

Trajectoire et devenir des cadres
dans le travail temporaire

Le marché de l'intérim cadres
vu par les **agences d'emploi** et leurs **clients**

Sommaire

• Cadre méthodologique

2

Partie 1 Analyse du marché

1. La perception globale du marché

4

- 1.1. Historique et définition du marché de l'intérim cadres 4
- 1.2. Des positionnements en cours de structuration 6
- 1.3. Le développement d'approches de niche 7
- 1.4. Des avis nuancés sur le potentiel de croissance du marché 8

2. Les entreprises utilisatrices de l'intérim cadres

9

- 2.1. Caractéristiques des entreprises utilisatrices 9
- 2.2. Occasions de recours et objectifs pour l'entreprise 10
- 2.3. Attentes et motivations 11

3. Segmentation et dynamiques de marché

12

- 3.1 La prédominance du tertiaire 12
- 3.2 Les secteurs et métiers les plus dynamiques 12
- 3.3 Les tendances et l'évolution des besoins 13

4. Profils et motivations des cadres intérimaires

14

- 4.1 Quatre profils types 14
- 4.2 Les motivations : intérim choisi ou intérim subi ? 15

5. La gestion des cadres intérimaires

16

- 5.1 Une approche inspirée par le recrutement 16
- 5.2 Le développement d'outils de sourcing et de fidélisation 16

6. Perception des facteurs et freins au développement du marché

17

- 6.1 Les facteurs de développement 17
- 6.2 Les freins 20
- 6.3 Les enjeux 21

Partie 2 La perception des cadres

L'intérim du point de vue des cadres : regard quantitatif et qualitatif croisés

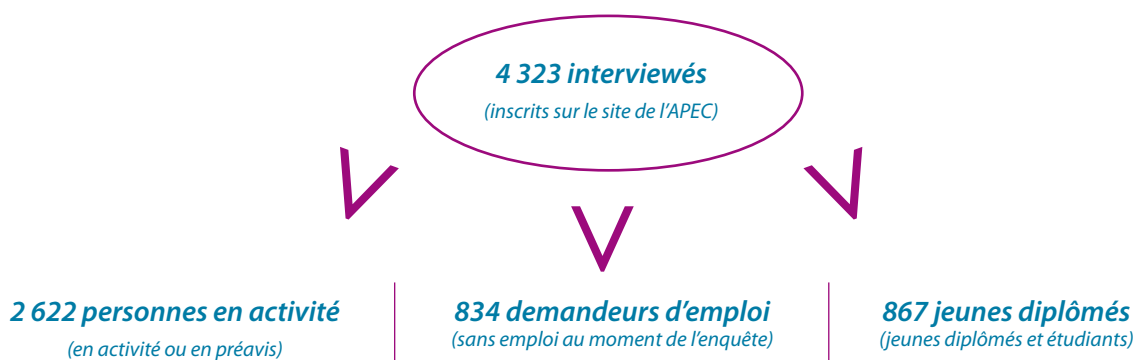
24

- 1 Opinion sur l'intérim 24
- 2 La recherche d'emploi du point de vue des sans emplois
et des jeunes diplômés 27
- 3 L'expérience de l'intérim 29
- 4 Les activités de recrutement des agences d'emploi 31
- 5 Zoom sur les cadres intérimaires 32

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

1
APEC
Le marché de l'intérim cadres

Enquête Internet auprès des cadres « APEC »



■ L'enquête a été réalisée par Internet (CAWI) au cours du mois de juin 2008 auprès de 15 000 personnes inscrites sur le site de l'APEC.

■ Au final, **4 323 personnes** ont répondu à l'enquête, soit un taux de retours d'environ 29%.

2
APEC
Le marché de l'intérim cadres

Enquête téléphonique auprès cadres intérimaires

■ **606 personnes** qui ont effectué au moins une mission d'intérim en tant que cadre en 2007 ou au cours du premier trimestre 2008, ont été interrogées par téléphone en avril 2008.

Analyse du marché

1. La perception globale du marché
2. Les entreprises utilisatrices de l'intérim cadres
3. Segmentation et dynamiques de marché
4. Profils et motivations des cadres intérimaires
5. La gestion des cadres intérimaires
6. Perception des facteurs et freins au développement du marché

1. LA PERCEPTION GLOBALE DU MARCHÉ

1.1

Historique et définition du marché de l'intérim cadres

On peut mettre en parallèle le développement progressif mais important de l'intérim non cadre sur les 20 dernières années et le développement émergent de l'intérim cadres, en se référant à un probable effet d'impregnation. Parallèlement, l'augmentation quantitative du volume de cadres dans l'économie nationale représente des parts de marché à conquérir pour les agences d'emploi, qui se positionnent les unes après les autres, quoique de manière différentes.

■ L'émergence du marché

L'intérim cadres a été pendant longtemps perçu comme une solution défensive, correspondant plutôt à du management de crise (image du «cost-killer») et nécessitant des profils «élitistes» (DG, DAF, DRH...).

Sur les 5 dernières années, les majors du Travail Temporaire ont initié de façon plus ou moins lisible leur structuration (d'abord agences tierces, puis création d'un département « Cadres », puis mise en place d'un réseau dédié), en le couplant avec l'ouverture du marché du placement. Les cabinets de recrutement, utilisant leur notoriété et leur forte crédibilité auprès des entreprises utilisatrices (EU) sur le recrutement, ont pour certains développé l'activité d'intérim sous un autre nom (par exemple Page Personnel, Robert Half sur les profils financiers...).

Des réseaux ad hoc se sont montés sur des secteurs et/ou des profils spécifiques, en particulier les métiers de l'ingénierie et des IT*, avec une logique de spécialisation comme clé de développement. Enfin, les cabinets de Management de Transition (MT) sont en général partis du recrutement vers l'intérim puis le MT.

Aujourd'hui, beaucoup d'acteurs, notamment les agences d'emploi et en particulier tous les grands réseaux, se positionnent sur ce marché qui offre une plus forte valeur ajoutée que l'intérim généraliste. On peut considérer que le marché est aujourd'hui en phase de transition, les agences d'emploi cherchant à gagner de la crédibilité par rapport aux cabinets de recrutement anglo-saxons avec une stratégie de différenciation.

■ Un périmètre non stabilisé

Les acteurs interrogés donnent des définitions hétérogènes de l'intérim cadres, qui renvoient au fait que la notion même de cadre est polymorphe ainsi qu'à des choix stratégiques distincts.

La définition a minima est celle du statut cadre, sachant que certains acteurs intègrent également les assimilés cadres, éventuellement une partie de l'encadrement intermédiaire sous statut maîtrise, et des métiers pour lesquels le statut n'est plus un indicateur totalement fiable (assistante de direction, comptable...).

Une autre définition est celle du niveau de salaire, avec la segmentation suivante :

- intérim ordinaire (salaire inférieur à 20 ou 30 K€ annuel),
- intérim cadres (cadres middle management et jeunes cadres ou employés techniques, soit des salaires annuels entre 20/30 et 40/60 K€),
- intérim management et management de transition (supérieur à 50/60 K€),
- management de transition (supérieur à 80/100 K€).

*Information Technology

Enfin, on peut aussi segmenter le marché de l'intérim cadres par type de besoin :

- l'intérim généraliste : remplacement poste à poste non cadres,
- l'intérim cadre / intérim management : remplacement poste à poste de cadres « moyens », conduite de projets techniques,
- le management de transition en réponse à trois types de situation : le management de crise ; le management de projet stratégique (fermeture de site, construction d'usine, déploiement de SAP...) ; le management relais (manager clé absent ou malade ou délégué sur un autre projet ; besoin de remplacement d'un cadre dirigeant).

■ Un débat sur la définition et la réalité du marché

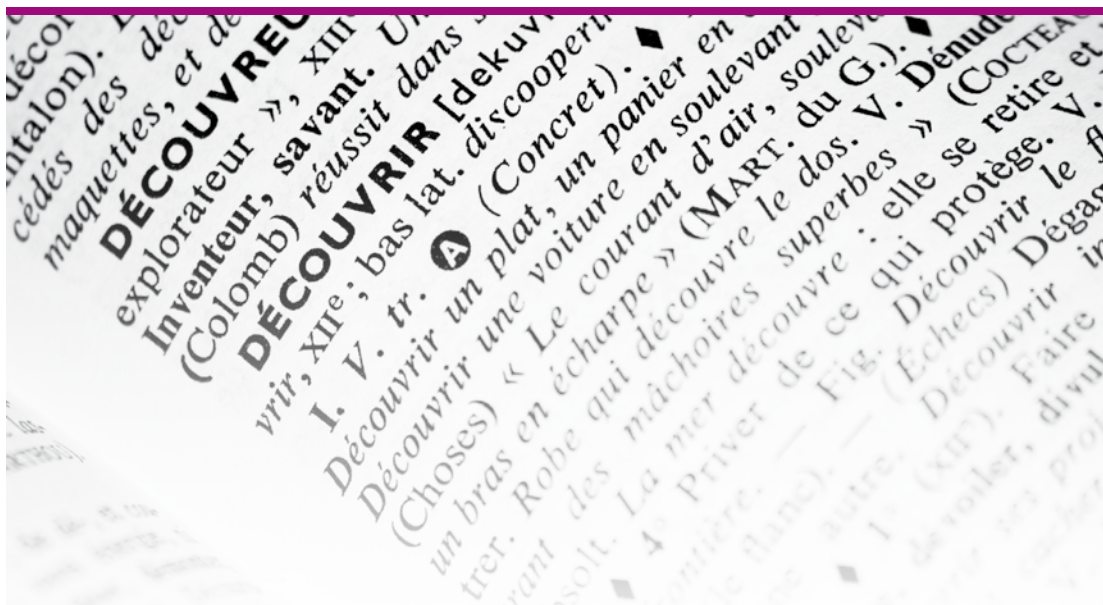
Les acteurs s'accordent à dire que la notion de cadre n'est pas opératoire commercialement et on peut penser qu'elle constitue en fait plutôt un outil de positionnement et de valorisation commerciale pour les agences d'emploi qui adoptent un positionnement stratégique offensif sur ce marché.

« Le cadre est un intérimaire comme un autre. Si l'on s'y intéresse, c'est uniquement un effet de mode. Depuis 20 ans que je suis dans le secteur, il y a toujours eu des cadres. Il y a eu une petite augmentation sur la période, mais rien de très significatif. Ça a toujours été comme ça. Certaines agences font de la communication sur leur positionnement cadres, ça ressort de temps

en temps, on ne sait pas trop pourquoi, pour [nous] ce n'est pas un enjeu » (Major).

De fait, le besoin n'est pas formulé en ces termes par les EU : « cadre » est un statut et la logique commerciale n'est pas « cadre ou pas » mais « quel besoin exprime le client ? », et ce d'autant plus que le même métier peut correspondre à un statut cadre ou technicien selon les entreprises et qu'il y a de plus en plus de métier où le statut cadre se développe.

Par ailleurs, pour les agences d'emploi qui ont choisi de ne pas se positionner spécifiquement sur ce marché, la mise en place d'un réseau dédié va à l'encontre de l'attente des EU d'avoir un interlocuteur unique.



1.2

Des positionnements en cours de structuration

■ *Des positionnements diversifiés reflétant le débat sur la réalité et la nature du marché*

La perception du marché diverge suivant le positionnement choisi par l'entreprise et également suivant son activité (intérim, recrutement...).

On trouve ainsi trois principaux points de vue :

- certains acteurs considèrent que c'est un marché spécifique (de masse à attaquer ou de niche) ;
- d'autres qu'il y a bien un marché de l'intérim cadres mais qui est plus proche du marché du placement que de celui de l'intérim traditionnel ;
- quelques-uns estiment que ce n'est pas un marché spécifique, et qu'il se confond avec celui de l'intérim non cadres.

Dans les positionnements choisis, la taille joue car elle détermine la capacité de la structure à créer et à faire vivre des agences et une approche particulière. Ainsi « les majors qui sont sur une approche « de masse » peuvent aller jusqu'au middle management, mais pas au-delà car ce ne sont pas les mêmes profils pour gérer ces candidats » (petit cabinet spécialisé en intérim management).

■ *Des positionnements contrastés parmi les majors*

Certains grands réseaux ont choisi de ne pas développer d'agences spécialisées, même si ceux-ci peuvent représenter environ 10 % de leurs effectifs. C'est notamment le cas de celles qui, po-

sitionnées sur le « general staffing¹», cherche à être sur le marché le plus large possible (donc ouvriers et techniciens).

Des stratégies offensives chez certains majors

Certains majors ont choisi de se doter d'un réseau spécialisé mettant à disposition les cadres et assimilés, avec des implantations dans des villes moyennes pour « faire évoluer le marché ». Ce développement géographique est appuyé sur une stratégie de différenciation marquée (services gratuits pour les candidats, prise en compte des spécificités cadres dans le processus de recrutement, notamment en terme de confidentialité, développement des propositions de formation, aide à la mobilité...).

Enfin, d'autres réseaux renforcent leur positionnement en créant une marque et/ou un réseau dédié, à l'appui d'un vivier de candidat déjà constitué (30% des effectifs) et d'une offre globale couplant recrutement, intérim et services de gestion².

La présence de ces nouvelles marques sur les sites Internet des entreprises indique une volonté affichée de se positionner sur l'accompagnement / « coaching » du cadre dans son parcours de carrière, une offre limitée à certains secteurs en tension, et valorise naturellement un réseau clientèle très large.

¹Ensemble des personnes qui occupent des postes de direction, de conseil, de commandement ou de surveillance, ou qui effectuent un travail administratif.

²Tout en évoquant la création d'une nouvelle marque, le Directeur du marché cadres interrogé dans le cadre de l'étude n'a pas souhaité développer le sujet pour des raisons de stratégie commerciale assez évidentes.

1.3

Le développement d'approches de niche

■ *Le développement de passerelles avec le recrutement*

C'est l'approche adoptée par une partie des cabinets de placement, et par certains majors qui considèrent que le placement est une meilleure opportunité que l'intérim généraliste d'adresser le marché des cadres, qui draine naturellement de nouvelles candidatures dont des cadres.

A noter que l'intérim cadre est cependant nettement distinct de l'activité de recrutement, qui constitue un métier et une approche bien spécifiques (approche directe, chasse / débauchage), avec un processus de recrutement beaucoup plus long (4/5 mois).

■ *L'intérim management et le management de transition*

L'intérim management et le management de transition sont des marchés de niche, aujourd'hui très atomisés entre de petits cabinets, souvent sur un marché régional, en réponse à une logique de réseau pérennante.

Tous deux ont vocation à répondre à un contexte d'urgence, avec une demande de forte réactivité de la part de l'EU (poste à pourvoir sous 15 jours). L'intérim management est plus proche de l'intérim ordinaire (besoins de remplacement sur un poste de cadre moyen / supérieur), là où le management de transition répond à des enjeux stratégiques majeurs (assurer

un poste de Direction entre le départ de l'ancien et l'arrivée du nouveau titulaire, conduire un projet stratégique de repositionnement ou de modernisation). Dans ce cas, il s'agit de mettre des managers expérimentés à disposition de l'entreprise sur une durée limitée (missions de 6 à 9 mois) avec un objectif formalisé de résultats et une rémunération indexée, voire une prime importante de résultats.

A noter que les cabinets de management de transition opèrent sous deux statuts juridiques différents : celui réglementé de l'intérim, ou bien celui de la prestation de service.

■ *L'hébergement et le portage salarial*

Une partie des agences d'emploi, notamment parmi les majors, développent des offres complémentaires au travail temporaire classique.

L'hébergement salarial correspond à une prise en charge administrative sous statut salarié, l'« hébergé » apportant sa/ses propres mission(s) (par exemple « des retraités d'EDF [qui font maintenant] de l'audit »).

Le portage salarial est quant à lui susceptible de se développer fortement en lien avec les évolutions réglementaires en cours³. Les agences d'emploi proposeraient ainsi au « porté » de s'adosser à l'agence d'emploi pour être conseillé en terme de parcours professionnel, déléguer la mise en œuvre du volet formation et accéder à un volant plus large de missions.

³Les agences d'emploi pourraient bientôt devenir susceptibles d'héberger des activités de portage, voire de créer un cadre statutaire et juridique spécifique.

1.4

Des avis nuancés sur le potentiel de croissance du marché

Les acteurs interrogés ont une vision assez différente de l'évolution du marché : importante et régulière pour les uns, plus faible et ne dépassant pas la niche pour les autres. Cette vision est fonction du poids respectif que les uns et les autres accordent aux facteurs de développement et aux freins, et à leur conception de l'offre à proposer.

Selon un responsable d'agences d'emploi interrogé, le marché de l'intérim cadres a très fortement et constamment augmenté sur les 15 dernières an-

nées, là où le marché de l'intérim ordinaire a connu des hauts et des bas. Il représenterait environ 13 000 ETP et un chiffre d'affaire de plus de 800 M€. « Le développement continu de l'intérim cadres et du portage en dépit des aléas économiques montrent que le marché assimile mieux ces deux formes d'emploi, qu'elles répondent à un besoin ».

D'autres majors en revanche estiment que cela restera un marché de niche et que c'est un marché conjoncturel (environ 10 ans) qui se réduira du fait des tensions à venir sur le marché des cadres.

PAROLES DE CADRES

« Avant d'être licencié, je n'aurais jamais songé travailler en intérim un jour. Pour moi, le travail temporaire, c'était pour les postes non qualifiés, pour des missions courtes... Aujourd'hui, je suis revenu sur mes a priori. Et certains de mes amis cadres me jalourent : ils estiment que j'ai davantage de libertés en tant qu'intérimaire qu'eux en tant que salariés, que j'ai davantage de temps libre et plus d'opportunités de développer de nouvelles compétences ».



2. LES ENTREPRISES UTILISATRICES DE L'INTÉRIM CADRES

2.1



Caractéristiques des entreprises utilisatrices

■ Caractéristiques générales

Selon les agences d'emploi, il n'y a d'une manière générale pas de caractéristiques particulières des EU recourant à l'intérim cadres. Ce sont aussi bien des groupes qui sont habitués à recourir à des solutions externes que des PME-PMI qui, fonctionnant à flux tendu avec des structures légères, ont peu de solutions internes. Ceci semble confirmé par les EU interrogées, dont les pratiques et perceptions relatives à l'intérim cadres sont fortement convergentes.

Si le marché est essentiellement privé, les agences d'emploi observent une demande émergente dans le secteur associatif et institutionnel / para public (social, médico-social, Chambres de Commerce et d'Industrie, Société d'Économie Mixte...) qui « sont friands de compétences venant du privé, notamment en matière de conduite du changement ».

Selon les agences d'emploi, le marché est aujourd'hui majoritairement francilien, même si les problématiques couvrent le niveau national voire international.

■ Caractéristiques de la gestion et des missions d'intérim cadres

Au sein des entreprises, les personnes chargées de la gestion de l'intérim cadres appartiennent à la fonction ressources humaines. La gestion de ce dossier ne représente qu'une petite partie de leur activité, qui comprend aussi des dossiers tels que l'apprentissage, les stages, l'orientation professionnelle, ou encore le recrutement dans son ensemble voire la GRH dans sa globalité pour l'entreprise. Les volumes de missions ne semblent pas justifier que des personnes soient dédiées à cette fonction.

Le processus de recrutement d'un intérimaire cadre ne diffère pas fortement de l'intérim généraliste : le service utilisateur exprime son besoin fonctionnellement, auquel la RH cherche à répondre en mobilisant différents outils à sa disposition (agences d'emploi, cabinets de recrutement voire de chasse, vivier...). L'intérim cadres demande d'avantages d'entretiens avec le candidat, contrairement à d'autres postes, notamment pour une assistante ».

Pour une EU interrogée toutefois, « ce sont des demandes qui prennent plus de temps à

traiter que pour les non cadres car c'est en général une urgence, un appel au secours, un besoin du jour pour le lendemain : il n'y a pas d'anticipation, moins que pour les assistantes. En outre, les compétences demandées sont parfois rares d'où un certain temps pour les agences d'emploi pour trouver des candidats. Enfin, il faut parfois un peu de temps pour finaliser le recrutement dû à la négociation du salaire : les cadres sont parfois « gourmands » et/ou ont des compétences rares, la marge de négociation est plus importante que pour les non cadres ».

Par ailleurs, dans les grandes entreprises, les accords cadre passés avec des agences d'emploi ne comportent rien de particulier concernant l'intérim cadre « hormis des coefficients multiplicateurs différents ».

Les missions quant à elles n'ont pas non plus de caractéristiques particulières hormis la durée (entre 6 mois et 18 mois). Il semble qu'elles débouchent tendanciellement plus sur des embauches même lorsque ce n'est pas l'intention de départ.

2.2

Occasions de recours et objectifs pour l'entreprise

■ Les occasions de recours

Les occasions de recours, si elles sont juridiquement toujours liées à un surcroît d'activité, répondent à différents cas de figure :

- des situations défensives : mise en œuvre d'un PSE, problèmes financiers / situation à assainir,
- des situations offensives : développement d'une activité, mise en place d'un nouveau SI/ERP¹, opération de croissance externe, besoin de conduite du changement sur gros projet, mise en place d'une organisation RH (notamment PMI-PME), de la GPEC², transmission / reprise d'entreprise,
- des glissements de poste : par exemple un remplacement de salarié qui manage un projet ce qui permet de sécuriser son retour sur son poste initial,
- des vacances de poste : tenir le poste en attendant un recrutement en cours,

- des remplacements : congés maternité et maladie.

Selon les EU interrogées, il semble que la recherche de solution interne soit privilégiée quand il s'agit d'une population cadres, notamment pour les absences prévisibles.

Les missions les plus fréquentes correspondent à des postes d'assistantes de direction et/ou de communication. Le reste des missions reflète une très grande diversité de profil et traduit une logique de cas par cas et de besoins ponctuels.

Au sein des EU interrogées, les profils recherchés couvrent l'ensemble des fonctions de l'entreprise, avec une légère prédominance pour les fonctions juridiques et achats. Les profils recherchés correspondent soit à une logique de spécialisation, soit au contraire à une logique de polyvalence.

■ Des facteurs de développement limités

Les personnes interrogées ne voient pas de freins culturels ou psychologiques au développement de l'intérim cadres : « il n'y a pas de postes ou de fonctions qui interdisent a priori l'intérim cadres. Il y a la possibilité de donner des responsabilités managériales mêmes si ça n'est pas réellement arrivé jusqu'à présent ».

Parmi les EU interrogées, certaines utilisent dans certains cas l'intérim cadres comme du « pré-recrutement », mais cela reste là encore du cas par cas, et non une stratégie de recrutement en tant que tel (exemple d'un service ayant d'abord recruté un cadre en intérim car le poste n'était pas encore ouvert budgétairement pour un recrutement en CDI). Plus fréquemment, l'intérim cadres peut être utilisé comme un outil de sourcing de candidats, sur des métiers en tension.

Pour autant, d'une manière générale, les EU semblent ne pas avoir le « réflexe intérim » pour des postes de niveau cadre. Cette réticence s'explique aujourd'hui par deux raisons principales :

- d'une part la valeur stratégique du cadre et la complexité des missions assurées, qui fait

préférer la recherche de solutions en interne, et la mobilisation de collègues assurant des missions proches avec lesquels le tuilage est vu comme plus aisé ;

- d'autre part la valeur pécuniaire du cadre : l'application des grilles de classification et le coefficient plus élevé font craindre à l'EU qu'une mission d'intérim cadre ait un coût élevé et grève durablement leur budget : « la distinction cadre / non cadre est importante pour les clients internes car les conséquences sur leur budget intérim sont significatives du fait de l'application de la grille de classification ».

Sur ce dernier point, une DRH interrogée estime que « sur les cadres, les agences d'emploi ont la même valeur ajoutée que les cabinets de recrutement mais le recours à l'agence d'emploi est plus pertinent sur des durées courtes.

La plupart des EU interrogées ne voit pas de raisons structurelles au développement de l'intérim cadres dans les années qui viennent, au contraire, dans un contexte où risquent de dominer les logiques de rationalisation et de réduction d'effectifs.

¹Système d'information, Enterprise Resource Planning

²Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

2.3



Attentes et motivations

Les attentes vis-à-vis des candidats ne comportent apparemment rien de particulier au-delà de la qualification (type de diplôme) et de l'expérience dans un métier et un secteur d'activité donné. Les qualités recherchées sont la flexibilité, la disponibilité, la réactivité («être capable de reprendre immédiatement les dossiers qui ont été laissés par une personne la veille»), et la mobilité géographique notamment pour les experts (y compris à l'étranger).

D'après les agences d'emploi, on note une attention moins attachée au diplôme (sauf pour les débutants) et davantage aux savoir-être et aux comportements : « des gens qui ont une bonne adaptabilité, un bon contact, qui sont habitués à bouger (non spécifique cadres) ».

Sans surprise, les attentes vis-à-vis des agences d'emploi concernent avant tout la réactivité, avec

une notion d'urgence souvent plus forte que pour l'intérim généraliste, et la pertinence de la candidature proposée. Les viviers des agences d'emploi constituent à l'évidence un avantage concurrentiel important par rapport aux cabinets de recrutement et un facteur d'attractivité pour les responsables RH dans un contexte de tension sur certains métiers (informatique, achats, pharmacie...) ou compétences : « [recourir à l'intérim cadres] est un gain de temps car [je n'ai] pas besoin de faire des recherches, d'aller voir les CV dans les viviers internes : les compétences sont identifiées et a priori vérifiées par l'agences d'emploi, le CV est préqualifié ».

Enfin, les EU interrogées s'accordent sur l'idée qu'il n'y a pas de besoin de services pour gérer l'intérim cadres, d'une part parce que ce sont de petits volumes, et d'autre part parce que « c'est la même gestion que n'importe quel contrat d'intérim ».

PAROLES DE CADRES

Quelques cadres orientent leurs recherches uniquement vers le travail tempo-

« Pendant deux ans, j'ai essayé de mener à bien un projet personnel, notamment en sollicitant un accompagnement auprès d'une pépinière d'entreprises. J'ai fini par devoir renoncer, face à des complexités juridiques et financières que je ne parvenais pas à surmonter. Je me suis donc retrouvé sans emploi, et toujours avec ma famille à nourrir ! Me tourner vers le travail temporaire, c'était opter pour un circuit de recrutement plus court et pouvoir multiplier les missions ».

... quand d'autres, plus marginaux, y viennent après avoir épuisé toutes les autres pistes.

« J'ai alterné CDD et période de chômage entre 1996 et 2007. Après un énième CDD, le chômage a duré plus longtemps que d'habitude. Vint la fin des droits ASSÉDIC, la galère... Alors j'ai fini par me tourner vers le travail temporaire. Venant du monde de la recherche et coutumière des statuts de la fonction publique, ce n'était pas naturel pour moi ! »

3. SEGMENTATION ET DYNAMIQUES DE MARCHÉ

3.1

La prédominance du tertiaire

Selon les acteurs interrogés, le tertiaire est beaucoup plus ouvert que l'industrie à l'intérim cadres. Le premier secteur est ainsi celui du tertiaire / services (audits financiers, comptabilité, cabinets

juridiques), devant l'informatique, l'énergie et l'industrie (plutôt automobile), et le bâtiment (niveau sièges), le secteur du luxe étant également bien représenté.

3.2

Les secteurs et métiers les plus dynamiques

■ **Les métiers de l'IT et de l'ingénierie**

Les segments de marché les plus importants et en plus fort développement correspondent aux métiers de l'IT et de l'ingénierie, avec des clients répartis pour moitié entre les outsourcers (SSII, conseils en ingénierie) et les clients finaux.

Ces deux marchés sont les plus dynamiques pour deux raisons :

- la logique d'externalisation a « éduqué le marché » à externaliser le recrutement sur ces fonctions,
- la frontière n'est pas énorme entre les SSII qui ont une obligation de résultat et l'intérim qui a une obligation de moyens ; de plus, en termes économiques, les SSII font payer l'intercontrat et le recrutement en CDI de leurs salariés, donc l'intérim devient compétitif en rapport qualité/

prix, d'autant que la valeur ajoutée sur ces profils est plus sur le recrutement que sur le pilotage.

Selon un responsable RH d'un major, « c'est un marché qui évolue rapidement, les clients examinent actuellement la solidité des agences d'emploi, les testent, certains transfèrent une partie des marchés qu'elles avaient confié aux SSII sur les agences d'emploi ».

La limite de croissance sur ce marché est l'insuffisance de candidats. Les entreprises sont tentées d'outsourcer en Inde, mais ont toujours besoin de profils expérimentés pour piloter les ressources techniques, a fortiori à distance. On commence ainsi à voir une prime à la séniorité sur ce marché.

PAROLES DE CADRES

Travailler en intérim représente un bon moyen de finir sa carrière de manière dynamique.

« Je n'envisage plus, aujourd'hui, ma carrière en dehors du monde du travail temporaire. Pourquoi pas y rester jusqu'à ma retraite ? J'apprends toujours, je ne me sclérose pas, et on me propose des missions. C'est un bon compromis ! »

■ La banque et les fonctions comptabilité / finances

Le second segment en développement correspond aux métiers de l'« argent » (métiers du guichet, puis conseillers financiers juniors, et maintenant back-office).

C'est un marché très éduqué à l'externalisation et qui est dans un mouvement de familiarisation progressive avec l'intérim. La professionnalisation des réseaux d'intérim cadres et la hausse de leur crédibilité permettent de développer ce marché.

Toutefois, il y a un mouvement de développement croissant mais ce n'est pas une dynamique qui explose.

« Demain pourrait se produire un mouvement économique similaire à celui des métiers de l'IT/ingénierie informatique car le « gap » en terme de coût de revient entre un intérimaire outsourcé et un consultant risque de se réduire fortement » (major).

■ Les métiers de l'« Office »

Ce segment est très dynamique car il y a une habitude de recours à l'intérim sur les fonctions de secrétariat / assistance de direction, dont une partie est en train de passer au statut cadre

(exemple : assistant RH qui passe Responsable RH). On trouve également les fonctions support (achats, administration des ventes, encadrement des télésecrets).

3.3



Les tendances et l'évolution des besoins

■ L'ouverture progressive du marché

Selon plusieurs acteurs interrogés, la tendance est à la « surpondération » de la logique de mission et de projet dans l'intérim cadres.

L'évolution du marché va logiquement suivre le phénomène de pénurie des cadres sur certains métiers et valoriser la tranche d'âge des « jeunes », avec des besoins de tutorat, d'accompagnement à la mobilité et à la montée en compétences.

On manque en revanche de visibilité sur

l'évolution des compétences demandées, hormis une probable montée en puissance de la dimension internationale (langues et ouverture interculturelle).

En termes de secteur, les évolutions réglementaires pourraient ouvrir les métiers de l'administration (aujourd'hui il existe de fortes contraintes juridiques), avec semble-t-il « un potentiel de marché énorme » (major).



4. PROFILS ET MOTIVATIONS DES CADRES INTÉRIMAIRES

4.1

Quatre profils types

D'une manière générale, la population des cadres intérimaires semble mixte, peut-être légèrement plus jeune que la moyenne de la population cadres (30-35 ans) et plus féminine. La part des seniors est faible sauf dans le management de transition.

D'une manière générale, les intérimaires cadres sont « flexibles », « souples », « curieux », ont une « ouverture d'esprit » et présentent une capacité « à s'intégrer, à écouter, à comprendre ».

■ Les « quadras »

On trouve tout d'abord des « quadras » qui sont souvent dans une phase de transition de carrière. Ils sont « en repositionnement, en veille, ils cherchent le mouvement, le renouvellement, la découverte ». Le passage par une période

d'intérim peut ainsi se faire en parallèle à la maturation d'un projet personnel, ou encore comme réponse à une envie de repos/rupture, de prise de recul. L'intérim fait alors office de sas avant de se lancer dans une seconde carrière.

■ Les femmes

On trouve en second lieu des femmes qui ont souvent un investissement plus séquencé, en lien avec la maternité et/ou la mobilité du conjoint. Dans ce cas, elles ont un intérêt pour une logique de mission qui leur permet d'entrer plus vite sur

le marché du travail local, de développer leur employabilité et d'éviter l'attachement psychologique et affectif à une entreprise qu'il faudra quitter lors de la prochaine mobilité.



■ Les jeunes

Les candidats « juniors » viennent plutôt du monde universitaire que des grandes écoles. Leur motivation est tout simplement d'entrer sur le marché du travail, d'accéder à une expérience, variée lorsqu'ils parviennent à cumuler plusieurs missions. Ils cherchent d'une certaine manière un coaching pour leur orientation et un accompagnement dans l'accès à l'emploi. Toutefois, il est

rare que les juniors accèdent directement à un statut cadre : en général ils restent « agents de maîtrise » quelques années.

Cette population reste toutefois relativement marginale car « on est dans l'intérim souvent dans une logique d'expérience, en remplacement de cadres déjà expérimentés ».

■ Les seniors

On trouve les seniors principalement dans le management de transition. Leurs caractéristiques et atouts sont leur expertise technique, des compétences managériales transversales ou verticales, une forte capacité d'adaptation et un certain nombre de savoir-être, et enfin une approche globale et une « hauteur de vue ». C'est une population flexible et assez mobile car elle a moins d'obligations familiales et personnelles.

Les entreprises les apprécient car « leur carrière est derrière eux, ils ne sont plus dans une logique de

pouvoir, ils sont dans une posture de neutralité, d'objectivité, ça rassure ».

Selon plusieurs interlocuteurs, le marché risque de se développer fortement sur ce segment : « c'est une population qui vient finir sa carrière avec nous car ils ne parviennent plus à s'insérer dans le marché de l'emploi classique. Ils sont hyper compétents et expérimentés... mais trop chers, l'intérim est leur seul moyen de préserver une activité rémunérée ».

4.2



Les motivations : intérim choisi ou intérim subi ?

Une partie des interlocuteurs reste sceptique sur l'intérim cadres choisi : pour eux, la motivation des cadres intérimaires est de trouver du boulot. Seule « une poignée » fait du management de transition par intérêt financier en « se vendant au plus offrant ». Ainsi, la majorité (notamment les 35-45 ans) vient au travail temporaire dans une période transi-

toire, en le considérant comme un moyen d'entrer dans l'entreprise pour finir par décrocher un CDI. Pour autant, les positionnements commencent à évoluer et les notions de projet, d'urgence, de réactivité, de propriété de son temps et de son agenda, de qualité de la mission... deviennent de réels facteurs de motivation.

PAROLES DE CADRES

Au-delà du temps de la recherche d'emploi, la mobilité intersectorielle est une caractéristique forte des cadres intérimaires, une composante quasi constante de leurs parcours.

« J'ai toujours occupé des postes en rapport avec la logistique ou la gestion de production. J'ai commencé en intérim chez un fabricant d'équipements de protection au travail, puis j'ai obtenu un contrat au sein d'une grande firme pétrolière, avant de travailler dans la pétrochimie et le stockage des engrais, puis l'agroalimentaire. Ma dernière mission s'est déroulée chez un fabricant de verres de lunettes. Je dois avouer que je ne m'étais jamais trouvé face à une telle complexité. Avec la multiplicité des corrections, gérer la supply chain relève du casse-tête ! »

5. LA GESTION DES CADRES INTÉRIMAIRES

5.1



Une approche inspirée par le recrutement

On observe un débat entre une partie des interlocuteurs qui considèrent que le recrutement et la gestion des intérimaires cadres s'inscrivent dans le fonctionnement général, et une autre qui pense qu'il y a des particularités à prendre en compte et pour laquelle le processus est d'abord tourné vers le candidat, avec une logique de séduction et une exigence de confidentialité beaucoup plus forte.

De fait, la tendance commune semble être de sophistication le processus standard et les outils de recrutement et de suivi en réponse aux enjeux de fidélisation des clients comme des candidats

(réception des candidats en amont, outils d'aide à la préparation de l'entretien, prospection de missions pour les « bons » candidats).

A noter que le recrutement est lui beaucoup plus ciblé et sélectif que le management de transition et l'intérim management, avec un travail d'analyse du projet professionnel, des compétences en management et de contrôle des références. Une caractéristique du management de transition est de proposer un suivi rapproché de la mission, sous forme d'un accompagnement confinant au coaching du candidat et du client.

5.2



Le développement d'outils de sourcing et de fidélisation

Les demandes d'intérimaires cadres correspondent à des profils moins standard et sont souvent fortement déterminées par le contexte et les enjeux de l'entreprise, ce qui demande aux agences d'emploi d'assurer un recrutement plus ciblé. Parallèlement, du fait de la tendance pénurique sur le marché des cadres, le vivier spontané est nettement moins large que pour les non cadres.

Les agences d'emploi développent donc une activité de sourcing des candidats, basée sur les CVthèques et sur une approche réseau (par exemple partenariats avec des réseaux associatifs, valorisation de la cooptation...). On observe différentes innovations comme par exemple le « job meeting » sur le modèle du speed dating (entretien de 12 minutes avec des candidats qui n'auraient traditionnellement pas été reçus pour détecter des candidatures intéressantes au-delà d'une approche « CV »).

Les agences d'emploi mettent également en place des outils de fidélisation qui passent par la professionnalisation des chargés de clientèle sur une logique d'accompagnement de parcours, les modalités de conduite des entretiens de recrutement (durée, confidentialité, cadre, tests adaptés...).

Certaines agences d'emploi vont jusqu'à proposer des services gratuits pour les candidats, tels que du training vidéo ou des centres ressources pour permettre aux candidats de préparer leur entretien (presse professionnelle, informations sur les métiers et les formations...), ou encore des aides à la mobilité géographique et à la recherche d'emploi pour le conjoint.

En revanche, la formation ne constitue pas un outil d'attractivité et de fidélisation systématique, même si elle peut ponctuellement être utilisée comme levier de séduction vis-à-vis d'un client ou d'un candidat.

6. PERCEPTION DES FACTEURS ET FREINS AU DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ

6.1 Les facteurs de développement

Un ensemble de facteurs démographiques, macro-économiques, sociétaux et managériaux se conjuguent en faveur du développement du marché de l'intérim cadres.

■ Le papy boom

Plusieurs interlocuteurs confirment que les entreprises ne se sont pas préparées à la perte de savoir-faire que va entraîner de façon imminente le départ massif de la génération des baby-boomers. Ils considèrent ainsi qu'avec la raréfaction des cadres disponibles sur le marché du travail, il va être de plus en plus difficile pour les

entreprises de poser des exigences. Selon un directeur de marché d'un major, « elles vont être obligées de se baser davantage sur le comportement des cadres, sur le savoir-être et sur leur capacité à s'intégrer dans l'entreprise », ce qui devrait permettre d'ouvrir le marché et de diversifier les candidats proposés.

■ Les restructurations et le contexte de chômage chronique

Le développement des restructurations est tendanciellement favorable à l'intérim cadres, à la fois parce qu'elles « mettent sur le marché » de nombreux candidats et parce qu'elles génèrent des besoins temporaires pour gérer les délocalisations, fermeture de site, PSE, opérations de croissance externe...

Les agences d'emploi voient ainsi arriver dans leurs locaux des gens qui ont été licenciés au bout de 2/3 ans, et qui commencent dans le cadre d'un plan de licenciement à accepter l'idée de l'intérim comme passerelle. Il y a selon elles une jonction potentielle entre les besoins.



■ *La flexibilisation du marché de l'emploi*

Les entreprises sont confrontées à un resserrement de leur cadre de contraintes et à des exigences accrues d'adaptabilité et de réactivité. Beaucoup, fonctionnant à flux tendu sur les effectifs, n'ont pas de solution interne quand il y a un problème et sont donc amenées à se tourner vers l'intérim. Couplée à la pénurie de cadres disponibles en recrutement direct, cette tendance devrait permettre à l'intérim de se développer sur les fonctions de pilotage de projet, de directeur général, de responsable de département....

« Culturellement, il y a une évolution des mentalités. Avant, les EU recherchaient quelqu'un du sérail, privilégiaient la confiance et la confidentialité. Aujourd'hui, elles privilégient la rapidité, sont plus dans une attitude de benchmark, veulent de la sérénité, une capacité d'adaptation. Elles cher-

chent également des compétences spécifiques, par exemple pour mener une opération de croissance externe. »

Parallèlement, les agences d'emploi interrogées observent que les entreprises sont « à l'affût de nouvelles formes de travail » en réponse à leurs besoins de réactivité, de souplesse dans un contexte de concurrence accrue et d'exigence de compétitivité. Le recours à l'intérim cadres semble ainsi adapté à des besoins ponctuels ou expérimentaux (activités basées sur des cycles courts, lancement de produit ou d'activité...).

Enfin, le développement du management par projet est également un facteur favorable, donnant plus de poids à la compétence et à l'adaptabilité qu'au diplôme et à la hiérarchie.

■ *L'évolution de la relation au travail*

L'évolution de la relation des cadres au travail et le développement de la mobilité professionnelle sont des facteurs d'attractivité en faveur du travail temporaire. Si le CDI reste la valeur refuge, de nouvelles formes d'emploi peuvent être considérées comme attractives à certaines étapes de carrière.

Le travail temporaire peut offrir une réponse à l'appétence de certains cadres qui recherchent

plus de sens au travail, de nouvelles relations, un nouvel équilibre, des relations plus distendues à l'entreprise. Il permet en effet d'« être dans l'opérationnel, de se faire plaisir, d'avoir des missions où l'on apprend, d'être jugé sur sa performance réelle, de pouvoir sortir plus vite si ça ne va pas, d'avoir une liberté de parole et d'action, d'être extérieur aux enjeux politiques ».

■ *Les premiers effets des efforts des agences d'emploi pour développer le marché*

Enfin, les agences d'emploi commencent à voir récompenser le travail mené pour améliorer l'image de l'intérim. Elles observent une familiarisation (« les gens voient que ça marche ») et rentrent parfois dans une relation de récurrence avec certains cadres.

« Au bout de 5 ans, on va le voir ressurgir. C'est intéressant pour nous, on travaille la fidélisation. Même quand ils ne sont plus chez nous, on essaie de conserver des échanges. Et souvent, une semaine avant de finir leur contrat ou leur mission, ils nous rappellent. On est dans la boucle des solutions emploi » (major).

PAROLES DE CADRES

Les discours sur l'intégration sont différents d'un cadre à l'autre.

Certains, parce qu'ils ont multiplié les missions au sein d'une même entité, se sentent « comme un poisson dans l'eau ».

« J'en suis à la troisième mission dans l'entreprise, au sein d'entités et de postes différents ; cela fait plus de trois ans au total. Du coup, tout le monde a oublié que je suis intérimaire ! Tout le monde sait dans un coin de sa tête que je partirai un jour, mais on l'oublie au quotidien ».

D'autres se sont trouvés face à des missions managériales complexes et à un positionnement difficile au sein de l'équipe.

« Ca dépend des missions et du contexte ! A 25 ans, je me suis retrouvé sur une mission de 4 mois de gestion de la planification et de la production. J'ai dû imposer de nouvelles modalités de production à des ouvriers qui avaient l'âge de mon père... On ne peut pas dire que cela se soit très bien passé ».



6.2

Les freins

■ L'image de l'intérim

Les interlocuteurs s'accordent néanmoins à dire que l'image de l'intérim constitue un frein et qu'« il y a encore des publics hostiles à l'intérim ».

Recourir à l'intérim représente pour certains un écart trop important entre l'idéal et la réalité professionnelle.

■ La méconnaissance de l'offre

Plusieurs interlocuteurs soulignent la confusion, dans l'esprit des clients, entre les différentes dénominations (intérim cadres, intérim manage-

ment, portage, management de transition...) et mentionnent la nécessité de faire un travail parfois important de sensibilisation, de pédagogie.

■ Le prix et la valeur stratégique du cadre

Dans le même ordre d'idées, plusieurs acteurs interrogés estiment que le prix (ou en tout cas l'image qu'ils s'en font) constitue un frein majeur pour les entreprises.

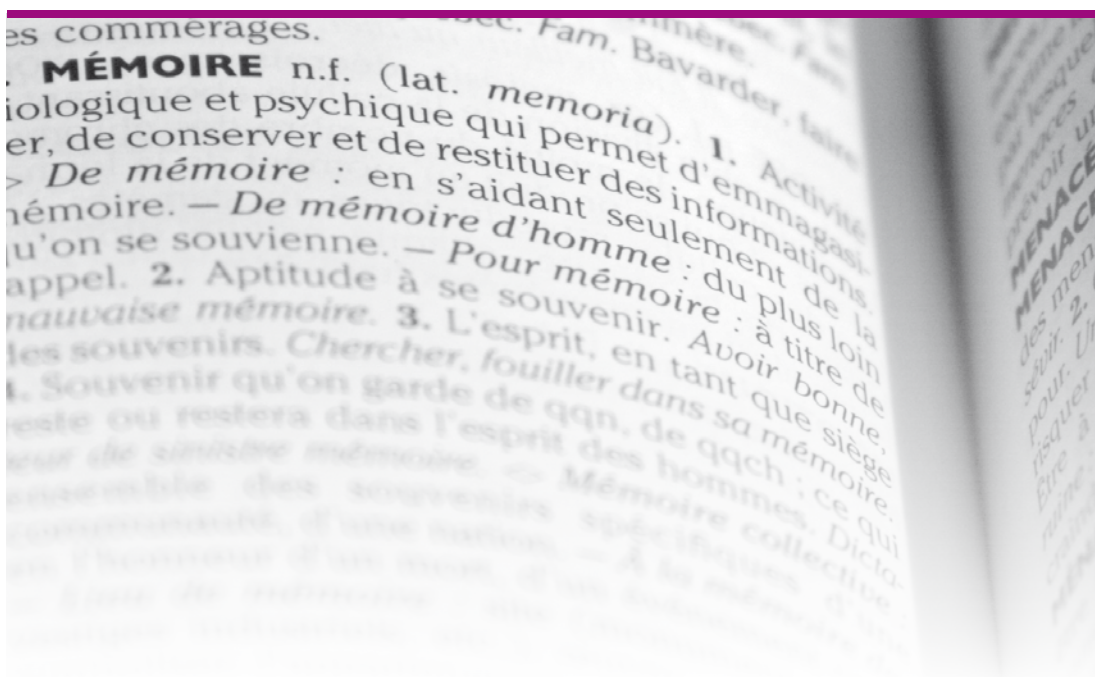
Ils peuvent en outre craindre un investissement à

perte. En effet, « le préavis de trois mois pour les cadres est fait pour faciliter la rétention des cadres, c'est une sorte d'assurance. Avec l'intérim, les entreprises auront peur que le cadre parte plus facilement, les laisse tomber ».

■ La pénurie actuelle ou à venir des candidats

Enfin, le marché souffre d'ores et déjà d'un déficit de candidats qui risque de s'aggraver avec le papy-boom et la préférence majoritaire dans la population nationale pour le CDI. Si ces facteurs

tendent à s'assouplir, ils n'en constituent pas moins des freins chroniques face à l'enjeu de l'attraction des candidats.



6.3

Les enjeux■ **Sensibiliser et ouvrir le marché**

Un enjeu majeur est de parvenir à « faire rentrer l'intérim » dans les mœurs des cadres.

Pour ce faire, les « pionniers » constituent des relais que cherchent à activer certaines agences d'emploi dans une logique de réseau : « des clients qui deviennent intérimaires, comme nos seniors d'EDF, des intérimaires qui obtiennent des postes chez nos clients et qui vont faire appel à nous pour

le recrutement d'intérimaires... Nous sommes vraiment dans du réseau, on essaie de maintenir des relations très poussées » (major).

Les méthodes commerciales visent à desserrer le cadre des contraintes imposé par le client, en cherchant par exemple systématiquement à « challenger le profil star avec des profils un peu alternatifs ».

■ **Attirer et fidéliser les candidats**

Le second enjeu majeur correspond à la constitution de vivier de bonne qualité : « le grand challenge actuellement, c'est le candidat ». A part pour les jeunes et les seniors, la pyramide des âges de l'encadrement et le taux de chômage leur est

très favorable. La question pour les agences d'emploi est donc de savoir si les candidats vont dans cette situation commencer à accepter de mettre en balance la sécurité de l'emploi (CDI) avec l'intérêt de la mission et la mobilité ?...

■ **Développer une offre personnalisée et conjuguer les nouvelles formes d'emploi**

L'hétérogénéité des positionnements et la diversité des acteurs traduit la difficulté actuelle à concevoir et proposer une offre commerciale permettant de bien se positionner à l'articulation entre :

- l'entreprise : comprendre sa problématique de recrutement, proposer un projet de recrutement global et éventuellement innovant en s'adossant aux différentes formules (intérim, portage...) et en les mixant

- les candidats, dont certains peuvent choisir l'intérim pour un temps puis vouloir basculer en CDI à un moment donné pour des raisons de stabilisation, de sécurisation...

A côté des passerelles avec l'activité de recrutement qui sont déjà bien appréhendées, il semble que le portage constitue sans doute un fort levier de développement, qui s'inscrit lui aussi dans la logique de diversification des formes d'emploi.

PAROLES DE CADRES

Les candidats y arrivent fréquemment par hasard.

« L'intérim a été un véritable hasard. . . J'avais déposé mon CV sur le net au sein de différentes Cvthèques. Une agence d'emploi l'a trouvé, et m'a contactée pour une mission »

La perception des cadres

- L'intérêt du point de vue des cadres :
regard quantitatif et qualitatif croisés

L'INTÉRIM DU POINT DE VUE DES CADRES : REGARD QUANTITATIF ET QUALITATIF CROISÉS

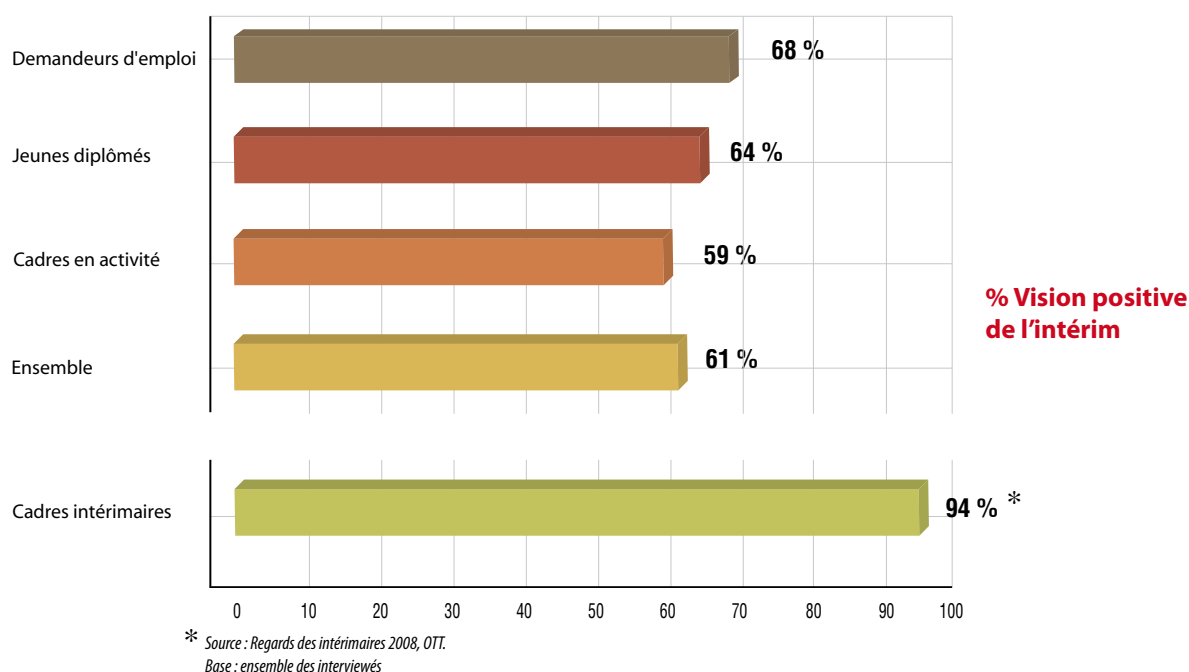
1

Opinion sur l'intérim

La vision portée sur le travail temporaire

Les résultats de l'enquête BVA

De manière générale, quelle vision portez-vous sur le travail temporaire aujourd'hui ?



PAROLES DE CADRES

Au fil des années, l'image du travail temporaire a évolué.

« Cela fait plus de quinze ans que j'ai réalisé ma première mission en tant que cadre intérimaire. A l'époque, cela n'avait pas une très bonne image. Ce n'est plus le cas aujourd'hui ».

■ La définition du travail temporaire pour un cadre

Les résultats de l'enquête BVA

Selon vous, travailler en intérim pour un cadre, c'est... (une citation)

% Citations	Cadres en activité	Jeunes diplômés	Demandeurs d'emploi	Ensemble (données brutes)	Cadres en intérim
OPINION SUR L'INTÉRIM					
Essentiellement une solution d'attente	49%	43%	40%	45%	38%
Un bon moyen de trouver un CDI	18%	14%	23%	18%	45%
Accéder à un emploi qui n'aurait pas été proposé en CDI ou CDD	10%	9%	17%	10%	28%
Ne pas avoir de trou dans son CV	8%	13%	6%	10%	-
Un bon moyen de se former	4%	14%	4%	7%	38%

PAROLES DE CADRES

L'intérim, une solution temporaire...

« J'ai fini par accepter le travail temporaire, faute de mieux. Je suis toujours à la recherche d'un CDI ». « L'intérim a été un pur hasard. Ce n'était pas vraiment un choix à la base, mais j'y ai largement trouvé mon compte. Il y a un vrai avantage salarial à travailler en intérim, et puis ça m'a permis de décrocher un CDI grâce à l'expérience que le travail temporaire m'a apportée. »

...voire une modalité de gestion administrative et financière des ressources humaines pour les entreprises utilisatrices.

« Le travail temporaire, c'est uniquement une facilité de gestion pour l'entreprise qui m'emploie. J'ai trouvé le poste, et mon employeur m'a expliqué qu'il préférerait passer par l'intérim, alors j'ai cherché une agence d'emploi »

■ Comparaison de la situation des cadres intérimaires et des cadres en CDI

Les résultats de l'enquête BVA

Diriez-vous que la situation des cadres intérimaires est meilleure, moins bonne ou comparable à celles des cadres en CDI pour chacun des points suivants ?

% Sous-total Meilleure + Comparable	Cadres en activité	Jeunes diplômés	Demandeurs d'emploi	Ensemble (données brutes)
L'acquisition de nouvelles compétences dans le métier	63%	63%	55%	62%
La rémunération	61%	58%	47%	59%
La possibilité d'avoir du temps libre	57%	54%	53%	56%
L'intérêt du travail	56%	51%	50%	54%
L'employabilité	52%	40%	45%	48%
La formation	28%	34%	31%	30%
L'exercice de responsabilités	26%	25%	27%	26%

PAROLES DE CADRES

Le « plus » du travail temporaire par rapport à un salariat classique : le développement des compétences et d'une vision transversale... au service d'une meilleure employabilité ?

« Le monde et les métiers bougent... Grâce au travail temporaire, à la diversité des missions que j'ai effectuées, j'ai une vision très globale de la fonction logistique notamment quant aux évolutions à anticiper. J'ai vu les liens avec la fonction commerciale, la fonction de production, les sous-traitants... Quelqu'un qui est resté au même poste, dans la même entreprise, ne peut pas avoir une vision aussi stratégique ».

« Au travers de missions dans des secteurs variés, j'ai développé des compétences transversales. Je peux travailler au sein de secteurs multiples ! »

2

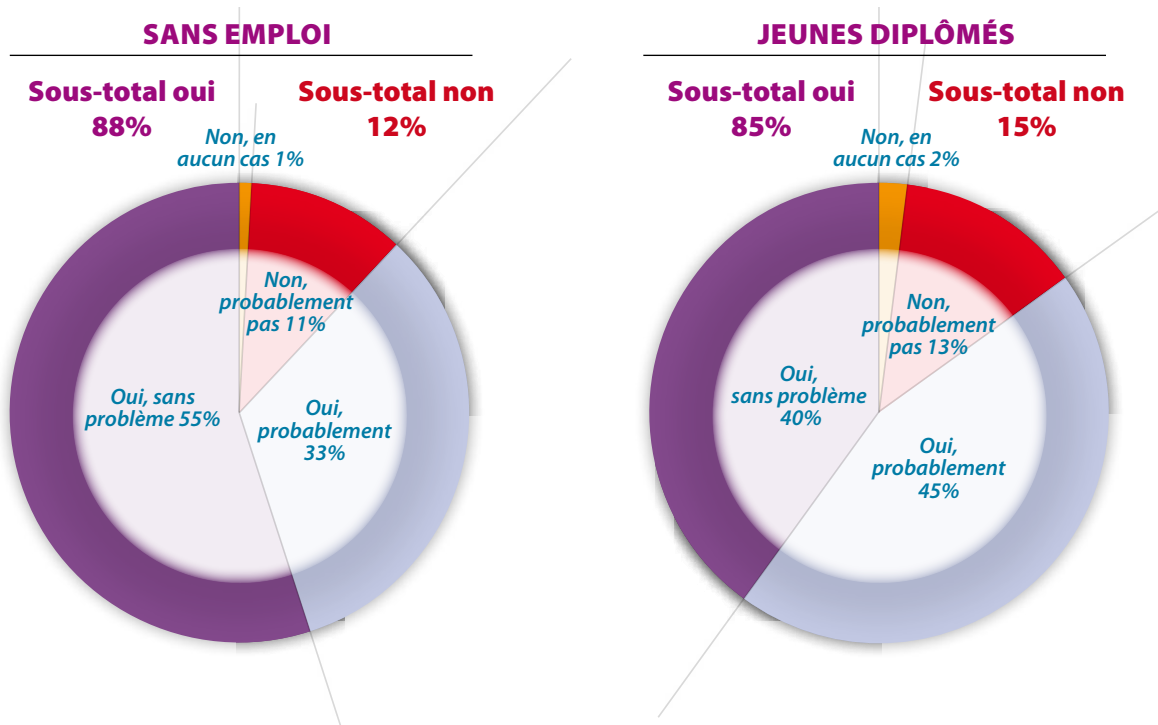


La recherche d'emploi du point de vue des sans emploi et des jeunes diplômés

■ L'éventualité d'une recherche d'emploi dans un autre secteur d'activité

Les résultats de l'enquête BVA (base : Interviewés en recherche d'emploi à l'exclusion de ceux qui recherchent un emploi dans tous les secteurs)

Dans le cas où votre recherche d'emploi durerait encore plusieurs mois, seriez-vous prêt à élargir votre recherche à d'autres secteurs d'activité ?



PAROLES DE CADRES

Au-delà du temps de la recherche d'emploi, la mobilité intersectorielle est une caractéristique forte des cadres intérimaires, une composante quasi constante de leurs parcours.

« J'ai décroché une mission au sein d'une grosse entreprise de pompes funèbres. Comme à chaque fois, j'y ai appris beaucoup de choses : ne serait-ce que la nomenclature des postes, des qualifications dans ce secteur... Je n'aurais jamais imaginé ! »

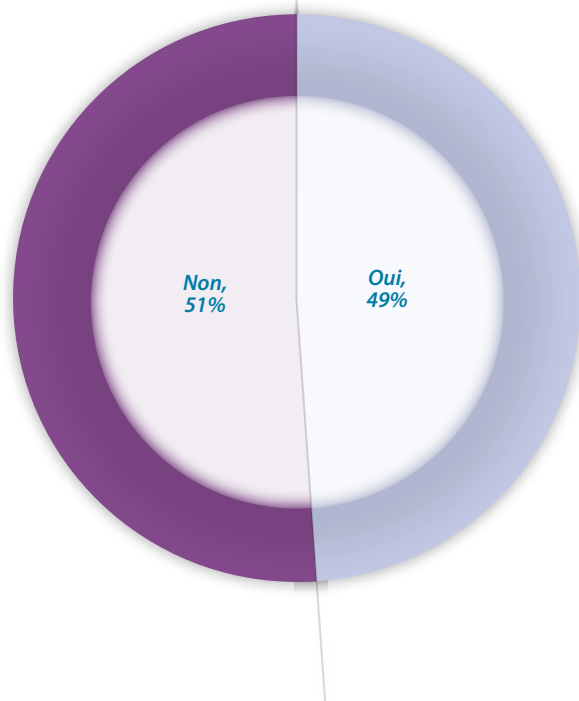
« J'ai obtenu ma première mission chez un éditeur de sites web. Puis je suis devenu maquettiste dans un groupe financier, puis secrétaire de rédaction chez un opérateur de bouquet numérique de télédiffusion satellitaire français. Ma dernière mission en date : opérateur web au sein d'une importante agence de communication financière ».

■ Travail temporaire et expérience du chômage

Les résultats de l'enquête BVA (base : Cadres en activité qui ont déjà effectué au moins une mission d'intérim et qui ont connu une période de chômage supérieure à 3 mois)

Plus d'un cadre en activité sur deux (54%) a déjà connu une période de chômage supérieure à trois mois.

Est-ce suite à cette période de chômage que vous vous étiez tourné vers l'intérim ?



PAROLES DE CADRES

Dans la majorité des cas, les cadres en recherche d'emploi (quelle que soit la durée) incluent naturellement le travail temporaire dans leurs « solutions emploi ».

« A la sortie de mes études, j'ai cherché partout, déposé des CV partout, y compris sur les sites des agences d'emploi. Elles ont tout de suite fait partie de mes recherches, et justement, c'est une agence d'emploi qui m'a appelé la première ».

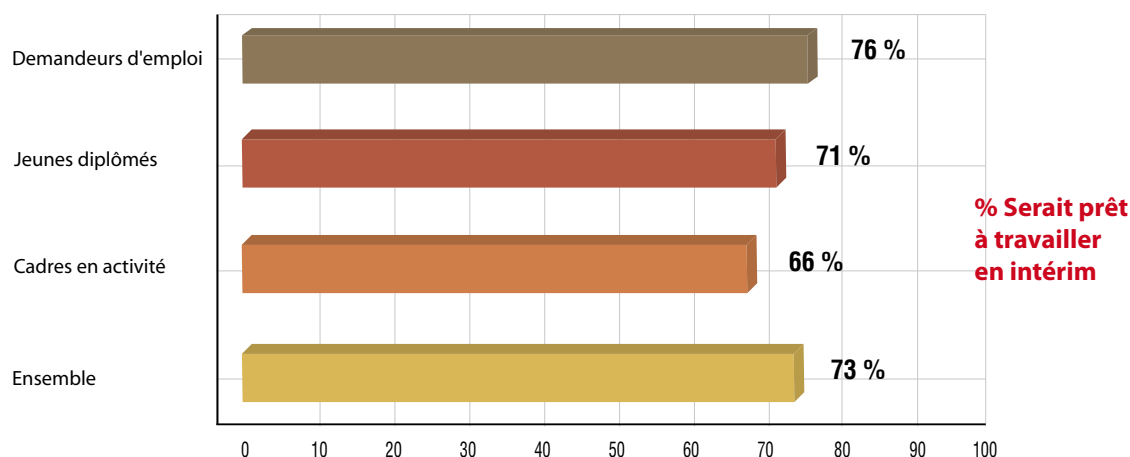
3

L'expérience de l'intérim

■ Le recours à l'intérim

Les résultats de l'enquête BVA

Dans le cadre de votre recherche d'emploi ou de mobilité professionnelle, seriez-vous prêt à travailler en intérim ?



PAROLES DE CADRES

Tous les cadres interrogés au moment de l'enquête qualitative sont évidemment prêts à travailler en intérim. Plus encore, certains n'imaginent plus recourir à une autre modalité de contractualisation parce que le travail temporaire leur procure des avantages qu'ils ne trouveraient pas ailleurs.

« Si je suis entré dans l'intérim plutôt par dépit, j'y reste par choix. J'y gagne davantage d'argent, je me considère comme mon propre patron, et je découvre différents environnements de travail : des entreprises variées, des secteurs différents, au final j'ai l'impression de connaître davantage qu'un salarié classique ».

■ Les parcours de l'intérim

Les résultats de l'enquête BVA

% Citations	Cadres en activité	Jeunes diplômés	Demandeurs d'emploi	Ensemble (données brutes)	Cadres en intérim
EXPÉRIENCE DE L'INTÉRIM					
A déjà répondu à une offre d'emploi en intérim	36%	45%	41%	41%	100%
A une expérience de l'intérim <u>cadres</u>	10%*	1%	9%	7%	100%
A une expérience de l'intérim <u>non cadres</u>	24%	30%	20%	28%	-
LES RAISONS DU NON RECOURS À L'INTÉRIM					
Était à la recherche d'un CDI, d'un CDD ou d'un emploi non salarié	36%	25%	24%	31%	-
Ne souhaitait pas travailler en intérim / Pas intéressé par l'intérim	34%	25%	12%	29%	-
Il n'y avait pas de recrutement dans son métier via l'intérim	20%	29%	38%	25%	-

*** Dont 3% intérimaires actuellement**

PAROLES DE CADRES

Les personnes interrogées ont rarement eu une unique expérience « statut cadres » dans le travail temporaire.

Beaucoup ont connu le travail temporaire au travers de missions sur des postes non qualifiés. . .

« A la fin de mes études, j'ai comme tout le monde cherché du travail. J'ai fait la tournée : ANPE, petites annonces dans la presse locale, et agences d'emploi. Une agence d'emploi m'a vite contactée pour un entretien, car j'avais déjà l'expérience de l'intérim, acquise lors des jobs d'été lorsque j'étais étudiante. Les inventaires, quelques missions de manutention. . . ».

. . . et d'autres, qui semblent se construire une carrière dans le travail temporaire, alternent des missions « cadres » et « non cadres ».

« Après avoir réalisé une mission de 4 mois en tant que dessinateur technique dans une entreprise off-shore, j'ai eu un « trou » de quelques semaines. Alors j'ai accepté une petite mission et j'ai fait quelques semaines de revêtement de sols, pour continuer à travailler et gagner de l'argent ».

4



Les activités de recrutement des agences d'emploi

Les résultats de l'enquête BVA

% Citations	Cadres en activité	Jeunes diplômés	Demandeurs d'emploi	Ensemble (données brutes)	Cadres en intérim
LES AGENCES D'EMPLOI ET LE PLACEMENT DES CADRES					
Connaissance de la mission de recrutement des agences d'emploi	81%	85%	83%	84%	85%
Crédibilité perçue des agences d'emploi dans leur mission de recrutement des cadres*	60%	54%	62%	59%	71%
Confiance dans les agences d'emploi pour trouver un CDI ou un CDD	73%	85%	85%	79%	92%

* Sous-total Plus crédibles + Autant crédibles

PAROLES DE CADRES

La mission de recrutement des agences d'emploi est largement connue des cadres en travail temporaire.

Toute mission d'intérim peut alors être perçue comme un moyen de décrocher un CDI.

« Avec leurs nouvelles activités en terme de recrutement, obtenir une mission d'intérim, ça peut être un moyen de rentrer par la petite porte pour mieux décrocher un CDI ».

Les agences d'emploi sont définies comme légitimes et compétentes pour remplir cette fonction.

« Au-delà du réseau, qui reste pour moi le moyen le plus efficace de décrocher un CDI, je pense que les agences d'emploi sont bien placées. Pour moi, elles fonctionnent comme un cabinet de recrutement ».

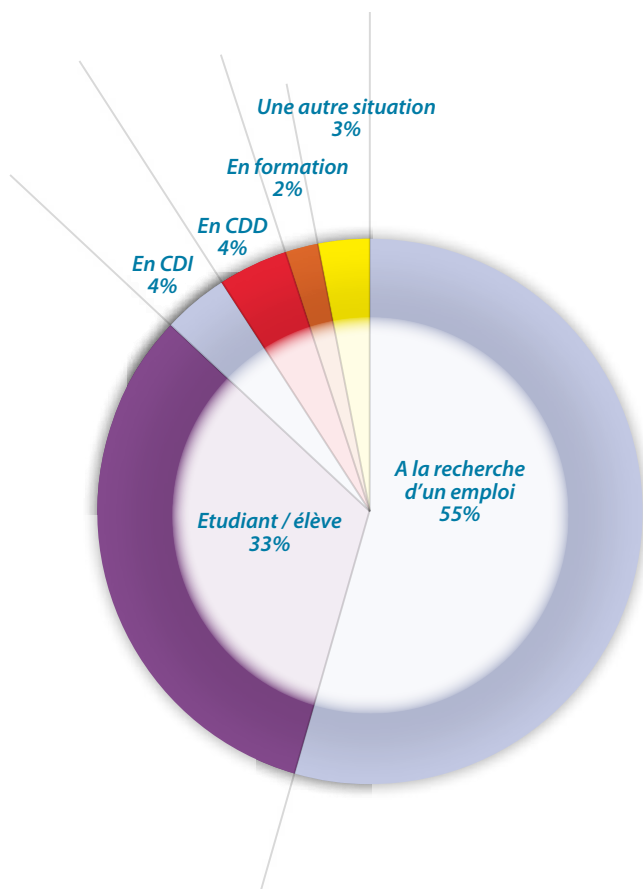
5

Zoom sur les cadres intérimaires

■ La situation au moment de l'entrée en intérim

Les résultats de l'enquête BVA

Quelle était votre situation lorsque vous vous êtes inscrit pour la première fois en agence d'emploi ?



Age au moment de l'entrée	
Moins de 25 ans	55 %
25 à 29 ans	21 %
30 à 34 ans	7 %
35 à 49 ans	13 %
50 ans et plus	3 %
Age moyen	27 ans

PAROLES DE CADRES

Deux figures typiques caractérisent les cadres interrogés dans le cadre de l'enquête.

Ils ont découvert l'intérim alors qu'ils étaient étudiants...

« J'ai connu le travail temporaire il y a bien longtemps, alors que j'étais encore lycéen ! Je faisais des petits boulots, l'été. Et j'ai vite appris : l'agence d'emploi, il faut l'appeler tous les jours, tôt le matin, pour qu'ils remontent le CV sur la pile ! »

■ Pourquoi les cadres sont-ils devenus intérimaires ?

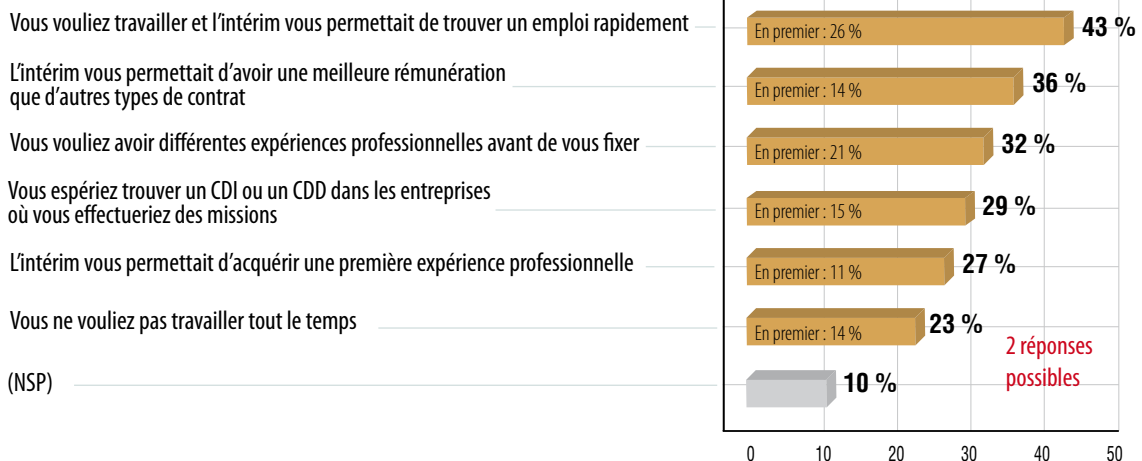
Les résultats de l'enquête BVA

Pourquoi vous êtes vous tourné vers l'intérim ?



Base : 606 interviews

Pourquoi souhaitez-vous travailler en intérim ?



PAROLES DE CADRES

... ou lorsqu'ils étaient au chômage et à la recherche d'un emploi.

Plus rares sont les exemples où les cadres étaient en emploi au moment de leur entrée dans l'intérim.

« Alors, j'ai démissionné d'un poste de dessinateur-projeteur pour entrer dans le travail temporaire.

Pari gagnant : dès ma première mission, mon salaire a augmenté de 60 % ».

PAROLES DE CADRES

Les motivations à travailler en intérim sont de différents ordres.

Le travail temporaire peut d'abord être vécu comme « subi », en raison d'un secteur d'activité...

« Ce n'est pas un choix, c'est uniquement parce que le secteur dans lequel je travaille n'a pas le CDI pour norme ».

... de l'âge

« Le travail temporaire, c'était mon dernier recours. A plus de 50 ans, j'ai fini par comprendre que j'étais trop vieille pour espérer un CDI. Alors qu'en intérim, avec mon expérience dans les RH et la paie, je n'ai pas eu de difficulté à obtenir une mission ».

... ou encore de l'origine ethnique.

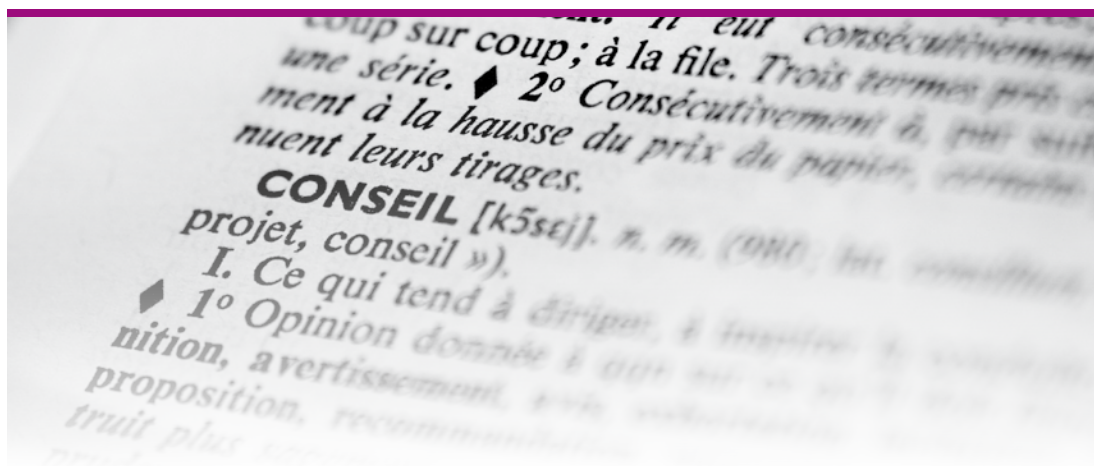
« Je suis d'origine angolaise, je suis noir et mon nom ne fait pas très français. En dehors du travail temporaire, j'ai subi à plusieurs reprises de la discrimination pure et dure. Le choix de l'intérim, c'était aussi pour contourner ce phénomène ».

Pour d'autres, l'orientation vers le travail temporaire relève du choix. Du choix de gagner davantage d'argent...

« Je me suis tournée vers l'intérim dans le but d'augmenter mes revenus. Je venais d'acheter une maison, d'avoir mon premier enfant, et ma voiture venait de me lâcher brutalement ».

... ou encore d'externaliser ses contraintes administratives.

« L'intérim est une forme de rémunération rassurante pour moi. Je facture des prestations d'écriture en droits d'auteur... mais l'activité et les revenus sont moins réguliers. Et quand je passe par une agence d'emploi, je n'ai pas à m'occuper des soucis administratifs et gestionnaires ».

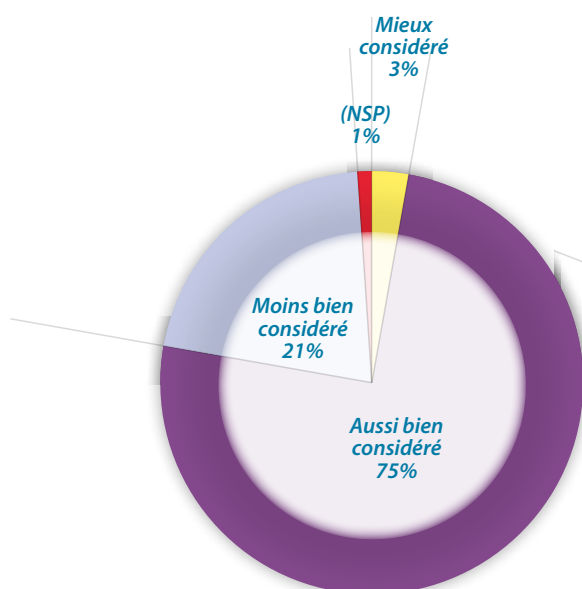


■ L'intégration des cadres intérimaires

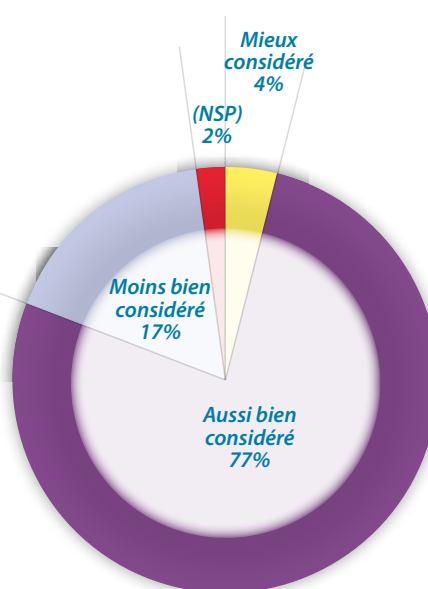
Les résultats de l'enquête BVA

D'après votre expérience professionnelle en intérim en tant que cadre, diriez-vous que vous êtes mieux considéré, aussi bien considéré ou moins bien considéré que les autres cadres de l'entreprise par...

Vos collègues de travail



Vos supérieurs hiérarchiques



PAROLES DE CADRES

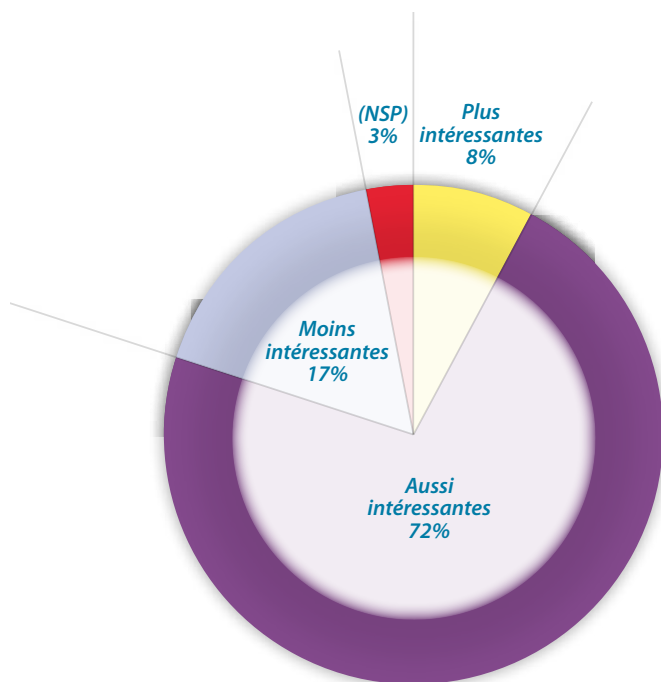
Quelques-uns ont dû faire face à un sentiment de « concurrence » de la part des salariés.

« On se trouve parfois dans des situations compliquées : certains salariés ont peur que les intérimaires prennent leur place. Il est alors nécessaire d'être clair, de les rassurer, d'expliquer qu'on n'est que de passage ».

■ L'intérêt des tâches

Les résultats de l'enquête BVA

Diriez-vous que l'on vous confie des tâches plus intéressantes, aussi intéressantes ou moins intéressantes que celles réalisées par les autres cadres de l'entreprise ?



PAROLES DE CADRES

Les différents cadres interviewés jugent les tâches qui leur sont confiées très intéressantes, hormis quelques cas particuliers.

Plus encore que les tâches en elles-mêmes, c'est la diversité de ces dernières, d'une mission à une autre, d'une entreprise à une autre qui est mise en avant. Alors, le cadre en intérim trouve toute sa motivation et sa stimulation dans les capacités d'adaptation qu'il doit déployer.

« Durant cette période, j'ai vraiment aimé le travail temporaire. Lors de mes missions, je découvrais toujours quelque chose de nouveau, un secteur, des organisations que je ne connaissais pas... Et le travail temporaire booste : il force à être efficace, performant, opérationnel dans des délais très courts, dans des contextes toujours renouvelés. Il faut toujours s'adapter. C'était devenu un vrai challenge pour moi. C'est le vrai « plus » de l'intérim qui correspond à ma personnalité, ma curiosité, mon envie d'apprendre et de découvrir ».

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

