

Aider les petites et moyennes entreprises dans leurs processus de recrutement. Cela peut-il conduire à une création nette d'emploi ?

Dylan Glover  
INSEAD

D'après :

*The Value of a Vacancy: Evidence from a Randomized Experiment with Local Employment Agencies in France*, joint avec Yann Algan et Bruno Crépon

10 avril 2018

Introduction : le contexte et la motivation

La mise en oeuvre de l'expérimentation

Impacts

Robustesse

Interprétation

Conclusion

Introduction : le contexte et la motivation

La mise en oeuvre de l'expérimentation

Impacts

Robustesse

Interprétation

Conclusion

# Introduction

- ▶ La plupart des interventions sur le marché du travail concernent les services offerts aux demandeurs d'emploi
- ▶ En général on trouve qu'ils apportent une plus-value
  - ▶ Mais l'interprétation de leur efficacité est à nuancer en raison de l'existence d'effets de déplacement
- ▶ Donc une question se pose : y a-t-il d'autres politiques actives de l'emploi qui pourrait s'avérer efficace quand on prend en compte ces effets d'équilibre général ?
- ▶ Si on ciblait l'offre d'emploi avec des politiques symétriques, auprès des entreprises, auraient-t-elles une plus-value sur le marché du travail ?

## Le programme

- ▶ Nous avons mené une expérience consistant à évaluer l'impact de **la nouvelle offre de services aux entreprises** de Pôle emploi.
  - ▶ Une expérience ambitieuse et innovante : prospecter et proposer aux entreprises une assistance dans leurs recrutements
  - ▶ Les conseillers de l'emploi contactent les entreprises pour présenter les nouveaux services et identifier leurs besoins de recrutement
- ▶ Nous avons sélectionné au hasard dans un pool de 8232 entreprises rattachées à 129 agences Pôle emploi en France métropolitaine celles auxquelles proposer les nouveaux services :
  - ▶ Permet un "choc aléatoire" sur les coûts de recrutement et la technologie d'appariement pour les entreprises test
- ▶ Nous comparons ensuite les performances moyennes des groupes test et témoin en matière de pratique de recrutement

## Aperçu des résultats

- ▶ Nous obtenons des résultats très encourageants montrant de forts impacts sur les postes vacants postés à Ple Emploi
  - ▶ +30 % d'offres postées
- ▶ Nous mesurons aussi une forte progression des embauches en CDI
  - ▶ +9 % d'embauches en CDI
- ▶ Cela se traduit par une augmentation du nombre de jours travaillés dans les entreprises
  - ▶ + 48 jours travaillés en CDI dans les entreprises test, en moyenne par entreprise
  - ▶ Pas d'effet sur les autres types de contrat
  - ▶ Les effets sur la création d'emploi sont centrés sur les entreprises qui ont été en contact avec Pôle emploi auparavant
- ▶ La mise en oeuvre de la présélection par les conseillers semble être un paramètre clef de l'intervention

# Plusieurs raisons pour mener cette expérience

1. Les programmes d'aide à la recherche d'emploi ont donné des résultats positifs, mais ils posent tout de même certains problèmes
    - ▶ Des mécanismes particulièrement à l'oeuvre dans les marchés du travail peu dynamiques
    - ▶ Dans ces marchés des stratégies consistant à accroître le nombre d'emplois disponibles sont bien plus efficaces
    - ▶ C'est d'ores et déjà le but de nombreuses politiques
      - ▶ Par exemple les réductions de charges sur les bas salaires ou des exonérations fiscales pour embaucher: contrats aidés, ZFU, QPV, etc...
- ⇒ Un canal d'action ayant reçu peu d'attention est celui des coûts de recrutement
- ▶ Y a-t-il d'autres marges pour créer des emplois que celle de l'amélioration de la profitabilité ?

# Plusieurs raisons pour conduire cette expérience

2. Sur le plan académique, le processus de recrutement reste mal compris
    - ▶ Central dans tous les modèles du marché du travail
    - ▶ Néanmoins peu de connaissances pratiques
      - ▶ Études descriptives montrant que ces coûts sont de différents types : publication de l'offre - recherche et sélection de candidats, formation...
    - ▶ On ne sait rien sur l'ampleur des ajustements qui feraient suite à un choc sur ces coûts
- ⇒ Première étude évaluant l'impact d'un tel choc



Introduction : le contexte et la motivation

La mise en oeuvre de l'expérimentation

Impacts

Robustesse

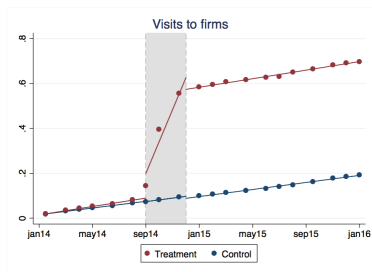
Interprétation

Conclusion

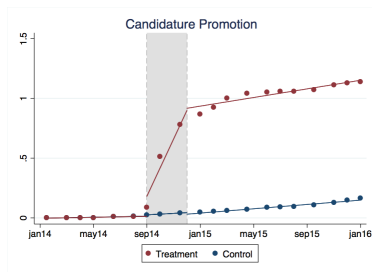
# Description de la nouvelle offre de service de Pôle emploi

- ▶ Les nouveaux services proposés
  - ▶ Interlocuteur personnel
  - ▶ Soutien à la rédaction des offres
  - ▶ Choix de support de l'affichage
  - ▶ Suivi renforcé et personnalisé tant que l'offre est active
  - ▶ Présélection des candidats
  - ▶ Aide aux entretiens et à la rédaction du contrat
- ▶ Une grande campagne de prospection a été menée auprès des établissements test pendant 2-3 mois
  - ▶ Au cours de cette période, un ou plusieurs entretiens approfondis ont eu lieu
- ▶ Groupe témoin sanctuarisé pendant 6 mois

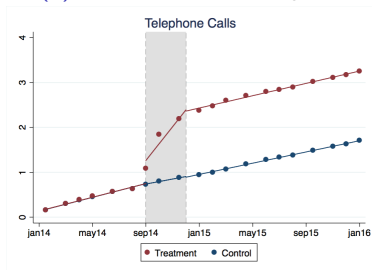
# Un fort appui dans le groupe test



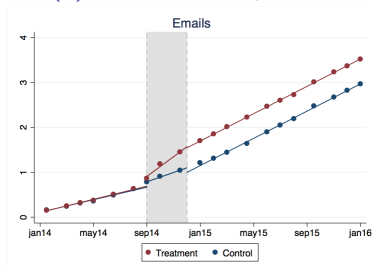
(a) Visites dans l'entreprise



(b) Promotion de profils



(c) Appels avec l'entreprise



(d) Emails envoyés à l'entreprise

## Déscription et équilibrage de l'échantillon

|                           | (1)                           | (2)               |
|---------------------------|-------------------------------|-------------------|
|                           | Moyenne dans le groupe témoin | Différence        |
| <u>Caractéristiques :</u> |                               |                   |
| # employés $\leq 10$      | 0.404                         | -0.001<br>(0.001) |
| 10 < # employés $\leq 25$ | 0.322                         | 0.004<br>(0.005)  |
| 25 < # employés $\leq 50$ | 0.169                         | -0.003<br>(0.005) |
| 50 < # employés           | 0.105                         | 0.000<br>(0.001)  |
| Industrie                 | 0.113                         | -0.004<br>(0.006) |
| Construction              | 0.158                         | 0.002<br>(0.007)  |
| Commerce                  | 0.269                         | -0.010<br>(0.008) |
| Service                   | 0.417                         | 0.008<br>(0.010)  |

Introduction : le contexte et la motivation

La mise en oeuvre de l'expérimentation

**Impacts**

Robustesse

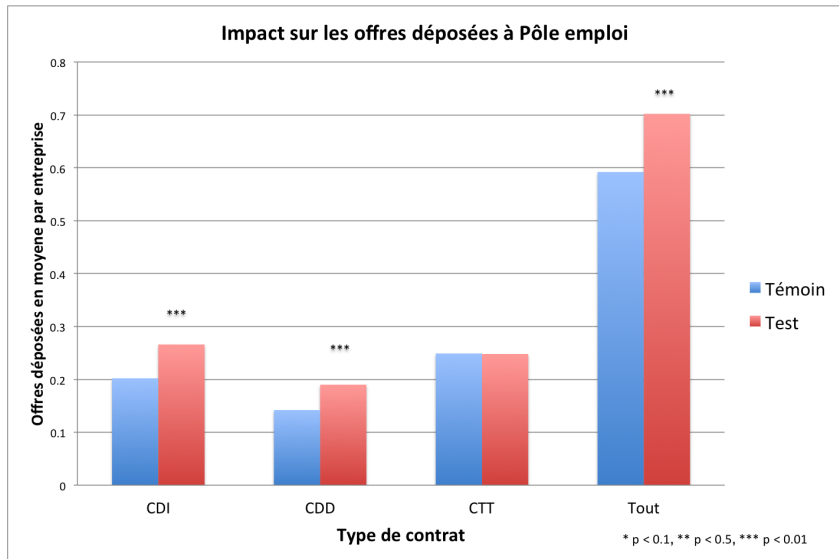
Interprétation

Conclusion

# Impacts sur les flux

|   | Offres              |                     | Embauches           |                   |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------|
|   | CDI                 | CDD                 | CDI                 | CDD               |
| Panel A : Ensemble                                      |                     |                     |                     |                   |
| Test  | 0.064***<br>(0.017) | 0.048***<br>(0.013) | 0.118**<br>(0.051)  | 0.296<br>(0.380)  |
| Moyenne témoin  | 0.202               | 0.142               | 1.335               | 5.257             |
| Panel B : Entreprises avec et sans contact pré-existant |                     |                     |                     |                   |
| <u>Avec contact</u>                                     |                     |                     |                     |                   |
| Test  | 0.106***<br>(0.036) | 0.077***<br>(0.029) | 0.366***<br>(0.124) | 1.047<br>(0.711)  |
| Moyenne témoin  | 0.291               | 0.171               | 1.530               | 6.847             |
| <u>Sans contact</u>                                     |                     |                     |                     |                   |
| Test  | 0.051**<br>(0.021)  | 0.035**<br>(0.015)  | 0.028<br>(0.057)    | -0.067<br>(0.330) |
| Moyenne témoin  | 0.159               | 0.107               | 1.213               | 4.336             |

# Impact sur les offres

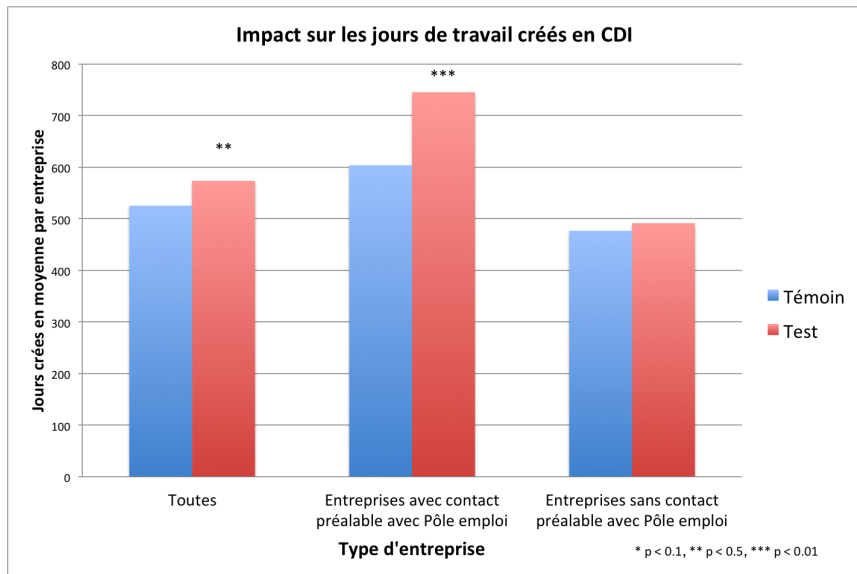


# Nombre de jours de travail créés

- ▶ Les flux de contrats peuvent être trompeurs car le programme aurait pu créer des substitutions entre les types de contrat
  - ⇒ Intéressé par une création réelle, c'est-à-dire des jours de travail sur une période de temps donnée
- ▶ Il faut aussi corriger les flux sur des emplois pour lesquels il y a une grande rotation
- ▶ Ce que nous faisons :
  - ▶ Pour une période donnée : ici septembre 2014 - janvier 2016
  - ▶ Utilise les dates de début et de fin de contrat pour calculer les jours de travail créés pour chaque type de contrat



# Impact sur le nombre de jours de travail créés



Introduction : le contexte et la motivation

La mise en oeuvre de l'expérimentation

Impacts

**Robustesse**

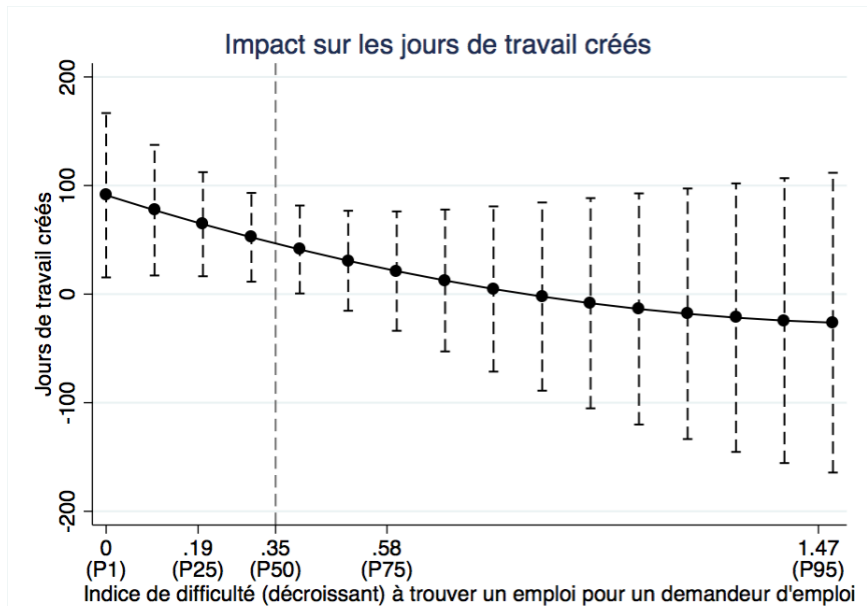
Interprétation

Conclusion

## Effets de déplacement entre les entreprises

- ▶ Les effets de déplacement peuvent aussi être présents entre les entreprises
- ▶ → le fait d'aider certaines entreprises se heurte au processus de recrutement des autres entreprises
  - ▶ Potentiel pour un effet nul sur la création d'emploi en agrégat !
- ▶ On a vu que les effets de déplacement sont importants entre les demandeurs d'emploi **dans les marchés déprimés**  
→ beaucoup de demandes et peu d'offres
- ▶ De manière symétrique, les effets de déplacement entre les entreprises seraient très forts **dans les marchés compétitifs**  
→ les entreprises ont du mal à trouver des candidats pour leur offre
  - ▶ De fait, si l'effet sur la création d'emploi est centré sur les marchés déprimés, nous pouvons être plus confiants que ces effets de déplacements sont quasi inexistant.
- ▶ C'est exactement ce qu'on trouve.

# Impact centré dans les marchés déprimés



# Impacts important dans les marchés déprimés

- ▶ Ce résultat est bien évidemment important pour l'interprétation de la validité de l'impact
  - ▶ Intuition : les effets de déplacement sont quasi nuls dans les marchés déprimés car les entreprises n'ont pas de mal à trouver des candidats si elles souhaitent recruter.
- ▶ Mais c'est aussi très important car c'est dans ces marchés que l'on essaye d'agir avec nos politiques de l'emploi !
- ▶ Enfin, ces impacts ne sont pas non plus le résultat d'une simple accélération du processus de recrutement
  - ▶ Les impacts sur la création d'emploi persistent à 17 mois après le début de la prospection

Introduction : le contexte et la motivation

La mise en oeuvre de l'expérimentation

Impacts

Robustesse

**Interprétation**

Conclusion

## Résumé des résultats expérimentaux

Dans l'ensemble, les résultats de l'expérience montrent clairement que l'intervention a eu de fortes répercussions sur les décisions de l'entreprise.

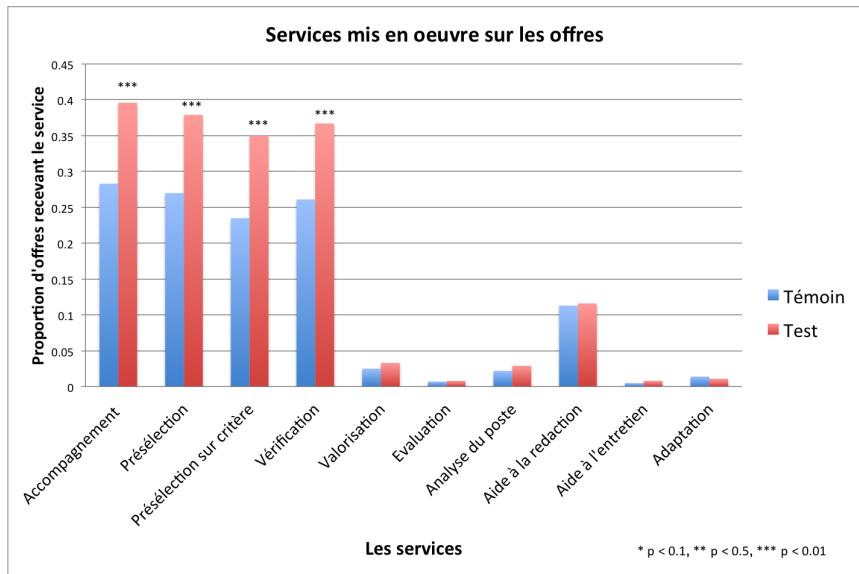
- ▶ Nous voyons plus d'offres à Pôle emploi.
- ▶ Il pourrait simplement s'agir du fait de poster des offres déjà postées ailleurs ...
  - ▶ Mais on voit des changements substantiels dans les embauches  
→ un vrai changement est à l'oeuvre
- ▶ Les répercussions sur les embauches sont principalement concentrées sur les entreprises déjà en contact avec Pôle emploi.
- ▶ Des résultats très robustes.
- ▶ On stimule l'offre d'emploi et cela engendre **une vraie augmentation** du niveau de l'emploi en agrégat.

# Mécanismes à l'oeuvre

- ▶ La comparaison des offres publiées par les entreprises montre que
  - ▶ les services mis en oeuvre qui pourrait réduire les coûts de l'entreprise concernent essentiellement la présélection et le filtrage des candidats
  - ▶ il y a peu de mise en oeuvre d'autres services suivant la sélection des candidats et aucune différence entre les groupes.



# Services de présélection et restriction à l'oeuvre



# La présélection semble être un paramètre clef

- ▶ Nous développons un modèle simple
    - ▶ La décision d'ouvrir un poste dépend de la rentabilité du poste
    - ▶ Mais aussi de paramètres liés au marché du travail :
      - ▶ Canaux pour générer les candidatures, rareté des candidatures, excès de candidatures non pertinentes  
⇒ la présélection serait très pertinente
    - ▶ Prédications :
      - ▶ Davantage de créations de postes,
      - ▶ Moins d'effort de recherche de la part de l'entreprise et une sélection plus forte des profils
- ⇒ Au total, l'impact pourrait être ambigu sur le nombre de candidatures reçues par l'entreprise et sur les embauches réalisées
- ▶ Empiriquement, nous testons ces prédictions et nous trouvons, en effet, que le programme a permis de transférer l'effort de l'entreprise vers les conseillers Pôle emploi et de réduire le nombre de candidatures reçues

Introduction : le contexte et la motivation

La mise en oeuvre de l'expérimentation

Impacts

Robustesse

Interprétation

Conclusion

## Conclusion : une politique efficace

- ▶ Cette politique active de l'emploi, nouvelle et innovatrice, montre de forts impacts.
  - ▶ Pôle emploi collecte beaucoup plus d'offres d'emploi
  - ▶ On mesure une création d'emploi nette et importante
- ▶ En termes de cout-bénéfice ce programme pourrait être largement plus rentable que les programmes standards (travaux en cours)
- ▶ Le programme agit sur le coût de recrutement
  - ▶ La présélection semble être un paramètre déterminant
  - ▶ C'est cohérent avec des frictions qui existent dans les marchés déprimés : les entreprises ont besoin de l'aide car elles peuvent être inondées de candidatures
- ▶ Des impacts sur les embauches concentrés sur les entreprises en contact préalable avec Pôle emploi
  - ▶ Peut aussi souligner la difficulté à offrir des services de recrutement aux entreprises lorsqu'elles sont peu connues