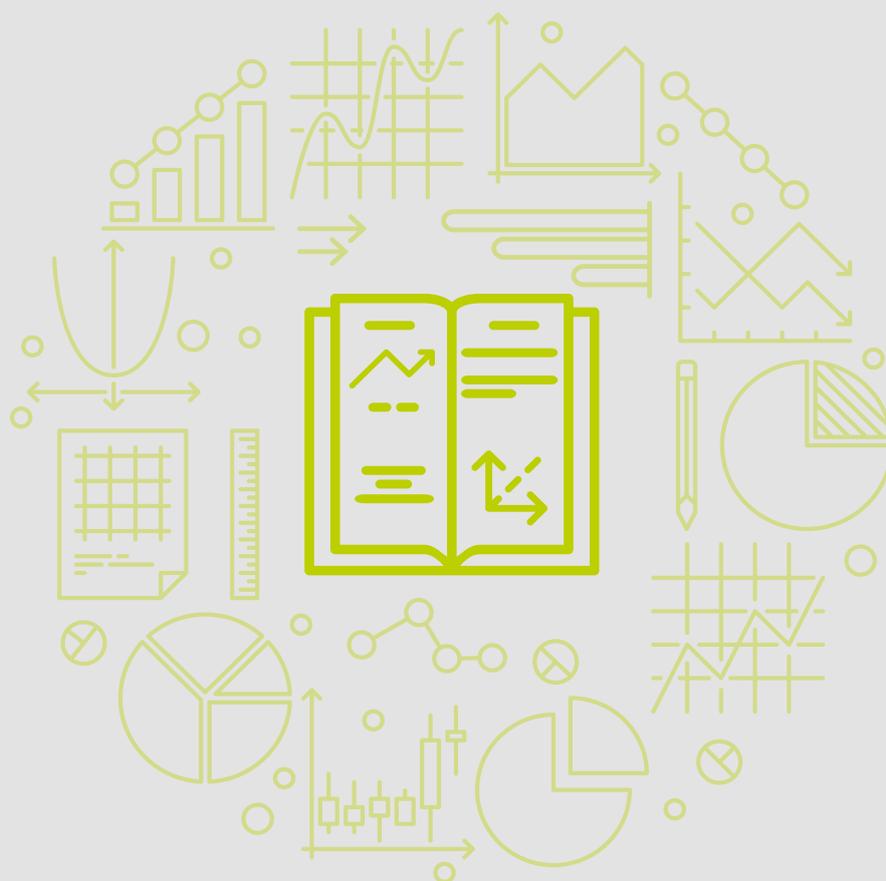


## ÉTUDES ET RECHERCHES

# L'ACTION DE PÔLE EMPLOI AU REGARD DE L'ÉVOLUTION DU MARCHÉ DU TRAVAIL





# L'ACTION DE PÔLE EMPLOI AU REGARD DE L'ÉVOLUTION DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Éléments d'analyse tirés des études et évaluations réalisées au cours des années 2015 à 2017

François AVENTUR

Direction des statistiques, des études et de l'évaluation

Ce document a bénéficié de la relecture attentive, de la contribution et des conseils d'Anita BONNET, Sophie GARCIA, Danielle GRECO, Yves JAUNEAU et Cécile LIEURADE-BILLOU. Il s'appuie largement sur les travaux réalisés par la Direction des statistiques, des études et de l'évaluation de Pôle emploi au cours des derniers trimestres.

## SOMMAIRE

### **P.5 PRÉAMBULE**

### **p.6 RÉSUMÉ**

### **p.9 PRENDRE LA MESURE DE L'ÉVOLUTION DES BESOINS ET PRATIQUES SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL**

#### **p.9 L'évolution des besoins des demandeurs d'emploi et de leurs pratiques de recherche d'emploi**

p.9 Une sortie progressive du chômage et un accès croissant aux emplois durables

p.11 La diversité des transitions et des trajectoires professionnelles sur le marché du travail

p.13 Une réduction du nombre de demandeurs d'emploi durablement éloignés du marché du travail

p.14 Le recours croissant aux activités réduites

p.15 L'ampleur des mobilités professionnelles lors du retour à l'emploi

p.15 La diffusion des outils numériques dans les pratiques de recherche d'emploi

#### **p.17 L'évolution des besoins et pratiques de recrutement des entreprises**

p.17 La permanence du rôle donné aux principaux canaux de recrutement

p.18 Une évolution de l'importance relative accordée aux compétences techniques, comportementales et au diplôme par les recruteurs

p.20 Une croissance des intentions d'embauche

p.20 Mais des difficultés de recrutement plus fréquentes

### **P.21 DÉVELOPPER ET AMÉLIORER LES SERVICES AUX DEMANDEURS D'EMPLOI**

#### **p.21 Personnaliser, intensifier et adapter les modalités de l'accompagnement en fonction du risque d'éloignement du marché du travail et des besoins individuels**

p.21 Accompagner de façon intensive les jeunes en difficulté d'insertion professionnelle

p.22 Donner une dimension collective à l'accompagnement renforcé, notamment pour les jeunes en difficulté d'insertion

p.23 Traiter à la fois les difficultés professionnelles et les difficultés périphériques à l'emploi

p.24 Accompagner les demandeurs d'emploi durablement éloignés du marché du travail

**p.25 Accompagner et sécuriser les transitions et mobilités sur le marché du travail**

- p.25 Mobiliser le conseil en évolution professionnelle pour accompagner et sécuriser les transitions et mobilités
- p.27 Soutenir la mobilité géographique
- p.28 Former les demandeurs d'emploi
- p.30 Prendre appui sur les activités réduites

**p.31 Mobiliser les outils numériques, les prestations et les instruments de la politique d'emploi**

- p.31 Développer et faciliter l'usage des outils numériques, simplifier l'inscription à Pôle emploi
- p.32 Accompagner les créateurs d'entreprises
- p.33 Soutenir la recherche d'emploi des demandeurs d'emploi les plus autonomes
- p.34 Mobiliser les contrats aidés pour les publics éloignés de l'emploi

**P.34 DÉVELOPPER ET AMÉLIORER LES SERVICES AUX ENTREPRISES**

**p.34 Prendre appui sur la spécialisation des conseillers pour améliorer les services rendus aux entreprises et le placement des demandeurs d'emploi**

- p.35 Accroître la satisfaction des besoins des employeurs et le placement des demandeurs d'emploi
- p.36 Renforcer la collaboration entre les conseillers pour assurer l'efficacité de la spécialisation

**p.36 Augmenter la transparence du marché du travail et satisfaire les besoins de recrutement des entreprises**

- p.36 Accroître la transparence du marché du travail
- p.36 Satisfaire les besoins de recrutement des entreprises

**p.37 Prospecter les entreprises pour faciliter les démarches de recrutement des employeurs et favoriser l'embauche des demandeurs d'emploi**

**p.38 Expérimenter et adapter les services aux TPE/PME**

**P.38 ANCRER L'ACTION DE PÔLE EMPLOI DANS LES TERRITOIRES ET LE RÉSEAU DES PARTENAIRES**

**p.39 Prendre appui sur le diagnostic territorial des besoins**

**p.39 Mobiliser la gamme étendue des services et prestations existants pour répondre à la variété des besoins du territoire**

**p.40 Développer les services « sur-mesure » et les actions nouvelles, agir en proximité sans s'enfermer dans les frontières du bassin d'emploi**

**p.41 Adapter les partenariats au contexte local, fixer des priorités et développer les complémentarités d'expertise**

**P.43 RÉFÉRENCES**



## PRÉAMBULE

L'année 2018 se situe à la fin d'un cycle : celui imprimé dans l'activité de Pôle emploi par la convention tripartite signée avec l'Etat et l'Unédic au titre des années 2015 à 2018. Au cours de cette période, des évolutions importantes se sont produites aussi bien dans l'environnement économique et d'emploi auquel l'établissement doit faire face que dans le contenu et l'ampleur de son action en direction des demandeurs d'emploi comme des entreprises.

L'ambition du présent document n'est pas de livrer un bilan exhaustif de ces évolutions mais d'en souligner les traits principaux au travers d'un ensemble des connaissances originales qui ont été produites par Pôle emploi ou ses partenaires de la recherche.

A l'aide en particulier des travaux conduits dans le cadre du comité d'évaluation de Pôle emploi mais en prenant aussi en compte d'autres études importantes réalisées en interne ou par des acteurs externes, le document tente de brosser un paysage des besoins auxquels le service public de l'emploi doit répondre et des principaux axes de réponse sur lesquels il s'est engagé.

Sont examinés successivement :

- Les évolutions des besoins et pratiques sur le marché du travail, sous l'angle des demandeurs d'emploi et des recruteurs.
  - Les principaux résultats des évaluations portant sur les actions de Pôle emploi en direction des demandeurs d'emploi et des recruteurs et prenant en compte la dimension territoriale.
- 

## Résumé

La relecture des travaux d'étude et d'évaluation menés ou soutenus par Pôle emploi permet de mettre en évidence des évolutions significatives du marché du travail au cours de ces dernières années et de donner à voir la portée comme les limites de l'action de Pôle emploi, dans le cadre des priorités fixées par la convention tripartite signée avec l'Etat et l'Unédic pour la période 2015-2018.

### Les évolutions du marché du travail

Ces dernières années ont été marquées en France par une persistance du chômage à un haut niveau, même si une inflexion se manifeste depuis deux ans. Ainsi, en 2017, les créations d'emploi ont été relativement fortes et le taux de chômage au sens du BIT s'est établi à 8,9 % de la population active en France en fin d'année, son plus bas niveau depuis début 2009.

Ce contexte macroéconomique marque les évolutions du marché du travail auxquelles Pôle emploi a été confronté depuis 2015. Cela se combine aussi avec des changements de nature structurelle dans les comportements des acteurs du marché du travail. Ces évolutions portent plus particulièrement sur les besoins et les trajectoires de sortie du chômage des demandeurs d'emploi d'un côté, et les besoins et pratiques de recrutement des employeurs de l'autre.

#### Les trajectoires de retour à l'emploi sont diverses mais tendent à s'améliorer

Au cours des 18 mois suivant leur inscription, les demandeurs d'emploi accèdent majoritairement à l'emploi, de façon croissante au fil du temps, et notamment à l'emploi durable (qui pèse pour 80% des emplois occupés au terme de la période considérée). Ce constat témoigne d'une amélioration des conditions de réinsertion professionnelle en comparaison de celle observée pour les personnes inscrites en décembre 2012. Ce constat positif recouvre néanmoins une assez grande variété de situations individuelles. Si 61% des demandeurs d'emploi s'inscrivent sur des trajectoires pour lesquelles le temps passé en emploi est dominant au cours des 18 mois, les autres sont le plus souvent au chômage sur la même période. Parmi ces derniers, certains connaissent des conditions particulièrement difficiles en termes d'accès à l'emploi (soit au final 25% de l'ensemble des personnes inscrites en décembre 2014). Ce groupe se caractérise par une proportion importante de bénéficiaires du RSA, de résidents en ZUS/QPV\*, de personnes ayant peu ou pas travaillé, de faible niveau de formation et relativement âgées, toutes caractéristiques qui sont autant d'obstacles à une réinsertion professionnelle satisfaisante. C'est aussi le groupe qui bénéficie le plus de l'accompagnement renforcé (28% sont dans cette modalité) et de services plus nombreux que les autres demandeurs d'emploi.

#### Les demandeurs d'emploi durablement éloignés de l'emploi sont moins nombreux en fin de période

Le nombre de chômeurs durablement éloignés de l'emploi a sensiblement diminué au cours des dernières années, en lien avec l'action de Pôle emploi. Cette population est celle définie par l'indicateur de la convention tripartite du nombre de demandeurs d'emploi n'ayant pas travaillé au moins 12 mois au cours des 15 derniers mois. Le public, de fait proche de celui identifié précédemment en termes de trajectoires sur 18 mois comme ayant des difficultés d'accès à l'emploi, représente un quart de la demande d'emploi en fin de mois et comporte un degré élevé de vulnérabilité au chômage voire à l'exclusion du marché du travail : âgé, très peu formé, moins mobile géographiquement, souvent affecté par des difficultés périphériques à l'emploi notamment. Or l'indicateur de la convention tripartite évolue à la baisse (réduction de 60 000 entre septembre 2015 et septembre 2017), alors que l'évolution attendue en raison de la conjoncture aurait conduit à une nette progression. Les mesures de politique économique ont contribué à cette réduction mais elles n'expliquent qu'une part minoritaire de l'écart entre l'évolution observée et l'évolution attendue du fait de la conjoncture.

#### Le recours aux activités réduites continue de progresser mais se réduit pour les personnes dont la durée de chômage s'accroît

La fréquence globale de recours aux activités réduites de la part des demandeurs d'emploi s'est accrue au cours des dernières années (situation caractérisée par l'occupation d'un emploi le plus souvent à temps partiel)<sup>1</sup>. Atteignant près d'un tiers aujourd'hui, la proportion de demandeurs d'emploi concernés a quasiment doublé depuis le milieu des années 90. Cette évolution semble avant tout de nature structurelle même si la conjoncture influe également sur le recours aux activités réduites. à noter également que l'analyse des trajectoires individuelles des demandeurs d'emploi au cours des 18 mois suivant l'entrée au chômage montre que la part des activités réduites dans l'emploi va en diminuant au fur et à mesure que la période de chômage s'allonge.

\* zone urbaine sensible, et quartier de la politique de la ville.

1. Une personne en activité réduite peut être inscrite à Pôle emploi en catégorie B (si la durée de travail est inférieure ou égale à 78 heures par mois) ou en catégorie C (si la durée mensuelle est supérieure à 78 heures mensuelles). Les personnes en catégorie C sont majoritaires (près des deux tiers des effectifs en activité réduite) et 40% d'entre elles travaillent à temps plein. L'activité réduite peut aller de pair avec le cumul du salaire et d'un versement au titre de l'assurance chômage.

## La mobilité professionnelle affecte près de la moitié des personnes qui retrouvent un emploi

La mobilité professionnelle (au sens d'un changement de métier par rapport à celui qui était exercé auparavant) est un fait majeur lors de la sortie d'un épisode de chômage. Globalement, le retour à l'emploi passe dans près de la moitié des cas par une mobilité professionnelle, si l'on observe pendant 18 mois les différentes transitions des inscrits au chômage en décembre 2014. La mobilité professionnelle concerne de façon assez proche de nombreuses catégories de demandeurs d'emploi (en termes de sexe, d'âge et de qualification notamment). Elle comporte des risques pour les personnes concernées car, en moyenne, elle va de pair avec un accès retardé à l'emploi durable et avec une baisse de salaire et de qualification plus fréquente que pour ceux qui ne connaissent pas de mobilité professionnelle.

## Les outils numériques d'aide à la recherche d'emploi sont désormais couramment mobilisés

La recherche d'emploi s'effectue dans un contexte fortement marqué par le développement des outils numériques. En 2016, 88% des demandeurs d'emploi mobilisent internet pour effectuer des démarches de recherche d'emploi comme consulter et répondre à des offres, envoyer des candidatures spontanées, déposer un CV en ligne, mais aussi pour s'informer sur le marché du travail, obtenir des conseils sur les techniques de recherche d'emploi, ou encore pour suivre des formations en ligne. Les motifs avancés par les 12% de personnes ne recourant pas à internet (en général plus âgées et/ou moins diplômées) portent avant tout sur le fait que les recrutements dans le métier visé s'effectuent par d'autres voies que le numérique, ou tiennent à un manque de maîtrise des outils numériques, à des difficultés techniques d'accès à Internet ou encore à des problèmes de compréhension de l'écrit.

## Les pratiques d'embauche s'appuient plus souvent sur le numérique mais sans que cela bouleverse la hiérarchie des canaux de recrutement

Du côté des demandeurs d'emploi, les canaux de recherche « en ligne » ne se substituent pas aux canaux « hors ligne ». Ces derniers restent les plus utilisés et sont jugés les plus efficaces pour retrouver un emploi, avec en tête la sollicitation du réseau personnel et professionnel.

Du côté des employeurs, les dernières années ont été marquées par la multiplication des outils numériques destinés à faciliter le rapprochement de l'offre et de la demande d'emploi et en particulier le *sourcing* des candidats. Cela permet aux employeurs de rendre plus visibles leurs offres d'emploi et de repérer plus aisément des candidats à l'embauche. Malgré cela, les pratiques de recrutement des entreprises ne semblent pas s'être modifiées en profondeur. Elles continuent d'accorder une place majeure aux démarches plus informelles de repérage des candidats : au premier rang la mobilisation des réseaux (y compris l'appel aux personnes ayant déjà travaillé dans l'entreprise) et au second rang le recours aux candidatures spontanées.

Ces pratiques de recrutement varient cependant sensiblement selon la taille de l'entreprise et son secteur d'activité économique. Les petites entreprises privilégient largement le réseau, tandis que les entreprises de plus grande taille (au-delà de 50 salariés) ou le secteur des services sollicitent aussi bien le marché que leur réseau et mobilisent plus souvent les outils en ligne. L'usage des sites de dépôt d'offres d'emploi et de CV-thèques est perçu avant tout par les employeurs comme un moyen d'accéder à davantage de candidatures. Lorsque les recruteurs décident de publier une offre d'emploi sur internet pour trouver des candidats, c'est avant tout sur le site internet de Pôle emploi qu'ils le font.

## Les employeurs accordent une importance croissante aux compétences comportementales et l'expérience professionnelle supplante souvent le diplôme dans le choix final du candidat

Lors d'un recrutement, l'employeur recherche un candidat pouvant mettre en œuvre dans son emploi diverses compétences, soit de nature comportementale (capacité à travailler en équipe ou l'autonomie par exemple) soit de nature technique (en relation avec les spécificités du métier considéré). Les premières semblent prendre un relief croissant puisque 60% des employeurs considèrent en 2017 qu'elles sont plus importantes que les compétences techniques. Celles qui sont jugées indispensables par la quasi-totalité des employeurs portent sur la capacité à travailler en équipe, le fait d'être autonome et le respect des règles et des consignes. Quant à l'exigence du sens de la relation client, elle s'est largement diffusée à l'ensemble des métiers, même si elle est plus souvent mise en avant dans les métiers en prise directe avec le public.

À l'issue du processus de recrutement, l'expérience professionnelle et les compétences comportementales sont les plus fréquemment citées par les employeurs comme ayant présidé au choix final du candidat retenu. L'expérience professionnelle est davantage mise en avant pour les cadres et les ouvriers qualifiés, tandis que les compétences comportementales prennent le pas pour les employés de service. Quant au diplôme, il peut servir pour opérer une première sélection de candidats possibles, notamment pour certains métiers ou secteurs mais il intervient plus rarement dans le choix final d'un candidat (ce n'est le cas que pour 11% des recrutements).

## Les intentions de recrutement connaissent une hausse sensible au cours des dernières années mais vont de pair avec une fréquence accrue des difficultés de recrutement anticipées

Au-delà de ces évolutions structurelles, ces dernières années sont marquées conjoncturellement par une forte progression des intentions de recrutement des employeurs, qui s'accroissent de près de 19% pour 2018 par rapport à l'année précédente. En comparaison de 2015, l'augmentation est de +35%. Cette forte évolution s'explique avant tout par la hausse de la part des établissements qui prévoient d'embaucher (près de 26% pour 2018 au lieu de 22% en 2017 et 21% en 2015). Les intentions de recrutement progressent dans tous les secteurs et sont particulièrement dynamiques dans la construction et l'industrie. De plus, la part des emplois durables s'accroît sensiblement parmi les intentions de recrutement (près de 64% soit plus de 6 points de plus par rapport à 2017). Les métiers les plus recherchés sont sensiblement les mêmes au fil des ans et relèvent des services pour une très large part.

Logiquement, ces tendances conduisent à une hausse des difficultés de recrutement perçues par les employeurs. Alors que l'année 2015 était un point bas avec seulement 32% des établissements concernés, cela concerne en 2018 plus de 44% des employeurs. Les motifs avancés portent avant tout sur le risque de pénurie de candidats ou sur l'inadéquation de leur profil. Mais la question des conditions de travail ou de la mauvaise image des entreprises intervient aussi fréquemment dans les explications fournies par les recruteurs.

## La portée de l'action de Pôle emploi

Au regard des priorités fixées par la convention tripartite Pôle emploi-Etat-Unédic 2015-2018, la relecture des travaux d'évaluation menés notamment par Pôle emploi permet d'apprécier la portée comme les limites de son intervention. Cette relecture complète l'information fournie par les indicateurs de la convention tripartite, qui en 2017, témoignent des progrès accomplis par l'établissement [cf. encadré ci-après]. Trois axes sont examinés successivement, en écho aux préoccupations stratégiques majeures de l'établissement.

### La personnalisation des services rendus aux demandeurs d'emploi s'est améliorée

Les résultats des travaux montrent que la personnalisation s'est accrue et qu'elle a permis une amélioration du retour à l'emploi, au travers notamment de la simplification de l'inscription, de l'accélération de la mise en œuvre de l'accompagnement, de l'élargissement et de la diversification des modalités d'accompagnement intensif en direction des publics les plus en difficulté, du recours accru à la formation, du développement de services digitaux ou encore du soutien aux créateurs d'entreprise. Plusieurs illustrations en témoignent, comme par exemple l'accompagnement intensif des jeunes en difficultés d'insertion professionnelle (46% des bénéficiaires sont en emploi 2 à 3 mois après la fin de l'accompagnement, soit 10 points de plus que pour la population témoin) ou encore l'accompagnement global des personnes confrontées simultanément à des obstacles professionnels et sociaux (leur accès à l'emploi au cours des 6 mois suivant leur entrée en accompagnement progresse de plus de 4 points par rapport à une population témoin). Mais des impacts positifs sont aussi identifiables pour les actions destinées aux publics réputés les plus autonomes dans leur recherche d'emploi : la prestation « Activ'Emploi » permet ainsi d'accroître le taux d'accès à l'emploi au bout de 12 mois de plus de 10 points.

Le bilan souligne aussi les marges de progrès qui demeurent concernant en particulier le soutien des personnes durablement éloignées de l'emploi. Si elles sont surreprésentées au sein de l'accompagnement renforcé mis en œuvre par Pôle emploi, la majorité d'entre elles sont en modalité Guidé (51%) ou en Suivi (26%) et ne bénéficient pas toujours de l'intensité de service adaptée à leurs besoins.

Le plan « 500 000 formations supplémentaires » est un exemple des actions auxquelles Pôle emploi a largement contribué et qui s'est traduit par une hausse inédite de l'accès à la formation, en particulier pour les chômeurs de longue durée et dans une moindre mesure pour les publics non qualifiés. Avec la mise en œuvre du conseil en évolution professionnelle, ce plan est une réponse aux enjeux attachés à la sécurisation des parcours, marqués très souvent par la mobilité professionnelle dans le retour à l'emploi, qui s'effectue dans des conditions inégalement favorables. Cela entre en résonance avec les objectifs qui sont aujourd'hui fixés dans le cadre du « plan d'investissement dans les compétences » et des inflexions sensibles en matière d'orientation du programme des contrats aidés et d'introduction d'un volet formation important.

### La personnalisation des services aux entreprises a également progressé

Le bilan met en exergue les progrès indéniables des services aux entreprises au travers notamment de la poursuite de l'agrégation des offres d'emploi, de l'impact positif de la spécialisation des conseillers et des pratiques de prospection et de promotion de profils ou des expérimentations visant les petites ou très petites entreprises<sup>2</sup>.

2. Les novations en cours liées au chantier « recrutement et compétences » ne sont pas spécifiquement abordées faute d'éléments d'évaluation disponibles à ce jour.

En particulier, la mise en œuvre des démarches de prospection auprès des employeurs, combinées avec la promotion de profils de demandeurs d'emploi, conduit à une hausse sensible des offres d'emploi collectées (+43% par rapport aux établissements témoins), à un accroissement des embauches en CDI (+13%) et même à une augmentation nette de l'emploi dans les établissements prospectés en comparaison de la population des établissements témoins. Toutefois, ces effets positifs sont concentrés sur les établissements avec lesquels Pôle emploi avait déjà établi des relations dans le passé, ceci illustrant l'importance d'un investissement durable dans la construction de relations de confiance avec les recruteurs, démarche inégalement répandue selon les territoires.

Ces constats mettent aussi en évidence les progrès qui restent à accomplir dans la diffusion des approches proactives auprès des entreprises et le coût inhérent aux services en direction du tissu diffus et composite des petites et très petites entreprises. Ils soulignent enfin les enjeux qui portent sur la réponse à apporter aux difficultés de recrutement qui ont aujourd'hui tendance à s'intensifier en raison de la meilleure conjoncture économique.

### **La territorialisation de l'action de Pôle emploi et le développement des partenariats sont des facteurs majeurs de l'ancrage local de Pôle emploi**

Le bilan montre l'importance de la qualité du diagnostic des besoins du territoire et l'enjeu de sa dimension partenariale, parfois négligée. Il met en évidence la variété des formes d'intelligences locales de mise en œuvre de l'offre de services, prenant appui sur la gamme étendue des services disponibles mais aussi sur des actions nouvelles adaptées aux besoins spécifiques des usagers du bassin d'emploi. Il rend compte de l'importance dévolue aux divers registres de partenariat dans les domaines sociaux comme économiques, coûteux en temps pour les acteurs de terrain, mais nécessaires à la satisfaction des besoins des usagers.

Le niveau et la qualité de l'ancrage territorial sont variables selon les agences mais aucune de celles observées ne peut être considérée comme en étant dépourvue. Toutes prennent à leur manière la mesure des besoins du bassin d'emploi, mobilisent en conséquence leur offre de services et s'appuient à des degrés divers sur les opportunités offertes par les partenaires du bassin d'emploi.

## En 2017, tous les objectifs fixés par la convention tripartite 2015-2018 ont été atteints

Les résultats des indicateurs les plus significatifs pour les demandeurs d'emploi et les entreprises sont les suivants :

- **71,1 %** des demandeurs d'emploi interrogés se disent satisfaits de leur suivi par Pôle emploi (+ 6,9 points par rapport à 2014) ;
- **94,4%** des demandeurs d'emploi ont obtenu leur premier paiement d'allocations dans les délais (+ 2,1 points par rapport à 2014) ;
- **70,7 %** des entreprises se déclarent satisfaites de leur dernière opération de recrutement par Pôle emploi (+ 5,6 points par rapport à 2014) ;
- **4,1 millions** de reprises d'emploi ont été observées (+14,4% par rapport à 2014).

## Prendre la mesure de l'évolution des besoins et pratiques sur le marché du travail

Ces dernières années ont été marquées en France par une persistance du chômage à un haut niveau, même si, depuis le courant de l'année 2016, une inflexion se manifeste. En moyenne sur le quatrième trimestre 2017, le taux de chômage au sens du BIT mesuré par l'Insee est de 9 % de la population active en France (hors Mayotte), son plus bas niveau depuis début 2009 : il baisse ainsi de 0,7 point par rapport au trimestre précédent et de 1,1 point par rapport au 4<sup>ème</sup> trimestre 2016, soit la plus forte baisse depuis le premier trimestre 2008<sup>3</sup>. Parallèlement, les créations nettes d'emploi ont été relativement fortes en 2016 et surtout en 2017. Ces tendances ne semblent pas pour l'instant remises en question pour l'année 2018 par les instituts de conjoncture bien que l'Insee anticipe le maintien à horizon du milieu de l'année du taux de chômage à un niveau encore élevé.

Ce contexte macroéconomique d'une sortie progressive de la crise déclenchée en 2008 marque les évolutions examinées dans ce qui suit et qui portent sur les besoins et les trajectoires de sortie du chômage des demandeurs d'emploi, sur les besoins et pratiques de recrutement des employeurs et sur les disparités territoriales dont Pôle emploi doit prendre la mesure.

### L'évolution des besoins des demandeurs d'emploi et de leurs pratiques de recherche d'emploi

Dans un contexte de marché du travail marqué par une fréquence élevée des transitions entre emploi, chômage et inactivité, par un passage de plus en plus fréquent par le chômage et par la prégnance du chômage de longue durée, l'ambition de sécurisation des trajectoires professionnelles doit prendre en considération à la fois leur diversité et la façon dont elles évoluent au fil du temps. Dans ce qui suit, sont présentés 6 constats principaux :

- la majorité des demandeurs d'emploi accède à l'emploi au cours des mois qui suivent leur inscription ;
- les trajectoires sur le marché du travail sont diverses ;
- le nombre de demandeurs d'emploi durablement éloignés de l'emploi tend à se réduire ;
- le recours aux activités réduites va croissant au fil des années ;
- le retour à l'emploi va de pair avec de nombreuses mobilités professionnelles ;
- le recours au numérique se diffuse de plus en plus largement dans la recherche d'emploi et les pratiques de recrutement.

### Une sortie progressive du chômage et un accès croissant aux emplois durables

Les personnes qui s'inscrivent au chômage sont majoritairement en emploi 18 mois plus tard, même si une part significative est encore au chômage. En témoigne la situation des nouveaux inscrits de décembre 2014<sup>4</sup> : la part des personnes en emploi (y compris créations d'entreprise) s'établit à 42% au bout de 6 mois, à 50% un an après l'inscription, et à 58% au bout de 18 mois. Cela conduit à ce que 7 demandeurs d'emploi sur 10 aient eu accès à l'emploi (au moins une fois) au cours des 18 mois considérés [cf. Graphique 1]. En outre, la part des emplois durables croît de manière continue au cours des mois qui suivent l'inscription : respectivement 69%, 75% et 80% des personnes en emploi à 6, 12 et 18 mois le sont sur des emplois durables. Symétriquement, les activités réduites (cumul d'un emploi de courte durée ou à temps partiel et de chômage) voient leur importance se réduire au fil du temps : parmi les personnes en emploi à 6 mois (hors création d'entreprise), 52% sont en activité réduite. à 12 mois, ils sont 42%. 18 mois après leur inscription, ils ne sont plus que 35%. En corollaire, 18 mois après leur inscription, un tiers des personnes déclarent être en recherche d'emploi : 12% ont accédé à l'emploi dans l'intervalle et 21% sont restés continuellement hors de l'emploi.

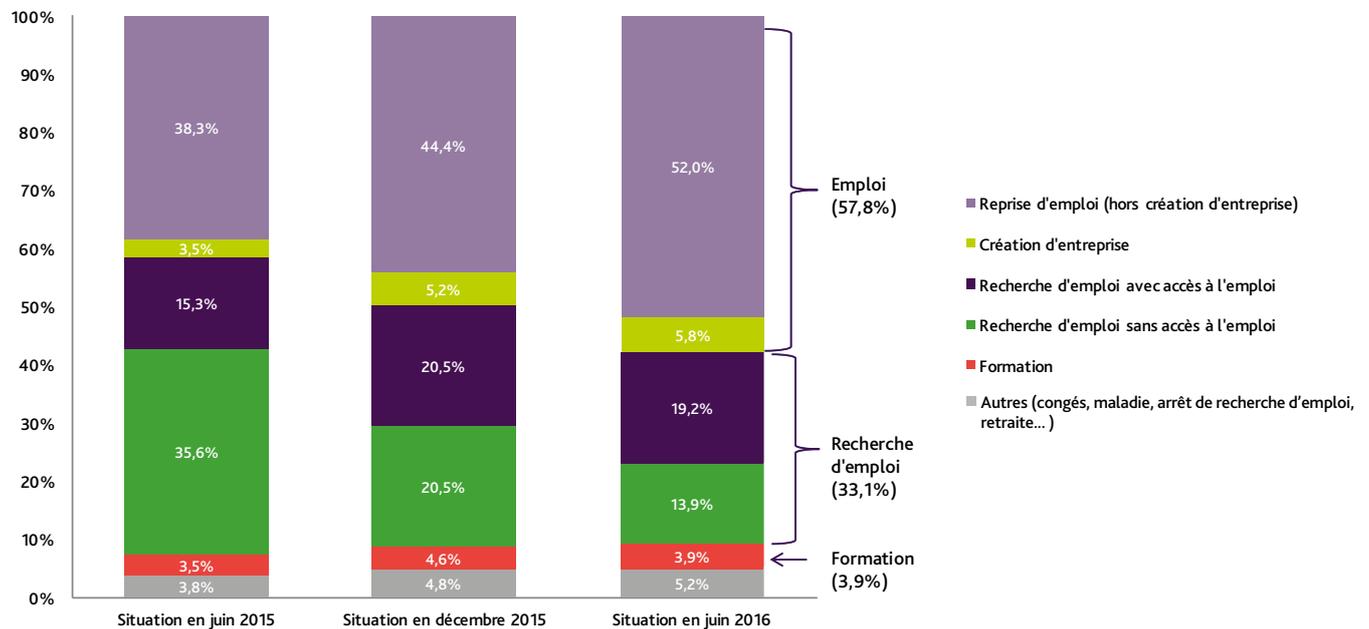
Ces résultats traduisent une amélioration du reclassement des demandeurs d'emploi au regard de la situation observée pour une population équivalente au cours des 18 mois suivant son inscription en décembre 2012 (les différents indicateurs de retour ou d'accès à l'emploi progressent en effet de 3 à 4 points).

3. Les statistiques de l'Insee publiées en mai 2018 montrent une légère remontée du taux de chômage au 1<sup>er</sup> trimestre 2018 qui atteint 9,2%, soit une baisse de 0,4 point par rapport au 1<sup>er</sup> trimestre 2017.

4. Suivi d'un panel d'inscrits en décembre 2014. Voir notamment Eclairages et Synthèses N°38 décembre 2017. Pôle emploi.

## Graphique 1

## SITUATION DES DEMANDEURS D'EMPLOI EN JUIN 2015, DÉCEMBRE 2015 ET JUIN 2016, SUITE À LEUR INSCRIPTION EN DÉCEMBRE 2014



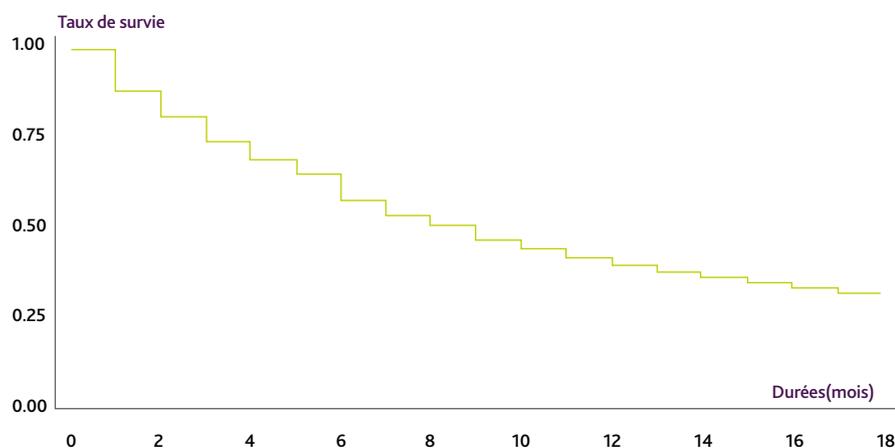
Source : Pôle emploi, exploitation du panel des entrants au chômage en décembre 2014

Le retour à l'emploi semble d'autant plus facile que l'épisode de chômage ne dure pas longtemps. La probabilité de retour à l'emploi est en effet relativement élevée au cours des 8 premiers mois d'inscription mais décroît sensiblement au-delà de cette échéance [cf. Graphique 2]. Ce repère est valable pour la plupart des catégories de demandeurs d'emploi, notamment en termes d'âge ou de niveau de formation<sup>5</sup>. La réduction des chances d'accès au fur et à mesure que l'épisode chômage se prolonge est due à la fois à des effets de découragement ou de perte de confiance en soi, à l'envoi d'un signal de diminution des compétences dont l'obsolescence peut être rapide dans certains métiers, comme ceux liés au numérique, et au fait que les personnes connaissant un épisode prolongé de chômage sont plus souvent marquées par différents stigmates défavorables à la réinsertion professionnelle (âge élevé, faible niveau de formation...).

À noter toutefois que le retour à l'emploi durable (intérim et CDD de durée supérieure à 6 mois et CDI) est plus progressif et il est plus difficile de discerner un seuil « d'alerte » au-delà duquel les chances d'accès à l'emploi durable diminueraient sensiblement.

## Graphique 2

## PROBABILITÉ DE RESTER CONTINÛMENT SANS EMPLOI À PARTIR DE L'INSCRIPTION AVANT DE RETROUVER UN EMPLOI



Source : Pôle emploi, exploitation du panel des entrants au chômage en décembre 2014

Lecture : il s'agit de la fonction de séjour hors de l'emploi jusqu'à une transition vers l'emploi (méthode de Kaplan Meier). Le taux de survie s'interprète comme la proportion de personnes qui, après une certaine durée sans emploi à la suite de leur inscription, n'ont pas encore quitté cet « état ». La hauteur des marches est proportionnelles au nombre de sorties pour reprise d'emploi tout au long de la période

5. Cf. travaux d'exploitation du panel des inscrits en décembre 2014, décrits dans l'encadré joint.

Ces constats sont importants pour prévenir au mieux le risque de chômage de longue durée. Les 8 premiers mois sont la période au cours de laquelle les opportunités sont les plus fortes pour accompagner le retour à l'emploi et éviter le basculement dans le chômage de longue durée.

**La diversité des transitions et des trajectoires professionnelles sur le marché du travail**

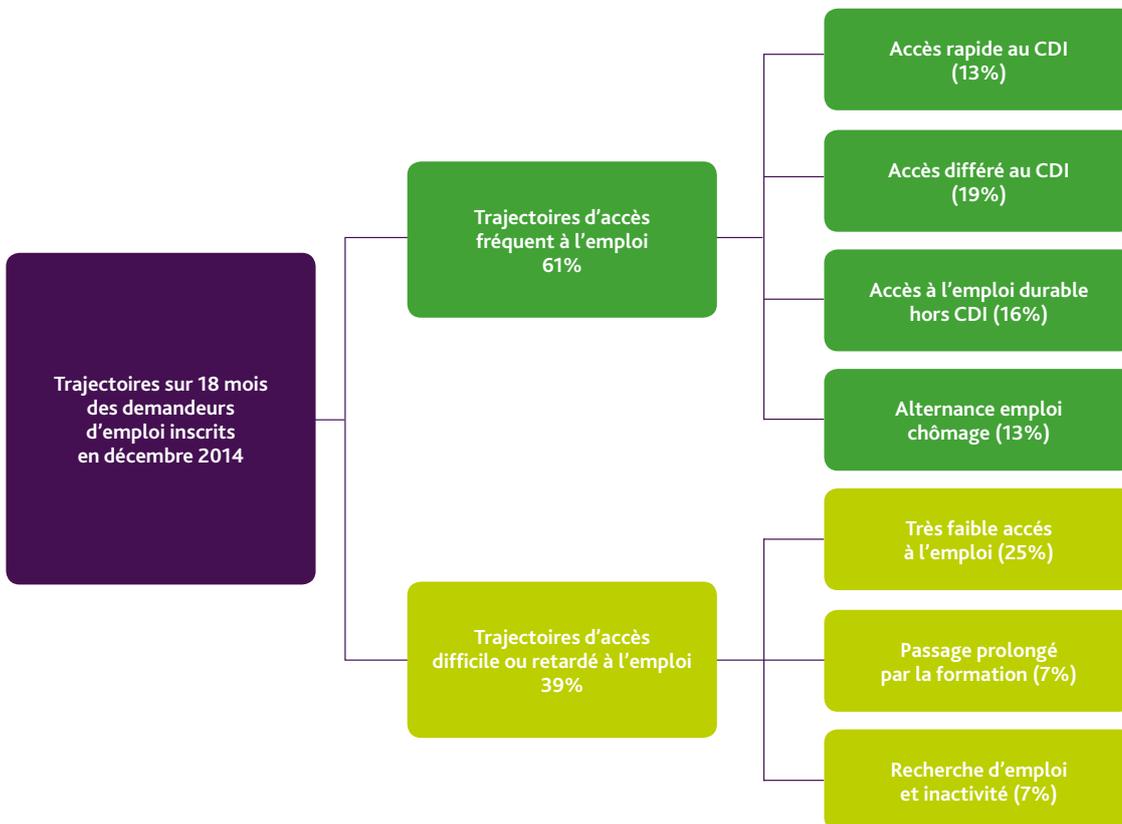
Les indicateurs précédents reflètent la situation moyenne des personnes nouvellement inscrites à Pôle emploi mais elles occultent la diversité de leurs trajectoires sur le marché du travail. Celles-ci se révèlent très différenciées au cours de la période des 18 mois considérés. Il est ainsi possible de distinguer 7 types de trajectoires sur le marché du travail, que l'on regroupe en deux grandes familles, en fonction de la fréquence d'accès à l'emploi.

**Les trajectoires d'accès fréquent à l'emploi (61% des demandeurs d'emploi)**

Ce premier type de parcours se caractérise par un accès notable à l'emploi couvrant au moins 50% de la période des 18 mois et rassemble la majorité des trajectoires individuelles de la cohorte (61%). Il regroupe 4 types de trajectoires correspondant à des modes d'accès différenciés à l'emploi et notamment à l'emploi durable :

- **Accès rapide au CDI** (y compris création d'entreprise, soit 13% des inscrits en décembre 2014). Sur les 18 mois, 2 sont consacrés à la recherche d'emploi et 15 au CDI. Les individus concernés sont d'âge intermédiaire, souvent très diplômés (18% de niveau bac+5 et plus contre 8% en moyenne), rarement résidents en ZUS et peu souvent bénéficiaires du RSA, plutôt expérimentés, ayant fréquemment connu avant l'inscription un emploi régulier et peu marqués par la récurrence au chômage.
- **Accès différé au CDI** (19% des inscrits). Sur 18 mois, ces personnes passent 2 mois en emploi à durée limitée puis 7 mois en CDI. La recherche d'emploi occupe 6 mois. Elles sont plus souvent d'âge intermédiaire, plus mobiles géographiquement et ont un passé professionnel fréquemment caractérisé par l'emploi régulier.
- **Accès à l'emploi durable hors CDI** (16% des inscrits). Sur 18 mois, 6 sont consacrés à la recherche d'emploi, 10 sont passés sur des contrats de travail de plus de 6 mois. Ces personnes sont un peu plus souvent jeunes, un peu plus diplômées et souvent inscrites suite à une fin de contrat.
- **Alternance emploi-chômage** (13% des inscrits). Sur 18 mois, ces personnes passent en moyenne 13 mois en emploi à durée limitée, à travers 2 contrats, les mois restants étant consacrés à la recherche d'emploi. Elles sont plutôt jeunes, moins diplômées que la moyenne, avec un passé professionnel souvent marqué par l'enchaînement des périodes d'activité et des périodes de chômage.

Graphique 3  
**LES DIFFÉRENTES TRAJECTOIRES SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL**



Source : Pôle emploi, exploitation du panel des entrants au chômage en décembre 2014

### Les trajectoires d'accès difficile ou retardé à l'emploi (39% des demandeurs d'emploi)

Cette seconde famille de trajectoires-types est relativement hétérogène mais elle se compose avant tout d'individus ayant un plus faible accès à l'emploi (moins de 50% du temps est passé en emploi au cours des 18 mois). Elle représente 39% de l'ensemble des nouveaux inscrits en décembre 2014 et rassemble 3 types de trajectoires :

- **Très faible accès à l'emploi** (25% des inscrits). Sur 18 mois, 16 en moyenne sont consacrés à la recherche d'emploi. Ce groupe se caractérise par une proportion importante de bénéficiaires du RSA (près du tiers), de résidents en ZUS/QPV, de personnes ayant peu ou pas travaillé, de faible niveau de formation (59% de niveau de formation inférieur ou égal au CAP-BEP contre 48% en moyenne) et relativement âgée (les 55 ans et plus n'ayant jamais connu le chômage avant cet épisode sont nombreux).
- **Recherche d'emploi et inactivité** (7% des inscrits). Sur 18 mois, 8 sont passés en recherche d'emploi et 7 en inactivité. Le reste du temps se partage entre formation et emploi. Il s'agit plus souvent de femmes (68%), de personnes de 55 ans et plus, faiblement diplômées, plus souvent bénéficiaires du RSA et très peu mobiles géographiquement.
- **Passage prolongé par la formation** (7% des inscrits). Sur 18 mois, 8 sont passés en formation, 7 en recherche d'emploi et 3 en emploi. Ce sont souvent des jeunes, disposant de peu d'expérience dans le métier recherché. La mobilité professionnelle s'observe de manière plus importante dans cette famille. Ce type de trajectoires est plus souvent le fait des demandeurs d'emploi récurrents et des jeunes non récurrents.

### Le niveau de service délivré aux personnes est d'autant plus élevé que l'éloignement de l'emploi paraît important

Plusieurs constats témoignent du fait que, selon le type de trajectoire considéré, l'intensité du service délivré par Pôle emploi n'est pas le même, et que les personnes les plus éloignées de l'emploi bénéficient généralement de davantage de services que les autres.

En premier lieu, la modalité d'accompagnement renforcé<sup>6</sup> est plus souvent présente parmi les personnes relevant de la seconde famille de trajectoires, marquées par un accès moindre ou retardé à l'emploi (trajectoires « très faible accès à l'emploi », « passage prolongé par la formation » et « recherche d'emploi et inactivité »). De plus, ce sont les familles les plus éloignées de l'emploi qui bénéficient le plus souvent d'entretiens avec leur conseiller, de prestations diverses ou de formations (ce dernier cas concernant surtout la famille « passage prolongé par la formation »). Quant aux personnes relevant des trajectoires « alternance emploi-chômage », elles bénéficient de davantage de mises en relation avec des offres d'emploi.

En deuxième lieu, les personnes en « Suivi » (modalité destinée aux demandeurs d'emploi les plus autonomes) sont plus nombreuses dans les trajectoires « accès différé au CDI », « Accès à l'emploi durable hors CDI », « Alternance emploi-chômage » et surtout « Accès rapide au CDI »<sup>7</sup>.

Il n'existe cependant pas de corrélation parfaite entre la modalité de suivi ou d'accompagnement et la trajectoire (observée rétrospectivement) du demandeur d'emploi. Si les 25% de demandeurs d'emploi relevant de la trajectoire-type « très faible accès à l'emploi » sont nettement plus souvent en accompagnement renforcé et bénéficient en moyenne de services plus nombreux que les autres demandeurs d'emploi, la majorité d'entre eux sont néanmoins en modalité Guidé (48%) ou Suivi (24%). De même, les 13% de demandeurs d'emploi souvent âgés de moins de 30 ans qui alternent chômage et emploi (l'emploi restant néanmoins majoritaire) sans accéder durablement à l'emploi au cours des 18 mois d'observation, sont peu nombreux à bénéficier de l'accompagnement renforcé, dont « l'accompagnement intensif jeunes » (16% au total).

### **Une réduction du nombre de demandeurs d'emploi durablement éloignés du marché du travail**

Un des objectifs stratégiques fixés à Pôle emploi par ses financeurs porte sur la réduction du nombre de demandeurs d'emploi « durablement éloignés de l'emploi », définis comme n'ayant pas travaillé au moins 12 mois au cours des 15 derniers mois.

Ce public représente un quart de la demande d'emploi en fin de mois (DEFM) et comporte un degré élevé de vulnérabilité au chômage voire à l'exclusion du marché du travail : 36% sont âgés de 50 ans et plus (au lieu de 17% pour les autres demandeurs d'emploi), les deux tiers ont un niveau de formation inférieur au bac (contre 52%) et 42% considèrent que leur manque de formation est un obstacle important à leur retour à l'emploi (avec un tiers des personnes qui estiment en particulier ne pas maîtriser l'outil informatique). Ils sont également moins mobiles géographiquement, plus souvent reconnus travailleurs handicapés (16% contre 6% pour les autres demandeurs d'emploi), plus souvent affectés par des problématiques périphériques à l'emploi et plus fréquemment bénéficiaires du RSA (44% au lieu de 23% pour les autres demandeurs d'emploi)<sup>8</sup>.

6. Pôle emploi propose trois types de suivi ou d'accompagnement des demandeurs d'emploi : le « suivi » pour les personnes les plus autonomes, le « renforcé » auquel contribuent aussi « l'accompagnement intensif des jeunes » et « l'accompagnement global » (présentés plus loin dans le document) à destination des personnes éloignées de l'emploi, et enfin le « guidé » pour celles se trouvant dans une situation intermédiaire.

7. Ce constat ne porte que sur les personnes qui restent inscrites à Pôle emploi à 6, 12 et 18 mois.

8. Ces statistiques sont issues d'une enquête statistique réalisée par Pôle emploi en juin 2016 et d'une exploitation des DEFM de mars 2015.

L'analyse des trajectoires des demandeurs d'emploi nouvellement inscrits en décembre 2014 confirme que ces facteurs accroissent le risque de s'engager sur une trajectoire d'éloignement durable de l'emploi : bénéficier de minima sociaux, résider en QPV (Quartiers de la Politique de la Ville), avoir un niveau de formation inférieur au BAC et être âgé de plus de 50 ans. Néanmoins, les trajectoires professionnelles antérieures des personnes durablement éloignées de l'emploi se différencient assez peu de celles des autres demandeurs d'emploi, ce qui semble témoigner du fait que le risque d'éloignement durable du marché du travail peut concerner une assez large partie des personnes au chômage si survient un accident ou un événement qui va fragiliser leur parcours professionnel ou personnel. Il est donc difficile de tracer un profil-type du demandeur d'emploi durablement éloigné de l'emploi [cf. Encadré 1].

## Encadré 1 : quelques profils-types de demandeurs d'emploi éloignés durablement du marché du travail

Une étude menée par Pôle emploi montre que parmi les situations souvent rencontrées par les conseillers, on peut citer, outre le cas des personnes confrontées à des difficultés sociales, personnelles ou de santé (pouvant bénéficier de « l'accompagnement global ») et sans prétendre à l'exhaustivité, différentes problématiques qui peuvent se combiner :

- Les personnes qui ont eu une trajectoire longue d'emploi stable et se sont retrouvées au chômage suite à un licenciement. Ce sont souvent des seniors qui peuvent se heurter aux discriminations du marché du travail et/ou qui doivent envisager un changement de qualification si le métier perdu est un métier pour lequel on ne trouve pas d'emploi.
- Celles dont le projet professionnel est en décalage avec la réalité du marché de travail local : jeunes sans qualification ou formés sur des métiers peu porteurs, personnes en mobilité interrégionale ou internationale, femmes en reprise d'activité.
- Les personnes limitées dans leurs recherches par leur manque de mobilité géographique : plus particulièrement dans les zones rurales et dans les Quartiers de la Politique de la Ville (QPV).
- Les personnes qui tendent à s'installer dans un mode de vie précaire et ont recours à des formes parallèles d'emploi. La reprise d'un emploi fait craindre une perte de revenus.

Au cours des deux dernières années, le nombre de chômeurs durablement éloignés de l'emploi a sensiblement diminué, en lien avec l'action de Pôle emploi. En effet, l'indicateur évolue à la baisse, alors que l'évolution attendue en raison de la conjoncture aurait conduit à une nette progression. Le nombre de demandeurs d'emploi de longue durée diminue de près de 60 000 de septembre 2015 à septembre 2017, et le niveau atteint en septembre 2017 (1 479 000) est inférieur d'environ 110 000 à la cible fixée à Pôle emploi. Certaines mesures de politique économique (plan formation, évolution du nombre de contrats aidés notamment) ont contribué à cette réduction mais ceci n'explique qu'une part minoritaire de l'écart entre l'évolution observée et l'évolution attendue du fait de la conjoncture. Au total, ces chiffres montrent bien une amélioration de l'efficacité de l'action de Pôle emploi pour lutter contre le chômage de longue durée.

### Le recours croissant aux activités réduites

L'analyse des transitions professionnelles au cours des 18 mois suivant l'entrée au chômage montre que le recours aux activités réduites va en diminuant au fil des mois [cf. page 11]. Pour autant, les activités réduites sont une situation dont la fréquence s'est accrue au cours des dernières années. Atteignant près d'un tiers aujourd'hui, la proportion de demandeurs d'emploi concernés a quasiment doublé depuis le milieu des années 90. Cette évolution semble avant tout de nature structurelle<sup>9</sup> même si la conjoncture influe également sur le recours aux activités réduites.

Fin 2017, les activités réduites concernent près de 2 millions de demandeurs d'emploi, soit plus de 30 % des DEFM en catégories A, B, C, D et E. Cet effectif se répartit entre la catégorie B (soumise à l'accomplissement d'actes positifs de recherche d'emploi, en activités réduites d'au plus 78 heures), soit plus d'un tiers des personnes en activité réduite, et la catégorie C (soumise également aux actes positifs de recherche d'emploi et en activités réduites de plus de 78 heures), soit moins des deux tiers de l'ensemble des activités réduites. Pour une large part, les demandeurs d'emploi en activité réduite sont en CDD, en intérim ou en CDI à temps partiel. À noter cependant qu'une fraction relativement importante des personnes inscrites en catégorie C occupe des emplois de l'ordre du temps plein (40% de la catégorie C).

9. Cela est en particulier imputable à la croissance régulière au cours des dernières années de la part des emplois courts et notamment des contrats de moins d'un mois dans les recrutements.

Plusieurs facteurs jouent dans le sens d'une probabilité élevée d'exercer une activité réduite : être jeune, de sexe féminin, de niveau de formation supérieur au Baccalauréat, être inscrit suite à une fin de contrat temporaire, ne pas être reconnu travailleur handicapé, être bénéficiaire de l'Allocation de Retour à l'Emploi (ARE) et non de l'Allocation Spécifique de Solidarité (ASS), ou encore ne pas bénéficier du Revenu de Solidarité Active (RSA)<sup>10</sup>.

### L'ampleur des mobilités professionnelles lors du retour à l'emploi

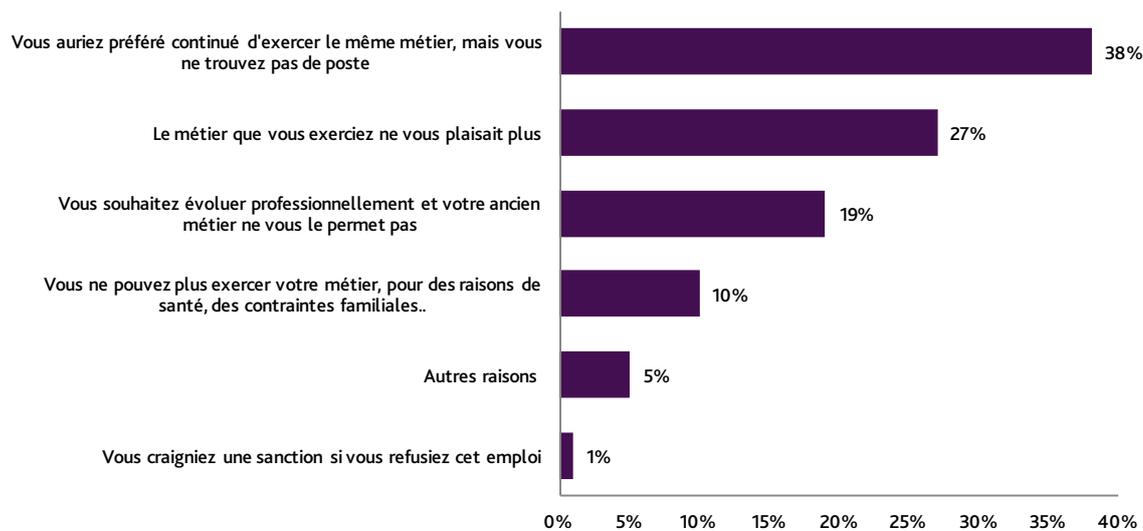
La mobilité professionnelle (au sens d'un changement de métier par rapport à celui qui était exercé auparavant) est un fait majeur lors de la sortie d'un épisode de chômage. Globalement, le retour à l'emploi passe dans près de la moitié des cas par une mobilité professionnelle, si l'on observe pendant 18 mois les différentes transitions d'une cohorte d'entrée au chômage en décembre 2014.

La mobilité professionnelle concerne de façon assez proche de nombreuses catégories de demandeurs d'emploi (en termes de sexe, d'âge et de qualification notamment). Elle touche un peu plus souvent les personnes relevant des trajectoires-types « alternance emploi-chômage » et « passage prolongé par la formation ». Mais elle reste prégnante dans tous les autres types de trajectoires identifiées précédemment.

Cette mobilité répond à de multiples nécessités et aspirations et ne peut être aisément qualifiée de subie ou de volontaire. Elle découle aussi bien de l'absence de postes disponibles dans le métier d'origine, du souhait d'évoluer et de progresser professionnellement ou encore de contraintes financières qui imposent de prendre un emploi rapidement, quel qu'en soit le contenu. Elle s'effectue sur une grande diversité de métiers, même si les plus fréquemment ciblés relèvent au plus d'un premier niveau de qualification. En revanche, cette mobilité demande à être accompagnée pour réduire les risques encourus par les personnes concernées : elle va en effet de pair avec un accès retardé à l'emploi durable et avec une baisse de salaire et de qualification plus fréquente que pour ceux qui ne connaissent pas de mobilité professionnelle.

#### Graphique 4

#### POUR QUELLE RAISON PRINCIPALE AVEZ-VOUS CHANGÉ DE MÉTIER ?



Source : Pôle emploi, exploitation du panel des entrants au chômage en décembre 2014

### La diffusion des outils numériques dans les pratiques de recherche d'emploi

La recherche d'emploi s'effectue désormais dans un contexte fortement marqué par le développement des outils numériques. Cela se traduit à la fois par une évolution générale des pratiques des personnes en recherche d'emploi et par le développement de nouveaux services qui leur sont adressés.

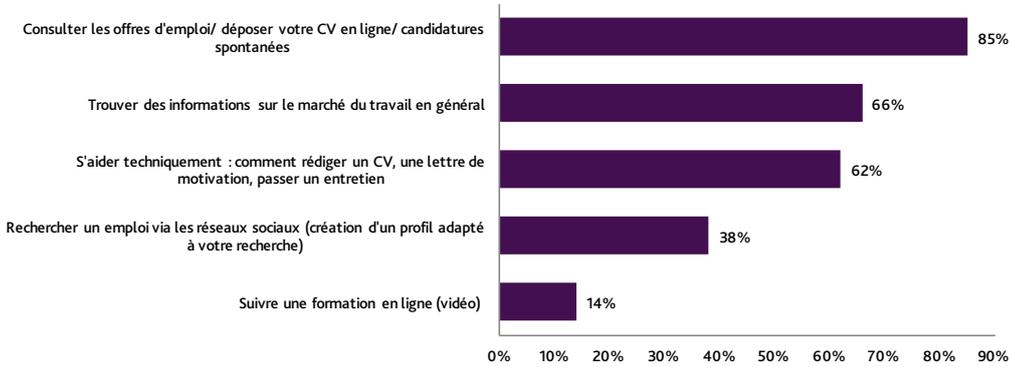
Avec un taux d'utilisation d'internet et un niveau d'équipement très proches de celui de l'ensemble de la population française, les demandeurs d'emploi peuvent être considérés comme des « habitués » d'internet et des nouvelles technologies : 96% d'entre eux les utilisent dans leur quotidien et 73% sont inscrits sur les réseaux sociaux.

Ces nouvelles technologies sont également mises à profit pour retrouver un emploi. Ainsi, 88% des demandeurs d'emploi mobilisent internet pour effectuer des démarches de recherche d'emploi comme consulter et répondre à des offres, envoyer des candidatures spontanées, déposer un CV en ligne (85%), mais aussi pour s'informer sur le marché du travail (66%), obtenir des conseils sur les techniques de recherche d'emploi comme la rédaction d'un CV ou d'une lettre de motivation, ou encore pour suivre des formations en ligne (14%). Les plus âgés et les moins diplômés utilisent toutefois moins souvent les outils numériques.

10. Cf. Eclairages et Synthèses N°23, juin 2016. Pôle emploi

Graphique 5

UTILISATION D'INTERNET DANS LE CADRE DE LA RECHERCHE D'EMPLOI



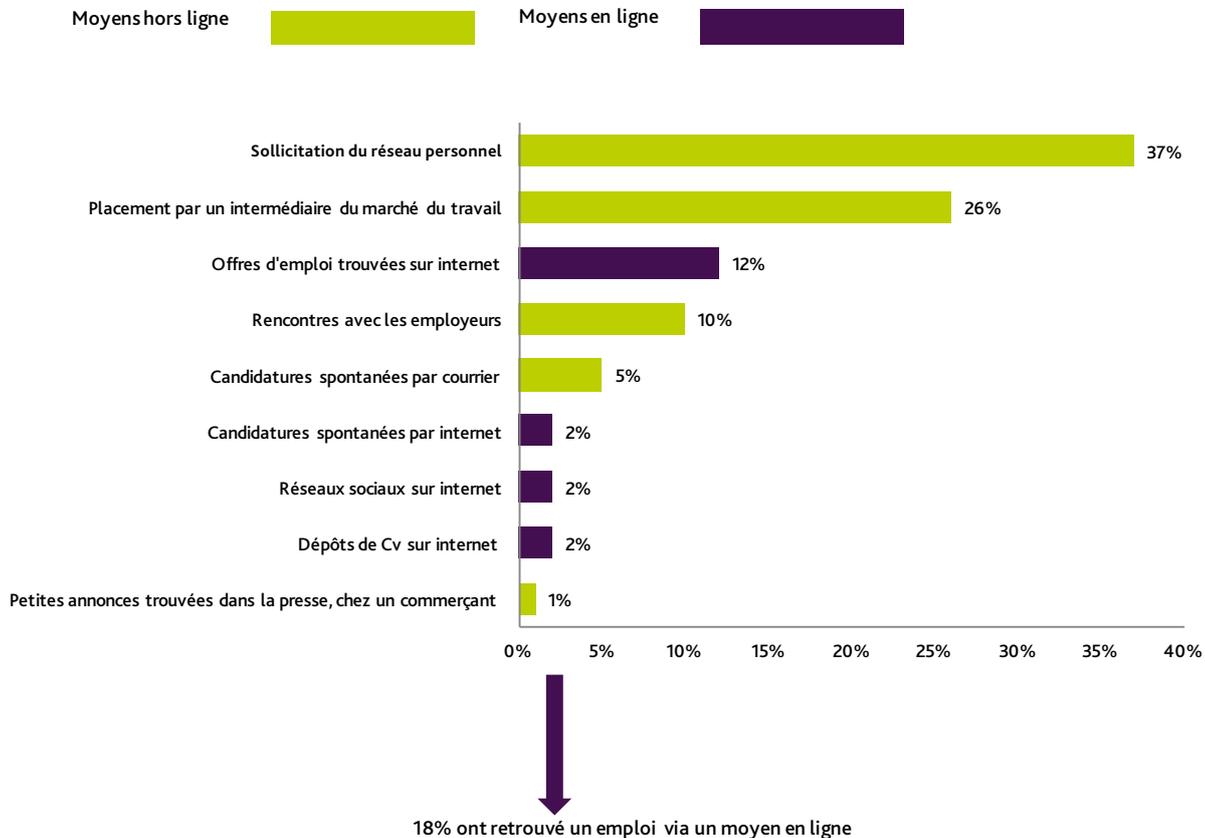
Champ : demandeurs d'emploi inscrits en catégories A, B ou C en fin de mois en juin 2016  
 Source : Pôle emploi, enquête IFOP sur les pratiques de recherche d'emploi

Les motifs avancés par les 12% de personnes ne recourant pas à internet portent avant tout sur le fait que les recrutements dans le métier visé s'effectuent par d'autres voies que le numérique (situation citée par 70% des personnes concernées par le non-recours à internet), ou tiennent à un manque de maîtrise des outils numériques (40% des citations), à des difficultés techniques d'accès à Internet (32% des citations) ou à des problèmes de compréhension écrite (18% des citations).

Malgré le recours très étendu aux ressources numériques, les canaux de recherche « en ligne » ne se substituent pas aux canaux « hors ligne ». Ces derniers restent les plus utilisés et sont jugés les plus efficaces pour retrouver un emploi, avec en tête la sollicitation du réseau personnel et professionnel (37% des retours à l'emploi). Les outils numériques apparaissent donc au final comme complémentaires aux moyens de recherche d'emploi traditionnels, et permettent d'enrichir les démarches de recherche d'emploi<sup>11</sup>.

Graphique 6

MOYENS PAR LESQUELS LE DEMANDEUR D'EMPLOI A RETROUVÉ UN EMPLOI



Source : Pôle emploi, enquête IFOP sur les pratiques de recherche d'emploi

11. Cf. Eclairages et Synthèses N°27, janvier 2017, Pôle emploi.

## L'évolution des besoins et pratiques de recrutement des entreprises

Les besoins et pratiques de recrutement sont déterminés à la fois par des évolutions structurelles de moyen ou de long terme et par les mouvements conjoncturels de l'économie française.

Nous n'examinons pas ici de façon détaillée ces deux types de facteurs. Concernant cependant les facteurs structurels liés à l'évolution des emplois, des métiers et des compétences qui s'y attachent, il est important de souligner que plusieurs travaux récents témoignent des enjeux et questionnements qui se posent autour des effets du numérique sur les activités et les emplois au travers de la robotisation, de la digitalisation et de l'intelligence artificielle. Ils convergent sur un pronostic de modification de la structure des emplois au profit des plus qualifiés et mettent en évidence des menaces réelles sur les emplois existants, bien que l'ampleur du phénomène fasse l'objet d'estimations relativement divergentes<sup>12</sup>. Si l'on se fonde sur les récents travaux de l'OCDE ou du Conseil d'orientation de l'emploi, environ 10% des emplois seraient ainsi menacés en France par l'automatisation et la moitié des emplois est susceptible d'évoluer, dans leur contenu, de manière significative à très importante<sup>13</sup>.

Ces facteurs parmi d'autres contribuent à façonner la demande de travail et de compétences des entreprises et c'est dans ce contexte que nous mettons en lumière un ensemble de transformations ou de permanences qui affectent les besoins et les pratiques de recrutement que Pôle emploi doit prendre en compte :

- Des transformations de nature structurelle portant sur l'importance accordée aux compétences comportementales dans les pratiques d'embauche, mais une relative stabilité de la place occupée par les différents canaux de recrutement, malgré la diffusion des outils numériques.
- Des évolutions conjoncturelles marquées par la hausse des intentions d'embauche comme par celle des difficultés de recrutement.

### La permanence du rôle donné aux principaux canaux de recrutement

Les dernières années ont été marquées par la multiplication des outils numériques destinés à faciliter le rapprochement de l'offre et de la demande d'emploi et la tendance semble se confirmer (job boards, progiciels de gestion des recrutements notamment)<sup>15</sup>. Ces outils facilitent la mise en visibilité des offres d'emploi sur le marché du travail de la part des employeurs et leur permettent d'accéder plus aisément à des candidats.

Malgré cela, les pratiques de recrutement des entreprises ne semblent pas s'être modifiées en profondeur. Elles continuent ainsi d'accorder une place majeure aux démarches plus informelles de repérage des candidats :

- 67% des employeurs mobilisent leur réseau au travers de leurs relations personnelles ou professionnelles, et 47% puisent parmi les personnes ayant déjà travaillé dans l'entreprise
- 64% des employeurs ont recours aux candidatures spontanées
- Les canaux relevant du « marché du placement » viennent en second rang : 55% des employeurs recherchent directement des candidatures, essentiellement par des moyens en ligne (diffusion d'offres, utilisation des réseaux sociaux, consultations de Cvthèques), et 40% font appel à un intermédiaire du marché du travail public ou privé.

Ces pratiques de recrutement varient cependant sensiblement selon la taille de l'entreprise et son secteur d'activité économique. Les petites entreprises privilégient largement le réseau, tandis que les entreprises de plus grande taille (au-delà de 50 salariés) sollicitent aussi bien le marché que leur réseau et mobilisent plus souvent les outils en ligne. Le secteur des services est celui qui fait le plus appel aux ressources numériques (56% des employeurs y ont recours) alors que cela ne concerne que 36% des entreprises du secteur agricole. Pour autant, les entreprises des services sont aussi généralement celles qui mobilisent le plus souvent les autres canaux de recrutement, ceci semblant témoigner d'une relation de complémentarité plutôt que de substitution entre ces canaux.

12. Les différents travaux menés aux États-Unis, en Europe et en France font état d'une tendance à la « polarisation des emplois » différenciée selon les pays. La polarisation des emplois renvoie à l'accroissement simultané de la part des métiers les plus qualifiés et de celle des moins qualifiés, induisant une baisse concomitante de la proportion des effectifs en emploi au milieu de l'échelle des qualifications (numériquement les plus nombreux). Ainsi le rapport de France Stratégie d'août 2015, réalisé par Cécile Jolly, indique que, mesurée par le niveau de rémunération des métiers ou par la catégorie socioprofessionnelle, la polarisation est avérée sur longue période aux États-Unis mais apparaît moins évidente en Europe.

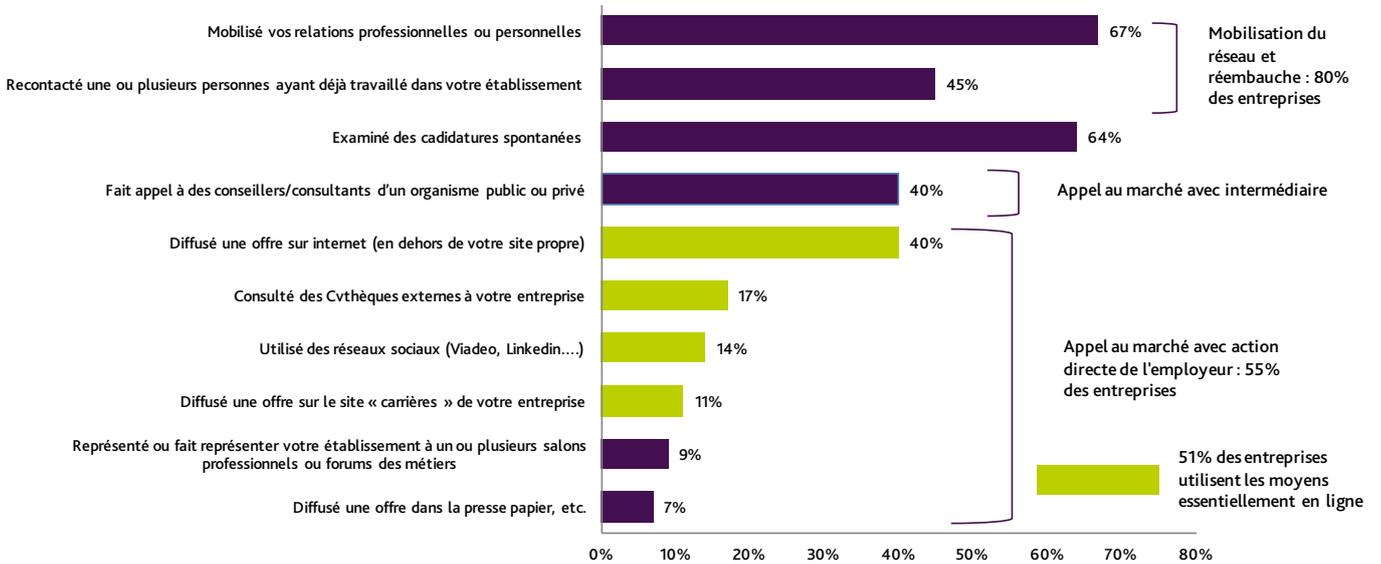
13. Cf. Rapport 2017 du conseil d'orientation de l'emploi « Automatisation, numérisation et emploi » et OCDE, 2016.

14. Comme par exemple le schéma de spécialisation internationale de la France dans le contexte international, ou la montée progressive des emplois tertiaires en lien notamment avec le vieillissement démographique.

15. Cf. travaux de Yannick Fondeur et notamment *Études et recherches*, n°7, Pôle emploi, 2016.

Graphique 7

**CANAUX ET MOYENS UTILISÉS PAR L'ENTREPRISE POUR COLLECTER LES CANDIDATURES**



Source : enquête BVA, Pôle emploi

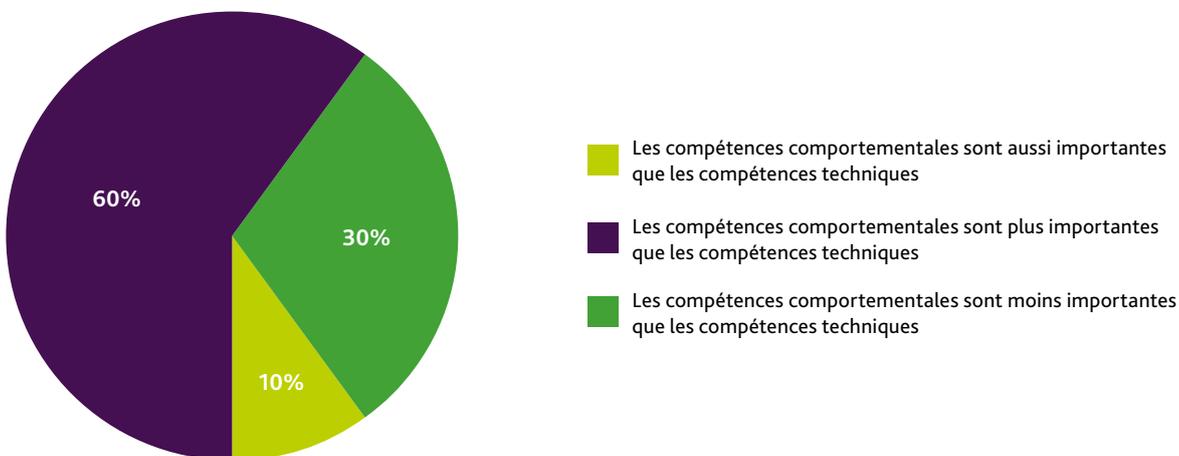
L'usage des sites de dépôt d'offres d'emploi et de CV-thèques est perçu avant tout par les employeurs comme un moyen d'accéder à davantage de candidatures et secondairement comme un moyen de faciliter et d'accélérer le recrutement. Lorsque les recruteurs décident de publier une offre d'emploi sur internet pour trouver des candidats, c'est avant tout sur le site internet de Pôle emploi qu'ils le font (69% des établissements). Dans ce cas, plus des deux tiers des recruteurs considèrent que la procédure est facile et rapide. Par ailleurs, les entreprises sont encore peu nombreuses à consulter les CV en ligne (22% des établissements interrogés seulement)<sup>16</sup>.

**Une évolution de l'importance relative accordée aux compétences techniques, comportementales et au diplôme par les recruteurs**

Lors d'un recrutement, l'employeur recherche un candidat pouvant mettre en œuvre dans son emploi diverses compétences, qui peuvent être comportementales (capacité à travailler en équipe ou à communiquer par exemple) ou techniques (en relation avec les spécificités du métier considéré). Les premières semblent prendre un relief croissant puisque 60% des employeurs considèrent en 2017 que les compétences comportementales sont plus importantes que les compétences techniques<sup>17</sup>.

Graphique 8

**IMPORTANCE ACCORDÉE PAR LES EMPLOYEURS AUX COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES PAR RAPPORT AUX COMPÉTENCES TECHNIQUES**



Source : Pôle emploi, Eclairages et Synthèses N°42, mars 2018

16. Cf. Eclairages et Synthèses N°29, février 2017, Pôle emploi.

17. Cf. Frédéric Lainé, Eclairages et Synthèses N°42, mars 2018, Pôle emploi.

Au regard de ces attentes en termes de compétences, le diplôme précis possédé par les candidats est considéré comme secondaire par la majorité des employeurs (59% d'entre eux considèrent le diplôme comme secondaire pour accéder aux principaux métiers de l'établissement). Inversement, 16% des employeurs accordent au diplôme une place primordiale, les candidats devant avoir un diplôme précis en termes de niveau, type ou spécialité de formation. Un quart lui attribue un rôle important, mais sans aller jusqu'à exiger systématiquement un niveau de diplôme ou une spécialité de formation particulière. D'autres travaux soulignent néanmoins que si la corrélation entre spécialité de formation et contenu des emplois est limitée pour les actifs en emploi pour les formations jusqu'au niveau du Baccalauréat, le lien est sensiblement plus fort pour les formations supérieures et pour celles suivies par la voie de l'apprentissage<sup>18</sup>. Par ailleurs, le taux de chômage diminue sensiblement avec le niveau de diplôme.

L'importance respective accordée aux compétences techniques ou comportementales des candidats, et le poids du diplôme dans les décisions de recrutement, varient d'un secteur et d'un métier à l'autre. On peut ainsi distinguer quatre grands types de secteurs :

- ceux qui privilégient les compétences comportementales sans donner une grande importance au diplôme (hébergement et restauration, commerce et secteur agro-alimentaire),
- ceux qui s'attachent davantage aux compétences techniques sans pour autant les objectiver principalement par un diplôme (construction, réparation automobile et industrie),
- ceux qui mettent en avant les diplômes sans qu'ils soient d'un type bien déterminé (activités financières et assurance, activités informatiques, scientifiques et techniques),
- et enfin ceux qui demandent des diplômes précis chez les candidats (santé, action sociale, enseignement et administration publique).

En ce qui concerne les compétences comportementales, certaines sont jugées indispensables par la quasi-totalité des employeurs : la capacité à travailler en équipe, le fait d'être autonome et le respect des règles et des consignes. Quant à l'exigence du sens de la relation client, elle s'est largement diffusée à l'ensemble des métiers, même si elle est plus souvent mise en avant dans les métiers en prise directe avec le public.

Les compétences comportementales sont d'autant plus souvent mises en avant par l'employeur que celui-ci a du mal à conserver son personnel et qu'il éprouve des difficultés à recruter en raison de problèmes d'attitude et ou de motivation des candidats. Elles sont souvent mentionnées dans les raisons *in fine* de choix d'un candidat, même si le fait d'insister sur ces compétences peut aussi dans certains cas témoigner d'un « embarras » des recruteurs pour objectiver les compétences dont ils ont besoin<sup>19</sup>.

Si les compétences des candidats à l'embauche jouent un rôle essentiel dans le processus de recrutement, leur évaluation par le recruteur est un enjeu complexe. Pour ce faire, les employeurs s'appuient sur plusieurs types d'information comme le diplôme ou l'expérience.

L'expérience est citée par une majorité d'employeurs (62%) comme une qualité indispensable, car elle constitue à leurs yeux un gage des compétences acquises. L'importance dévolue à l'expérience enregistre un pic pour les métiers d'ouvriers du bâtiment et des travaux publics, les ouvriers industriels, les comptables, les coiffeurs-esthéticiens et les professionnels des arts et spectacles. Une expérience insuffisante fait d'ailleurs partie des lacunes les plus souvent citées par les employeurs en cas de difficultés de recrutement. Cela est particulièrement mentionné dans le bâtiment et les travaux publics et l'industrie.

Inversement le critère de l'expérience est moins avancé pour les secrétaires, les employés administratifs d'entreprise, les caissiers et vendeurs, les employés de l'hôtellerie-restauration et les agents d'entretien, ces métiers offrant ainsi des opportunités pour des personnes moins expérimentées.

Plus largement, à l'issue du processus de recrutement, l'expérience professionnelle et les compétences comportementales sont les plus fréquemment citées par les employeurs comme ayant présidé au choix final du candidat retenu. L'expérience professionnelle est alors davantage mise en avant pour les cadres et les ouvriers qualifiés, tandis que les compétences comportementales prennent le pas pour le recrutement des employés de service.

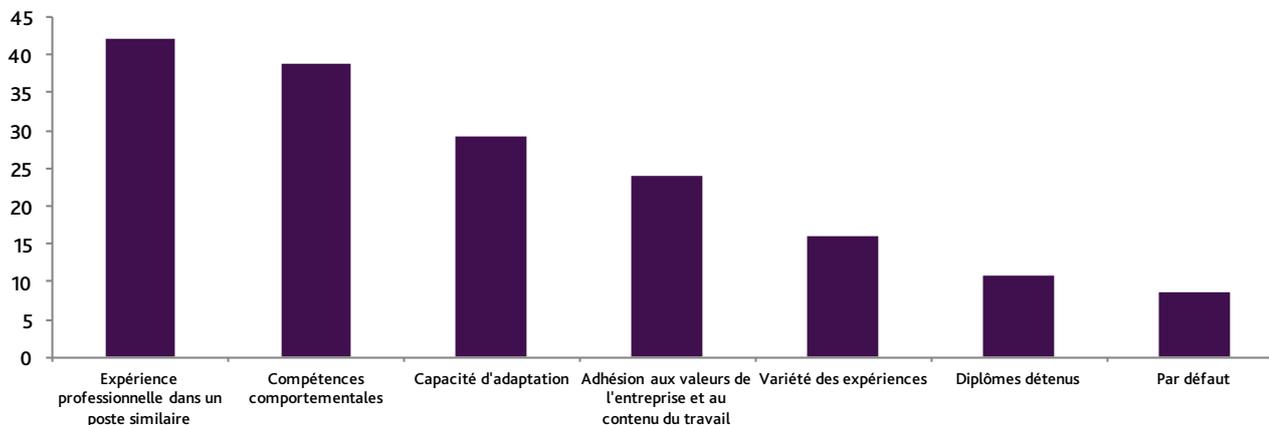
À noter également que le recours à Pôle emploi pour mener un recrutement est plus fréquent lorsque l'employeur place l'expérience en critère premier des compétences attendues des candidats.

Quant au diplôme, il peut servir pour opérer une première sélection de candidats possibles, notamment pour certains métiers ou secteurs évoqués précédemment. Mais il intervient plus rarement dans le choix final d'un candidat (ce n'est le cas que pour 11% des recrutements).

18. Cf. P. Charnoz (2011) et T. Couppié et alii (2009).

19. Cf. Emmanuelle Marchal, « les embarras des recruteurs », éditions de l'EHESS, 2015.

Graphique 9

**LES RAISONS DU CHOIX DU CANDIDAT FINAL**

Source : Pôle emploi, Eclairages et Synthèses N°43, mars 2018

**Une croissance des intentions d'embauche**

Outre les dimensions structurelles précédentes, des facteurs de nature conjoncturelle affectent les recrutements au cours de la période la plus récente.

Les intentions de recrutement des employeurs progressent de près de 19% en 2018 par rapport à l'année précédente<sup>20</sup>. En comparaison de 2015, l'augmentation est de +35%. Cette forte évolution s'explique avant tout par la hausse de la part des établissements qui prévoient d'embaucher (près de 26% pour 2018 au lieu de 22% en 2017 et 21% en 2015). Les intentions de recrutement progressent dans tous les secteurs et sont particulièrement dynamiques dans la construction (+37%) et l'industrie (+27%). Ces évolutions ne remettent pas en cause la place de leader du secteur des services en termes de volume d'intentions d'embauche (les services rassemblent les trois quarts des intentions de recrutement).

De plus, la part des emplois durables s'accroît sensiblement parmi les intentions de recrutement (près de 64%, soit plus de 6 points de plus par rapport à 2017), de même que les projets non saisonniers (+28%, soit les deux tiers des intentions d'embauche). Les métiers les plus recherchés sont sensiblement les mêmes au fil des ans et relèvent de l'agriculture et des services pour une très large part.

**Mais des difficultés de recrutement plus fréquentes**

Depuis l'année 2016, la reprise de l'emploi dans les secteurs marchands s'est accompagnée d'un accroissement des difficultés de recrutement signalées par les employeurs. Cette évolution constatée par l'Insee comme par Pôle emploi est classique. Une hausse des difficultés de recrutement est attendue en phase d'accélération de l'activité et de l'emploi, les entreprises ayant besoin d'embaucher davantage qu'auparavant. Toutefois, l'intensité du lien entre croissance de l'emploi et difficultés de recrutement peut varier notamment en fonction de la nature des obstacles que ressentent les chefs d'entreprise dans leur processus d'embauche. La décision de recruter de nouveaux employés dépend de différents facteurs tels que l'adéquation entre les compétences recherchées par le recruteur et celles disponibles sur le marché de l'emploi, le coût du travail, les contraintes liées à la réglementation du travail, mais aussi les conditions de travail et l'attractivité de l'entreprise.

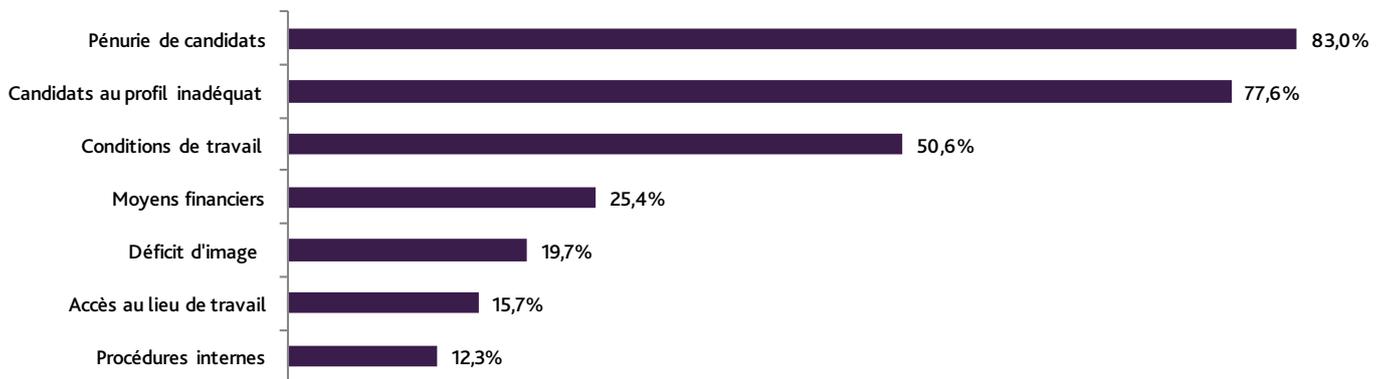
Alors que l'année 2015 était un point bas avec seulement 32% des établissements concernés par l'anticipation de difficultés de recrutement, cela concerne en 2018 plus de 44% des employeurs. Les difficultés sont plus fréquentes parmi les petites structures (51% des établissements de 1 à 4 salariés et 56% de ceux occupant de 5 à 9 salariés sont concernés), de même que les entreprises de la construction (61%) ou de l'industrie (50%).

Les motifs avancés portent avant tout sur le risque de pénurie de candidats (74 % des établissements le signalent) ou sur l'inadéquation de leur profil (72% des établissements). Mais la question des conditions de travail (51% des établissements) ou de la mauvaise image des entreprises (20% des établissements) intervient aussi fréquemment dans les explications fournies par les recruteurs. En revanche, selon les résultats produits par l'Insee, les facteurs liés au coût du travail ou à la réglementation sont sensiblement moins fréquemment mentionnés.

20. Cf. Eclairages et Synthèses N°44, avril 2018. Pôle emploi

## Graphique 10

## LA NATURE DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT SIGNALÉES PAR LES EMPLOYEURS



Source : Pôle emploi, enquête BMO 2018

Les employeurs confrontés à des difficultés de recrutement considèrent que le moyen principal d'y remédier est de faire appel à un intermédiaire du marché du travail (Pôle emploi en premier lieu). La formation des candidats apparaît également comme un levier d'action pour la majorité des recruteurs (65%), qu'il s'agisse de former des candidats venant de l'extérieur ou de former des salariés déjà présents dans l'entreprise.

## Développer et améliorer les services aux demandeurs d'emploi

Afin de répondre aux besoins des demandeurs d'emploi, plusieurs axes de progrès ont été poursuivis par Pôle emploi, en cohérence avec les priorités de la convention tripartite avec l'Etat et l'Unédic. Les développements qui suivent s'attachent à mettre en exergue les principaux résultats des travaux d'étude et d'évaluation ayant porté sur les services délivrés par l'établissement aux cours des dernières années.

## Personnaliser, intensifier et adapter les modalités de l'accompagnement en fonction du risque d'éloignement du marché du travail et des besoins individuels

Trois grandes modalités de délivrance des services personnalisés aux demandeurs d'emploi sont en place au sein de Pôle emploi :

- Le « suivi » pour les demandeurs d'emploi les plus autonomes (soit 33% des inscrits à Pôle emploi en décembre 2017).
- Le « renforcé » (ou intensif) pour ceux éprouvant de fortes difficultés dans leur retour à l'emploi (19% des inscrits, y compris l'accompagnement « global » combinant le traitement des difficultés professionnelles et sociales et « l'accompagnement intensif des jeunes »).
- Le « guidé » pour ceux se trouvant dans une situation intermédiaire entre les deux précédentes (soit 48% des inscrits).

Dans la suite de ce chapitre, nous mettons l'accent sur les diverses formes que revêt l'accompagnement renforcé ou intensif qui vise les publics les plus en difficulté sur le marché du travail.

### Accompagner de façon intensive les jeunes en difficulté d'insertion professionnelle

À la fin 2017, le dispositif « accompagnement intensif des jeunes » (AIJ) mis en place à l'été 2014 a accueilli près de 300 000 jeunes de moins de 25 ans<sup>21</sup>. Ces jeunes sont en moyenne un peu mieux formés que ceux présents en accompagnement renforcé non bénéficiaires de l'AIJ (28% ont au moins le niveau Bac+2, contre 16% pour les seconds) et ont un passé professionnel marqué par des durées cumulées de chômage moins longues et une plus faible récurrence au chômage (près d'un bénéficiaire sur deux à une durée d'inscription inférieure à 3 mois contre un sur trois pour les jeunes en accompagnement renforcé). Mais les jeunes présents en AIJ expriment de fortes difficultés d'insertion professionnelle, en raison de leur incapacité à trouver un emploi, de leur manque de formation adaptée ou d'expérience requise pour les emplois qu'ils visent.

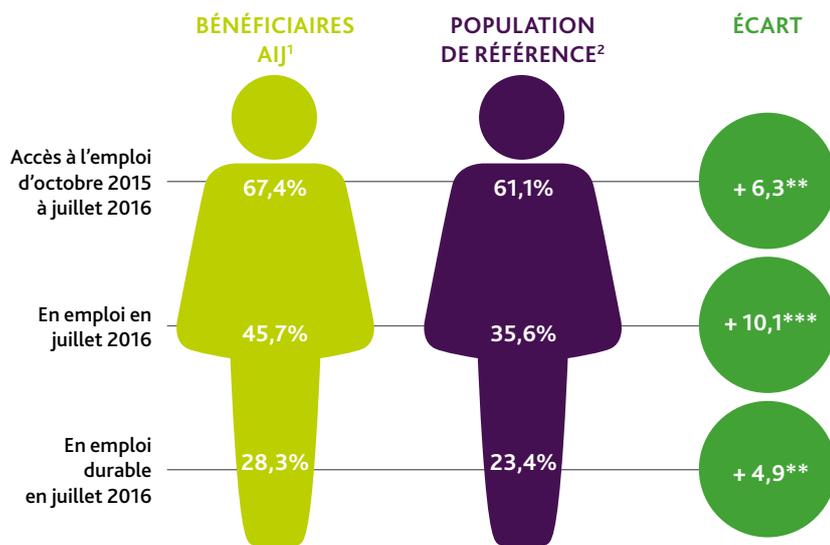
L'accompagnement individuel de 6 mois comporte des entretiens fréquents (au moins une fois par mois pour 80% des jeunes) auxquels s'ajoutent des séances collectives pour un jeune sur deux. Cela conduit à un meilleur taux de reclassement que pour des jeunes de profil équivalent n'ayant pas bénéficié du dispositif : 46% en emploi 2 à 3 mois après la fin de l'accompagnement, soit 10 points de plus que pour la population témoin de référence ; 28% en emploi durable soit 5 points de plus que pour la population de référence) [cf. Graphique 11]. Selon les déclarations des jeunes, l'accompagnement dont ils ont bénéficié accroît aussi sensiblement leur motivation, leurs capacités et l'intensité de leurs démarches de recherche d'emploi<sup>22</sup>.

21. Sauf pour la modalité organisée sous forme de club qui s'est inspirée de l'expérience des clubs jeunes en zone urbaine sensible, qui vise aussi les 25-29 ans, présentée plus loin. Le dispositif sous forme de clubs ne concerne que 3% des jeunes en AIJ.

22. Cf. Eclairages et Synthèses N°28, janvier 2017, Pôle emploi.

Graphique 11

## ESTIMATION DE L'EFFET MOYEN SUR L'EMPLOI DU PASSAGE EN ACCOMPAGNEMENT INTENSIF JEUNE



Source : Pôle emploi, Eclairages et Synthèses N°28, janvier 2017

1. Bénéficiaires entrés en AIJ au mois d'octobre 2015

2. Demandes d'emploi en fin de mois des jeunes de septembre 2015 en accompagnement renforcé, hors suivi délégué externe

Méthode : appariement sur le score de propension

Seuils de significativité : \* 10%; \*\* 5%; \*\*\* 1%

### Donner une dimension collective à l'accompagnement renforcé, notamment pour les jeunes en difficulté d'insertion

L'évaluation des clubs destinés aux jeunes résidents en ZUS, expérimentés en 2013/2014, montre que la dimension collective de l'accompagnement produit un impact positif sur le retour à l'emploi (+ 5 points concernant l'accès à l'emploi durable 6 mois après le début de l'accompagnement, soit 24% des jeunes de moins de 30 ans) en comparaison d'un accompagnement intensif privilégiant la relation individuelle avec le conseiller. Le club améliore aussi la compréhension du marché du travail, favorise le rapprochement vis-à-vis des employeurs et de leurs attentes et contribue à réduire l'isolement des jeunes.

Au plan des comportements de recherche d'emploi, l'effet le plus significatif est celui d'une très nette progression de la mobilisation du « canal conseiller », c'est-à-dire du rôle joué par l'animateur du Club pour orienter les jeunes vers un employeur susceptible de leur proposer un emploi. L'appui de l'animateur se traduit par un nombre sensiblement accru d'offres d'emploi et d'entretiens d'embauche obtenus par les jeunes orientés vers le Club (multiplié par 1,8).

Cependant l'expérimentation montre qu'animer un collectif de jeunes chômeurs en grande difficulté n'est pas aisément accessible à tous les conseillers car cela s'avère relativement éloigné des savoir-faire associés à l'accompagnement individualisé, pratique de loin la plus répandue. Animer un club implique pour l'animateur de trouver les ressorts de l'adhésion d'un groupe de jeunes souvent peu familiers d'un fonctionnement collectif et généralement méfiants vis-à-vis des institutions publiques, y compris de Pôle emploi<sup>23</sup>. En se mettant dans la position du coach qui aide à faire sans pour autant faire à la place des jeunes, l'animateur leur permet de partager leurs difficultés comme leurs acquis au cours du Club et de faire en sorte qu'ils reprennent progressivement confiance en eux.

Les quelques évaluations menées à l'étranger sur l'approche collective de l'accompagnement témoignent de résultats qui vont dans le même sens, en particulier pour les personnes en chômage de longue durée, souvent en situation de perte d'estime et de confiance en soi, relativement isolées, peinant à se valoriser lors des entretiens d'embauche. C'est ce que montre en particulier la revue de littérature réalisée par l'École d'économie de Paris<sup>24</sup>. À cet égard, la dimension collective de l'accompagnement semble contribuer à sortir les personnes de leur isolement, à restaurer l'image de soi, à accroître la motivation et à améliorer les capacités d'échange et de communication, en particulier avec les employeurs. Des expériences de clubs seniors, non évalués à ce jour, existent au sein de Pôle emploi et témoignent que ce type d'approche peut convenir à des publics d'âges différents, confrontés cependant au même risque d'isolement et de perte de confiance et soi.

23. Selon l'évaluation réalisée, cette méfiance vis-à-vis de Pôle emploi tient souvent au partage entre jeunes des quartiers de mauvaises expériences de rapport à Pôle emploi, et d'une attitude fréquente consistant à ne vouloir s'engager dans un accompagnement que si on leur apporte des preuves concrètes de sa capacité à permettre d'accéder à l'emploi.

24. Cf. Accompagnement des chômeurs de longue durée : revue systématique des évaluations d'impact. J-Pal, Ansa. Janvier 2017.

## Traiter à la fois les difficultés professionnelles et les difficultés périphériques à l'emploi

La fréquence des difficultés périphériques à l'emploi est relativement élevée puisque près d'un quart des demandeurs d'emploi estiment avoir besoin d'une aide pour résoudre des difficultés de cette nature<sup>25</sup>. De plus, avant la mise en place de l'accompagnement global, 6% des axes de travail principaux identifiés par les conseillers pour les demandeurs d'emploi en portefeuille portaient sur la levée des freins périphériques, jugés relativement bloquants vis-à-vis de la recherche d'emploi.

Introduite à partir de 2015 en partenariat avec les Conseils départementaux, « l'approche globale de l'accompagnement » comporte trois volets et couvre désormais la quasi-totalité des départements.

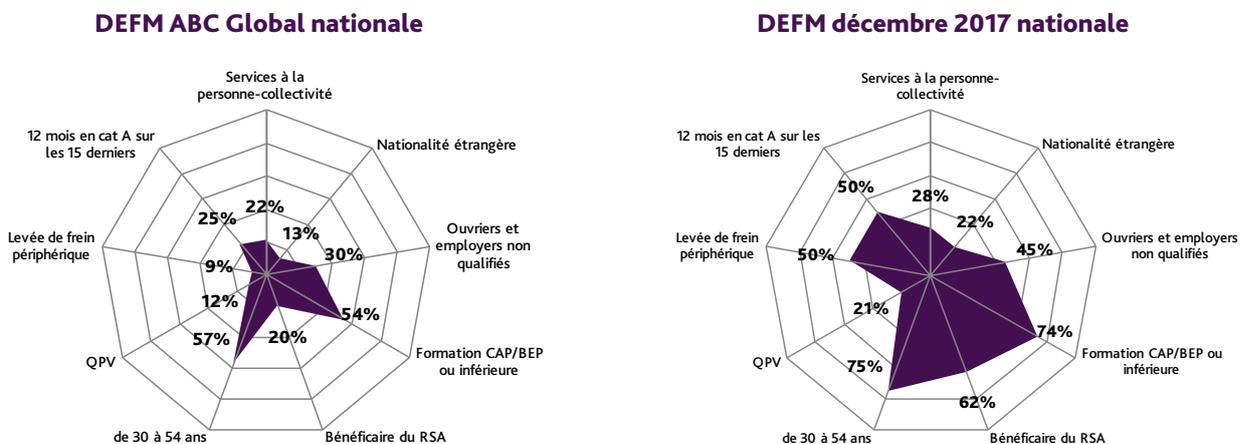
Le premier volet porte sur une base de données partenariale accessible à tous les conseillers, qui vise à ce que chacun dispose des informations utiles pour répondre aux besoins des demandeurs d'emploi qui, ponctuellement, rencontrent des difficultés périphériques à l'emploi et ont besoin d'être orientés vers un acteur compétent dans le domaine de l'action sociale<sup>26</sup>.

Le deuxième volet concerne l'« accompagnement global » destiné aux personnes confrontées simultanément à de fortes difficultés d'ordre professionnel et d'ordre social qui entravent fortement la recherche d'emploi sans pour autant qu'il soit nécessaire de l'interrompre. Cet accompagnement touche 50 100 demandeurs d'emploi fin décembre 2017. Il repose sur un accompagnement assuré à la fois par le conseiller dédié de Pôle emploi et par un travailleur social du Conseil départemental.

L'évaluation montre d'abord que cet accompagnement a porté sur un public qui se différencie très nettement du profil moyen des demandeurs d'emploi [cf. Graphique 12]. Les bénéficiaires de l'accompagnement global présentent des risques manifestes d'éloignement du marché du travail : il sont plus nombreux à n'avoir pas dépassé le niveau de formation CAP ou BEP (75% au lieu de 54%), à appartenir à la catégorie des employés et ouvriers non qualifiés (45% au lieu de 30%), à être de nationalité étrangère (21% contre 13%), à résider dans un quartier de la politique de la ville (21% au lieu de 12%) ou encore à avoir été inscrits au moins 12 mois en catégorie A au cours de 15 derniers mois (55% au lieu de 26%)<sup>27</sup>. Deux tiers des personnes sont en outre confrontées au cumul d'au moins trois types de difficultés d'ordre financier ou liées au logement, à la santé, au transport, à l'organisation familiale ou à la garde d'enfant.

### Graphique 12

#### COMPARAISON DES PUBLICS EN ACCOMPAGNEMENT GLOBAL AVEC L'ENSEMBLE DES DEMANDEURS D'EMPLOI



Source : Pôle emploi, exploitation de la STMT

L'accompagnement global repose sur une relation intense entre le conseiller dédié de Pôle emploi et le demandeur d'emploi (au moins un rendez-vous une fois par mois), mais moins soutenue avec le travailleur social en charge de l'aide à la résolution des difficultés périphériques à l'emploi. Ces échanges très personnalisés sont jugés très positivement par les bénéficiaires. L'intervention conjointe des deux types de professionnels est considérée comme répondant aux besoins exprimés et rejaillit positivement sur l'image des acteurs publics.

25. Chiffres enquête Pôle emploi de mars 2014.

26. Cet outil en cours d'enrichissement n'est encore mobilisé que par environ un quart des conseillers en modalités « suivi », « guidé » ou « renforcé », mais il bénéficie d'une évaluation positive de la part d'une majorité d'entre eux, en termes de facilité d'usage et de pertinence.

27. Il s'agit ici de l'indicateur ICT3 de la convention tripartite entre Pôle emploi, l'Etat et l'Unédic, indicateur qui vise les publics les plus éloignés de l'emploi.

Enfin, l'accompagnement global apporte une réelle valeur ajoutée au plan du retour à l'emploi : les estimations réalisées en retenant une méthode contrefactuelle mettent en évidence un effet positif sur le retour à l'emploi durable (de l'ordre de +4 points pour l'accès à l'emploi et +3 points pour l'accès à l'emploi durable, 6 mois après l'entrée dans l'accompagnement global). Il s'avère également que les modes d'organisation retenus au niveau local pèsent significativement sur les résultats en termes de retour à l'emploi, en raison de leurs effets sur la qualité de l'orientation et de l'accompagnement. Ainsi, les territoires qui se sont dotés de travailleurs sociaux dédiés à l'accompagnement global ou qui ont mis en place une coordination spécifique entre Pôle emploi et les acteurs sociaux ont de meilleures performances (un impact de +7 points pour l'accès à l'emploi durable). En revanche, le troisième volet qui porte sur l'« accompagnement social exclusif » est encore en phase de mise en place et concerne un nombre restreint de demandeurs d'emploi, pour lesquels la résolution des difficultés périphériques à l'emploi est jugée comme étant un préalable indispensable à la réinsertion professionnelle. Il s'agit pour l'essentiel de personnes bénéficiant de l'ASS ou de l'ARE<sup>28</sup> pour de faibles montants.

### Accompagner les demandeurs d'emploi durablement éloignés du marché du travail

Bien que les choix stratégiques de Pôle emploi aient conduit à ne pas définir une offre de service spécifique aux personnes durablement éloignées de l'emploi, la réduction de leur nombre est une priorité de l'établissement. La personnalisation de l'ensemble de son offre de service vise soit à prévenir le basculement dans cette situation, soit à apporter des réponses aux besoins des personnes en chômage de longue durée, au travers notamment de l'accompagnement renforcé sous ses différentes formes [cf. [L'accompagnement intensif jeunes et l'accompagnement global présentés précédemment](#)]. La diminution du nombre de demandeurs d'emploi durablement éloignés de l'emploi [cf. [page 13](#)] témoigne de l'intérêt d'un pilotage par les résultats sur cet aspect.

Le simple fait de fournir de l'information sur le marché du travail, sur l'importance d'une recherche active d'emploi ou sur la diversité des emplois auxquels les personnes peuvent postuler influe positivement sur le retour à l'emploi ou le nombre d'entretiens d'embauche obtenus. Ce résultat mis en évidence par des études menées dans plusieurs pays européens ne porte pas uniquement sur l'accompagnement renforcé, mais il montre que les chômeurs de longue durée constituent une population qui dispose souvent de moins de ressources en information sur le marché du travail et sur les modalités efficaces de recherche d'emploi que les autres catégories de demandeurs d'emploi. Dès lors, leur fournir de l'information produit des effets significatifs et durables<sup>29</sup>.

Les évaluations de l'accompagnement renforcé mettent généralement en évidence des effets positifs sur les chômeurs de longue durée ou présentant un risque élevé de chômage de longue durée : selon les cas, ces effets mesurés portent sur un raccourcissement de l'épisode de chômage, une diminution de la récurrence au chômage, une hausse des revenus, voire parfois une hausse de la confiance en soi ou de la motivation pour intensifier les recherches. Parmi les évaluations d'impact qui vont dans ce sens, on peut citer pour la France celles menées autour du dispositif « OPP-CVE » ou celles réalisées sur les accompagnements publics et privés Trajectoire emploi, Cap Vers l'Entreprise (CVE) et Licenciés économiques<sup>30</sup>. Les travaux d'évaluation internationaux comme ceux menés en France confirment ce constat.

De plus, les demandeurs d'emploi durablement éloignés de l'emploi sont surreprésentés au sein de l'accompagnement renforcé mis en œuvre par Pôle emploi, résultat conforme à l'objectif de « faire plus pour ceux qui en ont le plus besoin ». Pour autant, la majorité d'entre eux sont en modalité Guidé (51%) ou en Suivi (26%) et ne bénéficient pas toujours de l'intensité de service adaptée à leurs besoins<sup>31</sup>.

Concernant les facteurs et mécanismes pouvant expliquer l'impact positif de l'accompagnement renforcé, les travaux existants mettent notamment en avant l'amélioration des connaissances et compétences sur le fonctionnement du marché du travail, l'optimisation des modalités de recherche d'emploi (plus intensives et mieux ciblées) et l'accroissement de la confiance en soi<sup>32</sup>. Le graphique ci-après illustre également les effets perçus de l'accompagnement par les demandeurs d'emploi durablement éloignés de l'emploi et souligne notamment l'importance accordée au maintien de la motivation durant la période de chômage.

La formation des demandeurs d'emploi durablement éloignés du marché du travail est également perçue comme un levier pertinent et efficace pour améliorer leur réinsertion professionnelle. Mais cette dimension sera examinée plus loin, dans un cadre plus large, dès lors que la formation est aussi un facteur important de prévention du risque de chômage de longue durée pour des personnes récemment inscrites sur les listes de demandeurs d'emploi et dont les compétences ou qualifications sont inadéquates aux exigences du marché du travail ou à leurs objectifs professionnels.

28. Allocation de solidarité spécifique et allocation de retour à l'emploi.

29. Cf. opus cité J-Pal, Ansa. Janvier 2017, concernant des travaux menés en Allemagne, au Royaume-Uni et en Belgique, page 21.

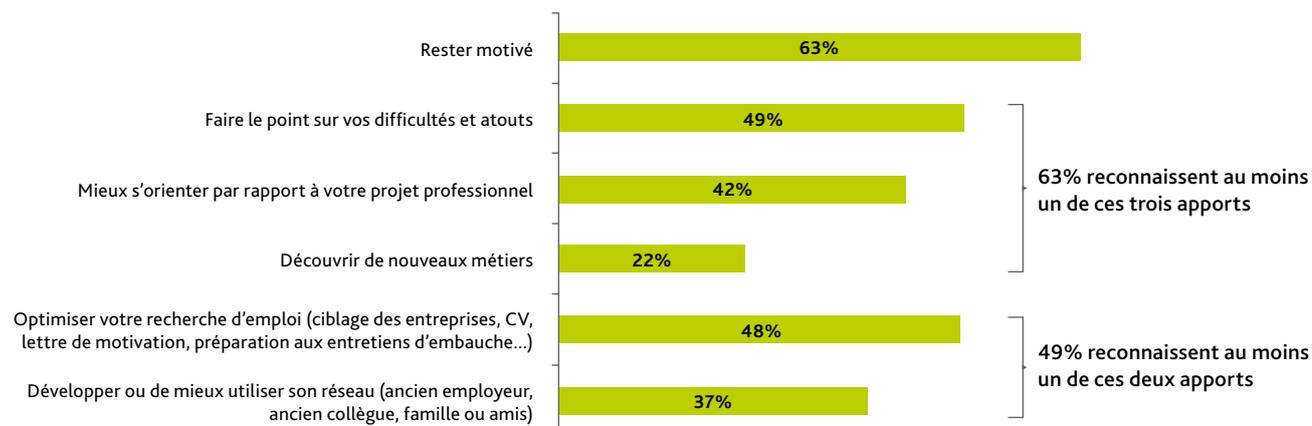
30. Cf. opus cité et : L'accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi : évaluation du recours aux opérateurs privés par Pôle emploi de 2009 à 2011. Dares Pôle emploi. Synthèse. Eval N°3 janvier 2013.

31. Cf. opus cité, rapport au comité d'évaluation de septembre 2016 sur le chômage de longue durée.

32. Cf. opus cité J-Pal, Ansa.

## Graphique 13

## LES APPORTS DE L'ACCOMPAGNEMENT SELON LES DEMANDEURS D'EMPLOI DURABLEMENT ÉLOIGNÉS DE L'EMPLOI



Source : Pôle emploi, enquête 2016 auprès des demandeurs d'emploi durablement éloignés de l'emploi

## Accompagner et sécuriser les transitions et mobilités sur le marché du travail

L'analyse des trajectoires sur le marché du travail des personnes nouvellement inscrites à Pôle emploi met en évidence la variété des situations individuelles et l'ampleur des mobilités professionnelles lors d'un retour à l'emploi [cf. page 15]. Accompagner ces transitions suppose de fournir des conseils adaptés, des aides financières et une formation pour sécuriser la trajectoire lorsque cela est nécessaire.

### Mobiliser le conseil en évolution professionnelle pour accompagner et sécuriser les transitions et mobilités

Le conseil en évolution professionnelle (CEP) instauré par la loi du 5 mars 2014 est un processus d'appui à l'élaboration et à la réalisation des projets personnels d'évolution professionnelle des actifs qui en expriment le besoin, et le cas échéant, des projets de formation qui s'y attachent. Pôle emploi fait partie des opérateurs désignés par la loi pour mettre en œuvre le CEP.

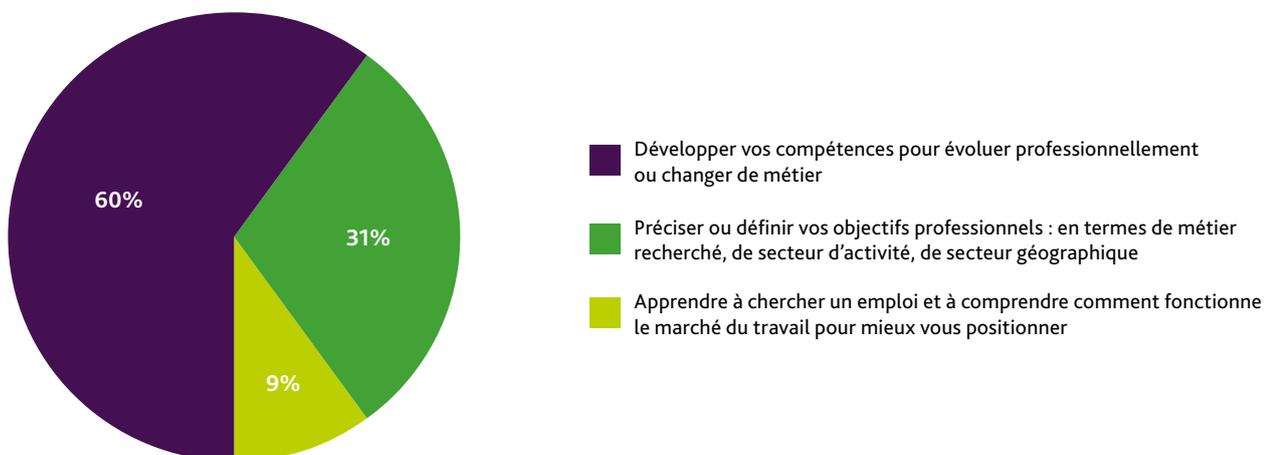
### Un tiers des demandeurs d'emploi souhaitent avant tout faire le point sur leurs objectifs professionnels plutôt que de trouver un emploi rapidement

Le souci de faire le point sur son projet professionnel pour préciser son objectif professionnel, développer ses compétences afin de changer de métier, ou mieux comprendre le fonctionnement du marché du travail reste important tout au long des épisodes de chômage. Cela concerne environ un tiers des demandeurs d'emploi interrogés 6, 12 et 18 mois après leur inscription et porte principalement sur le souci de développer ses compétences pour évoluer professionnellement ou se reconvertir [cf. Graphique 14]. Sur l'ensemble de la période, 59% des personnes ont mis en avant cet objectif au moins une fois. Parmi les préoccupations de ces personnes, c'est le souci de développer ses compétences pour changer de métier qui apparaît comme dominant.

Faire le point concerne plus souvent des personnes âgées de 25 et 34 ans, diplômées de l'enseignement supérieur et surreprésentées au sein de la trajectoire-type « passage prolongé par la formation ». Les personnes indemnisées sont aussi relativement plus nombreuses. En revanche, ce type de préoccupation concerne peu les moins qualifiés et très peu les seniors, fortement représentés dans la trajectoire-type « très faible accès à l'emploi » [cf. Encadré N°2].

Les objectifs poursuivis sont en partie liés à la mobilité professionnelle lors du retour à l'emploi : celle-ci est en effet plus fréquente soit lorsque les personnes souhaitent trouver rapidement un emploi (quitte à prendre un emploi qui ne correspond pas à leur métier antérieur), soit lorsque leur objectif vise le développement des compétences pour changer de métier.

Graphique 14

**FAIRE LE POINT CONSISTAIT POUR VOUS SURTOUT À :**

Source : Pôle emploi, exploitation du panel des entrants au chômage en décembre 2014

**Le conseil en évolution professionnelle appliqué aux personnes licenciées pour inaptitude a un impact positif**

Une illustration de la mise en œuvre et de l'efficacité du CEP dans le cadre des mobilités professionnelles est fournie par l'accompagnement des licenciés pour inaptitude. En 2016, Pôle emploi a expérimenté un accompagnement spécifique pour ce public, d'une durée de 6 mois, reposant sur l'intervention conjointe du conseiller référent du demandeur d'emploi et d'un psychologue du travail. Cette intervention est notamment centrée sur l'évaluation des compétences de la personne et de leur transférabilité à d'autres types emplois ou métiers.

Le licenciement pour inaptitude, qui concerne chaque année plus de 100 000 personnes inscrites à Pôle emploi, intervient à l'issue d'une procédure de constatation de l'inaptitude médicale au poste de travail et du constat d'impossibilité de reclassement au sein de l'entreprise. L'évaluation menée en 2016 montre que les causes d'inaptitude sont à 70% de nature physique et à 30% de nature psychique ou mentale. Dans une moitié des cas, l'inaptitude rend impossible l'exercice de l'ancien métier tandis que pour l'autre moitié, le métier peut être exercé dans une autre entreprise sous réserve d'un aménagement de poste.

Au regard d'une population témoin, l'accompagnement proposé par Pôle emploi permet d'augmenter la probabilité d'obtenir un emploi, notamment pour ceux dont l'inaptitude était partielle (+6 points pour les inaptitudes d'ordre psychique, +4 points pour celles d'ordre physique au cours des 9 mois qui suivent l'entrée dans le dispositif), de favoriser l'accès à la formation et de diminuer les retraits du marché du travail. Il permet également d'améliorer la recherche d'emploi et les perspectives qui s'offrent aux licenciés pour inaptitude [cf. Graphique 15]. Ces résultats ont conduit à ce que les régions engagées dans la démarche poursuivent cet accompagnement spécifique des licenciés pour inaptitude<sup>33</sup>.

33. Cf. Eclairages et Synthèses N°31, mars 2017. Pôle emploi.

## Graphique 15

**LES IMPACTS DE L'ACCOMPAGNEMENT DES LICENCIÉS POUR INAPTITUDE SUR LA RECHERCHE D'EMPLOI ET LES PERSPECTIVES DES BÉNÉFICIAIRES**

Votre accompagnement par Pôle emploi, vous a-t-il permis ? (oui, tout à fait + oui, plutôt)	Bénéficiaires	Témoins	Ecart
De rester motivé, de ne pas baisser les bras	80%	71%	9 **
De faire le point sur vos difficultés et atouts	75%	62%	13 **
De mieux vous orienter par rapport à votre projet professionnel	68%	54%	14 **
D'optimiser votre recherche d'emploi	65%	53%	12 **
De reprendre confiance en vous et dépasser l'épisode de licenciement pour inaptitude	56%	44%	12 **
De prospecter les entreprises pour saisir les opportunités d'emploi	49%	40%	9 **
De découvrir de nouveaux métiers	46%	29%	17 **
De vous former	43%	36%	7 **
De développer votre réseau	40%	36%	4 **
De vous préparer aux entretiens d'embauche	40%	38%	2 ns

Source : Pôle emploi, Eclairages et Synthèses N°31, mars 201  
Seuil de significativité de 5% (\*\*) ou ns (non significatif)

### Soutenir la mobilité géographique

En 2015, près de 370 000 aides à la mobilité ont été attribuées par Pôle emploi pour un total de 107 millions d'euros et ont concerné 125 000 bénéficiaires. Ces aides visent avant tout à faciliter la recherche d'emploi et le suivi des formations (respectivement 45 et 33% des aides), plus rarement la reprise d'emploi (19% des aides) et marginalement la garde d'enfants pour les parents isolés (2% des aides).

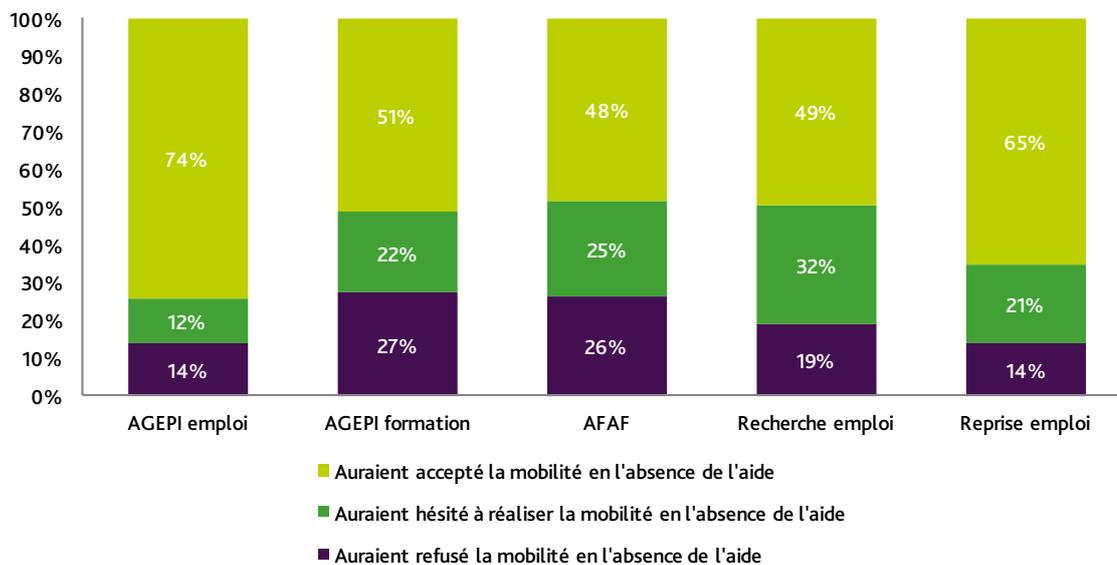
Le public touché se caractérise par une pratique relativement fréquente de la mobilité géographique. Ce sont en effet surtout des jeunes de moins de 30 ans et des diplômés du supérieur, ces derniers regroupant 47% des bénéficiaires mais ne représentant que 24% de la DEFM). Il s'agit également de personnes fréquemment affectées par la précarité financière (les bénéficiaires du RSA représentent un tiers des allocataires des aides alors qu'ils ne pèsent que moins du quart de la DEFM).

La mobilité géographique permet aux personnes concernées de décrocher plus facilement des emplois correspondant à leurs attentes, même si les bénéficiaires les moins diplômés doivent faire plus souvent que les autres des concessions sur les conditions de travail et les caractéristiques de l'emploi. Six mois après l'attribution d'une aide à la mobilité géographique, la moitié des bénéficiaires occupent un emploi, sans qu'il soit possible de considérer cet indicateur comme une mesure de l'impact des aides considérées puisqu'il n'est pas rapporté à une population témoin. Cet emploi est dans 80% des cas un emploi durable. Selon les personnes interrogées, l'appui financier obtenu a été déterminant dans la mobilité pour la moitié d'entre elles, cette proportion étant d'autant plus élevée que leur niveau de diplôme est faible et qu'elles rencontrent des difficultés. Les bénéficiaires sont en grande majorité satisfaits des modalités d'accès et du montant de l'aide<sup>34</sup>.

34. Cf. Eclairages et Synthèses N°32, avril 2017, Pôle emploi.

Graphique 16

## RÔLE DÉTERMINANT DE L'AIDE À LA MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE SELON LE TYPE D'AIDE



Source : Pôle emploi, Eclairages et Synthèses N° 32, avril 2017

Note de lecture : 65% des bénéficiaires de l'aide à la reprise d'emploi auraient accepté l'emploi en l'absence de l'aide.

AFAF : aide aux frais de formation. AGEPI : aide à la garde d'enfant pour parent isolé.

### Former les demandeurs d'emploi

En France, la formation des demandeurs d'emploi devient un enjeu de plus en plus important dans les politiques actives du marché du travail et s'appuie tout particulièrement sur Pôle emploi. Un panorama des initiatives prises depuis le début des années 2000 au sein du service public de l'emploi montre qu'au-delà des changements d'échelle observés, des évolutions qualitatives se sont produites en matière de formation des chômeurs. Elles témoignent en particulier que si l'approche « adéquationniste » de mise en relation directe des formations dispensées avec les compétences requises par les emplois à pourvoir continue à inspirer une part significative des programmes publics, d'autres préoccupations sont présentes, liées notamment au souci de former les moins qualifiés et de prendre davantage la mesure des pratiques de recrutement dans les entreprises<sup>35</sup>.

### Tenir compte de l'hétérogénéité des effets de la formation selon sa nature et les profils des demandeurs d'emploi

L'étude réalisée à partir de l'enquête « sortants de formation » de mars 2013<sup>36</sup> montre que les effets de la formation sont inégaux et dépendent fortement de son caractère certifiant et de ses liens avec le milieu de l'entreprise. Les bénéficiaires ayant obtenu une certification ont une probabilité instantanée de retrouver un emploi 1,27 fois plus élevée que ceux qui n'en ont pas obtenue. De même les personnes ayant bénéficié d'une action de formation attachée à une offre d'emploi sont logiquement très nombreux à accéder à l'emploi<sup>37</sup>. Les formations qui produisent les meilleurs résultats sont par ailleurs celles pour lesquelles les profils des demandeurs d'emploi sont les moins éloignés de l'emploi. Enfin, sur un horizon de 7 mois, plus la durée du chômage par rapport à la sortie de formation est courte et plus les chances d'accéder à un emploi sont grandes. La formation contribue en effet à créer un effet de motivation au cours des semaines qui suivent la sortie du dispositif. Par ailleurs, la grande majorité des bénéficiaires exprime sa satisfaction vis-à-vis de la capacité de la formation à faciliter leur insertion professionnelle, et plus d'un sur deux la juge en parfaite adéquation avec leurs attentes. S'agissant de l'emploi retrouvé, les deux tiers des bénéficiaires d'une formation considèrent qu'il correspond à celui recherché.

### S'appuyer sur la formation pour accroître les chances de retour à l'emploi

Afin de mesurer l'impact de la formation sur l'accès à l'emploi (c'est-à-dire en comparant la situation des bénéficiaires à celle – contrefactuelle – des personnes n'ayant pas accédé à la formation mais ayant les mêmes caractéristiques observables), un modèle d'analyse par appariement a été mobilisé afin de réduire le biais de sélection. L'étude témoigne d'un accroissement du taux d'emploi globalement positif et significatif parmi les sortants de formation. Les bénéficiaires ont en moyenne un taux d'accès à l'emploi supérieur aux non bénéficiaires respectivement de 12 points et 16 points de pourcentage sur la période des 6 premiers mois et des 12 premiers mois qui suivent la formation. L'effet positif de la formation peut également se traduire par une plus grande stabilité de l'emploi : les effets sont favorables sur la durabilité de l'emploi retrouvé, mesuré par le non-retour en catégorie A ou B durant les 6 mois qui suivent

35. Cf. François Avenir, « La formation des demandeurs d'emploi : objectifs, pratiques et évolutions ». Education permanente N°213, décembre 2017.

36. Cf. Etudes et Recherches N°3 2015. Pôle emploi.

37. Il s'agit des POEI et des AFPR.

la reprise d'emploi. D'autres études sur données françaises ont montré que la formation, en améliorant le processus d'appariement entre offre et demande de travail, avait des effets positifs sur la durée de l'emploi retrouvé<sup>38</sup>.

Si les actions de formation collectives (AFC) ont des impacts légèrement négatifs jusqu'à 6 mois (-1,4 point de pourcentage sur le taux d'accès à l'emploi par rapport au groupe de contrôle), elles présentent des effets positifs modestes à plus long terme (+4,3 points de pourcentage à 12 mois). Pour les formations longues débouchant sur une certification ou qui se déroulent dans le cadre d'une reconversion, l'accumulation du capital humain se traduit plus tardivement en termes de résultats. Les rendements de la formation s'accroissent également avec le temps pour l'aide individuelle à la formation (AIF). L'AIF augmente le taux d'accès à l'emploi de 6,3 points de pourcentage puis de 11,9 points respectivement au cours des 6 et 12 premiers mois. Enfin, une diminution dans le temps du rendement des formations préalables à l'embauche est observée, bien que ces dernières soient par nature plus performantes sur les sorties du chômage<sup>39</sup>.

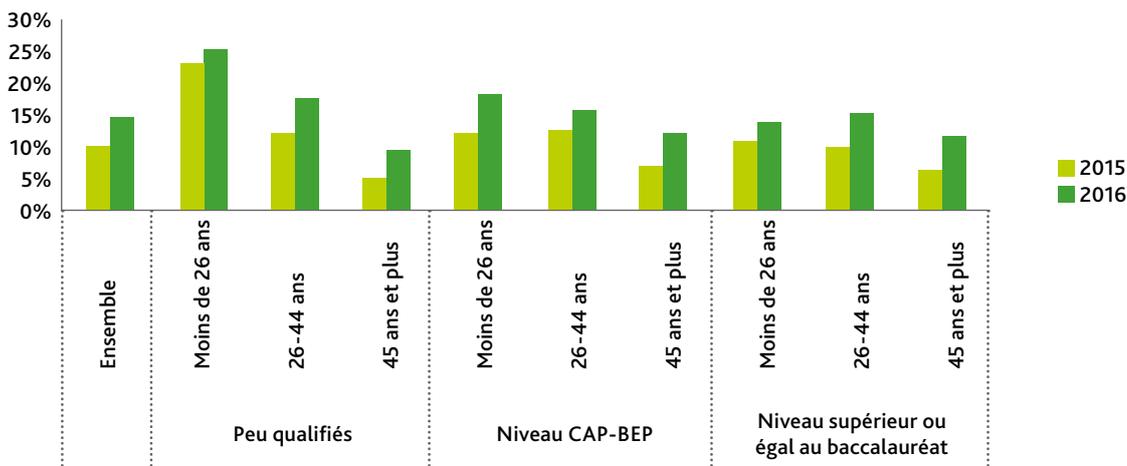
### **Tirer les enseignements du plan « 500 000 formations supplémentaires »**

Outre les aspects liés à la dimension partenariale, aux formes de régulation régionale ou aux effets sur l'appareil de formation que nous n'abordons pas ici, la mise en œuvre du plan met en lumière différents résultats et enjeux<sup>40</sup>.

L'effort de formation a été fortement porté par le réseau Pôle emploi qui a financé près de la moitié des entrées en formation en 2016 (49%) et 27% des heures de formation, l'écart entre les deux indicateurs tenant au fait que les formations financées par les régions ont une durée nettement supérieure (738 heures en moyenne contre 272 heures pour Pôle emploi). Cela a conduit à une hausse du taux global d'accès annuel à la formation des chômeurs, passant de 10,5% en 2015 à 15,3% en 2016. De plus, cette élévation de l'accès à la formation a bénéficié autant aux peu qualifiés qu'aux plus diplômés et a permis aux seniors de réduire l'écart vis-à-vis des plus jeunes (population accédant le plus souvent à la formation) [cf. Graphique 17]. En outre la part des demandeurs d'emploi de longue durée parmi les bénéficiaires du plan s'est accrue en comparaison des années antérieures (21% en 2016 au lieu de 17% en 2015).

#### *Graphique 17*

#### **ÉVALUATION DU TAUX D'ACCÈS À LA FORMATION DES CHÔMEURS ENTRE 2015 ET 2016 SELON LE TYPE DE PUBLIC**



Source : base Brest et enquête Emploi en continu (Insee) ; traitement Dares

38. Cf. Crépon et alii, 2012. « Training the Unemployed in France: How Does It Affect Unemployment Duration and Recurrence ? ». Annales d'Economie et de Statistique.

39. Cf. Etudes et Recherches N°3, octobre 2015, Pôle emploi.

40. Cf. rapport d'évaluation du plan « 500 000 formations supplémentaires », Dares-Pôle emploi.

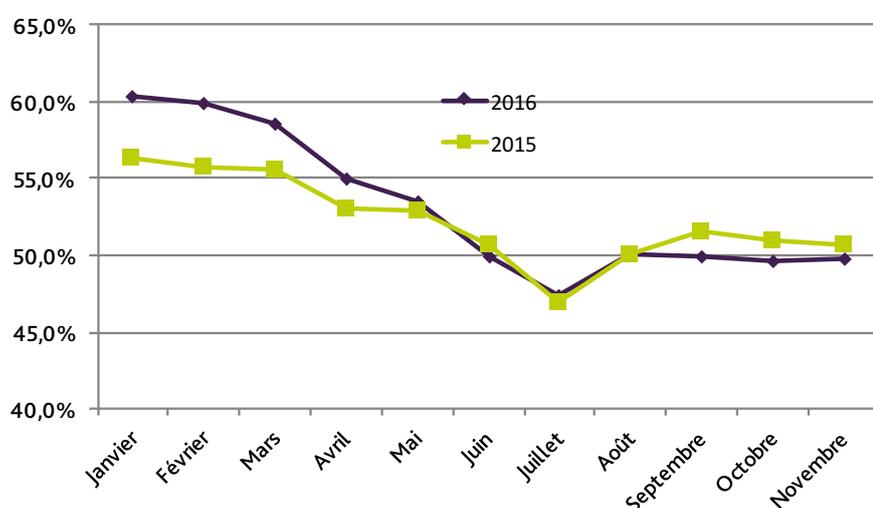
Les formations certifiantes ont vu leur poids relatif d'accroître, passant de 29% à plus d'un tiers entre 2015 et 2016, cette évolution étant largement imputable aux formations financées par Pôle emploi (traditionnellement, les formations financées par les régions sont très souvent certifiantes).

Le niveau de satisfaction des bénéficiaires vis-à-vis de la formation progresse par rapport à 2015, de même que concernant l'aide apportée par les conseillers de Pôle emploi pour définir ou préciser le projet de formation, pour obtenir des informations sur les débouchés de la formation envisagée ou pour accomplir les démarches concernant l'indemnisation et le financement de la formation.

Parmi les sortants des formations suivies au titre du plan, la proportion de personnes en emploi 6 mois après la fin de la formation est stable par rapport à 2015 (51,2% au lieu de 51,4%), bien que diminuant légèrement au cours du second semestre 2016, en raison de la baisse relative des formations préparatoires à l'emploi (AFPR et POEI) dont les scores sont très élevés (voir précédemment). À noter également que les chances d'accès à l'emploi sont plus faibles pour les demandeurs d'emploi de longue durée ou peu qualifiés (21,3% au lieu de 32,1% pour les autres demandeurs d'emploi).

### Graphique 18

#### TAUX D'ACCÈS À L'EMPLOI DANS LES SIX MOIS QUI ONT SUIVI LA FIN DE LA FORMATION SELON LE MOIS DE SORTIE DE FORMATION



Source : Pôle emploi

La mobilisation des acteurs de Pôle emploi à tous les niveaux explique en bonne part les résultats observés. L'évaluation qualitative met notamment en évidence le développement d'une posture « proactive » de la part des conseillers sur la formation, ayant permis de stimuler l'appétence des demandeurs d'emploi pour la formation, au-delà de ceux ayant déjà un projet de formation, via des entretiens individuels et collectifs et la formulation de propositions concrètes.

### Prendre appui sur les activités réduites

L'étude des situations et trajectoires comportant des activités réduites montre qu'au-delà de la diversité des pratiques observables, plus souvent subies que choisies, leurs effets sont globalement positifs. En permettant de conserver un lien étroit au monde du travail, l'activité réduite évite le plus souvent de s'enfermer dans la précarité et permet de bénéficier d'un « effet tremplin » pour sortir du chômage et accéder à un emploi plus durable. De plus, dans un contexte où les formes particulières d'emploi se diffusent et deviennent de moins en moins atypiques, l'attitude des recruteurs peut bénéficier à ceux qui ont connu le temps partiel ou les emplois temporaires entrecoupés de périodes de chômage, dès lors que cette situation devient banale dans le métier considéré<sup>41</sup>.

L'expérimentation menée en 2016-2017 vise à fournir un appui adapté aux besoins spécifiques des personnes engagées dans des activités réduites « subies ». Celles-ci désignent les activités réduites courtes (78 heures par mois ou moins) pour des demandeurs d'emploi recherchant un emploi en CDI à temps complet (hors intermittents du spectacle et personnes recherchant un poste d'assistante maternelle). L'expérimentation propose aux demandeurs d'emploi d'intégrer une plateforme « pole-talents.fr » organisée autour de différents espaces : un espace emploi reposant sur un système de rapprochement des offres et des demandes selon les compétences, un espace collaboratif et d'entraide destiné aux demandeurs d'emploi bénéficiaires de l'expérimentation et animé par des conseillers, et un espace recruteurs permettant à ces derniers de déposer des offres d'emploi par le biais de pole-emploi.fr, de recevoir des candidatures et de rechercher des profils.

41. Cf. notamment Eclairages et Synthèses N°23, septembre 2016, Pôle emploi.

Les bénéficiaires interrogés se déclarent moyennement satisfaits des services délivrés par la plateforme. Concernant par exemple le dispositif de rapprochement, 57% des bénéficiaires trouvent l'approche par les compétences pertinente. Les deux tiers estiment que les échanges auxquels ils ont participé leur ont été utiles et se déclarent satisfaits par l'animation des groupes ou forums par les conseillers Pôle emploi.

L'évaluation montre cependant que la plateforme n'a pas d'effet global sur le nombre moyen d'heures travaillées par les bénéficiaires ; celui-ci s'est accru dans les mêmes proportions pour les deux groupes (traitement et témoin) qui effectuaient initialement 40 heures d'activité réduite. Plus précisément, l'expérimentation a un effet positif sur le nombre d'heures des personnes qui restent en activité réduite en fin de période (mars 2017), mais un impact négatif sur l'accès à l'emploi durable à plein temps : cet accès pour les bénéficiaires est inférieur de 5 points à celui des témoins (dont le score est de 11%). Cela résulte d'un possible effet d'enfermement dans les activités réduites.

## Mobiliser les outils numériques, les prestations et les instruments de la politique d'emploi

La personnalisation du service rendu aux demandeurs d'emploi s'appuie non seulement sur des modalités de suivi et d'accompagnement différenciées mais aussi sur une « boîte à outils » relativement riche de prestations et de dispositifs complémentaires.

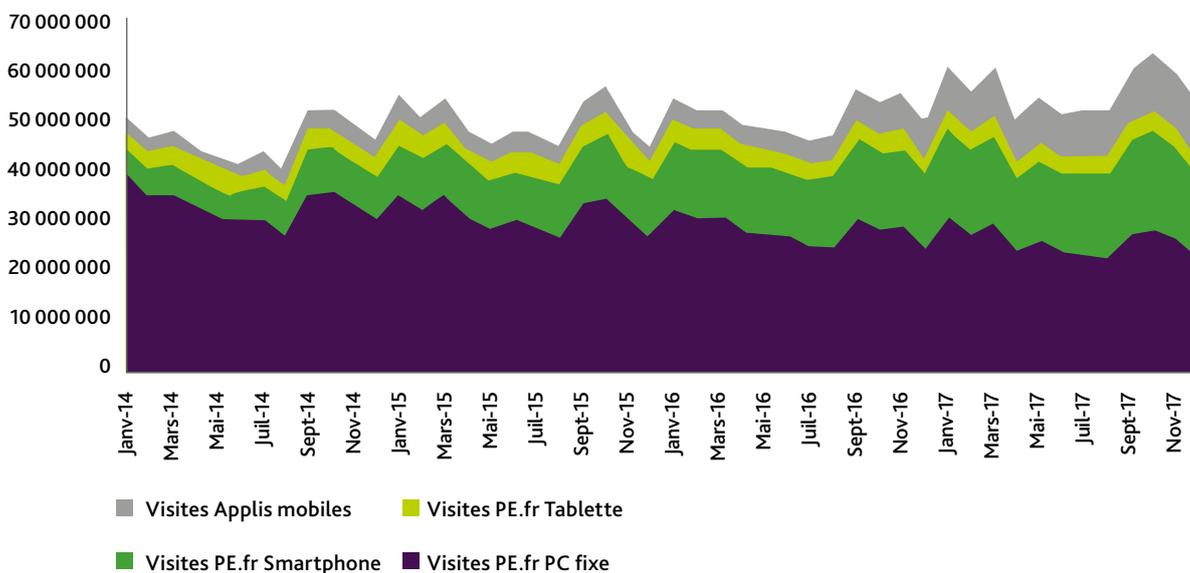
### Développer et faciliter l'usage des outils numériques, simplifier l'inscription à Pôle emploi

#### Les sites pole-emploi.fr et Emploi Store

Le site pole-emploi.fr est le plus consulté par les demandeurs d'emploi pour leur recherche d'emploi avec un taux d'usage de 87%, et 77% de ses utilisateurs sont satisfaits des informations qu'ils y trouvent. Le site est principalement consulté pour ses offres d'emploi, mais il propose également une gamme étendue de services qui se diversifient sans cesse (informations relatives au marché du travail, aides proposées, accompagnements en ligne...). Sur une période de 5 ans, la fréquentation du site pole-emploi.fr est plutôt en croissance, avec une moyenne se situant autour 45 millions de visites par mois. Dans le même temps, sont apparues les applications mobiles, d'abord de manière discrète, pour finalement « exploser » depuis la fin 2015 et atteindre 11 millions de visites mensuelles au mois de décembre 2017, soit 21% de la fréquentation globale des services offerts par Pôle emploi. Malgré une offre de service plus limitée que sur pole-emploi.fr, aujourd'hui, près de 20% des actualisations et des recherches d'offres se font sur les applications mobiles, et près de 28% des attestations employeurs sont téléchargées sur l'application.

Graphique 19

#### LE RECOURS À POLE-EMPLOI.FR SELON LES MODES D'ACCÈS AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES



Source : Pôle emploi

L'Emploi Store propose par ailleurs 307 ressources distinctes dont 59 ont été développées par Pôle emploi. Les indicateurs témoignent de l'importance des consultations effectuées : plus de 21 millions de visites ont été effectuées entre juillet 2015, date d'ouverture du site, et décembre 2017 (dont 62% proviennent de personnes extérieures à Pôle emploi). Les services les plus souvent consultés sont « La Bonne Boîte », « Informations sur le Marché du Travail », la recherche d'offres d'emploi et « La Bonne Formation ».

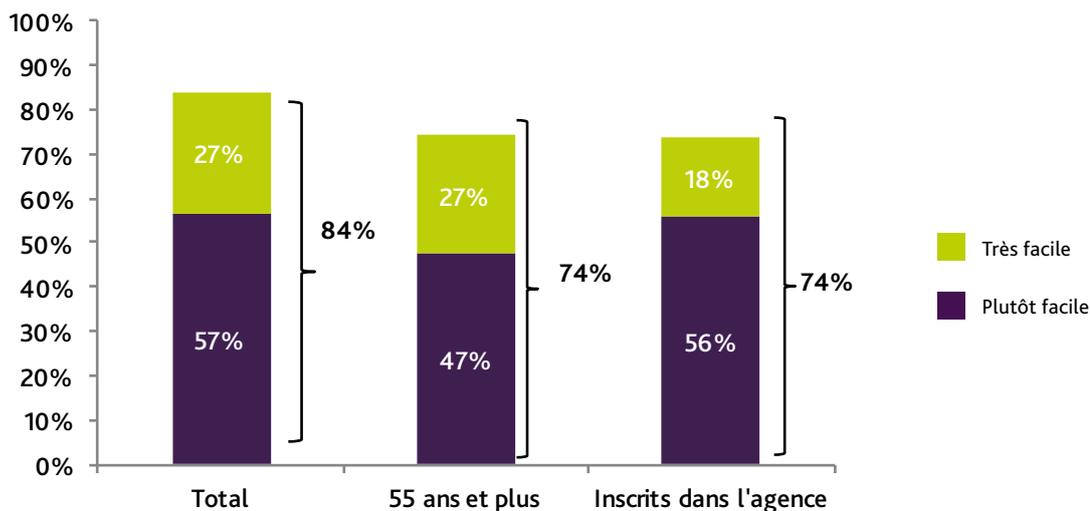
### **Simplifier l'inscription et accélérer l'engagement dans les modalités de suivi et d'accompagnement**

Mise en place en 2016, l'inscription en ligne a fait l'objet d'une évaluation la même année. Celle-ci montre que la dématérialisation de l'inscription se déroule sans difficulté pour la grande majorité des demandeurs d'emploi, même si l'assistance en agence ou téléphonique revêt une grande importance pour certains. 81% des personnes se sont inscrites à distance et 84% ont jugé que la procédure était facile [cf. Graphique 20]. En tout, 28% des demandeurs d'emploi ont eu besoin d'une aide à l'inscription soit en ligne, soit par téléphone, soit au sein de l'agence ou encore par le biais d'un partenaire. En outre la dématérialisation de cette étape permet de traiter une grande partie des demandes d'allocation chômage et d'accélérer l'ouverture des droits.

La démarche a également permis de répondre à l'objectif de centrer le premier entretien physique avec un conseiller sur le projet et les besoins de réinsertion professionnelle et non sur les questions administratives liées à l'indemnisation chômage. Ainsi, le diagnostic réalisé en « entretien de situation » est plus approfondi que ne l'était « l'entretien d'inscription et de diagnostic » (EID) et conduit à des conclusions claires et partagées avec le demandeur d'emploi dans la très grande majorité des cas<sup>42</sup>. Il débouche en outre sur une orientation plus pertinente vers les modalités de suivi et d'accompagnement au regard de l'intensité et de la nature des besoins à satisfaire. En témoigne le fait que les personnes nouvellement inscrites et orientées vers la modalité Suivi sont nettement moins nombreuses à indiquer avoir besoin d'aide pour trouver un emploi (la proportion est passée de 40% en 2014 à 22% en 2016).

Graphique 20

### **PROPORTION DE DEMANDEURS D'EMPLOI TROUVANT L'INSCRIPTION SUR INTERNET FACILE**



Source : Pôle emploi, Eclairages et Synthèses N°36, septembre 2017

Enfin, le démarrage de l'accompagnement s'effectue plus rapidement que par le passé. En mars 2016, 34% des inscrits en modalité « guidé » ont eu un entretien au cours des deux premiers mois de chômage contre 16% pour ceux qui s'étaient inscrits un an plus tôt. De même, 47% des inscrits de mars 2016 en modalité « renforcé » ont bénéficié d'un entretien au cours des deux premiers mois de chômage, au lieu de 27% des inscrits un an auparavant. Bien qu'en forte hausse, ces indicateurs montrent aussi le chemin qui reste à parcourir.

### **Accompagner les créateurs d'entreprises**

La création ou la reprise d'entreprise est une forme particulière d'insertion professionnelle, certes limitée en nombre, mais qui demande un appui spécifique. Parmi les demandeurs d'emploi inscrits au 4<sup>ème</sup> trimestre 2014, un peu plus de 20 000 ont exprimé la volonté de créer leur propre entreprise (soit moins de 2% des entrées au chômage). Huit sur dix l'ont effectivement concrétisé dans un délai d'une année. Plus de quatre demandeurs d'emploi sur dix se sont tournés vers le régime de la micro-entreprise, et au total les deux tiers des demandeurs d'emploi ont choisi le statut de l'entreprise individuelle. Les entreprises créées se concentrent principalement dans le secteur de la construction, de l'hôtellerie-restauration et du commerce. Les créateurs d'entreprise ont des horaires soutenus, mais des revenus souvent faibles. Malgré cela, ils portent un jugement très positif sur leur expérience<sup>43</sup>.

42. Cet entretien de situation concerne les nouveaux inscrits à Pôle emploi.

43. Cf. « créer son entreprise pendant une période de chômage : quand les demandeurs d'emploi créent leur propre emploi » ; Eclairages et Synthèses N°24, septembre 2016, Pôle emploi.

La population des demandeurs d'emploi ayant manifesté l'intention de s'installer à son compte se démarque des autres demandeurs d'emploi, du fait de la surreprésentation des hommes (les deux tiers des effectifs) et de la concentration autour des âges médians (57% des effectifs sont âgés entre 30 et 49 ans). Ces personnes sont en outre relativement bien formées (les niveaux VI et Vbis sont pratiquement inexistantes) et la part des personnes indemnisées est bien plus importante que dans la population totale des demandeurs d'emploi (79% ont des droits à indemnisation contre environ la moitié des autres demandeurs d'emploi).

Les services aux créateurs d'entreprise ont été revus en 2016 et se concentrent sur l'orientation vers la création et la première élaboration du projet : ateliers, prestation Activ'Créa, immersion professionnelle, formations...

### **Soutenir la recherche d'emploi des demandeurs d'emploi les plus autonomes**

Le dispositif Activ'Emploi mis en place en 2015 ne relève pas de l'accompagnement mais consiste en une prestation relativement légère, adaptée à des publics autonomes dans leur recherche d'emploi. Confié à des opérateurs externes et d'une durée de 4 mois, Activ'Emploi repose en grande partie sur l'utilisation de plateformes numériques par le biais desquelles informations et conseils sont délivrés aux demandeurs d'emploi.

Les impacts de la prestation apparaissent comme tout à fait positifs sur le comportement de recherche d'emploi et l'accès à l'emploi. Ces résultats sont particulièrement novateurs, car habituellement, les études portent sur les effets de l'accompagnement des personnes éloignées de l'emploi<sup>44</sup>.

Par rapport à la situation vécue avant Activ'Emploi, les bénéficiaires sont une majorité à se déclarer mieux outillés qu'avant, plus confiants dans leur recherche, plus aptes à obtenir des entretiens de recrutement, disposant d'une meilleure connaissance du marché du travail, plus autonomes, et dans une moindre mesure, plus proches de l'emploi.

À caractéristiques comparables, les bénéficiaires d'Activ'Emploi ont des pratiques de recherche d'emploi plus intenses et plus variées que les autres demandeurs d'emploi en Suivi : davantage d'envois de candidatures spontanées, une recherche plus souvent élargie à un autre métier ou un autre secteur géographique, une plus forte mobilisation des ressources de l'Emploi Store et des réseaux sociaux (Linkedin, Viadeo...).

L'accès à Activ'Emploi accroît significativement les chances de retour à l'emploi : toutes choses égales par ailleurs, pour un individu entré dans la prestation au cours des 6 premiers mois d'inscription, le taux d'accès à l'emploi au bout de 12 mois passe de 48% à 58% (+10 points)<sup>45</sup> en comparaison des personnes en Suivi mais qui n'ont pas bénéficié de la prestation.

En outre la qualité de l'emploi semble être tout à fait satisfaisante : on observe une majorité de CDI ou de CDD de plus de 6 mois et des emplois généralement à temps plein. En revanche, il faut remarquer que la non-atteinte des volumes d'entrée dans le dispositif initialement envisagés n'a pas permis de réduire la charge pesant sur les conseillers en modalité « suivi » et de réallouer en conséquence des moyens sur l'accompagnement renforcé.

### **Mobiliser les contrats aidés pour les publics éloignés de l'emploi**

La mobilisation des contrats aidés est depuis longtemps un instrument majeur de la politique de l'emploi, mis principalement en œuvre par Pôle emploi. Son évolution récente vise à recentrer ce dispositif sur les employeurs du secteur non-marchand et sur les publics éloignés de l'emploi.

#### **Les contrats aidés dans le secteur non-marchand (CUI-CAE) bénéficient à des personnes éprouvant des difficultés particulières d'accès à l'emploi**

86% des contrats de type CUI-CAE signés en 2016<sup>46</sup>, dont Pôle emploi est le premier prescripteur, s'adressent en effet à des individus répondant à au moins une partie des critères suivants : personnes âgées de 50 ans et plus, celles inscrites à Pôle emploi depuis au moins un an, bénéficiaires de minima sociaux, jeunes de moins de 26 ans de niveau inférieur au baccalauréat. En outre, 32% des bénéficiaires sont résidents dans une zone prioritaire de la politique de l'emploi (politique de la ville, zone de revitalisation rurale et départements d'outre-mer). Ces proportions sont du même ordre pour les contrats aidés dans le secteur marchand (CUI-CIE). Les métiers exercés portent très souvent sur les services à la personne et à la collectivité dans le cas du secteur non-marchand (50% des CUI-CAE), alors que les métiers les plus fréquents sont ceux du commerce-vente et de l'hôtellerie-restauration pour les contrats du secteur marchand (respectivement 23% et 16% des CUI-CIE).

#### **Les effets sur l'emploi sont importants à court terme mais plus fragiles à moyen terme**

Selon l'étude réalisée par la Dares<sup>47</sup>, les contrats aidés du secteur non marchand permettent de soutenir efficacement l'emploi à court terme. Ainsi, on estime que 13 000 emplois ont été créés en 2015 grâce à l'augmentation du nombre de contrats aidés dans le secteur non marchand. À plus long terme, en revanche, les effets sur l'insertion professionnelle sont mitigés.

44. L'évaluation citée a été conduite avec le concours de Marc Gurgand (école d'économie de Paris).

45. Ce résultat est fondé sur la méthode des « doubles différences » appliquées à l'ensemble des entrées en Suivi sur la période juillet 2013/juillet 2016, parmi lesquelles 124 000 personnes sont entrées en AEM. La méthode dite des « doubles différences » s'appuie sur le fait que des disparités prononcées existent entre les agences et entre les conseillers en matière de prescription d'Activ'Emploi.

46. En 2016, 306 000 recrutements en CUI-CAE et 79 000 en CUI-CIE ont eu lieu.

47. Cf. Dares- Analyses, mars 2017, N°21.

Le fait d'avoir bénéficié d'un emploi aidé dans le secteur non marchand semble plutôt réduire légèrement les chances d'être en emploi non aidé après la fin du contrat. Six mois après la fin du contrat, 43% des bénéficiaires d'un CUI-CAE sont en emploi (66% pour les CUI-CIE)<sup>48</sup>.

### **La prescription repose sur le travail conjoint des conseillers « entreprise » et des conseillers référents**

Au sein de Pôle emploi, la mobilisation et la prescription des contrats aidés est principalement portée par les conseillers « entreprise ». Pour les CAE, c'est souvent l'employeur qui est demandeur de contrats aidés, notamment dans le cas des « grands comptes », dont les besoins sont importants et réguliers. Les conseillers « entreprise » déploient différentes pratiques visant à réguler l'usage des contrats aidés par les employeurs : rappel des finalités du contrat aidé, réduction des exigences de l'employeur vis-à-vis des candidats, insistance sur le principe selon lequel c'est à Pôle emploi de présenter des candidats et non à l'employeur, vérification de la présence d'un tuteur, conseil pour optimiser le taux de prise en charge selon les critères d'éligibilité... La bonne marche de la prescription des contrats aidés repose sur une coordination étroite entre les conseillers « entreprise » (en charge de l'identification du besoin de l'employeur) et les conseillers référents (en charge de l'identification des candidats selon les critères d'éligibilité liés à l'âge, à l'ancienneté d'inscription et au niveau de qualification notamment). Cette coordination apparaît encore fragile dans certaines agences car provenant avant tout des initiatives individuelles des conseillers.

Plusieurs logiques de prescription se font jour au regard de la situation du demandeur d'emploi, la première étant la plus fréquente :

- Logique de « traitement social » pour les personnes vis-à-vis desquelles le contrat aidé semble la seule perspective d'activité à moyen, voire à long terme.
- Logique de « parcours » lorsque le contrat aidé est une étape permettant d'aller vers le marché du travail classique. Cette logique est souvent difficile à mettre en œuvre dans le cadre des CAE passés avec les employeurs du secteur non-marchand et plus particulièrement les grands comptes.
- Logique spécifique « d'entrée dans certains domaines professionnels » (exemple des postes d'agent des services hospitaliers).

### **L'action des conseillers se concentre sur l'amont et l'issue du contrat aidé**

Les conseillers contrôlent le contenu des plans d'action avant le début du contrat aidé, effectuent le bilan obligatoire en cas de renouvellement et réalisent un bilan pour les sortants de contrat aidé restés inscrits. Ces tâches privilégient parfois les dimensions administratives au détriment du contenu du contrat en termes de compétences à acquérir. En outre, lorsque le contrat aidé est à l'initiative de l'employeur (cas notamment des « grands comptes » du secteur non-marchand), l'agence dispose de peu de marges de manœuvre pour ajuster le contenu et les modalités de mise en œuvre du contrat aidé avant sa signature, ou pour refuser un renouvellement de contrat. Pendant leur contrat aidé, les salariés sollicitent rarement les conseillers et ne font généralement pas l'objet d'un suivi par Pôle emploi, faute de moyens humains et techniques (car inscrits en catégorie 5)<sup>49</sup>.

## **Développer et améliorer les services aux entreprises**

Afin de répondre aux besoins des entreprises, plusieurs axes de progrès ont été poursuivis par Pôle emploi, en cohérence avec les priorités de la convention tripartite avec l'Etat et l'Unédic. Les développements qui suivent s'attachent à mettre en exergue les principaux résultats des travaux d'étude et d'évaluation ayant porté sur les services délivrés par l'établissement aux cours des dernières années : spécialisation des conseillers, accroissement de la transparence du marché du travail et prise en compte des difficultés de recrutement, développement de la prospection auprès des employeurs.

### **Prendre appui sur la spécialisation des conseillers pour améliorer les services rendus aux entreprises et le placement des demandeurs d'emploi**

Suite aux conclusions positives tirées de l'expérimentation de conseillers spécialisés menée en 2013-2014<sup>50</sup>, près de 4 200 conseillers à dominante « entreprise » ont été mis en place à effectif constant dans les agences locales en 2015. Ces conseillers spécialisés consacrent en principe leur temps opérationnel à la relation aux employeurs. Dans l'ensemble, les agences ont préféré créer des équipes « entreprise » composites intégrant des conseillers « emploi »<sup>51</sup>, des conseillers « entreprises » et/ou des conseillers de gestion des droits. Cependant, quelques-unes, surtout des agences de grande taille, ont choisi de privilégier des équipes uniquement constituées de conseillers spécialisés dans la relation avec les entreprises.

48. Cf. Dares résultats, novembre 2017 N°76.

49. Les résultats qui précèdent sont issus d'une évaluation conduite par la DSEE au 2ème trimestre 2017.

50. Cf. Eclairages et Synthèses N°7, septembre 2014, Pôle emploi.

51. Les conseillers « emploi » sont spécialisés dans l'accompagnement des demandeurs d'emploi.

## Accroître la satisfaction des besoins des employeurs et le placement des demandeurs d'emploi

La spécialisation s'accompagne d'une plus forte satisfaction des attentes des employeurs<sup>52</sup>. La moitié de ceux interrogés dans le cadre de l'évaluation expriment une satisfaction supérieure ou égale à 7/10 concernant les différents services qui leur sont délivrés : l'usage du site pole-emploi.fr, le mode de publication des offres, l'aide apportée par le conseiller, la facilité à communiquer avec le conseiller, le délai dans lequel on leur a proposé des candidats, le suivi du recrutement par le conseiller « entreprise ». En outre, l'indicateur général de satisfaction des employeurs retenu par la convention tripartite avec l'Etat et l'Unédic est en progression : en 2017, 70,7 % des entreprises se déclarent satisfaites de leur dernière opération de recrutement par Pôle emploi (+ 5,6 points par rapport à 2014).

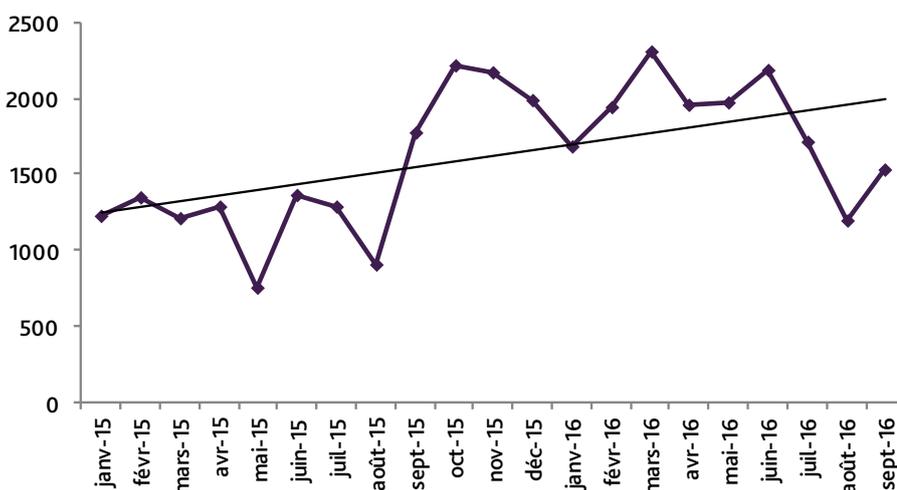
Ces constats sont à rapporter à l'intensification et à la meilleure personnalisation des relations avec les employeurs : les contacts « sortants » vers les entreprises ont progressé de 19% entre 2015 et 2016 sur la période de janvier à septembre et les contacts « entrants » (entreprises s'adressant à Pôle emploi) de 32% sur la même période. De plus, la nouvelle organisation favorise l'identification d'interlocuteurs Pôle emploi par les entreprises et tend à sécuriser la relation avec l'employeur. Ainsi, les conseillers spécialisés dans la relation avec les entreprises ont été identifiés par 67% des employeurs interrogés, ce qui répond à une demande forte exprimée en 2014 par les TPE-PME.

Enfin, la spécialisation encourage la promotion<sup>53</sup> de profil et la prospection. Ainsi, entre 2015 et 2016, de janvier à septembre, le nombre de promotions de profils donnant lieu à un recrutement auprès d'entreprises qui n'ont pas en général fait connaître au préalable de besoin de recrutement a augmenté de 48% [ cf. Graphique21 ].

Depuis la généralisation de la dominante d'activité, tous les indicateurs témoignent d'un meilleur placement des demandeurs d'emploi, en relation avec le travail effectué par les conseillers « entreprises » et les conseillers « emploi ». Ainsi, le nombre de placements de demandeurs d'emploi réalisés sur des offres en « accompagnement » progresse d'environ + 39% en 2016 par rapport à 2015. De même, la part des offres en accompagnement satisfaites par le placement d'un demandeur d'emploi<sup>54</sup> progresse de +17% entre 2015 et 2016 sur la période de janvier à septembre. Par rapport au nombre de mises en relations effectuées, la part donnant lieu à un placement s'accroît, le ratio passant de 11%<sup>55</sup> en 2015 à 14% en 2016. Cette évolution témoigne d'un travail plus efficace de sélection des profils au regard des critères définis par l'employeur, même si, en termes de satisfaction exprimée, les recruteurs restent encore relativement critiques sur la pertinence des candidats qui leur sont adressés (la note de satisfaction moyenne est de l'ordre de 6/10).

### Graphique 21

#### ÉVOLUTION DU NOMBRE DE PROMOTIONS DE PROFILS DE DEMANDEURS D'EMPLOI DONNANT LIEU À RECRUTEMENT



Source : Pôle emploi, Système d'informations statistiques et de pilotage (SISP)

52. Cf. Eclairages et Synthèses N°33, avril 2017. Pôle emploi.

53. La promotion de profils désigne la proposition de candidatures de demandeurs d'emploi auprès d'employeurs susceptibles de recruter sur les métiers visés, mais sans qu'ils aient fait paraître d'offre d'emploi.

54. Indicateur stratégique de la convention tripartite n°11 qui évalue ainsi le travail d'intermédiation réalisé par les conseillers de Pôle emploi.

55. Cette évolution peut être due aussi en partie à une légère amélioration de la conjoncture sur le marché du travail.

### Renforcer la collaboration entre les conseillers pour assurer l'efficacité de la spécialisation

Un facteur clé de réussite de la mise en place des dominantes d'activité réside dans la bonne coopération entre la fonction « entreprise » et la fonction « demandeur d'emploi ». Cette coopération permet de proposer des profils pertinents à promouvoir, de positionner des candidatures sur des offres, d'élaborer des plans d'action de prospection pour explorer le marché du travail et d'agir ainsi plus efficacement sur le placement des demandeurs d'emploi.

Or, les conseillers interrogés en 2016 estiment à 70% pour les uns (conseillers « entreprise ») et à 64% pour les autres (conseillers « emploi ») que cette coopération n'est pas suffisamment structurée et encadrée. L'observation montre aussi qu'une meilleure coordination passe par un retour d'information auprès des conseillers « emploi » concernant les placements de profils promus ou valorisés sur des offres, pilotée par le management local, pratique encore insuffisamment répandue.

### Augmenter la transparence du marché du travail et satisfaire les besoins de recrutement des entreprises

L'action menée par Pôle emploi se déploie dans plusieurs directions complémentaires : contribuer à l'accroissement de la transparence du marché du travail, répondre aux sollicitations des entreprises en matière d'embauche et les aider à faire face aux difficultés de recrutement qui, au cours de la période récente, ont tendance à s'accroître.

#### Accroître la transparence du marché du travail

Afin d'accroître la transparence du marché du travail, Pôle emploi a mis en place un « agrégateur des offres d'emploi ». Les offres d'emploi diffusées sur le site internet de Pôle emploi proviennent ainsi de deux sources : les offres déposées directement à Pôle emploi par les employeurs et les offres transmises à Pôle emploi par des sites partenaires pour rediffusion. Ceci permet aux candidats de disposer d'une information plus large et accessible sur les offres d'emploi, de même que les employeurs bénéficient d'une diffusion plus étendue de leurs offres.

Au cours du 4<sup>ème</sup> trimestre 2017, 1,8 millions d'offres d'emploi nouvelles ont été diffusées par Pôle emploi, près de 45% de ces offres ayant été collectées par Pôle emploi et environ 55% transmises par des sites partenaires<sup>56</sup>. Sur l'ensemble de l'année 2017, 7,5 millions d'offres ont ainsi été diffusées sur le site internet de Pôle emploi. Cet indicateur est à rapprocher de celui portant sur les années antérieures, au cours desquelles la progression des offres mises en ligne a été très nette : 5,8 millions d'offres en 2015 et 7,4 millions en 2016, en lien notamment avec l'élévation progressive du nombre de sites partenaires. Les métiers du support à l'entreprise enregistrent le plus grand nombre d'offres diffusées au 4<sup>ème</sup> trimestre 2017, avec 17% des offres d'emploi. Suivent ceux du commerce de la vente et de la grande distribution et ceux des services à la personne et à la collectivité (16%), devant les métiers de l'industrie (11%). 61% des offres diffusées sont des offres d'emploi durables (CDI ou contrats de plus de 6 mois)<sup>57</sup>.

#### Satisfaire les besoins de recrutement des entreprises

Parmi les 3,2 millions d'offres déposées à Pôle emploi en 2017, 2,9 millions ont été pourvues. Dans la moitié des cas, ces recrutements ont abouti en moins de 38 jours. Globalement ces recrutements ont donné satisfaction aux employeurs (92% d'entre eux se déclarent quelques mois plus tard très satisfaits ou assez satisfaits)<sup>58</sup>.

Suite à la disparition du besoin ou le manque du budget disponible, 97 000 offres ont été annulées et 53 000 n'ont toujours pas abouti et concernent des recrutements qui se poursuivent. Enfin, 150 000 ont conduit à un abandon de recrutement faute de candidats (soit 4,7% de l'ensemble des offres). Les abandons de recrutement faute de candidats s'expliquent par des candidatures peu nombreuses (pour des raisons liées à la pénurie de formation pour certaines compétences nécessaires au poste, au déficit d'image ou encore aux conditions de travail) ou jugées inadéquates (par manque d'expérience, de motivation ou de compétences). À l'échelle de l'ensemble des offres déposées ou non à Pôle emploi, l'estimation du nombre de recrutements ayant conduit à un abandon du recrutement faute de candidats se situe dans une fourchette allant de 200 000 à 330 000 sur un an.

Les employeurs recourent à Pôle emploi pour l'importance de son fichier (79%), sa gratuité (67%) et sa rapidité (56%). La sélection des candidats n'est pointée que par 49% des employeurs comme motif de recours à Pôle emploi, ceci soulignant en creux les progrès qui restent à réaliser dans ce domaine<sup>59</sup> afin de prévenir le risque d'abandon des recrutements lié au manque de candidats adéquats, qui tend à s'accroître dans le contexte actuel de reprise économique.

56. Le nombre d'offres issues des partenaires de Pôle emploi a diminué aux 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> trimestres 2017 par rapport aux mêmes trimestres de 2016. Cette évolution s'explique en partie par le renforcement des règles de contrôle des offres transmises afin d'en améliorer la qualité.

57. Cf. Statistiques et Indicateurs, février 2018, Pôle emploi.

58. Cf. Eclairages et Synthèses N°40, décembre 2017, Pôle emploi.

59. Cf. Eclairages et Synthèses N°40, décembre 2017, Pôle emploi.

## Prospecter les entreprises pour faciliter les démarches de recrutement des employeurs et favoriser l'embauche des demandeurs d'emploi

La prospection auprès des entreprises se décline au travers de trois modalités d'intervention : la collecte « d'offres utiles » qui privilégie la recherche d'offres d'emploi correspondant aux profils des demandeurs d'emploi, la « promotion mutualisée de profils » qui 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 qui recrutent, et la « promotion personnalisée de profils » qui propose aux employeurs des profils de personnes présentant une distance à l'emploi plus importante que dans le cas précédent. Cette dernière modalité favorise un élargissement des cibles professionnelles sur des métiers en tension et/ou pour des recrutements jugés difficiles par les employeurs.

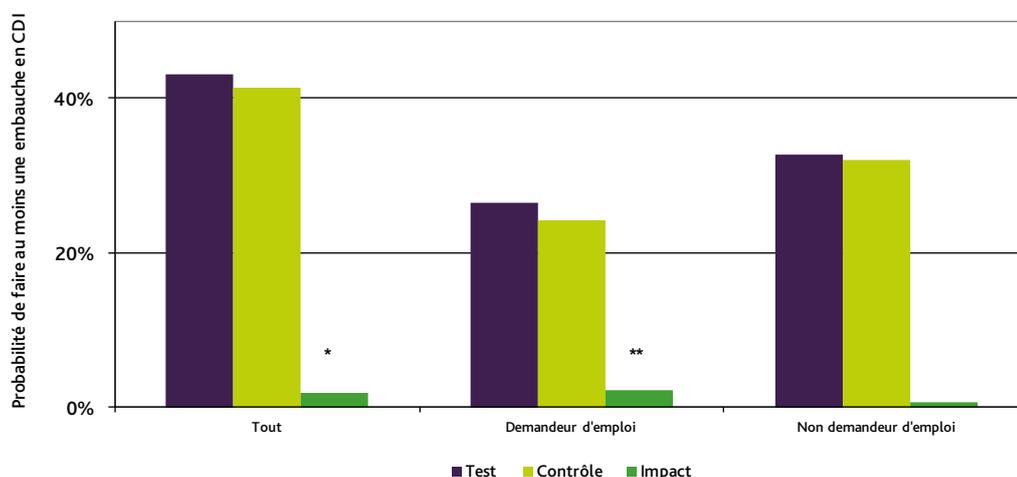
L'évaluation a été menée en 2014-2015 sur la base d'un tirage au sort des établissements prospectés parmi ceux les plus à même de recruter les demandeurs d'emploi qui relèvent des métiers où les offres d'emploi connues sont relativement peu nombreuses et associées à une faible sortie du chômage (faibles « taux de tension » et « taux d'écoulement »). Ceci repose sur l'hypothèse qu'il peut y avoir des offres et opportunités de recrutement que la prospection est susceptible de révéler, et que celle-ci peut efficacement rapprocher les demandeurs d'emploi des établissements qui recrutent habituellement dans leurs métiers.

L'évaluation permet de confirmer le bien-fondé des principes de la prospection. Les agences ont mobilisé différents modes de contact avec les établissements prospectés, dont le volume est en nette progression durant la période de prospection (courriels, appels téléphoniques, visites en entreprise). La prospection a un impact important sur le volume des offres d'emploi collectées (+ 43%). Elle a aussi des effets positifs sur les offres en CDD (+29%) ainsi que sur les offres « en accompagnement », modalité de service la plus intense proposée par Pôle emploi.

La prospection fait progresser le nombre d'embauches en CDI de +13%, bien que cette augmentation soit contrebalancée par une diminution du nombre d'embauches en CDD. Cet effet sur les CDI peut être décomposé en +12,5% pour les demandeurs d'emploi et +14,3% pour les non-demandeurs d'emploi. Une raison possible de cet effet sur les non-demandeurs d'emploi tient à l'augmentation du nombre d'offres déposées chez Pôle emploi qui les rend plus visibles et attire ainsi des candidats non-inscrits.

### Graphique 22

#### LES EFFETS POSITIFS DE LA PROSPECTION ET DE LA PROMOTION DE PROFILS SUR LES EMBAUCHES DURABLES



Source : Pôle emploi, Eclairages et Synthèses N°19, avril 2016

La prospection, en fluidifiant le marché du travail, contribue aussi à une création nette d'emploi : on constate en moyenne une création de 42 jours de travail additionnels en CDI par établissement. 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.

L'effet de la prospection est centré sur les établissements qui avaient déjà eu un contact avec Pôle emploi plus tôt dans l'année et sur les établissements qui ont recruté précédemment en CDI. Cela est à mettre en rapport avec la relative brièveté de la période intense de prospection (moins de 3 mois). Après cette période, l'intensité des relations s'est sensiblement réduite et il est probable que la diminution des contacts avec les « nouveaux » établissements a entravé la construction d'une relation durable et limité en conséquence les impacts attendus de la prospection, à l'inverse des autres établissements avec lesquels Pôle emploi avait déjà engagé une relation de confiance<sup>60</sup>.

60. Cf. Eclairages et Synthèses N°19, avril 2016, Pôle emploi.

## Expérimenter et adapter les services aux TPE/PMEs

Une offre de services dédiée plus particulièrement aux très petites entreprises a fait l'objet d'une expérimentation en 2013/2014.

L'évaluation réalisée permet d'établir qu'une minorité des petites et très petites entreprises (TPE-PE) sollicite un professionnel de l'emploi pour les recrutements (37%). Celles qui y ont recours sont le plus souvent des établissements de taille relativement importante (au-delà de 10 salariés) et de création récente (moins de 3 ans). De plus, la grande majorité des établissements faisant appel à un professionnel de l'emploi se tournent exclusivement vers Pôle emploi (les trois quarts). En revanche, lorsque les TPE/PE recrutent sans l'intermédiaire d'un professionnel, les canaux utilisés sont principalement le « bouche à oreille » et les relations personnelles.

Les attentes spontanées des employeurs se tournant vers Pôle emploi portent avant tout sur la sécurisation du recrutement, constituée des éléments en amont de la procédure : description du poste, définition du profil recherché, rédaction de l'offre, information sur les aides et mesures et recherche des candidats.

Cependant, l'observation des pratiques dédiées aux petites entreprises montre que Pôle emploi est en capacité de satisfaire une gamme de besoins plus étendue. Les actions dédiées trouvent en grande partie leur efficacité dans un travail en réseau sur le territoire avec les TPE-PE, souvent facilité par un partenariat avec les fédérations professionnelles, les clubs d'employeurs, les chambres de métiers et de l'artisanat et les chambres de commerce et d'industrie. Ce travail en réseau permet de mieux connaître les employeurs et leurs besoins, de recueillir plus efficacement leurs offres, de travailler avec eux sur les évolutions des métiers, les transferts de compétences, les créations et reprises d'activités. Il permet également de diffuser une image positive de Pôle emploi parmi les TPE/PE et d'optimiser la mobilisation des ressources de Pôle emploi à l'échelle du territoire<sup>61</sup>.

## Ancrer l'action de Pôle emploi dans les territoires et le réseau des partenaires

La convention tripartite 2015-2018 et le projet stratégique 2015-2020 énoncent que l'action de Pôle emploi doit s'inscrire au plus près des réalités locales et contribuer à renforcer son ancrage territorial. Différents objectifs sont fixés :

- Poursuivre le mouvement de déconcentration pour mieux tenir compte des situations locales, au travers notamment de la fongibilité budgétaire des aides et prestations au sein des crédits d'intervention déconcentrés.
- Inscrire l'action de Pôle emploi dans le cadre de la Stratégie Régionale pour l'Emploi du service public de l'emploi et assurer la coordination avec les Conseils régionaux et les partenaires sociaux en matière d'emploi, d'orientation et de formation professionnelles.
- Développer les complémentarités d'expertise et de ressources externes pour favoriser le retour à l'emploi et l'accès aux services, en approfondissant ou diversifiant les partenariats.

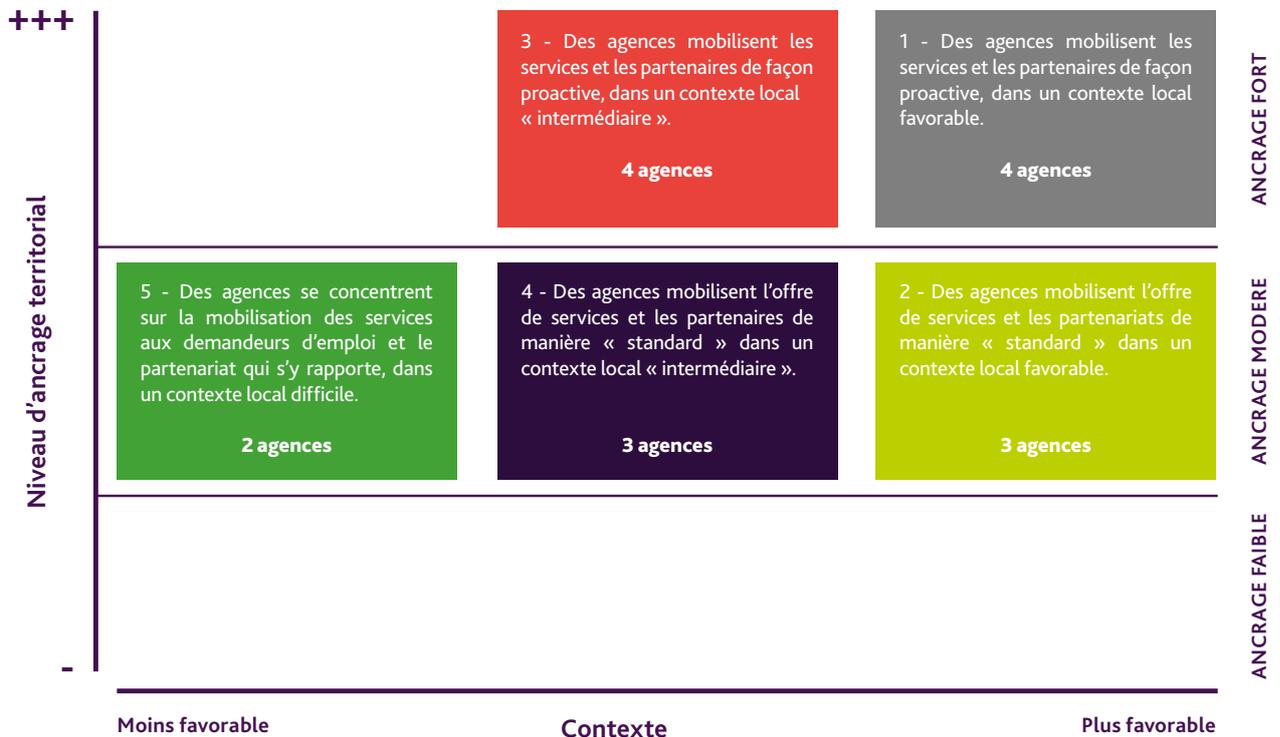
L'étude réalisée dans 15 bassins d'emploi contrastés en termes de situations socioéconomiques<sup>62</sup> révèle le souci des agences de spécifier leurs actions en fonction des caractéristiques du territoire et de travailler en synergie avec les acteurs du territoire. Elle montre que le niveau et la qualité de l'ancrage territorial sont variables selon les agences mais qu'aucune de celles observées ne peut être considérée comme en étant dépourvue. Toutes prennent à leur manière la mesure des besoins du bassin d'emploi, mobilisent en conséquence leur offre de services et s'appuient à des degrés divers sur les opportunités offertes par les partenaires du bassin d'emploi [cf. Graphique 23].

61. Cf. Eclairages et Synthèses N°8, octobre 2014, Pôle emploi.

62. Cf. Comment les agences de Pôle emploi s'adaptent-elles aux spécificités de leur territoire ? Eclairages et Synthèses N°35, septembre 2017. Pôle emploi.

Graphique 23

## LES 5 TYPES D'ANCRAGE TERRITORIAL IDENTIFIÉS



Source : Pôle emploi, Eclairages et Synthèses N°35, septembre 2017

## Prendre appui sur le diagnostic territorial des besoins

Le diagnostic territorial comporte une analyse des deux versants du marché du travail : l'offre et la demande d'emploi, leurs évolutions et leur degré de rapprochement. Il identifie les facteurs de risques ou au contraire les atouts sur lesquels l'agence peut s'appuyer. Il couvre le plus souvent les enjeux relatifs à l'action des partenaires présents sur le territoire. Généralement, il repose sur un mode d'élaboration participatif au sein de l'agence (même si cette démarche est d'intensité variable) et il est actualisé chaque année. Il débouche dans presque tous les cas sur la détermination de priorités pour l'agence et sur un plan d'action. De la sorte, l'agence se dote d'un instrument facilitant la mobilisation de l'offre de services en cohérence avec les spécificités du territoire : saisonnalité de l'emploi, caractère urbain ou rural du bassin, dynamisme du tissu économique et volume d'offres, composition de la demande d'emploi notamment.

La dimension partenariale du diagnostic concerne moins d'un quart des agences étudiées. Elle s'observe surtout dans le partage du diagnostic territorial et peu dans celui de sa co-construction. Elle est peu présente dans la définition du plan d'action qui reste, dans la plupart des cas, un exercice à l'usage exclusif et sur le périmètre d'intervention de l'agence.

L'approche partenariale est un levier de progrès important dans la réalisation du diagnostic comme du plan d'action territorial et correspond à une attente exprimée par les partenaires. Elle permet de mieux faire connaître l'offre de services de Pôle emploi, de disposer d'un diagnostic territorial partagé et de stimuler les coopérations pour améliorer le retour à l'emploi des demandeurs d'emploi, notamment par rapport aux besoins de recrutement des entreprises et aux grands projets du territoire. Cela se traduit par exemple par des partenariats avec les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) qui permettent la synergie entre les enjeux de développement économique et d'emploi, ainsi qu'une anticipation des actions à conduire pour mieux répondre aux besoins des employeurs et des demandeurs d'emploi.

## Mobiliser la gamme étendue des services et prestations existants pour répondre à la variété des besoins du territoire

Les managers et les conseillers partagent le constat d'une « boîte à outils » susceptible de répondre à la plupart des besoins de leur territoire : modalités de suivi et d'accompagnement, prestations et formations. Un tiers d'entre eux soulignent également la nécessité de développer ou d'améliorer l'accompagnement renforcé ou intensif, en particulier dans les zones où les risques de chômage de longue durée sont élevés. La majorité des agences considère aussi que des marges de progrès existent dans la mobilisation du suivi des demandeurs d'emploi les plus autonomes, les outils numériques étant encore récents au regard de l'expertise et des pratiques habituelles de beaucoup d'usagers et de conseillers.

En ce qui concerne la formation, une majorité d'agences considère qu'il faudrait développer celles préparant directement à l'embauche. D'autres, moins nombreuses, soulignent les difficultés particulières auxquelles elles sont confrontées, liées soit à la saisonnalité des emplois dans les zones touristiques qui ne coïncide pas avec les calendriers habituels des actions de formation, soit à l'insuffisante densité de l'offre de formation dans les territoires ruraux ou péri-urbains.

Du côté des services aux entreprises, les agences partagent le même type de constat : la gamme des services proposés couvre bien le spectre des besoins effectifs des entreprises du territoire. En revanche, près des trois quarts des agences estiment que la promotion de profils et les actions de prospection doivent être développées pour assurer une meilleure proactivité vis-à-vis des employeurs présents dans le bassin.

En général, le contexte socioéconomique du territoire marque profondément l'action de l'agence en direction des entreprises. Un exemple est celui des emplois saisonniers : leur importance est perçue à la fois comme une opportunité (il s'agit d'un flux important d'emplois à pourvoir de façon régulière) mais aussi comme une contrainte vis-à-vis de la sécurisation des parcours des personnes recrutées (les personnes ont souvent de grandes difficultés à assurer une activité hors saison et à sortir de l'emploi saisonnier si elles le souhaitent). Cette situation incite les agences à s'engager dans des coopérations, d'une part avec les employeurs afin d'anticiper au mieux les besoins de recrutement, et d'autre part avec des acteurs susceptibles d'aider à la qualification des personnes ou à la redéfinition de leur projet professionnel.

## Développer les services « sur-mesure » et les actions nouvelles, agir en proximité sans s'enfermer dans les frontières du bassin d'emploi

### Favoriser le « sur-mesure » au regard des besoins du territoire

Aux yeux des acteurs en agence, plusieurs types d'interventions permettent de faire du « sur-mesure », notamment les services d'orientation professionnelle spécialisés (prestation Activ' Projet, périodes de mise en situation en milieu professionnel), les aides individuelles à la formation et surtout les formations préparant à l'embauche (action de formation préparatoire à l'embauche et préparation opérationnelle à l'emploi individuelle). Une autre illustration du souci du « sur-mesure » est fournie par l'extension des critères d'accès aux aides à la mobilité géographique pour faciliter les transitions professionnelles, l'accès à l'emploi comme à la formation, dans les territoires ruraux ou péri-urbains. Les conseillers spécialisés dans la relation aux entreprises sont aussi un facteur important du « sur-mesure » attendu par les recruteurs : leur action permet une meilleure lisibilité de l'offre de services, une disponibilité et une réactivité accrues vis-à-vis des besoins de recrutement.

### Investir dans des actions nouvelles pour compléter l'offre de services ou en améliorer la délivrance

Certaines agences combinent les ressources internes disponibles dans une logique de construction de parcours de réinsertion. Ces parcours sont axés soit sur des métiers en tension, soit sur des publics spécifiques, par exemple les seniors, dont les besoins sont considérés par la plupart des agences interrogées comme nécessitant une adaptation de l'offre de services.

Par ailleurs, bien que de façon inégale, les agences mobilisent les ressources relevant du « 5% »<sup>63</sup> pour mettre en place ou soutenir des prestations ou des aides spécifiques locales : aides dérogatoires à la mobilité géographique, actions ou prestations nouvelles dans des champs spécifiques (accompagnement de publics sous-main de justice, ateliers sur l'image de soi, création d'une plateforme web pour la mise en relation des employeurs et candidats dans les métiers du tourisme...).

Enfin, de nombreuses initiatives locales portent sur l'organisation de rencontres entre les demandeurs d'emploi et les employeurs : opérations de *job dating*, salons physiques ou virtuels mis en place dans les territoires. On peut également citer des opérations de recrutement réalisées directement en agence avec les employeurs.

### Agir à l'intérieur comme au-delà des frontières du territoire

Avec 96% des demandeurs d'emploi résidant à moins de 30 minutes d'une agence, le maillage territorial assuré par Pôle emploi est relativement dense et permet le plus souvent de délivrer un service de proximité. L'existence de « points relais » ou de lieux d'accès aux services de l'agence auprès de partenaires accroît également l'accessibilité au sein du territoire. C'est le cas des Maisons de services au public, ou des services déployés avec les communes dans les Quartiers prioritaires de la ville (QPV).

Mais l'action des conseillers vise aussi à élargir le périmètre géographique de rapprochement de l'offre et de la demande d'emploi. Ainsi, les aides à la mobilité géographique évoquées précédemment sont accordées pour une part significative à des personnes amenées à sortir des limites du bassin d'emploi : environ 45% des aides versées débouchant sur un emploi sont associées à une mobilité d'au moins 200 km. Un autre exemple des actions qui s'affranchissent des frontières du bassin est celui des projets économiques et de recrutement d'ampleur régionale voire nationale (exemples de la construction de la ligne TGV Tours – Bordeaux, ou du chantier ITER en vallée du Rhône...), qui amènent à mobiliser conjointement plusieurs agences de différents territoires pour répondre aux besoins de recrutement visés.

63. Le « 5% » désigne la fraction des budgets régionaux d'intervention de Pôle emploi dont l'usage est laissé à l'initiative des acteurs territoriaux pour financer (par voie d'achat public ou de subvention) des prestations et aides répondant aux besoins spécifiques des territoires.

## Adapter les partenariats au contexte local, fixer des priorités et développer les complémentarités d'expertise

Par leur maillage territorial, l'importance des ressources dont elles disposent et l'accès privilégié aux employeurs dont elles bénéficient, les agences Pôle emploi occupent une place centrale dans l'écosystème territorial des acteurs de l'emploi, de la formation et de l'insertion<sup>64</sup>. Pour autant, la recherche des complémentarités d'action entre les différents acteurs intervenant dans ce champ est une exigence forte, présente dans tous les territoires observés.

### Adapter les partenariats aux besoins du territoire et fixer des priorités

Plusieurs dimensions conditionnent les partenariats sur le bassin d'emploi : la densité des acteurs mobilisables (inégaie selon que l'on se situe dans une agglomération ou une zone rurale), l'échelle à laquelle le partenariat est construit et régulé (national, régional, départemental ou local) et le nombre d'agences sur le bassin d'emploi. En particulier, l'existence d'une seule agence sur le bassin d'emploi lui permet d'être « incontournable » dans les projets conduits dans le territoire. Mais la variété des partenariats tient aussi aux personnes elles-mêmes (ancienneté des relations établies, dynamisme des managers locaux, degré de formalisation de la coopération) ou encore au contexte politique local, plus ou moins favorable à la coopération.

L'agence est amenée à fixer des priorités vis-à-vis des partenariats en fonction des particularités du territoire, mais aussi des ressources en temps dont elle dispose. Le partenariat nécessite en effet un investissement important en temps qui doit parfois être mis en balance avec les impératifs de conduite des activités propres de l'agence.

### Rechercher la complémentarité des services pour mieux répondre aux besoins sociaux et économiques du territoire

La recherche de complémentarités s'effectue en premier lieu au travers du partenariat avec les acteurs du Service public de l'emploi, notamment la Mission locale pour les jeunes et le Cap emploi pour les personnes handicapées. Les conventions de coopération sont partout mises en œuvre, avec dans certains cas, la volonté partagée d'aller plus loin que ce que prévoient les textes. Il s'agit alors de partenariats généralement anciens, fondés sur des relations de proximité au quotidien, une connaissance mutuelle des offres de services et des actions communes, notamment sur le volet des relations aux entreprises.

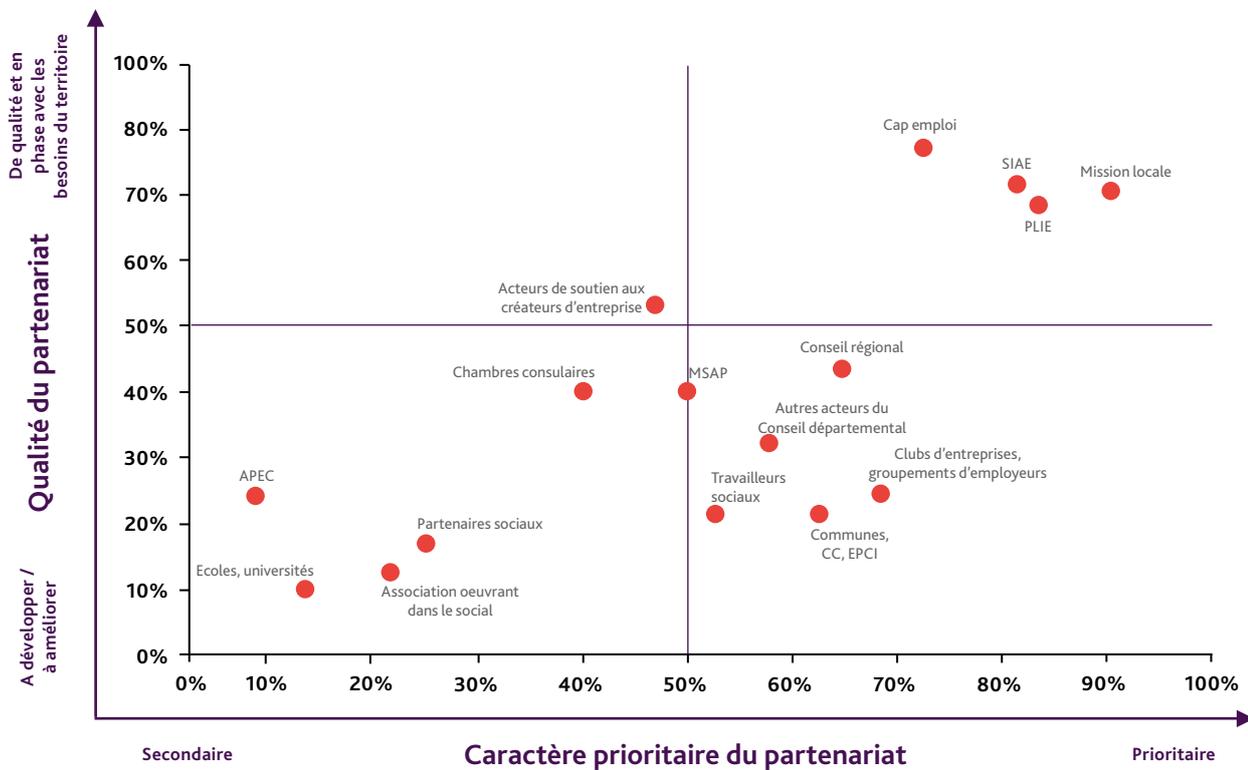
Les agences se sont investies plus récemment dans le partenariat avec les services des Conseils départementaux, au titre de l'approche globale de l'accompagnement. La convention établie au niveau départemental a permis de renforcer la coopération entre les acteurs [cf. point page 17]. Dans le champ visant la levée de freins « périphériques » à l'emploi, il faut également citer les coopérations nouées avec les Plans locaux pour l'insertion et l'emploi (PLIE), les associations, les communes et les centres communaux d'action sociale (CCAS) ainsi qu'avec des acteurs de la santé (Caisse primaire d'assurance maladie) ou de la retraite (Caisse d'assurance retraite et de la santé au Travail).

Le resserrement des liens avec les acteurs économiques est une préoccupation de plus en plus forte. Elle se traduit de différentes façons : participation à des clubs d'entreprises pour présenter l'offre de service de Pôle emploi, partenariats avec les organisations professionnelles, rapprochements avec les communes et les EPCL... Ces actions constituent un moyen d'accès privilégié aux entreprises et une manière de mieux anticiper les besoins d'emploi et de compétences dans les territoires [cf. Graphique 24].

64. Cf. Diversité et dynamique des intermédiaires du marché du travail. Etudes et Recherches N°7 juin 2016. Pôle emploi

Graphique 24

## HIÉRARCHISATION ET QUALITÉ DES PARTENARIATS



Source : Pôle emploi, Eclairages et Synthèses N°35, septembre 2017

note de lecture : plus de 7 agences sur 10 interrogées considèrent que le partenariat avec Cap emploi est prioritaire et de qualité

### Ouvrir l'agence sur l'extérieur, tenir compte du jugement et des attentes des partenaires

L'image de marque de Pôle emploi s'améliore par l'ouverture de l'agence aux entreprises et aux partenaires, en proposant des co-animations et en organisant des événements au sein de ses locaux, ce qui permet de souligner l'importance de ses ressources et sa capacité de rayonnement sur le territoire.

Dans l'ensemble, les partenaires interrogés portent un jugement positif sur les apports de Pôle emploi : c'est à leurs yeux un acteur expert, incontournable sur le territoire. Mais ils expriment souvent des attentes peu ou mal satisfaites sur plusieurs registres. D'une part, les partenaires de premier rang, dont en particulier les Missions locales et Cap Emploi, estiment qu'il serait utile d'organiser un partage plus approfondi voire une co-construction du diagnostic territorial. D'autre part, l'ensemble des partenaires attendent des agences une communication plus précise et régulière sur les évolutions de l'offre de services et de la stratégie de Pôle emploi. Ils estiment également que les relations devraient se traduire plus souvent par la construction de réponses concertées aux besoins du territoire.

## Références bibliographiques

ABADIA L., BENCHEIKH I., BOREL M., GURGAND M., 2016. « Accompagnement des chômeurs de longue durée : revue systématique des évaluations d'impact ». Ecole d'économie de Paris, ANSA.

ALBEROLA E., AVENTUR F., BLASCO S., CREPON B., SKANDALIS D., UHLENDORF A., VAN DEN BERG G. 2015. « Clubs jeunes chercheurs d'emploi : évaluation d'une action pilote ». Etudes et Recherches N°5. Pôle emploi.

AVENTUR F., 2017. « La formation des demandeurs d'emploi : objectifs, pratiques et évolutions ». Education permanente N°2013.

AVENTUR F., GALLIOT Y., GLOVER D., 2016. « Evaluation de la démarche de prospection auprès des entreprises : un impact positif sur le volume et la qualité des recrutements ». Eclairages et Synthèses N°19. Pôle emploi.

AVENTUR F., COLIN C. (coordination), 2013. « L'accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi : évaluation du recours aux opérateurs privés par Pôle emploi de 2009 à 2011 ». Synthèse-Eval N°3. Dares, Pôle emploi.

AVENTUR F., GARRIGUES R., GRECO D., JUGAND O., SUBILEAU N., 2017. « Comment les agences s'adaptent-elles aux spécificités des territoires ? ». Eclairages et Synthèses N°35. Pôle emploi.

AVENTUR F., BONNET A., DE VISME N., 2017. « La place du numérique dans la recherche de candidats par les employeurs ». Eclairages et Synthèses N°29. Pôle emploi.

AVENTUR F., 2016. « Activités réduites : des pratiques variées mais souvent utiles pour s'insérer durablement dans l'emploi ». Eclairages et Synthèses N°23. Pôle emploi.

BERNARD S., REY M., 2017. « Les contrats aidés : quels objectifs, quels bilan ? ». Dares-Analyses N°21.

BLACHE G., GRECO D., 2017. « L'accompagnement intensif des jeunes demandeurs d'emploi ». Eclairages et Synthèses N°28. Pôle emploi.

BLACHE G., 2015. « La formation des demandeurs d'emploi : quels effets sur l'accès à l'emploi ? ». Etudes et Recherches N°3. Pôle emploi.

BLACHE G., GAUMONT S., 2016. « Les offres d'emploi difficiles à satisfaire : les difficultés sont d'origines multiples et se concentrent sur certains secteurs ». Eclairages et Synthèses N°21. Pôle emploi.

BLACHE G., MABROUKI A., 2017. « Licenciés pour inaptitude : les effets positifs de l'accompagnement par Pôle emploi ». Eclairages et Synthèses N°31. Pôle emploi.

BOULEMIA A., GOLDMAN T., 2017. « Offres pourvues et abandons de recrutement ». Eclairages et Synthèses N°40. Pôle emploi.

BOULEMIA A., GAUMONT S., GOLDMAN T., 2017. « Suivi sur 18 mois des demandeurs d'emploi inscrits en décembre 2014 : des reclassements plus nombreux et plus souvent sur contrat durable ». Eclairages et Synthèses N°38. Pôle emploi.

CASTELAIN E., 2017. « Les contrats uniques d'insertion et les emplois d'avenir : une baisse des recrutements et du nombre de bénéficiaires en 2016 ». Dares Résultats N°76.

CHAMKHI A., GAUMONT S., LAINE F., 2018. « Enquête besoins de main-d'œuvre : les employeurs anticipent une forte progression de leurs perspectives d'embauche pour 2018 ». Eclairages et Synthèses N°44. Pôle emploi.

CHAMKHI A., LAINE F., LIM Y-M., 2018. « Comment les employeurs sélectionnent les candidats qu'ils retiennent dans leur recrutement ? ». Eclairages et Synthèses N°43. Pôle emploi.

CHARNOZ P., 2011. « L'adéquation entre spécialité de formation et emploi et son impact sur le salaire ». Insee, Bilan formation emploi.

CONSEIL D'ORIENTATION DE L'EMPLOI, 2016. Rapport « Automatisation, numérisation et emploi ».

COUPPIE et alii, 2009. « Obtenir un emploi dans son domaine de formation : un enjeu très relatif pour l'insertion des jeunes ? ». Insee, Bilan formation emploi.

CREPON et alii, 2012. « Training the Unemployed in France : How Does It Affect Unemployment Duration and Recurrence ? ». Annales d'économie et de statistiques, Insee.

DE VISME N., PROKOVAS N., 2016. « Créer son entreprise pendant une période de chômage : quand les demandeurs d'emploi créent leur propre emploi ». Eclairages et Synthèses N°24. Pôle emploi.

FONDEUR Y., FRETTEL A., PILLON J.M., REMILLON D., TUCHSZIRER C., VIVES C., 2016. « Diversité et dynamique des intermédiaires du marché du travail ». Etudes et Recherches N°7. Pôle emploi

GAIGNON A., RABNER, M.J., STEHLIN A., 2014. « Les effets et modalités de mise en œuvre de la nouvelle offre de services aux entreprises : un premier bilan à l'été 2014 ». Eclairages et Synthèses N°8. Pôle emploi.

GAIGNON A., RABNER M.J., STEHLIN A., 2014. « Les effets de la spécialisation des conseillers à l'emploi sur la relation à l'entreprise : les enseignements d'une expérimentation menée au sein de Pôle emploi ». Eclairages et Synthèses N°7. Pôle emploi.

GALLIOT Y., MABROUKI A., RENARD E., 2017. « La dématérialisation de l'inscription à Pôle emploi ». Eclairages et Synthèses N°36, 2017. Pôle emploi.

GOLDMAN T., MERCHAOUI W., SABY K., 2017. « Le développement des aides à la mobilité géographiques en 2015 ». Eclairages et Synthèses N°32. Pôle emploi.

LAINÉ F., 2018. « Diplômes, compétences techniques ou comportementales : quelles sont les principales attentes des entreprises ? ». Eclairages et Synthèses N°42. Pôle emploi

LAINÉ F., 2016. « Les compétences attendues par les employeurs et les pratiques de recrutement ». Eclairages et Synthèses N°22. Pôle emploi.

MARCHAL E. 2015. « Les embarras des recruteurs ». Editions de l'EHESS.

MATUS M., GAUMONT S., 2017. « Quel usage des outils numériques pour la recherche d'emploi ? ». Eclairages et Synthèses N°27. Pôle emploi.

RABNER M.J., STEHLIN A., 2017. « Les effets de la spécialisation des conseillers de Pôle emploi ». Eclairages et Synthèses N°33. Pôle emploi.

VROYLAND, T., 2018. « Les offres d'emploi diffusées par Pôle emploi au 4ème trimestre 2017 ». Statistiques et Indicateurs N°6. Pôle emploi.







Directeur de la publication  
**Jean BASSÈRES**

Directeur de la rédaction  
**Cyril NOUVEAU**

Réalisation  
**Direction des Statistiques, des Études et de l'Évaluation**

**Pôle emploi,**  
1 avenue du Docteur Gley  
75987 Paris cedex 20

**[www.pole-emploi.org](http://www.pole-emploi.org)**

