



LES ÉVOLUTIONS DU TRAVAIL TEMPORAIRE ET DU MANAGEMENT DE TRANSITION

L'ACCROISSEMENT DES RESPONSABILITÉS, L'AUGMENTATION DES FONCTIONS QUALIFIÉES ET L'ADAPTABILITE DU PERSONNEL OFFRENT UNE PERSPECTIVE POSITIVE.



SOMMAIRE

QUI SOMMES-NOUS ?.....	4
SYNTHÈSE.....	5
MÉTHODOLOGIE.....	6
QUI SONT LES RECRUTEURS ET QUELLE EST LEUR EXPÉRIENCE DU TRAVAIL TEMPORAIRE ET DU MANAGEMENT DE TRANSITION ?.....	8
COMMENT LES INTÉRIMAIRES PERÇOIVENT-ILS L'ÉVOLUTION DE LEUR TRAVAIL ET DE SES CONDITIONS ?.....	13
CONCLUSION.....	18



QUI SOMMES-NOUS ?

Page Personnel est une marque de PageGroup, société créée en 1976 au Royaume-Uni et aujourd'hui reconnue comme le leader du recrutement et de l'intérim spécialisés dans de nombreux pays. Nous comptons aujourd'hui 152 bureaux dans 35 pays et recrutons pour nos clients des professionnels qualifiés pour des missions d'intérim, des CDD et des CDI.

Grâce à notre croissance organique, nous sommes devenus l'une des sociétés du FTSE 250 et employons plus de 5 500 personnes dans le monde.

Notre approche du recrutement spécialisé conjugue une expertise mondiale et un savoir-faire local afin de trouver la meilleure adéquation entre les besoins de nos clients et les profils de nos candidats.



SYNTHÈSE

Pour réaliser cette étude, nous avons invité des entreprises et des salariés du monde entier à partager leurs expériences et leurs perceptions sur l'évolution du travail temporaire et du management de transition.

Du généraliste au spécialiste

La spécialisation prend le pas dans les missions temporaires, avec une tendance croissante des entreprises à recourir à des intérimaires pour des postes plus spécialisés. Le niveau de qualification de la population interrogée en est le reflet : près de la moitié des managers de transition sont titulaires d'un master ou d'un MBA et, sur tous les intérimaires interrogés, 7 sur 10 possèdent au moins une licence.

L'expérience de plus en plus valorisée

L'expérience est appréciée par les employeurs : plus de 8 candidats interrogés sur 10 avaient au moins 5 ans d'expérience professionnelle dans des missions de travail temporaire ou de management de transition. Le profil des intérimaires évolue : dans la plupart des régions représentées, la majorité des participants ont plus de 30 ans.

Des intérimaires visibles sur tous les fronts

Le recours au travail temporaire et au management de transition est beaucoup plus large et diversifié que par le passé. Il couvre dorénavant tous les secteurs d'activité. Par ailleurs, les missions confiées aux intérimaires sont également devenues beaucoup plus variées.

Des travailleurs temporaires de plus en plus autonomes

L'étude montre que les salariés en mission sont très vite autonomes. La nécessité de travailler sans supervision rapprochée se vérifie à l'échelle mondiale et les managers attendent de ces employés qu'ils fassent preuve d'indépendance.

L'adaptabilité exige des investissements plus importants en formation

Avec la progression de l'adaptabilité du personnel, la formation devient de plus en plus importante dans le travail temporaire et le management de transition. C'est également un facteur de motivation important dans l'acceptation des missions. Environ deux tiers des managers de transition et un peu moins de la moitié des salariés dans le secteur du travail temporaire estiment que l'acceptation d'une mission a accéléré leur carrière. Les responsables recrutement sont de plus en plus prêts à investir dans la formation de leur personnel non permanent en reconnaissant que c'est une approche essentielle pour la réussite commerciale de l'entreprise à long terme.

Terminologie employée

- « **Travail temporaire** » est défini comme une relation entre trois acteurs : l'agence de travail temporaire, le salarié qui est en mission pour une période donnée et l'employeur.
- « **Management de transition** » fait référence à des managers ou des dirigeants expérimentés en mission pour une durée déterminée afin de gérer des périodes de transition, de crise ou de changement dans une entreprise.

MÉTHODOLOGIE

Cette étude a été réalisée via une enquête en ligne. Nous avons obtenu 1 954 réponses de managers dans des sociétés employant du personnel intérimaire et 4 092 réponses de salariés en mission.

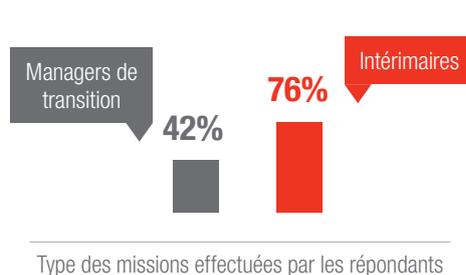
Régions étudiées



Pour obtenir une image représentative, les résultats ont été pondérés en fonction de la taille du marché du travail temporaire dans chaque pays.



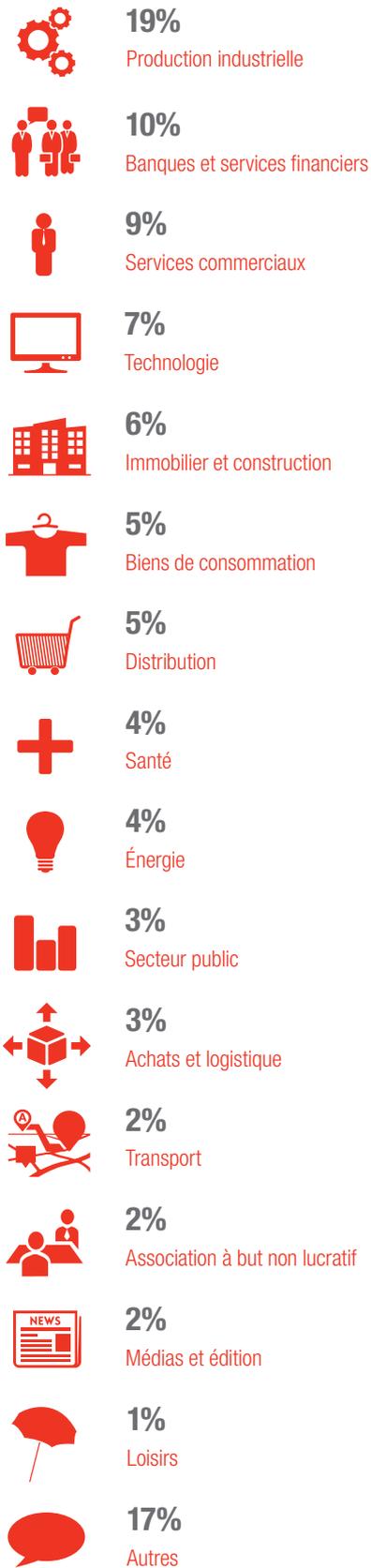
Profil des participants



Genre des salariés temporaires



Secteur d'activité des employés - %



Secteur d'activité des intérimaires/managers de transition - %

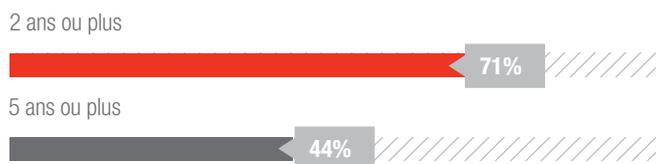




QUI SONT LES RECRUTEURS ET QUELLE EST LEUR EXPÉRIENCE DU TRAVAIL TEMPORAIRE ET DU MANAGEMENT DE TRANSITION ?

Les sociétés s'appuient sur des responsables recrutement plus expérimentés

Depuis combien de temps faites-vous appel au travail temporaire/management de transition ?



La géographie a une incidence sur le niveau d'expérience des responsables recrutement pour ce type de contrat de travail.

- Plus de la moitié de ceux situés en Europe Continentale cumulent au moins 5 années d'expérience dans le recrutement de personnel intérimaire (54 %).
- Par comparaison, ceux des pays d'Amérique Latine et d'Asie Pacifique sont moins rodés à ce type de pratiques. Seulement 32 % des responsables recrutement des pays d'Amérique Latine ont au moins 5 ans d'expérience dans le recrutement de personnel intérimaire.

RÉSULTAT MARQUANT :

EN RÈGLE GÉNÉRALE, LES PARTICIPANTS D'EUROPE CONTINENTALE ONT UNE EXPÉRIENCE PLUS SIGNIFICATIVE DU RECRUTEMENT DE PERSONNEL INTÉRIMAIRE QUE LEURS HOMOLOGUES D'AMÉRIQUE LATINE.

Ces chiffres corroborent les résultats du dernier rapport montrant que les recruteurs européens ont généralement une plus grande expérience et une opinion plus marquée sur les besoins de leur société en personnel intérimaire.

Une perception extrêmement positive du travail temporaire et du management de transition par les responsables recrutement

Perception positive du travail temporaire et du management de transition

Monde	75%
Europe Continentale	82%
Amérique Latine	70%
Asie Pacifique	68%
Royaume Uni et Irlande	68%

Les chiffres marqués en **bleu** ou en **vert** sont sensiblement **en-dessous** / **au-dessus** de la moyenne mondiale.

Nous avons constaté que 3 responsables sur 4 dans le monde ont une perception positive du travail temporaire ou du management de transition. En Europe Continentale, ce taux de satisfaction atteint même 82%.

Cette tendance est plus particulièrement confirmée chez les responsables des achats et de la logistique avec 80 % (4 sur 5) d'opinions favorables. Ces taux de satisfaction faiblissent en revanche dans les ressources humaines (74 %), le marketing et l'informatique (69 %), ou encore l'ingénierie et la production (64 %).

La raison de ces opinions favorables est double : tout d'abord, le personnel intérimaire répond aux besoins spécifiques de ces différents services et métiers ; deuxièmement, les employeurs peuvent se servir de ces missions temporaires comme de périodes d'essai pour tester les candidats à des postes permanents, ce qui représente un avantage supplémentaire.

Une évolution du profil des salariés avec la montée des spécialistes

Aujourd'hui, les sociétés recherchent principalement des profils de spécialistes. Ceci fait consensus chez 4 responsables recrutement sur 5 à la recherche de candidats dans les domaines de l'informatique, la production et l'ingénierie. Aucun des pays étudié au cours de l'enquête ne fait exception à cette tendance.

En dressant le profil type du salarié des secteurs d'activité qui recourent le plus au travail temporaire, nous avons fait les constatations suivantes :

- En **informatique**, les intérimaires sont affectés à des postes d'administrateur système, d'exploitation informatique, d'analyse des ventes ou de développement de logiciels.
- Dans **l'ingénierie et la production**, les postes de développement (ingénieur développement, chef de projet, responsable de développement), de planification ou de gestion de production sont les plus fréquemment cités.
- Dans les **achats et la logistique**, ce sont les fonctions relatives à la qualité (responsable qualité ou chef de projets qualité, responsable transport, consultant/spécialiste/coordonateur logistique ou responsable d'exploitation).
- En **finance et comptabilité**, les employés occupent des postes de comptable à des niveaux senior et junior.

Un peu plus de la moitié des responsables recrutement recherchent des profils de spécialistes dans les achats et la logistique (59 %), les ressources humaines (56 %) et la finance et la comptabilité (55 %).



Il n'y a que deux exceptions à la règle, l'administratif et le secteur banque / assurance qui tendent à rechercher des profils plus généralistes :



Si chaque secteur d'activité a son propre mode de fonctionnement, il est évident que les entreprises gagnent en efficacité à recruter des profils plus spécialisés.

RÉSULTAT MARQUANT :

LA MAJORITÉ DES SOCIÉTÉS QUI RECRUTENT DES INTÉRIMAIRES LE FONT POUR POURVOIR DES POSTES SPÉCIALISÉS.

La difficulté de trouver les compétences spécialisées nécessaires

Les responsables recrutement signalent des difficultés pour trouver les compétences dans les domaines d'activité hautement spécialisés. Au Royaume-Uni, par exemple, près de 1 sur 4 identifie des difficultés dans le secteur de la finance et de la comptabilité.

Les secteurs les plus touchés sont ceux qui connaissent un développement rapide et nécessitent, de ce fait, des compétences spécialisées en grand nombre. La communication, les ressources humaines et les services juridiques sont en plein essor et ont un besoin urgent de compétences et d'expertises spécialisées ou avancées pour des postes de travail temporaire ou de management de transition.

Un nouvel accent mis sur de plus hauts niveaux de formation et d'expérience

Plus de la moitié des responsables recrutement interrogés recherchent des candidats avec un niveau de qualification au moins équivalent à la licence. Par exemple : 65 % en finance et comptabilité et 61 % en marketing et en informatique.

Environ un quart d'entre eux reconnaissent que leur préférence va aux candidats ayant développé leurs compétences via l'apprentissage, en particulier dans les métiers de production et d'ingénierie (27 %), des ressources humaines (26 %) et de l'informatique (16 %).



Pendant longtemps, l'apprentissage est resté limité aux fonctions industrielles ne nécessitant pas de grandes connaissances. Il était largement répandu dans le bâtiment, par exemple. Aujourd'hui, ce type de formation s'est généralisé dans des domaines exigeant un niveau de formation plus élevé : expertise comptable, ressources humaines...

RÉSULTAT MARQUANT :

LES RESPONSABLES RECRUTEMENT RECHERCHENT DES CANDIDATS AYANT UN NIVEAU DE FORMATION AU MOINS ÉQUIVALENT À LA LICENCE.

Exemple type : l'évolution des compétences exigées des comptables en entreprise

La compétence technique dans un domaine d'expertise n'est plus suffisante. Les comptables doivent aujourd'hui cumuler des compétences à la fois générales, spécifiques et transversales :



Maîtriser les logiciels informatiques et être capables de gérer les montées en gamme des systèmes



Montrer leur capacité à utiliser des systèmes d'information intégrés, à travailler avec des documents numériques et à collaborer par voie électronique



Être prêts à prendre de nouvelles missions et charges de travail (conseil, recommandations et assistance dans l'installation de systèmes informatiques et en matière de communication financière)



Travailler en équipe et être d'habiles *networkers*



Avoir des facilités pour les langues



Posséder l'agilité technique nécessaire pour évoluer facilement entre les différentes facettes de la profession comptable



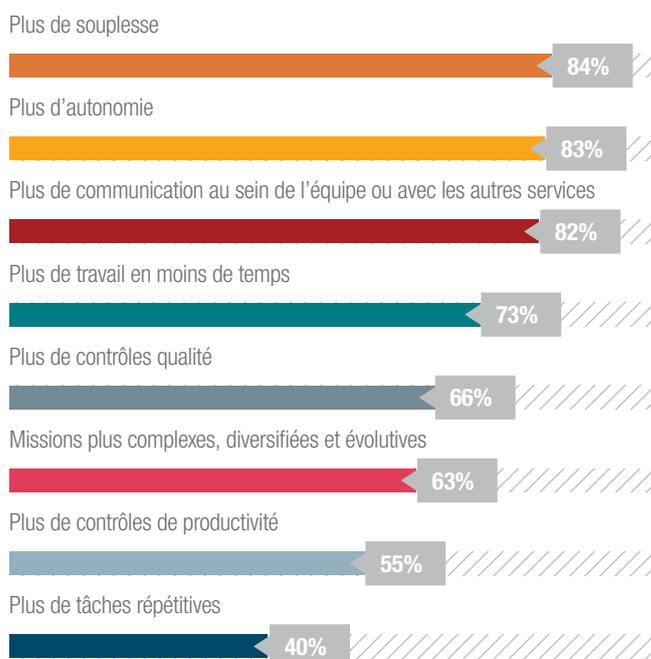
Démontrer des qualités personnelles (réactivité, curiosité, créativité, ouverture d'esprit, adaptabilité et aisance dans la gestion du changement)

“Nous avons constaté que les intérimaires peuvent apporter des expériences diversifiées et un regard neuf dans leur travail.”

Responsable recrutement dans le secteur de l'immobilier et du bâtiment au Royaume-Uni

Des employeurs plus exigeants dans le contexte en mutation du travail temporaire

Les missions de travail temporaire et de management de transition évoluent. Aujourd'hui, elles exigent plus d'autonomie, de responsabilité et de travail en équipe de la part des candidats, compte tenu de la flexibilité que l'on attend d'eux. En outre, les pressions sur le rythme de travail et la comptabilisation du temps de travail augmentent parallèlement.



La souplesse, l'autonomie et la communication exigées des intérimaires créent une nouvelle capacité d'adaptation

Plus de souplesse

Plus de 4 responsables recrutement sur 5 (84 %) attendent des intérimaires qu'ils fassent preuve d'une plus grande souplesse et s'adaptent à des charges de travail fluctuantes.

Plus d'autonomie

Une proportion équivalente (83 %) table sur une plus grande autonomie.

Plus de communication

On exige également d'eux qu'ils communiquent davantage avec les membres de leur équipe et des autres services (82 %).

La course contre la montre des intérimaires

Les responsables imposent désormais des contraintes de temps plus strictes aux intérimaires, exigeant d'eux qu'ils en fassent plus en moins de temps. C'est le cas des trois quarts des responsables interrogés, avec une proportion encore supérieure dans les pays d'Amérique Latine (84 %).

Dans les pays européens, la moyenne s'établit à 69 %, avec une exception à 90 % pour l'Italie.

On distingue ici une tendance : le rythme de travail s'accélère et, parallèlement, les tâches sont perçues comme plus difficiles en raison de la complexité croissante des environnements professionnels.

Le renforcement de la pression sur les performances des intérimaires

Les deux tiers des responsables recrutement (66 %) ont renforcé leur vigilance sur le contrôle des tâches réalisées par le personnel intérimaire ; et plus de la moitié (52 %) d'entre eux leur fixent désormais des objectifs de performance.

Ici encore, il s'agit d'une tendance mondiale, car aucun pays ne s'écarte significativement de ce schéma.

La hausse des attentes des employeurs dans cette révolution du monde temporaire

Selon 63 % des responsables recrutement interrogés, les missions confiées aux intérimaires sont plus complexes, difficiles à comprendre, diversifiées et sujettes au changement.

Cette tendance est encore plus marquée au Royaume-Uni (79 %), en Allemagne (71 %) et en Italie (75 %). Seuls les responsables recrutement espagnols (45 %) et chiliens (42 %) en sont moins persuadés.

Des contrôles variables selon l'environnement local

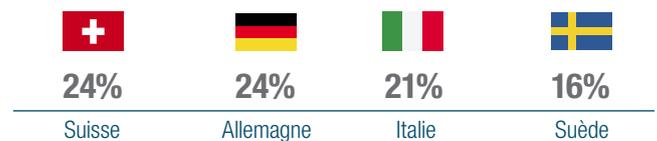
Le contrôle de la productivité des intérimaires est particulièrement significatif chez les responsables recrutement latino-américains (68 % contre 55 % au niveau mondial). On constate une situation identique en Italie où 79 % des managers affirment contrôler le travail de leurs salariés temporaires.

En revanche, dans les pays voisins de l'Italie, le panorama est tout à fait différent. En effet, 72 % des responsables en Suède, 64 % en Suisse et 62 % en France estiment qu'il n'y a pas eu de renforcement du contrôle de la productivité des intérimaires. Nous pouvons donc spéculer sur l'idée que ces différences proviennent naturellement des pratiques de travail et des structures industrielles nationales.

Un éventail plus large de missions

D'après les responsables recrutement, le contrôle du rythme de travail et des niveaux de productivité attendus est plus élevé. Dans les pays d'Europe Continentale, les missions attribuées ne sont pas considérées comme plus répétitives aujourd'hui (29 % contre 40 % dans le monde).

Pour préciser les chiffres en Europe Continentale, la Suisse et l'Allemagne figurent en bonne place avec 24 %, l'Italie et la Suède affichent des chiffres plus bas à 21 % et 16 % respectivement.



Par comparaison, seuls les responsables recrutement d'Amérique Latine ont un point de vue opposé et estiment à la majorité (60 %) que les missions assignées aux intérimaires sont devenues plus répétitives. Dans cette région, c'est au Chili que cet avis est le plus élevé (67 %).

Les investissements des employeurs dans la formation pour disposer d'un personnel adaptable

• Formation pour des postes temporaires

Lorsque les recruteurs investissent dans la formation des salariés temporaires, celle-ci est surtout liée aux besoins spécifiques de formation de leur entreprise.

Une large majorité (58 %) des responsables recrutement sont prêts à former leurs employés pour des missions temporaires.

Investissement dans la formation du personnel pour les missions temporaires

Portugal	80%
Italie	77%
Belgique	75%
Espagne	72%
Brésil	65%
Mexique	65%
Suède	61%
Royaume-Uni et Irlande	61%
Australie	61%
Suisse	50%
Chili	47%
Pays-Bas	47%
Allemagne	45%
France	40%

Les chiffres marqués en **bleu** ou en **vert** sont sensiblement **en-dessous** / **au-dessus** de la moyenne mondiale.

Nous devons prendre en compte la contribution des agences de travail temporaire. Souvent, elles sont l'employeur direct et financent la formation. Elles jouent fréquemment un rôle actif en adaptant la formation nécessaire à la situation particulière des employés et en créant de nouveaux programmes.

• Formation pour des postes de manager de transition

Dans le monde, une bonne moitié (58 %) des employeurs investissent dans la formation de leurs managers de transition. C'est dans les pays d'Amérique Latine qu'ils représentent le pourcentage le plus élevé (72 %), l'Europe Continentale se situant en bas de l'échelle (48 %).

RÉSULTAT MARQUANT :

LES TÂCHES ASSIGNÉES AUX INTÉRIMAIRES SONT DEVENUES MOINS RÉPÉTITIVES CES DERNIÈRES ANNÉES, SAUF EN AMÉRIQUE LATINE.

Les raisons sont les mêmes que pour les missions temporaires. La responsabilité de la formation professionnelle incombe en général à l'employeur juridique, qui est l'agence de travail temporaire.

À noter, dans ce contexte, une exception culturelle : l'Allemagne où un accent particulier est mis sur la responsabilité individuelle en matière de formation professionnelle. En revanche, ce n'est pas le cas dans la plupart des autres pays, notamment la France où, depuis 1970, une obligation légale de formation professionnelle pèse sur les employeurs.

Les intérimaires remplissent les mêmes fonctions que le personnel permanent

Une petite moitié des responsables interrogés (40 %) recrutent des intérimaires pour les mêmes fonctions que celles attribuées à leurs salariés permanents. Ce chiffre est même plus élevé en Belgique (55 %), en Italie et Espagne (49 %), au Brésil (48 %) et au Royaume-Uni (47 %). En outre, pour 43 % d'entre eux, le type de poste à pourvoir constitue un critère important dans leur choix de faire appel ou non à des intérimaires. Une opinion partagée en Allemagne (53 %).

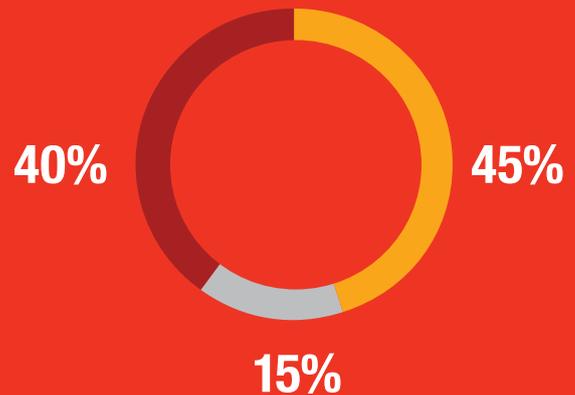
Néanmoins, 15 % des responsables recrutement ont un avis totalement opposé et embauchent des intérimaires pour des fonctions différentes de celles des salariés permanents. Ce chiffre grimpe même à 21 % en Amérique Latine et 29 % au Chili. En Europe, la Suède (28 %) et la Suisse (25 %) se situent sensiblement au-dessus de la moyenne.

RÉSULTAT MARQUANT:

MALGRÉ CERTAINES DIFFÉRENCES AU NIVEAU LOCAL, LES EMPLOYEURS CONSIDÈRENT DE PLUS EN PLUS QUE LES INTÉRIMAIRES SONT CAPABLES DE REMPLIR LES MÊMES FONCTIONS QUE LEURS HOMOLOGUES PERMANENTS

Même s'il y a des écarts entre les différents pays étudiés, ces résultats, comme nous pouvons le constater, tendent à montrer que les intérimaires sont de plus en plus perçus comme des professionnels fiables, capables d'assumer les mêmes responsabilités que le personnel permanent.

Les raisons de faire appel aux services d'une agence de travail temporaire sont nombreuses, mais la recherche de compétences spécifiques ou rares sur le marché du travail local deviendra un motif significatif de l'emploi de personnel temporaire dans les années à venir.



Les responsables interrogés recrutent des intérimaires pour les mêmes fonctions que celles attribuées à leurs salariés permanents :

45% cela dépend du poste

40% oui

15% non

“J’ai pris l’habitude de travailler avec la même agence de travail temporaire. Elle a fini par me connaître et identifier mes attentes. Elle arrive à trouver rapidement les profils que je recherche.”

Responsable recrutement dans le secteur de l'énergie en France



COMMENT LES INTÉRIMAIRES PERÇOIVENT-ILS L'ÉVOLUTION DE LEUR TRAVAIL ET DE SES CONDITIONS ?

Les réponses des personnes acceptant des missions de travail temporaire ou de management de transition nous ont apporté des éléments à l'appui de notre hypothèse initiale sur le changement radical de ces postes.

Quel est aujourd'hui le profil des salariés en missions temporaires ?

Plus de 8 salariés interrogés sur 10 (82 %) cumulent au moins 5 années d'expérience professionnelle. Les quatre cinquièmes (95 %) ont plus de 30 ans. Plus précisément, 66 % d'entre eux (et 88 % des managers de transition) sont âgés d'au moins 36 ans et 41 % (et 60 % des managers de transition) de plus de 46 ans.

Ces résultats peuvent surprendre. Après tout, le travail temporaire est souvent perçu comme étant l'apanage des jeunes gens à la recherche d'un emploi ou d'expérience.

• Une présence significative de personnes expérimentées parmi les intérimaires

En général, les managers de transition ont plus d'expérience. Dans la plupart des régions, la plus grande partie de la population interrogée a plus de 30 ans. Fréquemment, l'âge va de pair avec la qualification et l'expérience. Par conséquent, les personnes plus âgées conviennent mieux aux postes à plus fortes responsabilités.

Il est intéressant de noter que ceci est également vrai pour les missions temporaires où l'on observe une hausse de l'âge moyen des salariés ces dernières années. Cette tendance peut s'expliquer par deux facteurs :

- La tendance au recul de l'âge de la retraite.
- Les conditions économiques difficiles ; avec la récession, nombre de personnes se sont rapprochées des agences de travail temporaire, indépendamment de leur âge, de leur genre ou de leurs diplômes.

• Des intérimaires de plus en plus diplômés

Autre caractéristique, les diplômes relativement élevés de la population interrogée : 7 salariés sur 10 possèdent un diplôme universitaire (licence, master et plus ou MBA) comme qualification minimale.

Parmi les personnes qui se placent elles-mêmes dans la catégorie des managers de transition, près de la moitié (49 %) ont un niveau master au minimum.

RÉSULTAT MARQUANT :

PLUS DE 8 SALARIÉS INTERROGÉS SUR 10 (82 %), PRATIQUANT LE TRAVAIL TEMPORAIRE OU LE MANAGEMENT DE TRANSITION, ONT AU MOINS 5 ANS D'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE DERRIÈRE EUX.

Le travail temporaire : un personnel désormais présent dans de nombreux secteurs d'activité

L'enquête montre que le secteur de la finance et la comptabilité est celui qui a le plus recours à l'emploi de personnel intérimaire et ceci pour des postes aussi variés que comptable, responsable financier ou même contrôleur de gestion.

Au second rang, on trouve l'informatique où l'éventail des postes occupés par des intérimaires est également large : depuis chef de projet informatique à analyste fonctionnel. Le troisième secteur faisant le plus appel au travail temporaire est le milieu des achats et de la logistique avec des fonctions telles que directeur des approvisionnements ou acheteur stratégique.

En termes de hiérarchie et outre les plus hauts niveaux de direction, l'enquête montre que 38 % des postes correspondent à des fonctions de cadres supérieurs et de directeurs.

Perception positive du travail temporaire et du management de transition

Monde	54%
Royaume-Uni et Irlande	75%
Amérique Latine	68%
Europe Continentale	54%
Asie Pacifique	49%
Amérique du Nord	45%

Les chiffres marqués en **bleu** ou en **vert** sont sensiblement **en-dessous** / **au-dessus** de la moyenne mondiale.

À l'échelle mondiale, les salariés ont une perception positive du travail temporaire

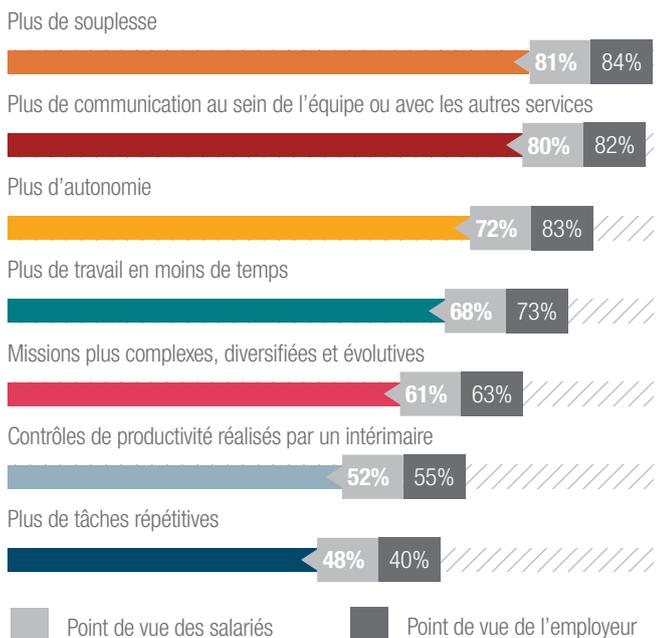
Dans presque tous les pays étudiés, le travail temporaire est perçu de façon particulièrement positive par les salariés.

- Royaume-Uni et Irlande : 75 % des intérimaires interrogés
- Amérique Latine : 68 % et plus encore au Brésil (77 %)
- À cela s'ajoutent certains pays d'Europe Continentale, avec les Pays-Bas à 72 %, la France et la Suède à 64 %

Les salariés doivent s'adapter aux conditions qui évoluent

L'un des résultats les plus intéressants de cette étude est que les employeurs comme les employés s'accordent sur l'évolution des caractéristiques et des conditions des missions intérimaires.

Les chiffres indiquant l'accord



L'attente d'une flexibilité accrue, en particulier, de la part des managers de transition

Face à l'évolution de l'environnement et des modes de travail, les salariés doivent faire preuve d'une plus grande souplesse. Un constat confirmé dans tous les pays et régions, plus particulièrement pour les managers de transition (84 %).

Ceci se reflète dans les réponses des responsables recrutement et concerne tous les secteurs d'activité dans l'entreprise.

L'augmentation de la communication tous azimuts

Les intérimaires doivent également communiquer et collaborer avec leurs collègues dans les autres services pour partager les informations et accroître l'efficacité.

Si l'on recherche d'où provient la plus forte acceptation de cette proposition,

- les pays d'Amérique Latine se placent au premier rang pour le travail temporaire avec 91 % (et même 92 % au Brésil et au Chili).

Ce consensus sur la nécessité d'une collaboration renforcée est partagé dans tous les secteurs, en particulier celui des achats et de la logistique avec près de 9 employés sur 10 (90 %).

Des salariés intérimaires de plus en plus autonomes

RÉSULTAT MARQUANT :

LES INTÉRIMAIRES DOIVENT DÉSORMAIS CONTRIBUER À L'AMÉLIORATION DE LA COMMUNICATION ET DE LA COLLABORATION SUR LE LIEU DE TRAVAIL.

Monde	72%
Travail temporaire	74%
Management de transition	67%

Dans toutes les formes de travail temporaire et de management de transition confondues, 7 salariés sur 10 (72 %) estiment devoir faire preuve d'un plus haut degré d'autonomie dans leurs missions.

- Ce chiffre est particulièrement élevé dans le transport (80 %), suivi par l'immobilier et le bâtiment (79 %).



80%

Transport



79%

Immobilier & construction

- Dans les pays d'Asie Pacifique (78 %), en particulier à Hong-Kong (88 %), le consensus est frappant.


78%

Asie Pacifique


88%

Hong Kong

- Les chiffres pour le Mexique (86 %) et la France (81 %) sont également élevés.


86%

Mexique


81%

France

La pression pour faire plus en moins de temps

Plus des deux tiers des salariés signalent les contraintes de temps qui exigent d'eux qu'ils augmentent leur production. Et cela dans le travail temporaire (68 %) comme dans le management de transition (67 %).

Il n'est sans doute pas surprenant qu'un plus grand nombre de salariés du secteur du travail temporaire ressentent la contrainte de temps, en particulier :

- en Espagne (78 %)
- dans les pays d'Amérique Latine (76%) et plus encore au Brésil (78%).

Cette tendance est très marquée chez les managers de transition dans les pays d'Asie Pacifique (78 %). Des chiffres similaires sont également constatés dans les pays d'Amérique Latine (73 %), le Chili (77 %) arrivant en tête.

Tous les secteurs d'activité sont concernés par ces contraintes de temps et l'accélération du rythme de travail mais cette tendance est particulièrement notable dans :

- les associations à but non lucratif - 71 % des répondants de notre enquête et 80 % pour les salariés intérimaires
- l'industrie - 70 % des répondants de notre enquête et 74 % pour les salariés intérimaires

Les missions progressent en complexité, en diversité et en difficulté

De fait, 61 % des intérimaires admettent avoir dû faire appel à davantage de ressources pour comprendre et gérer leur mission. Le résultat est quasiment identique dans tous les secteurs pour le management de transition (62%) et le travail temporaire (61 %).

Pour développer ces résultats...

- Dans de nombreux pays, la complexité croissante du travail temporaire est soulignée par les participants concernés, en particulier en Asie Pacifique et en Amérique Latine (66 %), le Brésil arrivant en tête (73 %).
- Les managers de transition des pays d'Asie Pacifique (73 %) et du Brésil (75 %) reconnaissent aussi cette évolution.

Le mode d'examen et de contrôle du travail

Les intérimaires vérifient et valident eux-mêmes leur travail

Monde	52%
Management de transition	61%
Travail Temporaire	50%

Ce résultat sur le mode de contrôle et d'approbation du travail est plus flagrant dans le management de transition que dans le travail temporaire.

- Les pays dans lesquels il y a un large consensus des managers de transition sur ce point sont les Pays-Bas (74 %) et l'Allemagne (72 %).
- Cette tendance est également largement perçue par les professionnels du travail temporaire dans deux pays, l'Allemagne (62 %) et le Japon (61 %).

Les tâches deviennent plus variées avec un effectif plus adaptable

La majorité des salariés interrogés (52 %) rejette l'idée que leurs tâches soient plus répétitives aujourd'hui. A noter, ce point de vue n'est pas également partagé entre le travail temporaire (49 %) et le management de transition (63 %).

Cela est probablement dû au fait que les professionnels en mission temporaire, comme l'a montré l'étude, sont davantage confinés dans des processus planifiés et contrôlés. En comparaison, les managers de transition occupent généralement des postes nécessitant des niveaux de formation plus élevés, avec des tâches qui sont, par nature, moins répétitives.

L'exécution de tâches répétitives est aussi un point fréquemment mentionné par les salariés les moins qualifiés. Ils sont davantage susceptibles d'exécuter des instructions liées à des tâches répétitives plutôt que des actions plus exigeantes intellectuellement.

RÉSULTAT MARQUANT :

QUEL QUE SOIT LE SECTEUR OU L'ACTIVITÉ, PARTOUT DANS LE MONDE, LES INTÉRIMAIRES RESSENTENT UNE PRESSION ACCRUE POUR FAIRE PLUS EN MOINS DE TEMPS, EN PARTICULIER DANS LES PAYS D'ASIE PACIFIQUE ET D'AMÉRIQUE LATINE, AINSI QU'EN ESPAGNE.

Une formation essentielle pour assurer une réussite pérenne à l'entreprise

À partir du moment où les missions entreprises par les intérimaires évoluent, la formation devient une absolue nécessité pour les sociétés. Un constat étayé par l'enquête :

- 52 % de l'ensemble des participants ont reçu une formation en lien avec une mission
=> Un chiffre qui grimpe à 63 % pour une formation reçue au cours de missions réalisées dans les 12 derniers mois. Cette récente activité de formation semble être plus ciblée sur le travail temporaire (65 %) que sur le management de transition (55 %).

Formation reçue au cours des 12 derniers mois

Monde	63%
Amérique du Nord	74%
Asie Pacifique	64%
Royaume-Uni et Irlande	62%
Europe Continentale	59%
Amérique Latine	58%

Les chiffres marqués en **bleu** ou en **vert** sont sensiblement **en-dessous** / **au-dessus** de la moyenne mondiale.

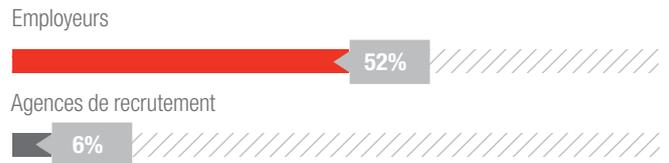
S'agissant du travail temporaire, une fraction plus élevée des salariés d'Amérique du Nord (64 %), du Mexique (77 %) et du Portugal (67 %) a reçu une formation en règle générale.

Dans l'ensemble des secteurs, la formation est principalement assurée par les sociétés qui emploient ce personnel, indiquant le besoin constant de compétences dans tous les domaines de l'entreprise.

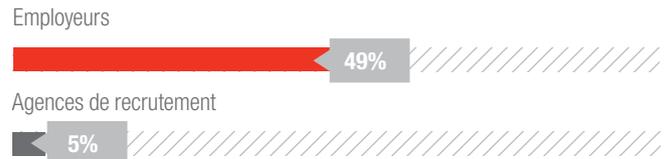
Qui forme les salariés ? Les agences ou les employeurs ?

L'étude révèle que les employeurs sont de loin les principaux fournisseurs de formation pour les missions. La principale formation évoquée dans l'enquête est l'utilisation des logiciels. Près des deux tiers (63 %) de l'ensemble des participants ont reçu une formation dans ce domaine par l'employeur contre seulement 6 % pour les formations assurées par les agences de recrutement. Les 32 % restants ont reçu une formation par une autre société.

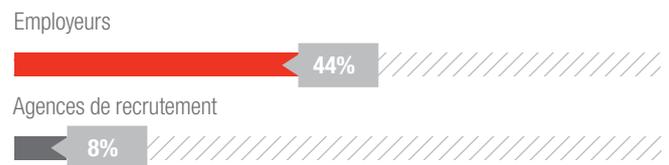
La formation sur les aspects techniques d'une mission est assurée par :



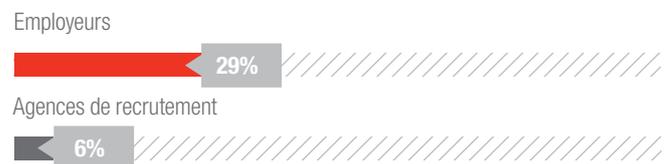
La formation sur les aspects réglementaires spécifiques au secteur est assurée par :



La formation sur les questions d'hygiène et de sécurité est assurée par :



La formation à la gestion est assurée par :



La formation aux langues est assurée par :



Il peut y avoir des explications rationnelles à la faible implication des agences de recrutement dans la formation. Logiquement, elles ne considèrent pas la formation comme leur activité principale. La formation ne devient nécessaire que si les compétences que recherchent leurs clients sont difficiles à trouver sur le marché du travail.

Dans de nombreux pays, la formation par les agences n'est assurée que dans le cadre de contrats avec les sociétés qui emploient les candidats. Dans ce cas, elle est fournie stratégiquement comme une prestation de l'agence de recrutement. Mais la formation deviendra incontestablement un élément important des politiques de gestion des ressources humaines des agences de recrutement et il semble que ce processus a déjà commencé.

La formation, facteur essentiel d'évolution professionnelle pour un personnel adaptable

La formation peut avoir pour objectif d'aider les salariés à s'adapter à leur fonction et à effectuer leur mission de façon plus efficace. Elle peut viser à relever leur niveau de compétence et même se traduire par une reconnaissance formelle. Parmi les autres objectifs, citons le désir d'améliorer le taux de fidélité des salariés, car la formation est perçue par eux comme un investissement bienvenu dans la gestion de leur carrière.

La formation favorise la motivation, la productivité et l'évolution. Un fait conforté par les résultats de l'enquête : plus de la moitié (52 %) des salariés considèrent avoir progressé dans leur carrière depuis qu'ils ont entrepris des missions temporaires ou de management de transition.

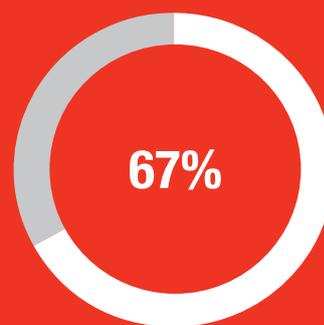
Cette opinion est plus courante dans le management de transition (67 %) que dans le travail temporaire (47 %). La formation contribue fortement à la perception que le travail temporaire ou le management de transition peut favoriser une évolution de carrière.

L'évolution professionnelle est une motivation forte dans l'acceptation d'une mission, particulièrement compte tenu du fait que les missions intérimaires peuvent exclure certains avantages financiers tels que les primes individuelles ou d'équipe. Un cinquième des salariés interrogés (21 %), dont 19 % pour le travail temporaire et 29 % pour le management de transition, déclare avoir reçu une part de rémunération variable basée sur les résultats. Néanmoins, ceux-ci peuvent, bien évidemment, gagner un taux horaire ou journalier supérieur à celui de leurs collègues permanents.

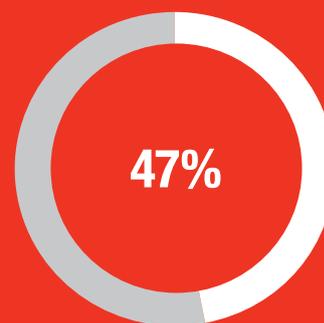
Comme pour la formation, cette disparité est un problème qui mériterait une attention particulière de la part des agences de recrutement.

RÉSULTAT MARQUANT :

PLUS DE LA MOITIÉ (52 %) DES INTÉRIMAIRES CONSIDÈRENT QU'ILS ONT PROGRESSÉ DANS LEUR CARRIÈRE DEPUIS QU'ILS ONT ENTREPRIS DES MISSIONS TEMPORAIRES OU DE MANAGEMENT DE TRANSITION



des managers de transition ont le sentiment d'avoir progressé dans leur carrière depuis qu'ils ont commencé leur 1ère mission



des salariés intérimaires ont le sentiment d'avoir progressé dans leur carrière depuis qu'ils ont commencé leur 1ère mission

“Le manque de compétences est vraiment chronique. Honnêtement, il est difficile de trouver les profils recherchés car il n’y a pas suffisamment de jeunes entrant dans le pipeline de la formation. Le secteur dans son ensemble doit étudier sérieusement les besoins de formation qui vont se présenter et préparer de jeunes talents pour éviter que ce problème ne devienne réellement insoluble. ”

Responsable recrutement dans le secteur de l'immobilier et du bâtiment au Royaume-Uni



CONCLUSIONS

Dans l'ensemble, nous constatons une généralisation du travail temporaire pour toutes les fonctions et tous les secteurs. Comme les besoins en travail temporaire se diversifient, les recruteurs recherchent aujourd'hui davantage de profils spécialisés. Notre étude internationale met en évidence les nouvelles tendances suivantes.

La spécialisation des profils dans tous les secteurs d'activité

Le déploiement de personnel intérimaire va de pair avec une tendance à la spécialisation des profils dans le travail temporaire comme dans le management de transition. L'étude montre qu'en général, il s'agit de personnes d'un âge plutôt mature, qui possèdent comparativement des qualifications élevées, en particulier dans le management de transition.

Le recours aux intérimaires permet de résoudre certains problèmes de gestion des ressources humaines, par exemple, gérer un pic d'activité ou apporter des compétences particulières dans l'entreprise.

C'est là où les agences de recrutement peuvent prouver leur valeur. Si le besoin de ressources peut surgir dans tous les services de l'entreprise, la demande est plus particulièrement notable dans les secteurs en développement, comme la finance et la comptabilité, et pour des personnes relativement bien qualifiées.

Une plus grande appropriation de la révolution du temporaire par les intérimaires

À l'heure actuelle, les intérimaires assument en général plus de responsabilités et sont plus autonomes, sous réserve de certaines différences culturelles. Cette tendance à l'autonomie est plus marquée dans le travail temporaire.

La demande croissante pour des intérimaires qui travaillent de façon plus souple et entreprennent des tâches plus complexes est un trait distinctif de la tendance à l'enrichissement du travail.

Un nouveau personnel adaptable grâce à l'investissement dans la formation

La formation devient de plus en plus importante dans le travail temporaire et le management de transition. Elle bénéficie

aussi bien aux salariés qu'aux employeurs. Ces derniers développent la base de connaissances et de compétences nécessaires à leur réussite commerciale, tandis que les salariés sont attachés à cet investissement dans leur carrière et le voient comme un « plus » du travail temporaire.

International ou local ?

Même si le niveau de développement économique local reste toujours un facteur, l'étude révèle l'existence, partout dans le monde, d'une congruence croissante des exigences des employeurs à l'égard des intérimaires sur le plan de la qualification, l'engagement personnel, la maturité professionnelle, la communication, la collaboration et la prise de la responsabilité dans leur travail.

Ces résultats débouchent sur plusieurs sujets méritant un approfondissement.

• Quel est le profil des responsables recrutement ?

Dans un contexte où le recours au travail temporaire et au management de transition se structure, le profil des recruteurs eux-mêmes tend à devenir un facteur significatif pour comprendre la réflexion qui sous-tend les pratiques en vigueur dans le recrutement des intérimaires.

• Quelles sont les caractéristiques culturelles spécifiques ?

Quels sont les comportements et les engagements personnels dont doivent faire preuve les intérimaires ?

• Comment la formation permanente est-elle assurée ?

Ceci est, une fois encore, une question essentielle pour les sociétés recourant au travail temporaire et au management de transition, en particulier celles qui offrent une formation dans les domaines spécifiques à leur activité.

• Comment l'évolution professionnelle des intérimaires est-elle structurée ?

Quelle est l'évolution possible pour eux lorsqu'ils sont candidats à des missions via une agence de recrutement ?

Ces questions font référence aux forces actuellement à l'œuvre dans la redéfinition du marché du travail et au rôle croissant des agences de recrutement.

REMERCIEMENTS

En publiant ce rapport, nous tenons à remercier les milliers d'employeurs et de professionnels dans le monde qui ont partagé leur expérience en répondant à l'enquête. Nous souhaitons remercier également le Professeur Rachid Belkacem, maître de conférences en économie à l'Université de Lorraine, Laboratoire lorrain des sciences sociales, pour son analyse et son interprétation des résultats.

Principales sources complémentaires :

Ernst & Young, 2014. La révolution des métiers : nouveaux métiers, nouvelles compétences, quels enjeux pour l'entreprise ? Ernst & Young, LinkedIn, building a better working world, 2014, 52 p

R. Belkacem et H. Lhotel, 2012, Les pratiques de formation dans l'intérim. Formes, évolutions et limites, Revue Travail et Emploi, n° 132, octobre-décembre 2012, p. 49-63

Everaere C., Proposition d'un outil d'évaluation de l'autonomie dans le travail, Revue française de gestion, 11/2007 (n° 180), p. 45-59

A. Valeyre et E. Lorenz, Les nouvelles formes d'organisation du travail en Europe, Le 4 pages du Centre d'Études de l'Emploi, n° 13, mars 2005

Guy Le Boterf, 2002, La gestion des compétences : nécessité et conditions de réussite

PUBLISHER

© PageGroup | Avril 2016 | www.page.com

DISCLAIMER

Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou des ayants-droit, ou ayants-cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1er de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

La loi du 11 mars 1957 aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, n'autorise que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé ou copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part et d'autre part, les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration.

PagePersonnel