

EVALUATION DE LA DEMARCHE DE PROSPECTION AUPRES DES ENTREPRISES : UN IMPACT POSITIF SUR LE VOLUME ET LA QUALITÉ DES RECRUTEMENTS

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

La mise en œuvre des nouvelles modalités de prospection auprès des entreprises est un volet important de la stratégie de transformation de l'offre de service de Pôle emploi. Son évaluation, menée sur la base d'une méthode de tirage au sort des établissements prospectés, permet de confirmer le bien-fondé de ses principes. Elle montre en effet que la prospection accroît sensiblement les recrutements des employeurs, au bénéfice notamment des demandeurs d'emploi et principalement sous la forme de contrats à durée indéterminée. Elle conduit de plus à une création nette d'emploi et de travail dans les établissements prospectés, en comparaison de ceux qui ne l'ont pas été.

En lien avec les objectifs du plan stratégique « Pôle emploi 2015 », l'offre de services aux entreprises de Pôle emploi a évolué, introduisant en particulier une nouvelle stratégie de prospection auprès des employeurs, axée sur la recherche d'opportunités de placement pour les demandeurs d'emploi présents dans les « portefeuilles » des conseillers. Cette stratégie se décline au travers de trois nouvelles modalités de prospection qui doivent permettre aux conseillers d'une part d'améliorer l'adéquation entre les offres collectées et les profils des demandeurs d'emploi et d'autre part de présenter et valoriser des candidats à des employeurs qui, pour autant, n'ont pas déposé d'offre auprès de Pôle emploi :

- La collecte « d'offres utiles » privilégie la recherche d'offres d'emploi correspondant aux profils des demandeurs d'emploi accompagnés en agence.
- La « promotion mutualisée de profils » anticipe les besoins en recrutement des entreprises et présente un ensemble de profils de demandeurs d'emploi généralement proches de l'emploi à des entreprises qui recrutent.
- La « promotion personnalisée de profils » propose aux employeurs des profils de demandeurs d'emploi qui

présentent une distance à l'emploi plus importante que dans le cas précédent. Cette modalité permet de valoriser des profils qui, a priori, ne correspondent pas exactement aux critères de recrutement des entreprises, et favorise ainsi un élargissement des cibles professionnelles sur des métiers en tension.

Dans ce contexte de forte évolution de l'offre de services aux entreprises, il a été décidé de mener une démarche d'évaluation de ces nouvelles modalités de prospection. Il s'agit ainsi d'identifier l'effet de la prospection sur le placement des demandeurs d'emploi mais aussi de vérifier d'une part si des emplois dits « cachés » se révèlent à la lumière de ces nouvelles pratiques de prospection, et d'autre part si cela permet la fidélisation des entreprises par un recours plus fréquent aux services de Pôle emploi.

UNE ÉVALUATION RANDOMISÉE DE LA PROSPECTION

Pour mesurer effets et impacts de la prospection, l'évaluation repose sur une comparaison entre les entreprises prospectées et d'autres qui ne l'ont pas été. De plus, afin de surmonter le risque des biais de sélection¹, Pôle emploi, en collaboration avec une équipe de

- Grâce à la prospection, le nombre d'offres en CDI et en CDD collectées auprès des établissements progresse respectivement de 43% et de 29%.
- La prospection augmente de 9% la probabilité pour un établissement d'embaucher un demandeur d'emploi en CDI et accroît de 13% les embauches en CDI dans les établissements du groupe test (en comparaison du groupe de contrôle).
- Chaque établissement du groupe prospecté crée en moyenne 42 jours supplémentaires de travail rémunéré en CDI.



¹ En l'absence d'un protocole randomisé, le fait d'être prospecté est corrélé avec des caractéristiques observables mais aussi inobservables de l'entreprise et ces caractéristiques sont aussi corrélées avec les variables d'intérêt.

Ceci ne permet pas d'obtenir une mesure fiable de l'impact de la prospection.

recherche basée au CREST et à Sciences-Po Paris, a mis en place un protocole d'évaluation fondé sur le tirage au sort des établissements devant bénéficier de la prospection et de ceux qui en sont écartés. Cela permet d'évaluer rigoureusement l'efficacité de la prospection car les deux populations d'entreprises sont statistiquement identiques au départ. Toute différence dans les résultats observés auprès des deux groupes d'établissements peut alors être interprétée de manière causale : c'est la prospection qui produit la différence (ou l'effet) observée. Les établissements faisant l'objet de la prospection appartiennent au « groupe test » et ceux n'étant pas prospectés au « groupe de contrôle ».

Cette démarche s'est appuyée sur 129 agences volontaires réparties dans les différentes régions métropolitaines. Le choix d'un nombre relativement élevé d'agences participantes était motivé par le souci de mettre en œuvre des pratiques qui s'inscrivent dans le fonctionnement normal des équipes de terrain, sans que cela perturbe l'organisation habituelle du travail, de façon à ce que les résultats obtenus soient aisément transposables à l'ensemble des agences de Pôle emploi.

La démarche a débuté en juillet et août 2014 par une phase de préparation de la prospection, permettant à la fois de définir le protocole d'évaluation aléatoire, de cibler les établissements, de tirer au sort ceux qui seraient prospectés, de sélectionner les conseillers en charge des actions de prospection et de mettre au point le contenu des plans d'action dans les agences concernées. A l'issue du tirage au sort, ce sont en tout 8 232 établissements qui ont été retenus pour faire partie de l'évaluation, dont 4 112 établissements à prospecter (groupe test). La phase de préparation s'est suivie d'une phase intense de prospection entre septembre et novembre 2014, puis d'une phase complémentaire de suivi des établissements prospectés (décembre 2014 à mars 2015). Jusqu'à la fin mars 2015, les établissements composant le groupe de contrôle ont été « sanctuarisés » : en principe, aucune démarche proactive de la part des agences de Pôle emploi envers ces établissements ne pouvait avoir lieu. En revanche, si un établissement de ce groupe sollicitait Pôle emploi, ce dernier était tenu de lui délivrer l'offre de services attendue.

L'analyse quantitative consiste donc à faire une comparaison des moyennes entre ces deux groupes d'établissements, en exploitant des données administratives internes et externes Pôle emploi et en s'appuyant sur une enquête téléphonique menée auprès des établissements entre avril et mai 2015. De façon à cerner au mieux la perception et les pratiques des acteurs de terrain, l'évaluation s'est aussi appuyée sur une enquête Web auprès de l'ensemble des agences Pôle emploi engagées dans la démarche.

LA MISE EN ŒUVRE DE LA PROSPECTION

La mise en œuvre de la démarche s'est caractérisée par un respect rigoureux du protocole de la part des acteurs de terrain, ceci garantissant la qualité des résultats obtenus et témoignant de la bonne implication des agences dans la démarche.

LA MISE EN ŒUVRE DU PROTOCOLE SE TRADUIT PAR UNE HAUSSE TRÈS SIGNIFICATIVE DES CONTACTS AVEC LES ÉTABLISSEMENTS ET DES PROMOTIONS DE PROFILS

Les agences ont mobilisé différents modes de contact avec les établissements prospectés : courriels, appels téléphoniques, visites en entreprise. L'observation de ces pratiques montre une nette progression des contacts auprès des établissements (quelle qu'en soit la modalité) à partir de septembre 2014, moment où débute la période intense de prospection.

Ainsi, par exemple, le [graphique 1](#) illustre l'impact de la prospection sur le cumul du nombre moyen de visites par établissement depuis le 1er janvier 2014 (les lignes pointillées représentent des intervalles de confiance à 95%). En conformité avec le protocole de l'étude, une nette séparation des courbes se fait jour à partir de mi-septembre 2014.

En moyenne, les établissements prospectés ont fait d'objet de 0,6 visite entre janvier et décembre 2014, alors que le score n'est que d'à peine 0,1 visite pour le groupe de contrôle. Le fait que le nombre de contacts avec les établissements du groupe de contrôle ne soit pas nul est normal car les instructions données indiquaient qu'un contact pouvait être pris dès lors que c'était l'établissement lui-même qui en faisait la demande.

Les promotions de profil constituent également un indicateur de conformité au protocole de l'évaluation, car leur mise en œuvre est entre les mains des agences. Là encore, un écart très net est observé entre les groupes test et de contrôle (cf. [graphique 2](#)). En moyenne, à l'issue de la période d'observation (juillet 2015), près de 1,2 candidature de demandeur d'emploi par établissement prospecté a fait l'objet d'une promotion de profil, alors que le score correspondant pour les établissements du groupe de contrôle n'est que de 0,1.

DES MOYENS MOBILISÉS RELATIVEMENT PROCHES D'UNE AGENCE À L'AUTRE MAIS DES PRATIQUES DE PROSPECTION VARIÉES

Le protocole ne spécifiait pas le volume des ressources humaines à mobiliser par les agences ni le choix à opérer entre les différentes modalités de prospection. Les agences ont donc effectué des choix différenciés sur ces deux registres.

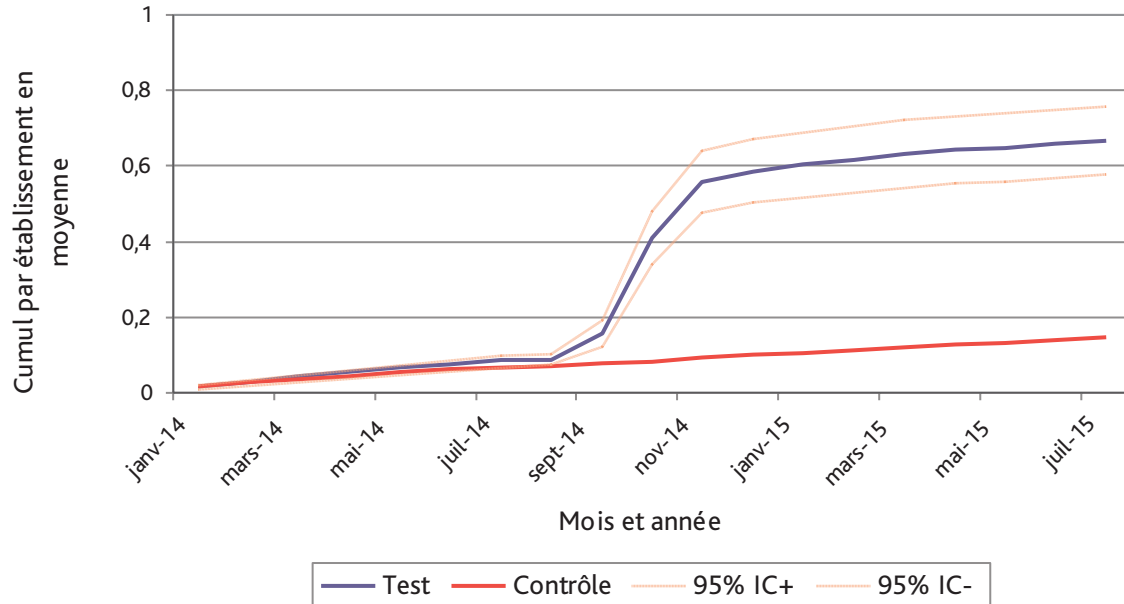
En moyenne, les agences ont mobilisé 5,4 conseillers pour mener les contacts et échanges avec les établissements². Chacun de ces conseillers a consacré en moyenne près de 7 demi-journées de travail durant la période intense de prospection (de septembre à novembre 2014), soit un peu plus de 35 demi-journées de travail par agence. Il faut souligner que la démarche s'est aussi appuyée sur la contribution des autres conseillers de l'agence qui ont souvent communiqué aux conseillers en charge de la prospection des profils de demandeurs d'emploi susceptibles d'être promus auprès des établissements.

Les variations observées entre les agences sont relativement limitées : la plupart d'entre elles ont des scores en termes de plages horaires comme de nombre de conseillers mobilisés relativement proches de la moyenne. Ceci signifie notamment que le volume de ressources a peu varié en fonction du nombre d'établissements à prospecter, qui pouvait aller de 10 à 90 selon

² Ceci témoigne du fait que le volume de ressources affectées durant deux mois à la prospection est relativement modeste par rapport aux ressources globales des agences.

GRAPHIQUE 1 :

ÉVOLUTION DU CUMUL DE VISITES AUX ÉTABLISSEMENTS

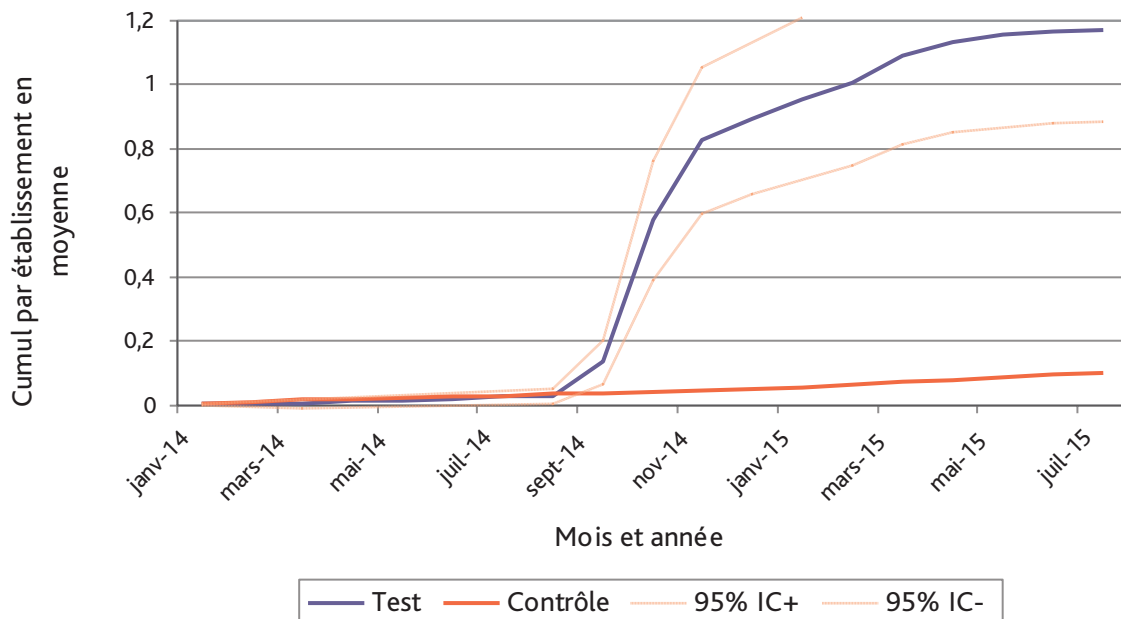


Lecture : les courbes représentent l'évolution du cumul de contacts en moyenne par établissement depuis le premier janvier 2014. Les lignes pointillées représentent les intervalles de confiance à 95 % pour l'estimation.

Source : SI Pôle emploi (août 2015).

GRAPHIQUE 2 :

ÉVOLUTION DU CUMUL DE PROMOTION DE PROFILS



Lecture : les courbes représentent l'évolution du cumul de profils promus en moyenne par établissement depuis le premier janvier 2014. Les lignes pointillées représentent les intervalles de confiance à 95 % pour l'estimation.

Source : SI Pôle emploi (août 2015).

les agences. Les ajustements opérés par les conseillers et leurs managers pour faire face aux tâches relatives à la prospection ont joué en particulier sur la nature des contacts effectués : lorsque la disponibilité des conseillers ne permettait pas de réaliser des visites en entreprise, relativement coûteuses en temps, les échanges téléphoniques et/ou par voie électronique ont prévalu.

Globalement, chacun des 4 112 établissements prospectés par les agences a, en moyenne, fait l'objet de 2 contacts téléphoniques et de 0,62 visite, qui ont donné lieu à 1,2 promotion de profils. Mais ces constats généraux recouvrent des pratiques souvent différentes d'une agence à l'autre, en termes de modalités et d'intensité des contacts, et de recours aux promotions de profils. Ainsi, la grande majorité des agences n'a pas opposé les contacts téléphoniques et les visites en entreprise mais a plutôt favorisé une complémentarité entre ces deux canaux d'échange avec les établissements. Une minorité d'agences a cependant privilégié l'un des modes de contact au détriment de l'autre.

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

Au-delà de la dispersion des pratiques en agence, une relation positive se fait jour entre le nombre moyen de visites aux établissements et le nombre moyen de promotions de profils. Plus les visites sont fréquentes, plus le nombre de candidatures promues tend à progresser. Une relation de même sens pour les contacts téléphoniques est observée, bien qu'un peu plus lâche.

L'IMPACT DE LA PROSPECTION

Une mesure fiable de l'impact de la prospection est obtenue grâce à la méthode d'évaluation recourant à l'assignation aléatoire des établissements.

UN FORT IMPACT SUR LA COLLECTE D'OFFRES D'EMPLOI

La prospection a un impact important sur les offres d'emploi collectées. Au total, la prospection augmente le cumul d'offres en CDI déposées auprès de Pôle emploi (avec au moins un poste à pourvoir) de 43% sur la période de prospection (15 septembre 2014 au 31 mars 2015). La prospection a aussi des effets positifs sur la collecte d'offres en CDD : +29%. Ces deux estimations sont statistiquement significatives au seuil de 1%. Tous types de contrats confondus, le nombre de postes vacants déposés chez Pôle emploi augmente de 22% (cf. graphique 3). On peut également remarquer que la prospection a un effet positif sur le nombre d'offres « en accompagnement », modalité de service la plus intense proposée par Pôle emploi.

Cet impact est également évident lorsque l'on considère la décomposition de l'effet de la prospection sur les offres de CDI

mois par mois. L'augmentation est la plus forte à la fin novembre (66%), qui marque l'achèvement de la période intense de prospection. L'effet sur le cumul d'offres en CDI tend à décroître à partir de décembre 2014 avec un important saut entre fin mars et fin avril 2015. Ceci est cohérent avec le protocole de l'évaluation selon lequel les agences avaient la liberté, à partir de la fin mars 2015, de contacter les entreprises antérieurement sanctuarisées. A la fin juillet 2015, l'impact cumulé s'élève seulement à 18,5% mais cette estimation est toujours positive et significative au seuil de 5%. Par conséquent, même si les agences ont pu prospecter le groupe de contrôle après la période de sanctuarisation, l'effet de la prospection reste durable. En effet, si la prospection n'avait eu qu'un effet accélérateur sur la collecte des offres nous aurions observé un « rattrapage » complet par le groupe de contrôle.

Il est important de noter que ces effets sur les offres d'emploi ne correspondent pas nécessairement à une mesure des créations d'emploi, car les offres déposées auprès d'autres sites de recrutement non partenaires de Pôle emploi sur la période allant de septembre 2014 à juillet 2015 ne sont pas observées. Une partie de ce qui est observé est donc composé d'un effet de substitution, selon lequel Pôle emploi collecte une offre qui aurait été déposée sur un autre support, et d'un effet de duplication par lequel l'offre est déposée sur plusieurs supports y compris le site de Pôle emploi. Toutefois le fait que Pôle emploi collecte un nombre d'offres élevé est favorable à l'appariement entre les emplois potentiels et les demandeurs d'emploi. Cela donne nécessairement une visibilité augmentée à l'offre car elle est rendue publique sur le site de Pôle emploi.

UN IMPACT SUR LES EMBAUCHES EN CDI, NOTAMMENT EN FAVEUR DES DEMANDEURS D'EMPLOI

La prospection fait progresser le nombre d'embauches en CDI de 13% (cf. graphique 4) mais il semble que cette augmentation soit contrebalancée par une diminution du nombre d'embauches en CDD (un effet négatif sur les CDD apparaît mais il n'est pas statistiquement significatif).

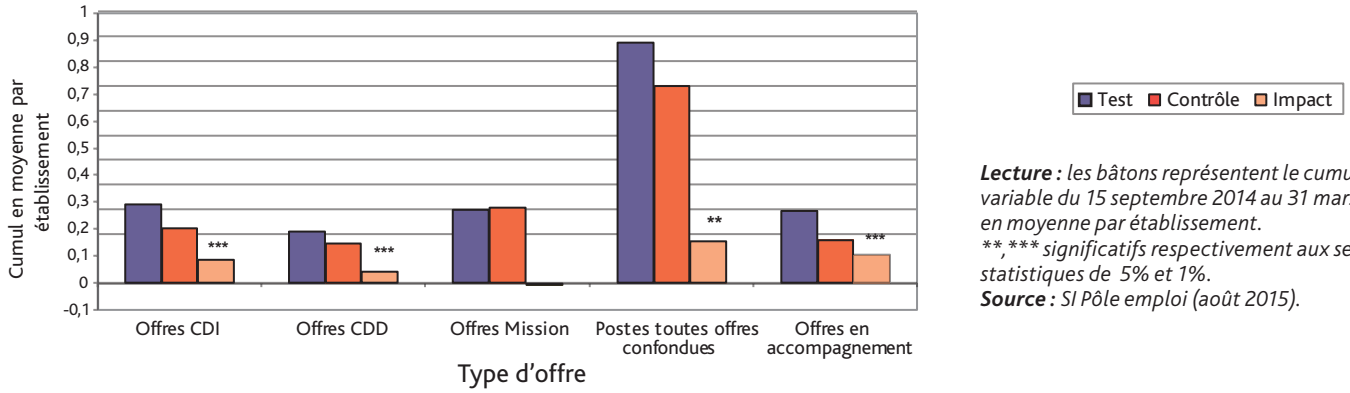
L'impact positif sur les embauches en CDI apparaît en décembre 2014, soit un mois après la fin de la période intense de prospection. En décomposant le cumul en flux mensuels, l'effet tend à disparaître (il n'est plus statistiquement significatif sauf en mars au seuil de 10%) mais ne devient jamais négatif. Cela soutient l'hypothèse que ce n'est pas uniquement un effet d'accélération des embauches dans le temps mais plutôt une création nette d'emplois durables.

Cet effet sur le cumul des embauches peut être également décomposé en « demandeur d'emploi » versus « non-demandeur d'emploi ». Si l'effet total est une augmentation globale d'embauche en CDI de 13%, l'impact est de 12,5% pour les demandeurs d'emploi et de 14,3% pour les non-demandeurs d'emploi (cf. graphique 5). La prospection semble alors faciliter l'appariement entre l'entreprise et le demandeur d'emploi mais aussi pour les personnes non inscrites à Pôle emploi au moment de l'embauche. Une raison possible est que cet effet sur les non-demandeurs d'emploi passe par l'augmentation du nombre d'offres déposées chez Pôle emploi : cela aide les entreprises dans leurs recrutements car les offres d'emploi sont plus visibles. En outre, si la prospection aide à déclencher un processus de

GRAPHIQUE 3 :

IMPACT SUR LES OFFRES

(cumul du 15 septembre 2014 au 31 mars 2015)



Lecture : les bâtons représentent le cumul de la variable du 15 septembre 2014 au 31 mars 2015 en moyenne par établissement.

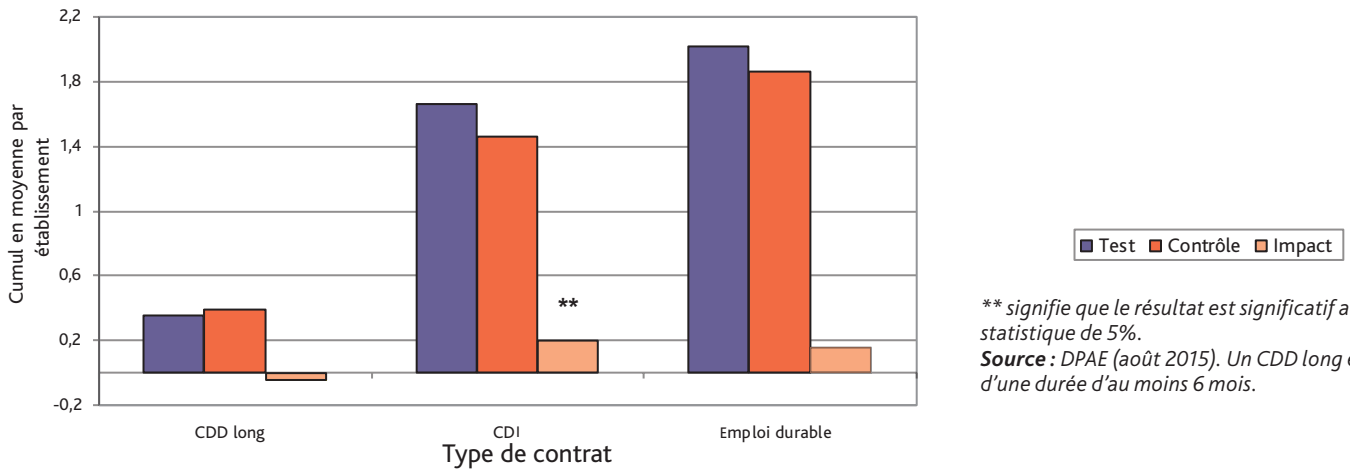
** , *** significatifs respectivement aux seuils statistiques de 5% et 1%.

Source : SI Pôle emploi (août 2015).

GRAPHIQUE 4 :

IMPACT SUR LES EMBAUCHES EN EMPLOI DURABLE

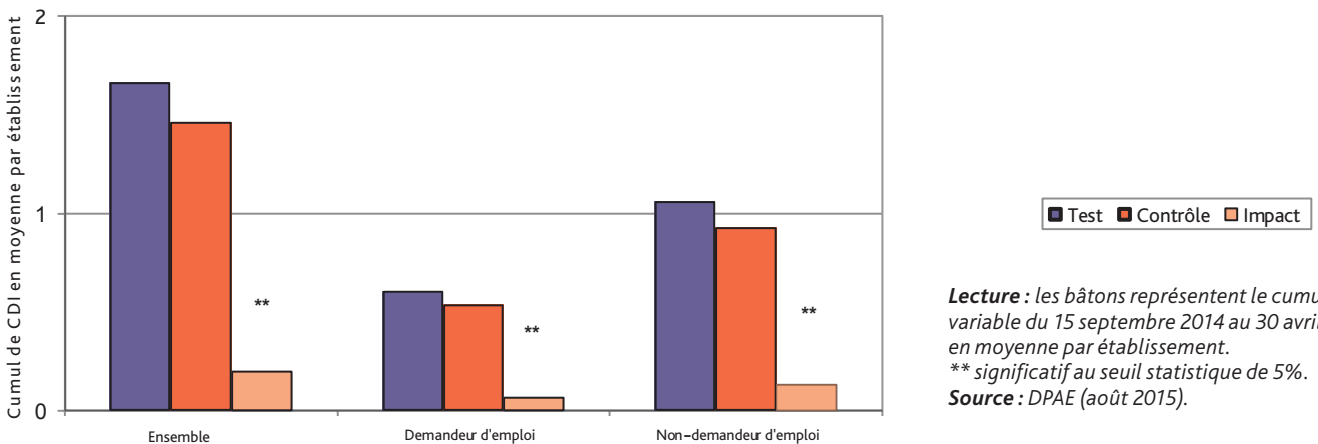
(cumul du 15 septembre 2014 au 30 avril 2015)



** signifie que le résultat est significatif au seuil statistique de 5%.

Source : DPAE (août 2015). Un CDD long est d'une durée d'au moins 6 mois.

GRAPHIQUE 5 :

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

Lecture : les bâtons représentent le cumul de la variable du 15 septembre 2014 au 30 avril 2015 en moyenne par établissement.

** significatif au seuil statistique de 5%.

Source : DPAE (août 2015).

recrutement que l'entreprise hésitait à mettre en œuvre, cet effet positif n'est pas forcément limité aux demandeurs d'emploi.

Toutefois, la probabilité de recruter en CDI s'accroît principalement pour les demandeurs d'emploi : +2,2 points de pourcentage par rapport à 23,8% pour le groupe de contrôle³. Cette divergence (partielle) avec les résultats précédents portant sur le nombre de recrutements effectués s'interprète par le fait que la prospection facilite l'engagement de l'employeur dans une procédure de recrutement et lui permet de disposer d'un nombre accru de candidatures correspondant à ses besoins.

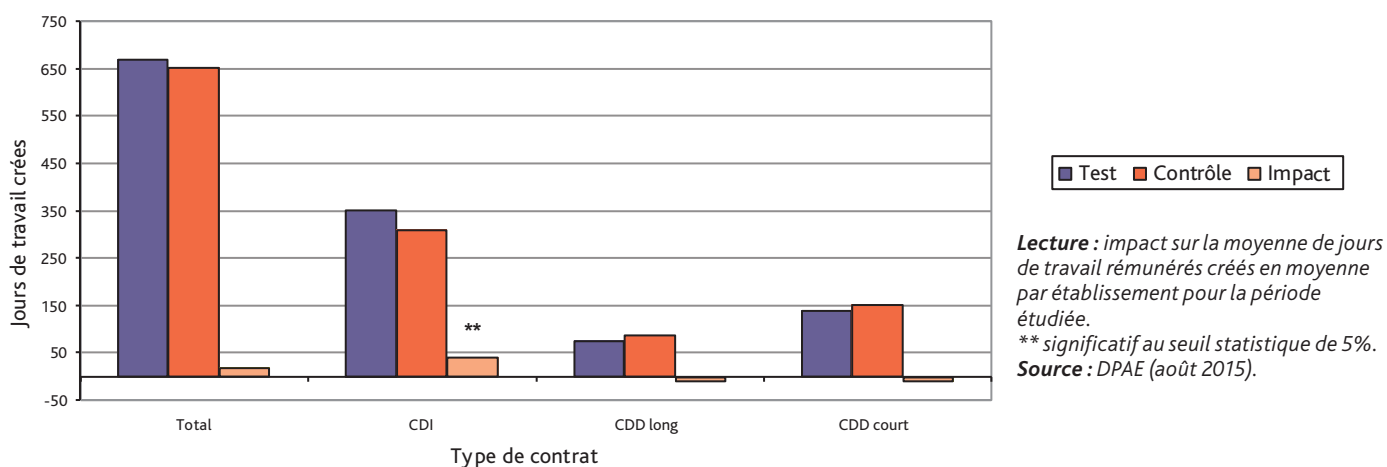
UNE ESTIMATION POSITIVE DE L'IMPACT SUR LA CRÉATION NETTE D'EMPLOI

Jusqu'ici l'analyse a porté sur le nombre de recrutements effectués, mesuré à l'aide des déclarations préalables à l'embauche (DPAE). Mais pour savoir si la prospection crée de l'emploi, une autre méthode a été retenue. Elle consiste à calculer le nombre de jours d'emploi créés en utilisant les dates de début de contrat et les dates de fin des CDD. Les CDI sont censurés au 31 juillet 2015, de même que les CDD qui ont une date de fin après le 31 juillet 2015 (date de la fin de période d'observation pour l'évaluation). De la sorte, on dispose d'une mesure d'impact de la prospection sur la création d'emploi ou, autrement dit, la création des jours de travail rémunérés.

Le graphique 6 met en évidence une différence positive sur les jours de travail créés qui se rapporte pour l'essentiel à des CDI (effet important et statistiquement significatif). Grâce à la prospection, 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.

GRAPHIQUE 6 :

CRÉATION DE JOURS DE TRAVAIL RÉMUNÉRÉS



UN IMPACT CENTRÉ SUR LES ÉTABLISSEMENTS DÉJÀ EN CONTACT AVEC PÔLE EMPLOI ET SUR CEUX QUI ONT RECRUTÉ EN CDI DANS LE PASSÉ

L'effet de la prospection n'est pas le même selon la nature des établissements visés. Il est centré sur ceux qui avaient déjà un contact avec Pôle emploi plus tôt dans l'année et sur les établissements qui ont recruté précédemment en CDI. En revanche, la taille de l'établissement ne semble pas interagir avec le traitement de manière significative.

Si la prospection a un effet positif au travers du renforcement des liens déjà établis avec des entreprises recruteuses, alors que la construction de relations avec des établissements avec lesquels Pôle emploi n'était pas en contact ne produit pas de résultats significatifs, cela est à mettre en rapport avec la relative brièveté de la période intense de prospection (septembre à novembre 2014). Après cette période, l'intensité des relations s'est sensiblement réduite. Il est probable que la diminution des contacts avec les « nouveaux » établissements à partir de décembre 2014 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 établi une relation de confiance.

LE TEMPS ET LA CONNAISSANCE DE L'ENTREPRISE, PRINCIPAUX FACTEURS DE RÉUSSITE DE LA PROSPECTION SELON LES CONSEILLERS

Les conseillers « prospection » ont été interrogés sur les facteurs qu'ils considéraient comme favorables à la réussite de la prospection. De nombreux facteurs sont mis en avant, avec en premier lieu le temps de travail disponible, la bonne connaissance des entreprises et de leurs activités ainsi que le fait de posséder des compétences relationnelles pour communiquer avec les employeurs.

³ L'accroissement de la probabilité de recruter un non-demandeur d'emploi en CDI n'est pas statistiquement significatif.

Sources mobilisées

Enquête web auprès des acteurs de terrain : réalisée en février 2015, l'enquête auprès des acteurs de terrain avait pour objectifs d'obtenir des informations à propos de l'organisation mise en place dans les agences pour prospecter les établissements et de rendre compte de la diversité des pratiques autour de la prospection. Elle a compté 980 répondants, parmi lesquels des managers et des conseillers directement impliqués dans les actions de prospection. Des conseillers en appui des conseillers « prospection » y ont également participé.

Enquête statistique auprès des établissements des groupes de test et de contrôle : entre avril et mai 2015, une enquête statistique auprès des établissements a été réalisée afin de mieux connaître leurs pratiques de recrutement, les coûts associés et les logiques de recours aux intermédiaires comme Pôle emploi. L'enquête qui a porté sur 5061 répondants a été construite afin d'explorer les mécanismes à l'origine des effets observés grâce à l'exploitation des données administratives et pour éventuellement soutenir ou bien réfuter les hypothèses de départ évoquées en introduction.

Analyse des données du système d'information : les travaux effectués sur les données administratives de Pôle emploi et des déclarations préalables à l'embauche (DPAE) ont notamment permis d'obtenir des informations sur les actions de prospection réalisées et sur leurs effets en termes d'offres déposées et de recrutements.

En savoir plus :

Etudes et Recherches N°6 « L'impact de la démarche de prospection auprès des entreprises.
Une évaluation randomisée »

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

POLE-EMPLOI.ORG

