

Connaissance de l'emploi

Le 4 pages du CEE, octobre 2013, numéro

107 *cee*
CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI

LA MÉTHODE DE RECRUTEMENT PAR SIMULATION : UNE PASSERELLE ENTRE LOGIQUES D'ENTREPRISE ET DE SERVICE PUBLIC

Guillemette de Larquier
Université Paris Ouest La Défense,
CEE

Géraldine Rieucan
CEE et LED, Université Paris 8

Carole Tuchsirer
CEE

La méthode de recrutement par simulation (MRS) mise en place par Pôle emploi entend placer des chômeurs éloignés de l'emploi sur des offres réputées difficiles à satisfaire. En se basant sur l'évaluation des « habiletés » à occuper le poste et non plus sur les éléments du CV, elle permet de s'affranchir d'une sélection sur le diplôme et l'expérience.

Une enquête récente menée dans trois secteurs utilisateurs de la MRS (grande distribution, chaînes d'hôtellerie-restauration et banque) montre comment, malgré le bien-fondé que lui reconnaissent les entreprises, la méthode trouve des limites auprès de celles qui l'ont expérimentée. Pour les unes, elle est trop lourde ; pour les autres, elle est insuffisante. Parce qu'elle bouleverse les modes de recrutement habituels et n'entend pas composer avec ces derniers, la MRS suscite des réticences auprès des entreprises. Parce qu'elle conduit les employeurs à réviser leur jugement sur les chômeurs les plus éloignés de l'emploi, elle est cependant un outil indispensable pour qu'entreprises et Pôle emploi travaillent de concert.

S'adressant aux deux versants du marché du travail, la méthode de recrutement par simulation (MRS) est emblématique de la mission de service public confiée à Pôle emploi : placer des demandeurs d'emploi en difficulté sur des offres d'emploi réputées également difficiles à satisfaire. La démarche repose sur une analyse fine du poste à pourvoir pour en déduire les « habiletés » que le demandeur d'emploi devra posséder pour l'occuper. Elle permet de sortir de la logique du diplôme et de l'expérience, puisque le *curriculum vitae* (CV) est écarté de la procédure (Bouchardeau, Capelier, 2010).

Côté entreprise, la MRS permet, grâce à des critères plus ajustés à l'emploi proposé, d'atténuer les difficultés de recrutement éprouvées dans certains secteurs d'activité ou sur certains territoires (Bertrand, 2013). La méthode suppose aussi d'axer la décision de recrutement sur la seule évaluation des habiletés, suivie d'un simple entretien avec l'employeur, qui valide ou non la motivation du candidat (voir encadré 1 sur la MRS).

Une recherche récente (voir encadré 2) dans les secteurs de la grande distribution, de l'hôtellerie-restauration et de la banque

LA MRS : UN DISPOSITIF ORIGINAL ET EXIGEANT

Inspirée d'un dispositif canadien, la MRS (méthode de recrutement par simulation) a été instaurée en France en 1995. Dans la Vienne, un acteur local de l'insertion des chômeurs et un chargé de mission l'expérimentent pour la société Heuliez (Lemoine, 2003). Portée à l'époque par l'ANPE, la méthode est appliquée dans d'autres régions à partir de 2001. Elle connaît un nouvel essor en 2005, lorsque la loi de cohésion sociale crée les plates-formes de vocations (les PFV qui sont des structures dédiées de Pôle emploi) et développe la méthode en direction des jeunes sans qualifications. Aujourd'hui, cent dix PFV la mettent en œuvre sur le territoire français.

La notion d'« habiletés » est au cœur de la méthode. Elle correspond aux « capacités nécessaires pour occuper un travail, développées tant dans la vie professionnelle que personnelle et transférables d'une situation à une autre » (*source* : plaquette MRS, Pôle emploi). Recensées pour une centaine de métiers (téléconseillers, agents de sécurité, employés libre-service, etc.), ces habiletés sont déclinées dans des exercices de mise en situation. L'évaluation porte sur les capacités cognitives (comprendre et respecter des consignes, s'organiser dans le travail), relationnelles (interagir avec les collègues, communiquer avec les clients, etc.) et physiques (postures, gestes, managements des objets).

Lorsqu'une entreprise souhaite embaucher *via* la MRS, Pôle emploi diffuse les annonces en précisant que le recrutement se fera dans le cadre de ce dispositif. Les demandeurs d'emploi qui se positionnent sur l'offre sont invités à une réunion collective, au cours de laquelle l'employeur présente l'entreprise, les postes et les conditions de travail, tandis que les agents de Pôle emploi exposent les principes et le déroulement d'un recrutement *via* la MRS. Les personnes qui ne souhaitent pas continuer quittent le dispositif, sans incidence sur leur situation administrative. Celles qui demeurent intéressées sont convoquées pour les exercices de mise en situation, qui ont lieu le plus souvent dans les locaux de la PFV et se déroulent dans un environnement (ambiance sonore, cadre) reproduisant celui du travail.

Les entreprises impliquées dans la MRS s'engagent à recevoir en entretien tous les candidats ayant réussi les exercices. Le recruteur ne connaît pas leur CV et son évaluation doit reposer uniquement sur la réussite aux exercices et sur la « motivation » des candidats. Le passé professionnel ne doit pas entrer en ligne de compte.

En 2009, environ un tiers des personnes engagées dans un processus de MRS a été recruté, soit 39 100 candidats tous secteurs confondus. Depuis 2002, plus de 300 000 personnes ont obtenu un poste grâce à la méthode (Bouchardeau, Capelier, 2010).

éclairer la façon dont la MRS a pris place dans la stratégie des entreprises, n'empruntant pas toujours la voie escomptée par les pouvoirs publics. Cette recherche permet d'apprécier la place qu'accordent à la méthode les entreprises pour recruter sur leurs postes les moins qualifiés, mais également les limites qu'elles y trouvent et qui justifient parfois qu'elles n'y recourent plus. Ce n'est pas, nous le verrons, l'évaluation des habiletés qui est remise en cause, mais l'aspect contraignant de la procédure : pour les uns, la méthode est trop lourde ; pour les autres, elle est insuffisante. De l'évaluation des habiletés du candidat à son embauche effective, il y a en effet tout l'espace de la gestion des ressources humaines (RH) que l'on ne peut réduire sous l'effet d'un outil. D'autant que la MRS vient bousculer des modes de recrutement assez diversifiés : certains employeurs pratiquent des « recrutements de proximité » (la première évaluation du candidat se fait *de visu*) ; d'autres, des « recrutements à distance » (la première évaluation se fait en l'absence du candidat, le plus souvent lors d'un tri de CV) (Lagarenne, Marchal, 1995). Le recrutement de proximité

est plus répandu dans les secteurs de la grande distribution et de l'hôtellerie-restauration ; le recrutement à distance l'est davantage dans le secteur de la banque.

MÉTHODOLOGIE

Ce travail est issu d'une recherche financée dans le cadre d'un appel à projets conjoint de la Dares (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère de Travail et de l'Emploi) et du Défenseur des droits (Halde, au moment de l'appel à projets) qui portait sur la sélectivité des pratiques de recrutement dans quatre secteurs des services. Coordinée par le Centre d'études de l'emploi, la recherche s'est déroulée en 2010-2011. La démarche empirique et sectorielle entendait mettre l'accent sur les liens entre systèmes d'emploi et pratiques de recrutement (cf. le numéro spécial de la *Revue de l'Ires*, 2013).

Les trois secteurs étudiés, utilisateurs de la MRS, sont la grande distribution, l'hôtellerie-restauration et la banque. Les données recueillies proviennent des entretiens semi-directifs menés auprès de recruteurs (personnels RH, directeurs d'établissement ou salariés impliqués dans le recrutement), de personnes recrutées et d'agents de Pôle emploi. Les entretiens se sont déroulés en région parisienne, à l'exception de ceux du secteur hôtellerie-restauration, qui ont également eu lieu à Strasbourg et dans sa région. Outre les trois auteurs, Michèle Forté, Sylvie Monchatre, Marie Salognon et Yannick Fondeur ont participé à l'enquête.

● Un moyen « chronophage » de recruter des employés peu qualifiés

La grande distribution et les chaînes de restauration sont de bons clients de la MRS. Dans ces secteurs, les grands groupes l'utilisent lors de l'ouverture d'un établissement ou d'une montée en charge de l'activité. La méthode leur permet de contourner sans frais leurs difficultés à recruter en nombre sur des postes peu payés, peu valorisés et aux horaires atypiques. Elle s'inscrit en outre dans un partenariat avec Pôle emploi, valorisant pour l'image sociale du groupe.

Dans ces deux secteurs, le recrutement des employés non qualifiés se fait habituellement de façon décentralisée. Les directeurs de magasin ou de restaurant recrutent directement en fonction de leurs besoins et souvent dans l'urgence. Ils reçoivent les candidats quand ces derniers se présentent spontanément ou parce qu'une affiche est placardée en devanture, et les sélectionnent autant, si ce n'est plus, sur la base de la première impression (jugement sur l'apparence, l'attitude et l'expression) que sur le contenu du CV fourni. C'est parfois parce que ces recrutements « de proximité » sont jugés potentiellement discriminatoires que le siège social des groupes souhaite utiliser la MRS.

Qu'ils soient au siège ou sur le terrain, les recruteurs apprécient les exercices pratiques (cf. encadré 1), parce qu'ils reconnaissent qu'ils sont proches de la réalité. Mais des critiques existent, en particulier de la part des directeurs d'établissement, qui doivent recevoir tous les candidats ayant réussi les exercices. Leurs ressources en temps et en moyens RH sont plus adaptées aux recrutements au « fil de l'eau », selon les besoins immédiats. Dans ces deux secteurs de main-d'œuvre peu qualifiée et marqués par un fort *turnover*, la MRS implique pour les directeurs une masse d'entretiens à assurer et ne permet pas toujours de répondre à un besoin urgent de main-d'œuvre. L'un des reproches récurrents tient alors à la dimension chronophage de la méthode : « *La MRS* ?

ça, c'est fini ! On ne le fera plus ; c'est une perte de temps, c'est une grosse perte de temps » (responsable recrutement, chaîne de restaurants). Peu « équipés », ces recruteurs ont du mal à respecter l'engagement de recevoir tous les candidats présélectionnés.

L'absence de CV lors de l'entretien est une des exigences de Pôle emploi. Dans la grande distribution et l'hôtellerie-restauration, le diplôme n'est pas exigé (exception faite des métiers de bouche), mais les recruteurs disent avoir besoin des éléments contenus dans le CV. Selon eux, les différentes séquences d'un parcours – une expérience précédente, la répétition d'emplois de courte durée ou de périodes de chômage – sont autant de signaux du sérieux de la candidature et de la motivation à travailler. Il arrive en outre que l'entretien ne se concrétise pas par une embauche, car la discussion révèle que le candidat ne dispose pas de moyens de transports compatibles avec des horaires matinaux ou très tardifs.

De fait, c'est en partie parce que la méthode ne « contrôle » qu'imparfaitement des dimensions chères aux recruteurs de ces deux secteurs – l'apparence physique mais aussi la proximité géographique – que ces derniers se (re)tournent vers leurs canaux habituels, comme les candidatures déposées sur le lieu de travail, de façon spontanée ou en réponse à une annonce en vitrine.

● Une occasion de réviser les jugements sur les candidats et sur Pôle emploi

Les candidats envoyés par Pôle emploi n'ont pas forcément bonne presse auprès des directeurs d'établissement. Or, il semble que le cœur de la méthode, à savoir présélectionner à partir des habiletés, parvienne à bousculer le regard que ceux-ci portent sur les « candidats Pôle emploi ». Ainsi, ce directeur d'un magasin de jouets jugeait tout d'abord très négativement la candidate-MRS qui se présentait à l'accueil du magasin pour l'entretien : « *Je me suis dit en la voyant : "purée, en gros, qu'est-ce qu'ils m'ont envoyé !" Parce qu'elle ne présente pas super bien, elle a le look ANPE (sic)... C'est vrai que quelqu'un qui présente bien tout de suite, ça serait plus agréable* ». Suite à l'entretien, son opinion avait changé : « *C'était pas mal du tout, pour une candidate ANPE... car les tests [de la MRS] sont vraiment difficiles !* »

Parfois cependant, la sélection sur les habiletés pèse peu face à celle sur l'attitude et l'apparence du candidat, sur sa conformité au « savoir-être » attendu : « *En fait, les gens qui réussissent les tests ne sont pas forcément les gens qu'on peut recruter en restau. C'est là où on n'est pas tout à fait en phase* » (responsable recrutement, chaîne de restauration). Ou encore : « *Quand on avait les personnes en entretien, au niveau comportement, ça ne correspondait pas du tout à ce qu'on cherchait* » (directrice de restaurant, chaîne).

L'implication dans une opération MRS peut être également source de changements indirects. Ainsi, ce directeur de magasin qui, après avoir embauché une personne *via* la MRS, ne souhaitait pas renouveler l'expérience jugée trop chronophage, s'est inspiré par la suite de la méthode. Afin de recruter des hôte/sse/s de caisse pour la période de fêtes, il a placardé, comme d'habitude, une annonce à l'entrée du magasin dans le but d'attirer des personnes vivant à proximité. Mais plutôt que de trier les CV reçus, il a convoqué tous les candidats en même temps, leur a demandé de répondre à un

petit questionnaire (sur les qualités requises pour être bon vendeur, etc.) puis de compter le contenu d'une caisse enregistreuse. Cet exercice a changé la donne : certains, qu'ils pensaient pouvoir recruter sans problème, ont perdu tous leurs moyens et n'ont pas été embauchés. En se rapprochant du contexte professionnel, comme le propose la MRS, ce recruteur a changé son jugement sur les candidats et, ce faisant, a modifié le profil de ceux retenus.

La MRS donne par ailleurs l'occasion aux entreprises de travailler en partenariat avec les agents de Pôle emploi et de réviser leur jugement sur l'opérateur public. Plus généralement, la (re)connaissance mutuelle peut faire de la MRS une méthode qui apporte des garanties sur les candidats proposés. Ainsi, à force de travailler avec une même enseigne de grande distribution, cet agent de Pôle emploi est parvenu à faire baisser les exigences de celle-ci en termes d'expérience et à lui présenter des candidats sur lesquels pesaient de forts *a priori* : « *C'était des jeunes qui venaient des missions locales, qui avaient été évalués sur les exercices hôtesse de caisse ou employé-libre-service à la plate-forme de vocation, pas dans le cadre d'un recrutement MRS mais en relation avec la mission locale (...)* On savait qu'ils avaient les habiletés pour travailler et pour occuper ses postes, cela sécurisait entre guillemets les profils » (agent de Pôle emploi, spécialiste de la MRS).

● Un outil de *sourcing* dans la banque de détail

A priori plus adaptée au recrutement de main-d'œuvre peu qualifiée, la MRS a pourtant été aussi utilisée par la banque de détail pour « *sourcer* »¹ des chargés d'accueil. Les groupes bancaires possèdent généralement un département dédié qui centralise tous les recrutements et traite en continu des milliers de candidatures provenant de sources diversifiées (candidatures spontanées, sites Internet, salons d'étudiants, Pôle emploi, etc.). Leur organisation est caractéristique des recrutements « à distance » : une première sélection sur la base du contenu du CV, suivie de nombreux tests et entretiens pour évaluer la capacité du candidat à faire carrière dans le groupe.

La banque de détail repose sur un modèle RH emblématique des marchés internes du travail : elle recrute massivement des personnes de niveau Bac + 2/3 qui intègrent le premier port d'entrée dans la banque, c'est-à-dire le poste de chargé-e d'accueil. Les salariés recrutés au bas de l'échelle professionnelle sont ensuite appelés à faire carrière par le biais des formations et des mobilités internes. Mais ce profil Bac + 2/3 est convoité sur le marché du travail, notamment par l'administration publique et le secteur tertiaire. En raison de cette concurrence, les banques de détail disent connaître des difficultés de recrutement et ont cherché à diversifier leur recrutement en ciblant de nouvelles catégories de population. Dès lors, la MRS a été perçue par les RH comme une opportunité pour accéder à des « publics élargis » (jeunes de niveau Bac, salariés plus âgés, personnes venues d'autres secteurs professionnels).

Le recours à la MRS a donc permis aux groupes bancaires d'élargir leur *sourcing*. Là encore, la logique de présélection fondée sur les habiletés semblait pertinente et, pourtant, la plupart des banques ont abandonné la méthode. L'objectif de diversification des publics qu'elles recherchaient a pu entrer en contradiction avec les impératifs de la politique publique de l'emploi. Les banques ont en

¹ Le terme « *sourcing* » (ou identification) est utilisé en gestion des ressources humaines pour décrire un processus visant à identifier des candidats correspondant aux profils recherchés. Ce processus se situe en amont du recrutement proprement dit.

effet eu à gérer les conséquences des départs massifs de salariés issus du *baby-boom*. Pour éviter de reproduire cette distorsion démographique, certaines d'entre elles ont demandé à Pôle emploi de cibler le *sourcing* sur des personnes « âgées ». Une demande à laquelle l'opérateur public n'a souvent pu accéder, compte tenu du principe de non-discrimination qui guide son intervention.

● Une méthode peu compatible avec des marchés internes du travail

La banque de détail est suffisamment équipée en moyens RH pour ne pas être découragée par le caractère chronophage du dispositif MRS². Toutefois, une autre difficulté, liée à la méthode elle-même, est venue réduire son recours. La logique du marché interne qui prévaut dans ce secteur est difficilement compatible avec la philosophie de la méthode. Pour Pôle emploi, cette dernière doit se substituer à la quasi-intégralité du processus classique de recrutement, alors que, pour les banques de détail, l'outil ne peut venir qu'en remplacement de la première étape du processus, celle de la sélection des candidats sur CV. Pour les banques de détail, une fois passée l'épreuve des habiletés, leur processus de recrutement habituel doit se poursuivre (tests, entretiens, mise en situation, voire même formation). Une des responsables RH rencontrées exprime, en ces termes, sa vision de la MRS et les raisons de son abandon : « *Pour nous, (la MRS) c'était la possibilité d'élargir notre mode de sourcing et d'aller chercher des candidats que, justement, on n'aurait peut-être pas retenus sur CV. Mais derrière, il n'était pas question de ne pas leur faire suivre le même processus de recrutement que les autres candidats... Alors, on s'est arrêtés là* » (responsable recrutement, banque de détail).

La MRS est un outil qui accorde un rôle considérable aux qualités opérationnelles requises pour occuper un poste donné. Néanmoins, si la méthode parvient à détecter les candidats immédiatement aptes à l'emploi, elle ne peut en revanche permettre d'évaluer leur capacité à évoluer au sein du groupe, une préoccupation forte pour la banque de détail qui reste attachée au bon fonctionnement de son marché interne. « *On a été amenés à embaucher beaucoup de jeunes de 20 ans, qui avaient tout juste le Bac. Donc, on baissait notre niveau d'exigence en termes de diplôme des jeunes qui allaient vouloir une carrière comme les autres, derrière. Et, en effet, la MRS était très bien pour définir si la personne était apte au poste. Mais, pour son potentiel, on n'avait rien et il nous fallait quand même gérer pendant quarante ans leurs carrières. Donc, il y a un moment où on s'est dit : "bon, on va peut-être un peu arrêter"* » (responsable recrutement et alternance, banque de détail).

² Dans la banque de détail, c'est le siège qui procède aux premiers entretiens, les directeurs d'agence n'interviennent pas à ce stade (contrairement au schéma adopté dans la grande distribution et les chaînes de restauration).


* * *

Les monographies d'entreprise montrent l'intérêt de la MRS pour les employeurs. Comme outil de présélection se substituant au tri de CV, l'évaluation des habiletés lors d'exercices de simulation les convainc. La MRS peut donc être un moyen effectif d'aider les chômeurs, jugés les moins « employables » à l'aune de leur CV, à (enfin !) obtenir un entretien d'embauche. Ceux-ci échappent à l'étape de la sélection sur CV qui les exclut systématiquement. Pourtant, si les recruteurs acceptent de changer la première étape de la sélection, ils « bloquent » sur la suite de la procédure qui doit, selon Pôle emploi, se résumer à un seul entretien de motivation sans tenir compte du CV ni du passé professionnel. Dans les faits, lors de cet entretien, les candidats se munissent de leur CV qui, à ce stade, n'est plus un outil pour trier et exclure : il sert de support à l'entretien. Est-ce que le fait d'ajouter des tests et des entretiens refermerait pour certains chômeurs les portes de l'emploi entrouvertes par la MRS ? Ce risque mérite peut-être d'être pris car, en l'état, si l'on refuse aux grandes entreprises qu'elles soumettent les chômeurs présélectionnés à leur procédure habituelle d'évaluation, celles-ci se détournent de la méthode.

Ces résultats confortent la nécessité pour l'opérateur public de renforcer son offre de service en direction des entreprises qui disposent de potentiels d'embauche. En rendant possible et en accompagnant le recrutement de personnes qui auraient sans doute trouvé porte close, la MRS constitue pour Pôle emploi une passerelle indispensable pour dialoguer avec les employeurs. Cette passerelle jouerait d'autant mieux son rôle, si, sans abandonner ses principes, la MRS gagnait en souplesse pour mieux répondre aux contraintes propres aux différents secteurs.

RÉFÉRENCES

- Bertrand H.**, 2013, « *Formation continue : ouvrir le marché du travail, redonner des perspectives* », *Les cahiers Lasaire*, n° 49, novembre.
- Bouchardeau C., Capelier T.**, 2010, *Évaluation de la méthode de recrutement par simulation*, Repères et Analyses, Études, n° 16, Pôle emploi.
- Lagarenne Ch., Marchal E.**, 1995, « Recrutements et recherche d'emploi », *La lettre du Centre d'études de l'emploi*, n° 38, juin.
- Lemoine G.**, 2003, *Recruter autrement. Le recrutement par simulation*, Paris, L'Harmattan.
- Revue de l'ires**, 2013, Dossier « Systèmes d'emploi et pratiques de recrutement : déterminants et dynamiques dans quatre secteurs de service », n° 76.

Les actualités du Centre d'études de l'emploi (dernières publications, colloques et séminaires) sont en ligne sur le site : www.cee-recherche.fr
Elles sont également disponibles via la lettre électronique flash.cee, ainsi que sur le compte Twitter  [@CeeEtudesEmploi](https://twitter.com/CeeEtudesEmploi).

Centre d'études de l'emploi

29, promenade Michel Simon - 93166 Noisy-le-Grand Cedex

Téléphone : 01 45 92 68 00 - Mèl : cee@cee-recherche.fr - site : www.cee-recherche.fr

Directeur de publication : Jean-Louis Dayan - Conseillère scientifique : Carole Tuchsirer - Rédactrice en chef : Marie-Madeleine Vennat

Conception technique et visuelle : Horizon - Imprimerie : Horizon C.P.A.P. : 0911 B 07994 - Dépôt légal : 1401-096 - Janvier 2014 - ISSN : 1767-3356