

## Entreprises de travail temporaire : former pour renforcer l'intermédiation sur un territoire

*Temporary employment agencies enhance their territorial role via vocational training*

*La formación : un desafío territorial para las empresas de trabajo temporario*

*Bildungsmaßnahmen: Neues Territorium der Leih- bzw. Zeitarbeitsfirmen*

**Christine Guégnard, Marie-Claude Rebeuh et Emmanuel Triby**

---



**Édition électronique**

URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/2259>

ISSN : 2107-0946

**Éditeur**

La Documentation française

**Édition imprimée**

Date de publication : 1 juin 2008

Pagination : 41-53

ISSN : 0759-6340

**Référence électronique**

Christine Guégnard, Marie-Claude Rebeuh et Emmanuel Triby, « Entreprises de travail temporaire : former pour renforcer l'intermédiation sur un territoire », *Formation emploi* [En ligne], 102 | avril-juin 2008, mis en ligne le 01 juin 2010, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/2259>

---

## Entreprises de travail temporaire : former pour renforcer l'intermédiation sur un territoire

Par Christine Guégnard, Marie-Claude Rebeuh, Emmanuel Triby\*

*Face à des pénuries sur le marché du travail et aux besoins de sécuriser les recrutements, les agences d'intérim développent la formation pour répondre aux besoins d'une main-d'œuvre immédiatement opérationnelle. Ce faisant, elles renforcent leur fonction d'intermédiation.*

Avec près de 1 000 entreprises, 6 400 agences, 600 000 salariés en France, l'intérim demeure une activité économique en plein essor. Selon le Code du travail, une entreprise de travail temporaire (ETT) met «... à la disposition provisoire d'utilisateurs, des salariés qu'en fonction d'une qualification convenue elle embauche et rémunère à cet effet». Fournisseur de capacités de travail, les ETT constituent un réducteur d'incertitude pour les entreprises utilisatrices en permettant de gérer les variations de l'activité, et surtout un transformateur de temps, ceux de l'offre de travail et ceux de la demande. En effet, elles introduisent une certaine continuité temporelle (au moyen des séquences d'emploi et de formation) dans l'offre par rapport aux variations de l'activité du côté de la demande. Les ETT tendent ainsi, par leurs actions de plus en plus diversifiées, à structurer et à dynamiser les territoires locaux. Parmi ces actions, outre la participation plus récente au placement de publics en difficulté, la formation constitue le moyen de rendre à la fois leur intermédiation plus ajustée aux besoins

\* **Christine Guégnard** est chargée d'études à l'Institut de recherche sur l'éducation, économie et sociologie de l'éducation (Iredu/CNRS), pour le Centre associé au Céreq de Dijon, à l'université de Bourgogne. Ses activités se situent au point d'intersection de travaux de recherche, d'étude, et d'accompagnement d'actions dans les domaines de l'insertion professionnelle des jeunes, l'égalité des chances, les trajectoires des salarié(e)s dans l'hôtellerie. Ses publications récentes : « Housekeepers in French Hotels : Cinderella in the Shadow », in Caroli E., Gautié J. (Eds), *Low-Wage Work in France*, Russell Sage Foundation, New York, (2008), pp. 168-206 ; « Les représentations des métiers par les jeunes : entre résistances et avancées », *Travail, Genre et Sociétés* n° 18, novembre 2007, Armand Colin, pp. 27-46.

**Marie-Claude Rebeuh** est chargée d'études au Bureau d'économie théorique et appliquée (BETA/CNRS), centre régional associé au Céreq de Strasbourg, université Louis Pasteur. .../...

Domaines de recherche : la formation et l'emploi des femmes et notamment la mixité professionnelle, les difficultés de recrutement, l'analyse des activités professionnelles. Elle a publié récemment : *Les services aux personnes à domicile en Alsace* (avec Trautmann J., Niss M., Levy R.), (2007), rapport pour l'Observatoire régional Emploi Formation d'Alsace, BETA-Céreq, en collaboration avec la Direction régionale Alsace de l'Insee, 133 p. Trautmann J., Forté M., Niss M., Rebeuh M.C., Triby E. (2006), « Orientation et insertion de jeunes femmes suivies par des Missions locales » in Flahaut É. (Éd.), *L'insertion professionnelle des femmes*, Presses universitaires de Rennes, pp. 75-88.

**Emmanuel Triby**, chercheur au Laboratoire interuniversitaire en sciences de l'éducation et de la communication (LISEC, EA 2310), université Louis Pasteur, à Strasbourg, participe régulièrement à des recherches au sein du BETA. Ses domaines de recherche sont la formation et le travail dans les organisations, la certification et la validation de l'expérience. Il a notamment publié en 2007 : « Gestion sexuée des temps sociaux dans l'hôtellerie-restauration », in Causser J.Y., Pfefferkorn R. et Woehl B. (Éds), *Métiers, identités professionnelles et genre*, L'Harmattan, pp. 97-112. « Une économie du droit de la validation de l'expérience », in Bourreau-Dubois C. et Jeandidier B. (Éds) *Actes des XVI<sup>e</sup> journées de l'association d'économie sociale Économie sociale et droit*, Laboratoire BETA, Nancy II, L'Harmattan, Tome 1, pp. 351-366.

de l'activité économique et leur recours plus indispensable aux entreprises. En rapprochant l'offre et la demande dans une aire géographique dont la constitution ne doit son développement qu'à l'implantation de quelques entreprises, les ETT concourent à la fois à resserrer et à structurer des territoires.

Sur la base d'enquêtes monographiques réalisées dans quatre zones d'emploi, cette contribution vise à montrer comment les ETT utilisent la formation, notamment pour conforter leur implication sur un territoire à la fois économique et géographique. Face à l'apparition de difficultés de recrutement, surtout pour certains métiers, l'exigence d'une main-d'œuvre immédiatement opérationnelle a permis aux ETT de se développer en fournissant aux entreprises locales des intérimaires en quête d'emploi, après les avoir formés dans des qualifications devenues rares. Après une présentation des formes et de la portée du développement des ETT,

l'article analyse les raisons et les modalités de leur utilisation de la formation, pour conclure sur leur rôle d'intermédiaire sur le marché du travail : en somme, la formation est un des moyens de légitimer l'intermédiation pour assurer la place des ETT sur un territoire. De fait, divers témoignages soulignent les prémices de changements. Dans un secteur en extension, qui emploie surtout des salariés peu qualifiés, l'intérim s'est doté d'un dispositif de formation professionnelle spécifique qui permet aux ETT nationales de tisser leur réseau au plan local pour être plus efficaces ou tout simplement occuper le marché.

## LES ETT, ENTRE ESPACE GÉOGRAPHIQUE ET ESPACE ÉCONOMIQUE

La tendance observée, depuis la seconde moitié des années 90, vers la spécialisation sectorielle des agences de travail temporaire, s'est accompagnée d'une volonté d'être présent sur les pôles économiques locaux estimés les plus attractifs (Lefevre, Michon, Viprey, 2001). Cette détermination d'assurer un maillage le plus complet des territoires économiques a également été accompagnée d'une forte concentration du secteur du travail temporaire dans un contexte de fluctuations économiques. Trois entreprises de travail temporaire, Addeco, Manpower et VediorBis dominant actuellement les deux tiers du marché. Entre fusions, créations et acquisitions, le nombre d'agences d'intérim n'a cessé de croître depuis 1995, succédant d'ailleurs à une phase importante de fermetures.

### Les ETT au croisement des secteurs et des territoires

L'implantation des entreprises de travail temporaire observées dans les quatre territoires étudiés est au croisement de deux types de frontières principalement : des frontières politiques dans les zones bien nommées « frontalières », et des frontières sectorielles, dans la mesure où la présence d'une forte industrialisation y joue un rôle important. Les différences

soulignées sont liées en partie à la dynamique économique de chacun de ces quatre territoires, mais également à leur situation géographique. Des enquêtes de terrain menées dans ces différents territoires permettent de mieux cerner les activités d'une ou plusieurs ETT, et de souligner le poids important des grands établissements et des entreprises du secteur industriel

qui structurent le marché local du travail temporaire (cf. **encadré 1**): plus de cinquante agences à Haguenau, pôle à dominante industrielle, vingt dans une autre zone charnière industrielle comme Chalon-sur-Saône, seulement quatre agences dans la zone rurale de Beaune, et une seule dans une zone rurale et frontalière en Alsace à Wissembourg.

#### Encadré 1

### Les enquêtes réalisées et les zones d'emploi étudiées

Pour analyser les difficultés de recrutement, l'étude a confronté des sources d'informations diversifiées et disponibles au niveau local concernant les secteurs, les entreprises, l'emploi, le chômage, les formations et l'insertion (recensements, déclarations de mouvements de main-d'œuvre, personnes à la recherche d'un emploi, demandes et offres d'emploi enregistrées, effectifs des jeunes en formation, enquêtes Entrée des jeunes dans la vie active...), le nombre et l'identité des ETT (entreprises de travail temporaire). Afin d'appréhender la réalité des tensions sur le marché du travail, des entretiens d'acteurs locaux ont également été réalisés, sur la base d'une grille d'entretien différente selon les personnes rencontrées (responsables d'entreprises, d'agences locales pour l'emploi, d'entreprises de travail temporaire, et demandeurs d'emploi).

Le guide d'entretien pour les ETT comportait notamment trois domaines de questionnement : leurs représentations concernant l'état du marché du travail et son évolution, leurs perceptions sur les populations susceptibles d'accéder à l'emploi, les pratiques et les conceptions développées par les ETT quant à leur rôle d'intermédiaire.

*En Alsace*, des entretiens semi-directifs ont été réalisés, entre septembre 2001 et juin 2002, auprès de dix-sept entreprises, quatre agences de travail temporaire et les deux agences locales de l'emploi. L'objectif de l'étude était d'identifier l'importance et la portée des difficultés de recrutement conçues principalement comme les effets de la construction de la demande de travail à travers la compréhension du processus de définition de cette demande. Cela explique la répartition du panel des personnes interrogées. Les secteurs d'activités sélectionnés étaient la mécanique, l'hôtellerie-restauration, le transport-logistique (cf. Forest, Forté, Niss, Rebeuh, Trautmann, Triby, 2002).

**Haguenau : zone industrielle dominée par cinquante entreprises de travail temporaire (ETT).** Par rapport à l'ensemble de la population active, cette ville compte la proportion d'établissements de travail temporaire la plus élevée d'Alsace. Cohabitent des ETT filiales d'une entreprise multinationale (Addeco, Manpower...), elles-mêmes déclinées éventuellement par secteurs, et des ETT indépendantes et de petite taille, cantonnées à des niches très spécialisées ou liées à une ou deux grandes entreprises de la zone. Cela crée une forte interactivité entre ces différents établissements incités ainsi à multiplier les services offerts à leurs entreprises clientes (analyse des postes de travail, soutien administratif, assistance juridique...), mais aussi, à leurs salariés engagés dans des missions (bons d'achat ou de vacances, facilités pour les prêts...) comme pour leurs permanents.

**Wissembourg : présence d'une seule ETT dans une zone rurale frontalière.** À l'inverse de la zone de Haguenau, l'existence d'une unique ETT peut s'expliquer par une présence nettement plus faible d'entreprises importantes mais également par l'impact du travail frontalier. Cette zone est en effet enclavée entre la limite de « l'Outre forêt » (au sud, sud-ouest) et la frontière avec l'Allemagne industrielle (au nord, nord-est) lieu de migrations pendulaires importantes. Par ailleurs, une part non négligeable de la population active travaille en Allemagne, de manière plus ou moins régulière et stable.

## Encadré 1 (suite)

*En Bourgogne*, des entretiens semi-directifs auprès de vingt-neuf chefs d'entreprises, douze responsables d'agences d'intérim et quatre personnes de l'agence locale pour l'emploi ont été menés au cours des mois de juin et juillet 2001. De plus, trente-deux personnes inscrites comme demandeurs d'emploi à l'ANPE (Agence nationale pour l'emploi) parmi les métiers en tension, ont été interrogées par téléphone. Les métiers sélectionnés étaient ceux de cuisinier, maçon, électricien d'équipement pour la zone de Beaune, de soudeur et opérateur-régleur pour celle de Chalon-sur-Saône. L'objectif de l'étude pour le ministère du Travail était d'appréhender la nature des difficultés de recrutement dans des professions et secteurs, à travers des interviews d'acteurs locaux dans deux zones d'emploi différentes, l'une rurale, l'autre industrielle (cf. Guégnard et Perret, 2002).

**Chalon-sur-Saône : zone charnière soutenue par vingt ETT.** L'importance des entreprises d'intérim est due au réseau d'entreprises industrielles, et au fait que Chalon-sur-Saône est une plate-forme logistique routière et ferroviaire. En proportion de la population active, c'est le deuxième territoire après la capitale régionale (Dijon) qui comprend une cinquantaine d'agences. En effet, vingt entreprises d'intérim y coexistent : dix-sept s'occupent des métiers relevant de l'industrie, les autres agences sont spécialisées dans les secteurs de la santé, des transports et des services. Notons qu'une des agences liée à un réseau national est spécialisée dans les métiers de la métallurgie, tant ce secteur domine.

**Beaune : quatre ETT généralistes au cœur d'une zone rurale, agricole et viticole.** Au moment de l'enquête, l'implantation des ETT est moyenne, avec seulement quatre agences, du fait de sa proximité avec deux villes attractives, tant en termes de formation que d'emploi (Dijon et Chalon-sur-Saône). Tous les responsables des ETT, dont une petite agence locale et trois majors, définissent leur agence comme généraliste, transversale aux secteurs d'activité en concurrence avec les autres agences d'intérim de la zone d'emploi.

La frontière géographique est particulièrement prégnante en Alsace du Nord (zones de Haguenau et Wissembourg). La main-d'œuvre frontalière, fortement mobile et dont l'emploi dépend des fluctuations du marché du travail allemand, rend ainsi la zone de Wissembourg, principalement rurale, peu attractive pour l'implantation des ETT. Leur activité, trop incertaine, se déplace dès lors sur la zone de Haguenau, moins dépendante du travail frontalier, compte tenu de sa situation géographique. Cela permet également d'expliquer la présence, sur ce territoire, de quelques ETT spécialisées dans le travail frontalier. En effet, ces dernières, le plus souvent filiales de groupes importants, développent en quelque sorte une activité parallèle de veille. Elles sont à la fois en mesure de répondre à une demande, encore relativement faible, d'entreprises allemandes et de salariés français, tout en prospectant sur un marché, celui du travail intérimaire frontalier, aujourd'hui en expansion. Elles bénéficient en outre du soutien économique de leurs maisons-mères, leur

permettant, par exemple, de changer de secteur et/ou de marché en cas de rentabilité insuffisante.

### ■ L'expansion économique des ETT

Pour l'année 2005, près de deux millions de salariés ont effectué une mission d'intérim (Dares, 2006). Apparue dès les années 60, l'activité de travail intérimaire n'a cessé de progresser, témoin de l'externalisation du besoin croissant de flexibilité des entreprises. Représentant en 1985 un peu plus de 100 000 emplois en équivalent temps plein pour dépasser la barre des 300 000 en 1990, l'intérim équivaut actuellement à 600 000 emplois à temps plein, soit près de 3 % de l'emploi salarié total. Ces chiffres sont à mettre en parallèle avec la position occupée par la France sur ce marché du travail temporaire en nette croissance, au 3<sup>e</sup> rang derrière les États-Unis et l'Angleterre (cf. Lefèbre, Michon, Viprey, 2001). Un peu plus de 15 millions de missions d'intérim ont été réalisées en 2005 (un

million de missions en 1975, trois millions en 1985, sept millions en 1995), avec une durée moyenne proche de deux semaines pour chaque mission. Ce dynamisme de l'intérim repose sur des caractéristiques permanentes : une concentration du secteur, une prépondérance des emplois industriels et ouvriers, un maintien d'un flux important de créations, fusions ou suppressions de petites entreprises de travail temporaire (Dares, 2005). Dans un contexte de forte concurrence, les services offerts aux entreprises se développent mais également ceux en faveur des intérimaires, et notamment la formation qui permet de mieux insérer l'agence au plan local.

Face à la nécessité pour les entreprises de mieux ajuster leurs effectifs aux variations de leur activité, les ETT ont fini par se rendre indispensables localement en développant une ingénierie de plus en plus complète de la production des capacités de travail. Le travail temporaire intervient souvent, en amont, dans le processus de *construction* de la demande de travail des entreprises utilisatrices (Bessy et Eymard-Duvernay, 1997) : analyse du besoin de capacités productives, formulation des offres d'emploi, sélection des candidatures, diffusion d'informations réglementaires ou professionnelles (nouvelles certifications professionnelles, par exemple)... Ceci concourt à donner forme au territoire des entreprises, délimitant des aires de recrutement, des trajets de mobilité, des formes spécifiques d'emploi, des espaces d'évolution des compétences.

À travers les témoignages recueillis, le travail intérimaire est le plus souvent utilisé dans l'esprit de la législation (ce qui n'empêche pas des fonctionnements abusifs). Il s'agit principalement, pour les entreprises utilisatrices, d'ajuster leur production et donc leur main-d'œuvre à des cycles économiques plus courts. Ce mode de recours ponctuel au travail temporaire, rythmé par les aléas conjoncturels, vaut principalement en périodes de surcroît d'activité, pour pourvoir à des emplois saisonniers, pour remplacer des salariés en congé..., et exige une forte réactivité. De plus, l'intérim évite aux entreprises d'avoir à prendre en charge l'ensemble des démarches administratives liées au recrutement d'un salarié, surtout pour une courte durée, ainsi que la gestion courante de ce dernier. Le recours au travail intérimaire se fait encore largement dans ce cadre,

cependant d'autres usages moins traditionnels ont été explicités par nos interlocuteurs.

Si l'on peut supposer que l'utilisation du travail temporaire par les entreprises se fasse après avoir épuisé les autres modes d'accès à l'offre de travail (fichier personnel, petites annonces, ANPE...), les entretiens menés auprès des responsables d'entreprises semblent plutôt indiquer que, dans nombre de situations, ils font très vite appel à l'agence d'intérim, déléguant ainsi la totalité de la phase, même brève, de recherche et d'embauche d'un salarié et ce d'autant plus que l'agence est en capacité de répondre rapidement. Si le comportement des entreprises utilisatrices semble motivé par de multiples déterminants, un certain nombre de modalités de recours au travail temporaire peuvent néanmoins être mises en avant, souvent plus complémentaires qu'exclusives.

Ainsi, le besoin pour les entreprises d'une meilleure gestion de l'incertitude et du risque inhérents à l'embauche de tout nouveau salarié est fortement présent. Selon cette logique, les entreprises ne sont pas en mesure de connaître le potentiel productif du futur embauché. L'usage du travail temporaire permet dès lors de tester les capacités du candidat à l'embauche sur une période plus ou moins longue et de révéler ainsi son niveau de productivité. La mission d'intérim s'apparente alors à un temps d'essai supplémentaire imposé au salarié et à un outil de pré-recrutement pour les entreprises utilisatrices. Nos entretiens confirment cette fonction qui dépasse celles habituellement attribuées aux ETT, même si les petites et moyennes entreprises semblent plus réticentes à adopter une telle stratégie. Cette activité est d'une certaine façon renforcée, depuis la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005, les ETT pouvant maintenant proposer des contrats à durée indéterminée et déterminée, en plus des missions d'intérim, notamment à des populations éloignées de l'emploi (démarche de placement, participation au service public de l'emploi...).

Dans le cas de personnes peu qualifiées, l'intérim permet également aux entreprises utilisatrices de se prémunir contre une autre forme de risque lié à la faible formation de ces personnels. En effet, alors même que des besoins de main-d'œuvre peu ou pas

qualifiée sont exprimés, notamment en période de relance de l'activité, le travail temporaire prime souvent pour cette catégorie de personnel, sur des périodes souvent longues, plutôt que l'embauche définitive en CDI, dans les cas les plus favorables. La faible qualification de cette partie de la main-d'œuvre (Faure-Guichard, 1999) est alors perçue comme un risque et vue comme une limite à toutes possibilités futures de formation au sein même de l'entreprise.

Dans le cas de professionnels qualifiés (santé, métallurgie, restauration...), le recours au travail temporaire assure la gestion d'un personnel rapidement mobilisable et démobilisable. Les ETT sélectionnent les candidats potentiels et proposent les profils qui leur permettent d'effectuer les meilleurs appariements sur le marché de travail local entre postes vacants et candidats immédiatement disponibles, et deviennent ainsi le cabinet de recrutement privilégié des entreprises. En fait, tous les responsables d'entreprises industrielles interrogés se tournent vers une ou plusieurs ETT de la zone de Chalon-sur-Saône ou de Haguenau et expliquent : « *On va chercher chez les boîtes d'intérim<sup>1</sup>.* » Cet usage accru du travail temporaire se base sur la rapidité de la réponse, la flexibilité, la facilité. À travers divers témoignages, les agences d'intérim sont de véritables intermédiaires du recrutement, même dans les plus petites structures : « *Les intérimaires qui viennent pour une durée déterminée et qui s'accrochent bien aux types de soudure, car elles ne sont pas évidentes, elles sont très compliquées d'ailleurs... on leur propose une embauche.* »

Si « le service vendu » par les ETT et attendu par les entreprises de proximité consiste en une prise en charge de la phase préalable à l'embauche d'un salarié, il s'agit alors, pour les agences, d'assurer au mieux une fonction de pré-sélection de la main-d'œuvre, en vue d'optimiser le recrutement. Aussi, le coût additionnel occasionné par l'usage du travail intérimaire viendrait compenser les coûts de recherche de candidats tout comme les coûts de licenciements anticipés par les entreprises en cas d'un appariement inadéquat.

<sup>1</sup> Toutes les citations qui apparaissent entre guillemets et en italique sont issues des enquêtes de terrain.

Par ailleurs, les ETT cherchent actuellement à faire reconnaître leur expertise dans les analyses de postes. Ainsi développent-elles toute une ingénierie des compétences, des emplois et de la formation (projet *Pass'compétences*, par exemple<sup>2</sup>). Si elles visent avant tout à répondre finement aux demandes des entreprises, ces dispositions peuvent également autoriser un contournement du droit du travail. En effet, bien qu'il soit interdit de reconduire au-delà d'une fois un contrat de travail temporaire<sup>3</sup>, cette alternative est offerte si la nature du poste diffère, que ce soit par la qualification requise ou par d'autres caractéristiques particulières. Dans les faits, d'autres situations peuvent apparaître, comme le recours structurel à des intérimaires pour assurer le fonctionnement courant de l'activité de l'entreprise, à la marge des dispositions légales. La capacité d'expertise de l'ETT sert avec un double objectif : un premier concerne la recherche d'une meilleure adéquation entre offres et demandes de travail par l'analyse fine des postes et du processus de production des entreprises clientes locales ; en second lieu, cette capacité d'expertise leur permet d'identifier des écarts entre l'offre disponible et la demande et donc de justifier un effort de formation.

## ■ L'ETT COMME OFFREUR DE FORMATION

L'ETT doit pouvoir trouver les capacités de main-d'œuvre au moment et sur le lieu où ses entreprises clientes en expriment le besoin. Pour cela, l'agence

<sup>2</sup> Parcours qualifiant en alternance pour intérimaires dans le cadre d'un accord de partenariat Adecco-Afpa et d'un programme européen Equal (cf. Möbus, 2006). Le *Pass'compétences* est un outil d'évaluation des compétences des candidats à l'emploi qui, en lien avec des structures d'insertion, permet d'identifier simultanément les compétences de publics *a priori* éloignés de l'emploi, la nature de l'intervention nécessitée du côté de l'organisme d'insertion (domaines des attitudes vis-à-vis du travail, des dispositions à l'activité en groupe...), et les éventuels besoins de formation minimale requis pour l'accès à l'emploi (en général, cette formation se situe au niveau d'une pré-qualification). Cet outil n'a de sens et de portée qu'utilisé dans le cadre d'un dispositif partenarial, au centre duquel se trouve l'ETT.

<sup>3</sup> Cf. Les « permanents de l'intérim » (Dares, 2004) : 25 % des salariés qui ont effectué en 1998 une mission d'intérim sont restés intérimaires au moins quatre ans sur cinq entre 1998 et 2002.

se doit d'anticiper ce besoin ; il lui faut ainsi entretenir une capacité de travail opérationnelle (Lefebvre, Michon, Viprey, 2001) à tout moment. L'une des solutions adoptées consiste à « *former pour pouvoir répondre aux commandes des entreprises* ». Cela lui impose non seulement d'organiser la formation dans les périodes d'inoccupation de ses intérimaires, mais surtout d'aller chercher la main-d'œuvre disponible et de l'adapter aux demandes des entreprises. Pour les ETT les mieux implantées, la formation représenterait néanmoins un mode de réponse commun aux besoins des entreprises, un outil de résorption des difficultés de recrutement, mais aussi un moyen de qualifier les intérimaires et de les fidéliser.

Prenons l'exemple des soudeurs qualifiés sur la zone de Chalon. Dans le cadre de la formation continue, des stages leur sont proposés, comme l'apprentissage d'un autre type de soudure. Dans cette perspective, la formation recouvre deux objectifs principaux : ajuster les qualifications à la nature des demandes du marché du travail et fidéliser le personnel qualifié intérimaire en lui ouvrant des perspectives de carrière professionnelle. Soulignons que toutes ces formations de soudeur s'accompagnent d'une certification (obtention d'un diplôme ou d'un titre professionnel). Ces actions correspondent également à une politique générale de formation menée par les ETT et lorsque les entreprises contactent les agences pour les informer de futurs besoins en soudeurs, ces dernières peuvent proposer de former des intérimaires. Dans ce cas, elles prennent en charge les coûts de formation. En contrepartie, les entreprises s'engagent à recruter ce personnel formé pour répondre à leurs besoins, de gré à gré ou en négociant

parfois des contrats allant même jusqu'à l'exclusivité. Cette prestation reste toutefois réservée à quelques entreprises « *clients privilégiés* » des agences.

## La formation : un outil de résorption des pénuries de main-d'œuvre

L'effort financier des ETT en matière de formation est le résultat de dispositions conventionnelles et légales<sup>4</sup> (cf. **encadré 2**). Cependant, leur participation demeure inférieure à la moyenne nationale depuis de nombreuses années et l'accès à la formation des intérimaires est plus faible que celui de l'ensemble des salariés du secteur marchand (Möbus, 2006). L'intérêt accordé à la formation n'est pas nouveau<sup>5</sup> et tient à deux principaux éléments. Comme il n'existe pas de négociations salariales, car selon les dispositions législatives l'intérimaire doit percevoir le salaire de référence du poste occupé, la formation devient ainsi un enjeu sur lequel les partenaires sociaux se retrouvent (École nationale d'administration, 2002). Face au statut précaire du travailleur intérimaire, lié à la durée de sa mission, la formation est également un élément de politique commerciale de recrutement. Les actions proposées

<sup>4</sup> En 2005, Addeco a consacré 51 millions d'euros pour la formation de près de 36 000 intérimaires (sur 140 000 salariés) alors que près de 40 000 intérimaires (sur 130 000 salariés) ont bénéficié d'une formation financée par Manpower. Plus de 210 000 intérimaires bénéficient chaque année d'une action de formation continue (selon le Fonds d'assurance formation du travail temporaire, cf. rapport 2005).

<sup>5</sup> Une école de secrétariat a été créée par Manpower dès 1964. En 1969, Manpower a signé un accord avec la Confédération générale du travail (CGT) qui légitimait les avantages sociaux accordés à ses intérimaires.

### Encadré 2

#### Formation et travail intérimaire

Le secteur de l'intérim a mis en place un cadre réglementaire spécifique de la formation professionnelle continue et s'est engagé à consacrer 2 % de la masse salariale alors que l'obligation légale standard est de 1,6 %. En 1983, un Fonds d'assurance formation du travail temporaire (FAF.TT) est créé pour gérer ces versements financiers. De plus, la création du contrat de mission formation, inscrit dans le Code du travail, a remédié à l'absence de statut de l'intérimaire durant sa formation. De ce fait, les périodes passées en formation sont assimilées à des missions avec versement des indemnités de précarité et de congés payés. Rappelons que le statut de l'intérimaire est précaire puisque la durée de son contrat de travail correspond à la durée de la mission d'intérim.



## Encadré 2 (suite)

La branche du travail temporaire a adapté des modalités spécifiques aux nouvelles dispositions issues de l'accord national interprofessionnel (ANI) et de la loi du 4 mai 2004.

La formation peut être **à l'initiative de l'employeur** dans le cadre du plan de formation de l'entreprise, ou de contrats spécifiques en alternance comme :

- le *contrat d'insertion professionnelle intérimaire (CIPi)* nommé, avant 2005, contrat de mission formation insertion, qui offre entre 210 et 420 heures à des publics défavorisés (jeunes de moins de 26 ans ou personnes âgées de plus de 45 ans demandeurs d'emploi). La rémunération de l'intérimaire est au moins égale au Smic (salaire minimum interprofessionnel de croissance) lors de la formation ; pendant les périodes de mission, la rémunération est celle d'un salarié de qualification équivalente occupant le même poste de travail dans l'entreprise utilisatrice ;
- le *contrat de développement professionnel intérimaire (CDPI)* dénommé, avant 2005, contrat de mission jeune intérimaire, qui est une action réservée aux salariés peu ou pas qualifiés, d'une durée de 175 à 450 heures en stages de formation pour des intérimaires qui ont travaillé au moins 450 heures au cours des douze derniers mois. Il se différencie des autres dispositifs car il ne repose pas sur une alternance activité/formation. L'intérimaire est rémunéré sur la base du salaire perçu lors de la dernière mission de travail effectuée au cours des douze mois précédents.
- le *contrat de professionnalisation intérimaire* (remplace le contrat de qualification depuis octobre 2004), qui comprend une période de six à douze mois (voire vingt-quatre mois dans certains cas), si le salarié a entre 16 et 25 ans et sans qualification, ou si le salarié a plus de 26 ans et est demandeur d'emploi. Les bénéficiaires sont rémunérés en pourcentage du Smic selon leur âge et leur niveau de formation.

### La formation peut être à l'initiative du salarié :

- le *congé individuel de formation (CIF)* si le salarié justifie de 1 600 heures dans l'intérim au cours des dix-huit derniers mois ;
- le *droit individuel à la formation (DIF)* : chaque salarié a droit à 35 heures de formation par tranche de 2 718 heures travaillées dans l'intérim sur 24 mois consécutifs, dans la limite de 105 heures. Il est pris en dehors du temps de travail et rémunéré à 50 % du dernier salaire net. L'intérim a été précurseur puisque le DIF a été créé par accord dans la branche quatre ans avant la loi adoptée en 2004. Selon l'accord de branche, les intérimaires peuvent formuler une demande de validation des acquis de l'expérience (VAE) dans le cadre du DIF ou d'un congé formation, dont le coût est pris en charge par l'ETT ou le FAF.TT.

Les données statistiques montrent que l'effort financier supérieur à 2 % de la masse salariale demeure inférieur à la moyenne nationale (proche de 3 % pour les entreprises de plus de dix salariés). Selon les statistiques du Céreq, le taux d'accès à la formation professionnelle continue est de 25 % pour les intérimaires contre 34 % pour les salariés du secteur marchand en 2002 (Möbus, 2006). L'essentiel des formations dispensées par les ETT sont des formations courtes, réalisées dans le cadre de leur plan de formation (durée moyenne de 28 heures contre 32 heures pour l'ensemble des salariés). Près de 60 % des participants à une action dans le cadre du plan de formation 2004 ont été formés dans le domaine transport/manutention, par exemple pour une certification de conduite de poids lourds, engins de chantiers et grues (Möbus, 2006). Selon les statistiques des professionnels de l'intérim, services et métiers des emplois (Prisme, 2006), près de 220 000 intérimaires (pour 602 800 salariés équivalent temps plein) ont participé à une action de formation professionnelle continue : 205 000 dans le cadre du plan de formation, 12 400 en contrats d'alternance, 2 200 en congés individuels de formation.

par les ETT visent naturellement en premier lieu à qualifier les intérimaires locaux qu'elles emploient, ces derniers étant majoritairement jeunes et peu ou insuffisamment formés. En effet, si les travailleurs temporaires les moins qualifiés sont aisément en mesure d'obtenir des missions en période de conjoncture favorable, ils sont également les plus exposés au risque de chômage en phase de ralentissement économique.

Dispenser des formations et qualifier le personnel employé représente dès lors un enjeu important, l'activité même des ETT étant plutôt pro-cyclique et donc perturbée en cas de stagnation ou de récession économique. C'est d'ailleurs pourquoi, dans cette même logique, le délai de « retour sur formation » doit être très rapide. Des stages sont organisés localement, souvent en partenariat avec les groupements d'établissement (GRETA) et l'Association pour la formation professionnelle des adultes (AFPA), cofinancés par les agences locales pour l'emploi (ALE). Par ailleurs, si certaines ETT organisent de manière autonome des stages de formation, d'autres privilégient une collaboration directe et étroite avec les entreprises proches. Les contenus, tout comme les modalités pratiques des stages (choix de l'organisme de formation, formations alternées ou non, etc.), sont alors précisément définis pour répondre aux besoins des entreprises clientes. À Chalon et Haguenau notamment, la densité des relations avec le monde industriel a permis le développement de formations au plus près des besoins de ces entreprises, notamment des soudeurs, des caristes...

Néanmoins, seules les ETT associées à un réseau national recourent à la formation. Les indépendantes, souvent de petites agences, considèrent que leur métier n'est pas la formation, elles n'ont pas, selon leurs propres termes, « *vocation à former* » ou à « *se substituer à l'Éducation nationale* » ; en outre, elles soulignent les multiples difficultés liées au montage de telles actions. À l'instar des entreprises de la zone, l'unique ETT (indépendante) de Wissembourg ne voit pas l'intérêt de former des intérimaires « *pour l'Allemagne* », c'est-à-dire des personnes qui, une fois formées, iront chercher une embauche de l'autre côté de la frontière, qui délimite ainsi un territoire.

Pour les agences intégrées dans un réseau national, la formation de soudeurs, par exemple, correspond à un

processus de qualification de nouvelles personnes susceptibles de remplir ensuite des missions. Cependant, si une part des formations proposées par les ETT à leurs salariés temporaires est susceptible de conduire à une qualification reconnue, la plus grande partie des stages, généralement de courte durée, est destinée à adapter rapidement le personnel au poste de travail. Dans l'intérim, la durée moyenne des stages est de 28 heures contre 32 heures pour l'ensemble des salariés (Möbus, 2006). La majorité des formations relèvent de l'adaptation au poste en vue d'une mission précise, avec plus de 80 % des actions d'une durée inférieure ou égale à 40 heures, alors que les formations longues, moins nombreuses, répondent essentiellement aux pénuries de qualification (comme peintre, maçon, soudeur, chaudronnier, conducteur de machines...). Ceci ne les distingue pas des pratiques générales de formation continue mises en avant par le Céreq (cf. entre autres *Bref* n° 229 (2006) et 172 (2001)). Dans l'ensemble, les employeurs financent plutôt les formations courtes, proches des activités de leurs salariés. L'objectif poursuivi est l'adaptation à l'emploi, pour 80 % des salariés du secteur privé, et l'acquisition d'un diplôme ou d'une qualification reconnue pour seulement 6 %. Il semblerait néanmoins que certaines ETT aient été confrontées à des pénuries de stagiaires pour certains métiers en tension (cuisiniers, maçons...), notamment en 2001, n'ayant ainsi pas été en mesure de dépenser l'intégralité de leur budget formation. Aujourd'hui, en 2008, pour certains métiers en tension (bâtiment, hôtellerie), la pénurie de stagiaires s'est encore accrue en Alsace du fait de l'absence de main-d'œuvre disponible. Le processus de différenciation des populations disponibles se renforce encore, instituant une distance de plus en plus grande entre des chômeurs très rapidement mobilisables, et des populations qui le sont beaucoup moins (RMistes, sortants de prisons, populations en addictions diverses...). Ceci oblige les ETT, en lien avec des entreprises d'insertion, à aller rechercher des populations beaucoup plus éloignées de l'emploi et à élaborer des dispositifs d'insertion – formation très lourds. La démarche déjà citée, construite par Adecco dans le cadre d'un projet européen, vise à instrumenter ce type de mobilisation d'acteurs sur le marché du travail. Pour l'ETT, l'objectif est double : identifier et entretenir une main-d'œuvre disponible

pour leurs entreprises clientes, et se rendre indispensable sur le marché.

## ■ La formation, un outil de fidélisation ?

Les employeurs n'ont généralement pas une vision à long terme de leur évolution et ils recherchent une main-d'œuvre adaptée à leurs besoins immédiats. Dans ce contexte, les ETT modifient leurs pratiques en faisant une plus large place à la fidélisation et la formation des intérimaires, approfondissant ainsi leur rôle d'intermédiation entre travailleurs et entreprises sur leur territoire d'intervention. La recherche de candidats susceptibles de pourvoir les offres qualifiées devient alors primordiale pour les responsables d'agences d'intérim. En fait, « *avant, il s'agissait de mettre au travail un intérimaire, alors que maintenant il faut trouver cet intérimaire* ». La pérennité de leurs activités dépend en effet de leurs capacités à répondre aux offres envoyées par les entreprises. Il s'agit d'un réel changement : les ETT ne sont plus centrées sur la recherche de commandes *via* une politique de démarchage des entreprises, mais ouvertement sur une stratégie de ressources humaines.

La formation professionnelle devient alors un double outil de fidélisation, tant des salariés intérimaires que des entreprises utilisatrices (Zadunayski, 2002). Aussi, outre une formation adaptée aux besoins des entreprises, les ETT, du moins les plus importantes, proposent également aux intérimaires un ensemble de services connexes comme « le suivi personnalisé du travailleur temporaire » ou une « aide à l'élaboration de son projet professionnel » (par des entretiens réguliers avec un conseiller, l'organisation de réunions d'information...). Les formations sont de plus en plus fréquemment organisées entre deux missions de travail intérimaire, souvent dans des périodes de faible demande des entreprises, afin d'assurer une certaine continuité dans les parcours professionnels des salariés temporaires et d'entretenir un lien entre ces derniers et leur agence.

Pour mettre en place ces actions, les ETT affiliées à un réseau national mobilisent les différents types de programmes proposés par les services publics de l'emploi pour les jeunes et les chômeurs de longue durée. Pour les plus jeunes, à Chalon et Haguenau notamment, elles utilisent ainsi les contrats de quali-

fication (maintenant contrats de professionnalisation, *cf.* **encadré 2**) et plus encore, les contrats de mission formation jeune intérimaire (aujourd'hui contrats de développement professionnel intérimaire, *cf.* **encadré 2**), en collaborant parfois avec la Mission locale<sup>6</sup>. Ces agences sont parfaitement informées des possibilités d'aides offertes par les pouvoirs publics grâce à leurs instances nationales et se distinguent des ETT indépendantes qui méconnaissent le système des aides publiques. Les formations restent réservées aux personnes ayant effectué plusieurs missions d'intérim.

La sélection est réalisée en étroite collaboration avec les organismes de formation : ces derniers mettent ainsi en place des tests d'aptitude à certains métiers pour les personnes motivées repérées par les agences. Lorsque les formations sont menées pour les besoins spécifiques de certaines entreprises, le choix des candidats s'opère généralement en concertation avec ces dernières. Le coût de la formation, s'il reste à la charge de l'ETT, est compensé par une promesse d'utilisation des personnels formés dans l'entreprise partenaire. Sont ainsi concernés certains métiers particulièrement recherchés, tels les caristes, soudeurs ou encore les tourneurs.

Pour les agences affiliées à un réseau national, cette politique de fidélisation se concrétise par différents types d'actions. Elles utilisent alors un système de gratifications : les salariés bénéficient de bons d'achats en fonction du nombre et de la durée de leurs missions. En outre, elles recourent à un système de parrainage : ces bons sont également distribués aux salariés amenant un nouvel intérimaire dans les agences. Ces différentes mesures apparaissent toutefois marginales aux yeux des responsables des entreprises de travail temporaire. En fait, la dimension principale de leur politique est la prise en charge des intérimaires comme des « *salariés classiques* », en leur proposant parfois les mêmes avantages que les permanents. Elles offrent ainsi des possibilités de carrière et de promotion, en accordant des formations au titre de la formation continue, et tentent de répondre aux problèmes posés par la précarité de leur

<sup>6</sup> Espace d'accueil et d'accompagnement à destination des jeunes de 16 à 25 ans pour les aider à résoudre l'ensemble des problèmes posés par leur insertion sociale et professionnelle (emploi, formation, santé, logement...).

statut (accords avec des banques pour l'obtention de prêts, comité d'entreprise par exemple).

Pour les ETT intégrées dans un réseau national, cette volonté de s'attacher durablement les intérimaires s'accompagne également d'une politique plus large de fidélisation des entreprises, afin de leur proposer une palette d'offres d'emploi, complétée par des services nouveaux. Les clients dits « *privilégiés* » sont servis en priorité ; les ETT apportent leur aide pour la formation continue de ces entreprises (montage des dossiers administratifs, information sur les aides financières, contacts avec des organismes de formation professionnelle, etc.). Le conseil et l'accompagnement des entreprises deviennent ainsi une des nouvelles activités de ces agences. Ces dernières sont ainsi en mesure de proposer à leurs entreprises utilisatrices des « *talents immédiatement opérationnels* » mais aussi « *des collaborateurs* (les travailleurs intérimaires) *plus impliqués et plus motivés* », éléments qui, à leur tour, tendent à fidéliser leurs entreprises clientes.

\* \*  
\*

Ces résultats décrivent les axes stratégiques mis en œuvre par les ETT pour se développer sur un territoire, et soulignent ainsi une offre globale de service qui s'apparente à une gestion externalisée des ressources humaines, assez éloignée de leurs premières activités traditionnelles. Les agences d'intérim apparaissent comme des acteurs spécifiques de l'intermédiation, car elles transforment en profondeur la relation d'emploi. Elles se positionnent clairement comme intermédiaires incontournables sur le marché du travail. Des relations de coopération se multiplient avec l'Agence locale de l'emploi, afin d'accroître la main-d'œuvre disponible pour répondre aux besoins des entreprises, alors que celles-ci refusent souvent de s'adresser directement à l'ANPE pour recruter. L'organisation des formations développe aussi les partenariats avec des organismes de formation comme l'Association pour la formation des adultes (AFPA) et le Groupement d'établissements scolaires (GRETA) de la zone (Möbus, 2006). Élargissant leur fonction d'intermédiation, elles s'imposent comme des experts en matière de sélection

et de recrutement, mais également de conseil en ressources humaines et formation de leurs salariés qui sont considérés comme des « collaborateurs » à valoriser et à fidéliser. Dans un processus externalisé de gestion des ressources humaines, la formation est devenue un axe stratégique des ETT, ce qui renforce leur pouvoir d'action sur un territoire.

En fait, ces intermédiaires contribuent à faire exister l'offre de travail disponible. Ceci peut expliquer le recours pourtant assez coûteux aux ETT qui n'hésitent pas à se tourner vers l'Agence locale pour l'emploi, sans toutefois le déclarer aux entreprises, dès lors que le besoin de main-d'œuvre est urgent ; ce qui n'empêche pas les difficultés de recrutement récurrentes. La notion d'intermédiaire confère par ailleurs une consistance au marché, faisant se « rencontrer » des offres et des demandes qui n'ont pas forcément ni les moyens ni de raisons de réaliser leur appariement. On peut avancer que le rôle des ETT est de repérer des ressources humaines, sans que ces ressources soient immédiatement disponibles pour l'emploi. Une « transformation » est donc nécessaire pour les rendre disponibles : formation, techniques de recherche d'emploi, degré d'information sur les offres..., mais aussi, éventuellement, le passage d'une personne par une ETT produit un « signal » plutôt positif auprès des entreprises, les demandeurs d'emploi venant de l'ANPE émettant plutôt un « signal » négatif<sup>7</sup>. Comme le souligne un responsable d'entreprise : « *Les intérimaires sont souvent des gens qui ont déjà travaillé, et à l'ANPE, ce sont souvent des gens qui n'ont pas travaillé depuis longtemps, donc il y a une remise difficile au travail ou des gens qui ne sont pas formés du tout.* »

L'intérim apparaît comme une relation triangulaire originale entre un individu, une entreprise de travail temporaire et une entreprise utilisatrice. Cependant,

<sup>7</sup> Autres exemples de citations négatives et positives formulées par les responsables d'entreprises interrogés : « ... à l'ANPE vous n'allez avoir que des gens qui sont inscrits et qui ne veulent pas travailler. Vous ne trouverez jamais un bon salarié du bâtiment inscrit à l'ANPE parce que les gens s'arrachent les personnes qui veulent bosser » ; « On a très peu d'espoir de trouver à l'ANPE le profil recherché » ; « Quand l'ANPE nous propose des demandeurs d'emploi, en général cela ne marche pas » ; « L'intérim c'est pratique, car c'est rapide et répond à nos besoins ponctuels » ; « Cela coûte plus cher que l'ANPE mais c'est plus fiable car les gens ont déjà été sélectionnés par l'agence d'intérim ».

l'idée d'intermédiation laisse surtout supposer que chaque « intermédiaire » se situe « entre » l'offre et la demande, plus ou moins à équidistance entre des entreprises et des intérimaires. Or, un intermédiaire n'est pas à égale distance de ses deux clients. Le fonctionnement du marché montre que les ETT, notamment, sont plus proches de la demande, donc des entreprises ; cette proximité se conçoit nettement comme l'exigence de porter les intérêts de l'acteur que l'on côtoie ainsi, ce qui justifie le prix du service. Si les ETT se préoccupent d'abord de

l'intérêt des entreprises, elles s'adressent de plus en plus directement aux salariés car finalement il leur revient d'assurer la fonction de sélection et de formation dans un contexte où l'on peine à trouver des candidatures adaptées aux attentes des employeurs. L'entreprise de travail temporaire tente, par une sorte de maillage et de densification qualitative du territoire, de devenir l'intermédiaire obligé pour l'accès au marché du travail, la formation jouant souvent le rôle de variable-clé pour y parvenir.

---

## Bibliographie

---

Bessy C. et Eymard-Duvernay F. (Éds) (1997), *Les intermédiaires du marché du travail*, PUF, Paris.

Dares (2006), « L'emploi intérimaire en 2006 : rebond de l'emploi intérimaire dans tous les secteurs », *Premières Informations*, n° 41.2, octobre, ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement, Paris.

Dares (2005), « L'emploi dans l'industrie entre 1992 et 2002 : le poids croissant de l'intérim », *Premières Synthèses*, n° 16.3, avril, ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale, Paris.

Dares (2004), « Les permanents de l'intérim », *Premières Synthèses*, n° 43.3, avril, ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale, Paris.

École nationale d'administration (2002), *La formation professionnelle dans le secteur du travail temporaire*, Promotion René Cassin, Paris.

Faure-Guichard C. (1999), « Les salariés intérimaires, trajectoires et identités », *Travail et Emploi*, n° 78, pp. 1-20.

Fonds d'assurance formation du travail temporaire (2005), *Rapport d'activité*.

Forest V., Forté M., Niss M., Rebeuh M.C., Trautmann J., Tribby E. (2002), *La coexistence des difficultés de recrutement et des difficultés d'accès à l'emploi*, BETA-Céreq, ULP, Strasbourg.

Fournier C. et al. (2001), « Un panorama de la formation continue des personnes en France », *Céreq Bref*, n° 172, février.

Guégnard C. et Perret C. (2002), *Les tensions sur le marché du travail en Bourgogne*, Iredu-CNRS, Dijon.

Lefevre G., Michon F., Viprey M. (2001), *Les stratégies des entreprises de travail temporaire*, Rapport final pour la Dares, ministère de l'Emploi et de la Solidarité, avril, Paris.

Möbus M. (2006), « Le développement des compétences dans le travail temporaire en France », *Notes Emploi Formation 23*, Céreq, septembre.

Personnaz E. et Vernoux-Marion I. (2006), « La formation continue : un temps pour mobiliser les salariés autour de valeurs et de pratiques communes », *Céreq Bref*, n° 229, avril.

Prisme (Professionnels de l'intérim, services et métiers de l'emploi) (2006), *Rapport économique et social*.

Zadunayski S. (2002), « Neuf personnes sur dix s'insèrent après une formation par intérim », *Inffo-flash* 585, Centre inffo, Paris, p. 10.

## Résumé

### Entreprises de travail temporaire : former pour renforcer l'intermédiation sur un territoire

Christine Guégnard, Marie-Claude Rebeuh, Emmanuel Triby

Des enquêtes de terrain menées dans quatre zones d'emploi – Haguenau et Wissembourg en Alsace, Beaune et Chalon-sur-Saône en Bourgogne – permettent de mieux cerner la fonction d'intermédiation assurée par les entreprises de travail temporaire (ETT) et, partant, de structuration d'un territoire. Face notamment à l'apparition de pénuries sur le marché du travail et aux besoins des entreprises de sécuriser leur recrutement, l'exigence d'une main-d'œuvre immédiatement opérationnelle a justifié le développement de la formation. Ce faisant, les ETT renforcent leur fonction d'intermédiation, mais aussi la dimension de ressources qui constitue littéralement les territoires.

#### Mots clés

Besoin en main-d'œuvre, agence de travail temporaire, approche locale, formation professionnelle, France

*Journal of Economic Literature* : J 49, M 53

