

Auteur : Serge-Henri Saint-Michel www.marketing-agora.fr

Cet article d'octobre 2007 propose une approche « **planning stratégique** » du marché de l'intérim. Comme tout livrable de planning stratégique, elle est avant tout destinée aux commerciaux et aux créatifs d'agence, pour :

1. Les aider à comprendre le marché sur lequel le client se situe et les problématiques qu'il rencontre
2. Faire émerger et déterminer les points sur lesquels les entreprises de travail temporaire (ETT) pourraient insister dans le cadre d'une stratégie marketing & d'une stratégie de communication

Ce développement fait suite aux cours et ateliers de travail animés à l'ESP.

Je remercie d'ailleurs mes étudiants pour leurs travaux & la qualité de nos échanges. « On ne donne que ce que l'on possède » ;)

Sommaire

Le monde du travail.....	1
Les univers contractuels.....	1
Et parallèlement.....	1
Le travail : nécessité et expression de soi	2
Mais le travail n'est pas liberté !.....	2
L'intérim : une image et un marché qui ont évolué	2
Les atouts de l'intérim, un argument de communication ?.....	2
Les thèmes d'articulation du discours :.....	3
Les cibles que les ETT pourraient développer.....	3
Comment s'adresser à ces cibles ?	3
Sur la cible des salariés (en général)	3
Sur la cible des entreprises	3
« Alors, monsieur le planneur stratégique, sur quoi insiste-t-on ? »	4

Le monde du travail

Baisse de la durée hebdomadaire du travail, augmentation du stress lié au travail (35% des cadres envisagent de quitter leur poste en raison du stress) et de la charge de travail (83% des cadres pensent qu'elle s'est alourdie)

→ Dépression & pression !

Baisse de la durée de la vie professionnelle : les salariés arrivent sur le marché de plus en plus tard ; difficultés pour les plus jeunes à s'intégrer professionnellement ; émergence de parcours professionnels plus heurtés, moins linéaires, avec des arrêts involontaires en fin de carrière : les plus de 50 ans représentent 42% des demandeurs d'emploi inscrits depuis plus de 2 ans à l'ANPE

→ Augmentation de l'instabilité professionnelle et de la précarité qui peut en découler... quand on a pu entrer sur le « marché du travail »

Les univers contractuels

2/3 des nouvelles embauches font l'objet d'un CDD et 1/3 des embauches concerne un temps partiel... mais 90% des actifs bénéficient d'un CDI

→ Le contrat « temporellement limité » a le vent en poupe

550000 intérimaires en France, environ de 2% des actifs. 50% des intérimaires sont en mission dans l'industrie (12% des salariés de l'industrie sont des intérimaires !), 1/3 dans le tertiaire. Les 3/4 occupent un poste d'ouvrier

→ L'intérim : des profils paupérisés évoluant dans des secteurs économiques tendus

Et parallèlement...

Développement de la civilisation des loisirs : le travail devient contrainte ; il n'est plus une finalité, mais il continue à se situer en tête des préoccupations des français (vs. chômage)

Inertie des augmentations de salaire et des niveaux de salaire (cf. impact des 35h). 1 salarié sur 10 est au SMIC

→ Un enrichissement par le travail non assuré ; le relais des loisirs comme occupation (intellectuelle, physique...)

D'autres relations à l'autorité (école, parents, entreprise...)

→ L'entreprise, en bout de chaîne éducative, en subit aussi les variations : manque d'implication, tendance à la facilité et au dilettantisme...



Le travail : nécessité et expression de soi

Une nécessité pour vivre (cf. niveau de vie, revenu disponible, « la vie chère », la perception de l'inflation, l'augmentation des matières premières...) → une contrainte

Un atout pour se valoriser socialement (« et toi, tu fais quoi dans la vie ? »)

Le RMI est considéré comme un repoussoir (assistanat, dépendance, fainéantise et autres qualificatifs peu amènes).

→ Par inversion, le travail signifie donc indépendance, liberté (cf. infra, a contrario !)... et « être quelqu'un » du fait de sa fonction sociale

Mais le travail n'est pas liberté !

La demande est supérieure à l'offre. Paradoxe peut-être : pour certains métiers, la demande est rare (cf. les « secteurs en tension »)

Le choix (côté intérimaire) serait de pouvoir sélectionner parmi plusieurs offres. Corrélativement, le choix (côté entreprise), serait de pouvoir sélectionner un salarié parmi une liste réduite de travailleurs qui auraient déjà été proposés (donc sélectionnés !) par l'ETT.

La mobilité professionnelle reste peu prononcée, même pour les cadres : 50% des cadres exercent leur métier dans la même entreprise depuis plus de 10 ans.

→ Le travail est certes un marché, mais bien peu fluide. La position de certains acteurs vise à faciliter cette mobilité par l'accroissement de la facilité à recruter et à licencier. Mais les habitudes prises de longue date peuvent-elles être modifiées par une réglementation et un « contrat unique » ?

En somme, en matière d'intérim, on hésite entre choix et contraintes :

Proposer du choix aux travailleurs... suppose disposer de nombreuses offres

Proposer une sélection aux entreprises... nécessite de disposer de nombreux profils

→ Importance de la « commercialisation » des enseignes auprès de ces deux cibles (image, positionnement & commercialisation *stricto sensu*). Le travail est donc bien un marché (intéressante polysémie).

L'intérim : une image et un marché qui ont évolué

Un « plus produit » bien compris (ce qui ne signifie pas forcément adopté par tous) par les salariés et les entreprises

Des inconvénients influençant peu l'individu (il est déjà souvent dans une situation difficile : recherche d'emploi, précarité...) et l'entreprise (le coût de l'intérim est compensé par le plus de la prestation : réactivité, capacité à proposer le profil adéquat...)

L'intérim est moins (cela ne signifie pas pour autant qu'il ne l'est plus !) considéré comme la toute dernière extrémité pour travailler ; il passe progressivement pour un mode de vie permettant d'éviter la routine et de multiplier les expériences (en particulier pour les jeunes)

→ L'intérim : la zappette du travail !

Sur le marché du travail, les barrières entre intervenants s'amincissent : les ETT chassent sur le terrain des ANPE (placement), les ANPE se placent sur celui des organismes de formation et des ETT (formation)

Les contrats d'intérim concurrencent les CDI, les CDD et les CNE (pour l'instant)

→ Le "client" intérimaire fait donc face à un marché de plus en plus confus

L'image des enseignes de TT permet-elle de diriger le trafic vers l'une ou l'autre (cf. la structure oligopolistique du marché) ?

Les atouts de l'intérim, un argument de communication ?

Le CDI reste le contrat roi (cf. supra)

→ L'intérim est dans la majorité des cas un point de passage...

Les jeunes multiplient les stages en attendant un... CDD

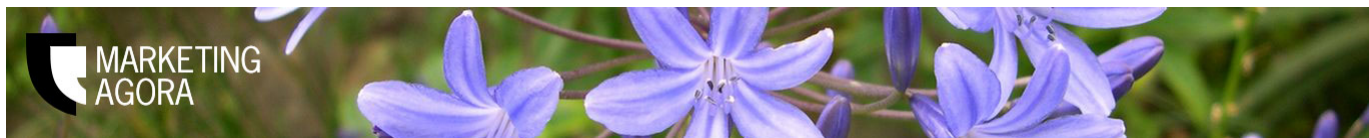
Ils accumulent aussi les missions d'intérim voire des CDD... en attendant un CDI !

1/3 des 15-29 ans occupe un emploi temporaire (1/5 se transforme en CDI)

... mais l'intérim se positionne comme un *vrai* travail (vs. la perception des contrats jeunes, contrats d'avenir, etc.)

→ ...Ou un point de chute vers lequel on se rend en période de troubles (licenciement...)

→ L'intérim, un choix contraint ; l'intérim, une solution quand on a tout essayé.



Les thèmes d'articulation du discours :

L'image des ETT (traités à l'origine de "vendeurs de viande") en réorientation / repositionnement : ils sélectionnent (verbatim !) les candidats et assurent la fluidité du marché du travail (les entreprises trouvent rapidement du personnel, même dans des situations difficiles).

Précarité vs. fluidité et multiplication des expériences de travail. La durée moyenne d'un contrat est de 3 mois ; il n'est pas rare que des intérimaires ne réalisent que 1 à 3 missions par an

La considération, le traitement & la relation personnelle des ETT face aux intérimaires / demandeurs d'emploi
→ Personnaliser la relation, développer la notion de soutien (social, économique)

Les cibles que les ETT pourraient développer

Les *femmes*, en particulier celles qui retravaillent après un congé parental ou une parenthèse éducative ; l'intérim permet une « remise à l'emploi »... mais ne sont-elles pas une cible fragile qui sera sous-employée ?

Les *cadres*, mais n'est-ce pas l'arbre du sociologiquement acceptable qui cache la forêt de l'intérim pour des professions à basses qualifications ? Le cadre est-il prêt à être sous-employé / sur-qualifié ? En quête de clients auxquels ils proposent leurs compétences, expériences, idées, temps, ils peuvent se vendre en direct → les ETT doivent légitimer leur intervention. Le ciblage des cadres permet aussi de tirer vers le haut les recrutements... et le secteur tout entier

Les *seniors*, mais n'est-ce pas un argument d'ETT visant à "monopoliser" le traitement de l'emploi des plus de 55 ans vs. les CDD et les CDI, réitérant ainsi le "coup" du placement de chômeurs ?

Les *jeunes*, mais le TT n'est-il pas pour eux une pierre d'attente, une roue de secours, illustrant que la société n'a pas pu les intégrer ?

Les "*secteurs en tension*" (terminologie Etat / Assedic / ANPE)... surtout si l'on veut se être apprécié du Ministère
→ Quel rôle social peuvent remplir les ETT (impact corporate) ?

→ Comment se placer sur le trend positif du remplacement des baby boomers (impact sur le business) ?

→ Comment s'adresser spécifiquement à des cibles très différenciées pour développer l'image globale de la marque par accréation des cibles ?

Comment s'adresser à ces cibles ?

Témoignages de la réussite par l'intérim, sous forme d'accomplissement personnel : sportifs, passionnés, mères de famille, jeunes...

→ Donner de l'humain, illustrer, réduire la distance avec les cibles en facilitant la projection → L'intérim, un marché grand public !

Montrer par induction les fonctions sociales de l'intérim (resocialisation...) → L'intérim, un marché d'intérêt public !

Sur la cible des salariés (en général)

Affirmer son image, miser sur le collectif, accentuer les bons côtés de l'intérim, dédramatiser, valoriser les offres (cf. le rôle de la vitrine) et leur accessibilité (zoning géographique en fonction des bassins d'emploi), se différencier de l'ANPE (locaux « business », traitement humain et personnel des impétrants...)

→ Montrer l'abondance des offres dans un lieu qui, déjà, préfigure le travail que la cible va décrocher.

L'abondance, synonyme de choix !

→ L'agence est un lieu d'achat et doit être géré comme tel : accroche sur la proposition, accompagnement à l'intérieur pour de l'information, sélection du « produit », vente !

Sur la cible des entreprises

Affirmer sa puissance, montrer son efficacité (l'ETT est aussi une entreprise !), valoriser les profils en base, capitaliser sur la maîtrise des éléments de la *chaîne de valeur de l'intérim*© : recrutement, sélection, contractualisation, paiement, évaluation, formation, avantages sociaux...

→ Devenir l'incontournable apporteur de solutions rapides à un problème de recrutement en se plaçant comme le spécialiste de la *chaîne de valeur de l'intérim*©

Se placer en chef d'orchestre des problématiques de recrutement et de gestion des ressources humaines permettant d'accompagner une flexibilité croissante

→ Montrer que les ETT collent aux changements du monde du travail (une sorte de creuset des variables d'ajustement ☺) et qu'elles en sont le repère



« Alors, monsieur le planneur stratégique, sur quoi insiste-t-on ? »

...Sur **L'HUMAIN** !

La relation humaine manque dans les ETT : demandeurs d'emploi mal ou peu écoutés et orientés ; inscriptions s'effectuent en ligne sur le site des ETT (« inscrivez-vous, on vous enverra des annonces », ce qui frise aussi la pub mensongère)

→ Une désintermédiation généralisée pour accentuer la productivité (engranger des profils et les sélectionner rapidement).

Les réseaux importants, très présents grâce à leur maillage territorial, ont de grosses difficultés à maîtriser l'humain dans leurs points de vente (la qualité intra réseau n'est pas homogène)... comme bon nombre d'entreprises de services. Nous constatons que même des enseignes plus spécialisées (dans la communication par ex.) ont les mêmes lacunes.

→ Déshumanisation à tous les étages !

Nous proposons donc de replacer l'homme au centre de la relation ETT / entreprise / intérimaire et de le valoriser en tant que pivot de la *chaîne de valeur de l'intérim* en insistant, côté intérimaire, sur l'articulation et la nécessaire qualité des maillons suivants : diagnostic du parcours, implication du personnel d'agence, conseil / orientation / formation adaptée, suivi de l'intérimaire.

Annexe : Les éléments d'environnement à surveiller

Si des contrats plus souples (cf. CNE ou d'autres formes de CDD sachant qu'il en existe déjà plus de 12) se développent, l'attrait du marché de l'intérim pour les entreprises diminue (le CNE est un autre moyen, moins onéreux, pour parvenir aux mêmes fins)

→ Surveiller l'apparition du « contrat de travail unique »

→ Nécessaire développement anticipatif des ETT sur d'autres marchés : recrutement, présélection des candidats, accompagnement / placement... au moment où les Assedic et l'ANPE vont aborder leur (re)construction. Une logique de portefeuille produit montrant que le marketing des ETT ne peut se limiter à celui de l'intérim, pour se placer dans une perspective plus vaste.

Annexe : Aller plus loin par les critiques bibliographiques sur Marketing Agora

L'avenir du travail, sous la direction de Jacques Attali, paru chez Fayard :

http://marketing-agera.fr/marketing_blog/index.php/avenir-travail-attali-fayard-critiques-livres-bibliographie-marketing.html

L'intérim, de Dominique Glaymann, paru chez Repères La Découverte :

http://marketing-agera.fr/marketing_blog/index.php/interim-dominique-glaymann-reperes-decouverte-bibliographie-marketing.html

... critiques réalisées par mes étudiants de l'ESP, cinquième année.

<http://www.marketing-agera.fr> échanges autour du marketing

<http://marketcom.free.fr> le site ressources en marketing

<http://lexicom.free.fr> lexique du marketing, de la communication et des techniques de fabrication

http://marketcom.free.fr/1003_citations.htm 1003 citations de stratégie, marketing, communication

planning stratégique, planneur stratégique, marketing, communication, intérim, précarité, travail, activité salariée, entreprise, emploi, cdd, stage, cdi, cne, contrat unique, embauche, recrutement, sélection, candidats, licenciement, placement chômeurs, accompagnement chômeurs, chômage, chômeur, ETT, travail temporaire, cadres, ouvriers, industrie, services, secteurs économiques, critiques bibliographiques, critiques livres