

L'IMPACT DE LA DÉMARCHE DE PROSPECTION AUPRÈS DES ENTREPRISES UNE ÉVALUATION RANDOMISÉE

**ÉTUDES
ET RECHERCHES**

MARS 2016 / N°6

L'IMPACT DE LA DÉMARCHE DE PROSPECTION AUPRÈS DES ENTREPRISES

UNE ÉVALUATION RANDOMISÉE

FRANÇOIS AVENTUR, YANNICK GALLIOT, DYLAN GLOVER,
MARIE-JOSÉ RABNER (DIRECTION DES STATISTIQUES, DES ÉTUDES
ET DE L'ÉVALUATION, PÔLE EMPLOI)

Remerciements : nos remerciements vont à tous ceux qui ont contribué à ce projet, notamment Aude Busson, Maryse Cadeddu et Catherine Touati (Direction des services aux entreprises), les correspondants régionaux qui ont apporté une aide précieuse au pilotage du projet et bien sûr l'ensemble des conseillers des agences qui ont conçu les plans d'action et les ont mis en œuvre.

5	RÉSUMÉ
8	1. CONTEXTE, OBJECTIFS ET MODALITÉS DU PROJET
8	1.1 CONTEXTE ET OBJECTIFS GÉNÉRAUX
14	1.2 LA PROBLÉMATIQUE ET LA MÉTHODE
17	2. LA MÉTHODOLOGIE ET LA MISE EN ŒUVRE DE LA PROSPECTION PAR LES ACTEURS DE PÔLE EMPLOI
17	2.1 L'ÉLABORATION DES PLANS D'ACTION ET LA PRÉPARATION DE LA PROSPECTION
20	2.2 LES RESSOURCES CONSACRÉES À LA PROSPECTION
23	2.3. LA PERCEPTION PAR LES CONSEILLERS DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA PROSPECTION
25	2.4 LES ACTIVITÉS DE PROSPECTION RÉALISÉES
26	3. L'ÉVALUATION RANDOMISÉE ET L'IMPACT DE LA PROSPECTION
26	3.1 L'ÉQUILIBRE DES GROUPES AVANT LA MISE EN ŒUVRE DE LA PROSPECTION
28	3.2 LA CONFORMITÉ AU PROTOCOLE DE L'ÉVALUATION
51	3.3. LES IMPACTS DE LA PROSPECTION
53	3.4. DES RÉSULTATS CONVERGENTS AVEC L'ENQUÊTE AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS
89	ANNEXE

RÉSUMÉ

En lien avec les objectifs du plan stratégique « Pôle emploi 2015 », l'offre de services aux entreprises de Pôle emploi a évolué, introduisant en particulier une nouvelle stratégie de prospection auprès des employeurs. Celle-ci se fonde sur la collecte d'offres correspondant aux profils des demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi, ainsi que sur la promotion mutualisée ou individualisée de candidats auprès des recruteurs.

Une évaluation randomisée de la prospection

Pour mesurer les effets de ces nouvelles modalités de prospection, une démarche d'évaluation, prévue par le programme du comité stratégique et d'évaluation de Pôle emploi, a été mise en œuvre à partir de l'été 2014. Cette évaluation visait à la fois à déterminer les effets de la prospection sur les entreprises (en termes d'offres collectées et de recrutements réalisés), et les demandeurs d'emploi (en termes de placements) mais également à caractériser les approches et les pratiques des acteurs de terrain en la matière (en termes de moyens déployés et de modalités de contact avec les employeurs notamment).

Pour répondre à ces objectifs, l'évaluation s'est basée sur l'application d'un protocole d'évaluation randomisée reposant sur la participation de 129 agences Pôle emploi et l'orientation aléatoire de 8 232 établissements entre un groupe test, composé d'établissements qui seraient prospectés par les conseillers des agences sur une période donnée, et un groupe de contrôle, comptant des établissements « sanctuarisés », rattachés aux agences mais ne devant faire l'objet d'aucune démarche de prospection pendant la période de l'étude.

La prospection auprès des 4 112 établissements du groupe test a eu lieu du 15 septembre 2014 au 15 mars 2015. La mesure des effets de la prospection a consisté à comparer les deux groupes d'établissements selon différents indicateurs de résultat (offres collectées,

déclarations préalables à l'embauche enregistrées (DPAE), degré de satisfaction des établissements...) issus à la fois du système d'information de Pôle emploi et d'une enquête auprès des établissements des groupes test et de contrôle. En parallèle, l'analyse d'indicateurs de moyens (nombre de contacts réalisés auprès des établissements, nombre de promotions de profils...) et des résultats d'une enquête web menée auprès de l'ensemble des 129 agences engagées dans la démarche ont permis d'appréhender les pratiques mobilisées et la perception des facteurs de réussite ou des difficultés rencontrées par les acteurs de terrain.

Une hausse des offres d'emploi collectées, des recrutements en CDI et un effet positif sur les créations d'emploi ou de travail

Les résultats obtenus en matière de recrutements et d'offres collectées attestent de la capacité de la prospection à accroître et accélérer les appariements entre les demandeurs d'emploi et les entreprises, ce qui a pour résultat une augmentation des opportunités de placement. En termes d'offres d'emploi collectées, la prospection augmente respectivement de 43% et de 29% le nombre d'offres en CDI et en CDD déposées par les établissements (en comparaison avec le groupe de contrôle). Cela permet aux conseillers d'augmenter les « mises en relation positives » de demandeurs d'emploi sur les offres ainsi collectées (+52% pour les MER+, correspondant à des embauches de demandeurs d'emploi).

De plus, la démarche de prospection a pour effet d'augmenter très significativement les embauches en CDI dans les établissements du groupe test en comparaison du groupe de contrôle (+13%), effet contrebalancé par une diminution apparente mais non significative au plan statistique des embauches en CDD courts (d'une durée inférieure à 6 mois). Cela va de pair avec une augmentation de la probabilité pour ces établissements d'embaucher un demandeur d'emploi en CDI (+9%). Il faut également noter que cet impact est

centré sur les établissements déjà en contact avec Pôle emploi (avant la campagne de prospection) et sur ceux ayant recruté en CDI dans le passé.

Enfin, au-delà des effets sur les recrutements, l'évaluation montre que les démarches engagées par les conseillers ont un impact positif sur la création nette d'emploi ou de travail : le groupe prospecté crée en moyenne 20 jours de travail rémunérés de plus tous types de contrats confondus et 42 jours si l'on considère les seuls CDI. Ce dernier effet est statistiquement significatif.

Une diversité de pratiques de prospection

La démarche de prospection se traduit par une hausse très sensible des contacts pris avec les établissements par voie électronique, par téléphone et au travers de visites en entreprise. De la même façon, les promotions de profils de demandeurs d'emploi (individualisées ou mutualisées) sont en forte hausse en comparaison de ce qui est observé dans le groupe de contrôle. Globalement, chacun des 4 112 établissements prospectés par les agences a, en moyenne, fait l'objet de 2 contacts téléphoniques et de 0,62 visite, prises de contact qui ont donné lieu à 1,2 promotion de profils et 0,9 offre collectée.

Mais ces constats généraux recouvrent des pratiques souvent différentes d'une agence à l'autre, en termes de modalités et d'intensité des contacts, et de recours aux promotions de profils.

Ainsi, la grande majorité des agences n'a pas opposé les contacts téléphoniques et les visites en entreprise mais a plutôt favorisé une complémentarité entre ces deux canaux d'échange avec les établissements. Une minorité

d'agences ont cependant privilégié l'un des modes de contact au détriment de l'autre.

De plus, l'analyse des promotions de profils et des offres collectées met en lumière quatre types d'approches de la part des agences : un premier groupe d'agences affiche des scores relativement élevés en matière de collecte d'offres, un deuxième a pu développer la promotion de profils, un troisième (très restreint) se caractérise par une mise en œuvre sensiblement supérieure à la moyenne des deux modalités de prospection, tandis qu'un quatrième a peu mobilisé l'une ou l'autre des modalités.

Un autre constat important est celui selon lequel les moyens consacrés par les agences à la démarche de prospection n'augmentent que faiblement à mesure que le nombre d'établissements à prospecter s'accroît. Cette faible corrélation entre moyens mis en œuvre et nombre d'établissements à prospecter a nécessairement un impact sur les pratiques des agences, notamment en termes de visites aux établissements et de promotions de profils. Ces activités s'avérant les plus exigeantes en temps de travail des conseillers, le nombre moyen de visites aux établissements et de promotions de profils réalisés diminue à mesure que la cible fixée à l'agence en termes d'établissements à prospecter augmente.

Pour autant, malgré ces disparités de pratiques selon les agences, les impacts globaux constatés par l'évaluation en termes de recrutements et d'offres collectées attestent du fort potentiel de la prospection pour favoriser les recrutements.

1. CONTEXTE, OBJECTIFS ET MODALITÉS DU PROJET

1.1 CONTEXTE ET OBJECTIFS GÉNÉRAUX

En lien avec les objectifs du plan stratégique « Pôle emploi 2015 », l'offre de services aux entreprises de Pôle emploi évolue, avec, dans le domaine de la prospection, la mise en œuvre de trois nouvelles modalités de prospection.

Celles-ci doivent permettre aux conseillers d'une part d'améliorer l'adéquation entre les offres collectées et les profils des demandeurs d'emploi et d'autre part de présenter et valoriser des candidats à des employeurs qui, pour autant, n'ont pas déposé d'offre auprès de Pôle emploi :

- La collecte « d'offres utiles » permet de privilégier la recherche d'offres d'emploi correspondant aux profils des demandeurs d'emploi accompagnés en agence. Cette collecte s'appuie sur une analyse fine, à la fois des caractéristiques des demandeurs d'emploi, des offres enregistrées et des entreprises en portefeuille.
- La « promotion mutualisée de profils » anticipe les besoins en recrutement des entreprises et présente un ensemble de profils de demandeurs d'emploi généralement proches de l'emploi à des entreprises appartenant à des secteurs qui recrutent comme les secteurs en tension.
- La « promotion personnalisée de profils » propose aux employeurs des profils de demandeurs d'emploi qui présentent une distance à l'emploi plus importante que dans le cas précédent. Cette modalité permet de valoriser des profils qui, a priori, ne correspondent pas exactement aux critères de recrutement des entreprises, et favorise ainsi un élargissement des cibles professionnelles sur des métiers en tension.

Dans ce contexte de forte évolution de l'offre de services aux entreprises, il a été décidé de mener une démarche d'évaluation des nouvelles modalités de prospection. Les objectifs assignés à l'évaluation, prévue au titre du programme du comité stratégique et d'évaluation de Pôle emploi, recouvrent la mesure de l'impact de la prospection auprès des entreprises et l'identification de la diversité des pratiques de prospection associées. Il s'agit ainsi d'identifier l'effet de ces modalités de prospection sur le placement des demandeurs d'emplois mais aussi de vérifier d'une part si des emplois dits cachés se révèlent à la lumière de ces nouvelles pratiques de prospection, et d'autre part si cela permet la fidélisation des entreprises par un recours plus fréquent aux services de Pôle emploi.

Soulignons enfin que cette évaluation s'est déroulée avant que le schéma de spécialisation des conseillers dans la relation aux entreprises ou dans celle aux demandeurs d'emploi soit mis en place en 2015. Elle s'appuie donc, comme cela est précisé plus loin, sur des conseillers qui s'engagent dans une démarche de prospection tout en conservant la responsabilité du suivi ou de l'accompagnement de demandeurs d'emploi relevant de leur portefeuille.

1.2 LA PROBLÉMATIQUE ET LA MÉTHODE

De manière générale, embaucher est une tâche complexe : il faut exprimer et formaliser un besoin de recrutement (par exemple rédiger une offre), diffuser cette offre ou ce besoin (selon un ou plusieurs canaux), recevoir des candidatures, les étudier et les sélectionner. En raison de cette complexité liée aux coûts de recrutement et aux difficultés d'appariement, il peut exister un perpétuel volant d'offres d'emploi latentes.

Dans cette situation, assister les entreprises au travers de la prospection peut permettre de révéler et satisfaire plus complètement et rapidement ce potentiel. De plus, embaucher est risqué et certaines entreprises peuvent préférer des embauches ponctuelles fréquentes à des recrutements pérennes. Dès lors, accompagner les entreprises dans cette démarche pourrait faciliter la transformation d'emplois précaires en emplois durables, de meilleure qualité.

Dans le modèle d'appariement le plus utilisé dans la théorie du marché du travail (cf. Pissarides, 2000)¹, des multiples freins à l'embauche de nature frictionnelle existent, comme cités ci-dessus.

Ces frictions touchent deux mécanismes distincts : la « technologie d'appariement » entre demandeur d'emploi et entreprise d'une part et le coût du recrutement d'autre part. Il s'agit en premier lieu de l'efficacité et de la fluidité avec lesquelles le demandeur d'emploi et l'entreprise entrent en contact, puis procèdent au recrutement. En second lieu, les frictions tiennent tout simplement au coût du recrutement perçu par l'entreprise. Ce sont deux facteurs structurels clefs qui, en partie, déterminent la demande de travail de l'entreprise et donc l'équilibre du niveau de chômage dans l'économie.

1. Pissarides, C. A. (2000). *Equilibrium Unemployment Theory*. MIT press.

Au travers des modalités de l'offre de services, il est donc possible qu'un éventuel impact lié à la prospection (au sens d'une action délibérée engagée par Pôle emploi en direction de l'employeur, sans que cela soit subordonné au dépôt préalable d'une offre d'emploi) transite par deux voies : une baisse du coût et des difficultés du recrutement supportés par l'entreprise et une amélioration voire une accélération d'appariement entre demandeur d'emploi et entreprise.

La première hypothèse est en effet que la prospection baisse le coût de recrutement perçu par l'employeur. Les services gratuits de Pôle emploi peuvent se substituer à d'autres services d'intérim payants ou aux efforts internes de recrutement de l'entreprise. Cette baisse du coût de recrutement permettrait alors une augmentation de l'offre de recrutement.

Une deuxième hypothèse est que les services aux entreprises de Pôle emploi sont complémentaires de l'intervention des acteurs de l'entreprise.

Cela prend la forme d'une collaboration plus intensive entre l'entreprise et Pôle emploi et implique une augmentation du taux d'appariement entre les demandeurs d'emploi et les entreprises dans le temps. Grâce à cette amélioration de la « technologie d'appariement », la probabilité augmente que les candidats et les entreprises se rencontrent.

Afin d'évaluer ces nouvelles démarches et les hypothèses évoquées, l'étude s'est basée sur un principe de tirage au sort : les établissements faisant l'objet de la prospection appartiennent au « groupe test » et ceux n'étant pas prospectés au « groupe de contrôle ». La mesure des effets de la prospection a consisté à faire une comparaison des deux groupes d'établissements sur un certain nombre d'indicateurs de résultat (offres collectées, DPAE², satisfaction des établissements...) issus à la fois du système d'information de Pôle emploi et d'une enquête auprès des établissements des groupes test et de contrôle.

De plus l'évaluation s'est appuyée sur une enquête Web menée auprès de l'ensemble des agences Pôle emploi engagées dans la démarche, centrée sur les pratiques mobilisées et la perception des facteurs de réussite ou des difficultés rencontrées.

L'étude examine successivement les modalités de mise en œuvre de la prospection dans les agences engagées dans l'évaluation, puis aborde la mesure des impacts des actions réalisées.

2. LA MÉTHODOLOGIE ET LA MISE EN ŒUVRE DE LA PROSPECTION PAR LES ACTEURS DE PÔLE EMPLOI

La démarche s'est appuyée sur 129 agences volontaires réparties dans les différentes régions métropolitaines. Elle a débuté par une phase de préparation de la prospection menée en lien étroit avec les agences, permettant à la fois de définir le protocole d'évaluation aléatoire, de cibler les établissements relevant de la démarche, de tirer au sort ceux qui seraient prospectés et de mettre au point le contenu des plans d'action dans les agences concernées. Elle s'est suivie d'une phase intense de prospection entre septembre et novembre 2014, puis d'une phase complémentaire de suivi des établissements prospectés (décembre 2014 à mars 2015). Jusqu'à la fin mars 2015 les établissements composant le groupe de contrôle ont été « sanctuarisés », c'est-à-dire qu'en principe, aucune démarche proactive de la part des agences de Pôle emploi ne pouvait avoir lieu. En revanche, si un établissement de ce groupe sollicitait Pôle emploi, ce dernier était tenu de lui délivrer l'offre de services attendue.

Le principe général de la méthode : le tirage au sort sur échantillonnage

Comme évoqué précédemment, cette évaluation repose sur une comparaison entre les entreprises prospectées et celles qui ne l'ont pas été. Mais pour ce faire, il faut être prudent. En effet, comparer des établissements que les agences auraient choisi de prospecter, avec ceux qui ne l'auraient pas été fausserait des résultats : le fait d'être prospecté est corrélé avec des caractéristiques observables mais aussi inobservables de l'entreprise et ces caractéristiques sont aussi corrélées avec les variables d'intérêt. Par exemple, si une entreprise est choisie pour être prospectée parce qu'elle a un fort flux de DPAE (déclarations préalables à l'embauche) toute comparaison d'embauche entre cette entreprise et une autre qui ne serait pas choisie pour être prospectée est problématique : il y aurait effectivement un biais de sélection. Il s'agit d'une forme d'endogénéité qui, lorsqu'elle est présente, biaise les estimations d'impact car les entreprises ne sont pas comparables au départ.

Afin de surmonter ce problème de biais de sélection ou d'autres formes d'endogénéité, Pôle emploi, en collaboration avec une équipe de recherche basée au CREST et à Sciences Po Paris, a mis en place un protocole d'évaluation fondé sur le tirage au sort. Les établissements ont été tirés au sort (randomisation) pour bénéficier de la prospection.

Cela permet d'évaluer rigoureusement l'efficacité de la prospection car les deux populations d'entreprises sont statistiquement identiques au départ. Toute différence dans les résultats observés auprès des deux groupes d'établissements peut alors être interprétée de manière causale : c'est la prospection qui produit la différence (ou l'effet) observée.

La première étape : constitution d'un échantillon étendu d'établissements avant tirage au sort

Dans un premier temps, un échantillon d'établissements qui feront ensuite l'objet du tirage au sort a été constitué. Ce travail statistique a été mené en amont afin d'ancrer la démarche dans les objectifs de l'offre de services relevant du plan stratégique « Pôle emploi 2015 ». L'objectif était en effet de cibler les établissements susceptibles d'offrir des opportunités de recrutement pour les demandeurs d'emploi les plus nombreux sur les listes de Pôle emploi. La démarche retenue a consisté à se fonder sur les indicateurs de « tension » sur les offres et de « taux d'écoulement » des demandeurs d'emploi. L'algorithme a permis d'identifier les établissements les plus à même de recruter les demandeurs d'emploi qui relevaient des métiers (codes ROME) où les offres d'emploi connues étaient relativement peu nombreuses (faible « taux de tension ») et associées à une faible sortie du chômage (faible « taux d'écoulement »). Ceci reposait sur l'hypothèse qu'il pouvait y avoir un marché caché des offres et que la prospection serait un outil pour rapprocher les demandeurs d'emploi des établissements qui recrutent habituellement dans leurs domaines de métiers.

La démarche a consisté à calculer ces deux paramètres sur une moyenne d'un an au niveau de l'agence pour chaque code métier. Les codes métier ont été ensuite classés par un score selon une fonction de pondération qui utilise les taux de tension sur les offres et le taux d'écoulement des demandeurs d'emploi. Puis ce classement a été fusionné avec une table de correspondance ROME-NAF. Les codes NAF (codes d'activité économique de l'établissement) ont été classés en fonction de l'agrégat des scores métiers pour ceux qui étaient présents dans les établissements relevant des codes NAF considérés. Cette démarche a fourni au niveau local un classement des secteurs d'activité les plus à même de répondre aux besoins de placement des demandeurs

d'emploi présents dans les portefeuilles de l'agence. De la sorte, 16 000 établissements ont été échantillonnés au sein des 400 000 répondants à l'enquête BMO de 2014. Cet échantillonnage a exclu les établissements déjà « clients » (ayant déposé au moins une offre auprès de Pôle emploi dans les 12 mois précédents), le secteur agricole et le secteur public ainsi que les établissements de moins de cinq salariés ou de plus de 250 salariés. Une présentation détaillée de cette méthodologie d'échantillonnage se trouve en annexe.

Ce macro-échantillon de 16 000 établissements a été transmis aux agences participantes à l'évaluation pour opérer une sélection raisonnée d'un échantillon final d'à peu près 8 000 établissements en juillet 2014. Ce tri a permis de valoriser les connaissances de terrain des agences³.

Au final, 8 232 établissements ont été retenus dans l'évaluation⁴.

2.1 L'ÉLABORATION DES PLANS D'ACTION ET LA PRÉPARATION DE LA PROSPECTION

Les résultats présentés dans cette section proviennent pour une large part de l'enquête web menée auprès de l'ensemble des conseillers et managers engagés dans la démarche de prospection.

Les agences ont été pleinement associées à la mise en œuvre du protocole d'évaluation randomisée

Pendant les mois ayant précédé le début des actions de prospection, une grande majorité des agences impliquées (57%) a participé à la sélection des établissements à prospecter dans le cadre du plan d'action national d'échantillonnage lié à l'évaluation de la prospection. Sans remettre en cause le principe d'une sélection aléatoire des établissements à prospecter (le tirage au sort se fait après la sélection des établissements), les agences ont pu exclure des entreprises appartenant à certains secteurs d'activité (par exemple dans l'intérim ou dans des secteurs d'activité où le recrutement est centralisé comme la banque/assurance...).

La majorité des conseillers mobilisés pour la prospection des établissements disposaient d'une expérience de la relation aux entreprises

Les équipes locales de direction ont procédé au choix des conseillers devant réaliser la prospection auprès des

établissements du plan d'action au cours de la période comprise entre septembre 2014 et mars 2015.

Ces conseillers « prospection »⁴ sont à distinguer des conseillers à « dominante d'activité entreprises » qui n'avaient pas encore été mis en place au moment où l'évaluation a été conduite. Dans l'ensemble, les conseillers « prospection » ont été choisis principalement sur la base du volontariat : 22% des agences ont procédé uniquement par appel à volontariat, 34% ont désigné les conseillers, et 43% ont eu indistinctement recours à ces deux modes de sélection.

Dans leur sélection, les managers ont été attentifs à ce que les conseillers choisis aient déjà une expérience de la relation aux entreprises (cas de 85% des conseillers « prospection »). Il est à noter que parmi les conseillers sélectionnés, 21% étaient positionnés sur la modalité d'accompagnement « renforcé » (22% en « suivi », 51% en « guidé », 7% sans portefeuille). Cette forte représentation relative des conseillers en modalité « renforcé » peut trouver son explication dans le fait que leur bonne connaissance des demandeurs d'emploi présents dans leur portefeuille était de nature à faciliter la démarche de promotion des profils correspondants auprès des entreprises prospectées.

Pour répartir les établissements à prospecter entre les conseillers « prospection », la majorité des managers (67%) déclare ne pas avoir pris en compte de critères particuliers. Mais environ un tiers des managers a fait le choix de positionner des conseillers sur la prospection de certaines entreprises en raison de leur bonne connaissance du secteur d'activité dont elles relèvent.

En termes de modalités de prospection et de canal de contact, la priorité affichée a été donnée à la promotion de profils et à la visite en entreprise

Toujours dans le cadre de la préparation de la prospection, des consignes ont été fixées par les équipes locales de direction des agences : ainsi, 58% des agences ont donné la priorité à la promotion de profils, 20% se sont concentrées sur la recherche d'offres utiles, tandis que 22% ont laissé un libre arbitre à leurs conseillers.

En termes de canaux de contact, 62% des managers ont considéré comme prioritaire le recours à la visite en entreprise, alors que 16% ont privilégié le téléphone et 20% n'ont pas donné de consigne en termes de priorité de contact. 2% ont favorisé le mail.

Managers et conseillers ont veillé à préparer la prise de contact avec les établissements du plan d'action

Managers et conseillers ont pu participer à la préparation d'un argumentaire à destination des établissements à prospecter.

3. Il a permis aux agences de faire leur choix notamment en termes de codes ROME les plus pertinents localement et d'établissements qui apparaissent comme les plus à même de proposer des embauches sur ces métiers. Il a aussi permis de mettre à jour la liste de ces établissements en tenant compte d'événements intervenus dans la vie des établissements et leurs relations avec Pôle emploi depuis le début 2014. Ainsi, il était important que les acteurs territoriaux et locaux écartent notamment les établissements avec lesquels des relations étaient déjà nouées de façon significative. Mais il a été conseillé également que si l'agence estimait qu'un potentiel d'offres inexploitées existe dans un établissement avec lequel des relations ont été établies, elle était en droit de le conserver dans l'échantillon.

4. L'échantillon final des 8 232 établissements a été stratifié selon trois variables : l'agence de rattachement géographique, la taille de l'établissement en cinq tranches et une variable qui indiquait si l'établissement prévoyait au moins un recrutement en 2014 (variable issue de l'enquête BMO). Cette stratification a eu pour but de créer des sous-groupes d'établissements qui se ressemblent sur ces trois dimensions, au sein desquels le tirage au sort est réalisé. Ceci assure un équilibre du nombre d'établissements entre le groupe test et le groupe de contrôle sur ces dimensions importantes et permet aussi à l'étude de gagner en précision statistique. Ce tirage au sort a été effectué au niveau national et communiqué ensuite aux agences participant à l'évaluation au fur et à mesure que les agences ont transmis leur listes finales.

C'est ce que déclarent 60% des managers et 34% des conseillers. Ces derniers ont été attentifs à adapter cet argumentaire selon que les établissements avaient déjà déposé une offre ou non auprès de Pôle emploi, autrement dit, selon qu'ils aient déjà eu recours aux services de Pôle emploi au moins une fois (71% des conseillers ont ainsi spécifié leur argumentaire).

Pour faciliter la prise de contact avec les entreprises, les conseillers ont veillé à consulter différentes sources d'informations (cf. graphique 1), en particulier le dossier DUNE⁵ de l'entreprise (95% des conseillers), leurs collègues (51% des conseillers) et les résultats de l'enquête Besoins de Main d'Œuvre (BMO)⁶ (29% des conseillers).

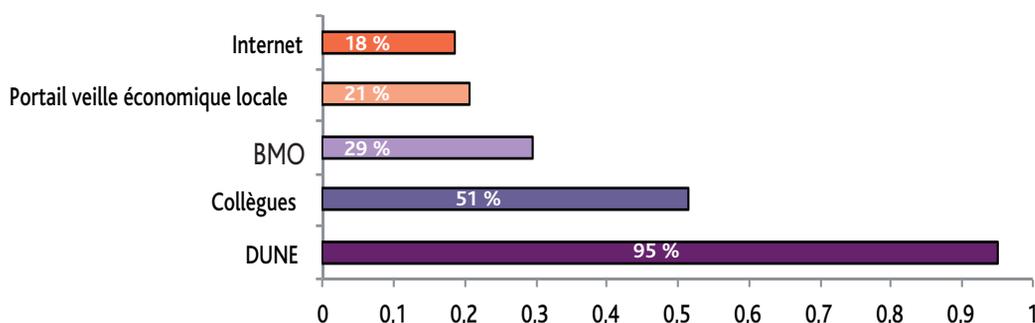
Si aucune information (cf. graphique 2) n'est négligée par les conseillers « prospection », certaines sont privilégiées, comme le potentiel de recrutement de l'établissement, ses habitudes de recrutement et l'interlocuteur à joindre.

Sans être en contact direct avec les établissements à prospecter, d'autres conseillers ont communiqué des profils de demandeurs d'emploi aux conseillers « prospection »

Les conseillers « prospection », directement en contact avec les établissements à prospecter dans le cadre de l'évaluation, ont pu bénéficier du soutien d'autres conseillers de l'agence, qui ont notamment effectué une sélection de profils à promouvoir au sein de leurs portefeuilles ou ceux de l'agence.

GRAPHIQUE 1

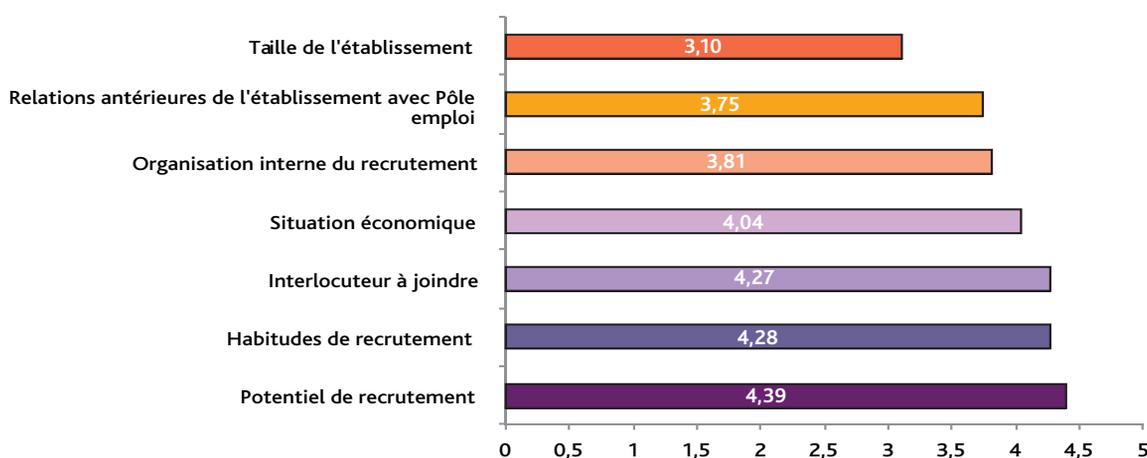
PRINCIPALES SOURCES D'INFORMATION MOBILISÉES PAR LES CONSEILLERS



Sources: Enquête web auprès des acteurs de la prospection (février 2015).

GRAPHIQUE 2

INFORMATIONS RECHERCHÉES PAR LES CONSEILLERS



LECTURE : dans l'enquête web auprès des conseillers, ces derniers ont été invités à donner une note d'importance allant de 1 (le moins important) à 5 (le plus important). Les observations sont pondérées pour obtenir des échantillons représentatifs.
Sources : : enquête web auprès des acteurs de la prospection (février 2015).

5. Dans la suite du texte nous conviendront d'appeler « conseillers prospection » les conseillers en agences chargés de prendre les contacts avec les établissements.

6. DUNE : dossier unifié national employeur. Applicatif informatique qui est une base nationale unifiée contenant des informations sur toutes les entreprises de France entière et accessible à tous les conseillers. S'y trouvent les informations suivantes : SIRET/SIREN, secteur d'activité, adresse, nombre de salariés, correspondant à contacter.

7. L'enquête annuelle Besoin de Main d'Œuvre recueille les intentions d'embauche des employeurs.

Les échanges entre les conseillers « prospection » et les conseillers en soutien ont été en général peu formalisés. Seuls 33% des conseillers en soutien déclarent que l'équipe locale de direction de leur agence a mis en place des temps d'échange avec les conseillers « prospection ». Des conseillers « force de prospection »⁷ ont aussi pu accompagner les conseillers « prospection », en les formant ou les accompagnant dans leurs premiers contacts avec les entreprises.

2.2 LES RESSOURCES CONSACRÉES À LA PROSPECTION

Les résultats présentés dans cette partie sont également issus de l'exploitation de l'enquête Web auprès des agences.

Une absence de corrélation entre le nombre d'établissements à prospecter et les moyens déployés par les agences

Pour 67% des agences, le nombre de conseillers mobilisés sur la prospection était compris entre un et cinq. La taille des agences en termes d'effectif n'a pas semblé déterminante dans la détermination du nombre de conseillers dédiés au plan d'action.

Les conseillers « prospection » ont disposé en moyenne de deux plages (ou demi-journées) hebdomadaires pour effectuer des actions de prospection auprès des établissements lors de la période intense de prospection (septembre à novembre 2014). Certains conseillers ont été mobilisés à plein temps sur la

prospection des établissements. Mais dans l'ensemble, le volume de temps de travail affecté au plan d'action a peu varié d'une agence à l'autre comme l'indiquent le [tableau 1](#) et le [graphique 3](#).

TABLEAU 1
TEMPS DE TRAVAIL AFFECTÉ À LA PROSPECTION

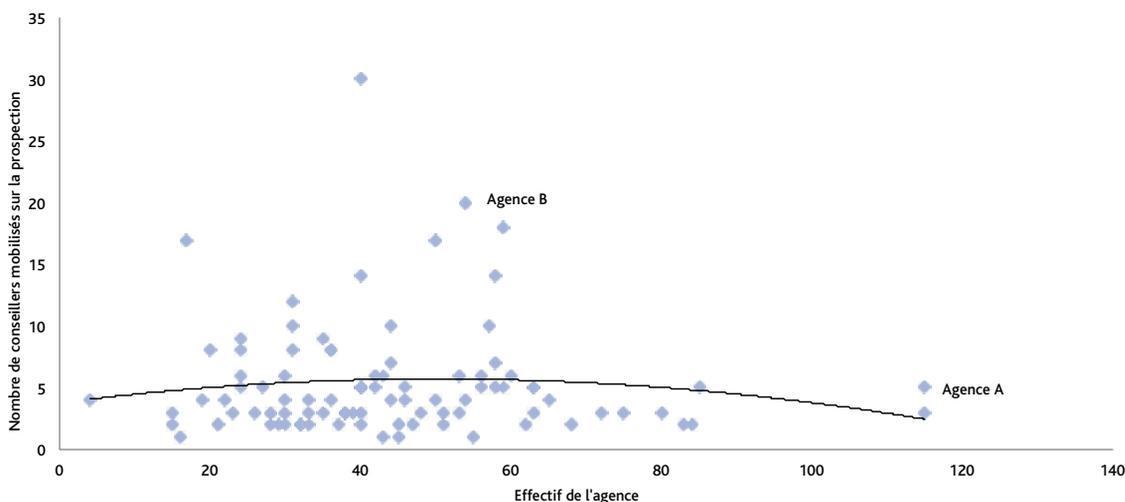
Répartition des conseillers prospection selon le nombre moyen de plages horaires (demi-journées), par semaine consacrées à la réalisation du plan d'action	%
Une plage	44
Deux plages	20
Trois plages	13
Quatre plages	9
Cinq plages	4
Six plages	3
Sept plages	2
Huit plages	2
Neuf plages	0
Dix plages	3
TOTAL	100%

Sources : enquête web auprès des acteurs de la prospection (février 2015).

Ce constat se vérifie également lorsque les moyens dédiés par les agences sont mis en relation avec le nombre d'établissements à prospecter.

GRAPHIQUE 3

NOMBRE DE CONSEILLERS MOBILISÉS SUR LA PROSPECTION ET EFFECTIF DES AGENCES



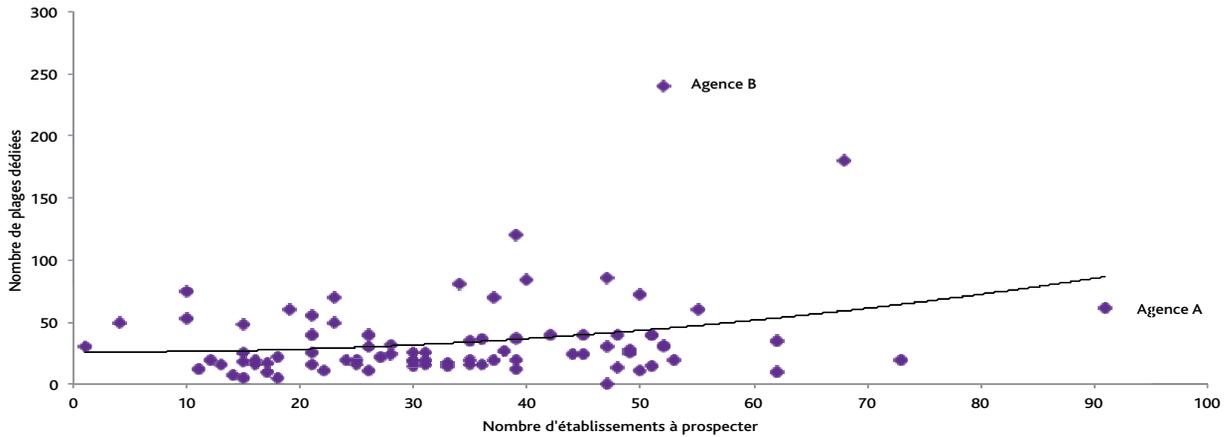
LECTURE : l'agence A, comptant 115 conseillers, a mobilisé 5 conseillers sur la prospection des établissements. L'agence B, pour sa part, a mobilisé 20 conseillers sur les 54 qu'elle compte dans son effectif.

Sources : enquête web auprès des acteurs de la prospection (février 2015).

8. Les conseillers force de prospection sont des conseillers exclusivement dédiés à la prospection au niveau d'une région, d'un département ou d'un bassin.

GRAPHIQUE 4

NOMBRE TOTAL DE PLAGES DÉDIÉES PENDANT LA PÉRIODE INTENSE DE PROSPECTION ET NOMBRE D'ÉTABLISSEMENTS À PROSPECTER



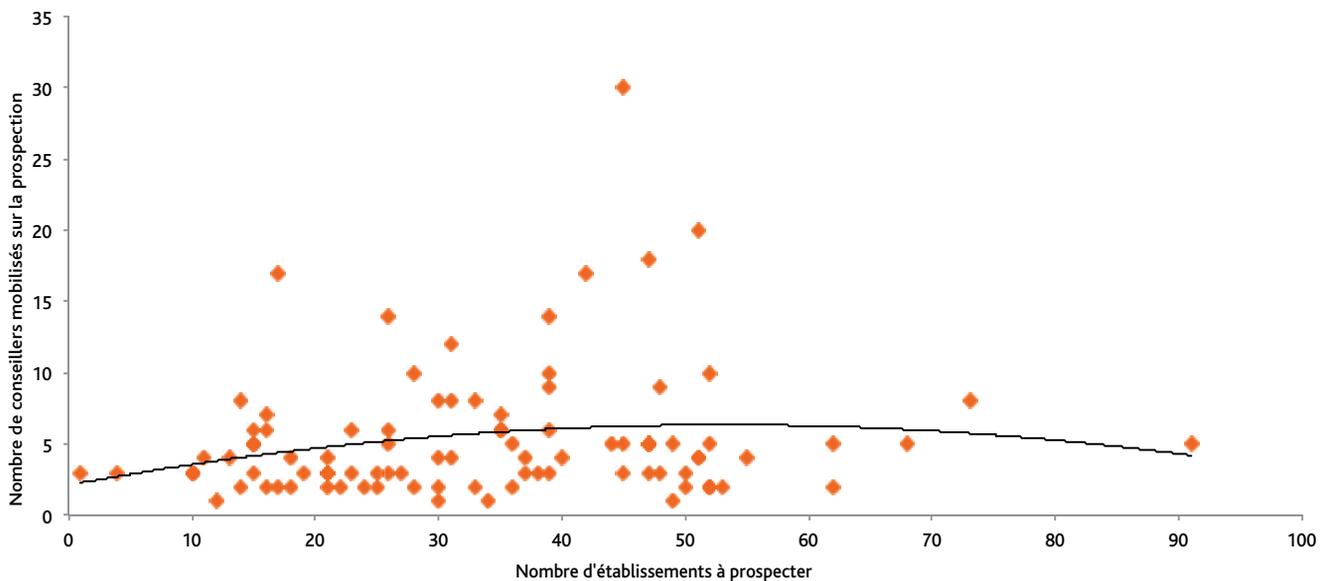
LECTURE : l'agence A a consacré 62 plages pour la prospection des 91 établissements du plan d'action. L'agence B, pour sa part, a dédié 240 plages pour la prospection de 52 établissements.
Source : enquête web auprès des acteurs de la prospection (février 2015) et SI.

Le graphique 4 met en évidence une relation légèrement croissante entre le nombre d'établissements à prospecter et le nombre de plages de temps affectées au plan d'action par les agences. Mais le constat principal demeure celui d'une faible variation des temps de travail en fonction des cibles d'établissements à atteindre.

Ce constat se vérifie également lorsque l'on considère l'effectif de conseillers affectés au plan d'action dans chacune des agences mobilisées (cf. graphique 5).

GRAPHIQUE 5

CONSEILLERS MOBILISÉS LORS DE LA PÉRIODE « INTENSE » DE LA PROSPECTION ET NOMBRE D'ÉTABLISSEMENTS À PROSPECTER

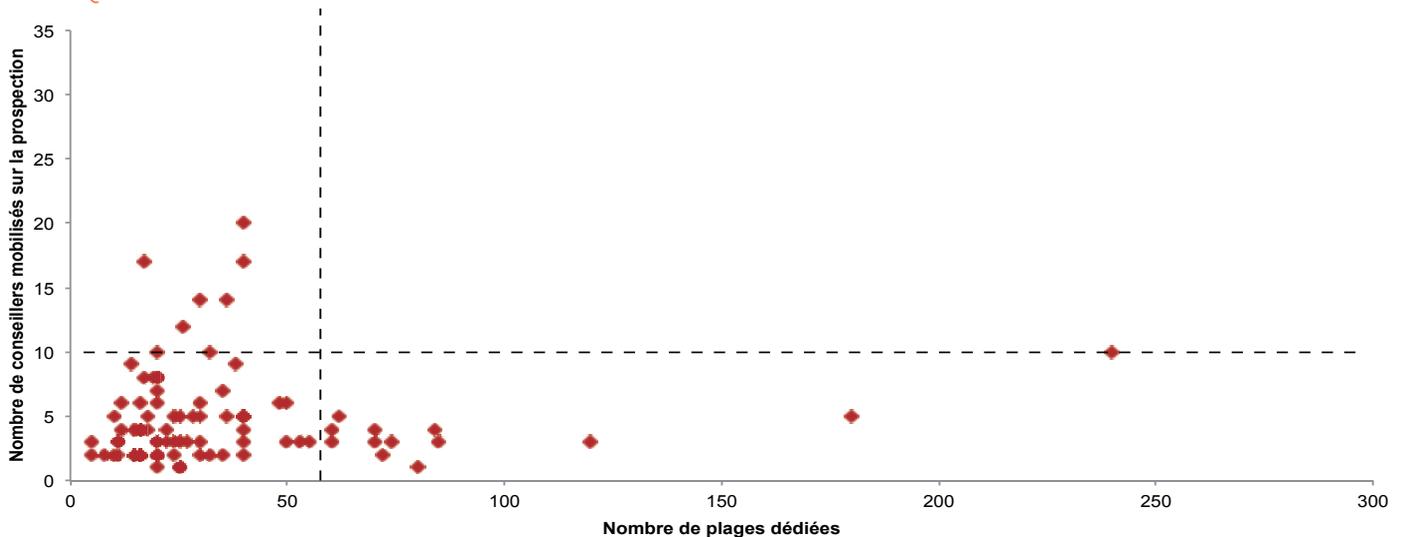


LECTURE : l'agence A déclare avoir mobilisé 5 conseillers pour la prospection des 91 établissements du plan d'action. L'agence B, pour sa part, déclare avoir mobilisé 30 conseillers pour la prospection de 45 établissements.
Source : enquête web auprès des acteurs de la prospection (février 2015) et SI.

Une dernière illustration des modalités d'affectation des ressources humaines dans les agences est fournie par le graphique 6. Elle témoigne qu'en dehors de quelques agences

ayant effectué des choix atypiques, la plupart d'entre elles ont mobilisé moins de 10 conseillers pour au total moins de 50 demi-journées consacrées à la prospection.

GRAPHIQUE 6



Source : enquête web auprès des acteurs de la prospection (février 2015).

La majorité des agences se situe dans en bas et à gauche du graphique 6, avec à la fois un nombre limité de conseillers mobilisés ainsi que de plages dédiées. Quelques agences ont pu faire un choix entre l'un des deux modèles suivants : un modèle dit « intensif », avec peu de conseillers mobilisés mais disposant de beaucoup de plages, et un modèle dit « extensif », avec cette fois un grand nombre de conseillers mobilisés mais ayant chacun peu de plages à consacrer à la prospection.

2.3 LA PERCEPTION PAR LES CONSEILLERS DE LA MISE EN ŒUVRE DE PROSPECTION

L'enquête web permet de disposer d'informations sur la manière dont les conseillers déclarent mettre les actions en œuvre et comment ils les perçoivent.

La majorité des conseillers déclare rechercher des offres « utiles »

63% des conseillers déclarent rechercher des offres utiles, c'est-à-dire des offres adaptées aux demandeurs d'emploi de chaque agence, dès le premier contact avec les entreprises. Pour autant, il semble qu'il n'y ait pas de définition clairement partagée de l'offre utile par l'ensemble des conseillers « prospection ». Pour certains, le concept même d'utilité n'est pas compris, pour d'autres cette notion recouvre l'ancienne pratique de « recherche d'offre ciblée » qui consistait à rechercher au profit d'un demandeur d'emploi une offre pouvant lui correspondre, se rapprochant ainsi de la promotion de profil.

La pratique de la promotion de profils est en revanche considérée comme nettement plus « naturelle »

Ainsi, 73% des conseillers « prospection » déclarent promouvoir des profils de demandeurs d'emploi dès le premier contact avec les employeurs, dont 48% auprès de la majorité des établissements qu'ils prospectent. De plus 94% des conseillers promeuvent des profils lors des contacts suivants. Ceci suggère que les conseillers éprouvent le besoin de bien connaître l'employeur et ses besoins avant de lui proposer des profils et de pouvoir mieux les valoriser. Par ailleurs, ils sont 75% à considérer que le meilleur canal pour promouvoir les demandeurs d'emploi serait la visite en entreprise.

Pour 73% des conseillers en charge de la prospection, la recherche de profils à promouvoir se porte le plus souvent sur l'ensemble des portefeuilles de demandeurs d'emploi de l'agence mais peut éventuellement s'élargir au bassin. Cette pratique semble traduire un travail de coopération entre les conseillers « prospection » et les conseillers en soutien qui leur proposent des profils de demandeurs d'emploi susceptibles d'être promus. Cependant, 21% des conseillers « prospection » se limitent à une recherche de profils à promouvoir dans leur propre portefeuille, sans collaboration avec les autres conseillers de l'agence. Plusieurs interprétations sont possibles : dans certains cas, les managers ont peu accompagné la démarche de promotion de profil auprès des conseillers et n'ont pas ainsi favorisé la coopération interne, mais dans d'autres situations, des conseillers « prospection », faute de temps suffisant, ont préféré s'appuyer sur leur connaissance des demandeurs d'emploi qu'ils accompagnent, de façon à être plus performants.

Tous les conseillers déclarent valider les profils promus en amont de la prospection

L'observation du graphique 7 montre à la fois une cohérence dans le choix et la hiérarchisation des critères de validation des candidats à promouvoir. Ainsi, l'expérience professionnelle est plébiscitée par les conseillers, de même que la motivation des demandeurs d'emploi. En revanche, l'existence d'un CV apparaît comme moins centrale pour les conseillers « prospection », ceci pouvant refléter un mode de relation aux entreprises davantage axé sur le contact direct.

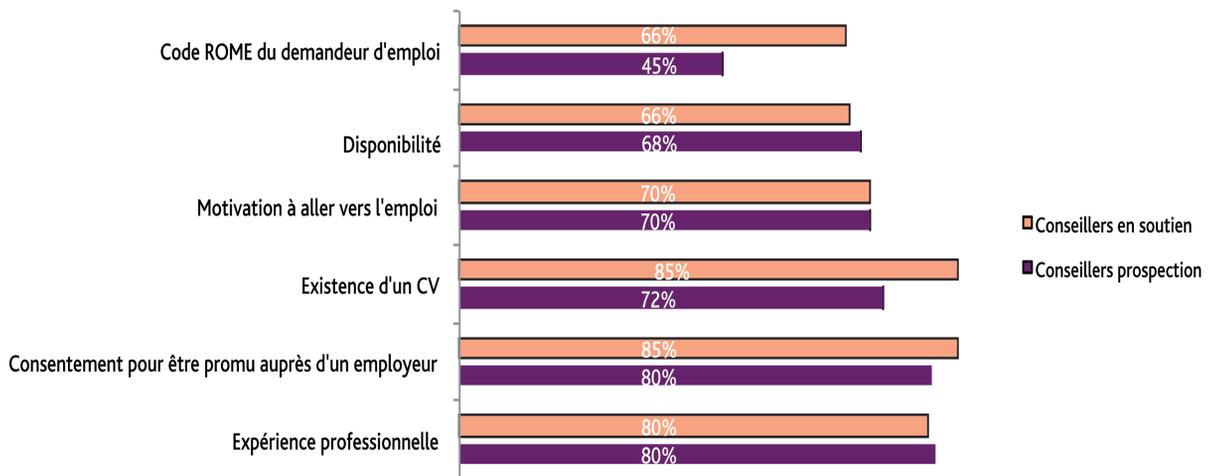
Pour la majorité des conseillers « prospection », ces différents critères sont validés par la consultation du dossier du demandeur d'emploi (78%), par un entretien téléphonique avec le demandeur d'emploi (64%) et par l'interrogation du conseiller référent accompagnant le demandeur d'emploi (62%), ces critères n'étant pas exclusifs les uns des autres.

Les conseillers identifient de multiples facteurs de réussite de la prospection

Les conseillers ont été interrogés sur les facteurs qu'ils considéraient comme favorables à la réussite de la prospection. Les résultats illustrés par le graphique 8 montrent que de nombreux facteurs sont mis en avant, avec en premier lieu le temps de travail disponible, la bonne connaissance des entreprises et de leurs activités ainsi que le fait de posséder des compétences relationnelles pour communiquer avec les employeurs. Le fait que le temps disponible soit considéré comme le premier facteur de réussite de la prospection pour les conseillers « prospection » fait écho aux graphiques 4 et 5 précédents, qui témoignent d'un faible degré d'adaptation des moyens mis en œuvre par les agences par rapport à la cible d'établissements à prospecter.

GRAPHIQUE 7

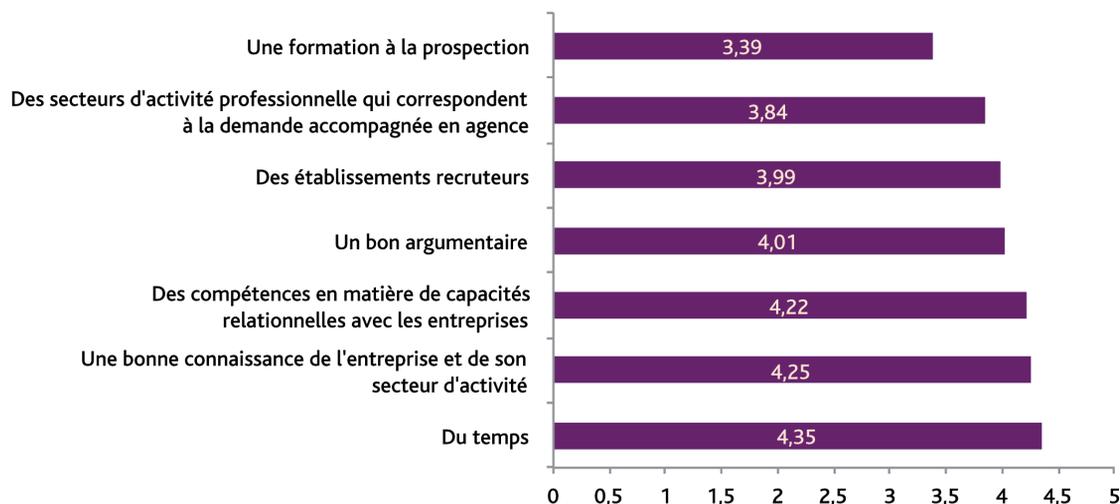
CRITÈRES DE VALIDATION DES CANDIDATS SELON LES CATÉGORIES DE CONSEILLERS



Source : enquête web auprès des acteurs de la prospection (février 2015) et SI.

GRAPHIQUE 8

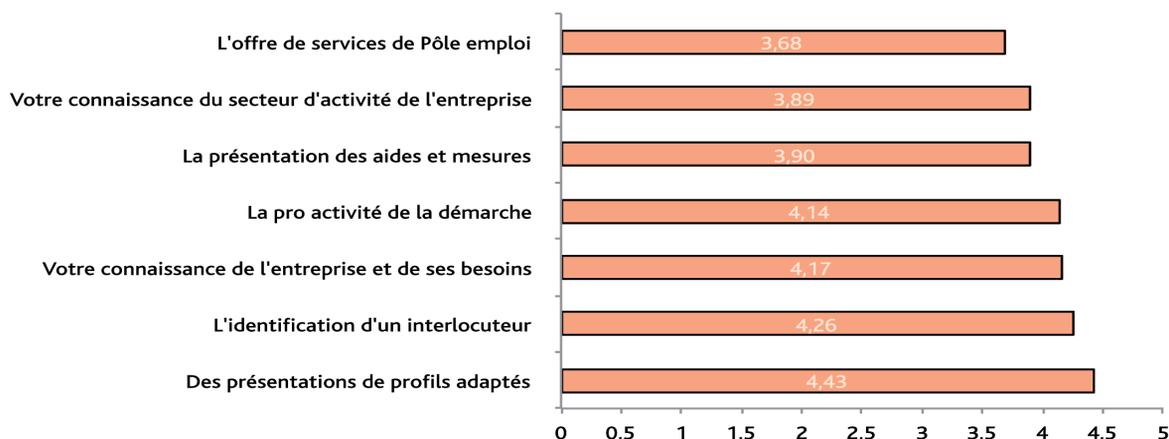
LES FACTEURS PERÇUS DE RÉUSSITE DE LA PROSPECTION SELON LES CONSEILLERS « PROSPECTION »



LECTURE : dans l'enquête web auprès des conseillers, ces derniers ont été invités à donner une note d'importance allant de 1 (le moins important) à 5 (le plus important).
Source : enquête web auprès des acteurs de la prospection (février 2015).

GRAPHIQUE 9

LES ATTENTES DES ENTREPRISES SELON LES CONSEILLERS « PROSPECTION »



LECTURE : dans l'enquête web auprès des conseillers, ces derniers ont été invités à donner une note d'importance allant de 1 (le moins important) à 5 (le plus important).
Source : enquête web auprès des acteurs de la prospection (février 2015).

Les conseillers repèrent de nombreuses attentes de la part des entreprises

Les conseillers se sont aussi exprimés sur les attentes des entreprises vis-à-vis des services de Pôle emploi. L'attente arrivant en tête est celle de se voir présenter des profils de demandeurs d'emploi adaptés à leurs besoins. La possibilité de disposer d'un interlocuteur identifié, une bonne connaissance de l'entreprise et de ses besoins par cet interlocuteur ainsi que la pro-activité de la démarche font aussi partie des principales attentes des entreprises (graphique 9).

Les motivations des conseillers sont en phase avec la démarche mise en œuvre

Interrogés sur leurs motivations dans le cadre de la démarche, les conseillers mettent notamment en avant le souci de rapprocher les demandeurs d'emploi des employeurs et de faciliter les processus de recrutement.

TABLEAU 2

LES MOTIVATIONS DES CONSEILLERS

	Conseillers « prospection »	Conseillers en soutien
Rapprocher les demandeurs d'emploi des compétences attendues par les établissements	4,18	4,01
Faciliter la démarche des établissements dans leur processus de recrutement et la sélection du bon candidat	4,12	3,56
Trouver des postes adaptés aux attentes et aux besoins des demandeurs d'emploi	3,79	4,26
Rendre le plus fluide possible l'appariement entre demandeur et établissement sur le marché du travail	3,54	3,58
Aider les demandeurs d'emploi à lever les freins périphériques liés à l'emploi	3,03	3,26
Lutter contre la sélectivité à l'embauche des établissements	2,34	2,33

LECTURE : les conseillers ont été invités à classer six motivations, de la moins importante (position 1) à la plus importante (position 6).
Source : enquête web auprès des acteurs de la prospection (février 2015).

Les conseillers apparaissent comme se situant en cohérence avec leurs positions professionnelles respectives. Ainsi, la principale motivation des conseillers « prospection » est de répondre aux besoins des entreprises tandis que celle des conseillers en soutien est de répondre aux attentes des demandeurs d'emploi. Les deux populations de conseillers se rejoignent pour considérer comme des motivations secondaires le souci de lever les freins périphériques à l'emploi ou de lutter contre la sélectivité du marché du travail.

2.4 LES ACTIVITÉS DE PROSPECTION RÉALISÉES

Comme cela est montré dans la partie précédente, les activités réalisées s'inscrivent dans un contexte de ressources peu différenciées d'une agence à l'autre : quel que soit le nombre d'établissements que les agences aient à prospecter, en termes de plages horaires affectées, voire de conseillers mobilisés, les ressources sont relativement proches, sauf dans un nombre limité d'agences. Il est donc important de savoir comment les agences sont intervenues en s'adaptant à cette contrainte de ressources et de vérifier que les choix en la matière ne sont probablement pas identiques selon qu'elles avaient une cible importante ou au contraire réduite d'établissements à prospecter. Les résultats présentés sont pour l'essentiel issus de l'exploitation des données présentes dans le système d'information de Pôle emploi.

Les contacts téléphoniques : une relation décroissante puis croissante en fonction du nombre d'établissements cibles de l'agence

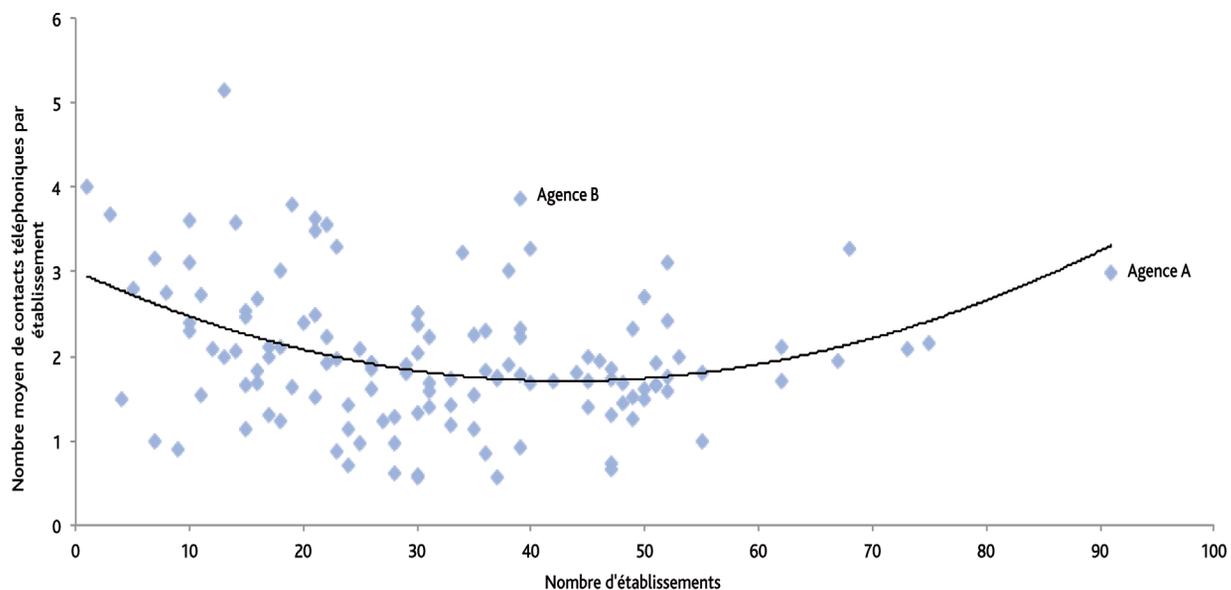
Sur le graphique 10, le premier constat est celui d'une assez forte dispersion des pratiques. De plus, ce même graphique témoigne d'une tendance à la réduction de la fréquence des contacts téléphoniques lorsque le nombre d'établissements cibles croît, puis cette tendance semble s'inverser.

L'hypothèse suivante peut expliquer la forme de la courbe : les moyens dédiés par les agences à la prospection des établissements étant voisins, dans un premier temps, lorsque la cible ne dépasse pas 40 à 50 établissements à prospecter, le nombre moyen de contacts téléphoniques tend à baisser lorsque le nombre d'établissements cibles progresse (sans doute en raison du manque de temps disponible de la part des conseillers).

Dans un second temps (au-delà du seuil de 40 à 50 établissements à prospecter), les agences concernées ont tendance à accroître légèrement le nombre moyen de contacts téléphoniques. Dans ce cas, on peut avancer que cette inversion de tendance serait due au fait qu'au-delà d'un certain seuil, les autres modalités de contact (et en particulier les visites en entreprise) sont trop consommatrices de temps de travail et que le recours au téléphone est la méthode la plus en adéquation avec la contrainte de ressources vécue par l'agence.

GRAPHIQUE 10

NOMBRE MOYEN DE CONTACTS TÉLÉPHONIQUES SELON LE NOMBRE D'ÉTABLISSEMENT CIBLES DE L'AGENCE



LECTURE : l'agence A a effectué en moyenne 2,97 contacts téléphoniques par établissement dans le cadre de la prospection des 91 établissements du plan d'action. L'agence B, pour sa part, a réalisé en moyenne 3,87 contacts téléphoniques pour chacun des 39 établissements du plan d'action.
Source : SI Pôle emploi.

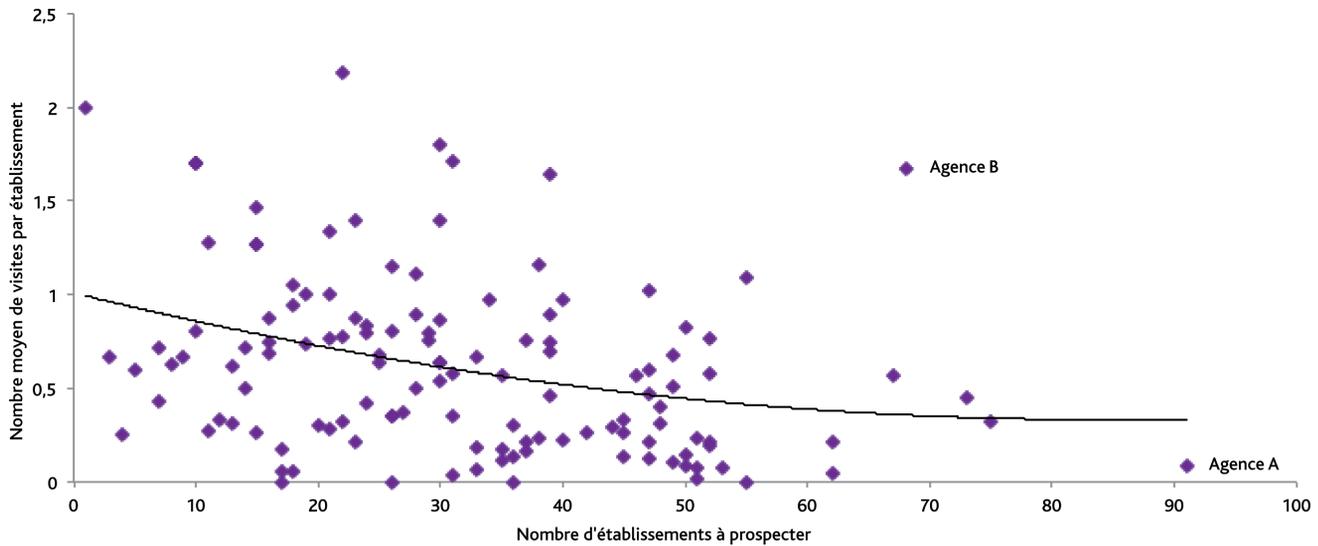
Les visites en entreprise sont d'autant plus fréquentes que le nombre d'établissements à prospector est faible

Selon le graphique 11, le constat est bien celui d'un nombre moyen de visites par établissement qui diminue à mesure que le nombre d'établissements à prospector augmente.

Cette relation négative est à mettre en lien avec la contrainte des ressources mobilisées dans les agences, soulignée précédemment.

GRAPHIQUE 11

NOMBRE MOYEN DE VISITES SELON LE NOMBRE D'ÉTABLISSEMENTS CIBLES DE L'AGENCE



LECTURE : l'agence A a effectué en moyenne 0,08 visite par établissement dans le cadre de la prospection des 91 établissements du plan d'action. L'agence B, pour sa part, a réalisé en moyenne 1,67 visites pour chacun des 68 établissements du plan d'action.
Source : SI Pôle emploi.

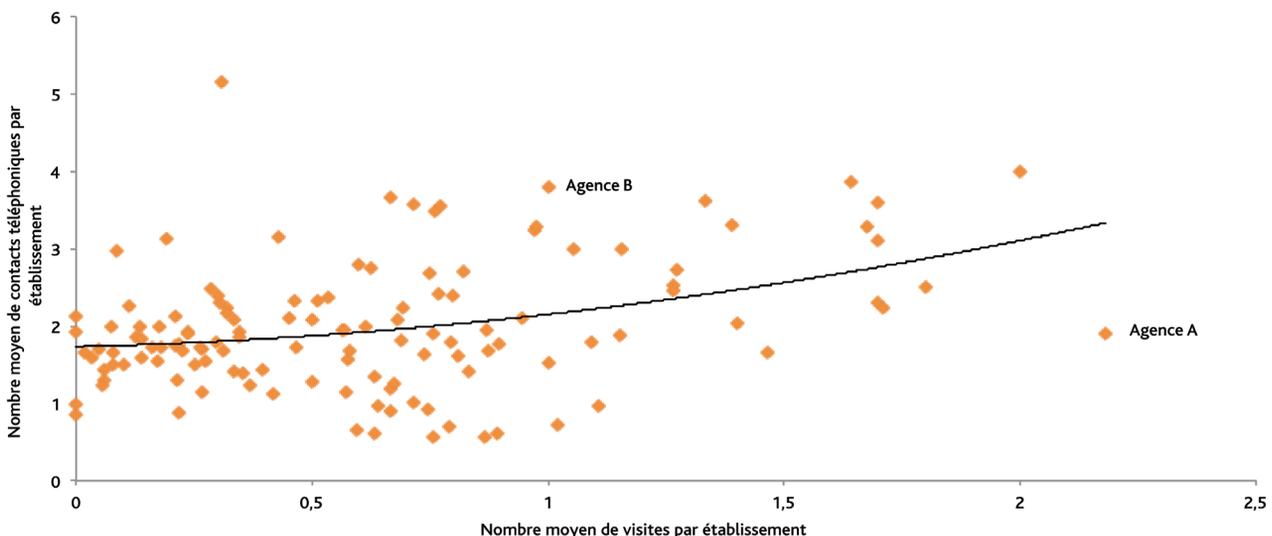
Mais dans l'ensemble, c'est plutôt une relation de complémentarité qui se fait jour entre recours au téléphone et visite en entreprise

Le graphique 12 illustre une corrélation positive entre les deux principales modalités de contact avec les établissements. Ceci

peut s'interpréter comme une relation de complémentarité entre les deux modes de contact plutôt qu'un rapport de substitution. Cependant, le graphique montre aussi une forte dispersion des pratiques des agences au regard du choix des modalités de contact avec les entreprises.

GRAPHIQUE 12

NOMBRE MOYEN DE CONTACTS TÉLÉPHONIQUES ET DE VISITES EN ENTREPRISE, PAR AGENCE



LECTURE : l'agence A a effectué en moyenne 2,18 visites par établissement et 1,9 contacts téléphoniques par établissement. L'agence B, pour sa part, a réalisé en moyenne 1 visite par établissement et 3,78 contacts téléphoniques par établissement.
Source : SI Pôle emploi.

L'intensité de la promotion de profils est faiblement liée au nombre d'établissements à prospector

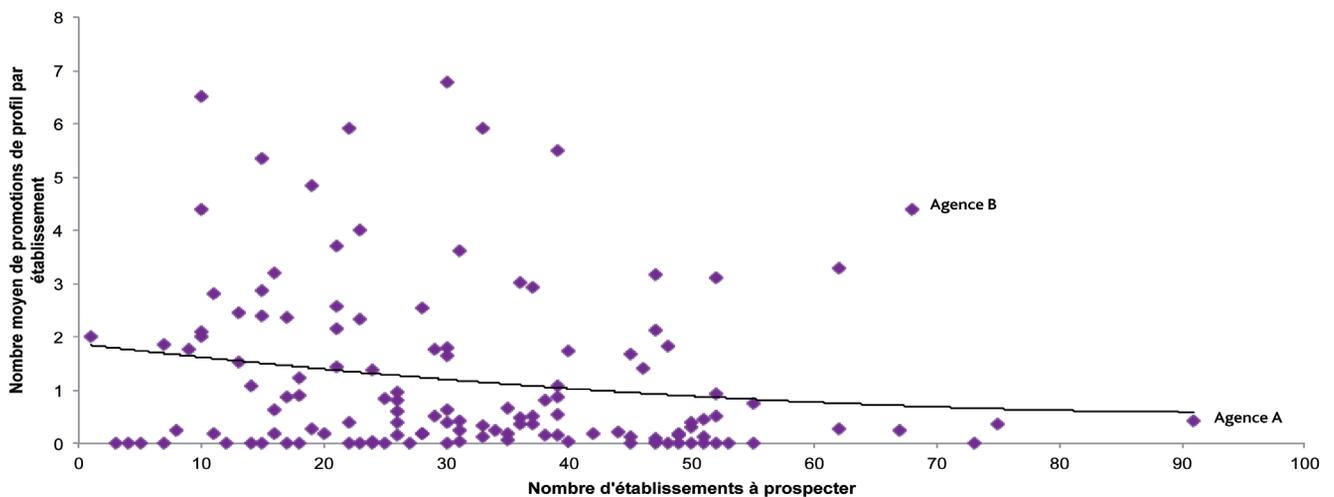
Le graphique 13 montre avant tout la forte dispersion de pratiques des agences : 23 agences n'ont pas eu recours à la promotion de profils alors qu'une dizaine a réalisé en moyenne au moins 4 promotions de profils par établissement prospecté. Ceci est en rapport avec des procédures de sélection des candidatures à promouvoir relativement différentes : un nombre élevé de promotions de profils peut traduire le fait que les conseillers ont retenu une démarche relativement « extensive » ou peu sélective. Inversement, un nombre réduit de promotions de profils par établissement peut signifier que les conseillers ont opéré une sélection plus forte des candidatures promues. Ceci est cohérent avec la conviction partagée par les conseillers que les entreprises

sont en attente de profils adaptés à leurs attentes (cf. graphique 9). Par ailleurs, ils ont pu ne pas disposer du temps nécessaire pour accroître le nombre de candidatures dans le cas d'une confrontation avec un vivier d'établissements à prospector important. Ceci fait référence à l'absence de corrélation entre les moyens consacrés par les agences à la démarche et le nombre d'établissements à prospector (cf. graphiques 4 et 5).

Au-delà de ce premier constat, une relation légèrement négative se fait jour : plus le nombre d'établissements à prospector s'élève, moins le nombre moyen de promotions de profil est important. Tendance probablement due à la contrainte de ressources que ressentent les agences concernées⁸.

GRAPHIQUE 13

NOMBRE MOYEN DE PROMOTIONS DE PROFIL SELON LE NOMBRE D'ÉTABLISSEMENTS CIBLES DE L'AGENCE



LECTURE : l'agence A a effectué en moyenne 0,43 promotion de profil par établissement dans le cadre de la prospection des 91 établissements du plan d'action. L'agence B, pour sa part, a réalisé en moyenne 4,38 promotions pour chacun des 68 établissements du plan d'action.
Source : SI Pôle emploi.

De même, le nombre moyen d'offres collectées par établissement semble largement indépendant du nombre d'établissements à prospector

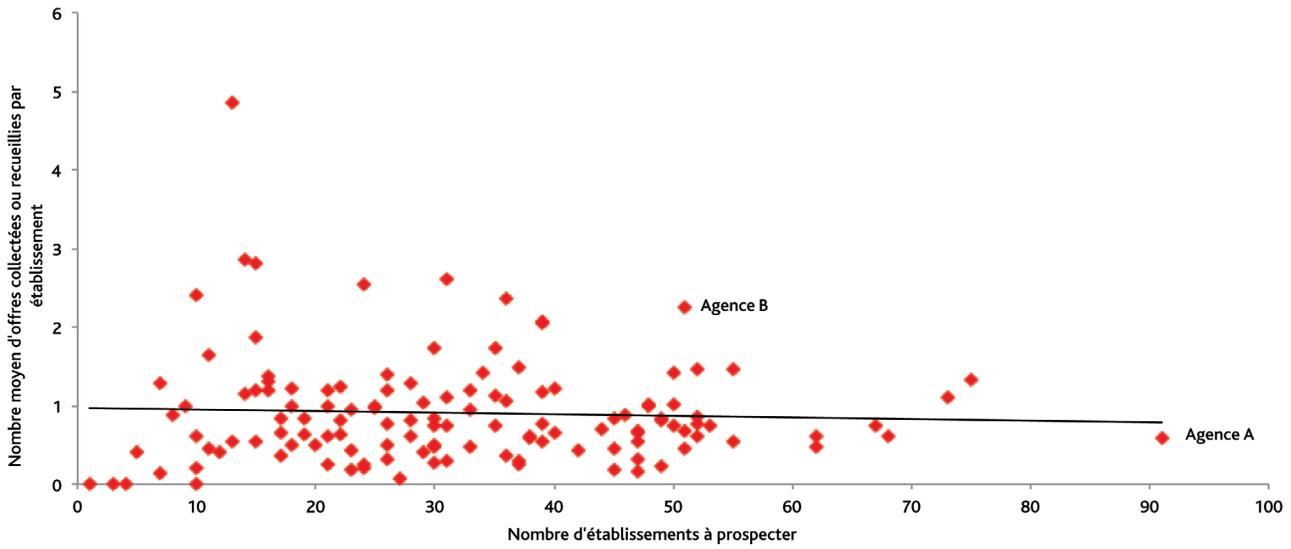
Le graphique 14 illustre clairement l'absence de relation entre l'importance de la cible d'établissements à atteindre et le nombre moyen d'offres collectées auprès d'eux. Les points extrêmes sur le graphique (avec notamment un nombre moyen d'offres collectées qui approche de 5) sont relatifs à des situations particulières où l'agence a été confrontée à un ou plusieurs employeurs s'engageant, lors de la période prospection, dans des recrutements de masse. Soulignons

que cet indicateur sur le nombre d'offres collectées porte non seulement sur les « offres utiles » telles qu'elles sont définies par Pôle emploi (c'est-à-dire les offres en rapport direct avec les profils les plus fréquents des demandeurs d'emploi présents dans les portefeuilles des conseillers) mais aussi, le cas échéant, sur des offres qui sont collectées auprès de l'établissement et qui sont plus éloignées des profils généralement représentés dans les portefeuilles.

8. Nous voyons également le même rapport en enlevant les agences n'ayant fait aucune promotion de profil.

GRAPHIQUE 14

NOMBRE MOYEN D'OFFRES COLLECTÉES SELON LE NOMBRE D'ÉTABLISSEMENTS CIBLES DE L'AGENCE



LECTURE : l'agence A a collecté en moyenne 0,58 offre d'emploi par établissement dans le cadre de la prospection des 91 établissements du plan d'action. L'agence B, pour sa part, a collecté en moyenne 2,25 offres d'emploi pour chacun des 51 établissements du plan d'action.
Source : SI Pôle emploi.

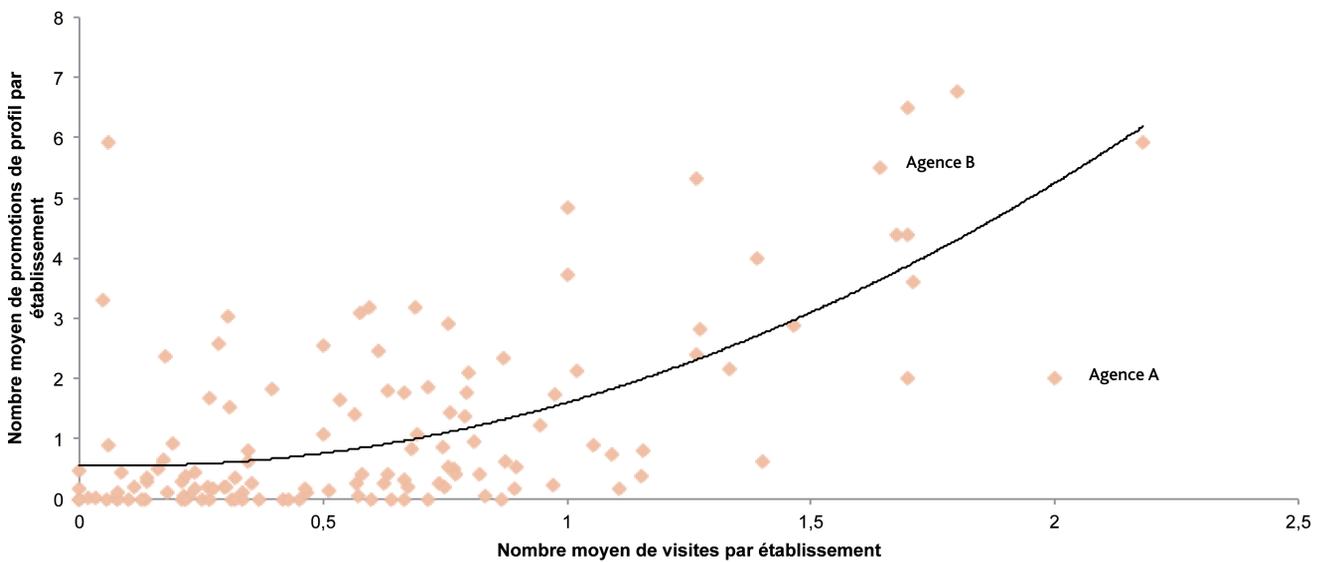
L'intensification des visites en entreprises comme des contacts téléphoniques tend à aller de pair avec un nombre croissant de promotions de profils

Au-delà de la dispersion des pratiques en agence, une relation positive se fait jour entre le nombre moyen de visites en

entreprise et le nombre moyen de promotions de profils. Plus les visites sont fréquentes, plus le nombre de candidatures promues tend à progresser (cf. graphique 15).

GRAPHIQUE 15

NOMBRE MOYEN DE PROMOTIONS DE PROFILS ET DE VISITES PAR ÉTABLISSEMENT, PAR AGENCE



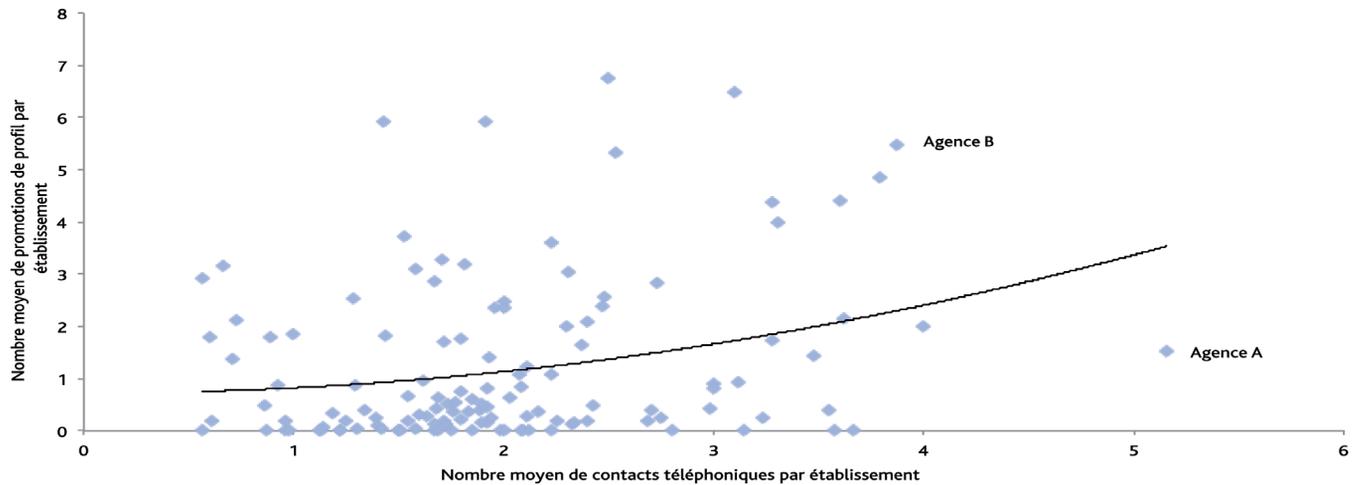
LECTURE : l'agence A a effectué en moyenne 2 promotions de profil par établissement et 2 visites par établissement. L'agence B, pour sa part, a réalisé en moyenne 5,49 promotions de profil par établissement et 1,64 visites par établissement.
Source : SI Pôle emploi.

Concernant les contacts téléphoniques, une relation de même sens est perceptible : l'intensification des contacts téléphoniques semble faciliter le développement des promotions de profils (cf. graphique 16).

Mais la relation est plus lâche que dans le cas précédent, ceci témoignant d'une plus grande difficulté à procéder à des promotions de profils au moyen du téléphone en comparaison du face à face associé à une visite en entreprise.

GRAPHIQUE 16

NOMBRE MOYEN DE PROMOTIONS DE PROFILS ET DE CONTACTS TÉLÉPHONIQUES PAR ÉTABLISSEMENT, PAR AGENCE



LECTURE : l'agence A a effectué en moyenne 1,54 promotions de profil par établissement et 5,15 contacts téléphoniques par établissement. L'agence B, pour sa part, a réalisé en moyenne 5,48 promotions de profil par établissement et 3,87 contacts téléphoniques par établissement.

Source : SI Pôle emploi.

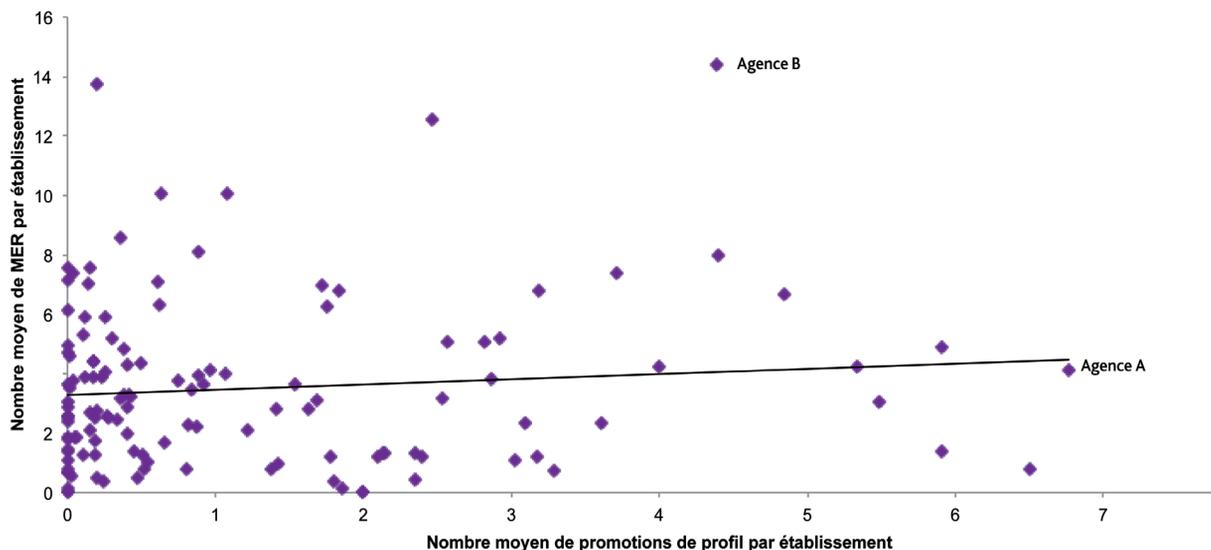
Mises en relation et promotions de profils sont mobilisées indifféremment par les agences

Aucune relation significative entre mises en relation et promotion de profils n'apparaît (graphique 17), qui traduit une complémentarité ou un effet de substitution entre les stratégies adoptées par les agences (dans ce second cas, agir plutôt sur la collecte des offres ou bien s'engager dans la promotion de

profils). Cela peut s'interpréter comme le fait que les actions engagées par les agences sont définies avant tout en fonction des opportunités offertes par les établissements prospectés, elles-mêmes relativement disparates en termes de placement sur des offres ou au travers des promotions de profils (en l'absence d'offres déposées par les employeurs).

GRAPHIQUE 17

NOMBRE MOYEN DE MISES EN RELATION (MER) ET DE PROMOTIONS DE PROFILS, PAR AGENCE



LECTURE : l'agence A a effectué en moyenne 0,8 MER par établissement et 6,5 promotions de profil par établissement. L'agence B, pour sa part, a réalisé en moyenne 14,41 MER par établissement et 4,38 promotions de profil par établissement.

Source : SI Pôle emploi.

Quatre types d'agences en termes de recours aux promotions de profils ou de collecte d'offres d'emploi

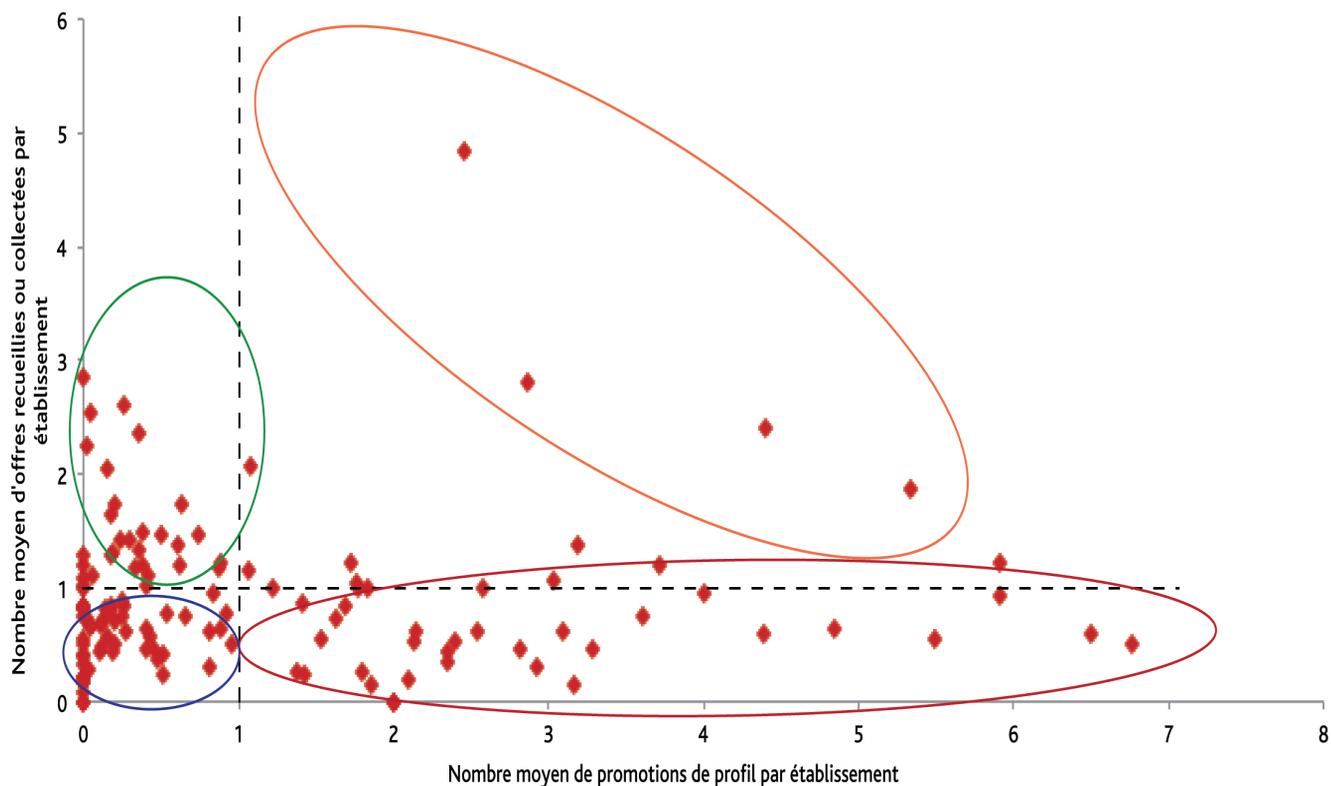
Le graphique 18 permet de distinguer plusieurs situations et pratiques en agence, relativement contrastées :

- des agences dont l'activité de prospection s'est traduite avant tout par la collecte d'offres (en vert)
- des agences dont les pratiques se sont portées avant tout sur la promotion de profils (en rouge)
- un petit groupe d'agences ayant à la fois collecté un nombre relativement élevé d'offres et réalisé un volume de promotions de profils important (en orange)
- un groupe relativement nombreux d'agences qui ont peu mobilisé la promotion de profils et la collecte des offres (en bleu).

Il faut noter que ces situations sont la résultante de deux types de facteurs : d'un côté, la qualité et l'intensité des pratiques mobilisées dans les agences et de l'autre, les opportunités de recrutement offertes par les établissements tirés au sort pour bénéficier de la prospection. Ces opportunités peuvent être très variables d'une agence à l'autre. Selon la présence ou non d'une proportion élevée d'établissements recruteurs dans la cible qu'elle doit prospecter, l'agence pourra ou non collecter des offres et mener aisément des promotions de profils. De là découle pour une large part son positionnement dans l'un ou l'autre des 4 groupes précédemment identifiés.

GRAPHIQUE 18

NOMBRE MOYEN DE MISES EN RELATION (MER) ET DE PROMOTIONS DE PROFILS, PAR AGENCE



LECTURE : l'agence A a recueilli en moyenne 0,5 offre par établissement et effectué en moyenne 6,76 promotions de profil par établissement. L'agence B, pour sa part, a recueilli en moyenne 4,84 promotions de profil par établissement et effectué en moyenne 2,46 promotions de profil par établissement.

Source : SI Pôle emploi.

L'ensemble de ces résultats sur les pratiques mises en œuvre par les agences illustre la diversité des situations auxquelles elles sont confrontées au plan des caractéristiques des établissements à prospecter et la manière dont elles se sont adaptées à ces contextes particuliers. Mais ils ne permettent

pas d'identifier des relations de cause à effet entre les actions mobilisées et les résultats obtenus, qu'il s'agisse du volume d'offres d'emploi collectées ou des recrutements observés. Cette analyse causale est celle présentée dans la partie suivante.

3. L'ÉVALUATION RANDOMISÉE ET L'IMPACT DE LA PROSPECTION

Cette partie présente les résultats obtenus au travers de la méthode d'évaluation recourant à l'assignation aléatoire des établissements. Elle permet de dégager des résultats significatifs sur l'impact des nouvelles modalités de prospection.

3.1 L'ÉQUILIBRE DES GROUPES AVANT LA MISE EN ŒUVRE DE LA PROSPECTION

L'analyse qui suit montre que le tirage au sort a bien fonctionné. En espérance, l'assignation au traitement est indépendante de toute autre variable d'intérêt car les établissements à prospector sont tirés au hasard. Cependant, il faut vérifier en pratique l'équilibre entre les deux groupes. Par exemple, il est possible, par malchance, que soient tirés au sort dans un des groupes quelques très grands recruteurs et ceci biaiserait l'interprétation des résultats sur les embauches.

Les graphiques 21 et 22 illustrent le fait que les deux groupes sont tout à fait comparables, sur les dimensions qui nous intéressent (le cumul d'offres, de contacts et d'embauches avant la prospection). Seuls apparaissent de petits écarts entre les deux groupes, qui ne sont jamais statistiquement significatifs, sauf pour le nombre de visites en entreprise⁹. Cela permet d'attribuer à la prospection elle-même toute différence dans les résultats observés entre les deux groupes.

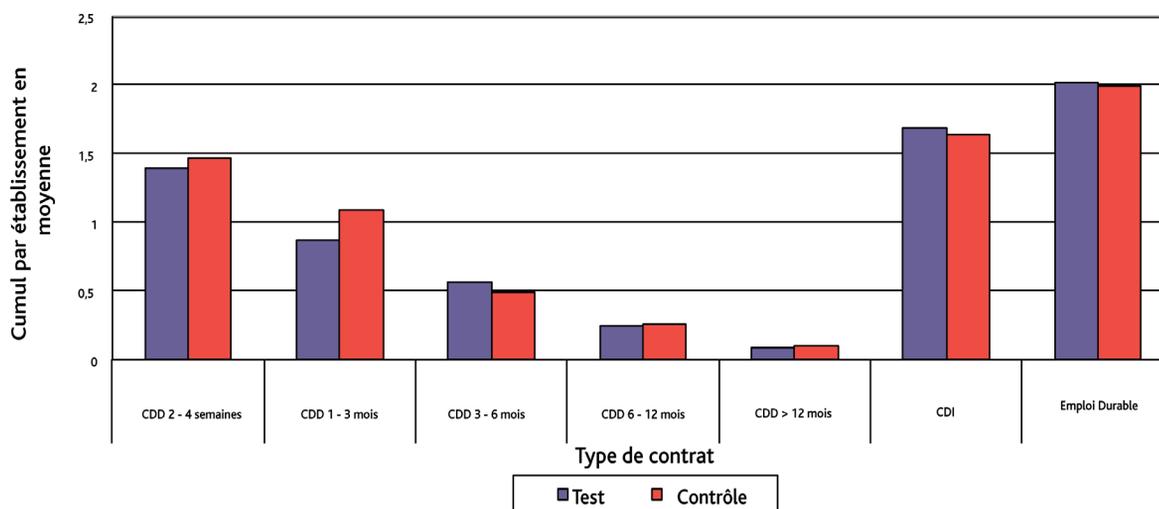
3.2 LA CONFORMITÉ AU PROTOCOLE DE L'ÉVALUATION

La période intense de la prospection s'est déroulée entre la mi-septembre et la fin novembre 2014. La période allant de décembre 2014 à mars 2015 était destinée à compléter ou finaliser les relations et collaborations établies avec les établissements prospectés.

De la mi-septembre 2014 à la fin mars 2015, concernant les établissements du groupe de contrôle, les agences devaient respecter leur sanctuarisation de façon à ce que l'on puisse mesurer au mieux les résultats obtenus au moyen de la prospection. Rappelons que les établissements du groupe de contrôle (« sanctuarisés » durant 6 mois) pouvaient durant cette période bénéficier de l'offre de services de Pôle emploi s'ils en faisaient la demande. En revanche, les agences concernées ne pouvaient en principe procéder à aucune démarche proactive en leur direction.

GRAPHIQUE 21

EQUILIBRE DES GROUPES PRÉ-PROSPECTION (EMBAUCHES)



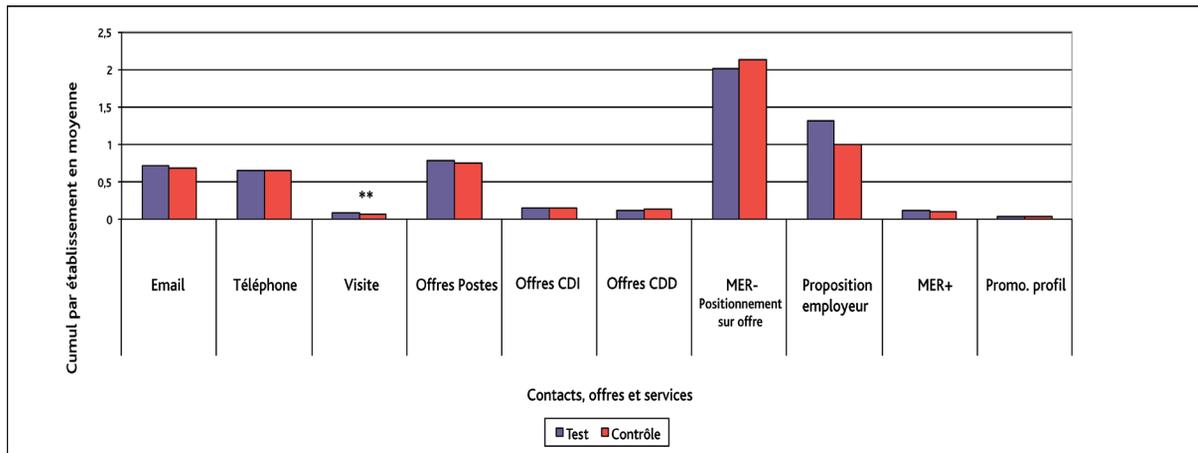
LECTURE : les bâtons représentent la moyenne par établissement du cumul des embauches (décliné par type de contrat) entre le premier janvier et le 31 août 2014 pour les deux groupes.

Source : DPAAE, exploitation Pôle emploi (août 2015).

9. Contrôler par le cumul de nombre de visites dans la régression ne change aucun résultat.

GRAPHIQUE 22

EQUILIBRE DES GROUPES PRÉ-PROSPECTION (CONTACTS, OFFRES, SERVICES)



LECTURE : les bâtons représentent la moyenne par établissement du cumul des contacts, offres d'emploi et services entre le premier janvier et le 31 août 2014. Erreurs types clustérisées au niveau de l'agence de rattachement. **, *** significatifs respectivement à 10%, 5% et 1%. Source : SI Pôle emploi (août 2015).

Les courbes sur les graphiques 23 et 24 tracent l'évolution de la différence des moyennes entre les deux groupes en estimant β_1 du modèle suivant :

$$y_i = \beta_0 + \beta_1(T)_i + (ALE)' \beta_2 + u_i$$

Dans ce modèle, y est une variable de résultat pour établissement i , T est un indicateur égal à 1 si l'établissement fait partie du groupe prospecté (groupe test) et égal à 0 si l'établissement appartient au groupe sanctuarisé (groupe de contrôle). ALE est un vecteur d'indicateurs d'agences auxquelles les établissements sont rattachés et u est l'erreur de la régression. β_1 mesure donc l'impact de la prospection i.e. la différence des moyennes de y entre le groupe prospecté et le groupe de contrôle.

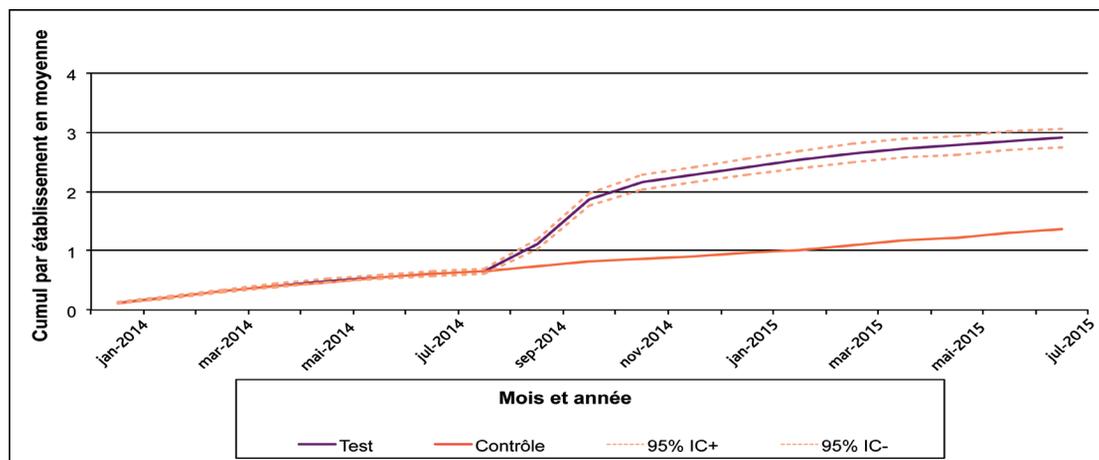
Les graphiques 23, 24 et 25 montrent l'impact de la prospection sur le cumul du nombre moyen de contacts par établissement depuis le premier janvier 2014 (les lignes pointillées représentent des intervalles de confiance à 95%). En conformité avec le protocole de l'étude, une nette séparation des courbes se fait jour à partir de mi-septembre 2014 sur toutes les modalités de contacts, mais surtout les visites en entreprise et les contacts téléphoniques.

Les agences avaient le choix des modalités de contact lors de la prospection : selon les cas ou les moments, les établissements ont été contactés par téléphone ou par visite ou par les deux moyens. Il a été fortement déconseillé de ne faire la prospection que par email et les courbes montrent que cette consigne a été bien respectée en moyenne. De plus, tous les établissements dans le groupe prospecté ont été contactés au moins une fois par téléphone et/ou par une visite sur place.

Il faut également constater que le niveau de contact avec les établissements du groupe de contrôle n'est pas nul. Ceci est normal car les instructions données indiquaient qu'un contact pouvait être pris dès lors que c'était l'établissement lui-même qui en faisait la demande. Dans ce cas, ce contact est enregistré comme tout autre contact. En effet, l'évaluation porte sur une différence entre les résultats du groupe prospecté et celui sanctuarisé. Le groupe sanctuarisé doit être un contrefactuel réaliste : il doit représenter ce qui se serait passé en l'absence de prospection. Un refus total de contact avec ces établissements ne serait pas allé dans ce sens.

GRAPHIQUE 23

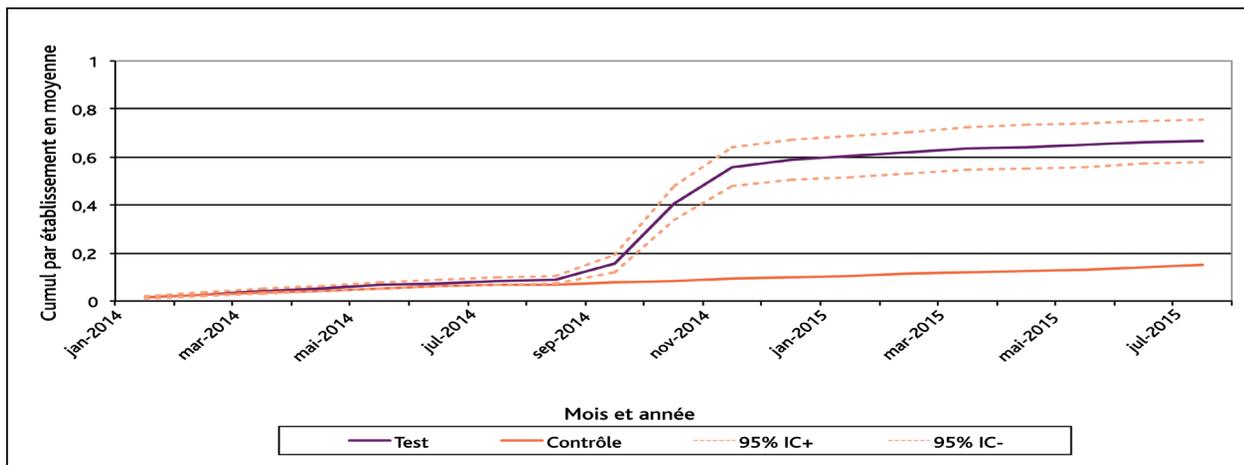
ÉVOLUTION DU CUMUL DE CONTACTS PAR TÉLÉPHONE



LECTURE : les courbes représentent l'évolution du cumul de contacts en moyenne par établissement depuis le premier janvier 2014. La différence entre les deux courbes est égale à l'estimation du β_1 d'équation (1). Les lignes pointillées représentent les intervalles de confiance à 95% pour l'estimation. Erreurs types clustérisées au niveau de l'agence de rattachement. Source : SI Pôle emploi (août 2015).

GRAPHIQUE 24

ÉVOLUTION DU CUMUL DE VISITES À L'ÉTABLISSEMENT

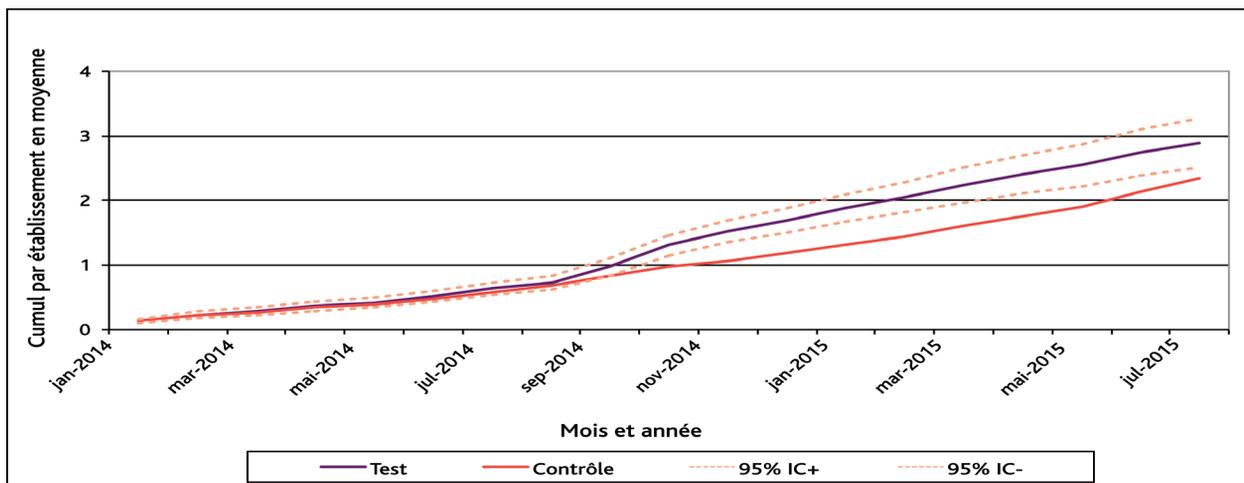


LECTURE : les courbes représentent l'évolution du cumul de contacts en moyenne par établissement depuis le premier janvier 2014. La différence entre les deux courbes est égale à l'estimation du β_1 d'équation (1). Les lignes pointillées représentent les intervalles de confiance à 95 % pour l'estimation. Erreurs types clustérisées au niveau de l'agence de rattachement.

Source : SI Pôle emploi (août 2015).

GRAPHIQUE 25

ÉVOLUTION DU CUMUL D'EMAILS ENVOYÉS À L'ÉTABLISSEMENT



LECTURE : les courbes représentent l'évolution du cumul de contacts en moyenne par établissement depuis le premier janvier 2014. La différence entre les deux courbes est égale à l'estimation du β_1 d'équation (1). Les lignes pointillées représentent les intervalles de confiance à 95 % pour l'estimation. Erreurs types clustérisées au niveau de l'agence de rattachement.

Source : SI Pôle emploi (août 2015).

La différence massive de contacts qui se creuse à partir de la mi-septembre reste stable après la période intense de prospection (septembre à novembre 2014), et le groupe de contrôle ne change pas de comportement du fait que sa courbe suit une trajectoire linéaire¹⁰ qui reste assez plate. Cela signifie que le protocole de l'étude a été bien respecté et que l'effet de la prospection est comparé à un contrefactuel réaliste.

Les promotions de profil constituent également un indicateur de conformité à l'étude, car leur mise en œuvre est entre les

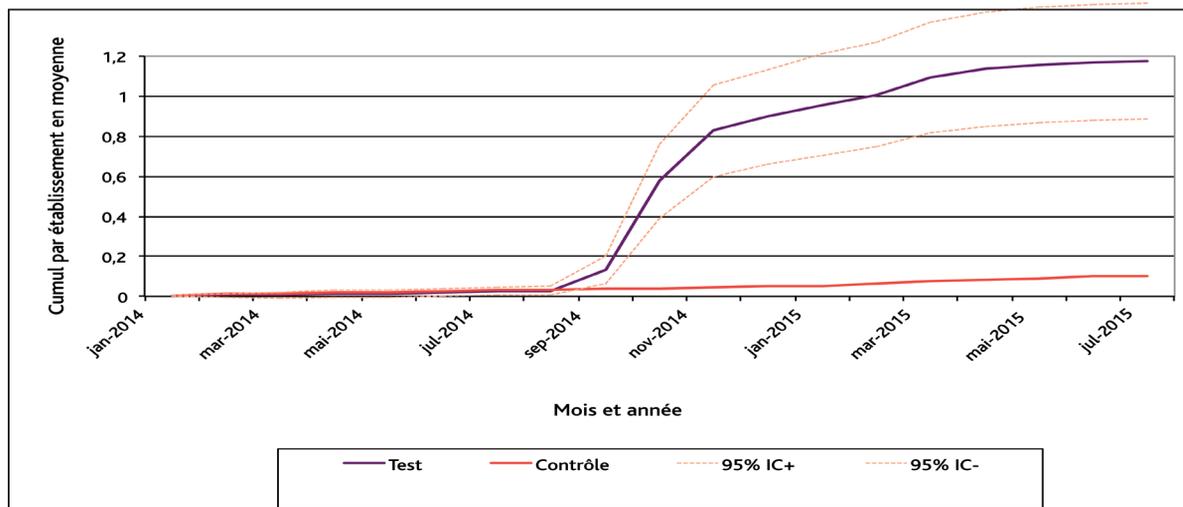
moins des agences. Comme pour le mode de contact, le choix a été donné aux agences de s'engager dans la promotion de profils ou dans une démarche de recherche des offres utiles aux demandeurs d'emploi en portefeuille.

Une évolution forte des promotions de profils apparaît lors de la période intense de prospection mais se prolonge au cours des mois suivants. Ceci indique que le groupe prospecté a continué de faire l'objet des promotions de profils après les contacts initiaux.

10. Nous constatons un léger rattrapage des contacts par email à la fin de la période de sanctuarisation...

GRAPHIQUE 26

ÉVOLUTION DU CUMUL DE PROMOTIONS DE PROFILS



LECTURE : les courbes représentent l'évolution du cumul de contacts en moyenne par établissement depuis le premier janvier 2014. La différence entre les deux courbes est égale à l'estimation du β_1 d'équation (1). Les lignes pointillées représentent les intervalles de confiance à 95 % pour l'estimation. Erreurs types clustérisées au niveau de l'agence de rattachement.

Source : SI Pôle emploi (août 2015).

3.3 LES IMPACTS DE LA PROSPECTION

Un fort impact sur la collecte d'offres d'emploi

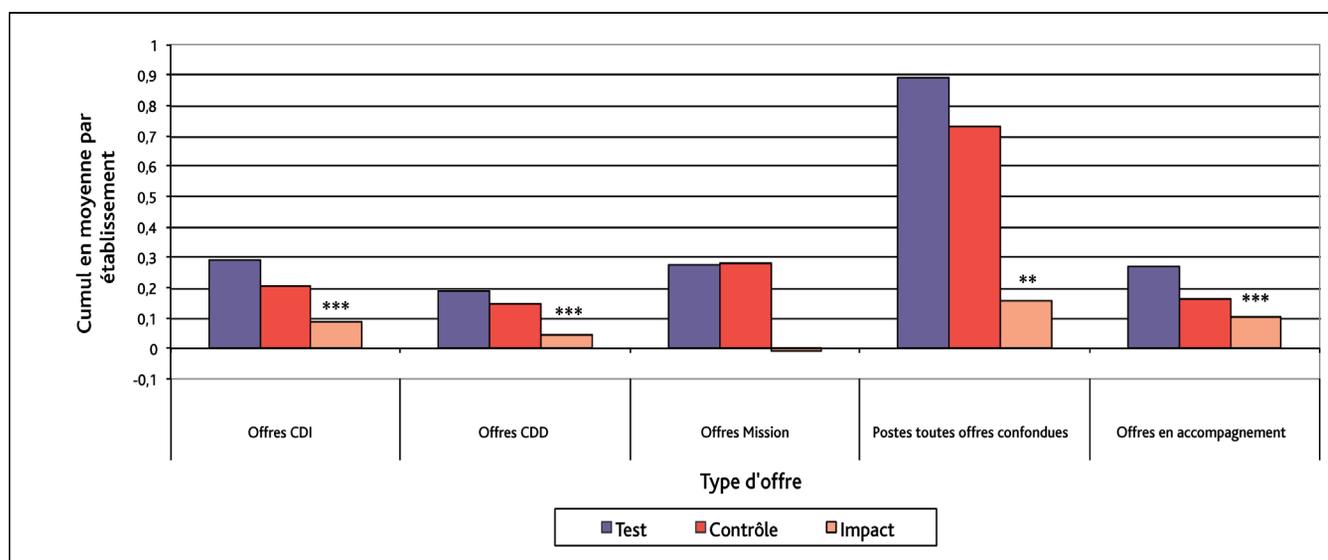
La prospection a un impact important sur les offres d'emploi collectées. Au total, la prospection augmente le cumul d'offres en CDI déposées auprès de Pôle emploi (avec au moins un poste à pourvoir) de 43% sur la période de prospection (15

septembre 2014 au 31 mars 2015). La prospection a aussi des effets positifs sur la collecte d'offres en CDD : +29%.

Ces deux estimations sont statistiquement significatives au niveau de 1% ¹¹. Tous types de contrats confondus, le nombre de postes vacants déposés chez Pôle emploi augmente de 22% (cf. graphique 27).

GRAPHIQUE 27

IMPACT SUR LES OFFRES (CUMUL DU 15 SEPTEMBRE 2014 AU 31 MARS 2015)



LECTURE : les bâtons représentent le cumul de la variable du 15 septembre 2014 au 31 mars 2015 en moyenne par établissement. Erreurs types clustérisées au niveau de l'agence de rattachement. *, **, *** significatifs respectivement à 10%, 5% et 1%.

Source : SI Pôle emploi (août 2015).

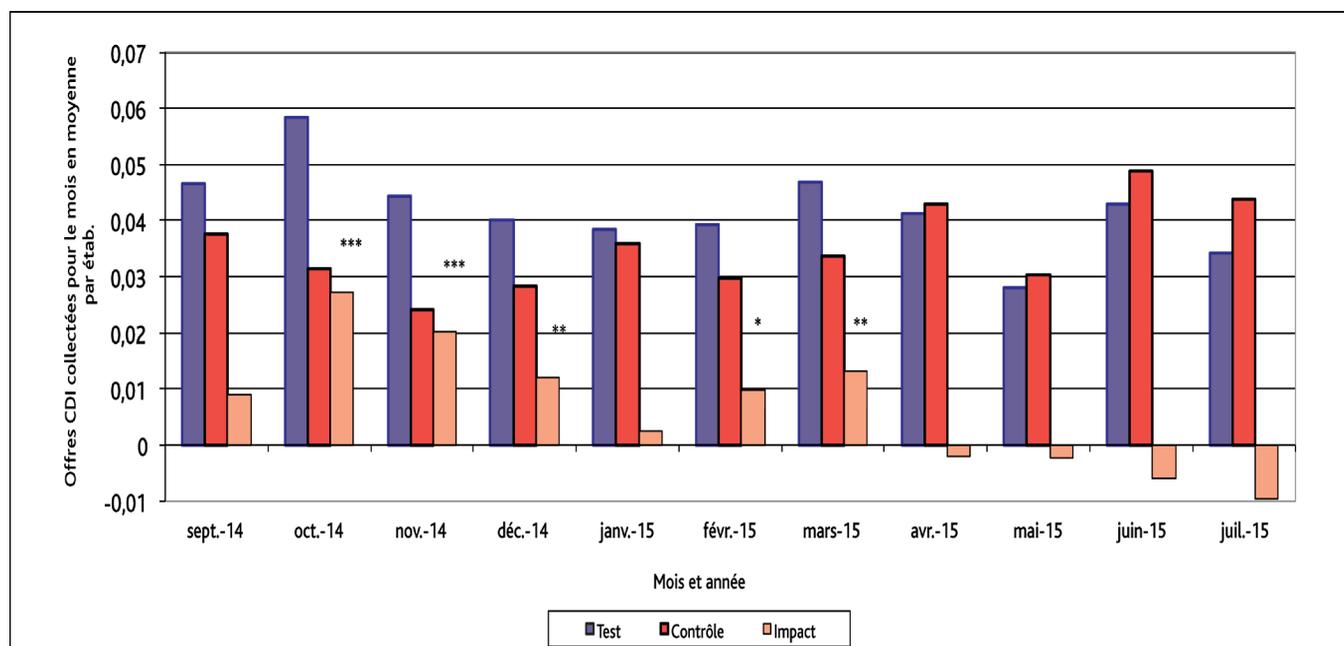
11. Lorsque nous comparons des groupes nous mettons en évidence les différences statistiquement « significatives » aux seuils usuels de 1, 5 ou 10%, c'est-à-dire celles qui ont de faibles chances (respectivement, moins de 1, 5 ou 10%) d'être dues au hasard. Dans tous les graphiques, les impacts statistiquement significatifs sont marqués d'étoiles (*, **, *** significatif à 10, 5 et 1%, respectivement).

Cet impact est également évident lorsque l'on considère la décomposition de l'effet de la prospection sur les offres de CDI mois par mois (cf. graphique 28). L'augmentation est la plus forte à la fin novembre (66%), qui marque l'achèvement de la période intense de prospection. L'effet sur le cumul d'offres en CDI tend à décroître à partir de décembre 2014 avec un important saut entre fin mars et fin avril 2015. Le saut enregistré entre mars et avril 2015 est généré par une inversion de l'effet du traitement qui devient négatif. Ceci est cohérent avec le protocole de l'évaluation selon lequel

les agences avaient la liberté, à partir de la fin mars 2015, de contacter les entreprises antérieurement sanctuarisées. A la fin juillet 2015, l'impact cumulé s'élève seulement à 18,5% mais cette estimation est toujours positive et significative au seuil de 5%. Par conséquent, même si les agences ont pu prospector le groupe de contrôle après la période de sanctuarisation, l'effet de la prospection reste durable. En effet, si la prospection n'avait eu qu'un effet accélérateur sur la collecte des offres nous aurions observé un « rattrapage » complet par le groupe de contrôle.

GRAPHIQUE 28

IMPACT SUR LES FLUX D'OFFRES COLLECTÉES (CDI) MOIS PAR MOIS



NOTE : le flux est le cumul pour chaque mois en moyenne par établissement. Erreurs types clustérisées au niveau de l'agence de rattachement. *, **, *** significatifs respectivement à 10%, 5% et 1%.

Source : SI Pôle emploi (août 2015).

Il est important de noter que ces effets sur les offres d'emploi ne correspondent pas nécessairement à une mesure des créations d'emploi¹², car les offres déposées auprès d'autres sites de recrutement non partenaires de Pôle emploi sur la période allant de septembre 2014 à juillet 2015¹³ ne sont pas observées. La mesure des offres collectées par Pôle emploi n'est pas exhaustive au regard de toutes les offres créées par les établissements de l'échantillon. Une partie de ce qui est observé est donc composé d'un effet de substitution, selon lequel Pôle emploi collecte une offre qui aurait été déposée sur un autre support, et d'un effet de duplication par lequel l'offre est déposée sur plusieurs supports y compris le site de Pôle emploi. Toutefois le fait que Pôle emploi collecte un nombre d'offres élevé est favorable à l'appariement entre les emplois potentiels et les demandeurs d'emploi. Cela donne nécessairement une visibilité augmentée car l'offre est rendue publique sur le site de Pôle emploi.

Un impact positif sur les mises en relation

Les conseillers ont également pu s'appuyer sur l'augmentation de flux d'offres générée par la prospection pour faciliter le placement des demandeurs d'emploi. On constate en effet une nette augmentation des Mises en Relation (MER) et des Mises en Relation Positives (MER+), liées aux offres d'emploi déposées par les établissements prospectés. Les MER ont augmenté d'environ 31,4% et les MER+ de 51,7% sur toute la période de sanctuarisation (septembre 2014 à mars 2015).

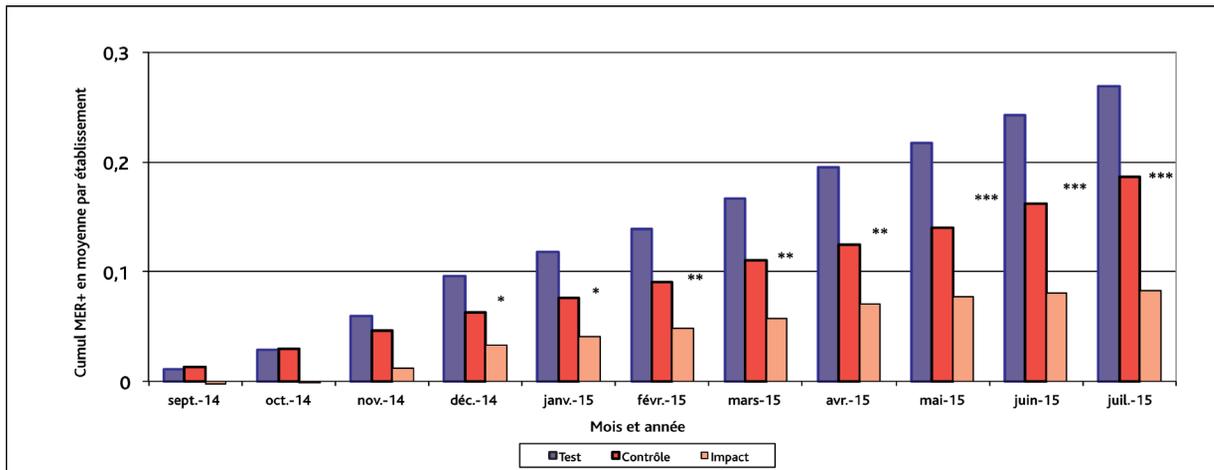
L'évolution de l'effet sur le cumul des MER+ est illustrée par le graphique 29. L'impact commence à être apparent à partir de décembre 2014 et reste important et statistiquement significatif jusqu'à la fin de la période d'observation. Ceci est cohérent avec l'évolution de l'impact sur les offres : la prospection déclenche le dépôt d'offres lors de la période intense entre septembre et novembre 2014 et ces offres sont mises en valeur par des MER et MER+ à partir de décembre.

12. En ce qui concerne un effet de création d'emploi, nous explorons cette question plus loin.

13. Dans le cas où l'offre est confiée à un site partenaire de Pôle emploi, elle est destinée en principe à apparaître également sur le site pole-emploi.fr

GRAPHIQUE 29

ÉVOLUTION DU CUMUL DE MER+



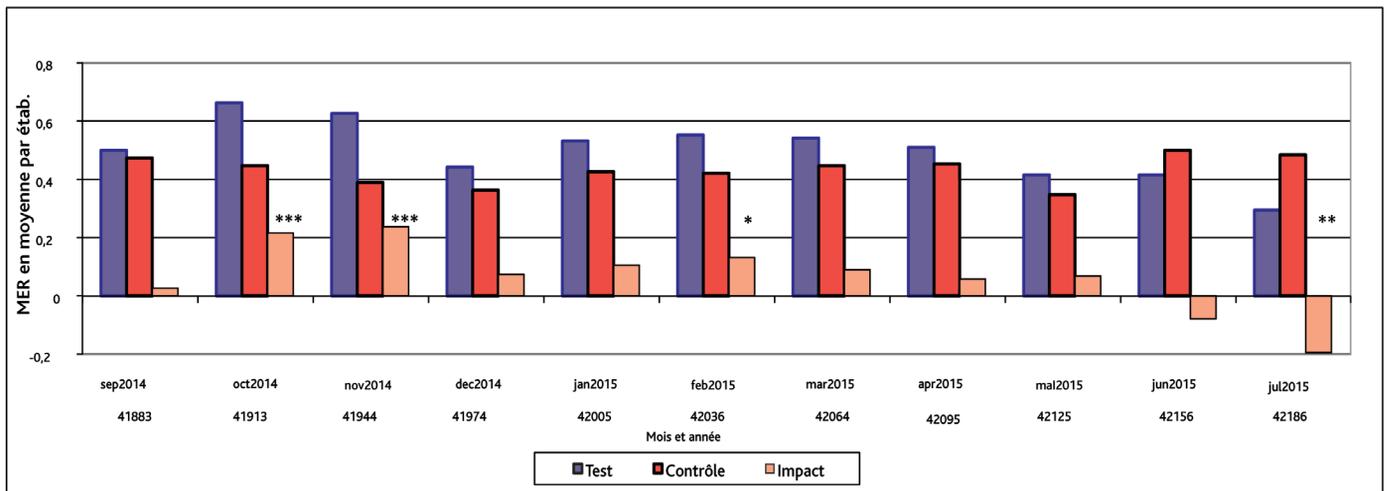
LECTURE : les bâtons représentent l'évolution du cumul de MER+ en moyenne par établissement depuis le 15 septembre 2014. Erreurs types clustérisées au niveau de l'agence de rattachement. *, **, *** significatifs respectivement à 10%, 5% et 1%.
Source : SI Pôle emploi (août 2015).

Il est intéressant d'examiner le graphique 30 qui illustre l'impact de la prospection sur les MER mois par mois. Lors de la période intense de prospection, l'impact est positif et statistiquement significatif. A partir de décembre 2014, l'effet est toujours positif mais n'est plus statistiquement significatif. L'effet s'inverse et devient négatif à partir de juin 2015 (il est même statistiquement significatif en juillet 2015).

Ceci suggère l'existence de démarches actives en direction des établissements du groupe de contrôle à partir d'avril 2015. Cela est similaire aux résultats observés sur les offres collectées après mars 2015 et montre qu'une exploration de l'effet à plus long terme s'avère compliqué car les actions envers le groupe de contrôle « bruyent » fortement toute comparaison entre groupe de contrôle et groupe test.

GRAPHIQUE 30

IMPACT SUR LES MER MOIS PAR MOIS



LECTURE : le flux est calculé comme le cumul au sein de chaque mois en moyenne par établissement. Erreurs types clustérisées au niveau de l'agence de rattachement. *, **, *** significatifs respectivement à 10%, 5% et 1%.
Source : SI Pôle emploi (août 2015).

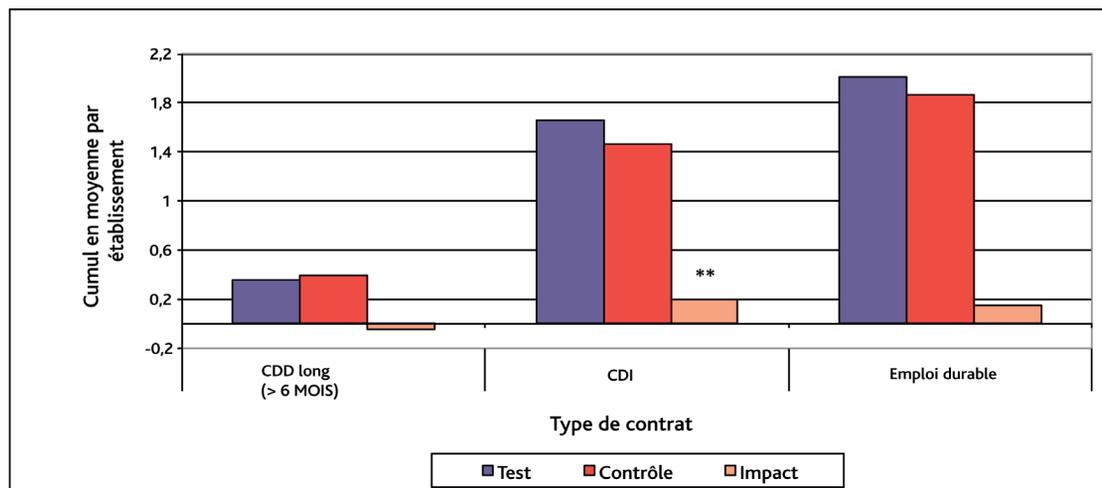
Un impact sur les embauches en CDI, notamment en faveur des demandeurs d'emploi

La prospection fait progresser le nombre d'embauches en CDI de 13% (cf. graphique 31) mais il semble que cette augmentation soit contrebalancée par une diminution du nombre d'embauches en CDD, surtout en CDD de courte durée (graphique 32). L'hypothèse d'un effet de substitution

est confirmée si l'on étudie la probabilité de faire au moins une embauche par type de contrat : la prospection réduit la probabilité de faire au moins une embauche en CDD de moins de 6 mois de 2,2 points de pourcentage (estimation non significative) mais augmente cette probabilité de 1,8 point de pourcentage pour une embauche en CDI (estimation statistiquement significative).

GRAPHIQUE 31

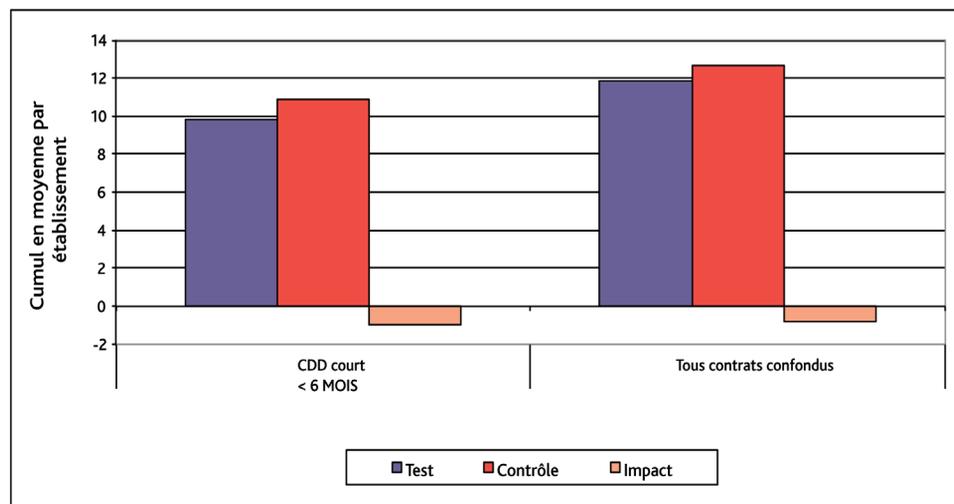
**IMPACT SUR LES EMBAUCHES EN EMPLOI DURABLE
(CUMUL DU 15 SEPTEMBRE 2014 AU 30 AVRIL 2015)**



Source : SI Pôle emploi. Un CDD long est d'une durée d'au moins 6 mois.

GRAPHIQUE 32

**IMPACT SUR LES EMBAUCHES EN EMPLOI NON DURABLE
(CUMUL DU 15 SEPTEMBRE 2014 AU 30 AVRIL 2015)**



LECTURE : les bâtons représentent l'évolution du cumul de MER+ en moyenne par établissement depuis le 15 septembre 2014. Erreurs types clustérisées au niveau de l'agence de rattachement. *, **, *** significatifs respectivement à 10%, 5% et 1%.
Source : DPAE (août 2015).

L'impact positif sur les embauches en CDI apparaît en décembre 2014, soit un mois après la fin de la période intense de prospection. En décomposant le cumul en flux mensuels, l'effet tend à disparaître (il n'est plus statistiquement significatif sauf en mars au seuil de 10%) mais ne devient jamais négatif comme le démontre le graphique 33. Cela soutient l'hypothèse que ce n'est pas uniquement un effet d'accélération des embauches dans le temps mais plutôt une création nette d'emplois durables. Cet effet sur le cumul des embauches peut être également décomposé en « demandeur d'emploi » versus « non demandeur d'emploi »¹⁴. Si l'effet total est une augmentation globale d'embauche en CDI de 13%, l'impact est de 12,5%

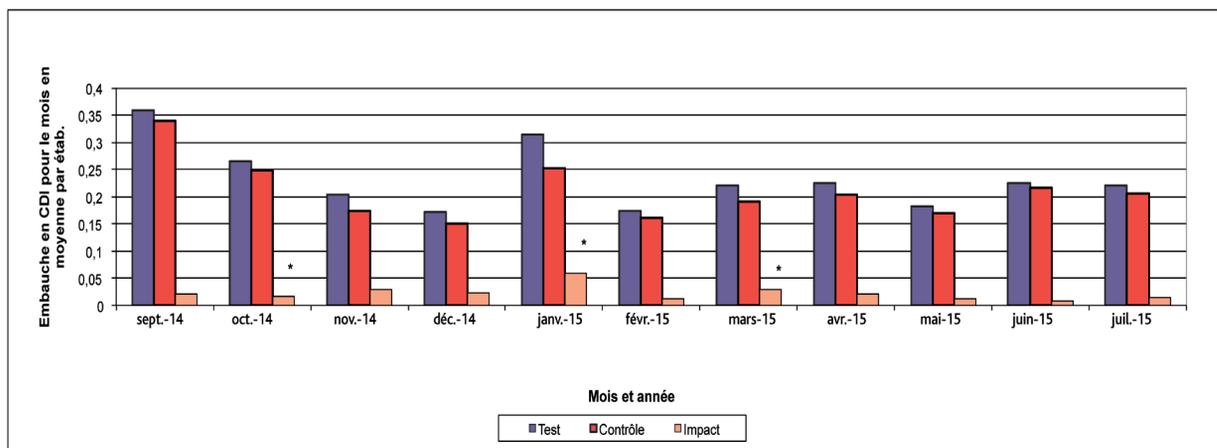
pour les « demandeurs d'emploi » et 14,3% pour les « non demandeur d'emploi »¹⁵ (graphique 34). La prospection semble alors faciliter l'appariement entre l'entreprise et le demandeur d'emploi mais aussi pour les personnes non inscrites à Pôle emploi au moment de l'embauche. Une raison possible est que cet effet sur les « non demandeurs d'emploi » passe par l'augmentation du nombre d'offres déposées chez Pôle emploi : cela aide les entreprises dans leurs recrutements de manière globale car les offres d'emploi sont plus visibles. En outre, si la prospection aide à déclencher un processus de recrutement que l'entreprise hésitait à mettre en œuvre, cet effet positif n'est pas forcément limité aux demandeurs d'emploi.

14. La définition du demandeur d'emploi est la même utilisée dans le SI de Pôle emploi : les demandeurs d'emploi ayant une Prise en Charge (PEC) dans les 30 jours précédant la date d'embauche.

15. L'existence d'un impact sur les non demandeurs d'emploi fait question car il témoigne d'un effet de déplacement potentiel et nuance l'analyse de l'impact. Pour une embauche dans le groupe test occupée par un non demandeur d'emploi, il peut y avoir trois scénarios possibles : 1) Il vient d'une entreprise du groupe test qui l'a remplacé : une embauche comptée en trop dans le groupe test. 2) Il vient du groupe de contrôle qui l'a remplacé, une embauche en trop comptée dans le groupe contrôle. 3) Il vient d'une autre entreprise hors échantillon, alors il n'y a pas de problème.

GRAPHIQUE 33

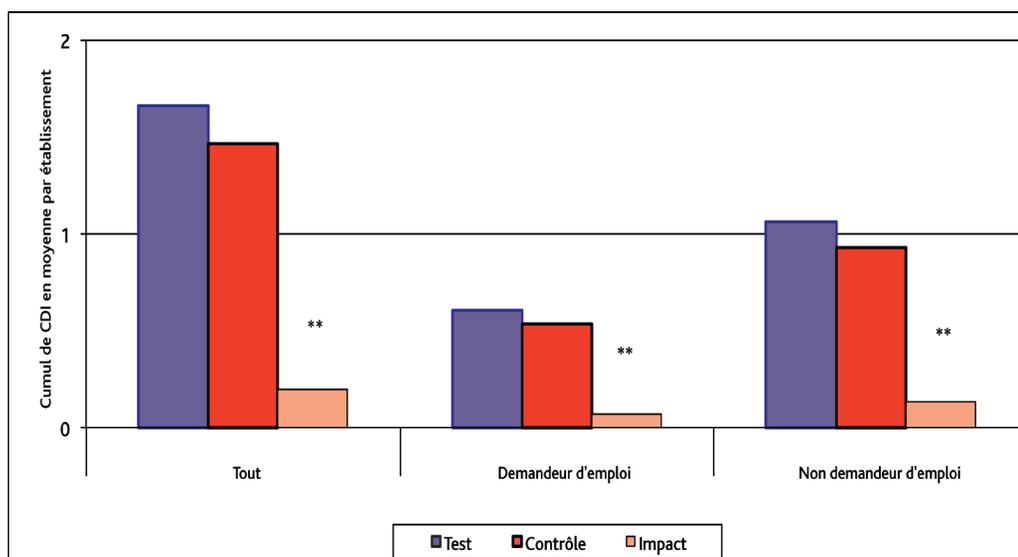
IMPACT SUR LE FLUX D'EMBAUCHES EN CDI MOIS PAR MOIS



LECTURE : : le flux est calculé comme le cumul au sein de chaque mois en moyenne par établissement. Erreurs types clustérisées au niveau de l'agence de rattachement. *, **, *** significatifs respectivement à 10%, 5% et 1%.
Source : DPAE (août 2015).

GRAPHIQUE 34

EMBAUCHES EN CDI POUR LES DEMANDEURS D'EMPLOI ET LES NON DEMANDEURS D'EMPLOI



LECTURE : : le flux est calculé comme le cumul au sein de chaque mois en moyenne par établissement. Erreurs types clustérisées au niveau de l'agence de rattachement. *, **, *** significatifs respectivement à 10%, 5% et 1%.
Source : DPAE (août 2015).

En revanche, il faut souligner que l'augmentation de la probabilité d'embaucher au moins une personne en CDI est liée presque entièrement aux demandeurs d'emploi comme l'illustre le graphique 35 (+2,2 points de pourcentage). Ceci contraste avec l'impact sur le cumul de CDI, qui témoigne d'effets du même ordre de grandeur sur les demandeurs d'emploi et les non demandeurs d'emploi. Une façon de comprendre cette divergence est la suivante : la prospection a pour but d'exposer l'entreprise aux profils de demandeurs d'emploi qu'elle n'aurait pas vus en l'absence du dispositif

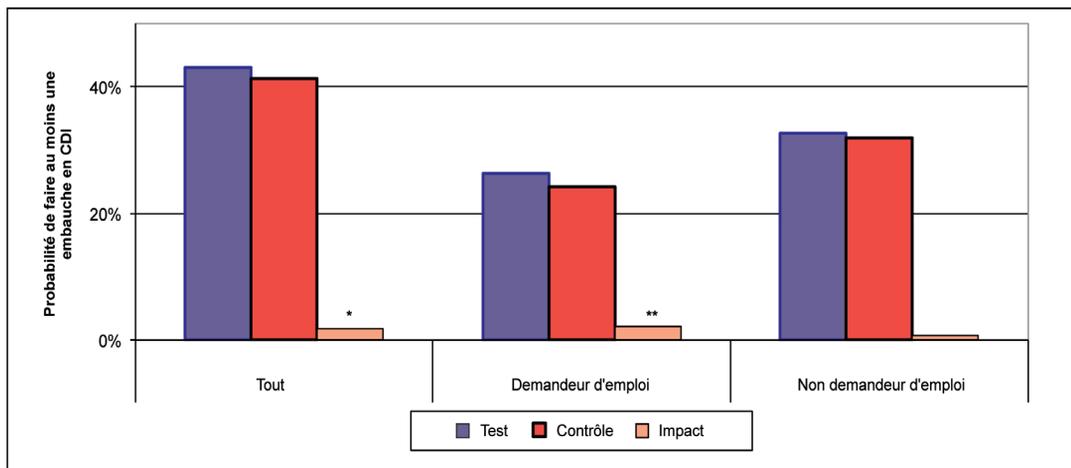
(contrefactuel). Par conséquent la prospection combine une facilitation à entrer dans une démarche de recrutement pour l'entreprise en même temps que cette dernière est exposée à davantage de profils de demandeurs d'emploi. Grâce à cette exposition, la probabilité d'embaucher au moins un demandeur d'emploi augmente davantage que la probabilité d'embaucher un non demandeur d'emploi¹⁶.

16. Nous avons deux cas de figure : 1) Le fait que la prospection déclenche au moins une embauche en CDI (tous types de personnes confondus) existe mais n'est pas assez important pour être statistiquement significatif à 5% avec la taille d'échantillon dont on dispose. En effet, nous mesurons une différence positive mais pas statistiquement significative quand nous regardons le graphique 34.

2) La prospection ne déclenche pas d'embauche (l'effet significatif à 10% est erroné) et ce n'est qu'un effet de l'exposition aux profils de demandeurs d'emploi qui augmente la probabilité de prendre un demandeur d'emploi en CDI pour les entreprises déjà recruteuses.

GRAPHIQUE 35

PROBABILITÉ DE RÉALISER AU MOINS UNE EMBAUCHE EN CDI DE DEMANDEUR D'EMPLOI ET DE NON DEMANDEUR D'EMPLOI



LECTURE : L'histogramme représente la probabilité de faire au moins une embauche en CDI entre 15 septembre 2014 et le 30 avril 2015. Erreurs types clustérisées au niveau de l'agence de rattachement. *, **, *** significatifs respectivement à 10%, 5% et 1%.
Source : DPAE (août 2015).

Un impact centré sur les établissements déjà en contact avec Pôle emploi et sur ceux qui ont recruté en CDI dans le passé

L'hétérogénéité de l'effet sur les embauches en CDI des demandeurs d'emploi est analysée en fonction des caractéristiques des établissements. Pour cela, trois dimensions sont examinées :

- 1) L'importance de la relation avec Pôle emploi qui précédait la mise en œuvre de la prospection. Cela est appréhendé par les contacts téléphoniques avec l'établissement entre janvier et août 2014.
- 2) La taille de l'établissement mesurée par l'effectif déclaré dans l'enquête BMO 2014.
- 3) Si l'établissement était recruteur en CDI auparavant, ceci étant mesuré par le cumul d'embauches en CDI entre janvier et août 2014.

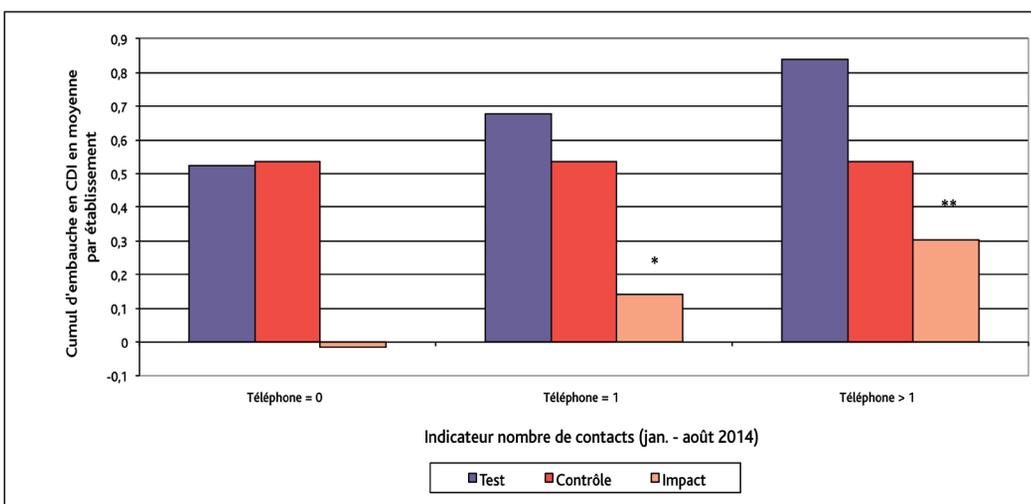
Les graphiques 36 et 37 montrent que l'effet de la prospection est centré sur les établissements qui avaient déjà un contact avec Pôle emploi plus tôt dans l'année et sur les établissements qui ont recruté précédemment en CDI. En

revanche, la taille de l'établissement ne semble pas interagir avec le traitement de manière significative.

Il apparaît donc que la prospection a un effet positif au travers du renforcement des liens déjà établis avec des entreprises recruteuses alors que la construction de relations avec de nouveaux établissements (avec lesquels Pôle emploi n'était pas en contact) ne produit pas de résultats significatifs au cours de la période d'observation. Il faut mettre ce résultat en perspective avec l'intensité des pratiques et des effets dans le temps. La période intense de prospection entre septembre et novembre 2014 est celle où les agences ont établi les contacts, collecté les offres, opéré la plupart des MER et des promotions de profils. Après cette période, l'intensité des relations a sensiblement diminué. Si l'impact est centré sur les établissements ayant une relation ancienne avec Pôle emploi, il est évident que la diminution des relations avec les « nouveaux » établissements à partir de décembre 2014 a entravé la construction de cette relation durable et limité en conséquence les impacts attendus de la prospection.

GRAPHIQUE 36

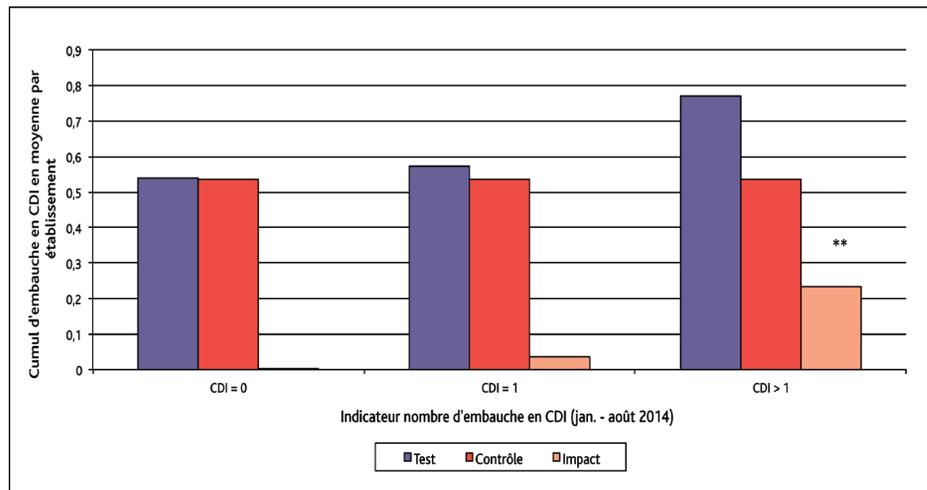
IMPACT SELON L'EXISTENCE ET LE NOMBRE DE CONTACTS TÉLÉPHONIQUES ANTÉRIEURS AVEC PÔLE EMPLOI



LECTURE : la variable de traitement est interagie avec trois indicateurs qui dénotent l'importance de contact avec l'établissement pre-prospection (basé sur le cumul de contacts du premier janvier 2014 au 31 août 2014). Erreurs types clustérisées au niveau de l'agence de rattachement. *, **, *** significatifs respectivement à 10%, 5% et 1%.
Source : DPAE et SI Pôle emploi (août 2015).

GRAPHIQUE 37

HÉTÉROGÉNÉITÉ DE L'IMPACT SUR LES EMBAUCHES EN CDI, EN FONCTION DE L'EXISTENCE D'EMBAUCHES ANTERIEURES EN CDI (JANVIER À AOÛT 2014)



LECTURE : la variable de traitement est interagie avec trois indicateurs qui dénotent l'importance de recrutement en CDI pre-prospection (basé sur le cumul de DPAE CDI du premier janvier 2014 au 31 août 2014). Erreurs types clustérisées au niveau de l'agence de rattachement. *, **, *** significatifs respectivement à 10%, 5% et 1%.
Source : DPAE et SI Pôle emploi (août 2015).

Une estimation positive de l'impact sur la création nette d'emploi

Jusqu'ici l'analyse a porté sur les recrutements mesurés au travers des données des DPAE. Mais une comparaison entre les impacts sur les différents types de contrat n'est pas suffisante pour conclure que la prospection crée de l'emploi. Pour ce faire, une stratégie spécifique a été adoptée. Elle consiste à calculer le nombre de jours d'emploi créés en utilisant les dates de début de contrat et les dates de fin des CDD. Les CDI sont censurés au 31 juillet 2015, de même que les CDD qui ont une date de fin après le 31 juillet 2015 (date de la fin de période d'observation pour l'évaluation).

De la sorte, on dispose d'une mesure d'impact de la prospection sur la création d'emploi ou, autrement dit, la création des jours de travail rémunérés¹⁷.

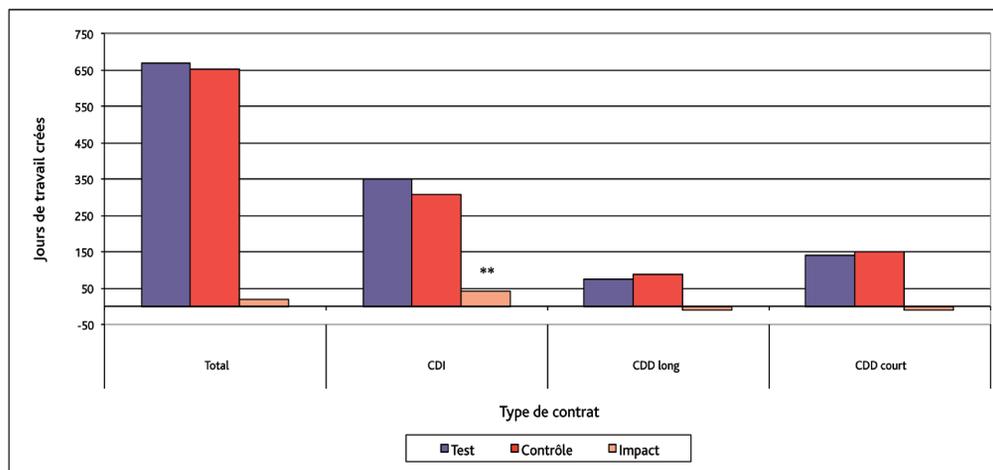
Le graphique 38 met en évidence une différence positive sur les jours de travail créés. Tous types de contrats confondus, le groupe test crée 20 jours de travail rémunérés de plus

par établissement en moyenne. Même si cette estimation n'est pas statiquement significative aux seuils habituels, la différence est positive. Ce résultat positif est en contraste avec le graphique 32 selon lequel l'effet « tous contrats confondus » est négatif (aussi non significatif) et montre l'importance d'utiliser les jours de travail créés pour mieux comparer les impacts sur les différents types de contrats.

Par contre, l'effet sur les jours de travail créés en CDI est important et statistiquement significatif. Grâce à la prospection, on constate une création de 42 jours de travail additionnels par établissement en moyenne. Cet effet est composé de 14 jours supplémentaires pour les embauches de demandeurs d'emploi et de 28 jours de plus pour les non demandeurs d'emploi. Les résultats suggèrent qu'il y a bien un effet de substitution des CDI aux CDD¹⁸ et que la prospection a effectivement créé davantage d'emplois durables.

GRAPHIQUE 38

CRÉATION DE JOURS DE TRAVAIL RÉMUNÉRÉS



LECTURE : impact sur la moyenne de jours de travail rémunérés créés en moyenne par établissement pour la période étudiée. Erreurs types clustérisées au niveau de l'agence de rattachement. *, **, *** significatifs respectivement à 10%, 5% et 1%.
Source : DPAE (août 2015).

17. Nous adoptons cette stratégie car les DPAE ne sont pas nominatives en grande partie pour les non demandeurs d'emploi et nous ne pouvons pas distinguer si les embauches en CDD et surtout en CDD de courte durée concernent la même personne ou pas. De ce fait, il est nécessaire de créer une mesure qui « capture » de manière identique les créations de journées d'emploi au travers des différents types et durées de contrat.

18. De plus, l'impact sur l'utilisation des contrats de travail temporaire (CTT) est non significatif quel que soit l'angle adopté (durée de CTT, mois d'observation, décliné par demandeur d'emploi ou pas, etc.). En outre cet effet est négatif en termes de jours de travail créés, et ce résultat est cohérent avec le résultat sur les CDD de courte durée.

3.4 DES RÉSULTATS CONVERGENTS AVEC L'ENQUÊTE AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS

Entre avril et mai 2015, une enquête statistique auprès des établissements a été réalisée afin de mieux connaître leurs pratiques de recrutement, les coûts associés et les logiques de recours aux intermédiaires comme Pôle emploi. L'enquête a été construite afin d'explorer les mécanismes à l'origine des effets observés grâce à l'exploitation des données administratives et pour éventuellement soutenir ou bien réfuter les hypothèses de départ évoquées en introduction.

Cette enquête, menée avec le CREDOC, se caractérise par un taux de réponse équilibré entre les deux groupes de traitement et de contrôle d'environ 61 %. La comparaison des embauches en CDI, en utilisant les DPAE des répondants et des non répondants, montre des taux d'embauche plus élevés dans le groupe des répondants. On observe également un impact de l'intervention plus important sur les répondants, en comparaison des non répondants. Ces différences invitent à la prudence dans l'interprétation des résultats de l'enquête en ce qui concerne l'offre d'emploi et les embauches.

Les 5 061 répondants par téléphone (et web) ont été enquêtés sur plusieurs axes afin de recueillir et comprendre le point de vue des entreprises. En plus des questions sur l'offre d'emploi et les embauches, l'enquête aborde des questions relatives aux licenciements, à la qualité des recrutements, au processus de recrutement ainsi qu'à la satisfaction à l'égard des services de Pôle emploi.

Offre d'emploi et erreur de mesure, une confirmation de l'impact positif sur le recrutement en CDI

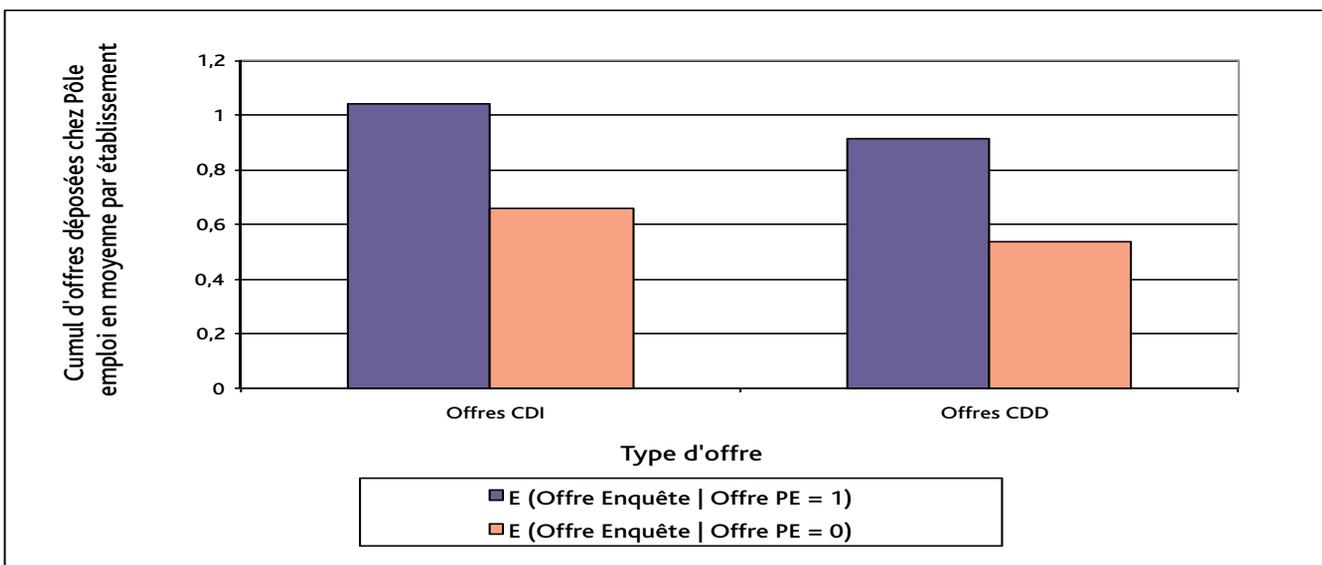
L'enquête permet d'identifier les dépôts d'offres par type de contrat : CDD court et long (selon qu'ils ont plus ou moins de 6 mois), CDI et CTT (contrats de travail temporaires). De même sont identifiés les canaux de diffusion de l'offre. Comme décrit précédemment, les données administratives montrent une forte progression des offres déposées à Pôle emploi alors qu'avec les données d'enquête, aucun effet sur les offres n'apparaît, quel que soit l'angle de vue adopté. Il y a donc incohérence entre les données de l'enquête (déclaratives) et les données administratives. Étant donné que les données administratives sont plus fiables que les données déclaratives, il est possible de quantifier l'erreur de mesure dans l'enquête. Le graphique 39 illustre l'erreur de mesure.

En moyenne quand une offre est effectivement déposée auprès de Pôle emploi, la déclaration de l'entreprise est convergente : elle déclare avoir déposé environ une offre pour les deux types de contrat (les bâtons beiges). Par contre, quand il n'y a aucune offre déposée, l'entreprise déclare quand même avoir déposé 0,63 offre en CDI et 0,55 offre en CDD auprès de Pôle emploi (les bâtons violets). Cette surestimation correspond donc à une erreur de mesure qui explique une partie de l'incohérence entre les impacts mis en évidence en utilisant les données administratives versus les données déclaratives. Il est aussi important de noter que cette erreur de mesure n'est pas corrélée au traitement.

Par contre, l'exploitation des données de l'enquête permet de confirmer les résultats sur l'embauche en CDI, résultat clé de l'évaluation. Le graphique 40 illustre l'impact de la prospection sur les embauches déclarées par type de contrat.

GRAPHIQUE 39

ERREUR DE MESURE DANS L'ENQUÊTE



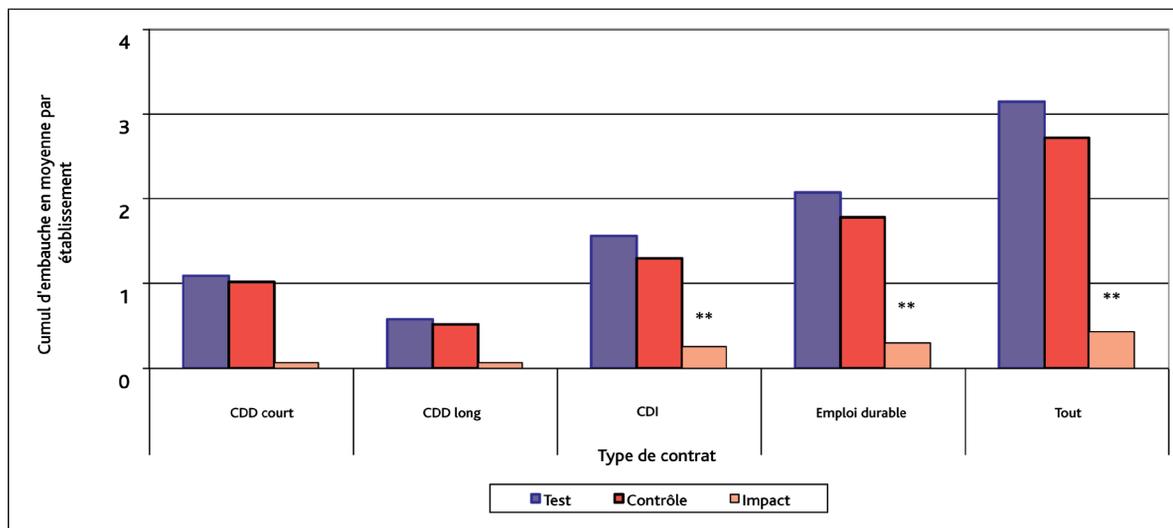
LECTURE : impact sur la moyenne de jours de travail rémunérés créés en moyenne par établissement pour la période étudiée. Erreurs types clustérisées au niveau de l'agence de rattachement. *, **, *** significatifs respectivement à 10%, 5% et 1%.
 Source : DPAE (août 2015).

Ceci contraste avec le peu de résultats observés sur les offres au travers des données de l'enquête. Cela est peut être lié au fait que pour l'employeur interrogé, il est plus facile de se souvenir si des embauches de longue durée ont eu lieu que de se rappeler combien d'offres ont été déposées auprès

de Pôle emploi. A noter qu'un effet positif de la prospection apparaît quand les CDI et les CDD longs (CDI + CDD > 6 mois) sont agrégés, mais comme ce résultat ne concorde pas avec l'impact sur les DPAA, il faut l'interpréter avec prudence.

GRAPHIQUE 40

IMPACT SUR LES EMBAUCHES (DONNÉES D'ENQUÊTE)



LECTURE : l'histogramme représente les déclarations d'embauches entre le 15 septembre 2014 et fin avril 2015 par les établissements répondants. Erreurs types clustérisées au niveau de l'agence de rattachement. *, **, *** significatifs respectivement à 10%, 5% et 1%.
Source : Enquête établissement (mai 2015).

Un effet de réduction des coûts de recrutement statistiquement non significatif

L'enquête permet d'analyser comment la prospection a pu impacter la perception des coûts, du temps passé et des difficultés rencontrées dans le processus de recrutement. Une des hypothèses majeures de cette étude est l'idée que l'offre de services aux entreprises est avantageuse et gratuite et que cela permet au recruteur de réduire ses coûts et difficultés de recrutement. L'enquête collecte des informations sur les quatre phases du recrutement :

- 1) préparation et diffusion d'une offre
 - 2) sélection des candidats
 - 3) travail administratif lié au recrutement
 - 4) adaptation et formation du nouveau recruté.
- Pour chacun de ces 4 domaines, l'établissement a été interrogé sur les coûts de recrutement perçus pour les opérations menées en interne, pour celles en externe, et sur l'appréciation globale du processus.

Malgré le fait que les estimations d'impact sont négatives sur toutes ces dimensions, c'est-à-dire que les établissements du groupe test déclarent avoir des coûts moindres, passer moins de temps et avoir moins de difficultés dans les différentes phases de recrutement, l'impact n'est jamais statistiquement significatif. Ainsi, il n'est pas possible de conclure que la prospection affecte durablement ces dimensions¹⁹. Elle permet en revanche de saisir, d'accroître et d'accélérer les opportunités de placement au travers d'une technologie d'appariement

améliorée. Ce constat est aussi soutenu par l'augmentation des candidatures reçues. Même si l'enquête ne montre pas d'impact sur le nombre global de candidatures, on observe une progression significative des candidatures émanant de Pôle emploi (+37%) et ce résultat est tout à fait cohérent avec les résultats sur les MER et les promotions de profils.

Une perception inchangée de la qualité des candidatures, une légère progression du sentiment de risque associé au recrutement d'un demandeur d'emploi et une amélioration de la qualité perçue des services de Pôle emploi

Les recruteurs disent ne pas avoir modifié leurs critères de recrutement et ne déclarent pas avoir eu accès à des profils correspondant mieux à leurs besoins. On n'observe pas de modification de la qualité perçue des candidats, spontanée (i.e. via une promotion de profil) ou bien lors du dernier recrutement.

Les entreprises ont été également interrogées sur leur appréciation du risque associé à recruter un demandeur d'emploi inscrit à Pôle emploi. Le graphique 41 montre que la prospection a provoqué une progression du niveau du risque perçu associé à l'embauche de candidats en CDI venant de Pôle emploi. Cet effet est faible : il représente 2,8 % de la moyenne et 4,4% de l'écart-type et il est probablement dû aux résultats positifs sur l'embauche : la prospection augmente en effet la

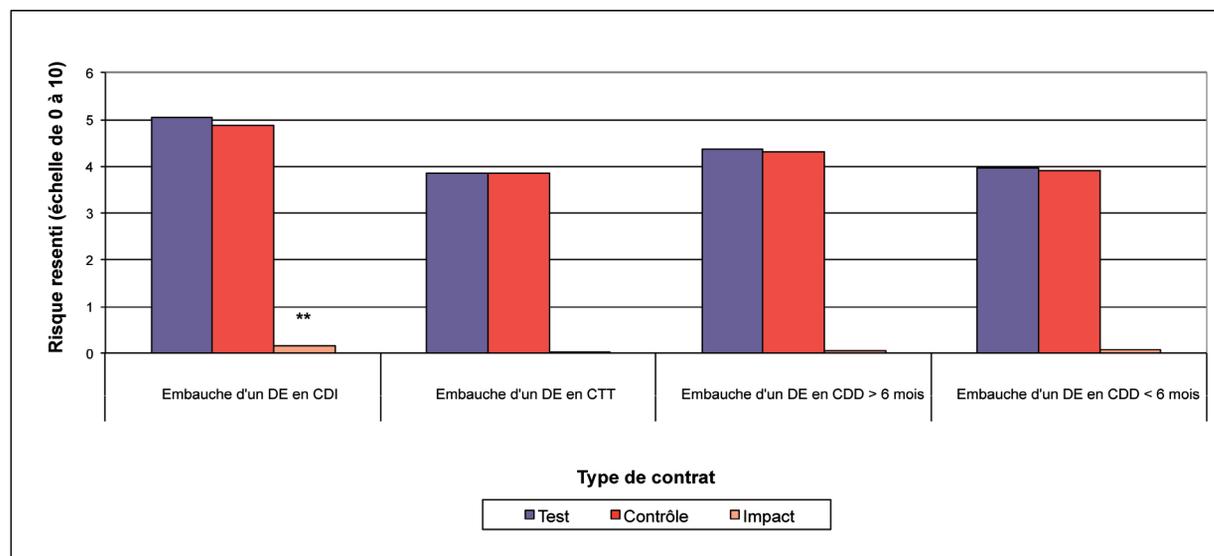
¹⁹ Il est possible que le timing de l'enquête n'ait pas été optimal. Nous voyons que l'intensité des actions de Pôle emploi a été forte lors de la période intense de la prospection. Il est donc possible que si l'enquête avait eu lieu en décembre 2014, les impacts sur les perceptions des établissements auraient été plus prononcés.

probabilité d'embaucher au moins un demandeur d'emploi, ce qui signifie que les entreprises du groupe test sont plus souvent confrontées à un type de profil qu'elles n'auraient pas connu en l'absence de prospection. En outre, il met en valeur l'accompagnement que les conseillers mettent en place pour les demandeurs d'emploi dans le cadre de l'offre de services.

Si le demandeur d'emploi embauché est éloigné de l'emploi, ce résultat rappelle la nécessité d'accompagner l'entreprise et le demandeur plus longtemps.

GRAPHIQUE 41

RISQUE RESSENTI ASSOCIÉ AU RECRUTEMENT D'UN DEMANDEUR D'EMPLOI



LECTURE :: les bâtons représentent la déclaration du risque ressenti pour un embauche futur d'un demandeur d'emploi inscrit à Pôle emploi sur une échelle de 0 (pas de risque) à 10 (très risqué) en moyenne par établissement répondant. Erreurs types clustérisées au niveau de l'agence de rattachement. *, **, *** significatifs respectivement à 10%, 5% et 1%. Source : Enquête établissement (mai 2015).

L'enquête a recueilli des données sur l'utilité perçue des services proposés par Pôle emploi (recueil, rédaction, diffusion de l'offre, accès à des profils, information sur le marché du travail et suivi du recrutement). Afin d'exploiter ces informations, on considère qu'il s'agit de la valeur du service auquel les entreprises ont eu accès et qu'en l'absence de contact avec Pôle emploi la valeur de ce service est nulle²⁰. Globalement, la valeur des services progresse de 22% par rapport au groupe de contrôle, mais cela comporte un aspect « mécanique » lié au fait que les entreprises test sont plus souvent en contact avec les agences.

Concernant la satisfaction globale à l'égard des services de Pôle emploi et sur le fait d'y avoir recours dans le futur, les résultats de l'enquête témoignent d'une progression assez forte (+25% par rapport au groupe de contrôle). Néanmoins, la satisfaction « de l'expérience » n'est demandée qu'à ceux ayant été en contact avec Pôle emploi. Pour les autres, l'indicateur est mis à 0.

Enfin, aucun impact significatif n'apparaît quant à la perspective de recours futurs aux services de Pôle emploi : 30% des entreprises dans les deux groupes envisagent d'y avoir recours.

20. Ceci est nécessaire car la prospection augmente l'utilisation des services par définition.

ANNEXE

PROTOCOLE DE CONSTITUTION DES LISTE D'ÉTABLISSEMENTS

L'IDENTIFICATION DES AGENCES PARTICIPANTES ET DU NOMBRE D'ÉTABLISSEMENTS POUVANT ÊTRE PROSPECTÉS

En relation avec la direction des services aux entreprises, a été demandée à chaque région la liste des agences susceptibles de participer à l'expérimentation et les effectifs de conseillers mobilisables sans effort particulier pour la prospection à partir du mois de septembre 2014 ainsi qu'un nombre d'établissements susceptibles d'être prospectés à partir de cette même date.

Le niveau local est identifié à une agence mais cela peut être aussi un ensemble d'agences (par exemple les agences d'une commune).

Ainsi 129 agences ont été engagées dans l'évaluation.

Le nombre d'établissements est ensuite confronté aux calculs de puissance pour vérifier que l'expérimentation aura bien une capacité de détection suffisante.

On considère que l'on dispose à l'issue de cette procédure d'un nombre d'établissements à identifier pour chaque ALE.

IDENTIFICATION DES MÉTIERS CARACTÉRISTIQUES DU PORTEFEUILLE DE DEMANDEURS D'EMPLOI AU NIVEAU LOCAL

1. On compte le nombre de demandeurs d'emploi par code Rome.
 - a. Ce comptage est pondéré inversement par le taux d'écoulement des demandeurs d'emploi. On peut calculer cet écoulement comme le ratio du nombre annuel de sorties des listes sur le nombre de demandeurs d'emploi ayant un métier recherché correspondant au code Rome considéré sur le nombre de demandeurs d'emploi inscrit dans l'année dans ce même Rome.
2. Cela donne un vecteur dont la dimension est le nombre de codes Rome. Chacune des composantes est le nombre (éventuellement pondéré) de demandeurs d'emploi du Rome concerné.
3. On trie le vecteur par ordre décroissant du nombre de demandeurs d'emploi. On a ainsi $n(1), n(2), n(3), \dots$ avec $n(1) > n(2) > n(3) \dots$
4. On constitue alors 5 groupes :
 - a. Dans le premier on met les métiers par ordre du tri précédent tant que le cumul des demandeurs d'emploi

est inférieur à 20% : $n(1) + n(2) + \dots + n(j1) = 20\%$ de N , où N est le nombre total de demandeurs d'emploi de la zone et $j1$ le rang du dernier métier faisant partie du groupe 1.

- b. Dans le groupe 2 on continue à mettre dans l'ordre du vecteur trié les secteurs tant que le cumul est aussi inférieur à 20% : $n(j1+1) + n(j1+2) + \dots + n(j2) = 20\%$ de N
- c. On continue ainsi jusqu'au cinquième groupe.

IDENTIFICATION DES CODES NAF CONCERNÉS PAR LES CODES ROME PERTINENTS

1. On considère les métiers du groupe 1. Grâce à la matrice de passage Rome – Naf on peut leur associer un ensemble de NAF.
2. On compte alors pour chaque NAF le nombre de fois où le code Rome apparaît en la pondérant par le poids du Rome correspondant $n(k)$.
3. A l'issue de cette opération on a attribué un poids à chacun des codes NAF présents dans les métiers du groupe 1.
4. On peut alors classer les NAF par ordre de pertinence au sein du groupe 1.
5. On peut faire une deuxième liste de codes NAF en appliquant la même procédure aux NAF du groupe 2 et en considérant les NAF apparaissant ainsi complémentaires de ceux se trouvant dans la liste 1, etc.
6. Remarque : on peut se passer de l'étape intermédiaire. On a pour chaque Rome son poids dans le portefeuille : $n(i)$. On a aussi la matrice Rome NAF avec des éléments m_{ij} valant 1 si la NAF j est pertinente pour le Rome i . On peut donc calculer Somme $i (n(i) * m(i,j))$. On obtient alors un vecteur de dimension nombre de NAF et qui attribue à chaque NAF un poids égal à la somme des nombres de demandeurs d'emploi dans chacun des Rome liés à la NAF considérée. On peut alors classer ce vecteur pour avoir directement les NAF, des plus pertinents aux moins pertinents. La méthode précédente est plus prudente dans le sens où elle identifie d'abord un certain nombre de métiers pertinents pour l'agence.
7. Le résultat important dans tous les cas est que l'on parvient à un classement des NAF par ordre de pertinence pour le portefeuille de demandeurs d'emploi de l'agence considérée.
8. On conserve à chaque NAF son poids. La somme des poids fait 1.

IDENTIFICATION DES ÉTABLISSEMENTS QUI FONT L'OBJET DU TIRAGE AU SORT

1. On considère l'enquête BMO 2014 et l'ensemble des établissements qu'elle comporte liés à l'agence ou au groupe d'agences.
2. On effectue alors dans cette liste un échantillonnage des établissements avec des probabilités correspondant aux poids précédents : chaque établissement d'une même NAF a la même chance d'être tiré et cette chance correspond à sa pertinence pour le portefeuille de demandeurs d'emploi de l'agence considérée.
3. Si l'entreprise est « cliente » on ne la prend pas en compte, si elle n'est pas cliente, on la met dans la liste.
4. On effectue cet échantillonnage jusqu'à avoir le nombre d'établissements que l'on désire dans la zone : à peu près le double du nombre final recherché de façon à ce que les agences fassent leur propre tri ensuite.
5. *Remarque* : on aurait pu prendre toutes les entreprises de la NAF la plus pertinente puis celle de la NAF suivante etc. On aurait alors eu une liste très déséquilibrée.
6. La liste des 16 000 établissements ainsi échantillonnés est communiquée aux agences mobilisées, à charge pour ces dernières d'écartier les établissements qui leur semblent les moins pertinents (cessations d'activité récentes, difficultés économiques fortes ...).
7. Au final, 8 232 établissements composent la population d'établissements au sein de laquelle le tirage au sort est effectué.

- Directeur de la publication:
Jean Bassères
- Directeur de la rédaction:
Stéphane DUCATEZ
- Réalisation :
Service communication siège

Retrouvez toutes les statistiques et analyses

POLE-EMPLOI.ORG

MARS 2016

Ref. 10049 - N° JISSN : 2425-0937

ÉTUDES ET RECHERCHES

