

# **Le rôle des intermédiaires de l'emploi dans les processus d'ajustement entre la main-d'œuvre et les emplois disponibles en contexte transfrontalier**

Rachid BELKACEM, René KRATZ

## **Introduction**

La Grande Région se caractérise par l'importance (en volume et en dynamique) de l'emploi transfrontalier. Les frontières politiques constituent de moins en moins un obstacle pour la mobilité géographique des travailleurs (Belkacem, Borsenberger & Pigeron-Piroth, 2010). Ces travailleurs frontaliers sont aujourd'hui plus de 200 000 à quitter leur pays pour se rendre sur leur lieu de travail dans un pays voisin<sup>1</sup>. Leur nombre a continué de s'accroître même au cours de la récente crise économique. Cette mobilité engendre, entre les composantes territoriales de la Grande Région, une interdépendance des marchés de l'emploi et une multitude de relations qui sont en même temps l'expression de déséquilibres économiques, de traitements sociaux et fiscaux différenciés, etc. La Grande Région se caractérise aussi par une diversité de réglementations et de législations nationales du travail, de systèmes politico-administratifs qui nourrissent d'ailleurs ces différentiels de dynamique économique et sociale entre les composantes régionales<sup>2</sup>. Ces

---

1. La Grande Région comptait 203 191 frontaliers à la mi-2009, dont 54,7 % étaient originaires de Lorraine et 72,6 % travaillaient au Luxembourg (OIE, 2010).

2. Voir le chapitre de Rachid Belkacem et Isabelle Pigeron-Piroth sur l'effet frontière et le

différences sont les ressorts du développement du travail frontalier. Dans ce contexte, comment s'opère l'appariement entre, d'un côté de la frontière, des personnes qui recherchent un emploi et, de l'autre côté, des entreprises qui recherchent des travailleurs pour occuper des postes vacants ? Dans la littérature économique, différentes théories traitent cette problématique de l'appariement entre l'offre et la demande de travail. Ces théories ont le point commun de mettre au centre de leur modèle la question de l'attractivité des salaires comme la variable discriminante de ces processus d'appariement (Belkacem, 1997). Dans ce chapitre, nous voulons montrer que ce processus d'appariement entre des disponibilités individuelles et des besoins en main-d'œuvre est surtout structuré par des pratiques d'acteurs aux logiques d'action spécifiques parce qu'ils opèrent en contexte d'incertitude<sup>3</sup>. Ces pratiques sont encadrées par des règles, des normes et des stratégies. Si la finalité de tout appariement est le placement de l'individu sur un emploi disponible, nous pouvons alors observer des modalités très contrastées des formes qu'il prend. Les modes d'appariement dépendent notamment du type d'intermédiaire qui intervient dans ce processus. Les acteurs qui interviennent dans ce processus sont nombreux ; parmi eux, nous insisterons plus particulièrement sur les systèmes de placement public (point 1) et sur le rôle des agences et entreprises de travail temporaire (point 2). Sur un plan méthodologique, ce travail s'appuie sur les principaux résultats de deux études (Cf. encart 1).

---

développement transfrontalier.

3. Par incertitude, il faut comprendre que les entreprises qui cherchent à recruter n'ont pas toutes les informations sur les compétences des travailleurs qu'elles embauchent. Inversement, les travailleurs qui souhaitent occuper un emploi au sein de telle ou telle entreprise n'ont pas également toutes les informations en termes de rémunération, de conditions de travail, d'évolution professionnelle etc. C'est pourquoi l'opération d'appariement s'opère en contexte d'incertitude.

### Encart 1 : méthodologie

Deux recherches alimentent cette étude. Il s'agit du projet OPTI-MATCH (2008-2010) et d'une recherche sur le rôle des agences d'intérim dans la régulation du marché du travail transfrontalier (2007-2009).

**Le projet OPTI-MATCH** est un projet de recherche-action soutenu par l'Union Européenne et les acteurs politiques de la Grande Région dans le cadre du programme « Interreg IVA Grande Région ». Il comportait une série d'études et de travaux empiriques visant à mieux comprendre les processus d'appariement entre l'offre et la demande de travail au sein des espaces transfrontaliers, c'est-à-dire des espaces géographiques traversés par une frontière politique. Afin d'appréhender le processus de placement transfrontalier à l'échelle locale, des entretiens d'experts ont été réalisés afin de recueillir les informations précises sur l'organisation, l'accompagnement, les stratégies mises en œuvre par les acteurs du placement, dans les territoires suivants : Arlon en Wallonie, Sarrebruck et Merzig pour la Sarre, Trèves-Ville et Trèves-Saarburg pour la Rhénanie-Palatinat, ainsi que les zones d'emploi de Longwy et de Sarreguemines en Lorraine. Au Luxembourg, principale destination des frontaliers dans la Grande Région, des entretiens ont été menés à la fois à Luxembourg-Ville et dans les régions du sud situées à proximité de la frontière. Au total, plus de 50 acteurs du placement de main-d'œuvre ont été interviewés par entretiens semi-directifs entre février et avril 2010, soit au moment le plus fort de la crise économique<sup>4</sup>. 29 entretiens ont été réalisés auprès des organismes publics, 15 auprès de structures privées (comme les entreprises de travail temporaire) et 7 auprès de structures parapubliques comme les missions locales pour les jeunes. La richesse des informations recueillies lors de ces entretiens a souvent dépassé la question du seul appariement entre offre et demande d'emploi. L'analyse de ces matériaux a ainsi permis de dresser des constats et de formuler certaines pistes d'action pour l'ensemble des acteurs du champ de l'emploi et de la formation.

**Une recherche sur le rôle des ETT** dans la régulation du marché du travail transfrontalier entre la Lorraine et le Luxembourg a débuté en avril 2006. Elle a eu comme support institutionnel une convention de sous-traitance d'enquêtes liées au projet « Recrutement, intérim et activités connexes – Priorité EURES – Mobilité transnationale de la main-d'œuvre. Activités prévues dans le programme EURES 2006-2007 / Convention de subvention EURES VS/2006/0051. Sa méthodologie a été ordonnée autour de trois travaux de terrain. Le premier a concerné l'élaboration d'un questionnaire adressé à une cinquantaine d'opérateurs de travail intérimaire du Luxembourg affiliés ou non à l'Union luxembourgeoise des entreprises de travail intérimaire (ULEDI). Le second type d'investigation de terrain est venu compléter l'exploitation des questionnaires. Des entretiens semi-directifs auprès des principaux responsables d'agences et d'entreprises de travail temporaire ont été menés. Le troisième type d'investigation a concerné l'exploitation fouillée d'une base de données composée de plus de 1 000 candidats à l'intérim dans le secteur de l'industrie et du bâtiment.

4. Elle s'est traduite dans l'ensemble de la Grande Région par une forte hausse du chômage, avec cependant une intensité contrastée selon les territoires.

## **Les systèmes publics de placement : entre orientations nationales et pragmatisme local**

Malgré des marchés de l'emploi de plus en plus interdépendants, les services publics de l'emploi dans chaque pays de la Grande Région interviennent surtout dans le cadre de leur mission légale. Ils sont ainsi focalisés sur leur marché de l'emploi national en ce qui concerne le placement. A l'exception du Luxembourg, pour chacune des organisations nationales publiques (française et allemande) de placement de main-d'œuvre, le travail des frontaliers est une question secondaire. Cela tranche fortement avec la vision des professionnels rencontrés dans les zones frontalières pour lesquels ce phénomène fait partie de leur quotidien. Ainsi, les agences pour l'emploi bénéficient localement d'une marge de manœuvre pour adapter avec un certain pragmatisme les stratégies et les outils nationaux aux spécificités des demandeurs d'emploi et des entreprises du marché du travail transfrontalier. D'ailleurs, l'organisation des services de placement allemands semble actuellement la plus avancée au sein de la Grande Région pour intégrer et répondre aux enjeux spécifiques du placement de la main-d'œuvre dans un contexte transfrontalier. La restructuration de l'agence fédérale pour l'emploi (Bundesagentur für Arbeit) principalement opérée en 2005 dans le cadre des réformes « Hartz » avait ainsi pour objectif principal de mettre en place un « prestataire moderne sur le marché de l'emploi », optimisant le placement de main-d'œuvre entre l'offre et la demande. Mais notons qu'en Lorraine, Pôle emploi a mis en place une organisation interne afin de répartir les charges de travail liées au placement des travailleurs frontaliers entre les agences localisées le long de la frontière. Une équipe transfrontalière (répartie sur les agences de Thionville, Hayange et Longwy) gère ainsi les offres d'emploi venant du Luxembourg. Selon les représentants de Pôle emploi de Longwy, il n'entre pas dans leur attribution de prospecter « activement » le marché de l'emploi situé outre frontière, tout en précisant que les conseillers savent se rendre disponibles pour aider les employeurs belges ou luxembourgeois à recruter du personnel venant de France. En 2008, le secteur de Longwy a collecté ainsi 4 400 offres d'emploi, dont 2 300 (soit 52 %) venaient du Luxembourg et de la Belgique.

Malgré les efforts accomplis pour adapter les politiques nationales, certains freins subsistent encore, contraignant le travail quotidien des professionnels : le cloisonnement institutionnel et les conditions de travail minorent parfois le

bénéfice que l'on pourrait retirer de l'ensemble des interventions respectives et rendent parfois malcommodes l'établissement et le renforcement de liens professionnels outre frontière (par exemple, l'interdiction ou la limitation des déplacements de professionnels dans le cadre de leur mission).

***Un placement transfrontalier reposant essentiellement sur des relations interpersonnelles et le réseau EURES***

La collaboration institutionnelle interrégionale entre acteurs de l'emploi apparaît en retrait par rapport à l'importance des mobilités transfrontalières : avec plus de 200 000 travailleurs frontaliers, la Grande Région représente le premier marché de l'emploi transfrontalier de l'Union européenne. Or, les relations fonctionnelles entre les intermédiaires de l'emploi au-delà des frontières reposent directement sur la qualité des relations interpersonnelles. Le succès ou l'échec d'un placement transfrontalier reflète aujourd'hui davantage l'engagement individuel des agents et conseillers, l'importance des contacts personnels noués etc., que le résultat d'une « institutionnalisation » des relations entre les services de l'emploi de la Grande Région.

Le réseau EURES-Transfrontalier (*Cf.* encart n°2) joue un rôle très important, mais encore insuffisant sur le marché de l'emploi transfrontalier. Ce réseau constitue un trait d'union entre les différents acteurs, mais il ne permet pas de traiter aujourd'hui l'ensemble des situations compte tenu de l'extension du phénomène frontalier au sein de la Grande Région. D'autant que son rôle ne se limite pas au seul placement, mais concerne aussi le conseil, le soutien, l'information à destination des travailleurs frontaliers et des entreprises sur les offres d'emploi disponibles dans les différents pays, ainsi que sur les conditions de vie et de travail (prestations sociales, imposition, assurance-chômage, maladie-maternité, retraite). Rappelons que ce réseau est constitué de 700 conseillers dans toute l'Europe. La Grande Région en compte actuellement 36, en poste dans les Services Publics de l'Emploi, les organisations patronales et syndicales<sup>5</sup>. Le renforcement et l'optimisation de ce réseau apparaissent nécessaires, mais le conseil et le placement transfrontaliers ne peuvent se concentrer sur ces quelques conseillers.

---

5. Liste des conseillers EURES : [http://www.frontalierslorraine.eu/site/reseau\\_liste\\_conseillers.php](http://www.frontalierslorraine.eu/site/reseau_liste_conseillers.php)

### **Encart 2 : Le réseau EURES (EUROpean Employment Services)**

Mis en place en 1994, les services européens de l'emploi EURES sont un réseau de coopération qui a pour mission de faciliter la libre circulation des travailleurs au sein de l'Espace économique européen. Parmi les partenaires de ce réseau figurent les services publics de l'emploi, les syndicats et les organisations d'employeurs. C'est la Commission européenne qui assure la coordination du réseau.

Il existe dans la Grande Région deux principaux EURES Transfrontaliers, l'EURES Transfrontalier SLLR (Sarreloraine, Grand-Duché de Luxembourg et Rhénanie-Palatinat) et l'EURES-Transfrontalier PED (Lorraine, Grand-Duché de Luxembourg et province du Luxembourg). Ils doivent remplir quatre tâches principales :

1. Informer le public sur les conditions de vie et de travail au sein des quatre régions partenaires ;
2. Promouvoir l'échange d'information concernant les offres et demandes d'emploi des régions frontalières mais également le placement ;
3. Encourager la mobilité et le dialogue social transfrontalier par la mise en place d'une politique de l'emploi prévisionnelle concertée ;
4. Enfin, concevoir et promouvoir une formation professionnelle transfrontalière.

### ***Accroître la lisibilité transfrontalière des offres d'emploi***

L'une des difficultés de l'appariement offre / demande tient au déficit d'information des acteurs sur, d'une part, les emplois offerts et, d'autre part, la demande d'emploi. Ainsi, par exemple, il n'existe pas de système d'information, accessible à tous, répertoriant l'ensemble des offres d'emploi qui transitent par les services de l'emploi pour la Grande Région. Un outil de ce type ne gommerait pas l'ensemble des désajustements existant entre l'offre et la demande d'emploi, mais permettrait certainement de favoriser le rapprochement. La Lorraine a d'ailleurs fait de « l'accès au marché de l'emploi » un champ d'action de sa présidence de la Grande Région<sup>6</sup>.

Certains outils existent par ailleurs, mais sont peu utilisés. Pour exemple, la base de données EURES disponible en ligne (<http://ec.europa.eu/eures/>) diffuse des offres d'emploi de 31 pays européens, mais celles-ci ne sont pas exhaustives pour toutes les composantes de la Grande Région. Le basculement des données sur le site reste à l'initiative des Services Publics de l'Emploi de chaque pays et revêt un caractère automatique (à partir de

---

6. Diffuser l'information au sein de chacune des composantes de la Grande Région et accentuer le travail collectif d'échange des offres d'emploi ainsi que la connaissance des opportunités d'emplois de part et d'autre des frontières (cf. Orientations de la présidence lorraine pour le 13ème Sommet, janvier 2011).

critères précis sur la nature et le type d'offres à transférer) ou discrétionnaire (à la discrétion des agents). Ainsi, pour la Belgique et le Luxembourg, ce sont les conseillers qui déterminent les offres à publier. Au total, la base de données offre une couverture partielle traduisant une disparité dans la saisie des offres : en juillet 2011, elle enregistrait un peu plus de 19 000 postes vacants dont seulement 494 pour le Luxembourg. En mars 2012, la base contient à peine 1 942 offres pour l'ensemble de la Grande Région (Cf. tableau 1).

TABLEAU 1 : Postes vacants enregistrés dans la base EURES<sup>7</sup>.

	Nbre de postes vacants (au 4 juillet 2011)	Nbre de postes vacants (au 23 mars 2012)
Lorraine	1 548	1 423
Luxembourg	494	395
Région wallonne	132	124
Rhénanie-Palatinat	13 327	0
Sarre	3 570	0
Grande Région	19 071	1 942

### ***Un manque d'information sur les caractéristiques de la main-d'œuvre recherchée par les entreprises de l'autre côté des frontières***

Les acteurs des services publics de l'emploi interviewés ont dans l'ensemble une vision assez fine des évolutions du marché du travail et du tissu économique du territoire sur lequel ils interviennent, même si les outils d'analyse mobilisés pour dresser les constats diffèrent. La veille sur l'environnement repose globalement sur des démarches empiriques variables d'un territoire à l'autre. Les sources d'information existent souvent (enquêtes sur les besoins de main-d'œuvre, presse quotidienne ou revues de la presse économique, tableaux de bords, etc.) mais ces outils sont perçus comme lacunaires par certains acteurs et sont méconnus par d'autres. Ainsi, les acteurs interrogés déplorent un manque d'information et d'indicateurs précis sur les besoins de main-d'œuvre à l'échelle locale et à l'échelle transfrontalière. En 2006-2007, une enquête conduite par la FEDIL (Fédération des Industriels Luxembourgeois), le MEDEF (Mouvement des entreprises de France), et la CCILB (Chambre de Commerce et d'Industrie du Luxembourg Belge) visait à quantifier les besoins en emplois et en qualifications dans une partie

7. Source : EURES – le Portail européen sur la mobilité de l'emploi.

de la Grande Région (Luxembourg, Lorraine et Province du Luxembourg). En dehors de cette initiative ponctuelle<sup>8</sup>, la plupart des travaux restent circonscrits aux frontières nationales, aux seuls besoins exprimés par les entreprises, et suivent une logique adéquationniste qui ne fonctionne pas sauf pour quelques métiers dont la relation formation-emploi est très forte<sup>9</sup>. En revanche, peu de travaux ont exploré les déterminants de l'appariement entre l'offre et la demande à partir des salariés en poste depuis longtemps (analyse rétrospective).

Aux côtés des agences d'emploi, les agences et entreprises de travail temporaire participent directement ou indirectement à la structuration du processus d'appariement entre l'offre et la demande de travail.

### **Les entreprises et agences d'intérim au sein de l'espace transfrontalier lorrain-luxembourgeois**

Entre la Lorraine et le Luxembourg, le nombre de mises à disposition de travailleurs intérimaires a fortement augmenté ces dernières années. Environ 4 000 travailleurs résidant en Lorraine sont détachés quotidiennement par des agences d'intérim localisées au Luxembourg auprès d'entreprises utilisatrices situées dans l'espace transfrontalier. Pour répondre aux besoins croissants de ces entreprises, ces intermédiaires ont développé de véritables fonctions de gestion territoriale de la main-d'œuvre pour encadrer ces processus d'appariement.

#### ***A travers une recherche d'ancrage territorial***

Les principales enseignes de travail temporaire sont des filiales de grands groupes mondiaux de travail temporaire, tels Manpower ou Randstad. C'est un marché de plus en plus concurrentiel. D'ailleurs, le nombre d'enseignes commerciales de travail temporaire au Luxembourg a fortement progressé ces dernières années. Il est passé de 20 en 1996 à 73 en 2009 (ULEDI, 2012). Ces entreprises de travail temporaire ont cherché à accroître leur inscription territoriale au sein de l'espace frontalier. Depuis les années 1990, dans un

---

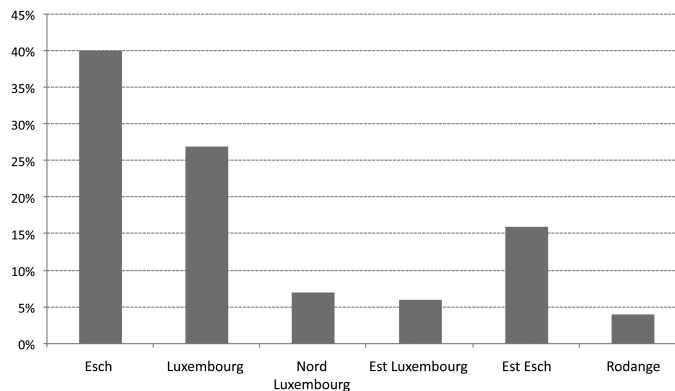
8. L'intérêt et les limites qui accompagnent la majorité des enquêtes visant à estimer les besoins de main-d'oeuvre pour adapter par exemple les politiques de formation professionnelle... ne sont pas discutés ici.

9. Ce constat n'est pas propre au placement transfrontalier. Le lien formation/emploi est ainsi élevé pour les métiers dont l'accès est réglementé (comme dans la santé) alors qu'il est relativement faible dans les métiers peu qualifiés (manutentionnaires par exemple).



contexte de développement important du travail frontalier, elles ont ainsi multiplié leurs localisations d'agences tout le long des frontières du Nord (avec l'Allemagne) et du Sud (avec la France) face aux anciens bastions industriels caractérisés par des taux de chômage élevés et par conséquent par la disponibilité d'une main-d'œuvre abondante (Cf. figure 1). La recherche de la proximité des 3 frontières (avec la France, la Belgique et l'Allemagne) constitue un critère important de localisation, et ceci plus particulièrement des zones proches de la France. La structuration du secteur de l'intérim s'est opérée suivant une logique « bicéphale », entre d'un côté les agences généralistes, essentiellement des entreprises indépendantes, de petite taille et de l'autre, des entreprises de plus en plus spécialisées dans des secteurs d'activité (industrie, construction, finance) ou bien dans des catégories socioprofessionnelles (comme les professions intermédiaires) (Belkacem et al., 2007).

FIGURE 1 : Lieu d'implantation des agences d'intérim au moment de l'enquête<sup>10</sup>.



### *Par l'émergence de nouvelles stratégies de gestion de l'espace transfrontalier*

Rappelons que, classiquement, le travail intérimaire est une forme d'activité qui met en relation trois acteurs : un travailleur, une entreprise de travail temporaire (ETT) et une entreprise utilisatrice (EU). Le travailleur (ici l'intérimaire) loue sa force de travail à une ETT qui, à son tour, la loue à une EU. Un contrat de mission est conclu entre le salarié et l'ETT, l'employeur

10. Source : Exploitation des questionnaires (Belkacem et al., 2007).

légal du travailleur intérimaire. Elle est seule responsable du paiement des rémunérations, des charges fiscales et sociales s'y rapportant. Mais, suivant la position de la frontière entre ces trois acteurs, et à défaut d'un cadre européen homogène, les conséquences en matière de statut, notamment sur les plans de la sécurité sociale, du droit du travail ou même encore de la fiscalité vont être différentes (Belkacem & Clément, 2011). Les configurations seraient trop nombreuses pour toutes les envisager. Mais si nous retenons les schémas les plus fréquents, on peut citer trois cas de figures :

- Le cas du Lorrain qui passe la frontière pour pousser la porte d'une agence d'intérim située au Luxembourg. Il aura le statut de travailleur frontalier au sens classique du terme et relèvera ainsi des législations en vigueur au Luxembourg pour les questions de salaire, de protection sociale et de conditions de travail. Sur le plan fiscal, il sera soumis à la retenue à la source dans le pays d'emploi en cohérence avec la convention fiscale en vigueur entre ces deux pays.
- Si maintenant ce travailleur est inscrit dans une ETT localisée en Lorraine et détaché ensuite au Luxembourg, configuration qui n'est pas rare, mais difficilement mesurable, c'est une superposition de législations nationales qui intervient pour codifier ces relations singulières de travail et d'emploi. La législation en vigueur pour les questions de salaire, de contrat de travail et de protection sociale sera celle du pays de localisation de l'ETT. Dans ce cas, l'intérimaire n'est plus considéré comme travailleur frontalier étant donné qu'il est salarié de l'agence d'intérim située dans son pays de résidence. En conséquence, il relève de la législation fiscale française pour le paiement des impôts, même s'il travaille au Luxembourg. Pour les conditions de travail, la législation en vigueur sera celle du pays où se déroule la mission.
- Il existe enfin une troisième configuration, de plus en plus fréquente, qui anime le débat local. Il s'agit cette fois-ci de candidats à l'intérim qui passent effectivement la frontière pour s'inscrire dans une agence d'intérim au Luxembourg et qui se voient proposer une mission dans leur propre pays de résidence (en France). On parle alors de détachement<sup>11</sup>. Alors qu'en 2005, 18 % des intérimaires inscrits au Luxembourg étaient détachés de l'autre côté de la frontière, quatre ans plus tard, c'est près d'un intérimaire sur quatre qui est concerné par ce type de détachement (STATEC, 2012).

---

11. Le détachement a également été abordé par Franz Clément dans le chapitre précédent.

Ainsi, de plus en plus d'entreprises utilisatrices situées hors du Luxembourg ont recours à des intérimaires inscrits auprès d'agences d'intérim localisées au Luxembourg. Cela s'explique par les différentiels de coût de mise à disposition de travailleurs intérimaires. En 2007, un tiers de ces EU n'était pas localisé au Luxembourg contre un peu moins de 10 % sept ans plus tôt (Belkacem & Clément, 2011). L'entrée en vigueur en mai 2010 du règlement (CE) n°883/2004 et de son règlement d'application (CE) n°987/2009, qui redéfinit la coordination des systèmes de sécurité sociale, va venir réglementer ces formes singulières de détachement. Celui-ci stipule en effet que tout salarié d'une ETT localisée au Luxembourg qui est détaché à raison de plus de 25 % de son temps de travail dans son pays de résidence est désaffilié (même rétroactivement) de la sécurité sociale luxembourgeoise et affilié à la sécurité sociale de son pays de résidence. Par ailleurs, il faut que le salarié détaché ait été affilié plus d'un mois à la sécurité sociale de l'Etat d'envoi avant qu'il puisse être détaché à l'étranger (tout en restant affilié à la sécurité sociale de l'Etat d'envoi si la limite des 25 % est respectée). Effets à la fois combinés de ce nouveau cadre réglementaire et de la crise actuelle, la proportion de travailleurs détachés du Luxembourg vers les territoires limitrophes est passée en dessous des 10 % au premier semestre 2011 (STATEC, 2012).

### ***Trois principales fonctions territoriales de structuration du processus d'appariement***

Ces entreprises et agences de travail temporaire font office de nouveaux vecteurs d'organisation de la main-d'œuvre frontalière. Elles remplissent trois principales fonctions territoriales qui organisent ces processus d'appariement entre l'offre et la demande de travail : une fonction de drainage spatial de la main-d'œuvre disponible, une fonction de sélection de cette dernière et enfin une fonction de mise à disposition.

#### UNE FONCTION DE DRAINAGE ET DE MISE EN RÉSERVE DE LA MAIN-D'ŒUVRE FRONTALIÈRE

Cette première fonction correspond à la constitution de fichiers de candidats. Elle se concrétise de trois façons.

- La première est la constitution de fichiers faisant suite à l'inscription de candidats à l'agence. Lors du premier contact avec un des responsables

de l'agence, le candidat remplit une fiche d'information comprenant les informations d'identification, de résidence et de qualification.

- La seconde procédure prend forme dans le cadre de partenariats avec d'autres intermédiaires de l'emploi de l'autre côté de la frontière. Ainsi, un partenariat entre les ETT situées au Luxembourg et le pôle emploi de Longwy côté lorrain existe depuis le début des années 2000. Ceci se traduit par des échanges d'informations sur des candidats potentiels et des offres de missions d'intérim. Selon les responsables locaux du pôle emploi de Longwy, ces offres de mission peuvent représenter jusqu'à la moitié de l'ensemble des offres d'emploi de la zone d'emploi.
- La troisième procédure opère à l'intérieur d'un même groupe d'agences de travail temporaire. Reliées grâce à des réseaux informatisés de transmission d'information, les agences sont en contact permanent avec d'autres agences du même groupe, géographiquement décentralisées (en Belgique, en France voire en Allemagne). Elles disposent ainsi de « *pools* » élargis de main-d'œuvre facilitant ainsi les opérations de tri dans le cas d'une main-d'œuvre qualitativement recherchée ou quantitativement peu abondante sur la zone.

Mais qui sont les travailleurs candidats à l'intérim ? Pour eux, l'intérim constitue avant tout un vecteur d'investigation du marché du travail transfrontalier tout en étant le moyen le plus rapide d'occuper un emploi et d'obtenir une rémunération. Pour occuper des emplois d'intérimaires, certains n'hésitent pas à venir de loin (par exemple, des Ardennes ou de la Meuse, des départements qui ne sont pourtant pas limitrophes du Luxembourg). Notre enquête (*cf.* encart 3) montre qu'il s'agit d'une main-d'œuvre quasi-exclusivement masculine (90 %) et « plutôt qualifiée » (55 %). La sélection des candidats ne porte toutefois pas exclusivement sur la qualification. Comme l'ont exprimé plusieurs responsables d'agence, elle prend comme base la logique des « compétences » (basée non seulement sur les savoirs et le savoir-faire, mais aussi le savoir-être comme par exemple les capacités d'adaptation) qui justifie la batterie des outils et tests utilisés.

Le candidat à l'intérim enregistré n'est donc pas automatiquement détaché sur une mission. Seulement 1 intérimaire sur 3 se voit proposer une mission selon nos différents entretiens.

Dans ce processus d'appariement entre l'offre et la demande s'opère ainsi une seconde fonction, celle de la sélection des travailleurs à détacher sur des missions. L'ETT fait office d'un véritable filtre de la main-d'œuvre.

**Encart 3 : Un processus structuré d'enregistrement des candidats à l'intérim et de mise en réserve**

Le dossier de candidature rassemble tous les éléments permettant l'identification du candidat. Dans la plupart des ETT et agences d'intérim, il comprend :

- un formulaire d'inscription,
- une photo,
- le CV indispensable pour les employés qualifiés,
- une photocopie de la carte d'identité nationale ou du passeport si le candidat n'a jamais travaillé au Luxembourg, ce qui permettra de l'immatriculer à la sécurité sociale à condition qu'il soit ressortissant d'un pays de l'Union Européenne. Dans le cas contraire, le candidat doit posséder un permis de travail C<sup>12</sup>. Si le profil du candidat est jugé intéressant, l'agence prend en charge toutes les démarches administratives pour acquérir ce permis de travail.
- photocopie des attestations de qualification professionnelle et des différents diplômes justifiant cette qualification (permis de conduire pour les caristes, aides livreurs, conducteurs de poids lourds, etc.).
- la dernière fiche d'aptitude médicale si celle-ci est toujours valable.

Ce dossier comprend également des zones à remplir par le candidat concernant des informations sur l'état civil, la/les formations suivies, les expériences, ...). Ces informations servent de base à l'entretien d'embauche puis à la saisie informatique. Elles font l'objet de vérification lors de l'entretien et d'une validation matérialisée qui permet le repérage du profil recherché.

Ce dossier est complété au fur et à mesure. Des espaces sont prévus à cet effet où des annotations relatives à la présentation, au comportement, à la motivation et toutes informations susceptibles d'enrichir la connaissance du candidat sont mentionnées. C'est d'ailleurs la partie la plus importante selon les recruteurs rencontrés. Elle est consultée en premier lors d'une recherche de candidat.

Opération de classement et de conservation. Tous les candidats reçus et dont la délégation est possible font immédiatement l'objet d'une saisie informatique (d'un encodage). Les dossiers seront conservés ensuite dans différentes rubriques. Par exemple : *i.* candidats immédiatement disponibles, *ii.* non immédiatement disponibles et *iii.* intérimaires délégués (en mission).

---

12. C'est la loi du 21 février 1976 qui charge l'Administration de l'emploi d'organiser le recrutement des travailleurs étrangers, d'effectuer leur placement et de vérifier leurs conditions d'admission au travail. Elle précise que le recrutement de travailleurs à l'étranger est de la compétence exclusive de l'Administration de l'emploi. Cette administration peut autoriser un ou plusieurs employeurs à recruter des travailleurs à l'étranger.

#### UNE FONCTION DE SÉLECTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE FRONTALIÈRE

Entre l'enregistrement administratif et la mission d'intérim, se déroule un processus de sélection relativement structuré. En fait, suivant l'entreprise et le niveau de qualification, seulement 20 à 30 % des candidats sont effectivement retenus pour une mission selon notre enquête (Cf. encart 4). Les agences d'intérim ont orienté ainsi leur stratégie sur la qualité des intérimaires qu'elles détachent. Aussi établissent-elles pour chaque candidat à une mission *une fiche compétence* qu'elles déterminent à partir de différents tests. Dans les filiales des grands groupes, les candidats sont mis en situation et sont confrontés à des contextes réels de travail. Ils sont soumis à des tests *de connaissances, de rapidité, de précision, de mesure de la dextérité*, et aussi des tests de langues pour certaines missions. Plus le niveau de qualification est élevé et plus ce processus de sélection est long. Cette phase se termine par un entretien avec un conseiller en recrutement. L'objectif de cet entretien est triple : opérer une vérification des informations recueillies (CV notamment), cerner les attentes du candidat et dégager le noyau de compétences les plus importantes.

#### **Encart 4 : Une phase de sélection de plus en plus poussée de la main-d'œuvre qualifiée**

Les entreprises de travail temporaire utilisent de plus en plus des outils spécifiques pour la sélection de la main-d'œuvre, plus particulièrement pour le segment de travailleurs qualifiés. Il s'agit notamment de la mise en place de tests de logique, de réflexion et de graphologie, ainsi que des analyses de comportement pour des missions exigeant d'importantes compétences. Cette approche part du constat que lorsqu'un candidat à une mission se présente, il est difficile de percevoir ses compétences au premier abord. La théorie du comportement apporte des éléments de réponse. Elle fait l'hypothèse qu'un geste récurrent est révélateur de traits de caractère pouvant renseigner sur les facettes cachées de la personnalité du candidat. Les tests de logique permettent d'évaluer l'esprit logique, la pensée rationnelle, la souplesse d'intelligence et la capacité de passer d'un type de raisonnement à un autre. Quant à la graphologie, elle combine la technique des signes et leur interprétation psychologique. C'est un outil qui est censé permettre de déceler les évolutions de la personnalité.

#### UNE FONCTION DE MISE À DISPOSITION DE LA MAIN-D'ŒUVRE FRONTALIÈRE

La troisième fonction est la mise à disposition de travailleurs auprès d'entreprises utilisatrices. Cette mise à disposition concerne surtout les domaines de l'industrie et du bâtiment : ouvriers du bâtiment, mouleurs de

fonderie, soudeurs, tôliers, chaudronniers, monteurs de charpente métalliques et assimilés, ouvriers de l'assemblage. Ces métiers représentent environ 60 % de la totalité des missions proposées par ces opérateurs d'intérim à cette main-d'œuvre frontalière. Trois principales logiques sectorielles président à ces mises à disposition d'intérimaires lorrains. Une première caractérise surtout des entreprises dans le domaine de la construction et des hôtels – restaurants – cafés. Le recours à ces travailleurs frontaliers permet de faire face au caractère cyclique de ces activités surtout dans le secteur de la construction. Les durées des missions peuvent être très courtes, de quelques heures seulement à quelques jours. L'intérim apparaît comme étant un instrument de gestion des aléas liés au très court terme : une fonction de régulateur, d'ajustement ponctuel. La seconde logique de recours à l'intérim caractérise des attentes en matière cette fois-ci de pré-recrutement. Ces dernières sont exprimées surtout par les entreprises du secteur des banques et des assurances. Les durées des missions sont à l'inverse relativement plus longues (82,8 jours en moyenne contre 26,5 jours dans le secteur de la construction). Après les missions d'intérim, les embauches fermes sont importantes (environ 70 % des missions). Enfin, la troisième et dernière logique se rapporte aux besoins en matière d'accompagnement des restructurations notamment industrielles. En définitive, la main-d'œuvre frontalière donne ici la possibilité à ces agences d'intérim d'apporter des solutions à des problématiques diverses en matière de gestion des ressources humaines.

## **Conclusion**

Le processus d'appariement entre des disponibilités individuelles et des besoins en main-d'œuvre est surtout structuré par des pratiques d'acteurs aux logiques d'action spécifique parce qu'ils opèrent en contexte d'incertitude : incertitude sur les emplois, sur les qualifications des travailleurs. Ces pratiques sont encadrées par des règles, des normes et des stratégies. Si la finalité de tout appariement est le placement de l'individu sur un emploi disponible, l'appariement opéré par les agences publiques de l'emploi se singularise par rapport à celui des entreprises et agences d'intérim. Pour les systèmes publics de placement, l'intermédiation fait l'objet d'un certain pragmatisme local. La marge de manœuvre pour adapter les stratégies et les outils nationaux aux spécificités des demandeurs d'emploi et des entreprises du marché du travail transfrontalier se fait plus par tâtonnement. A l'inverse, les entreprises

de travail temporaire ont de véritables stratégies qui sont mises en œuvre pour encadrer ces processus d'appariement. Elles recherchent tout d'abord un fort ancrage territorial aux abords des anciens sites sidérurgiques, là, où la main-d'œuvre frontalière est abondante et immédiatement disponible. Elles développent ensuite de véritables stratégies de gestion des ressources humaines transfrontalières autour de trois principales fonctions territoriales : une fonction de drainage spatial de la main-d'œuvre disponible tout d'abord, de la sélection des profils ensuite et, enfin, de mise à disposition des intérimaires auprès des entreprises utilisatrices de part et d'autre des frontières.