



MINISTÈRE
DU TRAVAIL,
DE L'EMPLOI
ET DE L'INSERTION

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Expérimentation

Diagnostique emploi et travail temporaire

Zone d'emploi de Belfort-Montbéliard



OBSERVATOIRE DE
L'INTÉRIM ET
DU RECRUTEMENT

AKTO
L'humain au cœur des services

Cette action est financée dans le cadre du Plan d'investissement dans les compétences et bénéficie de l'expertise du Ministère en charge du travail, de l'emploi et de l'insertion

Synthèse du diagnostic emploi du territoire de Belfort Montbéliard

Précision méthodologique

Ce document s'inscrit dans le cadre d'une expérimentation nationale engagée par la branche du travail temporaire, portée par AKTO et copilotée avec l'Observatoire de l'Intérim et du Recrutement (OIR). Financée par la DGEFP dans le cadre du Plan d'Investissement dans les Compétences, elle a été retenue par l'appel à projets « Soutien aux démarches prospectives et compétences ».

L'objectif est de produire 4 diagnostics territoriaux afin d'apprécier les impacts de la crise sanitaire sur les emplois, les métiers et besoins en compétences et d'apporter des préconisations à la branche du travail temporaire pour renforcer sa connaissance des territoires, de leur marché du travail et son ancrage dans les systèmes d'acteurs territoriaux. Dans ce cadre, le territoire de Belfort-Montbéliard a été retenu aux côtés de 3 autres territoires (Toulouse, Lille, Nantes / Saint-Nazaire).

Ce document est le produit d'une capitalisation des entretiens semi-directifs conduits auprès d'un échantillon d'acteurs du travail temporaire, de l'emploi et de la formation professionnelle continue intervenant sur le territoire de Belfort-Montbéliard. Il constitue une étape intermédiaire dans la production du diagnostic territorial qui associera un volet quantitatif.

Dans le cadre des entretiens qualitatifs, la méthodologie prévoyait la conduite de 8 entretiens semi-directifs avec des représentants d'agence d'emploi du territoire, du Service Public de l'Emploi, des opérateurs des collectivités territoriales et intercommunalités, des organisations syndicales et de tout autre acteur susceptible d'apporter un éclairage sur les questions soulevées par l'expérimentation. Dans les faits, 8 entretiens ont été conduits sur le territoire et 11 personnes interrogées, entre **décembre 2020 et avril 2021**.

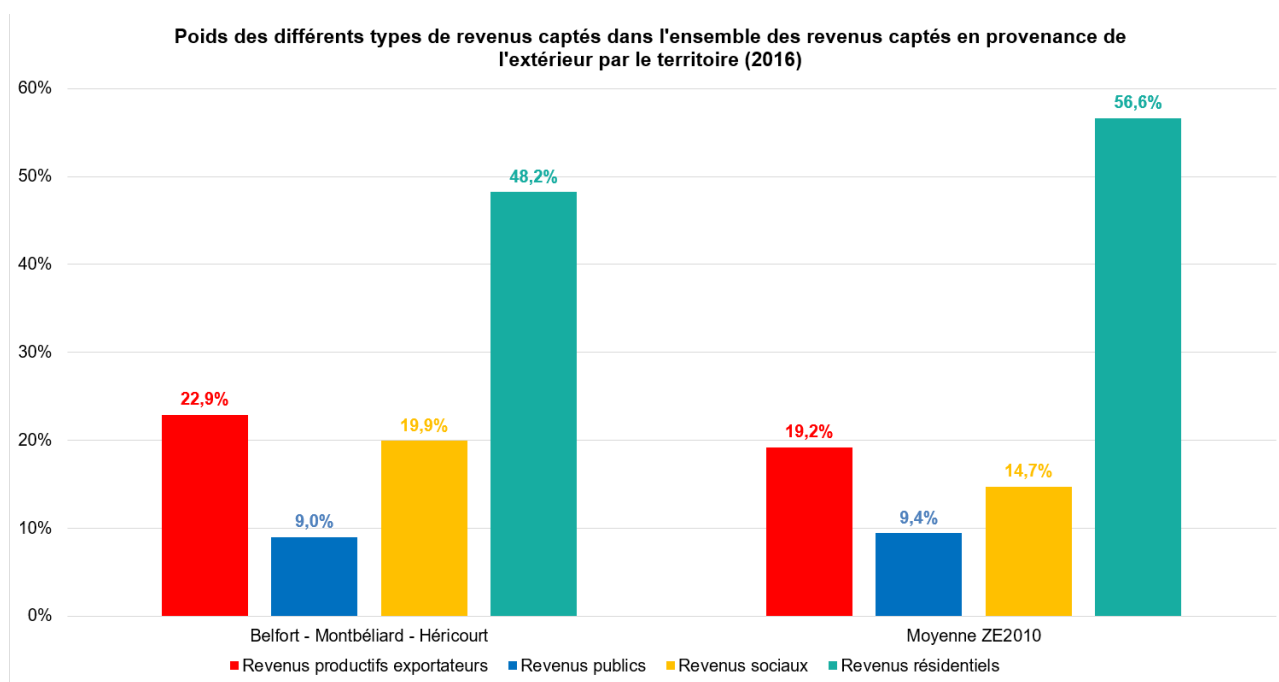
Ce document ne prétend pas dresser un diagnostic objectif du territoire, de son marché du travail, du fonctionnement du système d'acteurs mais un portrait qualitatif de celui-ci, tel qu'il est perçu et décrit par les acteurs interrogés autour des éléments saillants ressortis lors des entretiens et croisé avec les principaux éléments que nous avons produits dans la partie quantitative.

Un territoire marqué par un fonctionnement socio-économique assez caractéristique des territoires industriels du nord et de l'est de la France

La zone d'emploi de Belfort Montbéliard présente des modalités de fonctionnement socio-économique assez typiques des territoires du nord et de l'est de la France marqués par une longue histoire industrielle. Sa dynamique de développement repose sur **5 grands leviers**.

Sa capacité à produire de la richesse via ses forces productives concurrentielles et exportatrices (industrie en tête...) tout d'abord. Ce levier lui permet de capter une part significative de revenus de cette nature¹ et constitue un puissant canal d'alimentation de la richesse locale. Il entre en résonance étroite avec l'histoire industrielle du territoire. Ce levier a néanmoins subi une intense érosion depuis les années 70, impacté par la désindustrialisation.

Sa dépendance croissante aux revenus sociaux, traduction d'une situation sociale qui s'est sensiblement détériorée sous le poids croissant du chômage lié aux difficultés enregistrées notamment dans le champs productif concurrentiel.

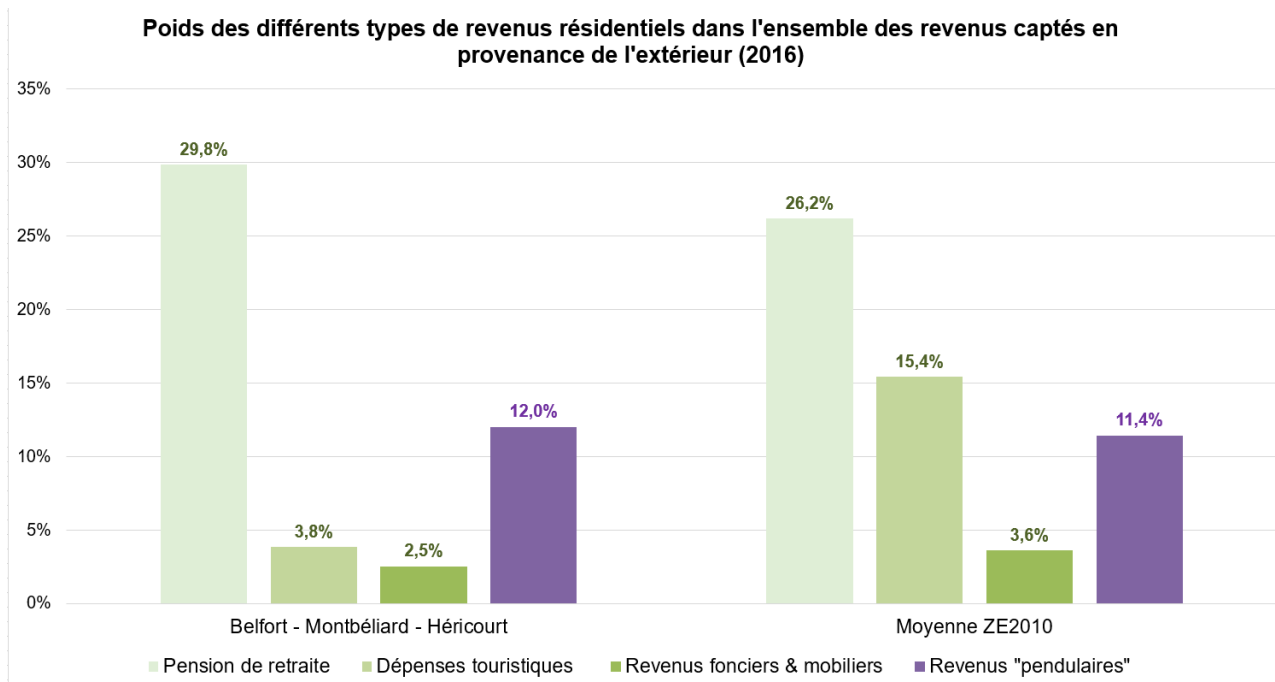


Source : Calculs Six d'après Insee, DGI et Urssaf

Le vieillissement de la population, qui « rapporte » au territoire presque 30 % de ses revenus captés (contre 26,2 % en moyenne). S'il est rarement bon signe de dépendre à ce point des pensions de retraite (leur surreprésentation, qui accompagne un vieillissement accentué de la population, traduit en général une certaine forme d'atonie générale), ces dernières vont jouer un rôle d'amortisseur très important face à la crise.

L'articulation croissante de la zone d'emploi aux territoires voisins. Une part croissante d'actifs du territoire travaille en dehors, notamment de l'autre côté de la frontière, mécanisme qui génère 12 % de la richesse captée du territoire.

¹ Cf. le poids des revenus productifs exportateurs dans l'ensemble des revenus captés en provenance de l'extérieur par le territoire au regard de la moyenne des zones d'emploi françaises (32,8 % contre 19,2 %).



La combinaison de ces différents leviers confère au territoire un modèle de développement de type « productif-social-retraite-pendulaire » qui traduit à la fois une instabilité fonctionnelle structurelle mais aussi une tendance à la diversification de ses modalités de développement. L'instabilité est le produit de l'érosion continue des forces productives concurrentielles. La désindustrialisation, très intense, a généré de fortes suppressions d'emplois et une détérioration des conditions sociales liées à une augmentation du chômage et à une paupérisation de la population. Ce mouvement s'accompagne d'une croissance des revenus sociaux compensatoires qui se couple au vieillissement accéléré de la population. Cette combinaison traduit une dépendance accrue du territoire aux mécanismes de socialisation. Une amorce de diversification fonctionnelle semble poindre néanmoins au travers des revenus « pendulaires ». Faute de trouver tous les débouchés nécessaires sur le territoire, une part croissante de la population locale va travailler ailleurs, contribuant par leurs mouvements pendulaires quotidiens à rapporter un volume significatif de revenus sur le territoire. La légère « pendularisation » du territoire doit être ici perçue comme une opportunité pour celui-ci de diversifier ses leviers de développement, ce d'autant plus que son levier historique, le levier productif concurrentiel, n'est pas en bonne santé et qu'il est très exposé à la crise en cours.

Et enfin, un dernier levier, celui de la consommation, qui constitue, on l'oublie trop souvent, un pilier fondamental de la dynamique de développement des territoires. Or la zone d'emploi de Belfort pâtit de ce point de vue d'un double handicap : non seulement elle souffre d'un déficit prononcé en revenus captés lié notamment à son déficit d'attractivité touristique (cf. le très faible poids des dépenses touristiques dans le processus de captation de revenus), mais aussi d'une faible propension à consommer localement (ou pour le dire autrement d'une forte évasion commerciale). Moins d'argent capté moins bien redistribué dans l'économie locale se traduit mécaniquement par une faible stimulation de l'économie présente². Le territoire a effectivement pâti d'une progression plutôt modérée et bien inférieure à la tendance nationale de ses emplois présents depuis les années 70 (+ 48,9 % contre 62,5 % de croissance depuis 1975,) et même de leur baisse entre 2007 et 2019 en raison des différents épisodes récessifs qui se sont succédés dans un contexte national là encore plutôt porteur.

Avec la crise, le déséquilibre relatif du modèle risque de s'amplifier. Les revenus productifs concurrentiels vont à nouveau être impactés à cause des destructions d'emploi et le chômage va croître. Grande nouveauté, du fait du ralentissement inédit de la consommation, l'économie présente, déjà marquée par les crises précédentes, va subir un choc sans doute assez violent. Si les

² L'économie présente, par opposition à l'économie productive exportatrice, ne dépend que de la consommation locale. Elle regroupe des métiers et secteurs d'activité aussi divers que le boulanger, le charcutier, le médecin généraliste, le cinéma ou le chauffeur de taxi...

revenus publics et les pensions de retraite vont jouer à plein leur fonction d'amortisseur, le poids des revenus sociaux va prendre de l'ampleur et accentuer la socialisation du modèle. Eviter l'écueil de la « trappe à socialisation », c'est-à-dire une trop forte dépendance aux mécanismes de socialisation pris au sens large (revenus publics, sociaux et pensions de retraite), en stimulant la relance des activités productives concurrentielles et de la consommation locale devra constituer la grande priorité du territoire afin d'éviter de tomber dans ce piège. Il devra aussi chercher à diversifier de son modèle via notamment le développement de son attractivité touristique. Ne pas trop dépendre d'un seul levier, voici ce que nous a appris la crise actuelle plus encore que les précédentes.

Ces modalités de fonctionnement étaient génératrices d'un niveau de cohésion sociale que l'on pourrait qualifier de très défavorable avant crise. La qualité de l'emploi apparaissait plutôt faible. Le niveau de vie des populations demeurait inférieur aux moyennes de comparaison, que ce soit pour les plus pauvres (excepté pour les 10 % les plus pauvres des ménages) ou les plus riches. Le taux de pauvreté, bien qu'inférieur à la moyenne française demeure élevé et supérieur à la moyenne régionale (13,8 % de la population qui vivait sous le seuil de pauvreté contre 12,8 dans la région et 14,5 % au niveau national). Le taux de chômage demeure très élevé et semblait relativement stable en dépit d'une progression plutôt modérée des demandeurs d'emploi qui s'explique non pas par des bonnes performances de créations d'emploi (le territoire a perdu presque 10 % de ses emplois salariés privés entre 2007 et 2019) mais par la baisse de la population active. Aux difficultés économiques rencontrées par le territoire, s'ajoute une problématique d'attractivité résidentielle et démographique de premier plan.

Belfort – Montbéliard, un territoire aux dynamiques industrielles historiques frappé par la crise

Belfort-Montbéliard est au cœur d'un pôle concurrentiel exportateur international depuis plusieurs décennies. Dans l'aire urbaine, les histoires industrielles s'enchevêtrent depuis plusieurs siècles autour :

- Du **secteur de l'automobile** avec Peugeot depuis 1810 et qui avant la crise dénombrait seul dans le territoire 9 000 salariés en CDI et 1 500 en travail temporaire tandis. A une échelle plus large, le concentrait près de 50 000 salariés au sein de 480 entreprises toutes parties prenantes du pôle de Compétitivité international Véhicule du Futur.
- Du **secteur de l'énergie** avec Alstom, Général Electric et EDF (Vallée de l'énergie – pôle d'excellence international – 14 000 emplois directs – 200 entreprises).
- Du **secteur du luxe** : « La Franche-Comté est un pays de « bienfacture », comme le disent les voisins suisses, dans l'automobile mais aussi le cuir ». Hermès en a fait une terre d'élection pour trois de ses maroquineries. Après Seloncourt (ouverte en 1996) et Héricourt (2016), la Manufacture de L'Allan, à Allenjoie (Doubs), vient compléter son pôle régional qui emploie désormais 560 artisans. Ils seront 780 d'ici trois ans.
- Du **secteur de l'horlogerie Suisse** qui sollicite les ressources transfrontalières de l'aire urbaine dont les compétences sont reconnues depuis plusieurs décennies.

Dans ce territoire se forge chaque jour un esprit compétitif mondial, et son corolaire, une capacité pour ses habitants à traverser les crises et les reprises de l'emploi en relation avec l'évolution des marchés internationaux. Dans ce cadre, les entreprises de travail temporaire fournissent depuis plusieurs décennies des solutions en termes de ressources humaines, particulièrement pour la branche automobile. De ce fait, dans le territoire, l'intérim emploi une part de la population plus importante qu'ailleurs.

Les premières données dont nous disposons sur les impacts économiques de la crise à l'échelle du territoire révèlent que son tissu productif a été très fortement impacté durant l'année 2020.

Entre le 4^{ème} trimestre 2019 et le 4^{ème} trimestre 2020, la zone d'emploi de Belfort Montbéliard a perdu plus de 4 500 emplois salariés privés, soit une tendance à la baisse nettement plus intense que celle observée en moyenne au niveau national (- 4,9 % contre - 1,7 %). Ces mauvaises performances

relatives sont à mettre au débit de la faible capacité de résilience du tissu économique local aux 1^{er}, 2^{ème} et 4^{ème} trimestre et en dépit d'une assez bonne capacité de rebond lors du 3^{ème}.

Evolution trimestrielle des emplois salariés privés depuis le démarrage de la crise du Covid (4^{ème} trimestre 2009 – 4^{ème} trimestre 2020)

	T4 2019 - T1 2020		T1 2020 - T2 2020		T2 2020 - T3 2020		T3 2020 - T4 2020		T4 2019 - T4 2020	
ZE Belfort - Montbéliard	-4 286	-4,7%	-1 941	-2,2%	2 275	2,7%	-566	-0,6%	-4 518	-4,9%
France métropolitaine	-471 916	-2,5%	-145 238	-0,8%	342 650	1,9%	-36 156	-0,2%	-310 660	-1,7%

Source : Urssaf

Comme pour l'emploi, le marché du travail local été très fortement impacté. 2 650 demandeurs d'emploi (toutes catégories) supplémentaires ont été recensés durant l'année 2020, soit une croissance de 6,9 % contre 4,2 % au niveau national. Leur progression a notamment été largement alimentée par celle des catégories A (plus de 1 600 demandeurs d'emploi de catégorie A en plus, soit une progression de 7,6 % contre 7,4 % au niveau national), elle-même entretenue par les catégories B et C, largement composées de travailleurs intérimaires et en première ligne face à la crise.

Evolution trimestrielle des demandeurs d'emploi (toutes catégories) depuis le démarrage de la crise du Covid 19 (4^{ème} trimestre 2019 – 4^{ème} trimestre 2020)

	T4 2019 - T1 2020		T1 2020 - T2 2020		T2 2020 - T3 2020		T3 2020 - T4 2020		T4 2019 - T4 2020	
ZE Belfort - Montbéliard	10	0,0%	1 760	4,9%	490	1,3%	390	1,0%	2 650	6,9%
France métropolitaine	-4 970	-0,1%	156 520	2,5%	-9 860	-0,2%	126 540	2,0%	268 230	4,2%

Source : Dares

Un impact de la crise variable selon les secteurs mais en cours d'amortissement dans tous

Les entretiens réalisés ont mis en évidence une difficulté pour saisir la réalité statistique emploi-formation dans le territoire de Belfort Montbéliard. En effet, ce territoire se déploie sur trois départements (Territoire de Belfort, Doubs et Haute-Saône) et les dynamiques territoriales du secteur automobile s'articulent étroitement avec celles des bassins mulhousiens (Haut-Rhin), bisontins (Doubs) et dans une moindre mesure Vésulienne (Haute-Saône). Or les données concernant l'emploi, la formation, ... sont pour plusieurs consolidées à l'échelle départementale. Ainsi, le diagnostics territoriaux flash « emplois compétences » produit fin décembre 2020 par la Région Bourgogne Franche-Comté à l'échelle de l'Aire urbaine Belfort Montbéliard, après avoir fait état de cette situation, s'appuie quasi-systématiquement sur des datas produites à une échelle inférieure à celle de l'aire urbaine car à l'échelle du département Territoire de Belfort ou juxtaposées à l'échelle de chacun des trois départements. C'est notamment le cas pour les données produites sur l'intérim.

Cette situation fonde le propos de plusieurs opérateurs interviewés qui signifie la nécessité d'être présent physiquement dans l'aire urbaine pour en saisir la réalité.

L'industrie automobile subit l'impact de la crise à l'échelle internationale et encore actuellement ses « répliques » dans le système d'approvisionnement mondialisé auquel elle s'articule. Les chaînes de production de PSA se sont arrêtées lors du premier confinement. La relance a impliqué le retour d'intérimaires à compter de septembre 2020 avec une croissance d'activité pour répondre aux commandes de fin d'année. Ce soubresaut entre dans des cycles habituels de l'industrie dans l'aire urbaine. Peugeot continue à investir, aujourd'hui à Mulhouse. Des recrutements se préparent. Ils impliqueront pour un emploi créé par Peugeot, la création d'un emploi dans la sous-traitance. Dans le département du Territoire de Belfort, les fins de mission intérimaire ont été plus nombreuses avant le premier confinement que pendant celui-ci. Une hypothèse de cette « particularité » en France pourrait se trouver dans le fait que les industriels automobiles, confrontés à l'impact de la crise sanitaire sur le marché chinois dès octobre-novembre 2019, ont pris des mesures de réduction des effectifs avant le premier confinement français de 2020. D'après les acteurs du territoire, le rebond de l'intérim dans le territoire de Belfort se lit très clairement dès le second semestre 2020.

Dans le **bâtiment**, après l'arrêt brutal dû au premier confinement, la reprise a été immédiate dès qu'en juin ont été rendues publiques les mesures de distanciation à respecter sur les chantiers. Dans le

bâtiment, les commandes à honorer en fin d'année 2020, et le retard de trois mois pris, ont conduit à une reprise du recours au travail temporaire.

Au niveau des **travaux publics**, l'interruption puis la reprise semblent avoir été de même nature que dans le bâtiment avec une forte demande sur le déploiement des réseaux fibres. Les ETT restent optimistes sur les dynamiques du secteur. Elles mettent en avant les engagements publics en cours et la dynamique des marchés immobiliers.

Dans la **logistique et l'énergie**, comme celui des **services** et de la **distribution**, après une temporisation de quelques jours lors du premier confinement, le travail temporaire a de nouveau été sollicité pour faire face à des besoins croissants liés à la consommation à distance et aux drives commerciaux.

A Belfort-Montbéliard, **l'intérim** semble résister, selon les dires des acteurs locaux (les chiffres offrent une vision moins optimiste). Il constitue la solution d'emploi pour une part nombreuse de la population. Pour autant, la question de la résistance des entreprises du territoire se pose. Personne ne sait comment réagira le tissu entrepreneurial lorsque les dispositifs d'AP-APLD mis en place par l'État pour protéger l'emploi cesseront, et plus encore lorsque les entreprises seront sollicitées pour rembourser les Prêts Garantis par l'État.

L'intérim, un acteur important de l'emploi sur le territoire, fortement impacté par la crise

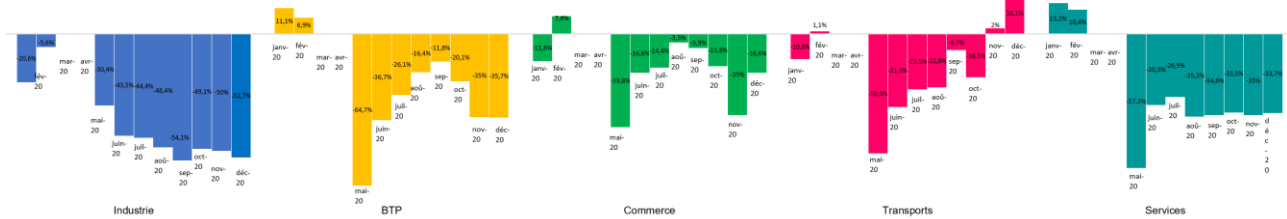
L'emploi intérimaire dans l'aire urbaine représente plus de 10 % de l'emploi total là où dans les territoires comparables il dépasse rarement 4%. L'écosystème de l'intérim y est très dynamique pour répondre aux industriels « historiques » mais aussi aux nouveaux arrivants et aux innovants.

Un taux de recours au travail temporaire à 10% engendre un regard particulier sur le territoire et les relations à l'emploi et au travail qui s'y constituent. Les prestations du fond d'action sociale du travail temporaire (FASTT), qui aide à lever tous les freins périphériques à l'emploi (logement, mobilité, garde d'enfants, etc.) impliquent plus de personnes qu'ailleurs en France. Le travail intérimaire est considéré comme garantissant des droits supérieurs à ceux des micro-entrepreneurs par exemple, notamment sur la formation professionnelle. Enfin l'intérim est très clairement admis dans le territoire comme étant l'un voire le principal sas d'entrée vers le CDI, en particulier dans l'industrie automobile.

Poids lourd de l'économie locale (presque 11 % de l'emploi salarié privé au 31/12/2017 d'après les données Urssaf) et plutôt dynamique avant crise, l'intérim local a subi un véritable coup d'arrêt avec celle-ci. Entre mai 2019 et mai 2020, le volume d'activité a chuté à un rythme extrêmement rapide dans la zone d'emploi et de manière beaucoup plus marquée qu'en tendance au niveau national (-78,3 % de baisse de l'activité contre -47,2 %). Et les données dont nous disposons ne révèlent pas de véritable rebond de l'activité dans le courant de l'année. Au mieux, l'activité est revenue en octobre 2020 à -27 % de son niveau d'octobre 2019. Résultat qui contraste avec la perception et les données des acteurs locaux. De surcroît, le reconfinement de fin d'année semble avoir porté un second coup d'arrêt très brutal à l'activité. Et bien plus brutal qu'au niveau national.

Si ces mauvais résultats ont très largement été portés par l'effondrement continu et croissant de l'activité dans l'industrie et les services, les autres secteurs ne sont pas en reste. Malgré une brève période d'amélioration entre juin et septembre, l'activité dans les secteurs du BTP et du commerce décline à nouveau sensiblement à partir d'octobre. Seul le secteur des transports a retrouvé un niveau d'activité supérieur à celui de 2019 à partir de novembre et surtout en décembre.

Evolution sectorielle mensuelle pour la zone d'emploi Toulouse (chaque mois est comparé au même mois de l'année précédente)



Source : Observatoire de l'intérim et du recrutement, baromètre Prism'emploi

En dépit de ces évolutions, la structure sectorielle de l'activité intérimaire dans le territoire a relativement peu évolué. L'industrie reste toujours, et de loin, le secteur d'activité qui recourt le plus à l'intérim localement et ce de manière assez stable (69 % de l'activité intérimaire contre 41,6 % en France en novembre/décembre 2020). C'est le secteur des services qui perd le plus de terrain sur la période quand ceux des transports, du BTP et du commerce ont vu leur part augmenter.

La crise ne semble pas non plus avoir modifié sensiblement le profil des intérimaires qui résident sur la zone d'emploi. Comme au niveau national, le profil type de l'intérimaire de la ZE de Belfort demeure encore très nettement masculin (même si moins qu'en moyenne) et structurellement plus jeune qu'en moyenne (30,7 % des intérimaires du territoire ont moins de 25 ans contre 26,2 % au niveau national). Ce qui a changé en revanche c'est qu'ils semblent travailler plus longtemps. La part des intérimaires ayant de longues durées de travail mensuel a effectivement fortement progressé localement tandis que celle des intérimaires marqués par des durées de travail très courtes a plutôt diminué.

Quant aux niveaux de qualification recherchés, la hiérarchie ne semble pas avoir été modifiée avec la crise : les *Ouvriers non qualifiés de type industriel*, les *Ouvriers qualifiés de type industriel*, les *Ouvriers qualifiés de la manutention, du magasinage et du transport* et les *Ouvriers qualifiés de type artisanal* restent de loin les niveaux de qualification les plus recherchés.

Au-delà de ces éléments de constat, quelles perspectives semblent s'offrir au territoire en termes d'activité intérimaire. Si l'on se réfère aux prévisions de recrutement à 12 mois établies par Adecco Analytics au 2^{ème} trimestre 2020, celles-ci étaient fortement en baisse par rapport au 4^{ème} trimestre 2019 (- 35,5 %), notamment pour l'emploi intérimaire (- 35 % localement contre - 21,8 % au niveau national par rapport à l'avant crise). Les secteurs d'activité qui pourraient le plus recruter en intérim en dépit de perspectives à la baisse pourraient être les suivants : *Industrie automobile, Fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et des équipements, Services relatifs aux bâtiments et aménagement paysager et Commerce de détail à l'exception des automobiles et des motocycles*.

Au-delà des effets de la crise, un constat partagé sur les difficultés de sourcing

Sur l'aire urbaine se dénombrent près de 7 000 ETP Intérimaires. Ce marché local connaît des tensions récurrentes en matière de sourcing, particulièrement dans l'automobile. Ces tensions combinées à la diversité du marché suscitent, par ailleurs, des positionnements alternatifs d'agences dans d'autres secteurs industriels. Ces ETT offrent des solutions à des industries mécaniques qui innovent et se diversifient. Elles résolvent aussi des questions RH dans le secteur public. Toutes travaillent étroitement avec la MIFE, véritable ressource en matière d'identification de profils et qui peut fournir une lecture complémentaire aux sourcing réalisés par recoupement de datas internet.

Par ailleurs, il ressort de nos entretiens une difficulté pour les salariés intérimaires à passer les tests d'embauche chez PSA, et une certaine réticence des intérimaires locaux à y travailler. Les intérimaires du territoire travaillant dans l'automobile préféreraient s'engager chez les sous-traitants tandis que PSA recrute des intérimaires de la Région Parisienne. Cette situation crée des difficultés sociales, principalement liées au logement des franciliens et de leurs familles.

En toile de fond de la crise, la poursuite de la transformation du travail et des métiers dans les services

Le télétravail est devenu une préoccupation clé d'une des Agences d'emploi du territoire. Dans l'aire urbaine, une agence en pointe teste depuis plusieurs années l'accompagnement des intérimaires vers la diversification des compétences. Elle s'appuie sur les intuitions managériales de ses cadres – qui organisent avec des clients fidèles et avertis des mises en situation de travail plus ou moins complexes - combinées à l'évaluation solide des « softs skills » et des compétences métiers. Cette agence s'est ainsi constitué un marché sur « tout ce qui peut être dématérialisable ». Elle organise des formations sur mesure à l'attention de ses 200 intérimaires. Cela a permis de préparer des opérateurs qui ont « raflé les marchés de la logistique et du tertiaire ». Sa perspective est orientée vers les plateformes de distribution logistique comme Amazon qui devrait s'installer prochainement dans l'aire urbaine. Par ailleurs, il apparaît que l'usine 4.0 dans le secteur automobile impliquera une diminution d'au moins 50 % des postes d'ouvriers spécialisés.

Une crise qui pourrait accélérer la transformation de certaines agences d'emploi

« En 2020 j'ai une baisse du chiffre d'affaires de 10 % par rapport à 2019. Ceux qui se sont arrêtés travaillaient auprès des grands comptes. Ils dégagent moins de marge. Pour moi, la marge a baissé de 4 % par rapport à 2019 mais j'ai dégagé dans de nombreuses affaires de la rentabilité et en 2020 elle a augmenté de 4 % par rapport à 2019. C'est ma meilleure année, grâce à notre stratégie. Mon agence, elle cartonne parce qu'elle ouvre des perspectives d'emploi et de vie aux gens ». Cette situation tient à la diversité des secteurs faisant appel à l'intérim qui offrent aux audacieux de nombreuses opportunités grâce aux politiques d'emploi innovantes qu'ils développent. L'équipe de cette agence recherche les compétences comportementales (« softs skills ») et se source auprès de la MIFE et de son approche digitale via sa plateforme de CV et de demandeurs d'emplois et dans une moindre mesure des datas de Pôle emploi. Elle oriente ses intérimaires vers les métiers émergents, y compris les court-termistes qu'elle accompagne vers des perspectives de long terme. Chacun progresse à son rythme, sans être bousculé tant que le travail est bien fait et cela même si ce n'est que 8 mois sur 12. Combinées aux dynamiques impulsées par AKTO, les pratiques de ces opérateurs pourraient constituer une source d'inspiration pour développer des politiques de l'emploi innovantes, notamment en raison de leur dimension inter-sectorielle et tournées à la fois vers le privé et le public.

Les enjeux

Concernant le positionnement de la branche sur le territoire et l'évolution de son offre de services :

- Viser une meilleure appropriation de l'offre de services de la branche par les acteurs territoriaux en dehors de l'activité d'intérim

Concernant le réseau des adhérents sur les territoires :

- Les métiers au sein des permanents de la branche évoluent sous les effets des nouvelles organisations et de la recomposition des services proposés dans certains réseaux ou certaines agences. Le métier de l'accompagnement a tendance à changer et nécessiterait une intervention du réseau, notamment sur le plan de la formation des permanents à la prospection commerciale, aux pratiques innovantes d'identification et de suivi des softs skills.
- Une dynamique opérationnelle effective des ETT – TPE/PME à porter à connaissance en parallèle des réflexions stratégiques conduites par les majors.

Concernant la qualification du vivier :

- Suivre l'expérimentation avancée sur la question des pratiques des compétences comportementales développée sur la base des soft-skills.
- Un enjeu de R&D en matière d'ingénierie de formation pour capitaliser les innovations sur le plan pédagogique au profit du développement des compétences.