

**Affiliated to**

---

**From the SelectedWorks of Patrick P. Arni**

---

2012

# Conseil et coaching intensifs pour demandeurs d'emploi âgés : une voie pour améliorer leurs chances sur le marché du travail ?

Patrick P Arni



SELECTEDWORKS™

Available at: [http://works.bepress.com/patrick\\_arni/3/](http://works.bepress.com/patrick_arni/3/)



## **Projet "Eviter le chômage de longue durée"**

*Office de l'Économie et de l'Emploi du canton d'Argovie et Université de Lausanne*

# **Conseil et coaching intensifs pour demandeurs d'emploi âgés : une voie pour améliorer leurs chances sur le marché du travail ?**

***Evaluation systématique des résultats, rapport final***

**Patrick Arni, M.A.**

**HEC Lausanne**

The logo for UNIL, featuring the word "Unil" in a stylized, cursive script.

**UNIL** | Université de Lausanne  
Faculté des hautes études commerciales  
bâtiment Internef bureau 539  
CH-1015 Lausanne

## Résumé

Le projet pilote "Eviter le chômage de longue durée" met en œuvre et évalue un nouveau programme de mesures de marché du travail (MMT) dont le but est de promouvoir méthodiquement l'employabilité des *demandeurs d'emploi âgés*. Un âge avancé (dans la vie active) est un des facteurs cruciaux de risque de chômage de longue durée. Le programme de MMT poursuit une stratégie basée sur trois principes, qui sont : *l'intervention précoce, une grande intensité et une focalisation sur l'individu*. Les deux mesures principales sont le doublement de l'intensité du conseil, avec des entretiens tous les 15 jours, et l'assignation systématique au nouveau séminaire de coaching "45+". Cette dernière est une mesure très intensive de 20 jours ouvrés (répartis sur 54 jours), au sein de laquelle des petits groupes de 10 à 15 personnes travaillent à des stratégies de recherche d'emploi, d'auto-marketing et de réorientation éventuelle de leur avenir professionnel. Les demandeurs d'emploi commencent le séminaire 50 jours (en moyenne) après leur entrée au chômage.

Les personnes qui ont pris part au projet étaient des demandeurs d'emploi *âgés de 45 à 63 ans*, devenus chômeurs entre décembre 2007 et 2008 dans les ORP de Baden et de Brugg, et qui remplissaient certaines conditions minimales en matière de capacités linguistiques et de disponibilité – ce qui a donné un total de 327 participants. L'évaluation systématique des résultats du projet s'est faite selon un concept innovant (et nouveau pour la Suisse) : *l'assignation aléatoire* à un groupe de programme ou de contrôle. Le premier groupe a ensuite été systématiquement assigné aux nouvelles mesures décrites, le deuxième a été suivi selon le statu quo. L'assignation aléatoire garantit une comparabilité presque parfaite entre le groupe de programme et le groupe de contrôle, puisque l'assignation aux deux groupes n'est pas impactée par d'autres facteurs susceptibles d'influencer les effets du programme. Ce design permet donc une analyse très pertinente des impacts du programme. Outre les données PLASTA, l'évaluation a également utilisé d'autres données collectées à intervalles réguliers sur la stratégie de la recherche d'emploi et sur les exigences et les attentes vis-à-vis du futur emploi, ainsi que sur des "facteurs mous" tels que la motivation et la satisfaction.

Les neuf principaux *résultats de l'évaluation* des impacts du programme sont les suivants : (1) Le programme n'a eu *aucun* effet significatif sur la durée du chômage. Ce résultat doit être évalué positivement puisque, normalement, les programmes de séminaires ont un effet négatif sur la durée du chômage, à savoir l'effet dit "lock-in" (moins de recherche d'emploi en raison de la charge de travail du programme). Ce "lock-in" n'est que faiblement présent ici et non significatif. (2) Le taux de chômage de longue durée n'a été que faiblement réduit et d'une manière non significative. (3) Les *demandeurs d'emploi qui trouvent un emploi sont plus nombreux* dans le groupe de programme. (4) La *stabilité de l'activité professionnelle augmente après le chômage*, ce qui évite en moyenne 20 jours de chômage futurs – cette économie de coûts pour l'AC permet de refinancer les coûts du programme.

(5) Au début du programme (avant le séminaire de coaching), un effet d'attractivité se fait sentir : les demandeurs d'emploi sont motivés pour le coaching qui arrive et réduisent leur recherche d'emploi et le taux de sorties du chômage. Une *assignation plus précoce à la mesure* réduit, voire élimine cet effet négatif sur le taux de sorties. (6) Le coaching et un conseil plus intensif *augmentent l'efficacité de la recherche d'emploi* : on ne cherche pas plus, mais de manière plus ciblée et avec plus de succès (voir 3). (7) Le séminaire de coaching "désillusionne" les exigences des demandeurs d'emploi vis-à-vis du futur travail : en particulier, les salaires attendus (ceux qui devraient encore être acceptés) deviennent plus réalistes. (8) Le conseil et le séminaire génèrent un gain de motivation et de satisfaction dans le groupe

de programme. La motivation accrue pour la recherche après le séminaire est de plus courte durée (90 jours env.), l'augmentation de la *satisfaction dans la vie en général* est, en revanche, plus durable : elle persiste même après la sortie du chômage. (9) Les demandeurs d'emploi surestiment systématiquement leurs chances sur le marché du travail. Même les conseillers et conseillères en personnel sont trop optimistes. Les entretiens de conseil et le séminaire tempèrent un peu cette surestimation de la part des demandeurs d'emploi.

## Remerciements

J'aimerais vivement remercier ici les participants au projet pour leur excellente et intéressante collaboration. Mes remerciements vont en particulier à Raphael Weisz, adjoint du chef de section "Intégration sur le marché du travail" à l'Office de l'économie et du travail (AWA) du canton d'Argovie, pour sa collaboration en ce qui concerne la conception, la réception des données et les bonnes discussions. De même, je remercie chaleureusement Rosemarie Nötzli, cheffe de groupe à l'ORP de Baden, et Yasemin Kirtas, cheffe de l'équipe Administration à l'ORP de Brugg, pour leur aide précieuse dans la mise en œuvre du projet sur place. Un grand merci enfin aux équipes, hommes et femmes, de conseillers en personnel et de collaborateurs de l'administration dans les ORP, au service informatique du canton d'Argovie ainsi qu'aux personnes impliquées chez Erni Associates, pour leur compétence très appréciable dans la mise en œuvre du projet et la réalisation des sondages.

Du côté scientifique, je remercie chaleureusement les professeurs Rafael Lalive, de l'Université de Lausanne, et Jan van Ours, de la Tilburg University, aux Pays-Bas. La discussion avec eux et leur supervision ont été très précieuses pour le développement du concept scientifique de l'analyse. L'élaboration d'une partie majeure de ce concept et les premières analyses ont eu lieu pendant mon séjour de recherche à la Tilburg University. Merci au Fonds national suisse (projet n° PBLAP1-127652/1) d'avoir permis ce séjour dédié à la recherche. Merci, d'autre part, pour les nombreux feed-backs et suggestions que j'ai reçus lors de la présentation de ce projet au cours de conférences scientifiques : *5th European Workshop on Labor Markets and Demographic Change* à Berlin, *Annual Meeting of the Swiss Society of Economics and Statistics (SSES)* à Fribourg, *Annual Meeting of the European Economic Association (EEA)* à Glasgow, *3<sup>rd</sup> Joint IZA/IFAU Conference on Labor Market Policy Evaluation* à Uppsala, et les séminaires aux universités de Lausanne, Zurich et Tilburg ainsi qu'à l'Institut Tinbergen d'Amsterdam.

## L'auteur

Patrick Arni, économiste et sociologue. Après une enfance passée dans la région de Baden (Würenlingen), il a fait ses études à l'université de Zurich, diplôme MA, doctorant en économie, dominantes : économie du marché du travail et microéconométrie appliquée à la faculté des Hautes Etudes Commerciales (HEC) de l'Université de Lausanne. Son superviseur est le professeur Rafael Lalive, HEC Lausanne, son co-superviseur Jan C. van Ours, Tilburg University (NL). L'examen du doctorat est prévu pour le printemps 2011.

## **Protection et utilisation des données personnelles**

L'auteur déclare par les présentes que l'anonymat des données est intégralement assurée. Les analyses réalisées ne le sont qu'à des fins scientifiques et/ou pour le canton d'Argovie. Le droit de la première publication officielle appartient au canton d'Argovie. Tous les droits liés à des publications scientifiques et à la suite de l'analyse scientifique des données reviennent à l'auteur, Patrick Arni.

*Université de Lausanne, octobre 2010*

## Sommaire

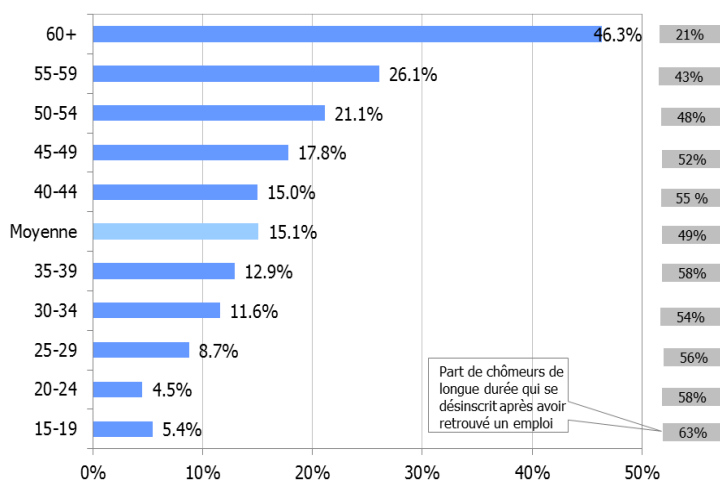
1.	Introduction.....	7
2.	Le projet : les valeurs de référence, les nouvelles mesures.....	10
3.	Concept d'analyse, sondages et randomisation.....	12
3.1.	Calendrier et effets partiels du programme.....	12
3.2.	Randomisation et causalité des effets du programme .....	13
3.3.	Données, questions, retours, non-participation .....	15
3.4.	Méthodes d'estimation utilisées.....	18
4.	Résultats de l'évaluation .....	19
4.1.	Effets sur la sortie du chômage et l'embauche .....	19
4.1.1.	L'effet total (effet net).....	19
4.1.2.	L'effet projet.....	20
4.1.3.	Effets en fonction des phases du programme.....	22
4.2.	Les effets se différencient-ils selon l'âge et le sexe ?.....	26
4.3.	Que s'est-il passé ultérieurement ? chômage de longue durée, embauche, stabilité de l'emploi .....	27
4.4.	Comment les "facteurs mous" ont-ils changé ? : exigences vis-à-vis des emplois, motivation, satisfaction dans la vie .....	30
4.5.	Effets sur le comportement de recherche d'emploi .....	33
4.6.	L'estimation des chances sur le marché du travail est-elle réaliste ? .....	36
5.	Conclusion et recommandations en matière de politique.....	39
5.1.	Conclusion : regroupement des résultats .....	39

5.2. Recommandations en matière politique.....	40
--	----

## 1. Introduction

Comment peut-on lutter de manière plus ciblée contre le chômage de longue durée avec des mesures de marché de travail (MMT) ? Cette question a marqué le début du projet "Eviter le chômage de longue durée" de l'Office de l'économie et du travail (AWA) du canton d'Argovie. L'étude "Chômage de longue durée – Situation et mesures", réalisée par l'Observatoire du marché du travail AMOSA en 2007, a démontré que l'un des facteurs cruciaux qui augmentent significativement le risque de chômage de longue durée (CLD) est *l'âge avancé (dans la vie active)*. Le graphique 1, extrait de la version mise à jour en 2008 du rapport AMOSA précité, montre une nette corrélation entre le risque de CLD (mesuré en tant que taux de chômeurs longue durée sur le total des demandeurs d'emploi de la tranche d'âge correspondante) et l'âge augmentant. Alors qu'une personne de 30 ans présente un risque de CLD de 10 %, ce risque est de plus de 20 % pour un demandeur d'emploi âgé de 52 ans. Par la suite, le risque augmente encore plus<sup>1</sup>.

Données : taux de chômeurs de longue durée parmi les demandeurs d'emploi, cantons AMOSA, moyenne annuelle 2008 (Source : PLASTA, SECO)



Graphique 1 : Part des chômeurs de longue durée parmi les demandeurs d'emploi en fonction de l'âge, cantons AMOSA.

Le chômage de longue durée est donc fortement dépendant de l'âge; comment l'assurance-chômage (AC) devrait-elle réagir à cette constatation, notamment quant à sa possibilité d'intervention au moyen de MMT ? On est tenté de conclure qu'il faudrait réagir à ce problème spécifique de l'âge par des *mesures de marché du travail spécifiques de l'âge*. C'est donc effectivement le premier axe prioritaire de la nouvelle stratégie de MMT qui a été testé dans le présent projet pilote. Il est intéressant de noter que, jusqu'à maintenant, on n'a guère eu recours systématiquement à des stratégies de MMT (ou plus généralement : stratégies d'encadrement des demandeurs d'emploi) spécialement axées sur les travailleurs âgés. On ne dispose pratiquement d'aucune certitude en Europe, qui découlerait d'études

<sup>1</sup> Il convient toutefois de signaler ici qu'à partir de 55 ans, les personnes peuvent percevoir 120 indemnités journalières supplémentaires. Une prolongation de la durée des indemnités journalières génère en soi un chômage plus long (p. ex. du fait que la pression qui pousse à devoir trouver rapidement un emploi diminue), comme le montrent uniformément les études d'évaluations réalisées dans toute l'Europe (voir p. ex. l'étude synthétique Kluge et al. 2007). On doit donc prendre ce facteur en compte dans l'explication de l'augmentation plus importante du risque de CLD à partir de 55 ans.



d'évaluation. Ceci est d'autant plus remarquable que, dans un avenir très proche, le défi de l'évolution démographique va devenir de plus en plus important et de plus en plus aigu sur le marché du travail. Le présent projet pilote va donc accomplir aussi un travail de pionnier au regard des défis démographiques qui se posent sur le marché du travail.

Un deuxième axe prioritaire du projet se situera dans *l'intervention précoce* au moyen de mesures d'encadrement et de MMT. Il faut lutter préventivement contre le chômage de longue durée, car c'est au début du chômage que l'on a les meilleures chances de pouvoir exercer, par des interventions, une influence directe sur la probabilité de trouver un emploi. Cette conclusion ne se réfère pas seulement à l'étude AMOSA (2007) déjà évoquée, elle peut aussi être déduite de la forme typique des taux de sortie du chômage. Ceux-ci sont au plus fort dans les six premiers mois environ, ce qui montre que les demandeurs d'emploi sont encore considérés pendant cette période comme relativement attractifs sur le marché du travail. Quand la durée du chômage s'allonge, l'attractivité tend à diminuer et avec elle, les chances de trouver un emploi. Par contre, la stigmatisation (resp. le signal que l'on est éloigné depuis plus longtemps du marché du travail) augmente. Si donc, on intervient avec des MMT lorsque les demandeurs d'emploi sont déjà en chômage de longue durée (= plus de 12 mois), les perspectives de succès des interventions sont déjà nettement diminuées. Dans le statu quo, on fait appel à des MMT au-delà du programme de base court du "Bilan professionnel", généralement au bout de quatre à six mois seulement. Dans le projet pilote, la première intervention de MMT arrive en revanche au bout de 50 jours (en moyenne).

Une autre problématique posée par les mesures existantes réside dans le fait qu'elles agissent sur la durée du chômage et la découverte d'un emploi souvent plus par *l'effet de menace* (taux de sorties de chômage augmenté *avant* l'entrée dans le programme) que par leur contenu (voir p. ex. Graversen/Van Ours 2008/2009 et Rosholm/Svarer 2008 pour le Danemark). Ce phénomène peut venir du fait que les demandeurs d'emploi ne ressentent pas les mesures comme attractives, mais comme une charge et une obligation. Une autre explication possible serait que la participation à des MMT est d'abord communiquée par les ORP comme une obligation et un moyen de pression. Pourtant, s'il s'agit bien explicitement d'améliorer les *chances des demandeurs d'emploi âgés sur le marché du travail au moyen de MMT*, les programmes doivent impérativement agir via leur contenu et non pas via leur effet de menace. Le programme doit donc être suffisamment attractif pour éviter un effet de menace et une démotivation avant l'entrée dans la mesure. Pour le présent projet pilote, nous avons conçu une mesure axée sur la *formation de l'employabilité resp. sur le capital humain en général* (voir détails au prochain chapitre). Une telle mesure doit être attractive, mais elle doit aussi faire un travail ciblé sur l'un des problèmes majeurs des demandeurs d'emploi âgés, à savoir la réduction de leur employabilité (voir détails au prochain chapitre).

Deux autres axes prioritaires du nouveau programme pilote seront la *grande intensité* et la *focalisation individuelle* des mesures. Aussi bien les nouvelles MMT décrites précédemment que la fréquence doublée des entretiens-conseils auprès de l'ORP (tous les 15 jours), qui constitue la deuxième intervention centrale du programme pilote, se caractérisent par une très grande intensité. La nouvelle MMT comprend une charge de travail de 80 % environ. Cette charge doit aussi permettre de lutter contre un autre problème, déjà connu de nombreuses évaluations<sup>2</sup> : le phénomène dit de "lock-in"

---

<sup>2</sup> Voir p. ex. Card et al. (2009) pour un aperçu des études d'évaluation européenne concernant la politique active, dans lequel on aborde, entre autres, le thème de l'effet "lock-in". Pour la Suisse, les deux études Lalive/Zweimüller (2000) et Gerfin/Lechner (2000) du programme d'évaluation Politique du marché du travail, ont aussi prouvé l'existence de l'effet "lock-

(effet d'enfermement). Cet effet "*lock-in*" est le nom donné à l'observation que l'on a faite, selon laquelle la participation à des programmes de formation sur le capital humain accaparent beaucoup les demandeurs d'emploi et que, pendant le programme, ceux-ci réduisent leurs efforts en matière de recherche d'emploi, ce qui entraîne une prolongation de la durée du chômage (resp. une réduction du taux de sorties du chômage). Dans notre cas, l'effet "*lock-in*" doit être maintenu à bas niveau en menant les MMT sur une période de temps aussi courte que possible, mais par contre très intensive. Pour que ces mesures soient encore plus ciblées, elles sont focalisées sur les individus. C'est ainsi que la mesure formation/coaching se déroule en petits groupes de 10 à 15 personnes et, de plus, on y travaille très individuellement (voir détails au prochain chapitre). Les entretiens-conseils intensifiés, qui sont déjà individuels en soi, peuvent être orientés de manière encore plus ciblée, puisque le rythme accru permet de disposer de plus de temps.

Du côté de l'évaluation des résultats aussi, de nouvelles voies innovantes (pour la Suisse) ont été empruntées. Ainsi, on a utilisé pour la première fois un ***design expérimental*** pour l'implémentation du nouveau programme. Autrement dit, les demandeurs d'emploi participant au projet ont été répartis en groupe de programme et groupe de contrôle par *assignation aléatoire*. Le premier groupe a ensuite été systématiquement assigné aux nouvelles mesures décrites, le deuxième a été suivi selon le statu quo. L'assignation aléatoire garantit une comparabilité presque parfaite entre le groupe de programme et le groupe de contrôle, puisque l'assignation aux deux groupes n'est pas impactée par d'autres facteurs susceptibles d'influencer les effets du programme. Ce design permet donc une analyse très pertinente des résultats du programme. Une autre innovation importante, qui va nettement au-delà des études d'évaluation classiques concernant l'AC, est le fait que les données PLASTA n'ont pas été les seules utilisées pour l'analyse; on s'est servi également d'autres sondages systématiques complémentaires, qui couvrent des aspects très importants du *comportement des demandeurs d'emploi*. On a ainsi collecté et analysé à intervalles réguliers des renseignements sur la stratégie de recherche d'emploi et sur les exigences et les attentes vis-à-vis du futur emploi, ainsi que des "facteurs mous" tels que la motivation et la satisfaction. Tout cela permet de recueillir des informations très précieuses sur le *comment* et le *pourquoi* de certains impacts du nouveau programme. On trouvera de plus amples détails sur le design expérimental et sur le concept de sondage au chapitre 3.

Le reste du présent rapport est structuré comme suit : Le chapitre 2 discute de quelques autres détails concernant les nouvelles mesures évoquées. De même, il commente les valeurs de référence du projet pilote. Le chapitre 3 donne un aperçu du concept des enquêtes et des analyses en découlant. En particulier, le design expérimental appliquant l'assignation aléatoire y est également discuté. Le chapitre 4 décrit et commente tous les résultats, classés par ordre chronologique suivant les différentes phases du programme et différentes questions du sondage. Le chapitre 5 regroupe les conclusions tirées de l'évaluation et en déduit des recommandations à caractère politique.

Le rapport final est focalisé sur la représentation des résultats et les recommandations politiques. A côté de cela, un document scientifique de recherche a été élaboré dans le cadre du présent projet :

Arni Patrick (2010) : "*How to Improve Labor Market Programs for Older Job-Seekers – Evidence from a Social Experiment*", *document de travail*, Université de Lausanne

---

in", également appelé "effet de la participation pendant la participation au programme". En raison de cet effet, la participation à des cours génère une prolongation de la durée du chômage.

En plus des résultats, ce document décrit l'évolution des modèles d'estimation économétriques; il intègre tous les tableaux des résultats d'estimation, discute de l'intégration de la recherche d'emploi dans des modèles économiques et propose d'autres tests de sensibilité et des simulations. Le document (fournisseur : voir références) est donc un complément technique au rapport élaboré sur le projet.

## 2. Le projet : les valeurs de référence, les nouvelles mesures

Le projet, qui a été mis en œuvre dans la partie est du canton d'Argovie, présente les valeurs de référence suivantes : la population des participants comprend des demandeurs d'emploi (DE) âgés de 45 à 63 ans, qui sont devenus chômeurs entre décembre 2007 et décembre 2008. Ils ont dû remplir certaines autres conditions de base pour pouvoir participer aux nouvelles mesures de programme et donc au projet : présenter une employabilité "moyenne" à "difficile", être chômeur à temps complet ou chômeur à temps partiel à plus de 50 %, posséder suffisamment de facultés linguistiques (pour pouvoir suivre la formation / le coaching), ne pas avoir de perspective de gain intermédiaire prolongé en début de chômage. La fixation de ces conditions de base résultait, d'une part, de la volonté de focaliser le programme sur des demandeurs d'emploi à l'employabilité plus difficile, d'autre part de la condition que les participants soient impérativement disponibles et aptes à suivre ce programme intensif.

Dans les faits, ce sont les *ORP de Baden et de Brugg* qui ont participé au projet. Initialement, il était prévu une population de 500 participants (groupe de programme et groupe de contrôle réunis). Après le démarrage du projet, en décembre 2007, il est devenu évident à l'ORP Baden qu'en raison de la bonne situation économique, le nombre de personnes serait nettement moins élevé dans le groupe cible défini ci-dessus. Il a donc été décidé d'étendre le projet à l'ORP de Brugg. A partir de 2008, ses demandeurs d'emploi ont donc également été admis dans le projet, dans le groupe cible. A la fin de la période d'entrée de 2008 (et après épuration de la base de données), il s'est avéré que la population finale participant au projet s'élevait à 327 personnes. Leurs tranches d'âge étaient réparties comme suit :

- 45-49: 37.6 %                      – 55-59: 22.9 %
- 50-54: 26.6 %                      – 60-63<sup>3</sup>: 12.8 %.

Parmi les 327 DE – selon l'assignation aléatoire (voir chapitre 3) – 186 personnes font partie du groupe de programme, 141 personnes du groupe de contrôle, ce qui correspond à des taux de 56.9 % et 43.1 %<sup>4</sup>. L'ORP de Brugg a finalement participé avec 42 personnes (12.8 %). Du côté du personnel d'encadrement, 16 conseillers ORP étaient intégrés au total (en fait, 13 principalement, les autres avaient moins de 5 cas), dont 4 à l'ORP de Brugg. Il est important de noter que ces conseillers en personnel (CP) ont été répartis de manière aléatoire, aussi bien pour les dossiers du groupe de

<sup>3</sup> Les personnes âgées de plus de 60 ans avaient toute la perspective d'être encore au moins deux ans sur le marché du travail, autrement dit, n'avaient aucune préretraite en vue. Dans l'étude des motifs de sortie du chômage, il s'avère finalement aussi qu'une seule personne, parmi toute la population, est partie en préretraite.

<sup>4</sup> Au début, on a travaillé sur la base d'une répartition aléatoire 50 %-50 % entre groupe de programme et groupe de contrôle. Lorsque, au bout de quelques mois, il est devenu évident que la population était moins importante que prévue, la répartition aléatoire a été ramenée à 60 %-40 % pour avoir un peu plus de latitude dans les analyses du groupe de programme. Il est important de constater ici qu'il s'agissait toujours d'une répartition aléatoire et que donc, la comparabilité parfaite des deux groupes n'est pas influencée par la modification des taux.

programme que pour ceux du groupe de contrôle. La randomisation a donc également assuré, dans ce cas, qu'aucune distorsion, induite par d'éventuelles caractéristiques différentes des CP, n'apparaisse dans le groupe de programme ni dans le groupe de contrôle au niveau de la mesure de l'impact du programme. La nouvelle MMT, le séminaire de coaching, a été organisée par la société *Erni Associates* et s'est déroulée à Baden. Un directeur de cours / coach a dirigé les 9 séminaires qui démarraient tous les 1.5 mois environ<sup>5</sup>.

Les deux *nouvelles mesures* centrales qui ont été intégrées à ce programme pilote sont les suivantes :

1. **Conseil intensifié** (tous les 15 jours pendant les 4 premiers mois, ensuite statu quo)
  - Plus de temps : coaching concernant la recherche d'emploi ↑, soutien général ↑
  - Monitorat ↑, exigences en matière d'efforts de recherche ↑
2. **Séminaire de coaching/formation "45+"** (petits groupes de 10 à 15 participants)
  - Formation ciblée sur l'employabilité, investissement en capital humain (compétences clés)
  - Coaching concernant l'optimisation de la recherche d'emploi et l'auto-marketing
  - L'amélioration de la connaissance de soi, l'auto-motivation
  - Détermination de la pertinence d'une éventuelle réorientation de la stratégie de recherche d'emploi et du groupe cible des emplois visés;
  - Devoirs à faire chez soi, charge de travail élevée.

(Légende : en vert : soutien, en rouge : obligation / charge de travail)

Les nouvelles mesures étaient uniquement accessibles au groupe de programme, et non au groupe de contrôle.

Les deux objectifs majeurs dans le design de ces nouvelles mesures étaient : 1. Des mesures très individuellement focalisées sur la *formation ciblée de l'employabilité* (capital humain en général). 2. *Plus de temps* disponible pour chaque demandeur d'emploi, qui peut être investi dans le conseil et le soutien. Il est aisé de concevoir que le manque d'employabilité est un facteur important de risque de chômage de longue durée, précisément chez les demandeurs d'emploi âgés. D'une part, il semble utile, notamment en cas de chômage à un âge avancé de la vie active, d'investir dans une mise à jour et une formation ciblée des connaissances et des aptitudes en matière d'auto-marketing et d'auto-présentation sur le marché du travail et en matière de stratégies de recherche d'emploi. C'est ainsi que l'étude AMOSA (2007b) a elle aussi montré que, précisément dans le domaine des prestations de services où l'auto-marketing et la présentation de son propre portefeuille de compétences sont très importants pour les candidatures, on constate un risque accru de chômage de longue durée. D'autre part, lorsque les demandeurs d'emploi âgés déplorent un manque de chances sur le marché du travail par rapport à des personnes plus jeunes, ce sont souvent moins les lacunes fondamentales, comme l'absence de diplômes de fin de formation, qui figurent au premier plan, mais bien plutôt la question de savoir comment adapter *son propre profil aux opportunités du marché du travail*. Il semble donc

<sup>5</sup> Les nouvelles dates de démarrage sont : 21 janvier / 3 mars / 28 avril / 16 juin / 11 août / 6 octobre / 20 novembre / 1<sup>er</sup> décembre 2008/ 26 janvier 2009.

particulièrement pertinent aussi d'examiner si une réorientation ne serait pas nécessaire dans la stratégie de la recherche d'emploi ou dans les emplois visés – le coaching resp. l'optimisation de l'employabilité est donc à comprendre également dans ce sens.

Le *timing* des deux mesures majeures a été le suivant : le conseil intensifié (tous les 15 jours au lieu d'une fois par mois) a commencé par le premier entretien et s'est poursuivi durant les 4 premiers mois. Le rythme du conseil a ensuite été ramené au statu quo. Le séminaire de coaching devait commencer *aussi tôt que possible*, les dates ayant déjà été fixées en amont (voir note de bas de page n° 5). En pratique, il s'est avéré à l'analyse que les participants

- vont au premier entretien, dans la médiane<sup>6</sup>, 15 jours après l'entrée en chômage;
- sont au séminaire de coaching *au bout de 50 jours* (médiane); la durée varie beaucoup jusqu'à l'entrée dans le séminaire (de 0 à 290 jours), en raison des dates fixées à l'avance, mais elle se concentre fortement autour de 30 à 80 jours;
- le séminaire de coaching dure 20 jours ouvrés. Ceux-ci s'étendent sur 54 jours (sur 68 resp. 72 jours dans les derniers cours au moment de Noël), Ceci correspond à juste 3 jours de travail par semaine, ce qui, avec les devoirs à faire chez soi, constitue une charge de travail de près de 80 %.

Vers la fin de la période d'entrée dans le projet, à l'automne/hiver 2008, le nombre de chômeurs a augmenté et avec lui, l'afflux de personnes dans le projet, en raison de la situation économique nettement dégradée (crise financière). En conséquence, le nombre de séminaires proposé a été un peu augmenté vers la fin de la période d'entrée dans le projet. Mais ces données ont également été fixées *avant* l'entrée en chômage des DE concernés, si bien qu'il n'en est résulté *aucune* distorsion du design expérimental ou des effets du programme. Le chapitre suivant donne plus de détails sur le design expérimental et les méthodes d'analyse.

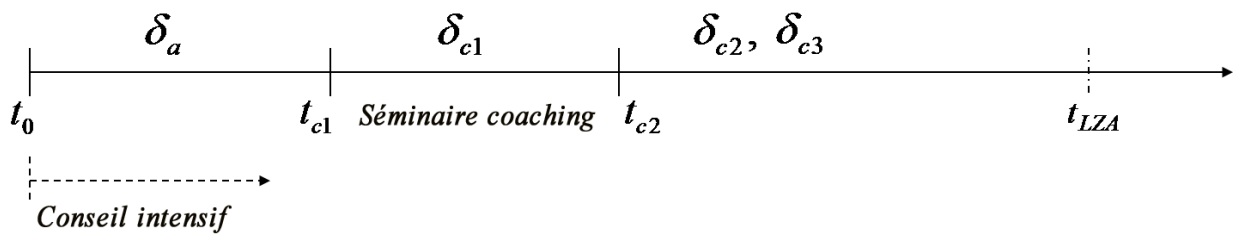
### 3. Concept d'analyse, sondages et randomisation

#### 3.1. Calendrier et effets partiels du programme

Le concept d'analyse et le design expérimental suivent un *timing strict* dans les différentes étapes, autrement dit dans les dates des sondages et de la participation au programme. Seule cette *chronologie de sondages et d'interventions fixée à l'avance* permet une analyse de différents effets partiels du programme. Le déroulement dans le temps des interventions peut être représenté schématiquement comme suit (graphique 2) :

---

<sup>6</sup> La médiane est la valeur située au milieu : 50 % des chiffres observés se trouvent à gauche, 50 % se trouvent à droite de la médiane. Dans l'analyse de longue durée (et même pour des salaires), il faut préférer la médiane à la moyenne, car la médiane ne réagit pas aux valeurs extrêmes (qui, par contre, influencent massivement la moyenne dans les durées et les salaires).



Graphique 2 : Déroulement chronologique des interventions du programme, effets estimés.

La date  $t_0$  marque l'entrée en chômage. A partir de là (resp. du premier entretien), le groupe de programme passe au conseil intensifié (tous les 15 jours au lieu d'une fois par mois). A la date  $t_{c1}$  les participants du groupe de programme commencent le séminaire de coaching qui dure jusqu'à  $t_{c2}$ . A la date  $t_{CLD}$  (au bout de 12 mois de chômage), tous les participants restant dans le projet deviennent chômeurs de longue durée. Le groupe de contrôle suit le statu quo : il n'a donc *aucun* accès à un conseil intensifié ni à un séminaire de coaching. Cette répartition dans le temps définit différentes **phases de programme** pour lesquelles des *effets partiels* peuvent être estimés au moyen du modèle économétrique qui est la base de la présente étude. Nous pouvons faire une distinction entre les phases de programme suivantes et les effets partiels correspondants :

- **anticipation**<sup>7</sup> (de  $t_0$  à  $t_{c1}$ ; effet partiel  $d_a$ ) : *effet d'attractivité ou effet de menace*
- **pendant le coaching** (de  $t_{c1}$  à  $t_{c2}$ ; effet partiel  $d_{c1}$ ) : effet "lock-in" ou non
- **après le coaching** (de  $t_{c2}$  jusqu'à la sortie du chômage; effets partiels  $d_{c2}$ , jusqu'à 180 jours après le coaching, et  $d_{c3}$ , à partir de 181+ jours après le coaching) : *effet direct du coaching* ou non
- **plus tard** (à partir de  $t_{CLD}$ ) : *influence sur le taux de CLD ?*
- **après la sortie du chômage** : effets sur la *stabilité d'emploi* et le *salaire* ?

### 3.2. Randomisation et causalité des effets du programme

Deux éléments sont nécessaires pour que les effets partiels décrits puissent être identifiés. "Identifiés" signifie en l'occurrence que les effets estimés du modèle peuvent faire l'objet d'une interprétation **causale**, autrement dit qu'on peut établir une *causalité* entre la part concernée du programme et le résultat (p. ex. taux de sorties, durée du chômage, salaire, etc.). Ces deux éléments sont : 1. **La randomisation** de l'assignation au groupe de programme ou au groupe de contrôle au moment du démarrage ( $t_0$ ). Il est important de signaler que la répartition aléatoire a eu lieu après filtrage des nouveaux demandeurs d'emploi, selon les conditions de base évoquées au début, chapitre 2. 2. Un **calendrier fixé à l'avance** des différentes parties du programme.

La *randomisation* (assignation aléatoire) dans un groupe de programme et un groupe de contrôle au moment du démarrage garantit que les deux groupes sont (presque) parfaitement comparables et qu'aucun facteur n'influence l'assignation au programme qui pourrait simultanément influencer aussi l'impact du programme. Une randomisation réussie élimine les distorsions qui pourraient

<sup>7</sup> Le terme "anticipation" indique que les personnes assignées au séminaire de coaching (elles reçoivent toutes les informations à ce sujet à la date  $t_0$ , cf. chapitre 3.2) peuvent anticiper pendant cette phase "ce qui va bien pouvoir se passer". Dans les cas positifs, elles trouvent la perspective du coaching attractive, dans les cas négatifs, elles la trouvent menaçante, désagréable.

compromettre la causalité de l'effet estimé et évite le risque de comparer "des pommes avec des poires". Ceci permet donc une analyse très pertinente des impacts du programme. La randomisation au moment  $t_0$  identifie l'effet total ou l'effet net de l'ensemble du programme : autrement dit, toutes les comparaisons entre groupe de programme et groupe de contrôle qui ont été faites avec l'ensemble de la population (186 GP/141 GC) peuvent donc être interprétées de manière causale.

Pour pouvoir identifier également les effets partiels resp. en faire une interprétation causale, il faut disposer du deuxième élément, à savoir le *calendrier fixé à l'avance*. Au moment du démarrage ( $t_0$ ), autrement dit lors du premier entretien, toutes les *informations* concernant le programme à venir ont été fournies aux personnes du groupe de programme (GP) : qu'elles allaient avoir des entretiens-conseils tous les 15 jours, qu'elles pouvaient ou devaient suivre le séminaire de coaching et qu'elles devaient remplir régulièrement un questionnaire pour un sondage. Cette dernière information a également été donnée au groupe de contrôle (GC), puisque celui-ci devait lui aussi remplir exactement les mêmes formulaires d'enquête. La même information uniforme a été communiquée au GP et au GC, à savoir qu'ils devaient remplir les formulaires pour une "étude sur le contrôle de la qualité"<sup>8</sup> dans les ORP. Le fait que l'information ainsi que la chronologie exacte du programme existaient et étaient fixées dès le départ a empêché que les participants ne puissent encore prendre de l'influence sur la question de savoir si et quand ils allaient pouvoir bénéficier ou non des deux mesures de programme décrites. C'est la raison pour laquelle deux personnes du GP et du GC qui, par exemple, se trouvent toutes les deux<sup>9</sup> dans la phase "pendant le coaching" sont exactement comparables l'une avec l'autre<sup>10</sup>. Une causalité peut donc être établie également dans les effets partiels resp. les différentes phases de programme.

La randomisation a-t-elle fonctionné ? Le tableau n° 1 montre que la *randomisation a très bien fonctionné*. Dans aucune des caractéristiques sociodémographiques présentées (et non présentées), on ne trouve de différence statistiquement significative<sup>11</sup> dans la manifestation moyenne de la propriété correspondante. L'âge moyen des participants est 52 ans. En raison des conditions minimales imposées

<sup>8</sup> C'est volontairement que les termes "éviter le chômage de longue durée" et "répartition aléatoire" n'ont pas été évoqués. Ceci empêche ce qu'on appelle un "framing" des participants : en parlant d'elles comme s'ils s'agissaient de "personnes présentant un risque accru de chômage longue durée", on aurait peut-être déjà influencé ces personnes, autrement dit, elles se seraient peut-être comportées d'une autre manière que sans connaître ces termes.

<sup>9</sup> **Du fait que les données destinées aux séminaires de coaching étaient connues à l'avance, il est possible, même pour chaque participant ou participante du groupe de contrôle, de rechercher la date à laquelle il ou elle aurait dû aller au coaching si lui ou elle avait été affecté au groupe de programme. Il était donc possible d'établir également l'ensemble du calendrier décrit dans le graphique 2, pour tous les membres du groupe de contrôle (même s'ils n'avaient pas bénéficié des mesures en question). Ceci permet ensuite de faire la comparaison évoquée du GP et du GC par phases de programme.**

<sup>10</sup> Pour obtenir une comparabilité complète, et donc la causalité, il est indispensable, en plus des éléments évoqués, de s'assurer de plus que les caractéristiques non observées des participants du GP et du GC restant encore au chômage au-delà du temps ne divergent pas dans leur moyenne. La présente étude a eu recours à des méthodes statistiques adéquates (contrôle de l'hétérogénéité non observée) là où c'était nécessaire et possible. Sur la base de cette analyse, il s'avère que même dans des phases ultérieures du programme ou du chômage, les participants restants du GP et du GC ne diffèrent pas de manière significative du point de vue des caractéristiques non observées. Le contrebalancement de ces caractéristiques par la randomisation au moment du démarrage s'est donc maintenu pendant toute la durée du chômage. (Il faut cependant retenir qu'en raison de la population assez réduite de participants, les seuils de signification pour l'identification d'une hétérogénéité non observée sont relativement élevées. Une légère hétérogénéité dans des phases ultérieures de programme ne peut donc pas être exclue à 100 %, mais elle ne devrait pas prendre une ampleur quantitative importante. L'ordre de grandeur quantitatif des effets montrés devrait donc être correct).

<sup>11</sup> Des statistiques de signification ne sont pas présentées ici ; voir à ce sujet le document technique de recherche.



pour la participation au projet, évoquées au début du chapitre 2, les pourcentages de Suisses et de personnes qualifiées sont plus élevés dans le projet qu'ils ne le seraient dans le total de la population des chômeurs.

	Groupe de programme	Groupe de contrôle
Sexe : Femme	44.1 %	43.3 %
Mariée / en séparation	56.4 %	49.7 %
Âge	52.5	51.9
Nationalité : CH	84.4 %	85.1 %
Qualification : qualifié	93.0 %	93.5 %
Aptes au placement : 3/4	77.4 % / 21.5 %	78.0 % / 21.3 %
Min. 1 langue étrangère	55.4 %	53.2 %
Poste < 100 %	17.7 %	17.7 %

Tableau 1 : Comparaison des caractéristiques démographiques du groupe de programme et du groupe de contrôle.

### 3.3. Données, questions, retours, non-participation

La présente étude est basée sur deux sources de données : les données **PLASTA**, système de base de données de l'AC, et celles des sondages répétés évoqués plus haut sur le comportement des demandeurs d'emploi (**LZAR+**- outil questionnaire<sup>12</sup>). Des sondages ont été réalisés aussi bien avec les CP qu'avec les DE. Les questionnaires contiennent des questions sur la recherche d'emploi (nombre de candidatures, canaux de recherche, modifications de la stratégie de recherche, etc.), concernant les exigences et attentes vis-à-vis du futur emploi (évolution de salaire attendue, salaire de "réserve"(salaire minimum souhaité), concernant la motivation (pour la recherche d'un emploi, pour les MMT), la satisfaction, les salaires avant et après le chômage, les qualifications clés et la santé (physique, psychique et autres facteurs psychologiques, tels que la confiance en soi, etc.). La formulation exacte des questions est évoquée chaque fois que nécessaire dans la discussion sur les résultats, au chapitre 4<sup>13</sup>. Il est important de signaler ici que toutes les questions ont été formulées de

<sup>12</sup> Le questionnaire a été mis au point par l'auteur, puis mis en œuvre par le service informatique du canton d'Argovie au moyen d'un outil Intranet. Les CP ont rempli leur part des questions directement dans cet outil Intranet. Les DE ont reçu les questionnaires sur papier. Ceux-ci ont ensuite été saisis par l'administration des ORP. Une partie des questions est basée sur les questions mises au point par AMOSA (2007 a,b) pour le LZAR, « calculateur du chômage de longue durée ». Les questions ont été adaptées au projet. La plupart des questions évoquées dans le texte principal ne font cependant pas partie du LZAR initial, elles sont donc nouvelles. Elles s'appuient sur des concepts issus d'ouvrages de référence économiques. Tous les questionnaires peuvent être consultés auprès de l'auteur de la présente étude.

<sup>13</sup> Tout le matériel évoqué et collecté n'a pas été intégré dans les rapports de conclusion. Les données contiennent encore du potentiel pour d'autres analyses futures.



telle sorte que le groupe de programme tout comme le groupe de contrôle pouvaient y répondre. Les deux groupes ont reçu exactement les mêmes questionnaires, exactement au même moment <sup>14</sup>.

Le tableau 2 montre deux choses :

(1) Le nombre de demandeurs d'emploi qui étaient encore au chômage à un certain moment de l'enquête. (2) Le nombre de questionnaires qui ont effectivement été remplis. Le rapport entre les deux donne le taux de retours. Les dates des sondages ont été les suivantes :

- PE = avant le premier entretien
- M2 = 1 mois après le premier entretien (autrement dit début du 2<sup>e</sup> mois de chômage, avant le troisième entretien dans le GP, avant le deuxième entretien dans le GC). En pratique, 40 jours (dans la médiane) et non 30 se sont écoulés jusqu'au sondage M2.
- M3/M4/M9/M13 = 2/3/8/12 mois après le premier entretien. En pratique, 80/120/280/440 jours se sont écoulés avant les entretiens correspondants.
- Final = questionnaire 3 mois après la sortie du chômage (les formulaires de CP ont été remplis directement au moment de la sortie du chômage). Contient surtout des questions sur la situation / l'emploi après le chômage.

Il faut souligner que les questionnaires de cette structure temporelle "brute" sont assignés ensuite, au moyen d'un algorithme, à la structure temporelle telle qu'elle est présentée au chapitre 3. Cette possibilité existe puisque, pour chaque questionnaire, on a enregistré la date exacte à laquelle il a été rempli. Cette assignation des questionnaires permet ensuite l'analyse causale (décrite au chapitre 3.2) des effets partiels qui suivent les phases effectives du programme (avant / pendant / après le coaching et ultérieurement).

Le tableau 2 montre que le nombre des DE encore au chômage diminue en continu au fil du temps<sup>15</sup>. Les questionnaires effectivement remplis suivent la même tendance. En ce qui concerne le *taux de retours* des questionnaires, on peut retenir ceci : dans les premières enquêtes, le taux de retours est très élevé et donc satisfaisant. Dans les phases ultérieures, les retours ont malheureusement chuté relativement bas, tout en s'améliorant à nouveau pour l'enquête finale. On peut observer en deuxième lieu que le taux de retours est très similaire pour les questionnaires des DE et des CP, ce qui indique que les formulaires non remplis reposaient moins sur un refus intentionnel de la part des DE que du fait que l'enquête en général était tombée dans l'oubli (côté CP comme côté DE). En cas d'organisation future de nouvelles enquêtes répétées au sein de l'ORP, on devra donc mieux contrôler sur place si les enquêtes ont vraiment été faites. Le taux de retours est différent dans l'enquête finale. Le fait que le questionnaire a dû être envoyé au DE et que l'enquête n'a pas pu être réalisée sur place, puisqu'elle n'a

<sup>14</sup> Les demandeurs d'emploi ont rempli les questionnaires aux dates indiquées, chaque fois *avant* l'entretien-conseil prévu avec le CP. Ceci signifie notamment que les réponses faites à la date PE (premier entretien) n'ont pas encore été influencées par les mesures du programme, ni par l'information qui sera obtenue ensuite au cours du PE. Ces réponses offrent donc le benchmark / "l'état zéro" nécessaire pour pouvoir analyser ensuite les changements de comportement au fil du temps. Les CP, en revanche, ont rempli leur part des questions après l'entretien en question, puisqu'ils devaient d'abord collecter les informations demandées.

<sup>15</sup> Le questionnaire final devait être rempli par chacun des participants (dont les CP). Y font exception les personnes qui ne sont pas encore sorties du chômage au moment de la dernière mise à jour des données (31 mars 2010). Ce sont donc 273 personnes qui devaient remplir le questionnaire "Final" et non le total des 327.

eu lieu que 3 mois après la sortie du chômage, a réduit nettement ici le taux de retours des questionnaires des DE. L'envoi 3 mois après la sortie était inévitable puisque, pendant le dernier entretien précédant la sortie, on ne disposait pas encore des informations sur le nouvel emploi, telles que salaire, satisfaction, etc. Troisièmement, on peut constater que les différentes populations qui ont rempli les questionnaires ne se différencient pas sensiblement de la population globale respective pour ce qui concerne les caractéristiques observées. C'est un élément positif puisqu'il maintient la comparabilité dans des phases ultérieures du programme.

*Questionnaire Demandeurs d'emploi (DE) :*

	PE	M2	M3	M4	M9	M13	Final
DE	327	258	210	182	112	87	273
Questionnaire	298	198	137	106	42	31	154
<b>Retours</b>	<b>91.1 %</b>	<b>76.7 %</b>	<b>65.2 %</b>	<b>58.2 %</b>	<b>37.5 %</b>	<b>35.6 %</b>	<b>56.4 %</b>

*Questionnaire Conseillères et conseillers en personnel (CP) :*

	PE	M2	M3	M4	M9	M13	Final
DE	327	258	210	182	112	87	273
Questionnaire	302	213	141	114	48	42	222
<b>Retours</b>	<b>92.4 %</b>	<b>82.6 %</b>	<b>67.1 %</b>	<b>62.6 %</b>	<b>42.9 %</b>	<b>48.3 %</b>	<b>81.3 %</b>

**Tableau 2 : Nombre de demandeurs d'emploi présents et LZAR + questionnaires remplis, en fonction de la date des questionnaires.**

Finalement, l'étude a encore examiné s'il y avait eu beaucoup de cas de *non-participation intentionnelle au programme* : autrement dit, si certains demandeurs d'emploi, qui auraient dû participer au séminaire de coaching parce qu'ils étaient dans le GP et n'avaient trouvé aucun emploi jusque-là, y participaient vraiment. Une non-participation intentionnelle au séminaire plus importante pourrait générer une distorsion dans l'estimation de l'impact de celle-ci. Tel n'est pas le cas ici. Pour toutes les personnes du GP qui étaient parvenues à la date du séminaire de coaching et n'y avaient pas pris part, les CP concernés ont été questionnés ultérieurement pour savoir quelle était la raison de cette non-participation. La grande majorité des cas avait une raison valable, à savoir que soit les personnes avaient une offre d'emploi en perspective soit elles étaient en situation de gain intermédiaire pour une période prolongée. Ces cas n'entraînent pas de distorsion dans l'estimation de l'effet du coaching, puisque le motif de leur non-participation n'a aucun rapport avec les résultats après la phase de coaching<sup>16</sup>. Seuls 4 ou 6 DE ont donné des motifs qui ne pourraient pas être interprétés comme une

<sup>16</sup> Du fait qu'elles ont trouvé un emploi, les personnes disposant d'une offre d'emploi ne font plus partie de la population de l'analyse après la phase du coaching (auquel elles n'ont pas participé). En cas de gain intermédiaire, une hypothèse raisonnable serait celle qu'il n'y a aucune raison que la probabilité de trouver un gain intermédiaire dans la phase précoce du chômage (anticipation) dépende (déjà) du programme. En effet, celui-ci inclut d'abord jusque-là 2 entretiens-conseils supplémentaires environ avec le CP, par rapport au groupe de contrôle. On peut donc supposer une probabilité de gain

non-participation intentionnelle (maladie, "peu d'enthousiasme"). Le taux des non-participations intentionnelles s'élève ainsi à 2.7 % et peut donc être ignoré.

### 3.4. Méthodes d'estimation utilisées

Toutes les analyses dont les résultats vont être présentés au chapitre suivant sont basées sur différents types *d'analyses de régression*. Celle-ci calcule quantitativement l'effet d'une certaine variable d'influence sur un résultat présentant un certain intérêt (p. ex. durée du chômage, salaires, satisfaction, etc.), sous contrôle des variables sociodémographiques disponibles. Si les conditions abordées au chapitre 3.3 sont remplies, les effets du programme calculés dans des analyses de régression pourront être interprétés comme une relation de cause à effet. Étant donné qu'en l'occurrence, ces conditions sont données, la causalité peut être établie (voir chapitre 3.2). Dans le présent rapport, nous n'aborderons aucun détail concernant la modélisation ni le choix des méthodes; ces aspects sont tous traités dans le document de recherche scientifique (voir références bibliographiques). La présentation de la méthodologie se limitera ici à quelques explications utiles.

Partout le texte ci-après parle de "durées" (durée du chômage, durée jusqu'à la réinscription ou durée de la stabilité de l'emploi) en tant que résultat, le travail s'est appuyé sur l'analyse dite *de durée ou de survie*. Celle-ci constitue la base nécessaire pour pouvoir exploiter le calendrier structurel fixe présenté au chapitre 3 et calculer les effets partiels en fonction des phases du programme. Pour interpréter ces modèles, on utilisera les concepts du *taux de sorties* et du *survivant*. Le premier désigne la part des personnes qui sortent du chômage (ou de l'activité ensuite), par rapport aux personnes qui sont encore au chômage (actives) au moment concerné. Le survivant décrit le contraire, donc les "survivants" dans le statut de chômage (ou d'activité), autrement dit le pourcentage des personnes qui sont encore en chômage (activité).

Toutes les autres analyses (probabilité de CLD, toutes les mesures concernant comportement de recherche, satisfaction, etc.) sont basées sur des types d'analyse de régression standardisés (régression linéaire classique, probit, variable instrumentale).

## 4. Résultats de l'évaluation

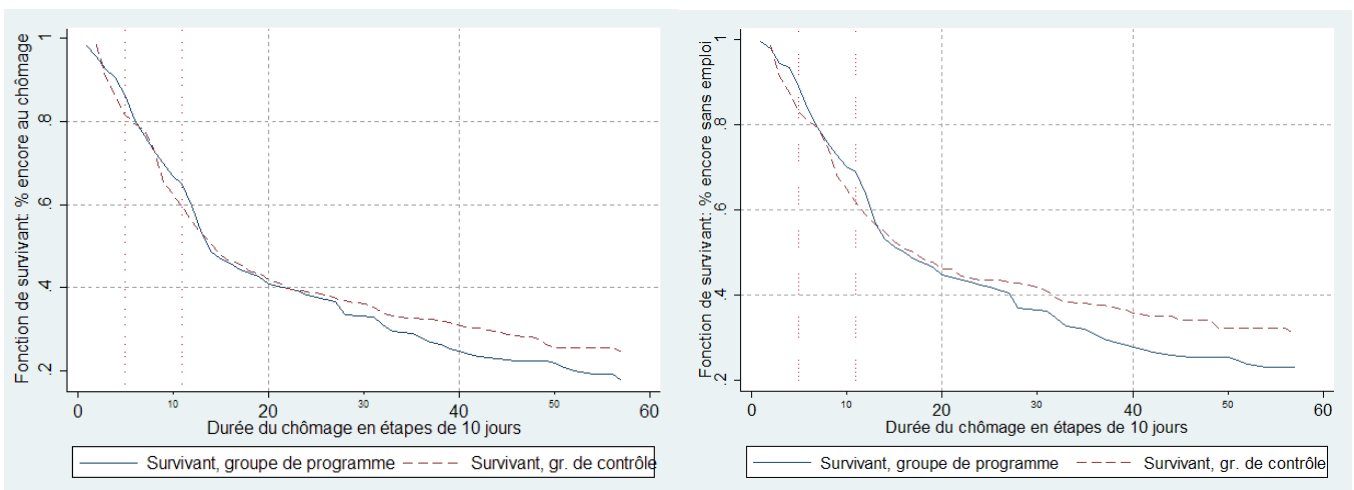
Le chapitre ci-dessous présentera tous les résultats importants de diverses analyses d'impacts concernant le programme pilote. En premier lieu, nous montrerons les effets totaux/nets sur la sortie du chômage et sur l'embauche, puis nous discuterons des effets partiels dans l'ordre chronologique. Après un coup d'œil sur les différences des effets en fonction de l'âge et du sexe, nous passerons ultérieurement à l'analyse des impacts du programme sur les résultats, pendant et après le chômage. De quelle manière les probabilités de devenir chômeur de longue durée, de trouver un emploi et de le garder ont-elles changé ? Comment ont réagi les salaires ? Ensuite, nous discuterons d'aspects qui vont au-delà des résultats classiques : comment ont réagi les exigences envers de futurs emplois ? Quelles ont été les répercussions sur la motivation et la satisfaction dans la vie des demandeurs d'emploi ? Pour finir, la stratégie de recherche d'emploi des participants sera examinée de plus près. Ici aussi, on constatera des changements intéressants. Le paragraphe de clôture des résultats abordera finalement la manière dont les estimations diffèrent de la réalité en ce qui concerne les chances sur le marché du travail – un fossé se creuse.

Ce rapport final se concentre ci-dessous sur la présentation, généralement graphique, des résultats. Tous les tableaux d'estimation, statistiques spécifiques de significativité et discussions sur la méthodologie se trouvent dans le document de recherche scientifique "*How to Improve Labor Market Programs for Older Job-Seekers – Evidence from a Social Experiment*" (Fournisseurs : voir références bibliographiques).

### 4.1. Effets sur la sortie du chômage et l'embauche

#### 4.1.1. L'effet total (effet net)

Le graphique 3a décrit l'effet total du programme sur la durée du chômage. C'est un effet net dans le sens où il regroupe l'impact net de tous les effets partiels en fonction des phases du programme. Le graphique représente un "survivant": celui-ci décrit le taux de personnes se trouvant encore au chômage après l'expiration d'une certaine durée de chômage. Au moment zéro (entrée au chômage), la courbe démarre donc à 100 %. L'axe vertical du graphique représente la durée du chômage en étapes de 10 jours. Exemple de lecture : après 200 jours écoulés depuis le début du chômage, environ 40 % de la population initiale est encore au chômage.



**Graphiques 3 a et b : Part (en %) des demandeurs d'emploi qui sont encore au chômage/sans emploi après la durée de chômage; groupe de programme (bleu) versus groupe de contrôle (rouge pointillé).**

Le graphique 3a indique que les deux courbes du survivant du groupe de programme (GP) et du groupe de contrôle (GC) ont un tracé pratiquement identique jusqu'à environ 270 jours de chômage. Le fait que les courbes ne présentent presque pas de différences signifie que la *durée du chômage dans le GP et dans le GC est la même*. Le modèle d'estimation correspondant, qui fait également un contrôle supplémentaire pour la randomisation de toutes les caractéristiques sociodémographiques des participants, arrive aussi à la même conclusion, à savoir qu'il n'y a *aucune différence significative* entre GP et GC dans la durée du chômage. Un effet positif sur la durée du chômage ne commence à se manifester qu'au bout de 270 jours. Effectivement, il s'avérera (voir paragraphes ultérieurs) que l'analyse des impacts fait apparaître des effets positifs vers la fin et surtout après le chômage.

L'effet zéro sur la durée du chômage doit être replacé dans le bon contexte. Si on le compare avec les impacts de différents types de politique de marché du travail sur la durée du chômage, un effet zéro doit être évalué positivement. En effet, parmi les différentes politiques, il n'y a que les sanctions concernant les indemnités journalières qui entraînent nettement une réduction de la durée du chômage (voir Arni et al. 2009). Les évaluations de l'impact du gain intermédiaire oscillent entre un effet zéro et une légère réduction de la durée (voir p. ex. Lalive et al. 2008). Les programmes de formation sur le capital humain (cours) et les programmes d'occupation, par contre, génèrent une prolongation du chômage, comme le montrent en continu les évaluations faites en Suisse (cf. Lalive/Zweimüller 2000 et Gerfin/Lechner 2000 ainsi que Lalive et al. 2008) et dans toute l'Europe (cf. p. ex. méta étude de Card et al. 2009). Il faut donc évaluer comme positif le fait que, dans le présent projet, *un programme de formation sur le capital humain (combinant conseil intensif et coaching) ne présente aucun effet négatif sur la durée du chômage*.

La raison principale pour laquelle on n'a trouvé aucun effet négatif du programme sur la durée du chômage est que l'effet "lock-in", d'habitude typique dans ce type de programme, n'est ici que faible et relativement bref. Se reporter au chapitre 3.1 pour la définition de cet effet et au paragraphe 4.1.3 pour le résultat quantitatif concernant l'étendue de l'effet "lock-in" dans le programme évalué ici.

Le graphique 3b montre le survivant, qui représente la part des personnes qui n'ont pas encore trouvé d'emploi. À la différence du graphique 3a, on ne compte donc ici en sorties que les sorties de chômage vers un emploi. L'effet net positif du nouveau programme y est encore plus manifeste à moyen et à long terme : *dans le groupe de programme, il y a moins de personnes qui restent sans emploi au-delà de 300 jours de chômage que dans le groupe de contrôle*. Ceci se reflète dans le résultat du chapitre 4.3, à savoir qu'un nombre significativement plus important de personnes ont trouvé un emploi dans le GP. À l'inverse, la comparaison du graphique 3a avec le graphique 3b montre que dans le groupe de contrôle en chômage prolongé, un plus grand nombre de personnes sont sorties en non-activité.

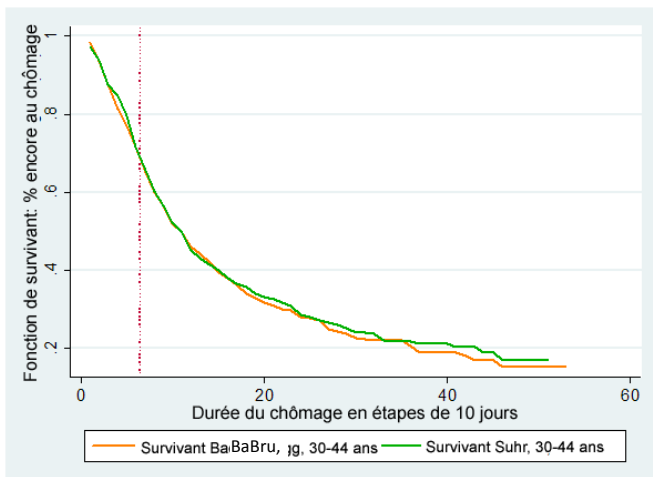
#### **4.1.2. L'effet projet**

On peut observer un impact plutôt inattendu du programme en comparant la population du programme avec un groupe de contrôle externe qui n'aura été à aucun moment concerné par le projet. L'ORP de Suhr est un groupe de contrôle externe bien comparable. Comme les ORP de Baden et de Brugg, il se situe également dans l'environnement des deux grands centres du canton (Baden et Aarau) et couvre donc un mélange d'urbanité et d'agglomérations analogues. De plus, l'orientation vers l'espace économique de la "Greater Zurich Area" est également donné pour l'ORP de Suhr, même si elle

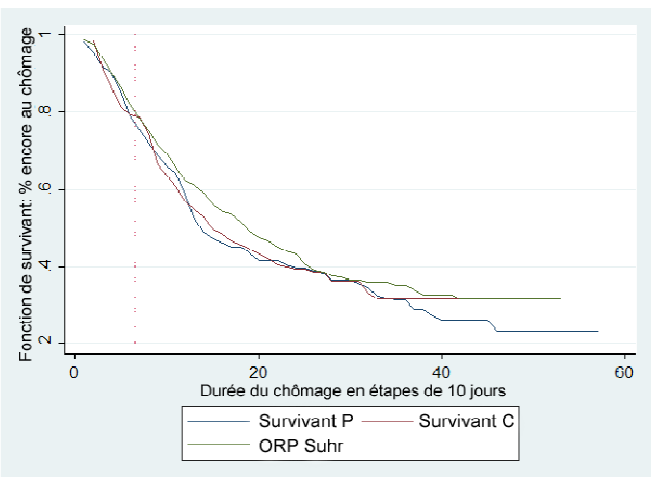
l'est moins (plus de pendulaires vers Berne que dans la partie Est du canton). Enfin, les dimensions et la politique de marché du travail de l'ORP de Suhr sont également comparables avec celles participant au projet. Si l'on observe la figure de gauche du graphique 4, il s'avère nettement que l'ORP de Suhr est effectivement bien comparable avec ceux de Baden et de Brugg. Dans la tranche d'âge de 30 à 44 ans, qui n'était concernée dans aucun des ORP par le projet, le comportement de sortie du chômage est analogue, comme le montrent les survivants orange et vert dans la figure de gauche.

Si l'on compare maintenant ce groupe de contrôle externe (dont les membres ont été sélectionnés selon les mêmes critères de base que dans le projet, voir début du chapitre 2) au groupe de programme et au groupe de contrôle, on voit apparaître un *effet projet* intéressant : au bout d'à peine 100 jours, le taux de sorties du chômage est plus élevé pour les *deux* groupes, GP et GC, que dans l'ORP de comparaison de Suhr, comme le montre la figure de droite du graphique 4. Ces sorties accrues durent jusqu'à une durée de chômage d'environ 260 jours, ensuite les taux de sorties s'harmonisent à nouveau.

Baden/Brugg vs Suhr, 30 à 44 ans :



Baden/Brugg vs Suhr, 45 ans et plus :



**Graphique 4 : Comparaison du survivant ORP Baden/Brugg vs ORP Suhr (groupe de contrôle externe) pour la tranche d'âge de 30 à 44 ans et de 45 ans et + (avec intervention du projet à Baden / Brugg : P = groupe de programme, C = groupe de contrôle)**

Quelles pourraient être les raisons de cet effet projet qui touche le GP et le GC de la même manière ? Deux explications possibles peuvent être exposées. Premièrement, il est possible que le fait qu'un projet pilote soit mené sur place exerce en soi une certaine influence sur les conseillères et conseillers en personnel (CP) concernés. Le travail avec de nouveaux concepts et des processus modifiés peut avoir entraîné, d'une manière générale, une remise en question (ou seulement déjà une prise de conscience) sur la façon personnelle de travailler. Par ailleurs, il se peut que la motivation à pouvoir expérimenter quelque chose de nouveau ait suscité, d'une manière générale, un engagement ("*Commitment*") supplémentaire chez les CP. Une deuxième explication possible serait l'effet dit "effet Hawthorne". Il décrit un phénomène que l'on connaît sous ce nom depuis les études d'observation du travail basées sur des groupes, qui ont été menées dans les années 1920 aux usines Hawthorne (Illinois, États-Unis). Il exprime le fait que les participants à une étude peuvent changer leur comportement parce qu'ils ont conscience de participer à une étude et d'être sous observation. C'est bien le cas dans notre projet, où l'observation est manifeste du fait des sondages répétés.

Il est important de signaler que ce type d'effet projet touche le groupe de programme et le groupe de contrôle *de la même manière*. Les deux groupes avaient en effet les mêmes CP et les mêmes questionnaires. C'est la raison pour laquelle cet effet projet n'entraîne *pas* de distorsion dans la mesure de l'impact du programme<sup>17</sup>.

#### 4.1.3. Effets en fonction des phases du programme

L'évaluation du programme en fonction des différentes phases montre que l'effet net nul sur la durée du chômage affiché au chapitre 4.1.1 est composé en réalité de plusieurs effets partiels qui ne sont pas nuls. Les effets partiels sont affichés ci-dessous chronologiquement et par étapes, puis discutés.

	Taux de sorties du chômage		Taux de sorties en emploi		45-54 : sorties en emploi <sup>1</sup>	
	Modif.	Sign.	Modif.	Sign.	Modif.	Sign.
<b>Anticipation</b> (avant entrée dans le coaching)	-41.8 %	**	-39.3 %	**	-40.3 %	*
<b>Pendant le coaching</b> (lock-in)	-30.4 %		-37.9 %		+12.8 %	
<b>Après le coaching (14 à 180 j.)</b>	-12.3 %		-2.3 %		+20.6 %	
<b>Après le coaching (181 j. et +)</b>	+45.9 %		+49.4 %		+110 %	*

Remarques : niveaux de significativité : \* 10 %, \*\* 5 %, \*\*\* 1 % (ces chiffres en % sont des probabilités d'erreur; exemple de lecture pour \*\*: un effet diffère de zéro avec une probabilité d'erreur de 5 %). <sup>1</sup> Ces effets proviennent d'un modèle ITT (intention-to-treat), voir note de bas de page correspondante.

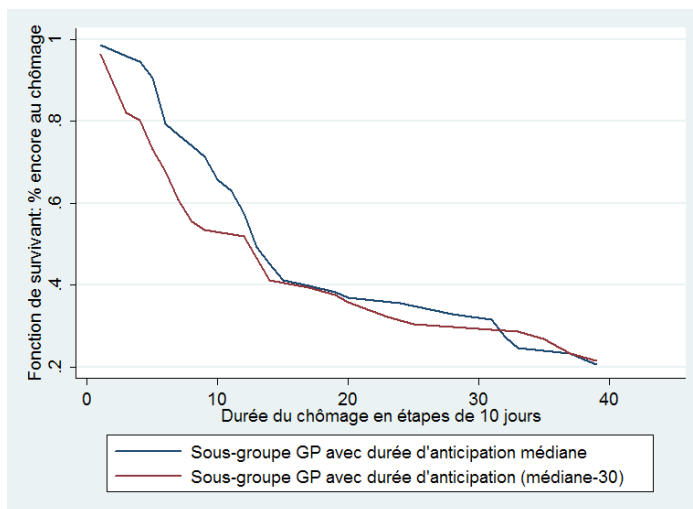
Tableau 3 : Effets du programme sur les taux de sortie du chômage , resp. en emploi, en fonction des phases du programme.

Le tableau 3 indique les changements des taux de sorties et leur significativité statistique en fonction des phases du programme. Les résultats se basent sur un modèle permanent (modèle de régression avec contrôle pour toutes les caractéristiques sociodémographiques des participants). Le premier modèle a comme résultat le taux général de sorties du chômage, indépendamment de la direction prise après la sortie. Le deuxième modèle a comme résultat le taux de sorties vers un nouvel emploi, autrement dit les sorties en non-activité ne comptent pas ici comme des sorties (mais sont encore dans la population). Le troisième modèle est abordé au chapitre 4.2.

#### Phase d'anticipation

<sup>17</sup> Ceci implique l'hypothèse que les deux groupes réagissent en moyenne de la même façon aux sondages et aux CP. Il n'y a apparemment aucune raison pour que cette hypothèse ne soit pas applicable ici. Il serait encore plus probable que cet effet projet positif sur le taux de sorties des deux groupes puisse se substituer à une part d'un éventuel effet positif du programme sur les sorties dans le GP. Dans ce cas, l'effet programme serait systématiquement sous-estimé et on pourrait qualifier les effets affichés d'effets minimaux.

Une anticipation a réellement lieu dans la phase qui va de l'entrée au chômage à l'entrée (potentielle<sup>18</sup>) dans le séminaire de coaching<sup>19</sup>. Nous trouvons un effet significativement *négatif* sur le taux de sorties. Celui-ci peut être interprété comme un effet *d'attractivité* : les demandeurs d'emploi (DE) du GP ont été informés lors du premier entretien qu'ils allaient bientôt entrer dans le séminaire de coaching. Manifestement, la perspective (active) d'un tel coaching a été ressentie comme attractive ou bien les personnes concernées ont trouvé du moins (passivement) utile la perspective qu'on leur "viennne en aide". C'est la raison pour laquelle les personnes se sont moins engagées dans leur recherche d'un emploi pendant cette phase, pour pouvoir profiter ensuite du coaching. Ceci peut expliquer le taux plus faible de sorties dans la phase d'anticipation. Cette explication est étayée par le fait que l'effet d'attractivité est au plus fort en début de phase d'anticipation et qu'il diminue ensuite vers zéro jusqu'au démarrage du coaching, comme le montrent d'autres analyses. Apparemment donc, l'attitude d'attente positive domine au début de l'anticipation; puis au fil du temps, les CP ont sans doute réalisé que les DE concernés cherchaient moins et ont renforcé en conséquence le contrôle des efforts de recherche d'emploi sur le marché du travail. Un tel comportement des DE et des CP expliquerait la tendance de l'effet d'attractivité à diminuer au fil du temps. Les résultats figurant au chapitre 4.4 sur la motivation et les salaires de réserve viennent étayer la conclusion que l'effet d'anticipation négatif trouvé venait du fait que le séminaire de coaching a été considéré comme utile ou attractif. L'évaluation montre donc que le programme développé ici est *un programme qui agit de manière attractive* – et non pas par dissuasion comme le font bon nombre d'autres programmes (voir discussion sur l'effet de menace au chapitre 1). *L'effet de menace* a pu être évité. Pour qu'un programme puisse être utile par son contenu (ce qui était le but dans ce projet), il faut qu'il produise a priori une impression attractive ou du moins utile, afin que les personnes concernées consentent à s'engager sur le contenu. Ceci semble être le cas ici.



**Graphique 5 : Impact de la réduction d'un mois de la durée d'anticipation; survivants**

L'effet d'attractivité est donc une chose positive du point de vue contenu. Il n'est pas positif, par contre, pour la durée du chômage : l'effet négatif exercé sur le taux de sorties prolonge la durée du chômage. C'est

<sup>18</sup> On peut construire exactement les mêmes phases d'anticipation et d'autres phases de programme pour le groupe de contrôle, en utilisant les mêmes données de démarrage préétablies pour le séminaire de coaching. On pourra avoir alors une comparabilité exacte par phase. Voir détails en note de bas de page n° 9. Le terme "potentiel" cité ici se rapporte donc au groupe de contrôle.

<sup>19</sup> Voir note de bas de page n° 7 pour la discussion de la notion d'anticipation d'effets du programme.



à cette problématique que l'analyse présentée dans le graphique 5 se consacre. Grâce au fait que les dates de démarrage du coaching étaient déjà fixées au préalable et que la durée varie jusqu'à l'entrée dans le coaching (cf. chapitre 2), on peut effectuer ici une autre analyse qui montre comment l'ampleur de l'effet d'attractivité réagit sur la durée de la phase d'anticipation.

Le tableau 3 indique une réduction moyenne de 40 % environ des taux de sorties<sup>20</sup> dans la phase d'anticipation. Si la durée de l'anticipation de 50 jours (médiane, voir chapitre 2) est maintenant réduite d'un mois, c'est-à-dire à environ 20 jours, alors l'effet négatif sur le taux de sorties disparaît. C'est ce que montre le graphique 5 et qui est confirmé par des modèles d'estimation correspondants. Les personnes présentant une courte durée d'anticipation (médiane moins 30 jours = 20 jours, courbe rouge) affichent un taux de sorties de chômage plus élevé dans les cent premiers jours environ que les personnes "moyennes" présentant une durée de participation médiane de 50 jours (bleu).

Cette conclusion, à savoir que l'effet négatif sur le taux de sorties peut être réduit, voire éliminé pendant l'anticipation si les DE commencent le programme plus tôt, est directement utile pour concevoir des programmes futurs qui soient attractifs pour les DE. La recommandation est donc : *lorsque des mesures de cours attractives sont proposées, les DE devraient y être assignés le plus tôt possible*. Cette démarche *diminue la durée du chômage* parce qu'elle permet d'éviter l'effet d'attractivité. (En fait, pour être plus précis, ce n'est pas l'attractivité qui est évitée – comme expliqué plus haut, celle-ci est bien positive et une condition fondamentale nécessaire pour une MMT réussie par son contenu –, mais uniquement les répercussions de l'attractivité : la recherche d'emploi réduite resp. le taux de sorties réduit).

### ***Pendant le séminaire de coaching***

Le tableau 3 montre que l'effet "lock-in", typique pendant le coaching (voir au chapitre 3.1 la définition de cet effet), est relativement faible dans ce nouveau programme de MMT évalué ici. La réduction du taux de sorties, qui est imputable à la grande charge de travail du programme - est d'une envergure (-30.4 %) qui *n'est pas* significative. Si l'on considère les sorties vers des emplois (deuxième modèle dans le tableau 3), l'effet "lock-in" s'avère un peu plus fort, mais n'est toujours pas significatif. On pourra donc noter que *l'effet de retenue du séminaire de coaching* est relativement modéré par rapport aux autres mesures axées sur le capital humain.

-	Âge 55 et +
+	Mariée / divorcée
+	Femme
-	Non qualifiée / qualifiée
+	Min. 1 langue étrangère
+/-	Certains CP / Branches

<sup>20</sup> Ces pourcentages de modification du taux de sorties peuvent paraître élevés. On tiendra compte ici du fait que ce pourcentage est élevé parce que le niveau général du taux de sorties dans la phase d'anticipation, autrement dit dans les 50 premiers jours (dans la médiane), est bas. Les pourcentages doivent toujours être interprétés relativement au niveau sur la base duquel ils indiquent le changement. Et le niveau des sorties du chômage dans les 50 premiers jours est bas (il ne grimpe nettement qu'après).

-	Qualifications clés insuffisantes : réflexion analytique systématique
---	---

**Tableau 4 : Pour qui a-t-on formulé une recommandation pour une réorientation (en matière de domaines et de stratégie de recherche) ? (Les caractéristiques sociodémographiques présentées sont celles qui ont une influence significative sur une décision de réorientation)**

Dans le passage suivant, nous jetterons un regard sur le séminaire de coaching. Les aspects traités dans ce séminaire sont vastes, comme on l'a montré au chapitre 2. Un des points principaux dans le travail sur son propre profil pour le marché du travail est la question de savoir si la personne a cherché des emplois jusqu'ici au bon endroit et avec la bonne stratégie. Une réorientation est-elle nécessaire ? Cette question a été discutée de manière approfondie avec les participants et traitée dans le séminaire. Quelle a été la répercussion ? Pour qui a-t-on finalement formulé une recommandation pour se réorienter ? C'est ce qui est analysé dans le tableau 4. A la fin du séminaire, le coach a été questionné sur chaque DE, pour savoir s'il avait convenu avec la personne d'un changement de stratégie de recherche. Concrètement, un changement de stratégie de recherche signifie que la personne devrait changer de domaine cible, changer les emplois qu'elle recherche et où elle cherche<sup>21</sup>. Le tableau 4 énumère les caractéristiques sociodémographiques des DE qui exercent une influence significative sur la décision du coach de recommander une réorientation (changement de stratégie de recherche). Les recommandations de réorientation ont été plus nombreuses pour les femmes, les personnes mariées et les personnes disposant d'une certaine culture (qualifiée, au moins 1 langue étrangère). Chez les personnes âgées de 55 ans et plus, peu cultivées et manquant de certaines qualifications clés, on a plutôt renoncé à une réorientation. Ce résultat, indiquant pour quelles personnes une tentative de réorientation semblait judicieuse, peut être interprété sous deux aspects : le fait qu'une réorientation ait été favorisée est lié aussi bien à la *volonté et au consentement* de la personne concernée, mais aussi à *l'éventualité que la réorientation puisse aussi être vraiment fructueuse*. Une telle interprétation explique pourquoi, par exemple, ce sont plutôt des personnes cultivées qui ont envisagé une réorientation, alors que pour les personnes âgées de plus de 55 ans, il n'était généralement pas question de se réorienter – sans doute par manque de perspective "de pouvoir encore une fois commencer et réussir quelque chose de nouveau" sur le marché du travail à cet âge.

### ***Après le séminaire de coaching***

Le séminaire de coaching (et le conseil intensifié jusqu'à cette date) avait-il eu un effet immédiat et direct sur le comportement de sortie après la fin du séminaire ? Il n'y a *pas* eu d'effet positif immédiatement après la fin du coaching, comme le montre le tableau 3. Dans les 180 premiers jours suivant le coaching, l'effet est *non significatif* et même encore légèrement négatif. Ce n'est qu'après 180 jours et ultérieurement qu'un tournant apparaît dans le sens d'un effet positif, mais cet effet est également non significatif, malgré sa dimension tout à fait notable (+45.9 %)<sup>22</sup>. La même image apparaît

<sup>21</sup> La question concrète posée au coach dans l'enquête était : "Avez-vous travaillé avec le demandeur d'emploi à un changement de son domaine de recherche pour trouver un emploi (par rapport à avant le séminaire) ? Des changements de recherche pouvaient être mentionnés concernant la branche professionnelle / l'activité / le lieu de travail / le type d'employeur / la quantité de travail à fournir / un emploi durable ou temporaire / les horaires de travail (le changement pouvant être une extension ou une réduction du domaine d'investigation ou le passage à un autre. Une réorientation était définie comme étant un changement dans au moins une des dimensions citées.

<sup>22</sup> On doit tenir compte du fait que ces pourcentages doivent toujours être interprétés par rapport au niveau de base du taux de sorties. Voir note de bas de page n° 20. Le fait que cet effet ne soit pas significatif ici, malgré sa dimension quantitative, dépend notamment aussi du fait que la population de DE restante à ce moment du chômage est déjà vraiment réduite.

lorsque l'on observe les sorties en emplois. L'effet du programme sur la probabilité de trouver un emploi à un certain moment après le coaching est un peu plus positif, mais lui aussi non significatif. Un résultat du chapitre 4.3 se dessine déjà dans la conclusion que l'effet est plus grand du point de vue de la probabilité de trouver un emploi que du point de vue des sorties en général : la probabilité totale de trouver un emploi est significativement plus élevée dans le groupe de programme que dans le groupe de contrôle. Pris ensemble, ceci signifie que *les demandeurs d'emploi du groupe de programme n'ont pas été chômeurs moins longtemps, mais qu'ils avaient plus de chance de trouver un emploi. Autrement dit que, dans le GP, il y a eu moins de sorties en non-activité.*

La *tendance à un effet positif du programme à une date ultérieure (à partir de 180 jours après le coaching)*, qui se dessine pourtant nettement malgré sa non-significativité, s'accompagne de l'observation sur l'effet total qui ressort du graphique 3, à savoir qu'une tendance positive apparaissait aussi après une durée plus longue de chômage (voir chapitre 4.1.1).

#### **4.2. Les effets se différencient-ils selon l'âge et le sexe ?**

Diverses analyses ont montré que les impacts du programme *ne se différencient pas significativement en fonction du sexe.*

L'âge, en revanche, est primordial pour la réussite du programme évalué. Les analyses concernant les taux de sorties dans le tableau 3 ont également été faites séparément pour la tranche d'âge de 45 à 54 ans et celle de 55 ans et plus. Un des résultats majeurs en est que le programme n'a eu un impact positif que pour les participants âgés de 45 à 54 ans. *Pour les personnes de 55 ans et plus, le programme n'a pas fonctionné.* C'est ainsi que, pour la tranche d'âge de 55 ans et +, on ne trouve aucun effet d'attractivité, l'effet "lock-in" est plus fort et l'effet après le coaching reste au niveau zéro, sans tendance positive après 180 jours (résultats absents du tableau). A l'inverse, il s'avère que si l'on examine les effets du programme pour la sous-population des personnes âgées de 45 à 54 ans, ceux-ci sont meilleurs : on constate notamment un *effet significativement positif sur les sorties en emplois à partir de 180 jours après le coaching pour les 45-54 ans* (voir dernières colonnes du tableau 3)<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> En ce qui concerne ce résultat et les dernières colonnes du tableau 3, il convient de noter que le modèle d'estimation sous-jacent est légèrement différent des deux premiers modèles du tableau 3 : Il s'agit ici d'un modèle ITT (= *intention-to-treat*), ce qui n'est pas le cas dans les deux premiers modèles. La différence réside dans le fait que, dans le modèle ITT, toutes les personnes du groupe de programme sont prises en compte dans chaque phase pour calculer l'effet du programme, alors que dans les autres modèles servant au calcul de l'effet du coaching, seules les personnes qui ont effectivement fréquenté le coaching ont été prises en compte. Ceci explique pourquoi l'effet "lock-in" n'est pas négatif dans la dernière colonne : parce que l'on y prend aussi en considération les personnes du GP qui sont certes dans le GP, mais pas dans le coaching. Ce sont en partie des personnes ayant une perspective d'emploi (voir détails au chapitre 3.3), donc le taux de sorties est plus élevé. Dans les phases ultérieures, après le coaching, il n'y a plus que quelques personnes présentes, qui sont dans le GP, mais qui n'étaient pas dans le coaching. C'est ce qui explique que les effets ITT ne s'y différencient que faiblement d'effets qui ne se rapportent qu'aux personnes coachées. En ce qui concerne l'interprétation des résultats, on constate que les effets ITT correspondent à des *effets totaux* (par phase de programme) (indépendamment du fait que la personne ait été vraiment présente ou non au coaching) – alors que les autres effets des deux premiers modèles peuvent être interprétés systématiquement comme des *effets du coaching*. La dernière colonne donne donc des effets totaux (en fonction de la phase de programme) pour l'ensemble du groupe des DE âgés de 45 à 54 ans. Si l'on y affichait les effets du coaching, l'effet après-coaching relevé ultérieurement serait à peine non significatif. Ceci peut être interprété en ce sens qu'il y avait là que quelques personnes (les quelques personnes qui étaient alors encore dans le GP, mais n'étaient pas coachés) qui ont particulièrement profité du conseil intensifié.

On peut donc retenir qu'il est judicieux de **poursuivre la focalisation du programme pilote testé sur la tranche d'âge de 45 à 54 ans**. Au bout d'un certain temps, le programme y augmente les chances de trouver un emploi.

#### 4.3. Que s'est-il passé ultérieurement ? chômage de longue durée, embauche, stabilité de l'emploi

Comme évoqué déjà brièvement, *le nouveau programme a développé ses impacts positifs principalement dans les phases ultérieures du chômage et par la suite*. Ces phases vont maintenant être examinées plus en détail.

Le risque de chômage de longue durée va premièrement être analysé : *la probabilité de devenir chômeur de longue durée a-t-elle diminué grâce aux nouvelles interventions du programme ? La réponse est : pas d'une manière significative.*

	Probabilité de CLD en pour cent (erreur standard)		(Nombre)
Groupe P	<b>27.96 %</b>	(3.30)	(52)
Groupe C	<b>31.91 %</b>	(3.94)	(45)
Total	<b>29.66 %</b>	(2.53)	(97)

Tableau 5 : Part des chômeurs de longue durée, selon groupe de programme et groupe de contrôle

Le tableau 5 montre que la probabilité d'être encore au chômage au bout d'un an est de 28 % dans le groupe de programme, mais de 32 % dans le groupe de contrôle. La différence est statistiquement non significative. Comme déjà observé dans le cas de l'effet total, il s'avère qu'il se développe une tendance nette vers un effet positif se développe (à partir de 270 jours environ, voir chapitre 4.1.1), mais que cette tendance n'est pas encore significative au moment de la mesure du CLD (après 360 jours). Lors de la sortie et après la sortie du chômage, en revanche, des effets nettement significatifs sont ensuite visibles.

C'est ainsi que **les demandeurs d'emploi du groupe de programme avaient plus de chances de trouver un emploi que ceux du groupe de contrôle**. C'est ce que démontre le tableau 6, qui affiche les sorties en fonction des destinations. Concrètement, **72 %** des DE du GP ont trouvé un emploi, contre seulement **63 %** dans le GC. Cet effet positif est statistiquement nettement significatif. Si l'on associe ce résultat primordial aux enseignements tirés de la durée du chômage au chapitre 4.1, on peut retenir que *les demandeurs d'emploi du groupe de programme n'ont pas été moins longtemps chômeurs dans l'ensemble, mais qu'ils avaient plus de chance de trouver un emploi. Autrement dit que, dans le GP, il y a eu moins de sorties en non-activité*. Ainsi, dans le GP, 8.6 % seulement des personnes sont sorties en non-activité, tandis que dans le GC, elles étaient 13.5 %, comme le montre le tableau 6. Il est intéressant, par ailleurs, de noter que le fait que le taux d'embauches soit plus élevé dans le GP est principalement imputable au nombre plus élevé de "placements par l'ORP" (code PLASTA). On voit ici l'effet du suivi intensifié par les ORP et le coaching.

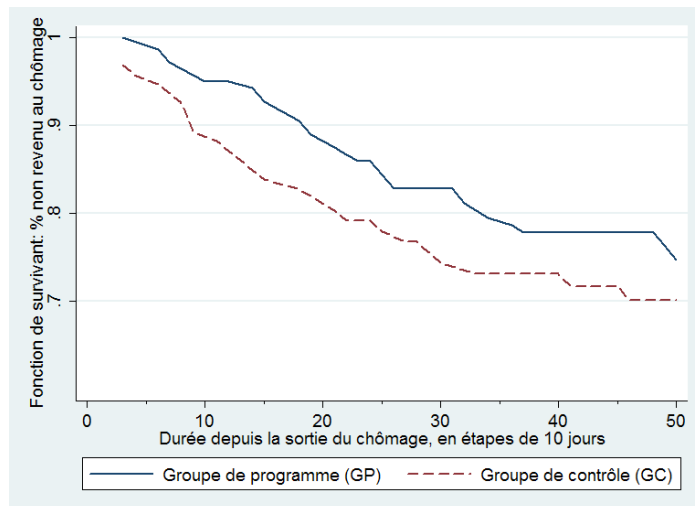
Dans l'ensemble, 223 participants au projet sur 327 ont quitté le chômage parce qu'ils ont trouvé un emploi; 35 n'ont pas trouvé d'emploi. Pour 15 personnes, le statut d'activité après la sortie du chômage n'était pas connu – certains sont partis à l'étranger, d'autres se sont désinscrits du chômage pour échapper à l'obligation de contrôle. Parmi ces derniers, qui ont renoncé à un placement et à des indemnités journalières, on peut supposer que deux tiers environ ont trouvé un emploi comme dans le reste de la population. Les participants "notés" sont ceux qui étaient encore en chômage à la fin de la période de données disponibles (31 mars 2010) et qui donc ne disposaient pas encore de destination de sortie.

	Nombre de DE (absolu, relatif)			Part Destination	
	GP	GC	Total	GP	GC
Censurés (31 mars 2010)	26 48.2 %	28 51.9 %	54	16.5 % 14.0 %	19.9 %
Emploi trouvé	134 <b>60.1 %</b>	89 <b>39.9 %</b>	223	68.2 % <b>72.0 %</b>	<b>63.1 %</b>
Aucun emploi trouvé	16 <b>45.7 %</b>	19 <b>54.3 %</b>	35	10.7 % <b>8.6 %</b>	<b>13.5 %</b>
Statut après sortie inconnu	10 66.7 %	5 33.3 %	15	4.6 % 5.4 %	3.5 %
Total	186 56.9 %	141 43.1 %	327	100.0 %	

Tableau 6 : Sortie du chômage en fonction des destinations, valeurs absolues et pourcentages

Quel succès ont eu par la suite sur le marché du travail les personnes qui ont trouvé un emploi ? Celles qui avaient suivi auparavant les nouvelles mesures du programme ont-elles trouvé une activité professionnelle qui était plus ou moins stable que celle trouvée par les participants des groupes de contrôle ? Cette question trouve sa réponse dans le graphique 6 et dans l'estimation statistique sous-jacente. Les personnes concernées ont pu être observées pendant 500 jours après leur chômage.

Le résultat est aussi net sur le plan graphique que statistique : **la stabilité de l'activité qui a suivi le chômage est nettement plus élevée pour les individus du groupe de programme**. Le taux de ceux qui sont retombés en chômage au cours des 500 premiers jours suivant leur sortie est constamment bas (autrement dit le survivant est plus élevé) dans le groupe de programme (courbe bleue dans le graphique 6). Un an après la sortie du chômage, par exemple, environ 79 % des personnes du GP sont encore en activité (resp. ne sont pas retournées au chômage), ce taux étant par contre de 73 % environ pour le GC. Cette plus grande stabilité d'emploi est statistiquement nettement *significative* (dans un modèle qui contrôle toutes les caractéristiques sociodémographiques disponibles).



**Graphique 6 : Stabilité de l'emploi : part (en %) ne retournant pas au chômage; plus de 500 jours après la sortie du chômage**

Le modèle statistique peut maintenant être utilisé pour calculer la *durée exacte du chômage futur évité*. Le taux de retour au chômage plus bas des personnes du groupe de programme peut se convertir en prolongation moyenne de la durée jusqu'au retour au chômage (par personne). Résultat : **23.2 jours de chômage futur ont été évités** par personne dans le GP (sur la période d'observation de 500 jours). L'AC économise donc de l'argent grâce à du chômage évité. Ce résultat peut être intégré dans un calcul coûts-avantages, comme présenté dans le tableau 7.

Économies	Coûts supplémentaires
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prolongation moyenne de la durée jusqu'au retour au chômage (par personne) : <b>23.2 jours</b></li> <li>• ... multipliés par l'indemnité journalière (Ø 189 CHF, calculée au moyen du salaire après chômage)</li> </ul> <p>→ <b>4.387 CHF</b> d'économies par DE dans GP</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts supplémentaires du programme intensif : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Séminaire 45+ au lieu du statu quo "normal" (+ 4.500 CHF par participant, 53.8 % de participants)</li> <li>– surcoût en CP, hypothèses : 100 dossiers par CP; durée médiane de chômage 140 jours; décharge 20 % dans projet → 208 au lieu de 260 DE/an (+ 115 CHF par personne dans GP)</li> </ul> </li> </ul> <p>→ <b>2.535 CHF</b> de coûts supplémentaires par DE en GP</p>
<p>→ <b>1.852 CHF d'économies par DE</b> grâce au chômage évité</p>	

**Tableau 7 : calcul coûts / bénéfices AC : coûts supplémentaires du programme versus économies par activité plus stable.**

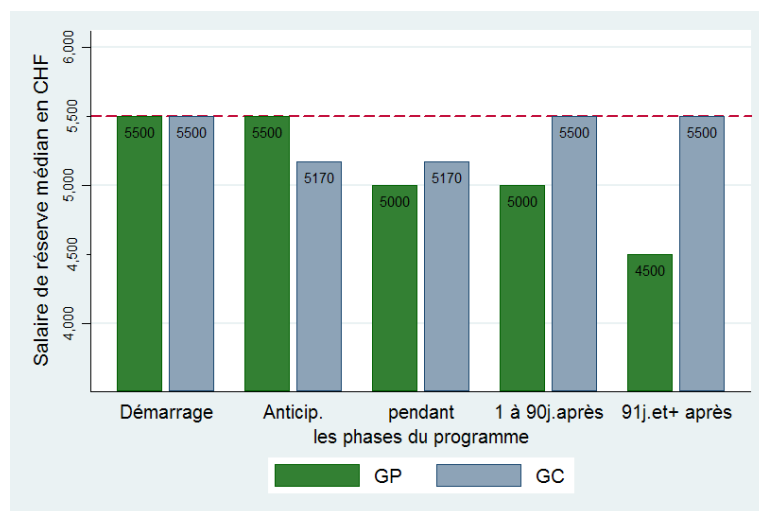
L'économie pour l'AC correspond à la durée de chômage évitée multipliée par l'indemnité journalière moyenne, celle-ci se calculant au moyen des salaires relevés après le chômage. Côté coûts, on suppose que le statu quo (groupe de contrôle), dans les quatre premiers mois, consiste en une fréquentation d'un cours de bilan de compétences de courte durée. La différence entre le cours de bilan de compétences normal et le séminaire "45+" constitue une part des coûts supplémentaires. L'autre part consiste dans le fait que les conseillères et conseillers en personnel participants ont été déchargés de travail parce que, dans le projet, ils ont investi plus de temps dans le suivi du groupe de programme

(double intensité de conseil). Les CP concernés ont été déchargés de 20 % de leurs dossiers. Si l'on extrapole cette décharge sur l'année (en se servant de la durée médiane de chômage que l'on a relevée), il en résulte une charge de dossiers de 208 DE par an au lieu de 260. Ce résultat permet de convertir le total des coûts d'un CP par an au niveau du DE individuel. La différence de ces coûts par DE dans le GP par rapport au GC donne les coûts supplémentaires résultant du suivi intensifié par les CP. Enfin, il faut encore tenir compte du fait que toutes les personnes du GP n'ont pas suivi le séminaire. Au total, 53.8 % des participants du GP l'ont fait. Ces calculs permettent maintenant de comparer les économies faites par chômage évité avec les coûts supplémentaires du nouveau programme. Comme le montre le tableau 7, **le chômage évité finance entièrement les coûts supplémentaires du programme**. L'économie nette qui en résulte est même de plusieurs milliers de francs par DE.

#### 4.4. Comment les "facteurs mous" ont-ils changé ? : exigences vis-à-vis des emplois, motivation, satisfaction dans la vie

Dans le présent chapitre sur les résultats ainsi que dans les suivants, nous analyserons maintenant les différents impacts du nouveau programme sur le *comportement des demandeurs d'emploi*.

Nous examinerons d'abord la manière dont *les exigences vis-à-vis du futur emploi* ont changé au fil des phases des interventions. Un des critères qui joue ici un rôle central dans la théorie économique de la recherche d'emploi est ce qu'on appelle le *salaire de réserve*. Ce terme désigne le salaire minimum qui serait "encore juste" accepté dans un emploi. Il fixe donc la limite inférieure subjective<sup>24</sup> des exigences posées à un emploi, mesurée en francs de salaire.



Graphique 7 : Exigences minimales posées à un nouvel emploi : salaire de réserve moyen (médiane) par phase de programme.

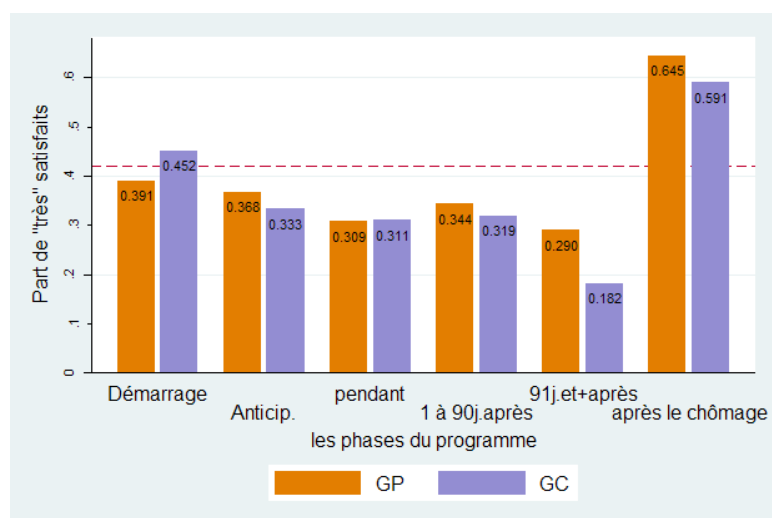
Le graphique 7 relate les salaires de réserve (dans la médiane) demandés par les CP lors des entretiens de conseil après les différentes phases du programme. Dans le premier questionnaire à l'entrée au chômage, les DE indiquent, dans la médiane, un salaire de réserve (brut) de 5 500 CHF. Dans la phase d'anticipation, le salaire de réserve est maintenu à un *niveau élevé* dans le GP : il est, statistiquement

<sup>24</sup> Il est clair que le salaire de réserve dont on s'enquiert n'est pas forcément associé aux limites légales de l'acceptable. Le salaire de réserve est plus une mesure des préférences et exigences subjectives vis-à-vis d'un emploi. Les emplois situés sous cette limite d'exigence ne sont en général, consciemment ou inconsciemment, pas intégrés à la recherche d'emploi. D'autre part, il est possible que les salaires de réserve dont on s'enquiert sont éventuellement indiqués volontairement trop hauts (ou trop bas). Néanmoins, étant donné qu'on suppose qu'une telle distorsion n'est pas systématiquement différente dans le groupe de contrôle par rapport au groupe de programme, elle n'influence pas la mesure de l'impact (*différence GP-GC*).



parlant, significativement plus élevé que dans le GC. Ce résultat vient étayer *l'effet d'attractivité*, trouvé dans l'analyse des taux de sorties (voir chapitre 4.1.3). Étant donné que les demandeurs d'emploi trouvent attractive la perspective du programme de coaching à venir, leur volonté d'accepter un emploi "à tout prix" avant le coaching est limitée; par conséquent, ils maintiennent le salaire minimum accepté à un haut niveau pendant cette phase. A partir du coaching (pendant et après), en revanche, on observe que le salaire de réserve du GP est nettement plus bas qu'auparavant. De plus, *le salaire de réserve du GP est significativement plus bas que celui du GC pendant le coaching et jusqu'à 90 jours après*. Dans la dernière phase (91 jours et + après le coaching), le salaire de réserve du GP est également nettement plus bas que dans le GC, mais la différence n'est plus significative<sup>25</sup>.

Si l'on compare les salaires de réserve du début avec les salaires effectivement obtenus ultérieurement (salaire médian 5 400 CHF, voir chapitre 4.6), il est clair qu'au début, il y a une certaine *surestimation*<sup>26</sup> des exigences vis-à-vis du futur emploi. Cette surestimation est manifestement corrigée par le conseil intensifié et le coaching. *Le conseil et le coaching agissent donc ici comme un moyen de désillusionnement*, ils engendrent une estimation plus réaliste des exigences minimales à poser à un futur emploi<sup>27</sup>.



Graphique 8 : Satisfaction générale dans la vie : part des "très" satisfaits en fonction des phases du programme.

<sup>25</sup> L'une des raisons importantes de la non-significativité de l'effet dans cette dernière phase est le fait que le nombre des questionnaires remplis dans cette phase (et concernant cette question) est peu élevé : il y reste encore 54 questionnaires.

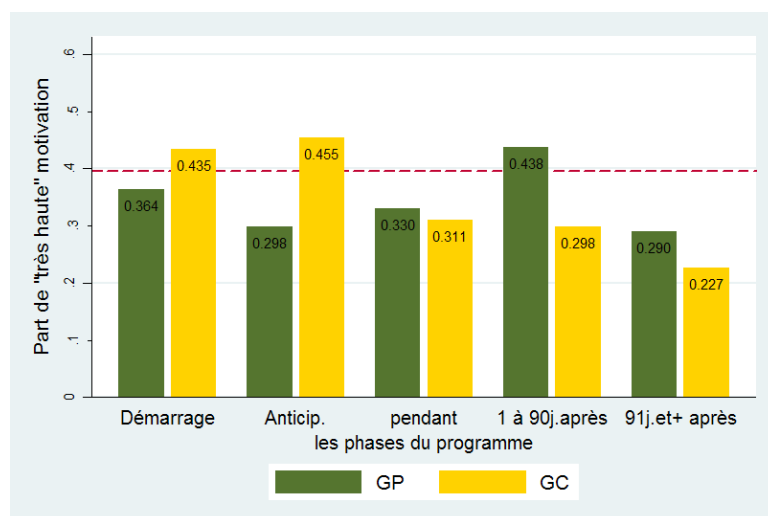
<sup>26</sup> Comme évoqué dans la note de bas de page n° 24, il est également possible que l'on ait indiqué consciemment des salaires de réserve trop élevés. Mais, même dans ce cas, on peut parler d'une surestimation des exigences puisque les salaires de réserve seraient surestimés sur la base d'un calcul stratégique (p. ex. pour justifier le fait de ne pas chercher certains emplois).

<sup>27</sup> On ne voit pas très bien pourquoi le salaire de réserve est de nouveau plus élevé dans le groupe de contrôle au cours des deux dernières phases. Une des explications possibles serait que, au début du chômage, les DE du GC (dans le statu quo) sont très motivés pour ressortir du chômage le plus vite possible ; c'est pourquoi ils font vite baisser leurs exigences à un certain niveau. Dans la phase ultérieure du chômage, ils sont peut-être ensuite sujets à une certaine frustration sur l'insuccès de leur recherche d'emploi jusque-là. Cette frustration pourrait s'exprimer dans le fait que l'on n'est plus disposé à faire toutes les concessions pour un emploi. Suivant cette explication, le salaire de réserve devrait alors rechuter dans le GC, lorsque les DE se dirigent vers la fin de la durée de perception des indemnités journalières. Ceci n'a toutefois pas pu être observé ici, puisque les enquêtes du projet se concentrent sur les 12 premiers mois du chômage. Cette explication signifierait également que l'impact du nouveau programme résidait aussi dans le fait d'empêcher la réaction de frustration dans le GP décrite ici. Le graphique 9 montre aussi qu'en fait la motivation du GP est plus élevée après le coaching.



Quelle influence avait le programme sur la satisfaction des participants ? Cette question est abordée dans le graphique 8 (et le modèle d'estimation sous-jacent). Les enquêtes LZAR+ ont questionné régulièrement les DE sur leur satisfaction générale dans la vie<sup>28</sup>. Au moment de l'entrée au chômage<sup>29</sup>, environ 40 % des demandeurs d'emploi se qualifiaient de "très satisfaits" de leur vie. Cette valeur baisse de manière statistiquement significative au fil du temps de chômage, elle est presque réduite de moitié. En l'occurrence, le programme agit à l'opposé : il a une *influence positive significative sur la satisfaction dans la phase des trois mois qui suivent le coaching*. Ensuite cet effet, bien que toujours positif, n'est plus significatif<sup>30</sup>. Trois mois après la sortie du chômage, les participants ont de nouveau été questionnés. La *satisfaction après le chômage est significativement plus élevée dans le GP que dans le GC*. Le gain de satisfaction tiré du programme persiste donc. On peut donc parler d'un **effet positif durable du programme sur la satisfaction dans la vie des participants**.

Enfin, il faut encore jeter un regard sur la motivation des demandeurs d'emploi. L'analyse de la *motivation des demandeurs d'emploi*<sup>31</sup> révèle quelque chose d'intéressant. De nouveau, l'effet d'attractivité semble se dessiner ici : les DE du GP sont moins motivés pour trouver un emploi avant le coaching que ceux du GC. Toutefois, cet effet n'est statistiquement pas significatif. Statistiquement significatif est, en revanche, *l'effet positif du programme sur la motivation à chercher un emploi dans les 90 jours qui suivent le coaching*. Dans la phase ultérieure, cet impact positif diminue de nouveau, il n'est plus significatif à partir de 91 et + après le coaching.



<sup>28</sup> Cette question est également largement utilisée, entre autres, dans la recherche sur les déterminants économiques du bonheur (dont le représentant le plus connu en Suisse est le professeur Bruno S. Frey). La question s'énonce comme suit : "De façon générale, à quel point êtes-vous satisfait de votre vie ?" Les DE pouvaient répondre sur une échelle de 1 (pas du tout satisfait) à 8 (très satisfait). Le taux de "très satisfaits" affiché ici englobe la part des personnes avec les niveaux 7 et 8.

<sup>29</sup> Le groupe de programme et le groupe de contrôle diffèrent légèrement dans le niveau de départ de leur satisfaction. Cette petite différence est due au hasard, puisqu'il y a randomisation au début. Même en cas de randomisation, des niveaux différents peuvent survenir par hasard dans les valeurs de départ d'une variable (dans de grandes populations, ces différences de niveaux seraient aplanies au moyen d'une randomisation). Cette différence de niveaux de départ est prise en compte dans le modèle d'estimation sous-jacent à ce graphique (modèle dit "diff. dans diff."). L'élément déterminant pour la mesure de l'effet est donc la différence nette, autrement dit la somme de la différence de départ et de la différence dans la phase de programme respectivement observée. Cette remarque s'applique à tous les graphiques et modèles de ce chapitre et du suivant.

<sup>30</sup> Voir explication à ce sujet dans la note de bas de page n° 25.

<sup>31</sup> La question posée était : "Je qualifierais ma motivation pour chercher un emploi de...". Les DE pouvaient répondre sur une échelle de cinq niveaux : "très haute / haute / moyenne / faible / très faible". Le taux de "très haute" motivation des DE affiché ici englobe donc le niveau le plus élevé de l'échelle.

**Graphique 9 : Motivation à la recherche d'emploi : part des personnes à "très haute" motivation en fonction des phases du programme.**

On peut donc retenir que **le coaching a généré une poussée relativement courte de la motivation à la recherche d'emploi**. Ce soutien de la motivation à la recherche d'un emploi n'est certes pas très durable (90 jours), mais il est arrivé au bon moment : pendant le coaching, en effet, les personnes cherchaient moins en raison de l'accroissement de la charge de travail (voir discussion sur l'effet "lock-in" aux chapitres 1 et 4.1.3). Cette poussée de la motivation à la recherche, vers la fin du coaching, a conduit à ce que l'effort de recherche augmente de nouveau rapidement après le coaching. Les analyses du prochain chapitre expliqueront plus exactement ce que l'on entend ici par "effort".

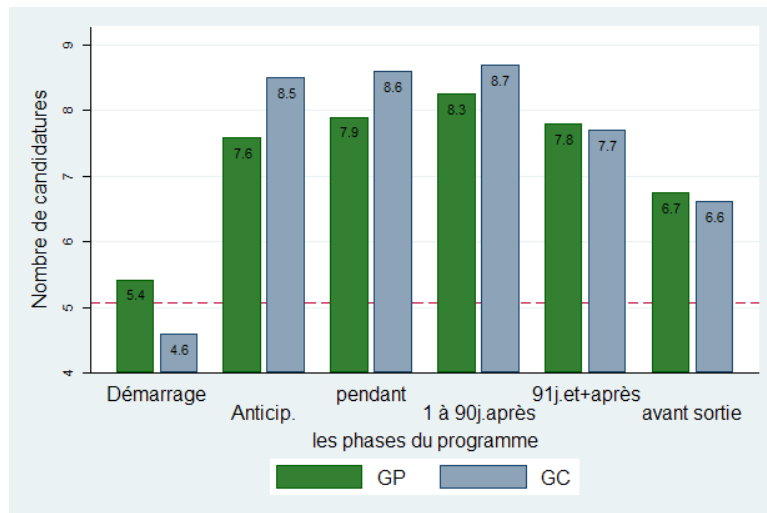
#### **4.5. Effets sur le comportement de recherche d'emploi**

Les participants ont réagi au programme intensif de conseil et de coaching en ajustant leur comportement en matière de recherche d'emploi et ce, non pas par plus de quantité, mais par plus de qualité. En regroupant quatre résultats de l'étude du comportement de recherche des participants au programme, on en vient à la conclusion que les **DE du GP n'ont pas cherché plus, mais de manière plus ciblée et plus efficace**. Ceci s'est répercuté dans **un taux d'embauche plus élevé après la phase de coaching**. Le fait aussi que les DE se sont *plus souvent réorientés* en raison du coaching, s'est répercuté, dans le chômage ultérieur, de manière positive sur la probabilité de trouver un emploi. Nous commenterons les détails de ces résultats dans ce qui suit.

Le premier desdits résultats est que les demandeurs d'emploi du groupe de programme *n'ont quantitativement pas fait plus de recherches*. Le graphique 10 démontre que les DE ont envoyé moins de candidatures dans la phase d'anticipation, pendant la phase de coaching et même jusqu'à 90 jours après celui-ci. Cet effet est significatif pendant le coaching et jusqu'à 90 jours après celui-ci<sup>32</sup>. Ce résultat étaye une fois encore (cf. différents chapitres ci-dessus sur les résultats) les conclusions selon lesquelles l'effet d'attractivité dans la phase d'anticipation et l'effet "lock-in" pendant (et sans doute même brièvement juste après) le coaching freinent l'engagement de la personne dans la recherche d'emploi. Dans les phases ultérieures du chômage, les membres du GP ont envoyé de nouveau (statistiquement parlant) autant de candidatures que ceux du GC. Si l'on n'a quantitativement pas fait plus de recherches après le coaching cela ne signifie toutefois pas que l'on n'a pas cherché *différemment*, comme le montrent les résultats ci-dessous.

---

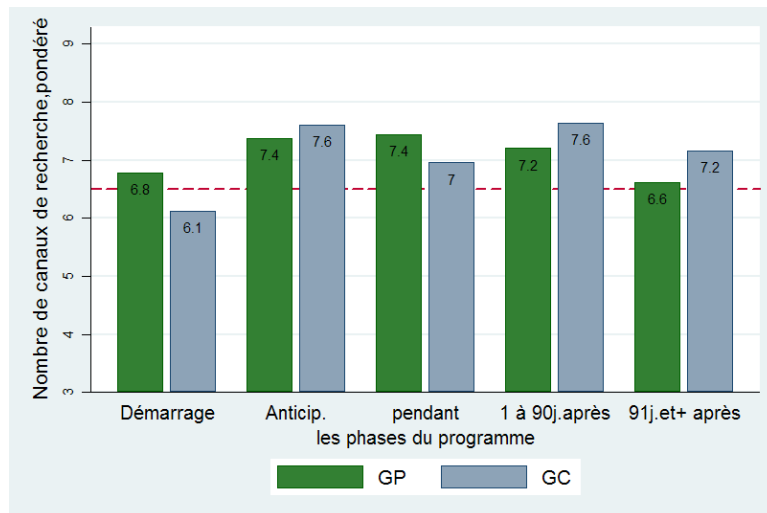
<sup>32</sup> Dans la phase d'anticipation, la différence est proche de la significativité. Au niveau de probabilité d'erreur de 15 %, elle serait significative. La taille relativement faible des observations (93) a placé le seuil de la significativité assez haut.



**Graphique 10 : Intensité de la recherche d'emploi : nombre de candidatures en 4 semaines en fonction des phases du programme.**

Les demandeurs d'emploi du GP ont effectivement été plus nombreux à modifier leur **stratégie de recherche – optimisé** serait le terme approprié, si l'on considère les trois résultats suivants. Le premier résultat, comme affiché au graphique 11, est que les DE du GP n'ont pas simplement étendu leur activité en raison du programme – au contraire : ils ont cherché de manière plus concentrée et plus ciblée. Ainsi, le graphique montre (et également le modèle d'estimation correspondant) qu'après le coaching, les membres du GP ont *utilisé moins de canaux de recherche*<sup>33</sup> ou ont utilisé moins souvent les canaux de recherche existants que les participants du GC. Ce résultat devient significatif pour les deux phases après le coaching (1 à 90 j. / 91 j. et + après). Si l'on combine maintenant ces résultats avec le résultat selon lequel la probabilité de trouver un emploi est plus élevée pour les personnes du GP (voir chapitre 4.3), et ce en particulier dans la phase ultérieure du chômage (voir chapitre 4.1.1 et 4.1.3), on peut tirer la conclusion suivante : l'utilisation moins large et moins fréquente des canaux de recherche peut être interprétée comme une *utilisation plus ciblée*, puisqu'elle a conduit à un plus grand nombre d'emplois. L'efficacité de la recherche a donc augmenté.

<sup>33</sup> Concrètement, on a présenté aux demandeurs d'emploi une liste des canaux de recherche possibles avec la question : "Quelle est celle des possibilités suivantes que vous utilisez pour chercher des offres d'emploi ?". Les canaux de recherche proposés étaient : borne SSI (Self Service Information) / offres d'emplois dans les journaux / institutions de placement / bourses d'emplois sur Internet / mon cercle plus étroit de relations (famille, bons amis) / mon cercle plus large de relations (anciens collègues de travail, relations nouées dans les associations, clubs de sport, par les hobbies, etc. voisins, divers) / des personnes du temps d'anciennes formations et stages / candidatures spontanées / prospection à froid (par téléphone) / autres, par exemple... En ce qui concerne la fréquence d'utilisation, la personne pouvait choisir entre "tous les jours / plusieurs fois par semaine / une fois par semaine / plusieurs fois par mois / une fois par mois ou plus rarement / jamais". Ces données ont été converties en un indice qui prend le nombre de canaux de recherche utilisés et les pondère avec leur fréquence d'utilisation. La pondération est conçue de manière à ce que le nombre indiqué sur l'axe vertical dans le graphique reflète l'unité "un canal de recherche utilisé par semaine"(autrement dit, la fréquence "une fois par semaine" a obtenu la pondération 1).



**Graphique 11 : Stratégie de recherche d'emploi : nombre de canaux de recherche utilisés, pondéré par la fréquence, en fonction des phases du programme.**

L'étude de l'intensité d'utilisation des différents canaux montre encore quelques tendances intéressantes : les deux canaux principaux du journal et d'Internet ont été utilisés *moins fréquemment* après la phase de coaching (significativité à partir de 91 j. et plus après le coaching). Le fait qu'encore plus d'emplois aient ensuite été trouvés montre que pendant le coaching et le conseil, les membres du GP ont manifestement appris, entre autres, l'utilisation *plus ciblée* de ces instruments de recherche. Pendant le coaching, la prospection à froid par téléphone (significative) a été plus souvent utilisée, mais ce comportement est retombé juste après le coaching (seulement non significativement plus fréquent dans les 1 à 90 jours après le coaching). Le fait que le coach ait soutenu explicitement ce canal de recherche n'a donc eu qu'une répercussion à court terme. Enfin, une tendance apparaît (mais non significative), à savoir qu'ultérieurement, après le coaching (à partir de 91 jours et plus), le réseau (au-delà de la famille) a été plus utilisé pour la recherche d'emploi.

Le dernier des résultats évoqués est celui de l'analyse des changements de stratégies de recherche<sup>34</sup> (sans graphique). On y constate que les DE du GP ont changé significativement plus souvent leurs stratégies de recherche (changement des domaines où ils ont cherché et des emplois visés) dans la phase du coaching que les membres du GC. La focalisation du coaching notamment sur la question de la réorientation s'est donc effectivement répercutée en un plus grand nombre de réorientations. Concrètement, on a surtout pratiqué une **extension de la stratégie de recherche** dans d'autres domaines (surtout autres branches, extension géographique, etc.).

Finalement, ces différentes conclusions sur le changement de stratégie de recherche sont regroupées dans deux autres modèles d'estimation pour évaluer l'impact des changements de stratégie de recherche sur la probabilité de trouver un emploi à l'issue de la phase conseil et du coaching. Il en ressort ceci :

1. Quel est l'impact de la *recherche d'emploi plus ciblée et plus efficace* des DE du GP après le coaching et le conseil intensif sur la probabilité de trouver un emploi dans la phase après-coaching ? Effet :

<sup>34</sup> La question décrite en détail dans la note de bas de page n° 21 sur les changements de domaine de recherche (dans différentes dimensions) est posée non seulement au coach, mais aussi régulièrement aux conseillers en personnel. Le résultat décrit ici est basé sur l'analyse de cette question aux CP et au coach.

*1 canal de recherche utilisé en moins chaque semaine → 15 % ↑ de probabilité de trouver un emploi*

2. Quel est l'impact du fait que les DE du GP *élargissent* plus souvent leur *stratégie de recherche* en raison du coaching sur la probabilité de trouver un emploi dans la phase après-coaching ?  
Effet :

*stratégie de recherche : extension du domaine de recherche → 31 % ↑ de probabilité de trouver un emploi*

Ces chiffres montrent clairement que les changements de stratégie de recherche déclenchés par le conseil intensif et le coaching ont exercé quantitativement une influence tout à fait décisive sur le succès de la recherche d'emploi.

#### **4.6. L'estimation des chances sur le marché du travail est-elle évaluée de manière réaliste ?**

Pour terminer la discussion sur les résultats de l'évaluation de l'impact du projet "Faire obstacle au chômage de longue durée", il convient de déterminer si l'estimation des chances sur le marché par les participants (DE et CP) était réaliste et si cette estimation a changé tout au long des phases du programme.

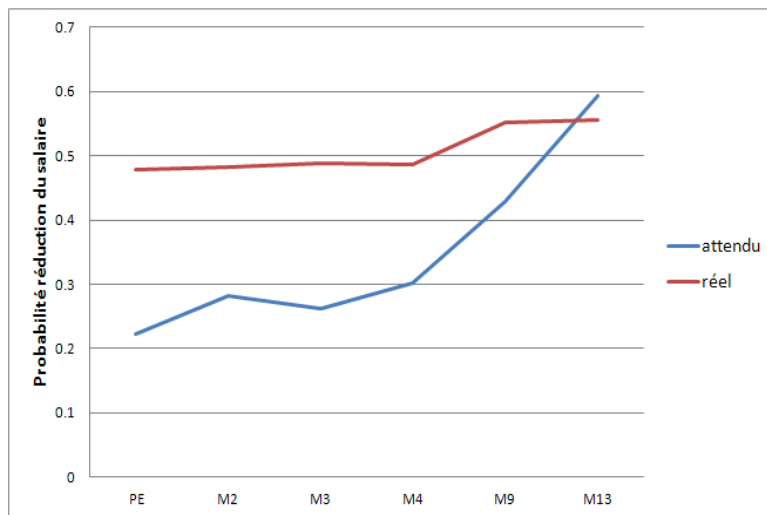
A cet effet, jetons d'abord un regard sur les **salaires effectivement obtenus** après le chômage et opposons-les ensuite aux prétentions salariales. Les *salaires et taux d'occupation bruts* suivants ont été effectivement obtenus *après le chômage* :

- **aucune** différence des salaires bruts selon GP vs GC (163 observ.) :  
médiane : CHF 5 470 vs CHF 5 280  
moyenne : CHF 5 357 vs CHF 5 392
- les salaires sont significativement **plus bas** qu'avant le chômage pour GP et GC (152 observ.) :  
CHF – 403 vs CHF – 242 (sur base moyenne, différence GP vs GC non significative)
- le total d'heures de travail hebdomadaire est légèrement plus bas (non significatif) (163 observ.) :  
– 0.92 vs 0.06 (= ∅ différence heures de travail hebdo. avant → après le chômage; GP vs GC diff. non significative).

Les résultats ci-dessus montrent que la participation au nouveau programme n'avait aucun effet significatif sur les *salaires bruts* et taux d'occupation bruts. Le fait que le groupe de programme ait trouvé un plus grand nombre d'emplois n'est donc *pas* imputable au fait que les emplois trouvés seraient de moins bonne qualité : En ce qui concerne les salaires, ils sont comparables à ceux du GC et la stabilité d'emploi est même meilleure, comme nous l'avons montré au chapitre 4.3. On peut donc retenir que la participation au nouveau programme a permis aux individus du GP de trouver des **emplois de meilleure qualité (plus stables à salaire égal)**.

Si l'on oppose à ces conclusions les prétentions salariales, nourries au sein du GP et du GC, on obtient la configuration du graphique 12 (les salaires obtenus avant et après le chômage ne présentant pas de différence significative entre le GP et le GC, les prétentions salariales des deux groupes ont été regroupées). On a demandé aux demandeurs d'emploi s'ils pensaient gagner plus, moins ou autant qu'avant le chômage. Le graphique est structuré en fonction des dates d'enquête (cf. chapitre 3.3. pour

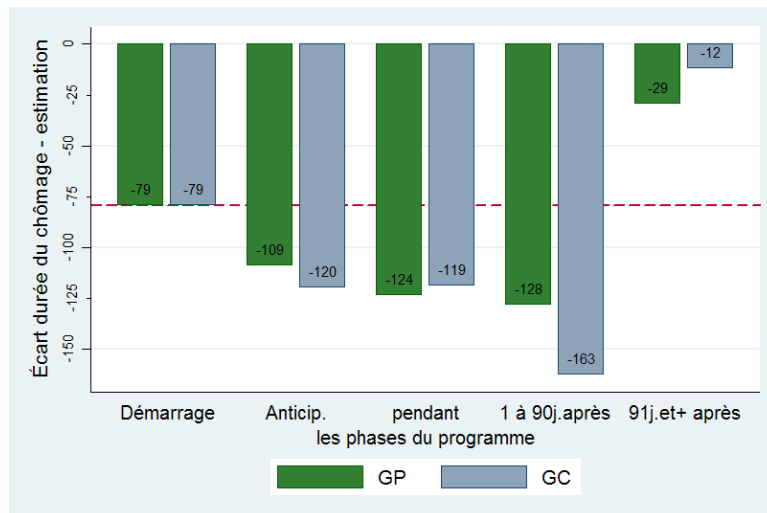
la description des dates). Il montre que *les DE sous-estiment nettement (significativement) la probabilité de devoir accepter une réduction de salaire*. Lors du premier entretien, au moins 20 % des DE s'attendaient à un salaire plus bas après le chômage par rapport au salaire antérieur. En réalité, ce fut le cas pour près de 50 % d'entre eux. Même au bout de quatre mois de chômage, cette sous-estimation du risque de salaire moins élevé est presque encore aussi marquée (30 % vs 50 %). Seuls les DE qui arrivent bientôt en chômage de longue durée révisent peu à peu leurs prétentions salariales à la baisse.



Graphique 12 : Prétentions salariales pour le futur emploi : probabilité de réduction du salaire.

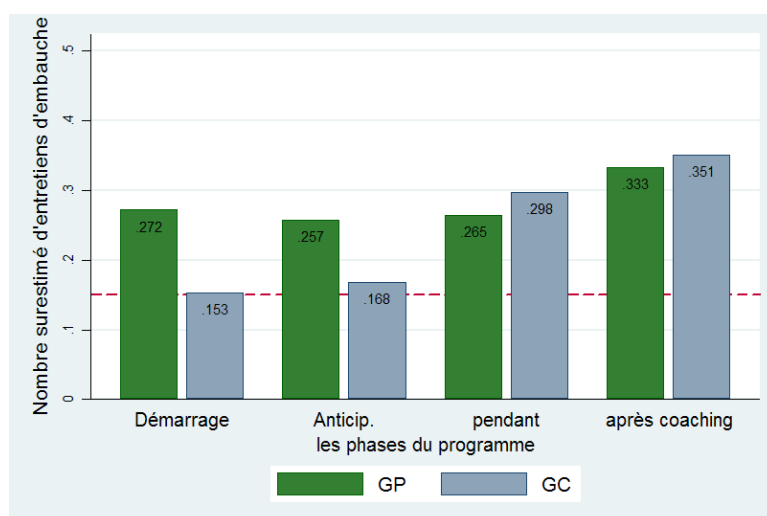
L'une des conclusions, assez étonnante, des résultats de l'évaluation est que les **conseillères et conseillers en personnel surestiment** de manière décisive (significative) les **chances des DE sur le marché du travail**. Le graphique 13 oppose l'estimation de la durée de chômage attendue faite par les CP<sup>35</sup> à la durée effective. L'écart entre l'estimation et la réalité de la durée du chômage en jours est représenté sur l'axe vertical. A l'entrée au chômage, la durée du chômage est sous-estimée de 79 jours par les CP. Il est intéressant de constater que la sous-estimation de la durée du chômage ne diminue pas au fil du temps, elle augmente même à environ 120 jours. Ce n'est que relativement tard (au bout de 200 jours de chômage environ) que la sous-estimation de la durée du chômage par les CP diminue de manière décisive pour les DE restants. Le fait que les conseillers en personnel surestiment, en début de chômage, les chances des demandeurs d'emploi sur le marché du travail devrait être intégré dans l'aménagement de la politique de marché du travail. Lorsque l'on aménage des politiques et des mesures de marché du travail dont l'utilisation repose sur l'estimation préalable des chances des DE concernés sur le marché du travail, la surestimation de ces chances devrait être intégrée au processus décisionnel des assignations.

<sup>35</sup> La phrase concrète posée aux CP était formulée comme suit : "Comment estimez-vous les chances d'emploi de la personne ? Combien de mois pensez-vous que la personne mettra (à partir de maintenant) pour trouver un emploi ?"



**Graphique 13 : Estimation de la durée du chômage par CP : différence entre durée de chômage et durée effective (en jours), en fonction des phases du programme**

Pour finir, ramenons notre regard sur les **demandeurs d'emploi** : eux aussi **surestiment leurs chances sur le marché du travail** en ce qui concerne le salaire futur, comme nous l'avons montré plus haut. Est-ce également le cas quand on juge les chances sur le marché du travail à l'appui des entretiens d'embauche – ceux attendus par rapport à ceux effectivement obtenus ? La réponse est : oui. Le graphique 14 analyse la manière dont se présente le rapport entre les entretiens d'embauche attendus et ceux qui ont effectivement eu lieu. On a recensé, chaque fois sur une période de 4 semaines, le nombre d'entretiens d'embauche attendus par les DE parmi les candidatures envoyées pendant cette période. Ce recensement a été ensuite opposé aux entretiens d'embauche effectivement obtenus ultérieurement. La mesure réalisée dans le graphique 14 s'interprète comme le "nombre d'entretiens d'embauche attendus en trop par rapport aux entretiens d'embauche obtenus, par candidature". Ce qui signifie qu'au début du chômage, on attendait 0.2 entretien d'embauche de trop par candidature envoyée. Une surestimation qui est significativement plus élevée que zéro.



**Graphique 14 : Estimation des chances d'entretiens d'embauche des DE : nombre d'entretiens d'embauche attendus en trop par candidature, en fonction des phases du programme**

Dans le groupe de contrôle, la surestimation des chances d'obtenir un entretien d'embauche augmente en continu tout au long des phases du programme resp. de la durée du chômage. Dans le groupe de

programme, par contre, cette tendance est nettement moins marquée. A partir du coaching, la surestimation du GC dépasse celle du GP. Le nouveau programme a donc une légère influence<sup>36</sup> sur les estimations, en ce sens qu'il tempère légèrement la surestimation des chances sur le marché du travail.

La surestimation des chances sur le marché du travail côté DE et côté GP peut tout à fait avoir des conséquences importantes sur l'utilisation et l'aménagement de programmes de MMT et de la politique du marché du travail en général. Cette discussion sera reprise encore une fois au chapitre suivant, dans les recommandations en matière de politique.

## 5. Conclusion et recommandations en matière de politique

### 5.1. Conclusion : regroupement des résultats

Le large éventail des résultats de l'évaluation des impacts du projet pilote "Faire obstacle au chômage de longue durée" peut se résumer clairement en dix points :

1. Le programme n'a eu *aucun* effet significatif sur la *durée du chômage*. Ce résultat doit être évalué positivement puisque, normalement, les programmes de formation ont un effet négatif sur cette durée, à savoir l'effet dit "lock-in" (moins de recherche d'emploi en raison de la charge de travail du programme). Ce "lock-in" n'est que faiblement présent ici et non significatif.
2. Dans le groupe de programme, les *demandeurs d'emploi qui trouvent un emploi sont plus nombreux*.
3. Le *taux de chômage de longue durée* a faiblement diminué (de manière non significative). Dans les cas de durée prolongée du chômage (à partir de 300 jours), un léger effet positif du programme se fait sentir sur la durée du chômage. Dans la *phase ultérieure du chômage*, les membres du groupe de programme (GP) âgés de 45 à 54 ans ont une *probabilité plus élevée de trouver un emploi* que ceux du groupe de contrôle (GC).
4. La *stabilité de l'activité augmente après le chômage*, ce qui évite en moyenne 20 jours de chômage futurs – cette économie de coûts pour l'AC permet de refinancer les coûts du programme.
5. Le nouveau programme a un impact positif sur les participants de la tranche d'âge entre 45 et 54 ans (voir 3), mais il ne *fonctionne pas pour les demandeurs d'emploi âgés de 55 ans et +*. Dans cette tranche d'âge, aucun effet positif du programme n'apparaît après le coaching, l'effet d'attractivité avant le coaching est inexistant. Une des explications possibles est que les demandeurs d'emploi âgés de 55 ans et + pensent que la réorientation de leur recherche d'emploi ne leur donne que trop peu de chances, ce qui est pourtant la raison du coaching.
6. Au début du programme (avant le séminaire de coaching), un *effet d'attractivité s'installe* : les demandeurs d'emploi sont motivés pour le coaching qui arrive et réduisent leur recherche d'emploi et le taux de sorties du chômage. L'effet d'attractivité peut être jugé comme positif en ce sens que des demandeurs d'emploi motivés sont la condition *sine qua non* pour la réussite

<sup>36</sup> Cet effet est significatif à un niveau de 13 % de probabilité d'erreur, mais ne l'est pas à 10 %.



du programme. La réduction du taux de sorties, par contre, augmente la durée du chômage. On peut lutter contre ce phénomène, comme le montrent les analyses de l'évaluation : une *assignation plus précoce à la mesure* (p. ex. au bout de 20 jours au lieu de 50) *réduit (élimine) cet effet négatif sur le taux de sorties*.

7. Le coaching et un conseil plus intensif *augmentent l'efficacité de la recherche d'emploi* : les personnes ne cherchent pas plus, pour ce qui est du nombre de candidatures, mais leur recherche est *plus ciblée et plus fructueuse*. Plus ciblée et plus fructueuse en ce sens que les membres du GP utilisent une plus petite variété de canaux de recherche d'emploi et qu'ils les utilisent moins souvent – et qu'ils trouvent tout de même un emploi avec une plus grande probabilité que ceux du GC (voir 2 et 3). La *réorientation plus fréquente* de la stratégie de recherche (élargissement de la recherche) suite au coaching augmente la probabilité de trouver un emploi pour le GP.
8. Le séminaire de coaching "*désillusionne*" les exigences des demandeurs d'emploi vis-à-vis du futur emploi : les prétentions salariales surtout (salaire minimal qui devrait encore être accepté) deviennent plus réalistes.
9. Le conseil et le séminaire génèrent un gain de motivation et de satisfaction dans le groupe de programme. La motivation accrue pour la recherche après le séminaire est de plus courte durée (90 jours env.), *l'augmentation de la satisfaction dans la vie en général* est, en revanche, plus durable : elle persiste même après la sortie du chômage.
10. Les demandeurs d'emploi surestiment systématiquement leurs chances sur le marché du travail. Même les conseillères et conseillers en personnel sont trop optimistes. Les entretiens-conseils et le séminaire tempèrent un peu cette surestimation du côté des demandeurs d'emploi.

**En résumé**, il peut être noté que *le nouveau programme a induit un impact positif dans la phase ultérieure du chômage – un plus grand nombre de personnes a trouvé un emploi, l'activité professionnelle était ensuite plus stable. Ceci refinance les coûts du programme. Si l'on tient encore compte du gain d'apprentissage en ce qui concerne une recherche d'emploi plus efficace et plus ciblée après le conseil et le coaching, ainsi que du gain de satisfaction après le chômage, le bilan du nouveau programme est encore plus positif. Il est donc clair que le programme a un impact positif pour les participants – sur le plan de l'économie nationale comme sur le plan de l'individu. Ce type d'intervention n'est toutefois pas approprié pour réduire rapidement et à court terme la durée du chômage - ce type de mesures développe donc un impact **durable** et non à court terme.*

## 5.2. Recommandations en matière politique

Dans l'optique de l'évaluation positive, basée sur les résultats établis au chapitre 4 et résumés au chapitre 5, on peut recommander *au moins une mise en œuvre partielle du nouveau programme*. - Il est toutefois conseillé de *focaliser clairement ces mesures et de les utiliser éventuellement un peu moins longtemps, mais aussi précocement que possible* dans le chômage. En concevant la politique de MMT, on doit être conscient que de telles mesures, comme indiqué ci-dessus, sont focalisées sur un impact durable et non sur des effets à court terme.

En résumé quelques recommandations partielles :

1. Une plus grande focalisation du programme sur l'âge, *de 45 à 55 ans*, est judicieuse. C'est sur cette tranche d'âge que l'impact est le plus fort.
2. En cas de mise en œuvre de mesures du genre de celles étudiées ici, à savoir MMT de capital humain (cours avec coaching et/ou orientation de la formation), ces mesures devraient être les *plus courtes et les plus intensives* possibles. Ceci réduit l'effet "lock-in" et permet de mieux faire obstacle à une prolongation de la durée du chômage en raison de la mesure. Le cours de bilan de compétences du coaching examiné ici pourrait être encore un peu plus court en cas de mise en œuvre plus large et ce, pour les raisons susnommées. La discussion avec les conseillers ORP concernés étaye encore cette marche à suivre : eux aussi supposent qu'une mise en œuvre un peu plus courte du séminaire de coaching pourrait avoir un impact positif comparable.
3. D'autre part, l'évaluation a montré nettement que les interventions de MMT comprenant des mesures de ce type (à effet attractif) sont d'autant plus efficaces qu'elles sont utilisées plus tôt dans le chômage – *le plus tôt sera le mieux*. Une intervention plus précoce de la mesure réduit la durée du chômage, comme les analyses l'ont montré.
4. Le *conseil intensifié* n'est pas onéreux (voir calcul coûts-avantages au chapitre 4.3) et exerce un effet de frein sur la durée du chômage (contrôle, information). C'est ce que montrent non seulement les résultats du présent projet, mais aussi les évaluations réalisées au Danemark (cf. Vikström et al. 2010). Le rythme intensifié du conseil (tous les 15 jours) ne paraît toutefois judicieux que lorsque son utilisation est *focalisée* sur le groupe à risque (présentant des lacunes en employabilité).
5. Les résultats concernant l'effet d'attractivité montrent que le rôle de *l'information au début du chômage (pendant le premier entretien) est très important*. Une information précoce et claire sur les objectifs et les avantages des MMT auxquelles est assigné un demandeur d'emploi peut accroître *l'attractivité* des AMM et la *motivation* de la personne à leur sujet. L'effet négatif de l'attractivité sur le taux de sorties du chômage avant la mesure pourra être réduit, voire éliminé avec la stratégie de "l'assignation : le plus tôt sera le mieux" (voir 3).
6. *Le coaching/conseil intensif/travail sur le profil de personnalité s'avère être un outil susceptible de conduire à une recherche d'emploi plus efficace, parce que plus ciblée, plus réaliste et plus large*. Ces mesures devraient donc être utilisées là où on vise ce genre d'effet. Le conseil intensifié et le coaching sont refinancés par le chômage futur évité (du moins dans un contexte comparable à celui étudié ici).

Finalement, deux questions devront encore être posées ici pour poursuivre la discussion et la recherche. Elles peuvent avoir une influence importante sur l'aménagement de mesures relatives au marché du travail :

1. Dans quelle mesure est-il judicieux de poursuivre la focalisation de la politique de MMT sur des groupes cibles spécifiques ?
  - Les présents résultats montrent que la focalisation peut être efficace.
  - Sous quelle forme pourrait-on envisager l'intégration la plus simple possible dans les processus des ORP ? Un calculateur LZA "plus" (intégrant des dimensions qui ont été

recensées pour la première fois dans la présente étude) pourrait-il apporter une aide dans la focalisation de programmes sur des groupes cibles ?

2. Dans quelle mesure l'optimisme (surestimation) en matière de chances sur le marché du travail est-il utile / nuisible ?
  - L'optimisme peut, certes, engendrer une motivation plus grande pour la recherche d'un emploi.
  - Il est clair, cependant, que l'erreur d'appréciation des chances sur le marché du travail renferme aussi des risques. La surestimation de ces chances conduit à ce que certains emplois ne sont pas acceptés alors qu'ils le seraient si l'estimation avait été réaliste. De plus, l'optimisme cache un potentiel de frustration : du fait de la surestimation de leurs chances, les demandeurs d'emploi sont plus souvent déçus dans leur recherche d'emploi, ce qui peut conduire à une frustration, voire au pessimisme à moyen terme.
  - Il faudrait donc déterminer dans une discussion si cette surestimation des chances sur le marché du travail ne peut pas être intégrée dans les entretiens-conseils et les décisions d'assignation aux MMT.

## Bibliographie

On trouvera ci-après les évaluations de MMT directement citées dans le rapport. Une liste complète des références aux documents scientifiques en relation avec la présente étude se trouve dans les deux documents scientifiques rédigés pour cette étude :

Arni Patrick (2011) : *"How to Improve Labor Market Programs for Older Job-Seekers – Evidence from a Social Experiment"*, document de travail, Université de Lausanne.

Arni Patrick (2011) : *"What's in the Blackbox? A Field Experiment on the Impact of Labor Market Policy on Search Behavior & Beliefs"*, Working paper, Université de Lausanne.

Pour vous procurer ce document, veuillez vous adresser à l'auteur ([patrick.arni@unil.ch](mailto:patrick.arni@unil.ch), [www.patrick-arni.ch](http://www.patrick-arni.ch)).

### Références évoquées :

AMOSA (2007a): „Langzeitarbeitslosigkeit – Situation und Massnahmen“, Schlussbericht, Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau und Zug (AMOSA), Zürich.

AMOSA (2007b): „Risikofaktoren von Langzeitarbeitslosigkeit“, Arbeitsbericht, Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau und Zug (AMOSA), Zürich.

Arni, Patrick, Lalive, Rafael und Jan C. van Ours (2009): „How Effective are Unemployment Benefit Sanctions? Looking Beyond Unemployment Exit“, IZA Discussion Paper 4509.

Card, David, Kluve, Jochen und Andrea Weber (2009): „Active Labor Market Policy Evaluations: A Meta-analysis“, Austrian Center for Labor and Welfare State Working Paper No 0902, Linz.

Gerfin, Michael und Michael Lechner (2000): „Ökonometrische Evaluation der Arbeitsmarktlichen Massnahmen in der Schweiz“, Arbeitsmarktpolitik Nr. 07, Seco, Bern.

Graversen, Brian K. und Jan C. van Ours (2008): „How to Help Unemployed Find Jobs Quickly; Experimental Evidence from a Mandatory Activation Program“, Journal of Public Economics, 92, 2020-2035.

Graversen, Brian K. und Jan C. van Ours (2009): „How a Mandatory Activation Program Reduces Unemployment Durations: The Effects of Distance“, IZA Discussion Paper 4079.

Kluve, Jochen et al. (2007): „Active Labor Market Policies in Europe“, Springer, Berlin.

Lalive, Rafael und Josef Zweimüller (2000): „Arbeitsmarktliche Massnahmen, Anspruch auf Arbeitslosenentschädigung und die Dauer der Arbeitslosigkeit. Ergebnisse zum Evaluationsprogramm Arbeitsmarktpolitik.“, Arbeitsmarktpolitik Nr. 06, Seco, Bern.

Lalive, Rafael, Van Ours, Jan C. und Josef Zweimüller (2008): „The Impact of Active Labor Market Programs on the Duration of Unemployment“, The Economic Journal, 118, 235-257.

Rosholm, Michael und Michael Svarer (2008): „The Threat Effect of Active Labour Market Programmes“, Scandinavian Journal of Economics, 110(2), 385-401.

Vikström, Johan, Rosholm, Michael und Michael Svarer (2010): "The Relative Efficiency of Active Labor Market Policies: Evidence From a Social Experiment and Non-Parametric Methods", IFAU and Aarhus School of Business working paper, Uppsala und Aarhus.