



JAN DENYS (dir.)

RECRUTEMENT



RÉUSSI



SUR UN

*Les services RH
au XXI^e siècle*



MARCHÉ DU

TRAVAIL TENDU

Racine

Traduit du néerlandais, publié sous le titre *Succesvol matchen in een krappe arbeidsmarkt*, LannooCampus, 2025.

D/2025/6852/34 – ISBN 978 23 902 5367 9 – NUR 800

Maquette de couverture et mise en page : Adept vormgeving
Traduction : Laurence Laigaux et Ann Goossens

© Jan Denys et les Éditions Lannoo sa Tielt, 2025.

LannooCampus fait partie de la division livres et multimédia
des Éditions Lannoo sa.

Tous droits réservés.

Cet ouvrage ne peut être reproduit, même partiellement, sous quelque forme que ce soit (photocopie, duplicateur, microfilm ou tout autre procédé analogique ou numérique) sans une autorisation écrite de l'éditeur.

Éditions LannooCampus
Vaartkom 41 bte 01.02
3000 Louvain
Belgique
www.lannoocampus.be

Boîte postale 23202
1100 DS Amsterdam
Pays-Bas
www.lannoocampus.nl

Table des matières

Introduction	11
---------------------	-----------

CHAPITRE 1. DU TRAVAIL INTÉRIMAIRE À UN ÉCOSYSTÈME INTERMÉDIAIRE DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Un peu d'histoire	17
--------------------------	-----------

L'émergence du travail intérimaire en Belgique	18
Les années 1960 : les débuts timides	19
Les années 1970 : vers un ancrage juridique dans le système du travail	20
Les années 1980 : la percée industrielle	21
Les années 1990 : la fin du monopole public	22
Le nouveau millénaire : de nouveaux acteurs et de nouveaux services, mais aussi une consolidation	24

CHAPITRE 2. L'ÉCOSYSTÈME INTERMÉDIAIRE

Une vue d'ensemble	35
---------------------------	-----------

Cartographie du secteur des services RH	36
L'entreprise flexible	43
Résumé	52

CHAPITRE 3. LE TRAVAIL INTÉRIMAIRE A-T-IL ATTEINT SON APOGÉE ?

Une analyse des évolutions, des défis et des perspectives	55
--	-----------

L'évolution de l'activité intérimaire en Belgique	56
Le secteur de l'intérim surfe sur les vagues de l'économie et du marché du travail	59
Les talents sont rares et coûteux	65
Intensité du recours au travail intérimaire par les entreprises ?	69
Diversification de l'emploi dans le secteur intérimaire	70
Moins avec plus ? Ou plus avec moins ?	73

L'impact de la frénésie réglementaire des autorités	76
La recherche de travailleurs intérimaires sur un marché du travail tendu	77
Des défis, mais aussi des opportunités	85
CHAPITRE 4. LA QUÊTE DE FLEXIBILITÉ DANS L'INDUSTRIE TECHNOLOGIQUE : HIER, AUJOURD'HUI ET DEMAIN	
La perspective de l'employeur	89
Les différentes formes de flexibilité	91
Comment la flexibilité a-t-elle évolué au cours des dix dernières années ?	99
Conclusions, tendances et perspectives	107
CHAPITRE 5. DE TRAVAIL INTÉRIMAIRE À TRAVAIL FLEXIBLE	
Une perspective syndicale	111
Dialogue social et travail intérimaire	112
Dimension européenne	113
De la loi à la pratique	116
Perspectives	122
CHAPITRE 6. LE RÔLE DU TRAVAIL INTÉRIMAIRE DANS LA CARRIÈRE DES TRAVAILLEURS	
Une perspective dynamique	125
Les transitions de carrière des travailleurs intérimaires selon une perspective dynamique	126
Constatations	134
CHAPITRE 7. L'UTILISATION DES DIFFÉRENTS INSTRUMENTS DE FLEXIBILITÉ DANS LES ENTREPRISES	
Un aperçu	139
Le travail intérimaire	140
La place du travail intérimaire dans le paysage de la flexibilité	147
Conclusion générale	151
Annexe	152

CHAPITRE 8. OBJECTIF : 80 %
Le VDAB et ses partenaires, alliés de l'écosystème intermédiaire **155**

Historique de la coopération : de la reconnaissance au réseau et à l'écosystème en passant par la régie	156
Tout le monde contribue et tout le monde collabore	162

**CHAPITRE 9. LES COLLABORATIONS ENTRE LE FOREM ET
LES OPÉRATEURS PRIVÉS MARCHANDS DANS LE CADRE
DES PRESTATIONS D'INSERTION PROFESSIONNELLE**
Un bilan intermédiaire **165**

Description de la coopération	166
Les collaborations entre le Forem et le secteur de l'intérim en matière de recrutement	170
Mise en œuvre des dispositifs relatifs à l'outplacement en cas de licenciement collectif	172
Lacunes et difficultés de la collaboration	172
Propositions pour une meilleure coopération	174
Résumé	176

**CHAPITRE 10. LE RÔLE DE LA PRESTATION DE SERVICES RH
PRIVÉS DANS LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE DU
MARCHÉ DU TRAVAIL**
À la recherche d'un nouvel équilibre **181**

Modèles de financement et de coopération	183
Responsabiliser les demandeurs d'emploi	188
Vers une politique d'activation plus solide et plus équitable	190
Une activation qui fonctionne pour tout le monde	194

CHAPITRE 11. LE RECRUTEMENT DANS UN AVENIR PROCHE
Rien ne sera plus jamais calme **197**

Les différentes vagues disruptives	197
L'IA générative et son impact sur notre secteur	199
Où allons-nous à moyen terme ?	211
Conclusion sommaire	213

CHAPITRE 12. LA MÉTAMORPHOSE HISTORIQUE DES SERVICES DE RESSOURCES HUMAINES

Une perspective internationale

217

Les défis actuels en matière de ressources humaines	220
Le rôle actuel du secteur des services RH	234
L'avenir du secteur des services de ressources humaines	236
Conclusion	239

CHAPITRE 13. LE SECTEUR DU TRAVAIL FLEXIBLE ET LA 4^e RÉVOLUTION INDUSTRIELLE

En route vers une nouvelle croissance

243

Aperçu du secteur néerlandais du travail flexible à ce jour	245
Aperçu du marché du travail néerlandais jusqu'à aujourd'hui	249
Une petite mais importante incursion dans la couche flexible néerlandaise, qui est bien plus vaste que le secteur du travail flexible	251
La Révolution des travailleurs dans un monde du travail qui change	254
Les perspectives : les quatre grandes vagues de la 4 ^e Révolution industrielle	257
Les agences en croissance des 10 dernières années	258
Les agences en croissance de la 4 ^e Révolution industrielle	262
« SamUn op expeditie »	266
Conclusion	270

Epilogue

273

References

280

Notes

285

Introduction

Jan Denys

L'une des évolutions du marché du travail qui ont marqué ces cinquante dernières années, a été l'expansion de l'écosystème intermédiaire, une offre de services toujours plus diversifiée et étendue qui s'est nichée entre l'offre et la demande sur le marché du travail. Dans les années 1960 et au début des années 1970, les possibilités étaient limitées pour ceux qui cherchaient un emploi ou souhaitaient en changer. Il y avait encore l'Office national de l'emploi, qui avait le monopole du placement ; il y avait la famille, les amis et les connaissances ; il y avait les offres d'emploi imprimées dans les journaux et les magazines hebdomadaires ; et il y avait le service politique pour un emploi dans le service public. En 2025, une multitude d'options se sont ajoutées : agences de recrutement et de sélection, bureaux d'intérim, d'outplacement et d'accompagnement de carrière, LinkedIn, les réseaux sociaux, Google, et les sites d'offres d'emploi. Certes, le placement public aussi a changé et il existe un secteur associatif non négligeable, mais les développements les plus importants ont néanmoins eu lieu dans les formes privées du placement. À l'heure actuelle, dans presque tous les pays développés, le secteur privé du placement joue un rôle plus important que le placement public, y compris en Belgique, où cette prépondérance n'est aucunement due à un déclin du placement public, mais en premier lieu à l'expansion des différents acteurs privés.

Pourtant, les développements du placement au sens large constituent une sorte d'angle mort pour les universitaires, les médias et parfois même les décideurs politiques. Si, jusqu'au début du XXI^e siècle, le travail intérimaire pouvait encore compter sur un grand intérêt académique, il s'est largement estompé depuis lors. L'impact des nouveaux acteurs sur le marché du tra-

vail est beaucoup moins suivi et ne constitue pas vraiment un thème récurrent dans les médias.

C'est pour combler cette lacune que l'idée de ce livre a germé. Son objectif principal est de faire le point sur la situation actuelle, mais avec l'intention explicite de se projeter dans l'avenir. Étant donné que les connaissances sur l'écosystème intermédiaire sont réparties entre de nombreuses parties différentes, nous avons fait appel à plusieurs auteurs occupant des positions très variées, qui sont d'une manière ou d'une autre impliqués dans le secteur ou en font partie. Compte tenu de sa taille et de son hétérogénéité, nous ne pouvons viser l'exhaustivité dans ce domaine.

Nous commençons ce livre par deux chapitres introductifs. Le premier est un aperçu historique des origines et du développement de l'écosystème intermédiaire, réalisé par Jan Denys, qui suit l'écosystème intermédiaire depuis plus de 30 ans dans différents rôles : chercheur, affaires publiques, publiciste, conférencier. Ensuite, c'est au tour de Marleen Deleu – copropriétaire et directrice des tendances et des perspectives de NextConomy, et avant cela, une longue carrière dans le secteur de l'intérim – de donner une vue d'ensemble de tous les acteurs de l'écosystème intermédiaire.

Par la suite, Paul Verschueren et Frederiek De Kimpe, tous deux associés à Federgon, abordent la question sans doute la plus fondamentale concernant le secteur de l'intérim, qui reste un secteur clé au sein de l'écosystème intermédiaire. Le secteur atteint-il ses limites historiques et quelles sont donc les stratégies possibles pour l'avenir ?

Puis, la parole est donnée à deux parties prenantes centrales : les employeurs et les syndicats avec, respectivement, Patrick Slaets (expert senior chez Agoria) et Piet Van den Bergh, Eva Van Laere et Martin Willems (CSC).

Leurs explications sont suivies de deux contributions universitaires, qui mettent l'accent sur l'offre et la demande. Tout d'abord, Karen Huysmans, Tim Goesaert, Ludo Struyven et Thomas Boogaerts de l'institut de recherche pour l'emploi et la société (HIVA) de la KU Leuven – décrivent le rôle que joue le travail intérimaire dans une perspective de carrière dy-

namique. Ensuite Hendrik Delagrange, chercheur Fondation Travail et Innovation du Conseil Social et Economique de la Flandre (SERV) résume plusieurs rapports scientifiques dans un article sur le profil des entreprises utilisatrices.

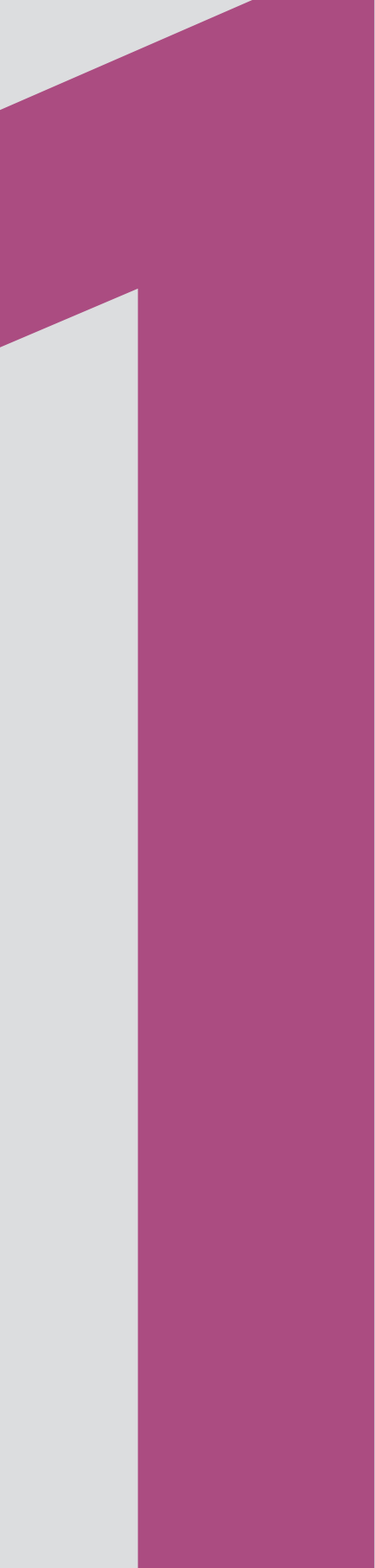
Conséquence importante de la croissance du secteur du placement privé, les autorités publiques ont progressivement commencé à recourir à l'expertise et aux capacités de ce secteur. Ce faisant, elles ont donné une suite concrète à la recommandation formulée en 1997 par l'Organisation internationale du travail, préconisant le développement de partenariats entre secteurs public et privé, en complément de la Convention 181 (qui a marqué la fin du monopole public historique sur le placement). Tant la Flandre que Bruxelles et la Wallonie peuvent se vanter de plusieurs années d'expérience en ce qui concerne cette coopération. Les administrateurs délégués Wim Adriaens (VDAB) et Raymonde Yerna (Forem) sont les premiers à exprimer leur point de vue. Ensuite, la parole est à Sabine Lambrichts, national manager employability chez Randstad Risesmart, qui présente une évaluation et pointe les obstacles, ayant été présente dès le début de la collaboration structurelle.

Une autre constante majeure de ces 30 dernières années a été l'importance croissante de la technologie. Lieven Van Nieuwenhuyze, Group Chief Digital Officer & Public Affairs chez House of HR, décrit les évolutions à cet égard dans une contribution passionnante. Tous ceux qui se réjouissent à l'idée de retrouver un peu de calme dans les années à venir peuvent oublier cela.

Nous concluons par deux contributions internationales. Viktorija Proskurovska, responsable de l'intelligence du marché du travail à la World Employment Confederation, relève le défi de synthétiser les plus grandes tendances mondiales du point de vue des ressources humaines. Le mot de la fin revient à Wim Davidse, stratège néerlandais de la flexibilité et du marché du travail, qui fait écho à l'observation de Paul Verschueren au chapitre 3 selon laquelle, pour l'instant, le travail intérimaire ne parvient pas à égaler, et encore moins à dépasser, le pic de 2018, mais qui explore ensuite, avec un optimisme contagieux, les possibilités d'un nouvel élan.

Après ce tsunami d'idées, de tendances et de données, il est grand temps de conclure par un chapitre consacré à la réflexion.

Celui qui aura lu ce livre ne sera plus le même. Cet ouvrage s'adresse en premier lieu aux personnes qui travaillent ou sont impliquées dans le secteur des ressources humaines, mais aussi à toute personne intéressée par les grandes évolutions du marché du travail.



Du travail intérimaire à un écosystème intermédiaire du marché du travail

UN PEU D'HISTOIRE

Jan Denys

Tous les marchés se caractérisent par l'apparition, au fil du temps, de structures intermédiaires destinées à mieux faire correspondre l'offre et la demande. Le marché du travail ne fait pas exception. Des formes de placement apparaissent très rapidement après la naissance du marché du travail moderne au cours du XIX^e siècle. Les employeurs envoient des intermédiaires dans les campagnes pour recruter de nouveaux travailleurs. Les tenanciers de cafés fréquentés par de nombreux hommes en âge de travailler commencent après un certain temps, eux aussi, à jouer le rôle d'intermédiaires de l'emploi. Dans le monde du travail domestique, des agences de placement font leur apparition dans les grandes villes. Le marché du travail est encore loin d'être réglementé et la législation est rare, voire inexistante. La majorité des candidats à l'emploi sont vulnérables. Les abus sociaux et l'exploitation sont donc monnaie courante.

Avec l'émergence des services publics de placement au cours du XX^e siècle, on s'efforce rapidement d'interdire toute forme de placement privé. L'objectif est que le placement se fasse à l'avenir exclusivement par l'intermédiaire d'organismes publics. Comme toujours, la réalité est bien plus complexe que prévu. Les initiatives privées n'ont pas complètement disparu, et la mé-

diation publique du travail a beaucoup moins d'influence sur l'ensemble du marché du travail que ce qu'on peut penser. Les formes informelles de placement (par l'intermédiaire d'amis, de parents, de clients) prédomineront jusqu'à la deuxième moitié du XX^e siècle. En outre, les agences de placement public s'avèrent être moins aptes à répondre aux changements structurels du marché du travail. Bien souvent, les entrepreneurs privés (à but lucratif ou social) paraissent plus performants.

Citons l'exemple, fin du XIX^e siècle, de D.J. Nugent, un Américain propriétaire d'une entreprise de construction navale. Il cherche une solution qui lui permettrait de mieux retenir ses ouvriers. Comme le travail dans le port à l'époque ne se fait que pendant les saisons chaudes, les ouvriers quittent le port pour aller travailler ailleurs pendant l'hiver. Cependant, beaucoup ne reviennent pas, ou trop tard. Nugent cherche donc d'autres emplois pour ses travailleurs pendant les mois d'hiver, et les « prête ». C'est ainsi que Nugent sera considéré comme le pionnier du travail intérimaire industriel. Dans les années 1920, un autre pionnier, Sam Workman, travaille à la Monroe Calculating Machine Company dans le New Jersey, et il se rend compte que ses collègues cherchent des petits boulots. Workman y voit une opportunité de marché. Il accepte plusieurs missions (telles que la réalisation d'inventaires) et embauche ensuite ses collègues pour mener celles-ci à bien. Le nombre de collègues étant limité et les missions de plus en plus nombreuses, il se tourne progressivement vers les femmes au chômage. La pratique courante veut que les entreprises licencient les femmes lorsqu'elles se marient. Sam Workman, quant à lui, les accueille à bras ouverts. Après la Seconde Guerre mondiale, lorsque les femmes quittent le secteur des services pour travailler dans des industries, où elles seront bien mieux rémunérées, Sam Workman cible alors les femmes au foyer et les forme à la dactylographie. En 1947, il emploie 1 400 secrétaires. C'est à cette époque que deux entreprises de travail intérimaire voient le jour : Kelly Services et Manpower, toujours actifs dans le secteur.

L'ÉMERGENCE DU TRAVAIL INTÉRIMAIRE EN BELGIQUE

On ignore la date exacte à laquelle le travail intérimaire a vu le jour en Belgique. Il en est déjà sporadiquement question avant la Seconde Guerre

mondiale, mais sans plus de précisions. Ce qui est certain, en revanche, c'est que des entreprises de travail intérimaire sont actives dès les années 1950. L'une d'elles, Daoust – fondée en 1954 –, existe d'ailleurs encore aujourd'hui. Les toutes premières entreprises d'intérim sont essentiellement des entreprises de sous-traitance. Elles effectuent des travaux de dactylographie pour d'autres entreprises, mais dans leurs propres locaux. On ne demande qu'exceptionnellement à une dactylo de venir travailler dans l'entreprise cliente elle-même.

Ce n'est qu'en 1958 que la véritable percée se produit, à l'occasion de l'Exposition universelle de Bruxelles. Lucille Rode Gregg, fille d'un couple d'Américains vivant à Uccle, répond à la forte demande temporaire de secrétaires, de baby-sitters, de traducteurs, etc., en créant une société qui met ces travailleurs à disposition. Sous le nom de Gregg-Manpower, l'entreprise peut être considérée comme le premier leader du marché du travail intérimaire en Belgique. Elle deviendra plus tard, sous les noms de Gregg, Vedior et TempoTeam, l'une des plus grandes entreprises d'intérim du pays.

LES ANNÉES 1960 : LES DÉBUTS TIMIDES

Dans les années 1960, quatre entreprises de travail intérimaire sont créées en Belgique. Elles sont encore actives aujourd'hui, bien que trois d'entre elles aient changé de nom : Adia (1961), Creyf's (1962), Interlabor (1965) et Randstad (1969).

À cette époque, le travail intérimaire n'est alors qu'une toute petite niche sur le marché du travail. Le coût du travail n'est pas encore perçu comme un enjeu de société, et l'intérim se limite aux profils administratifs. Malgré son ampleur réduite, des problèmes juridiques et autres surgissent très rapidement. En l'absence de statut, les travailleurs intérimaires sont considérés comme des travailleurs indépendants, ce qui ne correspond pas à la réalité. En plus, les entreprises se heurtent à une vive opposition de la part de ceux qui considèrent le travail intérimaire comme un placement contre rémunération, qui est une activité interdite. À Genève, où ont été adoptées les conventions en faveur d'un monopole public en matière de placement, l'Organisation internationale du travail s'est ralliée à cette interprétation.

Les syndicats préfèrent eux aussi ne pas voir se développer le travail intérimaire. Dans plusieurs pays, le travail intérimaire est interdit. Les entreprises actives en Belgique se rendent vite compte que pour survivre, elles devront agir. Dès 1964, 16 entreprises s'unissent dans la fédération Upedi. Trois ans plus tard à peine, la Ciett, la fédération internationale, voit le jour.

LES ANNÉES 1970 : VERS UN ANCRAGE JURIDIQUE DANS LE SYSTÈME DU TRAVAIL

Déjà en 1971, le Conseil national du travail (CNT) adopte un avis unanime concernant un statut légal pour les travailleurs intérimaires. Cet avis ne sera pas transposé dans une loi en raison de la chute prématurée du gouvernement Eyskens. Ernest Glinne, le ministre du Travail du gouvernement Leburton qui prend la relève, balaie le compromis de la table et revient à la position antérieure, qui considère le travail intérimaire comme un placement contre rémunération interdit. L'interdiction du secteur est imminente. Mais une fois de plus, le gouvernement tombe prématurément, et Glinne quitte la scène. C'est le ministre suivant, Califice, qui approuvera finalement la loi provisoire sur le travail intérimaire.

Cette loi confère aux travailleurs intérimaires le statut de travailleurs à part entière, avec les mêmes droits et obligations que les autres salariés. Le travail intérimaire est limité dans le temps, et les entreprises de travail intérimaire doivent obtenir un agrément du ministère du Travail et de l'Emploi. La loi était valable pour quatre ans. Les syndicats estimaient que l'ONEM de l'époque serait en mesure de s'emparer du nouveau marché de la mise à disposition de travailleurs intérimaires. Il faudra toutefois attendre 1980 pour que les premières agences intérimaires publiques ouvrent leurs portes.

La nouvelle loi a immédiatement déclenché une profonde restructuration du secteur. Sur les plus de 150 entreprises qui existaient à l'origine, il n'en reste plus que 40 à la fin des années 1970. Il va sans dire que la crise économique joue également un rôle. Dans les années de crise 1974 et 1975, le chiffre d'affaires diminue de moitié. Personne ne sait à l'époque que près de trois décennies de croissance s'amorcent.

Le principal moteur de cette croissance est la restructuration de l'industrie. La crise entraîne des licenciements massifs. De nombreuses entreprises font faillite. Celles qui survivent doivent se réinventer. Le coût du travail devient un facteur décisif. « L'entreprise flexible » voit le jour. Une entreprise doit respirer au rythme de la demande. À côté d'un groupe encore important de travailleurs permanents, on voit apparaître une couche flexible de travailleurs employés sur une base temporaire, principalement des ouvriers. À partir de 1979, la population intérimaire compte plus d'ouvriers que d'employés, et cela n'a pas changé depuis.

LES ANNÉES 1980 : LA PERCÉE INDUSTRIELLE

En 1981, la loi provisoire sur le travail intérimaire arrive à expiration. Un vide juridique se profile. En peu de temps, le secteur s'est fortement développé dans l'industrie. Abolir l'intérim n'est plus envisageable. En l'absence de loi, le CNT conclut une convention collective de travail (CCT) qui comble ce vide dans l'attente d'une nouvelle loi sur le travail intérimaire. En fait, la CCT confirme largement la loi existante. Ce n'est qu'en 1987 qu'une nouvelle loi sera votée. Celle-ci aussi est presque une copie de l'ancienne. Il faudra attendre 2013 pour que de véritables nouveautés soient introduites.

Dans les années 1980, les agences d'intérim publiques jouent un rôle important. Elles font partie du compromis politique issu de la loi de 1976. Dans les années 1980, elles atteignent une part de marché de 30 %. Toutefois, cette part de marché est en grande partie due à une concurrence déloyale (non-facturation de la TVA, non-répercussion des coûts liés à l'utilisation d'infrastructures publiques). En outre, les préférences idéologiques des syndicats pèsent aussi dans la balance. La part de marché des acteurs publics chute brutalement après l'engagement d'une action en justice (réussie) pour tarification déloyale. Un autre facteur important est l'incapacité à répondre aux nouvelles évolutions du marché. À partir de 1985, Gregg prend la tête du marché. À la fin des années 1980, c'est Interlabor (aujourd'hui Randstad) qui devient leader du marché et l'est encore aujourd'hui. Pendant de longues années, la Belgique restera le seul pays où opèrent des entreprises de travail intérimaire publiques. Ce n'est qu'en 2002 que les activités commerciales (y compris le travail intérimaire) sont détachées du VDAB

pour former une société distincte. Il faudra attendre 2016 pour que le gouvernement flamand vende sa participation majoritaire. La Wallonie vend l'agence publique pour l'emploi Trace en 2015. À Bruxelles, les activités sont tout simplement interrompues.

C'est dans les années 1980 que le travail intérimaire fait une percée complète dans l'industrie et, par la suite, dans les services connexes. L'intérim est un instrument de flexibilité qui permet d'assurer une adéquation optimale de la main-d'œuvre à la production. Le nombre annuel de travailleurs intérimaires passe de 31 000 en 1980 à 143 000 en 1990.

Deux autres formes de services intermédiaires se développent dans les années 1980 : le recrutement et la sélection, et l'outplacement (le reclassement professionnel). Les sociétés de recrutement et de sélection répondent au besoin croissant des entreprises de disposer de conseils professionnels en matière de recrutement. Ce besoin accru est dû au fait que le profil de qualification de la main-d'œuvre de base est de plus en plus exigeant. La croissance du secteur se voit limitée par l'interdiction du placement privé. La grande vague de restructurations qui s'est produite depuis le milieu des années 70 est à l'origine du besoin d'une assistance professionnelle pour la recherche d'un nouvel emploi. En 1985, le premier bureau d'outplacement voit le jour. À l'origine, ce service était limité aux cadres. Mais dès les années 1990, des initiatives sont prises pour l'offrir également aux travailleurs moyennement et peu qualifiés, sous une forme plus collective. Depuis 2001, l'outplacement est même imposé par la loi en cas de licenciement d'un salarié de plus de 45 ans.

LES ANNÉES 1990 : LA FIN DU MONOPOLE PUBLIC

Dans les années 1990, la croissance du secteur se poursuit sans relâche. L'intensification de la concurrence exerce une pression sur les marges, ce qui incite à investir dans de nouvelles spécialisations. Un nouveau segment important du marché du travail pris en charge par le travail intérimaire est celui du travail étudiant. Le travail intérimaire permet de convertir en emploi régulier ce qui était à l'origine du travail étudiant informel. Les grandes entreprises externalisent également de plus en plus leur offre globale de