

**ÉTUDE ACTION > SYNTHÈSE** Déc. 2015

**MUTATIONS DE L'EMPLOI  
ET BESOINS EN COMPÉTENCES  
en ÎLE-DE-FRANCE**

État des lieux et propositions  
du travail temporaire



 **FAF.TT**



# L'ÉTUDE-ACTION EN ÎLE-DE-FRANCE

Le FAF.TT a souhaité engager une étude afin de comprendre les évolutions du marché du travail en Île-de-France, le positionnement du travail temporaire et les enjeux auxquels il fait face. Elle s'est également intéressée aux solutions à développer en faveur de la sécurisation des parcours des salariés intérimaires et de l'accompagnement des entreprises.

Plus précisément, l'étude fait d'abord le point sur l'évolution du marché du travail temporaire en Ile-de-France et l'impact des spécificités du tissu économique francilien sur le recours au travail temporaire. A ce titre, l'étude identifie les mutations à l'œuvre chez les entreprises clientes des entreprises de travail temporaire ainsi que les stratégies de développement que ces dernières mettent en œuvre.

En second lieu, elle définit les enjeux d'emploi et de compétences par grand secteur (industrie, transports-logistique, tertiaire) au regard des perspectives de développement pour le travail temporaire en Ile-de-France. La situation des femmes a fait l'objet d'une attention particulière.

Enfin, elle met en avant des préconisations d'actions pour les entreprises de travail temporaire, le FAF.TT et ses partenaires.

Cette étude-action a été conduite avec le concours de la Direccte Ile-de-France et de la Délégation régionale aux Droits des femmes et à l'égalité d'Île de France.

D'un point de vue pratique, l'étude-action a été menée de mars à juillet 2015, elle a donné lieu à une des travaux approfondis avec les entreprises de travail temporaire au cours de :

- 40 entretiens avec des agences d'emploi réparties sur le territoire
- Plusieurs groupes de travail centrés sur trois grands secteurs : industrie, transports-logistique, activités tertiaires
- Plusieurs comités de pilotage avec des managers d'agences et de secteurs des entreprises de travail temporaire

Les résultats de l'étude ont été traduits de manière opérationnelle en un plan d'action pour soutenir les agences d'emploi dans la recherche de solutions aux problématiques emploi/compétences des entreprises du territoire et pour l'employabilité des actifs franciliens.

# SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE

Intermédiaires sur le marché de l'emploi, les entreprises du travail temporaire réalisent plusieurs types de prestation pour les entreprises clientes : mise à disposition de personnels sous statut intérimaire ; sous-traitance de tâches de gestion des ressources humaines (rédaction de contrats de travail, gestion de paie...) ; depuis la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005, recrutement en CDD et en CDI, et placement des demandeurs d'emploi.

L'intérim fait partie d'une palette de solutions à disposition des entreprises pour répondre à leurs besoins de main d'œuvre. Certaines formes d'emploi apparaissent en partie substituables. Il existe par exemple une relation inverse entre recours à l'intérim et aux CDD : plus le secteur utilisera l'intérim, moins il aura recours aux CDD, et inversement.

## 1

### Les spécificités de l'économie francilienne limitent le recours à l'intérim

L'emploi intérimaire représente en Ile-de-France 91 000 emplois en équivalents temps plein en 2014 selon la Dares, ce qui correspond à 260 000 intermédiations réalisées chaque mois par les entreprises de travail temporaire.

Malgré ces volumes considérables, le taux de recours à l'intérim en Ile-de-France demeure sensiblement inférieur à la moyenne nationale (1,3% de l'emploi salarié contre 1,9% en moyenne nationale d'après les calculs réalisés sur données enquête Emploi 2012 de l'Insee). Si le taux de recours des entreprises franciliennes se situait au niveau moyen constaté dans le pays et que la composition sectorielle de l'emploi de la région était équivalente à la structure nationale, les estimations portent à 20 000 le nombre d'intérimaires supplémentaires qui seraient employés en Ile-de-France.

### L'économie régionale est spécialisée dans des activités qui recourent peu à l'intérim

La structure de l'emploi en Ile-de-France présente un profil à plusieurs faces, marqué par la forte contribution d'activités tertiaires (conseil aux entreprises, banques et assurances, production et création audiovisuelle, édition...) dans lesquelles le recours à l'intérim est moins diffusé.

En effet, le poids important des emplois qualifiés et les cultures sectorielles des entreprises tertiaires les incitent davantage à se tourner vers d'autres solutions pour gérer leurs besoins en flexibilité (travail indépendant et polyvalence interne notamment). L'économie francilienne est à l'inverse sous-spécialisée dans les secteurs d'activité fortement utilisateurs d'intérim comme l'industrie ou la construction. Du fait de cette composition sectorielle de la population salariée, l'emploi intérimaire est proportionnellement moins développé en Ile-de-France que dans le reste du territoire (ce qui n'empêche pas l'Ile-de-France d'être la première de France utilisatrice d'intérim du fait de sa taille).

Le moindre recours aux ETT en Ile-de-France s'explique également par une plus faible propension des entreprises à faire appel à l'intérim. En effet, dans certains secteurs comme l'industrie ou la construction, la faiblesse du recours à l'intérim découle pour une bonne part de la nature des établissements franciliens (davantage de sièges sociaux que de sites de production...) dans lesquels les fonctions les plus souvent déléguées (production, logistique...) ont un poids plus modeste dans l'emploi.

Enfin, le déficit constaté de recours à l'intérim en Ile-de-France s'explique aussi pour partie par des caractéristiques qualitatives des entreprises : à poste similaire, une entreprise francilienne aura une plus faible propension à faire appel à un prestataire qu'une entreprise située dans le reste de la France, car son positionnement stratégique (solutions très personnalisées, internationalisation...) et les compétences recherchées, plus nombreuses (expériences préalables dans le secteur, langues étrangères...), rendent plus difficile l'externalisation.

## Les fonctions métropolitaines supérieures demeurent peu déléguées

La propension des entreprises à utiliser des formes d'emploi temporaire (intérim et CDD) diminue au fur et à mesure que le niveau de qualification s'élève. Les emplois d'ouvriers non qualifiés sont ainsi fortement concernés par ces formes d'emplois. À l'inverse, les emplois qualifiés et spécialisés font moins l'objet d'un recours à l'intérim. Or, l'emploi en Ile-de-France est largement spécialisé sur les fonctions métropolitaines, c'est-à-dire les onze fonctions identifiées par l'Insee comme des activités dont le contenu décisionnel est élevé ou qui contribuent à l'image de marque de la ville où elles s'exercent : la conception et la recherche, les prestations intellectuelles, le commerce interentreprises, la gestion, la culture et les loisirs. Par exemple, les fonctions dites « intellectuelles, de gestion et de décision » rassemblaient plus de 18% du total des emplois de l'aire urbaine de Paris en 2006. Et si l'on considère l'ensemble des fonctions de gestion, de conception-recherche, de prestations intellectuelles, de commerce interentreprises et de culture-loisirs, la proportion atteint 37%. Les cadres travaillant dans ces fonctions métropolitaines représentent 20% de l'emploi total en Ile-de-France, et jusqu'à 25% de l'emploi total à Paris, contre 10% en moyenne française (d'après les données Insee issus du Recensement général de la population pour l'année 2012).

La concentration des emplois dans certaines catégories d'emploi est éloquent : la région rassemble ainsi 47% des cadres d'entreprises du pays (tous secteurs confondus), 42% du personnel de recherche...

L'inclinaison vers les fonctions métropolitaines s'explique par le positionnement économique de la région capitale dont les principaux enjeux se posent depuis plusieurs décennies en termes de concurrence avec les autres grandes métropoles européennes et mondiales (capacité à attirer les centres de décision économiques, politiques et financiers, les sièges sociaux des entreprises multinationales, les grands centres de R&D...).

## La concentration géographique du marché du travail temporaire

A l'instar de l'emploi salarié, l'emploi intérimaire se concentre dans les bassins d'emploi et d'habitat du centre de la région. Ainsi, la zone urbaine de Paris concentre la moitié de la population intérimaire francilienne (mesurée sur le lieu de travail) avec plus de 33 000 emplois équivalents temps plein<sup>1</sup>. Suivent les zones d'emploi de Roissy et de Saclay, comptant respectivement entre 6 000 et 7 000 intérimaires soit 10% de la population intérimaire francilienne. À l'opposé, dix zones d'emploi situées en périphérie de la région accueillent chacune moins de 1% de la population intérimaire régionale. La concentration géographique du marché du travail en Ile-de-France paraît également limiter l'avantage du recours à un intermédiaire spécialisé dans le rapprochement entre les offres et demandes d'emploi.

<sup>1</sup> Selon l'Enquête Emploi 2012 de l'Insee, l'Ile-de-France compte 70 000 intérimaires en équivalents temps plein

## Les mutations du système productif apparaissent défavorables à l'intérim traditionnel

### La poursuite de la tertiarisation du tissu économique

En Ile-de-France, le tertiaire (hors commerce, hôtellerie-restauration et transport-logistique) rassemble déjà 64% de l'emploi régional contre 58% en France et la tertiarisation de l'économie régionale se poursuit. La part de l'emploi tertiaire gagne ainsi un point tous les 5 ans.

Cette tendance ne devrait pas être remise en question même si la trajectoire récente de l'emploi tertiaire reste peu dynamique (+0,1% en moyenne annuelle sur les trois dernières années pour le périmètre retenu) comparativement à la tendance de moyen terme (+1,3% sur la décennie 2000). En effet, la progression des secteurs tertiaires se situe probablement à la fin d'un cycle d'innovation (convergence des technologies internet et des télécommunications) qui se traduit par une phase de consolidation des positions et de concurrence renforcée pendant laquelle le niveau des recrutements est moins élevé.

La déformation de la structure des emplois franciliens devrait ainsi se réaliser au bénéfice des fonctions supérieures (moins d'employés, plus de cadres et davantage de profils spécialisés...) où le recours à l'intérim demeure limité (0,9% de l'emploi salarié en 2012). Ainsi, la poursuite du mouvement de tertiarisation de l'économie francilienne semble plus favorable à la diversification des activités proposées par les entreprises de travail temporaire (intérim de spécialité, placement...) dont le développement repose sur les points forts des entreprises de travail temporaire (connaissance pointue du marché du travail, réactivité, proximité culturelle avec les entreprises utilisatrices...).

### La spécialisation des positionnements des entreprises clientes

La plus faible propension des entreprises franciliennes à faire appel à l'intérim s'explique également par le positionnement stratégique des établissements de la région. En effet, la spécialisation des acteurs économiques de la métropole est en moyenne plus affirmée que dans le reste du territoire en raison de la concentration de la main d'œuvre qualifiée et de la proximité avec les grands centres de formation et de R&D.

Ces éléments encouragent la localisation des entreprises dont le positionnement présente une forte différenciation technologique (sous-traitance aéronautique, instrumentation scientifique ou technique, équipements de communication, tertiaire d'expertise...) ou une relation forte avec l'environnement culturel et commercial métropolitain (industrie de la mode, médias, activités liées aux spectacles ou à la vie publique...). Cette tendance à la spécialisation concerne l'ensemble des secteurs d'activité y compris des secteurs à faible intensité technologique.

Dans le tertiaire, les prestations proposées par les entreprises sont par nature plus spécialisées. Le modèle de la production de solutions personnalisées à forte valeur ajoutée s'est largement diffusé et celui-ci implique que les salariés disposent d'un ensemble de compétences spécifiques liées à la nature même des prestations proposées.

En conséquence, la demande de profils spécialisés est plus intensive en Ile-de-France que sur l'ensemble du territoire et cela contribue à limiter les possibilités de délégation.

## La flexibilisation du marché du travail et le développement des formes d'emplois flexibles

Avec la capacité d'innovation, la recherche de flexibilité s'est progressivement imposée comme un levier essentiel de la compétitivité des entreprises. Dans l'industrie, les entreprises ont massivement intégré ces éléments dans leurs organisations du travail (Lean, juste à temps...) et leurs stratégies de gestion de l'emploi. Dans le tertiaire, la compétitivité des entreprises repose par nature sur leur capacité à répondre à des demandes variables. Même dans les grandes structures, les prestataires de services ont développé des modes flexibles de gestion de la main d'œuvre (externalisation de certaines fonctions, plannings différenciés...).

Ces solutions peuvent être internes (recrutements en CDD, développement des temps partiels et des horaires atypiques, développement de la polyvalence des emplois...) ou externes (intérim, prestataires plus ou moins spécialisés...).

Au cours des dernières années, la plupart des formes de flexibilité externe, concurrentes de l'intérim, se sont développées : montée en charge de l'auto-entrepreneuriat, du travail détaché...

### 3

## Les ETT diversifient leurs prestations en réponse à l'évolution de leur environnement

### La valorisation des prestations des agences et leur intégration à la GRH des clients

Le contexte économique de l'intérim (demandes clients plus exigeantes, contraction des débouchés naturels...) incite les ETT à enrichir le contenu de leurs prestations (utilisation de canaux de recrutement spécialisés, systématisation des entretiens approfondis préalables aux missions, des contrôles de référence et des tests de sélection). Elles peuvent pour cela s'appuyer sur la notoriété et les compétences acquises sur les prestations traditionnelles : réactivité, capacité à cerner les besoins des entreprises, à mobiliser un vivier, à maîtriser les coûts associés à la gestion de l'emploi.

Ainsi, les activités prises en charge par les agences dépassent la mission initiale qui consiste à aider les entreprises à gérer les circonstances exceptionnelles de production (remplacement de salariés absents, réponse à un accroissement ponctuel d'activité). Si ces fonctions ne sont pas toutes nouvelles (par exemple l'utilisation de l'intérim comme pré-embauche), elles tendent à être mises davantage en avant par les entreprises de travail temporaire (notamment l'intégration de la formation dans leurs offres commerciales) et à mieux s'intégrer aux politiques de GRH des entreprises utilisatrices.

Plusieurs enseignes investissent un large éventail de métiers avec l'ambition de devenir un guichet unique des problématiques de ressources humaines : conseil en formation et en évolution des métiers et des compétences, outplacement, management de transition... Cette stratégie est souvent mise en œuvre par des opérations de croissance externe, en faisant l'acquisition de cabinets RH en recrutement, d'organismes/prestataires de formation et de conseil en organisation. Les ETT apparaissent aujourd'hui comme le premier recruteur de France.

En élargissant leurs gammes de services, les entreprises du secteur font alors face à de nouveaux concurrents, principalement, les cabinets en recrutement, les SSII et les organismes de formation. Ce nouveau positionnement nécessite un travail de fond des ETT sur la valorisation de ces prestations complémentaires.

## Les ETT affinent leurs stratégies de clientèle en se spécialisant sur des secteurs et des métiers et en adaptant leur présence territoriale

La complexité croissante des demandes des clients et la nécessité de disposer d'une connaissance fine des secteurs clients conduit une large part des entreprises du secteur à adopter des organisations permettant de renforcer leur spécialisation. On a récemment pu constater un affinement très net des spécialisations, par exemple dans des activités spécifiques (santé, immobilier, comptabilité finances...) voire des niches (call centers, arts graphiques...). Les réseaux et les groupes de taille suffisante (à partir de 5 à 10 agences) adoptent progressivement un modèle de multi-spécialisation rassemblant des agences spécialisées sur différentes thématiques plus ou moins pointues.

La proximité géographique demeure un gage d'attraction et de fidélisation de la clientèle entreprises. Toutefois, tant les spécificités structurelles du marché de l'emploi francilien, que certaines évolutions en cours dans le travail temporaire, conduisent à réduire l'importance du maillage territorial dans le positionnement commercial de l'ETT. C'est notamment le cas de la centralisation des relations commerciales entre ETT et EU au niveau des sièges, à travers la négociation des accords-cadres, la dématérialisation des échanges... À l'heure actuelle, la localisation d'agences spécialisées aux principaux nœuds de communication (gares parisiennes, proximité des aéroports et des centres logistiques...) semble l'option privilégiée par les opérateurs du secteur.

## Le déploiement de nouvelles offres à destination des entreprises

Pour diversifier leur offre, les ETT s'appuient sur leur maîtrise d'une gamme étendue d'activités (gestion administrative des contrats de travail, suivi de la validité des habilitations et des permis, des formations, méthodes de recrutements...) et sur leur expertise des marchés du travail et leur connaissance fine des besoins d'emploi de leurs clients (connaissance de la demande des entreprises utilisatrices, sourcing qualifié et entretenu, capacité à sélectionner les candidats...).

Ces éléments constituent, avec leur portefeuille clients et l'expérience accumulée sur les conditions de réussite des délégations, un capital immatériel leur permettant de diversifier les prestations offertes à leurs clients et d'augmenter la valeur ajoutée de leurs interventions.

Enfin, la faible intensité capitalistique de l'activité permet des redéploiements rapides. Le secteur montre son dynamisme avec la création de structures spécialisées ou encore l'intégration d'approches multicanal... Ainsi, les réorganisations des réseaux contribuent à enrichir significativement l'éventail des prestations proposées par les ETT.

## Le développement d'une offre de service à destination des intérimaires

La réussite des prestations proposées par les entreprises du secteur découle d'une conjonction entre la demande des entreprises clientes et de l'offre de travail des candidats ; il existe un effet d'entraînement entre les deux facteurs. Se positionner sur de nouveaux marchés implique pour les ETT, à la fois d'aborder de nouveaux clients mais aussi de nouveaux profils de candidats.

Le dynamisme du secteur est illustré ces dernières années par les reconfigurations des organisations des réseaux existants et par la création de nouvelles entreprises qui adoptent des positionnements plutôt spécialisés selon plusieurs axes : le développement de prestations à plus forte valeur ajoutée

(le recrutement des salariés permanents et l'intérim de spécialité), l'offre aux entreprises clientes de services RH voire de services opérationnels et enfin le développement d'actions visant à proposer aux candidats une gestion de leurs carrières et la sécurisation de leurs parcours.

Sur ce dernier aspect, cela passe par des actions de prévention des accidents du travail, le développement de l'employabilité par la formation et la qualification, ainsi que la montée en compétences sur les missions. La revalorisation de l'image du travail temporaire va de pair avec le développement de l'offre de services des ETT. La communication institutionnelle des grandes enseignes insiste en particulier sur la sécurisation des parcours par la création d'un statut intérimaire protecteur contrairement au statut de salarié en CDD, le développement de missions durables, les perspectives de placement ainsi que sur les actions de lutte contre les discriminations à l'embauche et de travail sur la diversité, par exemple par l'intégration de travailleurs handicapés.

Ces évolutions se réalisent de pair avec la montée en qualification et la spécialisation des équipes de salariés permanents. La part des cadres dans les personnels progresse de façon significative tandis que la proportion de salariés disposant d'un niveau de diplôme à Bac+2 et plus est devenue nettement majoritaire.

## 4

### L'intérim fait face à plusieurs enjeux d'emploi et de compétences...

#### Dans l'industrie, la problématique récurrente des métiers pénuriques

Le mouvement de désindustrialisation constaté depuis plusieurs décennies en France comme en Ile-de-France devrait se poursuivre, même si les industries agroalimentaires et la gestion des déchets semblent bénéficier d'une évolution plus favorable. Le recul du poids de l'industrie dans l'économie constitue un facteur défavorable au développement de l'intérim.

De plus, la structure de l'emploi industriel devrait poursuivre son évolution en faveur des fonctions « supérieures » au détriment des fonctions productives. Comme l'intérim reste majoritairement positionné sur des emplois ouvriers et que le poids de ces fonctions recule dans les entreprises utilisatrices au profit des fonctions non directement productives (conception, commerce...), le nombre d'intérimaires exerçant en Ile-de-France dans l'industrie ne devrait pas se redresser significativement dans les prochaines années sur ses missions traditionnelles.

Le secteur industriel connaît une pénurie de candidats sur les fonctions clés de la production et de la maintenance industrielle tandis que la pyramide des âges sur ces métiers accuse un vieillissement marqué. Les causes en sont connues : d'une part ces métiers nécessitent des savoir-faire qui s'acquièrent par l'expérience, d'autre part l'appareil de formation initiale a des difficultés à répondre aux besoins de l'économie, tant au niveau des volumes de diplômés que des contenus de formation.

Dans ce contexte, réussir à attirer des compétences devient un enjeu majeur pour les entreprises industrielles. Relever cet enjeu est d'autant plus crucial aujourd'hui que les exigences de compétitivité amènent les industriels à proposer des solutions personnalisées à plus forte valeur ajoutée qui appellent des profils plus spécialisés, donnant un rôle encore plus stratégique aux ressources humaines.

Ces évolutions appellent en conséquence de la part des ETT la mise en œuvre de moyens conséquents (gestion du sourcing, d'accompagnement des candidats...) pour répondre aux nouvelles attentes des clients potentiels exerçant dans l'industrie.

## Dans la logistique, des enjeux de professionnalisation des métiers au-delà de la gestion des permis et habilitations

Si la logistique et les transports constituent un pôle porteur et adapté à un intérim de flexibilité et de volumes (notamment car les besoins de flexibilité quantitative sont structurels), les transformations en cours devraient toutefois contribuer à faire évoluer considérablement la nature des missions de délégation (intégration de nouvelles technologies, professionnalisation des métiers, relations avec les donneurs d'ordres...).

Dans la logistique, les prérequis restent peu élevés pour accéder aux postes d'opérateurs. Cela devrait contribuer à permettre une mise à l'emploi de volumes toujours élevés d'intérimaires et notamment de débutants, avec toutefois une forte sélectivité sur la capacité à s'adapter au monde professionnel et la motivation. Cependant, l'élévation de l'intensité technologique de l'activité (entrepôts en picking, équipements de manutention spécialisés...) et de certaines réglementations (habilitations, permis...) renforce le besoin de certaines compétences (informatique et français notamment). Avec l'enrichissement des emplois, la demande d'expérience et de qualification devient plus prégnante de la part des entreprises clientes.

Dans les transports, l'expérience est une composante plus structurelle de la demande des entreprises clientes du fait de la technicité plus importante des postes et des critères requis par les compagnies d'assurance. Ces exigences sont d'autant plus élevées pour les emplois les plus techniques (conduite de poids lourds, d'engins de travaux publics...). Dans ce secteur également, on constate une hausse du niveau d'exigence des entreprises clientes qui entraîne en réponse une diffusion et un recours plus important aux certifications (titre professionnel).

De façon générale dans les fonctions transports-logistique, les pratiques consistant à faire évoluer professionnellement des intérimaires vers des métiers à technicité croissante apparaissent bien installées et contribuent à fidéliser certains intérimaires.

Face à l'évolution de la demande clients, les ETT devraient continuer d'enrichir le contenu de leurs prestations notamment en renforçant leurs interventions au moment des recrutements (utilisation de canaux de recrutement spécialisés de type job boards, sites dédiés à des métiers, systématisation des entretiens approfondis préalables aux missions, des contrôles de référence et des tests de sélection...), bien que celles-ci ne soient pas pleinement reconnues et valorisées économiquement de l'avis des ETT. Elles cherchent également à stabiliser dans l'emploi les intérimaires performants, notamment par l'amélioration de l'enchaînement des missions et la signature de CDI intérimaires.

## Dans le tertiaire, un déséquilibre croissant entre les profils des candidat(e)s et les demandes des entreprises

Dans le secteur tertiaire, la structure des emplois franciliens fait la part belle aux fonctions supérieures (moins d'employés, plus de cadres et davantage de profils spécialisés...). Aussi le recours à l'intérim ne représente-t-il que 0,9% de l'emploi salarié dans cet ensemble d'activités. Par ailleurs, les caractéristiques des entreprises tertiaires (atomicité, spécialisation, personnalisation des relations client-fournisseur...) continuent de limiter le développement de l'intérim dans ce secteur.

En effet, si la flexibilité et la réactivité constituent des leviers essentiels de la compétitivité, en particulier en matière de ressources humaines (capacité à se doter rapidement de compétences pointues...), les entreprises tertiaires actionnent le plus souvent d'autres leviers que l'intérim, qu'elles considèrent souvent mieux adaptés aux emplois à forte valeur ajoutée et notamment les contrats courts. En conséquence, le placement prend une part plus importante dans l'activité des ETT dans le tertiaire que dans d'autres secteurs. D'autres leviers sont également utilisés par les entreprises pour satisfaire leurs besoins en flexibilité : la polyvalence interne, les prestataires et le travail indépendant.

De plus, les fonctions support sur lesquelles portait une proportion importante de missions d'intérim se sont massivement professionnalisées. Le secrétariat polyvalent rassemblant les fonctions administratives de base (accueil, secrétariat, back office) s'est progressivement transformé en de l'assistantat spécialisé avec des missions à plus forte valeur ajoutée. Par conséquent, les commandes sur ces métiers administratifs diminuent et deviennent plus difficiles à servir.

Comme la dynamique de l'emploi tertiaire semble enrayée pour quelques années, l'intérim ne devrait pas bénéficier d'effet de reprise sur ces activités. Cela questionne nécessairement les stratégies à adopter dans le tertiaire souvent perçu comme un secteur porteur alors même que la croissance de l'activité des ETT sur ce segment de marché se réalise plutôt par le développement de nouvelles prestations que sur l'intérim traditionnel.

## 5

### ... qui amènent des pistes de réflexion en termes d'offre d'accompagnement.

#### Agir sur la demande client

Les besoins d'emploi non qualifié dans l'économie diminuent, ce qui signifie que l'assiette traditionnelle de l'intérim se réduit. Par ailleurs, les conditions commerciales tendent à se durcir sur les marchés traditionnels de l'intérim (les métiers pas ou peu qualifiés de l'industrie et de la logistique) sous l'effet notamment de la diffusion des accords-cadres et plus largement de la concurrence sur les prix, avec corrélativement une pression sur les marges. Dans le même temps, les demandes clients sont de plus en plus spécifiques et exigeantes (en termes d'expérience et/ou de diplôme du candidat, comme en termes de périmètre du poste), y compris pour les premiers niveaux de qualification. Parfois, ce mouvement grandissant de sélectivité des entreprises clientes laisse apparaître des critères de sélection non objectivés pouvant véhiculer des stéréotypes sur les candidats, en particulier en ce qui concerne les femmes et les seniors.

De ces constats, sont déduits des besoins d'accompagnement des permanents des agences d'emploi, pour les aider à être davantage proactifs envers leurs entreprises clientes en questionnant et reformulant leurs demandes, afin :

- de les rendre compatibles avec le marché du travail (profil demandé, rémunération proposée...), d'investiguer le besoin en nouvelles compétences, et de négocier avec les clients
- de diversifier l'offre de services (conseil RH, assessment de cadres dirigeants, formation, accompagnement de projets informatiques...) notamment en direction des PME.
- De développer l'activité en direction des profils plus qualifiés (professions intermédiaires et cadres...).

#### Professionaliser le sourcing

La question du sourcing est une question cruciale pour les agences d'emploi dont le cœur de métier consiste à réaliser l'appariement entre offre et demande de travail. Cette fonction doit gagner en structuration et en moyens, dans la mesure où les demandes clients paraissent de plus en plus exigeantes : d'une part, la délégation d'intérimaires même peu qualifiés nécessite une sélection de plus en plus importante ; d'autre part, les ETT sont confrontées à des pénuries de personnels sur les métiers qui entraînent fréquemment des commandes non servies (dans les métiers techniques industriels, mais aussi les profils les plus qualifiés tous secteurs confondus). Du côté des candidats, une partie importante se trouve peu ou pas déléguée car ne répondant pas aux exigences des recruteurs.

Par ailleurs, les ETT doivent composer avec une population intérimaire souvent volatile ce qui peut entraîner une dégradation de l'image auprès du client et une perte de l'investissement formation.

Dans ce contexte, plusieurs propositions sont formulées afin d'aider les ETT à professionnaliser la fonction sourcing :

- **Élargir la population de candidats et mieux repérer les potentiels.**
  - Mettre en œuvre des méthodes de recrutement alternatives, tenant compte des exigences des entreprises clientes et qui permettent de lever certains freins à l'emploi rencontrés par la population intérimaire (CV vidéo, recrutement par simulation, mises en situation...).
  - Accompagner le recrutement de certains publics qui font l'objet de stéréotypes et qui se trouvent de fait écartés de certains secteurs ou métiers (en particulier les femmes dans les secteurs industriels, les seniors dans le tertiaire).
  - Organiser des parcours sur mesure vers les métiers recherchés sur lesquels les ETT ont du mal à servir les commandes (repérage des potentiels dans d'autres secteurs, compléments courts de formation...).
  - Renforcer les liens avec les établissements de formation initiale et les jeunes diplômés et inciter les ETT à réaliser des actions d'information auprès des jeunes en formation initiale, sur les métiers et le marché du travail.
- **Optimiser la gestion des parcours**
  - Aider les permanents à améliorer l'enchaînement des missions (suivi des contrats, augmentation de la polyvalence, meilleur maillage de clients...).

## Développer la gestion anticipatrice des compétences

Le développement des compétences des intérimaires est un levier essentiel des agences d'emploi pour pourvoir aux besoins en ressources humaines de leurs entreprises clientes et qui représente un volume financier important. Cependant les actions de développement de compétences des salariés intérimaires peuvent être freinées pour des raisons financières (l'ETT qui crée des compétences via la formation prend un risque financier), mais aussi culturelles (la culture dans le travail temporaire correspond à la réactivité vis-à-vis de la commande client). Une partie importante des budgets se trouve consacrée à des formations techniques à courte durée de vie (habilitations et permis).

Aussi, en synthèse, l'évolution de l'offre de service du FAF.TT envers ses clients entreprises de travail temporaire porte sur les axes suivants :

- **Le renforcement des actions en faveur de l'acquisition de socles de compétences indispensables pour réussir l'entrée sur le marché du travail des intérimaires :**
  - Socle de compétences nécessaires aux publics en difficulté dans la maîtrise des savoirs de base (français, mathématiques, informatique...).
  - Socle de compétences industrielles
  - Socle de compétences pour accéder aux emplois du tertiaire administratif (remise à niveau en orthographe, en anglais, en bureautique...)
- **Le développement de parcours de qualification (emploi, formation) donnant une appréhension globale des métiers grâce :**
  - A la certification et l'acquisition de titres professionnels notamment sur les premiers niveaux de qualification (ex. titre professionnel de préparateur de commande).

- Au développement des mises en situation et mises en pratique des apprentissages : Ex. Mise en place de tutorat entre intérimaires expérimentés et débutants ; développement des liens écoles / organismes de formation et entreprises de travail temporaire pour la recherche de stage
- **Le développement et l'amélioration continue d'une offre de formation à destination des permanents des agences d'emploi afin de les accompagner à se professionnaliser en termes de gestion anticipatrice des compétences :**
  - Analyser les demandes clients et investiguer les besoins en nouvelles compétences
  - Construire et accompagner les parcours des intérimaires
- **Le soutien actif des publics les plus en difficulté sur le marché du travail et notamment les jeunes, les seniors et les femmes**
- **La poursuite et le développement du soutien (études, ingénieries de formation, ingénieries financières) aux entreprises de travail temporaire dans le développement de parcours visant spécifiquement les métiers qui recrutent, notamment dans l'industrie.**

## LES ENJEUX DE MIXITE FEMMES-HOMMES DANS LE TRAVAIL TEMPORAIRE

### Le marché du travail est davantage segmenté sur les emplois de premiers niveaux de qualification, particulièrement en Ile-de-France

Si l'emploi salarié atteint quasiment la parité (48% des salariés franciliens sont des femmes), ça n'est pas le cas de l'emploi intérimaire : on y compte seulement un peu moins d'un tiers (31%) de femmes.

Une analyse plus poussée sur la place des femmes dans l'emploi intérimaire fait apparaître que la segmentation du marché du travail existante entre femmes et hommes est accentuée légèrement sur les postes occupés par des intérimaires. Par segmentation, on désigne le fait que femmes et hommes se trouvent très inégalement représentés sur le marché du travail en fonction des secteurs d'activité et des métiers. Or, l'intérim se trouve positionné sur quelques métiers fortement masculins : ouvriers de la production industrielle et de la logistique. Du plus, au sein de ces métiers, les déséquilibres apparaissent légèrement plus marqués dans l'emploi intérimaire que dans la population des salariés.

### La mixité femmes-hommes nécessite des actions volontaristes de la part des candidat(e)s, des entreprises clientes et des ETT

S'agissant du secteur industriel, la consultation des acteurs de terrain permet de relayer des difficultés particulièrement fortes d'accès à l'emploi pour les femmes, notamment les jeunes diplômées. Dans le travail temporaire comme dans le reste de la population active, les candidatures féminines portant sur des métiers vus traditionnellement comme masculins se heurtent aux représentations des employeurs sur les compétences féminines versus masculines. Dans le même temps, les entreprises industrielles souhaitant ouvrir leurs recrutements aux femmes se heurtent au très faible nombre de candidatures féminines.

Dans le secteur tertiaire, les candidates semblent particulièrement pénalisées dans leur recherche d'emploi par leur âge et les interruptions d'activité, en raison de certaines représentations chez les employeurs (moindre capacité d'adaptation à l'environnement de travail, aux outils informatiques...) et de prétentions salariales des candidats qui peuvent être plus élevées que les rémunérations proposées. L'absence d'offre d'insertion professionnelle constatée dans le tertiaire vient pénaliser un public féminin. D'autres secteurs (industrie, BTP, transport-logistique) permettent de mettre à l'emploi des travailleurs sans qualification ; ces secteurs emploient majoritairement des hommes. Se pose la question de l'égalité femme-homme dans l'accès à l'emploi chez les personnes non qualifiées.

Dans la logistique, les métiers ouverts aux femmes sont ceux, peu valorisés, du conditionnement (ouvrier non qualifié). Le secteur des transports reste quant à lui peu féminisé. Parmi ses métiers, ceux du transport en commun sont ceux pour lesquels les ETT ont le plus de facilités à placer des candidates. Faire accéder des femmes aux entreprises de la logistique comme du transport nécessite une attitude volontariste de l'ETT et de l'entreprise utilisatrice, en raison du manque de candidatures, les femmes ne se tournant pas spontanément vers ces métiers.

### La mixité femmes-hommes, une préoccupation transversale dans le plan d'action

Les pistes identifiées pour agir en faveur de la mixité femmes-hommes sont :

- D'une part, d'agir en amont des recrutements, en reformulant les demandes qui présenteraient un caractère discriminatoire. En effet, les obstacles à la mixité femmes-hommes peuvent avoir des origines systémiques et liées des stéréotypes véhiculés dans les commandes passées aux ETT par leurs entreprises clientes.
- D'autre part, d'engager des actions volontaristes de recrutement paraissent nécessaires. Deux actions sont notamment envisagées :
  - (1) La diffusion de méthodes de recrutement alternatives, qui permettent de lever certains freins à l'emploi rencontrés par les candidates (CV vidéo, recrutement par simulation, mises en situation...);
  - (2) L'accompagnement plus spécifique du recrutement de certains publics qui font l'objet de stéréotypes et qui se trouvent de fait écartés de certains secteurs ou métiers, en particulier les femmes dans les secteurs industriels, et les femmes seniors dans le tertiaire.

# LA DÉMARCHE DU FAF.TT DANS LES PROJETS D'ÉTUDE

## LE BESOIN DES AGENCES D'EMPLOI ET DES INTERIMAIRES

Les entreprises de travail temporaire sont des intermédiaires entre intérimaires, demandeurs d'emploi et entreprises locales. Elles ont en cela un rôle fondamental dans le développement de l'emploi des personnes qui s'adressent à elles et dans la sécurisation de leur parcours. Elles doivent être en conséquence très réactives pour répondre aux besoins immédiats des entreprises mais également être capables de saisir les évolutions plus structurelles du marché du travail pour mettre en œuvre une gestion anticipatrice des compétences.

## LES OBJECTIFS DU FAF.TT

En tant qu'outil de branche, le FAF.TT accompagne les entreprises de travail temporaire à travers une offre de service d'étude et de conseil qui vise à :

- Identifier les besoins en emploi et en compétences des secteurs et filières clients des entreprises de travail temporaire. Le FAF.TT vise à donner une vision précise aux agences d'emploi sur les territoires, filières, métiers et publics à enjeux pour le travail temporaire.
- Accompagner les agences d'emploi dans le développement de leurs pratiques en matière d'anticipation des besoins d'emploi, de gestion des compétences et de sécurisation des parcours des intérimaires.

Parce que cette offre de service a une visée opérationnelle, les démarches d'études du FAF.TT ont pour but la production de résultats permettant la mise en œuvre de parcours (emploi, formation) ou d'actions collectives d'accompagnement à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences d'agences d'emploi positionnées dans un secteur ou un territoire confrontés à des difficultés.

## LES FONDAMENTAUX DE LA METHODE

### • L'implication des entreprises de travail temporaire dans le pilotage des travaux

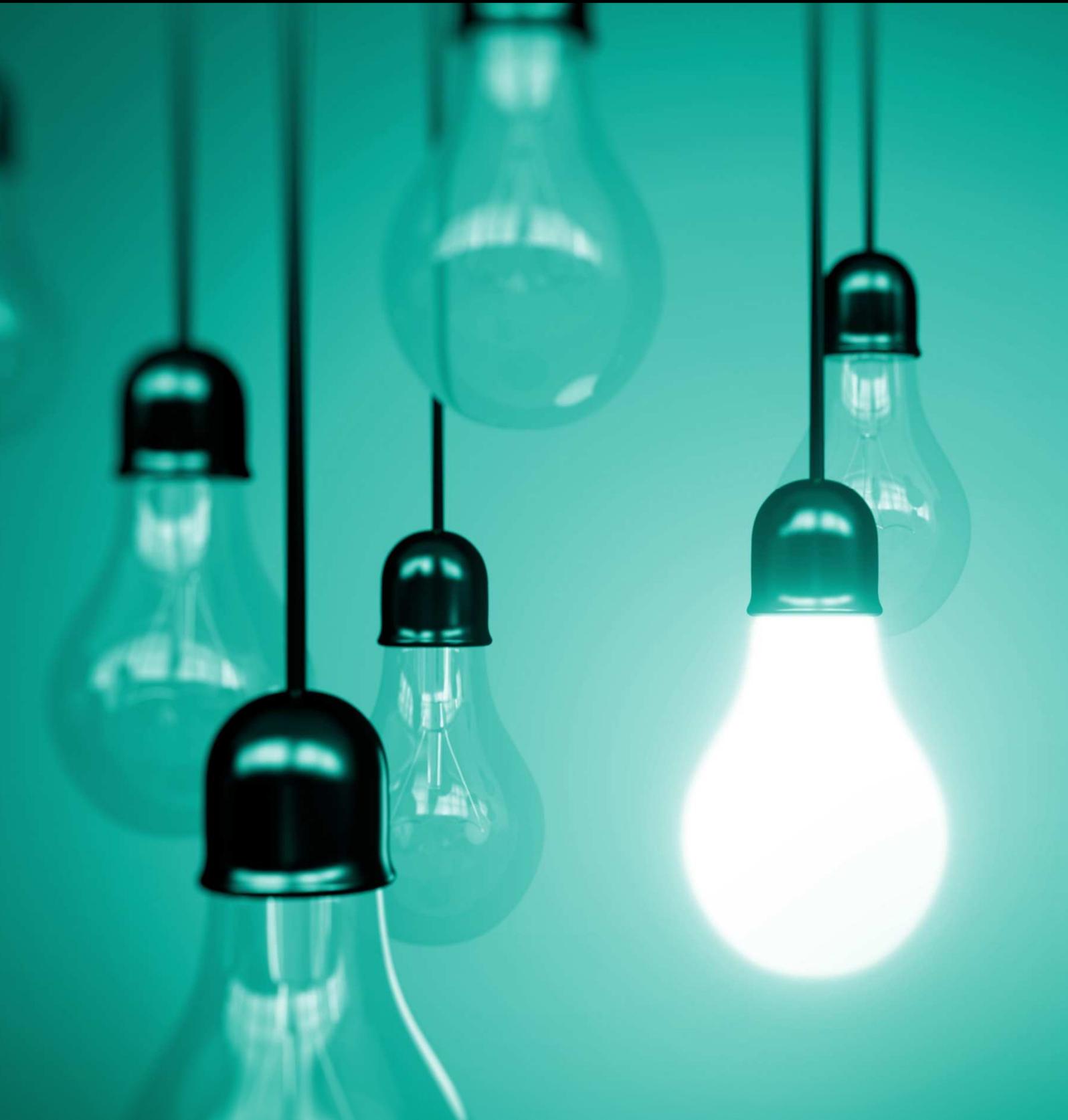
La réussite des projets d'étude repose en premier lieu sur l'implication des entreprises de travail temporaire dans le pilotage des travaux et sur leur validation des constats et préconisations d'action mis en avant par l'étude. Les comités de pilotage organisés avec les représentants des entreprises de travail temporaire permettent cette validation. La réalisation d'une étude s'articule donc autour de temps collectifs et individuels avec les entreprises de la branche et est envisagée comme une succession de confrontations entre le recueil et l'analyse de données et la connaissance des agences.

### • L'efficacité

L'appropriation des études et des rapports déjà produits qui intéressent le projet d'étude en cours est essentielle. Elle permet d'être efficace et de concentrer les travaux sur les éléments à plus-forte valeur ajoutée pour les entreprises, le FAF.TT et ses partenaires.

### • La livraison de résultats appropriables par les entreprises

Les livrables produits sont visuels, communicants et appropriables par un public de professionnels non expert du champ des études.



Cette étude-action a été conduite avec le concours de la Directe Ile-de-France



PRÉFET  
DE LA RÉGION  
D'ILE-DE-FRANCE