



Les **compétences des permanents**
face à la **nouvelle activité**
que constitue
le recrutement en CDI et en CDD

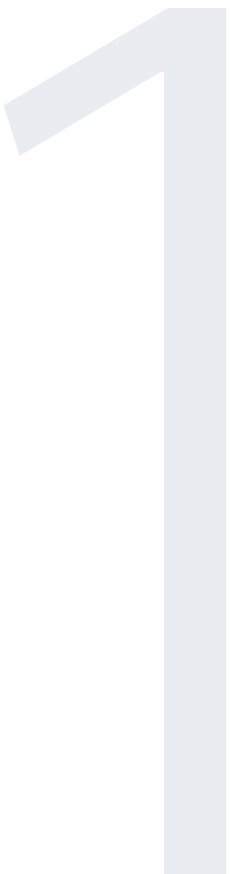


Sommaire

■	1	Introduction	3
	1.1	Rappel de la commande	4
	1.2	Rappel de la méthode utilisée	6
	1.3	Éléments de contexte sur l'évolution du secteur	8
■	2	Appréhension du marché par les agences d'emploi	9
	2.1	Panorama de l'intermédiation sur le marché du travail	10
	2.2	Segments d'offre de services des agences d'emploi sur cette activité	12
	2.3	Positionnement des agences d'emploi sur cette activité	15
■	3	Modèles organisationnels des agences d'emploi sur cette activité	17
	3.1	Structuration des agences d'emploi sur cette activité	18
	3.2	Typologie des schémas organisationnels	22
■	4	Référentiel d'activités et de compétences	25
	4.1	Précisions terminologiques sur les notions d'emploi et de métiers	26
	4.2	Processus identique mais des activités et des compétences distinctes	27
	4.3	Cartographie des métiers	29
	4.4	Structuration du référentiel	31
	4.5	Référentiel d'activités et de compétences du recruteur	33
■	5	Conclusion	41
	5.1	Identité de famille de métiers, de métiers et d'emploi	42
	5.2	Préconisations	44
■	6	Annexes	47
	6.1	Les apports de l'enquête téléphonique	48
	6.2	Les apports de l'enquête qualitative	59



Introduction



TERMINOLOGIE UTILISÉE

Le changement de dénomination d'entreprise de travail temporaire (ETT) à l'agence d'emploi est intervenu au mois de juin 2008 c'est à dire durant l'étude que nous avons conduite. Le questionnaire rédigé au mois de mars 2008 qui a servi de support à l'enquête téléphonique emprunte donc le terme d'ETT.



1.1 Rappel de la commande

■ **La loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005** a permis aux agences d'emploi de se positionner sur des missions de recrutement en contrat à durée indéterminée (CDI) et en contrat à durée déterminée (CDD). Il convient de distinguer les activités de recrutement des activités de placement. Le recrutement consiste en une proposition d'emploi en CDI ou en CDD. Le placement est une prestation d'accompagnement des demandeurs d'emploi. L'étude que nous avons conduite porte spécifiquement sur l'activité de recrutement.

■ L'étude menée par le cabinet Amnyos pour l'Observatoire du Travail Temporaire (OTT) porte spécifiquement sur **l'identification des compétences des permanents des agences d'emploi en charge du recrutement en CDI et en CDD** : recruteurs, consultants en recrutement, chargés de recrutement etc.

■ Les problématiques soulevées par cette étude peuvent être formalisées comme suit :

● **Des questions générales qui constituent un préalable à l'analyse des compétences des permanents concernés.** Quel est le positionnement des agences d'emploi sur le marché du recrutement en CDI ou en CDD ? Quels sont les modèles organisationnels repérables ?

Comment s'articule le positionnement économique des agences d'emploi sur le marché du recrutement en CDI ou en CDD avec le choix de tel ou tel modèle organisationnel ?

● **Des questions spécifiques à l'analyse de l'emploi et notamment des activités et des compétences des permanents concernés.** Peut-on identifier un seul et même processus mis en œuvre par les permanents lors d'une mission de recrutement en intérim et de recrutement en CDI - CDD ? Quels sont non seulement les points communs mais aussi les différences concernant les activités et les compétences mobilisées lors de ces différentes missions ? Peut-on parler d'un même métier ou d'un même emploi selon qu'il s'agit d'une mission de recrutement en intérim ou en CDI - CDD ?

● **Des questions plus stratégiques renvoyant à la structuration d'une politique de branche en matière d'emploi et de formation.** Quels sont les parcours professionnels envisageables au sein de la branche entre des fonctions de recrutement en intérim et en CDI - CDD ? Quelle politique de formation peut-être envisagée pour mettre en œuvre ces parcours ? Cette nouvelle catégorie d'emploi doit-elle faire l'objet d'une prise en compte spécifique dans les classifications de branche ?

■ Cette étude doit permettre **de compléter divers travaux déjà conduits par l'OTT** :

- Une étude portant sur l'identification des activités des salariés permanents des agences d'emploi a été conduite en 2006. Cette étude a permis de formaliser un référentiel global des activités mises en œuvre par les agences d'emploi puis de décliner ce référentiel pour quatre grandes fonctions : responsable d'agence, commercial, recruteur et assistant d'agence. Ces travaux ont davantage consisté à identifier les activités des permanents que leurs compétences. Ils n'opèrent pas de distinction spécifique entre le référentiel

d'activités des permanents en charge du recrutement en intérim et du recrutement en CDI ou en CDD.

- Une étude sur l'activité de placement et de recrutement au sein des agences d'emploi à l'horizon 2015 a été conduite en 2007. Cette étude a permis de mieux identifier le positionnement potentiel des agences d'emploi sur différents segments de marché définis en fonction du type de clients et du type de publics cibles. Ces travaux constituent un élément utile pour formaliser des modèles organisationnels des agences d'emploi positionnées sur ce segment d'activité.





1.2 Rappel de la méthode utilisée

Modalités de recueil des informations pour l'étude des compétences des permanents en charge du recrutement CDI - CDD

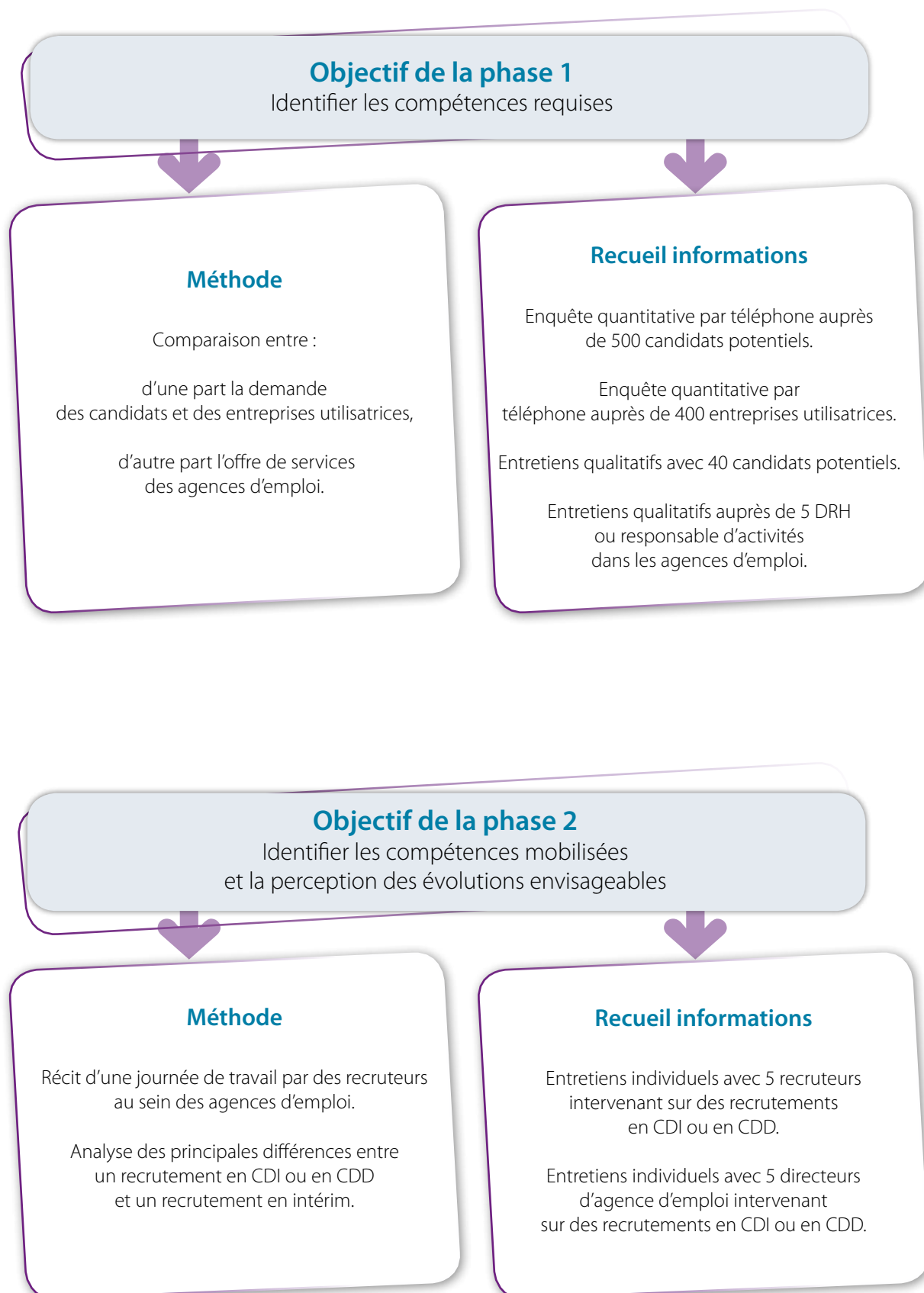
- Une enquête téléphonique a été réalisée entre mai et juillet 2008 auprès d'une population échantillonnée de 500 candidats potentiels relevant de différents statuts : 200 intérimaires, 200 personnes en poste et 100 demandeurs d'emploi.
- Une enquête qualitative d'approfondissement a été conduite auprès d'une population de 40 candidats potentiels (intérimaires, en poste ou demandeurs d'emploi) interrogés dans le cadre d'entretiens individuels en face à face ou téléphoniques.
- Une enquête téléphonique a été réalisée entre mai et juillet 2008 auprès d'une population échantillonnée de 400 entreprises utilisatrices des services des agences d'emploi.
- Une enquête qualitative a été conduite au sein de cinq agences d'emploi dans le cadre d'entretiens individuels auprès de représentants des directions des ressources humaines ou de responsables d'activité et de permanents des agences d'emploi.

PRÉCAUTIONS D'INTERPRÉTATION

- Les modalités de constitution des populations interrogées est à prendre en compte pour éviter des biais d'interprétation.
- Les candidats potentiels interrogés ayant le statut de personnes en poste ont trouvé leur emploi actuel en CDI ou en CDD par l'intermédiaire des agences d'emploi.
- Les entreprises interrogées sur l'offre des agences d'emploi en matière de recrutement en CDI ou en CDD sont des entreprises déjà utilisatrices des services des agences d'emploi sur des prestations de recrutement en intérim.

Synopsis de la méthode d'intervention

- Le recrutement en CDI ou en CDD est une nouvelle activité au sein des agences d'emploi. L'identification des compétences requises des permanents en charge de cette activité implique donc de comparer la demande sociale des candidats et la demande économique des entreprises clientes à l'offre de services des agences d'emploi.
- L'analyse des activités et des compétences ne peut faire l'économie du recueil du point de vue des personnes occupant les fonctions étudiées dans le cadre du récit d'une journée de travail. Les professionnels sont également susceptibles de nous transmettre une vision des évolutions des métiers.
- Au total, la méthode d'intervention implique donc de combiner une approche permettant d'appréhender les compétences actuellement mobilisées et les compétences requises.





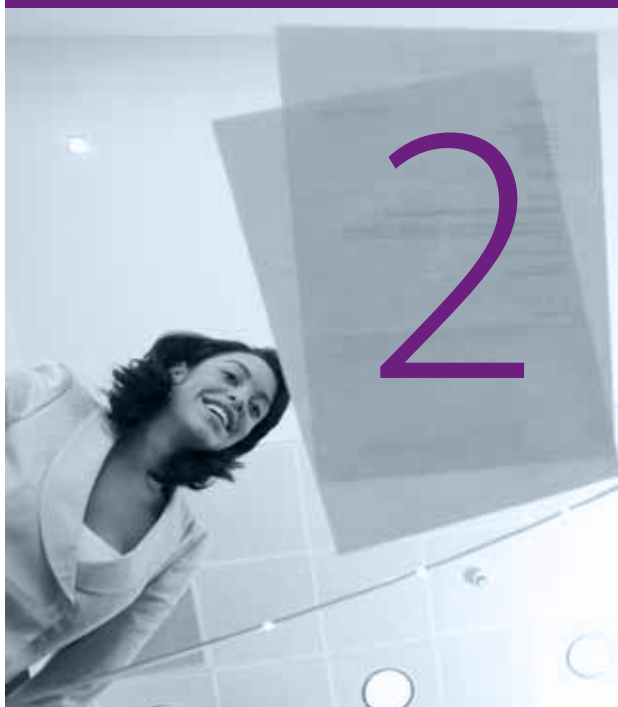
1.3 Éléments de contexte sur l'évolution du secteur

■ Le nouveau positionnement des agences d'emploi implique une évolution des métiers des permanents.

Les agences d'emploi se positionnent de plus en plus comme des prestataires de solutions globales en matière de ressources humaines. Le changement de dénomination intervenu en juin 2008 d'entreprise de travail temporaire à agence d'emploi est révélateur de ce mouvement. Les agences d'emploi sont aujourd'hui positionnées comme des intervenants sur des fonctions de recrutement en intérim mais aussi en CDI - CDD, de placement / accompagnement des demandeurs d'emploi, de sous-traitance sur des tâches de gestion de paie ou de rédaction de contrats de travail. La réflexion sur la sécurisation des parcours professionnels renforce la nécessité d'un positionnement des agences d'emploi comme acteurs des transitions professionnelles et donc la mobilisation de compétences spécifiques pour le recrutement en CDI - CDD.

■ L'évolution de l'intermédiation sur le marché du travail implique de mieux définir les compétences des permanents en charge du recrutement en CDI - CDD.

La loi du 13 février 2008 relative à la réforme et à l'organisation du Service Public de l'Emploi renforce les missions de la nouvelle institution Pôle Emploi issue de la fusion de l'ANPE et de l'Unédic. Cette nouvelle institution aura davantage vocation à intervenir sur les différents segments de l'intermédiation sur le marché du travail concernant aussi bien les demandeurs d'emploi que les salariés. L'apparition de ce nouvel opérateur renforce dans une optique de positionnement concurrentiel la nécessité d'une plus grande formalisation de l'offre de services des agences d'emploi en matière de recrutement en CDI et en CDD et des compétences mobilisées par leurs permanents.



Appréhension
du marché
par les agences d'emploi

2



2.1 Panorama de l'intermédiation sur le marché du travail

La mobilisation des différents canaux de recrutement répond à des logiques distinctes

RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUES MOBILISÉES

Les ressources bibliographiques mobilisées dans le cadre de cet état introductif sur l'intermédiation sur le marché du travail sont essentiellement les suivantes : étude de la DARES, «*les procédures de recrutement, canaux et mode de sélection*» en date de novembre 2006 et un document du Centre d'Étude de l'Emploi de Christian Bessy et d'Emmanuelle Marchal portant sur le positionnement des canaux de recrutement. Ces ressources permettent de mieux appréhender le fonctionnement de l'intermédiation sur le marché du travail pour ensuite identifier différents scénarii de positionnement pour les agences d'emploi en matière d'offre de services sur des prestations de recrutement en CDI - CDD.

■ Généralement trois différents canaux sont activés pour procéder à un recrutement en CDI ou en CDD.

Les trois principaux canaux mobilisés sont dans l'ordre **les candidatures spontanées, les offres diffusées via l'ANPE et les relations professionnelles**. Le nombre de canaux de recrutement activé est supérieur selon que l'employeur est une grande entreprise ou que le recrutement porte sur un emploi de cadre. Il existe donc visiblement différents registres de recrutement selon le type de poste et le type d'entreprises concernés qui laisse penser que chaque intermédiaire sur le marché de l'emploi est susceptible de se positionner sur un segment de marché différent.

■ Le recours au marché payant du recrutement incluant la passation d'annonces d'emploi occupe une place relativement modérée en France dans les modalités de recrutement mobilisées.

Cela ne concerne que **30% des recrutements**. Il y a notamment un faible recours au marché pour des candidats potentiels demandeurs d'emploi ou inactifs. Il en ressort un déficit d'intermédiation sur le marché du travail pour les publics non salariés. Pour les postes susceptibles d'être occupés par ces candidats,

l'investissement recrutement est visiblement considéré comme moins rentable par les entreprises qui embauchent. Ce constat laisse entrevoir qu'il existe un segment de marché non exploité en matière d'intermédiation sur le marché du travail qui constituerait une niche pour les agences d'emploi.

■ Il est possible de fournir une maquette du fonctionnement de l'intermédiation sur le marché du travail montrant que chaque intermédiaire dispose de ses propres publics, candidats potentiels ou entreprises clientes.

● Le recours à l'ANPE est lié à un turn-over élevé et ceci quelle que soit la taille de l'établissement ou son secteur d'appartenance. Ce canal de recrutement permet aux entreprises de faire face à des besoins récurrents en recrutement sur des postes essentiellement peu qualifiés.

● Le recours aux cabinets de recrutement s'explique par les caractéristiques des salariés recrutés et des emplois qui sont à pourvoir. Ces intermédiaires sont généralement positionnés sur les emplois plus qualifiés accueillant parfois des jeunes issus des grandes écoles. Les entreprises clientes sont fréquemment caractérisées par un turn-over moins important. Les candidatures spontanées sont notamment

utilisées par les grandes entreprises qui ont l'avantage d'une certaine visibilité sur le marché du travail. Elles sont une ressource notamment mobilisée par les jeunes, par les chômeurs, pour les ouvriers qualifiés et les personnes faiblement rémunérées.

- **Les réseaux de relations** sont davantage mobilisés pour recruter par les petites entreprises qui consacrent peu de ressources au recrutement. Il s'agit également d'un outil privilégié par les candidats ayant une forte expérience.

— L'enquête auprès des candidats et des entreprises confirme l'émergence des agences d'emploi comme nouvel acteur de l'intermédiation

- **L'offre de services des agences d'emploi sur le recrutement en CDI - CDD bénéficie d'une forte notoriété auprès des candidats et des entreprises.**

- **Les candidats.** Plus de 70% des candidats interrogés connaissent l'offre de services des agences d'emploi sur le recrutement en CDI - CDD sachant que cette proportion est particulièrement élevée parmi les intérimaires.

- **Les entreprises.** 98% des entreprises utilisatrices interrogées connaissent l'offre de services des agences d'emploi sur le recrutement en CDI - CDD. Les entreprises utilisatrices en ont généralement été informées par des commerciaux des agences d'emploi.

- **Les candidats et les entreprises ont globalement confiance dans l'offre de services proposée par les agences d'emploi pour des recrutements en CDI - CDD.**

- **Les candidats.** Plus de 35% des candidats potentiels (intérimaires, personnes en poste et demandeurs d'emploi) estiment que la réponse à une offre diffusée par une agence d'emploi constitue une ressource mobilisable dans le cadre de la recherche d'un emploi en CDI - CDD.

- **Les entreprises.** 57% des entreprises interrogées ont déjà fait appel aux agences d'emploi pour pourvoir un poste en CDI - CDD.

86% des entreprises clientes sont satisfaites du service rendu par les agences d'emploi. Parallèlement, 47% des entreprises qui n'ont jamais fait appel aux agences d'emploi pour un recrutement en CDI - CDD se déclarent disposées à y avoir recours.

- **Les canaux de recrutement mobilisés varient en fonction du profil des candidats et des entreprises.**

- **Les candidats.** On constate que les candidats de la tranche d'âge 15 - 24 ans et ceux ayant déjà eu recours à l'intérim sont les plus disposés à s'adresser à une agence d'emploi pour trouver un emploi en CDI - CDD. En revanche, les candidats âgés de plus de 50 ans mobilisent beaucoup moins de canaux de recrutement et s'appuient essentiellement sur l'ANPE.

- **Les entreprises.** La propension au recours à un prestataire privé de recrutement croît avec la taille des entreprises et est plus élevée dans le secteur tertiaire. Les grandes entreprises mobilisent généralement un nombre plus important de canaux de recrutement.



2.2 Segments d'offre de services des agences d'emploi sur cette activité

Les scénarii de positionnement des agences d'emploi sur cette activité

Plusieurs scénarii de positionnement des agences d'emploi sur ce segment de marché ont été identifiés sachant que ces scénarii peuvent se combiner les uns, les autres. Chaque scénario a un impact sur la mobilisation des compétences des permanents en charge du recrutement en CDI – CDD.

Scénario du marché cabinet de recrutement.

Les agences d'emploi se sont parfois positionnées sur un segment de marché similaire à celui des cabinets de recrutement. Il s'agit de recrutements en CDI sur des postes allant du middle management aux fonctions de cadres dirigeants.

Certains groupes dont le métier historique est l'intérim ont parfois procédé par rachat de cabinets de recrutement spécialisés sur des profils de cadres dirigeants. Il arrive alors que les personnels concernés relèvent de la convention collective Syntec.

LE CAS DU RACHAT DE CABINET DE RECRUTEMENT

Même lorsque ces sociétés relèvent de la convention collective Syntec, la question de la gestion des compétences au niveau du groupe reste posée. Des démarches de cartographie des compétences au niveau de groupes positionnés sur les activités d'intérim, de recrutement sur différents niveaux de postes, de placement, de sous-traitance de missions ressources humaines (gestion de paie, rédaction de contrats de travail) et de conseil stratégique en ressources humaines et politique salariale sont actuellement envisagées.

Scénario du marché intermédiaire.

Les agences d'emploi se sont parfois positionnées sur des marchés intermédiaires définis en fonction du type de postes (ouvriers qualifiés, employés et agents de maîtrise), du type de contrats (CDI mais aussi CDD) et du type d'entreprises clientes (plus fréquemment des PME ne disposant pas de services ressources humaines). Il s'agit d'un nouveau marché de l'intermédiation qui n'a pas été jusqu'à présent très investi par la plupart des cabinets de recrutement traditionnels. Le modèle économique des agences d'emploi permet de solvabiliser cette activité ce qui n'était pas le cas auparavant.

Scénario du marché pénurique.

Les agences d'emploi se sont parfois positionnées plus spécifiquement sur des marchés pénuriques qui font appel à une main d'œuvre qualifiée par exemple dans le BTP. La stratégie de développement des agences d'emploi sur ces segments de marché repose sur une identification de candidats et sur une stratégie commerciale adaptées.

LE CAS DU MARCHÉ PÉNURIQUE

Sur ces marchés pénuriques, l'accent est mis sur le sourcing afin d'identifier, d'attirer et de fidéliser les candidats. Le sourcing peut alors passer par une politique d'aide à la définition du projet professionnel, par des prestations de formation, par une rémunération ponctuelle d'anciens candidats mobilisant leur réseau personnel ou professionnel.

Sur ces marchés pénuriques, la stratégie commerciale consiste à formuler des propositions actives aux entreprises susceptibles de faire appel à ce type de profil. Il s'agit de proposer spontanément un profil à une entreprise en l'absence d'offre formalisée.

■ Scénario du marché national

Les grands réseaux d'agences d'emploi se sont également positionnés sur des marchés nationaux. Il s'agit d'accompagner des entreprises clientes implantées sur l'ensemble du territoire (grandes banques, entreprises de distribution d'énergie par exemple) dans le cadre d'opérations de recrutement d'envergure nationale. Certaines agences d'emploi ont mis en place des plates-formes nationales en charge de la formalisation et de l'homogénéisation de la procédure de recrutement. Ces plates-formes assurent en un lieu unique la passation de tests (tests de personnalité et / ou de compétences). Ces plates-formes sont relayées au niveau local par le réseau des agences d'emploi

■ Scénario du marché modulaire

Certaines agences d'emploi se sont parfois positionnées sur une offre modulaire portant uniquement sur certains des éléments du processus complet de recrutement : définition du poste de travail, identification de candidats, pré-qualification des candidatures, évaluation des candidats etc. Ainsi les entreprises clientes qui disposent d'une forte notoriété auprès de candidats potentiels et de services ressources humaines structurés pourront solliciter les agences d'emploi uniquement sur des prestations de pré-qualification des candidatures. Les entreprises qui sont confrontées à des difficultés de recrutement pourront quant à elles solliciter les agences d'emploi uniquement sur des prestations d'identification des candidats.



— La confrontation de ces scénarii aux tendances du marché identifiées

— Le positionnement des agences d'emploi sur le marché du recrutement de cadres et leur image auprès des entreprises.

- **Les candidats.** Les agents de maîtrise et les cadres quelle que soit la population interrogée (intérimaires, personnes en poste, demandeurs d'emploi) sont plus nombreux que les autres CSP à déclarer faire confiance aux agences d'emploi pour les aider à trouver un emploi en CDI ou en CDD.

- **Les entreprises** sont moins disposées à faire appel à une agence d'emploi pour un recrutement de cadre.

— Le positionnement des agences d'emploi sur le marché du recrutement de non cadres correspond à une attente des candidats et des entreprises.

- **Les candidats.** Les non cadres sont relativement nombreux à faire confiance aux agences d'emploi pour les aider à trouver un emploi en CDI ou en CDD. Ce constat est encore un peu plus marqué chez les cadres. Il est toutefois transversal aux trois catégories de populations interrogées : intérimaires, personnes en poste, demandeurs d'emploi.

- **Les entreprises** sont disposées à faire appel à une agence d'emploi pour un recrutement d'employé ou d'agents de maîtrise. Elles sont 55% à déclarer préférer s'adresser à une agence d'emploi pour un recrutement d'ouvrier qualifié et 38% pour un recrutement d'employé ou d'agent maîtrise.

— L'identification de candidats constitue la prestation la plus demandée par les entreprises clientes ce qui pourrait constituer une piste pour la formalisation d'une offre à la carte.

- **Les candidats.** L'ensemble des réponses apportées par les candidats potentiels des trois catégories de populations étudiées (intérimaires, demandeurs d'emploi et personnes en poste) aux questions portant sur leurs attentes vis-à-vis d'un intermédiaire de recrutement attestent qu'ils se situent dans une perspective relativement consumériste. En ce sens, ils attendent plus une mise en relation avec un employeur qu'une prestation d'aide à l'orientation ou que des informations sur le poste de travail ou sur les conditions d'emploi.

- **Les entreprises** mettent au premier rang des prestations sur lesquelles elles seraient disposées à faire appel à une agence d'emploi l'identification d'un vivier de candidats. Les entreprises qui n'ont jamais eu recours aux agences d'emploi dans le cadre de recrutement en CDI - CDD sont également 40% à déclarer qu'une prestation efficace d'identification d'un vivier de candidats pourrait les décider à faire appel à ces agences. L'évaluation des candidats n'arrive qu'en seconde position après l'identification d'un vivier de candidats.



2.3 Positionnement des agences d'emploi sur cette activité

Le positionnement des agences d'emploi sur cette activité par rapport aux cabinets de recrutement

Le positionnement vis-à-vis des cabinets de recrutement.

Les cabinets de recrutement apparaissent comme les concurrents les plus importants des agences d'emploi. Environ 20% des candidats potentiels déclarent que les cabinets de recrutement sont plus crédibles que les agences d'emploi et 24% des entreprises clientes portent

également ce jugement (Cf. enquête téléphonique). Les cabinets de recrutement comme les agences d'emploi sont susceptibles de proposer une offre globale d'appui sur les différentes étapes du processus de recrutement incluant notamment une prestation d'évaluation des candidats ce qui les distingue d'autres acteurs.

Les facteurs de différenciation des agences d'emploi par rapport aux autres intermédiaires sur le marché du travail

L'identification d'un vivier étendu de candidats.

Les agences d'emploi disposent généralement d'un vivier étendu de candidats en raison de leur activité d'intérim. L'identification de candidats est une des attentes fortes des entreprises clientes vis-à-vis des intermédiaires sur le marché du travail. 39% des entreprises qui ont eu recours aux agences d'emploi pour des prestations de recrutement en CDI - CDD mentionnent la mise à disposition d'un vivier étendu de candidats comme élément de satisfaction. Cet item arrive en deuxième position des éléments de satisfaction mentionnés par les entreprises clientes. 42% des entreprises non encore utilisatrices des services des agences d'emploi sur des prestations de recrutement en CDI - CDD considèrent qu'un de leurs atouts sur ce marché réside dans leur capacité à identifier un vivier étendu de candidat (Cf. enquête téléphonique).

La réactivité dans la réalisation du recrutement.

Les agences d'emploi soulignent fréquemment qu'elles se différencient des cabinets de recrutement car elles sont capables de travailler dans des délais plus brefs et avec plus de réactivité. Cela résulte des habitudes de travail acquises dans l'intérim qui exige une forte réactivité. 49% des entreprises qui ont eu recours aux agences d'emploi pour des prestations de recrutement en CDI - CDD mentionnent la réactivité dans la procédure comme un des deux principaux éléments de satisfaction. 45% des entreprises non encore utilisatrices des services des agences d'emploi sur des prestations de recrutement en CDI - CDD considèrent qu'un des atouts des agences d'emploi sur ce marché réside dans la réactivité déployée dans la procédure.

Le positionnement sur des marchés différents.

Les agences d'emploi sont positionnées sur des segments d'activités où peu d'opérateurs privés étaient encore présents : ouvriers qualifiés, employés, agents de maîtrise. 52% des entreprises utilisatrices ont tendance à s'adresser à une agence d'emploi pour un recrutement d'ouvrier qualifié en CDI ou en CDD et 38% d'entre elles ont tendance à s'adresser à une agence d'emploi pour un recrutement d'employé ou d'agent de maîtrise en CDI ou en CDD (Cf. enquête téléphonique).

Les agences d'emploi peuvent également proposer des prestations modulaires supposant qu'elles n'interviennent que sur une des étapes du recrutement. La définition de ces prestations modulaires pourrait opportunément s'articuler avec l'identification des principales attentes des entreprises vis-à-vis d'un prestataire extérieur pour un recrutement en CDI ou en CDD : pré-sélection de candidats et identification d'un vivier important de candidats (Cf. enquête téléphonique).

Le tarif de la prestation

Les agences d'emploi proposent généralement des prestations à un coût légèrement inférieur aux tarifs des cabinets de recrutement sachant qu'elles sont toutefois positionnées sur des profils de poste différents des cabinets de recrutement. Au regard des résultats de l'enquête téléphonique, cet argument de la compétitivité au regard du prix est toutefois à modérer. Il ne s'agirait pas d'un argument essentiel pour les entreprises clientes dans leur décision d'avoir recours à une agence d'emploi pour un recrutement en CDI – CDD. Seules 3% des entreprises utilisatrices mentionnent les honoraires pratiqués comme un élément de satisfaction concernant la prestation de recrutement en CDI ou en CDD pratiquée par les agences d'emploi.

Synopsis des éléments de différenciation des agences d'emploi au regard des différents intermédiaires sur le marché du travail

Intermédiaires	Facteurs de différenciation des agences d'emploi par rapport aux autres intermédiaires
ANPE	<ul style="list-style-type: none"> - Prestation globale de recrutement - Identification des candidats sur le marché du travail
APEC	<ul style="list-style-type: none"> - Prestation globale de recrutement - Identification des candidats sur le marché du travail - Réactivité
Cabinets	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des candidats sur le marché du travail - Réactivité - Marché intermédiaire - Honoraires adaptés aux prestations mobilisées - Marché national - Marché modulaire



Modèles organisationnels des agences d'emploi sur cette activité





3.1 Structuration des agences d'emploi sur cette activité

La structuration de l'activité de recrutement en CDI – CDD au sein des agences d'emploi

— L'organisation des agences d'emploi sur l'activité de recrutement en CDI - CDD a suivi un processus progressif qui n'est pas encore achevé aujourd'hui.

Certains grands réseaux d'agences d'emploi modifient encore à présent leur organisation sur cette activité. Cette structuration a un impact sur la définition des postes de travail et sur les compétences mobilisées par les permanents. À titre d'exemple, dans certaines organisations, les personnes en charge du recrutement assument également des fonctions commerciales avec une délimitation variable selon les cas. Autre exemple, dans d'autres organisations, il existe une fonction intermédiaire de chargé de recrutement qui permet de définir le profil de poste d'une personne en charge de l'identification des candidats et de la présélection des réponses.

— Il existe des grandes lignes de partage en matière d'organisation de l'activité de placement en CDI – CDD dans les agences d'emploi.

Ces différentes lignes de partage peuvent se combiner répondant ainsi à divers modèles économiques et aboutissant à différents schémas organisationnels. Les principaux avantages / inconvénients des différentes modalités d'organisation peuvent être formalisés comme suit : coût de la structuration d'un double réseau, synergies ou distorsion entre les activités de recrutement en intérim et en CDI - CDD, visibilité d'une offre de services globale auprès des entreprises clientes, image et affichage de la nouvelle offre de services des agences d'emploi, gestion des carrières des permanents.

Les principales lignes de partage en matière de structuration de l'activité en recrutement en CDI – CDD au sein des agences d'emploi

— Intégration au sein du réseau des agences ou de filiales.

● **Avantages de l'intégration de l'activité au sein de l'agence.**

- Éviter des coûts liés à la structuration d'un réseau parallèle sur une activité qui est encore récente et en développement.
- Éviter des conflits d'intérêts entre les activités de recrutement sur des missions d'intérim et sur des CDD de longue durée.
- Structurer une offre de services globale aux entreprises utilisatrices en mobilisant les prestations les plus adaptées aux besoins des clients.

- Structurer l'activité commerciale en valorisant le portefeuille clients intérim dans le cadre de l'activité de recrutement en CDI - CDD et en mettant en place une seule et même fonction de commerciaux en charge de l'activité intérim et CDI.
- Permettre de mieux valoriser le vivier de candidats intérimaires dans le cadre de missions de recrutement en CDI – CDD confiées par des entreprises clientes.

● Avantages de la mise en place d'une filiale dédiée.

- Favoriser une meilleure visibilité de la nouvelle activité auprès des entreprises clientes et des candidats et une différenciation d'image par rapport à l'intérim.
- Différencier l'offre de services selon les activités d'intérim et de recrutement en CDI - CDD.
- Mettre en place une gestion spécifique des permanents dans le cadre de différenciation des référentiels de compétences spécifiques au type d'activités (couplage systématique de cette organisation avec une non polyvalence intérim / recrutement des permanents).

■ Spécialisation des permanents selon les niveaux de postes à pourvoir.

● Avantages d'une polyvalence selon les niveaux des postes à pourvoir.

- Éviter des coûts liés à la structuration d'un réseau parallèle sur une activité qui est encore récente et en développement.
- Structurer une offre de services globale aux entreprises utilisatrices en mobilisant les prestations les plus adaptées aux besoins des clients.

- Positionner clairement l'agence d'emploi comme un opérateur sur un marché intermédiaire allant dans ce cas de l'ouvrier qualifié au middle management.

- Éviter des conflits d'intérêt entre les activités de recrutement sur des missions d'intérim et sur des CDD de longue durée.

● Avantages d'une spécialisation sur des postes intermédiaires et plus.

- Favoriser une meilleure visibilité de l'activité sur des fonctions intermédiaires et supérieures auprès des candidats et des entreprises.
- Différencier l'offre de services selon les niveaux de postes concernés.
- Permettre des définitions de profils de postes des permanents prenant en compte les attentes des candidats et des entreprises sur ces niveaux de postes.
- Proposer une offre de services approfondie fondée sur un « service plus » dès que l'on se situe sur des postes d'un certain niveau.

LE POINT DE VUE DES CANDIDATS ET DES ENTREPRISES SUR LA SPÉCIALISATION DES PERMANENTS SUR UNE CATÉGORIE D'EMPLOI.

Alors que les candidats ne sont pas hostiles à l'idée d'un interlocuteur généraliste quelle que soit la catégorie d'emploi, les entreprises y semblent moins réceptives.

- **Les candidats.** Les candidats mentionnent la connaissance de leur catégorie d'emploi en quatrième position parmi quatre items proposés pour définir leurs attentes de la part d'un intermédiaire de recrutement. Cet item est cité par 33% des intérimaires, 31% des demandeurs d'emploi et 21% des personnes en poste.

- **Les entreprises.** Un nombre plus restreint d'entreprises serait disposé à s'adresser à une agence d'emploi pour un recrutement sur un poste de cadre ce qui laisse supposer qu'une certaine différenciation de l'offre de services de cette catégorie d'emploi est nécessaire pour les entreprises.

● **Avantages de la polyvalence intérim et CDI-CDD.**

- Privilégier une modalité d'organisation centrée sur la spécialisation sur des niveaux de recrutements ou sur des secteurs d'activités.
- Structurer une offre de services globale aux entreprises utilisatrices en mobilisant les prestations les plus adaptées aux besoins des clients.
- Permettre de mieux valoriser le vivier de candidats intérimaires dans le cadre de missions de recrutement en CDI - CDD confiées par des entreprises clientes.

● **Avantages de la spécialisation CDI-CDD.**

- Favoriser une meilleure visibilité de la nouvelle activité auprès des entreprises clientes et des candidats et une différenciation d'image par rapport à l'intérim.
- Différencier l'offre de services selon les activités d'intérim et de recrutement en CDI - CDD.
- Mettre en place une gestion spécifique des permanents dans le cadre de différenciation des référentiels de compétences spécifiques au type d'activité.

**LE POINT DE VUE DES CANDIDATS SUR LA POLYVALENCE
DES PERMANENTS INTÉRIM ET CDI - CDD.**

Les candidats potentiels ne sont pas hostiles à l'idée de disposer d'un même interlocuteur pour des missions d'intérim ou pour un recrutement en CDI - CDD.

64% des demandeurs d'emplois déclarent être disposés à avoir un même interlocuteur pour un recrutement en intérim ou en CDI - CDD. 68% des personnes en postes estiment que les permanents en charge du recrutement mobilisent des compétences identiques selon les différentes activités (recrutement en intérim ou en CDI - CDD). Les CSP les plus élevées sont encore plus favorables à cette double activité des permanents.

■ **Spécialisation des permanents ou polyvalence recrutement et commercial.**

● **Avantages de la polyvalence recrutement et commercial.**

- Mettre en place les conditions d'un effet de levier sur l'activité en confiant aux recruteurs des missions d'identification de nouveaux clients autres que ceux de l'intérim.
- Favoriser les mobilités professionnelles internes avec différents niveaux de postes au sein de la fonction recrutement avec une plus forte polyvalence commerciale sur les niveaux les plus élevés et une évolution possible vers des fonctions de responsable d'agence.

- Désigner un interlocuteur unique pour le client, ce qui correspond mieux à l'attente de fiabilité des entreprises clientes lors de recrutements en CDI.

● **Avantages de la spécialisation fonction recrutement.**

- Éviter des redondances avec les démarches commerciales déjà mises en œuvre dans le cadre de l'activité intérim.
- Permettre la définition de profils de postes spécialisés sur la fonction ressources humaines et / ou sur un secteur professionnel ciblé.

■ **Spécialisation des permanents ou polyvalence secteur d'activité.**

● **Avantages de l'absence de spécialisation sectorielle.**

- Permettre la définition de profils de postes spécialisés sur la fonction ressources humaines et / ou sur l'activité de recrutement en CDI – CDD.

● **Avantages de la spécialisation sectorielle.**

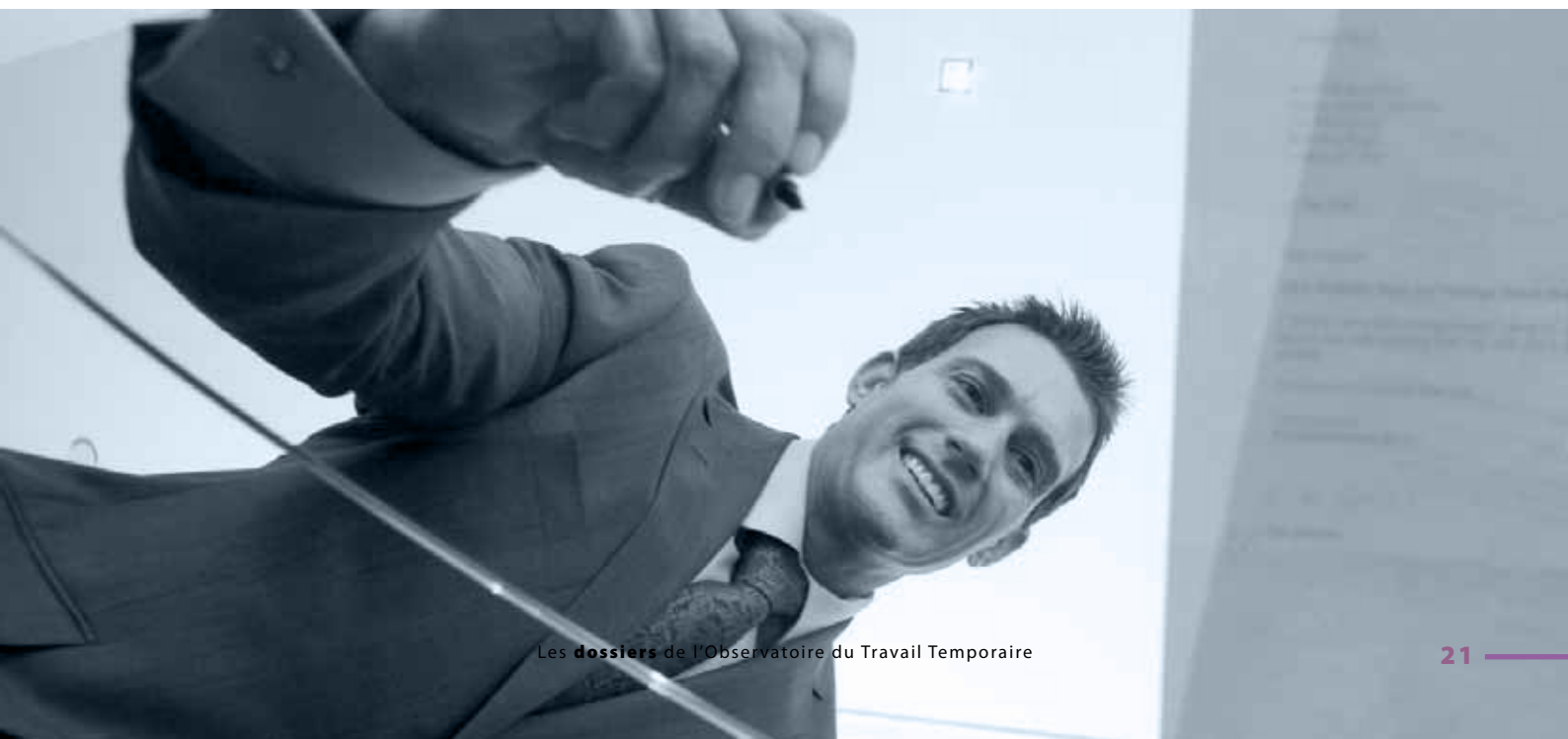
- Permettre de mieux répondre aux attentes des entreprises clientes et des candidats en matière de connaissance des secteurs d'activité.

LE POINT DE VUE DES CANDIDATS ET DES ENTREPRISES SUR LA SPÉCIALISATION DES PERMANENTS SUR UN SECTEUR D'ACTIVITÉ.

Les candidats et les entreprises clientes expriment de fortes attentes vis-à-vis de l'expertise d'un intermédiaire du recrutement sur les secteurs professionnels et sur les métiers.

- **Les candidats.** Une des principales attentes exprimées par les candidats potentiels vis-à-vis d'un intermédiaire de recrutement porte sur la connaissance du secteur d'activité ou du métier concerné. Cet item est mentionné par 40% des intérimaires, 46% des demandeurs d'emploi, 49% des personnes en poste.

- **Les entreprises.** 36% des entreprises qui ont déjà eu recours aux agences d'emploi pour des prestations de recrutement en CDI – CDD mentionnent leur bonne connaissance du secteur professionnel ou des métiers parmi les principaux éléments de satisfaction. 32% des entreprises qui n'ont jamais eu recours aux agences d'emploi pour des prestations de recrutement en CDI – CDD mentionnent leur bonne connaissance des secteurs professionnels ou des métiers parmi leurs atouts sur le marché du recrutement.





3.2 Typologie des schémas organisationnels

Les principales tendances relevées

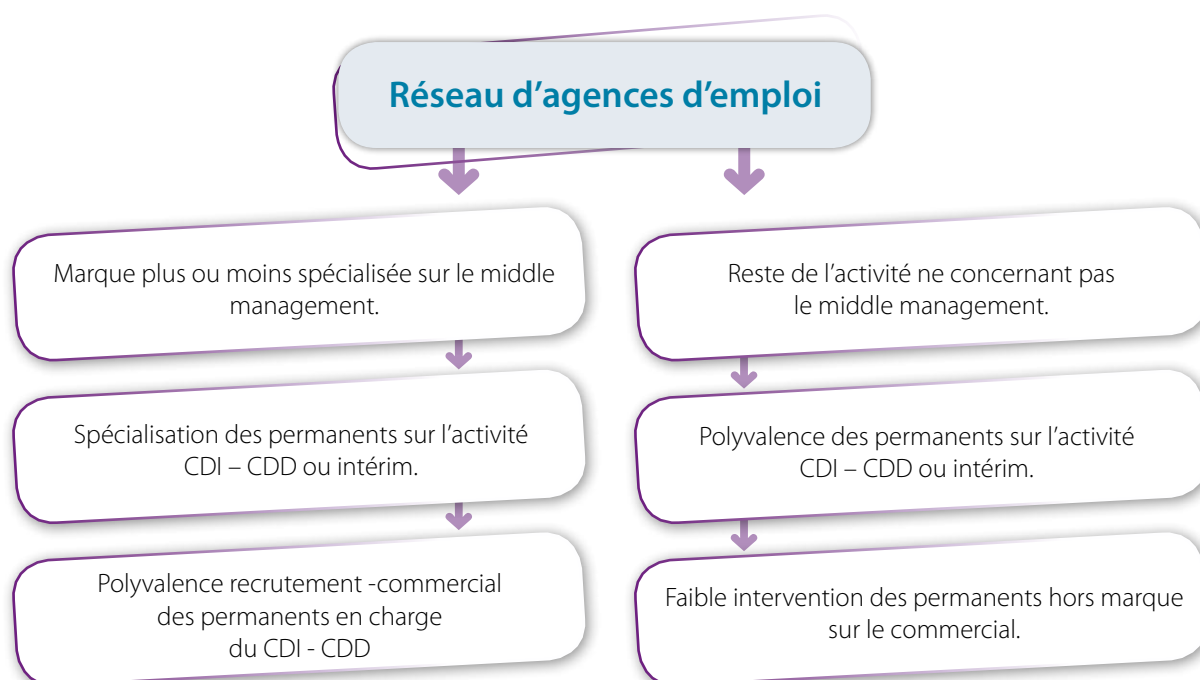
Les tendances ci-dessous ont été relevées au sein de la majorité des grands réseaux d'agences d'emploi :

- Une marque dédiée à l'activité de recrutement en CDI - CDD sur des postes de middle management.
- Une spécialisation des permanents sur des catégories d'emploi soit «middle management et plus» soit «ouvriers qualifiés, employés et middle management».

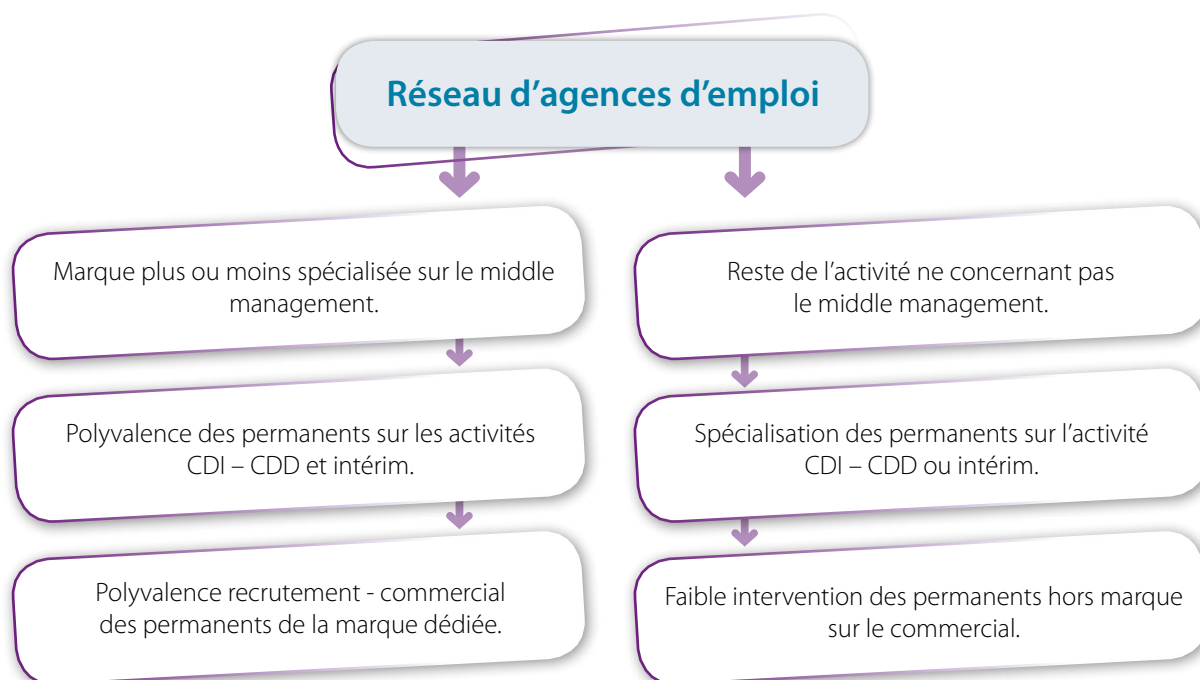
- Une spécialisation des permanents au moins sur certains segments de marché (par exemple ceux mentionnés ci-dessus) et / ou sur l'activité CDI - CDD.
- Une spécialisation des permanents par secteur professionnel assez peu répandue.

Les schémas organisationnels

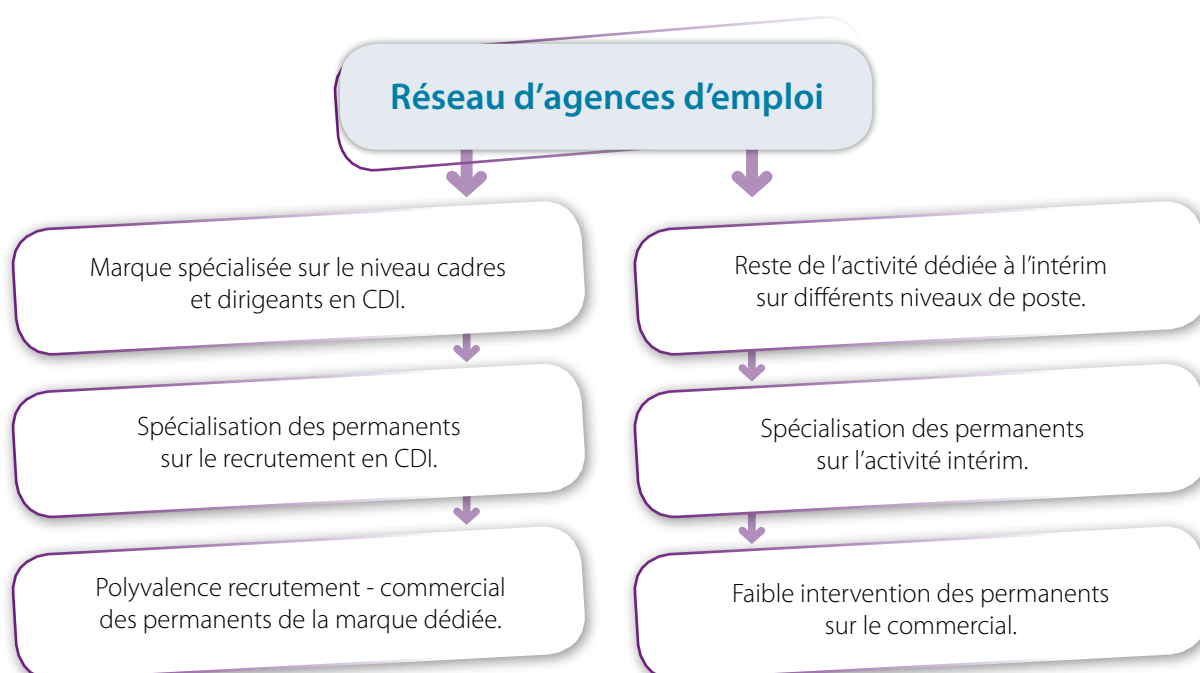
Modèle «positionnement sur un marché intermédiaire & mode de fonctionnement cabinet de recrutement».



— Modèle «positionnement sur un marché intermédiaire & mode de fonctionnement agence d'emploi».



— Modèle « positionnement sur un marché haut de gamme & mode de fonctionnement cabinet de recrutement ».



PRÉCISION SUR LES MODÈLES ORGANISATIONNELS

- **Dans le modèle 1 «positionnement sur un marché intermédiaire et mode de fonctionnement cabinet de recrutement».** La marque spécialisée sur le middle management fonctionne comme un cabinet de recrutement avec des recruteurs spécialisés sur le CDI - CDD et assumant des fonctions commerciales. Le reste de l'activité repose sur une polyvalence des recruteurs CDI - CDD ou intérim.
- **Dans le modèle 2 «positionnement sur un marché intermédiaire et mode de fonctionnement agence d'emploi».** La marque spécialisée sur le middle management garde les spécificités d'une agence d'emploi puisque les permanents assument aussi bien des missions de recrutement en intérim qu'en CDI - CDD. L'idée fondatrice de cette organisation est que les recrutements sur certains niveaux de poste exigent un approfondissement important quelque soit le statut de la personne. Le reste de l'activité repose sur une spécialisation des recruteurs sur une des activités soit CDI - CDD, soit intérim.
- **Dans le modèle 3 «positionnement sur un marché haut de gamme et mode de fonctionnement cabinet de recrutement».** La marque spécialisée sur le niveau cadre dirigeant fonctionne comme un cabinet de recrutement avec des recruteurs (consultants) spécialisés sur le CDI - CDD et assumant des fonctions commerciales. Le reste de l'activité est dédiée à l'intérim exclusivement.



Référentiel d'activités et de compétences

4



4.1 Précisions terminologiques sur les notions d'emploi et de métiers

— La famille de métier

- La famille de métier peut se définir comme un rassemblement de métiers dont la finalité est identique. Ainsi l'étude que nous menons porte sur la famille de métier recrutement dont

la finalité est de recruter des personnes susceptibles d'occuper différents statuts : intérim, contrat à durée déterminée, contrat à durée indéterminée.

— Le métier

- Le métier peut se définir comme un ensemble homogène d'emplois, répondant à une finalité générale commune présentant des activités pouvant être tout ou partie communes et correspondant à une culture ou une identité

professionnelles proches : pratiques, représentations, formations. **L'un des objectifs de cette étude consiste à identifier les différents métiers au sein de la famille professionnelle concernée.**

— L'emploi

- L'emploi se définit comme un regroupement de postes de travail similaires par les missions confiées, présentant une technicité commune et nécessitant la mobilisation de compétences

proches ou identiques. **L'un des objectifs de cette étude consiste à identifier les différents emplois au sein des métiers concernés.**





4.2 Processus identique mais activités et compétences distinctes

— Un processus de recrutement identique mais qui mobilise des activités et des compétences distinctes

— Le processus de recrutement est commun aux deux activités de recrutement en intérim et en CDI - CDD.

Il s'appuie sur les étapes suivantes : définition du poste de travail, recherche de candidats, sélection de candidatures, évaluation des candidatures, accompagnement du client et suivi du client.

Les principaux éléments de différenciation du recrutement en CDI - CDD par rapport au recrutement en intérim renvoient à une grande attente de fiabilité des entreprises clientes et une procédure plus diluée dans le temps dans le cadre du recrutement en CDI - CDD.

LE POINT DES CANDIDATS ET DES ENTREPRISES SUR LA DIFFÉRENCIATION DE L'OFFRE DE SERVICES DES AGENCES D'EMPLOI POUR LE SEGMENT RECRUTEMENT EN CDI - CDD

Alors que les candidats n'expriment pas de fortes attentes en matière d'offre de services différenciée des agences d'emploi sur le CDI - CDD, les entreprises utilisatrices expriment des attentes en matière de plus grande fiabilité de la procédure.

— **Les candidats.** La majorité des candidats (78% des intérimaires et 54% des personnes en postes) estiment qu'il n'existe pas de différence dans la procédure pour un recrutement en intérim et pour un recrutement en CDI - CDD. Ils sont moins de 30% à exprimer des attentes supplémentaires pour un poste en CDI - CDD par rapport à un poste en intérim. Ces attentes concernent essentiellement des informations sur les possibilités de carrière et des informations précises concernant le poste ou l'entreprise qui recrute.

— **Les entreprises.** Même s'il ne s'agit pas des items mentionnés en priorité, 22% des entreprises mentionnent parmi les deux principaux motifs de recours à un prestataire extérieur pour un recrutement en CDI - CDD d'une part une aide à la définition du poste de travail ou du profil du candidat et d'autre part un appui pour l'évaluation du candidat.

— Certaines activités périphériques au recrutement sont plus développées dans le cadre du recrutement en CDI - CDD que dans le recrutement en intérim

- Le recrutement en CDI - CDD met davantage l'accent sur certaines activités périphériques au recrutement. Il s'agit des activités de vente, des activités commerciales et des activités de

suivi clients. Le développement de ces activités périphériques est plus ou moins important selon les modèles organisationnels.

— D'autres activités périphériques au recrutement sont moins développées dans le cadre du recrutement en CDI - CDD que dans le recrutement en intérim

- Le recrutement en CDI - CDD ne mobilise pas toute une série d'activités administratives qui sont indispensables à l'exercice du recrutement en intérim. Il s'agit par exemple de la gestion

des intérimaires, du suivi des missions déléguées et de la mise en œuvre des démarches qualité, sécurité et environnement.

LE TÉMOIGNAGE DES PERMANENTS

- Dans certains réseaux, des permanents en charge du recrutement en intérim ont évolué vers des fonctions spécialisées sur le recrutement en CDI - CDD. Ils ont fréquemment regretté d'exercer un emploi, «moins dans le feu de l'action».
- Cela laisse supposer que les identités professionnelles sont relativement fortes et que les permanents en charge de l'intérim ne considèrent pas leur métier comme un métier par défaut par rapport au recrutement en CDI - CDD.



4.3 Cartographie des métiers

— Présentation de la cartographie des métiers

CARTOGRAPHIE DE LA FAMILLE DE MÉTIERS RECRUTEMENT

Responsable de l'activité recrutement en CDI – CDD

1. Responsable national d'activité recrutement en CDI - CDD
2. Responsable régional ou inter régional d'activité recrutement en CDI - CDD

Responsable d'agence d'emploi (transverse à plusieurs familles de métiers)

1. Responsable agence d'emploi dédiée CDI - CDD
2. Responsable agence d'emploi intérim et CDI - CDD

Permanent en charge du recrutement avec une activité commerciale significative

1. Polyvalent intérim et CDI - CDD
2. Spécialiste CDI – CDD

Permanent en charge du recrutement avec une activité commerciale faible

1. Polyvalent intérim et CDI – CDD
2. Spécialiste intérim

Chargé de recherche (identification de candidats et présélection des candidatures)

1. Polyvalent intérim et CDI - CDD
2. Spécialiste CDI - CDD
3. Spécialiste intérim

Grilles de lecture de la cartographie des métiers

La structuration nationale du réseau.

Certains grands réseaux d'agences d'emploi ont désigné un directeur national de l'activité recrutement en CDI - CDD. Le responsable national peut être relayé par des directeurs régionaux ou inter régionaux. En effet, lorsque les permanents en charge du recrutement en CDI - CDD sont intégrés dans les agences en charge de l'activité intérim, il arrive alors qu'ils soient placés sous la responsabilité hiérarchique du directeur régional plutôt que sous la responsabilité hiérarchique du responsable d'agence.

La fonction commerciale.

Dans certains réseaux d'agences d'emploi, les permanents en charge du recrutement en

CDI - CDD ont également une fonction commerciale assez large. En revanche, les recruteurs spécialisés sur l'intérim se voient très rarement confier des fonctions commerciales aussi étendues sachant que c'est alors un spécialiste de l'activité commerciale qui prend le relais.

La fonction de chargé de recherche.

Dans certains réseaux d'agences d'emploi, des postes de chargé de recherche ont été définis. Cette fonction existe plus fréquemment dans les filiales dédiées au recrutement en CDI - CDD. Le chargé de recrutement intervient sur des missions d'identification et de sélection des candidats en appui du conseiller ou consultant en recrutement.

Les dénominations des postes de travail interne à chaque structure

Au sein des réseaux des agences d'emploi étudiés, nous avons repéré diverses dénominations permettant de désigner les fonctions exercées par les recruteurs. Les variations de dénomination renvoient généralement à trois critères :

- L'étendue des fonctions commerciales assumées.
- La spécialisation sur le recrutement CDI et / ou sur le middle management.
- Le degré d'autonomie dans l'exercice des fonctions.

Le tableau ci-dessous présente une approche synthétique des correspondances entre les différentes appellations et les critères mentionnés plus haut :

Appellation	Implication commerciale	Spécialisation CDI ou middle management	Autonomie dans le métier ou l'emploi
Chargé de recherche	-	+ / -	-
Conseiller recrutement	+ / -	+ / -	+ / -
Consultant recrutement	+	+	+

TYPOLOGIE DES MÉTIERS ET DES EMPLOIS

Le tableau en page précédente repose sur une agrégation des constats au sein de différents réseaux d'agences d'emploi. Il ne s'agit pas d'une typologie unique et adoptée par l'ensemble des agences d'emploi. Elle présente l'avantage de permettre une lisibilité sur quelques critères clivants que nous avons repérés.



4.4 Structuration du référentiel

— Le référentiel métier est construit en deux parties

— La première partie est une présentation globale du métier.

Finalité du métier	Limites des responsabilités et principales missions
Relations fonctionnelles	Personnels de l'agence avec lesquels le salarié est en relation Liens hiérarchiques
Conditions d'exercice	Conditions matérielles et physiques de travail Autonomie Variabilité des missions au sein des organisations de travail
Certifications requises et expérience	Niveau de formation requis Expérience attendue
Perspectives	Métier vers lesquels il est possible d'évoluer



■ La deuxième partie alterne pour chaque domaine d'activité du métier

- Une présentation des listes d'activités mises en œuvre
- Une synthèse des compétences mobilisées par ces activités

	Activités	Compétences
Connaissances environnement		
Vente et commercial		
Recrutement		
Gestion		
Suivi clients		
Promotion de l'entreprise		

ARTICULATION AVEC LE RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS DES PERMANENTS RÉALISÉ EN 2006.

Le référentiel d'activités et de compétences des permanents en charge du recrutement en CDI - CDD a été construit en s'appuyant sur les mêmes domaines d'activités que ceux retenus lors de la formalisation du référentiel des recruteurs élaboré en 2006. Il s'agit de permettre des lectures croisées des activités et des compétences mobilisées sur des différentes fonctions en lisant les fiches ci-dessous comme des matrices. Cela permet notamment une réflexion sur les mobilités professionnelles internes à la branche.

Certains domaines d'activités n'ont bien évidemment pas été repris pour la construction du référentiel des permanents en charge du recrutement en CDI - CDD. Il s'agit notamment des domaines suivants : gestion des intérimaires, mise en œuvre de la politique qualité sécurité environnement, mise en œuvre de la législation et de la réglementation du travail temporaire.

■ Le référentiel métier permet de mettre en relation les activités de recrutement en intérim et recrutement en CDD - CDI

■ La description des activités mises en œuvre suit le schéma suivant :

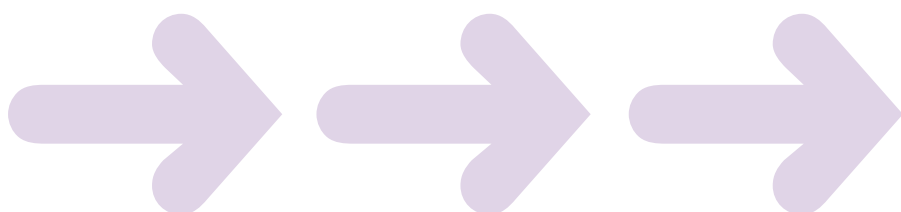
- Points communs aux fonctions de recrutement en intérim et en CDI - CDD
- Spécificités aux fonctions de recrutement en intérim
- Spécificités aux fonctions de recrutement en CDI - CDD

■ La description des compétences mobilisées suit le schéma suivant :

- Compétences communes au recrutement en intérim et en CDI - CDD
- Compétences spécifiques au recrutement en CDI - CDD



4.5 Référentiel d'activités et de compétences du recruteur



DÉFINITION DES FON

Finalité	<p>Points communs aux fonctions de recrutement en intérim et en CDI - CDD</p> <p><i>Il s'agit de recruter des personnes pour une entreprise cliente susceptibles de relever de différents statuts (intérim, CDD, CDI). Le métier fait appel à un certain nombre de passages obligés communs aux deux activités et qui constituent le cœur de métier : description du poste de travail, définition du profil du candidat, identification des candidats, présélection des candidats, évaluation du candidat et suivi du client. Des fonctions commerciales peuvent être confiées aux recruteurs selon les organisations du travail et l'articulation avec les autres postes au sein de l'agence.</i></p>	
Relations fonctionnelles	<p>Spécificités recrutement intérim</p> <ul style="list-style-type: none"> → Gestion des ressources intérimaires (application des règles du TT, gestion de la délégation du personnel, mise en œuvre de la politique qualité sécurité environnement). → Fonctions commerciales moins développées notamment sur le volet de la prospection commerciale de nouveaux clients plus fréquemment confiée à un commercial dans l'activité intérim. 	<p>Spécificités recrutement CDI - CDD</p> <ul style="list-style-type: none"> → Implication commerciale fréquemment plus développée mais variable selon les organisations du travail avec notamment un volet de prospection de nouveaux clients assumé en direct par le recruteur.
Conditions d'exercice	<p>Points communs aux fonctions de recrutement en intérim et en CDI - CDD</p> <p><i>Les activités impliquent des déplacements au sein des entreprises clientes. Le caractère plus ou moins sédentaire de la fonction est partiellement corrélé à la nature des missions commerciales qui sont confiées aux recruteurs selon les organisations. Une forte implication sur des activités commerciales implique un exercice moins sédentaire de la fonction.</i></p> <p>Spécificités recrutement intérim</p> <ul style="list-style-type: none"> → Travaile plus fréquemment dans un bureau ouvert et dans des locaux ayant pignon sur rue. → Déplacements plus nombreux dans le cadre de participation à des réunions de réseaux territoriaux travaillant sur la problématique emploi - formation (Cf. communication sur l'activité et les prestations de l'agence auprès des institutionnels, participation aux actions locales de développement économique, etc) 	<p>Spécificités recrutement CDI - CDD</p> <ul style="list-style-type: none"> → Travaile plus fréquemment dans un bureau clos et dans des locaux n'ayant pas pignon sur rue (selon les niveaux de poste). → Déplacements plus nombreux dans le cadre de l'exercice de missions commerciales impliquant de prospecter de nouvelles entreprises qui ne sont pas obligatoirement déjà utilisatrices du travail temporaire selon la nature des activités commerciales confiées au recruteur CDI - CDD.

CTIONS DU RECRUTEUR

Profil requis	<p>Points communs aux fonctions de recrutement en intérim et en CDI - CDD</p> <p><i>Il existe deux types de profil de recruteurs :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> → Profil Bac + 2 (DUT ou BTS GEA) avec première expérience. → Profil Bac + 5 (Master professionnel Ressources Humaines) avec première expérience. 	
	<p>Spécificités recrutement intérim</p> <ul style="list-style-type: none"> → Niveau de diplôme plus centré sur des niveaux Bac + 2 dans un domaine commercial dans la plupart des organisations (une difficulté spécifique de fidélisation des diplômés Bac + 5). → Dominante d'une première expérience dans le champ des ressources humaines. → Durée de la première expérience demandée moins importante. 	<p>Spécificités recrutement CDI - CDD</p> <ul style="list-style-type: none"> → Différenciation des niveaux de diplômes en fonction des segments de marchés avec une plus forte demande de Bac + 5 sur des segments de marché middle management et plus. → Plus grande variété de premières expériences avec une forte attente sur des profils mixtes fonctions commerciales et ressources humaines. → Forte attention portée au caractère significatif de la première expérience pour répondre à une demande de forte fiabilité des clients. → Forte tendance à la mobilité interne dans certaines organisations avec des recruteurs intérim évoluant vers des fonctions de recruteurs CDI - CDD sachant que ces mobilités professionnelles sont plus rares sur des fonctions middle management et plus. → Durée de la première expérience demandée plus importante.
attendus	<p>Points communs aux fonctions de recrutement en intérim et en CDI - CDD</p> <p><i>Les indicateurs de résultats communs aux deux activités s'apprécient au regard :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> → Essentiellement du chiffre d'affaire réalisé. → Plus marginalement du nombre de placements proactifs, du taux de commande servie, de la satisfaction des entreprises clientes, de la satisfaction des personnes recrutées. 	
	<p>Spécificités recrutement intérim</p> <ul style="list-style-type: none"> → Dans la plupart des organisations, l'activité recrutement CDI - CDD donne plus rarement lieu à des objectifs commerciaux. → Les objectifs sont dans certaines organisations moins formalisés pour l'activité intérim que pour l'activité CDI - CDD (constat majoritaire mais non généralisable). → Les objectifs sur l'activité intérim sont généralement fixés au niveau collectif, c'est-à-dire de l'ensemble de l'agence. 	<p>Spécificités recrutement CDI - CDD</p> <ul style="list-style-type: none"> → L'activité recrutement CDI - CDD donne lieu dans certaines organisations à des objectifs portant sur l'activité de recrutement et également sur l'activité commerciale. → Les objectifs sont dans certaines organisations plus formalisés pour l'activité CDI - CDD que pour l'activité intérim. → Les objectifs sur l'activité CDI - CDD sont généralement fixés au niveau individuel.
Perspectives	<p>Spécificités recrutement intérim</p> <ul style="list-style-type: none"> → Possibilités de promotion interne vers des fonctions de responsables d'agences. → Possibilités de passerelle vers une fonction de recruteur de niveau 2 impliquant également l'exercice de fonctions commerciales. → Possibilités de passerelle vers une activité de recruteur CDI - CDD (ouvriers qualifiés, employés et middle management). → Faibles possibilités de passerelle vers une activité de recruteur CDI - CDD sur des fonctions middle management et plus. 	<p>Spécificités recrutement CDI - CDD</p> <ul style="list-style-type: none"> → Faibles possibilités de passerelle entre une fonction de recruteur CDI - CDD sur des fonctions ouvriers qualifiés, employés et middle management, d'une part, et une fonction de recruteur CDI - CDD middle management et plus, d'autre part. → Faibles reculs sur les possibilités d'évolution professionnelle interne aux filiales CDI - CDD en raison du caractère relativement récent de la fonction.

Domaine
d'activités

Activités

Connaissance
de
l'environnement**Points communs aux fonctions de recrutement en intérim et en CDI – CDD**→ **Veille sur l'environnement économique et concurrentiel.**

- S'informe sur le secteur économique régional.
- Effectue une activité de veille régulière du marché.

→ **Veille métier.**

- Anticipe et suit les évolutions des métiers et des qualifications.
- Suit l'évolution des compétences du personnel intérimaire disponible.

→ **Information sur l'offre de l'entreprise.**

- S'informe et s'approprie l'ensemble de l'offre de l'entreprise.

Spécificités recrutement intérim→ **Veille métier.**

- Analyse de besoins en ressources humaines du bassin d'emploi (le recrutement en CDI – CDD implique une articulation moins importante avec des logiques de développement local).

Spécificités recrutement CDI – CDD→ **Veille métier.**

- Valorise le vivier des candidats intérimaires dans le cadre de recrutement en CDI – CDD.

Vente
Commercial**Points communs aux fonctions de recrutement en intérim et en CDI – CDD**→ **Suivi commercial.**

- S'assure de la conformité de la prestation fournie avec la prestation négociée et gère des conflits avec des clients.
- S'informe des besoins à venir des clients.

→ **Actions commerciales sédentaires.**

- Effectue des opérations de téléphone, courrier électronique, fax et de marketing direct vers des clients / prospects.
- Applique la politique tarifaire en fonction des différents types de clients.

Spécificités recrutement intérim→ **Suivi commercial.**

- Formalise les données permettant l'élaboration des contrats des intérimaires et communique les éléments nécessaires à la réalisation de la mission.

→ **Action commerciales sédentaires.**

- Effectue des prises de commande ponctuelles.
- Assure le cas échéant le secrétariat commercial.

Spécificités recrutement CDI – CDD→ **Actions commerciales sédentaires.**

- Propose une stratégie commerciale à sa hiérarchie permettant le positionnement de l'agence sur des segments de marché sur l'activité CDI – CDD (selon les organisations).
- S'adapte à des interlocuteurs de différents niveaux hiérarchiques au sein de l'entreprise cliente.
- Adapte la tarification aux types de clients ou aux types de postes concernés.
- Assume un rôle de négociation commerciale sur les tarifs pratiqués avec l'entreprise cliente.
- Adapte la tarification au type de prestation demandée par le client à partir d'une offre modulaire.
- Propose au client des modules complémentaires au client dans le cadre de la prestation de recrutement.

→ **Actions commerciales non sédentaires.**

- Valorise un portefeuille de clients déjà identifiés dans le cadre de l'activité intérim (selon les organisations).
- Prospecte de nouveaux clients notamment dans le cadre d'entretiens avec des responsables ressources humaines ou recrutement d'entreprises correspondant aux cibles commerciales (selon les organisations).
- Décline localement une politique commerciale grands comptes dans le cadre d'opérations nationales de recrutement en CDI – CDD (selon les organisations).
- S'adapte à des interlocuteurs de différents niveaux au sein de l'entreprise cliente aussi bien DRH ou RRH que personnel administratif (assistant ressources humaines, chef de chantier).

N.B. : l'investissement commercial des permanents en charge du recrutement en CDI – CDD est très variable selon les organisations du travail. Dans certaines organisations du travail, on observe une fusion des fonctions de recrutement et des fonctions commerciales sur l'activité de recrutement en CDI – CDD. Cela explique l'étendue des fonctions commerciales des permanents en charge du recrutement en CDI – CDD. Toutefois ce constat ne s'applique pas à l'ensemble des organisations.

DÉFINITION DES ACTIVITÉS DU RECRUTEUR

Domaine d'activités

Activités

Recrutement

Points communs aux fonctions de recrutement en intérim et en CDI – CDD

→ Qualification du poste.

- Effectue la visite des postes de travail en lien avec l'entreprise cliente.
- Réalise la description du poste de travail.
- Réalise la description du profil du candidat.

→ Recherche de candidats / sourcing.

- Réalise des actions de recherche de candidats et diversifie les sources de recrutements.
- Prospecte les candidatures sur les marchés spécifiques.
- Identifie et sélectionne les sources de recrutement et assure la promotion des entreprises auprès des sources retenues.
- Diffuse les offres d'emploi en utilisant les différents vecteurs et / ou supports appropriés.

→ Évaluation des candidats.

- Procède à une première sélection des candidats.
- Conduit des entretiens de recrutement.
- Sélectionne le profil adapté.
- Présente la candidature au client.

Spécificités recrutement intérim

→ Plan de gestion prévisionnelle et de recrutement.

- Analyse le fichier de candidats potentiels et de collaborateurs intérimaires de l'agence.
- Propose et met en œuvre le plan de gestion prévisionnelle et de recrutement des ressources intérimaires de l'agence.

→ Délégation et suivi des missions.

- Préviens les risques liés à certaines qualifications : hygiène, sécurité, prévention, législation et sensibilise les intérimaires.
- Délègue le personnel intérimaire et vérifie l'adéquation avec le profil de poste préalablement déterminé.
- Assure le suivi des délégations et le contrôle des prises de postes.
- Veille aux conditions de travail du collaborateur intérimaire en cours de mission et alerte si nécessaire.
- Vérifie la bonne tenue du fichier intérimaire.

Spécificités recrutement CDI – CDD

→ Qualification du poste.

- Définit de manière détaillée les compléments de salaire potentiels (mutuelle, avantage en nature, part variable).
- Définit de manière détaillée les possibilités d'évolution professionnelle au sein de l'entreprise qui recrute.
- Définit de manière détaillée le profil de l'entreprise (effectif, activités, implantation etc.).
- Définit de manière détaillée le profil du candidat recherché en termes de savoir faire mais également de savoir être.
- Formalise par écrit de manière détaillée la définition du poste en vue d'une diffusion par les différents canaux de recrutement.

→ Recherche de candidats / sourcing.

- Adapte le canal de recrutement mobilisé au type de poste à pourvoir notamment au regard de la CSP.
- Mobilise un nombre de canaux de recrutement plus important dans le cadre du recrutement en CDI – CDD (Cf. plus faible recours à des candidats récurrents que dans l'intérim).
- Formalise un réseau de relations personnalisées avec des canaux de recrutement spécifiques à certaines CSP (Cf. cadres / anciens élèves de certaines écoles).

→ Évaluation des candidats.

- Conduit des entretiens approfondis (durée moyenne une heure à une heure et demie).
- Évalue le candidat aussi bien au regard des savoir-faire que des savoir-être (évaluation des savoir-être / accréditation).
- Pratique plus systématiquement un contrôle de références.
- Formalise un compte-rendu écrit et très détaillé à l'attention de l'entreprise cliente afin de présenter les candidatures.

→ Gestion de la relation avec le candidat pendant la procédure.

- Tient régulièrement informé le candidat de l'évolution de sa candidature au cours de la procédure de recrutement.
- Informe le candidat sur les raisons éventuelles d'un rejet de sa candidature.
- Donne des conseils au candidat dans la perspective d'une nouvelle candidature en cas de procédure non aboutie.

→ Gestion de la relation du client pendant la procédure.

- Valorise les candidatures intéressantes auprès du client.
- Prend en compte la temporalité de l'entreprise cliente dans la mise en œuvre de la procédure de recrutement.
- Organise un contact souvent dans le cadre d'un entretien en face à face avec le responsable recrutement de l'entreprise cliente pour présenter la « short list. »
- Organise un contact le plus souvent téléphonique avec le chef du service concerné par le poste à pourvoir après sa rencontre avec le candidat

Domaine d'activités

Activités

Gestion - reporting	Points communs aux fonctions de recrutement en intérim et en CDI – CDD → Reporting. - Rend compte à son supérieur hiérarchique de son activité.	
	Spécificités recrutement intérim → Reporting. - Rend compte de son activité essentiellement à partir d'indicateurs portant sur la fonction recrutement et plus marginalement sur la fonction commerciale. - Rend compte de son activité à partir d'indicateurs collectifs assumés par l'ensemble de l'agence. - Rend compte de son activité à un supérieur hiérarchique généralement situé au sein de l'agence d'emploi (responsable de l'agence d'emploi)	Spécificités recrutement CDI – CDD → Reporting. - Rend compte de son activité aussi bien à partir d'indicateurs portant sur la fonction recrutement que sur la fonction commerciale (selon les organisations sur ce dernier point) - Rend compte de son activité notamment à partir d'indicateurs de chiffre d'affaires annuel décliné mensuellement. - Rend compte de son activité à un supérieur hiérarchique soit responsable d'agence ou de bureau soit responsable national - régional - inter régional d'activité recrutement en CDI et CDD.
Suivi	Points communs aux fonctions de recrutement en intérim et en CDI – CDD → Mesure de la satisfaction des clients. - Assure un suivi de la satisfaction des clients pendant la période d'essai notamment. → Mesure de la satisfaction des personnes recrutées. - Assure un suivi de la satisfaction des personnes recrutées pendant la période d'essai notamment principalement dans le cadre d'entretiens téléphoniques.	
	Spécificités recrutement intérim	Spécificités recrutement CDI – CDD → Mesure la satisfaction des clients. - Met en œuvre la garantie de succès pendant la période d'essai. - Assure un suivi avec le client dans le cadre d'entretiens téléphoniques mais aussi en face à face avec le client pendant l'ensemble de la durée de la période d'essai à intervalles réguliers (entretiens individuels sur site plus fréquents dans le cadre du recrutement en CDI - CDD que l'intérim).
Promotion de l'entreprise	Points communs aux fonctions de recrutement en intérim et en CDI - CDD → Représente l'entreprise. → Participe aux réseaux économiques et associatifs du métier de l'agence. → Participe aux événements extérieurs afin d'assurer la promotion de l'entreprise. → Met en place des actions de cooptation et de parrainage des intérimaires.	
	Spécificités recrutement intérim → Participe aux actions locales de développement économique. → Communique sur l'activité et les prestations de l'agence auprès des institutionnels.	Spécificités recrutement CDI – CDD
Recrutement	Points communs aux fonctions de recrutement en intérim et en CDI – CDD → Reporting. - Rend compte à son supérieur hiérarchique de son activité.	
	Spécificités recrutement intérim → Reporting. - Rend compte de son activité essentiellement à partir d'indicateurs portant sur la fonction recrutement et plus marginalement sur la fonction commerciale. - Rend compte de son activité à partir d'indicateurs collectifs assumés par l'ensemble de l'agence. - Rend compte de son activité à un supérieur hiérarchique généralement situé au sein de l'agence d'emploi (responsable de l'agence d'emploi).	Spécificités recrutement CDI – CDD → Reporting. - Rend compte de son activité aussi bien à partir d'indicateurs portant sur la fonction recrutement que sur la fonction commerciale (selon les organisations sur ce dernier point) - Rend compte de son activité notamment à partir d'indicateurs de chiffre d'affaires annuel décliné mensuellement. - Rend compte de son activité à un supérieur hiérarchique soit responsable d'agence ou de bureau soit responsable national - régional - inter régional d'activité recrutement en CDI et CDD.



DÉFINITION DES COMPÉ

Domaine d'activités

Compétences requises

Connaissance de l'environnement

Compétences communes aux fonctions de recrutement en intérim et en CDI – CDD

- Être capable de **recueillir** de l'information sur l'activité économique et sur les métiers.
- Être capable de **valoriser** l'information recueillie sur l'activité économique et sur les métiers.
- Être capable d'**identifier et de valoriser** la connaissance de l'ensemble de l'offre de l'entreprise.
- Connaître l'ensemble de l'offre de services de l'agence d'emploi sur les différents segments de marché.

Compétences spécifiques aux fonctions de recrutement en CDI - CDD

- Être capable de **mobiliser** un candidat intérimaire dans le cadre d'un recrutement en CDI - CDD.

À retenir

- *Les compétences mobilisées par les permanents en charge du recrutement en intérim font plus appel à une capacité à participer au développement des territoires. Cette dimension est souvent moins importante pour les permanents en charge du recrutement en CDI - CDD. Dans le recrutement en CDI - CDD, le besoin d'articulation avec les acteurs institutionnels des politiques publiques d'emploi est plus faible.*
- *Les compétences mobilisées par les permanents en charge du recrutement en CDI - CDD font plus appel à une capacité à valoriser une offre de services déjà existante en matière de TT. Cette caractéristique est liée au caractère relativement récent de l'activité sur le CDI – CDD.*

Commercial

Compétences communes aux fonctions de recrutement en intérim et en CDI – CDD

- **Maîtriser** les outils bureautiques.
- **Maîtriser** les techniques d'entretien commercial dans le cadre de relations téléphoniques.
- **Être capable** de rédiger des documents écrits brefs du type courriers, fax, courriers électroniques.
- **Être capable** de mettre en œuvre une procédure formalisée par écrit dans le cadre d'une offre commerciale.
- **Disposer** de connaissances de base minimales en matière de gestion des contrats.
- **Être capable** de gérer des conflits avec un client.

Compétences spécifiques aux fonctions de recrutement en CDI – CDD

- **Être capable** de contribuer à la définition du positionnement commercial de l'agence d'emploi.
- **Maîtriser** les techniques d'entretien commercial en face à face avec un client.
- **Être capable** d'élaborer une offre sur mesure à partir d'une analyse des besoins du client.
- **Être capable** de chiffrer le tarif d'une prestation sur mesure à partir d'une offre de services modulaire proposée au client.
- **Être capable** de gérer une relation commerciale avec un interlocuteur de haut niveau.
- **Savoir décliner** localement une relation commerciale initiée au niveau national.

À retenir

- *Les compétences mobilisées par les permanents en charge du recrutement en intérim font plus appel à une capacité à mener un suivi commercial impliquant de formaliser des données permettant l'élaboration des contrats des intérimaires et à une capacité à réaliser des actions commerciales essentiellement sédentaires s'articulant avec l'activité d'un permanent spécialiste de l'activité commerciale.*
- *Les compétences mobilisées par les permanents en charge du recrutement en CDI - CDD font parfois (selon les organisations du travail) plus appel à une capacité à être force de proposition sur une stratégie commerciale et à mener des activités de prospection commerciale qui se distinguent de la simple gestion d'un portefeuille clients déjà existant. À noter, dans certaines organisations du travail, les fonctions de recruteur et de commercial sont fusionnées sur l'activité CDD - CDI.*

Recrutement

Compétences communes aux fonctions de recrutement en intérim et en CDI – CDD

- **Être capable** d'identifier les activités sur un poste à pourvoir.
- **Être capable** d'identifier les compétences nécessaires pour l'exercice d'un emploi à pourvoir.
- **Être capable** d'identifier le profil d'un candidat pour l'exercice d'un emploi à pourvoir.
- **Connaître** les différents canaux de recrutement mobilisables selon les situations rencontrées.
- **Savoir trier et hiérarchiser** des informations sur les candidats.
- **Maîtriser** les techniques (générales ou propres à l'agence) en matière d'évaluation des candidats.
- **Être capable** de synthétiser les principaux éléments susceptibles d'alimenter la décision de recrutement de l'entreprise.

Compétences spécifiques aux fonctions de recrutement en CDI – CDD

- **Savoir formaliser** dans le cadre d'un document écrit une définition très détaillée du poste à pourvoir.
- **Savoir formaliser** dans le cadre d'un document écrit une définition très détaillée du profil du poste à pourvoir.
- **Être capable** de dresser une cartographie associant les canaux de recrutement aux types de poste à pourvoir.
- **Savoir conduire** un entretien de recrutement détaillé dans le cadre d'une relation de face à face.
- **Maîtriser** les techniques d'évaluation approfondie des savoir-être du candidat.
- **Savoir formaliser** un document écrit de synthèse argumentée à l'attention de l'entreprise.
- **Être capable** de s'adapter à des cycles courts comme à des cycles longs selon la réactivité de la procédure demandée par le client.
- **Être capable** d'argumenter des choix techniques dans le cadre d'un entretien avec un client.

À retenir

- *Les compétences mobilisées par les permanents en charge du recrutement en intérim font plus appel à une capacité de planification de gestion prévisionnelle des recrutements en intérim. Il y a une dimension de gestion des flux assez importante dans l'activité du permanent en charge du recrutement en intérim.*
- *Les compétences mobilisées par les permanents en charge du recrutement en CDD - CDI font plus appel à une capacité à qualifier de manière extrêmement détaillée le poste à pourvoir, à évaluer non seulement les savoir faire mais aussi les savoir être du candidat de manière très approfondie, à formaliser par écrit de manière approfondie certains éléments comme la description du poste de travail mais aussi le compte-rendu adressé à l'entreprise cliente.*

T E N C E S D U R E C R U T E U R

Domaine d'activités

Compétences requises

Gestion & reporting	Compétences communes aux fonctions de recrutement en intérim et en CDI – CDD → Être capable de se conformer à des objectifs chiffrés sur l'activité recrutement.
	Compétences spécifiques aux fonctions de recrutement en CDI – CDD → Être capable de se conformer à des objectifs chiffrés sur l'activité commerciale (selon les organisations).
	À retenir → <i>Les compétences mobilisées par les permanents en charge du recrutement en intérim font plus appel à une capacité à se conformer à des objectifs chiffrés sur l'activité recrutement (par opposition à l'activité commerciale).</i> → <i>Les compétences mobilisées par les permanents en charge du recrutement en CDD - CDI font appel à une capacité à se conformer à des objectifs chiffrés non seulement sur l'activité recrutement mais aussi (selon les organisations du travail) à l'activité commerciale. Il arrive dans certaines organisations que cette exigence de reporting soit plus importante que pour l'activité intérim mais ce constat n'est pas généralisé. Les objectifs sont également plus souvent déterminés au niveau individuel et non pas collectif pour l'activité CDI – CDD.</i>
Suivi	Compétences communes aux fonctions de recrutement en intérim et en CDI – CDD → Être capable de réaliser un entretien téléphonique dans le cadre d'une relation commerciale avec le client. → Être capable de réaliser un entretien téléphonique dans le cadre d'une relation de service avec les candidats.
	Compétences spécifiques aux fonctions de recrutement en CDI – CDD → Être capable de réaliser un entretien en face à face dans le cadre d'une relation commerciale avec le client. → Être capable d'identifier rapidement un nouveau candidat en cas d'échec pendant la période d'essai (Cf. garantie de succès).
	À retenir → <i>Dans la plupart des organisations du travail, le suivi clients et candidats est quasiment identique selon l'activité concernée (activité d'intérim ou de recrutement en CDI - CDD).</i> → <i>Dans certaines organisations du travail, le suivi clients repose davantage dans le cadre de l'activité CDI – CDD sur la capacité à mener un entretien de suivi en face à face avec le client plutôt que dans le cadre d'une simple relation téléphonique. Cet entretien a parfois lieu à intervalle plus régulier pour l'activité CDI – CDD.</i>
Promotion de l'entreprise	Compétences communes aux fonctions de recrutement en intérim et en CDI – CDD → Savoir identifier les principaux acteurs du champ de l'emploi et du développement économique sur un territoire. → Être capable d'initier des relations partenariales avec des acteurs au sein d'un territoire. → Savoir être persuasif dans le cadre d'une réunion publique ou lors d'un d'entretien individuel.
	Compétences spécifiques aux fonctions de recrutement en CDI – CDD Néant
	À retenir → <i>Dans la plupart des organisations du travail, les compétences mobilisées par les permanents en charge du recrutement en intérim font plus appel à une articulation avec les autres acteurs au niveau territorial (par ex., cellule d'outplacement, ALE, etc.).</i>



Conclusion

5



5.1 Identité de famille de métiers, de métiers et d'emploi

— L'étude que nous avons conduite permet de mettre en évidence les tendances ci-dessous :

— Les fonctions de recrutement en intérim et en CDI - CDD relèvent d'une même famille d'emploi.

Elles participent à une même finalité au-delà de la diversité des profils et de statuts des candidats concernés. Elles se distinguent des autres familles d'emploi au sein des agences : famille d'emploi commercial, famille d'emploi administrative, famille d'emploi management.

— Les fonctions de recrutement en intérim et en CDI - CDD relèvent d'un même métier.

L'élaboration des référentiels montrent que les activités mobilisées sont partiellement similaires sachant que le recrutement repose sur un processus invariable structuré à partir de quelques grandes étapes. Il existe un cœur de métier commun aux deux fonctions auxquelles des activités périphériques (administratives / commerciales) peuvent se rattacher. Le périmètre de ces activités périphériques dépend de chacune des fonctions concernées et des choix organisationnels opérées par chaque agence d'emploi.

— Les fonctions de recrutement en intérim et en CDI - CDD relèvent de deux emplois différents.

L'élaboration des référentiels montre que les activités ne sont pas identiques. Il apparaît également que sur une même activité, les compétences développées peuvent être différentes selon la fonction concernée : CDI / CDD ou intérim. Souligner qu'il existe deux emplois distincts ne consiste en aucun cas à nier la valeur intrinsèque de chacun de ces emplois. Les emplois font appel à des compétences distinctes qui renvoient à deux paradigmes différents : celui de la réactivité pour l'intérim et celui de la fiabilité pour le CDI - CDD. Il n'existe donc pas d'emploi par défaut.



— La cartographie comparée des activités sur les fonctions de recrutement en CDI – CDD et en intérim

	Intérim	CDI-CDD
Connaissance de l'environnement		
Veille sur l'environnement économique - concurrentiel	2	2
Veille métier	2	1
Information sur l'offre de l'entreprise	1	2
Vente & commercial		
Suivi commercial	2	1
Actions commerciales sédentaires	2	2
Actions commerciales non sédentaires	0	2
Recrutement		
Qualification du poste	1	2
Recherche de candidats / sourcing	1	2
Évaluation des candidats	1	2
Plan de gestion prévisionnelle des recrutements	2	0
Définition et suivi des missions	2	0
Gestion des intérimaires		
Gestion des intérimaires	2	0
Formation des ressources intérimaires	2	0
Gestion		
Reporting	2	2
Suivi		
Suivi clients	1	2
Mise en œuvre de la politique QSE	2	0
Mise en œuvre de la législation TT	2	0
Promotion de l'entreprise	2	1

SUR CHAQUE ACTIVITÉ, NOUS AVONS PROCÉDÉ À UN SCORING DES COMPÉTENCES MOBILISÉES :

- **La note 0** correspond à une absence de mobilisation spécifique de compétences sur cette activité ce qui signifie que l'activité est inexistante dans le référentiel de poste.
- **La note 1** correspond à une mobilisation de compétences impliquant un niveau de maîtrise de l'activité et / ou un approfondissement relatif de l'activité.
- **La note 2** correspond à une mobilisation de compétences impliquant un niveau d'expertise de l'activité et / ou un approfondissement important de l'activité.



5.2 Préconisations

Adopter une stratégie de différenciation des métiers

- Nous avons constaté que même si les activités des permanents en charge du recrutement en CDI – CDD sont relativement proches, les compétences mobilisées sont toutefois distinctes.
- Il en résulte qu'une différenciation des fonctions de recrutement en CDI – CDD d'une part et de recrutement en intérim d'autre part n'est pas inopportune.

Communication sur les métiers au niveau de la branche

- Le référentiel du recruteur CDI - CDD peut servir de support à la branche pour mieux communiquer sur cet emploi en interne et en externe :
 - **Auprès des étudiants en fin de cycle ou des jeunes diplômés** sortant de formation initiale dans des filières ciblées.
 - **Auprès des permanents des agences d'emploi** notamment en charge du recrutement intérim souhaitant s'engager dans une mobilité interne.
- **Auprès des salariés d'autres branches** qui seraient susceptibles d'apporter des compétences ciblées aux agences d'emploi (personnels des cabinets de recrutement, de l'APEC, des Missions Locales ou des opérateurs du placement etc.).
- Cela impliquerait d'éditer un outil de communication sur cet emploi et de cibler des canaux de diffusion (internet, plaquette).

La reconnaissance de la fonction de consultant

- Le recruteur en CDI – CDD développe des compétences spécifiques à un emploi individualisé au sein de la branche professionnelle.
- Cela pose la question de la reconnaissance de cet emploi au sein des classifications de la branche professionnelle.

— Les parcours de formation nécessaires

— Des parcours de formation peuvent accompagner des mobilités internes à la branche.

Cela permettrait notamment de fidéliser **des permanents** souvent assez diplômés (niveau I ou II) qui ont une forte attente de mobilité professionnelle. Un parcours de formation modulaire précédé d'un positionnement pourrait être élaboré pour favoriser des mobilités professionnelles entre les fonctions de recrutement en intérim et en CDI - CDD. Les thèmes de ce parcours de formation pourraient être les suivants : **sur la fonction recrutement** («savoir décrire les compétences et les profils de candidats», «savoir évaluer les savoir-faire et les savoir-être»), **sur la fonction commerciale** («les techniques de prospection», «les techniques de vente», «les techniques de négociation»), sur la relation client («les techniques de formalisation d'un document écrit détaillé», «les techniques de conduite d'un entretien argumenté avec un interlocuteur de haut niveau») etc.

— Des parcours de formation peuvent permettre de professionnaliser les permanents qui sont déjà en charge du recrutement en CDI – CDD pour renforcer le positionnement concurrentiel des agences d'emploi.

Il s'agirait également de proposer des modules de professionnalisation aux permanents intervenant déjà sur l'activité de recrutement en CDI – CDD. Ces modules de professionnalisation pourraient faire échos aux principales attentes exprimées par **les candidats potentiels** («conduire un entretien de recrutement», «identifier les caractéristiques d'un poste de travail») ou **par les entreprises clientes** («adapter les canaux de recrutements aux types de poste à pourvoir», «adapter une prestation modulaire», «traiter une procédure de manière réactive»).





Annexes





6.1 Les apports de l'enquête téléphonique

Les principaux apports généraux

Les principaux éléments de convergence entre le point de vue des candidats et celui des entreprises peuvent être synthétisés comme suit :

- L'offre de services des agences d'emploi sur le recrutement en CDI - CDD bénéficie d'une forte notoriété aussi bien auprès des candidats potentiels que des entreprises utilisatrices de l'intérim. Cela est plutôt inattendu au regard de la nouveauté de cette offre.
- Les principaux canaux de recrutement ne reposent pas sur des prestataires de recru-

tement mais plutôt sur une relation directe entre le candidat et l'entreprise qui recrute : candidature spontanée, réseau personnel ou professionnel etc.

- Il existe une forte attente sur la réactivité du traitement de la candidature. Les attentes portent très peu sur l'évaluation du candidat mais davantage sur des objectifs de satisfaction des besoins immédiats : «trouver un emploi qui corresponde à mes attentes» (candidats potentiels) ou «identifier un vivier important de candidats» (entreprises utilisatrices).

Témoignage :

«Le recruteur est aussi là pour donner un coup de pouce au candidat. Quand il juge que le candidat est vraiment valable, le recruteur doit en persuader l'entreprise qui recrute».
(Un intérimaire)

L'analyse de la perception des candidats et des entreprises utilisatrices montre que les agences d'emploi sont bien positionnées sur le marché du recrutement en CDI ou en CDD par

rapport aux autres intermédiaires (Pôle emploi, APEC et cabinets de recrutement) sachant que ce positionnement est toutefois un peu plus faible vis-à-vis des cabinets de recrutement.

Témoignages :

« J'ai confiance dans les agences d'intérim pour trouver un emploi. Pour moi, ce sont des usines à retravailler [...], elles nous permettent de retrouver un travail rapidement. Finalement, on y trouve chacun notre compte ».
(Un intérimaire)

« J'utilise le site de l'ANPE pour regarder les annonces d'emploi, par contre je n'attends pas de l'ANPE une véritable intervention en matière de conseil en recrutement ».
(Un salarié en CDD)

Les candidats potentiels comme les entreprises utilisatrices font état d'un continuum plutôt que d'une rupture entre la procédure de recrutement en intérim et en CDI - CDD. Le recrutement en intérim n'est pas perçu

comme une « prestation bas de gamme » mobilisant moins d'investissement personnel de la part des bénéficiaires ou moins de compétences de la part des permanents des agences d'emploi.

Témoignages :

«Pour moi, il n'y a pas de différence entre le recrutement en intérim et le recrutement en CDI - CDD. C'est presque la même chose. Il arrive que le correspondant de l'agence d'intérim propose un poste en CDI ou en CDD».
(Un intérimaire)

«Je cherchais un travail en CDI en tant que chauffagiste. J'ai vu une offre d'emploi en CDI sur un site Internet avec les coordonnées d'une agence d'emploi. Mais toute la procédure de recrutement était différente de ce que j'avais déjà connu dans le cadre l'intérim. Les entretiens de recrutement étaient plus approfondis. Ce n'était pas travail pour le lendemain matin. J'ai vraiment eu de le temps de réfléchir, de me poser des questions».
(Un salarié en CDI)

■ **Les principaux éléments de divergence entre le point de vue des candidats et celui des entreprises peuvent être synthétisés comme suit :**

- Les attentes des candidats potentiels et des entreprises clientes vis-à-vis d'un intermédiaire du recrutement en CDI - CDD sont divergentes. Les principales attentes des bénéficiaires portent sur des informations sur l'entreprise

qui recrute, sur la valorisation de leur candidature auprès de l'entreprise et sur la capacité à proposer des offres d'emploi correspondant à leur profil. Les principales attentes des entreprises portent sur la capacité à identifier un large vivier de candidats c'est-à-dire le sourcing et sur la présélection des candidats.

Témoignages :

«Un bon recruteur pour moi, c'est quelqu'un de complètement polyvalent. Il doit être capable de vous décrire l'entreprise qui recrute, le salaire. Il doit vous dire où vous vous engagez».
(Un intérimaire)

«J'attends d'un recruteur qu'il soit capable de me conseiller sur mon orientation, qu'il passe du temps avec moi pour me dire quels sont les emplois auxquels je pourrais accéder compte-tenu de mon profil».
(Un demandeur d'emploi)

«L'avantage de passer par une agence d'emploi pour trouver un emploi en CDI - CDD, c'est que le recruteur vous connaît déjà dans le cadre des missions d'intérim. Il a des éléments concrets pour valoriser votre candidature auprès de l'entreprise qui recrute».
(Un salarié en CDI)

- Alors que les entreprises mettent en avant une forte tendance à recruter en CDI - CDD des salariés qu'elles ont connus dans le cadre de missions d'intérim (pratique de la réembauche), l'analyse des parcours des personnes retracés sur les trois dernières années montre qu'il existe une certaine captivité des publics au sein de tel ou tel statut. Il existe une difficulté à sortir du statut d'intérimaire ou de demandeur d'emploi.

- Alors que les cadres interrogés ne font pas état d'une défiance spécifique vis-à-vis du positionnement des agences d'emploi sur le recrutement en CDI - CDD, il apparaît que les entreprises s'adressent plus fréquemment à des cabinets de recrutement pour identifier ce type de profils.

— Les principaux apports sur les compétences

— La connaissance des secteurs professionnels et des métiers.

LES COMPÉTENCES EN MATIÈRE DE CONNAISSANCE DES SECTEURS PROFESSIONNELS ET DES MÉTIERS. (ENQUÊTE TÉLÉPHONIQUE).

Les réponses des candidats et des entreprises laissent apparaître de fortes attentes en matière de connaissance des secteurs professionnels et des métiers par les permanents des agences d'emploi.

— Le point de vue des candidats

La connaissance du secteur professionnel et des métiers se situe en deuxième position des attentes des candidats vis-à-vis d'un intermédiaire du recrutement pour un emploi en CDI - CDD. 40% des intérimaires, 46% des demandeurs d'emploi et 49% des personnes mentionnent cet item parmi leurs deux attentes principales.

— Le point de vue des entreprises

36% des entreprises interrogées ayant déjà eu recours aux agences d'emploi dans le cadre d'un recrutement en CDI - CDD mentionnent la connaissance des secteurs professionnels et des métiers parmi leurs principales attentes vis-à-vis d'un intermédiaire de recrutement pour un poste en CDI - CDD. 32% des entreprises interrogées qui n'ont jamais eu recours aux agences d'emploi pour pourvoir un poste en CDI - CDD mentionnent que la connaissance des secteurs professionnels et des métiers est un de leurs atouts.

— La définition de stratégies commerciales adaptées aux cibles visées

LES COMPÉTENCES EN MATIÈRE DE DÉFINITION D'UNE STRATÉGIE COMMERCIALE ADAPTÉE. (ENQUÊTE TÉLÉPHONIQUE).

Les réponses des candidats et des entreprises laissent apparaître un besoin de définition de stratégies commerciales adaptée à chaque segment de marché défini en fonction de l'âge et de la CSP des candidats et du secteur professionnel et de la taille des entreprises clientes.

— Le point de vue des candidats.

- **L'âge est un facteur clivant** concernant la propension des candidats à s'adresser à une agence d'emploi pour rechercher un emploi en CDI - CDD. Les candidats âgés de plus de 24 ans sont beaucoup moins nombreux à envisager de répondre à une offre d'une agence d'emploi ou à s'inscrire dans une agence d'intérim pour rechercher un emploi en CDI - CDD que les candidats de la tranche d'âge 15 - 24 ans.
- **La CSP n'est pas un facteur clivant** en matière de confiance des candidats potentiels dans l'offre de services des agences d'emploi. Au contraire, les agents de maîtrise et les cadres sont moins nombreux à déclarer souhaiter disposer d'un interlocuteur différent dans le cadre de la recherche d'un emploi en CDI - CDD et pour une recherche d'emploi en intérim.

— Le point de vue des entreprises.

- **La propension à recourir à un prestataire pour des missions de recrutement en CDI - CDD est variable selon les différents secteurs professionnels.** 54% des entreprises du secteur tertiaire sont disposées à recourir à un prestataire pour des missions de recrutement en CDI - CDD. En revanche, ce n'est le cas que de 49% des entreprises de l'industrie et de 39% des entreprises du BTP.
- **L'effectif de l'entreprise est également un facteur clivant** sachant que le recours à l'offre de services des agences d'emploi sur le recrutement en CDI - CDD est proportionnel à la taille des entreprises. Alors que 45% des entreprises de moins de 50 salariés ont déjà eu recours à une agence d'emploi pour un recrutement en CDI - CDD, c'est le cas de 54% des entreprises de 50 à 100 salariés, de 64% des entreprises de 100 à 250 salariés et de 67% des entreprises de plus de 250 salariés.
- **Le type de poste à pourvoir défini à partir de la CSP correspondante est un facteur clivant** dans la décision des entreprises d'avoir recours à tel ou tel intermédiaire du recrutement. Alors que 55% des entreprises interrogées déclarent être disposées à s'adresser à une agence d'emploi pour recruter un ouvrier qualifié en CDI - CDD, cette proportion n'est que de 38% pour un poste d'employé ou pour un poste d'agent de maîtrise et de 8% pour un poste de cadre.

— La valorisation du vivier des entreprises utilisatrices de l'intérim dans le cadre du développement de l'activité de CDI - CDD

LES COMPÉTENCES DES PERMANENTS EN MATIÈRE DE VALORISATION DU PORTEFEUILLE D'ENTREPRISES UTILISATRICES DE L'INTÉRIM. (ENQUÊTE TÉLÉPHONIQUE).

Les entreprises sont disposées à faire appel à des agences d'emploi dans le cadre de prestations de recrutement en CDI - CDD. Cela suppose toutefois de mener une action commerciale à destination de la cible des entreprises ayant déjà eu recours aux agences d'emploi sur de recrutement en intérim.

— 71% des entreprises interrogées qui ont déjà fait appel à un prestataire extérieur pour pourvoir un poste en CDI - CDD se sont déjà adressés à une agence d'emploi pour cette prestation. Les entreprises qui ont fréquemment recours à l'intérim sont plus nombreuses que les autres à avoir déjà eu recours à une agence d'emploi pour un recrutement en CDI - CDD. Alors que 44% des entreprises qui ont rarement recours à l'intérim ont déjà fait appel à une agence d'emploi pour un recrutement en CDI - CDD, 63% des entreprises qui ont très souvent recours à l'intérim ont déjà fait appel à une agence d'emploi pour un recrutement en CDI - CDD.

— 47% des entreprises interrogées qui n'ont jamais eu recours à une agence d'emploi pour un recrutement en CDI - CDD sont disposées à franchir ce pas. Parmi ces entreprises, celles qui ont fréquemment recours à l'intérim sont les plus disposées à faire appel à cette nouvelle offre de services.

— La valorisation du vivier des intérimaires dans le cadre de recrutements en CDI - CDD

LES COMPÉTENCES DES PERMANENTS EN MATIÈRE DE VALORISATION DU VIVIER DE CANDIDATS INTÉRIMAIRES. (ENQUÊTE TÉLÉPHONIQUE).

Les réponses des intérimaires montrent qu'ils sont disposés à s'adresser à une agence d'emploi dans le cadre d'un recrutement en CDI - CDD. Les entreprises clientes sont très attentives à la mise à disposition d'un vivier de candidats. Elles considèrent que l'identification de candidats constitue un atout pour les agences d'emploi dans l'activité d'intermédiation sur le marché du travail. Cela suppose toutefois pour les permanents de valoriser le vivier d'intérimaires dans le cadre de l'activité de recrutement en CDI - CDD.

— Le point de vue des candidats

84% des intérimaires interrogés connaissent l'offre de services des agences d'emploi en matière de recrutement en CDI - CDD. Ils ont généralement une perception relativement positive du rôle de l'intérim dans leur trajectoire professionnelle : 73% d'entre eux estiment qu'une mission d'intérim constitue un atout pour trouver un emploi en CDI - CDD. Les intérimaires ont une image positive des agences d'emploi : 83% se déclarent satisfaits de la procédure de recrutement en intérim. 79% des intérimaires déclarent que le permanent en charge de l'intérim est capable de leur proposer un emploi en CDI - CDD.

— Le point de vue des entreprises.

La capacité à disposer d'un vivier étendu de candidats est une motivation essentielle des entreprises dans leur décision de faire appel à un intermédiaire du recrutement pour un poste en CDI - CDD. 50% des entreprises utilisatrices déclarent avoir recours à un intermédiaire du recrutement pour disposer d'un vivier étendu de candidats. 39% des entreprises qui ont déjà eu recours aux agences d'emploi dans le cadre d'un recrutement en CDI - CDD soulignent que la mise à disposition d'un vivier étendu de candidats constitue une de leurs deux principales sources de satisfaction vis-à-vis de cette offre de services. 42% des entreprises interrogées qui n'ont jamais fait appel aux agences d'emploi dans le cadre de recrutement en CDI - CDD mentionnent qu'un des principaux atouts de ces intermédiaires réside dans la mise à disposition d'un vivier important de candidats.

— Négociation des tarifs avec le client

LES COMPÉTENCES DES PERMANENTS EN MATIÈRE DE NÉGOCIATION DES TARIFS AVEC LE CLIENT. (ENQUÊTE TÉLÉPHONIQUE).

La définition et la négociation de tarifs de la prestation n'apparaissent pas comme un des principaux éléments mentionnés par les entreprises clientes. Toutefois le tarif de cette prestation peut parfois constituer un frein pour certaines entreprises dans la décision d'avoir recours à un prestataire externe pour conduire une mission de recrutement en CDI ou en CDD. Il existe donc un enjeu de négociation des tarifs avec les entreprises clientes.

— 14% des entreprises qui ont déjà eu recours aux agences d'emploi pour pourvoir un poste en CDI - CDD estiment qu'un de leurs deux principaux atouts réside dans la définition d'honoraires cohérents avec la qualité de la prestation assurée. Parallèlement, 19% des entreprises qui ont déjà eu recours aux agences d'emploi pour pourvoir un poste en CDI - CDD estiment qu'une de leurs deux principales faiblesses réside dans des honoraires non cohérents avec la prestation assurée.

— Seules 4% des entreprises qui n'ont jamais eu recours aux agences d'emploi pour pourvoir un poste en CDI - CDD estiment qu'un de leurs deux principaux atouts réside dans la définition d'honoraires cohérents avec la qualité de la prestation assurée. Parallèlement 20% des entreprises qui n'ont jamais eu recours aux agences d'emploi pour pourvoir un poste en CDI - CDD estiment qu'une de leur principale faiblesse réside dans des honoraires non cohérents avec la prestation assurée.

■ Une qualification du poste approfondie

LES COMPÉTENCES DES PERMANENTS EN MATIÈRE DE DÉFINITION DU POSTE / DU PROFIL. (ENQUÊTE TÉLÉPHONIQUE).

Les candidats expriment de fortes attentes lors d'un recrutement en CDI – CDD sur la définition détaillée du poste. Cela renvoie notamment à des demandes d'information détaillées sur le poste, sur le salaire et sur l'entreprise qui recrute et à des informations sur les possibilités d'évolution de carrière au sein de l'entreprise.

■ Le point de vue des candidats.

Les candidats expriment de fortes attentes vis-à-vis d'un intermédiaire pour un recrutement en CDI - CDD en matière de transmission d'informations détaillées sur le poste, sur le salaire et sur l'entreprise. Cet item arrive en première position des deux principales attentes exprimées par les personnes interrogées. 54% des intérimaires, 56% des demandeurs d'emploi et 52% des personnes en poste souhaitent disposer d'informations détaillées sur le poste, sur le salaire et sur l'entreprise. Parallèlement, les attentes supplémentaires lors d'un recrutement en CDI - CDD par rapport à un recrutement en intérim portent sur des informations plus détaillées sur les possibilités d'évolution de carrière (74% pour les intérimaires et 73% pour les personnes en poste) et des informations plus détaillées sur le poste ou sur l'entreprise qui recrute (53% pour les intérimaires et 69% pour les personnes en poste).

■ Le point de vue des entreprises.

Les entreprises ne placent pas l'aide à la définition du poste ou l'aide à la définition du profil du candidat comme une des principales motivations du recours à un prestataire extérieur de recrutement pour un poste en CDI - CDD. Elles ne sont que 8% à mentionner l'aide à la définition du poste et 14% l'aide à la définition du profil du candidat comme une des deux principales motivations du recours à un prestataire extérieur dans le cadre d'un recrutement en CDI - CDD. Les principaux motifs renvoient davantage à la mise à disposition d'un vivier étendu de candidats et à la présélection des candidats.

— Une évaluation des candidats plus poussée mais non prioritaire pour les entreprises

LES COMPÉTENCES DES PERMANENTS EN MATIÈRE D'ÉVALUATION DU CANDIDAT. (ENQUÊTE TÉLÉPHONIQUE).

Les candidats expriment des attentes assez fortes relatives à l'évaluation réalisée par un intermédiaire du recrutement. Si les entreprises mentionnent cette nécessité d'une évaluation des candidats, elles ne la placent pas en première position de leurs attentes.

— Le point de vue des candidats.

Les candidats sont relativement nombreux à mentionner parmi les principales attentes vis-à-vis d'un intermédiaire sa capacité à évaluer l'adéquation de leur profil à l'offre proposée. Cet item est mentionné parmi les deux principales attentes des candidats par 37% des intérimaires, par 41% des personnes en recherche d'emploi et par 41% des personnes en poste. Dans le même esprit, 38% des intérimaires et 27% des personnes en poste estiment que la principale différence entre un recrutement pour un poste en intérim et pour un poste en CDI - CDD porte sur le degré d'approfondissement de la procédure de recrutement.

— Le point de vue des entreprises.

22% des entreprises interrogées mentionnent l'évaluation des compétences des candidats comme l'un des deux principaux motifs de recours à un prestataire de recrutement pour pourvoir un poste en CDI - CDD. Cet item arrive nettement après la présélection des candidats (55% des réponses) et la constitution d'un vivier de candidats (50% des réponses). Dans le même esprit, les entreprises interrogées ne sont que 16% à mentionner la qualité de l'évaluation du candidat parmi les deux principales sources de satisfaction vis-à-vis des agences d'emploi sollicitées pour un recrutement pour un poste CDI - CDD.

■ Une gestion de la relation interpersonnelle candidats / recruteur

LES COMPÉTENCES DES PERMANENTS EN MATIÈRE DE RELATION INTERPERSONNELLE AVEC LE CANDIDAT. (ENQUÊTE TÉLÉPHONIQUE).

Les candidats expriment des attentes sur divers éléments ayant trait à la qualité de la relation interpersonnelle avec le recruteur. Ces attentes portent par ordre sur la valorisation de la candidature auprès de l'entreprise cliente, sur l'attitude sérieuse et attentive du recruteur, sur la mise à disposition d'informations sur la candidature, la mise à disposition d'informations sur les raisons d'un rejet de la candidature et sur la mise à disposition de conseils pour une prochaine candidature.

■ Les candidats potentiels déclarent que l'élément le plus important dans leur relation avec un intermédiaire de recrutement pour un poste en CDI - CDD consiste dans sa capacité à valoriser la candidature auprès de l'entreprise qui recrute. Les candidats se positionnent sur une vision essentiellement consumériste de la procédure de recrutement en se focalisant sur le résultat final et en s'intéressant assez peu au processus de recrutement. 41% des intérimaires, 41% des demandeurs d'emploi et 52% des personnes en poste mettent en avant cet item « valoriser la candidature auprès de l'entreprise qui recrute ».

■ Les candidats potentiels sont également nombreux à faire état d'attentes concernant l'attitude sérieuse et attentive du recruteur ce qui renvoie à des notions de respect des candidats et de conscience professionnelle du recruteur. 33% des intérimaires, 24% des demandeurs d'emploi et 31% des personnes en poste mentionnent cet item.

■ Les candidats potentiels déclarent également souhaiter disposer d'informations sur l'avancement de leur candidature, disposer de précisions concernant les raisons d'un rejet éventuel de leur candidature et disposer de conseils pour leur prochaine candidature.

	Intérimaires	Demandeurs d'emploi	En poste
Disposer d'informations sur l'avancement de la candidature	27%	23%	24%
Disposer de précisions sur les raisons d'un rejet éventuel de la candidature	21%	25%	15%
Disposer de conseils pour leur prochaine candidature	23%	22%	13%

— Une réactivité de la procédure de recrutement

LES COMPÉTENCES DES PERMANENTS EN MATIÈRE DE TRAITEMENT RÉACTIF D'UN RECRUTEMENT. (ENQUÊTE TÉLÉPHONIQUE).

Le traitement réactif de la procédure de recrutement pour un poste en CDI ou en CDD est une attente forte aussi bien de la part des candidats que de la part des entreprises clientes. Il s'agit visiblement d'un point de satisfaction des entreprises vis-à-vis de la prestation de recrutement en CDI – CDD proposée par les agences d'emploi.

— Le point de vue des candidats.

Les candidats sont particulièrement attentifs à la réactivité dans la procédure de recrutement. Ainsi, 45% des intérimaires et 55% des personnes en poste mentionnent un manque de réactivité dans la procédure lors du dernier recrutement vécu.

— Le point de vue des entreprises.

49% des entreprises interrogées mentionnent la réactivité dans la procédure parmi les deux principales sources de satisfaction du recours à une agence d'emploi dans le cadre d'un recrutement en CDI - CDD. Cet item se positionne en première position des motifs de satisfaction mentionnés par les entreprises clientes. Les entreprises qui reprochent leur manque de réactivité aux agences d'emploi intervenant sur le recrutement en CDI - CDD sont moins de 10%. 49% des entreprises qui n'ont pour le moment jamais eu recours aux agences d'emploi pour un recrutement CDI - CDD mentionnent que la réactivité dans la procédure de recrutement constitue un de leurs principaux atouts dans la procédure de recrutement.



6.2 Les apports de l'enquête qualitative

— La connaissance des secteurs professionnels et des métiers

SYNTHÈSE DES TENDANCES RELEVÉES LORS DE L'ENQUÊTE QUALITATIVE.

Les compétences mentionnées ci-dessous sont issues des tendances relevées lors de l'enquête qualitative. Toutefois, les différents modèles organisationnels adoptés par les agences d'emploi font plus ou moins appel à certains domaines de compétences.

Les compétences commerciales sont mobilisées de manière très différente par les permanents en charge de recrutement en CDI - CDD selon les organisations du travail. Un certain nombre de réseaux d'agences d'emploi ont fusionné les fonctions de recruteurs et les fonctions de commercial sur l'activité CDI - CDD. Il s'agit là d'une tendance majoritaire mais non pas uniforme.

À ce titre, les compétences mentionnées ci-dessous sont plus ou moins mobilisées selon les organisations du travail adoptées au sein de chaque réseau d'agences d'emploi.

— Une capacité à valoriser le vivier d'intérimaires.

La plupart des agences d'emploi développe une veille métier qui consiste à suivre les compétences du personnel intérimaire disponible. Il s'agit de pouvoir valoriser ces candidatures dans le cadre de recrutements en CDI - CDD. Certaines agences d'emploi s'interdisent cette pratique afin de pas créer une forme de concurrence interne entre les activités de recrutement en CDI - CDD et de recrutement en intérim.

— Une capacité à attirer des candidats sur des profils pénuriques

Certaines agences d'emploi se sont positionnées sur des missions de recrutement en CDI - CDD de profils pénuriques sur le marché de l'emploi. Le permanent en charge du recrutement va s'attacher à attirer ce type de candidats. Cette stratégie peut emprunter divers moyens : rémunération d'anciens candidats permettant une mise en relation de l'agence d'emploi avec un profil très demandé, prestations d'aide à l'orientation proposée aux candidats, prestations de formations en ligne à l'attention des candidats.

— Une capacité à être force de proposition sur une stratégie commerciale.

Les recruteurs doivent souvent être force de proposition pour définir une stratégie commerciale. Cette stratégie commerciale consiste à identifier des cibles en fonction des typologies d'entreprises clientes et / ou de candidats. Cela renvoie à la question du positionnement des agences d'emploi sur différents segments de marché : «marché pénurique», «marché intermédiaire du middle management», «marché cabinet de recrutement», «marché modulaire». Un recruteur interrogé souligne : «Au sein de l'agence quand nous avons décidé en 2006 de commencer à travailler sur le recrutement en CDI - CDD, nous avons ciblé spécifiquement le marché des TPE - PME qui ne disposent pas de services ressources humaines. Ce sont des entreprises qui souhaitent externaliser la prestation de recrutement. Souvent les cabinets de recrutement sont moins présents sur ce marché. En plus, nous sommes déjà en contact avec ces entreprises dans le cadre de l'intérim».

■ Une capacité à valoriser un portefeuille clients.

La valorisation d'un portefeuille clients apparaît comme le socle minimal et commun en matière d'activité commerciale à la quasi-totalité des permanents en charge du recrutement en CDI - CDD. Cette activité consiste à entretenir un portefeuille de clients déjà identifiés. Il s'agit essentiellement d'activités commerciales sédentaires réalisées par téléphone, courrier électronique ou par fax.

■ Une capacité à prospecter de nouveaux clients.

Dans certains réseaux d'agences d'emploi, il existe une fusion spécifique au recrutement en CDI - CDD des activités commerciales et des activités de recrutement. Les permanents qui exercent cette double mission ont souvent le titre de consultant. Les missions de prospection impliquent de mener des activités commerciales sédentaires et non sédentaires : entretiens avec des responsables ressources humaines ou responsables recrutement. Cette fonction de prospection commerciale est particulièrement approfondie dans certaines organisations qui s'attachent à présenter spontanément des candidats sur des profils ciblés à des entreprises (stratégie de push).

■ Une capacité à décliner localement une politique « grands comptes »

Les agences d'emploi sont positionnées sur des grandes opérations de recrutement pour des clients structurés en réseau et implantés sur l'ensemble du territoire national. La commercialisation de ce type de prestation est fréquemment réalisée par un commercial grands comptes rattaché de l'agence d'emploi. Les permanents au sein du réseau déclinent la stratégie commerciale avec un représentant régional ou local de l'entreprise cliente. Un responsable national de l'activité recrutement en CDI - CDD d'un grand réseau d'agence d'emploi souligne « Notre force par rapport aux cabinets de recrutement, c'est l'ampleur de notre réseau, c'est le maillage territorial. Sur l'activité recrutement CDI - CDD, nous avons déjà 400 permanents. En bref, nous sommes le plus gros cabinet de recrutement au niveau national ».

■ Une capacité à adapter les honoraires à la prestation - au type de client.

Les agences d'emploi ont souvent adopté un modèle économique différent de celui des cabinets de recrutement. Elles se sont positionnées sur des types de poste ou sur des types d'entreprises clientes plus variés que les cabinets de recrutement. Il en résulte une tarification plus adaptée aux différents segments de marché. La fourniture d'une prestation modulaire pouvant intervenir sur une partie seulement de l'offre globale proposée appelle également une tarification plus adaptée à la demande. Un responsable des compétences au sein du siège d'une agence d'emploi souligne « notre spécificité est de proposer toute une gamme de services optionnels aux entreprises clientes : identification des candidats, définition du poste de travail, tests de personnalité, évaluation des compétences ».

■ Une capacité à s'adapter à des interlocuteurs différents au sein des entreprises.

Les permanents en charge du recrutement en CDI - CDD au sein des agences d'emploi sont fréquemment en relation avec des interlocuteurs occupant une position hiérarchique différente au sein de l'entreprise cliente. Ils peuvent être en relation directe avec le directeur ou le responsable ressources humaines ce qui est moins fréquemment le cas dans le cadre d'un recrutement en intérim.

■ Une capacité à qualifier de manière détaillée le poste et le profil du candidat.

La description du poste et du profil du candidat est fréquemment plus détaillée dans le cadre d'un recrutement en CDI - CDD que dans le cadre d'un recrutement en intérim. Elle porte davantage sur les avantages liés au salaire (mutuelle, participation, intéressement, part variable), sur les possibilités de progression au sein de l'entreprise et sur la description globale de l'entreprise. Cette description du poste de travail et du profil du candidat implique fréquemment une visite du permanent au sein de l'entreprise cliente.

■ **Une capacité à adapter les canaux de recrutement au type de poste à pourvoir.**

Les canaux de recrutement mobilisés pour un poste en CDI - CDD sont différents selon le type de candidats ou d'entreprises concernés. Les permanents en charge du recrutement en CDI - CDD sont donc amenés à procéder à une analyse des canaux de recrutement les plus adaptés au poste à pourvoir. Le recrutement en CDI - CDD nécessite souvent de mobiliser des canaux de recrutement spécifiques. Un responsable des ressources humaines d'un grand réseau d'agence d'emploi souligne : «la phase de sourcing nécessite sans doute pour un recrutement en CDI - CDD une plus grande capacité d'adaptation ou d'innovation que dans le cadre d'un recrutement en intérim. Il faut savoir quelles ressources mobiliser : cv-thèque, annonces, job-boards, cooptation par d'anciens candidats, annuaires d'anciens élèves des écoles etc».

■ **Une capacité à évaluer les savoir-faire / les savoir-être du candidat.**

La demande de fiabilité est perçue comme plus forte par les agences d'emploi pour un recrutement en CDI - CDD que pour un recrutement en intérim. Cela implique d'approfondir l'évaluation notamment sur le volet «tests de personnalité». Un responsable national de l'activité recrutement en CDI - CDD au sein d'un grand réseau d'agence d'emploi déclare : «le processus de recrutement en intérim ou en CDI - CDD est globalement le même. Il est structuré autour de quelques grandes étapes clefs qui constituent notre marque de fabrique auprès des entreprises clientes. Mais chacune de ces étapes est plus détaillée pour le recrutement en CDI - CDD. Par exemple, pour un CDI - CDD, l'évaluation du candidat est approfondie et nous avons assez fréquemment recours à des tests de personnalité. Nous avons développé un partenariat avec un éditeur spécifique d'outils de ce type».

■ **Une capacité de formalisation écrite importante.**

Le recrutement en CDI - CDD nécessite aux différentes étapes du processus une plus grande capacité de formalisation écrite que le recrutement en intérim. Les exigences en termes

de maîtrise de la langue française, de culture de l'écrit sont plus importantes pour l'activité de recrutement en CDI - CDD que pour l'activité de recrutement en intérim. La fiche de poste lors d'un recrutement en CDI - CDD est fréquemment beaucoup plus étayée que pour un recrutement en intérim. Les synthèses adressées aux entreprises clientes sont également plus formalisées lors d'un recrutement en CDI - CDD que lors d'un recrutement en intérim.

■ **Une capacité à traiter une procédure de recrutement de manière réactive.**

Un des atouts des agences d'emploi par rapport aux autres acteurs de l'intermédiation sur le marché du travail intervenant sur des recrutements en CDI - CDD consiste à traiter un recrutement de manière réactive. Cela implique non seulement une capacité des permanents à travailler dans des délais très limités mais aussi une capacité d'adaptation à des cycles courts comme à des cycles plus longs en fonction de la demande formulée par l'entreprise cliente

■ **Une capacité de gestion d'une relation dans la durée.**

L'activité de recrutement en CDI - CDD implique une plus forte attention au suivi de la relation avec les candidats et avec les entreprises clientes. Ce constat est probablement lié à la garantie proposée à l'entreprise cliente pendant la période d'essai. Certaines agences d'emploi ont formalisé un dispositif de suivi régulier de la satisfaction des entreprises et des candidats. Ce suivi s'appuie par exemple sur un entretien téléphonique mensuel avec le candidat et avec l'entreprise ou bien sur une alternance d'entretiens téléphoniques et d'entretiens en face à face avec l'entreprise cliente pendant les six premiers mois de la prise de fonction.

■ **Une capacité de reporting sur des objectifs formalisés.**

L'activité de recrutement en CDI - CDD suppose dans certaines organisations un reporting sur des objectifs plus formalisés et plus nombreux. En raison de la nature même de la définition du poste de travail du permanent, il arrive que ces objectifs portent à la fois sur les fonctions de production et sur les fonctions commerciales.

Créé dans le cadre de l'accord du 8 juillet 2004
relatif aux priorités et moyens de la formation
professionnelle dans le travail temporaire,
l'Observatoire du Travail Temporaire a
pour objectif de concourir, par ses travaux
d'analyse, à l'identification des changements
qui affectent ou sont susceptibles d'affecter
les métiers et les qualifications et, par voie de
conséquence, les besoins de formation des
salariés des entreprises du travail temporaire.

