



# SYNTHÈSE ET BILAN DES ÉVALUATIONS ET ÉTUDES

## ÉTAT DES LIEUX À FIN 2019



### SOMMAIRE

- p.2 L'accompagnement intensif accélère le retour à l'emploi des publics les plus fragilisés
- p.3 Un accroissement des contacts avec les demandeurs d'emploi les plus autonomes accélère leur retour à l'emploi
- p.5 La qualité du diagnostic et son ajustement permettent un suivi plus adapté du demandeur d'emploi
- p.6 La mise à disposition d'offres d'emploi à temps partiel ou de courte durée aux demandeurs d'emploi en « activité réduite subie » peut les conduire à compléter leur activité mais limite leur accès à l'emploi durable à temps plein.
- p.7 La spécialisation des conseillers est source d'efficacité, mais la coordination est essentielle
- p.8 Les agences de Pôle emploi s'adaptent aux spécificités de leur territoire et travaillent en synergie avec les partenaires locaux
- p.9 Le contrôle de la recherche d'emploi est l'occasion d'une remobilisation des demandeurs d'emploi dans leur recherche d'emploi
- p.10 Si la plupart des offres déposées à Pôle emploi sont pourvues, les délais de recrutement varient fortement
- p.11 La prospection auprès des entreprises offre de nombreuses possibilités selon la situation du marché du travail local

### Édito

Le Conseil d'administration de Pôle emploi est appuyé dans ses réflexions et décisions par les travaux de son comité stratégique et d'évaluation. La double fonction de ce comité illustre l'attachement très fort des administrateurs au sujet de l'évaluation, indispensable pour une amélioration continue de l'offre de services aux demandeurs d'emploi et aux entreprises.

La synthèse proposée met en exergue les conclusions et points à retenir des principales évaluations réalisées dans le cadre du programme pluriannuel fixé par ce comité. Croisant systématiquement des approches quantitatives et qualitatives, ces analyses présentent d'une part les impacts de différents services ou dispositifs proposés en agences, mais aussi d'expérimentations de nouveaux services envisagés. D'autre part, ces évaluations offrent également un regard et des résultats plus globaux sur les effets de l'accompagnement des demandeurs d'emploi et des entreprises, susceptibles d'être croisés, partagés ou confrontés avec d'autres opérateurs de l'accompagnement et d'autres évaluateurs.

Je souhaite souligner l'importance de ces travaux, qui ont particulièrement nourri les réflexions du comité stratégique, du Conseil d'administration, et ont éclairé les signataires de la nouvelle convention tripartite Etat-Unédic-Pôle emploi définissant les orientations stratégiques prioritaires de Pôle emploi sur la période 2019-2022. Aux conclusions des évaluations s'ajoutent donc également les évolutions opérationnelles envisagées, dont certaines commencent à être déployées par Pôle emploi, pour offrir aux demandeurs d'emploi et aux entreprises des réponses toujours plus personnalisées, pertinentes et efficaces à leurs besoins.

Patricia FERRAND  
Présidente du comité stratégique et d'évaluation de Pôle emploi

# 1. L'accompagnement intensif accélère le retour à l'emploi des publics les plus fragilisés

Au début de la décennie, plusieurs évaluations avaient montré d'une part qu'une intensification de l'accompagnement améliorerait les trajectoires des demandeurs d'emploi les plus éloignés de l'emploi, et d'autre part que, pour ce public, l'accompagnement intensif délivré par le service public de l'emploi était plus efficace que celui délivré par des opérateurs privés<sup>(2)</sup>. Ces résultats ont conduit Pôle emploi à réviser sa stratégie d'externalisation, en réinternalisant l'accompagnement intensif des demandeurs d'emploi les plus en difficulté, et en recourant aux prestataires pour les demandeurs d'emploi les plus autonomes, dans une logique capacitaire.

## Au cours des dernières années, deux dispositifs d'accompagnement intensif ont fait l'objet d'évaluations spécifiques

- L'accompagnement intensif jeune (AIJ) a été mis en place en septembre 2014. Il concerne des jeunes de moins de 26 ans<sup>(3)</sup> qui rencontrent des difficultés récurrentes pour intégrer durablement l'entreprise. Cet accompagnement est réalisé par des conseillers dédiés à 100 % sur cette activité grâce à un cofinancement européen (FSE et IEJ).

A profil identique, les bénéficiaires de l'AIJ se reclassent mieux, avec une amélioration significative de retour à l'emploi<sup>(4)</sup> huit mois après l'entrée dans le dispositif (+ 10 points). Ils sont aussi plus satisfaits globalement de leur accompagnement par Pôle emploi (6,4/10 contre 5,1/10 pour les témoins). Cet effet positif d'un accompagnement intensif sur les jeunes éloignés de l'emploi confirme ce qui avait été observé dans le cadre de l'expérimentation des Clubs jeunes zones urbaines sensibles (ZUS). Les résultats de cette évaluation ont contribué à développer au sein de Pôle emploi la pratique d'accompagnement sous forme de clubs, même si le coût de tels dispositifs conduit à cibler précisément les bénéficiaires.

- L'intensification et la personnalisation des services en direction des demandeurs d'emploi présentant des freins périphériques au retour à l'emploi ont été accentuées avec la mise en œuvre de « l'accompagnement global ». Introduit à partir de 2014, en partenariat avec les Conseils départementaux, il consiste en un accompagnement réalisé simultanément par un conseiller Pôle emploi dédié à 100 % (en charge de l'accompagnement vers l'emploi) et un travailleur social du Conseil départemental (accompagnant la levée des freins périphériques). L'évaluation a montré que l'accompagnement global apporte une réelle valeur ajoutée sur le plan du retour à l'emploi : six mois après leur entrée dans le dispositif, le taux d'accès à l'emploi des bénéficiaires est de 42 %, contre 38 % pour les témoins. Ces résultats sont cependant sensibles au mode d'organisation adopté par les départements. En effet, la présence de travailleurs sociaux dédiés ou d'un coordonnateur favorise davantage le retour à l'emploi durable. Au vu de l'efficacité de l'accompagnement global sur le retour à l'emploi, ce dispositif devrait s'étendre, dans le cadre de la « stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté », lancée en septembre 2018. D'ici 2022, l'accompagnement global sera ainsi étendu à de nouveaux bénéficiaires du revenu de solidarité active.

## L'expérimentation de la fusion des modalités « Guidé » et « Renforcé » en une nouvelle modalité « Accompagnement »

A contrario, les résultats de l'expérimentation de la fusion des modalités « Guidé » et « Renforcé » en une nouvelle modalité « Accompagnement », qui suggèrent un léger impact négatif sur le retour à l'emploi, pourraient s'expliquer par la réduction de l'intensité de l'accompagnement qu'a entraîné cette expérimentation pour les demandeurs d'emploi les moins autonomes. Au vu de ces résultats, cette expérimentation ne sera pas généralisée. D'autres pistes seront expérimentées pour une plus grande personnalisation de l'accompagnement, autour notamment de « moments clés » du parcours.

2. Voir les deux études : Behagel L., Crépon B. et Gurgand M., 2009, « Évaluation d'impact de l'accompagnement des demandeurs d'emploi par les opérateurs privés de placement et le programme Cap vers l'entreprise », rapport final ; Dares-Pôle emploi, 2013, « L'accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi : évaluation du recours aux opérateurs privés par Pôle emploi de 2009 à 2011 », Les Cahiers, Études, n°15.

3. Jusqu'à moins de 30 ans pour les clubs jeunes ZUS dans les territoires couverts par le FSE

4. Le taux de retour à l'emploi est la part de personnes en emploi à la fin d'une période.

## À retenir



- L'intensification de l'accompagnement accélère le retour à l'emploi des demandeurs d'emploi éloignés de l'emploi.
- Plusieurs formes d'accompagnement intensif sont efficaces, et peuvent être adoptées en fonction des besoins spécifiques des demandeurs d'emploi : accompagnement intensif délivré sous forme d'entretiens individuels fréquents, accompagnement sous forme de club, accompagnement coordonné entre un conseiller Pôle emploi et un travailleur social...
- La simple fusion des modalités « Guidé » et « Renforcé » ne permet pas une bonne modulation de l'intensité d'accompagnement.



## Évolutions opérationnelles

Pôle emploi a réinternalisé l'accompagnement intensif vers l'emploi des demandeurs d'emploi les plus éloignés de l'emploi, en tirant les conséquences d'évaluations montrant une plus grande efficacité, pour ces publics, de l'accompagnement intensif interne par comparaison à l'accompagnement intensif proposé par des prestataires privés.

## 2. Un accroissement des contacts avec les demandeurs d'emploi les plus autonomes, sans qu'il soit nécessaire d'avoir un accompagnement très intensif, accélère leur retour à l'emploi

Si Pôle emploi a renforcé depuis 2015 l'accompagnement des demandeurs d'emploi les plus éloignés de l'emploi, les demandeurs d'emploi les plus autonomes doivent également être appuyés dans leur recherche d'emploi.

**Deux évaluations récentes ont montré qu'un accroissement des contacts avec ces demandeurs d'emploi, même en conservant une faible intensité d'accompagnement, pouvaient avoir des effets relativement importants**

- Pour se concentrer sur l'accompagnement des demandeurs d'emploi les plus éloignés de l'emploi, Pôle emploi a confié le suivi d'une partie des demandeurs d'emploi les plus autonomes à des prestataires externes, dans le cadre de la prestation Activ'emploi (AEM).

Bien qu'il s'agisse d'une prestation légère en termes d'intensité d'accompagnement, l'évaluation a montré que l'accès à cette prestation (dont les modalités ont été révisées à la suite de l'évaluation de façon à délivrer les prestations les plus efficaces) augmente significativement le taux d'accès à l'emploi<sup>5</sup>). Après 12 mois, il est de 58 %, soit +10 points par rapport aux personnes en modalité « Suivi » qui n'ont pas bénéficié de la prestation. Au vu de ces résultats, Pôle emploi a maintenu une prestation externalisée d'accompagnement des demandeurs d'emploi autonomes (Accélèr'Emploi), tout en faisant évoluer le cahier des charges (l'évaluation ayant également mis en évidence des difficultés à orienter un nombre suffisant de bénéficiaires vers la prestation) ;

- Dans le cadre de l'expérimentation « Suivi/Guidé/Renforcé », la modalité « Suivi » a été revue de façon à privilégier les échanges à distance via l'apport du digital (mail, réseau social « Sphère emploi », Emploi store, etc.) et à développer l'animation collective pour les échanges en physique. Ainsi, 37 % des demandeurs d'emploi positionnés sur la modalité « Suivi » des agences expérimentatrices ont eu au moins un contact avec Pôle emploi sur trois mois, soit un gain de 16 points par rapport aux demandeurs d'emploi des agences témoins. Si cette nouvelle organisation induit des tailles de portefeuilles plus importantes pour les conseillers, elle favorise ainsi un plus grand nombre de contacts avec le demandeur d'emploi. De plus, les résultats de l'évaluation tendent à montrer un impact positif de ce nouveau « Suivi » sur le retour à l'emploi, qui pourrait être lié à cette intensification des contacts. Ce « nouveau suivi » sera progressivement déployé dans les agences à partir de fin 2020 / début 2021.

Au total, ces deux évaluations tendent à montrer qu'une intensification des échanges avec les demandeurs d'emploi les plus autonomes accélère leur retour à l'emploi, sans qu'il soit nécessaire d'avoir un accompagnement très intensif.

### À retenir

Sans nécessiter un accompagnement intensif, le retour à l'emploi des demandeurs d'emploi les plus autonomes est accéléré par une légère augmentation de la fréquence des échanges avec leur accompagnateur, même si ces échanges se font sous forme collective ou digitale.



### Évolutions opérationnelles

Ce résultat a conduit à maintenir la prestation Activ'emploi, et conduira à généraliser au cours des prochaines années la nouvelle modalité « Suivi ».

5. Le taux d'accès à l'emploi est la part de personnes en emploi au cours d'une période, c'est-à-dire ayant eu un emploi durant cette période mais pas nécessairement en emploi à la fin de cette période.

### 3. La qualité du diagnostic et son ajustement permettent un suivi plus adapté du demandeur d'emploi

Pôle emploi reconnaît l'importance du diagnostic pour offrir un accompagnement adapté tout au long du parcours du demandeur d'emploi. Sur ce point, les travaux d'évaluation permettent d'apprécier la portée de ses actions au cours des dernières années. Ainsi, à compter de 2017, a été développé le Conseil en Evolution Professionnelle (CEP) pour répondre notamment aux besoins d'évolution professionnelle des demandeurs d'emploi. Il invite le conseiller à adopter une posture de facilitateur en privilégiant les interactions avec le demandeur d'emploi à chaque étape de son parcours (diagnostic, élaboration du projet, détermination des objectifs et des actions à mener, etc.). Si ces pratiques pouvaient déjà exister déjà au sein des agences Pôle emploi, le CEP a permis une certaine harmonisation en la matière. La mise en place du CEP s'est aussi accompagnée de l'intégration de psychologues du travail au sein des agences de proximité. Les résultats de l'évaluation montrent que le CEP améliore la satisfaction des demandeurs d'emploi (6,8/10, contre 5,7/10 en 2014).

Le changement de modalité de suivi ou d'accompagnement est une réponse à l'évolution des besoins des demandeurs d'emploi. Le conseiller peut, en effet, revoir son diagnostic tout au long du parcours du demandeur d'emploi et lui proposer un changement de modalité soit pendant son parcours, soit lors de sa réinscription. Ainsi, le passage vers une modalité moins intensive a lieu quand le demandeur a acquis une autonomie dans sa recherche d'emploi ou augmenté son employabilité. A l'inverse, le passage vers une modalité plus intensive est réalisé quand le conseiller détecte un besoin d'appui plus régulier. De ce point de vue, la prévention du chômage de longue durée, comme son traitement, sont également des facteurs de changement de modalité. Les stratégies de prévention et de traitement du chômage de longue durée sont principalement ciblées sur les besoins spécifiques des demandeurs d'emploi. Ces publics à risque, quand ils bénéficient d'actions de Pôle emploi, ont plus de chance de retrouver un emploi.

#### À retenir

La mise en place du Conseil en évolution professionnelle a conduit à harmoniser les pratiques des conseillers afin de permettre au demandeur d'emploi d'être acteur de son projet professionnel. Les changements de modalité d'accompagnement permettent d'adapter l'intensité de celui-ci à l'évolution des besoins des demandeurs d'emploi.



#### Évolutions opérationnelles

Le déploiement à compter de 2020 du pack de démarrage vise à renforcer le diagnostic initial de la situation et des besoins des demandeurs d'emploi, et à permettre un démarrage plus précoce de l'accompagnement.

### 4. La mise à disposition d'offres d'emploi à temps partiel ou de courte durée aux demandeurs d'emploi en « activité réduite subie » pour augmenter leur intensité de travail peut les conduire à compléter leur activité mais limite leur accès à l'emploi durable à temps plein

Au cours des dernières décennies, les emplois de courte durée ou à temps partiel se sont multipliés. Entre 1982 et 2017, la proportion de salariés CDD ou emplois saisonniers a doublé<sup>(6)</sup>, ainsi que celle des emplois à temps partiel<sup>(7)</sup>. De ce fait, de plus en plus de travailleurs sont en « activité réduite subie » : elles travaillent une partie du mois seulement, tout en souhaitant travailler à temps complet. Dans ce contexte, une expérimentation a été mise en place. Le ciblage du public n'a pas été aisé du fait de l'hétérogénéité de cette population. Il a été arbitré de s'adresser spécifiquement aux demandeurs d'emploi en catégorie B (ayant travaillé moins de 78 heures dans le mois) et à la recherche d'un CDI à temps plein.

Cette expérimentation a été mise en place dans six régions entre juillet 2016 et mars 2017. Elle consistait en la mise à disposition, pour un échantillon de demandeurs d'emploi tirés aléatoirement, d'une plateforme numérique dont l'objectif principal était de proposer des offres d'emploi permettant de compléter l'activité exercée par d'autres emplois à temps partiel ou de courte durée. L'évaluation de cette expérimentation a montré que la plateforme permettait effectivement d'accroître le nombre d'heures d'activité réduite des bénéficiaires, mais qu'elle réduisait l'accès à un emploi durable (- 5 points par rapport aux non bénéficiaires), sans modifier le volume total d'activité.

#### À retenir

Mettre à disposition des demandeurs d'emploi en activité réduite subie des offres d'emploi à temps partiel ou de courte durée, pour compléter leur activité, leur permet d'accroître leur volume d'activité réduite mais limite leur accès à l'emploi durable à temps complet.



#### Évolutions opérationnelles

Au vu de ces résultats, cette piste a été abandonnée. A compter de 2020, une nouvelle offre de services à destination des demandeurs d'emploi en situation d'alternance prolongée entre emploi et chômage (travailleurs précaires, permittents) va être proposée, sous la forme d'une prestation particulière visant à établir un diagnostic en profondeur des causes de l'alternance entre emploi et chômage et à donner les moyens de mobiliser les services, prestations et formations adaptés à la situation des demandeurs d'emploi concernés, pour lever les freins à leur reprise d'emploi durable et leur entrée en formation.

6. Entre 1982 et 2017 la part des contrats à durée déterminée, contrats saisonniers (public et privé) et intérim dans l'emploi au sens du BIT et passé de 4,5% à 12,2% : Source : Insee, enquête emploi.

7. Entre 1982 et 2017 la part du temps partiel dans l'emploi est passé de 10% à 19,3% : Source : Insee, enquête emploi.

## 5. La spécialisation des conseillers est source d'efficacité, mais la coordination est essentielle

Depuis 2013, Pôle emploi a introduit progressivement une nouvelle organisation fondée sur la spécialisation des conseillers. Les différents travaux d'évaluation montrent que la spécialisation des conseillers apporte une valeur ajoutée significative dans la qualité du placement des demandeurs d'emploi et dans la satisfaction des besoins de recrutement des entreprises. En 2015, plus de 4 200 conseillers « entreprise » consacrant 100% de leur temps à la relation aux employeurs ont été mis en place. Cette réorganisation permet de proposer aux employeurs, tout au long de leurs recrutements, des interlocuteurs Pôle emploi spécialisés dans la compréhension de leurs besoins et la mise en œuvre de l'offre de service qui leur est destinée. L'évaluation menée montre que cette spécialisation permet de mieux satisfaire les besoins des employeurs et in fine de faciliter le placement des demandeurs d'emploi. L'introduction des conseillers « entreprise » va en effet de pair avec une intensification des relations avec les employeurs, une meilleure identification de leurs besoins, ainsi qu'une capacité accrue de délivrance de l'offre de service aux entreprises et de mise en relation des demandeurs d'emploi avec les opportunités de recrutement. De tels effets supposent toutefois que la spécialisation des conseillers s'accompagne de coopérations renforcées avec les conseillers spécialisés dans l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Suite au constat de l'efficacité de ces équipes, une seconde phase conduira, à partir de 2020, à :

- rendre l'offre de services aux entreprises plus lisible et plus accessible ;
- l'adapter à la situation de chaque territoire, tant du point de vue du tissu économique local que des compétences des demandeurs d'emploi en portefeuille, à travers une stratégie d'agence impliquant un travail partenarial des conseillers entreprises et des conseillers en charge de l'accompagnement.

Une autre étape a été franchie par Pôle emploi avec l'expérimentation du « conseiller référent indemnisation » (CRI) qui vise à renforcer la personnalisation du suivi de l'indemnisation. Chaque demandeur d'emploi ayant des droits ouverts se voit attribuer un « conseiller référent indemnisation » (CRI) qui devient son interlocuteur privilégié pour toute question liée à son indemnisation. En étant accompagnés de manière proactive sur des étapes clés de leur parcours, les demandeurs d'emploi ont une vision claire et précise de leur indemnisation. Ils apprécient particulièrement de pouvoir s'adresser directement à un spécialiste de l'indemnisation. Ils ont une plus grande confiance dans les réponses apportées par les conseillers. Les demandeurs d'emploi, ainsi libérés des préoccupations de l'indemnisation, se recentrent sur leur projet professionnel. La mise en place des conseillers référents indemnisation (CRI) a accru le taux de satisfaction des demandeurs d'emploi : il progresse de 4 points dans les agences expérimentatrices, soit un point de plus que dans les agences témoins.

### À retenir

La spécialisation des conseillers (accompagnement, indemnisation, relation entreprise) conduit à une amélioration de la qualité des services rendus par Pôle emploi. La coordination entre conseillers est cependant essentielle.



### Évolutions opérationnelles

Le bouquet de services aux entreprises sera à partir de 2020 rendu plus lisible et accessible, et mieux adaptée à la réalité économique de chaque territoire. Les conseillers référents sur l'indemnisation seront généralisés en 2020, au vu des résultats positifs de l'expérimentation.

## 6. Les agences de Pôle emploi s'adaptent aux spécificités de leur territoire et travaillent en synergie avec les partenaires locaux

L'approche partenariale est un levier 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. Une étude réalisée dans 15 bassins d'emploi contrastés en termes de situations socioéconomiques révèle le souci des agences de Pôle emploi d'adapter leurs actions en fonction des caractéristiques du territoire et de travailler en synergie avec les acteurs du territoire. Elle montre que si le niveau et la qualité de l'ancrage territorial sont variables selon les agences, aucune de celles observées ne peut être considérée comme en étant dépourvue. Ainsi, les agences mobilisent la gamme étendue des services et prestations existants pour répondre à la variété des besoins du territoire (modalités de suivi et d'accompagnement, prestations et formations, conseillers dédiés à l'entreprise). D'autres types d'interventions permettent de faire du « sur-mesure » parmi lesquels les services d'orientation professionnelle spécialisés, les aides individuelles à la formation ou encore les ressources relevant du « 5 %<sup>(8)</sup> ».

### À retenir

- Les offres de services aux demandeurs d'emploi et aux entreprises couvrent l'ensemble des besoins des territoires identifiés par le diagnostic territorial.
- Des services « sur-mesure » permettent de mieux satisfaire les besoins spécifiques du territoire.



### Évolutions opérationnelles

Au vu de ces résultats encourageants, le travail avec les acteurs du territoire est renforcé (notamment avec les EPCI et départements).

Par ailleurs, un rapprochement avec Cap emploi est en test dans 19 territoires à partir de janvier 2020 pour bâtir une offre de services intégrée au sein d'un lieu unique d'accompagnement. En fin, les règles de mobilisation du 5% ont été simplifiées pour accentuer son utilisation, qui permet d'adapter l'offre de services aux besoins locaux.

8. 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 des prestations et aides répondant aux besoins spécifiques des territoires.



## 7. Le contrôle de la recherche d'emploi, désormais mis en œuvre par des équipes dédiées, est l'occasion d'une remobilisation des demandeurs d'emploi dans leur recherche d'emploi

Sur la base d'une expérimentation menée entre juin et mars 2014, Pôle a mis en place des équipes de conseillers dédiés au contrôle de la recherche d'emploi. En 2016, 215 conseillers réalisaient en moyenne 12 000 contrôles chaque mois, sur la base soit d'une sélection aléatoire des demandeurs d'emploi, soit de requêtes ciblées sur certains critères, soit plus rarement du signalement des conseillers référents.

L'évaluation a montré que le contrôle de la recherche d'emploi, qui suit une procédure en plusieurs étapes laissant une large part au contradictoire, pouvait être pour certains demandeurs d'emploi le déclencheur d'une remobilisation, ce qui conduit à ce que le retour à l'emploi à six mois soit plus élevé parmi les demandeurs d'emploi contrôlés que parmi l'ensemble des demandeurs d'emploi. L'évaluation a également permis d'établir que 88% des demandeurs d'emploi sont en recherche active d'emploi ou sont remobilisables, tandis que 12% sont jugés en insuffisance de recherche d'emploi.

### À retenir

Le contrôle de la recherche d'emploi peut être l'occasion d'une remobilisation. Il montre que 88% des demandeurs d'emploi sont en recherche active ou remobilisables, et 12% en insuffisance de recherche d'emploi.



### Évolutions opérationnelles

Cette évaluation a permis de montrer l'importance de détecter les situations de démobilité. La mise en place du Journal de la recherche d'emploi (JRE), expérimenté à compter de novembre 2019, devrait permettre d'améliorer cette détection.

Par ailleurs, les évolutions du contrôle de la recherche d'emploi (et notamment un lien plus fort avec les conseillers référents et un meilleur ciblage) visent également à renforcer la capacité à repérer et répondre aux situations de démobilité.

## 8. Si la plupart des offres déposées à Pôle emploi sont pourvues, les délais de recrutement varient fortement

Afin de quantifier et analyser les difficultés de recrutement, Pôle emploi a reconduit au cours de l'été 2017 une enquête sur les offres déposées à Pôle emploi. La grande majorité des offres déposées à Pôle emploi mènent à un recrutement. En effet, sur les 3,2 millions d'offres déposées à Pôle emploi en 2017, 2,9 millions ont été pourvues, soit plus de 9 sur 10. 92 % des employeurs se déclarent ainsi très ou assez satisfaits quelques mois après le recrutement. La durée de recrutement varie assez fortement selon le niveau de qualification du poste : le délai médian est de 30 jours pour le recrutement d'employés non qualifiés, contre 56 jours pour le recrutement de techniciens, agent de maîtrise et cadres. D'autres facteurs peuvent intervenir sur le délai de recrutement. Ainsi, le recrutement en CDI se fait moins rapidement que pour les emplois de courte durée, le recruteur se faisant plus prudent et/ou plus exigeant dans la recherche de candidats. Le processus de recrutement est également sensiblement plus long dans les établissements de 100 salariés ou plus.

Ces résultats montrent que la problématique du recrutement est moins celle des offres non pourvues que celle des délais de recrutement. Pôle emploi a dès lors lancé depuis janvier 2020 une action volontariste dans ce domaine, « ActionRecrut' » : toute entreprise ayant une offre non pourvue au bout de 30 jours est recontactée par un conseiller « entreprise » afin de faire une analyse précise de sa difficulté de recrutement et proposer une solution adaptée, avec un engagement de délai de réalisation.

### À retenir

- Moins de 5% des offres d'emploi débouchent sur un abandon de recrutement faute de candidat.
- La hausse des difficultés de recrutement, dans un contexte d'amélioration de la conjoncture économique, se traduit par un allongement des délais de recrutement.



### Évolutions opérationnelles

Dans ce contexte, lutter plus efficacement contre les difficultés de recrutement des entreprises, en répondant de manière personnalisée et réactive à leurs besoins, notamment ceux des petites et moyennes entreprises, est l'un des axes stratégiques de la nouvelle convention tripartite.

## 9. La prospection auprès des entreprises offre de nombreuses possibilités selon la situation du marché du travail local

La prospection vise à identifier les besoins de recrutement des entreprises et promouvoir des profils de demandeurs d'emploi. Une évaluation a été menée sur la base d'un tirage au sort des établissements prospectés. Elle a montré que la prospection accroît et accélère les appariements entre demandeurs d'emploi et entreprises. Elle augmente de 43 % les offres en CDI et de 29 % les offres en CDD. La prospection permet de faire émerger un marché potentiel et suscite des recrutements. En effet, on constate une création de 42 jours de travail additionnel en CDI en moyenne par établissement. Cet impact positif dépend cependant de la situation du marché du travail : la démarche de prospection a un effet maximal en termes de créations nettes d'emplois lorsqu'elle est centrée sur un marché qui n'est pas en tension. A l'inverse, la prospection a peu d'effet sur un marché du travail tendu, sur lequel les employeurs ont déjà des difficultés à trouver les candidats pour leurs offres d'emploi.

Ces effets positifs de la prospection sur les recrutements, potentiellement plus importants sur les marchés du travail peu dynamiques, ont été confirmés par l'expérimentation conduite en 2017-2018 sur l'offre de services aux TPE.

On oppose parfois les entreprises qui publient leurs offres d'emploi et les entreprises qui recrutent sans diffuser d'offres (par exemple en rappelant d'anciens salariés ou en mobilisant leurs réseaux professionnels), ces dernières constituant un « marché caché ». Dans la réalité, les recrutements sans aucune diffusion d'offre sont très minoritaires, excepté pour les contrats courts pour lesquels les entreprises recrutent par un autre canal, par exemple en rappelant un ancien salarié. Dans la plupart des cas, l'employeur diffuse une offre, même si le recrutement se fait in fine par un autre canal (mobilisation du réseau, candidatures spontanées...).

Pour cette raison, mais aussi au vu de l'évaluation de l'impact de la prospection, il est sans doute moins utile pour Pôle emploi de chercher à identifier ce possible « marché caché » que de chercher, par la prospection, à faire émerger un « marché potentiel » (recrutements qui n'auraient pas lieu sans la prospection). A l'aune de ces résultats, une intensification de la prospection est mise en œuvre dans toutes les agences.

### À retenir

La prospection des entreprises permet d'accroître le volume d'emploi sur les bassins caractérisés par une faible activité conjoncturelle. Elle est sans effet sur les bassins d'emploi en tension.



### Évolutions opérationnelles

Ce résultat conduit à développer la prospection en la ciblant sur les secteurs et les bassins d'emploi pour lesquelles elle est susceptible d'être le plus efficace.



## EN SAVOIR PLUS

### Liste des publications :

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

**Aventur F. et al., 2015**, « Clubs jeunes chercheurs d'emploi, évaluation d'une action pilote », Études et Recherches, n°5, Pôle emploi.

**Aventur F., Galliot Y., Glover D., Rabner M.J., 2016**, « Évaluation de la démarche de prospection auprès des entreprises : un impact positif sur le volume et la qualité des recrutements », Éclairages et Synthèses n°19, Pôle emploi.

**Aventur F., Garrigues R., Gréco D., Jugand O., Subileau N., 2017**. « Comment les agences s'adaptent-elles aux spécificités des territoires ? ». Éclairages et Synthèses N°35. Pôle emploi.

**Aventur F. Renard E., Subileau N., Garrigues R., 2018**, « L'accompagnement global des demandeurs d'emploi : une réponse adaptée aux besoins d'un public particulièrement fragilisé », Éclairages et Synthèses, N°47, Pôle emploi.

**Blache G., Gréco D., 2017**, « L'accompagnement intensif des jeunes demandeurs d'emploi », Éclairages et Synthèses N°28, Pôle emploi.

**Collectif, 2016**, « Pratiques et impact des activités réduites – Les résultats issus de 5 recherches soutenues par Pôle emploi » Études et Recherches, n°8, Pôle emploi.

**Fondeur A., Fretel A., Pillon J.M, Remillon D., Tuchsirer C., Vivés C., 2016**, « Diversité et dynamiques des intermédiaires du marché du travail », Études et Recherches, n°7, Pôle emploi.

**Gaignon A., Lieurade-Billou C., 2018**, « Le contrôle de la recherche d'emploi : l'impact sur le parcours des demandeurs d'emploi », Éclairages et Synthèses, N°45, Pôle emploi.

**Galliot Y., Gréco D., Renard E., 2019** « Le conseil en évolution professionnelle à Pôle emploi », Éclairages et Synthèses, N°53, Pôle emploi.

**Rabner M.J., Stehlin A., 2017**, « Les effets de la spécialisation des conseillers de Pôle emploi », Éclairages et Synthèses, N°33, Pôle emploi.

### Autres évaluations :

**Blache G. et al., 2019**, « Évaluation des déterminants des parcours des demandeurs d'emploi présentant un risque d'éloignement durable de l'emploi », Comité d'évaluation, Pôle emploi.

**Blache G. et Mabrouki A., 2017**, « Évaluation de l'expérimentation destinée aux demandeurs d'emploi en activité réduite subie », Comité d'évaluation, Pôle emploi.

**Dromundo S., Gaignon A., Gurgand M., 2017**, « Évaluation de la prestation Activ'Emploi », Comité d'évaluation, Pôle emploi.

**Galliot Y. et Renard E., 2018**, « Évaluation de l'expérimentation « Suivi / Guidé / Renforcé », Comité d'évaluation, Pôle emploi.

**Rabner M.J., Stehlin A., 2018**, « Évaluation de l'expérimentation « Conseiller Référent Indemnisation », Comité d'évaluation, Pôle emploi.

**Rabner M.J., Stehlin A., 2018**, « Évaluation de l'expérimentation « Petites et très petites entreprises », Comité d'évaluation, 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**

