

Repères & Analyses

Études



Evaluation de la méthode de recrutement par simulation

Usage par les entreprises et impact sur les pratiques de recrutement

La méthode de recrutement par simulation (MRS) est un service de Pôle emploi qui s'adresse prioritairement aux employeurs rencontrant des difficultés de recrutement. Elle contribue également à mieux positionner sur des emplois disponibles des personnes considérées a priori comme éloignées de l'emploi.

Ce mode de recrutement concerne avant tout des entreprises d'assez grande taille dont les besoins de recrutement sont importants et récurrents. Selon elles, la première vertu de la MRS est d'ouvrir le champ de la sélection à des personnes qui n'auraient pas bénéficié d'un recrutement fondé sur des critères plus classiques. La méthode présente également un avantage économique pour l'employeur puisqu'elle permet de sélectionner gratuitement et rapidement des candidats. De plus, les recruteurs soulignent la pertinence de la méthode, notamment des exercices utilisés afin d'identifier les « habiletés » nécessaires des candidats pour occuper les postes à pourvoir. Si les entreprises respectent certains principes de la MRS, notamment en recevant tous les candidats évalués positivement quel que soit leur profil, elles ont souvent du mal à abandonner totalement leurs pratiques de recrutement antérieures, fondées en particulier sur l'examen du CV. La MRS apparaît donc comme un outil efficace, mis à disposition des recruteurs mais qui ne conduit pas souvent à des modifications en profondeur des processus et critères de sélection.

Les plateformes de vocation (PFV) sont des structures de Pôle emploi dédiées à la mise en œuvre de la méthode de recrutement par simulation (MRS). La MRS est un service destiné aux entreprises qui consiste à évaluer et sélectionner des candidats sur la base d'exercices pratiques recréant les conditions du poste de travail à pourvoir [cf. *tableau 1*]. Cette sélection repose sur le concept « d'habiletés », entendu comme un ensemble d'aptitudes du candidat liées à l'occupation d'un poste de travail. La MRS permet ainsi d'élargir les recherches de candidats, en s'affranchissant des critères habituels de sélection que sont le niveau de formation et l'expérience antérieure [cf. *encadrés 1 et 3*].

Afin d'apprécier les effets de la MRS sur les comportements des employeurs, Pôle emploi a fait réaliser une évaluation des modalités d'usage de cette méthode dans le cadre des pratiques de recrutement des entreprises concernées. Les résultats qui suivent sont issus de cette évaluation [cf. *encadré 2*].

La MRS vise en priorité des entreprises rencontrant des difficultés de recrutement

Les observations réalisées témoignent du respect des principes fondateurs selon lesquels la MRS est mobilisée en direction d'entreprises qui rencontrent des difficultés de recrutement. Ces difficultés peuvent être de nature, soit qualitative, dues à un déficit de compétences ou de qualifications

(soudeurs, conducteurs, coffreurs bancheurs, maçons), soit quantitative, dues à un déficit structurel de candidatures (emplois du bâtiment et de préparateurs de commande), ou encore liées au caractère exceptionnel du recrutement (cas d'une implantation pour les métiers d'employés polyvalents de restauration, ou de téléconseillers). Sont également clientes des PFV des entreprises qui se heurtent à des difficultés récurrentes de recrutement soit du fait de la saisonnalité de leur besoins (métiers du commerce, d'aide à domicile), soit du fait d'un fort turn-over (restauration, bâtiment, téléconseillers).

Des volumes de recrutements importants pour des acteurs économiques majeurs

Depuis qu'elles existent et aujourd'hui encore, les opérations de recrutement mises en place sur les PFV visent principalement à pourvoir un nombre important de postes pour une même entreprise. Les moyens relativement importants nécessaires au recrutement par simulation contraignent les PFV à rechercher des économies d'échelle en favorisant les opérations de grande ampleur. Cela suppose d'avoir sur un même territoire des clients de taille relativement importante et qui ont des besoins de recrutement fréquents. Ainsi la MRS fait l'objet d'une promotion ciblée, de la part des agences Pôle emploi ou de la PFV elle-même, vers les employeurs majeurs dans les différents secteurs d'activité sur un territoire donné.

Le plus souvent, il s'agit d'employeurs avec lesquels Pôle emploi travaille déjà. Cette promotion est indispensable car malgré une certaine ancienneté [cf. encadré 1], la méthode reste peu connue et les entreprises qui ne l'ont jamais utilisée n'y font pas appel spontanément. Pour développer le recours à cette méthode d'appui au recrutement, les sites s'adosent également sur les accords-cadres, signés au niveau national avec de grandes enseignes, qu'ils déclinent au niveau local.

Une ouverture vers des opérations moins importantes mais plus difficiles à optimiser

Les PFV cherchent également à se développer en proposant des séances d'évaluation à des entreprises de plus petite taille. Ces cas de figure correspondent généralement à des métiers dits « porteurs d'emploi », mais pour lesquels les difficultés à trouver des candidats sont élevées (dans le bâtiment, monteur-soudeur). Ces configurations posent des problèmes de dimensionnement des séances d'évaluation. La PFV doit alors faire le choix entre sacrifier la rentabilité de l'opération en montant une opération ad hoc dont le coût par recrutement sera élevé, ou monter une opération inter-entreprise. Or ce dernier type d'opération va à l'encontre du principe d'une évaluation « sur mesure » calibrée au plus près de la réalité de l'exercice du métier, et donc de l'analyse d'un poste précis dans une entreprise donnée. Malgré tout, dans certaines PFV, cette difficulté a été résolue en proposant des opérations à des groupements d'entreprises (exemple des conducteurs de bus).

Trois logiques d'usage de la MRS par les entreprises

Du côté des entreprises, trois logiques d'usage de la MRS ont été mises en évidence. Le plus souvent, les entreprises attendent de la MRS qu'elle leur permette de sélectionner des candidats opérationnels pour un recrutement immédiat. Les entreprises s'adressent également aux PFV pour sélectionner des candidats en vue d'une entrée en formation qui débouchera le plus souvent sur une embauche ultérieure (logique de parcours professionnalisant observée dans l'industrie, le bâtiment et le métier de conducteur de bus, impliquant des organismes de formation). Enfin, plus marginalement, les entreprises cherchent à se constituer un vivier de candidats validés par la MRS puis reçus en entretien, dans lequel elles vont pouvoir « puiser » en fonction de leurs besoins. Cette pratique concerne plus particulièrement

Encadré 1

Origine de la méthode de recrutement par simulation et des plateformes de vocation

La méthode de recrutement par simulation a été initiée par l'ANPE en 1995 dans les Deux-Sèvres pour répondre à un besoin de recrutement de 1 500 salariés pour le groupe Heuliez (industrie automobile). Les canaux traditionnels ne pouvant fournir le volume de candidats nécessaires à l'entreprise, l'ANPE a envisagé une démarche innovante. Elle a procédé à une analyse des postes dans l'entreprise puis à une identification des habiletés requises pour les occuper. Ensuite, en collaboration avec l'entreprise, des exercices d'évaluation des habiletés des candidats ont été construits et mis en œuvre. Cette approche empirique, fondatrice de la démarche, est toujours à l'œuvre aujourd'hui.

L'approche s'est d'abord développée de manière limitée, circonscrite essentiellement à l'Ouest de la France et à des besoins de recrutements importants. En 2001, la Direction générale de l'ANPE a pris la décision de généraliser la méthode. Des équipes dédiées ont été constituées : elles ont été composées d'agents bénéficiant d'une formation à la MRS qui restaient néanmoins dans leur agence locale. En 2003, la MRS a été intégrée de manière plus systématique à l'offre de service de l'ANPE.

En 2005, dans le cadre de la loi de programmation pour la cohésion sociale, la mobilisation de la MRS au bénéfice (spécifique mais non exclusif) des jeunes sans diplôme ou sans qualification a été organisée. L'approche de la MRS a évolué sensiblement à cette époque : d'une intervention qui consistait à répondre à une demande d'entreprise au coup par coup, on est passé à une approche visant à répondre aux besoins de recrutement du tissu économique local, en faisant en particulier porter les efforts sur les métiers en tension et les métiers porteurs.

A partir de 2005 se sont mises en place les plateformes de vocation (PFV) qui ont eu pour mission exclusive la mise en œuvre de la MRS. Fin 2009, il existait 115 sites « plateformes de vocation », avec au moins un site par département. Les PFV mobilisent environ 500 salariés de Pôle emploi (5 à 7 personnes par plateforme en moyenne). 120 séances métiers sont mises en œuvre au sein des PFV. Elles couvrent 70 % du champ des offres déposées à Pôle emploi.

des employeurs dont les recrutements connaissent une forte saisonnalité (métiers de la distribution, de la restauration, d'aide à domicile).

Un sourcing élargi et une évaluation des candidats pertinente

Pour les entreprises rencontrées dans le cadre de l'évaluation, la MRS présente l'avantage de permettre d'évaluer rapidement un panel important de candidats. En effet, l'absence de critère de sélection en amont des séances d'évaluation, du type formation ou expérience professionnelle, élargit le champ de la sélection à un plus grand nombre de candidats et surtout à des personnes qui n'auraient pas bénéficié de modalités de recrutement plus classiques. Cet avantage se combine avec la pertinence des exercices d'évaluation, largement reconnue par les entreprises. La qualité des recrutements effectués via la MRS est souvent citée. Les employeurs apprécient aussi fortement la rapidité d'intervention de la PFV. La relation de service établie entre l'entreprise et la PFV permet un fort degré d'adaptation des réponses aux attentes des entreprises, notamment au travers de l'analyse de poste, de la pondération des exercices, de l'étalonnage, voire de l'adaptation des exercices. Le discours des entreprises à ce sujet est relativement consensuel, à l'exception de quelques rares cas où la PFV n'a pas suffisamment adapté la session au contexte propre de l'entreprise.

Un processus qui permet indirectement de tester la motivation du candidat

Certaines entreprises soulignent leur intérêt pour le caractère sélectif de la méthode. En effet, le passage par la MRS constitue pour le candidat un parcours composé de nombreuses étapes à franchir : positionnement sur l'offre d'emploi, participation à l'information collective et à la séance d'évaluation, entretien de motivation avec l'entreprise, puis le cas échéant formation ou intégration dans l'entreprise. Pour les entreprises, l'accomplissement de la totalité de ce parcours est un gage de motivation du candidat.

Une relation de service à l'avantage des recruteurs qui présente parfois des limites

A l'inverse, le recours à la MRS apparaît peu contraignant pour les entreprises. Une fois les séances d'évaluation construites, la PFV prend en charge pour le compte de l'entreprise la gestion du sourcing et de la sélection. La relation de service dans laquelle s'inscrivent les PFV, ainsi que leur capacité de compréhension de la demande, constituent clairement des avantages. Elles permettent une grande disponibilité et un fort degré d'adaptation des réponses aux attentes des entreprises, deux éléments que ces dernières apprécient beaucoup. Concrètement l'analyse de poste, la pondération des exercices et l'étalonnage constituent des leviers importants de cette personnalisation

des réponses. La possibilité de faire évoluer les exercices (ou même dans certains cas de créer des séances d'évaluation à la carte) est ainsi très appréciée des entreprises. Cette relation de service se heurte néanmoins à des limites qui tiennent à la difficulté des PFV à corriger des pratiques « déviantes » de la part de employeurs au regard des principes de la MRS. Ceci s'observe quand la PFV est amenée à adosser aux exercices de la séance d'évaluation, un exercice complémentaire imposé par l'entreprise et destiné à tester des compétences plus pointues que les aptitudes requises. C'est le cas par exemple pour le métier de téléconseiller, où les entreprises recherchent de plus en plus des profils à « double compétence », ou même à polycompétences ; aux aptitudes requises pour le métier évalué par la MRS, s'ajoutent des compétences recherchées de culture générale (orthographe, rédaction de fiches, connaissance de Paris), des compétences techniques (informatique, gestion de base de données, connaissance des spécificités inhérentes aux produits ou prestations vendues, maîtrise de l'anglais...). Dans ce cas, la pertinence de l'usage de la MRS est susceptible d'être remise en cause car celle-ci se trouve doublement contournée : d'une part les compétences sur lesquelles s'appuie la sélection débordent largement des habiletés requises pour le poste à pourvoir ; d'autre part, la vérification a posteriori de prérequis remet en question le principe d'un positionnement volontaire des candidats sur les séances d'évaluation de la MRS, sans vérification préalable de prérequis autres que la disponibilité effective du candidat ou sa faculté à se déplacer sans difficulté vers le lieu de travail. Il se produit ici une perte de temps pour tous et l'usage de la MRS s'apparente davantage à un test supplémentaire qu'à une méthode de sélection s'affranchissant des critères habituels de sélection.

Un intérêt économique des entreprises à externaliser sourcing et présélection

Pour les recruteurs, l'allègement de la charge de travail apportée par l'utilisation de la MRS est appréciable, en particulier lorsque le volume de recrutements visé est important ou que ceux-ci sont ponctuels. La MRS, qui constitue un service gratuit, concurrence clairement le recours payant à l'intérim. De rares entreprises vont même plus loin et utilisent la MRS pour proposer de moindres niveaux de rémunération sous prétexte qu'elles recrutent via la MRS du personnel moins expérimenté et moins qualifié. Les responsables des entreprises rencontrées soulignent également que la MRS leur est apparue comme un moyen intéressant de

tester d'autres pratiques de recrutement, dans une logique d'innovation et de recherche de modalités nouvelles de fonctionnement. Ceci est particulièrement vrai pour les entreprises qui rencontrent des difficultés de recrutement importantes, ces difficultés ayant souvent mis en lumière les limites de leurs pratiques habituelles. Enfin, le recours à la MRS fournit à certaines entreprises une opportunité pour s'acquitter d'engagements en matière de diversité ou d'insertion de publics en difficulté. Le label décerné en 2007 à la MRS par la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (Halde) contribue à en faire une « vitrine » des pratiques de recrutement de certaines entreprises.

Des employeurs qui jouent le jeu de la MRS mais qui, souvent, conservent leurs pratiques habituelles

En théorie, les recruteurs utilisant la MRS s'engagent à recevoir tous les candidats évalués positivement. Dans les principes, l'entretien avec l'employeur qui suit l'évaluation positive du candidat sur la PFV, est un entretien dit de « motivation » et non un entretien d'embauche basé sur le CV. Les PFV sont garantes du respect de ces engagements. En pratique, la plupart des entreprises jouent le jeu de la MRS. Plus les difficultés à recruter sont avérées, plus les employeurs sont incités à respecter leurs engagements. Ainsi, dans le bâtiment, les employeurs semblent particulièrement sensibles à une diversification des voies de recrutement parmi lesquelles figure le recours à la MRS. Toutefois, certains employeurs instrumentalisent la méthode. Ainsi, un employeur qui recrute pour le métier de préparateur de commande fait le

tri parmi les candidats évalués positivement pour ne recevoir que ceux qui ont obtenu les meilleures notes. Ces cas sont d'autant plus difficiles à gérer par les PFV que la place de l'employeur est majeure dans un bassin d'emploi, et que l'entreprise dispose d'un grand nombre de postes à pourvoir. Si, le plus souvent, les employeurs reçoivent l'ensemble des candidats évalués positivement, les modalités de sélection qu'ils appliquent à l'issue des séances d'évaluation sont très variables. Plusieurs configurations existent, qui vont d'un entretien effectivement axé sur la motivation du candidat à la succession de plusieurs tests et entretiens complémentaires. La MRS vient alors s'ajouter aux pratiques de recrutement habituelles mais ne s'y substitue pas et tend plutôt à les conforter. Le CV est par exemple fréquemment réintroduit au moment de l'entretien alors que son usage est en principe incompatible avec la mise en œuvre de la MRS.

Des cas de modification en profondeur des processus et critères de sélection

Les entretiens réalisés auprès des employeurs dans le cadre de cette évaluation montrent que le déploiement de la méthode conduit certains d'entre eux à s'interroger sur leurs pratiques habituelles de recrutement et d'intégration. Ces employeurs reconnaissent que la MRS a un double effet d'élargissement du sourcing et de modification des critères de sélection des candidats qui leur permet d'assurer des recrutements conformes à leurs attentes. Un recruteur d'une société d'aide à domicile affirme par exemple que la MRS a changé le profil des personnes « dans le bon sens ». Grâce à l'élargissement du sourcing, la structure reconnaît recevoir des candidats

Encadré 2

Objectif et méthode d'évaluation

L'évaluation conduite par l'ANPE-Pôle emploi porte principalement sur les effets du recours à la MRS sur la qualité des recrutements réalisés par les entreprises. Elle vise à mieux comprendre les conditions de mise en œuvre et d'efficacité de la MRS et à identifier les conditions d'un « bon usage » des PFV par les entreprises et les demandeurs. La question de l'insertion des demandeurs d'emploi ayant été évalués par la MRS est un objectif secondaire de l'évaluation.

L'évaluation, de nature qualitative, s'appuie sur des investigations de terrain. Sa réalisation a été confiée à Amnyos Consultants qui a animé une équipe associant consultants Amnyos, experts associés à Amnyos et évaluateurs internes de l'ANPE-Pôle emploi.

L'évaluation a porté sur 8 métiers ou secteurs d'activité distincts sur 8 territoires : intervenant à domicile, secteur de la métallurgie (soudeur et monteur), téléconseiller, employé polyvalent de restauration, préparateur de commande, secteur du bâtiment (coffreur-bancheur, maçon voirie et réseaux divers), secteur du commerce (vendeur spécialisé, employé libre service, caissier) et conducteur de bus.

Au total, sur ces 8 territoires, 32 entreprises ayant eu recours à la MRS, les acteurs des PFV et de leur environnement (agences Pôle emploi et missions locales) et 140 demandeurs d'emploi ayant passé des évaluations ont été interrogés. Les opérations de recrutement prises en compte pour ces travaux s'étaient déroulées sur le second semestre 2007 et le premier semestre 2008 ; ceci a permis de disposer d'un recul temporel suffisant.

qu'elle n'aurait pas présélectionnés autrement. De même, elle souligne que les compétences professionnelles nécessaires à l'exercice du métier sont mieux identifiées par les exercices. Aujourd'hui, cette entreprise a systématisé le recours à la MRS dans ses recrutements. Dans quelques cas, la MRS a pris une place centrale dans le processus de recrutement. Par exemple, dans le secteur de l'industrie, deux entreprises rencontrées dans le cadre de l'évaluation ont vu leurs pratiques de recrutement profondément modifiées. Pour ces deux entreprises, il s'agissait avec la MRS de recruter des personnes polyvalentes sur deux métiers jusqu'alors cloisonnés : soudeurs et monteurs. Ces métiers qualifiés sont en général occupés par des professionnels dont la formation ou l'expérience validée sont différentes. Avec la MRS, l'entreprise a pu recruter des personnes sans qualification préalable, en introduisant des profils inédits. Le recours à la MRS a eu donc un effet important puisqu'elle introduit un bouleversement profond des pratiques de recrutement en permettant d'intégrer du personnel non qualifié là où il n'y en avait pas. De plus, la MRS a permis, dans ces entreprises, une réappropriation de la sélection du personnel qui passait auparavant exclusivement par l'intérim. Toutefois, l'intervention des PFV reste en retrait quant à l'accompagnement de l'évolution des pratiques de recrutement des entreprises. Les équipes des PFV ciblent leurs apports sur la mise en œuvre de la MRS et n'abordent que rarement la question plus globale de leurs pratiques de recrutement avec les entreprises. Les PFV se concentrent davantage sur une prestation opérationnelle, très outillée, dont la valeur ajoutée est reconnue. L'autonomie de l'entreprise quant à sa politique de recrutement est respectée. Mais l'ambition d'une approche plus globale des pratiques de recrutement des employeurs pâtit d'un manque de coordination entre PFV et agences «classiques» Pôle emploi ainsi que d'une insuffisante association des PFV à la construction des relations avec les employeurs.

Camille BOUCHARDEAU

Sous-direction Etudes et évaluations

Thomas CAPELIER

Cabinet Amnyos

Tableau 1

Indicateurs de l'activité des plateformes de vocation

	2008	2009
Nombre de candidats évalués	153 500	137 000
Nombre de candidats évalués positivement	87 700	75 300
Nombre de candidats recrutés	49 200	39 100
Part des évalués positivement	57%	55%
Part des embauchés	32%	29%

Source : Pôle emploi

Encadré 3

Les étapes et principes de la MRS

1 - Recueil de l'offre et analyse de la pertinence d'une évaluation par la MRS

La méthode peut en principe être mobilisée pour des postes qui offrent des opportunités d'insertion pour des candidats non qualifiés ou sans expérience dans le métier concerné, ou pour des offres difficiles à pourvoir par une sélection classique.

2 - Présentation de la méthode à l'employeur

La MRS est présentée à l'entreprise directement par la PFV ou en binôme avec le responsable de l'offre dans le site Pôle emploi. L'objectif est d'obtenir l'adhésion de l'employeur aux principes de la méthode.

3 - Visite dans l'entreprise et analyse de poste

L'analyse de poste en entreprise débouche sur la cartographie des habiletés liées au poste. La pondération de ces différentes habiletés fait l'objet d'une discussion avec l'entreprise.

4 - Construction d'une séance d'évaluation dédiée au métier et à l'entreprise

- Soit le poste présente des caractéristiques qui permettent de mobiliser une séance d'évaluation existante, sous réserve de pondérer les exercices. Dans ce cas, la PFV ajuste elle-même les outils.
- Soit l'évaluation requiert un travail significatif d'adaptation d'exercices existants, voire la mise en place de nouveaux exercices. Dans ce cas, la PFV doit mobiliser le niveau national (mission MRS et centre de création).

5 - Etalonnage avec des salariés de l'entreprise et pondération des exercices

Chaque exercice est ensuite étalonné, dans un test qui se déroule en conditions réelles d'évaluation sur la plateforme, avec des salariés « moyens » de l'entreprise.

6 - Positionnement des candidats sur les séances

La rédaction de l'offre doit être libellée dans des termes ouverts : d'une part, elle ne doit pas reproduire les prérequis ou critères restrictifs de recrutement que la MRS souhaite écarter ; d'autre part, elle doit toucher un public élargi. Pour le positionnement des candidats, les critères de diplôme et d'expérience ne doivent pas être pris en compte.

7 - Information collective en présence de l'employeur

Les candidats participent à une information collective qui consiste en une information sur la MRS et du recrutement en question. Elle se fait en présence de l'entreprise. A l'issue, les candidats intéressés par le poste se positionnent sur une séance d'évaluation.

8 - Séance d'évaluation des candidats

L'évaluation dure en général un peu moins d'une demi-journée. Une série d'exercices est effectuée par les candidats, sous la responsabilité d'un animateur qui veille au déroulement de la séance. Le résultat de la séance se compose de l'addition de plusieurs notes correspondant chacune à un exercice. Ce résultat est formalisé dans une fiche individuelle d'évaluation transmise au candidat et à l'entreprise.

9 - Entretien de motivation avec tous les candidats sélectionnés positivement

En principe, tous les candidats évalués positivement sont reçus en entretien dit de « motivation » par l'entreprise. La PFV ne transmet pas le CV du candidat. L'entreprise informe ensuite le candidat des suites données à sa candidature.

Pour en savoir plus

Collectif [2010], « Evaluation de la méthode de recrutement par simulation », Pôle emploi, Les Cahiers - Etudes n° 9, septembre.

De Larquier G. [2009], « Des entreprises satisfaites de leurs recrutements », CEE, Connaissance de l'emploi n° 70, octobre.

De Larquier G., Marchal E. [2008], « Le jugement des candidats par les entreprises lors des recrutements », CEE, Document de travail n°109, novembre.

Directeur de la publication :
Christian CHARPY

Directrice de la rédaction :
Annie GAUVIN

Rédacteur en chef :
François AVENTUR

Secrétariat de rédaction :
Isabelle LABRIDY

Site : www.pole-emploi.org