



PLEIN SENS

**Observatoire de l'intérim et du recrutement**

Etude sur les évolution  
des métiers des  
permanents

**Projet de rapport final**

**Juillet 2022**

Mathilde FOCESATO

Olivier MERIAUX

Guilhem SERVENTE

# Sommaire

---

INTRODUCTION .....	5
1 LES INDUCTEURS D'EVOLUTION DES METIERS .....	8
1.1 Les inducteurs d'évolution externes aux agences.....	8
1.1.1 Un environnement économique contraint .....	8
1.1.2 Une complexification réglementaire .....	10
1.1.3 Une évolution des attentes des clients et des intérimaires.....	10
1.1.4 L'accélération de la digitalisation et des évolutions technologiques .....	11
1.2 Les inducteurs d'évolution internes aux agences .....	12
1.2.1 De nouvelle(s) organisation(s) de l'activité dans les agences.....	12
1.2.2 Une évolution de la stratégie de vente / acquisition .....	12
1.2.3 Des stratégies de segmentation des portefeuilles intérimaires renouvelées .....	13
1.2.4 Une diversification de l'offre de service entreprises .....	13
2 LES TENDANCES RH OBSERVEES SUR LE TERRAIN.....	14
2.1 Un accroissement global de la polyvalence .....	14
2.1.1 Une porosité plus marquée entre les fonctions commerciales et recrutement, mais à des degrés variables en fonction de la taille des agences et des stratégies d'enseignes .....	14
2.1.2 La polyvalence entre les filières « cœur de métier » et les fonctions support est étroitement dépendante de la taille et des options d'organisation possibles en fonction des stratégies d'enseignement .....	15
2.2 Une évolution des pratiques « cœur de métier » : élargissement du socle de compétences et remise en cause des grands équilibres commercial / sourcing .....	16
2.2.1 La montée en puissance d'une dimension « conseil » auprès des entreprises.....	16
2.2.2 Dans un contexte de concurrence accrue et pénurie de candidatures, une complexification du recrutement.....	17
2.3 Un socle de compétences nécessaires à la maîtrise de l'environnement numérique de travail désormais intégré .....	18
2.3.1 Le mouvement de digitalisation, dématérialisation des processus et d'automatisation de certaines tâches s'est poursuivi, sans pour autant faire disparaître les pratiques et outils « traditionnels » .....	18
2.3.2 Un usage aujourd'hui disparate du travail en distanciel, qui a cependant transformé durablement les modes de travail et de collaboration .....	18
3 SYNTHESE DES IMPACTS SUR LES ACTIVITES ET LES COMPETENCES PAR METIER.....	20
3.1 Les métiers des agences de travail temporaire (ETT).....	20
3.1.1 Chargé.e de recrutement.....	20
3.1.2 Commercial.e.....	24
3.1.3 Consultant.e.....	27
3.1.4 Responsable d'agence .....	30
3.1.5 Chargé.e de gestion.....	35
3.2 L'activité en implant .....	39
3.2.1 Les spécificités du travail en implant en termes de compétences .....	39
3.2.2 Les évolutions du travail en implant et leurs impacts en termes d'activités et compétences pour les responsables de site.....	39

<b>3.3</b>	<b>L'activité dans les agences de travail temporaire d'insertion.....</b>	<b>41</b>
3.3.1	Les spécificités du travail en ETTi en termes d'activités et de compétences .....	41
3.3.2	Les évolutions du travail en ETTi et leurs impacts en termes de compétences pour les permanents .....	42
<b>3.4</b>	<b>Focus : les compétences exercées dans le cadre des mandats syndicaux, les spécificités du secteur de l'intérim.....</b>	<b>44</b>
3.4.1	Les compétences relationnelles et transversales .....	44
3.4.2	Les compétences en matière de communication .....	44
3.4.3	Les compétences en matière de négociation.....	45
3.4.4	Les compétences en matière de management/gestion et organisation .....	46
3.4.5	Les compétences en matière technique et d'expertise.....	46
3.4.6	Les compétences en matière d'informatique et d'outils numériques .....	47
<b>5</b>	<b>ANNEXES .....</b>	<b>48</b>
<b>5.1</b>	<b>Les nouvelles fiches métiers-compétences .....</b>	<b>48</b>
5.1.1	Responsable d'implant .....	48
5.1.2	Responsable d'agence ETTi .....	51
5.1.3	Chargé.e de recrutement / accompagnement en ETTi .....	54
<b>5.2</b>	<b>Quelques rappels méthodologiques.....</b>	<b>58</b>
5.2.1	Les critères d'échantillonnage .....	58
5.2.2	La réalisation des entretiens .....	61

*Cette étude a été pilotée par l'Observatoire de l'Intérim et du Recrutement (OIR).*

*Elle a été réalisée avec le concours :*

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

*Qu'ils en soient tous remerciés.*

*Les réflexions menées ont également bénéficié des éclairages de personnalités rencontrées à qualités lors du cadrage de l'étude, auxquelles nous souhaitons ici exprimer notre gratitude.*

# Introduction

---

Confrontée aux conséquences brutales de la crise sanitaire de 2020 – pour les salariés intérimaires, les entreprises du secteur et leurs salariés permanents – la branche du travail temporaire s’est fortement mobilisée. Outre des mesures urgentes et conjoncturelles pour aider les entreprises et les salariés intérimaires à faire face à la chute de l’activité, l’accord signé le 10 juillet 2020<sup>1</sup> prévoyait une série de mesures plus structurelles afin d’adapter les dispositions conventionnelles de la branche en vue de la sortie de crise. C’est à ce titre que les partenaires sociaux ont demandé à la CPNE d’initier une réflexion sur une démarche de GPEC concernant les salariés permanents des entreprises du secteur, en commençant par actualiser le panorama des métiers qui y sont présents.

Deux précédentes études réalisées en 2015<sup>2</sup> et 2017<sup>3</sup> pour le compte de l’Observatoire de l’Intérim et du Recrutement avaient permis de rendre compte non seulement des différentes activités et compétences nécessaires à l’activité d’une agence mais aussi des trajectoires professionnelles des permanents. Ces travaux avaient par ailleurs mis en exergue les différents facteurs de variabilité, liés aux profils des agences, qui influencent le contour des postes et les contextes de travail dans lesquels ils s’exercent. Outre le fait qu’ils sont maintenant datés, les constats réalisés à cette époque ne portaient que sur les métiers en agence d’emploi « traditionnelle » et ne prenaient pas en considération des organisations alors émergentes où déjà bien répandues (implants, centre de services partagés), ainsi que les activités présentes au sein des Entreprises de Travail Temporaire d’Insertion (ETTi).

Sept ans se sont écoulées depuis cette dernière étude sur les métiers, dans un contexte de fortes transformations tant réglementaires, technologiques, économiques que sociales, et d’évolutions profondes du marché de l’intérim. L’ensemble de ces évolutions génèrent des mutations au sein des agences d’emploi qui ont, à leur tour, des impacts en termes de métiers et compétences.

---

<sup>1</sup> [https://www.legifrance.gouv.fr/conv\\_coll/id/KALICONT000042390345](https://www.legifrance.gouv.fr/conv_coll/id/KALICONT000042390345)

<sup>2</sup> *Etude des métiers des permanents en agence d’emploi* : <https://observatoire-interim-recrutement.fr/files/2018-04/interim-permanents-2015-etude.pdf>

<sup>3</sup> *Trajectoires professionnelles des salariés permanents des agences d’emploi* : <https://observatoire-interim-recrutement.fr/files/2018-04/synthe-se-pour-site-1.pdf>

La présente étude a ainsi pour ambition d'identifier de manière macroscopique les principaux facteurs sources de transformation du secteur, puis de tenter de projeter leurs impacts sur les activités et compétences mobilisées par les salariés permanents, pour les principaux emplois. Ces analyses peuvent ainsi permettre d'amender les fiches-métiers conçues et présentées par l'OIR sur son site internet<sup>4</sup>.

L'étude a également pour vocation d'investiguer les environnements métiers spécifiques qui n'avaient pas fait l'objet d'une analyse lors de la précédente étude. Ces analyses des métiers des permanents dans ces environnements ont abouti à l'élargissement de la cartographie des métiers-compétences existantes, avec trois nouvelles fiches : responsable d'implant, responsable d'agence ETTi et chargé.e de recrutement / accompagnement en ETTi. En outre, à la demande des organisations syndicales, un volet spécifique sur les compétences développées dans l'exercice d'un mandat de représentation du personnel a été ajouté, qui donne quelques premiers précurseurs sur un sujet qui n'avait pas fait l'objet de travaux au niveau de la branche jusqu'à présent.

Pour répondre à ces différents objectifs, Plein Sens a proposé une approche méthodologique particulière :

- *Une méthodologie mettant l'accent sur l'observation in situ et le recueil de la parole des « experts de leur travail » que sont les salariés : dans les investigations de terrain, l'accent a été mis sur des entretiens individuels approfondis permettant de bien comprendre les trajectoires, les vécus au travail et les compétences techniques et transversales mobilisées au quotidien.*
- *Une analyse contextualisée au sein d'une diversité d'agences (ETT et ETTi) et de centres back office, afin de caractériser les métiers dans le cadre d'organisations du travail multiples : la démarche a également été conçue de manière à bien rendre compte de la diversité des contextes organisationnels (centre de services partagés, implants, agence 100% digitale) et des missions spécifiques (insertion) dans lesquels ces compétences sont mobilisées.*

L'étude a principalement consisté en une enquête qualitative de terrain auprès de :

- *12 agences d'emploi, dont 1 agence 100% digitale, 2 agences « implants » et 2 ETTi*
- *2 plateformes support (middle et back office).*

---

<sup>4</sup> <https://metiers-permanents.observatoire-interim-recrutement.fr>

Cette phase de terrain a été précédée d'une phase de cadrage comprenant notamment des entretiens experts avec des personnalités qualifiées et une analyse documentaire approfondie.

Les résultats et analyses issus de l'enquête sont exposés ci-dessous selon une logique visant à rendre compte de la manière la plus juste possible de la complexité observée. Après un retour sur les évolutions du contexte économique global auxquelles la branche a dû faire face et ses conséquences sur les entreprises et le travail des agences d'emploi, en particulier (Partie I), la deuxième partie s'attache à décrire les tendances RH observées sur le terrain. Enfin, une troisième partie présente une vision consolidée, par métier, des évolutions des activités et des compétences. Cette dernière partie distingue-

- *les métiers pour lesquels des fiches métier-compétences existaient déjà : il s'agit alors ici de mettre l'accent uniquement sur les évolutions survenues ces 6 dernières années par rapport à l'existant, en termes d'activité et de niveau de mobilisation des compétences*
- *les nouveaux environnements métier investigués, plus particulièrement les ETTi et implants : il s'agit ici de décrire les spécificités de ces environnements et de retracer les évolutions qui les traversent actuellement.*

Les annexes à ce rapport regroupent les référentiels d'activités et de compétences pour chacune des nouvelles fiches-métiers identifiées et des rappels concernant la méthodologie mise en œuvre pour mener à bien cette étude.

*Avertissement :*

*Le cœur de l'étude et les livrables donnent à voir des évolutions dans les conditions d'exercice des métiers des permanents de l'intérim qui devraient s'inscrire dans la durée. Néanmoins, les entretiens et observations de terrain ont été réalisés au premier semestre 2022 dans une période marquée par l'intensité des tensions sur le marché du travail et de très fréquentes pénuries de main d'oeuvre qualifiée dans des secteurs clés de l'intérim. Ce contexte a nécessairement pesé sur l'expression des professionnels interrogés. Par ailleurs, la taille de l'échantillon ne permet pas de garantir une prise en compte exhaustive des singularités dans l'organisation des responsabilités et l'exercice des compétences des métiers ici décrits.*

# 1 Les inducteurs d'évolution des métiers

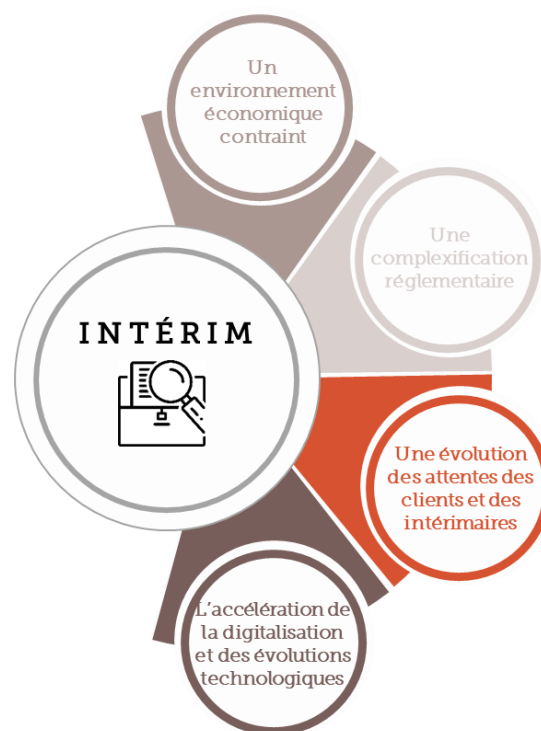
Le secteur de l'intérim se trouve aujourd'hui percuté par plusieurs facteurs de transformation importants (technologiques, économiques, sociétaux, réglementaires) qui le poussent à évoluer en profondeur.

La complexification réglementaire, l'environnement économique et concurrentiel, l'évolution des attentes et des usages des clients, et la révolution technologique perpétuelle, continuent de bouleverser les modèles économiques, et ont par conséquent des impacts sur les objectifs stratégiques, les organisations, les métiers, la culture d'entreprise, et bien sûr, sur les collaborateurs.

Il s'agit ainsi, dans cette première partie, de décrire les principaux inducteurs macroscopiques d'évolution, à la fois externes aux entreprises (les inducteurs marché, sectoriels) et internes aux entreprises, qui sont souvent la conséquence directe des inducteurs marché.

## 1.1 Les inducteurs d'évolution externes aux agences

Quatre grands inducteurs externes sont à l'origine des mutations que connaît actuellement le secteur de l'intérim.



### 1.1.1 Un environnement économique contraint

#### 1.1.1.1 Un écosystème de plus en plus concurrentiel, avec l'émergence des agences 100% digitales et la multiplication des plateformes de jobsearch

Le secteur de l'intérim s'inscrit dans un environnement de plus en plus concurrentiel, favorisé par l'émergence de pure players. Ces nouveaux acteurs misent sur la digitalisation des parcours clients et candidats et représentent environ 1% des agences en France en 2020<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Source : Le marché du travail temporaire, étude Xerfi, juillet 2021



En parallèle, les « jobboards », ces plateformes qui proposent des CVthèques de candidats disponibles immédiatement sur le marché, se multiplient.

Enfin, le développement de nouveaux types de plateformes telles que les plateformes freelances et de jobbing accentuent cette concurrence. En particulier, les plateformes freelances, qui proposent des caractéristiques semblables au travail temporaire (choix des missions, flexibilité du temps en travail) séduisent les jeunes qualifiés qui adoptent des statuts d'indépendants.

#### **1.1.1.2 Une activité ralentie pendant la crise sanitaire, qui inaugure une inversion durable du rapport de force offre / demande sur le marché de l'emploi**

Le marché de l'intérim a connu un recul historique en 2020, suite à la crise sanitaire liée à la Covid-19 et aux différents confinements et restrictions qui se sont succédés. Si l'activité reprend progressivement depuis 2021 – de façon contrastée selon les secteurs – elle se heurte néanmoins à une baisse structurelle des candidatures et une pénurie de compétences par rapport aux besoins des entreprises<sup>6</sup>. Les besoins en recrutement intérimaires sont en effet élevés – en particulier depuis le début de l'année 2022, en raison d'une relance économique plus forte que prévue, des politiques publiques en faveur du maintien de l'emploi et de la nécessité de remplacer les salariés permanents malades (notamment de la Covid-19). Cette demande d'emploi élevée a augmenté le pouvoir de négociation des candidats et tend le marché de l'emploi. De multiples secteurs ont

particulièrement du mal à recruter, notamment le secteur des transports, de la logistique et de l'informatique.

#### **1.1.1.3 Un contexte de marché du travail qui pèse sur les stratégies de recrutement des intérimaires, mais aussi sur celles des permanents**

Les agences sont elles-mêmes confrontées à des difficultés de recrutement et un turn-over important des permanents. Dans ce contexte, elles doivent trouver des leviers de fidélisation pour elles-mêmes : conditions de travail (notamment le télétravail, les RTT), parcours d'intégration plus rapides, etc.

Par ailleurs, l'évolution du marché induit des tendances difficiles à concilier. D'un côté, le besoin de fidéliser les intérimaires et les clients au travers d'une meilleure écoute et d'une relation de service continue, pousse les agences, en particulier dans les grands réseaux, à recruter davantage de profils juniors centrés sur la relation commerciale et le service, puis à les faire monter en compétence sur les aspects RH, dans le cadre de processus d'intégration plus rapides (alternance puis CDIsation). De l'autre, la nécessité d'enrichir l'offre de service à destination des entreprises pour répondre à leurs besoins en matière de gestion RH et une prédominance du sourcing demandent des expertises RH plus fortes.

Au-delà de la formation accélérée sur ces sujets, ce qui permet de concilier les deux tendances, c'est la cohérence entre la stratégie de marché et la gestion des compétences internes. Par exemple, un positionnement sur le haut du marché (clients fidélisés, délégations sur des métiers plus qualifiés, coefficient de facturation élevé) permettra de mettre l'accent sur l'expertise RH.

<sup>6</sup> Selon les chiffres de Prism'emploi, le « niveau de l'emploi intérimaire atteint en décembre 2021 dépasse la situation d'avant la crise Covid (+5,1 % par rapport à décembre 2019) », même si « en cumul annuel, l'année 2021 s'inscrit toujours en retrait de 4,0 % par rapport à l'année de référence 2019 avec 730 500 emplois en ETP,

en raison d'un début d'année difficile ». Source : Bilan de l'année 2021 et enjeux de l'année 2022 pour le secteur du travail temporaire, Prism'emploi. <https://www.prismemploi.eu/sites/default/files/2022-02/DP%20F%C3%A9vrier%20VF.pdf>

De même, on constate que de nouvelles passerelles en interne voient le jour, qui valorisent les profils chargés de recrutement : de plus en plus de chargés de recrutement évoluent vers des postes de directeur d'agence, là où les profils commerciaux étaient jusque-là davantage privilégiés.

## **1.1.2 Une complexification réglementaire**

### **1.1.2.1 Une complexification du droit du travail, notamment avec le développement du CDII**

Le Contrat à Durée Indéterminée Intérimaire (CDII) a été introduit dans le code du travail en septembre 2018. Il s'est, depuis, fortement développé et a résisté à la crise sanitaire et économique. Le nombre de salariés en CDII a en effet connu une forte hausse entre 2019 et 2021 (+25%)<sup>7</sup>. Les effectifs en CDII représentent aujourd'hui 6,6% des effectifs des agences d'emploi (contre 5,1% en 2019)<sup>8</sup>.

Le CDII constitue une innovation majeure pour les agences d'intérim, qui porte en elle une complexification du droit du travail, les agences prenant en charge la fonction d'employeur direct avec une acception plus large.

### **1.1.2.2 Un encadrement juridique renforcé contre les discriminations**

L'accroissement (et la mise en lumière) des obligations et responsabilités des entreprises de recrutement en matière de lutte contre les discriminations nécessite, de la part de leurs salariés, une connaissance précise des pratiques à risque, en matière de sourcing par exemple. Les évolutions législatives et jurisprudentielles pèsent logiquement sur l'activité des professionnels. Si la compréhension du cadre juridique et

l'application des principes de non-discrimination directe vont désormais de soi dans l'exercice quotidien du métier de recruteur, écarter les risques de discrimination indirecte nécessite une analyse poussée de ses pratiques et de celles des clients. Devoir réagir face à des demandes d'employeurs pouvant relever de fonctionnements discriminatoires, dialoguer pour amener ces employeurs à faire évoluer leurs pratiques sont des situations régulièrement rencontrées par les permanents des agences d'emploi.

## **1.1.3 Une évolution des attentes des clients et des intérimaires**

Devenues des « agences d'emploi », les entreprises du secteur ont progressivement développé d'autres prestations que la mise à disposition de travailleurs sous statut CTT. Elles doivent donc répondre à des attentes diversifiées de la part de leurs entreprises clientes : recherche et sélection des candidats en CDI, conseil RH, gestion déléguée de l'ensemble des personnels sur site, conseil généraliste dans le développement des compétences, management de transition, etc. Si la réponse aux besoins de flexibilité immédiate des entreprises constitue toujours le cœur d'activité des agences d'emploi, les clients sont également en attente de services enrichis.

Il faut également être en capacité de concilier cette réponse aux besoins des entreprises avec la satisfaction des attentes des candidats, dans un contexte post-covid qui a généralisé les difficultés de sourcing et les comportements de « nomadisme » des intérimaires. La pénurie de candidats qualifiés amène fréquemment une élévation des exigences (salaires et primes, déplacements, conditions de travail), ce qui peut complexifier le travail d'appariement.

<sup>7</sup> Source : idem supra

<sup>8</sup> Source : idem supra

### **1.1.4 L'accélération de la digitalisation et des évolutions technologiques**

#### **1.1.4.1 La révolution du numérique se poursuit dans les agences, avec la digitalisation des services, des processus (notamment de sourcing) et des outils internes**

Le déploiement d'outils informatiques connectés dans les agences, support à la dématérialisation des services et des processus métiers et administratifs, engagé déjà depuis de nombreuses années, se poursuit et s'accélère dans un contexte de post-confinement et de montée des pure players.

La digitalisation des relations avec l'agence, tant pour les intérimaires que les clients, transforme différentes dimensions de l'activité des agences, et en premier lieu, le recrutement des intérimaires. L'essentiel du sourcing se déploie désormais à travers des plateformes ou des logiciels de gestion des candidatures, qui s'appuient sur des algorithmes qui permettent de combiner l'ensemble des CVthèques et d'effectuer un filtrage des candidatures d'une grande précision. Les candidatures des intérimaires se font essentiellement en ligne.

Si la digitalisation et la dématérialisation des relations avec l'agence, tant pour les parcours intérimaires que les clients, concerne la très grande majorité du secteur, on constate néanmoins des degrés de maturité différents selon la taille des agences. Les majors et une minorité de groupes de taille intermédiaire sont d'ores-et-déjà dotés d'application mobile pour les candidats (ATS, Applicant Tracking System), d'outils de suivi des candidatures et d'outils de dématérialisation pour leurs clients. En revanche, les plus petites agences (entre 2 000 à 3 000 agences environ en France), ne sont, pour la plupart, pas équipées de ces outils et logiciels.

Les outils numériques favorisent également la dématérialisation et l'automatisation des processus de gestion (DPAE, administration des contrats de missions, comptabilisation des heures des intérimaires, établissement des fiches de paies, etc.) et recomposent ainsi les activités de gestion. L'allègement de la charge administrative s'accompagne ainsi d'une redistribution de l'organisation du travail, des activités et des tâches au sein des agences.

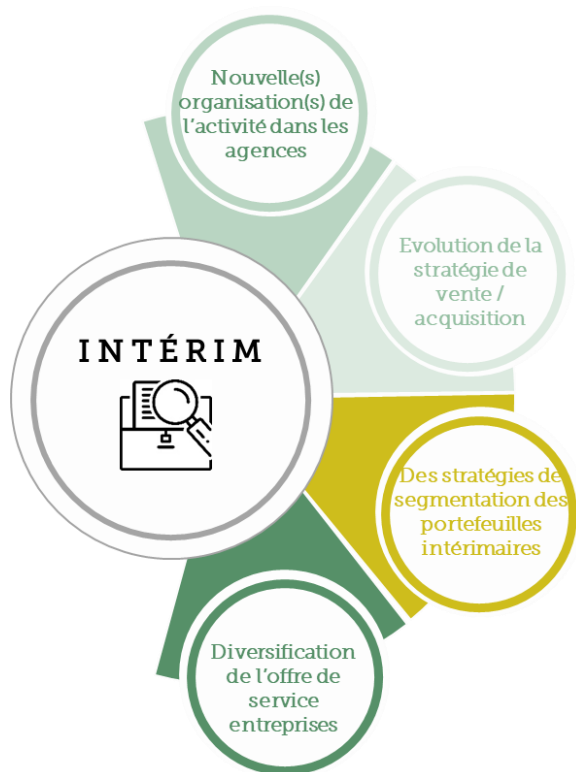
En parallèle, l'utilisation d'outils collaboratifs digitaux s'est largement développée, favorisée en cela par la crise sanitaire et les différentes vagues de confinement qui ont imposé la mise en place du télétravail dans les agences. Afin de poursuivre l'activité en télétravail, de nouveaux outils et processus ont vu le jour : généralisation des outils de visio-conférence, déploiement de dossiers partagés en ligne, utilisation de documents collaboratifs, etc.

#### **1.1.4.2 Les agences deviennent « phygital », avec dans certains réseaux une volonté de conserver l'implantation physique et la proximité**

Dans ce contexte de digitalisation et dématérialisation des relations avec l'agence, tant pour les parcours intérimaires et les clients, les agences connaissent un fort mouvement de « phygitalisation », c'est-à-dire de combinaison d'espaces physiques et de processus en ligne.

La plupart des agences cherchent en effet à préserver une dimension « humaine » dans leurs relations avec les intérimaires, à travers le maintien d'une implantation physique de proximité et des échanges personnalisés en présentiel à des points clés de leurs parcours.

## 1.2 Les inducteurs d'évolution internes aux agences



### 1.2.1 De nouvelle(s) organisation(s) de l'activité dans les agences

Les agences adaptent leur organisation aux évolutions de leur environnement.

Dans certains réseaux, l'activité commerciale n'est plus l'apanage du métier de commercial (ou chargé d'affaires). L'effort commercial est partagé entre tous les métiers susceptibles d'interagir avec le client : responsable d'agence, commercial, consultant, voire chargé de recrutement. Il ne s'agit plus seulement de « vendre une prestation » mais de faire vivre une relation plus partenariale entre l'agence et le client. Bien que le

commercial ait des objectifs en terme de développement de son portefeuille, le chargé de recrutement a aussi un rôle important en terme de fidélisation, de conseil, de réponse aux besoins du client.

L'activité d'accueil des intérimaires n'est plus concentrée sur une seule personne. Elle se répartit entre plusieurs métiers et sur plusieurs canaux : physique, téléphonique, visio. Cette organisation résulte de la baisse des flux d'intérimaires, y compris pour les agences donnant « sur rue », alors que certaines ont choisi une implantation à l'étage avec un accueil physique sur rendez-vous.

On observe enfin, dans la plupart des réseaux, la poursuite de l'externalisation d'un certain nombre de tâches vers des centres de service partagés (gestion des paies/contrats, administration des ventes, etc.). Conséquence de ce mouvement d'externalisation, certains cabinets se sont spécialisés dans l'externalisation de la paie pour les agences d'intérim.

### 1.2.2 Une évolution de la stratégie de vente / acquisition

Les réseaux hybrident leur modèle de distribution qui ne se résume plus aux agences traditionnelles.

Les agences hébergées (aussi appelées implants) fleurissent notamment au sein des plateformes logistiques ou dans les gros sites de production industrielle. Ces employeurs souhaitent sécuriser le recours à l'intérim et s'exonérer de la gestion administrative des contrats d'intérimaires. Les agences hébergées permettent à l'entreprise utilisatrice de disposer *in situ* d'une équipe en charge de la gestion de tous les aspects de l'emploi intérimaire.

Pour les réseaux, le développement des agences hébergées est parfois affiché comme un objectif en tant que tel, à partir d'un certain volume d'intérimaires.

Les plateformes essaient également au sein des réseaux, permettant de concentrer les ressources spécialisées dans un domaine (gestion, recrutement). Les réseaux peuvent ainsi apporter des réponses ciblées à des besoins complexes (par exemple, un besoin immédiat de recrutement dans le cas de l'implantation d'un entrepôt logistique dans une zone mal desservie par les transports en commun).

Enfin, la « vente » n'est plus seulement circonscrite à un périmètre agence : bien souvent les fonctions commerciales sont mutualisées sur des secteurs à géométrie variable, leur répartition évolue en fonction du développement du portefeuille. Cette mutualisation facilite aussi la spécialisation sectorielle des fonctions commerciales (spécialisation très courante sur le secteur tertiaire).

### **1.2.3 Des stratégies de segmentation des portefeuilles intérimaires renouvelées**

Face aux évolutions des attentes des intérimaires et dans un contexte économique contraint, les réseaux développent une gestion différenciée des « talents », avec des enjeux de fidélisation et d'accompagnement de l'évolution des intérimaires. Pour ces « talents », il ne s'agit pas seulement de leur « trouver une place » mais de porter une attention à leur trajectoire personnelle.

Concernant le CDI intérimaire, il existe encore une grande hétérogénéité dans son utilisation en fonction des réseaux et des agences. Le ralentissement et les incertitudes de la période covid ont pu inciter certains réseaux, qui avaient déjà

fortement développé le dispositif, à limiter les embauches de manière à réduire les risques. D'autres continuent de faire preuve d'un volontarisme marqué mais se heurtent à un contexte moins favorable, en particulier à des arbitrages différents de la part des intérimaires.

### **1.2.4 Une diversification de l'offre de service entreprises**

Afin de répondre de manière plus ciblée aux besoins des clients, les réseaux déploient des offres de service « à paliers » en fonction des profils et des volumes d'intérimaires (entre 30 et 50 intérimaires, + de 50 intérimaires, etc.).

L'offre de recrutement et de renforcement de la gestion RH peut se présenter en « end-to-end » entreprise, c'est-à-dire avec une gestion de la totalité du processus. C'est souvent le cas pour des implants (« on site / inside » ou « inhouse »).

Enfin, certaines entreprises valorisent leurs offres additionnelles sur le handicap, la santé / sécurité, ou encore l'inclusion de personnes éloignées de l'emploi.

## 2 Les tendances RH observées sur le terrain

---

Les inducteurs détaillés précédemment expliquent en grande partie l'émergence de nouveaux métiers et la diversité des expériences de travail vécues par les salariés relevant des mêmes emplois. Les facteurs de variabilité sont considérables, qu'il s'agisse par exemple de la nature et de la taille des agences, des stratégies commerciales d'enseigne ou des choix d'organisation interne pour traiter les tâches administratives.

Pour autant, les observations de terrain réalisées permettent aussi de dégager certaines tendances communes dans les pratiques de gestion des ressources humaines, qui ne se matérialisent pas partout avec la même intensité.

### 2.1 Un accroissement global de la polyvalence

La première de ces tendances, la plus immédiatement visible, est celle d'une polyvalence accrue, avec une intensité qui reste fonction des stratégies d'enseigne. Elle se matérialise par exemple par la quasi-disparition de la fonction de chargé d'accueil, une plus grande porosité entre filières commerciale et filière recrutement, voire une disparition de ces catégories au profit de l'appellation unique de « consultant ».

#### 2.1.1 Une porosité plus marquée entre les fonctions commerciales et recrutement, mais à des degrés variables en fonction de la taille des agences et des stratégies d'enseignes

##### 2.1.1.1 Dans les petites structures indépendantes et les petites unités de grands réseaux ayant gardé un schéma d'agence intégrée

Dans les petites structures indépendantes et les petites unités de grands réseaux ayant gardé un schéma d'agence intégrée, la distinction entre les métiers de la filière commerciale et les métiers de la filière recrutement tend à s'effacer, parfois complètement :

- *Au quotidien, les « consultants » polyvalents partagent leur temps entre toutes les activités nécessaires à la réalisation de leurs objectifs : sourcing sur les jobboards et cvthèques, contact des candidats, évaluation de poste chez les clients, envoi de propositions actives, relations avec les partenaires locaux (SPE, mairies,...) etc. ;*
- *La répartition des activités commerciale/recrutement est variable au sein des équipes en fonction des profils des consultants et de la conjoncture ;*
- *Seule la prospection commerciale pure (la conquête) peut faire l'objet dans ce type de configuration d'une fonction dédiée, souvent le/la responsable/directeur d'agence ou un consultant expérimenté ayant de l'appétence ;*
- *Le sourcing « en masse » (job boards) est souvent dédié à des alternants ou chargés de recrutement débutants.*
- *En revanche, dans les agences 100% digitales, on observe plutôt une logique de spécialisation et cloisonnement par grandes expertises métiers (commerciales, gestion de comptes, recrutements) adossées à des processus et outils*

digitaux, dans une perspective de fluidification de l'expérience utilisateurs et de suppression des tâches à faible valeur ajoutée pour les permanents

### 2.1.1.2 Dans les agences de plus grande taille de grandes enseignes

Dans les agences de plus grande taille (souvent urbaines) de grandes enseignes, les métiers de la filière commerciale et les métiers de la filière recrutement restent plus souvent davantage distincts :

- Dans cette configuration, on retrouve l'organisation classique de la complémentarité entre les commerciaux qui prospectent, les chargés de recrutement qui font du sourcing, et les deux métiers qui fidélisent ;
- Au sein de la filière commerciale, des fonctions spécialisées et mutualisées entre agences d'un même bassin existent : des « business developer » ou « key account managers », qui vont appuyer les consultants d'agence pour prospecter sur des segments précis en fonction d'une stratégie définie, en portant l'ensemble de l'offre de service du groupe (y compris hors intérim, comme management de transition) ;
- Les difficultés chroniques à trouver des candidats amènent certaines enseignes à structurer des centres de sourcing spécialisés par secteur, qui constituent et animent des viviers mutualisés (cf. infra).

### 2.1.2 La polyvalence entre les filières « cœur de métier » et les fonctions support est étroitement dépendante de la taille et des options d'organisation possibles en

### fonction des stratégies d'enseigne

Dans la configuration « agence intégrée », les tâches administratives (établissement des contrats, rassemblement des éléments de paie, acompte) sont prises en charge par les consultants dans leur activité courante. La vérification et la paie des intérimaires sont réalisées par une fonction « chargée de gestion », qui gère en même temps les permanents (agence indépendante) ou qui prend également en charge une partie commerciale.

Dans certains grands réseaux, les agences gardent à leur niveau la gestion administrative mais s'appuient sur des outils dématérialisés performants qui optimisent le temps passé sur l'administratif. La fonction « chargé-e de gestion » n'est plus présente en tant que telle.

Dans les réseaux qui ont fait le choix de mettre en place des centres de services partagés, l'intégralité des tâches administratives est externalisée. En fonction de la qualité du fonctionnement des plateformes de support (capacité de répondre aux demandes des intérimaires, réactivité), les personnels en agence peuvent néanmoins avoir à traiter des sollicitations des intérimaires.

Les chargé.es de gestion opérationnelle en plateforme de gestion se consacrent essentiellement à de la saisie et de la vérification des éléments de paie et de facturation, et à répondre aux demandes des agences (erreurs, explications à fournir aux intérimaires, etc.)

## 2.2 Une évolution des pratiques « cœur de métier » : élargissement du socle de compétences et remise en cause des grands équilibres commercial / sourcing

### 2.2.1 La montée en puissance d'une dimension « conseil » auprès des entreprises

#### 2.2.1.1 Accompagnement de la qualification des besoins clients dans un contexte de renforcement de l'intermédiation active

Dans un contexte de marché du travail tendu et d'inversion du rapport entre l'offre et la demande, les chargés de recrutement doivent plus fréquemment accompagner la qualification des besoins clients. L'intermédiation devient plus active : il est désormais nécessaire d'aller plus loin que l'appariement traditionnel et de travailler conjointement l'offre et la demande pour les faire correspondre.

Cela demande plus fréquemment aux consultants / chargés de recrutement de réinterroger l'expression spontanée du besoin du client : sur le profil d'intérimaire recherché, les qualifications attendues, mais aussi les conditions de travail voire l'organisation interne du client.

Les consultants et chargés de recrutement doivent ainsi être en capacité d'entamer un dialogue avec le client sur ses besoins et d'engager une négociation pour adapter les offres d'emploi (notamment, un recentrage autour des compétences transversales, de base ou comportementales) et offrir

des contreparties attractives (revalorisation des salaires horaires, offre de tickets restaurants, etc.). Ainsi, le consultant.e ou le chargé.e de recrutement peuvent faire office de conseil sur la rémunération et les avantages à accorder.

Ces tendances sont logiquement moins présentes lorsque l'essentiel de l'activité de l'agence se fait sur des contrats-cadres et de l'intérim « volumique ».

La dimension « conseil » s'incarne aussi dans l'accompagnement des entreprises dans ce changement de paradigme (inversion du rapport de force entre l'offre et la demande), en travaillant avec elles la mise en poste et les leviers de fidélisation internes (adaptation de l'organisation du travail aux contraintes des intérimaires, management de proximité, processus RH tels que l'accueil et intégration des intérimaires, etc.). Les consultant.es et les chargé.es de recrutement sont ainsi amenés à analyser les pratiques et/ou problématiques RH des clients et à proposer des axes d'amélioration.

#### 2.2.1.2 L'activité de gestion RH prend de plus en plus d'ampleur

La dimension de suivi du candidat choisi existait déjà, mais s'accroît, avec un accompagnement renforcé de la mise en poste et un suivi tout au long du contrat, qui met notamment l'accent sur la santé-sécurité et les conditions de travail.

Par ailleurs, face à une pénurie de candidats qualifiés, les entreprises cherchent à capitaliser sur les intérimaires et investissent sur l'avenir via la formation. Le sourcing se double de plus en plus d'une offre d'ingénierie de formation pour accompagner la montée en compétences des intérimaires : « *Maintenant, on propose systématiquement la formation aux clients* ». Il s'agit également, pour les chargés de recrutement, de concevoir et



accompagner des trajectoires professionnelles (identification des potentiels, conception et gestion de parcours d'évolution, etc.).

En parallèle, avec le développement des CDII, les agences prennent en charge la fonction d'employeur direct : formations, entretiens professionnels, entretiens de licenciement, gestion des ruptures de contrat, des aspects disciplinaires, etc. Cette prise en charge de la fonction d'employeur direct appelle chez les permanents un changement de posture, de discours ainsi que des connaissances juridiques en droit du travail accrues, qui se développent encore au fil de l'eau et nécessitent une supervision / intervention renforcée des managers d'agence.

## **2.2.2 Dans un contexte de concurrence accrue et pénurie de candidatures, une complexification du recrutement**

### **2.2.2.1 Pour pallier la pénurie de candidatures, les agences diversifient leurs canaux de sourcing et innovent**

Les outils et stratégies de sourcing à disposition des chargés de recrutement évoluent et se diversifient. Alors que les canaux online traditionnels ne sont plus assez performants (Pôle emploi, Indeed, Régionjobs etc.), les agences investissent dans des outils numériques pour automatiser le sourcing et souscrivent à des cvthèques utilisant des algorithmes puissants. Par ailleurs, la phygitalisation du sourcing se poursuit : déplacements à des événements organisés par les écoles, participation à des forums, etc.

Les agences cherchent également à renforcer la dimension partenariale avec le Service Public de l'Emploi afin de trouver de nouveaux viviers à la source

(surtout les directeurs d'agence, qui accompagnent la montée en compétences des plus juniors sur cette dimension).

Les chargés de recrutement peuvent être évalués sur la prise d'initiative et la créativité en matière de sourcing (challenges divers, animation locale avec des partenaires nouveaux, etc.).

### **2.2.2.2 Face à des intérimaires plus exigeants et opportunistes, l'émergence de nouvelles compétences**

Au-delà de la maîtrise de nouveaux outils et processus, la complexification du recrutement appelle un changement de posture et de positionnement chez les permanents. Alors que les intérimaires sont en mesure de choisir parmi plusieurs demandes d'emploi et adoptent des stratégies opportunistes, les chargés de recrutement doivent contribuer à différencier leur agence auprès des intérimaires et les à fidéliser.

En plus de l'accompagnement des entreprises dans la définition de contreparties attractives pour les intérimaires, la différenciation et la fidélisation intérimaires exigent de nouvelles compétences de la part des permanents :

- *Il faut être en mesure de proposer un poste tout de suite à un candidat : « Avant on recevait les gens sans forcément de poste derrière, maintenant il faut avoir un poste à leur offrir directement. L'intérimaire doivent être convaincu qu'on peut faire quelque chose pour lui, sinon il ira voir ailleurs. » ;*
- *Il faut être en capacité de convaincre l'intérimaire et de lui « vendre » la demande d'emploi – y compris des offres éloignées des critères de recherche de l'intérimaire ;*
- *Il faut être au fait des évolutions sectorielles et se familiariser avec les*

*environnements et la culture client pour être en capacité d'en parler avec les intérimaires ;*

- *Il faut savoir repérer les potentiels et les accompagner dans leur trajectoire, proposer des dispositifs de formation (et donc les connaître) ;*
- *Il faut être en proximité de l'intérimaire et mettre en œuvre un suivi rapproché.*

## **2.3 Un socle de compétences nécessaires à la maîtrise de l'environnement numérique de travail désormais intégré**

Les besoins de compétences nécessaires à la maîtrise de l'environnement numérique de travail semblent désormais intégrés au socle de compétences des permanents.

### **2.3.1 Le mouvement de digitalisation, dématérialisation des processus et d'automatisation de certaines tâches s'est poursuivi, sans pour autant faire disparaître les pratiques et outils « traditionnels »**

La dématérialisation des processus de gestion (paie, contrat, facture) s'est généralisée, aussi bien lorsque la gestion s'effectue en interne via des logiciels dédiés que via des centres de service partagés. Les permanents sont amenés à maîtriser de multiples environnements informatiques, d'autant plus que les logiciels changent régulièrement.

Néanmoins, perdurent de nombreuses saisies et corrections manuelles à effectuer pour les permanents (erreurs de saisie informatiques, informations manquantes, cas particuliers, etc.)

Le sourcing et l'accueil des intérimaires continuent de se digitaliser mais en parallèle de la réaffirmation de la nécessité de conserver un lien / une présence physique.

Certaines agences imposent des entretiens en présentiel permettant de mieux évaluer le savoir-être de la personne et d'éviter les déconvenues. La présence physique permet aussi de s'assurer que la personne qui a candidaté pour un poste est bien la même que celle qui se présente en entretien.

Au-delà des entretiens physiques planifiés, l'activité d'accueil sans rendez-vous est souvent maintenue bien que parfois restreinte à des plages horaires. La quasi-disparition de la fonction de chargé d'accueil implique une répartition de l'activité sur l'ensemble des postes.

En revanche, la digitalisation des outils à destination des intérimaires fait émerger un besoin d'accompagnement des usages, encore peu reconnu comme une activité à part entière des permanents, et qui peut s'avérer assez chronophage : aide à l'installation des applis sur les smartphones, à la prise en main des fonctionnalités, dépannages divers, etc. Les intérimaires en situation d'illectronisme sont en proportion plus nombreux à se présenter en agence, ce qui peut rapidement perturber le fonctionnement des équipes.

### **2.3.2 Un usage aujourd'hui disparate du travail en distanciel, qui a cependant transformé durablement les modes de travail et de collaboration**

La dématérialisation et la digitalisation ont permis de dégager du temps,

d'apporter plus de souplesse dans l'organisation matérielle du travail (capacité à travailler n'importe où et n'importe quand) : en ce sens, la dématérialisation et la digitalisation ont facilité le passage en télétravail au moment de la crise sanitaire de 2020.

Avec la mise en place généralisée du télétravail, la crise sanitaire a bouleversé durablement les modalités de travail des permanents.

Les effets du télétravail généralisé perdurent, apportant davantage d'agilité, d'autonomie et de réactivité dans les échanges internes et avec les clients et les intérimaires : l'espace virtuel peut prendre le relais de l'espace physique de travail.

Pourtant, la fréquence du télétravail reste limitée au sein de la plupart des agences. Selon les permanents, travailler depuis son domicile est souvent « possible » mais dégrade la qualité du travail : on ne peut pas consulter certains dossiers papiers en cas de besoin, on se prive des échanges informels avec les collègues et d'informations sur les clients et les intérimaires, on ne peut pas recevoir de l'aide aussi facilement que lorsque les collègues sont à côté, etc. Surtout, les permanents qui choisissent ce métier par appétence pour les relations sociales peuvent se sentir rapidement isolés en restant à leur domicile pour travailler.

En conséquence certaines entreprises ont signé des accords télétravail suite à la crise sanitaire, d'autres y ont mis fin considérant que le télétravail devait rester une pratique occasionnelle.

# 3 Synthèse des impacts sur les activités et les compétences par métier

---

Pour chacune des fiches-métiers des permanents en agence figurant sur le site de l'OIR (à l'exception de la fiche chargé d'accueil, compte tenu du mouvement de disparition du poste), nous présentons ici, d'une part, les impacts observés en termes d'activités par métier, d'autre part, un tableau récapitulatif des évolutions perçues en termes de niveau de mobilisation des compétences (3.1). Nous présentons ensuite sous forme synthétique les observations réalisées dans les agences implantées sur site (3.2) et dans les entreprises de travail temporaire d'insertion (3.3).

## 3.1 Les métiers des agences de travail temporaire (ETT)

### 3.1.1 Chargé.e de recrutement

#### 3.1.1.1 Synthèse des évolutions des activités du chargé.e de recrutement

Les chargés de recrutement connaissent les évolutions suivantes de leur activité :

**Une modification de l'activité de recrutement**, qui devient le cœur d'activité et s'oriente principalement vers le sourcing *online*, dans un contexte pénurie et alors que les présentations spontanées en agence diminuent :

- Recherche et démarchage de candidats, via de nouveaux canaux et nouveaux outils, notamment *online* (réseaux sociaux, Cvthèques, jobboards, etc.) ;
- Mise en œuvre de processus de recrutement innovants (challenges divers, animation locale avec des partenaires nouveaux) ;
- Constitution et mise à jour d'un fichier de candidats qualifiés ;
- Fidélisation, avec un suivi rapproché des candidats.

**Une contribution croissante à l'effort commercial** est attendue des chargés de recrutement, notamment à travers :

- Réalisation de propositions de services et/ou des propositions commerciales ;
- Suivi de la satisfaction des clients, mesure de la qualité des prestations et mise en œuvre d'actions correctives et préventives le cas échéant.

Par ailleurs, la contribution au développement commercial s'incarne également dans le **développement d'une activité de « conseil client »**, au service d'une intermédiation active :

- Qualification du besoin : réinterrogation de l'expression spontanée du besoin du client sur le profil d'intérimaire recherché, les qualifications attendues, mais aussi les conditions de travail voire l'organisation interne du client ;

- *Négociation pour faire adapter les offres d'emploi (notamment, un recentrage autour des savoir être) et offrir des contreparties attractives (revalorisation des salaires horaires, offre de tickets restaurants, etc.) ;*
- *Elaboration avec le client des conditions de mise en poste et des leviers de fidélisation internes (adaptation de l'organisation du travail aux contraintes des intérimaires, management de proximité, processus RH tels que l'accueil et intégration des intérimaires, etc.).*
- *Prise en charge de la fonction d'employeur direct dans un contexte de développement des CDII : formations, entretiens professionnels, entretiens de licenciement, gestion des ruptures de contrat, des aspects disciplinaires, etc. ;*
- *Accompagnement de la mise en poste et suivi tout au long du contrat (santé-sécurité, conditions de travail, etc.), suivi de la satisfaction client.*

**Le renforcement des activités de gestion RH**, au service de la fidélisation des intérimaires et d'une diversification des services aux entreprises :

- *Construction de parcours de formation pour accompagner la montée en compétences et la trajectoire des intérimaires ;*

**Une baisse de l'activité de gestion**, à la fois des démarches nécessaires à la délégation des intérimaires et à la gestion de l'agence. Pour les réseaux dotés de centres de service mutualisés, l'activité des chargé.es de recrutement en matière de gestion consiste avant tout à faire le lien avec les chargé.es de gestion en middle et back office (transmission d'éléments administratifs le cas échéant) et à être le relais des réclamations intérimaires et clients le cas échéant.

### 3.1.1.2 Tableau récapitulatif des évolutions du niveau de mobilisation des compétences techniques du chargé.e de recrutement entre 2015 et 2022

COMPETENCES TECHNIQUES		NIVEAU DE MOBILISATION DES COMPETENCES		COMMENTAIRES
		2015	2022	
DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL	Assurer une veille économique et participer à la promotion de l'agence	4/6	=	
	Développer le portefeuille clients	2/6	↘	Tendance à la spécialisation de l'acquisition

	Entretenir la relation commerciale	2/6	↗	Fidélisation par la réponse aux besoins courants
	Négocier les prestations	0/6	=	
TRAITEMENT DES COMMANDES	Prendre les commandes	5/6	=	
	Réaliser le sourcing des candidats	5/6	↗	Crucial et plus chronophage en contexte pénurie
	Identifier, accompagner et recruter le "bon" candidat	5/6	=	Compétence qui se transforme, avec une intermédiation plus complexe que simple « job matching »
	Assurer le suivi des missions	5/6	↗	Enjeu de fidélisation des talents
DÉVELOPPEMENT DU FICHER DE CANDIDATS	Assurer une veille sur les besoins de recrutement	6/6	=	
	Mettre en cohérence le fichier de candidats avec les besoins de recrutement	6/6	↘	La pénurie de candidats impose de repenser le sourcing en fonction des candidatures disponibles et plus seulement des besoins de recrutement
	Participer au développement du fichier de candidats	6/6	=	La pénurie de candidats place le sourcing au cœur de l'activité du chargé.e de recrutement
	Suivre les candidats et les intérimaires	5/6	↗	Le suivi des candidats et intérimaires répond aux enjeux de fidélisation qui deviennent plus prégnants dans le contexte actuel du marché du travail

	Former les intérimaires	5/6	↗	Les chargé.es de recrutement doivent davantage accompagner la montée en compétences des intérimaires et proposer des offres de formation aux clients
ACCUEIL	Recevoir et orienter les candidats potentiels	4/6	↗	Parce que la fonction de chargé.e d'accueil tend à disparaître dans les agences, l'activité d'accueil est prise en charge par tous les personnels en agence (y compris chargé.es de recrutement) dans leur activité quotidienne
	Assurer la relation "employeur" avec les intérimaires	4/6	↗	
	Recueillir et traiter les demandes diverses des clients	4/6	↗	
	Faire circuler l'information utile au sein de l'agence	4/6	↗	
ACTIVITÉS ADMINISTRATIVES	Mener les démarches légales nécessaires à la délégation des intérimaires	5/6	↘	Avec le développement de l'externalisation des activités de gestion, le niveau de mobilisation des compétences liées aux activités administratives baisse, bien que les chargés de recrutement continuent d'assurer une partie des activités administratives liées à la gestion des intérimaires et de l'agence
	Assurer le suivi administratif des missions en cours	4/6	↘	
	Assurer, participer à la gestion de l'agence	3/6	↘	

## 3.1.2 Commercial.e

### 3.1.2.1 Synthèse des évolutions des activités du commercial.e

Les commerciaux connaissent les évolutions suivantes de leur activité :

Le **renforcement de l'activité de communication et de mise en visibilité des offres de l'agence** à destination des clients actuels et prospects :

- *Mise en adéquation des besoins clients avec l'éventail des offres proposées par l'agence tout au long de la vie du contrat avec le client, appels et contacts réguliers, informations sur l'évolution de la conjoncture, etc. ;*
- *Démarchage de clients actuels et prospects en ciblant la clientèle la plus susceptible d'être intéressée par les offres : les clients liés ou non à des contrats cadres, la texture de l'activité (forte saisonnalité, demande volumique, métiers techniques nécessitant des savoir-faire particuliers, secteur pénurique, etc.), la sensibilité à une spécialisation sectorielle de l'agence ;*
- *Opérations de promotion de l'agence dans des événements locaux (en lien avec le responsable d'agence).*

Le renforcement de l'**activité de « conseil client »**, au service d'une intermédiation active :

- *Elaboration avec le client des conditions de mise en poste et des leviers de fidélisation internes (adaptation de l'organisation du travail aux contraintes des intérimaires, management de proximité, processus RH tels que l'accueil et intégration des intérimaires, etc.) ;*
- *Qualification du besoin : réinterrogation de l'expression spontanée du besoin du client sur le profil d'intérimaire recherché, les qualifications attendues, mais aussi les conditions de travail voire l'organisation interne du poste ;*
- *Négociation pour faire adapter les offres d'emploi (notamment, un recentrage autour des savoir être) et offrir des contreparties attractives (revalorisation des salaires horaires, offre de tickets restaurants, etc.).*

**Une baisse de l'activité de gestion**, à la fois des démarches nécessaires à la délégation des intérimaires et à la gestion de l'agence. Pour les réseaux dotés de centres de service mutualisés, l'activité des commerciaux en matière de gestion consiste avant tout à faire le lien avec les chargées de gestion en middle et back office (transmission d'éléments administratifs le cas échéant) et à être le relai des réclamations intérimaires et clients le cas échéant.



### 3.1.2.2 Tableau récapitulatif des évolutions du niveau de mobilisation des compétences techniques du commercial.e entre 2015 et 2022

COMPETENCES TECHNIQUES		NIVEAU DE MOBILISATION DES COMPETENCES		COMMENTAIRES
		2015	2022	
DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL	Assurer une veille économique et participer à la promotion de l'agence	5/6	↗	La capacité à se distinguer des concurrents en valorisant des offres adaptées au contexte du client est essentielle dans un contexte concurrentiel
	Développer le portefeuille clients	6/6	=	
	Entretenir la relation commerciale	6/6	↗	Les commerciaux sont amenés à développer une posture de conseil pour apporter des réponses au fil de l'eau au client
	Négocier les prestations	6/6	=	
TRAITEMENT DES COMMANDES	Prendre les commandes	4/6	=	
	Réaliser le sourcing des candidats	2/6	=	
	Identifier, accompagner et recruter le "bon" candidat	2/6	=	
	Assurer le suivi des missions	2/6	=	
	Assurer une veille sur les	4/6	=	

<b>DÉVELOPPEMENT DU FICHER DE CANDIDATS</b>	besoins de recrutement			
	Mettre en cohérence le fichier de candidats avec les besoins de recrutement	4/6	=	
	Participer au développement du fichier de candidats	4/6	=	
	Suivre les candidats et les intérimaires	2/6	=	
	Former les intérimaires	3/6	=	
<b>ACCUEIL</b>	Recevoir et orienter les candidats potentiels	2/6	↗	Parce que la fonction de chargé.e d'accueil tend à disparaître dans les agences, l'activité d'accueil est prise en charge par tous les personnels en agence (y compris commerciaux) dans leur activité quotidienne
	Assurer la relation "employeur" avec les intérimaires	2/6	↗	
	Recueillir et traiter les demandes diverses des clients	5/6	↗	
	Faire circuler l'information utile au sein de l'agence	3/6	↗	
<b>ACTIVITÉS ADMINISTRATIVES</b>	Mener les démarches légalés nécessaires à la délégation des intérimaires	5/6	↘	Avec le développement de l'externalisation des activités de gestion, le niveau de mobilisation des compétences liées aux activités

	Assurer le suivi administratif des missions en cours	4/6	↘	administratives baisse, bien que les commerciaux continuent d'assurer une partie des activités administratives liées à la gestion des clients et de l'agence
	Assurer, participer à la gestion de l'agence	3/6	↘	

### 3.1.3 Consultant.e

#### 3.1.3.1 Synthèse des évolutions des activités du consultant.e

Les consultant.es connaissent les évolutions suivantes de leur activité :

Tout comme les chargée.es de recrutement et les commerciaux, les consultant.es ont vu **leurs activités de développement commercial et de traitement des commandes évoluer vers davantage de « conseil client »**, au service d'une intermédiation active :

- *Qualification du besoin : réinterrogation de l'expression spontanée du besoin du client sur le profil d'intérimaire recherché, les qualifications attendues, mais aussi les conditions de travail voire l'organisation interne du poste ;*
- *Négociation pour faire adapter les offres d'emploi (notamment, un recentrage autour des savoir être) et offrir des contreparties attractives (revalorisation des salaires horaires, offre de tickets restaurants, etc.) ;*
- *Elaboration avec le client des conditions de mise en poste et des leviers de fidélisation internes (adaptation de l'organisation du travail aux contraintes des intérimaires, management de proximité, processus RH tels que l'accueil et intégration des intérimaires, etc.).*

Ils sont également, plus qu'avant, amenés à **renforcer leur activité de communication et de mise en visibilité des offres de l'agence** à destination des clients actuels et prospects :

- *Mise en adéquation des besoins clients avec l'éventail des offres proposées par l'agence tout au long de la vie du contrat avec le client, appels et contacts réguliers, informations sur l'évolution de la conjoncture, etc. ;*
- *Démarchage de clients actuels et prospects en ciblant la clientèle la plus susceptible d'être intéressée par les offres : les clients liés ou non à des contrats cadres, la texture de l'activité (forte saisonnalité, demande volumique, métiers techniques nécessitant des savoir-faire particulier, secteur pénurique, etc.), la sensibilité à une spécialisation sectorielle de l'agence*
- *Opérations de promotion de l'agence dans des événements locaux (en lien avec le responsable d'agence).*

**Par ailleurs, les consultant.es sont davantage mobilisés qu'auparavant sur des activités de gestion RH**, au service de la fidélisation des intérimaires et d'une diversification des services aux entreprises :

- *Construction de parcours de formation pour accompagner la montée en compétences et la trajectoire des intérimaires ;*
- *Prise en charge de la fonction d'employeur direct dans un contexte de développement des CDII : formations, entretiens professionnels, entretiens de licenciement, gestion des ruptures de contrat, des aspects disciplinaires, etc. ;*
- *Accompagnement de la mise en poste et suivi tout au long du contrat (santé-sécurité, conditions de travail, etc.), suivi de leur satisfaction.*

**gestion**, à la fois des démarches nécessaires à la délégation des intérimaires et à la gestion de l'agence. Pour les réseaux dotés de centres de service mutualisés, l'activité des consultant.es en matière de gestion consiste avant tout à faire le lien avec les chargé.es de gestion en middle et back office (transmission d'éléments administratifs le cas échéant) et à être le relai des réclamations intérimaires et clients le cas échéant.

Enfin, on constate comme pour tous les métiers, une baisse de l'activité de

### 3.1.3.2 Tableau récapitulatif des évolutions du niveau de mobilisation des compétences techniques du consultant.e entre 2015 et 2022

COMPETENCES TECHNIQUES		NIVEAU DE MOBILISATION DES COMPETENCES		COMMENTAIRES
		2015	2022	
DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL	Assurer une veille économique et participer à la promotion de l'agence	6/6	=	
	Développer le portefeuille clients	6/6	=	
	Entretenir la relation commerciale	6/6	=	

	Négocier les prestations	6/6	=	
TRAITEMENT DES COMMANDES	Prendre les commandes	6/6	=	
	Réaliser le sourcing des candidats	6/6	=	
	Identifier, accompagner et recruter le "bon" candidat	6/6	=	Compétence qui se transforme, avec une intermédiation plus complexe que simple « job matching »
	Assurer le suivi des missions	6/6	=	
DÉVELOPPEMENT DU FICHER DE CANDIDATS	Assurer une veille sur les besoins de recrutement	6/6	=	
	Mettre en cohérence le fichier de candidats avec les besoins de recrutement	6/6	=	
	Participer au développement du fichier de candidats	6/6	=	
	Suivre les candidats et les intérimaires	6/6	=	
	Former les intérimaires	6/6	=	
ACCUEIL	Recevoir et orienter les candidats potentiels	4/6	↗	Parce que la fonction de chargée d'accueil tend à disparaître dans les agences, l'activité d'accueil est prise en charge par tous les personnels en agence (y
	Assurer la relation	4/6	↗	

	"employeur" avec les intérimaires			compris consultant.es) dans leur activité quotidienne
	Recueillir et traiter les demandes diverses des clients	6/6	↗	
	Faire circuler l'information utile au sein de l'agence	4/6	↗	
ACTIVITÉS ADMINISTRATIVES	Mener les démarches légales nécessaires à la délégation des intérimaires	3/6	↘	Avec le développement de l'externalisation des activités de gestion, le niveau de mobilisation des compétences liées aux activités administratives baisse, bien que les consultant.es continuent d'assurer une partie des activités administratives liées à la gestion des intérimaires et de l'agence
	Assurer le suivi administratif des missions en cours	4/6	↘	
	Assurer, participer à la gestion de l'agence	3/6	↘	

### 3.1.4 Responsable d'agence

Le responsable d'agence – qui peut accéder à la fonction de « directeur » d'agence(s) au-delà d'un certain volume de CA réalisé dans son périmètre – est fréquemment décrit comme le « couteau suisse » ou le « pompier de service » de ses équipes. Dans l'activité quotidienne, soutenue et toujours marquée par l'aléa, le responsable d'agence passe tour à tour d'une posture de supervision de ses collaborateurs à des tâches de gestion basiques, de la négociation commerciale avec les grands comptes de l'agence à la représentation de son enseigne dans des

réunions institutionnelles avec les acteurs du SPE.

#### 3.1.4.1 Dans le contexte actuel, l'importance croissante de la définition de la stratégie de l'agence et du plan de développement de l'activité

Cette partie « noble » du travail du responsable/directeur d'agence est celle qui n'est généralement pas déléguée à d'autres. **Dans un contexte d'accroissement de la concurrence entre des opérateurs toujours plus nombreux à se partager un marché fragmenté et très évolutif, la définition**

**et le pilotage de la feuille de route stratégique de l'agence représentent une part importante de l'activité de son responsable.**

La part relative de ces activités de pilotage et de management peut néanmoins varier en fonction du contexte et de la conjoncture. Dans les grandes enseignes, le suivi des objectifs et plans d'action annuels représente une charge de travail conséquente et de plus en plus complexe. Là où le responsable d'agence était essentiellement évalué sur le résultat d'exploitation annuel, il est désormais évalué sur des batteries d'indicateurs de performance qu'il lui faut alimenter en continu. Le pilotage par objectifs et des stratégies clients de plus en plus en plus différenciées démultiplient les temps consacrés au reporting, qui sont fréquemment des temps « gris », qui peuvent rester relativement peu visibles par les collaborateurs.

En fonction de la taille de l'agence, le responsable va également consacrer une part importante au développement des compétences et à l'appui auprès de ses collaborateurs. Cette dimension de son rôle est particulièrement valorisée par les responsables d'entreprises indépendantes, qui ne disposent pas d'une fonction formation structurée, et dans lesquelles la transmission des savoirs se fait essentiellement en situation de travail. Cette dimension du travail de management s'est renforcée dans la période récente pour toutes les agences, compte tenu de la raréfaction des profils de consultants disponibles sur le marché et la nécessité de faire acquérir aux recrues des repères métiers qui ne s'acquièrent pas en formation initiale.

### **3.1.4.2 L'importance croissante de la dimension partenariale**

Fréquemment promu à son poste grâce à sa performance dans le domaine commercial, le responsable d'agence garde généralement une part

prééminente de son activité pour sécuriser les principaux comptes acquis et piloter le développement commercial. Les responsables d'agences rencontrés estiment consacrer au moins 60% de leur temps au développement et aux relations avec les partenaires institutionnels.

Dans un environnement de marché du travail tendu, **l'animation des relations institutionnelles occupe une place plus importante qu'auparavant, surtout pour les responsables d'agences de grandes enseignes**, qui doivent décliner localement des partenariats nationaux de plus en plus nombreux, sur des sujets variés. L'épuisement des canaux de sourcing traditionnels pousse à **initier de nouveaux partenariats pour attirer de nouveaux candidats**. La place croissante des problématiques de formation professionnelle des intérimaires (CTT ou CDII) nécessite également des **interactions plus fréquentes avec un éco-système d'acteurs complexe**, que le responsable peut difficilement déléguer à ses collaborateurs.

### **3.1.4.3 Le déclin des activités de gestion d'agence**

Les activités de gestion sont en déclin dans le quotidien des responsables d'agence du fait du développement de l'externalisation des tâches administratives vers des centres de service partagés (dans les grands et moyens réseaux) et du recours généralisé à l'automatisation (facturation, paie). Même dans les petites structures, la présence d'un.e responsable de gestion, parfois appuyé.e par un salarié en alternance, permet au responsable ou directeur d'agence de se dégager de l'essentiel des activités de gestion pour se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée : développement commercial, relations institutionnelles, management d'équipe et accompagnement des talents.

Dans les TPE, où le responsable d'agence est également mandataire social, le seul pan d'activité administrative qu'il peut éventuellement garder est tout ce qui relève du pilotage des encours de trésorerie (suivi de la facturation et des règlements fournisseurs).

### 3.1.4.4 Synthèse des évolutions des activités complémentaires du responsable d'agence

S'agissant des activités complémentaires (traitement des commandes, activités administratives, gestion du fichier candidats et accueil), quelques évolutions sont à noter entre les observations effectuées en 2015 et celles de 2022 :

- S'il arrive que le responsable d'agence, surtout au sein de petites structures, réalise lui-même le traitement des commandes pour ses propres clients, cette activité est généralement confiée à des

collaborateurs, de même que la recherche des candidats.

- Mais dans les situations les plus complexes, en particulier lorsqu'il faut rediscuter avec les clients de l'expression de leur besoin et les amener à réviser les descriptifs de postes et leurs critères de recherche de candidats, l'expérience et l'autorité du responsable d'agence sont fréquemment mobilisées.
- Automatisation du sourcing aidant, les diverses actions nécessaires à la gestion et au développement du fichier des candidats semblent plus fréquemment déléguées. De même pour les activités administratives, qui sont de plus en plus externalisées.
- La principale évolution concerne les agences ayant embauché des salariés sous contrat de CDI intérimaire : de facto, les responsables de ces agences exercent les fonctions d'employeur « de proximité », et doivent notamment veiller au respect des obligations en vigueur.

### 3.1.4.5 Tableau récapitulatif des évolutions du niveau de mobilisation des compétences techniques du responsable d'agence entre 2015 et 2022

COMPETENCES TECHNIQUES		NIVEAU DE MOBILISATION DES COMPETENCES		COMMENTAIRES
		2015	2022	
PILOTAGE ET MANAGEMENT	Arrêter la stratégie de l'agence et le plan de développement de l'activité	6/6	=	
	Planifier et coordonner l'activité des permanents	6/6	=/↘	Variable selon la taille de l'agence et l'appartenance à un grand réseau (peut dans ce cas être délégué)



	Piloter le centre de profit et assurer le reporting	6/6	=	
	Assurer la gestion des ressources humaines au sein de l'agence	6/6	=	La dimension purement gestionnaire s'est sans doute effacée au profit du développement des compétences
DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL	Assurer une veille économique et participer à la promotion de l'agence	6/6	=	
	Développer le portefeuille clients	4/6	=	
	Entretenir la relation commerciale	4/6	↗	Rôle majeur dans la fidélisation des grands comptes
	Négocier les prestations	6/6	=	
TRAITEMENT DES COMMANDES	Prendre les commandes	2/6	=	Pour ses propres clients « historiques » et en cas de renégociation avec les clients sur les critères
	Réaliser le sourcing des candidats	2/6	=	Id
	Identifier, accompagner et recruter le "bon" candidat	2/6	=	Id
	Assurer le suivi des missions	2/6	=	Id
DÉVELOPPEMENT DU FICHER DE CANDIDATS	Assurer une veille sur les besoins de recrutement	4/6	↘	En lien avec automatisation croissante du sourcing, baisse de ces activités

	Mettre en cohérence le fichier de candidats avec les besoins de recrutement	4/6	↘	En lien avec automatisation croissante du sourcing, baisse de ces activités
	Participer au développement du fichier de candidats	4/6	↘	En lien avec automatisation croissante du sourcing, baisse de ces activités
	Suivre les candidats et les intérimaires	2/6	=	
	Former les intérimaires	3/6	↘	N'incombe généralement pas au responsable d'agence
ACCUEIL	Recevoir et orienter les candidats potentiels	2/6	=	
	Assurer la relation "employeur" avec les intérimaires	2/6	↗	Dans les grands réseaux, le responsable d'agence assure la fonction employeur pour les CDII
	Recueillir et traiter les demandes diverses des clients	2/6	=	
	Faire circuler l'information utile au sein de l'agence	6/6	=	
ACTIVITÉS ADMINISTRATIVES	Mener les démarches légales nécessaires à la délégation des intérimaires	2/6	↘	N'incombe pas au RA
	Assurer le suivi administratif des missions en cours	2/6	↘	N'incombe pas au RA

	Assurer, participer à la gestion de l'agence	4/6	=	
--	--	-----	---	--

### 3.1.5 Chargé.e de gestion

#### 3.1.5.1 Synthèse des évolutions des activités du chargé.e de gestion

Le métier de chargé de gestion a connu, ces dernières années, plusieurs grandes évolutions :

##### 3.1.5.1.1 La dématérialisation et l'automatisation induisent une évolution de l'activité des chargés de gestion vers plus de contrôle

Si le cœur de métier des chargé.es de gestion reste le même (prendre en charge les activités back et middle office : contrats, paie des intérimaires et facturation des clients), la façon de l'exécuter s'est, de façon générale, largement transformée sous l'effet de la digitalisation et de la dématérialisation :

- **Dématérialisation des documents administratifs**, et en particulier des relevés d'heures, qui sont saisis directement dans des logiciels par les clients, ou transmis via des fichiers excel, là où, il y a encore quelques années, ils étaient transmis majoritairement sous format papier. Les logiciels utilisés par les clients existaient déjà, mais n'étaient pas intégrés dans les logiciels des agences ou des centres de gestion, les chargé.es de gestion devant alors saisir à la main d'un logiciel à l'autre
- **Automatisation d'un certain nombre de tâches**, et notamment :
  - o Automatisation de calculs (ex : la saisie sur salaire) ;
  - o Clôture de paie : alimentation des états de façon automatique via les outils et au fil de l'eau ; disparition de certains états (état de rentabilité par exemple).

- o Relance automatiques (ex : facturation)

La dématérialisation et l'automatisation ont par ailleurs deux conséquences sur l'activité et les compétences des chargé.es de gestion :

- **Le développement des tâches de contrôle**, à la fois des outils et les logiciels, et notamment leur paramétrage, et des saisies de relevés d'heures (vérification des coefficients, des calculs trajets, des erreurs de frappe, etc.) ;

*« Aujourd'hui, on nous demande de faire plus d'analyse, on est moins opérateur de saisie, alors même qu'il y a moins d'états à analyser »*

- **Un accompagnement des clients vers la dématérialisation dans certains réseaux**, dont la progression peut être pilotée et constituer un indicateur de performance.

Ces évolutions de l'environnement de travail exigent des chargé.es de gestion :

- La maîtrise sans cesse renouvelée d'une grande diversité d'environnements informatiques, les clients utilisant des outils et logiciels variés, changeant régulièrement ;
- **La maîtrise de processus client de plus en plus compliqués** (processus de saisie, règles de rémunération spécifiques, etc.), liés à la complexité des organisations et notamment des grands comptes et des accords nationaux.

3.1.5.1.2 *La complexification du droit et de la réglementation élargit le bloc de connaissance et compétences techniques des chargés de gestion*

En premier lieu, le **développement des CDII** appelle de nouvelles tâches et nouvelles compétences pour les chargés de gestion : indemnités à calculer en cas de démissions et ruptures conventionnelles et renseignement de l'attestation Pôle Emploi, analyse du montant de la GMMR, etc.

Par ailleurs, les évolutions du droit et de la réglementation, en particulier dans le contexte de la crise sanitaire liée à la Covid-19, se sont accrues et demandent aux chargé.es de gestion **d'actualiser très régulièrement leur connaissance et leur traduction dans les outils / logiciels** : augmentations du SMIC, prime d'inflation, chômage partiel, etc.

Certains réseaux développent des pôles de compétences, avec des relais référents en interne sur des sujets techniques précis : CDII, tarif horaire, IRP, URSSAF, etc.

3.1.5.1.3 *La gestion en Middle Office : d'opérateur de saisie à gestionnaire de comptes*

Dans un grand nombre de réseaux, l'activité de gestion s'effectue désormais au sein de centres de service partagés, ou à travers une mutualisation des chargés de gestion en agence entre plusieurs agences (niveau local ou régional). L'exercice de l'activité de gestion dans

l'environnement métier des middle office comporte des spécificités par rapport à la gestion en agence.

- En premier lieu, l'exercice de l'activité de gestion en middle office entraîne dans certains réseaux **une évolution du métier d'opérateur de saisie à gestionnaire de comptes**. Les chargés de gestion gèrent un portefeuille d'agences, avec lesquels il faut construire une relation de confiance. Par ailleurs, parce qu'ils peuvent être en contact direct avec les clients, les chargés de gestion contribuent à la relation client et à la fidélisation.
- Les gestionnaires de compte en Middle Office endossent également des activités de **gestion des litiges** (réclamations clients et intérimaires), en direct ou par l'intermédiaire des agences selon les modèles d'organisation.
- Par ailleurs, la gestion d'une diversité d'agences, et donc d'une multitude de clients, **accentuent la nécessité de maîtriser une grande diversité d'environnement métier et informatiques**. Les chargé.es de gestion doivent s'adapter aux spécificités des agences et aux typologies des clients.

« On ne gère pas du tout une agence BTP et une agence tertiaire de la même façon. ».

**3.1.5.2 Tableau récapitulatif des évolutions du niveau de mobilisation des compétences techniques du chargé.e de gestion entre 2015 et 2022**

COMPETENCES TECHNIQUES	NIVEAU DE MOBILISATION DES COMPETENCES		COMMENTAIRES
	2015	2022	

<b>DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL</b>	Assurer une veille économique et participer à la promotion de l'agence	2/6	=	
	Développer le portefeuille clients	0/6	=	
	Entretenir la relation commerciale	2/6	↗	En Middle Office particulièrement, les chargé.es de gestion sont en contact direct avec les clients et contribuent à la relation client et à la fidélisation
	Négocier les prestations	0/6	=	
<b>TRAITEMENT DES COMMANDES</b>	Prendre les commandes	2/6	=	
	Réaliser le sourcing des candidats	0/6	=	
	Identifier, accompagner et recruter le "bon" candidat	0/6	=	
	Assurer le suivi des missions	4/6	=	
<b>DÉVELOPPEMENT DU FICHER DE CANDIDATS</b>	Assurer une veille sur les besoins de recrutement	0/6	=	
	Mettre en cohérence le fichier de candidats avec les besoins de recrutement	0/6	=	
	Participer au développement	2/6	=	

	du fichier de candidats			
	Suivre les candidats et les intérimaires	3/6	=	
	Former les intérimaires	1/6	=	
ACCUEIL	Recevoir et orienter les candidats potentiels	4/6	↘	Avec le développement des Middle Office / mutualisation d'une part et la baisse de passage en agence d'autre part, les chargé.es de gestion sont moins en front intérimaires
	Assurer la relation "employeur" avec les intérimaires	3/6	↘	
	Recueillir et traiter les demandes diverses des clients	3/6	↗	En Middle Office particulièrement, les chargé.es de gestion sont en contact direct avec les clients et sont davantage destinataires des demandes clients
	Faire circuler l'information utile au sein de l'agence	4/6	=	
ACTIVITÉS ADMINISTRATIVES	Mener les démarches légales nécessaires à la délégation des intérimaires	6/6	=	
	Assurer le suivi administratif des missions en cours	6/6	=	

## 3.2 L'activité en implant

### 3.2.1 Les spécificités du travail en implant en termes de compétences

Le permanent en implant est le « visage » de l'agence en lien direct avec le terrain. Il est donc directement exposé aux besoins des intérimaires et du client, qu'il doit intégrer et anticiper.

Implanté sur le lieu de travail des intérimaires, le permanent doit être visible, identifiable, disponible pour les intérimaires. Il doit pour cela :

- Adapter le recrutement aux besoins et s'appuyer sur une bonne connaissance des réalités de chaque poste de travail et des exigences en termes de compétences et de savoir-être ;
- Être en veille permanente sur la sécurité et la prévention des risques des intérimaires sur leur lieu de travail, sur le respect de la non-discrimination des intérimaires par rapport aux titulaires ;
- Aider les intérimaires en cas de questions liées à leur contrat, voire à d'autres sujets personnels susceptibles d'avoir des conséquences sur leur contrat ;
- Organiser des événements conviviaux pour valoriser les intérimaires et les fidéliser.

L'implantation physique permanente chez le client exige également que le permanent :

- Outille le client (ex : tableaux de suivi) pour suivre le niveau d'activité et les besoins de recrutement, ainsi que les

retards, les absences, les caractéristiques des intérimaires et les perspectives d'embauches ;

- Collabore avec le client pour mettre en œuvre des actions de prévention des risques ou appuyer la politique de qualité de vie au travail dans l'intérêt des intérimaires et des titulaires ;
- Remonte et caractérise tout problème lié à la sécurité, au management, à l'organisation du travail, à des conflits au sein des collectifs de travail, etc.

### 3.2.2 Les évolutions du travail en implant et leurs impacts en termes d'activités et compétences pour les responsables de site

#### 3.2.2.1 Les marges de manœuvre du métier de responsable de compte ont tendance à s'étendre

De plus en plus d'entreprises utilisatrices qui font le choix de l'implant recherchent une relation de partenariat davantage qu'une relation client-fournisseur. La proximité physique permet à la fois de mieux piloter le recours à l'intérim d'un point de vue quantitatif (équilibre charge / capacité) mais aussi qualitatif (caractéristiques des intérimaires, perspectives d'évolutions, etc.).

Le responsable de compte n'a qu'un seul client (sauf cas de sous-activité, auquel cas il peut prêter main forte à d'autres clients) ce qui lui permet de développer

une connaissance fine des réalités du travail de l'entreprise utilisatrice pour :

- *mieux répondre aux demandes des intérimaires, les conseiller sur des sujets administratifs, ou relationnels ;*
- *recruter en étant plus attentif aux savoir être, aux questions de postures (les clients souhaitant éviter les déconvenues) ;*
- *alerter l'entreprise utilisatrice sur la nécessité de faire évoluer les conditions de travail / d'emploi.*

Le responsable de compte doit favoriser un environnement stable et donner des perspectives aux intérimaires et au client

: il est de plus en plus autonome pour proposer des actions, lancer des projets en faveur de la qualité de vie au travail.

### **3.2.2.2 Le métier de responsable de compte est de plus en plus conduit à réguler des comportements**

Les responsables de compte décrivent des intérimaires plus opportunistes, des comportements parfois agressifs et irrespectueux au cours des entretiens.

Face à la montée de la conflictualité et à la menace de discrimination sur site, les responsables de compte se sentent parfois démunis.



## 3.3 L'activité dans les agences de travail temporaire d'insertion

### 3.3.1 Les spécificités du travail en ETTi en termes d'activités et de compétences

Les spécificités du travail des permanents en ETTi sont principalement liées à la raison d'être des ETTi, c'est-à-dire embaucher et accompagner des personnes éloignées de l'emploi (jeunes de moins de 26 ans, titulaires du RSA, femmes isolées, demandeurs emploi longue durée, personnes sans qualification etc.) pour favoriser leur insertion sociale et professionnelle. Les ETTi proposent ainsi des missions d'emploi temporaire à des personnes en difficulté, exclusivement auprès de professionnels (entreprises, collectivités...). En parallèle, elles offrent un accompagnement social et professionnel individualisé.

Si le principe et l'organisation interne des ETTi restent sensiblement les mêmes que ceux d'une ETT (une agence proposant aux entreprises des salariés en intérim, et fonctionnant avec des salariés permanents dont les métiers sont similaires), la particularité de leur public ainsi que l'objectif d'insertion et d'accompagnement colorent l'ensemble des activités et des métiers.

#### 3.3.1.1 La nécessaire maîtrise de l'écosystème local et de la dimension partenariale

En tant que SIAE, l'ETTi s'inscrit dans un écosystème institutionnel, politique et social local, qu'il convient de connaître et maîtriser, en particulier :

- *Les acteurs institutionnels locaux : le conventionnement avec l'Etat s'effectuant via les DRIETS, sous le pilotage du préfet (responsable d'agence principalement) ;*
- *Les acteurs de l'emploi et de l'insertion locaux, c'est-à-dire tous les prescripteurs qui peuvent accorder l'agrément IAE aux*

*intérimaires – Pôle emploi, missions locales, travailleurs sociaux, CHRS, ateliers et chantiers d'insertion, services sociaux départementaux etc.*

Au-delà de la connaissance de l'environnement institutionnel, politique et social local, de ses acteurs et de ses dispositifs, les permanents et en particulier les directeurs de sites et d'agence doivent savoir :

- *Construire et entretenir le réseau de partenaires de l'agence (rendre visible l'agence dans le paysage, se faire connaître, créer et maintenir le lien, etc.), en tenant compte des enjeux politiques (les politiques gouvernementales pouvant avoir un impact sur l'opérationnalité) ;*
- *Nouer des partenariats stables, au service d'une dynamique territoriale.*

Pour les directeurs de site / d'agence, le conventionnement avec l'Etat (renouvelé tous les trois ans) entraîne un dialogue de gestion annuel et une importance forte du reporting auprès des acteurs institutionnels. Les ETTi doivent fournir annuellement au préfet un bilan de l'accompagnement social et professionnel des publics concernés. Le rapport d'activité doit mettre en avant les actions mises en œuvre et les résultats obtenus à l'issue du parcours d'insertion. L'enjeu est important, car l'agrément peut être résilié en cas de non-respect des conditions.

#### 3.3.1.2 Les particularités du recrutement

Les particularités du recrutement tiennent au fait que les ETTi ne peuvent travailler qu'avec un public ayant un agrément IAE. Depuis la réforme du parcours d'insertion par l'activité économique de 2020, le recrutement se fait ainsi uniquement via une plateforme

(« plateforme de l'inclusion »), unique espace de déclaration de l'éligibilité des personnes à un parcours IAE par les prescripteurs habilités (voir ci-dessus) et sur laquelle tous les recrutements doivent être déclarés par les structures de l'IAE. Les ETTi peuvent également inscrire des personnes sur la plateforme, lorsqu'à l'issue d'un auto-diagnostic réalisé par l'agence, il s'avère que la personne remplit au moins deux critères d'éligibilité.

Comme évoqué dans le point précédent, cette particularité demande aux permanents de connaître l'écosystème de prescripteurs, ainsi que de maîtriser les outils associés.

### 3.3.1.3 La centralité de l'accompagnement socio-professionnel

L'accompagnement socio-professionnel est au cœur de la mission des ETTi. Aussi, chaque permanent y contribue d'une façon ou d'une autre, même si certaines agences ont fait le choix de postes dédiés. Cet accompagnement, qui vise la stabilisation de l'emploi, voire la sortie « positive » (CDI, CDD de plus de 6 mois, formation qualifiante, intérim de moins de 6 mois), consiste à identifier les freins dans l'accès à l'emploi (sociaux et professionnels), poser un plan d'action et mettre en œuvre un suivi. Il recouvre deux dimensions principales :

- **Définir, construire et accompagner un projet professionnel** : pour le permanent (chargé de recrutement, chargé d'accompagnement socio-professionnel, etc.) il s'agit de savoir établir un diagnostic de compétences, puis d'accompagner la montée en compétences en fonction de ce diagnostic et des souhaits formulés par l'intérimaire. Cela suppose de savoir construire et piloter un parcours de formation, en lien avec une structure interne ou externe, mais aussi d'identifier des opportunités de formation diversifiées, tels que les contrats

d'insertion professionnelle intérimaire (CIPI) et les contrats de développement professionnel intérimaire (CDPI), ou encore les CPF de transition ;

- **Identifier et suivre les problématiques sociales et accompagner l'autonomisation** : il s'agit, dès la première prise de contact, d'identifier les problématiques sociales qui peuvent constituer un frein à l'emploi et de suivre et réorienter l'intérimaire sur ces questions (ex : dossier de logement, mutuelle, impôt, etc.). Cela demande une bonne connaissance des dispositifs sociaux (ex : action logement, Fastt, etc.). Il s'agit également d'adopter une posture de pédagogie pour accompagner l'autonomisation de l'intérimaire sur ces questions et dans sa gestion administrative, sans faire à sa place (contrat, fiche de paie, prise en main outils numériques, actualisation, etc.).

En lien avec cela, l'accompagnement des intérimaires dans leur prise de poste constitue une des activités principales des chargé.es de recrutement / accompagnement, davantage encore qu'en ETT : formations sécurité, visites de site, dialogue avec le client sur les conditions de travail, etc.

### 3.3.2 Les évolutions du travail en ETTi et leurs impacts en termes de compétences pour les permanents

#### 3.3.2.1 Le « Pacte Ambition » (2020) : une évolution des modalités de recrutement

Le « Pacte Ambition » signé en 2020 a entraîné un certain nombre d'évolutions pour les ETTi : « triple exclusivité » (de publics, activité, moyen) comme règle constitutive d'une ETTi, suppression de l'agrément pour orienter vers l'IAE, mise en place d'une plateforme de publics

éligibles, démarche simplifiée pour conventionner une nouvelle agence, etc. Comme évoqué ci-dessus, la réforme a modifié le cadre du recrutement et ses outils, faisant évoluer l'activité des chargés de recrutement / accompagnement, qui peuvent désormais procéder directement à l'inscription des intérimaires sur la plateforme de l'inclusion.

### **3.3.2.2 Un accroissement de l'effort commercial dans un contexte de concurrence accrue**

De façon générale, la pression concurrentielle subie par les ETTi s'accroît, non seulement de la part des ETT (développement des clauses d'insertion dans les marchés publics, apparition des pure players, développement du CDII qui n'a pas d'équivalent dans le secteur de

l'insertion) mais aussi de la part de nouvelles ETTi (voire d'associations intermédiaires sur certains territoires). En effet, des moyens budgétaires accrus grâce au Pacte et la simplification des démarches pour conventionner une nouvelle agence ETTi ont conduit à une augmentation du nombre d'ETTi sur un territoire donné. Cette densification des ETTi sur un territoire a un impact mécanique sur la lisibilité et la visibilité de l'agence auprès des partenaires, des candidats, des entreprises. En conséquence, les permanents, et en particulier les responsables d'agence, doivent déployer un effort commercial renforcé, qui se traduit par une plus grande présence terrain, davantage de démarchage, la recherche de nouveaux partenariats et ceci à une plus grande échelle qu'auparavant.

## 3.4 Focus : les compétences exercées dans le cadre des mandats syndicaux, les spécificités du secteur de l'intérim

Les représentants syndicaux au sein de la CPNE ayant souhaité voir abordée la question des compétences mobilisées dans le cadre de l'exercice des mandats, le cabinet a mené quelques entretiens exploratoires avec des délégués syndicaux de différentes organisations.

Dans un souci d'efficacité, ces entretiens ont été « guidés » par la grille d'évaluation des compétences exercées dans le cadre des mandats figurant dans l'accord de branche de l'assurance du 2 octobre 2019 relatif à la valorisation des parcours syndicaux. Les entretiens ont permis notamment d'identifier certaines spécificités dans l'exercice des mandats dans le contexte particulier de l'intérim. Ces spécificités peuvent induire un degré de complexité supplémentaire dans les situations traitées par les élus.

Compte tenu des moyens et du calendrier de la présente étude, les observations qui figurent ici ne peuvent constituer qu'une base de travail pour mener une analyse plus approfondie. La diversité des mandats, des situations de ceux qui les exercent (intérimaires, CDII, permanents) et des contextes de relations sociales le justifieraient amplement.

### 3.4.1 Les compétences relationnelles et transversales

Le domaine de compétences « relationnel/transversalité » recouvre une série de compétences génériques telles que :

- Identifier les réseaux utiles à son activité, animer et déployer son propre réseau ;

- Mettre en œuvre les techniques relationnelles : écoute active, adaptation du questionnement, reformulation...
- Gérer l'imprévu, les situations de stress ou de conflits ;
- Mener un entretien, analyser le ou les besoins de ou des interlocuteurs, apporter des réponses claires en faisant preuve de pédagogie ;

Les représentants syndicaux interrogés se retrouvent dans cette liste, qui reflètent bien selon eux les compétences que mobilisent de manière courante les élus. A cela s'ajoute un facteur propre à l'intérim : la multiplicité des champs conventionnels des entreprises utilisatrices. Cela complexifie le travail des élus et suppose au moins de maîtriser les bases des conventions collectives des principaux secteurs utilisateurs. Pour les délégués syndicaux en particulier, cela nécessite davantage de transversalité avec les secteurs professionnels de leurs organisations.

Dans les grands groupes, où les cloisonnements sont importants, savoir identifier la bonne personne capable d'apporter la bonne information est une ressource clé. La construction de réseaux est rendue plus difficile par les différences de statuts des salariés et des élus (intérimaires, CDII ou permanents).

### 3.4.2 Les compétences en matière de communication

Le domaine de compétences « communication » recouvre les compétences génériques suivantes :

- Mettre en œuvre les techniques et méthodes de communication (écrit, oral, compte rendu...) :

- *Concevoir des messages et supports adaptés dans un objectif d'efficacité collective*  
*Adapter sa communication au public cible*
- *Exprimer clairement une proposition ou une position, oralement et/ou par écrit.*

Par rapport à ces éléments, les spécificités de l'exercice des mandats dans l'intérim portent en premier lieu sur les cibles des actions de communication engagées par les élus et représentants syndicaux. La dispersion géographique des intérimaires a conduit les syndicats et les élus à développer fortement les moyens de communication digitale. Il faut également savoir s'adresser aux trois catégories de salariés (permanents, intérimaires et CDII), y compris à ceux qui peuvent avoir des difficultés à comprendre et maîtriser le français.

Ces aspects de forme rejoignent également des aspects de fond, alors que les représentants sont élus à la fois par les salariés intérimaires et par les salariés permanents des agences : il faut être en capacité de communiquer sans opposer les intérêts des uns et des autres et au contraire montrer les liens entre les « sujets permanents » et les « sujets intérimaires », afin de faire en sorte que tous les représentants soient intéressés à tous les sujets. La mise en valeur des réalisations obtenues par les syndicats représente une autre compétence importante, dans un environnement où les salariés (intérimaires) sont dispersés et ont peu de contacts physiques avec leurs représentants.

### **3.4.3 Les compétences en matière de négociation**

Le domaine de compétences « négociation » porte sur l'ensemble des

activités de préparation et de conduite des négociations sociales

- *Etudier les dossiers collectifs et individuels, élaborer une stratégie de négociation ; formuler, objectiver et argumenter les propositions de son organisation ;*
- *Prendre des responsabilités et des initiatives dans son champ de compétences ;*
- *Utiliser les méthodes de négociation et adapter en situation son exposé et ses arguments en favorisant le dialogue ;*
- *Etudier les dossiers collectifs et individuels, élaborer une stratégie de négociation ; formuler, objectiver et argumenter les propositions de son organisation.*

Les représentants interrogés n'identifient pas de différences significatives au regard des pratiques de négociation avec les employeurs dans le secteur de l'intérim. Si ce n'est que l'éloignement des mandants (les intérimaires) contraint les représentants à opérer davantage de feedback pour s'assurer que les équilibres négociés seront effectivement acceptés.

Pour des représentants qui peuvent avoir une expérience de la négociation commerciale (par ex. des chargés de développement en agence), cette dimension du compromis interne, propre à la négociation sociale, constitue une complexité supplémentaire qu'il faut maîtriser. A l'inverse, cette capacité à identifier les équilibres entre les parties prenantes et à construire des compromis s'avère utile en toutes circonstances dans la vie professionnelle.

De même, pour les responsables syndicaux, maintenir la cohésion au sein des équipes de militants suppose une grande capacité d'écoute, de maîtrise de soi et d'empathie. Pour les élus, la maîtrise des savoir-faire en matière de négociation passe avant tout par une

transmission de pair-à-pair et l'expérience acquise en situation.

### **3.4.4 Les compétences en matière de management/gestion et organisation**

Le travail des représentants implique de mobiliser des compétences transversales :

- *de management et de coordination de projets ;*
- *de transfert des savoir et savoir-faire à destination des équipes syndicales et d'élus ;*
- *de mise en œuvre de décisions collectives ;*
- *d'identification du degré de complexité d'une situation et, si nécessaire, les ressources et expertises utiles.*

L'activité de représentant du personnel suppose une très forte capacité à s'auto-organiser et à anticiper le travail en amont, en particulier pour ceux qui siègent en CSE, dont l'activité est fortement rythmée par les délais légaux d'information-consultation.

A cet égard, tous les représentants interrogés pointent l'impact de la mise en œuvre des réformes de 2017 en termes d'intensification du travail des élus, compte tenu de la baisse des heures de délégations et de la centralisation des IRP. Dans les grands groupes, les élus actifs dans les bureaux des instances de représentation managent des portefeuilles de projets en s'assurant que chacun d'entre-eux est conduit dans le respect des délais impartis.

Les représentants interrogés soulignent qu'ils doivent en parallèle animer un collectif en maintenant l'envie de s'engager bénévolement au service des pairs, dans un contexte qui ne reconnaît pas toujours la valeur de cet engagement. La gestion de projets au sein d'une équipe syndicale est souvent plus affaire

de maintien d'une cohésion de groupe qu'une affaire technique. Un délégué syndical ou un secrétaire de CSE, au même titre qu'un manager de proximité, pratique ainsi fréquemment la gestion de conflits et doit apprendre à réguler au quotidien les relations de travail dans son équipe.

La transmission des savoirs occupe une place d'autant plus importante que les équipes d'élus sont généralement vieillissantes et doivent se renouveler. La limitation à trois du nombre de mandats consécutifs renforcera cette nécessité.

### **3.4.5 Les compétences en matière technique et d'expertise**

Le domaine de compétences « technicité/expertise » recouvre une série de compétences génériques telles que :

- *Rechercher et analyser les données disponibles, les mettre en perspective et les synthétiser pour élaborer des propositions, concevoir une stratégie et réaliser les supports en fonction de l'objectif à atteindre ;*
- *Mettre en œuvre ses compétences techniques (économique et financière, juridique, santé, sécurité, conditions de travail...) en tenant compte de l'environnement économique et social et des enjeux de l'entreprise ;*
- *Mettre en œuvre les techniques comptables et financières et utiliser les outils adaptés dans le cadre de la gestion des IRP ;*
- *Appliquer les règles, normes et consignes en matière d'hygiène et de sécurité à une situation donnée ;*
- *Identifier les règles juridiques de gestion du personnel (du droit du travail, de la sécurité sociale, des conventions collectives, accords*

*d'entreprises...)* applicables dans le cadre des négociations ;

- *Détecter et/ou prévenir les situations liées à la pénibilité au travail, aux troubles musculosquelettiques (TMS) et aux risques psychosociaux (RPS).*

Les aspects techniques de l'exercice des fonctions de représentant du personnel, en particulier tout ce qui relève de la connaissance du droit applicable, sont particulièrement impactés par la multiplicité des environnements juridiques et économiques des entreprises utilisatrices. Cela suppose, de la part des élus, un effort important pour s'approprier et mettre à jour les particularités des secteurs dans lesquels sont délégués les travailleurs qu'ils représentent. La situation de « triangulation » de la relation d'emploi implique également d'avoir connaissance de certaines règles spécifiques, notamment quand à la distribution des responsabilités entre employeur « juridique » (agence d'emploi) et utilisateur, par exemple en matière de santé-sécurité au travail.

Outre tous les domaines techniques mentionnés dans la liste pré-citée, certaines thématiques sont apparues plus récemment, en lien avec les réformes du Code du travail : les élus sont ainsi davantage sollicités sur des sujets d'égalité professionnelle, ou de

prévention du harcèlement moral et sexuel et des agissements sexistes.

### **3.4.6 Les compétences en matière d'informatique et d'outils numériques**

Le travail des représentants implique de mobiliser des compétences transversales en matière d'informatique et d'outils numériques :

- *Intégrer la digitalisation et les apports des outils numériques dans son activité syndicale ;*
- *Préserver la confidentialité des données traitées dans le cadre de son activité ;*
- *Maîtriser les outils numériques dans le cadre du mandat syndical ;*
- *Concevoir, développer des sites internet et/ou des applications et en assurer le suivi et la mise à jour.*

Compte tenu de la dispersion des intérimaires au sein des entreprises utilisatrices d'une part, de la dispersion des salariés permanents en fonction du maillage géographique des réseaux d'autre part, les organisations syndicales et élus du secteur ont développé de longue date des outils numériques en appui à l'exercice de leurs fonctions.

# 5 Annexes

## 5.1 Les nouvelles fiches métiers-compétences

### 5.1.1 Responsable d'implant

#### 5.1.1.1 Activités

<b>ACTIVITES PRINCIPALES</b>	PILOTAGE ET MANAGEMENT DE L'IMPLANT	Garantie du respect des clauses des accords-cadres.
	Piloter les besoins en recrutement et suivre le plan de développement de l'activité	Elaboration de tableaux de suivi permettant de suivre : - le niveau d'activité et les besoins en recrutement - les retards, les absences, les caractéristiques des intérimaires et les perspectives d'embauches
		Veille quotidienne sur l'environnement et les conditions de travail des intérimaires
		Mise en œuvre des actions de prévention des risques et contribution aux actions favorisant la qualité de vie au travail dans l'entreprise utilisatrice
		Déploiement de formations pour les intérimaires
	PREVENTION DES RISQUES ET QUALITE DE VIE AU TRAVAIL Veiller au respect des conditions de travail des intérimaires et les appuyer au quotidien	Disponibilité et soutien auprès des intérimaires pour toute question liée à leur contrat
		Organisation d'événements conviviaux pour les intérimaires
		Participation aux réseaux économiques et institutionnels locaux (Service public de l'emploi, collectivités, etc.).
	GESTION DU VIVIER DE CANDIDATS Assurer une veille sur le marché de l'emploi et suivre les ressources	Veille sur le marché de l'emploi (besoins en ressources et qualifications, évolutions des métiers).
		Échanges informels (clients, intérimaires).
		Mise à jour de l'ensemble des procédures selon les évolutions législatives.
	ACTIVITÉS ADMINISTRATIVES LIÉES À L'ACTIVITÉ DE L'IMPLANT  Participer à la gestion de l'agence	Classement et archivage des documents.
		Gestion des fournitures : recueil des besoins, suivi des stocks, commandes selon les procédures, etc.
		Gestion du budget de fonctionnement de l'agence.
		Établissement des déclarations administratives nécessaires.
		Analyse et qualification du poste : environnement de travail, hiérarchie, missions et tâches, compétences mobilisées, conditions d'emploi (taux horaire, panier repas...), auprès du client ou du commercial.
TRAITEMENT DES COMMANDES  Prendre les commandes	évaluation de postes.	
	Formalisation du descriptif de poste	



	ACTIVITÉS ADMINISTRATIVES LIÉES AUX MISSIONS	Formalisation des données nécessaires à l'élaboration des contrats.
	Mener les démarches nécessaires à la délégation des intérimaires	Relance des intérimaires et des clients pour compléter les données éventuellement manquantes.
		Transmission des contrats et contrôle des retours auprès des clients et des intérimaires.

### 5.1.1.2 Savoirs et connaissance

Connaissance des contraintes réglementaires sur la pénibilité, les règles d'hygiène et de sécurité, clauses des contrats, droit à la formation
Connaissance et maîtrise des acteurs et des réseaux économiques et institutionnels territoriaux
Connaissance des secteurs d'activité, des métiers, des qualifications
Assimilation et promotion de la politique de l'agence
Connaissance du travail temporaire
Maîtrise des outils informatiques (bureautique classique, logiciels propres à l'entreprise, outils de sourcing, réseaux sociaux)
Maîtrise de logiciels informatiques de saisie des commandes clients et d'inscriptions des intérimaires
Titulaire du permis de conduire

### 5.1.1.3 Compétences

COMPETENCES TECHNIQUES		NIVEAU DE MOBILISATION DES COMPETENCES
<b>PILOTAGE ET MANAGEMENT</b>	Arrêter la stratégie de l'agence et le plan de développement de l'activité	4 / 6
	Planifier et coordonner l'activité des permanents	6 / 6
	Piloter le centre de profit et assurer le reporting	5 / 6
	Assurer la gestion des ressources humaines au sein de l'agence	5 / 6
<b>DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL</b>	Assurer une veille économique et participer à la promotion de l'agence	2 / 6
	Développer le portefeuille clients	0 / 6
	Entretenir la relation commerciale	3 / 6
	Négocier les prestations	1 / 6
<b>TRAITEMENT DES COMMANDES</b>	Prendre les commandes	6 / 6
	Réaliser le sourcing des candidats	6 / 6
	Identifier, accompagner et recruter le "bon" candidat	6 / 6
	Assurer le suivi des missions	6 / 6
	Assurer une veille sur les besoins de recrutement	6 / 6

<b>DÉVELOPPEMENT DU FICHER DE CANDIDATS</b>	Mettre en cohérence le fichier de candidats avec les besoins de recrutement	6 / 6
	Participer au développement du fichier de candidats	6 / 6
	Suivre les candidats et les intérimaires	6 / 6
	Former les intérimaires	6 / 6
<b>ACCUEIL</b>	Recevoir et orienter les candidats potentiels	6 / 6
	Assurer la relation "employeur" avec les intérimaires	6 / 6
	Recueillir et traiter les demandes diverses des clients	4 / 6
	Faire circuler l'information utile au sein de l'agence	4 / 6
<b>ACTIVITÉS ADMINISTRATIVES</b>	Mener les démarches légales nécessaires à la délégation des intérimaires	4 / 5
	Assurer le suivi administratif des missions en cours	4 / 5
	Assurer, participer à la gestion de l'agence	4 / 6

### Trajectoires

Formation initiale	Parcours professionnel en amont	Emploi	Trajectoire post-emploi	Hors branche
bac +3 / bac +5 ? Formation ciblées RH, recrutement, commercial, métier du sanitaire et social, et administration des entreprises. Les formations en sciences sociales sont aussi appréciées pour l'approche des publics et l'analyse des contextes socio-économiques	ÉVOLUTION ASCENDANTE EN AGENCE D'EMPLOI ? Après un début de parcours professionnel souvent en tant que commerciale	responsable d'implant	Responsable multisite / régional ? Métiers qui impliquent moins d'opérationnel et plus de stratégie et de lobbying	<i>voir chargée de recrutement</i>
Bac + 2 / BTS ? S'il est suivi d'une expérience significative	RESPONSABLE DANS UN AUTRE SECTEUR / HORS AGENCE ? Poste avec des fonctions de gestion / management d'une organisation	responsable d'implant	METIER AU SIEGE OU SUR PLATEFORME ? Par exemple responsable de la formation	
	évolution horizontale en agence d'emploi pour des personnes issues d'un poste de commercial ou de consultant, du fait d'une appétence	Responsable d'implant	Fonction support au siège ou en direction régionale d'entreprise de travail temporaire	

pour le recrutement et le contact		
-----------------------------------	--	--

<b>EXEMPLE DE PARCOURS HORS BRANCHE</b>	<p>Après un Master en management et création d'entreprise, Mme L. travaille plusieurs années dans un cabinet de recrutement spécialisé dans l'informatique. Elle rejoint ensuite un implant situé au sein d'une plateforme logistique, où elle mobilise ses compétences en matière de recrutement en étant physiquement .</p>
	<p>Après un master en économie sociale, Mme B. est devenue conseillère d'insertion professionnelle pendant 15 ans. Elle rejoint une agence d'intérim en tant que chargée de recrutement puis en implant chez un client dans l'électroménager.</p>

## 5.1.2 Responsable d'agence ETTi

### 5.1.2.1 Activités

<b>ACTIVITES PRINCIPALES</b>	<b>PILOTAGE ET MANAGEMENT DE L'AGENCE</b> Arrêter la stratégie de l'agence et le plan de développement de l'activité	Conventionnement avec l'Etat, suivi des objectifs et reporting annuel
		Elaboration du plan annuel d'actions commerciales (ciblage clients, répartition du portefeuille clients/prospects, définition des grandes orientations...).
		Etude et validation de l'ensemble des propositions commerciales.
		Garantie du respect des clauses des accords-cadres.
		Réalisation du bilan annuel
	<b>DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL</b> Assurer une veille économique (opportunités locales, concurrence...) et participer à la promotion de l'agence	Participation aux réseaux économiques (CCI, etc.) et institutionnels locaux (Service public de l'emploi et de l'insertion, collectivités, etc.).
		Echanges informels (clients, intérimaires).
		Lecture de la presse économique.
	<b>ACTIVITÉS ADMINISTRATIVES LIÉES À L'ACTIVITÉ DE L'AGENCE</b>	Mise à jour de l'ensemble des procédures selon les évolutions législatives.
		Classement et archivage des documents.

	Participer à la gestion de l'agence	Gestion des fournitures : recueil des besoins, suivi des stocks, commandes selon les procédures, etc.
		Gestion du budget de fonctionnement de l'agence.
		Établissement des déclarations administratives nécessaires.
	ACCOMPAGNEMENT SOCIO-PROFESSIONNEL Identifier et lever les freins à l'emploi	Mise en place et animation de partenariats avec les acteurs économiques et institutionnels territoriaux
		Supervision de l'accompagnement socio-professionnel, suivi des indicateurs et des processus
<b>ACTIVITES COMPL.</b>	TRAITEMENT DES COMMANDES  Prendre les commandes	Analyse et qualification du poste : environnement de travail, hiérarchie, missions et tâches, compétences mobilisées, conditions d'emploi (taux horaire, panier repas...), auprès du client ou du commercial.
		Visites et évaluation de postes.
		Formalisation du descriptif de poste
	ACTIVITÉS ADMINISTRATIVES LIÉES AUX MISSIONS Mener les démarches nécessaires à la délégation des intérimaires	Formalisation des données nécessaires à l'élaboration des contrats.
		Relance des intérimaires et des clients pour compléter les données éventuellement manquantes.
		Transmission des contrats et contrôle des retours auprès des clients et des intérimaires.
	GESTION DU VIVIER DE CANDIDATS Assurer une veille sur le marché de l'emploi et suivre les ressources	Participation aux réseaux économiques et institutionnels locaux (Service public de l'emploi, collectivités, etc.).
		Veille sur le marché de l'emploi (besoins en ressources et qualifications, évolutions des métiers).
		Échanges informels (clients, intérimaires).

### 5.1.2.2 Savoirs et connaissances

Connaissance du droit du travail et de l'insertion : contraintes règlementaires sur la pénibilité, règles d'hygiène et de sécurité, clauses des contrats, droit à la formation
Connaissance et maîtrise des acteurs et des réseaux économiques et institutionnels territoriaux
Connaissance des secteurs d'activité, des métiers, des qualifications
Assimilation et promotion de la politique de l'ETTi
Connaissance et maîtrise des outils et dispositifs d'accompagnement socio-professionnel
Connaissance du travail temporaire et d'insertion
Maîtrise des outils informatiques (bureautique classique, logiciels propres à l'entreprise, outils de sourcing, réseaux sociaux)
Maîtrise de logiciels informatiques de saisie des commandes clients et d'inscriptions des intérimaires
Titulaire du permis de conduire

### 5.1.2.3 Compétences

<b>COMPETENCES TECHNIQUES</b>	<b>NIVEAU DE MOBILISATION DES COMPETENCES</b>
-------------------------------	---

<b>PILOTAGE ET MANAGEMENT</b>	Arrêter la stratégie de l'agence et le plan de développement de l'activité	6 / 6
	Planifier et coordonner l'activité des permanents	6 / 6
	Piloter le centre de profit et assurer le reporting	6 / 6
	Assurer la gestion des ressources humaines au sein de l'agence	6 / 6
<b>DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL</b>	Assurer une veille économique et participer à la promotion de l'agence	6 / 6
	Développer le portefeuille clients	6 / 6
	Entretenir la relation commerciale	6 / 6
	Négocier les prestations	6 / 6
<b>TRAITEMENT DES COMMANDES</b>	Prendre les commandes	2 / 6
	Réaliser le sourcing des candidats	1 / 6
	Identifier, accompagner et recruter le "bon" candidat	1 / 6
	Assurer le suivi des missions	2 / 6
<b>DÉVELOPPEMENT DU FICHER DE CANDIDATS</b>	Assurer une veille sur les besoins de recrutement	4 / 6
	Mettre en cohérence le fichier de candidats avec les besoins de recrutement	3 / 6
	Participer au développement du fichier de candidats	3 / 6
	Réaliser un diagnostic socio-professionnel	4 / 6
	Suivre les candidats et les intérimaires	2 / 6
	Former les intérimaires	4 / 6
<b>ACCUEIL</b>	Recevoir et orienter les candidats potentiels	2 / 6
	Assurer la relation "employeur" avec les intérimaires	2 / 6
	Recueillir et traiter les demandes diverses des clients	2 / 6
	Faire circuler l'information utile au sein de l'agence	6 / 6
<b>ACTIVITÉS ADMINISTRATIVES</b>	Mener les démarches légales nécessaires à la délégation des intérimaires	2 / 5
	Assurer le suivi administratif des missions en cours	2 / 5
	Assurer, participer à la gestion de l'agence	6 / 6

#### 5.1.2.4 Trajectoires

FORMATION INITIALE	PARCOURS PROFESSIONNEL EN AMONT	EMPLOI	TRAJECTOIRE POST-EMPLOI	HORS BRANCHE
--------------------	---------------------------------	--------	-------------------------	--------------

BAC +3 / BAC +5 ? Formation ciblées RH, recrutement, commercial, métier du sanitaire et social, et administration des entreprises. Les formations en sciences sociales sont aussi appréciées pour l'approche des publics et l'analyse des contextes socio-économiques	ÉVOLUTION ASCENDANTE EN AGENCE D'EMPLOI ? Après un début de parcours professionnel souvent en tant que commercial.e	RESPONSABLE D'AGENCE	RESPONSABLE MULTISITE / REGIONAL ? Métiers qui impliquent moins d'opérationnel et plus de stratégie et de lobbying	Voir fiche métier responsable d'agence
BAC + 2 / BTS ? S'il est suivi d'une expérience significative	RESPONSABLE DANS UN AUTRE SECTEUR / HORS AGENCE ? Poste avec des fonctions de gestion / management d'une organisation	RESPONSABLE DE SITE	METIER AU SIEGE OU SUR PLATEFORME ? Par exemple responsable de la formation	
		RESPONSABLE MULTISITES	CRÉER SA PROPRE AGENCE D'EMPLOI	

<b>EXEMPLE DE PARCOURS HORS BRANCHE</b>	Après un BTS de Management des Unités Commerciales, M. occupe différents postes en agence et hors agence. Il exerce notamment en tant qu'assistant de Direction dans un EPHAD, facilitateur des clauses d'insertion, et occupe différentes fonctions en agence ETTi : assistant d'agence, chargé de recrutement et développement, responsable d'agence et responsable régional.
	Suite à son Master en aménagement du territoire et politique de la ville, L. travaille plusieurs années pour le Plan local pour l'insertion et l'emploi (PLIE) de la ville de Paris, avant de rejoindre un réseau d'ETTi dont il gère maintenant plusieurs agences.

### 5.1.3 Chargé.e de recrutement / accompagnement en ETTi

#### 5.1.3.1 Activités

<b>ACTIVITES PRINCIPALES</b>	<b>TRAITEMENT DES COMMANDES</b>	Analyse et qualification du poste : environnement de travail, hiérarchie, missions et tâches, compétences mobilisées, conditions d'emploi (taux horaire, panier repas...), auprès du client ou du commercial.
	Prendre les commandes	Visites et évaluation de postes.
		Formalisation du descriptif de poste

	RECRUTEMENT	Participation aux réseaux de l'emploi et de l'insertion locaux (Pôle emploi, missions locales, travailleurs sociaux, CHRS, ateliers et chantiers d'insertion, services sociaux départementaux etc.)	
	Réaliser le sourcing des candidats	Recherche de candidats sur la plateforme de l'inclusion et prise de contact	
	GESTION DU FICHER DE CANDIDATS	Veille sur le marché de l'emploi (besoins en ressources et qualifications, évolutions des métiers).	
	Assurer une veille sur le marché de l'emploi	Échanges informels (clients, intérimaires).	
		Analyse du fichier de candidats, suivi des compétences disponibles.	
	ACCUEIL	Pré-sélection des candidats : réalisation du premier entretien afin de valider la pertinence de l'inscription des candidats au sein du fichier de candidats de l'agence : questionnement sommaire sur le(s) métier(s), les qualifications, la disponibilité, les dernières expériences, contrôle des pièces d'identité...	
		Recevoir et orienter les candidats potentiels	Inscription des candidats : information complète sur le statut de travailleur en intérim d'insertion, la réglementation, les conditions d'emploi au sein de l'agence (CE, acomptes), etc., collecte des pièces nécessaires à la constitution du dossier (carte d'identité, CV, justificatif de domicile, etc.), réalisation des tâches administratives associées (scan des pièces, saisie des données dans l'outil de l'agence...), première formation santé-sécurité, etc.
	ACCOMPAGNEMENT SOCIO-PROFESSIONNEL	Identifier et lever les freins à l'emploi	Diagnostic socio-professionnel
			Définition du projet professionnel
			Construction et pilotage d'un parcours de formation adapté au projet professionnel
			Suivi des problématiques sociales et réorientation le cas échéant vers des structures appropriées
			Accompagnement à la prise de poste et suivi tout au long de la mission (intégration, période d'essai, déroulement de la mission...)
			Suivi RH (entretien professionnel, etc.)
			Bilan de parcours
	ACTIVITÉS ADMINISTRATIVES LIÉES AUX MISSIONS	Élaboration et renouvellement des contrats (sur la base des données à disposition ou/et transmises par les collègues en charge de la relation commerciale).	
	Mener les démarches nécessaires à la délégation des intérimaires	Relance des intérimaires et des clients pour compléter les données éventuellement manquantes.	
		Transmission des contrats et contrôle des retours auprès des clients et des intérimaires.	
		Gestion et traitement des acomptes et des paies (sur la base de la saisie et du contrôle de la saisie des heures).	
		Établissement des déclarations administratives nécessaires.	

<b>ACTIVITES COMPL.</b>	<b>ACTIVITÉS ADMINISTRATIVES LIÉES À L'ACTIVITÉ DE L'AGENCE</b>	Classement et archivage des documents.
	Participer à la gestion de l'agence	Mise à jour des procédures selon les éventuelles évolutions législatives.
	<b>DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL</b>	Participation aux réseaux institutionnels locaux (Service Public de l'Emploi, collectivités, etc.).
	Assurer une veille économique et participer à la promotion de l'agence	Échanges informels (clients, intérimaires).

### 5.1.3.2 Savoirs et connaissance

Connaissance du droit du travail et de l'insertion : contraintes réglementaires sur la pénibilité, règles d'hygiène et de sécurité, clauses des contrats, droit à la formation
Connaissance des acteurs principaux de l'emploi et de l'insertion et de leur rôle : Pôle Emploi, Mission locale, etc.
Maitrise des techniques de recrutement
Connaissance des spécificités économiques du bassin d'emploi et de la concurrence
Connaissance des secteurs d'activité, des métiers, des qualifications
Connaissance et maitrise des outils et dispositifs d'accompagnement socio-professionnel
Connaissance de l'offre de service de l'entreprise
Maîtrise de l'ingénierie de formation
Maitrise des outils informatiques (bureautique classique, logiciels propres à l'entreprise, outils de sourcing, réseaux sociaux)
Maitrise de logiciels informatiques de saisie des commandes clients et d'inscription des intérimaires

### 5.1.3.3 Compétences

<b>COMPETENCES TECHNIQUES</b>		<b>NIVEAU DE MOBILISATION DES COMPETENCES</b>
<b>DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL</b>	Assurer une veille économique et participer à la promotion de l'agence	4 / 6
	Développer le portefeuille clients	3/6
	Entretenir la relation commerciale	3/6
	Négocier les prestations	0/6
<b>TRAITEMENT DES COMMANDES</b>	Prendre les commandes	5/6
	Réaliser le sourcing des candidats	6/6
	Identifier, accompagner et recruter le "bon" candidat	4/6
	Assurer le suivi des missions	6/6
<b>DÉVELOPPEMENT DU FICHIER DE CANDIDATS</b>	Assurer une veille sur les besoins de recrutement	6/6



	Mettre en cohérence le fichier de candidats avec les besoins de recrutement	4/6
	Participer au développement du fichier de candidats	6/6
	Réaliser un diagnostic socio-professionnel	6/6
	Suivre les candidats et les intérimaires	6/6
	Former les intérimaires	6/6
<b>ACCUEIL</b>	Recevoir et orienter les candidats potentiels	4/6
	Assurer la relation "employeur" avec les intérimaires	4/6
	Recueillir et traiter les demandes diverses des clients	4/6
	Faire circuler l'information utile au sein de l'agence	4/6
<b>ACTIVITÉS ADMINISTRATIVES</b>	Mener les démarches légales nécessaires à la délégation des intérimaires	5/6
	Assurer le suivi administratif des missions en cours	4/6
	Assurer, participer à la gestion de l'agence	3/6

#### 5.1.3.4 Trajectoires

Formation initiale	Parcours professionnel en amont	Emploi	Trajectoire post-emploi	Hors branche
BAC +3 / BAC +5 ? Formation ciblées RH, recrutement, commercial, métier du sanitaire et social, et administration des entreprises. Les formations en sciences sociales sont aussi appréciées pour l'approche des publics et l'analyse des contextes socio-économiques	ÉVOLUTION ASCENDANTE EN AGENCE D'EMPLOI ? Après un début de parcours professionnel souvent en stage ou en contrat d'alternance comme chargé.e de gestion ou chargé.e d'accueil	CHARGE.E DE RECRUTEMENT ET/OU D'ACCOMPAGNEMENT	RESPONSABLE RECRUTEMENT ? Après quelques années d'expérience en tant que chargé.e de recrutement / accompagnement	<i>voir chargé de recrutement</i>

<p>ÉVOLUTION HORIZONTALE EN AGENCE D'EMPLOI ? Pour des personnes issues d'un poste de commercial.e ou dédié accompagnement socio-professionnel, du fait d'une appétence pour le recrutement</p>	<p>RESPONSABLE D'AGENCE ? Après avoir déjà exercé des missions commerciales et stratégiques</p>
<p>ACCOMPAGNEMENT DES DEMANDEURS D'EMPLOI OU EXPERIENCE DANS LE SECTEUR DE L'INSERTION OU DU SANITAIRE ET SOCIAL (HORS AGENCE D'EMPLOI)</p>	<p>FONCTION SUPPORT AU SIÈGE OU EN DIRECTION RÉGIONALE D'ENTREPRISE DE TRAVAIL TEMPORAIRE D'INSERTION ? Sur une expertise formation ou sécurité par exemple</p>

<p><b>EXEMPLE DE PARCOURS HORS BRANCHE</b></p>	<p>R. a travaillé 5 années en tant que Gestionnaire RH dans un hôpital public. Elle reprend ensuite une formation Ressources Humaines et débute un stage dans une ETTi en tant qu'assistante d'agence. Après quelques années à ce poste, elle évolue vers un poste de Chargé.e de recrutement.</p>
	<p>Après un diplôme d'Assistante sociale, N. travaille dans Centre Communal d'Action Sociale auprès de bénéficiaires du RSA, puis à l'Aide Sociale à l'Enfance et enfin auprès de mères isolées dans un CHRS. Elle rejoint ensuite une agence sur un poste de chargé.e de recrutement.</p>

## 5.2 Quelques rappels méthodologiques

Dans le cas d'une diffusion à un large public, cette partie sera supprimée afin d'offrir toutes les garanties d'anonymat aux agences et permanents mobilisés dans le cadre de l'étude.

### 5.2.1 Les critères d'échantillonnage

#### 5.2.1.1 L'échantillon des agences

L'étude étant qualitative, basée sur des entretiens approfondis, nous avons élaboré un échantillon dit « raisonné » d'agences d'emploi, c'est-à-dire dont le nombre et les caractéristiques des agences nous permettaient d'aborder le plus large spectre de situations, sans qu'il y ait une représentation, au sens statistique du terme, des caractéristiques des agences..

Les paramètres choisis pour définir l'échantillon sont ceux qui sont apparus clés lors des entretiens préparatoires : ils semblaient jouer sur les conditions d'exercice du métier et l'environnement de travail, la nature des tâches, les compétences, les capacités requises.

Les critères retenus pour la constitution de l'échantillonnage lors du Comité de pilotage du 13 décembre 2021 sont les suivants :

Terrain	Critères
ETT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taille de l'agence/du site (agence onsite)</li> <li>• Généraliste/spécialisée</li> <li>• Type de réseau (major, intermédiaire, indépendant)</li> <li>• Stratégie d'offre et modèle de distribution : plateforme digitale/ agences / onsite</li> <li>• Typologie de territoire (territoire urbain, agglomération moyenne, bassin semi-périphérique)</li> </ul>
ETTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taille de l'agence</li> <li>• Type de réseau (indépendant, filiales grands groupes)</li> <li>• Généraliste/spécialisée</li> </ul>
Centres support	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation développement des compétences intérimaires</li> <li>• Digital</li> <li>• Paie/facturation</li> </ul>

Les zones géographiques retenues étaient les régions Ile-de-France et Auvergne-Rhône-Alpes, pour la diversité des bassins d'emplois auxquels elles donnent accès (spécialités différentes, présence de grands groupes plus ou moins marquée, densité de population plus ou moins forte, attractivité différente, grands chantiers régionaux).

L'échantillon final figure ci-dessous.

Catégorie	Type	Spécialité	Région
ETT	Indépendante		IDF
ETT	Indépendante		IDF
ETT	Indépendante	Généraliste	AURA
ETT	Indépendante	Généraliste	AURA

ETT	Major	Généraliste	AURA
ETT	Intermédiaire	généraliste /CGO	AURA
ETT	Major	Onsite	IDF
ETT	Major	Généraliste	AURA
ETT	Major	Onsite (hub)	IDF
ETT		100% digitale	
ETTI	ETTI filiale	Généraliste/ BTP	IDF
ETTI	ETT Indépendante	Généraliste	IDF
MO / BO	Major	Plateforme	IDF
MO / BO	Major	Plateforme	IDF

### 5.2.1.2 L'échantillon des permanents

L'échantillon a été constitué afin de permettre l'accès à 3-4 salariés par métier intégrés dans le périmètre de l'étude, dont la liste a été validée lors de la CPNE du 2 février 2022 :

Terrain	Métiers
ETT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Consultant</i></li> <li>• <i>Chargé de recrutement</i></li> <li>• <i>Responsable d'agence</i></li> <li>• <i>Commercial</i></li> <li>• <i>Chargé de gestion</i></li> <li>• <i>Responsable de site implant</i></li> <li>• <i>Consultant 100% digital</i></li> </ul>
ETTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Consultant</i></li> <li>• <i>Chargé de recrutement</i></li> <li>• <i>Responsable d'agence</i></li> <li>• <i>Commercial</i></li> <li>• <i>Chargé de gestion</i></li> </ul>
MO / BO	<b>Pour les MO / BO, les métiers à ajouter à la cartographie seront déterminés après la phase terrain.</b>

Comme pour les agences, l'objectif n'a pas été de sélectionner un échantillon garantissant une représentativité exacte, au sens statistique du terme, des salariés permanents. L'échantillon a été constitué en fonction des critères définis ci-dessous :

- *Tranche d'âge*
- *Ancienneté*
- *Sexe*
- *Qualification*

## 5.2.2 La réalisation des entretiens

### 5.2.2.1 Le protocole d'entretien

L'objectif était d'obtenir des salariés permanents une disponibilité de l'ordre d'1h30. Les entretiens ont été conduits de manière relativement ouverte, après une brève introduction sur le contexte. En amont de l'entretien, nous avons en effet rappelé notamment les objectifs de l'étude et de l'entretien ainsi que l'anonymisation des propos. Les entretiens ont en général été réalisés dans un endroit offrant un cadre de confort suffisant et permettant la confidentialité des échanges.

Les guides d'entretien présenté ci-dessous ne reflètent pas nécessairement le déroulé de l'entretien dans la mesure où nous avons toujours cherché à entretenir un échange fluide – nous n'avons pas passé un questionnaire -, mais recensent les champs de questionnements que nous avons abordé lors des échanges, les « passages obligés », et présentent des relances types. Ils donnent également à voir l'angle, l'esprit, des échanges.

Les guides d'entretien croisent des dimensions compréhensive et d'explicitation. Les échanges ont permis de recueillir une description circonstanciée sur le métier exercé par le salarié permanent, la façon dont son travail s'organise, s'il a évolué et/ou comment il va évoluer.

### 5.2.2.2 Les guides d'entretien : tronc commun

<p><b>Parcours</b></p>	<p>Depuis quand travaillez-vous dans cette agence / ce centre ? dans cette enseigne ?</p> <p>Comment êtes-vous arrivé dans cette agence / ce centre / cette enseigne ?</p> <p>Votre formation initiale vous préparait-elle à votre travail actuel ? à vos missions ?</p>
<p><b>Le métier au quotidien : les activités, les tâches, l'organisation du travail</b></p>	<p>Quel est votre intitulé de poste précis ?</p> <p>Est-ce que vous avez été recruté sur la base d'une fiche de poste ?</p> <p>Pouvez-vous me résumer en quelques mots en quoi consiste votre travail ?</p> <p>Pouvez-vous me décrire précisément une journée / une semaine type ?</p> <p>Est-ce que vous êtes amenés à faire des activités qui ne sont pas dans votre fiche de poste ?</p> <p>Le travail est-il le même tous les jours de la semaine ? tous les mois de l'année ? Si non, pourquoi ?</p> <p>Qu'est-ce que vous faites le plus souvent ? Qu'est-ce qui vous prend plus de temps qu'auparavant ? Moins de temps ?</p> <p>Vous travaillez plutôt seul ? plutôt avec vos collègues ? Si oui, avec qui travaillez-vous en particulier au sein de l'agence/du centre/ du réseau ? comment ?</p> <p>Comment vous vous organisez avec vos collègues ? Qui attribue les tâches ?</p>

<b>Les compétences mobilisées</b>	<p>Parmi les tâches que vous effectuez au quotidien, avec lesquelles estimez-vous être le plus à l'aise ? Le moins à l'aise ?</p> <p>Y'a-t-il des apprentissages « terrain » décisifs ? des choses qui ne s'acquièrent pas pendant les études ?</p> <p>Depuis 3 ans, avez-vous suivi des formations spécifiques proposées par votre employeur ? Pour vous former à quoi/ sur quoi ?</p> <p>De manière générale, au regard de votre expérience (et pas de ce qui est écrit dans votre fiche de poste), quelles sont les qualités qu'il faut avoir pour bien faire votre travail ? Est-ce que certaines d'entre elles sont devenues plus importantes et pour quelles raisons ?</p>
<b>Environnement métier</b>	<p>Avec quels types d'outils / types de logiciels travaillez-vous au quotidien ? De façon plus occasionnelle ? Pour faire quoi ? Est-ce que ça a changé quelque chose à votre travail, à son intérêt ? Est-ce que ces outils/logiciels vous aident à mieux faire votre travail ? Est-ce qu'ils vous permettent de dégager du temps supplémentaire ? Si oui, pour faire quoi ?</p> <p>Télétravaillez-vous ? Depuis quand ? A quelle fréquence ? Avec quels outils ? Est-ce que vous pouvez faire toutes vos activités quotidiennes en télétravail ?</p>
<b>Les évolutions du métier et de l'activité</b>	<p>Depuis votre arrivée dans le secteur / l'agence / le centre, y'a-t-il eu des évolutions ?</p> <p>En quoi ont-elles consisté ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nouvelles activités (placement CDD-CDI...) ?</li> <li>○ Changements d'organisation dans l'entreprise ?</li> </ul> <p>Quelles incidences ont-elles eu sur votre travail ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sur les tâches que vous devez réaliser ? Sur la relation avec vos collègues de votre équipe/ au-delà de votre équipe ?</li> <li>○ Sur les compétences que vous devez mobiliser ?</li> </ul> <p>Quel regard portez-vous sur ces évolutions ?</p> <p>Pensez-vous que votre métier / l'activité des agences d'emploi vont changer ces prochaines années ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si oui, pourquoi et comment ?</li> <li>○ Y'aura-t-il des choses qui ne changeront pas ?</li> <li>○ Si non, pourquoi ?</li> </ul>

### 5.2.2.3 Les guides d'entretien : spécificités par métier

<b>Consultant.e</b>	<p>Quelle est la part d'activité de sourcing et vente qui sont fait en physique / en distanciel ?</p> <p>Quels types de canaux et types d'outils de sourcing / prospection utilisez-vous au quotidien ? Occasionnellement ?</p> <p>Comment le digital et la dématérialisation impactent-ils vos activités ? Notamment en termes de sourcing des intérimaires ? êtes-vous amené à faire du sourcing digital sur les réseaux sociaux par exemple ? Et en termes de prospection clients ?</p> <p>La gestion des viviers / portefeuille d'intérimaires a-t-elle évolué ces dernières années ? de quelle façon ? Y a-t-il des types d'intérimaires dont vous vous occupez en particulier ? Vous demande-t-on d'effectuer des tâches de gestion RH (évaluation annuelle, formation, suivi de poste, accompagnement de l'évolution et orientation, etc.) ?</p>
---------------------	---

	La gestion des démarches administratives liées aux missions a-t-elle évolué ces dernières années ? travaillez-vous avec des chargé-es de gestion interne ou avec un centre de service ? Si oui, comment cela fonctionne-t-il ?
<b>Responsable d'agence</b>	L'offre de service de votre agence se diversifie-t-elle ? Et les stratégies de segmentation des portefeuilles, de distribution ? Comment cela impacte-t-il votre activité ? la gestion financière et administrative des agences ? le reporting ? Quel impact du digital sur votre activité ? sur le développement commercial ?
<b>Chargé.e de recrutement</b>	Quelle est la part d'activité de sourcing qui sont fait en physique / en distanciel ? Quels types de canaux et types d'outils de sourcing utilisez-vous au quotidien ? Occasionnellement ? Comment le digital et la dématérialisation impactent-ils vos activités ? Notamment en termes de sourcing des intérimaires ? êtes-vous amené à faire du sourcing digital sur les réseaux sociaux par exemple ? Et en termes d'accueil des candidats ? La gestion des viviers / portefeuille d'intérimaires a-t-elle évolué ces dernières années ? de quelle façon ? Y a-t-il des types d'intérimaires dont vous vous occupez en particulier ? Vous demande-t-on d'effectuer des tâches de gestion RH (évaluation annuelle, formation, suivi de poste, accompagnement de l'évolution et orientation, etc.) ? La gestion des démarches administratives liées aux missions a-t-elle évolué ces dernières années ? travaillez-vous avec des chargé-es de gestion interne ou avec un centre de service ? Si oui, comment cela fonctionne-t-il ? Exercez-vous des activités de développement commercial ? Si oui, la place que cela prend dans vos journées évolue-t-elle ?
<b>Commerciale</b>	Nouveaux types de clients ? de services ? de modèles de distribution (agences, implants, plateformes) ? Quelle est la part d'activité de prospection, vente qui sont fait en physique / en distanciel ? Comment le digital et la dématérialisation impactent-ils vos activités ? Quels types de canaux et types d'outils de prospection / vente utilisez-vous au quotidien ? Occasionnellement ? La gestion des démarches administratives liées aux missions a-t-elle évolué ces dernières années ? travaillez-vous avec des chargé-es de gestion interne ou avec un centre de service ? Si oui, comment cela fonctionne-t-il ?
<b>Responsable de site implant</b>	Qu'est-ce qui change fondamentalement dans l'activité d'un responsable de site implant par rapport à un responsable d'agence classique ? Quelles sont les qualités spécifiques que votre poste requiert ?
<b>Consultant.e digital</b>	Qu'est-ce qui change fondamentalement dans l'activité d'un consultant en agence 100% digitale par rapport à un consultant en agence classique ? Quelles compétences techniques supplémentaires ? Quelles sont les qualités spécifiques que votre poste requiert ?
<b>Centres de service</b>	Êtes-vous en contact avec des permanents / intérimaires / clients ? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si oui, pour faire quoi ?</li> <li>○ Avec combien d'entreprises êtes-vous en relation ?</li> <li>○ C'est eux qui vous contactent ? C'est vous qui avez besoin de les contacter ?</li> <li>○ Comment ça se passe avec eux ?</li> </ul>

	○ Quelle fréquence ?
<b>ETTI</b>	<p>Commercial / consultant : quel impact du développement des clauses d'insertion dans les marchés publics sur votre activité ?</p> <p>Polyvalence : exercez-vous des activités de formation ? SST ? autre ?</p> <p>Quels impacts de la dématérialisation sur vos activités au quotidien ?</p> <p>Qu'est-ce que le pacte ambition a changé pour vous ?</p>