

Trajectoires professionnelles des salariés permanents des agences d'emploi

Juillet 2017

Sommaire

Introduction	3
1. Trajectoires et profils des permanents recrutés en agence d'emploi	6
1.1. La formation initiale des permanents recrutés	7
1.2. La durée d'expérience en amont du recrutement en agence d'emploi	10
1.3. Les métiers exercés en amont de l'entrée en agence d'emploi	12
1.4. Les modes d'accès à l'information sur les métiers de permanents (l'entrée, comment ?)	15
1.5. Les motivations à l'entrée en agence d'emploi (l'entrée, pourquoi ?)	17
1.6. Les compétences acquises en amont et valorisées au recrutement en agence d'emploi	19
2. Le parcours en agence d'emploi et post agence d'emploi	22
2.1. La durée du parcours et l'évolution dans le travail temporaire	23
2.2. Les compétences développées dans le travail temporaire	26
2.3. Les motivations qui conduisent à quitter un poste de permanent en agence d'emploi (la sortie, pourquoi ?)	33
2.4. Les modalités de sorties et de transition post travail temporaire (La sortie, comment ?)	35
2.5. Les métiers exercés post agence d'emploi	36
2.6. Les compétences valorisées post travail temporaire	45
2.7. Les difficultés rencontrées dans les parcours post travail temporaire	50
Annexes	53

Introduction

Après l'analyse des métiers des permanents réalisée en 2015, les partenaires sociaux ont commandité à l'Observatoire de l'Intérim et du Recrutement une étude sur les trajectoires professionnelles des permanents en agence d'emploi.

Objectif

L'objectif principal de l'étude est de mieux connaître les parcours des salariés avant leur entrée et après leur sortie du travail temporaire ... tout en faisant le **lien entre ces trajectoires et les compétences** et qualifications **acquises au cours de leur expérience en agence d'emploi**.

L'étude propose ainsi :

- **Une analyse des trajectoires professionnelles** : analyse détaillée des étapes du parcours : en amont, à l'entrée, pendant la période en agence d'emploi, et le cas échéant après l'avoir quitté. Les principales « situations » ou facteurs impactant les trajectoires sont repérés à partir des entretiens.
- **Une analyse des compétences** : à partir de l'expression des personnes interrogées, sont identifiées les compétences structurantes dans les parcours professionnels des personnes qui sont ou ont été permanents du travail temporaire : quelles compétences acquises en amont ont été utiles à leur recrutement dans le travail temporaire, quelles compétences ont été développées dans le travail temporaire, lesquelles ont été utiles ou mobilisées dans le parcours post-agence d'emploi ?

L'analyse des compétences s'appuie sur des travaux d'experts institutionnels ou opérationnels (cf. détails en annexe 1).

Méthode

Les investigations qualitatives ont été conduites auprès de permanents, d'anciens permanents, d'organismes de formation et enfin de responsables RH et de recruteurs d'anciens permanents.

Ce sont donc plus de 50 entretiens approfondis avec des professionnels des agences d'emploi aux profils, parcours, types d'agences diversifiés qui constituent la ressource primaire de cette analyse. Les constats sont illustrés par les extraits des entretiens afin de relayer au mieux leurs propos. Un point de vigilance : si les entretiens qualitatifs sont un très bon moyen de plonger dans les parcours, motivations et compétences perçues des individus, ils ne fournissent pas de données à caractère statistique. Ainsi aucun chiffre ne sera avancé dans cette étude.

L'une des spécificités de cette étude est d'interroger également d'anciens permanents ayant quitté le travail temporaire et des employeurs d'anciens permanents. Ces personnes offrent un point de vue nouveau et très riche sur les compétences acquises dans le secteur, et permettent de prendre de la hauteur en incluant la vision de personnes extérieures à l'analyse des compétences et leur valorisation.

Structure et questionnements

L'étude cherche dans une première partie à éclairer les profils et parcours des personnes recrutées dans le travail temporaire : Quelle a été leur formation initiale (1.1.) ? A quel moment de leur trajectoire ont-ils été recrutés en agence d'emploi (1.2.) ? Quels métiers ont-ils exercés en amont de leur recrutement (1.3.) ? Comment ont-ils connu les métiers de permanents en agence d'emploi (1.4.) ? Quelles étaient leurs motivations à l'entrée en agence d'emploi (1.5.) ? Quelles compétences ont-ils valorisé au recrutement en agence d'emploi (1.6.) ?

Dans une deuxième partie sont analysés les parcours pendant et après le passage en agence d'emploi : Quelle trajectoire dans l'agence (2.1.) ? Quelles compétences ont été développées dans cette période (2.2.) ? Pourquoi en est-on sorti le cas échéant (2.3.) ? Comment sort-on du travail temporaire (2.4.) ? Quels sont les exemples de métiers vers lesquels les anciens permanent se sont orientés (2.5.) ? Quelles compétences ont-ils alors valorisées (2.6.) ? Quelles éventuelles difficultés ont-ils pu connaître (2.7.) ?

Pour accéder à toutes nos études et l'« application métiers » des permanents, rendez-vous sur le site de l'Observatoire de l'intérim et du recrutement : www.observatoire-interim-recrutement.fr

1. Trajectoires et profils des permanents recrutés en agence d'emploi

1.1. La formation initiale des permanents recrutés

La formation des responsables d'agence : un diplôme qui n'est pas nécessairement élevé, plutôt centré commerce et administration des entreprises

Les personnes qui exercent aujourd'hui un poste de responsable d'agence ne sont pas ou n'étaient pas toujours détentrices de diplômes élevés à l'entrée en agence d'emploi.

Ceux qui sont recrutés directement en tant que responsables d'agence ont des diplômes plutôt Bac + 3 à 5. Dans les entretiens conduits, les diplômes évoqués sont : Diplôme d'école supérieure de commerce, maîtrise de sociologie, licence de commerce (deux cas).

Quand les responsables ont commencé en agence d'emploi sur un autre poste et accèdent après à un poste de responsable, les diplômes Bac + 2, sont également présents. Les BTS sont les plus récurrents (BTS action commerciale ou force de vente, BTS assistant de gestion), au côté des licences et masters.

Leurs diplômes sont plutôt ciblés commerce et administration des entreprises.

Les intitulés de diplômes montrent plutôt un lien avec ces deux activités des agences d'emploi qu'avec l'activité de recrutement.

Il faut sans doute aussi noter le caractère un peu atypique de certains profils plus « science sociale », qui ont pu être recrutés pour implanter des agences dans des territoires où la connaissance des contextes économiques et sociaux territoriaux est importante (région parisienne).

L'alternance dans le secteur du travail temporaire semble fréquente pour les permanents devenus responsables d'agence.

Une proportion importante des responsables d'agence a réalisé un stage ou un contrat d'alternance en agence d'emploi ou dans le travail temporaire.

J. a réalisé un master « administration des entreprises » en alternance dans une enseigne nationale du travail temporaire, en agence d'emploi.

La formation initiale des permanents en charge du recrutement n'est pas toujours centrée sur les RH et le recrutement

Les permanents aujourd'hui en charge du recrutement ont suivi des formations initiales variées : **les formations RH ou recrutement ne semblent pas les plus nombreuses et les formations commerciales et administration des entreprises sont bien présentes.**

Exemples de formations commerciales : Bac Action commerciale ; force de vente en alternance ; BTS assistant commercial / alternance dans la grande distribution ; Maitrise d'ingénierie commerciale ; Ecole de commerce...

Exemples de formations administration / gestion : Bac STG option RH, BTS assistant de direction, formation d'assistante comptable DUT GEA, DUT gestion des entreprises, BTS assistant manager, Master économie et management de entreprises et des ressources

Exemples de formations RH : licence RH, licence pro GRH option management des compétences Master 1 ou 2 ressources humaines

Comme pour les responsables, apparaissent **quelques formations en sciences sociales**, sans doute appréciées pour l'approche des publics et l'analyse des contextes socio-économiques, mais aussi liées à des réorientations de personnes ne trouvant pas nécessairement de débouché dans leur filière.

Exemples de formations en sciences sociales : DESS psychologie Santé et société, licence de psychologie cognitive.

Enfin, plusieurs parcours croisent les dimensions gestion/commercial/RH

Il a obtenu un Bac G3 techniques comptables et commerciales, gestion commerciale des PME (IUP)

Elle a réalisé un DUT gestion des entreprises et des administrations, puis, après un stage en agence d'emploi, elle a engagé un Master RH en alternance dans la même agence d'emploi.

La formation initiale des permanents en charge de l'activité commerciale n'est pas uniquement centrée sur la filière commerce

Les formations initiales commerciales ne semblent pas non plus les plus nombreuses chez les commerciaux.

Elles existent bien entendu chez quelques profils : BTS relation clientèle, DUT techniques de commercialisation.

Plusieurs profils se caractérisent par des formations initiales autour de la gestion ou du management, voire du droit : Deug de droit, Licence management de la production agroalimentaire, licence de gestion des entreprises, licence management et ingénierie du tourisme, Ecole de management IFAG.

Là encore, on trouve quelques profils mixtes : une personne a fait un DUT en statistique, puis un IUT en marketing, puis un DESS RH et management.

La formation initiale des permanents en charge de la gestion en agence est principalement ciblée gestion et comptabilité et de niveau bac +2

Les profils rencontrés donnent à voir principalement des formations Bac ou Bac+2 : bac professionnel de comptabilité, BTS assistante de gestion dans les domaines gestion comptabilité et administration des entreprises.

Il y a néanmoins un exemple de personne détentricice d'un Bac +5 (Master Economie et management des organisations et des ressources humaines) qui prend un poste d'assistante de gestion avant d'évoluer.

1.2. La durée d'expérience en amont du recrutement en agence d'emploi

L'entrée dans le travail temporaire en début de carrière et en alternance semble fréquente

Un peu moins de la moitié des interrogés a **commencé son activité professionnelle en tant que permanent en agence d'emploi**. Cette donnée n'est bien entendu pas statistiquement représentative, et on peut présumer qu'avec plus de permanents interrogés dans des agences spécialisées, la proportion ne serait pas la même. Quoi qu'il en soit, cette récurrence est un constat important car toutes les études montrent que la première expérience professionnelle est un marqueur identitaire fort pour le parcours à venir.

Cette première expérience est très souvent associée à un contrat en alternance sur des postes de recrutement ou de commerciaux, voire de consultant (activité mixte commercial/recrutement). Seuls quelques profils donnent à voir un accès directement en emploi dans le TT juste après la formation initiale (et ces profils avaient en général fait des stagiaires en entreprises pendant leur cursus).

Ce constat de recours à l'alternance peut être le révélateur de plusieurs hypothèses fréquemment formulées dans les entretiens de cadrage selon lesquelles les agences de travail temporaire :

- cherchent des personnes jeunes ;
- organisent l'adaptation de profils encore peu expérimentés à leurs métiers plus qu'elles ne trouvent des personnes déjà formées pour leurs métiers ;
- attirent des profils de personnes pour qui l'alternance a du sens, à savoir des personnes qui ont des profils plutôt entrepreneuriaux d'une part, des personnes qui souhaitent financer leurs études d'autre part.

Les permanents interrogés qui ont réalisé un contrat en alternance au sein d'une agence d'emploi préparaient en général un diplôme relevant d'un des trois domaines d'activité des agences d'emploi (commercial, recrutement, administration des entreprises).

Pendant son DUT, il fait un stage de deux mois dans une agence d'emploi d'une petite société d'intérim. Il continue ensuite ses études pour obtenir un Master RH. Il est alors en alternance, toujours dans l'agence d'emploi dans laquelle il a fait son stage de DUT.

Une étudiante de son groupe lui fait savoir qu'elle vient d'obtenir un stage dans une grande enseigne du travail temporaire, et que cette enseigne recherche d'autres stagiaires. W. postule et est retenue. L'évaluation en fin de stage se déroule très bien, l'enseigne lui propose un contrat de professionnalisation. W. engage un master RH (I puis II) à l'école IGS (Paris 10ème), en alternance, dans la même enseigne. W. est embauchée en 2014 en CDI par l'enseigne à la fin de son contrat de professionnalisation sur un poste de consultante.

Des entrées en agence d'emploi après une ou plusieurs expériences professionnelles... mais aussi plusieurs exemples de retour dans le travail temporaire

Quand les permanents ne sont pas entrés en agence d'emploi en tout début de carrière, ils sont le plus souvent entrés **peu après (moins de 5 ans après)** et plus rarement après dix ans d'expérience (8 cas sur les 53 personnes interrogées). Ce constat est souvent expliqué par la nature de l'activité (cf. infra) et, de l'avis de certains représentants ou salariés, aux rémunérations proposées (cf. infra).

L'étude montre néanmoins plusieurs exemples de **deuxième entrée** (retour) dans le travail temporaire après une période dans d'autres secteurs. Les personnes concernées mettent souvent en avant :

- l'attachement au travail temporaire, qui fait partie de leur identité professionnelle ou leur difficulté parfois à s'adapter à d'autres milieux, d'autres rythmes...
- ou encore le fait que le travail temporaire reconnaisse plus que les autres secteurs la valeur de leurs compétences professionnelles (les recruteurs du travail temporaire n'hésitent pas à recruter un ex-permanent du travail temporaire).

L. occupe alors un poste d'assistant RH dans une société de télécommunication. Il y fait de l'administration du personnel et un peu de recrutement. Rapidement, il comprend que ce poste ne lui convient pas. Il le trouve « très calme » : « il n'y avait pas assez d'action, je trouvais les journées très longues... ». Le volet administration du personnel étant prégnant, il voit peu de monde et le côté « relationnel » de l'intérim lui manque. Il réintègre peu après un poste de consultant en agence.

Alors qu'elle est en poste, A. est approchée par une ancienne collègue du travail temporaire, qui lui propose le poste qu'elle n'avait alors pas obtenu, et motivé sa sortie du travail temporaire.

1.3. Les métiers exercés en amont de l'entrée en agence d'emploi

Les responsables d'agence exerçaient des fonctions de responsables ou des fonctions commerciales dans d'autres secteurs... ou sont issus de l'évolution interne en agence d'emploi

Les permanents qui ont été recrutés en agence d'emploi directement au métier de responsable occupaient en amont soit **des postes de responsable** avec des fonctions de gestion/ management d'une organisation, soit des fonctions de **développement commercial**.

Les permanents qui ont **évolué progressivement vers des postes de responsables** sont en grande majorité entrés en agence d'emploi en début de carrière, en alternance. Ce constat corrobore certaines politiques d'enseignes qui expliquent repérer et suivre particulièrement des « profils » à potentiels, dès après le recrutement.

Seuls quelques permanents entrés sur un autre poste de permanents avant de devenir responsable n'ont pas débuté leur carrière en agence d'emploi. Dans ces cas, le profil de carrière avant le recrutement en agence est peut-être moins « commercial » et plus « RH ».

Elle était responsable secteur dans l'agroalimentaire avant d'être recrutée pour créer puis gérer une agence.

Il était directeur d'un centre culturel et social. L'intérim l'attirait car il lui semblait qu'il pouvait développer les compétences de recrutement, de gestion de projet, de management, mais aussi y trouver une dimension « relationnelle » qui lui convenait.

Elle était responsable commerciale dans une entreprise allemande avant d'occuper son poste de responsable d'agence.

Il a occupé quelques fonctions de commercial dans diverses entreprises, puis a été consultant en mobilité professionnelle chez un opérateur de placement, avant d'être recruté comme consultant en agence d'emploi puis de devenir responsable.

Les permanents chargés du recrutement ont occupé en amont des métiers d'accompagnement au recrutement et/ou des métiers commerciaux

Parmi les personnes interrogées, on trouve ainsi :

- des expériences d'accompagnement des demandeurs d'emploi
- des expériences plus RH
- des métiers « commerciaux »
- souvent des expériences mixtes « RH/ commercial »
- des expériences diverses, plus éloignées des activités de recrutement en agence d'emploi, mais qui ont en commun l'exigence de tonicité et d'entrain dans l'exercice de l'activité

Ex issus des entretiens : Conseillère ANPE ; conseillère réinsertion socioprofessionnelle ; conseillère d'insertion professionnelle en association

Chasseur de têtes, cabinet de recrutement spécialisé dans le BTP

Chef de rayon puis manager dans la grande distribution ; commercial agence de voyage ; vente entreprise, opératrice de production, chargée qualité dans une entreprise industrielle

Services qualité ou administration des ventes puis service du personnel dans l'agroalimentaire ; visiteur médical, collecte de données, stage recrutement

Responsable d'animation CCE ; serveur dans la restauration ; responsable d'animation

Les permanents recrutés en tant que commercial exerçaient majoritairement des fonctions de vente, souvent de services

Parmi les personnes interrogées, on trouve ainsi :

- des expériences de vendeurs en magasin,
- des expériences de vente conseil de services (banque / assurance)
- des expériences de développement commercial

Vendeur, recouvreur de créances ; chef de rayon dans la grande distribution puis conseiller auprès de particuliers dans une société d'assurances ; conseiller commercial puis directeur d'agence d'une banque d'assurance

Commerciale dans une entreprise de vente d'outils de gestion à des laboratoires pharmaceutiques

Sur certains postes de **consultants**, à la croisée des fonctions commerciales et de recrutement, certaines personnes peuvent avoir un **profil d'expérience plus proche des chargés de recrutement**.

Les entretiens donnent également à voir des expériences plus éloignées des activités en agence d'emploi, mais avec une dimension intéressant l'intérim : un secteur d'activité ou d'un milieu professionnel dans lequel il y a des intérimaires en nombre, le maniement d'un logiciel de gestion et de planification commerciale ou de bases de données...

Assistante d'éducation, conseillère en mission locale, conseillère Pôle emploi, association d'insertion des femmes

Gestionnaire de flux et gestionnaire de bases de données puis opératrice de ligne chez un groupe industriel

Les personnes en charge de la gestion en agence y trouvent soit une première expérience... soit un poste plus riche et polyvalent après une longue période de gestionnaire en entreprise

La plupart des personnes interrogées sont entrées en agence d'emploi pour une première expérience. Certaines avaient eu une mission en intérim (souvent sur un métier d'administration des entreprises : gestion, secrétariat, assistanat) et avaient été repérées par l'agence dans ce cadre

Elle avait exercé deux missions de secrétariat en intérim et a été recrutée ensuite par l'agence

Elle travaille en intérim... puis est repérée par l'agence qui lui propose un contrat de professionnalisation.

Seule une personne en charge de la gestion a été recrutée après une longue carrière en tant que comptable puis assistante commerciale dans une entreprise qui finit par fermer. Cette personne exerce néanmoins le métier de gestion pour un groupe régional entier, et non pas pour une seule agence.

1.4. Les modes d'accès à l'information sur les métiers des permanents (l'entrée, comment ?)

Les permanents qui accèdent au métier ne le connaissent pas toujours en amont de leur candidature, ce qui interroge l'information faite sur les métiers dans les réseaux de conseil et d'orientation

Les permanents ou ex-permanents interrogés ont :

- pour partie été recrutés sur ce métier sans connaissance précise en amont de ce en quoi il consistait ;
- pour partie été recrutés alors qu'ils avaient une connaissance vague des métiers
- pour une troisième partie en ayant une bonne connaissance du métier, de par leur métier précédent ou leur formation.

L'information sur les métiers passe par les **écoles** et leur réseau **d'alternance**, et par les **liens professionnels ou personnels avec les agences d'emploi**, rarement par les réseaux institutionnels du recrutement et de l'orientation

Certains ont obtenu de l'information **par une école ou par un autre étudiant** lors d'une recherche de stage ou de contrat d'alternance

Nombreux sont ceux qui ont eu un contact avec un permanent ou une agence en tant qu'**intérimaire ou demandeur d'emploi**, ce qui leur a permis de mieux connaître le métier de permanents... et de se faire repérer puis recruter.

D'autres ont connu le travail temporaire dans le cadre d'un poste en **entreprise utilisatrice**.

C'est au cours d'un forum de « rencontre avec des entreprises » qu'elle a un premier contact avec des enseignes du travail temporaire. En outre, M. avait eu l'occasion d'échanger avec des anciens élèves de son BTS qui avaient effectué des stages dans le travail temporaire : « *j'avais eu des bons retours. Ils m'avaient conseillé le secteur de l'intérim en me disant que c'était une bonne école* ».

Régulièrement intérimaire l'été pendant ses études, il s'est naturellement inscrit en intérim. L'agence lui a confié une courte mission, puis, après l'avoir « repéré » lui a proposé le remplacement d'un permanent pendant les congés d'été. F. explique qu'il a alors découvert « un métier passionnant »

Elle réalise un stage au sein d'une entreprise du secteur de l'énergie, et des missions d'audit. Cette entreprise embauchant un volume d'intérimaires conséquent, elle a l'opportunité de rencontrer un permanent d'une enseigne du travail temporaire.

D'autres encore ont connu l'intérim en tant que professionnel intermédiaire de l'emploi ou **partenaire**.

M. est conseillère d'insertion socioprofessionnelle dans une association. Dans le cadre de son poste elle travaillait en lien avec des agences d'intérim. Après sa démission, un collègue du secteur de l'insertion l'informe qu'une enseignante du travail temporaire recrute

Plusieurs permanents expliquent avoir été attirés par une annonce précisant les compétences ou les activités liées au métier de permanent (compétences recrutement, fonction commerciale sur du service, etc.).

A. prend connaissance de l'annonce : « ça n'avait rien avoir avec le domaine pour lequel j'avais travaillé jusqu'à présent mais cela faisait appel à des choses que je savais faire : le commercial, le management et le recrutement ».

Elle avait toujours eu le projet de travailler dans le domaine des du recrutement : « j'aime, et j'aimais déjà le principe d'avoir une commande et de chercher un profil qui va bien ». L'annonce m'a convenue.

Enfin, certains ont été informés par un **réseau d'amis** ou de proches.

L'ensemble de ces récits montrent que, si ce n'est via le réseau des écoles qui ont des partenariats d'alternance avec les entreprises de travail temporaire, rares sont les permanents qui ont connu les métiers par des réseaux d'information institutionnels (sites ou acteurs de l'orientation, voire de l'accompagnement à l'emploi) ou par des cabinets de recrutements. L'hypothèse d'un **besoin de promotion** des métiers connaît ici une première confirmation.

1.5. Les motivations à l'entrée en agence d'emploi

(l'entrée, pourquoi ?)

L'accès aux métiers de permanents est souvent lié à une **stratégie de trajectoire professionnelle** : accès à une alternance intéressante, insertion dans l'emploi et/ou tremplin pour évoluer vers un autre emploi

Plusieurs interlocuteurs témoignent du fait que les agences d'emploi offrent des **opportunités de stages ou de contrats en alternance intéressantes à la fois par le nombre d'offres et la nature des activités confiées** aux stagiaires ou alternants (ils évoquent notamment des « vrais » stages).

Au-delà du stage ou de l'alternance, les agences et les métiers de permanents ont souvent été des **opportunités d'emploi pour des personnes dont la recherche d'emploi s'avérait compliquée**, parce que :

- les postes ciblés sont peu nombreux ou que la candidature ne convainc pas
- il y a un déménagement ou des contraintes géographiques

Enfin, plusieurs permanents ont postulé sur un métier de permanent sans perspective d'y rester à moyen terme, mais avec l'idée que ce métier, par la pluralité des activités exercées, pourrait être un **atout pour la trajectoire professionnelle à suivre**.

Elle ne connaît pas alors le travail temporaire, mais l'offre correspond à son projet sur les principaux critères qu'elle s'est fixés : entrer dans une grande entreprise sur un métier RH et effectuer un stage avec de « vraies missions qui ne la cantonne pas à la photocopie ».

S. a le souhait de travailler sur du RH pur, mais ne trouve pas d'emploi. Elle postule donc en agence d'emploi et est recrutée comme chargée de recrutement. Dans sa recherche d'emploi, S. a d'abord postulé auprès de cabinets de recrutement.

M. explique qu'elle ne souhaitait alors pas « s'enfermer dans une branche en particulier » : « C'était pour moi une première expérience professionnelle et je ne savais pas trop ce que je voulais vraiment faire ». « On m'avait conseillé le secteur de l'intérim en me disant que c'était une bonne école »

Bien des fois, l'accès au métier de permanent est lié à **un intérêt pour tout ou partie des activités des agences et à l'environnement de travail proposé**

Plusieurs aspects du métier sont cités dans les motivations des interlocuteurs à candidater sur ces postes.

- Les activités qui y sont développées, qui peuvent être en lien avec des activités exercées dans l'expérience antérieure, avec le projet professionnel ou encore avec les « valeurs » portées par le candidat (valeur travail, sens du service...)
- La diversité des **activités conduites concomitamment** dans les agences (poly-activité) et la diversité **des interlocuteurs** (entreprises, secteurs divers, intérimaires), qui rendent le métier riche en soi et potentiellement utile pour la trajectoire professionnelle à venir (cf. supra)
- **la taille (petite) de l'unité agence** et l'ambiance de travail d'une petite équipe motivée et impliquée sur un même projet (avec pour les enseignes importantes, des paroles contrastées sur l'articulation petite unité/ process de grand groupe¹)
- **l'implication dans le travail que le métier nécessite.** Sur ce dernier point, on identifie souvent dans les profils de permanents des personnes attachées à la « valeur travail » (cf. infra), certains insistant même pour dire que, pour cette raison, le métier ne peut pas convenir à tout le monde.

Certains profils soulignent l'ensemble de ces motivations en même temps.

¹ Ce point, déjà souligné dans l'étude Plein Sens sur l'évolution des métiers, est néanmoins rarement appréhendé en amont du recrutement.

V. était en emploi dans une boutique d'informatique, mais « *la vente m'intéresse moins que le commercial, le développement d'un portefeuille client, l'envie de convaincre sur le long terme* ». Le métier de permanent lui permet d'avoir une relation commerciale, avec une certaine liberté de dialogue, de communication, qui lui paraît plus sincère que la vente de produits.

L'intérim l'attirait car il lui semblait qu'il pouvait développer les compétences de recrutement, de gestion de projet, de management, mais aussi y trouver une dimension « *relationnelle* ».

Elle explique avoir été séduite par l'esprit convivial qui se dégageait de l'entreprise.

F. était attirée par le secteur du travail temporaire principalement en raison du rythme de travail, imposé par la nécessité de répondre dans l'urgence aux besoins en intérimaires de nombreuses entreprises

Il n'avait pas de projet professionnel défini, mais savait qu'il « *aimait les gens* » et voulait « *occuper une fonction avec du relationnel* ». La relation à l'autre, la découverte permanente des métiers, des secteurs d'activité (« *j'étais passionné par la vie de l'entreprise* »), l'ambiance en agence : « *j'avais toujours été dans un environnement où le travail est une contrainte ; je découvrais qu'on pouvait travailler en s'amusant* ».

1.6. Les compétences acquises en amont et valorisées au recrutement en agence d'emploi

Les permanents et anciens permanents interrogés ont été invités à s'exprimer sur les compétences acquises en amont de leur entrée en agence d'emploi et qui ont pu être utiles lors de leur recrutement. Il faut souligner que c'est sur cette étape que les permanents interrogés ont été les moins prolixes concernant les compétences : les compétences utiles au recrutement sont moins facilement identifiables, parfois jugées plus de l'ordre de « la personnalité ». Par ailleurs, il existe un nombre non négligeable de premiers emplois en agence d'emploi, ce qui induit la moindre identification de compétences acquises dans l'expérience.

Les compétences techniques utiles sont liées aux activités de l'agence d'emploi : compétences commerciales et entrepreneuriales, de recrutement, gestionnaires et réglementaires

La compétence commerciale est la plus citée par les permanents comme ayant été utile à leur recrutement dans le travail temporaire. C'est notamment le cas pour les personnes qui ont occupé un poste de commercial ou de responsable d'agence.

Les **permanents sur des postes de recrutement mentionnent le plus souvent des compétences en la matière** utiles lors de leurs entretiens d'embauche. Les compétences citées peuvent également être liées à l'accompagnement et au suivi de personnes en recherche d'emploi.

Tous les permanents ayant occupé des postes de gestion, mentionnent des compétences dans ce domaine comme utiles à leur recrutement.

Des compétences juridiques et en management, ont également été citées par quelques permanents.

Plus largement, plusieurs profils mettent en avant la **connaissance de l'entreprise**, et plus largement une culture forte de **l'entrepreneuriat** (avec plusieurs cas d'enfants d'entrepreneurs, de commerçants, d'artisans).

A. explique que son profil a « séduit » car elle détenait les principales compétences nécessaires à l'exercice du poste [chargée d'affaire] : compétences de commerciale (« savoir vendre, ça a toujours été mon cœur de métier »), de management et de recrutement

Selon elle, sa connaissance de la facturation des missions d'intérim chez un client, a été utile à son recrutement. Elle a également mis en avant ses compétences en matière de recrutement, ayant eu en charge le recrutement des saisonniers.

Sa formation initiale juridique a été valorisée, car dans ce secteur c'était utile de connaître les contraintes réglementaires.

En parallèle de ses études, elle travaille régulièrement avec son père qui a développé une société de création et d'administration de sites internet

Les compétences transversales notamment de communication et d'organisation sont largement citées comme facteurs de recrutement en agence d'emploi

A l'entrée dans le travail temporaire, **l'aisance dans la communication avec autrui** est souvent citée par les permanents comme ayant participé de leur recrutement : les permanents soulignent très fréquemment le fait qu'ils ont un « bon relationnel » (récurrence forte). Cette compétence transversale est notamment mise en avant par les candidats à des postes de recrutement, mais également de responsable d'agence.

M. estime que « *sa personnalité* » a été un atout complémentaire « *un relationnel facile, la capacité à travailler sur plusieurs choses en même temps, à s'adapter à son environnement* ».

Plusieurs d'entre eux la rattachent à ce qu'ils présentent comme un attachement au « **sens du service** », au besoin de « rendre service » à autrui (certains précisent qu'ils ont une volonté d'être utile en rendant un service de mise en relation employeurs/candidats, plus que d'être utile socialement au sens d'aide à des personnes en difficulté).

Il avait acquis dans son expérience antérieure des compétences qu'il a pu valoriser lors de son recrutement dans l'intérim : sa qualité de bon commerçant, la rigueur : il faut établir des contrats, transmettre des données, gérer la paye dans un cadre juridique et contractuel précis.

Sont ensuite citées **la rigueur et les compétences organisationnelles**, en particulier par les candidats à des postes de commerciaux.

Cette rigueur est par ailleurs à rattacher à ce qui transparait en filigrane de plusieurs entretiens : **l'attachement à la « valeur travail »**.

- Plusieurs permanents ou ex-permanents soulignent leur volonté de s'impliquer dans le travail, leur souhait de s'investir dans une dynamique travail...
- Les parcours antérieurs sont par ailleurs souvent ponctués de stages et de petits boulots dans lesquels le rythme de travail peut être soutenu

Après son BTS Assistant de gestion validé et une licence de gestion des entreprises, M. a habité une année à Londres au cours de laquelle elle a occupé une série de petits boulots dans la restauration.

Sont ensuite cités **la réactivité et le dynamisme**, jugés utiles au recrutement par l'ensemble des catégories de permanent en dehors des gestionnaires.

« *Je suis surtout quelqu'un de dynamique, pêchue et organisée. En plus, je n'ai pas peur de travailler* ».

Plusieurs profils semblent ensuite avoir également convaincu par la pluri-compétence technique (commercial + gestion ; commercial + recrutement...) mais aussi par leur **capacité d'adaptation** et la **capacité d'apprentissage** qui sont liés, et **qui sont** nécessaires dans l'exercice des postes (cf. infra).

L'intérim l'attirait car il lui semblait qu'il pouvait développer les compétences de recrutement, de gestion de projet, de management, mais aussi y trouver une dimension « relationnelle » qui lui convenait.

Ceci est à rattacher à des paroles de recruteurs qui disent chercher, pour occuper des postes de permanents, des personnes « touche à tout », qui peuvent s'adapter, qui sont curieuses de la découverte de plusieurs activités, qui s'adaptent ».

B. identifie parmi les facteurs qui ont favorisé son recrutement : ses compétences techniques (maîtrise comptable, outils informatiques, formation gestionnaire de paye), mais aussi la « polyvalence » qu'elle avait dû mettre en pratique au cours de sa carrière d'assistante commerciale

D'autres compétences transversales sont pointées par les permanents comme ayant été valorisées au moment de leur recrutement dans le travail temporaire, **mais selon des récurrences moins fortes** :

- La gestion des priorités
- La capacité à analyser des besoins (d'un interlocuteur/ d'une situation)
- La diplomatie et la gestion des tensions

Il dit avoir une expérience de la gestion d'urgences, très fréquentes en logistique et qui nécessitent de trouver des solutions rapidement.

Au cours de son expérience en tant qu'attachée commerciale, ce sont les compétences d'écoute qui lui ont été utiles, « *si on écoute bien, le client donne toutes les informations dont on a besoin pour bien vendre après* ». Sa formation initiale lui a appris à poser des questions, à tirer les fils.

S. estime qu'avec son diplôme de psychologue, « *mon profil était très atypique* ». Ses employeurs ont apprécié son savoir-faire : le fait d'être à l'écoute, de savoir répondre à des attentes et de gérer des situations conflictuelles ont été un plus pour être recrutée dans le secteur du travail temporaire.

2. Le parcours en agence d'emploi et les cas de sortie du travail temporaire

Cette étude porte sur les compétences acquises et valorisées avant, pendant et après le passage en agence d'emploi. A cette fin, nous analysons aussi les sorties du secteur, afin de comprendre comment les acteurs ont mobilisé et mis en avant ces compétences dans leur trajectoire professionnelle.

2.1. La durée du parcours et l'évolution dans le travail temporaire

Trois profils de parcours dans l'intérim : les sorties rapides, les parcours de moins de 5 ans et les parcours de plus de 5 ans

Quelques ex-permanents, principalement des personnes qui occupaient des fonctions de recrutement, sont restés moins d'un an à leur poste. Elles expliquent souvent dans ces cas que le métier en agence ne leur convenait pas, souvent parce que l'approche RH est centrée sur le seul recrutement alors que l'attente est d'englober plusieurs volets RH et qu'elles sont moins intéressées par le développement de compétences commerciales. Le départ précoce renvoie donc à des recrutements fondés sur les compétences techniques plus que sur les compétences transversales et les appétences associées (cf. infra), celles-ci se révélant sans doute insuffisantes à court terme.

Environ un tiers des anciens permanents interrogés est resté en agence d'emploi entre 1 et 5 ans, principalement sur des fonctions de commercial ou de recrutement. Ces permanents peuvent être ceux qui identifiaient l'intérim comme un tremplin vers d'autres métiers, ou encore ceux qui n'ont pas connu d'évolution interne faute d'avoir été repéré ou de mobilité suffisante (cf. infra).

Enfin, un nombre certain de permanents restent longtemps en agence d'emploi : la moitié des ex-permanents interrogés sont restés plus de 5 ans. Ces profils sont de deux types :

- ceux pour qui le métier peut devenir une identité forte, qui trouvent une reconnaissance importante de leurs compétences dans les agences d'emploi ou sur les autres métiers des enseignes, et peuvent connaître une évolution importante. Ils sont dans ces cas souvent à des postes de responsables en fin de carrière dans le travail temporaire et ont presque tous connu une évolution importante (avec des exceptions).
- ceux qui ont du mal à évoluer vers d'autres métiers ou secteurs, faute de mobilité ou de facilité à valoriser les compétences acquises en agence dans d'autres contextes.

Il faut noter que le diplôme acquis en formation initiale n'est pas un facteur discriminant de la durée d'expérience en agence d'emploi.

« Si on n'est pas fait pour le métier, cela se voit tout de suite : ce n'est pas seulement une question de compétences techniques, c'est l'envie du service, la réactivité, le rythme »

Des contrastes forts sur l'évolution professionnelle dans le travail temporaire : peu d'évolution versus évolution fulgurante

Un tiers des permanents interrogés **ne connaissent pas d'évolution professionnelle au sein des agences d'emploi ou plus largement du travail temporaire**. Ceux-là ont soit une courte expérience en agence (moins de deux ans), soit au contraire une très longue expérience (dix ans et plus). Les entre deux sont rares.

Dans une partie des cas, cette **stabilité ou adaptation à la marge est plutôt choisie**, avec des postes/contours d'activités de travail ajustés à l'équipe et aux souhaits individuels ou encore des personnes qui se conforment dans ce qu'elles font (parcours stables), surtout sur des postes de gestion.

Pour d'autres, la situation est **subie**, par des personnes qui ne sont pas identifiées comme pouvant évoluer ou qui refusent des évolutions faute de mobilité professionnelle possible.

Les entretiens donnent néanmoins à voir également des **évolutions professionnelles qui peuvent être très rapides** (parfois au bout de quelques mois si une opportunité se présente), y compris pour des personnes peu diplômées.

- Ces évolutions rapides peuvent s'expliquer par **une opportunité** (un départ, un congé maternité)
- Elles font aussi écho à des **stratégies** développées par certaines **enseignes** autour du **repérage et de l'accompagnement des « potentiels »**

C. poursuivra son contrat pro au sein de cette agence spécialisée dans le BTP, transport et logistique pendant les 2 ans de sa formation, sur un poste d'assistante d'agence. Rapidement, le contexte de l'agence (départs successifs du commercial et du responsable de recrutement) l'a conduit à prendre en charge l'activité de recrutement et de gestion de paye.

F. a été recruté sur un poste de commercial, mais exerce aussi une activité de recrutement. L'enseigne lui propose au bout de deux ans de prendre un poste de responsable d'agence, qu'il occupera un an avant de prendre la direction de deux agences spécialisées.

D'abord en direction régionale, elle passe en agence à un poste de commerciale (3 mois), puis devient responsable d'agence. « La directrice de secteur m'a fait confiance. Elle savait qui j'étais. Elle savait que je portais un vrai intérêt pour le développement de l'agence. J'ai tout de suite accepté ».

- L'évolution vers un poste de responsable d'agence est aussi parfois le résultat d'une stratégie personnelle et de **l'expression par les permanents de leur volonté d'évoluer rapidement** au sein de l'agence, ce qui confirme de profil proactif et dynamique d'une partie des permanents

Dans l'agence, J. a connu une évolution rapide. Il est entré en 2007 comme chargé d'affaires. Un an et demi plus tard, il devient consultant, puis responsable d'agence en 2011. J. se souvient qu'accéder rapidement à un poste de responsable d'agence constituait l'objectif qu'il s'était fixé à son entrée dans le travail temporaire.

Les permanents qui évoluent le font plus souvent **dans la même enseigne** (2/3 des interrogés). Une part significative va occuper des postes **hors agence** (DR, siège...)

Certains permanents témoignent d'une rapidité d'évolution qu'ils jugent a posteriori difficile à valoriser en aval (cf. infra parcours post agence d'emploi).

2.2. Les compétences développées dans le travail temporaire

En raison de la poly-activité en agence, les permanents développent des compétences techniques complémentaires à celles qu'ils maîtrisaient en amont du travail temporaire

Interrogés sur les compétences acquises en agence, les permanents soulignent le plus souvent **le développement des compétences techniques liées aux activités les plus prégnantes en agence :**

- **La compétence commerciale** (citée par plus de la moitié des personnes interrogées)
- **La compétence en recrutement** et plus globalement **gestion des ressources humaines** (gestion des contrats, de la formation, des carrières)
- Les **compétences en management** pour les responsables d'agence
- Des **compétences administratives, de gestion ou de mobilisation des textes réglementaires** (moindre récurrence dans les citations),

Pour des détails sur l'analyse des compétences, se référer à l'annexe.

C. explique avoir développé un sens « aigu » de la négociation : « *La principale activité, c'est la prospection et la négociation. Pour être un bon commercial il faut être souple et rigide à la fois. Il ne faut avoir peur de faire du porte à porte. Et éventuellement de faire face à des refus.* »

En tant qu'attaché commercial, il explique avoir progressé en matière de prospection et de fidélisation de client : « *Le travail temporaire, ça vous apprend à créer des relations de confiance avec des gens très différents, notamment avec des entreprises de secteurs très divers. Il faut savoir s'adapter et mettre en confiance des gens très différents.* »

Son expérience a été l'occasion de développer ses compétences liées au recrutement, « *être à l'écoute* », « *comprendre le besoin des clients et des candidats* ».

« *il faut savoir écouter, accompagner et faire progresser ses collaborateurs* »

E. (assistante d'agence) indique : « *J'ai acquis aussi au fil de ces années un bagage solide en droit du travail dans le secteur* »

Le plus souvent, **le développement de l'une ou l'autre de ces compétences vient en complémentarité d'autres compétences techniques qui avaient été acquises en amont**. Les permanents soulignent là encore de manière très forte la « **pluri-compétence** » technique liée au périmètre croisé des activités exercées en agence (commercial/ recrutement/ gestion des entreprises).

Au-delà du recrutement, de la gestion de projet et d'équipe qu'il a développés, F. insiste sur les compétences commerciales qu'il a acquises et lui ont été utiles par la suite :

- capacité à vendre un projet d'accompagnement, un service aux entreprises
- construire une relation commerciale dans le temps, (et non pas sur un « one shot »), pour garantir la fidélisation sur de la rigueur et de la qualité de service.

la fonction de consultant permet de développer des compétences métiers sur les trois domaines : commercial, administratif et recrutement. C'est très riche et permet d'acquérir des compétences sur des domaines autres que ceux de la formation initiale (commercial pour elle), avec une montée en compétence très rapide (« l'expérience est très formatrice »).

Un des organismes de formation interrogé, et plusieurs enseignes soulignent que **le curseur entre les deux domaines majeurs de compétences techniques développées (commercial/ recrutement) est évolutif en fonction du contexte économique** : dans la période de conjoncture très défavorable qu'a connu la branche sur les quelques années qui ont suivi la crise de 2008, les permanents ont particulièrement développé de compétences commerciales (et étaient majoritairement d'ailleurs recrutés sur ce profil). Dans des périodes plus fastes (dont celle qui s'engage semble-t-il dans la période récente), les compétences RH sont plus mobilisées et valorisées. Il apparaît peut-être plus généralement que **la capacité à faire évoluer rapidement ce curseur entre les deux compétences majeures du métier de consultant en agence est un gage de performance pour les agences**.

Pour des détails sur l'analyse des compétences, se référer à l'annexe.

Les permanents soulignent surtout l'acquisition de compétences transversales d'adaptation, d'organisation, et de communication

Les compétences du pôle réflexif qui sont citées par les permanents comme ayant été acquises en agence d'emploi se concentrent avant tout sur le volet « **adapter son action** », qui se décline en l'expression de plusieurs compétences plus ciblées : la réactivité, l'adaptation et la gestion de l'imprévu, mais aussi dans l'initiative.

POLE REFLEXIF	
Gérer et chercher des informations	Mémoire
	Curiosité
	Analyse des besoins (d'un interlocuteur/ d'une situation)
Adapter son action face à des aléas	Adaptation, gestion de l'imprévu
	Réactivité
	Initiative
Apprendre et se former tout au long de la vie	Adaptation de ses compétences (aux évolutions du contexte)
Construire son parcours professionnel	

La réactivité est une des compétences transversales citées à très forte récurrence, en particulier chez les permanents à des postes de recrutement qui doivent pouvoir répondre rapidement à la commande d'un client ou dans le cas d'une difficulté.

W. explique qu'elle est toujours amenée à gérer les priorités, dans un contexte où elle est sans cesse interrompue. Il faut de la réactivité.

Les permanents mettent ensuite en avant leur **capacité d'adaptation à des activités diverses et croisées** en citant de manière très récurrente la « **polyvalence** nécessaire en agence » : entre des fonctions différentes au sein de l'agence, entre des tâches distinctes au sein d'une même fonction.

En tant que responsable d'agence, elle avance : « *la polyvalence c'est la clé, il faut être un bon manager, un bon gestionnaire, un bon commercial et être capable d'assurer la gestion quotidienne de l'agence...* »

Les commerciaux, les recruteurs et les responsables disent avoir développé également une **capacité d'adaptation aux différents interlocuteurs, à l'environnement et la gestion de l'imprévu**

En tant que chargée d'affaire dans une agence tertiaire, elle a mobilisé sa capacité à s'adapter à des interlocuteurs différents : « *il faut savoir faire le caméléon. Parler à un responsable de société, un DAF ou un DRH, ce n'est pas la même chose qu'échanger avec un chef de chantier.* »

D'autres compétences du pôle réflexif sont décrites (avec une moindre récurrence) :

- **Initiative, autonomie**
- **Adaptation** de ses compétences aux évolutions du contexte
- **Curiosité**
Curiosité pour les métiers et secteurs d'activité d'une part et pour les parcours et attentes des salariés intérimaires d'autre part.
- Capacité à **trouver l'information**
Pour trouver l'information, de nombreuses sources sont disponibles, notamment dans les grandes structures avec un intranet très fourni, des centres experts, etc. Il faut alors savoir aller chercher l'information.
- **Avoir de la mémoire**
Afin de se souvenir des caractéristiques des clients et des salariés intérimaires, mais également des évolutions de la réglementation, des process, etc.

Parmi les **compétences du pôle communicationnel**, c'est avant tout la **communication avec autrui** qui est la plus citée, à travers des expressions qui mettent en avant le caractère essentiel de la qualité de service. Cette compétence est tout particulièrement citée par les permanents en charge du recrutement. Dans une moindre mesure et selon une autre orientation, les commerciaux évoquent également avoir développé cette compétence nécessaire dans la relation client.

Les commerciaux (surtout) et les responsables peuvent citer en complément la **capacité à construire et entretenir une relation de confiance**, en particulier par l'écoute (parfois qualifiée d'« écoute active »), au travers de la communication, de la disponibilité.

Une deuxième compétence du pôle communicationnel revient également régulièrement dans les discours, faisant écho à l'imbrication des activités au sein de l'agence et la nécessité d'organiser les complémentarités et les permanences de service (auprès des entreprises utilisatrices, auprès des intérimaires) entre personnels : c'est la capacité à **travailler en complémentarité avec une équipe**

POLE COMMUNICATIONNEL	
Communiquer à l'oral dans le monde professionnel	Aisance dans la communication avec autrui
	Capacité à construire et entretenir une relation de confiance (empathie et franchise)
	Diplomatie et gestion des tensions
Communiquer à l'écrit dans le monde professionnel	Maitrise des outils de communication numérique Rédaction de documents professionnels
Appliquer les codes sociaux inhérents au contexte professionnel	
Travailler en groupe et en équipe	Travail en complémentarité avec une équipe

En agence d'emploi, elle développe une grande capacité d'adaptation relationnelle, et apprend à analyser les besoins de ses interlocuteurs (intérimaires, clients). Elle considère que le travail temporaire lui a appris à développer une perception intuitive de leurs personnalités, qui lui permet d'anticiper les comportements, mais aussi de gérer les conflits.

S. estime que la capacité à travailler avec d'autres est aussi essentielle dans ce métier. Elle dit avoir défendu le principe du fonctionnement en binôme adopté dans l'agence, car « à deux en synergie, on fait le travail de trois personnes, j'en suis persuadée ».

Enfin, pour ce qui concerne les **compétences du pôle organisationnel**, ce sont à la fois la **rigueur** et la **gestion des priorités** qui sont les plus cités.

POLE ORGANISATIONNEL	
S'organiser dans son activité professionnelle	Gestion des priorités
	Gestion des interruptions/reprises d'activité
	Planification
Travailler en sécurité selon les cadres réglementaires	Actualisation de compétences en droit du travail
Mobiliser les raisonnements mathématiques	Efficacité, Culture du résultat
	Rigueur, méthode

La **gestion des priorités** est évoquée par des permanents occupant des postes variés, là encore avec une récurrence forte. Cette compétence est parfois abordée sous l'angle de la gestion de l'urgence, la gestion du stress ou encore la gestion des sollicitations.

La **rigueur, la méthodologie** ou encore **capacité à s'organiser** sont également souvent citées, principalement par les chargés de recrutement. Ils soulignent à travers cela à la fois les enjeux de gestion d'urgence, de planning, de performance, mais aussi le nécessaire respect des reportings, des process, et des cadres réglementaires (droit du travail).

Plusieurs permanents soulignent aussi le besoin d'**efficacité**, pour répondre à une **culture du résultat** ou encore de la **performance** essentielle dans un « centre de profit » que sont les agences d'emploi.

Enfin, la poly activité, la diversité des interlocuteurs, les imprévus... impliquent des compétences d'adaptation... mais aussi d'organisation : **il faut pouvoir gérer les interruptions dans le travail.**

« En intérim on demande de la réactivité, de savoir-faire 10 choses à la fois, de gérer le stress et le temps. »

La rigueur est nécessaire dans le travail temporaire : « il faut établir des contrats, transmettre des données, gérer la paye dans un cadre juridique et contractuel précis ».

J. mentionne l'aspect humain et relationnel de son métier, mais aussi des éléments liés au fonctionnement économique d'une agence d'emploi et à l'exigence de performance (investissement, professionnalisme, performance, réactivité).

N. estime qu'il faut aimer être multitâches. Elle insiste sur la polyvalence, la réactivité, savoir « passer du coq à l'âne ».

E. estime que le travail exige une grande « disponibilité » : les interruptions sont nombreuses, il y a toujours des urgences à gérer. « il faut apprendre à travailler en étant tout le temps interrompue, et à se rendre disponible en permanence. C'est du service avant tout. On est au service de l'entreprise et de l'intérimaire ».

Rares sont les permanents à avoir mentionné des formations longues en cours de parcours en agence d'emploi ou encore des formations liées aux compétences transversales

Les permanents évoquent les formations courtes, les formations d'intégration, les formations d'adaptation (notamment aux outils numériques, aux techniques de vente) mais peu évoquent des certifications, des validations de compétences ou des parcours diplômants (un cas d'un responsable d'agence qui fait un master à Paris Dauphine). Aucun ne mentionne des formations relatives aux compétences transversales évoquées-ci dessus.

Les informations capitalisées à ce stade (et qui mériteraient d'être enrichies pour stabiliser le constat) donnent à voir une **offre de formation existante, qui s'est ajustée ces dernières années** et qui a introduit des propositions de parcours diplômant/certifiant au sein de la branche.

Panorama de l'offre de formation pour les permanents

Le pack « permanent » du FAF TT

L'offre de formation auprès des permanents a été retravaillée ces dernières années. Le FAF.TT met aujourd'hui en place un programme de formations à destination des salariés permanents des agences d'emploi pour :

- développer une offre de professionnalisation en cohérence avec les objectifs de la branche,
- proposer des actions adaptées aux besoins exprimés par les agences d'emploi,
- favoriser l'accès des salariés des PME à l'offre de formation.

Ces formations répondent à la charte qualité du FAF.TT.

Les actions de formation rattachées à des organismes pour la majorité « experts » du travail temporaire, sont classées sous sept rubriques :

- Fondamentaux métiers
- Accompagnement des intérimaires
- Commercial
- Gestion paye
- ETTI
- Ressources humaines
- Parcours certifiants / qualifiants

Les titres et diplômes

- Assistant recrutement, diplôme reconnu par l'Etat au niveau III (bac+2). Préparé en alternance ou par la VAE (ESMAE)
- Consultant recrutement, diplôme reconnu par l'Etat au niveau II (bac +3). Préparé en alternance ou par la VAE (ESMAE)
- Gérer administrativement le personnel intérimaire - Parcours certifiant (éligible CPF) – Préparé en fonction continue (Man'Agir) - Parcours certifiant (éligible CPF) – Préparé en fonction continue (Man'Agir)
- Gérer et animer un centre de profit - Parcours certifiant (éligible CPF) – Préparé en fonction continue (Man'Agir)
- Recruter des salariés intérimaires - Parcours certifiant (éligible CPF) – Préparé en fonction continue (Man'Agir)
- Vendre une prestation de services RH - Parcours certifiant (éligible CPF) – Préparé en fonction continue (Man'Agir)

2.3. Les motivations qui conduisent à quitter un poste de permanent en agence d'emploi (la sortie, pourquoi ?)

Les ex-permanents avancent une diversité de raisons qui ont pu les inciter à quitter leurs fonctions en agence d'emploi.

Les personnes qui sont parties très rapidement ont souvent vite compris que le contenu du métier ou les modalités de travail intense ne leur convenaient pas.

Pour ceux qui sont resté quelques temps, les raisons peuvent être diverses

- **le besoin de ralentir le rythme de travail** (récurrence forte)

Ce rythme peut déplaire d'emblée et avoir été le motif de départ après moins d'un an. Il est aussi un motif de départ après une période d'investissement dans un métier décrit comme exigeant et intense. Cette décision est souvent liée à un autre facteur : un évènement de la vie personnelle (enfant, maladie...) ou le sentiment que l'effort d'investissement n'est pas assez reconnu (évolution, rémunération) ou d'adaptation à un environnement évolutif (évolution du travail temporaire).

- **Une déception à l'égard des évolutions des métiers et des organisations du travail temporaire post période de crise 2008-2012** (récurrence forte)

Au-delà des fusions, des rachats et des PSE qui ont marqué certains parcours, sont citées les exigences croissantes et l'évolution des valeurs et de la « culture métier » : plus de reporting, de numérisation des process, de culture du résultat, une moindre liberté d'action, moins de relations interindividuelles, moins de management de projet en proximité. Ces remarques sont sans doute celles de permanents qui ont connu les évolutions fortes de contexte économique et d'organisation de certaines enseignes.

A l'issue de ces neuf mois en tant que chargée de recrutement, M. décide de quitter le secteur pour reprendre ses études RH. L'enseigne lui a proposé un CDI de commerciale : elle ne pense pas avoir la personnalité, « *il faut être punchy, se vendre, je n'aimais pas trop ce type de contact* ».

« *Le fait d'attendre mon premier enfant, m'a fait réfléchir. Il fallait que je rompe avec le secteur, j'étais arrivée au bout. Concernant la relation avec les intérimaires, je n'arrivais plus à me dire que tous les jours il fallait que je sois à la recherche d'une aiguille dans une botte de foin.* ».

« *On s'essouffle, c'est chronophage comme poste, cela demande beaucoup d'énergie et un investissement énorme* »

En 2009, avec la conjoncture économique : « *on nous demandait de plus en plus de choisir des personnes par informatique* ». C'est à ce moment-là que D. s'est dit qu'il fallait changer.

J. a vécu le rachat de son enseigne. Il a le sentiment que la seconde portait un modèle d'organisation davantage rationalisé et analytique, avec une importance plus grande donnée aux résultats. J. profite d'un plan social pour quitter le travail temporaire.

- **les difficultés à évoluer** (récurrence moyenne) sans mobilité géographique, notamment en raison de la taille restreinte des équipes en agence.

P. a quitté le travail temporaire. Il faisait le constat de l'absence de possibilité d'évoluer sans déménagement. Or, il ne souhaitait pas déménager ni prendre la responsabilité d'une agence sur un autre bassin d'emploi (le sien était plutôt prospère, et la part de salaire variable était importante).

- **Une rémunération qui n'est pas jugée à la hauteur, soit en comparaison d'autres métiers/secteurs, soit en comparaison de l'investissement temps/énergie** (récurrence moyenne)

T. quitte le travail temporaire en mai 2016 : il répond en effet à une offre Pôle emploi car il constate qu'à poste équivalent le salaire plus élevé.

Ce sont surtout des personnes qui ont exercé des missions de responsables d'agence dans les années 2000 qui soulignent que le travail temporaire leur paraît aujourd'hui avoir beaucoup changé de ce point de vue.

- **« l'impression d'avoir fait le tour »** (récurrence moyenne chez les permanents qui sont restés plus de 5 ans)

D'autres raisons reviennent dans un à trois parcours (récurrence faible)

- des relations avec l'équipe qui ne sont pas bonnes
- un client ou une autre entreprise qui fait une proposition d'emploi
- le souhait de s'engager soi-même dans une dynamique entrepreneuriale
- le souhait de « prendre en main sa carrière »
- la mobilité du conjoint

2.4. Les modalités de sortie et de transition post travail temporaire (la sortie, comment ?)

Les parcours de permanents donnent à voir plusieurs modalités de départ du secteur du travail temporaire.

Une grande majorité de permanents mobilisent les **techniques de recherche d'emploi classiques** : recherche d'annonces, sites internet, réseau professionnel, cabinet de recrutement, renseignement de leur profil et candidatures sur les réseaux sociaux.

Certains ont été accompagnés par Pôle emploi, ou le cas échéant dans le cadre contrat de sécurisation professionnelle après un plans social.

Les ex-permanents semblent souvent s'appuyer sur leur réseau, qui est un atout fort pour leur recherche d'emploi.

- Plus d'un quart des interrogés disent avoir sollicité ou avoir été sollicités par un **ancien client ou un partenaire**
- Quelques-uns se sont appuyés sur leur entourage personnel (récurrence faible)
- Quelques-uns seulement ont répondu à une sollicitation par un employeur qu'ils ne connaissaient pas auparavant (récurrence faible).

A noter que les ex-permanents qui restent longtemps dans l'intérim (plus de 7 ans) sont beaucoup plus rarement sollicités par d'ex-clients ou partenaires et recourent plus souvent aux techniques de recherche d'emploi classiques ou à un accompagnement. Cela peut être lié une image de permanent dont il est plus difficile de se départir après un certain temps.

Un client l'a « débauché » : il cherchait un directeur général pour une de ses filiales

Elle quitte le travail temporaire après avoir été contactée par son réseau l'informant de la création d'une agence d'un cabinet de recrutement.

M. se fait démarcher par un client sur un poste de consultant entreprise dans un PLIE et accepte le poste

K. est sollicitée depuis une dizaine d'années par un groupe de protection sociale partenaire des enseignes au sein desquelles elle a travaillé.

2.5. Les métiers exercés après l'agence d'emploi

L'analyse des trajectoires des ex-permanents interrogés donne à voir une orientation vers les familles de métiers suivantes :

- les métiers commerciaux ;
- les métiers du recrutement et des RH en entreprise ;
- les métiers de la mise à disposition de personnel ;
- les métiers du conseil-accompagnement emploi/ compétences et de l'insertion professionnelle ;
- Les métiers du développement territorial et économique – CCI et ville ;
- Les métiers de l'administration des entreprises.

Des métiers commerciaux, de vente de service, de conseil RH ou de formation

Ce sont souvent les anciens commerciaux ou responsables d'agence qui s'orientent vers des métiers commerciaux.

Les métiers commerciaux sont le plus souvent bien spécifiques et marqués par l'expérience en agence, puisqu'ils renvoient souvent à des activités de :

- **Développement et vente de services** (les agences vendent également un service)

Après avoir été commerciale 3 ans, L. retrouve rapidement un emploi de commerciale dans une société de location longue durée de voiture. En 2009, elle reprend un emploi de commerciale dans une société de vente d'opération marketing. En 2012, elle devient déléguée régionale d'une société qui gère des crèches. Elle a été recrutée initialement pour prospecter des entreprises ou mairies. Aujourd'hui, son métier a évolué vers plus de réponse à des marchés publics.

- **Développement et vente de conseil en organisation/ RH/ recrutement** (ce qui fait écho avec l'interpénétration des activités recrutement/ administration des entreprises et commerciales en agence d'emploi)

Il est recruté à un poste de Business Ressources Manager au sein d'un cabinet de conseil. Il gère le recrutement des consultants et leurs évolutions de carrière et participe au développement commercial de l'entreprise.

X. est devenu chargé de développement du service « conseil et formation » au sein d'une association intervenant dans les domaines de l'emploi et de l'insertion. Il est en charge de la promotion activités de l'association auprès des entreprises, et de la vente aux entreprises des formations et conseils RH et management pour des personnes en situation de handicap.

E. est aujourd'hui sur un responsable grand compte pour une entreprise qui propose un service en ligne d'offres d'emploi (job board).

- **Développement et vente de formation** (cela fait écho avec le volet recrutement/compétences présent en agence d'emploi, mais aussi au réseau d'organismes de formation qui peut avoir été tissé pendant la période en agence d'emploi).

E. est entré à l'AFPA (avec qui il était en contact dans l'intérim) et a occupé un poste de développement commercial pendant 2 ans et demi.

Après un déménagement, C. a trouvé un poste de responsable grands comptes dans un organisme de formation professionnelle. Elle a pu y approfondir des compétences spécifiques sur la formation mais ne manageait plus personne et voyait ses fonctions concentrées sur le volet commercial.

- Quelques permanents occupent d'autres **fonctions commerciales, plus classiques.**

Après avoir été directeur d'agence puis directeur d'une filiale d'un groupe industriel, P. a pris un poste de directeur commercial

- Un permanent interrogé a créé une entreprise dans le domaine commercial

Depuis 2015, S. a créé son entreprise et est dirigeante et fondatrice d'un centre d'entraînement à la vente.

Témoignage de recruteur

Société d'assurance. - manager d'une ancienne salariée du travail temporaire, entrée récemment comme conseillère en protection sociale et patrimoniale. Elle est décrite comme ayant un bon relationnel avec les clients, une bonne connaissance de la gestion des entreprises et de leurs contraintes sociales et administratives. Ce qui a surtout compté au recrutement, c'est le réseau d'entreprises que la personne pouvait apporter. Dans l'échange, l'interlocuteur évoque la proximité des métiers par rapport à ceux du travail temporaire : il faut suivre et développer un portefeuille clients, trouver des solutions sur mesure, donc savoir faire un diagnostic, réagir vite et bien face à une demande.

Témoignage de recruteur

Un responsable de centre AFPA. Il est arrivé plus d'une fois que les personnes qui occupent un poste de développement commercial à l'AFPA soient des « ex de l'intérim ». En effet, les relations territoriales font que les liens peuvent se tisser et donc les recrutements se font. Les « ex de l'intérim » sont décrits comme des personnes qui ont une bonne connaissance des entreprises du territoire, des besoins des entreprises, notamment dans les secteurs d'activité historiques de l'AFPA (bâtiment, industrie...). C'est donc un plus pour le développement commercial. En revanche, la connaissance des spécificités pédagogiques ou des financements de la formation doit souvent être acquise ensuite.

Des métiers du recrutement, et, plus difficilement, de RH en entreprise

Une partie des anciens permanents s'orientent vers les métiers du recrutement. Ce sont souvent des personnes qui sont restées peu longtemps dans des fonctions de recrutement en agence de travail temporaire, où elles ne trouvaient pas nécessairement leur compte (sans doute en raison de la poly-activité demandée, cf. supra).

Quelques ex-permanents, qui ont eu plutôt des postes de responsable d'agence ou mixtes recrutement/commercial parviennent à intégrer des **fonctions RH au-delà du recrutement**. Dans les deux exemples, les diplômes acquis en formation initiale ne sont pas nécessairement élevés (BTS), mais l'une des personnes concernées a fait une formation certifiante RH à niveau master après sa période en agence d'emploi. Les personnes qui occupent ces postes RH au-delà du recrutement sont restées seulement quelques années en agence d'emploi (pas plus de 5 ans).

Après un an sur un poste de chargée de recrutement en agence, elle devient responsable de recrutement dans une entreprise, puis développeur RH dans une CCI.

Après plusieurs années en tant que chargé de recrutement en SSII puis en tant que chasseur de tête, et une année en tant que chargé de recrutement dans une agence d'emploi, H. a occupé pendant 6 ans un poste de responsable de recrutement et gestionnaire des ressources humaines au sein d'une entreprise de conseil et d'ingénierie informatique.

Après une courte période en agence d'emploi, T. est recruté à un poste de chargé de recrutement dans une entreprise de recrutement spécialisée dans le secteur du raffinage et de la pétrochimie

Après une expérience de responsable d'agence, C. accompagne un ami dans la création d'une entreprise de co-voiturage, en tant qu'assistante de direction. L'entreprise compte alors une dizaine de personnes. Peu de temps après elle occupera le poste de DRH puis de People Development Manager au sein de cette entreprise.

M. a occupé un poste en cabinet de recrutement. Elle a ensuite occupé pendant deux ans et demi un poste de responsable recrutement puis de responsable recrutement et de gestion de carrière dans une SSII. Une autre SSII l'a « chassée » et elle a alors accepté un poste de responsable RH gestion de carrière et communication. Par ses relations, elle s'est vue proposer un poste de Directrice des ressources humaines et de la communication dans une PME (activité d'ingénierie). Elle avait atteint son objectif d'être DRH dans une structure à taille humaine, avec une responsabilité RH transversale et une proximité avec le dirigeant en matière d'organisation.

Plusieurs personnes font néanmoins part de leurs difficultés à accéder à un poste RH dans une entreprise après le travail temporaire. Elles estiment que les profils d'ex-permanents sont souvent considérés comme avant tout commerciaux, et signalent une difficulté après des recruteurs à valoriser le volet RH ou gestion de ces postes.

C., ex responsable d'agence, précise qu'il n'a pas été évident pour elle de convaincre son actuel employeur : « Pour lui j'étais avant tout une bonne commerciale. » C. précise que le point de blocage auprès de son actuel employeur n'a pas été l'image du secteur du travail temporaire mais davantage sa capacité à démontrer qu'elle pouvait être à la hauteur du poste : « il avait une attente notamment en matière d'appui juridique, et là c'était ma principale limite ». « Pour le convaincre j'ai mis en avant le fait que pendant des années, j'ai géré un centre de profit. Et puis évidemment ma capacité à m'adapter et mon état d'esprit d'entrepreneuse ».

E. explique qu'il n'a pas été évident de « convaincre » son nouvel employeur, ce dernier ayant une image du TT très axée sur la marge. Il lui a fallu le convaincre et décortiquer une à une toutes les compétences et qualités qu'elle détenait soit : des bases solides en droit du travail et en particulier concernant la convention collective ; la gestion du personnel et des formations ; des capacités relationnelles, la gestion de l'humain et du conflit ; des capacités en négociation. « Il fallait vraiment que je le mette en confiance »

Des métiers de la mise à disposition de personnel

Plusieurs parcours conduisent des anciens responsables d'agence ou permanents à la fois sur des fonctions de recrutement et de chargé d'affaire à s'impliquer dans des activités de mise à disposition de personnel. Quelques-uns des interlocuteurs se sont investis dans des **sociétés de portage**, mais d'autres, en vendant des services (cf. supra), peuvent parfois vendre des prestations **proches de la mise à disposition de personnel** : conseil, formation, voire même services de nettoyage. Un permanent en poste mentionne d'ailleurs qu'il se verrait bien en charge de la mise à disposition de personnel dans une SSII.

Après plusieurs postes de responsable recrutement puis RH, un ancien employeur montait une société de portage salarial, et lui en a confié la direction. Elle est très contente de cette situation : elle met en œuvre des compétences acquises dans l'intérim, tout en mettant à profit sa polyvalence, en articulant gestion, RH et développement commercial.

Quand elle quitte l'intérim pour la première fois en 2007, K crée son entreprise de mise à disposition de formateurs auprès de centres de formation dans le cadre du Travail à Temps Partagé, qu'elle cédera en 2013 à un grand groupe d'intérim.

Témoignage de recruteur

Un groupement d'employeurs. Le Groupement d'employeur du département X a été créé en 2000 à l'initiative de quelques entreprises du territoire, qui souhaitent mutualiser des emplois à temps partagé. Pour conduire le projet, ils ont recruté une ex-responsable d'agence du travail temporaire. Le profil de cette personne, qui dirige le GE depuis, leur a semblé à l'époque tout à fait adéquat car elle avait une bonne culture des besoins RH des entreprises, avait déjà monté une agence sur un territoire et prospecté les clients.

Depuis, ils constatent qu'elle avait acquis dans son parcours antérieur de nombreuses compétences qui ont été fort utiles au développement du GE : rigueur dans la gestion administrative ; culture du résultat ; management d'une petite équipe, en transversal ; prospection entreprise, analyse du besoin et conseil ; capacité à construire et à gérer des partenariats avec les acteurs institutionnels (au sens large) sur le territoire ; ténacité face à des résultats qui parfois sont difficiles à atteindre. En 2014, les entreprises membres du GE ont d'ailleurs décidé de créer, à côté du GE, une agence d'intérim. C'est la même personne qui en est responsable.

Des métiers du conseil - accompagnement emploi/compétences et de l'insertion professionnelle

Les chargés de recrutement se dirigent très souvent vers les **métiers du conseil – accompagnement emploi / compétences/ coaching** :

- soit en cabinet
- soit à leur compte

S. est aujourd'hui consultante en mobilité professionnelle pour un cabinet de recrutement. Elle conduit de nombreuses prestations pour Pôle Emploi, réalise du placement privé pour les entreprises, des bilans de compétences et du recrutement. Les collaborateurs du cabinet de recrutement avaient pour la plupart des profils de psychosociologues. S a été une des premières issues de l'intérim. Selon elle, elle a été embauchée sur ses compétences en matière de recrutement et sa capacité à accompagner les personnes dans leur recherche d'emploi (réalisation de CV, préparation à un entretien d'embauche). Mais c'est aussi sa connaissance du bassin d'emploi qui a été décisive.

F. crée son entreprise au sein de laquelle elle exerce une activité de consultante RH, GPEC, formation continue

X. Il a d'abord travaillé, sous le statut d'auto-entrepreneur, comme formateur pour plusieurs enseignes du travail temporaire dans des domaines variés : RH, communication, commercial, développement personnel, management et recrutement.

Témoignage de recruteur

Un cabinet de conseil ayant une activité d'accompagnement des actifs en reconversion, des demandeurs d'emplois, ou de salariés souhaitant un bilan de compétences. Les anciens permanents occupant aujourd'hui un poste de consultant dans notre cabinet ont souvent postulé parce qu'ils cherchaient à aller de manière plus approfondie sur de l'accompagnement de projet des personnes. Ils voulaient s'impliquer plus sur le parcours de la personne, ses compétences. Ils apportent des compétences complémentaires à l'entreprise, car ils ont un profil commercial et n'ont pas peur de rentrer en relation avec les entreprises, ce qui complète bien le profil des salariés actuels, qui ont plutôt des profils psychologues du travail/ approche psycho-sociale. Ils ont une habitude de l'engagement, un esprit d'entrepreneuriat, un rythme de travail, de la réactivité (« dans les métiers de l'emploi, le niveau de réactivité va croissant de l'insertion à l'intérim, avec au milieu les autres intermédiaires de l'emploi »). Ils ont néanmoins une approche souvent « adéquationniste » de l'intermédiation. L'enjeu est alors de les intéresser plus à l'individu. Certains ont postulé hors de l'intérim justement pour cela

Témoignage de recruteur

Deux **prestataires privés de Pôle emploi sur la prestation Activ'Emploi** Les profils d'anciens permanents sont particulièrement adaptés sur leurs postes de consultants. Le travail consiste en un accompagnement léger pour optimiser la recherche d'emploi de demandeurs d'emploi jugés autonomes par Pôle emploi. Elle est donc très axée sur l'approche du marché du travail, l'optimisation des techniques de recherches d'emploi et les liens employeurs. Avant cette prestation, les dispositifs de Pôle Emploi étaient ciblés sur les demandeurs d'emploi les plus éloignés de l'emploi. Pôle emploi a donc récemment changé de stratégie. Dans le même temps, il a intégré dans son cahier des charges de nouveaux critères pour les profils de consultants de ses prestataires : ils ne doivent plus avoir de l'expérience uniquement en tant que Conseillers en insertion professionnelle, mais plus largement en RH. Cela a permis aux prestataires de recruter des ex-permanents de l'intérim, qui s'avèrent donner toute satisfaction, plus encore que les CIP souvent : plus pro-actifs, car plus habitués à une logique de performance, à une relation rapide et efficace avec le demandeur d'emploi.

D'autres occupent des métiers de l'insertion professionnelle des demandeurs d'emploi dans des structures publiques (Missions locales, Plie). Les métiers exercés par ces personnes dans le travail temporaire en amont sont divers, car certains postes sont plus proches du commercial (chargé de relation entreprise) que du recrutement... et que ces métiers exigent souvent une qualification de Conseiller en insertion professionnelle.

M. est consultante entreprise au sein du PLIE, elle réalise principalement de la prospection pour placer les bénéficiaires du PLIE mais prépare également les personnes à la recherche d'emploi au cours d'ateliers. Depuis peu, M. se charge également de développer la clause d'insertion, ce qui lui permet de revenir dans le champ du bâtiment, qu'elle appréciait particulièrement

S. a occupé un poste de conseillère insertion professionnelle dans une ETTI pendant cinq mois. Elle a ensuite occupé un poste de chargée des clauses d'insertion et conseillère emploi pendant dix mois dans une Communauté d'agglomération. Par la suite, elle évolue dans la Communauté d'agglomération, et devient référente PLIE pendant un an, puis conseillère emploi/référente PLIE pendant deux ans. Elle est actuellement coordinatrice emploi/chargée des relations entreprises au sein de la même structure

Témoignage de recruteur

Un directeur d'un PLIE (Plan local d'insertion pour l'emploi). « *Cela fait plusieurs années qu'on recrute ce profil, de manière assez logique, naturellement ils viennent.* » Quatre salariés du PLIE ont des profils d'anciens permanents du travail temporaire :

- 3 des 5 consultants entreprises : « *A moins d'avoir déjà travaillé dans un PLIE, les seuls profils intéressants à l'externe selon le directeur sont ceux qui viennent de l'intérim* ». Ils sont en capacité de prospecter, en capacité de négocier un recrutement, de recevoir du public, d'amener un bénéficiaire du PLIE à un rendez-vous s'il le faut. Ce sont des personnes qui sont adaptables, connaissent plusieurs entreprises et plusieurs métiers, et sont mobiles et réactives.
- Une 4^{ème} personne issue de l'intérim est positionnée sur un volet « animation emploi » (gestion d'un accueil emploi) : ses connaissances de l'entreprise étaient un atout car si le PLIE a toujours vocation à accompagner des personnes éloignées de l'emploi, il a la volonté d'être un « PLIE entreprise » donc mobilisation de parrainage, de PMSMP* : « *on a besoin de personne qui parlent le langage entreprise* ».

*Plan de Mise en Situation en Milieu Professionnel

Témoignage de recruteur

Une Mission locale. Cette structure travaille depuis longtemps avec les ETT du territoire. Dans la période récente, elle a été préfiguratrice pour la mise en œuvre de la Garantie Jeunes.

Les permanents du travail temporaire postulent en général assez peu sur les postes en Mission locale, qui attirent plus des personnes qui ont une formation « psychologie du travail ». Les ex-permanents ont été beaucoup recrutés néanmoins dans les années 2008-2010 : le travail temporaire connaissait des réductions d'effectifs, à une période où les missions locales développaient leurs missions sur le volet relation entreprise. Récemment, un ex- responsable d'agence a été recruté comme chargé de relation entreprise dans le cadre de la Garantie jeunes. Il apporte : « une très bonne **connaissance du tissu économique du territoire**, mais aussi des chefs d'entreprises ou responsables de recrutement ; une **compétence d'analyse des besoins des entreprises** ; une connaissance des **codes de l'entreprise** et une capacité à les expliquer aux jeunes ; Une **capacité et une habitude à travailler par objectifs**, qui lui permet de comprendre les contraintes d'une direction en la matière (les missions locales ont des conventions d'objectifs qu'elles signent avec leurs financeurs) ». Ce que cette personne a moins c'est le « volet social » : par-là, il entend « la connaissance des partenaires et de leur offre de service » mais aussi l'expérience de la relation avec les publics très précaires, qui fréquentent peu les agences d'intérim.

Des métiers du développement territorial et économique - CCI et villes

Plusieurs exemples donnent à voir des parcours vers des postes de chargés de mission RH, voire de direction développement économique, dans des chambres consulaires ou des collectivités. Cette perspective met en valeur à la fois la capacité à développer des projets RH et le lien avec les partenaires emplois et territoires qu'a pu valoriser l'intérim.

M. occupe un poste de chargée de mission ressources humaines : elle s'est formée (DESS RH) à sa sortie du travail temporaire et a occupé en alternance un poste de chargé de recrutement, avant d'être recrutée à la CCI.

Après un parcours de responsable d'agence puis de secteur, D. occupe désormais un poste Directeur du développement économique et de l'emploi dans une collectivité territoriale depuis 2010. Il développe des projets emplois / insertion. Son service est passé de 2 à 10 personnes. Il a des relations avec les publics, les institutions, les entreprises. D. explique avoir découvert les volets insertion et formation qui étaient peu présents dans son expérience en agence. Parallèlement, il dispense un enseignement RH en 2ème année d'IUT (administration du personnel, paye, recrutement).

Des métiers de l'administration des entreprises

Quelques parcours donnent à voir, pour des personnes qui ont commencé comme assistants dans le travail temporaire et ont fait des études de gestion souvent, une évolution vers des postes d'assistant administratif ou encore assistant gestionnaire RH.

Après 12 ans en tant qu'assistante d'agence puis chargée de recrutement, C. devient assistante administrative et commerciale dans une PME (entreprise d'installation et de dépannage de matériel pour les boulangeries), un poste qui se rapproche de sa formation initiale. Dans cette société de cinq personnes, ses activités sont diverses : gestion des commandes clients, des commandes fournisseurs, paye des salariés...

Après 16 ans en tant Assistante Gestion puis consultante, E. trouve un emploi de gestionnaire RH dans un groupe alimentaire coopératif. Elle est en charge de la gestion du personnel du groupe (contrat de travail, gestion des heures, paie, formation).

Un profil de responsable d'agence devient ensuite responsable d'une petite filiale de grand groupe puis **dirigeant de PME**. Il met en avant alors sa capacité à gérer un « centre de profit » et les personnes qui le composent.

Après un poste de responsable d'agence, P. devient directeur de filiale dans une entreprise de l'industrie métallurgique. La filiale est composée d'une quinzaine de personnes.

2.6. Les compétences valorisées après le travail temporaire

Les compétences commerciales et recrutement sont jugées les plus utiles dans le recrutement et l'emploi post travail temporaire

Les compétences techniques que les permanents en agence d'emploi jugent utiles dans leur recrutement et leur activité post travail temporaire sont encore une fois les cœurs de métier en agence : recrutement et commerciales

La compétence recrutement est particulièrement utile/mobilisée par des anciens permanents qui étaient sur des postes de recrutement ou de responsable d'agence. Elle est principalement mentionnée par des personnes ayant des trajectoires vers des métiers du recrutement et des RH, des métiers commerciaux et des métiers du conseil ou de la mise à disposition de personnel. Les ex-permanents ayant eu des postes de direction ou ayant créé leur entreprise mettent également à profit leur compétence pour recruter leurs collaborateurs.

La compétence commerciale est valorisée principalement par des personnes allant sur des métiers commerciaux (dont certains sont liés aux RH, comme la vente de conseil RH et de formation). Elle est souvent mentionnée dans l'aspect « développement commercial », y compris d'une structure ou d'une activité si le poste occupé n'est pas exclusivement commercial.

Après un poste de consultant recrutement en agence d'emploi, H. a occupé pendant 6 ans un poste de responsable de recrutement et gestionnaire RH au sein d'une entreprise de conseil et d'ingénierie informatique. Après avoir obtenu par la VAE un niveau de master Responsable de la gestion des ressources humaines/administration du personnel, il est recruté à un poste de Business Ressources Manager au sein d'un cabinet de conseil. Il s'occupe de gérer le recrutement des consultants et leurs évolutions de carrière et il participe au développement commercial de l'entreprise. H. estime avoir pu développer au sein du secteur du travail temporaire des compétences commerciales et des compétences en recrutement qui ont été valorisées par ses employeurs lors des recrutements.

Comme consultante commerciale, S. a mobilisé son expérience acquise dans le travail temporaire. « Toutes les techniques de ventes et de management, je les ai acquises dans le travail temporaire, c'est une excellente école » (prospection, communication, fidélisation).

Ses employeurs le recrutent pour sa maîtrise du sourcing et de la relation client. C'est le tempérament commercial qui plait, « j'ai passé quatre ans à me plier en quatre pour répondre à des commandes, pour gérer des clients, les faire patienter et gagner des contrats ».

Lors de ses recrutements, le profil de « chasseur » de L. a particulièrement intéressé ses employeurs : « Le fait d'avoir fait beaucoup de terrain, garer sa voiture dans une zone d'activité et de faire du porte à porte pour faire venir des clients à l'agence d'emploi, c'est ça qui a plu ».

La compétence de gestion est mise en avant particulièrement par les responsables d'agence, utile il semblerait dans des postes plus diversifiés (métier commercial, métier du développement territorial, métiers de la mise à disposition du personnel et métiers du conseil). On retrouve ici, l'expérience de gestion d'une agence d'emploi réinvestie notamment sur la capacité à élaborer une stratégie pour atteindre des objectifs, et plus rarement les compétences administratives.

Des ex permanents mentionnent également comme utiles à la suite du parcours les **compétences en management**, vers des métiers commerciaux, des métiers du conseil et des métiers Recrutement et RH.

Enfin, plusieurs anciens permanents (gestionnaires ou responsables d'agence) mentionnent **des compétences juridiques**, principalement en droit du travail, utiles à leur parcours post agence d'emploi vers les métiers de la mise à disposition de personnel, de l'administration des entreprises et du Recrutement/RH.

On notera, que la connaissance même de l'intérim est une compétence valorisée et utilisée par certains anciens permanents, ceux qui sont amenés à construire des partenariats avec des agences d'emploi (métiers du recrutement, métiers de la mise à disposition de personnel, métier de l'insertion professionnelle, métier du développement territorial) et ceux qui sont susceptibles de mobiliser le travail temporaire dans leur activité (direction ...).

Plus globalement, la connaissance des métiers, secteurs ou besoins et acteurs du territoire est très largement valorisable selon les anciens chargés de recrutement et responsables d'agence (et sans doute pour les anciens commerciaux), et cela notamment quand les métiers occupés par la suite relèvent du conseil ou du commercial.

Ses compétences en gestion ont été valorisées, car même si la Mission locale reste une association, avec la rarefaction des moyens, il fallait quelqu'un qui sache gérer les priorités et les dépenses. Ses compétences en gestion et le travail sur des objectifs sont un atout. O explique « aujourd'hui c'est comme si je gérais une PME qui rencontre des problématiques RH, de formation, de gestion, pour laquelle il est nécessaire de savoir vendre les services aux collectivités »

F. aborde la dimension humaine du travail temporaire, ainsi que ses missions qui l'ont amené à développer ses compétences en management et sa vision stratégique, utiles dans son activité de consultant et formateur.

L'expérience dans le travail temporaire (chargé d'affaires) a été utile dans le poste de directeur de filiale : sens du client, management, expérience d'un logiciel commercial bien fait qu'il a pu transposer à son activité.

Par ailleurs, M. insiste sur le fait de travailler avec les agences d'emploi du territoire dans le cadre du PLIE. Elle considère que son expérience dans le travail temporaire sur le bassin lui a permis de développer des partenariats qui sont utiles pour le retour à l'emploi des bénéficiaires du PLIE.

De son point de vue, son expérience dans l'intérim lui a été profitable pour son métier actuel (directeur développement économique et emploi dans une collectivité) à divers titres dont sa capacité à nouer des relations, des partenariats, par la compréhension des problématiques des personnes, des clients, des partenaires. Son employeur avait connaissance de son expérience sur le bassin d'emploi, de sa connaissance des publics, des métiers, des entreprises.

Les compétences transversales valorisées sont principalement des compétences d'adaptation et d'organisation, un peu moins de communication

Parmi les compétences du **pôle réflexif**, c'est encore les compétences d'adaptation qui sont les plus citées comme utiles dans le recrutement ou l'activité post agence d'emploi.

- **La réactivité (très forte récurrence)** : elle est particulièrement citée par les anciens chargés de recrutement, responsables d'agence, et par les anciens permanents qui s'orientent sur un métier du conseil ou les métiers du recrutement et des RH.
- **La capacité d'adaptation aux situations, aux nouvelles tâches, à différents publics** (forte récurrence), notamment citée par les anciens chargés de recrutement et responsables d'agence, et mobilisable sur le métier commercial et les métiers du conseil en particulier.

POLE REFELEXIF	
Gérer et chercher des informations	Mémoire
	Curiosité
	Analyse des besoins (d'un interlocuteur/ d'une situation)
Adapter son action face à des aléas	Adaptation, gestion de l'imprévu
	Réactivité
	Initiative
Apprendre et se former tout au long de la vie	Adaptation de ses compétences (aux évolutions du contexte)
Construire son parcours professionnel	

Pour cette ancienne chargée de recrutement, les compétences qui sont utiles au quotidien dans son métier actuel (consultant dans un cabinet RH), et qu'elle a acquises en agence d'emploi sont principalement des compétences transversales : réactivité, dynamisme

Ses compétences de gestion de centres de profit, mais aussi de gestion de projet, de vente et de garantie de la qualité de la relation de service lui ont particulièrement servi dans ses différents postes. Sa capacité à s'adapter à un rythme soutenu, à tout type de demandes a été également utile lorsqu'il était directeur régional d'une PME de Conseil

X. a également le sentiment que l'adaptation était son « point fort » : *« je ne suis pas scolaire, mais quand je fais quelque chose que j'aime, j'observe et je fais par mimétisme. Je reproduis et j'arrive même à faire évoluer les pratiques. Donc peu importe le contexte et les personnes, je viens sans a priori, donc je m'adapte à mon environnement. »* Sa capacité d'adaptation, qu'il a éprouvée avec ses nombreux changements de postes dans le travail temporaire (responsable recrutement, responsable d'agence, formateur), lui a été utile pour s'adapter au champ associatif, maintenant qu'il est consultant formation dans une association.

Parmi les compétences du **pôle organisationnel**, sont particulièrement citées également :

- **La rigueur, la méthodologie et l'organisation** (forte récurrence) : elles sont citées par les anciens chargés de recrutement et responsables d'agence, et semblent utiles pour des métiers du conseil, du recrutement et des RH, mais aussi du développement territorial.
- **La gestion des priorités** (forte récurrence) : elle est mentionnée comme utile dans le parcours post agence par des anciens chargés de recrutement, responsables d'agence et commerciaux, quels que soient les métiers occupés par la suite.

POLE ORGANISATIONNEL	
S'organiser dans son activité professionnelle	Gestion des priorités
	Gestion des interruptions/reprises d'activité
	Planification
Travailler en sécurité selon les cadres réglementaires	Actualisation de compétences en droit du travail
Mobiliser les raisonnements mathématiques	Efficacité, Culture du résultat
	Rigueur, méthode

Elle fait le constat d'avoir acquis des compétences en termes d'organisation, utile à son activité de RRH dans la fonction publique territoriale. « *Tout est formaté dans une grande agence, je me suis rendue compte qu'un process déjà établi, des choses préparées à l'avance permettaient de gagner du temps et de libérer l'esprit pour des choses plus importantes* ».

P., aujourd'hui directeur commercial d'une PME, estime plus globalement que « *quand on a travaillé dans le travail temporaire longtemps, on peut travailler dans l'urgence tout en prenant du recul* » ; « *on sait aller vite mais savoir ce qui est prioritaire* », c'est « *la qualité de service et la réactivité* ». Le travail temporaire « *a été la base de tout, c'est à partir de là qu'on m'a proposé un poste* ».

Tout comme le travail temporaire, son activité actuelle (consultante entreprise au sein d'un PLIE) lui demande beaucoup de polyvalence, et des prises de responsabilité importantes. Elle estime que plusieurs compétences acquises dans le travail temporaire lui sont utiles dans son activité : Une bonne gestion du stress et gestion de son temps. Si le rythme de travail est moins rapide dans son activité (les objectifs sont rarement journaliers), le fait d'être méthodique lui permet de bien organiser son travail. Elle sait gérer des priorités et faire plusieurs choses à la fois.

Une deuxième série de compétences est pointée par les permanents interrogés, selon un degré de récurrence moins élevé :

- **Efficacité, culture du résultat (pôle organisationnel)**, particulièrement pour les ex-responsables d'agence, qui poursuivent vers des métiers commerciaux ou des métiers Recrutement et RH.
- **Aisance dans la communication avec autrui** (pôle communicationnel)
- **La « capacité à être multitâches »** (pôle réflexif/ adaptation).

Dans son poste d'assistante de gestion, c'est notamment la gestion d'urgence et sa capacité à être multitâche qui lui ont été utiles : « *c'est ce que j'adorais dans l'intérim, savoir lâcher un dossier car un gars nous a planté* ». Elle a retrouvé ce type de situations : « *C'est génial, ne jamais faire la même chose, être sur un fil tendu, savoir répondre à une demande qui nous est faite* ».

Dans une moindre mesure, les permanents ont également estimé que les compétences transversales suivantes ont été utiles à leur recrutement et leur activité post travail temporaire :

- **Analyse des besoins, intelligence de situation** (pôle réflexif)
- **Initiative, autonomie** (pôle réflexif)
- **Gestion des interruptions** (pôle organisationnel)
- **Capacité à construire et entretenir une relation de confiance** (pôle communicationnel)

« *Lorsque on recrute des cuisiniers, puis des préparateurs de commande et qu'en même temps on chasse des têtes pour des directeurs financiers, on doit comprendre vite les postes, les tempéraments et savoir tirer les vers du nez au client pour savoir quel type de profil l'intéresse* ».

On notera par ailleurs, que plusieurs ex-permanents évoquent un élément fortement utile à la suite de leur parcours, qui ne relève pas d'une compétence ou capacité : bénéficier d'un réseau. Cela fait référence à la capacité à entretenir une relation.

En tant que consultante en mobilité professionnelle, elle explique « *se servir des compétences développées dans le champ de l'intérim pour les mettre à profit des candidats* » et « *utiliser le réseau d'entreprises* » mobilisé lors de ces expériences dans le travail temporaire.

2.7. Les difficultés rencontrées dans les parcours post travail temporaire

Une difficulté à formaliser et à valoriser les compétences acquises en agence... auprès de recruteurs qui connaissent assez mal les métiers des agences d'emploi

Plusieurs permanents estiment qu'ils ont développé des compétences techniques mais qu'ils ont du mal à les valoriser auprès de recruteurs qui connaissent mal les métiers des agences d'emploi. Cette **difficulté de valorisation** est encore plus importante pour les compétences transversales :

- Elles sont exprimées mais **rarement formalisées** comme des compétences à valoriser par les permanents eux- mêmes ;
- Elles sont très **peu connues des recruteurs**.

Ce déficit d'image des compétences et des expériences acquises en agence d'emploi peut parfois encore se cumuler avec une mauvaise connaissance voire une mauvaise image de l'intérim.

Cela a pu produire, chez certains permanents,

- des difficultés à retrouver le même niveau de responsabilité à l'extérieur après des ascensions rapides au sein du travail temporaire
- une **hésitation à sortir du travail temporaire** pour ceux qui anticipent ces difficultés.
- **une facilité à y revenir**, à la fois du fait d'un certain goût pour le métier... et du fait que les qualités des permanents sont surtout connues des enseignes du travail temporaire (cf. supra les retours nombreux).

Des compétences techniques parfois jugées trop peu spécifiques en raison du caractère généraliste et multi-activité du métier de permanent

Plusieurs permanents estiment ne pas avoir développé certaines compétences techniques à niveau suffisamment expert pour accéder à certains postes.

E. Il a essayé d'approcher le secteur du tourisme sur des postes pour lesquels il estime qu'il avait toutes les compétences requises et affichées dans les annonces (postes de responsable commercial, de directeur régional), il a été plusieurs fois en « short list » mais on lui a préféré quelqu'un d'autre, souvent une personne qui avait un diplôme supérieur ou qui avait évolué dans le secteur.

C. précise également qu'elle est aujourd'hui à la tête d'un service qui compte des gens beaucoup plus diplômés qu'elle : « *si c'est une entreprise jeune avec un état d'esprit de start up, je me retrouve aujourd'hui à manager une équipe composée de personnes beaucoup plus diplômées que moi. Ça crée parfois un petit décalage* ».

C. explique qu'en matière de droit du travail, elle s'est sentie très « en limite » au départ.

Une des stratégies de quelques permanents pour valoriser les compétences acquises : le recours à la formation qualifiante

Un petit tiers des anciens permanents du travail temporaire interrogés décident de **reprendre une formation qualifiante post parcours en agence**. Cela semble être une proportion significative et paraît être le signe d'un besoin de reconnaissance des compétences acquises en agence d'emploi pour poursuivre son parcours professionnel.

Une partie des formations sont RH ou commerciales.

H. a occupé un poste de Recrutement en agence et a un DESS marketing en formation initiale. En 2014, il effectue une VAE afin de valider un niveau de master « Responsable de la gestion des ressources humaines/administration du personnel à l'IGS ». Au début de sa carrière, il ne pensait pas s'orienter vers les RH, toutefois il y a un pris goût. Dès lors, H. estime nécessaire d'obtenir un diplôme en RH pour évoluer, « *lors des process de recrutement c'est nécessaire, surtout pour passer les filtres* ».

M. a occupé un poste de Recrutement, après avoir obtenu son BTS. Après sa sortie du travail temporaire, M. a en plusieurs étapes pu accéder à un poste de responsable RH gestion de carrière et communication, qu'elle a occupé pendant trois ans. Souhaitant valider un diplôme de niveau plus élevé pour asseoir sa légitimité, elle a sur cette période préparé un diplôme Bac +4 RH, en suivant des cours du soir au CNAM. Cela lui a permis d'« *acquérir des méthodes de travail et quelques connaissances de fonds sur la gestion de carrière, mais surtout de valoriser des compétences existantes* »

M. a occupé un poste de Recrutement en agence et a une Licence de Psychologie en formation initiale. M. effectue une formation continue en ressources humaines qui permet de valider une licence 3 RH puis elle obtient un DESS en RH via une validation des acquis professionnels. La 1ère année est financée par le Fongecif. Pendant la deuxième année, elle est indemnisée par Pôle Emploi et elle travaille dans une chaîne de vente de produits alimentaires en parallèle. Elle effectue un stage à la Banque de France. Lors de ses missions, elle rencontre un cabinet de conseil en ressources humaines qui lui conseille de candidater et elle postule.

Plusieurs formations citées articulent par ailleurs le projet de la personne, la formation initiale et la valorisation des compétences acquises dans l'intérim.

Elle avait une formation initiale d'éducatrice spécialisée. Après son poste de consultante en agence d'emploi, elle effectue un master 2 en Management des Organisations Sanitaires et Médico-Sociales à l'IAE de Rouen.

A. avait un BAFA pour tout bagage. Il a toujours été attiré par la formation. Après avoir quitté l'agence dans laquelle il était resté 10 ans, il s'est engagé sur la formation au titre professionnel responsable de formation (niveau II) au CESI de Lyon, en alternance dans une petite enseigne du travail temporaire, pour valider ses compétences : « *la formation m'a conforté dans mes bonnes pratiques en matière de formation et d'ingénierie pédagogique et j'ai beaucoup appris dans le domaine du financement de la formation.* »

A. avait obtenu une licence professionnelle en alternance en agence d'emploi. Quand il quitte l'agence, A. poursuit ensuite ses études pour obtenir un Master

F. avait une formation BTS. Quand il quitte l'intérim, F. a le projet de devenir consultant. F. décide de reprendre ses études et se lance dans une licence professionnelle de formateur conseil indépendant ou salarié, en alternance.

ANNEXES

Annexe 1 : L'analyse des compétences

L'analyse des catégories de compétences mobilisées au service des trajectoires des permanents : les compétences transférables et les compétences transversales

Cette analyse s'appuie sur une approche des « types » de compétences qui s'est étayée ces dernières années, notamment à travers les travaux du Centre d'Analyse Stratégique (CAS, 2011), puis de plusieurs recherches associées à des acteurs opérationnels (OPCA, cf. références). Figurent ci-dessous les principaux cadres de référence de l'analyse des compétences proposées¹.

Une compétence est un ensemble de capacités à choisir, mobiliser et combiner des ressources pour agir avec pertinence dans un contexte particulier :

- ressources personnelles (savoirs de base, connaissances...), savoir – faire (technologie, techniques...), savoir-être (culture, émotion...)
- ressources de l'environnement interne ou externe à l'entreprise : informationnelles, organisationnelles, matérielles, managériales...

Une capacité est une partie élémentaire d'une compétence, qui permet d'agir dans le champ de celle-ci mais avec une opérationnalité et une valeur ajoutée limitées. L'agrégation de plusieurs capacités dans un même champ d'activité forme une compétence, caractérisée par un niveau de complexité supérieur à une simple capacité².

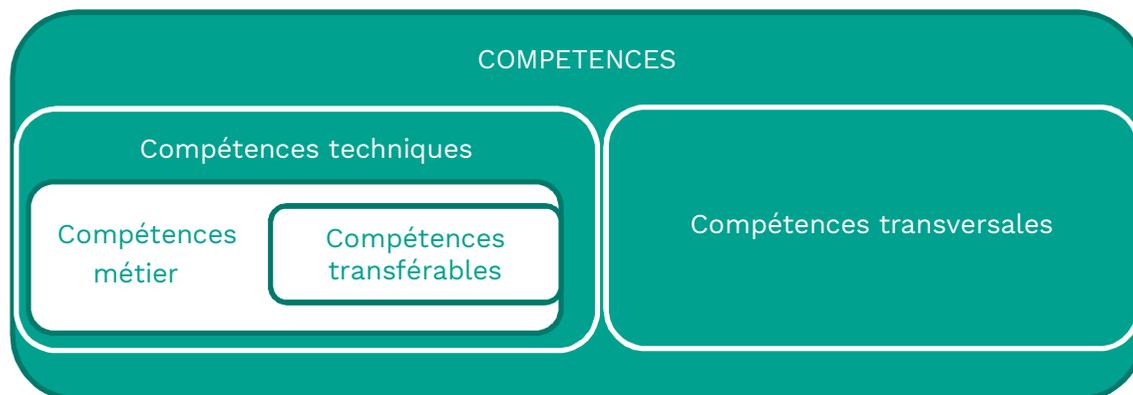
Les **compétences techniques** sont des compétences nécessaires à la réalisation des activités liées à un métier particulier. Elles mobilisent des savoirs techniques et technologiques mais également des savoirs de base. Elles se décomposent en deux types de compétences : les **compétences spécifiques métier** d'une part, les **compétences transférables** d'autre part.

Les **compétences transférables** sont des compétences techniques d'un métier qui, sous réserve d'une faible adaptation (technique, technologique, organisationnelle), peuvent être mises en œuvre dans un autre métier ayant des proximités avec le premier.

Les **compétences transversales** sont des compétences non techniques mises en œuvre dans différentes situations professionnelles de production de biens ou de services et qui s'appliquent donc à tous les métiers ou à un grand nombre d'entre eux.

¹ Source des définitions proposées : Agefos PME Lorraine, EDEC Lorraine, FSE, « Compétences transversales et sécurisation des parcours professionnels », 2014.

² A noter que la notion de capacité n'est pas ici employée dans la même signification que celle mobilisée par l'étude Plein Sens. A travers l'utilisation du registre « capacitaire », Plein Sens avait plutôt souhaité mettre en lumière les « ressources personnelles » dans la catégorie des savoir être, afin d'insister sur des éléments peu valorisés à ce jour, alors que très structurants des « profils » de personnes occupant des métiers de permanents.

En résumé :

Quand on étudie les trajectoires professionnelles amont et aval à la tenue d'un métier (ici les métiers de permanents des agences d'emploi), l'enjeu est par conséquent d'**analyser à la fois les compétences transférables (techniques) et les compétences transversales (non techniques), utiles à la mobilité professionnelle**. C'est donc bien ces deux types de compétences que nous avons cherché à repérer.

A noter : pour plus de facilité et de lisibilité pour un lecteur qui ne serait pas nécessairement familier de ces

logiques (et pour éviter cette confusion fréquente entre « transversale » et « transférable »), nous adoptons, dans le vocabulaire de ce rapport, plutôt « compétences techniques » (en travaillant principalement sur celles qui sont remobilisées au service de la mobilité professionnelle) que « compétences transférables ».

L'expression des permanents confrontée aux catégories de compétences proposées par les études récentes ... pour préciser les compétences (transversales et transférables) utiles aux trajectoires

Pour étudier puis « classer » les compétences utiles aux trajectoires des permanents, nous avons choisi de laisser très libres les interlocuteurs sur l'expression de leurs compétences (en relançant néanmoins quand seules des compétences techniques émergeaient de l'expression). Ils ont été principalement interrogés sur les compétences :

- acquises en amont de leur entrée dans le travail temporaire et utiles au moment de leur recrutement en agence d'emploi
- développées dans les agences d'emploi
- valorisées dans leurs parcours post agence d'emploi

Nous avons ensuite confronté cette expression libre aux catégories de compétences proposées dans les travaux récents, pour mieux « classer » les compétences exprimées, et analyser leur récurrence dans l'expression (avec l'hypothèse que les récurrences d'expression les plus fortes correspondaient aux compétences qui sont ou avaient été les plus utiles dans les trajectoires).

Pour ce qui est des compétences techniques (transférables), le classement s'appuie sur les fiches métiers et les référentiels de titres existants, qui articulent les compétences techniques autour des 5 pôles d'activités des permanents en agence d'emploi : Commercial ; Recrutement ; Gestion ; Juridique ; Management. Très souvent, dans le propos et pour faciliter la lecture, nous regroupons les compétences « gestion, juridique, et management » sous le vocable « administration de l'entreprise ».

Pour ce qui est des compétences transversales, le classement s'est appuyé sur une recherche conduite sous le sceau AEFA et qui a conduit à objectiver et analyser 12 compétences transversales, recoupées en trois pôles de compétences³ :

Pôle Réflexif	Pôle Organisationnel	Pôle Communicationnel
<ul style="list-style-type: none"> - Construire son parcours professionnel - Apprendre et se former tout au long de la vie - Gérer des informations - Adapter son action face à des aléas 	<ul style="list-style-type: none"> - S'organiser dans son activité professionnelle - Travailler en sécurité selon les cadres réglementaires - Mobiliser les raisonnements mathématiques - Utiliser les techniques de la communication 	<ul style="list-style-type: none"> - Communiquer à l'oral dans le monde professionnel - Communiquer à l'écrit dans le monde professionnel - Appliquer les codes sociaux inhérents au contexte professionnel - Travailler en groupe et en équipe

En début d'étude, une première table de correspondance a été produite à partir des fiches métiers de l'étude réalisée par Plein Sens pour l'OIR sur les métiers de permanents et des intitulés de « capacités » qu'elle décrit (ces intitulés ont été réajustés pour faciliter la lecture). Cette table a permis au groupe de travail de valider l'intérêt de travailler sur la base d'une grille de compétences transversales.

Ensuite, l'expression des permanents et ex-permanents dans les entretiens a été transcrite et classée dans chaque compétence transversale telle que décrite à gauche du tableau, puis des « réductions » d'expression ont été opérées, pour aboutir au tableau de l'annexe suivante.

³ AEFA, Erasmus +, Mariela De Ferrari (Co-Alternative), « Compétences transversales en contexte professionnel : objectiver, graduer, évaluer, rapport de synthèse du Comité opérationnel 4 », Octobre 2014.

Annexe 2 : Synthèse des compétences transversales acquises et valorisées par les permanents

POLE REFELEXIF	
Gérer et chercher des informations	Mémoire
	Curiosité
	Analyse des besoins (d'un interlocuteur/ d'une situation)
Adapter son action face à des aléas	Adaptation, gestion de l'imprévu
	Réactivité
	Initiative
Apprendre et se former tout au long de la vie	Adaptation de ses compétences (aux évolutions du contexte)
Construire son parcours professionnel	

POLE COMMUNICATIONNEL	
Communiquer à l'oral dans le monde professionnel	Aisance dans la communication avec autrui
	Capacité à construire et entretenir une relation de confiance (empathie et franchise)
	Diplomatie et gestion des tensions
Communiquer à l'écrit dans le monde professionnel	Maitrise des outils de communication numérique Rédaction de documents professionnels
Appliquer les codes sociaux inhérents au contexte professionnel	
Travailler en groupe et en équipe	Travail en complémentarité avec une équipe

POLE ORGANISATIONNEL	
S'organiser dans son activité professionnelle	Gestion des priorités
	Gestion des interruptions/reprises d'activité
	Planification
Travailler en sécurité selon les cadres réglementaires	Actualisation de compétences en droit du travail
Mobiliser les raisonnements mathématiques	Efficacité, Culture du résultat
	Rigueur, méthode

Annexe 3 : Quelques exemples de parcours

Responsable d'agence parti puis revenu dans le travail temporaire (permanent en poste lors de l'étude)

Date	Etapes	Compétences métiers (acquises, valorisées)	Compétences transversales (acquises, valorisées)
	Maitrise Marketing	Commercial	
1996	Enseigne nationale n°1, Agence n°1 : Une mission d'intérim courte puis un remplacement de 2 mois comme permanent	Recrutement Gestion de projet et d'équipe Vendre un projet de service	Rigueur et qualité de service Culture du résultat Capacité à être sur le qui vive
1997	Service militaire		
1998	Enseigne nationale n°1, agence n°2 : Commercial		
2000	Responsable d'agence		
2003	Direction de deux agences spécialisées BTP d'une région		
2006	Enseigne nationale n°2, agence n°3 : Responsable d'agence		
2007	Directeur régional d'une PME de conseil		Travailler en solo Regard distancié Animation de réunions collectives de dirigeants
2013	Chargé de mission CCI		
2016	Enseigne régionale n°3 : Responsable d'agence		

De l'industrie à commerciale en agence d'emploi (permanent en poste lors de l'étude)

Date	Etapes (formations métiers)	Compétences métiers (acquises, valorisées)	Compétences transversales (acquises, valorisées)
2008	DUT QLIO Alternance comme gestionnaire de flux chez un groupe industriel	Gestion client Management	Gestion de l'urgence Organisation Ecoute Polyvalence
2010	Licence professionnelle Management de la production en agroalimentaire avortée Alternance dans une entreprise agroalimentaire		
2010-2012	Mission d'intérim au sein d'un groupe industriel : gestionnaire de flux et gestionnaire de base de données		
2012-2013	Mission d'intérim au sein d'une entreprise industrielle comme gestionnaire de flux		
Oct 2013	Missions d'intérim comme opératrice de ligne chez un groupe industriel		
2014	Attachée commerciale dans une agence d'une enseigne nationale	Recrutement Prospection Formation	Gestion de la pression Organisation Polyvalence

□

Chargée d'affaire dans le travail temporaire pour valoriser les compétences acquises en amont

(permanent en poste lors de l'étude)

Date	Etapes (formations métiers)	Compétences métiers (acquises, valorisées)	Compétences transversales (acquises, valorisées)
1999-2001	Baccalauréat ES, CNED		
2002-2003	Commercial sédentaire, call center	Télévente et conseils Prise de RDV et gestion de planning Relances impayés clients	Goût de la vente Relationnel
2003-2005	BTS action commerciale à GPEI		
2003-2007	Ingénieur commercial chez un éditeur de logiciels de communication	Suivi et animation de revendeurs Gestion de portefeuille clients. Gestion de projets grands comptes	Goût de la vente Rigueur Relationnelle Capacité d'adaptation Polyvalence
2008-2009	Responsable Ingénierie commerciale	Gestion et développement d'un call center Constitution et animation de réseaux de vente Recrutement, suivi et animation d'agents commerciaux Gestion et suivi des dossiers clients et de leurs mises en œuvre	
2009-2011	Ingénieur d'affaires chez, éditeur de logiciels de communication	Encadrement d'une équipe d'ingénieurs commerciaux Suivi et animation de revendeurs Gestion de portefeuille clients et de projets grands comptes	
2011-2013	Ingénieur d'affaires dans une entreprise d'installation et de maintenance de solutions de gestion, d'outils d'aide à la décision	Développement et suivi d'un portefeuille clients	
2013-2015	Période de « pause » Deuxième grossesse Passe son TOEIC en formation continue		
De juin 2015 à aujourd'hui	Chargée d'affaire, enseignante nationale	Porter une stratégie commerciale Faire du réseau, vendre et fidéliser Recruter Encadrer et manager Organiser le travail et de la vie de l'agence	Goût de la vente Rigueur Motivation Relationnelle Capacité d'adaptation Diplomatie

Responsable impliqué sur un territoire devenu responsable développement économique emploi d'une collectivité

(ancien permanent ayant quitté le travail temporaire lors de l'étude)

Date	Etapes (formations métiers)	Compétences métiers (Acquises, valorisées)	Compétences transversales (Acquises, valorisées)
1996	Maitrise de sociologie / anthropologie		
1996-1997	Volontaire du service national dans une collectivité (animation QPV)		
1997-2001	Directeur d'un centre culturel et social à Stains	Montage de projet Connaissance partenaires et publics	Communiquer avec les partenaires et les publics Dynamique, volontaire
2001-2002	Responsable d'agence Est francilien	Recrutement, placement, Management, Gestion Commercial Sécurité, Connaissance du bassin d'emploi et des métiers Connaissance des publics, dont publics spécifiques (TH)	Compréhension des problématiques clients, partenaires, publics Dynamisme, réactivité, rigueur Recherche de solution sur mesure, réaction face aux aléas S'adapter, apprendre à apprendre
2002-2006	Responsable d'agence Nord IDF		
2006-2007	Recrutement CDI en Direction régionale		
2007-2009	Responsable de secteur (3 agences)		
2010 - AuJ	Directeur Développement économique et emploi dans une collectivité du Nord IDF	Insertion Formation	

Chargée de recrutement pendant 15 ans avant de devenir consultante dans un cabinet RH prestataire de Pôle emploi

(ancien permanent ayant quitté le travail temporaire lors de l'étude)

Date	Etapes (formations métiers)	Compétences métiers (Acquises, valorisées)	Compétences transversales (Acquises, valorisées)
	BTS secrétariat trilingue		
	BTS vente en alternance	Vente Relation clientèle	Polyvalence Communication
	Opératrice de production – Entreprise Bosch (Allemagne)		Efficience Polyvalence
	Chargée qualité – Entreprise Bosch (Allemagne)	Démarche qualité	Communication
1997	Période de recherche d'emploi	Apprentissage Tchèque Gestion de projet	Compétences relationnelles Négociation
2000	Chargée de recrutement	Recrutement Relation client Marketing téléphonique Gestion des conflits Sécurité Formation	Réactivité Polyvalence Compétences relationnelles
2015	Consultante – Cabinet RH	Accompagnement des demandeurs d'emploi	

De chargée de recrutement à accompagnatrice dans un PLIE (ancien permanent ayant quitté le travail temporaire lors de l'étude)

Date	Etapes (formations métiers)	Compétences métiers (Acquises, valorisées)	Compétences transversales (Acquises, valorisées)
2010	DUT Technique de commercialisation et stage assistante d'agence	Recrutement Tâches administratives	
2012	Licence management et ingénierie du tourisme		
2013	Mission d'intérim hôtesse accueil Conforama		
Mars 2014	Enseigne n°1 : Chargée d'affaire dans une agence d'une grande enseigne	Posture commerciale dans le cadre de l'ouverture de l'agence	Réactivité Gestion du stress Faire plusieurs choses à la fois
Aout 2014	Enseigne n°2 : Chargée de recrutement en CDD dans une agence d'une enseigne régionale	Gestion administrative et réglementaire	Rigueur Adaptation aux publics Gestion des priorités
2015	Enseigne n°3 : Chargée d'affaire en CDI dans une agence d'une autre enseigne	Recrutement et paye	Réactivité Gestion du stress Etre méthodique
2016	Consultante entreprise au sein d'un PLIE	Prospection auprès des entreprises Préparation des personnes à la recherche d'emploi Développement de la clause d'insertion	Réactivité Gestion du stress Etre méthodique Adaptation aux publics Gestion des priorités