ; parfois le volume de l'intérim est moins important que le placement CDI-CDD ; pour d'autres c'est la relation avec quelques gros clients qui prime et qui assure des volumes ; d'autres encore gèrent des centaines de contrats avec des centaines de clients... Les emplois prennent donc la forme des déterminants de l'activité et sont soumis à de fortes variations. C'est donc une constellation des formes d'emploi auxquelles nous avons à faire autour d'un noyau de polyvalence qui s'affirme autour de quelques activités clés.

La grande diversité des situations d'emplois et de la polyvalence ont également une autre conséquence. Les compétences ou capacités utiles aux permanents pour faire leurs métiers dans de bonnes conditions sont peu mises en avant par ces derniers. Ils situent généralement l'enjeu ailleurs. Ce qu'il faut savoir s'apprend beaucoup sur le terrain, par la pratique, par l'échange et une mise à jour régulière des fondamentaux. Par contre, ce qu'il faut savoir faire et les comportements qu'il faut savoir adapter (ou adopter ?) dans des situations nouvelles et parfois instables invitent plutôt les permanents à mettre en avant le registre capacitaire. « *Finalemant ça a toujours été comme ça* » avouent-ils comme si le terme de compétences avait toujours mal décrit les qualités personnelles et le sens du collectif et de la relation dans le travail qu'il fallait posséder pour pouvoir et apprécier travailler dans une agence d'emploi.

Comme toujours dans les périodes de transition, les permanents vivent au travail avec parfois des inquiétudes. Ils ont aussi (et c'est lié aux inquiétudes) quelques difficultés à projeter leur métier dans dix ans. Ils voient un paysage nouveau, avec une offre de service qui prend la forme d'une panoplie de solutions RH pour les entreprises. Du côté

de leurs salariés intérimaires, ils imaginent un accompagnement plus fort et une montée en puissance des CDI intérimaires, un vivier moins important mais plus fidèle, plus qualifié et à qualifier encore davantage. Pour tous, on en est qu'au début de la dématérialisation et des conséquences de cette dernière dans la relation aux clients et aux intérimaires. Le placement CDI-CDD – sauf exception – est peu évoqué comme levier de développement pour l'avenir. En fait, les permanents évoquent moins les contraintes inhérentes à leur métier qu'ils interrogent les ressources qui seront à leur disposition à l'avenir pour faire face aux évolutions inéluctables qui se préparent. Certains évoquent déjà les formes caduques d'organisations du travail trop peu collaboratives, d'autres inventent des formes d'organisations nouvelles où le binôme collaboratif entre un permanent formé au geste commercial et un autre au geste RH fait émerger le métier de consultant en solutions RH ; des responsables managent ce changement et coachent leurs équipes tandis que d'autres se replient sur des fonctions plus traditionnelles de gestionnaire. Là encore, c'est l'entre-deux qui se donne à voir. Chacun cherche à trouver son bon équilibre local en « faisant avec » les prescriptions parfois un peu théoriques venus des sièges.

Dans une formule un peu simplifiée nous serions tentés de dire que le métier des permanents est toujours et plus que jamais un métier de la relation. Mais de plus en plus c'est un métier de la relation-client où le positionnement métier se fixe sur les besoins et attentes des clients et des intérimaires. C'est une relation plus « équilibrée » qui voit le jour. L'intérimaire devient peu à peu un employé-client des agences tandis que les clients apparaissent de plus en plus comme des partenaires auxquels on doit une qualité de service et de solutions. Inévitablement les métiers du recrutement, du commercial et du management sont bousculés par ces nouveaux horizons.

Conformément à la commande de l'OME, nous proposons ci-dessous de clore le rapport sur l'ouverture possible à de nouveaux sujets d'études ou d'approfondissements de pistes ouvertes grâce à lui.

Demain, le métier de commercial en agence d'emploi

Parmi les fiches métiers que nous proposons l'activité commerciale se retrouve à la fois chez les « commerciaux » et les consultants qui partagent cette activité avec celle du recrutement. Il nous semble que parmi les métiers socles révélés dans ce rapport, celui-ci (ou l'activité dite commerciale à proprement parler) est sans doute celui qui est le plus impacté par les changements. C'est un métier et une activité en pleine transition. Les accords-cadres, la palette grandissante des services à proposer, le conseil en solutions RH, la dématérialisation des relations commerciales et le développement des outils de présentation des services... invitent à un changement de posture, peut-être à un changement de métier. La transition est déjà en cours mais elle se fait à des rythmes différents en fonction des stratégies défendues dans les entreprises du secteur. Une focale plus précise sur ce métier (cette fonction) permettrait sans doute de décrire plus finement les mutations en cours et permettrait, en prospective, de donner à voir les formes que pourraient prendre l'activité commerciale demain dans les agences d'emploi.

Manager une agence d'emploi ?

Notre étude montre que le terme « agence d'emploi » tend à homogénéiser une situation qui en réalité s'avère être extrêmement diverse. Il y a plutôt des agences d'emploi qui font face à des réalités de travail très différentes donnant lieu à des formes d'emploi elles aussi hétérogènes. De fait, les responsables d'agence réalisent dans ce contexte des gestes managériaux qui s'adaptent aux situations rencontrées sur le terrain. Du fait de leur singularité, ils disent généralement ne pas se reconnaître dans les formations qui leur sont dispensées : trop loin de leurs vécus terrain.

Nous avons essayé de décrire, par des typologies fragiles, certains positionnements managériaux. Ces typologies sont certainement à affiner grâce à un échantillonnage plus important et surtout ils doivent pouvoir donner lieu à une réflexion sur des parcours de formation - après positionnement des responsables sur la base des besoins et attentes de terrain – qualifiants.

Les parcours des permanents lorsqu'ils quittent le secteur de l'intérim

Les fiches métiers invitent généralement à dire ce que ce sont les compétences, connaissances et capacités transférables sur d'autres types de métiers et dans d'autres secteurs d'activités. L'exercice n'est pas aisé pour les permanents des agences d'emploi. La raison principale de cette difficulté est, nous l'avons vu, que les capacités sont moins mises en avant que les connaissances. Autrement dit, il n'est pas dit que les permanents des agences d'emploi évoluent – quand ils choisissent une mobilité au sein de leur ETT, dans le secteur de l'intérim ou éventuellement hors secteur – nécessairement sur des postes de « chargé de recrutement » ou de « commerciaux ». Il est probable (c'est une hypothèse en tout cas) qu'ils essaient de valoriser les capacités qu'ils ont réussies à développer au cours de leur expérience en agence. Une étude sur les mobilités des permanents permettrait de valider ou non cette hypothèse et de travailler à un référentiel plus précis de « capacités transférables ».

Des intérimaires à mieux connaître...pour mieux les servir

Même si nous avons rencontré peu d'intérimaires dans le cadre de cette étude, nous avons été surpris par les façons très différentes de vivre ce statut en emploi... entre subi et choisi, il semble qu'une palette de trajectoires et de stratégies en emploi voient le jour. L'expérience professionnelle, l'âge, les qualifications, la situation personnelle et familiale, le lieu de domicile, le type de relation établie avec l'agence ou les agences d'emploi etc....semblent autant de facteurs qui vont déterminer le positionnement des intérimaires et leurs besoins d'emploi. Une étude qui se fonderait non plus sur des intérimaires perçus et désignés face à l'offre d'emploi mais plutôt sur leurs besoins d'emploi aura sans doute le mérite de déplacer cette catégories d'employés vers celle de clients. En outre, elle révélerait sans doute une multiplicité de besoins et permettrait d'enrichir les services des agences en direction de leurs employés intérimaires.

En extension de cette réflexion, il nous semble utile de continuer à réfléchir aux conditions de déploiement du CDI intérimaire. Nous avons entendu des intérimaires dire ne pas être intéressés par ce statut (considérant que leur situation actuelle leur convenait parfaitement) mais aussi des intérimaires étonnés qu'on ne leur propose pas d'en signer, des CDI intérimaires très heureux de ce nouveau statut alors que d'autres se posaient sérieusement la question de poursuivre ou non dans cette voie. Cela pose une

question : quelle est la bonne cible pour le CDI intérimaire ? Cette question rejoint naturellement celle d'une étude plus approfondie sur les attentes et besoins des intérimaires.

En outre, il semble que les agences d'emploi soient plus ou moins frileuses pour signer des CDI intérimaires ? Pourquoi ? Prennent-elles le même risque selon leur implantation, leur bassin d'emploi, leur modèle économique etc... ? Là encore, une analyse de faisabilité côté agence semblerait utile pour lever les éventuels freins à l'extension de ce nouveau statut.