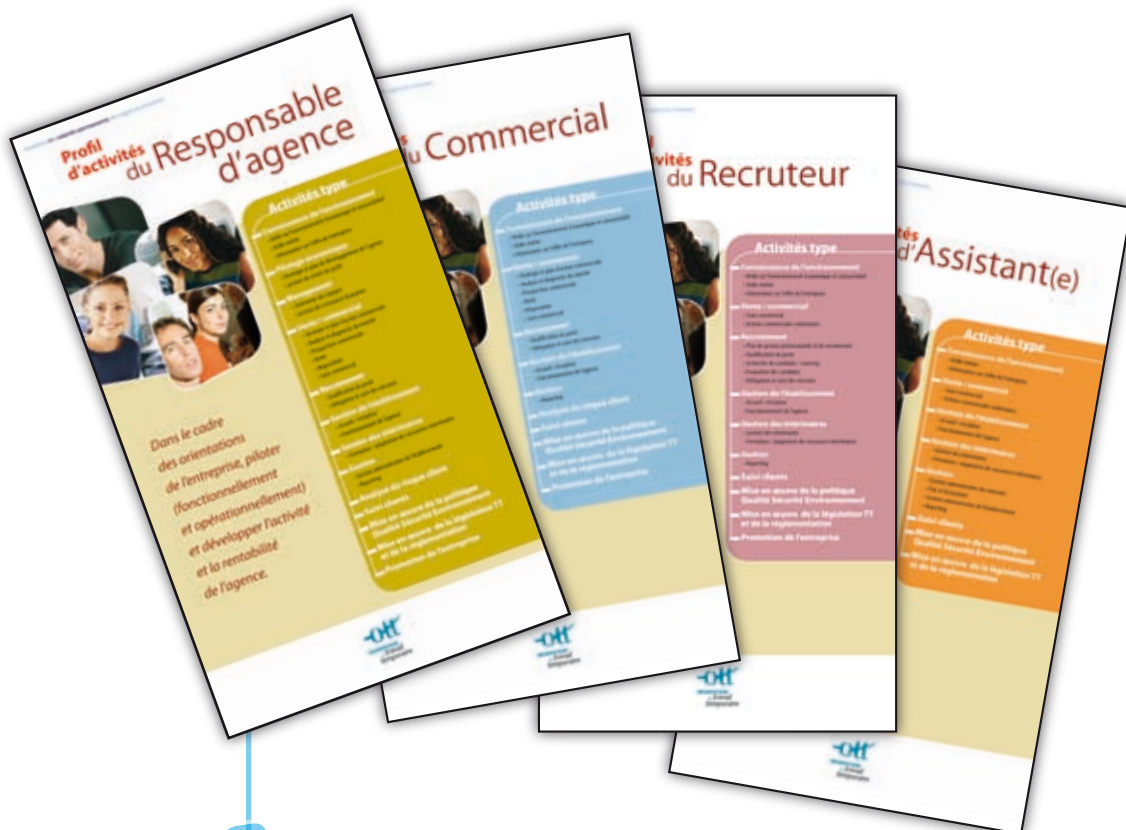




Activités des **salariés permanents** des agences d'intérim



Retrouvez à la fin du document
une série de fiches descriptives
détaillant les profils d'activité
de chacune des fonctions clés.

Préambule

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

L'Observatoire permet à la profession :

- d'avoir une meilleure connaissance des métiers et des qualifications des salariés de la branche,
- d'assurer un suivi de leur évolution,
- de travailler sur les prévisions et les besoins à court, moyen ou long terme.

A cet effet, l'Observatoire élabore et met en œuvre les outils nécessaires à la collecte et à l'analyse des informations quantitatives et qualitatives permettant d'identifier et de mesurer les évolutions des métiers, tant des salariés permanents que des intérimaires, ainsi que des compétences et formations nécessaires à leur exercice.

Ses travaux doivent permettre aux entreprises de mettre en place et de faire évoluer des outils de gestion prévisionnelle des emplois et des carrières notamment pour les salariés permanents et d'analyser, dans l'optique de développer les parcours professionnels des salariés intérimaires, l'évolution des métiers.

— *L'Observatoire du Travail Temporaire et Towers Perrin remercient les entreprises ayant accepté de contribuer à la réalisation de cette étude et de partager leurs pratiques de gestion des Ressources Humaines. Nos remerciements les plus vifs s'adressent également aux personnels permanents des agences qui nous ont reçus ; leur accueil et la sincérité de leur témoignage ont contribué à la richesse des analyses.*

Méthodologie

Les conclusions de l'étude, confiée au cabinet de conseil en gestion des Ressources Humaines Towers Perrin, s'appuient essentiellement sur des informations collectées au cours de trente entretiens, réalisés entre mars et août 2006, d'une part au sein des Directions des Ressources Humaines et/ou des Directions Générales et d'autre part au sein d'agences de travail temporaire jugées représentatives des entreprises et de leur activité.

Les informations qualitatives recueillies ont été affinées et complétées par une analyse documentaire des supports de gestion des Ressources Humaines collectés au cours des entretiens.

Dans un second temps, un questionnaire a été envoyé aux Directions des Ressources Humaines afin de collecter et d'analyser les effectifs réels et prévisionnels des emplois de permanents.



Introduction

En 2006, la Direction de l'Observatoire du Travail Temporaire a souhaité lancer une étude sur les emplois de permanents en agence, avec pour objectif principal de :

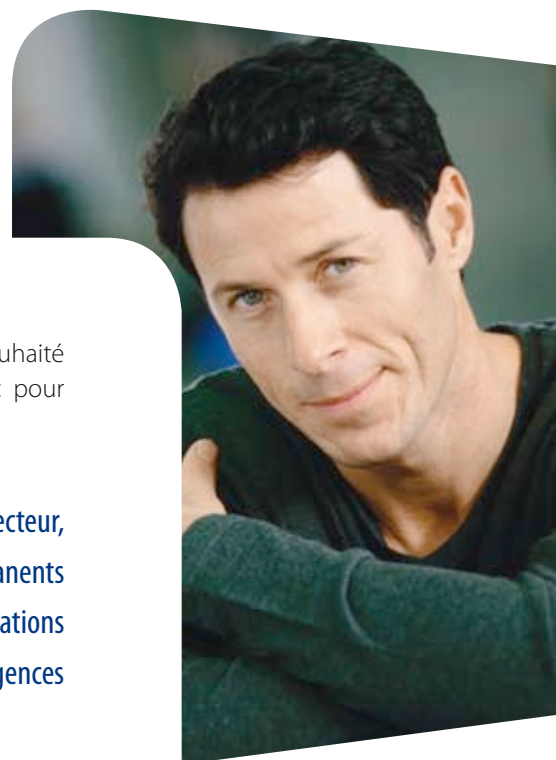
Donner des outils et une vision transverse aux entreprises du secteur, et notamment aux PME, sur les principales fonctions de permanents du Réseau travaillant en agence, en s'appuyant sur des informations collectées directement sur le terrain auprès d'un certain nombre d'agences et également auprès des Directions des Ressources Humaines.

La compréhension du contenu des emplois et de leur évolution ces dernières années et sur les années à venir, a permis d'élaborer plusieurs outils de gestion des ressources humaines, destinés à faciliter la gestion des personnels permanents.

Plus concrètement, les documents collectés et les différents entretiens menés ont permis d'élaborer les outils et supports suivants :

- Une description générique et exhaustive des activités exercées par les personnels permanents en agence.
- Un référentiel des compétences techniques (transverses et métiers), comportementales et managériales généralement requises.
- Un support d'évaluation individuel.

Les fonctions étudiées dans le cadre de l'étude couvrent l'ensemble des métiers présents en agence : Management, Commercial, Recrutement et Assistanat.



Sommaire

PARTIE

1

PARTIE 1 Activités et compétences des permanents en agence	5
1.1 Fonctions repères et intitulés	6
1.2 Activités et responsabilités	7
1.3 Compétences requises	12
1.4 Les profils	19
1.5 Objectifs et résultats attendus	21
1.6 La mobilité	23
1.7 L'entretien d'évaluation	25

PARTIE

2

PARTIE 2 EMPLOI ET PERSPECTIVES	27
2.1 La situation de l'emploi des permanents en agence	28
2.2 Les perspectives d'évolution	30

 CONCLUSION	36
---	----

 Fiches descriptives	
--	--

PARTIE

1

Activités et compétences des permanents en agence



1.1 Fonctions repères et intitulés

Si le contenu des emplois a connu des évolutions sensibles ces dernières années en raison notamment de l'évolution du marché et des exigences clients, l'organisation type des agences et les principales fonctions ou « fonctions repères » qui la composent ont peu évolué.

D'une manière générale, on observe un à deux niveaux de fonction dans chaque métier :

- Management : 1 niveau de fonction
- Commercial : 1 à 2 niveaux de fonction
- Recrutement : 1 à 2 niveaux de fonction
- Assistanat : généralement 1 niveau de fonction

Les intitulés de fonction sont relativement homogènes d'une entreprise à l'autre.

Les intitulés les plus couramment utilisés sont les suivants :

- > Responsable d'agence qui, d'une façon générale, est venu remplacer l'intitulé de Chef d'agence.
- > Commercial niveau 1 : Commercial, Chargé d'affaires, Chargé de développement commercial, Attaché commercial.
- > Commercial niveau 2 : Attaché commercial.
- > Recrutement niveau 1 : Chargé de recrutement, Recruteur.
- > Recrutement niveau 2 : Attaché de recrutement, Chargé de recrutement des intérimaires.
- > Assistanat : Assistant(e) d'agence, Secrétaire administrative (uniquement dans quelques entreprises).



1.2 Activités et responsabilités

1.2.1 Organisation et polyvalence

L'organisation de l'Entreprise de Travail Temporaire (ETT) et la taille des agences sont les deux principaux facteurs ayant un impact sur la nature et la répartition des activités exercées en agence et par conséquent le degré de polyvalence associé à chaque fonction.

■ IMPACT DE L'ORGANISATION DE L'ETT

- Dans certaines ETT et en particulier les petites structures, les activités de gestion propres au réseau (notamment la paie des intérimaires et la facturation des clients) sont gérées au sein de la / des agences, soit parce que l'entreprise n'a pas atteint la taille critique pour chercher à mutualiser ces activités, soit parce qu'elle a fait le choix de cette organisation pour rester plus proche du client et des intérimaires afin de mieux les servir. C'est au sein de ces organisations fortement décentralisées que le degré de polyvalence est le plus élevé.
- Dans les structures intermédiaires et les « majeures », certains processus de gestion ainsi que les services support, ont été mutualisés soit au niveau régional, dans des centres de gestion, soit au niveau du siège. Outre la paie et la facturation, il s'agit également des achats, de la veille juridique et de la formation des intérimaires. Ce type d'organisation a pour principal avantage d'alléger les agences d'activités essentiellement administratives pour leur permettre de se recentrer sur les activités commerciales et le recrutement.
- Le modèle le plus abouti dans ce domaine a conduit à l'outsourcing des Assistant(e)s d'agence dans des centres de gestion. Ces derniers regroupent l'ensemble des profils comptables, paie et facturation et la gestion des bons d'heures.

« L'entreprise a filialisé toutes les activités comptables : une partie de l'administratif n'est plus faite par les agences, qui vont faire davantage du commercial et de la relation client. »

« Aujourd'hui, il y a une polycompétence de tous les personnels de l'agence. »

« La polyvalence se développe par le biais de remplacements en cas d'absence ; il faut que le service au client soit le même. Pour y arriver, on a utilisé la formation continue sur la partie administrative / saisie et la formation sur la législation TT. »

« La polyvalence, c'est une performance collective, elle requiert l'implication de tous. Depuis quelques années, les Assistant(e)s d'agence sont d'ailleurs intéressé(e)s sur la marge brute et le résultat net de l'agence. »

1.2.1 Organisation et polyvalence (suite)

Avant, il existait des centres partagés, l'agence ne s'occupait que des anomalies et des relances. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Donc on est polyvalent ou généraliste mais sur moins d'activités. On est obligé d'être polyvalent compte tenu de la taille de l'agence. Mais tout peut s'apprendre. Cela nécessite d'être adaptable pour pallier les absences et résoudre les problèmes au plus vite. »

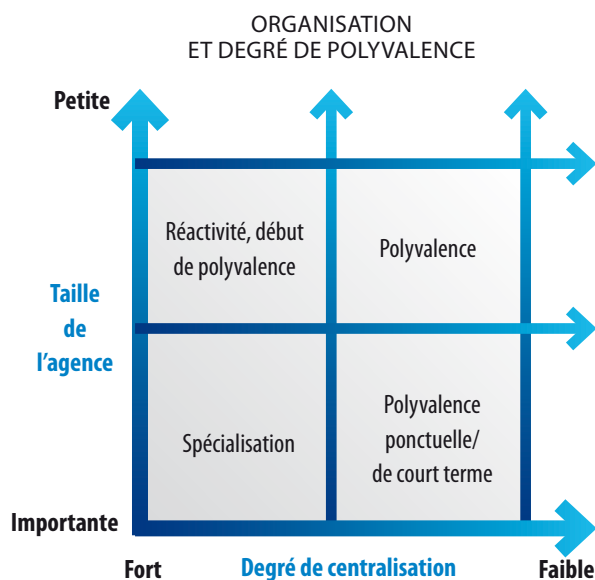


- L'une des entreprises interrogées a fait le choix de revenir sur les principes de centralisation pour gagner en souplesse et en réactivité :

Remarque : le secteur d'activité de l'agence n'apparaît pas comme un facteur déterminant dans la nature et la répartition des activités en agence. En d'autres termes, que l'agence soit spécialisée ou généraliste, les activités des agences sont similaires.

■ IMPACT DE LA TAILLE DE L'AGENCE

- Le **second facteur ayant un impact direct** sur la répartition des activités entre les fonctions de l'agence est la taille de l'agence. Même si la polyvalence est le maître mot en agence, elle est d'autant plus importante ou nécessaire que l'agence est de petite taille.
- L'agence moyenne ou « classique » compte généralement **trois permanents**, avec au minimum un Responsable d'agence, un(e) Assistant(e) d'agence et soit un Commercial, soit un Recruteur. Les plus petites agences comptent au minimum deux permanents (parfois un seul s'il s'agit d'une antenne), tandis que la taille maximum la plus souvent citée est de cinq permanents.



1.2.2 Mission principale

- La **mission principale** inhérente à chaque fonction constitue sa finalité ou « raison d'être » au sein de l'organisation. Au sein des agences, ces missions s'exercent dans le respect des normes et procédures Qualité, Sécurité et Environnement de l'entreprise.

Responsable d'agence	Dans le cadre des orientations de l'entreprise, piloter (fonctionnellement et opérationnellement) et développer l'activité et la rentabilité de l'agence.
Commercial	Développer et suivre le chiffre d'affaires et la rentabilité du portefeuille confié, par des actions de prospection et de développement commercial sur le secteur géographique de l'agence.
Recruteur	Anticiper, développer et gérer les ressources intérimaires de l'agence, afin de répondre aux demandes clients par la délégation de personnels intérimaires, en adéquation avec les profils recherchés.
Assistant(e) d'agence	Assurer la gestion administrative de l'activité de l'agence afin de permettre la bonne réalisation des missions et le bon fonctionnement de l'agence.



1.2.3 Activités des permanents

- Compte tenu de la variété observée dans l'organisation et la répartition des activités entre les fonctions de permanents en agence, l'approche retenue pour l'étude dans le cadre de la description des activités et des responsabilités a consisté à :
- **Décrire les activités exercées** au sein des agences d'un point de vue générique, afin de permettre aux entreprises du secteur d'élaborer leurs propres descriptions de fonction, en sélectionnant les activités adéquates (descriptions modulables).
 - **Lister et décrire les compétences techniques**, comportementales et managériales requises pour l'exercice des fonctions de permanents en agence.

1.2.3 Activités des permanents (suite)

■ RÉFÉRENTIEL DES ACTIVITÉS des personnels permanents travaillant en agence

> SYNTHÈSE

Connaissance de l'environnement

- Veille sur l'environnement économique et concurrentiel
- Veille métier
- Information sur l'offre de l'entreprise

Pilotage économique

- Stratégie et plan de développement de l'agence
- Gestion du centre de profit

Management

- Animation des équipes
- Gestion des ressources humaines des salariés permanents

Vente / Commercial

- Stratégie et plan d'action commerciale
- Analyse et diagnostic du marché
- Prospection commerciale
- Vente
- Négociation
- Actions commerciales sédentaires

Recrutement

- Plan de gestion prévisionnelle et de recrutement
- Qualification du poste
- Recherche de candidats / sourcing
- Evaluation des candidats
- Délégation et suivi des missions

Gestion de l'établissement

- Accueil / réception
- Fonctionnement de l'agence

Gestion des intérimaires

- Gestion des intérimaires
- Formation / adaptation des ressources intérimaires

Gestion

- Gestion administrative des missions
- Paie et facturation
- Gestion administrative de l'établissement
- Reporting

Analyse du risque clients

Suivi clients

Mise en œuvre de la politique Qualité-Sécurité-Environnement

Mise en œuvre de la législation du travail temporaire et de la réglementation

Promotion de l'entreprise



Les entretiens effectués en agence et l'analyse des descriptions de fonction ont permis d'établir le profil d'activités ci-contre. Il s'agit des activités type généralement effectuées dans chaque métier.

■ RÉFÉRENTIEL DES ACTIVITÉS des personnels permanents travaillant en agence

> TABLEAU COMPARTATIF

	Responsable	Commercial	Recrutement	Assistant
■ Connaissance de l'environnement				
• Veille sur l'environnement économique et concurrentiel				
• Veille métier				
• Information sur l'offre de l'entreprise				
■ Pilotage économique				
• Stratégie et plan de développement de l'agence				
• Gestion du centre de profit				
■ Management				
• Animation des équipes				
• Gestion des ressources humaines des salariés permanents				
■ Vente / Commercial				
• Stratégie et plan d'action commerciale				
• Analyse et diagnostic du marché				
• Prospection commerciale				
• Vente				
• Négociation				
• Suivi commercial				
• Actions commerciales sédentaires				
■ Recrutement				
• Plan de gestion prévisionnelle et de recrutement				
• Qualification du poste				
• Recherche de candidats / sourcing				
• Evaluation des candidats				
• Délégation et suivi des missions				
■ Gestion de l'établissement				
• Accueil / réception				
• Fonctionnement de l'agence				
■ Gestion des intérimaires				
• Gestion des intérimaires				
• Formation / adaptation des ressources intérimaires				
■ Gestion				
• Gestion administrative des missions				
• Paie et facturation				
• Gestion administrative de l'établissement				
• Reporting				
■ Analyse du risque clients				
■ Suivi clients				
■ Mise en œuvre de la politique Qualité-Sécurité-Environnement				
■ Mise en œuvre de la législation TT et de la réglementation				
■ Promotion de l'entreprise				

1.3 Compétences requises

1.3.1 Compétences techniques et comportements professionnels

— Les comportements professionnels sont souvent cités en priorité, bien avant les compétences techniques, en raison notamment de la nature, du rythme et de la charge de travail en agence.

« Les permanents doivent montrer de l'empathie. Ils doivent aussi rechercher le contact avec les intérimaires. Ils font aussi du social. Ils ont l'impression de servir à quelque chose. »

« Les compétences techniques ? Ce n'est pas ce qu'il y a de plus important ; on a des formations et des stages réguliers, notamment sur la législation TT. Les comportements professionnels sont plus importants, notamment la disponibilité et la réactivité. »

« On recherche des permanents « patients » et qui aiment les autres ; il faut aimer faire travailler les gens. »

■ RESPONSABLE D'AGENCE

« Le Responsable d'agence doit savoir mélanger toutes les couleurs :

- Le vert, c'est pour les personnes très à l'écoute mais très timides en même temps ;*
- Le jaune, ça correspond à quelqu'un de très gentil mais qui passe du coq à l'âne, quelqu'un qui n'est pas très organisé ;*
- Le bleu, c'est pour les personnes très « carrées », qui aiment les chiffres ;*
- Le rouge, correspond à des caractères très directifs.*

Le Responsable d'agence doit être un peu tout ça en fonction des événements. »



■ RECRUTEUR

« Le chargé de recrutement est un peu plus en recul. Il faut qu'il soit à l'affût, à l'écoute des opportunités. Il est en contact avec les Institutions du monde du travail. Il doit faire un peu plus de « lobbying », de relations publiques et promouvoir l'image de l'entreprise en créant des relations de partenariat. »

■ ASSISTANT(E) D'AGENCE

— La fonction d'Assistant(e) d'agence est celle qui suscite le plus de réactions et de commentaires lorsque l'on évoque le profil et les compétences requises.

Il s'agit d'une fonction directement et constamment exposée. Les comportements professionnels prennent donc tout naturellement une place très importante dans les compétences requises.

« Il faut être fait pour ça et il faut aimer ça. Il faut savoir gérer le stress des candidats quand il y a moins de travail à certaines périodes. Il faut être réactif pour les clients et gérer la masse de travail administratif. Si on fait une erreur, cela peut avoir un impact sur le travail et la paie des intérimaires.

La motivation, on la trouve dans le relationnel, le côté social de notre travail. C'est du business mais avec un aspect social. C'est aussi une fierté de faire ce travail. C'est le poste le plus polyvalent au sein de l'agence. Il faut savoir gérer des situations parfois conflictuelles avec les intérimaires. Il faut aussi savoir s'organiser et gérer les priorités. C'est un poste reconnu comme très difficile. On me fait confiance. »

Le centre de gestion a été mis en place pour permettre de se concentrer sur le commercial. Cela a considérablement fait évoluer le poste d'Assistant(e) d'agence d'un poste administratif vers un poste plus « business » ou commercial à part entière. C'est la vitrine de l'entreprise. C'est le poste le plus polyvalent et le plus névralgique. C'est le poste qui crée le plus de « bazar » si on le supprime. Il faut que l'Assistant(e) d'agence sache gérer son stress, son temps et ses priorités et soit réactive. Il faut aussi de l'empathie et de la chaleur, être humain et respectueux. Le reste s'apprend sur le terrain. »

1.3.2 Le référentiel de compétences

Le référentiel de compétences regroupe l'ensemble des compétences requises dans une organisation, à un moment et dans un contexte donnés.

- **C'est un langage commun utile** pour définir les exigences des postes, des fonctions, des rôles, efficace notamment pour analyser les proximités, établir des axes de développement, construire des plans de formation, etc.
- **Les compétences d'un référentiel sont « mutuellement exclusives » et « collectivement exhaustives » :**
 - Elles décrivent chacune un domaine spécifique, non couvert par ailleurs dans le cadre d'une autre compétence.
 - Le référentiel vise l'exhaustivité, c'est-à-dire qu'il doit suffire à décrire et analyser l'ensemble des exigences des postes ou emplois d'une entité, d'une organisation...
- **Pour ne pas définir une liste trop lourde**, le référentiel comprend d'une part les compétences dont l'absence entraînerait l'échec (compétences indispensables) et, d'autre part, les compétences dont la maîtrise contribue à la réalisation d'une meilleure performance (compétences de succès). En outre, le référentiel sélectionne les compétences que l'on peut observer, au travers de situations et de comportements.
- **Enfin, les compétences que l'on peut mesurer sur plusieurs niveaux**, sont décrites dans le cadre du référentiel, ce qui permet de donner au collaborateur des objectifs de développement et de progression dans sa fonction.
- **Le positionnement en compétences**, c'est le fait de choisir les compétences et les niveaux de compétences pour une fonction ou une personne afin de définir son profil de compétences.
 - Profil de compétence fonction : ensemble des compétences (nature et degré d'exigence) requises pour une pleine maîtrise de l'emploi / fonction.
 - Profil individuel de compétences : ensemble des compétences (nature et degré d'exigence) détenues par une personne.

DÉFINITION

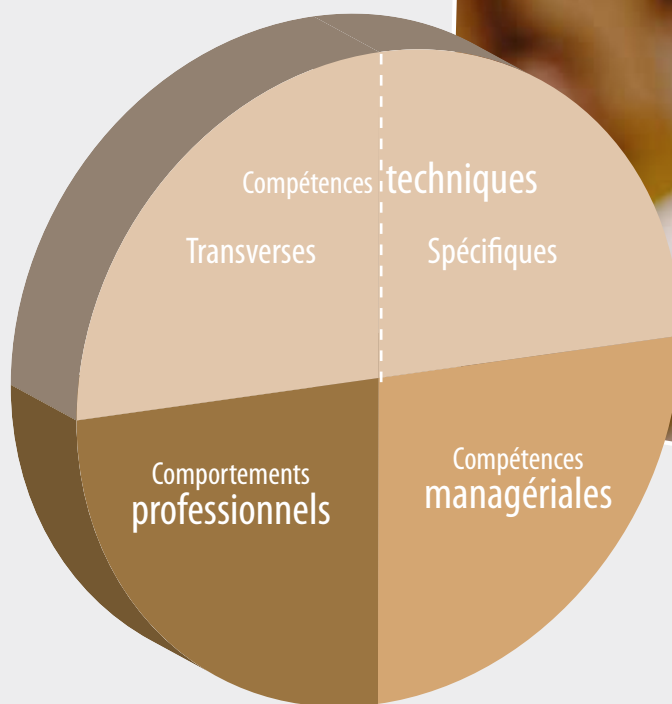
Compétences

Une compétence représente un ensemble de savoirs, savoir-faire et comportements observables, procédant d'une communauté d'attitude, d'état d'esprit, d'intention (comportement professionnel) ou d'une communauté de savoir-faire opérationnels (compétence technique).

Une compétence est mesurable et développable.



■ LES NATURES DE COMPÉTENCES...

■ Compétences **techniques**

Les compétences techniques sont indispensables pour la tenue de la fonction. Il s'agit de l'ensemble des savoirs et savoir-faire, requis par un emploi et / ou détenus par une personne. Ces connaissances et savoir-faire peuvent être acquis par la formation ou l'expérience professionnelle.

■ Comportements **professionnels**

Attitude personnelle, savoir être indispensables à la mise en œuvre des savoirs et des savoir-faire, requis par un emploi et / ou détenus par une personne. Ces comportements et savoir être se basent sur des prédispositions personnelles naturelles et peuvent être renforcés par la formation ou l'expérience professionnelle.

Les comportements professionnels sont critiques pour obtenir une performance supérieure dans un poste, une fonction, un rôle, au-delà des compétences techniques. Elles sont par nature transverses à l'organisation.

■ Compétences **managériales**

Compétences mises en œuvre lors d'actes de management ; par exemple lors d'un recrutement, d'un entretien annuel d'évaluation, au cours de la fixation d'objectifs ou de la décision de sanctions.



1.3.2 Le référentiel de compétences (suite)

■ RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES des personnels permanents travaillant en agence

> SYNTHÈSE

COMPÉTENCES TECHNIQUES TRANSVERSES

- Secteur du Travail Temporaire
- Gamme des prestations de l'entreprise
- Législation TT et réglementation
- Prévention – Hygiène – Sécurité – Environnement
- Qualité

COMPÉTENCES TECHNIQUES MÉTIERS

- Vente
- Négociation commerciale
- Technique d'entretien / de recrutement
- Informatique / bureautique
- Langues vivantes
- Paie et facturation
- Comptabilité
- Gestion du risque clients
- Outils de pilotage de l'agence / gestion d'un centre de profit

COMPORTEMENTS PROFESSIONNELS

- Organisation et gestion des priorités
- Sens du résultat
- Sens du service
- Analyse et synthèse
- Adaptation / flexibilité
- Ecoute
- Ténacité / persévérance
- Persuasion
- Rigueur
- Réactivité

COMPÉTENCES MANAGÉRIALES

- Leadership et vision stratégique
- Courage managérial
- Développement des autres
- Délégation et contrôle
- Organisation
- Connaissance et compréhension de l'entreprise



■ RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES des personnels permanents travaillant en agence

> DÉTAIL

COMPÉTENCES TECHNIQUES TRANVERSES

Secteur du Travail Temporaire

Ensemble des connaissances relatives au secteur du Travail Temporaire, à ses métiers, ses acteurs, son économie et ses enjeux, permettant à l'agence de se situer et d'agir en conséquence.

Gamme des prestations de l'entreprise

Ensemble des connaissances relatives à la gamme des prestations de l'entreprise et à leur positionnement respectif sur le marché.

Législation TT et réglementation

Ensemble des connaissances juridiques et réglementaires relatives au secteur du Travail Temporaire en France (incluant les dispositifs d'allègements et d'aides à l'emploi), mises en oeuvre dans le cadre de la préparation et de la réalisation de missions d'intérim.

Prévention – Hygiène – Sécurité – Environnement

Ensemble des connaissances et techniques relatives à la protection (hygiène, sécurité, sûreté) des personnes, des biens et de l'environnement.

Qualité

Ensemble des connaissances et techniques permettant de définir des normes et procédures de qualité adaptées aux différentes activités de l'entreprise et d'en vérifier l'application à l'aide de méthodes et d'indicateurs.

COMPÉTENCES TECHNIQUES MÉTIERS

Vente

Ensemble des connaissances et techniques mises en oeuvre lors d'opérations permettant d'établir et de maintenir des relations personnalisées avec des clients, dans le but d'aboutir à la vente de prestations d'intérim ou de placement.

Négociation commerciale

Ensemble des connaissances et techniques mises en oeuvre dans des situations de confrontation d'arguments antagonistes et de jeux de « contreparties – concessions », en vue d'obtenir les meilleurs accords ou contrats pour l'entreprise.

Technique d'entretien / de recrutement

Ensemble des connaissances et techniques de dialogue et d'évaluation, permettant d'identifier, apprécier et orienter les profils de candidats en fonction des missions.

Informatique / bureautique

Ensemble des connaissances et techniques relatives à l'utilisation de l'outil informatique et des logiciels standards ou spécifiques.

Langues vivantes

Ensemble des connaissances et pratiques d'expression orale et écrite qui permettent de comprendre et de se faire comprendre dans une langue étrangère.

Paie et facturation

Techniques de paie : ensemble des connaissances et techniques permettant d'assurer le traitement de la paie des intérimaires et de la facturation des clients, dans le respect des obligations légales et des délais requis.

Comptabilité

Ensemble des connaissances et techniques mises en oeuvre pour le traitement des opérations comptables générales de l'agence, en vue de

produire les documents légaux externes et internes, dans le respect de la réglementation établie et des règles de contrôle interne.

Gestion du risque clients

Ensemble des connaissances et techniques mises en oeuvre dans le cadre d'une demande de mission, pour identifier et apprécier la probabilité de réalisation d'un risque client et son étendue, et pour aider à l'identification des mesures appropriées.

Outils de pilotage de l'agence / gestion d'un centre de profit

Ensemble des connaissances et techniques permettant de planifier et prioriser les activités de son entité dans une vision d'anticipation et d'accompagner leur déroulement en utilisant ou en concevant les circuits d'information descendante ainsi que les circuits d'information remontante de contrôle / reporting pertinents.

Suite >>>

Suite >>>

COMPORTEMENTS PROFESSIONNELS

Organisation et gestion des priorités

Capacité à optimiser son temps, à préparer et planifier ses actions en fonction des objectifs fixés et des contraintes extérieures, et à gérer les imprévus.

Sens du résultat

Capacité à mesurer et à prendre en compte les résultats et la rentabilité d'une idée, d'un projet, d'une action engagée ou à venir, pour améliorer la performance de son agence et celle de l'entreprise.

Sens du service

Capacité à orienter son action en fonction des besoins clients (internes ou externes) exprimés ou anticipés, en vue d'établir dans la durée une relation profitable et de qualité.

Analyse et synthèse

Capacité à appréhender et évaluer une situation ou un problème plus ou

moins complexe dans sa globalité et à le formaliser de façon utile, simple, compréhensible et nuancée. Cette compétence implique une capacité à décomposer le problème, à identifier les liens logiques de cause à effet, et à dégager les éléments clés pour en retenir l'essentiel.

Adaptation / flexibilité

Capacité à modifier son comportement, ses méthodes et son organisation en fonction des changements d'environnement, de situations, de techniques et d'interlocuteurs, tout en maintenant son efficacité.

Ecoute

Capacité à comprendre et maintenir une attention constante à l'égard de ce que l'interlocuteur (interne ou externe) exprime ou souhaite exprimer, et à l'intégrer dans ses analyses, décisions et actions.

Ténacité / persévérance

Capacité à faire preuve d'une volonté toujours renouvelée, en vue de faire aboutir une idée, un projet, concrétiser une initiative, obtenir un résultat tangible.

Persuasion

Capacité à argumenter, convaincre et faire adhérer son ou ses interlocuteurs à des idées, projets, points de vue.

Rigueur

Capacité à agir avec précision, à fournir des données et informations fiables et de qualité.

Réactivité

Capacité à réagir avec pertinence et rapidité à un événement ou à une information reçue, afin de résoudre une situation et/ou obtenir un résultat.

COMPÉTENCES MANAGÉRIALES

Leadership et vision stratégique

Capacité à établir une direction claire et ambitieuse, qui soit partagée de tous et suscite l'engagement. Capacité à rallier les collaborateurs autour d'objectifs communs et à définir une stratégie permettant de mobiliser les énergies dans la réalisation / l'atteinte / la réussite des objectifs.

Courage managérial

Capacité à montrer l'exemple en toutes circonstances et à servir les valeurs de l'entreprise sans se laisser influencer. Capacité à « dire non », à choisir la meilleure solution plutôt que la facilité et à assumer ses décisions même si elles sont impopulaires.

Développement des autres

Favoriser, soutenir l'apprentissage et le développement des compétences par toute initiative dépassant le simple cadre de la formation professionnelle.

Délégation et contrôle

Capacité à confier l'exécution et la responsabilité d'activités à ses collaborateurs en tenant compte de leurs compétences et de leur maturité ; en suivre la réalisation et en contrôler les résultats.

Organisation

Capacité à définir et planifier l'allocation des moyens et ressources, à faire évoluer et optimiser les processus, les procédures.

Connaissance et compréhension de l'entreprise

Ensemble des connaissances relatives à l'entreprise, à son organisation et sa stratégie, aux acteurs et circuits de décision, à sa culture et son histoire, permettant d'agir efficacement et avec responsabilité.

1.4 Les profils

- Les profils (formation et/ou expérience équivalente) sont très variés d'une entreprise à l'autre. Globalement, les entreprises semblent peu s'attacher à la formation initiale et recherchent avant tout des comportements professionnels et des personnalités.

« On forme les nouveaux en fonction des besoins et des profils. »

« Les profils sont très hétéroclites. Les critères les plus importants sont la disponibilité, la volonté. Il n'y a pas de formation souhaitée mais plutôt des facilités et un acquis. »

« On recrute les personnes qui ont un fort potentiel TT, avant tout des profils polyvalents et qui ont le sens du contact client. »

« On recrute au tempérament. Il faut avoir de l'envie, de l'allant, de l'autonomie, être motivé, avoir de la curiosité et de la réactivité et une capacité à absorber.

On choisit également les profils en fonction de la maturité de l'agence (i.e. à quelle étape de son développement se situe-t-elle ?).

On prend en compte la situation économique, la situation du bassin d'emploi et la situation du marché. »

■ RESPONSABLE D'AGENCE

- Le Responsable d'agence est souvent issu de l'évolution interne ou dispose d'une expérience antérieure en management.

« Les profils des permanents sont très variés : du Bac au Bac+5. Le taux de promotion interne est très élevé, c'est culturel. 80% des Responsables d'agence sont issus de la promotion interne. »

« Les Responsables d'agence sont souvent issus de la mobilité interne. La connaissance du tissu économique local est très importante. »

« Le Responsable d'agence doit faire preuve de courage managérial, c'est-à-dire être capable de prendre des décisions, de dire les choses positives et négatives et de sanctionner. Il faut être ouvert sur l'autre, savoir s'investir par et pour les autres. Il faut aussi être capable de prendre du recul. »



■ COMMERCIAL

— Le profil type du commercial est un Bac+2, par exemple BTS action commerciale.

« Les commerciaux ont souvent un profil Bac+ 2 commercial au minimum. »

■ RECRUTEUR

— D'une manière générale, on observe deux types de profils de Recruteurs.

- Dans la plupart des entreprises, **les Recruteurs ont plutôt un profil Bac+2**, avec une première expérience en RH ou en recrutement, ou bien **un profil Bac+3** (Licence professionnelle).

« Pour les chargés de recrutement, on cherche des Bac+2 minimum, avec si possible une expérience en RH. »

« Les chargés de recrutement sont des niveaux Bac+3, Licence professionnelle RH ayant une affinité pour le recrutement. »

« On cherche des profils avec une expérience en intérim ou en cabinet de recrutement. Pas des profils très hauts. Beaucoup de chargés de recrutement ne veulent pas devenir attachés commerciaux. Ce qui fonctionne bien en revanche, c'est la promotion vers un poste de senior. C'est plus une promotion de statut que de la mobilité professionnelle. »

« Les recruteurs ont souvent des niveaux Licence professionnelle RH avec un peu moins d'administratif. »

- Dans quelques entreprises, **le profil des Recruteurs est plutôt un profil Bac+4 / 5.**

« Les recruteurs ont plutôt un profil DESS RH mais on est aussi ouvert à d'autres profils. »

■ ASSISTANT(E) D'AGENCE

— Les Assistant(e)s d'agence sont souvent des **profils Bac+2 en gestion** (par exemple DUT GEA ou gestion PME-PMI).

« L'Assistant(e) d'agence a un profil moins élevé mais on cherche avant tout une personnalité. »

« On prend souvent des DUT GEA ou Licence professionnelle RH sans expérience préalable. »

« Pour les Assistant(e)s d'agence, c'est Bac+2 minimum en gestion PME / PMI, ou Assistant(e) de Direction avec expérience. »

« On les recrute en priorité avec une première expérience et on les forme avec quelqu'un en interne à l'outil métier et à la législation TT. »

1.5 Objectifs et résultats attendus

« Ce n'est pas la fixation des objectifs qui est compliquée ; ce qui est dur, c'est de s'y tenir car on est pris par le quotidien de l'agence. »

■ RESPONSABLE D'AGENCE

Le Responsable d'agence élabore le budget et gère le compte d'exploitation de l'agence.

- Par conséquent, l'attente de l'ETT vis-à-vis du Responsable d'agence porte essentiellement sur les résultats financiers de la / des agence(s) gérée(s), soit en général le volume et la rentabilité de l'activité. Parmi les indicateurs suivis, on trouve notamment l'augmentation ou le maintien du chiffre d'affaires d'une part (en fonction de la maturité de l'agence et du contexte concurrentiel et économique du secteur sur lequel l'agence intervient) et l'amélioration des marges d'autre part. Celles-ci étant directement liées à la maîtrise des coûts, étant donné que le prix des prestations est de plus en plus resserré.

« Pour les agences en contexte de développement, ceci implique un développement du portefeuille clients de l'agence essentiellement par le biais de la prospection commerciale. Pour les agences en contexte de maturité, ceci implique a minima un maintien du portefeuille clients de l'agence et du chiffre d'affaires global de l'agence. »

« Les objectifs quantitatifs sont différenciés en fonction de la taille de l'agence, du bassin d'emploi, des orientations de la profession et des résultats observés l'année précédente. »

« Une partie des objectifs sont fixés en fonction de la situation de l'agence. Pour chaque fonction, les objectifs sont ensuite déclinés. On envoie également des questionnaires aux clients et aux intérimaires pour mesurer leur satisfaction. Et on fixe les critères d'objectifs par rapport à une norme nationale. »

- D'un point de vue plus qualitatif, le Responsable d'agence **est évalué sur sa capacité d'animation de l'agence**, notamment au travers du développement des compétences de ses collaborateurs et le taux de fidélisation des clients et des intérimaires.

« Il faut arriver à baisser le turn-over des intérimaires, effectuer des recrutements de qualité et augmenter la durée des missions. »

« On doit travailler parallèlement sur la succession des missions et la fidélisation du client. Pour cela, il faut arriver à trouver des missions à des intérimaires parfois très pointus. »

« Notre intérêt est de renouveler les missions car c'est cela qui est créateur d'emploi. L'objectif du Responsable d'agence est de fidéliser les intérimaires avant le développement du chiffre d'affaires ; c'est l'objectif porté par la Direction. »

« Aujourd'hui, la valeur ajoutée du Responsable d'agence repose sur la relation client et sa connaissance des intérimaires. »

1.5 Objectifs et résultats attendus (suite)

■ COMMERCIAL

Le commercial a principalement un objectif de développement et de gestion d'un portefeuille clients. Les marges et l'amélioration des marges sur le portefeuille font partie des indicateurs suivis.

- D'un point de vue qualitatif, la satisfaction client est un indicateur privilégié. Le commercial doit de plus en plus développer de relations de partenariat avec les clients de l'agence pour sécuriser et développer l'activité.

■ RECRUTEUR

Pour les chargés de recrutement, c'est à la fois le nombre et la qualité des recrutements effectués qui sont attendus.

- Le nombre de recrutements s'apprécie au travers du nombre de personnes déléguées et du nombre de personnes en poste à un instant « t ».
- La qualité du recrutement est appréciée à deux niveaux :
 - Au niveau du client : la qualité des recrutements est mesurée au travers de questionnaires de satisfaction ou « bilans d'écoute » clients, en fin de mission ou en fin d'année.
 - Au niveau de l'intérimaire : c'est l'intégration de l'intérimaire au sein de l'entreprise cliente qui est évaluée.

« Le chargé de recrutement doit être créatif et innovant pour que le client préfère travailler avec notre agence. »

« Le recruteur est également solidairement responsable du taux de fidélisation des clients et des intérimaires de l'agence. C'est sa connaissance des compétences des intérimaires qui permet d'envisager des renouvellements de missions. »

■ ASSISTANT(E) D'AGENCE

Il n'existe pas toujours d'objectifs précis pour les Assistant(e)s d'agence.

Il s'agit avant tout d'objectifs qualitatifs, par exemple la qualité des contrats (mesurée par le biais du taux de réclamations clients), la qualité de l'accueil, la réactivité. Leur incombent également souvent le retour des contrats intérimaires dans les délais (respect de la législation), et la maîtrise du risque URSSAF.

Le travail de l'Assistant(e) d'agence est apprécié globalement sur l'année.

« Ce que l'on attend d'elle, c'est de la rigueur, de la fiabilité et de l'écoute. »



1.6 La mobilité

1.6.1 Mobilité géographique

- Les personnels permanents du Réseau apparaissent globalement comme **peu mobiles** géographiquement. D'aucuns attribuent ce constat au fort pourcentage de femmes dans la population (proche de 80%) ayant bien souvent des responsabilités familiales.

« La population des permanents est très sédentaire. »

« Les mobilités se font généralement d'une région à l'autre. On a envie de garder son équipe. »

1.6.2 Mobilité professionnelle

« La promotion interne est la clé de l'évolution professionnelle des permanents. »

- La mobilité professionnelle n'est pas toujours mise en avant au sein des ETT. Tandis que les majors, ETT les mieux organisées et équipées, peuvent afficher une réelle mobilité professionnelle du fait d'un panorama global des postes ouverts sur l'ensemble du Réseau, les moyennes et les petites entreprises du secteur sont plus limitées quant aux possibilités d'évolution.
- Globalement, la mobilité professionnelle d'une fonction de permanent à une autre n'est pas limitée. Il existe ainsi des passerelles vers la fonction de Responsable d'agence, pour les fonctions d'Assistant(e) d'agence, de Recruteur et de Commercial.
Dans certaines entreprises, le passage dans une fonction intermédiaire est envisagé : il peut par exemple s'agir d'une fonction commerciale ou de recrutement plus senior.

« Il n'y a pas de fonction type pour devenir Responsable d'agence. Même s'il est plus facile de venir du commercial. Le Responsable d'agence doit anticiper le plus possible pour que l'agence tourne au mieux. »

« L'évolution de l'aéroportuaire a permis aux permanents et notamment aux Assistant(e)s d'évoluer vers plus de responsabilités. On ne les a pas vraiment accompagnés. Certaines sont passées Responsable d'agence du fait de leur prise d'initiatives. »

1.6.2 Mobilité professionnelle (suite)

- Dans le cas des petites et moyennes entreprises de TT, le « deal » ou « contrat social » passé entre l'ETT et le permanent repose sur des facteurs tels que le fait de rejoindre une entreprise familiale (actionnaire et entrepreneur), le fait de rejoindre une petite ou une moyenne structure avec davantage d'autonomie pour l'agence par rapport à la structure centrale. L'ETT met aussi parfois en avant une spécialité dans un secteur, et/ou les autres activités exercées au sein du Groupe. Ces entreprises constatent en général peu de départs pour absence d'évolution professionnelle.

« L'évolution professionnelle se traduit essentiellement par un élargissement des tâches et des responsabilités. »

« Dans les petites structures, on accentue l'évolution horizontale puisque l'évolution verticale n'est pas toujours possible. Cela permet au collaborateur de continuer à évoluer dans ses missions et en rémunération. Par exemple, on lui confie un nouveau marché ou un nouveau secteur. On fait évoluer son périmètre. »



1.7 L'entretien d'évaluation

« Le collaborateur a besoin de savoir ce que l'on attend de lui et ce que l'on pense de lui. »

Dans la quasi-totalité des entreprises interviewées a été mis en place un entretien annuel.

- Cet entretien permet de faire un bilan de l'année écoulée et des résultats obtenus et d'échanger sur les points de développement et d'amélioration pour l'exercice suivant. Compte tenu de la nature de l'activité et du manque de recul au quotidien, le moment de l'entretien est généralement attendu et apprécié, même si des débriefs réguliers sont organisés en agence, de manière hebdomadaire et/ou mensuelle.



« L'entretien annuel a lieu en janvier. On évalue le travail réalisé en N-1 et on fait un bilan plus informel sur le ressenti général (le bilan, les compétences, l'auto-évaluation) et les perspectives (souhaits d'évolution, formation...). Pour le passage en Responsable d'agence, on détecte aussi le potentiel par des évaluations avec des mises en situation concrètes sur une durée de 6 mois à 1 an. La détection du potentiel est lancée lors de l'entretien annuel ainsi que les mises en situation avec le manager. »

« En entretien, on fait une analyse commune des résultats et des moyens pour les améliorer (actions correctives). »

« Il faut que l'entretien soit un exercice de vérité. C'est du management mais on sort de la relation hiérarchique. »

« Les collaborateurs se sentent reconnus. Les outils sont bien acceptés car ils permettent les moments d'échange. Ce ne sont pas tellement les perspectives mais le moment d'échange en tête à tête qui est apprécié. On a l'impression d'échanger au quotidien mais en fait on n'échange pas vraiment. L'entretien est un moment privilégié. »

- Dans les entreprises qui ont mis en place un processus clair de management de la performance, il existe généralement un entretien en milieu d'exercice, qui permet de faire un premier bilan et de mettre en place les actions correctives nécessaires.

« On fait un point avec les salariés deux fois par an, un à mi-année et l'autre en fin d'année. C'est un moment privilégié où l'on aide le collaborateur. C'est important, même dans une petite structure où on est près de ses collaborateurs. On peut dire si l'on est content ou non de ses collaborateurs. Le reste du temps, on aborde les sujets de développement et on parle de l'activité. Le collaborateur fait son auto-évaluation sur le niveau de performance atteint et également sur le niveau de compétence. Pour les mobilités, on discute des souhaits d'évolution en commission annuelle avec le N+2 et le RH. La difficulté est de voir partir les bons. »

« On fait aussi un entretien à mi-année pour faire un point sur les objectifs pour corriger si nécessaire avant la fin de l'année. »

1.7 L'entretien d'évaluation (suite)

- **Le support d'entretien** est généralement perçu comme l'outil RH le plus important. Certaines entreprises qui n'ont pas rédigé de descriptions de fonction ont néanmoins cherché à orienter et faciliter l'entretien annuel par l'élaboration d'un support dédié.

« Le support d'évaluation est au cœur du processus, même si c'est avant tout le développement du collaborateur qui est important. »

« Le support d'entretien est beaucoup plus important que la description de fonction. L'idée est de faire ressortir les bonnes compétences du collaborateur. »

- **L'auto-évaluation du collaborateur** n'est en revanche pas systématique. Certains Responsables d'agence soulignent la difficulté pour leurs collaborateurs à s'auto-évaluer.

« Ce qui est important, c'est l'auto-évaluation du collaborateur. C'est difficile d'évaluer la compétence car les collaborateurs ont toujours des contre-exemples. Le Responsable d'agence doit dégager une vraie tendance, une constante. Même si les collaborateurs ont eux aussi été formés à l'outil et à l'évaluation, ils ont des difficultés à être objectifs dans leur auto-évaluation. Ils ont tendance à se focaliser sur un ou deux exemples non représentatifs. »

PARTIE

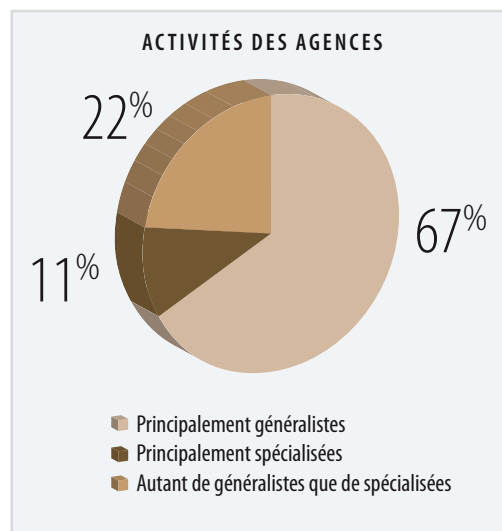
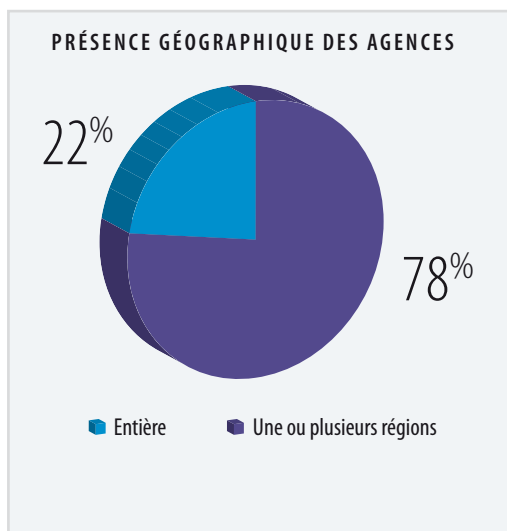
2

Emploi et perspectives



2.1 La situation de l'emploi des permanents en agence

- Les constats et commentaires relatifs à l'évolution de l'emploi des permanents en agence sont pour majorité issus de l'analyse des effectifs.
- Le volume total de salariés couverts par cette partie de l'étude (hors intérimaires) représente 18 254 personnes, soit plus de 85% des effectifs du secteur.
- Les agences des ETT ayant répondu au questionnaire présentent les caractéristiques suivantes :



Nombre total d'agences en France au sein des entreprises interrogées :
> 9 répondants

- Premier quartile 88 agences
- Médiane 375 agences
- Troisième quartile 678 agences

Nombre d'intérimaires en poste par semaine (moyenne hebdomadaire constatée depuis début 2006) :
> 7 répondants

- Premier quartile 4 175 intérimaires / semaine
- Médiane 15 517 intérimaires / semaine
- Troisième quartile 45 589 intérimaires / semaine

2.1.1 Principaux constats sur la période 2003 – 2006

L'effectif total des entreprises sollicitées (hors intérimaires) enregistre **une hausse moyenne de 3,5% sur la période 2003-2006**, soit 626 emplois, avec de fortes disparités d'une entreprise à l'autre (de -3% à +46%).

— Derrière cette hausse moyenne, on observe :

- Une baisse moyenne de l'effectif siège sur la période (-7,6%) et une proportion moins importante de ces emplois dans l'effectif total (-1,2 points sur la période, de 10,9% à 9,6% en moyenne).
- Une baisse moyenne de l'effectif réseau hors agence sur la période (-11,6%) et une proportion relativement stable de ces emplois dans l'effectif total (-0,3 point sur la période, de 11,4% à 11,1% en moyenne).
- Une hausse moyenne de l'effectif des permanents en agences sur la période (+7,8%) et une proportion plus élevée de ces emplois dans l'effectif total (+3,6 points sur la période, de 74,3% à 77,9% en moyenne).

— La hausse moyenne des effectifs sur la période 2003-2006 a profité aux emplois de permanents en agences, au détriment des emplois siège et emplois réseau hors agence.

— Au sein des agences, la fonction de Recruteur enregistre la plus forte hausse sur la période 2003-2006, avec une progression de +12,5% du volume total sur les entreprises du panel.

— Les effectifs sur la fonction de Responsable d'agence ont augmenté de 6,6%, tandis que les effectifs rattachés aux fonctions de Commercial et d'Assistant(e) d'agence sont stables sur la période (respectivement -1,4% et +0,3%).

— La fonction de Consultant Recrutement, introduite en 2005 au sein de la moitié des entreprises du panel et dédiée aux activités de placement, a connu une progression de ses effectifs de l'ordre de 50% en un an.



Nombre d'heures effectuées / semaine
(moyenne hebdomadaire constatée depuis début 2006) :
> 7 répondants

- Premier quartile 218 835 heures / semaine
- Médiane 475 462 heures / semaine
- Troisième quartile 1 949 698 heures / semaine

Ratio nombre d'intérimaires en poste
par semaine / nombre d'agences :
> 7 répondants

- Premier quartile 60 intérimaires en poste / semaine
- Médiane 68 intérimaires en poste / semaine
- Troisième quartile 97 intérimaires en poste / semaine

2.2 Tendances et nouvelles activités en agence

L'évolution des activités des permanents en agence et des compétences requises présente plusieurs caractéristiques, essentiellement liées aux exigences croissantes des clients, et à l'évolution du marché et de l'environnement de travail.

2.2.1 Des exigences clients croissantes

- Les personnels permanents interviewés dans le cadre de l'étude mentionnent de manière quasi spontanée l'accroissement des exigences clients sur la qualité des compétences mises à disposition et dans la négociation des prestations :

« Le client attend de l'agence une très bonne connaissance du personnel intérimaire. Au-delà d'une validation des compétences techniques de l'intérimaire et d'un niveau de polyvalence de plus en plus élevé, qui constitue un pré requis pour la prestation, le client attend également une appréciation, un ressenti sur la personne à détacher. »



- Pour y faire face, certaines ETT sont progressivement passées d'une logique de prestations en « volume » à une logique plus qualitative, ce qui nécessite un investissement en temps plus important de la part de l'agence, à la fois pour gérer la relation client et identifier et évaluer les compétences souhaitées.
- La relation client repose aujourd'hui sur la capacité de l'agence à trouver le « meilleur rapport qualité-prix dans un laps de temps très court ». La capacité de réactivité de l'agence face aux contraintes temps des clients constitue l'une des clés de l'activité. Et l'agence de jouer bien souvent le rôle de « sapeur pompier ».
- Dans ce contexte, certains acteurs du secteur ont recruté des profils Bac+5 pour les fonctions de recrutement, afin de renforcer l'aspect qualitatif de la prestation.

2.2.2 Partage de la fonction commerciale

— Une tendance forte ressort de l'ensemble des entretiens : le poids croissant du commercial dans l'activité des permanents. Même si le Responsable d'agence et le Commercial sont les deux fonctions les plus directement concernées par les activités commerciales, le Recruteur et l'Assistant(e) d'agence ont également un rôle commercial direct ou indirect. La fonction commerciale est aujourd'hui partagée entre les permanents des agences, notamment parce que chaque fonction est amenée à être en contact direct avec le client dans la réalisation de ses activités.

« Le recrutement et le commercial sont les bases de notre métier. Aujourd'hui, il y a une prépondérance du commercial car il y a de plus en plus de concurrence et de moins en moins de business (le marché se rétrécit depuis 2002). Les grands comptes avec lesquels on fait du volume demandent beaucoup de présence, des visites hebdomadaires et des contacts très réguliers. Ces heures sont passées dans le coefficient de base ; elles sont facturées indirectement. »

« L'autre évolution, c'est la prépondérance de plus en plus forte du commercial. »

« Les recruteurs font de plus en plus de commercial sédentaire. Ils recrutent beaucoup plus au plus près des besoins clients. »

« Depuis 1998, on observe une évolution des profils de recrutement vers plus de commercial et moins de RH. Le contact clé client est maintenant le chargé d'affaires. C'est pour cela qu'on a du mal à proposer des parcours aux recruteurs. »

« La fonction commerciale est partagée. » ; « La relation client est totalement partagée. »

« La relation client est partagée et sectorisée. Le Responsable d'agence fait des propositions de profils. L'Assistant(e) s'occupe du renouvellement des contrats. . . Le client peut avoir plusieurs interlocuteurs. »

« Le principal changement depuis début 2000 et qui continue à s'accroître, c'est que chaque collaborateur est porteur ou doit être porteur de business. Chaque collaborateur doit être contributif au rendement et que ce soit palpable. C'est le partage de la fonction commerciale. La question aujourd'hui, c'est comment développer la compétence commerciale au niveau de chaque poste ? »

2.2.3 Fidélisation des clients et des intérimaires

- Le marché se caractérise aujourd'hui par une volatilité de la clientèle. La proximité et le suivi client sont donc particulièrement importants, d'autant plus lorsque les changements de décisionnaires chez certains clients sont fréquents. Dans ce contexte, les agences tentent de développer davantage de partenariats, ayant pour objectif principal de fidéliser la clientèle.

« Aujourd'hui les clients demandent de plus en plus de qualitatif et avec un seul interlocuteur donc il faut avoir le temps, les informations disponibles pour répondre à tous les problèmes du client. A ce titre, le chargé de recrutement peut intervenir dans la relation client. C'est la fidélisation du client que l'on recherche, le plus important, ce sont les clients existants. La relation est très personnalisée avec le permanent donc s'il s'en va, on risque de perdre aussi le client. »

- L'objectif de fidélisation concerne également les intérimaires, dont l'attachement à l'entreprise de TT n'est pas systématique.

« Avec les intérimaires, on travaille également plus en partenariat. On les fidélise davantage, notamment en renouvelant au maximum les missions. Depuis 2002-2003, les intérimaires recherchent la stabilité mais ils s'inscrivent néanmoins dans plusieurs agences compte tenu de la situation économique morose. »

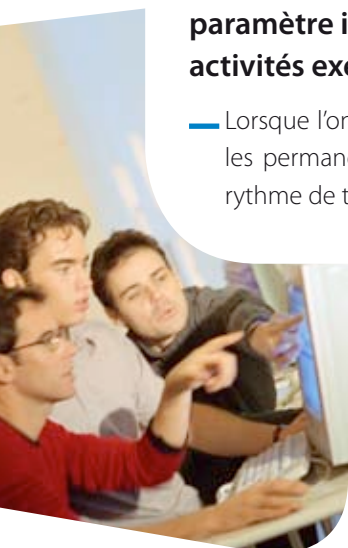
« Tout repose sur le prix et la prestation, sinon le client n'hésite pas à changer. C'est la même chose pour la relation avec les intérimaires car ils changent facilement d'une agence à l'autre. Sur Paris, c'est difficile de créer une relation de proximité avec les clients et les intérimaires car on a beaucoup de turn-over chez les permanents, surtout chez les commerciaux. Aujourd'hui, c'est très difficile de fidéliser un client. C'est comme dans le secteur bancaire, on n'est pas attaché à sa banque, on est attaché à son banquier »

2.2.4 Environnement de travail

L'environnement de travail est également un paramètre important dans l'évolution et le rythme des activités exercées par les permanents en agence.

- Lorsque l'on évoque la question de l'environnement de travail avec les permanents, c'est tout d'abord la question de la charge et du rythme de travail qui est évoquée.

« Cela demande un investissement personnel fort et une sollicitation permanente. Il faut avoir des références et des réflexes communs au sein de l'agence pour que le client puisse s'y retrouver au niveau des réponses qu'on lui apporte. »



- L'évolution des outils informatiques est également souvent citée par les permanents. Elle a permis de faire évoluer la gestion des candidats et d'alléger la charge administrative.

« L'évolution du marché est aussi liée à Internet, qui a entraîné une organisation différente et un fonctionnement par RDV, ce qui permet d'éviter d'être pollué par des sollicitations et visites toute la journée. »

« L'évolution des outils informatiques et la manière de travailler ont également fait évoluer les viviers de candidats et la gestion des clients. Cela a permis de faire un gain de temps énorme sur la gestion des candidats. »

« L'évolution de l'emploi des permanents en agence a été marquée par l'introduction de plus en plus d'informatique. Les clients eux-mêmes ont développé leurs propres outils. On est « chez le client » par le système d'information. »

- Enfin, certaines agences soulignent une pression accrue de la part de certains demandeurs d'emplois.

« Certains demandeurs d'emplois viennent directement à l'agence après être allées à l'ANPE et adoptent des comportements parfois agressifs lorsque l'agence n'a pas de travail à leur proposer. »

- Les permanents doivent pouvoir gérer ces situations parfois délicates.

« On sent de l'agressivité en agence, ce qui peut paraître d'autant plus étonnant qu'on est dans les services. »

2.2.5 L'ETT, acteur de l'emploi

« L'activité des agences va être de plus en plus liée à la gestion de l'emploi. On va être de plus en plus reconnu comme acteur pour l'emploi, au même rang que l'ANPE, avec une approche commerciale. »

Les entreprises de travail temporaire sont reconnues pour leur action positive sur le marché de l'emploi. Certaines entreprises du secteur ont dans ce cadre davantage développé leur rôle éthique dans ce domaine.

« Les agences se positionnent aujourd'hui comme un véritable acteur de l'emploi, elles connaissent parfaitement la situation locale du marché du travail. »

« Le marché a évolué, il s'est ouvert. De nouveaux paramètres doivent être pris en compte, liés à la législation et aux dispositions gouvernementales. Le TT est moins perçu comme précaire mais comme un pourvoyeur d'emplois. »

2.2.6 L'introduction et le développement du recrutement

« Le recrutement risque d'augmenter fortement sur les prochaines années. Le mot TT va disparaître. On va évoluer vers un modèle de «job stores», «d'agence pour l'emploi». »

- **L'ouverture du marché** du placement ou recrutement en CDI n'occupe pour le moment qu'une part peu significative de l'activité des agences interrogées mais les perspectives d'évolution semblent prometteuses.

« L'introduction du recrutement dans nos activités s'est faite assez naturellement. On se fait référencer auprès des clients comme cabinet de recrutement. Ça marche bien pour les profils Bac+2 maximum. Et la marge sur le recrutement est immédiate. »

« La prospection des candidats est de plus en plus ciblée. Il faut personnaliser la relation en connaissant mieux le client pour lui proposer les meilleurs candidats. C'est ce qui explique que le recrutement fonctionne. »

- **Face à cette ouverture**, les ETT se sont organisées de manière différente : beaucoup d'entreprises se sont mises en situation d'observation du marché, tandis que quelques unes se sont plus clairement positionnées en véritable acteur sur cette activité, en créant soit une marque distincte, soit une « sous-marque » utilisée dans le cadre de ces nouvelles prestations.

- **Du point de vue des compétences**, plusieurs discours, parfois même contradictoires entre les agences et la Direction, ont été recueillis. Pour certains, il est possible d'utiliser les compétences des recruteurs actuels pour réaliser du recrutement. Les prestations de recrutement sont alors directement réalisées par les recruteurs des agences, au fil des demandes. Dans ce cas, les agences ne conduisent pas d'actions de prospection et/ou de marketing particulières auprès des entreprises clientes.

« C'est le même métier, d'ailleurs ici on le fait déjà » ; « C'est comme la pré-embauche » ; « Cela s'est fait assez naturellement »

« Pour réaliser les recrutements en CDI, on a simplement identifié les référents dans les compétences existantes. »

« Les compétences sont les mêmes mais les outils sont ou devraient être différents. »



- Pour d'autres, la prestation est différente et les compétences requises le sont donc également : le recrutement nécessite d'analyser davantage la fonction à pourvoir et les compétences associées, ainsi que le secteur et l'économie du client.

« Si on veut recruter quelqu'un, il faut faire appel à quelqu'un dont c'est le métier et qui va y passer du temps. A chacun son métier. »

« L'entreprise a une stratégie assez prudente sur le recrutement. On ne s'est pas précipité sur l'ouverture de la législation. On a identifié les potentiels pour tenir le poste. Notre premier métier est le travail temporaire. Certains sont restés au sein de l'agence, d'autres ont été réaffectés. Le recrutement c'est un autre métier. Le consultant doit savoir parler anglais, il doit aller chercher ses missions et les réaliser. C'est un centre de profit à part. Le consultant a son business à gérer. »

« C'est un autre métier, c'est la « cerise sur le gâteau » pour le client. Je suis capable de le faire, mais c'est un métier différent. Cela n'intéresse pas les PME-PMI. Il faut adapter les forces vives aux besoins du client. »

« Ça démarre doucement chez nous. On regarde les annonces des clients / prospects et on démarché sous la marque de recrutement de l'entreprise pour proposer nos services. Au niveau commercial, c'est la même compétence « Un bon commercial doit être capable de vendre n'importe quoi ». La différence porte plutôt sur le recrutement car ce n'est pas seulement de la mise en adéquation de compétence avec une demande ; ça demande plus d'analyse et plus d'échange / de restitution. Par exemple, on restitue l'analyse psychologique au candidat et au client. Les permanents sont formés à l'analyse. Le recrutement est un produit plus facilement vendable en ville, dans les grands groupes. Dans les petites villes et chez les artisans, c'est le bouche-à-oreille qui fonctionne. »

- Les ETT ayant cette perception de l'activité de recrutement ont souvent constitué ou commencé à constituer une force dédiée de consultants, par le biais de recrutements internes et/ou externes. Ces consultants sont totalement dédiés à l'activité de recrutement. Ils sont répartis sur l'ensemble des agences du réseau mais sont rattachés soit à la région / zone, soit directement à la Direction centrale de l'activité. A ce titre, les revenus dégagés par les consultants ne sont pas toujours consolidés dans les revenus de l'agence.

« L'activité de recrutement est récente et centralisée. On a introduit la fonction de consultant en recrutement. Mais on s'interroge encore sur les profils à recruter (Bac+2 ou Bac+5 ?). On a testé, on affine encore. Les premiers constats montrent que ce qui fonctionne ce sont les profils commerciaux plus que les profils RH. Et on a parié sur la formation interne pour les former sur la partie RH. En termes de business model, le recrutement est proche de ce que pratiquent les cabinets de chasse. Le Responsable d'agence doit aussi développer ses compétences pour comprendre cette nouvelle activité et faire monter l'agence. »

« On fait évoluer les compétences vers le recrutement. La compétence qui change se situe au niveau de la vente et de la constitution du vivier de candidatures (profils de niveau plus élevé). Au siège on a créé un premier vivier, en collaboration notamment avec un site de recrutement par Internet. La méthode de vente change également. »

« En 2005, on a laissé le réseau assurer cette activité. En 2006, on a créé une marque, avec des consultants dédiés (junior, senior puis Responsable de bureau) qui travaillent en liaison avec les agences si la recherche porte sur une compétence clé ou pénurique. On fait du sourcing interne et externe pour pourvoir les postes de consultants et on fait la promotion de ces nouveaux postes auprès des collaborateurs du réseau. »



Conclusion



L'une des clés de réussite des entreprises s'appuyant sur une organisation en réseau réside dans la capacité des structures centrales à animer ce réseau et à développer les ressources pour assurer sa pérennité.

- Alors que le secteur bancaire doit faire face à un vieillissement sensible des personnels d'agence, vieillissement d'autant plus critique que le secteur ne semble pas promis à un ralentissement ces prochaines années, le secteur du Travail Temporaire semble pouvoir compter sur un personnel permanent en agence jeune (moyenne d'âge inférieure à 35 ans), dynamique et dédié au métier.
- L'évolution du contexte économique et législatif, l'ouverture au placement et l'accroissement des exigences clients, amènent en revanche les ETT à porter une attention particulière au développement des compétences des personnels permanents en agence, au travers notamment de la formation et de la mobilité professionnelle. Compte tenu de la taille des agences, les ETT doivent trouver le juste équilibre entre activité au sein de l'agence et périodes de formation, pour permettre aux collaborateurs de se former sans perturber le fonctionnement de l'agence.

In fine, la performance économique de l'agence dépend directement du développement des collaborateurs permanents.

« On développe son centre de profit au travers du développement de ses collaborateurs. »

« La détection et le développement des potentiels se traduit par un développement des compétences en agence, qui entraîne un accroissement du chiffre d'affaires et de la rentabilité et par conséquent un développement du réseau. »



Profil d'activités du Responsable d'agence



Activités type

Connaissance de l'environnement

- Veille sur l'environnement économique et concurrentiel
- Veille métier
- Information sur l'offre de l'entreprise

Pilotage économique

- Stratégie et plan de développement de l'agence
- Gestion du centre de profit

Management

- Animation des équipes

Profils d'activités

- I Responsable
- I Commercial
- I Recruteur
- I Assistant

