LinkedIn TALENT SOLUTIONS

Tendances mondiales du recrutement

2019

Les trois tendances qui transforment votre lieu de travail

Une relation employeur-employé en pleine évolution

Sur le lieu de travail, ce sont généralement les employeurs qui sont en position de force. Ils décident du salaire de leurs employés, de leur espace de travail et des informations à divulguer. Mais tout cela est en train de changer.

La technologie permet aux employés de partager et d'accéder à davantage d'informations. De ce fait, ceux-ci se montrent de plus en plus exigeants. Ils attendent des entreprises, qui cherchent à les attirer et les fidéliser, plus de transparence et de flexibilité, ainsi que des évaluations objectives. De leur côté, les entreprises commencent à comprendre qu'elles doivent favoriser plus d'égalité dans leurs relations employeur-employé. Non seulement parce que c'est bon pour leur image, mais parce que c'est bon pour leurs affaires.

Nous nous sommes entretenus avec des dirigeants d'entreprise et des experts, et avons observé les activités sur la plateforme LinkedIn. Nous en avons dégagé les trois tendances suivantes qui illustrent cette nouvelle dynamique : compétences interpersonnelles, flexibilité au travail et transparence des salaires. Ce rapport présente les résultats d'une enquête menée auprès de plus de 5 000 professionnels du recrutement dans 35 pays, des données comportementales issues de LinkedIn ainsi que des conseils utiles pour aider les entreprises à s'adapter à ces tendances.

Les trois tendances qui transforment votre lieu de travail

Pourcentage de professionnels du recrutement qui estiment que ces tendances joueront un rôle décisif dans l'avenir du recrutement et des ressources humaines

Table des matières

Compétences interpersonnelles	5
Flexibilité au travail	21
Transparence des salaires	38
Méthodologie	53

Compétences interpersonnelles

Recentrer sur l'humain pour faire face aux machines

“ ”

Vos compétences techniques peuvent vous aider à décrocher un entretien, mais ce sont vos compétences interpersonnelles qui vous permettront de décrocher un poste.

Lydia Liu
DRH, Home Credit Consumer Finance Co. Ltd.

Les compétences interpersonnelles sur le devant de la scène

Elles ont toujours joué un rôle important, mais aujourd'hui les compétences interpersonnelles sont devenues vitales. Dans un monde où l'automatisation et l'intelligence artificielle gagnent du terrain, il ne suffit plus d'avoir des compétences techniques pour réussir.

Tandis qu'un grand nombre de ces compétences perdent en pertinence, les compétences interpersonnelles, elles, sont plus précieuses que jamais. En effet, si la maîtrise d'un langage de programmation spécifique peut vite devenir inutile, la créativité, l'adaptabilité et l'esprit d'équipe resteront toujours des qualités clés pour tout employé.

Cependant, de nombreuses entreprises peinent à évaluer avec précision les compétences interpersonnelles malgré leur importance croissante. Pour établir une stratégie solide pour l'avenir, les entreprises doivent modifier leur façon d'identifier les compétences interpersonnelles et leur méthode de recrutement.

estiment que les compétences interpersonnelles jouent un rôle de plus en plus important dans la réussite d'une entreprise

La créativité, une qualité cruciale à l'ère de l'automatisation

D'après les données comportementales recueillies par LinkedIn, la créativité est la compétence interpersonnelle la plus recherchée et la plus rare. De nombreuses personnes l'associent au domaine de l'art ou du design, or cette compétence peut s'appliquer à la quasi-totalité des postes. La créativité permet de trouver des solutions originales aux problèmes, ce que les ordinateurs ne sont pas encore capables de faire.

Une récente étude menée par McKinsey prévoit que la transformation des besoins des entreprises due à l'automatisation s'accompagnera d'une forte demande en créativité d'ici 2030.[2]

Compétences interpersonnelles nécessaires aux entreprises, mais difficiles à trouver

Compétences interpersonnelles en forte demande par rapport à l'offre (d'après les données LinkedIn)

1. Créativité
2. Persuasion
3. Collaboration
4. Adaptabilité
5. Gestion du temps

Les compétences interpersonnelles fondent la plupart des décisions de recrutement ou de licenciement

Soyons clairs, les compétences techniques sont toujours nécessaires.

Pour effectuer correctement son travail, un programmeur doit savoir coder, tout comme un traducteur doit posséder des compétences linguistiques. Mais vu qu'il existe des méthodes claires et cohérentes pour évaluer ces compétences, il est peu probable qu'une personne qui ne les a pas parvienne à se faire embaucher.

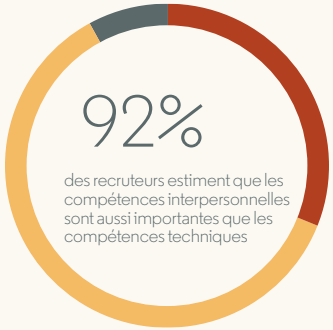
Le problème avec les compétences interpersonnelles, c'est qu'elles sont difficiles à identifier, ce qui explique pourquoi elles ne sont souvent détectées qu'après l'embauche. Selon les données ici à droite, les compétences techniques à elles seules ne sont quasiment jamais à l'origine d'une erreur de recrutement. Conscients de cela, les professionnels du recrutement évaluent les compétences interpersonnelles et techniques en parallèle.

Les compétences déterminantes au moment du recrutement :

30%
Compétences interpersonnelles

62%
Compétences interpersonnelles et techniques

8%
Compétences techniques



Erreurs de recrutement imputables à :

45%
Compétences interpersonnelles

44%
Compétences interpersonnelles et techniques

11%
Compétences techniques

Les entreprises ont du mal à évaluer les compétences interpersonnelles sans processus structuré

Lors d'un entretien type, vous interrogez principalement le candidat sur ses compétences techniques et son expérience pour voir s'il convient.

Les compétences interpersonnelles sont souvent abordées de façon moins directe. En effet, 68% des professionnels du recrutement indiquent que leur méthode d'évaluation des compétences interpersonnelles consiste à analyser le comportement des candidats pendant les entretiens. "Cette personne avait l'air positive, elle a sûrement l'esprit d'équipe" ; "il avait l'air stressé, il ne fera probablement pas un bon leader".

Ces impressions ne se vérifient pas toujours dans les faits et peuvent même reposer sur des préjugés.[3] Malheureusement, cette approche non structurée est couramment utilisée, ce qui expliquerait pourquoi tant de personnes ont des difficultés à évaluer ces compétences de façon cohérente et juste.

Seuls

41%

des recruteurs ont recours à un processus structuré pour évaluer les compétences interpersonnelles

57%

des recruteurs éprouvent des difficultés à évaluer correctement les compétences interpersonnelles

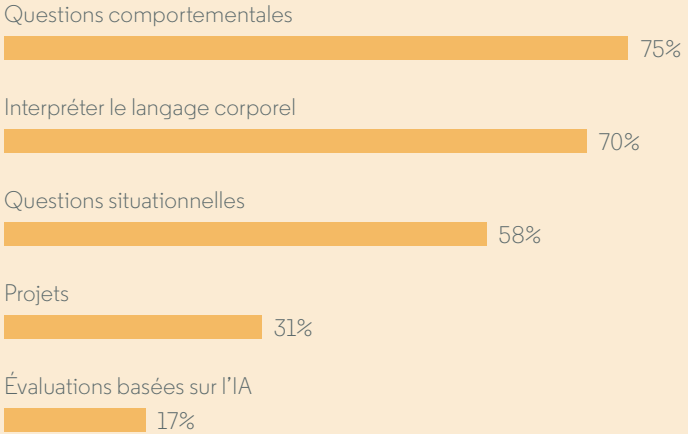
Des méthodes traditionnelles inefficaces

Malgré l'importance des compétences interpersonnelles, les méthodes utilisées pour les évaluer n'ont pas changé au cours des dernières décennies. Les entreprises se fient essentiellement aux réponses du candidat et à l'observation de son langage corporel. Si les questions comportementales et situationnelles peuvent s'avérer efficaces lorsqu'elles sont utilisées de façon cohérente, elles peuvent aussi être biaisées et favoriser les réponses toutes faites.

D'autres méthodes qui vont au-delà du simple entretien restent marginales, mais peuvent contribuer à obtenir des évaluations plus objectives. Vous pouvez demander aux candidats de mettre leurs compétences interpersonnelles en pratique à travers un projet spécifique, ou encore faire appel à l'intelligence artificielle avec Koru, Pymetrics et Plum, pour une évaluation plus systématique.

Les méthodes d'évaluation les plus courantes

Pourcentage des professionnels du recrutement dont l'entreprise utilise les méthodes suivantes pour évaluer les compétences interpersonnelles



6 conseils pour évaluer les compétences interpersonnelles

Conseil nº 1

Identifiez les compétences interpersonnelles les plus recherchées au sein de votre entreprise

Interrogez les responsables et déterminez les compétences interpersonnelles pouvant contribuer à la réussite de votre entreprise. Identifiez les compétences que partagent les meilleurs employés et déterminez celles qui seront nécessaires pour relever les défis à venir. L'outil LinkedIn Skills Insights vous offre des informations détaillées sur les points forts et les points faibles de vos employés.

Conseil nº 2

Identifiez et définissez les compétences requises pour le poste

En parallèle à l'identification des compétences requises dans l'ensemble de l'entreprise, assurez-vous que les hiring managers et les recruteurs s'accordent sur les compétences interpersonnelles clés pour un poste donné. Définissez clairement les compétences interpersonnelles qui seront évaluées. Comme celles-ci sont moins évidentes que les compétences techniques, il faut veiller à ce que tout le monde soit sur la même longueur d'onde.

Conseil nº 3

Envisagez les outils en ligne pour présélectionner vos candidats

Des outils tels que Koru et Pymetrics permettent aux candidats de se soumettre à une évaluation rapide au moment où ils postulent. En analysant la façon dont les candidats répondent à une question ou jouent à un jeu, ces outils évaluent leurs compétences interpersonnelles de manière plus systématique et moins subjective. Ces informations peuvent vous aider à orienter vos entretiens pour révéler les points forts et les points faibles d'un candidat.

Conseil nº 4

Ne succombez pas aux jugements subjectifs

Des entretiens non structurés peuvent facilement mener à une évaluation subjective des compétences d'un candidat. Par exemple, il se peut que vous préfériez un candidat qui vous ressemble (préférence basée sur la similitude) et que vous justifiiez cette préférence par le potentiel de leader de la personne, sans même définir ou mesurer ce potentiel.[4]

Conseil nº 5

Standardisez vos questions d'entretien

Vous pouvez poser des questions comportementales et situationnelles aux candidats, tant que vous y avez systématiquement recours. Demandez aux chargés d'entretien de poser des questions types adaptées aux compétences recherchées. Cela vous permettra de comparer facilement des évaluations réalisées par différentes personnes.

Conseil nº 6

Posez des questions axées sur la résolution de problèmes pour évaluer les compétences interpersonnelles en pratique

Commencez par demander au candidat de résoudre un problème en faisant appel à ses compétences techniques (par ex. esquisser un plan d'action de 90 jours pour le lancement d'un nouveau produit en Allemagne). Ensuite, ajoutez de nouvelles contraintes et conditions (par ex. réduisez le délai à 30 jours ou multipliez le budget par deux). Analysez la façon dont il s'adapte au changement, prépare son feedback et partage son approche.[5]

Études de cas :

compétences interpersonnelles

Citi : des évaluations basées sur l'intelligence artificielle

“ ”

Nous voulons donner plus d'importance aux données tout en conservant l'aspect humain et relationnel dans le processus d'entretien. Ce qui motive les étudiants à accepter de travailler chez nous, ce sont les gens.

Courtney Storz
Head of Global Campus Recruiting

Pourquoi

Les jeunes diplômés talentueux étant toujours plus prisés, les entreprises de Wall Street contactent les étudiants de plus en plus tôt, avant même qu'ils aient complètement acquis les compétences techniques de base. Citi a donc décidé de se concentrer particulièrement sur les compétences interpersonnelles pour recruter des candidats à haut potentiel, et l'entreprise a récemment modifié son processus de recrutement des jeunes diplômés.

Comment

Les mises en situation axées sur la résolution de problèmes et les exercices en groupe permettent de faire émerger les capacités de collaboration, de communication et de leadership des candidats. Par ailleurs, Citi teste actuellement Koru, un outil en ligne qui évalue les compétences interpersonnelles des jeunes diplômés. Les outils basés sur l'intelligence artificielle permettent d'évaluer un vivier de candidats plus vaste et de poser des questions plus approfondies sur leurs forces et leurs faiblesses.

Résultat

En mettant l'accent sur les compétences interpersonnelles, Citi a considérablement étendu son vivier de talents débutants au-delà des établissements habituellement privilégiés. Elle dispose aujourd'hui d'effectifs diversifiés et a réduit la part de subjectivité dans la décision d'embauche.

White & Case met l'accent sur six compétences clés

“ ”

Il ne s'agit pas simplement de rechercher le meilleur profil, mais de trouver le meilleur profil pour White & Case. Ce n'est pas tout à fait pareil.

Antonia Choi
Global Director of Recruiting
et Employer Branding Leader

Pourquoi

Ces dernières années, le cabinet d'avocat White & Case a fait des compétences interpersonnelles un élément fondamental de son processus de recrutement. Il a alors revu ses méthodes d'entretien, qui n'étaient pas très définies, pour mesurer les compétences interpersonnelles de façon plus cohérente et a élaboré un plan d'action.

Comment

Le cabinet a d'abord interrogé les équipes de plusieurs sites pour identifier ses “compétences clés” : les compétences interpersonnelles et les attitudes qui définissent un employé performant chez White & Case. Les recruteurs ont ensuite été formés de façon à identifier les compétences au travers de questions comportementales et encouragés à pousser l'entretien plus loin par le biais de relances percutantes.

Résultat

En accordant plus d'importance aux compétences et aux comportements, White & Case a pris de meilleures décisions de recrutement : les candidats qui auraient pu être écartés avec l'ancienne méthode de recrutement sont devenus les employés les plus brillants et prometteurs de l'entreprise.

BYTON : des questions de recrutement standardisées

“ ”

Il faut avoir les compétences techniques adéquates pour accomplir un travail, mais il faut de bonnes compétences interpersonnelles pour se démarquer.

Julia Zhu
VP of Global Recruiting

Pourquoi

Chez BYTON, une startup chinoise de voitures électriques, les recruteurs accordaient autant d’importance aux compétences interpersonnelles qu’aux compétences techniques, mais seules ces dernières étaient mesurées de façon systématique. Ainsi, certaines personnes se révélaient douées sur le plan technique, mais manquaient parfois d’aptitudes interpersonnelles, notamment sur le plan décisionnel, ce qui avait un impact sur la qualité et la rapidité d’exécution des projets.

Comment

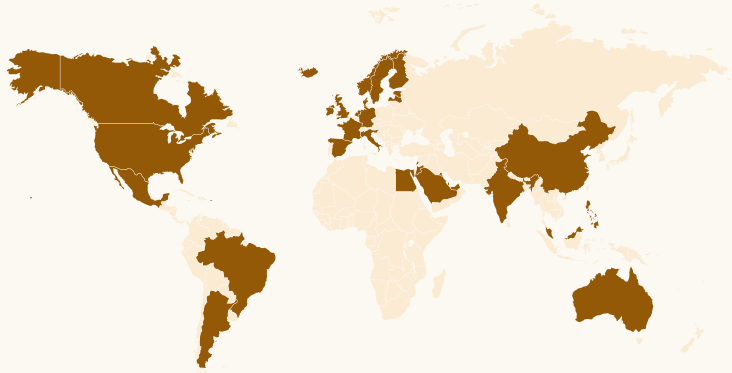
Après deux ans, BYTON compte aujourd’hui plus de 1 300 employés et aborde désormais les compétences interpersonnelles de façon rigoureuse. L’entreprise utilise des tableaux de recrutement regroupant des questions de mise en situation pour évaluer les compétences interpersonnelles de manière systématique. Par ailleurs, les recruteurs accordent une attention particulière aux indices comportementaux tout au cours du processus d’un candidat.

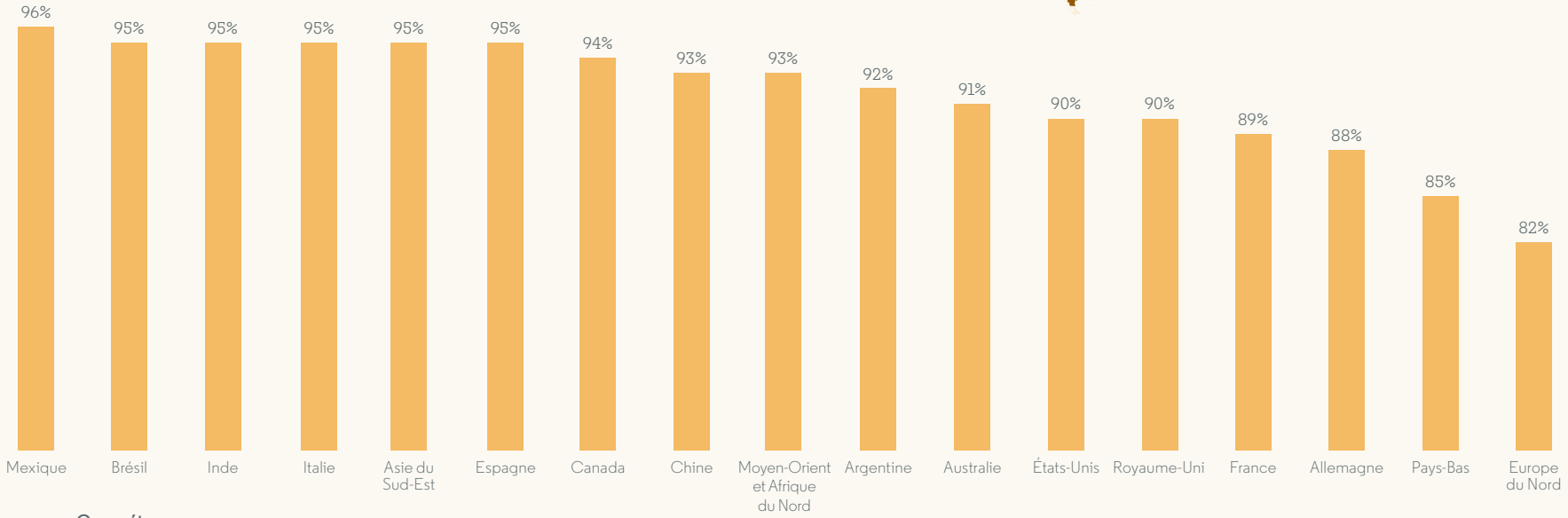
Résultat

L’évaluation systématique des compétences interpersonnelles des candidats a permis à BYTON d’augmenter la fiabilité de ses évaluations et de réduire le nombre d’erreurs de recrutement. L’entreprise a d’ailleurs observé une diminution significative du taux de roulement du personnel durant les périodes d’essai.

L'importance des compétences interpersonnelles dans le monde

Pourcentage des professionnels du recrutement estimant que les compétences interpersonnelles sont déterminantes pour l'avenir du recrutement et des ressources humaines





Flexibilité au travail

Permettre aux employés de travailler où et quand ils le souhaitent

“ ”

La flexibilité au travail se généralise. Le défi pour les entreprises sera de s’y adapter à temps. Les entreprises qui offriront cette possibilité seront bien mieux placées pour fidéliser leurs meilleurs talents au cours des trois à cinq années à venir.

Jason Phillips
VP Digital HR & Global Chief of Staff, Cisco

La flexibilité, la nouvelle norme

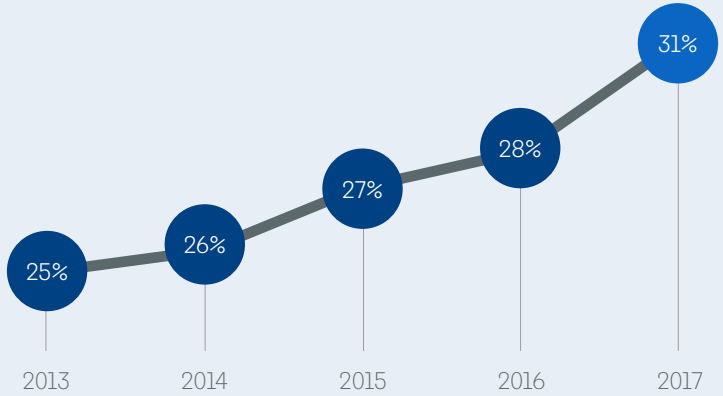
Envoyer un message instantané à un collègue à l'autre bout du monde, répondre à un e-mail dans la file d'attente d'un supermarché, terminer une présentation à la maison : ces tâches sont devenues tout à fait normales.

Avec la technologie, le lieu de travail n'a plus de limites physiques et les heures de travail sont flexibles. Cela comporte des avantages et des inconvénients. Les employés veulent pouvoir équilibrer travail et vie privée, en ayant la liberté de pouvoir travailler où et quand ils le souhaitent, dans les limites du raisonnable.

Il s'agit aujourd'hui de l'une des préoccupations majeures des candidats au moment de choisir un emploi. De leur côté, les employeurs mettent davantage en avant leurs politiques de flexibilité dans leurs offres d'emploi. La flexibilité peut améliorer la productivité et la fidélisation des employés, mais elle est également source de nouveaux défis, tels que les difficultés en termes de collaboration et de lien social.

De plus en plus d'employés veulent un emploi flexible

Pourcentage de membres LinkedIn déclarant que la flexibilité joue un rôle très important dans leur choix d'entreprise



+78% d'offres d'emploi mentionnant la flexibilité sur LinkedIn depuis 2016

La flexibilité varie selon les secteurs, la technologie arrivant en tête

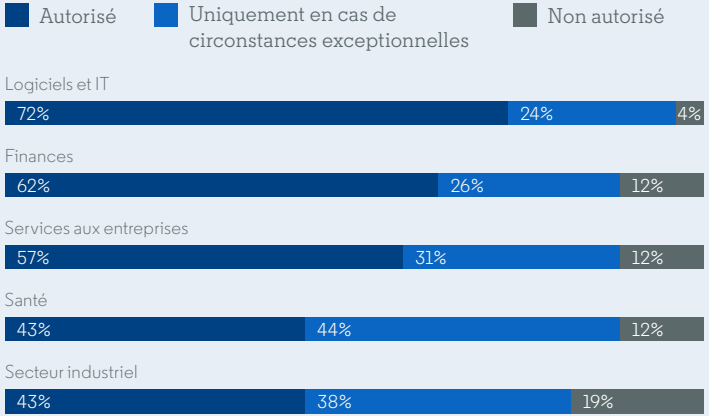
Si la majorité des professionnels du recrutement indiquent que leur entreprise offre une certaine flexibilité (travail à distance ou horaires flexibles), ce n'est pas le cas dans tous les secteurs.

Certains travaux ne peuvent pas être effectués à distance ou en dehors des horaires réguliers. Un ouvrier ou un chirurgien ne peut pas facilement travailler depuis son domicile ou modifier son emploi du temps, contrairement à un ingénieur en informatique par exemple.

Sans surprise, la technologie est le secteur offrant le plus de flexibilité, tandis que le secteur industriel et la santé sont ceux qui en offrent le moins. Seuls 43% des professionnels du recrutement dans les secteurs de l'industrie et de la santé affirment que leur entreprise permet de travailler à distance au moins partiellement, contre 72% dans le secteur des logiciels.

Travail à distance autorisé par secteur

Pourcentage des professionnels du recrutement de chaque secteur affirmant que leur entreprise permet de travailler ponctuellement à distance



Si c'est bon pour les employés, c'est bon pour l'entreprise

La flexibilité a pour principal avantage de permettre aux employés de mieux concilier travail et vie privée, mais elle aide aussi les employeurs à attirer et fidéliser les talents tout en stimulant la productivité.

Une étude récente menée par Stanford en Chine a montré que lorsque les employés avaient la possibilité de travailler depuis leur domicile, la productivité augmentait de 13% et le taux de roulement diminuait de 50%. Les résultats étaient si positifs que l'entreprise Ctrip a appliqué cette politique à l'ensemble de ses 16 000 employés et a vu ses gains de productivité augmenter de 22%.[6]

Les principaux avantages de la flexibilité au travail

Pourcentage de professionnels du recrutement qui estiment que les points suivants constituent les principaux avantages de la flexibilité

Quand flexibilité rime avec diversité

Nous n'avons pas tous le même train de vie, et cela implique différents degrés de flexibilité. Les entreprises qui n'offrent pas de flexibilité à leurs employés passent à côté d'un plus grand éventail de candidats.

Par exemple, les femmes sont 22% plus susceptibles que les hommes de considérer la flexibilité comme un facteur déterminant lorsqu'elles réfléchissent à un poste, et ceci est d'autant plus vrai pour les femmes de 36 à 45 ans.[7]

Sara Sutton, fondatrice de l'organisation 1 Million for Work Flexibility ajoute : "On ne parle pas seulement des mères de famille. Il y a aussi les personnes souffrant de handicap, les conjoints de militaires, les personnes ayant des problèmes de santé, les personnes qui prennent soin d'une personne dépendante et les personnes vivant en zone rurale ou économiquement défavorisée. Les travailleurs ont besoin de flexibilité professionnelle pour diverses raisons."

La flexibilité : un facteur clé dans le choix d'un emploi

Pourcentage de membres LinkedIn déclarant que la flexibilité est très importante lorsqu'ils réfléchissent à un poste

36% des femmes

29% des hommes

Les outils pour pallier les inconvénients du travail à distance

Par le passé, certaines entreprises comme IBM et Yahoo se sont détournées de la flexibilité, mettant en avant les difficultés de la collaboration à distance. De nombreux professionnels du recrutement s'accordent à dire qu'il s'agit de défis bien réels, mais estiment qu'ils peuvent être relevés à l'aide d'outils technologiques de plus en plus répandus.

Les entreprises ont rapidement adopté des plateformes de messagerie instantanée telles que Slack et Microsoft Teams[9], et des plateformes de conférence vidéo comme GoToMeeting, Webex et Skype sont aujourd'hui largement utilisées.
Ces outils contribuent à recréer le caractère immédiat et informel d'un espace de travail partagé tout en permettant aux employés de travailler à des moments et des endroits différents.

Les principaux défis du travail à distance

Principaux défis liés aux employés travaillant à distance selon les professionnels du recrutement

1. Esprit d'équipe
2. Collaboration
3. Supervision du travail

Solutions permettant de surmonter ces défis

Principales solutions permettant de surmonter les difficultés liées aux employés travaillant à distance selon les professionnels du recrutement

1. Messagerie instantanée
2. Conférence audio
3. Conférence vidéo

Créer une culture du travail axée sur la flexibilité en 6 étapes

Étape 1

Identifiez les besoins en flexibilité de vos employés

Proposez un sondage à vos employés pour déterminer leurs besoins. Parmi les demandes les plus courantes, on retrouve la possibilité de travailler à distance depuis un bureau particulier, de s'absenter quelques heures pour des raisons personnelles ou de décaler son emploi du temps (par ex. pour éviter la circulation aux heures de pointe).[10]

Étape 2

Collaborez avec les équipes à d'autres niveaux

Fournissez à vos travailleurs à distance la solution appropriée pour augmenter leur productivité et optimisez l'espace de vos bureaux en fonction de leurs horaires afin de réduire vos frais. Collaborez dès le départ avec votre équipe informatique et le service en charge de la gestion des installations pour accompagner les employés dans leur démarche et utiliser efficacement l'espace de travail.

Étape 3

Encouragez la collaboration virtuelle des employés

Les travailleurs à distance se sentent souvent isolés ou exclus. La conférence vidéo et la messagerie instantanée permettent de recréer une atmosphère chaleureuse et spontanée, sans avoir besoin de se retrouver à la machine à café. Ces outils favorisent non seulement la collaboration, mais ils permettent également de développer l'esprit d'équipe.

Étape 4

Communiquez sur votre politique de flexibilité

Les équipes RH constatent souvent que les employés ne connaissent pas la politique de l'entreprise en la matière. Faites la promotion de votre politique de flexibilité dans vos descriptions de poste, lors des entretiens et pendant les réunions du personnel. Définissez les attentes, répondez aux questions et dissipez les malentendus.

Étape 5

Formez les responsables à la gestion des employés à distance

Encourager la flexibilité ne se limite pas à modifier la politique ou les outils de l'entreprise, il faut aussi changer les habitudes de travail. Organisez des ateliers de formation pour aider les responsables à diriger des équipes flexibles. Ces formations doivent être axées sur des aspects techniques ainsi que culturels (maintenir l'implication des travailleurs à distance, par exemple).

Étape 6

Faites preuve de souplesse

Adaptez vos politiques de flexibilité selon les contextes culturels, les besoins et les objectifs. À mesure que la technologie progresse et permet à de plus en plus d'employés de travailler à distance, voyez comment vous pouvez renforcer leur intégration.

Études de cas :

flexibilité au travail

Sodexo adapte des principes internationaux aux besoins locaux

“ ”

Notre objectif est de créer une culture inclusive où les besoins de chacun sont satisfaits, tant que le travail est accompli.

Jodi Davidson
Director of D&I Initiatives

Pourquoi

Au début du télétravail chez Sodexo, les employés devaient présenter une demande formelle avant de pouvoir travailler à distance. Dix ans après, l’entreprise a appris à suivre le mouvement “FLOW” (FLexibility Optimizes Work). Cette pratique d’entreprise offre des opportunités de flexibilité à quelque 427 000 employés à travers le monde.[11]

Comment

Les directives globales sont adoptées différemment dans les 80 pays concernés. En Belgique, les employés sont encouragés à arriver plus tard et à quitter le bureau plus tôt pour travailler depuis leur domicile afin d’éviter les heures de pointe. En Inde, les employés peuvent opter pour des emplois à mi-temps et prendre des congés sans solde d’une durée maximale de deux ans pour raisons familiales. Cette politique a fortement augmenté le nombre de femmes dans l’entreprise.

Résultat

Selon une étude récente, la plupart des employés de Sodexo se sentent plus productifs lorsqu’ils bénéficient de plus de flexibilité. Jodi Davidson, responsable des initiatives Diversité et Inclusion, a constaté elle-même les nombreux avantages de la flexibilité. Elle a pu prendre soin de son père avant qu’il ne décède, en travaillant depuis le domicile de ses parents pendant plusieurs mois. Très reconnaissante, elle exprime sa grande loyauté envers Sodexo.

Dell économise des millions grâce à la flexibilité

“ ”

Le travail, c’est ce que vous faites, pas où vous êtes. Notre proposition de valeur est simple et claire : permettre à tous de travailler le mieux possible, peu importe où et quand.

Mohammed Chahdi
Director, Global Human Resource

Pourquoi

Pour Dell, la flexibilité au travail est bien plus qu’un avantage offert aux employés, c’est une initiative d’entreprise aux répercussions financières importantes. En effet, son programme de flexibilité, qui permet aux employés de travailler à distance ou selon des horaires variables, a permis à l’entreprise d’économiser 12 millions de dollars par an, en moyenne, depuis 2014 grâce à une réduction des dépenses liées à l’espace de travail.[12]

Comment

Dell attribue la réussite de ce programme à la collaboration fructueuse entre les équipes des ressources humaines, informatiques et des installations. En s’assurant que les employés reçoivent une bonne formation et disposent de la technologie et des espaces de travail adaptés, la transformation s’est faite sans encombre. La politique de flexibilité s’est parfaitement intégrée à la culture de l’entreprise, qui privilégie la confiance, la responsabilité et les résultats plutôt que la présence et le contrôle. Dell tient à appliquer les mêmes exigences à ses employés sur site et à ceux travaillant à distance. Ce qui compte, ce sont les performances.

Résultat

Aujourd’hui, environ 60% des employés profitent de conditions de travail flexibles, et le Net Promoter Score des employés qui travaillent à distance est généralement 20% supérieur à celui des travailleurs sur site.[13]

Humana met la technologie au service de la flexibilité

“ ”

La flexibilité doit être abordée de manière progressive. Elle implique de grands changements au niveau de l’infrastructure informatique et de la culture de l’entreprise.

Kourtlee Gravil
Director of Talent Acquisition

Pourquoi

Chez Humana, une entreprise de soins de santé américaine, environ la moitié des employés ont profité de la politique en matière de travail à distance, qui a été repensée et impulsée en 2016. Le personnel du centre d’appels ne pouvait en bénéficier, car les appels devaient être enregistrés au bureau.

Comment

Un responsable du centre d’appels a demandé de trouver une solution pour permettre aux employés de travailler à distance. Humana a alors mené une enquête pour évaluer la faisabilité du projet. L’étude a permis d’élaborer une solution permettant le télétravail, alors qu’une installation à domicile n’était, jusque-là pas envisageable. En 2018, Humana a lancé une nouvelle façon de travailler de manière flexible en fournissant à ses employés les outils nécessaires au travail à domicile et en remplaçant les bureaux personnels par un mobilier partagé plus flexible.

Résultat

Une fois la nouvelle solution en place, Humana s’est adaptée pour permettre au groupe d’employés à domicile de bénéficier du même degré de flexibilité que le reste du personnel. Cette grande flexibilité permet à l’entreprise d’attirer des talents et de recevoir des candidatures de personnes qui n’habitent pas à proximité des bureaux.

Appen motive ses employés à distance et réduit son taux de départs

“ ”

La flexibilité est un élément clé de notre culture. Elle contribue à garantir l'efficacité des activités à l'échelle mondiale, à attirer les talents et à répondre aux besoins des clients.

Kerri Reynolds
SVP Recruiting et HR

Pourquoi

Appen, une entreprise spécialisée dans le machine learning, compte 350 employés à temps plein dans sept pays et travaille avec plus d'un million de travailleurs indépendants du monde entier. Les employés bénéficient d'options de travail à distance et les travailleurs indépendants travaillent à distance à temps plein. Une enquête menée en interne a montré que les employés appréciaient la flexibilité de leur travail, mais se sentaient parfois isolés.

Comment

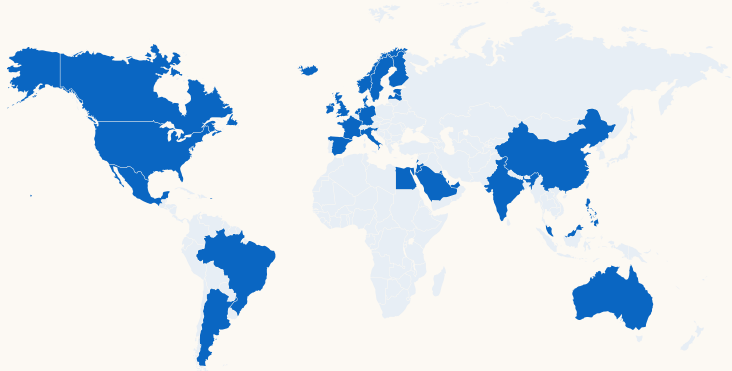
En 2017, pour cultiver l'esprit de communauté, Appen a investi dans des outils et des pratiques pour rendre le télétravail plus collaboratif. L'entreprise a créé un forum interne sur lequel les travailleurs à distance peuvent partager des conseils, aider à résoudre des problèmes courants et faire connaissance. En parallèle, Appen a investi dans des outils de visioconférence, de messagerie instantanée et de collaboration sur documents. L'entreprise utilise également les cours LinkedIn Learning pour former ses responsables à la gestion des travailleurs à distance.

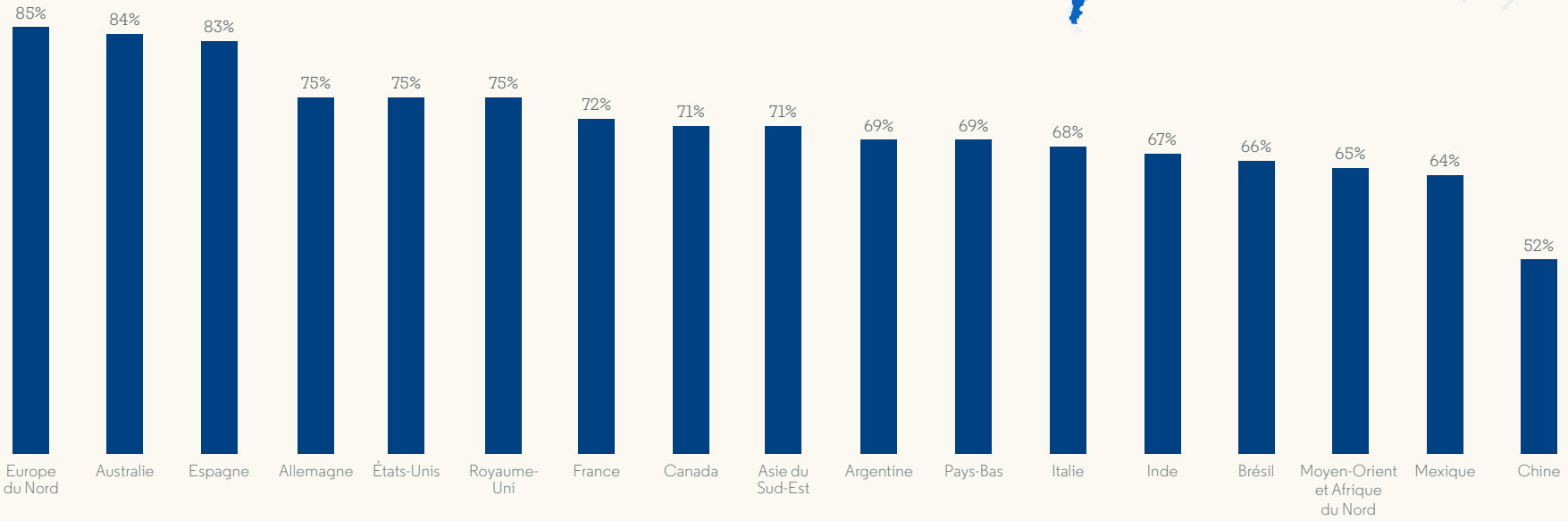
Résultat

Appen a rapidement constaté une réduction des départs. En une année seulement, le taux de roulement de l'entreprise a baissé de 5%. Dans sa dernière étude menée auprès des employés, 80% des effectifs de base d'Appen s'estiment satisfaits de leur travail.

L'importance de la flexibilité dans le monde

Pourcentage des professionnels du recrutement estimant que la flexibilité au travail est déterminante pour l'avenir du recrutement et des ressources humaines





Transparence des salaires

Briser le tabou et instaurer la confiance

“ ”

Notre objectif n’est pas d’être transparents, mais d’offrir une rémunération équitable à tous. Et la transparence est un moyen d’y parvenir.

Anil Dash
CEO, Glitch

La transparence des salaires inspire la confiance

Le salaire a toujours été un sujet tabou sur le lieu de travail. Les employeurs craignent que le fait de divulguer trop d'informations sur les salaires de leurs employés puisse générer des conflits, limiter la capacité des employés à négocier et inciter la concurrence à débaucher leurs talents.

Les avantages de la transparence des salaires peuvent toutefois dissiper ces craintes. En effet, la transparence permet non seulement de définir les attentes salariales dès le début, mais aussi de corriger les idées fausses qui pourraient avoir un impact négatif sur le moral et la fidélisation des employés. Par ailleurs, le manque de transparence peut conduire les employés à penser qu'ils sont insuffisamment payés.[14]

Plus important encore, la transparence permet d'assurer un salaire équitable quels que soient le sexe, l'origine ou autre donnée personnelle, créant ainsi de meilleures relations de confiance avec tous les employés.

136%

d'augmentation du contenu relatif à la transparence des salaires partagé sur LinkedIn depuis 2014

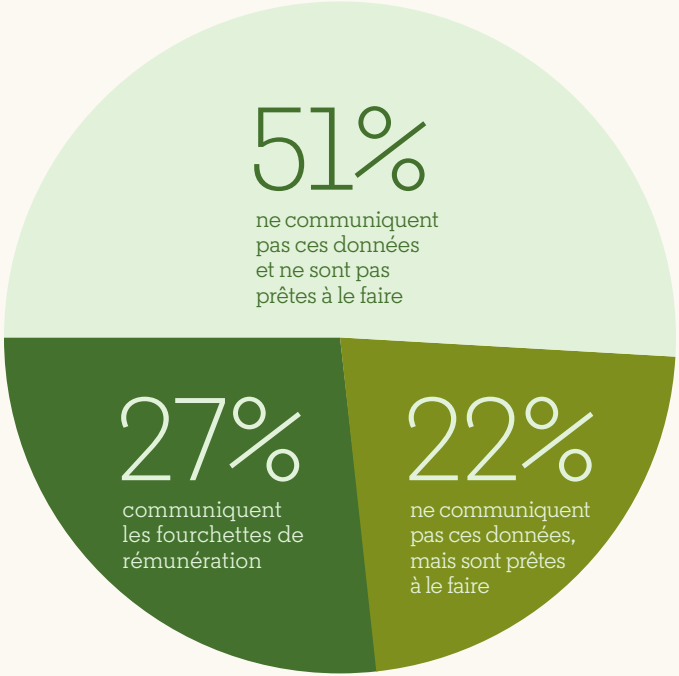
Les précurseurs ouvrent la voie

De plus en plus de personnes consultent et partagent des données salariales sur des sites tels que PayScale, Glassdoor et LinkedIn. Les entreprises choisissent donc de plus en plus d'anticiper en partageant ces informations de leur propre chef.

Actuellement, 27% des professionnels du recrutement indiquent que leur entreprise fait preuve de transparence en matière salariale. Parmi ces 27%, ils sont 67% à communiquer des fourchettes de rémunération aux candidats au début du processus de recrutement, 59% à partager ces fourchettes avec leurs employés, et 48% à publier ces données ouvertement dans leurs offres d'emploi. On s'attend à ce que ces chiffres augmentent en raison de l'intérêt grandissant pour la transparence.

La question de la transparence divise les entreprises

Pourcentage des professionnels du recrutement déclarant que leur entreprise partage les fourchettes de rémunération avec ses employés et les candidats en phase initiale de recrutement, ou est prête ou non à le faire dans les cinq ans



Les entreprises ont tout à gagner à divulguer leurs salaires

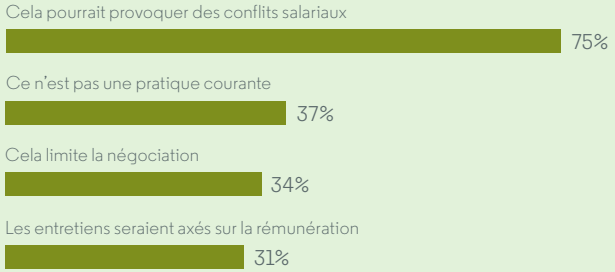
La raison la plus citée par les entreprises qui ne partagent pas les données salariales est la crainte de créer des conflits parmi leurs employés. Les entreprises redoutent que les personnes réclament systématiquement la fourchette haute des salaires ou soient frustrées en découvrant la rémunération de leurs collègues.

D'après les professionnels du recrutement qui ont recours à la transparence, cette pratique rend le processus de recrutement plus efficace en simplifiant les négociations. De plus, cela permet d'assurer une rémunération équitable quel que soit le sexe et l'origine, ce qui explique pourquoi de nombreux états ont adopté des lois en matière de transparence des salaires.[15]

"La transparence dissipe la méfiance des employés", explique Leslie Miley, responsable en ingénierie ayant travaillé pour l'Obama Foundation, Twitter et Apple. "En tant qu'Afro-américaine, je suis toujours méfiante, car toutes les données laissent supposer que je serai moins bien payée que les autres. Lorsqu'un employeur vous dit 'voici le salaire que nous proposons et les fourchettes de rémunération', cela instaure un climat de confiance."

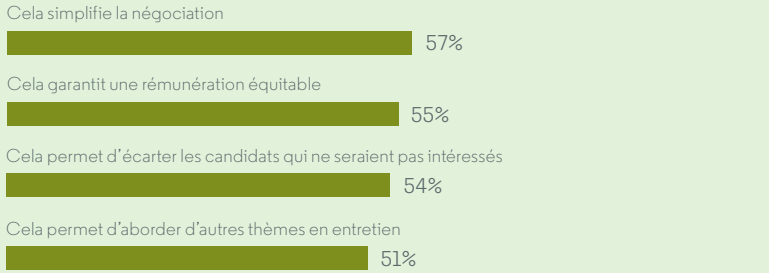
Arguments pour ne pas partager les échelles salariales

Raisons évoquées par les professionnels du recrutement contre le partage des fourchettes de rémunération avec les candidats ou les employés



Arguments pour partager les échelles salariales

Raisons évoquées par les professionnels du recrutement en faveur du partage des fourchettes de rémunération avec les candidats ou les employés



Favoriser la transparence des salaires en 7 étapes

Étape 1

Comparez vos salaires avec ceux du secteur

Réalisez un audit interne pour évaluer vos salaires par rapport à ceux de la concurrence. Cherchez aussi s'il existe des disparités majeures selon le sexe ou l'origine, ou entre des personnes occupant le même poste. Si vous trouvez d'importantes inégalités, élaborez un plan pour y remédier, que ce soit par le biais d'augmentations immédiates ou en modifiant votre politique en matière de promotion.

Étape 2

Définissez votre degré de transparence

Il existe de nombreux types et degrés de transparence des salaires. Vous pouvez partager les fourchettes de rémunération dans vos offres d'emploi, les partager avec vos employés (pour leur propre poste ou pour tous les postes), ou encore publier les salaires exacts. Recherchez la meilleure solution pour votre entreprise et obtenez l'appui de la direction avant de la présenter aux employés.

Étape 3

Sollicitez la contribution des employés

Impliquez vos employés dans le processus. Présentez-leur des informations détaillées sur la politique proposée et les résultats attendus. Permettez-leur de donner leur avis et de partager leurs inquiétudes par le biais d'enquêtes anonymes, de séances de questions-réponses en direct ou de discussions individuelles.

Étape 4

Fixez des critères de rémunération clairs

Avant de rendre vos salaires transparents, assurez-vous que vous pouvez clairement identifier les facteurs qui influent sur le salaire d'un employé, tels que les années d'expérience ou le niveau de performance. Déterminez les critères qui justifient les salaires minimum, moyen et maximum de l'échelle salariale.

Étape 5

Apprenez aux managers à parler de rémunération

Discuter des salaires peut mettre mal à l'aise. Formez vos managers à répondre aux questions et à expliquer votre politique salariale afin que vos employés puissent aborder ce thème plus facilement et se sentent à l'aise.

Étape 6

Procédez par étapes

Échelonnez votre démarche sur plusieurs années pour faciliter la transition. Vous pouvez partager votre projet et former les managers la première année, présenter les fourchettes de rémunération par poste aux employés l'année suivante et partager l'ensemble des fourchettes de rémunération la troisième année.

Étape 7

Communiquez clairement tout au long du processus

Assurez-vous que vos employés disposent des informations dont ils ont besoin et continuez à expliquer les raisons de la mise en place de la politique choisie. En mettant en relation la transparence et les valeurs clés de votre entreprise, vous renforcez ces deux éléments. Vous pouvez, par exemple, associer la transparence des salaires à des valeurs telles que l'honnêteté, la diversité, la communication et la responsabilité.

Études de cas :

transparence des salaires

Buffer rend publics les salaires exacts de ses employés

“ ”

La transparence des salaires a fortement contribué à renforcer la confiance, la motivation et la productivité en général. Le bonheur au travail transparaît également dans de nombreux sondages réalisés auprès des employés.

Hailley Griffis
Public Relations Director

Pourquoi

Hailley Griffis, responsable des relations publiques, gagne 90 091 $ par an. Ce n’est un secret pour personne : chez Buffer, le salaire de chaque employé est accessible à tous en ligne. En procédant ainsi, Buffer respecte son engagement envers l’une de ses valeurs clés : “la transparence par défaut”. L’entreprise partage également son chiffre d’affaires, ses statistiques liées à la diversité et même ses données concernant les licenciements.[16]

Comment

Avant de partager ses données salariales en 2013, Buffer a consulté ses employés, ce qui n’a pas pris longtemps, l’entreprise n’en comptant que 12. Et même lorsque l’équipe s’est élargie à 80 membres, seule une minorité d’employés a refusé de partager son salaire (le salaire pour leur poste est resté public, mais leur nom n’apparaissait pas). Par ailleurs, l’entreprise était prête à justifier les salaires. En effet, elle utilise une formule, elle aussi transparente, pour déterminer la rémunération de chacun en fonction de son expérience, du coût de la vie locale et de la rémunération moyenne du poste sur le marché du travail. Cette formule est utilisée lors du processus de recrutement pour éviter toute négociation des salaires par la suite.

Résultat

Cette politique peut paraître extrême, mais elle plaît aussi bien aux candidats qu’aux employés. Un mois après avoir publié ses salaires, Buffer a reçu deux fois plus de candidatures que le mois précédent.[17] Les sondages menés auprès des employés indiquent que ces derniers sont satisfaits et, étant donné que la formule de calcul des salaires garantit l’égalité des rémunérations, ils ont la certitude d’être payés équitablement.

CareHere divulgue ses salaires par étapes

> Aujourd'hui, la transparence est un atout concurrentiel pour notre entreprise. Nous en tirerons parti tant que cela fonctionnera, et nous espérons que d'autres employeurs l'adopteront également. La transparence est une bonne chose, et c'est ce que souhaitent les employés comme les candidats. En tant que professionnels des RH, nous nous devons de la respecter, tant pour nos employés que pour nous-mêmes.

Jeremy Tolley
Chief People Officer

Pourquoi

L'entreprise de santé CareHere, qui compte plus de 1 200 employés, avait le sentiment que quelque chose n'allait pas. Malgré des salaires supérieurs à l'offre du marché, les employés pensaient souvent être injustement rémunérés, et les managers ne savaient pas comment résoudre ce problème. Ces derniers avaient l'impression de perdre de bons profils et la marque employeur de CareHere en pâtissait.

Comment

En 2017, CareHere a adopté une stratégie de transparence des rémunérations sur trois ans visant à renforcer la fidélisation. En 2018, l'entreprise a partagé son éthique en matière de rémunération avec l'ensemble de ses employés. Elle a également commencé à communiquer à chaque employé la fourchette de rémunération correspondant à son poste, à donner ses fourchettes de salaire aux candidats et à apprendre à ses managers à discuter de rémunération. D'ici fin 2019, CareHere souhaite que l'ensemble des fourchettes de rémunération de tous ses postes soient accessibles en interne et communiqués dans les offres d'emploi. Elle souhaite surtout que ses employés puissent avoir des discussions ouvertes et honnêtes sur leur salaire avec leurs managers, en particulier s'ils envisagent de démissionner.

Résultat

CareHere n'a pas terminé de mettre en place sa politique de transparence, mais elle a déjà reçu des avis positifs de ses employés. De plus, l'expérience candidat durant le processus d'embauche s'est fortement améliorée. Le fait de partager les fourchettes de rémunération avec les candidats dès le départ simplifie le recrutement et a valu à l'entreprise des avis positifs de la part de ces derniers.

Starbucks atteint l'équité salariale entre sexes et origines ethniques

“ ”

La transparence est le meilleur des remèdes. On ne peut pas trouver de solution tant qu'on ne connaît pas le problème. La perfection n'existe pas, mais les gens attendent de leur entreprise qu'elle soit ouverte et honnête.

Sara Bowen
Global Leader, Inclusion, Diversity, Equity & Accessibility

Pourquoi

Starbucks a fait de la transparence un principe fondamental de sa volonté de supprimer les disparités salariales en fonction de l'origine ou du sexe. “Cela nous semble naturel d'aligner ce principe sur notre vision de l'équité salariale au niveau global”, indique Sara Bowen, responsable de l'équipe Inclusion, diversité, équité et accessibilité à l'international (IDEA) chez Starbucks.

Comment

Au cours des dernières années, l'entreprise a décidé de ne plus questionner les candidats sur leurs salaires précédents et de fournir des fourchettes de rémunération aux candidats qui le demandent. Pour bon nombre de postes, elle a également opté pour une solution de calcul permettant de déterminer les salaires selon l'expérience et a décidé d'établir des fourchettes de rémunération bien avant de sourcer ses candidats. L'entreprise s'est également engagée à publier annuellement ses progrès en matière d'équité salariale.

Résultat

En 2018, Starbucks a annoncé avoir atteint l'équité salariale totale aux États-Unis pour les employés à poste égal, quel que soit leur origine ou leur sexe[18] et s'est engagée à faire de même au niveau international pour tous les marchés de l'entreprise. Ces pratiques lui ont permis de renforcer sa marque employeur et d'attirer d'excellents profils.

Glitch utilise la transparence pour garantir l'égalité

> Notre objectif n'est pas d'être transparents, mais d'offrir une rémunération équitable à tous. Et la transparence est un moyen d'y parvenir.

Anil Dash
CEO

Pourquoi

Lorsqu'Anil Dash a été nommé PDG de Glitch en 2016, il s'est employé à favoriser la diversité et l'inclusion au sein de l'entreprise. En adoptant la transparence des rémunérations, l'entreprise cherche à garantir un traitement et un salaire équitables pour les candidats de tous horizons.

Comment

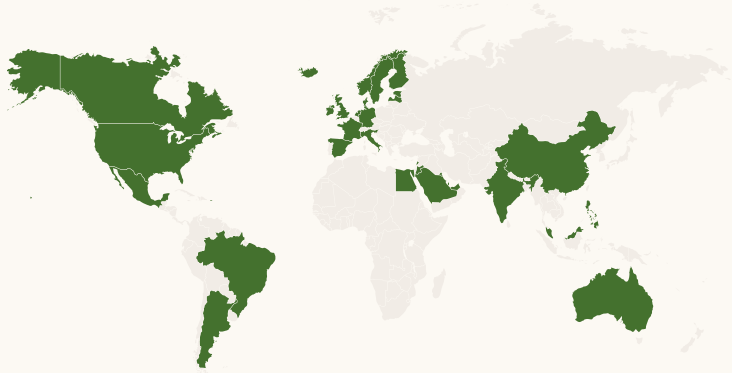
Avant d'adopter la transparence, Glitch a mené une enquête pour s'assurer que ses employés étaient équitablement rémunérés quels que soient leur origine et leur sexe. C'était bien le cas, mais les employés n'avaient aucun moyen d'en être sûrs. Après avoir proposé aux employés d'offrir davantage de transparence, ces derniers ont été invités à partager leur avis lors de réunions et par le biais de sondages anonymes. Finalement, ils ont décidé de partager d'abord les fourchettes de rémunération (plutôt que les salaires exacts) en interne et dans les offres d'emploi.

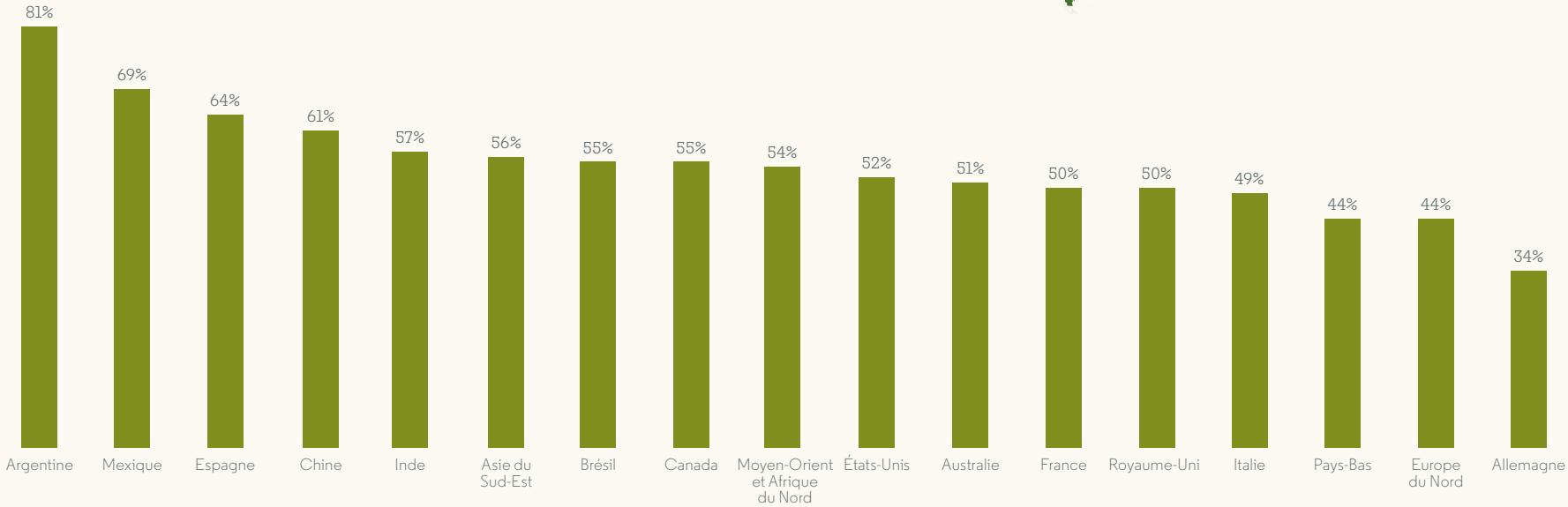
Résultat

Selon Anil, la transparence renforce la confiance, et la confiance permet à l'entreprise de conserver ses meilleurs talents. D'autres avantages inattendus ont été observés : les évaluations et les augmentations sont plus prévisibles, les retours des candidats sont positifs, et les offres d'emplois reçoivent des centaines de candidatures ainsi qu'un accueil favorable sur les réseaux sociaux.

La transparence des rémunérations dans le monde

Pourcentage des professionnels du recrutement estimant que la transparence des salaires[1] est déterminante pour l'avenir du recrutement et des ressources humaines





Méthodologie

Enquête

Nous avons interrogé 5 164 professionnels du recrutement et hiring managers déclarant travailler dans un service RH ou de recrutement de talents ou ayant une certaine influence sur les décisions de recrutement pour 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 18 septembre et le 10 octobre 2018.

Données comportementales

Les informations comportementales recueillies pour ce rapport sont issues de milliards de points de données créés par plus de 590 millions de personnes réparties dans plus de 200 pays et qui sont actuellement des membres LinkedIn. Cette analyse a été effectuée en octobre 2018.

Compétences interpersonnelles

Pour les compétences interpersonnelles les plus recherchées par les entreprises, ont été prises en compte celles dont la demande est largement supérieure à l'offre. La demande est mesurée en identifiant les compétences figurant sur les profils LinkedIn des personnes aux taux de recrutement les plus élevés. Seules les villes présentant plus de 100 000 membres LinkedIn ont été prises en compte.

Flexibilité au travail

Nous avons effectué une analyse multilingue de mots-clés pour identifier les offres d'emploi LinkedIn indiquant des options de travail à distance ou des conditions de travail flexibles. Le taux d'augmentation indique l'augmentation des offres d'emploi à distance ou aux conditions de travail flexibles en pourcentage du total des offres d'emploi de septembre 2016 à août 2018. Les informations sur les propositions de valeur employeur ont été générées par l'enquête LinkedIn annuelle sur les talents (Talent Drivers Survey) menée auprès de plus de 350 000 membres. Le sexe a été déterminé en fonction du prénom de 90% des personnes interrogées.

Transparence des salaires

Nous avons réalisé une recherche multilingue de mots-clés dans les contenus LinkedIn (articles, posts et nouvelles) de membres et d'entreprises mentionnant le terme "transparence des salaires" et d'autres termes associés ou similaires. Le taux d'augmentation se rapporte à l'augmentation du contenu sur la transparence des salaires en pourcentage du contenu total de septembre 2014 à août 2018.

Sources et notes

1. Les participants du sondage ont été interrogés sur une définition plus large de la transparence incluant le partage de statistiques sur la diversité (“divulgation de fourchettes de rémunération et de statistiques sur la diversité aux candidats, aux employés et/ou au public”)
2. Irving Wladawsky-Berger, “Automation and the Changing Demand for Workforce Skills.” *The Wall Street Journal,* 12 octobre 2018 | Source
3. Iris Bohnet, “How to Take the Bias Out of Interviews.” *Harvard Business Review,* 18 avril 2016 | Source
4. Conseil de John Vlastelica, fondateur de Recruiting Toolbox, une société de conseil en acquisition de talents
5. Gregory Lewis, “Why Unconscious Bias Training Doesn’t Work—5 Ways to Actually Make a Difference.” *blog LinkedIn Talent,* 17 juillet 2017 | Source
6. Nicholas Bloom et John Roberts, “A Working from Home Experiment Shows High Performers Like It Better.” *Harvard Business Review,* 23 janvier 2005 | Source
7. D’après l’enquête LinkedIn annuelle sur la proposition de valeur employeur (Employer Value Proposition) effectuée auprès de 350 000 membres dans le monde
8. Nicole Spector, “Why Are Big Companies Calling Their Remote Workers Back to the Office?” *NBC News*, 27 juillet 2017 | Source
9. Klint Finley, “Why Workplace Instant Messaging is Hot Again.” *Wired,* 22 décembre 2017 | Source
10. “A flexible future is here, but companies have a long way to go.” *Werk* | Source
11. Kristen Jacobs, “Sodexo Goes With the FLOW When It Comes To Workplace Flexibility.” *Blog USA Careers de Sodexo,* 21 juin 2017 | Source
12. “Work Flexibility at Dell.” *Dell Careers* | Source
13. “2020 Legacy of Good Plan.” *Dell* | Source et “Work Flexibility at Dell.” *Dell Careers* | Source
14. Talene M. Carter, Martyn Redfern, Lewis Gayle, “Pay equity across the globe.” *Willis Towers Watson,* 9 octobre 2018 | Source
15. “Salaries at Buffer.” | Source et Courtney Seiter, “The 10 Buffer Values and How We Act on Them Every Day.” *Open Blog de Buffer,* 19 avril 2016 | Source et Leo Widrich, “Introducing the Public Buffer Revenue Dashboard: Our Real-Time Numbers for Monthly Revenue, Paying Customers and More.” *Open Blog de Buffer,* 23 août 2017 | Source et Courtney Seiter, “Building a More Inclusive Startup: Introducing the Diversity Dashboard.” *Open Blog de Buffer,* 26 juin 2015 | Source et Joel Gascoigne,“Tough News: We’ve Made 10 Layoffs. How We Got Here, the Financial Details and How We’re Moving Forward.” *Open Blog de Buffer,* 22 juin 2016 | Source
16. Vickie Elmer, “After disclosing employee salaries, Buffer was inundated with resumes.” *Quartz,* 24 janvier 2014 | Source
17. “Starbucks announces 100 percent gender, racial pay equity for U.S partners, sets global commitment.” *Starbucks Newsroom,* 21 mars 2018 | Source

Auteurs

Données

Mike Chanler
Senior Market Research Manager

Colleen Dye
Senior Research Associate

Catherine Coppinger
Insights Program Manager

Gina Nieh
Insights Analyst

Tudor Maris
Insights Analyst

Design

Ben Keyser
Senior Designer
Creative Studio

Kaelin McGill
Supervisor
Creative Studio

Editorial

Greg Lewis
Content Marketing Manager

Kate Reilly
Writer and Content Strategist

Jared Smith
Senior Content Marketing Manager

Maria Ignatova
Thought Leadership Lead

À propos de LinkedIn Talent Solutions

Nos solutions vous aident à trouver et à contacter les bons candidats, à renforcer votre marque et à prendre de meilleures décisions en matière de talents en puisant dans les données et informations de LinkedIn.

Consultez notre site Web

Rejoignez notre réseau sur LinkedIn

LinkedIn
TALENT SOLUTIONS