LinkedIn TALENT SOLUTIONS

TENDANCES MONDIALES DU RECRUTEMENT 2018

4 IDÉES QUI VONT CHANGER VOTRE FAÇON DE RECRUTER

À PROPOS DE CE RAPPORT

Nous avons interrogé des experts du secteur sur l'état actuel du recrutement pour dégager quatre tendances : la diversité, les nouveaux outils d'entretien, les données et l'intelligence artificielle. Nous avons ensuite enquêté auprès de quelque 9 000 recruteurs et hiring managers issus de 39 pays à propos de ces tendances. Ce rapport réunit les résultats de ces enquêtes, ainsi que des exemples tirés de 18 entreprises à l'avant-garde de ces tendances.

UN VENT NOUVEAU SOUFFLE SUR LE RECRUTEMENT

Recruter des talents est devenu une tâche extrêmement mécanique. Les recherches fastidieuses de candidats, la planification sans fin et les phases de sélection à répétition sont peu efficaces et éreintantes. Il est temps de passer à une nouvelle ère de recrutement mettant l'accent sur les aspects les plus gratifiants du travail : la partie humaine, stratégique. Les quatre principales tendances de cette année vont dans ce sens.

De nouveaux outils d'entretien, dont beaucoup s'appuient sur l'intelligence artificielle, trient les CV et éliminent les candidats automatiquement. Votre équipe dispose ainsi de plus de temps pour créer une relation avec les meilleurs candidats et attirer les plus sérieux d'entre eux. La diversité est une formidable source de croissance. La mettre au cœur de votre stratégie peut vous permettre de doper le chiffre d'affaires de votre entreprise. Autre clé pour un impact stratégique : les données. Elles vous fourniront la crédibilité et les informations nécessaires pour accroître les bénéfices de votre organisation.

Ensemble, ces quatre tendances (les nouveaux outils d'entretien, l'intelligence artificielle, la diversité et les données) font du recrutement un métier plus stratégique. En évacuant les aspects purement factuels, elles permettent à votre équipe de passer plus de temps à la construction de relations avec les candidats et d'entamer une réflexion sur la meilleure façon d'attirer des talents. Leur impact sur la rapidité et l'efficacité du recrutement est tel que vous ne pouvez pas passer à côté.

TABLE DES

MATIÈRES

LES TENDANCES À SURVEILLER EN 2018 4

LA DIVERSITÉ : UN CHANGEMENT DE MENTALITÉ À L'ÉCHELLE MONDIALE 5

RÉINVENTER L'ENTRETIEN 20

LES DONNÉES : LE NOUVEAU SUPER-POUVOIR DES ENTREPRISES 32

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : VOTRE ARME SECRÈTE 44

CONCLUSION : À VOUS DE RESTER À LA PAGE 53

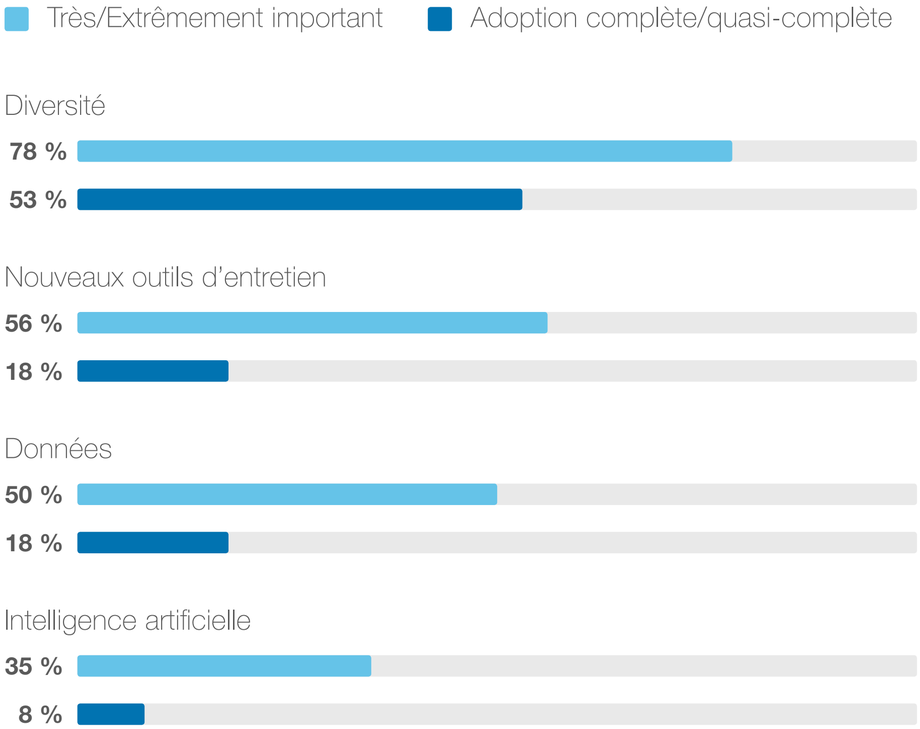
MÉTHODOLOGIE 54

LES TENDANCES À SURVEILLER EN 2018

Les recherches, les experts interrogés et l'observation de l'évolution du secteur, tous ces éléments vont dans le même sens : les tendances présentées ci-contre sont celles qui auront le plus d'influence sur votre façon de recruter dans les années à venir.

- La **diversité** est la tendance qui change le plus la donne, mais c'est aussi la plus adoptée, plus de la moitié des entreprises s'étant déjà engagées sur cette voie.
- Les **nouvelles techniques d'entretien** (telles que l'évaluation des compétences personnelles et les auditions) sont de plus en plus prisées, car elles permettent d'aller plus loin que les entretiens traditionnels, mais leur adoption en est encore à un stade précoce.
- Près de la moitié des experts considèrent **les données** comme un élément majeur de l'avenir du recrutement, mais leur utilisation n'est pas encore très répandue.
- L'**intelligence artificielle** (IA) est la tendance la moins développée, mais ne vous y trompez pas : vous l'utilisez déjà sûrement dans votre travail et il s'agit peut-être de la transformation la plus radicale.

LES PRINCIPALES TENDANCES QUI FAÇONNENT L'AVENIR DU RECRUTEMENT



LinkedIn TALENT SOLUTIONS

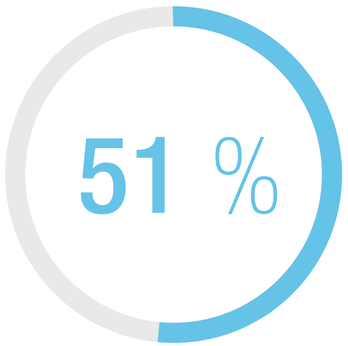
TENDANCES MONDIALES DU RECRUTEMENT 2018

LA DIVERSITÉ : UN CHANGEMENT DE MENTALITÉ À L'ÉCHELLE MONDIALE

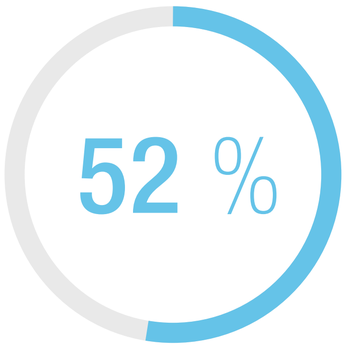
PAS DE DIVERSITÉ SANS INTÉGRATION NI SENTIMENT D'APPARTENANCE

Revendication phare des années 1980, la *diversité* s'est vue adjoindre celle d'*intégration* à mesure que le mouvement gagnait en maturité. Aujourd'hui, un troisième élément entre en jeu : le *sentiment d'appartenance.* Pour bien comprendre la différence entre ces trois concepts, on peut faire la métaphore suivante : *la diversité*, c'est être invité à la fête ; *l'intégration*, c'est être invité à danser ; et *le sentiment d'appartenance*, c'est danser en toute liberté, sans crainte des regards réprobateurs. L'appartenance est ce sentiment de sécurité psychologique qui permet aux employés de donner le meilleur d'eux-mêmes au travail. Même dans les entreprises les plus diversifiées, les employés se décourageront et s'en iront s'ils ne se sentent pas inclus et acceptés pour ce qu'ils sont. Bonne nouvelle : les entreprises tiennent compte de ces trois notions, signe qu'elles ont compris que l'intégration et le sentiment d'appartenance sont essentiels pour garantir la diversité. De plus en plus d'entreprises feront la distinction entre ces concepts et mesureront en particulier *le sentiment d'appartenance*.

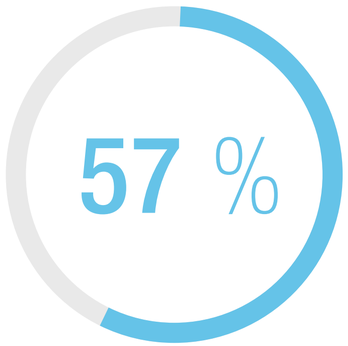
ENTREPRISES QUI ACCORDENT UNE « TRÈS GRANDE » OU UNE « EXTRÊME » IMPORTANCE À CES QUESTIONS :



Diversité



Intégration

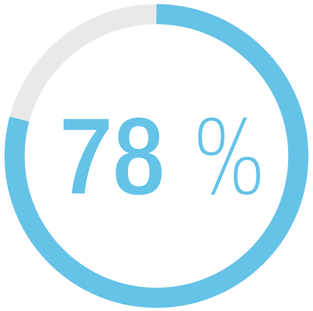


Appartenance

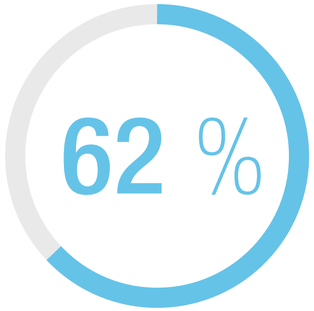
À LA CLÉ : UNE CULTURE RENFORCÉE, DE MEILLEURES PERFORMANCES ET DES INFORMATIONS CLIENTS PLUS APPROFONDIES

Auparavant, la diversité était une simple case dans le cahier des charges des entreprises. Aujourd'hui, la diversité est en lien direct avec la culture et les performances financières d'une société. Nos données révèlent que 78 % des entreprises donnent la priorité à la diversité afin d'améliorer leur culture et 62 % d'entre elles pour améliorer leurs performances financières. Des facteurs déterminants sont à l'œuvre : avec l'évolution démographique, nos sociétés sont plus diversifiées, ce qui tend à réduire le vivier de talents des entreprises qui refusent de s'adapter. Ignorer ce facteur devient d'autant plus difficile que l'on constate une productivité, une innovation et une motivation plus importantes au sein des équipes plus diversifiées.

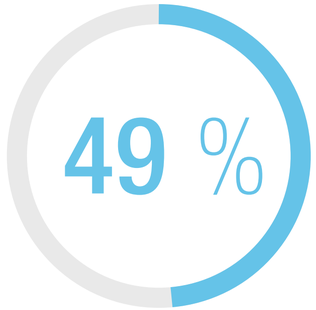
RAISONS POUR LESQUELLES LES ENTREPRISES METTENT L'ACCENT SUR LA DIVERSITÉ



Améliorer
la culture d'entreprise



Améliorer
les performances
de l'entreprise



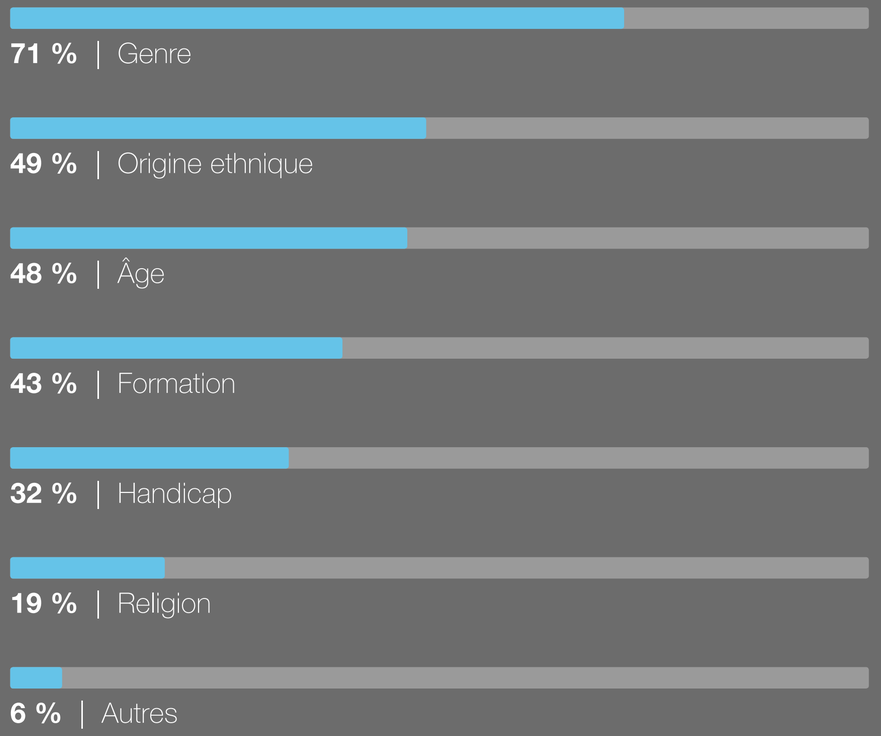
Améliorer
la représentation
des clients

LA PARITÉ HOMMES-FEMMES ET LA DIVERSITÉ CULTURELLE, DES SUJETS BRÛLANTS

La diversité au travail prend différentes significations selon les pays. La parité hommes-femmes étant facile à mesurer, il s'agit souvent du premier objectif pour les entreprises. Par ailleurs, la sous-représentation des femmes dans les grandes entreprises en dépit de leur apport incontesté maintient cette question au cœur de l'actualité.

Bien que la parité occupe le devant de la scène, les organisations se concentrent également sur la diversité culturelle. Enfin, les enfants du Baby Boom travaillent plus longtemps, et les entreprises reconnaissent l'importance de puiser dans ce vaste vivier de talents expérimentés. Nous verrons avec Walgreens, page 12, que des catégories de population jusqu'ici inexploitées, telles que les travailleurs handicapés et les anciens combattants, peuvent également créer des opportunités pour les entreprises qui les embauchent. D'autres minorités, notamment en termes d'orientation et d'identité sexuelles, attirent moins l'attention parce qu'elles sont plus difficiles à quantifier. Cependant, à mesure que les professionnels LGBT revendiquent davantage leur identité sur leur lieu de travail, les entreprises seront amenées à investir dans leur intégration.

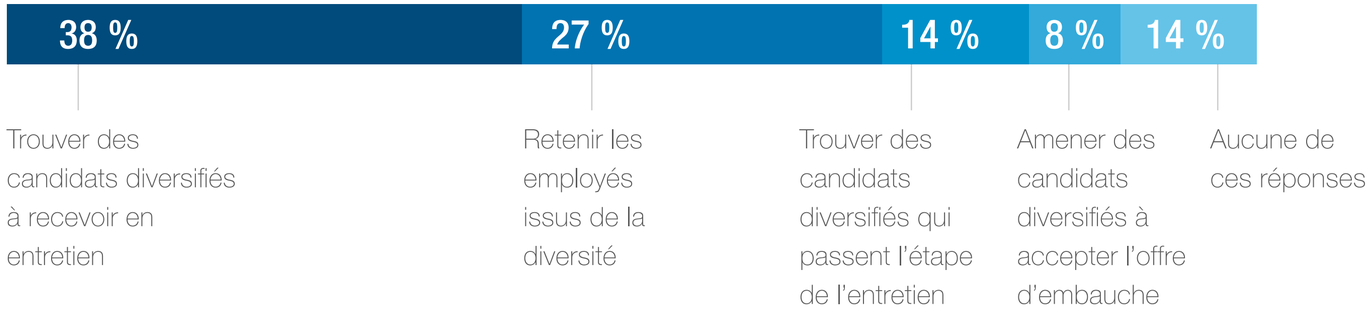
CATÉGORIES SUR LESQUELLES LES ENTREPRISES CONCENTRENT LEURS EFFORTS EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ



DIFFICULTÉS POUR TROUVER DES TALENTS DIVERSIFIÉS : ILLUSION OU RÉALITÉ ?

Rares sont les entreprises ayant trouvé la solution en matière de diversité. Malgré le buzz généré, la plupart des organisations sont encore loin de leurs objectifs et des attentes de l'opinion publique. Selon nos données, la principale raison en est que les recruteurs et les hiring managers ne trouvent pas suffisamment de candidats issus de la diversité. Cependant, il s'agit peut-être aussi d'un problème de perception. Par exemple, il existe beaucoup de femmes ingénieurs, mais les entreprises cherchent peut-être au mauvais endroit. Le défi suivant, et non des moindres, est de retenir ces personnes une fois qu'elles ont été embauchées. Il s'agit plus d'un problème culturel, les employés qui se sentent exclus et non acceptés ayant tendance à ne pas rester longtemps. En comparaison avec la difficulté de trouver et de retenir des candidats issus de la diversité, les faire passer l'étape de l'entretien est relativement aisé.

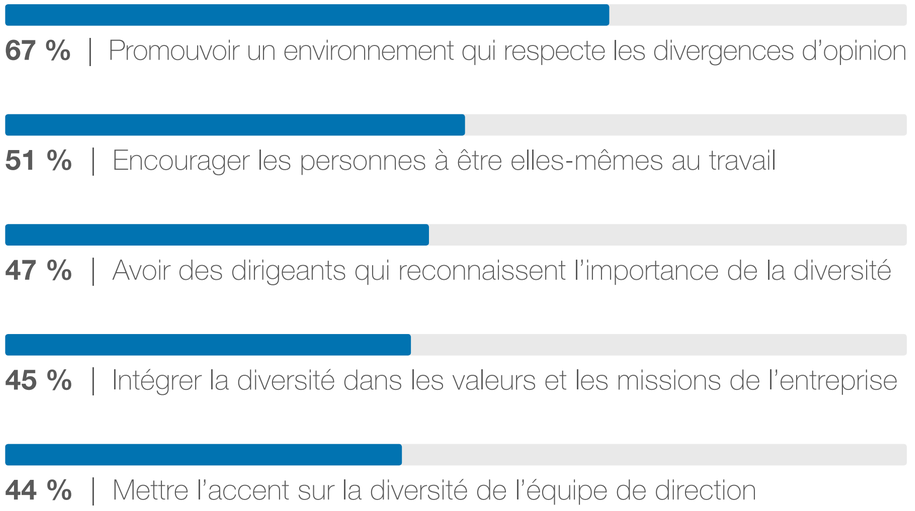
LES PRINCIPALES BARRIÈRES À LA DIVERSITÉ



CHERCHEZ EN INTERNE AVANT DE VOUS TOURNER VERS VOTRE VIVIER DE TALENTS

Si votre culture d'entreprise n'est pas favorable à la diversité, il est inutile d'attirer des talents issus de divers horizons. La première étape, essentielle, est de vous pencher sérieusement sur cette culture. Pour ce faire, il est d'abord fondamental de respecter les opinions divergentes et d'encourager les personnes à être elles-mêmes. Le message envoyé par la direction joue également un rôle majeur : alors que les questions de diversité étaient auparavant l'apanage des RH, elle sont désormais défendues par les PDG, qui les intègrent aux missions de leur entreprise et diversifient leurs équipes de direction.

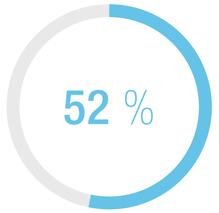
ACTIONS DES ENTREPRISES POUR SOUTENIR LA DIVERSITÉ, L'INTÉGRATION ET L'APPARTENANCE EN INTERNE



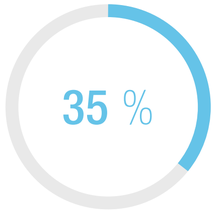
AVEC UNE CULTURE ADÉQUATE, IL NE VOUS RESTERA PLUS QU'À FAIRE PASSER LE MOT

Après la construction d'une culture inclusive, le recrutement de talents diversifiés est beaucoup plus facile. Pour attirer les candidats, les entreprises mettent en avant des employés issus de la diversité dans leurs documents de recrutement et les intègrent également dans les jurys d'entretien. Elles font également la promotion de leurs groupes de développement et recrutent dans des universités, des écoles de commerce ou d'autres établissements favorisant traditionnellement la diversité. La formation des personnes chargées des entretiens sur la discrimination inconsciente est un autre moyen qu'ont les entreprises pour montrer aux candidats qu'elles accordent de l'importance à un processus équitable.

ACTIONS DES ENTREPRISES POUR MONTRER AUX CANDIDATS QU'ELLES ACCORDENT DE L'IMPORTANCE À LA DIVERSITÉ

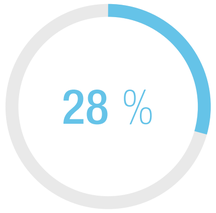


Utiliser des employés issus de la diversité dans les visuels en ligne ou imprimés



Choisir un jury diversifié pour les entretiens

Parler des groupes de développement



Recruter dans les écoles diversifiées

ÉTUDE DE CAS

WALGREENS PLACE TRÈS HAUT LA BARRE DE LA DIVERSITÉ, AVEC NEUF GROUPES DE DÉVELOPPEMENT

La diversité est dans les gènes de Walgreens : il y a plus de 90 ans, son fondateur Charles Walgreen a milité pour l'égalité salariale de tous les pharmaciens, quelle que soit leur origine ethnique. Cet esprit perdure aujourd'hui à travers l'objectif de l'entreprise qui est d'aider chaque personne à être heureuse et en bonne santé. La clé de cette réussite, aussi bien financière qu'en matière de diversité, ce sont les groupes de développement (Business Resource Groups) mis en place pour les employés. Il s'agit de réseaux d'employés qui s'engagent pour garantir un recrutement respectueux de la diversité, favoriser le développement des employés, améliorer l'image de la marque Walgreens et encourager les initiatives tant internes qu'externes auprès des communautés. Chaque groupe est parrainé par un cadre supérieur, organise des réunions mensuelles, et établit des plans stratégiques et des budgets d'exploitation annuels.

« Lorsque des perspectives différentes sont reconnues, encouragées, défendues et surtout demandées, je pense que cela favorise un environnement plus inclusif. Quand le fait d'apporter une perspective différente est valorisé, l'implication de chacun est renforcée. »

STEVE PEMBERTON
ANCIEN CHIEF DIVERSITY OFFICER, WALGREENS

L'APPORT DES GROUPES DE DÉVELOPPEMENT CHEZ WALGREENS

GÉNÉRATION DE REVENUS GRÂCE UNE MEILLEURE CONNAISSANCE DES CLIENTS

La Pride Alliance de Walgreens a fortement contribué à la réouverture d'un magasin dans un quartier LGBT de San Francisco. Une sélection de cartes de vœux plus représentative des clients locaux a ainsi vu le jour, avec de nouvelles pancartes et des cartes célébrant des événements tels que des mariages homosexuels ou des coming-out transgenres. Les clients ont adoré, à tel point que les ventes ont connu une croissance à deux chiffres dès la réouverture.

PROMOTION DE PARCOURS PROFESSIONNELS POUR TOUS LES PROFILS AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Le réseau de vétérans de Walgreens fait équipe avec les recruteurs lors de salons pour l'emploi ou d'événements locaux pour gagner la sympathie des anciens combattants et ainsi les aider à envisager une carrière chez Walgreens. Après leur entrée dans l'entreprise, l'accompagnement se poursuit via un programme de mentorat, ainsi que des activités de développement de réseau et de développement professionnel.

PROMOTION DE PRATIQUES INCLUSIVES

Le réseau d'intégration des personnes atteintes de handicap de Walgreens a recommandé la mise en place de technologies et de politiques favorisant l'intégration des handicapés. Cela a également été favorable pour Walgreens, qui a obtenu en 2017 un score de 100 % à l'indice d'égalité en matière de handicap (Disability Equality Index, DEI), ce qui a permis à l'entreprise d'attirer d'autres talents en situation de handicap.

PARRAINAGE DE PROGRAMMES DE QUALITÉ

Lors de la conférence annuelle TEDx de Walgreens, le réseau WNEXT (Next Gen Empowerment Network) de l'entreprise, réunit des centaines d'employés et de chefs d'entreprises locaux dans le but d'échanger des idées sur des sujets tels que l'entrepreneuriat et la santé. Les groupes mis en place pour les femmes et les employés issus des communautés asiatique et latino-américaine parrainent également des événements visant à promouvoir l'intégration et le sentiment d'appartenance.

ÉTUDE DE CAS

LE SECRET DE LEVER ? DONNER DE L'IMPORTANCE AUX PETITES CHOSES

Vous pensez peut-être que les quelque 150 employés de Lever sont majoritairement des hommes, comme dans beaucoup d'autres startups de la Silicon Valley. Pourtant, la parité hommes-femmes de l'entreprise est impressionnante : les femmes représentent 50 % des effectifs, 53 % des équipes de direction, 43 % des ingénieurs et 40 % du conseil d'administration. L'entreprise s'est attaquée aux questions de diversité petit à petit, en mettant en place des changements réalisables dès le premier jour. Individuellement, ces techniques réduisent les jugements subjectifs et augmentent l'intégration à toute petite échelle, mais prises dans leur ensemble, elles créent une culture riche et diversifiée. Lever présente son approche complète dans un guide pour la diversité et l'intégration, dont vous trouverez un extrait à la page suivante.

« Un ensemble de toutes petites choses peut avoir plus d'impact qu'une grande stratégie de diversité à l'horizon 2020. »

SARAH NAHM
PDG, LEVER

LEVER OU L'ART D'ADDITIONNER LES PETITES CHOSES

DES DESCRIPTIONS DE POSTE INCLUSIVES
Lever a retiré la section « compétences nécessaires » de ses annonces, sachant que les femmes ne postulent que si elles correspondent à 100 % à celles-ci, contre 60 % chez les hommes. De plus, la volonté de mettre en place une main-d'œuvre diversifiée et inclusive y est explicitement indiquée.

EXCLURE LES PHOTOS DES DOSSIERS DE CANDIDATURES
Cela empêche que les candidats soient inconsciemment jugés sur leur apparence.

ARRÊTER LES REJETS SUR LA BASE D'UNE INADÉQUATION AVEC LA CULTURE DE L'ENTREPRISE
Lever incite les employés et les clients à être plus spécifiques et à définir ce qu'ils entendent par « manque d'adéquation à la culture ».

DONNER LA PAROLE AUX EMPLOYÉS
Lever donne la possibilité à ses employés de raconter leur histoire via des posts et des vidéos, ce qui permet d'attirer les talents. La PDG Sarah Nahm est également une fervente ambassadrice de la diversité.

S'EN TENIR À UNE RÉMUNÉRATION ÉQUITABLE
Lever a développé une approche de la rémunération visant à réduire les négociations. Elle établit une grille en fonction de chaque poste et évite de tenir compte du salaire précédent du candidat.

SOUTENIR LES GROUPES MILITANTS PARMI LES EMPLOYÉS
Les groupes défendant la cause des femmes et de la communauté LGBT tâchent de favoriser le sentiment d'appartenance tout en menant des actions pertinentes.

ÉTUDE DE CAS

LA PARITÉ HOMMES-FEMMES CHEZ PANDORA EST PROCHE DE 50-50

Comme chez Lever, il n'existe pas de stratégie pour la diversité chez Pandora. Le principe de diversité est incorporé dans chaque action de l'entreprise. Elle fonde ainsi son recrutement sur l'apport à la culture de l'entreprise plutôt que sur l'adéquation à cette culture. Si la notion d'adéquation peut être synonyme d'homogénéité et de conformité, celle d'apport favorise l'intégration de compétences et de points de vue uniques, ainsi que l'innovation. Pandora peut se targuer de statistiques impressionnantes : 49 % de femmes en général, 38 % de femmes aux postes de direction, et 40 % de femmes et 65 % de personnes non blanches parmi les stagiaires.

« Vous pouvez construire un vivier aussi diversifié que possible, si vos employés n'en comprennent pas l'intérêt, les candidats sous-représentés ne seront jamais embauchés. »

LISA LEE
DIRECTOR OF DIVERSITY
AND INCLUSION, PANDORA

L'ESPRIT DE DIVERSITÉ DE PANDORA À L'ŒUVRE

CIBLER DES GROUPES SPÉCIFIQUES AVEC DU CONTENU NUMÉRIQUE

Pandora crée du contenu pour des groupes spécifiques (par exemple, pour les femmes ou les étudiants issus d'écoles à forte composante afro-américaine) et le publie sur LinkedIn par le biais de Sponsored Updates ciblées.

PARRAINER DES ÉVÉNEMENTS

Par exemple, Pandora a récemment parrainé la fête du 5e anniversaire de l'association Coalesce Chicago. Avec en toile de fond des concerts d'artistes issus de la diversité, les hiring managers et les recruteurs ont pu faire connaissance avec de nouveaux talents dans un environnement décontracté.

OFFRIR DES FORMATIONS SUR LES PRÉJUGÉS

Pandora a incorporé des modules sur les préjugés dans les programmes de formation de son personnel de direction. Cela renforce l'importance du sujet et favorise les changements de comportement.

DONNER DU SENS AUX ACTIVITÉS POUR LES EMPLOYÉS

Au lieu d'organiser un apéritif ou un banquet sans portée réelle, l'argent est destiné à des causes telles que le mois de l'histoire des Noirs et la place des femmes dans les équipes de direction, afin que les événements organisés soient en meilleure adéquation avec les valeurs de Pandora.

FAIRE ENTENDRE LES VOIX MINORITAIRES

Pandora dispose de groupes de développement (Employee Resource Groups) pour les employés en sous-représentation, les femmes et les LGBT, et promeut un environnement où ces employés sont encouragés à s'exprimer.

PARTAGER LES HISTOIRES DES EMPLOYÉS À GRANDE ÉCHELLE

Pandora a son propre podcast. Un jeune père parlera de son congé paternité, une employée LGBT évoquera son coming-out, etc. Il s'agit d'un lieu sûr où les employés peuvent évoquer l'impact de leur situation personnelle sur leur vie professionnelle.

CONCLUSION

6 CONSEILS À RESPECTER EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ

La diversité est un sujet complexe. Il n'y a pas de raccourci pour y parvenir et les résultats ne viendront pas du jour au lendemain. En suivant cette liste de choses à faire et à ne pas faire, inspirée des exemples de Walgreens, Lever et Pandora, vous serez rapidement sur la bonne voie.

✓ **Utilisez un langage inclusif dans vos descriptions de poste.**
Vos annonces auront plus d'impact et vous attirerez des talents plus diversifiés.

✓ **Donnez à vos employés les moyens de raconter leur histoire.**
Cet exercice améliorera l'implication des employés et vous donnera un écho particulier auprès de candidats issus de la diversité, et ce, de manière authentique.

✓ **Encouragez l'intégration et prônez le changement grâce aux groupes de développement.**
Votre potentiel est bien plus élevé lorsque vous vous appuyez sur la dynamique de groupes existants.

✗ **Ne cherchez pas à développer une stratégie pour la diversité.**
Envisagez plutôt la diversité comme un état d'esprit. Commencez par de petites choses. Intégrez-la progressivement dans chaque activité menée au sein de votre entreprise.

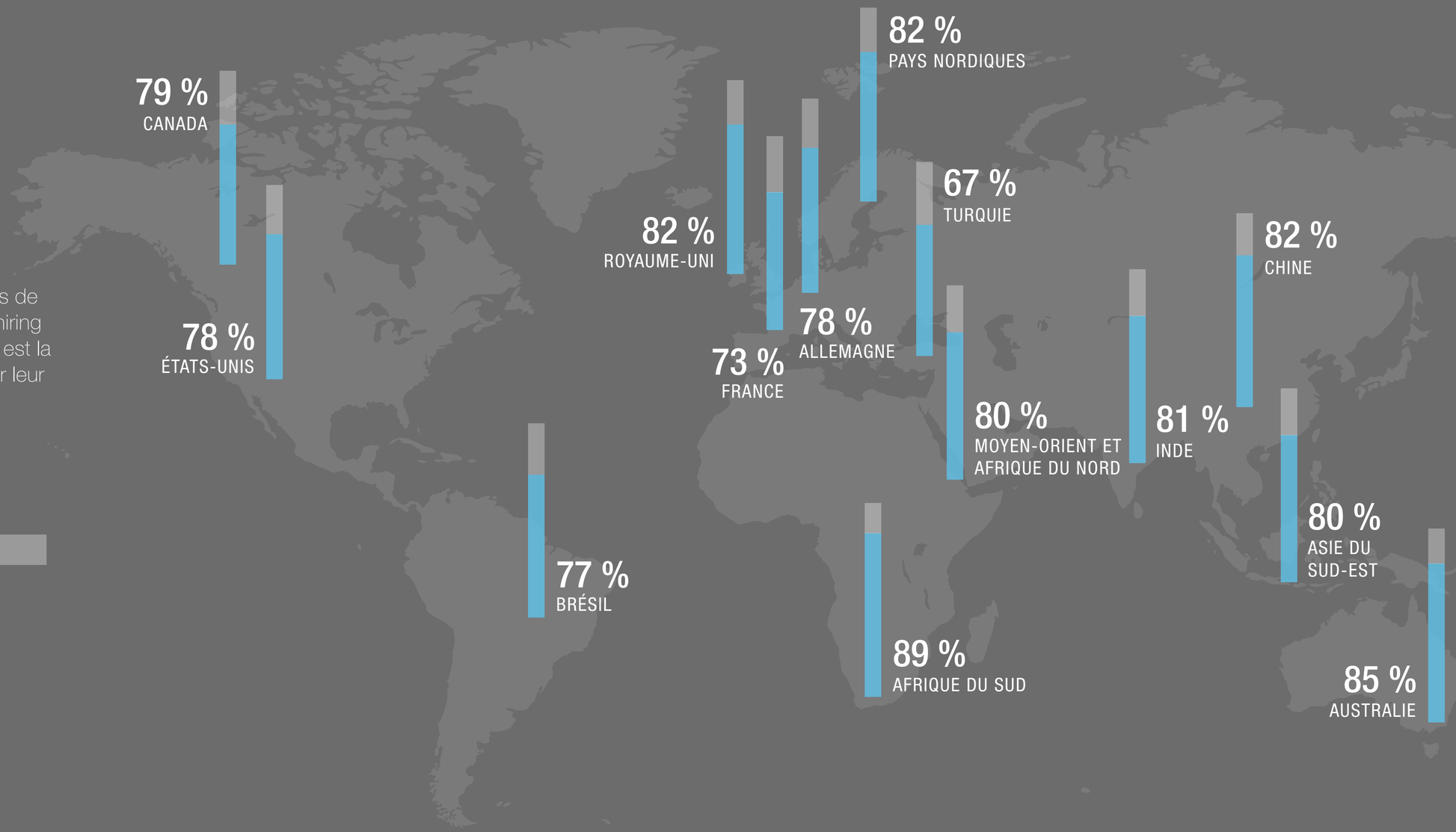
✗ **N'investissez pas sans l'approbation de vos supérieurs.**
Vous n'irez pas loin si vos dirigeants ne sont pas convaincus par l'intérêt de la diversité. Les bénéfices à la clé attireront leur attention, aussi, appuyez-vous sur des chiffres.

✗ **Oubliez la notion d'adéquation à la culture de l'entreprise.**
Privilégiez plutôt la notion d'apport à la culture de l'entreprise afin de créer une culture célébrant la différence.

IMPORTANCE AUTOUR DU MONDE

Pourcentage des responsables de l'acquisition de talents et des hiring managers pour qui la diversité est la principale tendance influant sur leur façon de recruter

78 %
MOYENNE MONDIALE



LinkedIn TALENT SOLUTIONS

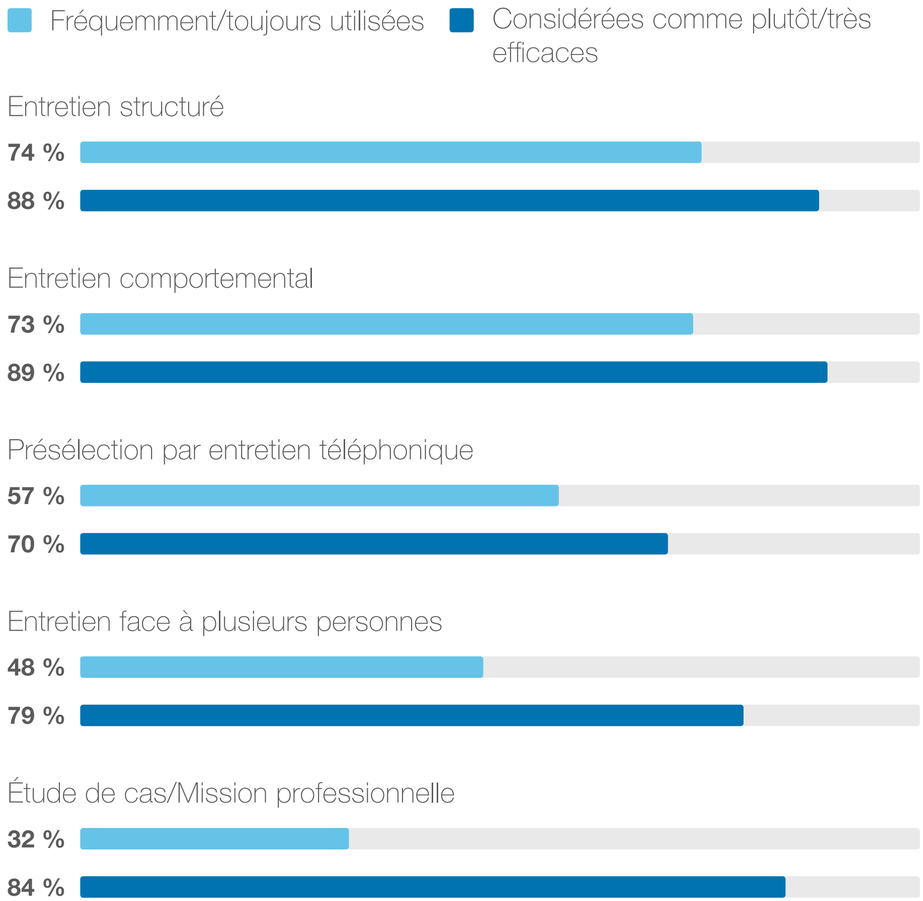
TENDANCES MONDIALES DU RECRUTEMENT 2018

RÉINVENTER L'ENTRETIEN

LES ENTRETIENS TRADITIONNELS NE SONT PAS PRÈS DE DISPARAITRE

Vous connaissez les entretiens classiques : vous interrogez les candidats pour savoir quelles sont leurs compétences et leur expérience afin de déterminer s'ils sont aptes pour le poste. Si les formats varient (entretien par téléphone ou face à face, entretien individuel ou avec plusieurs personnes, questions structurées ou non structurées, etc.), les entretiens traditionnels restent la norme depuis des décennies. Vous pouvez les trouver rébarbatifs, mais ils sont toujours largement utilisés et considérés comme efficaces selon nos recherches.

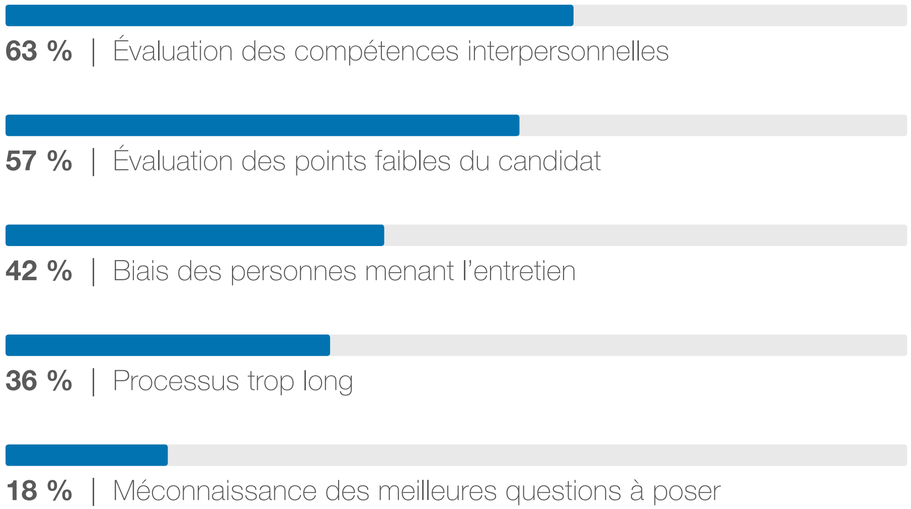
POPULARITÉ ET EFFICACITÉ DES TECHNIQUES TRADITIONNELLES



MAIS LES ENTRETIENS TRADITIONNELS SONT INSUFFISANTS, SURTOUT DANS L'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES INTERPERSONNELLES

Malgré leur popularité, les entretiens traditionnels ne sont, en réalité, pas très fiables. Ils peuvent même amener à sous-évaluer des informations utiles. Par exemple, les candidats séduisants et charismatiques ne sont pas forcément les meilleurs, mais nous supposons inconsciemment qu'ils le sont. Dans notre étude, les personnes interrogées ont reconnu certains problèmes que posent les entretiens classiques ainsi que leur utilité limitée pour déterminer les compétences interpersonnelles et les faiblesses des candidats. Il est difficile d'évaluer la détermination d'un candidat ou de repérer un problème de désorganisation avec une simple discussion.

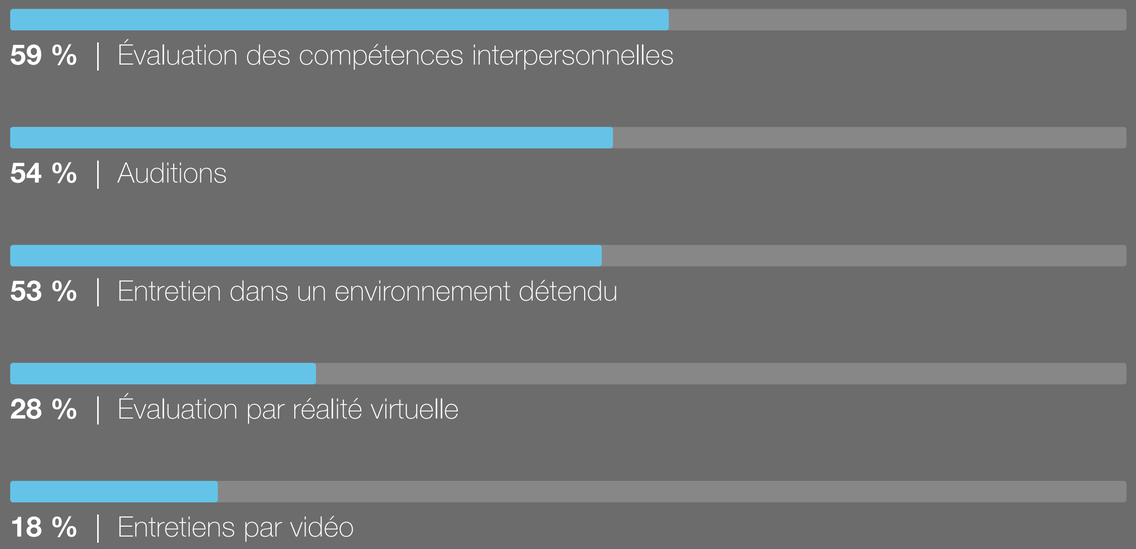
DOMAINES OÙ LES ENTRETIENS TRADITIONNELS SONT INEFFICACES



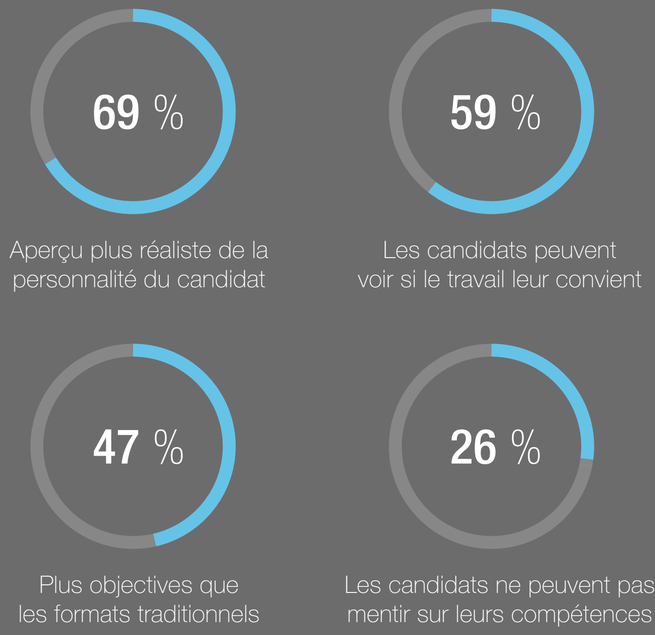
DE NOUVEAUX OUTILS POUR PALLIER LES LACUNES DES ENTRETIENS

Cinq techniques sont apparues pour améliorer l'ancien modèle. Les tests de compétences interpersonnelles en ligne permettent de mesurer des qualités comme la curiosité et l'esprit d'équipe, et dressent un portrait plus complet des candidats à un stade précoce. Durant les auditions de recrutement, les entreprises peuvent payer les candidats pour se mettre en situation de travail réel afin d'observer leurs compétences en action. Des entretiens plus détendus, autour d'un repas ou d'un café, permettent de mieux découvrir la personnalité d'un candidat. Avec la réalité virtuelle (VR), les entreprises peuvent immerger les candidats dans un environnement 3D simulé pour tester leurs compétences de manière standardisée. Les entretiens peuvent aussi se faire par vidéo (enregistrés ou en direct) et permettent d'avoir accès à un vivier de talents plus grand, beaucoup plus rapidement.

LES INNOVATIONS LES PLUS UTILES POUR L'ENTRETIEN



POURQUOI ELLES ONT DU POTENTIEL



ÉTUDE DE CAS

CITI ABANDONNE LA SÉLECTION À L'ANCIENNE DES DIPLÔMÉS POUR ADOPTER UN SYSTÈME D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES INTERPERSONNELLES

Comme de nombreux cabinets de Wall Street, Citi recrutait les étudiants sortant des meilleures écoles en s'appuyant sur leur moyenne générale. Cependant, l'entreprise n'avait aucune base sur laquelle comparer ses candidats, et le fait qu'elle se limitait aux grandes écoles la privait d'autres sources importantes de talents. Elle a donc participé à une évaluation pilote de Koru7™, un questionnaire de 20 minutes mesurant des compétences telles que la rigueur et le sens du détail. L'outil crée un profil fondé sur les employés les plus performants de Citi auquel les candidats seront comparés. Il classe également les points forts et les points faibles des candidats, ce qui permet à Citi de réaliser des entretiens plus précis.

L'IMPACT

UNE MEILLEURE ÉVALUATION DES COMPÉTENCES INTERPERSONNELLES	Citi bénéficie maintenant d'un aperçu plus complet de ses candidats, au-delà de leurs seules compétences techniques.
UN VIVIER DE TALENTS PLUS DIVERSIFIÉ	L'outil ne se focalise pas aveuglément sur la moyenne générale et permet à Citi de repérer des candidats de qualité dans des écoles traditionnellement non ciblées.
UN PROCESSUS PLUS AGRÉABLE POUR LES CANDIDATS	Tous les candidats reçoivent un retour immédiat et personnalisé sur leurs compétences. Près de 90 % d'entre eux considèrent l'expérience comme positive.

« L'évaluation des compétences interpersonnelles représente l'avenir. Il y a aujourd'hui une incroyable demande d'information pour prendre de meilleures décisions à l'embauche, mieux comprendre qui aura le plus de chances de réussir dans l'entreprise, et qui sera plus enclin à y rester. Ces évaluations sont là pour ça, d'où notre intérêt pour les tests et l'apprentissage. »

COURTNEY STORZ
HEAD OF GLOBAL CAMPUS RECRUTEMENT, CITI

ÉTUDE DE CAS

AVEC LES AUDITIONS DE TALENTS, CITADEL ÉVALUE DE TRÈS PRÈS LES PERFORMANCES AU TRAVAIL

Dans sa quête de meilleures techniques, Citadel s'est inspiré des méthodes de recrutement des institutions d'élite. Les entraîneurs sportifs ne demandent pas à leurs candidats de leur dire comment attraper un ballon : ils les regardent faire. En partenariat avec Correlation One, Citadel a donc conçu des auditions à la journée où une centaine d'étudiants se retrouvent en compétition pour résoudre de vraies problématiques professionnelles à partir de données, avec une récompense en dollars à la clé. Les recruteurs les regardent travailler en équipe et utilisent un processus standardisé pour tout évaluer, de leur façon de penser et de coder, à leur capacité à diriger et à travailler en équipe. Ces auditions ont réuni plus de 10 000 participants à ce jour, créant un riche vivier de talents et menant à des dizaines d'embauches.

Des formats plus longs d'auditions sont également populaires. Découvrez les essais sur deux à six semaines d'Automattic et ceux d'une semaine de Weebly.

L'IMPACT

UNE MEILLEURE ÉVALUATION DES COMPÉTENCES	Observer les candidats dans un environnement sous pression rappelant celui de Citadel donne un aperçu plus réaliste des performances.
DES ÉVALUATIONS PLUS OBJECTIVES	Les auditions réduisent le risque de biais en mesurant les performances réelles plutôt que les capacités d'entretien, les expériences passées ou les anciens employeurs.
UN PROCESSUS PLUS AGRÉABLE POUR LES CANDIDATS	Être en compétition pour de l'argent est amusant et excitant, et l'expérience de l'audition reflète celle qui sera offerte par l'entreprise, ce qui aide les candidats à voir si le travail leur plaît.
UNE MARQUE EMPLOYEUR PLUS FORTE	Les événements en eux-mêmes génèrent un buzz conséquent pour Citadel et leur promotion a permis d'attirer des talents clés.

« Arrêtez de faire passer des entretiens et organisez des auditions. »

JUSTIN PINCHBACK
HEAD OF TALENT ACQUISITION, CITADEL

ÉTUDE DE CAS

DÉJEUNER AVANT DE SIGNER : L'INTÉRÊT DE S'ENTRETENIR AVEC LES CANDIDATS DANS LE MONDE RÉEL

Aussi basique que cela en ait l'air, passer du temps avec les candidats à l'extérieur du bureau a de plus en plus de succès. Charles Schwab, PDG de Walt Bettinger, invite les candidats à déjeuner et demande au restaurant de volontairement se tromper dans leur commande. Il fait cela pour découvrir quel genre de personnes sont les candidats et comment ils réagissent face à l'adversité. Si les comportements naturels ne reflètent en rien les performances au travail, ils permettent d'avoir une perspective unique sur le candidat. Les restaurants sont un lieu commun pour des rencontres informelles, mais vous pouvez innover à votre guise. Havas Worldwide et Jet.com mènent leurs entretiens sur une grande roue (vous avez bien lu) et Daimler AG dans une Mercedes.

L'IMPACT

UNE MEILLEURE CAPACITÉ À DÉCOUVRIR LA PERSONNE	Des environnements informels peuvent révéler la façon dont les candidats réagissent à des situations du quotidien, ainsi qu'à l'inattendu. Les hiring managers ne peuvent pas le découvrir en écoutant des réponses préparées dans une salle de réunion.
UN ENTRETIEN PLUS DÉTENDU POUR LE CANDIDAT	En dehors de l'environnement d'entretien classique, les candidats ont plus de chance de se sentir à l'aise. Les bruits de fond et les interruptions peuvent leur donner l'impression d'être moins « passés à la loupe ».

« Est-ce qu'ils sont énervés, frustrés, compréhensifs ? » La vie est comme ça, et le monde de l'entreprise est exactement pareil. Ce n'est qu'une manière de regarder dans leur cœur plutôt que dans leur tête. »

WALT BETTINGER
PDG DE
CHARLES SCHWAB

ÉTUDE DE CAS

LE GROUPE LLOYDS BANKING ÉVALUE LES QUALITÉS DE SES CANDIDATS À TRAVERS LA RÉALITÉ VIRTUELLE

Chaque année, le groupe Lloyds Banking reçoit des milliers de candidatures pour son programme Emerging Leadership. Pour réaliser un premier écrémage, on demande aux candidats de répondre à des examens analytiques ou portant sur leurs points forts, suivis d'un entretien vidéo sur Launchpad. C'est là que les choses deviennent intéressantes : les centaines de candidats sélectionnés pour la dernière étape sont évalués dans un centre d'évaluation virtuel simulant une visite d'une journée. Via la plateforme de réalité virtuelle, les candidats peuvent se déplacer librement dans un monde virtuel à 360 degrés et manipuler des objets à l'aide de capteurs de mouvements. Un évaluateur juge alors la façon dont ils appréhendent et résolvent les problèmes selon des critères normalisés afin d'évaluer les atouts recherchés par Lloyds Banking Group.

L'IMPACT

UNE MEILLEURE ÉVALUATION DES COMPÉTENCES	Au lieu d'expliquer comment ils accompliraient une tâche, les candidats la réalisent, donnant à Lloyds un premier aperçu de leur comportement.
RÉDUCTION DES PRÉJUGÉS	Les examinateurs ne tiennent pas compte des expériences passées. La parité et la diversité ethnique dépassent ainsi les standards du secteur.
DES CANDIDATS PLUS INTÉRESSÉS	96 % des candidats estiment que l'expérience de réalité virtuelle est à la fois spectaculaire et confortable, et 100 % pensent qu'elle apporte quelque chose au processus d'embauche.

« Utiliser la réalité virtuelle pour évaluer des candidats nous a aidé à prédire leur comportement dans la vie réelle de manière plus précise. En révélant les capacités réelles des candidats plutôt que des réponses répétées, elle nous permet de prendre de meilleures décisions d'embauche. »

ARBI RAI
RESPONSABLE RECRUTEMENT SENIOR, LLOYDS BANKING GROUP

ÉTUDE DE CAS

KPMG AUSTRALIE A SUPPRIMÉ LE LONG PROCESSUS DE SÉLECTION AU PROFIT D'ENTRETIENS VIDÉO

KPMG engage des étudiants dès la sortie de l'école dans des rôles de contact clientèle où les compétences de communication jouent un rôle clé. L'entreprise a commencé à utiliser les entretiens par vidéo pour mettre ces compétences à l'épreuve à grande échelle avant même de rencontrer les candidats. Après avoir réussi leurs tests en ligne, les candidats commencent l'entretien directement de l'endroit où ils se trouvent. Sans avoir à se déplacer et à leur propre rythme, ils passent 15 à 20 minutes à enregistrer des réponses à 4 ou 5 questions. Ils se présentent et ont ensuite 30 secondes pour préparer chaque question avant d'y répondre. L'équipe de recrutement de l'entreprise regarde ensuite les vidéos et sélectionne les candidats pour les entretiens en face à face.

L'IMPACT

UN RECRUTEMENT PLUS EFFICACE	La vidéo réduit le nombre d'entretiens de plusieurs milliers à quelques centaines, libérant un temps crucial pour le recruteur. Les vidéos courtes et partageables permettent aussi aux équipes de recrutement de collaborer plus facilement.
UN VIVIER DE TALENTS PLUS DIVERSIFIÉ	L'ouverture à des candidats qualifiés issus de domaines jusque-là ignorés (diplômés en arts ou en musique par exemple) a permis à KPMG de diversifier ses embauches.
UN PROCESSUS PLUS AGRÉABLE POUR LES CANDIDATS	Les étudiants technophiles sont déjà habitués à la vidéo, le processus est moins stressant qu'un entretien en personne et le déplacement n'est plus un problème.

« Ces vidéos plus détendues nous aident à déterminer l'impact qu'aura le candidat, ainsi qu'à évaluer sa capacité à communiquer et ses réponses aux questions comportementales. Elles nous permettent de décider quels seront les candidats qui viendront finalement dans nos centres d'évaluation. »

NIKKI HARRISON
ANCIENNE HEAD OF PEOPLE CULTURE TRANSFORMATION, KPMG AUSTRALIE

ÉTUDE DE CAS

UNILEVER RÉDUIT SON TEMPS D'EMBAUCHE DE 75 % GRÂCE À DES OUTILS DE SÉLECTION INNOVANTS

Il fallait généralement quatre à six mois à Unilever pour faire le tri dans les 250 000 candidatures d'étudiants reçues pour pourvoir quelques centaines de postes. Cependant, la génération Y étant appelée à représenter 60 % de sa main-d'œuvre d'ici à 2020, la société devait trouver une méthode plus rapide. Unilever a donc laissé tomber les CV et les appels téléphoniques pour adopter un processus entièrement numérique. Cela commence par un formulaire de candidature sur mobile qui reprend automatiquement votre profil LinkedIn. Les candidats qui remplissent les conditions nécessaires passent ensuite une évaluation ludique où ils doivent jouer à 12 mini-jeux créés par Pymetrics. Le tiers supérieur passe ensuite aux entretiens vidéo au cours desquels les candidats enregistreront leurs réponses sur Hirevue, une plateforme qui affine encore la sélection à l'aide d'un algorithme. La dernière étape se fait dans le centre de découverte « Day in the Life Of » (Une journée dans la vie de…), où les candidats peuvent se faire une véritable idée du travail chez Unilever tout en étant évalués par les cadres de l'entreprise.

L'IMPACT

PLUS GRANDE EFFICACITÉ DES RECRUTEURS	Unilever a réduit son temps d'embauche de 75 %. Environ 80 % des candidats qui atteignent la phase des entretiens en face à face reçoivent des offres. Les équipes de recrutement ne consacrent donc leur temps qu'aux plus qualifiés.
UN VIVIER DE TALENTS PLUS DIVERSIFIÉ	Le nombre d'écoles américaines dans le vivier de candidats d'Unilever est passé à plus de 2 600, soit trois fois plus que l'année précédente, et ce, avec une diversité record en matière de sexe, d'origine ethnique et de statut socio-économique.
PROCESSUS PLUS AGRÉABLE POUR LES CANDIDATS	Les candidats peuvent terminer l'intégralité du processus de sélection en deux semaines (contre quatre à six mois auparavant) et recevoir un retour personnalisé à chaque étape.

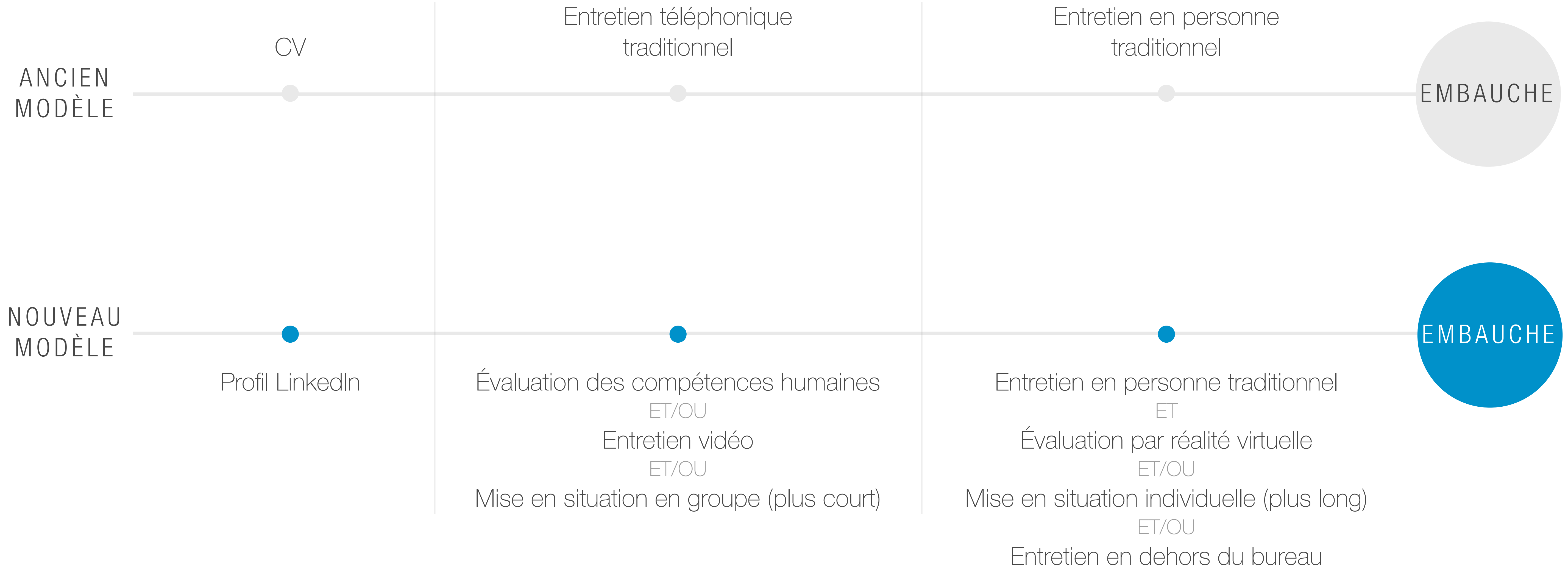
« Le monde du recrutement et de l'acquisition de talents a changé. Nos effectifs étaient constitués à 50 % de membres de la génération Y, mais nous utilisions toujours une méthode de recrutement manuelle et laborieuse que nous avions depuis des années. Nous nous fondions sur l'expérience et non sur le potentiel, alors que les dirigeants de demain n'auront pas le même profil que ceux d'hier. Notre méthode n'était plus adaptée au monde connecté d'aujourd'hui. »

MELISSA GEE KEE
DIRECTRICE STRATÉGIQUE
AUPRÈS DU DRH, UNILEVER

CONCLUSION

LE FUTUR DES ENTRETIENS D'EMBAUCHE EST LÀ

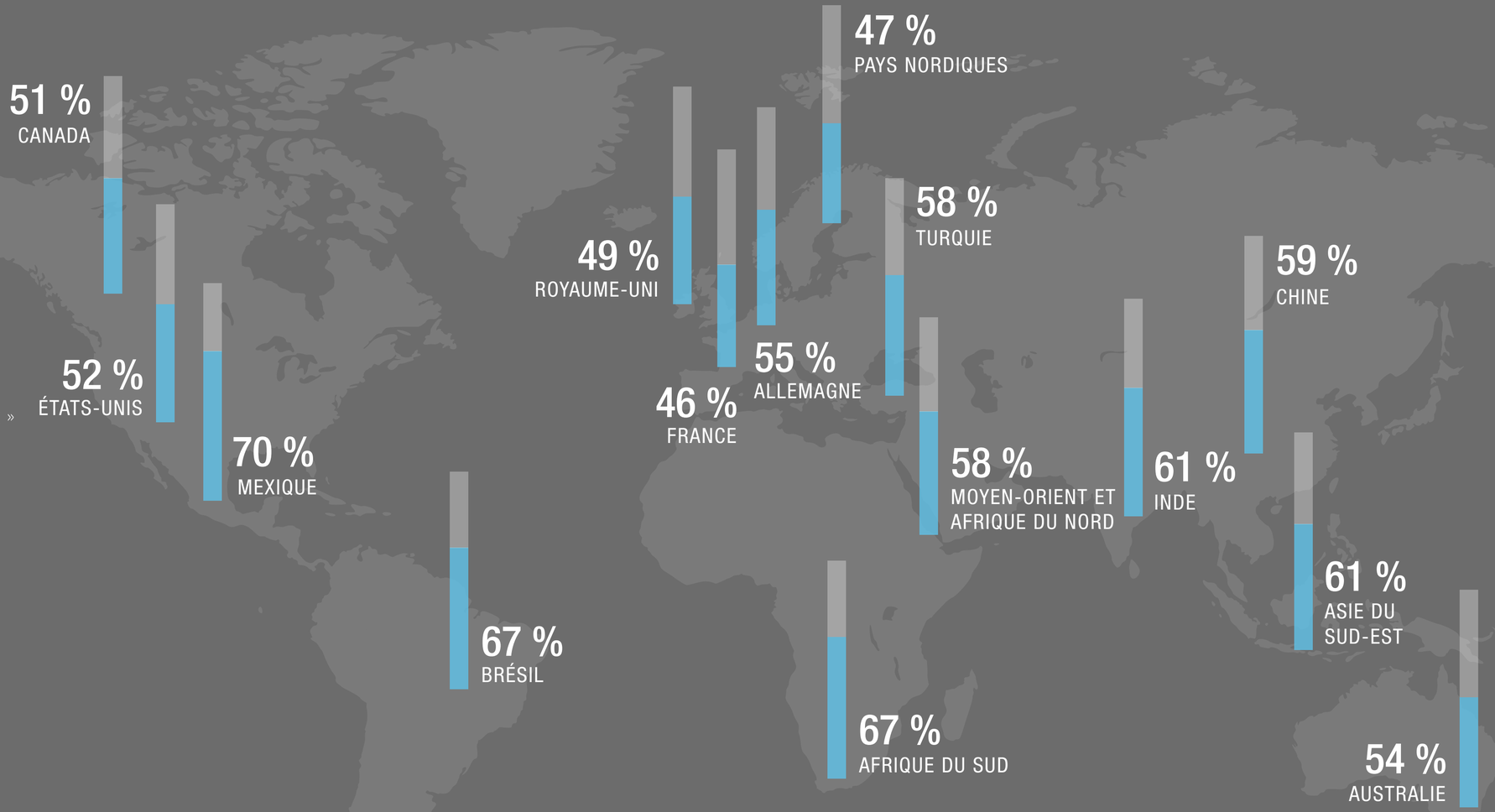
Les méthodes d'embauche traditionnelles sont coûteuses et imparfaites, et il n'est donc pas surprenant que les entreprises cherchent aujourd'hui à les réinventer. Les tests de compétences personnelles et les entretiens vidéo sont en train de remplacer la candidature traditionnelle par téléphone. Ils permettent de réaliser une sélection sur le potentiel plutôt que sur l'expérience, et ce, rapidement et à grande échelle. Les essais servent à réaliser un premier écrémage, mais ils sont également utilisés après les entretiens traditionnels pour évaluer les individus sur de plus longues périodes. L'évaluation par réalité virtuelle est utilisée conjointement avec les entretiens en face à face alors que les entretiens informels ont généralement lieu juste avant la prise de décision finale, afin d'avoir un autre regard sur le candidat. Ainsi, avec les nouvelles innovations, les entreprises s'appuieront de moins en moins sur les entretiens traditionnels.



IMPORTANCE AUTOUR DU MONDE

Pourcentage de personnes interrogées qui considèrent que les innovations concernant les entretiens sont « très » ou « extrêmement » importantes pour l'avenir du recrutement

56 %
MOYENNE MONDIALE



LinkedIn TALENT SOLUTIONS

TENDANCES MONDIALES DU RECRUTEMENT 2018

LES DONNÉES : LE NOUVEAU SUPER-POUVOIR DES ENTREPRISES

UNE PRISE DE CONSCIENCE DU POTENTIEL DES DONNÉES

L'acquisition de talents a toujours été une profession centrée sur l'humain. Mais désormais, il s'agit également de chiffres. Nos recherches révèlent que la majorité des recruteurs et des hiring managers utilisent désormais les données dans leur travail et seront encore plus susceptibles de le faire au cours des deux prochaines années.

Certes, l'utilisation des données dans la prise de décision n'est pas un concept nouveau. Ce qui est nouveau, en revanche, c'est le volume de données impliqué et la vitesse à laquelle elles peuvent être analysées. Ce qui est nouveau, également, c'est la possibilité d'utiliser ces données non seulement pour suivre l'avancée de vos campagnes de recrutement, mais aussi pour en prévoir les résultats. Ce qui est nouveau, enfin, c'est l'utilisation de ces données pour permettre aux machines de prendre de meilleures décisions de recrutement, autrement dit, pour créer une intelligence artificielle (IA). Les entreprises les plus sophistiquées rassemblent toutes les données à leur disposition pour être compétitives. Au même titre que leurs stratégies en matière de réseaux sociaux ou d'événementiel, elles disposent à présent d'une stratégie de collecte de données sur les talents.

UTILISATION ACTUELLE DES DONNÉES

64 % des recruteurs et des hiring managers utilisent les données au moins « occasionnellement »

ET DEMAIN ?

79 % des recruteurs et des hiring managers utiliseront au moins « probablement » les données au cours des deux prochaines années

OBTENEZ DES RÉPONSES À VOS QUESTIONS ET À VOS PROBLÉMATIQUES LES PLUS COMPLEXES

Les entreprises se servent des données pour répondre à toutes sortes de questions relatives aux talents, mais elles ont généralement deux grands objectifs : comprendre la nature d'un problème et exécuter une stratégie de croissance. Les données sont le plus souvent utilisées pour comprendre le motif des départs, les manques de compétences et les problèmes de type offre/rémunération. Si vous essayez de comprendre la raison du départ de vos employés, par exemple, vous pouvez consulter des enquêtes réalisées auprès des employés, des évaluations complètes, ainsi que l'historique des salaires et des promotions pour obtenir un début de réponse.

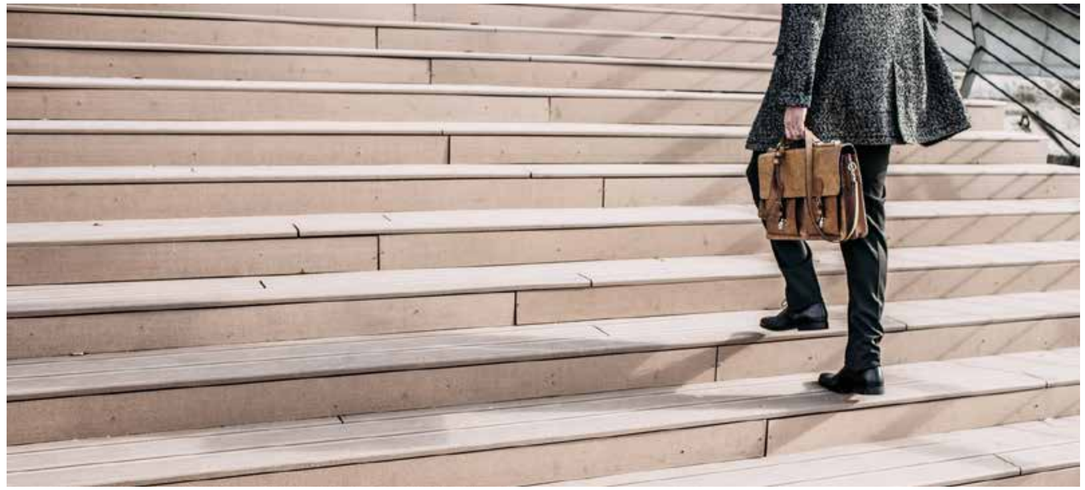
PRINCIPALES UTILISATIONS DES DONNÉES POUR L'ACQUISITION DE TALENTS

« Nous allons assister au changement le plus important dans le domaine des RH tout entier, où les données analytiques sont en train de réinventer notre façon de travailler. Nous cherchons désormais des professionnels des RH qui ont la capacité de comprendre, d'interpréter et d'exploiter les données, et je pense que c'est une tendance qui ne va pas s'arrêter de sitôt. »

DAWN KLINGHOFFER
GENERAL MANAGER OF HR
BUSINESS INSIGHTS, MICROSOFT

LES DONNÉES, OU COMMENT PRENDRE L'AVANTAGE

Pour tirer leur épingle du jeu aujourd'hui, les entreprises doivent recruter et retenir les meilleurs talents. C'est la raison pour laquelle votre direction vous demande de trouver toujours plus de candidats, avec des compétences toujours plus spécialisées, toujours plus rapidement. Pour y arriver, une seule solution : les données. Là où tout le monde voudra donner une opinion subjective sur qui, quand et comment recruter, il vous suffira d'exposer les faits. Il n'est donc pas étonnant que 69 % des professionnels de l'acquisition de talents pensent que l'utilisation des données peut propulser leur carrière. Et pour ceux qui n'y croient pas ?
Ils risquent de se faire distancer.

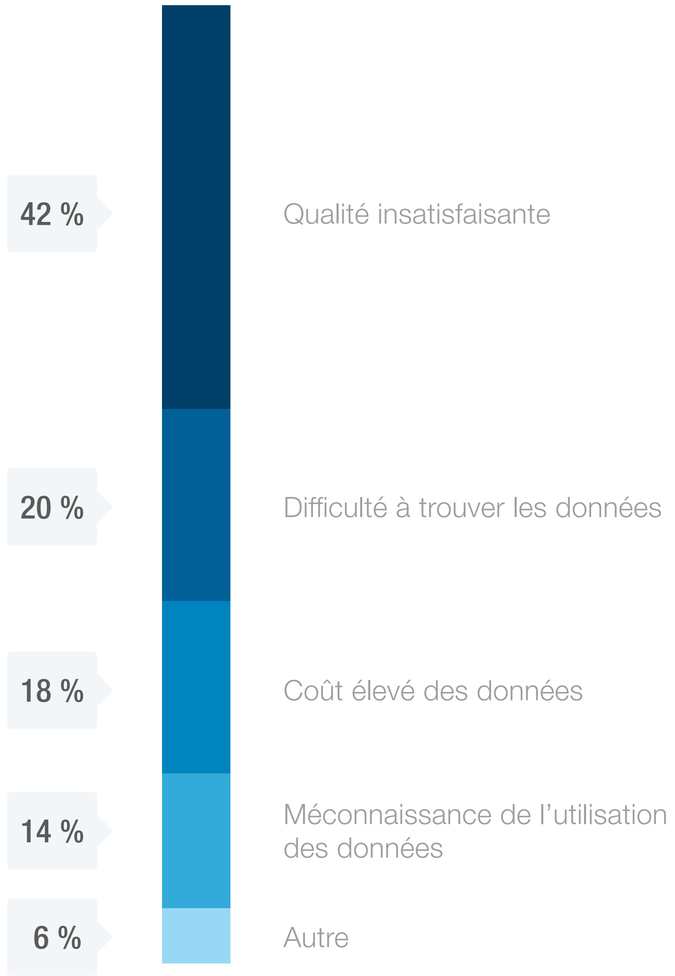


MAIS LES PROBLÈMES DE QUALITÉ DES DONNÉES PEUVENT ÊTRE UN OBSTACLE

Aucune source de données n'est parfaite, et lorsque les équipes rassemblent des informations collectées çà et là pour essayer de répondre à une question, la fiabilité en pâtit encore davantage. Selon notre enquête, la qualité est le principal frein à l'utilisation des données. Le deuxième obstacle est la difficulté à identifier des sources de données pertinentes.

Les nouveaux outils tels que LinkedIn Talent Insights (à venir courant 2018) offrent des analyses en libre-service qui fournissent des statistiques et des tendances détaillées en temps réel sur les talents. Les utilisateurs peuvent puiser dans l'incroyable volume de données mondiales de LinkedIn en quelques clics et obtenir des résultats fiables, même sans connaissance approfondie en statistiques. Notre opinion est bien sûr un peu biaisée, mais ce nouvel outil permet véritablement d'alléger certaines tâches de gestion et d'analyse qui compromettent souvent la qualité des données.

LE PLUS GRAND FREIN À L'UTILISATION DES DONNÉES



ÉTUDE DE CAS

NIELSEN UTILISE LES DONNÉES POUR ÉTUDIER LA MOBILITÉ INTERNE, UN FACTEUR CLÉ POUR LA FIDÉLISATION

L'une des branches de Nielsen s'est tournée vers son équipe d'analyse du personnel pour comprendre les motifs de fuite des talents. L'équipe a réuni dans un tableur des données collectées sur les employés pendant cinq ans, a formulé plusieurs hypothèses de travail, et a ainsi isolé les facteurs qui présentaient la plus forte corrélation avec les départs. Elle a alors constaté que les employés dont les responsabilités avaient évolué au cours des deux dernières années, suite à une promotion ou à un mouvement latéral, étaient plus susceptibles de rester. La direction de Nielsen a donc pris des dispositions pour que les employés soient mieux informés des postes vacants en internes et puissent plus facilement y postuler, mais aussi pour repérer les employés ayant des velléités de départ et leur présenter de nouvelles opportunités.

L'IMPACT

PLUS D'OPPORTUNITÉS POUR LES EMPLOYÉS	Au cours de la première année de cette initiative, la mobilité interne a connu une croissance multipliée par huit.
UNE MEILLEURE FIDÉLISATION DES EMPLOYÉS	Les groupes ont connu pour la plupart une augmentation de 5 à 10 % de la fidélisation des employés susceptibles de partir d'une année à l'autre.
UNE CRÉDIBILITÉ IMMÉDIATE EN MATIÈRE DE STATISTIQUES SUR LES TALENTS	L'analyse a attiré l'attention des directeurs des autres branches et a depuis été reproduite dans d'autres unités de Nielsen.

« On était très loin de l'exercice purement théorique. Cela a eu un impact direct sur l'entreprise. Tout le monde sent que la fidélisation est meilleure. Les données nous permettent de faire des recommandations concrètes grâce auxquelles l'entreprise peut intervenir immédiatement. »

CHRIS LOUIE
VICE-PRÉSIDENT SENIOR, PEOPLE ANALYTICS AND TALENT ACQUISITION, NIELSEN

ÉTUDE DE CAS

LES DONNÉES SUR LES TALENTS AIDENT NOVARTIS À CHOISIR UN EMPLACEMENT STRATÉGIQUE POUR SES NOUVEAUX BUREAUX

Pendant des mois, Novartis a connu un débat interne pour savoir si ses nouveaux bureaux devaient être installés à Mumbai ou à Bangalore, chacune de ces villes disposant d'un attrait stratégique. En exploitant les données de LinkedIn, l'équipe de recrutement a pu comparer le vivier de talents de chaque ville en se fondant sur des facteurs tels que la mobilité et les employeurs. Le niveau professionnel a également été un point de comparaison essentiel puisque Novartis recrute la plupart de ses employés en milieu de carrière. Mumbai est sortie grande gagnante de l'analyse, de par sa grande population de talents en milieu de carrière. Une fois ces données communiquées aux acteurs principaux, un consensus a été atteint autour de Mumbai en à peine trois semaines.

L'IMPACT

UNE PRISE DE DÉCISION PLUS RAPIDE	Le temps c'est de l'argent, et comme la plupart des entreprises, Novartis veut avancer toujours plus vite. Se fier uniquement à son système ATS et au flux de candidatures pour choisir l'emplacement de ses nouveaux bureaux n'aurait pas été pratique et aurait pris trop de temps. Les rapports relatifs au vivier de talents des deux villes ont permis à l'entreprise de déterminer rapidement celle qui convenait le mieux à ses objectifs et de choisir en conséquence.
UN ACCÈS AUX TALENTS PASSIFS	Les rapports ont également permis à Novartis de découvrir de nouveaux viviers de talents. Par exemple, pour répondre à ses besoins dans le domaine clinique, l'équipe a dû chercher au-delà du secteur pharmaceutique. Les rapports relatifs au vivier de talents mettent en avant les meilleurs secteurs et entreprises à cibler, comme le domaine de la santé ou des assurances.
DES CONNAISSANCES PLUS DÉTAILLÉES POUR L'ENTREPRISE	Novartis dispose d'une équipe interne pour trouver ses talents. Cependant, pour obtenir une vue d'ensemble détaillée, les données tierces sont utiles. Elles vous permettent de mieux connaître la réalité locale, ce qui est particulièrement utile si votre équipe de recrutement est répartie sur plusieurs continents.

« Nous savions que les populations de Mumbai et Bangalore étaient intéressantes, mais sans davantage d'informations relatives à la différence de talents, il était difficile de prendre une décision. Une fois que nous avons eu les données, tout est devenu plus simple. »

PRIYANKA THATOI
ASSISTANT MANAGER, LEADERSHIP & CAMPUS HIRING, NOVARTIS

ÉTUDE DE CAS

GRÂCE À SES DONNÉES, JETBLUE PRIVILÉGIE UN PERSONNEL « SERVIABLE » PLUTÔT QU' « AIMABLE », ET ÇA MARCHE

Chaque année, JetBlue évalue plus de 125 000 candidats pour des postes d'hôtesse ou de steward, en ayant recours à des évaluations psychologiques, des entretiens structurés, des entretiens vidéo et des exemples de tâches axés sur huit caractéristiques ciblées. Ces caractéristiques avaient été définies par l'équipe de recrutement. « Aimable » en faisait partie, car il semblait logique qu'une hôtesse ou un steward ait cette qualité. Mais en analysant les retours clients, l'équipe statistiques a découvert que la qualité qui importait véritablement n'était pas l'amabilité, mais la serviabilité. De fait, la serviabilité d'un membre de l'équipage peut compenser le fait qu'il ne soit pas aimable. JetBlue a donc ajusté ses profils ciblés et voilà ce qu'il s'est passé :

L'IMPACT

UNE MEILLEURE IMPLICATION DES EMPLOYÉS	Ce léger changement a entraîné une implication et une fidélisation plus élevées des employés. Les absences ont notamment diminué de 12 %, ce qui est important dans la mesure où elles peuvent entraîner le retard ou l'annulation d'un vol.
UNE SATISFACTION CLIENT PLUS ÉLEVÉE	La satisfaction client a également connu une légère augmentation, comme le montre le demi-point d'augmentation enregistré pour le score NPS (Net Promoter Score). Pour JetBlue, cette légère augmentation est synonyme d'accroissement significatif de son chiffre d'affaires.

« Les gens pensent qu'ils savent quel type de personne est le plus adapté pour tel ou tel emploi. Mais nous nous faisons parfois de fausses idées… Il est donc important de se débarrasser des idées toutes faites pour déterminer le profil réellement adapté et avoir un impact concret sur l'entreprise. »

RYAN DULLAGHAN
MANAGER, PEOPLE ASSESSMENT AND ANALYTICS, JETBLUE AIRWAYS

ÉTUDE DE CAS

GRÂCE AUX DONNÉES, ATLASSIAN SAIT OÙ RECRUTER DES TALENTS DANS LA TECH

Face à une pénurie de compétences techniques à Sydney, Atlassian a senti qu'elle devait commencer à recruter à l'international. L'équipe d'acquisition de talents a donc utilisé les données internes et les rapports relatifs au vivier de talents de LinkedIn pour identifier les marchés européens où la quantité de talents techniques excédait la demande et où elle avait trouvé de bons candidats par le passé. Elle s'est également appuyée sur les données LinkedIn pour déterminer ce que recherchaient ces candidats et optimiser ainsi ses messages. L'équipe a ensuite lancé des campagnes ciblées en ligne et a commencé à contacter des candidats afin de dénicher les talents adéquats, engager des discussions sur la possibilité d'un déménagement et enfin atteindre ses objectifs de recrutement.

L'IMPACT

UN RECRUTEMENT PLUS INTERNATIONAL	Les effectifs d'Atlassian au siège social de Sydney ont doublé en deux ans, avec un tiers d'employés venant de l'étranger.
UNE MARQUE EMPLOYEUR PLUS FORTE	Les géodonnées des candidats ont permis à Atlassian de lancer des campagnes de recrutement ciblées dans certaines régions et de s'y faire connaître.
UNE CRÉDIBILITÉ ACCRUE POUR L'ACQUISITION DE TALENTS	L'analyse et la réussite du programme de déménagement ont permis d'établir un lien de confiance entre les professionnels de l'acquisition de talents et les équipes d'ingénieurs.

« Nos campagnes de recrutement ne peuvent pas couvrir le monde entier, c'est pourquoi nous devons sélectionner soigneusement nos marchés. Les données nous aident à utiliser nos ressources le plus efficacement possible. »

DEVIN ROGOZINSKI
HEAD OF TALENT MARKETING, ATLASSIAN

ÉTUDE DE CAS

LES DONNÉES : LE MEILLEUR MOYEN DE FAIRE PROGRESSER VOTRE ENTREPRISE ET VOTRE CARRIÈRE

CELIA HARPER-GUERRA

VP OF TALENT ACQUISITION,
DANAHER CORPORATION

Celia a analysé des données relatives à l'offre et à la demande afin de déterminer où étaient les hubs de talents de Danaher, pour finalement s'apercevoir que ses concurrents prospectaient exactement au même endroit. Elle a alors découvert des viviers de talents cachés au sein des hubs clients de Danaher. Ces découvertes ont eu des répercussions considérables dans l'entreprise, ce qui a attiré l'attention de la direction. Forte de cette nouvelle crédibilité, Celia a pu obtenir des fonds pour d'autres projets portant par exemple sur la marque employeur.

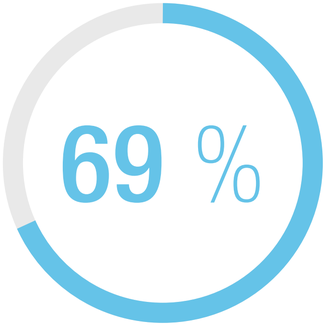
« Avant de dévoiler mes découvertes à la direction, j'hésitais à essayer d'influer sur une décision. Les données m'ont donné la confiance nécessaire pour faire avancer notre stratégie. »

BRET LARSON

DIRECTEUR, TALENT MANAGEMENT &
ANALYTICS, EMERSON

Bret n'était pas invité aux réunions avec l'équipe de direction. Il avait des informations relatives aux talents, mais qui étaient seulement fondées sur des anecdotes et ne le menaient nulle part. Il a alors commencé à utiliser les données du système ATS de l'entreprise, celles de LinkedIn, ainsi que d'autres sources pour appuyer ses idées, ce qui lui a permis d'être entendu par l'équipe de direction, une avancée importante pour son équipe. Grâce aux données, Bret a acquis la confiance de ses collègues et a gagné en assurance.

« Les données sont un langage commun à toutes les personnes de l'entreprise. J'ai gagné la confiance de personnes occupant divers postes en leur fournissant des informations vérifiables. »



des professionnels de l'acquisition de talents pensent que les données peuvent les aider à obtenir une promotion

CONCLUSION

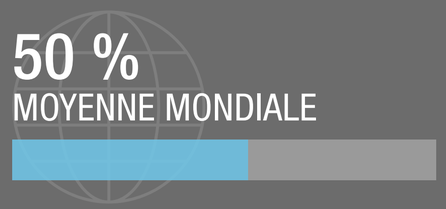
PAS BESOIN D'ÊTRE UN GÉNIE DES CHIFFRES POUR OBTENIR DES RÉSULTATS

Grâce à la révolution des données, le recrutement est devenu un processus plus scientifique. Il est également devenu plus intimidant si vous n'êtes pas un ami des chiffres. Si vous avez choisi de travailler dans le recrutement, c'est pour son côté humain, et non par passion pour les tableurs. Mais un recrutement axé sur les données ne consiste pas qu'à compiler des chiffres. Cela exige de se poser les bonnes questions, en fonction des besoins de l'entreprise. Cela exige de trouver les données pour répondre à ces questions, puis d'analyser et d'expliquer les chiffres. Enfin, cela exige de visualiser les résultats, de les rendre parlants et d'en tirer des conseils applicables. Découvrez ce pour quoi vous êtes doué, ce à quoi vous vous intéressez, puis entourez-vous des bonnes personnes (ou technologies) pour combler vos lacunes.

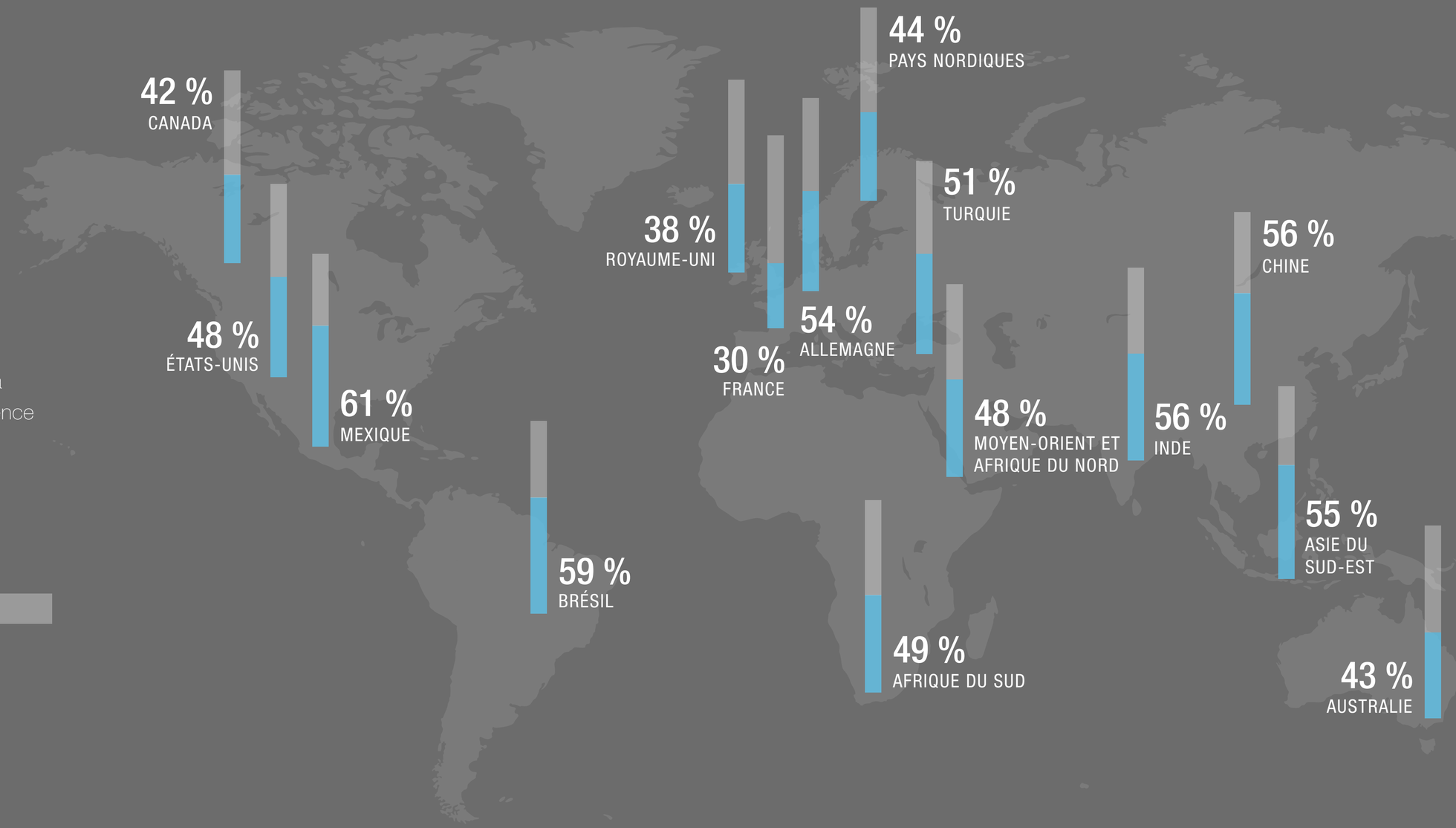
LES PRINCIPAUX ATOUTS DES PROFESSIONNELS QUI S'APPUIENT SUR LES DONNÉES

IMPORTANCE AUTOUR DU MONDE

Pourcentage des personnes interrogées qui affirment que l'utilisation des données est la tendance qui a le plus d'influence sur leur façon de recruter



50 %
MOYENNE MONDIALE



LinkedIn TALENT SOLUTIONS

TENDANCES MONDIALES DU RECRUTEMENT 2018

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : VOTRE ARME SECRÈTE

L'INFLUENCE DE L'IA SUR LE RECRUTEMENT NE CESSE DE CROÎTRE

L'intelligence artificielle est la capacité d'une machine à réfléchir comme un être humain. Un ordinateur peut être programmé pour apprendre à exécuter une tâche à l'aide de données et pour s'améliorer à mesure que de nouvelles données lui sont fournies. Qu'il s'agisse de voitures autonomes ou de moteurs de recherche, l'IA sert de base à nombre de nouvelles technologies et est en passe de révolutionner le secteur de l'acquisition de talents. Elle permet notamment aux recruteurs de travailler plus vite et plus efficacement en automatisant les tâches administratives et en générant des informations auxquelles ils n'auraient jamais pensé. D'après notre recherche, la plupart des recruteurs et des hiring managers anticipent déjà son impact.

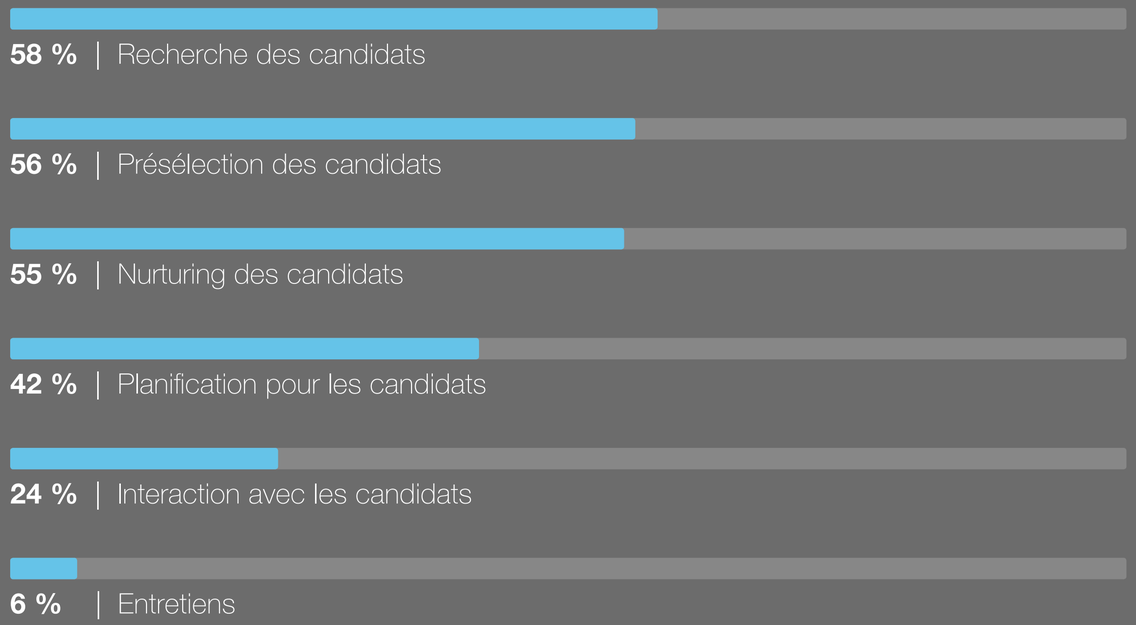
PRÉVISIONS

76 % des personnes interrogées estiment que l'impact de l'IA sur le recrutement sera au moins assez important

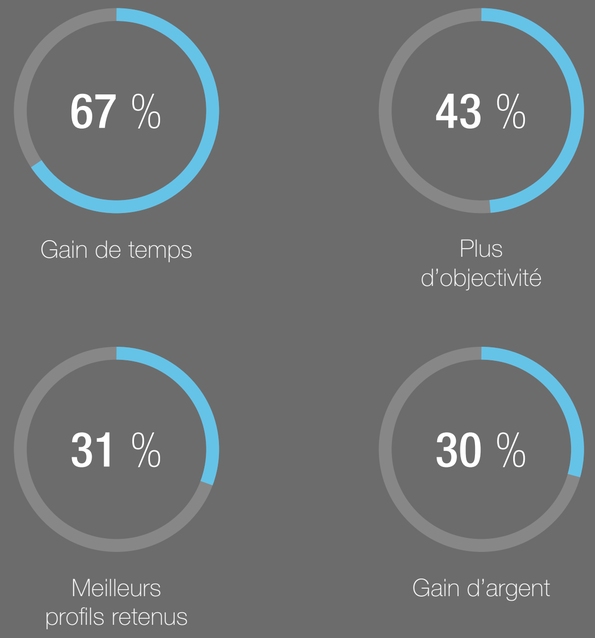
L'IA SE CHARGE DES TÂCHES FASTIDIEUSES POUR VOUS

Il est difficile d'avancer lorsque l'on reçoit 300 CV pour une annonce et d'innombrables e-mails de candidats. Des logiciels peuvent désormais lire tous ces CV en même temps et accélérer considérablement votre travail. Les chatbots peuvent également répondre aux questions des candidats à votre place. Multipliez ce gain de temps par le nombre de candidatures que vous recevez et vous obtenez un avantage considérable. Il va sans dire que l'IA est moins utile en ce qui concerne les aspects plus complexes de votre travail, comme l'interaction avec les candidats et les entretiens.

DOMAINES DANS LESQUELS L'IA EST LA PLUS UTILE



AVANTAGES CLÉS DE L'IA



L'IA NE VOUS REMPLACE PAS, ELLE VOUS DONNE PLUS DE POSSIBILITÉS

Un robot pourrait-il faire votre travail ? Concernant certains aspects, oui. Mais l'IA ne vous remplacera jamais intégralement. Selon notre enquête, seuls 14 % des professionnels de l'acquisition de talents craignent que l'IA ne fasse disparaître leur emploi. L'IA ne supprime pas votre travail, elle l'améliore en analysant davantage d'informations plus vite et plus efficacement que vous. Elle automatise les tâches subalternes, vous permettant de consacrer plus de temps à votre stratégie de recrutement et aux relations avec les candidats. Notre recherche révèle que l'IA a peu de chances de remplacer les aspects de votre travail qui requièrent une implication personnelle et émotionnelle. En effet, une machine capable d'empathie serait bien plus difficile à réaliser sur le plan technologique. Et quand bien même, il ne s'agirait pas de vous remplacer, mais de déterminer la capacité de travail supplémentaire que pourrait réaliser la machine pour vous.

COMPÉTENCES QUE L'IA A LE MOINS DE CHANCES DE REMPLACER

1 | Tisser des liens avec les candidats

2 | Déterminer le potentiel des candidats au-delà de leurs qualifications

3 | Apprécier l'apport ou l'adéquation à la culture de l'entreprise

4 | Jauger les qualités humaines d'un candidat

5 | Convaincre les candidats d'accepter des offres

ÉTUDE DE CAS

L'IA DIMINUE DE MOITIÉ LE TEMPS DE RECRUTEMENT CHEZ INTUIT

Chargé de recruter plus de 6 000 employés par an, Nick Mailey, vice-président de l'acquisition de talents chez Intuit, voit un énorme potentiel dans l'IA. Elle a pour lui trois grands avantages : des talents de meilleure qualité, un processus plus rapide et une amélioration de l'expérience. Grâce à LinkedIn Recruiter, un outil s'appuyant sur l'intelligence artificielle, son équipe peut procéder à un premier tri du vivier de talents pour ne conserver que ceux qui sont les plus susceptibles de répondre, et peut ainsi repérer des candidats de qualité qui avaient été ignorés jusque-là. L'entreprise développe actuellement une plateforme numérique s'appuyant sur un algorithme qui évalue et classe les candidats en les comparant aux profils de ses meilleurs éléments. Désormais, lorsqu'une annonce est mise en ligne, les profils qui correspondent le mieux sont automatiquement conservés.

Intuit a développé un modèle qui s'appuie sur les caractéristiques les plus importantes d'un profil idéal. L'entreprise l'a utilisé pour trier plus de 13 000 profils de développeurs, permettant à l'équipe de se concentrer sur les meilleurs candidats. Pour Intuit, l'utilisation de l'IA a permis d'accélérer le processus, mais aussi d'améliorer les scores de recrutement.

L'IMPACT

DES EMPLOYÉS PLUS QUALIFIÉS	Intuit étudie les performances des employés par source de recrutement. L'ensemble des employés de l'entreprise a un score moyen de 4,6/5, ce qui est en soi très satisfaisant, mais ce même score passe à 4,8/5 pour les employés recrutés à l'aide du modèle, grâce à l'élimination des employés moins qualifiés.
UN RECRUTEMENT PLUS RAPIDE	La liste des candidats priorisés permet de réaliser une embauche en 30 jours, contre 62 habituellement.

« Le principal intérêt du machine learning réside dans la priorisation des talents. Nous pouvons maintenant éliminer efficacement les candidats qui ne conviennent pas. Le fait de ne plus perdre de temps sur des candidats non qualifiés nous permet d'aller bien plus vite. »

NICK MAILEY
VP OF TALENT ACQUISITION, INTUIT

ÉTUDE DE CAS

VODAFONE DIVISE LE TEMPS DE RECRUTEMENT PAR DEUX GRÂCE AUX ENTRETIENS VIDÉO ÉVALUÉS PAR DES ROBOTS

Vodafone fait passer l'entretien par vidéo au niveau supérieur grâce à un programme d'IA capable de sélectionner automatiquement les vidéos. Comme pour tout entretien vidéo, les candidats s'enregistrent en répondant à des questions standardisées. Seulement, ce ne sont pas des recruteurs qui examinent les entretiens, mais des robots (autrement dit, des ordinateurs programmés avec des algorithmes avancés). S'appuyant sur les critères requis pour le poste, sur la qualité des autres candidats, mais aussi sur les profils des meilleurs éléments de Vodafone, les machines évaluent l'adéquation du candidat en tenant compte de 15 000 dimensions différentes, allant du langage corporel et des expressions du visage jusqu'aux intonations de la voix et au rythme d'élocution. Si les candidats réussissent l'entretien vidéo, ils sont alors conviés à des entretiens en personne.

L'IMPACT

UN RECRUTEMENT PLUS RAPIDE	Les entretiens vidéo réalisés avec l'IA ont divisé le temps de recrutement par deux pour les postes de service clientèle et en centres d'appels. Plus de 50 000 candidats y ont participé.
UN VIVIER DE TALENTS PLUS IMPORTANT	La vidéo ne connaît pas de barrières géographiques et elle est très pratique, ce qui permet à Vodafone d'élargir son vivier de talents. Elle attire également des candidats passifs, prêts à enregistrer un court entretien, mais pas encore à prendre un jour de congé pour l'entretien en personne.
UNE MEILLEURE CAPACITÉ À ÉVALUER LES COMPÉTENCES INTERPERSONNELLES	Contrairement aux entretiens téléphoniques, les entretiens vidéo permettent à Vodafone de voir les candidats. Associée à la sélection réalisée par l'IA, cette possibilité est un avantage notable pour évaluer l'attitude des candidats.

« Cela nous fait gagner un temps considérable sur le processus de recrutement et nous permet de dénicher des talents au sein d'un vivier bien plus important. […] C'est l'avenir du sourcing. »

CATALINA SCHVENINGER
GLOBAL HEAD OF RESOURCING AND GLOBAL BRAND, VODAFONE

ÉTUDE DE CAS

LE CHATBOT DE DEUTSCHE TELEKOM AG AMÈNE LES BONS CANDIDATS À MATURITÉ

L'équipe RH de hub:raum, l'accélérateur de startup de Deutsche Telekom AG, est passionnée par les chatbots. En collaboration avec Job Pal, elle a ainsi créé un chatbot capable de répondre aux questions des candidats potentiels sur les offres d'emploi. Cette conversation a deux intérêts : filtrer les candidats non pertinents (selon des critères déterminés) et les prévenir que leurs chances d'être recrutés sont faibles, en les invitant donc à s'abstenir de postuler.

Si le sujet vous intéresse, découvrez comment Sutherland utilise les bots pour améliorer l'expérience des candidats.

L'IMPACT

PROCESSUS PLUS AGRÉABLE POUR LES CANDIDATS	Le chatbot est disponible 24 h/24, 7 j/7 pour répondre aux questions des candidats potentiels. Les candidats échappent également à une attente anxiogène, car le chatbot maintient l'interaction.
PLUS GRANDE EFFICACITÉ DES RECRUTEURS	Le chatbot filtre les candidats qui perdent tout intérêt pour les offres d'emploi après réception d'informations plus détaillées. Le personnel des RH peut ainsi consacrer plus de temps aux candidats véritablement intéressés.

« Le recrutement peut et doit inclure la technologie, ce qui ne me rend pas obsolète pour autant. Cela me permet de retrouver le côté humain des RH. »

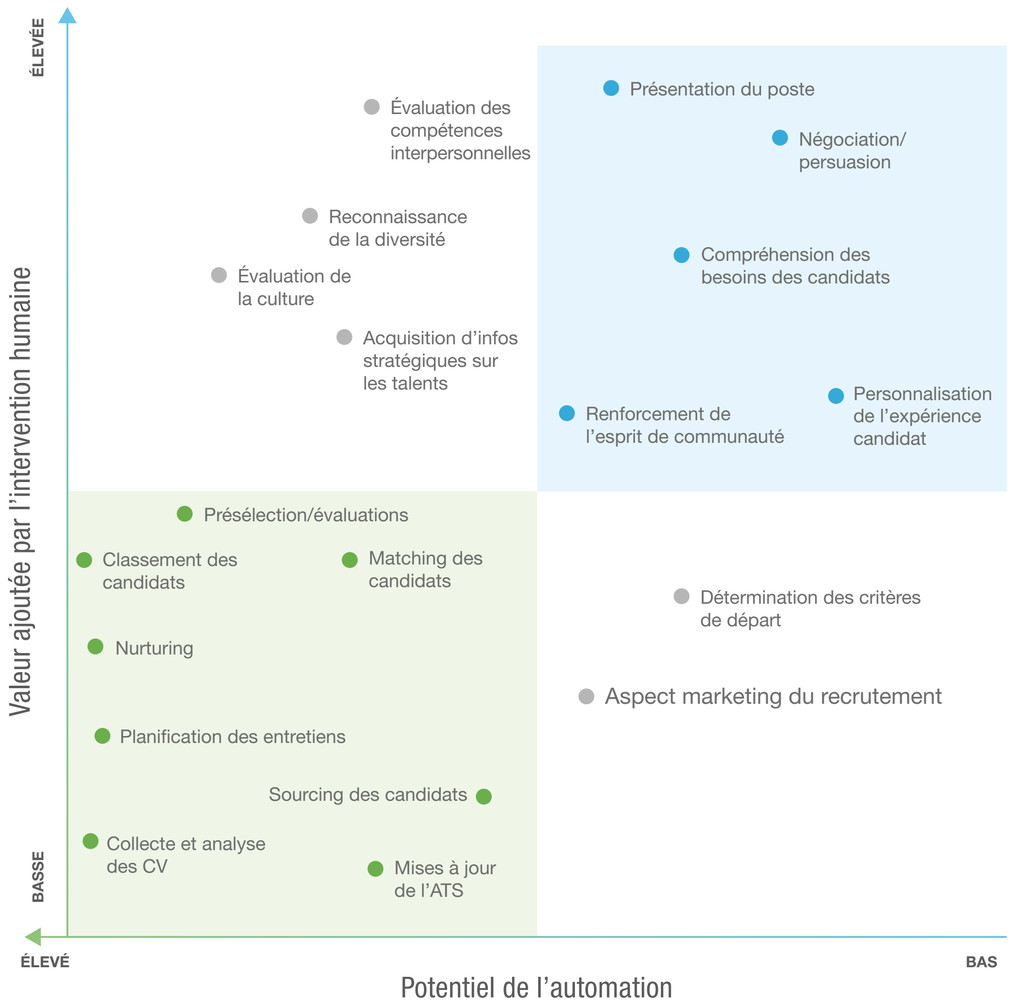
ANNA OTT
EXPERTE RH,
HUB:RAUM

CONCLUSION

L'AVENIR, C'EST L'IA, MAIS C'EST AUSSI L'HUMAIN

L'IA représente un grand pas en avant pour l'acquisition de talents, mais elle ne pourra pas l'automatiser entièrement. Les entreprises ont encore besoin de personnes pour persuader et négocier, pour comprendre les besoins des candidats et pour construire des communautés. Paradoxalement, le fait d'utiliser la technologie vous permet de vous consacrer davantage à l'aspect humain de votre travail. S'il n'est pas encore possible pour un ordinateur de créer des liens avec un hiring manager ou de convaincre un candidat de déménager, les progrès de la technologie devraient permettre d'accéder à ces tâches plus complexes pour vous aider.

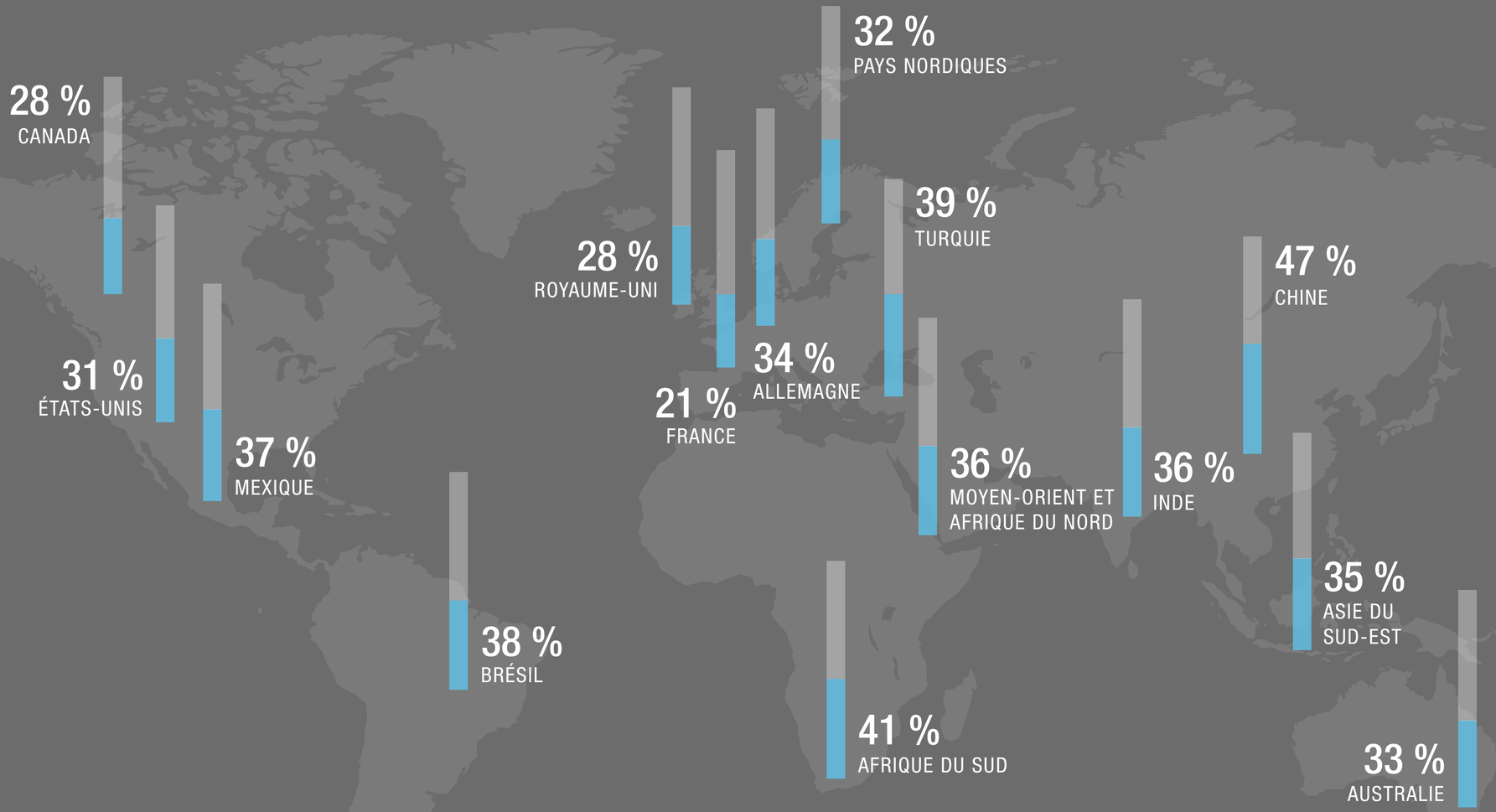
DOMAINES DANS LESQUELS L'IA AURA UN IMPACT SUR LE RECRUTEMENT



IMPORTANCE AUTOUR DU MONDE

Pourcentage de personnes interrogées qui affirment que l'IA est la tendance qui a le plus d'influence sur leur façon de recruter

35 %
MOYENNE MONDIALE



CONCLUSION

À VOUS DE RESTER À LA PAGE

Les tendances de recrutement actuelles condamnent les recruteurs mécaniques à disparaître. Afin de vous maintenir professionnellement, vous devez maîtriser ces tendances. Laissez vos tâches fastidieuses à l'IA pour vous concentrer sur la construction de relations. Utilisez de nouveaux outils dans votre processus d'entretien pour dénicher les meilleurs talents plus rapidement. Gardez un œil sur les données pour prendre des décisions plus éclairées. Incorporez la diversité à la culture de votre entreprise pour l'aider à se développer.

Maintenant que vous connaissez les forces qui transforment votre travail, utilisez ces connaissances pour rester compétitif et offrir à votre entreprise un avantage crucial pour l'acquisition de talents.

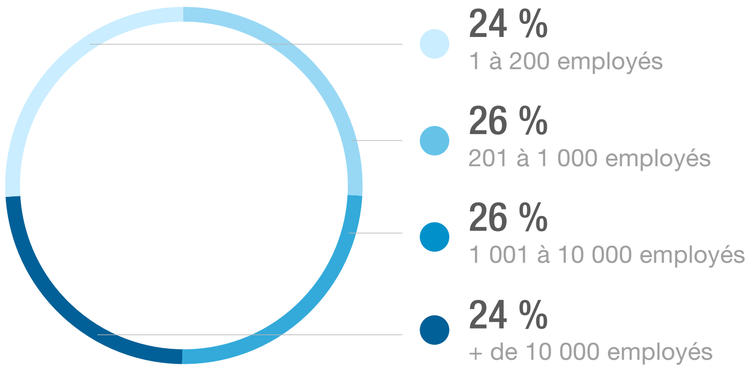
MÉTHODOLOGIE DU SONDAGE

Nous avons enquêté auprès de 8 815 spécialistes de l'acquisition de talents et hiring managers.

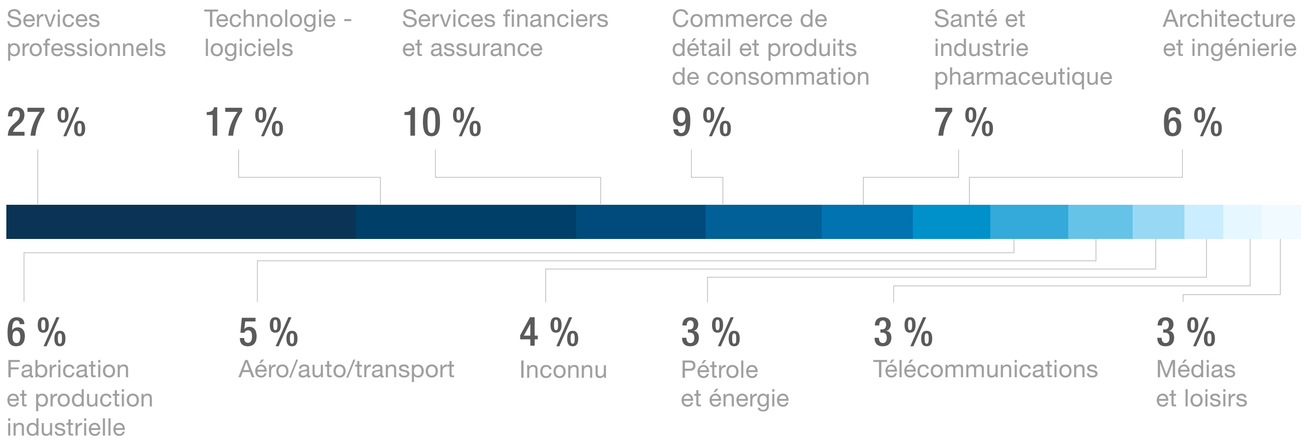
- Les professionnels de l'acquisition de talents travaillent dans le service des RH et doivent avoir une certaine responsabilité dans le processus de recrutement.
- Les hiring managers doivent bénéficier d'une certaine autorité sur les décisions qui concernent leur équipe.

Les personnes interrogées sont des membres de LinkedIn qui ont été sélectionnés en fonction des informations disponibles sur leur profil et contactés par e-mail entre le 24 août et le 24 septembre 2017.

TAILLE DE L'ENTREPRISE

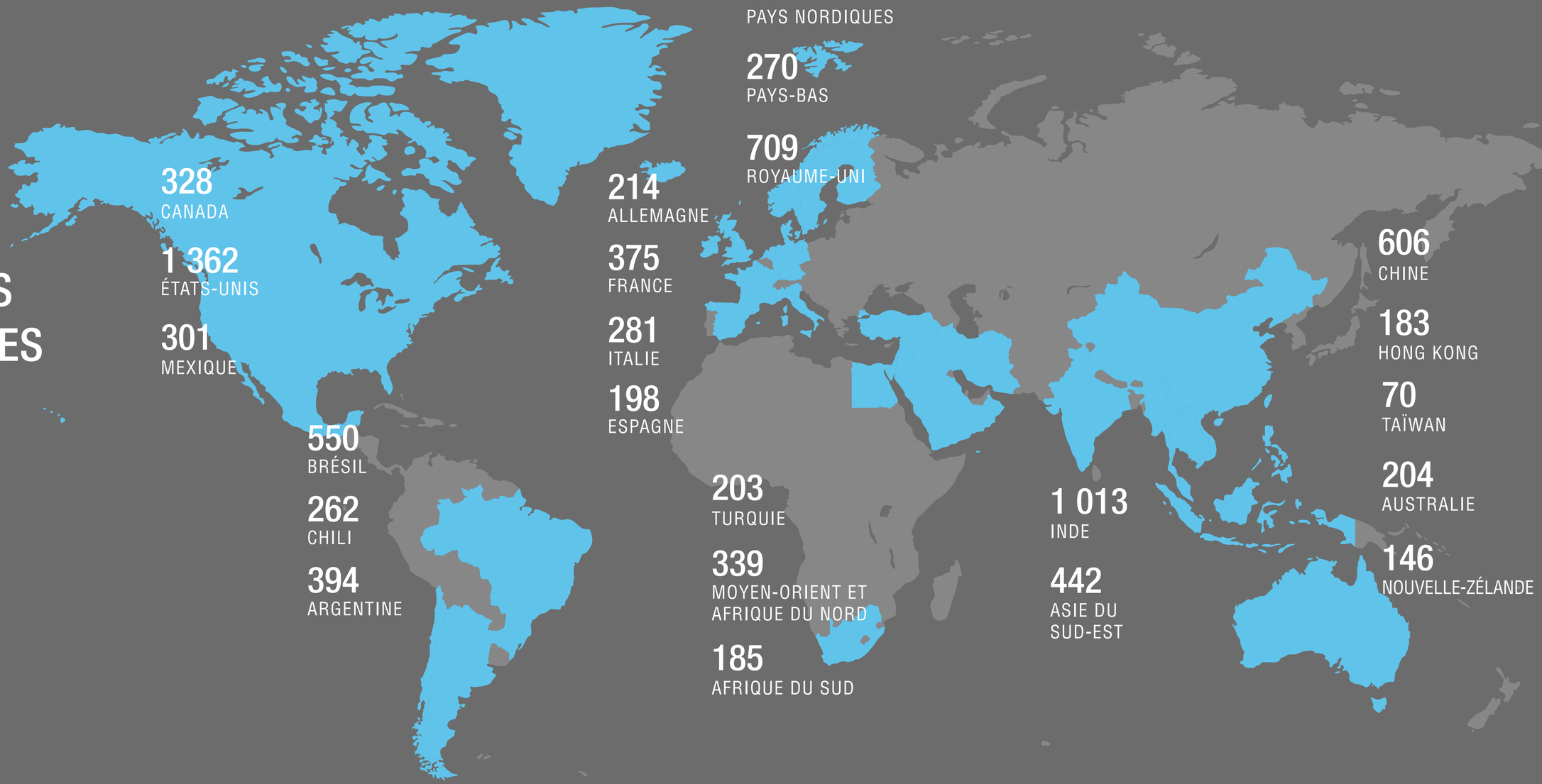


SECTEUR



PERSONNES INTERROGÉES PAR PAYS

8 815 spécialistes de l'acquisition de talents et hiring managers ont été interrogés.



328 CANADA

1 362 ÉTATS-UNIS

301 MEXIQUE

550 BRÉSIL

262 CHILI

394 ARGENTINE

180 PAYS NORDIQUES

270 PAYS-BAS

709 ROYAUME-UNI

214 ALLEMAGNE

375 FRANCE

281 ITALIE

198 ESPAGNE

203 TURQUIE

339 MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE DU NORD

185 AFRIQUE DU SUD

1 013 INDE

442 ASIE DU SUD-EST

606 CHINE

183 HONG KONG

70 TAÏWAN

204 AUSTRALIE

146 NOUVELLE-ZÉLANDE

LA DIVERSITÉ : UN CHANGEMENT DE MENTALITÉ À L'ÉCHELLE MONDIALE

Janet H. Cho, « la diversité, c'est être invité à la fête ; l'intégration, c'est être invité à danser » déclare Verna Myers au barreau de Cleveland, cleveland.com, 25 mai 2016 | SOURCE

Sid Lipsey, « Why Diversity = Winning for the U.S. Olympic and Paralympic Teams », *Blog LinkedIn Talent*, 16 juin 2016 | SOURCE

Laura Sherbin et Ripa Rashid, « Diversity Doesn't Stick without Inclusion », *Harvard Business Review*, 1er février 2017 | SOURCE

Walgreens

Walgreens 2014 Diversity and Inclusion Report | SOURCE

Walgreens 2015-2016 Diversity and Inclusion Report | SOURCE

Michael Johnsen, « CVS, Walgreens and Walmart each ace Disability Equality Index », *Drug Store News*, 24 août 2017 | SOURCE

Mosley, Eric, « Building an Inclusive Workplace in a Divisive World », *Huffington Post*, samedi 3 mars 2017 | SOURCE

Lever

Ushma Mistry, « What Mistakes Do Companies Make with Diversity and Inclusion? » *Undercover Recruiter*, consulté le 16 novembre 2017 | SOURCE

Amy Feldman, « Recruiting Software Firm Lever Raises $30M For Effort To Transform Hiring », *Forbes*, 19 juillet 2017 | SOURCE

Sarah Nahm, « Cultivating Diversity and Inclusion in the Workplace », *The Talent Innovation Blog*, 21 mars 2017 | SOURCE

Salvador Rodriguez, « Tech Diversity: These Startups Are Breaking The 'Brogrammer' Mold By Baking In Diversity From The Start », *International Business Times*, 27 août 2015 | SOURCE

Kim-Mai Cutler, « How Lever Got to 50-50 Women and Men », *Medium*, 13 janvier 2017 | SOURCE

« How Lever Empowered Employees as Brand Storytellers to Diversify Our Team », *HR Open Source*, 9 juillet 2016 | SOURCE

Pandora

Kate Reilly, « Ban the Term 'Culture-fit' and Other Great Diversity Tips from Pandora », *Blog LinkedIn Talent*, 14 décembre 2016 | SOURCE

« Diversity at Pandora », *www.pandora.com/careers*, consulté le 22 décembre 2017 | SOURCE

RÉINVENTER L'ENTRETIEN

Richard Nisbett, « Why Job Interviews are Pointless », *The Guardian*, 22 novembre 2015 | SOURCE

Jason Dana, « The Utter Uselessness of Job Interviews », *The New York Times*, 8 avril 2017 | SOURCE

Jennifer Shappley, « A LinkedIn HR exec shares the top 6 things recruiters look for when assessing your 'soft skills' », *Business Insider*, 5 mai 2017 | SOURCE

Marcel Schwantes, « The Job Interview Will Soon Be Dead. Here's What the Top Companies Are Replacing It With. », *Inc*, 6 mars 2017 | SOURCE

Citi

Entretien LinkedIn avec Courtney Storz, 28 septembre 2017

Citadel

Justin Pinchback, « Introducing Talent Auditions », *LinkedIn Talent Connect presentation*, 4 octobre 2017 | SOURCE

Charles Schwab

Adam Bryant, « Walt Bettinger of Charles Schwab: You've Got to Open Up to Move Up », *The New York Times*, 4 février 2016 | SOURCE

Shannon Brayton, « Here's Why I Won't Hire Anyone Until I Take Them to Lunch First », *LinkedIn*, 28 janvier 2015 | SOURCE

Joe Burridge, « Interviewing Candidates Over Lunch? Lettuce Help You With That », *Blog LinkedIn Talent,* 14 octobre 2016 | SOURCE

Lloyds Banking Group

Victoria Woollaston, « Your next interview could be in VR: Lloyds trials virtual tests for candidates », *Wired*, 7 octobre 2016 | SOURCE

« Introducing Virtual Reality to attract the best Digital and IT talent », Lloyds Banking Group, communiqué de presse, 12 octobre 2016 | SOURCE

LinkedIn, entretien téléphonique avec Arbi Rai, 28 novembre 2017

KPMG

Verity Edwards, « Video resumes and interviews: welcome to the brave new world », *The Australian Business Review*, 7 novembre 2015 | SOURCE

Pavana KR, TalQuest'16 | Award for Best Candidate Experience », blog *Talview*, 2016 | SOURCE

Catherine Cunningham, « Job Interview Selfies and Skype: the Brave New World of Online Job Interviews », *Career Consultancy*, 30 septembre 2015 | SOURCE

« Let the Games Begin! », communiqué de presse *KPMG Newsroom*, 26 mars 2015 | SOURCE

Rebecca Trigger et James Carmody, « Robot recruiters, Snapchat applications, online games: This is how we'll get our future jobs », *ABC News*, 21 septembre 2017 | SOURCE

Unilever

Kelsey Gee, « In Unilever's Radical Hiring Experiment, Resumes Are Out, Algorithms Are In », *The Wall Street Journal*, 26 juin 2017 | SOURCE

« Global Impact - Unilever », *site de Pymetrics*, consulté le 11 novembre 2017 | SOURCE

« Game on! Our graduate recruitment drive's gone digital » *Unilever News* - communiqué de presse, 14 septembre 2016 | SOURCE

Michael Stephan, « Say Hello to the Cognitive Recruiter », *The Wall Street Journal*, 12 avril 2017 | SOURCE

Jon-Mark Sabel, « How Unilever Hires 50 % of the Candidates it Screens », *blog Hirevue*, 15 mars 2017 | SOURCE

John Sullivan, « 12 Innovative Recruiting Strategies That Savvy Companies are Using », *Blog LinkedIn Talent*, 10 juillet 2017 | SOURCE

Todd Raphael, « Unilever Wants to Shorten Hiring From 4 Months to 2 Weeks », *EREMedia*, 21 septembre 2016 | SOURCE

LES DONNÉES : LE NOUVEAU SUPER-POUVOIR DES ENTREPRISES

Daniel Shapero, « Our Vision for Talent Intelligence: A New Way to Win in Today's World of Work », *Blog LinkedIn Talent*, 4 octobre 2017 | SOURCE

Greta Roberts, « Making HR the Hero: Using Predictive Analytics to Solve Real Business Challenges », *TLNT*, 29 octobre 2015 | SOURCE

Nielsen

Entretien LinkedIn avec Chris Louie et Douglas Shagam, 3 janvier 2018

Keenan Steiner, « People Analytics Isn't as Hard as You Think—Nielsen Proves Why », *Blog LinkedIn Talent*, 9 mars 2017 | SOURCE

Novartis

Entretien LinkedIn avec Pryanka Thatoi

JetBlue

« Should Hiring be Based on Gut - or Data? », *Knowledge@Wharton*, 24 août 2015 | SOURCE

Atlassian

Entretien LinkedIn avec Devin Rogozinski, 6 décembre 2017 et 4 janvier 2018

Paul Petrone, « Atlassian's 5-Step Strategy for Recruiting European Tech Talent to Australia », *Blog LinkedIn Talent*, 9 septembre 2015 | SOURCE

Entretien LinkedIn avec Rob Allen, 5 octobre 2017

Danaher

Entretien LinkedIn avec Celia Harper-Guerra, 5 octobre 2017

Emerson

Entretien LinkedIn avec Bret Larson, 5 octobre 2017

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : VOTRE ARME SECRÈTE

Jack Uldrich, « HR's « HAIR »-y Future: 5 Ways Artificial Intelligence Will Transform Human Resources », *LinkedIn*, 26 avril 2017

Dan Shapero et al., « Talent Intelligence - Where Instincts and Insights Meet », *LinkedIn Talent Connect*, 4 octobre 2017 | SOURCE

Ji-A Min, « How Artificial Intelligence Is Changing Talent Acquisition », *TLNT*, vendredi 11 novembre 2016 | SOURCE

Sean Captain, « Can Using Artificial Intelligence Make Hiring Less Biased? », *Fast Company*, jeudi 18 mai 2016 | SOURCE

Sankar Venkatraman, « This Chart Reveals Where AI Will Impact Recruiting (and What Skills Make Recruiters Irreplaceable) », *Blog LinkedIn Talent*, Novembre 2017 | SOURCE

Intuit

Entretien LinkedIn avec Nick Mailey, 6 octobre 2017

Rahim Daya, « The Next Generation of LinkedIn Recruiter is Here. » *Blog LinkedIn Talent*, 19 avril 2016 | SOURCE

Vodafone

Sarah Butcher, « Hirevue interview questions at Goldman Sachs and J.P. Morgan », *eFinancialCareers*, 11 août 2017 | SOURCE

Roy Mauer, « Digital Video Upgrades the Hiring Experience », *Society for Human Resource Management,* 16 mai 2017 | SOURCE

Deutsche Telekom

Gregory Lewis, « Recruiting Chatbots Won't Take Your Job, But They May Make It Easier », *Blog LinkedIn Talent*, 21 août 2017 | SOURCE

AUTEURS

RECHERCHE

BENJAMIN SPAR
SR. MANAGER, MARKET RESEARCH

ILYA PLETENYUK
SR. RESEARCH ASSOCIATE

ÉQUIPE ÉDITORIALE

KATE REILLY
WRITER & CONTENT STRATEGIST

MARIA IGNATOVA
THOUGHT LEADERSHIP LEAD

À PROPOS DE LINKEDIN TALENT SOLUTIONS

LinkedIn Talent Solutions fournit les données et les outils nécessaires aux professionnels de l'acquisition de talents pour trouver et attirer les talents les plus prometteurs et décupler le potentiel de leur entreprise.

Consultez notre site Web

Rejoignez notre réseau sur LinkedIn

LinkedIn TALENT SOLUTIONS