

2020

Tendances mondiales du recrutement

Attirer et retenir les talents :
4 tendances qui changent
la donne

LinkedIn Talent Solutions



À propos de ce rapport

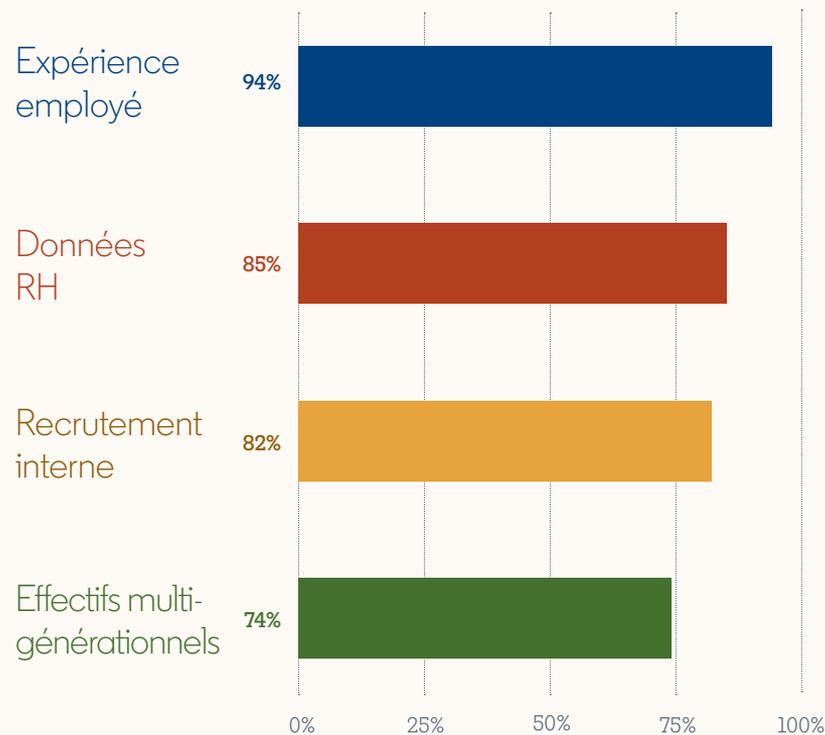
Ce rapport regroupe les résultats d'une étude conduite auprès de plus de 7 000 professionnels du recrutement dans 35 pays, ainsi que des données comportementales LinkedIn et 40 entretiens avec des experts afin de proposer des recommandations fondées sur des données pour vous aider à prendre en compte ces tendances.

Sommaire

□	Introduction	4
□	Résumé en 3 minutes	5
■	Expérience employé	7
■	Données RH	27
■	Recrutement interne	46
■	Effectifs multigénérationnels	65
□	Le mot de la fin	87
□	Remerciements	88
□	Méthodologie	89

Attirer et retenir les talents : 4 tendances qui changent la donne

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



Introduction

4 tendances, 1 thème : l'empathie

Mettre l'expérience humaine au centre
des RH et du recrutement.

En matière de recrutement et de rétention des talents, la décennie 2020 sera placée sous le signe de l'empathie. Les entreprises tâcheront de mieux comprendre leurs talents afin de les mettre dans les meilleures conditions de travail possible.

Beaucoup d'entre elles sont déjà en bonne voie. Fin 2019, près de 200 PDG ont signé une "Déclaration sur la finalité de l'entreprise" (*Statement on the Purpose of a Corporation*). Au lieu de faire passer les actionnaires au premier plan, l'objectif d'une entreprise consiste désormais à investir dans les employés.

Les entreprises doivent devenir plus empathiques non seulement pour attirer des candidats, mais aussi pour retenir leurs effectifs actuels, dans un contexte où les attentes à l'égard des employeurs se font toujours plus élevées.

L'empathie se manifeste dans chacune des tendances de cette année : l'émergence de l'**expérience employé**, avec de nouvelles façons de prendre soin des collaborateurs ; l'arrivée à maturité des **données RH**, qui met l'accent sur la compréhension du comportement humain ; la redécouverte du **recrutement interne**, axé sur le développement professionnel des salariés déjà présents dans l'entreprise ; et enfin la maturation des **effectifs multigénérationnels**, qui permet de reconnaître les forces de chacun.

Dans les années 2020, l'humain passera avant tout.

Expérience employé

Les entreprises se mettent à travailler pour leurs employés, et non plus seulement l'inverse. Les équipes RH s'intéressent de près à l'expérience employé afin d'améliorer la fidélisation et la marque employeur. Les entreprises ne doivent plus se contenter de collecter les feedbacks des employés, mais collaborer activement avec eux pour créer une expérience mutuellement profitable.

77% des entreprises mettent l'accent sur l'expérience employé pour accroître la fidélisation.

Données RH

L'analyse statistique promet de révolutionner le recrutement et les RH depuis près de 10 ans déjà. Jusqu'à récemment, cependant, seules les entreprises les plus sophistiquées en récoltaient réellement les fruits. Nous arrivons aujourd'hui à un point d'inflexion où les données sont accessibles à tous. La capacité de comprendre et d'exploiter les données devient une compétence de plus en plus incontournable en RH.

242% d'augmentation du nombre de professionnels des RH justifiant de compétences en analyse de données sur les 5 dernières années.

Recrutement interne

Il existe un vivier de talents que vous sous-estimez probablement : vos propres employés. Actuellement, la plupart des recrutements internes font suite à des démarches proactives des salariés. Il est temps pour les recruteurs de créer de véritables programmes en ce sens, et de travailler avec les services de formation et de développement afin de faire émerger les compétences nécessaires pour l'avenir.

41%

de durée d'occupation des postes en plus dans les entreprises où le recrutement interne est important, par rapport à celles où le recrutement interne est faible.

Effectifs multigénérationnels

Avec des départs à la retraite plus tardifs et l'arrivée de la génération Z, les entreprises constatent une diversité d'âge plus importante que jamais. Des plus jeunes aux vétérans, tous peuvent démontrer que la compétence n'a pas d'âge. Aux entreprises d'aider les équipes multigénérationnelles à s'épanouir, en créant des conditions favorisant la collaboration et l'échange de connaissances.

56%

des entreprises déclarent avoir récemment actualisé leurs politiques afin d'attirer un personnel multigénérationnel.

Tendance n° 1

Expérience employé

Votre entreprise doit commencer à travailler pour ses employés et non plus l'inverse.

Travailler ensemble pour créer une meilleure expérience

Les entreprises s'efforcent de se mettre à la place des employés.

Il fut un temps où travailler voulait dire se conformer : les organisations édictaient des règles et lançaient des projets, et les employés suivaient. Mais à mesure que la concurrence pour les talents se resserre et que les travailleurs gagnent en qualification, le rapport de force s'est inversé.

Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises tendent à évaluer leurs activités à travers le prisme de l'expérience employé, ou "EX". L'EX fait référence à tout ce qu'un employé observe ou ressent et tout ce avec quoi il interagit dans le cadre de son entreprise. Il faut la distinguer de la participation des employés. Même si la participation reste le but final, puisqu'il s'agit d'obtenir des employés plus motivés et donc plus productifs, l'EX est un moyen d'y parvenir.

96% des professionnels du recrutement déclarent que l'expérience employé gagne en importance.



“L’expérience employé, c’est accomplir des choses avec vos employés, et pour vos employés, et non malgré eux.”



Mark Levy

Ancien responsable de l’expérience employé chez Airbnb et Allbirds

Les 4 piliers de l'expérience employé

Comment appréhender l'ensemble du parcours et l'améliorer plus facilement.

Le concept d'expérience employé peut sembler difficile à manier : s'il rassemble tout ce que vit l'employé dans l'entreprise, comment gérer tout cela ? L'astuce consiste à le décomposer en quatre éléments essentiels : les personnes, le lieu, le produit et le processus. Pour tous les moments clés du parcours d'emploi, cherchez à comprendre et à améliorer chacun de ces facteurs.



Personnes

Qui

- Relations avec les managers, les équipes et la direction
 - Interactions avec les clients et les fournisseurs
-

Produit

Quoi

- Le travail lui-même et son caractère stimulant
 - L'adéquation entre les tâches et le niveau de compétences
-

Lieu

Où

- Espace de travail physique
 - Flexibilité au travail
 - Équilibre entre travail et vie personnelle
-

Processus

Comment

- Règles/normes gouvernant les modalités de travail et ses récompenses
- Degré de complexité des outils et technologies

Expérience employé : l'avenir des RH ?

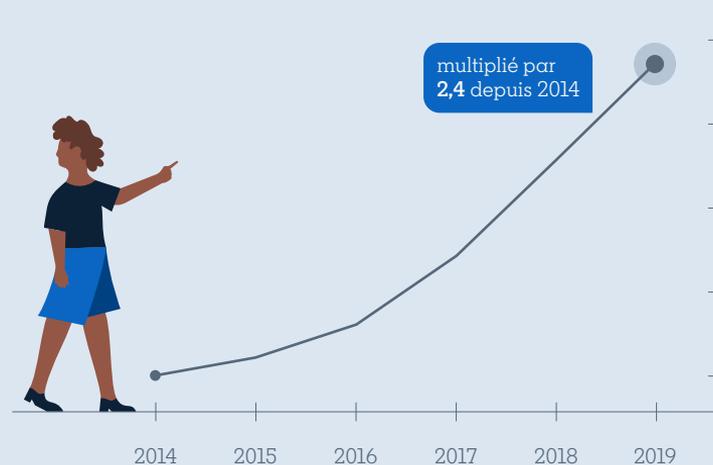
Une fonction traditionnelle de l'entreprise renommée et élargie.

À mesure que les entreprises deviennent plus centrées sur les employés, elles créent davantage de rôles liés à l'“expérience employé”. Si les grandes organisations recrutent du personnel dédié à l'EX, certaines entreprises plus petites en taille n'hésitent pas à court-circuiter les traditionnelles “ressources humaines” pour mettre nommément en place une fonction “expérience employé”.

Le plus souvent, ces nouvelles fonctions EX couvrent encore des tâches RH essentielles comme la gestion des performances, la formation et la rémunération. Toutefois, elles prennent aussi en charge d'autres éléments clés de l'expérience employé, comme les décisions immobilières et les choix technologiques.

Les postes liés à l'expérience employé sont en croissance rapide

Nombre de membres de LinkedIn dont l'intitulé de poste actuel comprend l'expression “expérience employé”.



Une expérience soignée portera ses fruits

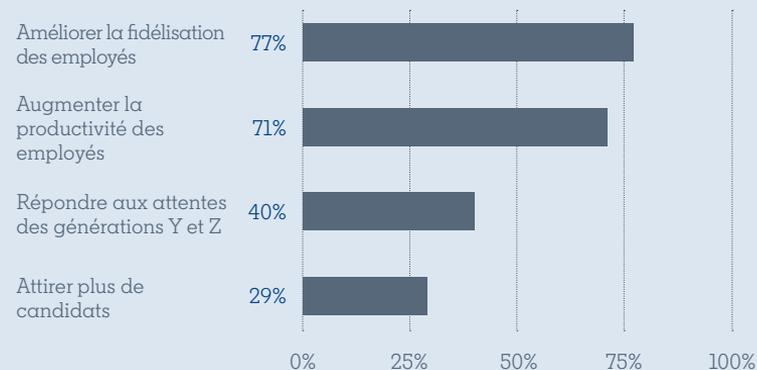
L'EX est un investissement tout ce qu'il y a de plus rationnel.

Naturellement, les entreprises ne se tournent pas vers l'EX seulement par altruisme. Les entreprises investissent dans une meilleure expérience au travail parce qu'elles veulent de meilleurs résultats.

Plus des deux tiers des professionnels du recrutement déclarent miser sur l'EX comme gage de fidélisation et de productivité des employés. Comme nous allons le voir à la page suivante, ils ne se sont pas trompés.

Pourquoi les entreprises investissent dans l'expérience employé

Pourcentage de professionnels du recrutement qui déclarent se concentrer de plus en plus sur l'expérience employé pour les raisons suivantes :



Et les résultats sont réels

Il existe un lien étroit entre l'EX et les performances.

Qu'une bonne expérience employé motive les gens à rester en poste, il était logique de le supposer ; nous avons maintenant les données pour le confirmer. Nous avons examiné plus de 1 000 entreprises évaluées sur des éléments clés de l'EX, comme la formation et la flexibilité, puis nous avons croisé ces données avec les données relatives au comportement des employés recueillies sur LinkedIn. Les résultats parlent d'eux-mêmes :

Les entreprises très bien notées pour les aspects suivants :

Ont obtenu :

Rémunération et avantages sociaux

56% de départs en moins

Formation des salariés

53% de départs en moins

Mission ayant du sens

49% de départs en moins

Souplesse dans l'environnement de travail

137% de croissance des effectifs en plus

Management ouvert et efficace

143% de croissance des effectifs en plus

* par rapport aux entreprises mal notées sur la même caractéristique.

L'EX s'améliore, mais il reste des progrès à faire

Les chances qu'un employé soit satisfait de son expérience relèvent du 50/50.

Les deux tiers (68%) des entreprises signalent une amélioration de l'EX au cours des cinq dernières années, mais seulement la moitié estiment leur EX positive. Et c'est inquiétant : si la moitié seulement de vos salariés trouvent l'expérience excellente, beaucoup seront bientôt partis et ne donnent sans doute pas la pleine mesure de leurs capacités.

68%

déclarent que l'EX dans leur entreprise s'est améliorée au cours des 5 dernières années.

Seuls 52%

déclarent que leur entreprise offre une expérience employé positive.

Le salaire compte, mais ce n'est pas tout

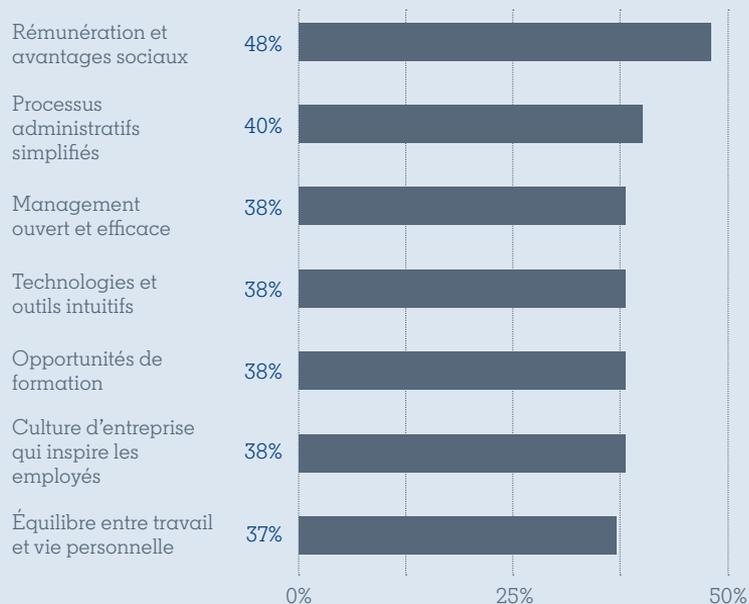
Le management et les outils doivent être revus.

Le facteur EX qui demande le plus d'amélioration est celui de la rémunération et des avantages sociaux. Mais si des salaires inférieurs au marché nuiront certainement à l'expérience employé, en visant trop au-dessus du marché, vous risquez de perdre en rentabilité.

Même lorsque vous offrez une juste rémunération, de nombreuses autres composantes de l'EX doivent encore être examinées : non seulement le management et la culture, mais aussi les outils et les processus. Dans un monde où l'on peut payer une facture ou acheter une paire de chaussures en quelques secondes sur son téléphone, nous attendons la même rapidité et la même simplicité au travail.

Les aspects de l'expérience employé qui doivent être rectifiés

Pourcentage de professionnels du recrutement qui déclarent que leur entreprise devrait améliorer les éléments suivants :



Le décrochage entre feedback et action

Comblar ce fossé est la clé de l'engagement.

L'un des problèmes dont pâtit l'expérience employé tient au fait que, même lorsque l'entreprise est à l'écoute des employés, l'action ne suit pas toujours. Les salariés qui ne croient pas que leur entreprise donnera suite à leur feedback sont 7 fois plus susceptibles de se sentir démobilisés, selon des données de Glint.

De nouveaux outils peuvent aujourd'hui aider les organisations à combler l'écart entre feedback et action. Une technologie idoine peut aider les dirigeants à forger des habitudes de conversations régulières avec leurs équipes et encourager l'action à tous les niveaux de l'organisation.

Un tiers

des entreprises ne donnent pas régulièrement suite au feedback des employés.



L'opportunité EX est là, encore faut-il la saisir

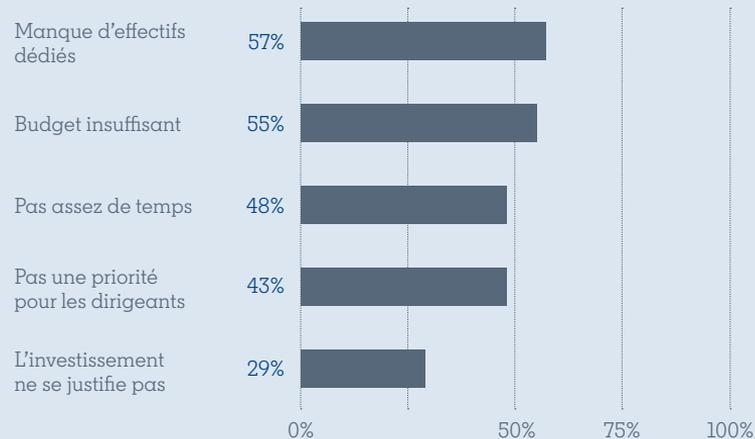
Les entreprises doivent joindre le geste à la parole.

Alors que 96% des entreprises déclarent que l'EX est importante, les effectifs et les ressources de ces services sont actuellement insuffisants. Si personne n'est clairement en charge de l'EX, alors elle est la responsabilité de tous, à commencer par les dirigeants. Lorsque les échelons supérieurs dirigent avec bienveillance et respect, les employés suivent.

Une fois que vous disposerez de ressources suffisantes, le recrutement d'un professionnel EX vous aidera à atteindre vos objectifs et à rester en phase avec l'activité. La bonne nouvelle, c'est que ces postes sont en hausse, signe que les entreprises commencent à investir dans cette priorité.

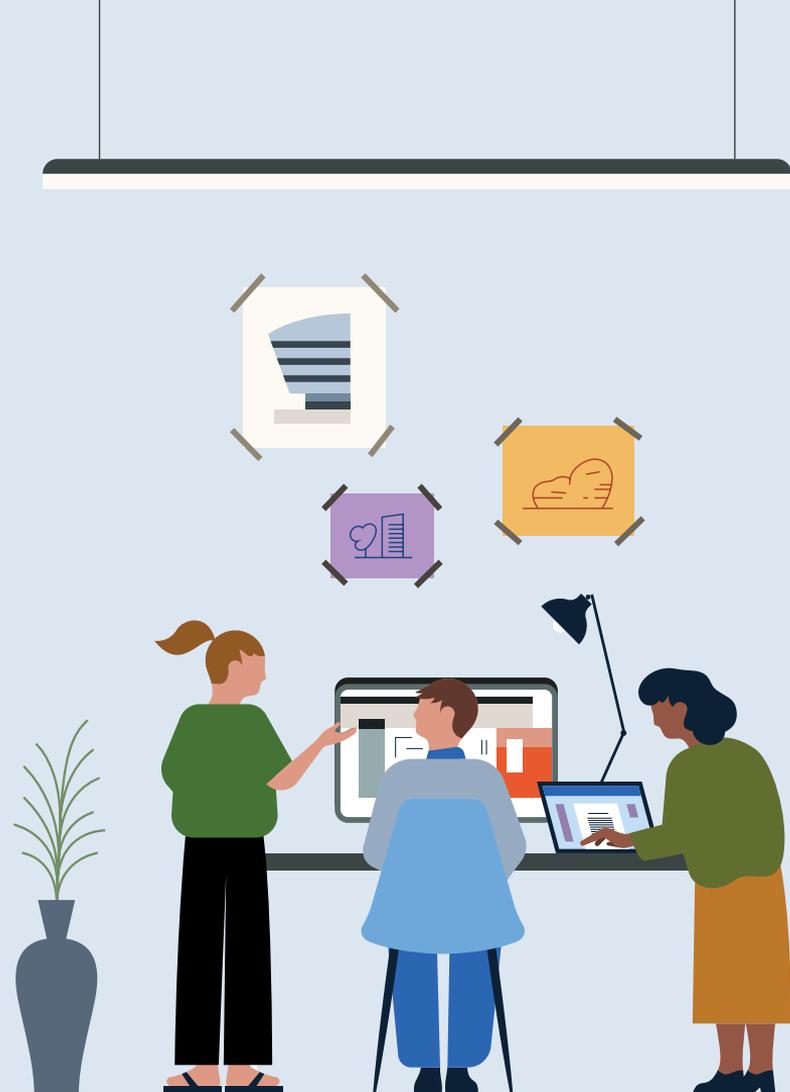
Les plus grands obstacles à l'amélioration de l'expérience employé

Pourcentage de professionnels du recrutement qui affirment que les éléments suivants constituent des obstacles importants à l'amélioration de l'expérience employé :



Études de cas sur l'expérience employé

LinkedIn, Tendances mondiales du recrutement, 2020 | Expérience employé



Chez **Expel**, pas de RH : on ne jure que par l'expérience employé

“Nous sommes convaincus que si notre priorité est de prendre soin de nos employés, alors ils prendront soin de nos clients, et le reste suivra.”



Amy Rossi

Vice-présidente Employee Experience
chez Expel

Opportunité

Quand Amy Rossi a été engagée comme cheffe du personnel au sein de la société de cybersécurité Expel, elle a longuement réfléchi au nom à donner au service. “Ressources humaines” lui semblait daté, voire stigmatisé. En outre, cela ne reflétait pas l’aspect “parcours” d’une carrière. Amy Rossi considérait que son rôle était de créer des moments clés dans ce parcours. Parler d’“expérience employé” avait donc plus de sens. Trois ans plus tard et en pleine croissance, l’enjeu pour Expel est maintenant d’étendre les processus EX à toute l’entreprise.

Action

Amy Rossi utilise quatre “M” pour piloter la croissance. Les **managers** étant au centre de tout, elle a mis sur pied une fonction Formation et développement dès le début, afin de commencer à former de bons managers dès leur arrivée dans l’entreprise. Les **mantras** aident à communiquer ce qui est important. “Nous prenons soin de nos employés” est l’une de ces phrases qui forment le credo des dirigeants. L’entreprise va même jusqu’à appuyer les employés qui décident de quitter Expel, en les aidant parfois à trouver un nouveau poste ailleurs. Les **mesures** permettent de suivre les progrès et de repérer les problèmes. Amy Rossi et son équipe prennent régulièrement des nouvelles des employés par le biais de la plateforme de messagerie instantanée de l’entreprise, et leur communiquent chaque mois les résultats collectifs. Enfin les **machines**, c’est-à-dire : investir dans les bons outils, processus et systèmes pour appuyer la croissance.

Résultat

Bien qu’il en soit à ses débuts, le programme de gestion d’Expel a identifié 12 bonnes habitudes qui seront enseignées aux managers et renforcées au fil du temps. Les mantras de l’entreprise ont simplifié la communication interne et contribué à faire de chaque employé un ambassadeur de l’entreprise. En étant à l’écoute et en effectuant des relevés trimestriels, l’équipe a pu identifier des axes de travail qui auraient autrement été négligés. Elle évite ainsi que la mission d’Expel ne se perde au milieu du flot de communications et de travail quotidiens, comme cela avait pu être le cas auparavant.

Forrester mesure l'EX précisément pour découvrir les points sensibles

“Résoudre un problème avec les employés est beaucoup plus sain que de trouver la solution à leur place.”



Sherri Kottmann
Chief People Officer chez Forrester

Opportunité

Malgré la solide culture en vigueur chez Forrester et un personnel dévoué, l'entreprise n'avait qu'une idée limitée de ce qui motivait ses employés. Sherri Kottmann, Chief People Officer, a fait appel à Glint pour mieux mesurer l'étendue de l'expérience employé, ce qui a permis à son équipe d'obtenir une vue d'ensemble plus immédiate et plus précise. L'équipe a ainsi découvert des obstacles cachés, notamment l'insatisfaction des employés face à la politique de congé parental de l'entreprise aux États-Unis. Ce qui relevait de l'anecdotique est devenu un feedback quantifiable.

Action

Sur la base de l'enquête de Glint et de nouvelles données sur le marché, Sherri Kottmann a mis sur pied un argumentaire solide pour améliorer la politique de congé parental de l'entreprise. L'enquête a également révélé des problèmes concernant l'expérience de congé même, que ce soit avant, pendant et après l'arrivée d'un enfant. En collaboration avec un groupe d'employés, l'équipe de Sherri Kottmann a étudié l'expérience de congé parental et relevé un certain sentiment de confusion et de culpabilité, tant chez les jeunes parents que chez leurs remplaçants et les managers qui administrent les congés. L'équipe a ensuite impliqué les employés dans l'élaboration d'un document d'orientation structuré pour l'avenir.

Résultat

La société a amélioré sa politique, en augmentant la durée des congés et l'indemnisation associée, et a établi une norme décrivant l'expérience de congé parental souhaitée. Les employés se sont sentis écoutés, impliqués et fiers de travailler pour une entreprise qui prend soin des gens à un moment si important sur le plan personnel et émotionnel. Forrester aspire à reproduire cette approche, consistant à partager avec les employés les données et les solutions, afin d'améliorer d'autres expériences employées.

Chez Chalhoub, les employés disent merci à la technologie

“L’EX, ce n’est pas juste organiser des événements sympas. C’est faire en sorte que les gens se sentent en sécurité et heureux, afin qu’ils puissent donner le meilleur d’eux-mêmes.”



Wassim Eid
CHRO du groupe Chalhoub

Opportunité

Le groupe Chalhoub est un distributeur et détaillant de marques de luxe au Moyen-Orient. Il emploie plus de 12 500 salariés. Consciente que les employés sont essentiels pour offrir des expériences exceptionnelles aux clients, l’entreprise a pris la décision stratégique d’établir une fonction Expérience employé dans le cadre des RH. Cette nouvelle fonction a pour mandat d’analyser et de repenser l’expérience des employés aux différentes étapes de leur cycle de vie, toujours dans le but de gagner le cœur des clients. Une partie essentielle de la transformation est passée par le digital.

Action

L’entreprise a travaillé avec les employés et avec des start-ups afin de mettre en place huit plateformes numériques. Un sondage a par exemple été lancé, avec des tableaux de bord pour montrer aux dirigeants ce qui compte pour les employés, et comment le management peut s’améliorer. “MyChalhoub” est un autre exemple. Cette application interne relie les employés de tous les bureaux, dans neuf pays, et leur permet de partager succès, difficultés et solutions.

Résultat

Les nouvelles plateformes technologiques ont été très bien accueillies : rien que pour l’application MyChalhoub, le taux d’adoption est de 70%. Ce succès s’explique par le fait que le groupe Chalhoub a impliqué les employés dans la prise de décision, au lieu de miser purement sur la technologie.

5 conseils

pour améliorer
votre expérience
employé

Conseil n° 1

Écoutez et agissez, sans vous arrêter.

En donnant rapidement suite aux feedbacks, vous gagnerez en crédibilité auprès de vos employés. La clé, ici, est de mener des sondages fréquents afin de créer une boucle de rétroaction continue. Si vous ne pouvez pas agir immédiatement, veillez à le faire savoir dès le départ.

Conseil n° 2

Tracez une feuille de route.

Découvrez les moments qui comptent le plus dans le parcours de l'employé. Identifiez les expériences et les étapes clés grâce à des entretiens individuels, des groupes de discussion et des sondages. Votre EX est unique. Vous ne trouverez ces réponses nulle part, sinon chez vos propres employés.



Conseil n° 3

Partagez les responsabilités.

Quelle que soit la fonction, demandez-vous comment faire participer les employés à l'identification et à la résolution des problèmes. Pour amener cadres et dirigeants à réaliser leurs tâches habituelles avec et pour les employés, il faut transformer les mentalités. Une nouvelle plateforme de formation est nécessaire ? Ne laissez pas juste la décision à votre division Formation et développement. Demandez aux employés comment ils veulent apprendre.

Conseil n° 4

Commencez petit.

Plutôt que de vous lancer d'emblée dans une refonte complète du système, commencez par une mesure de petite ampleur, et voyez ce que vous apprenez. Des questions comme “Qu’aimeriez-vous voir changer dans l’intégration des nouveaux employés ?” ou “Si vous pouviez éliminer l’une de nos règles, laquelle choisiriez-vous ?” peuvent être un bon début. Ne sous-estimez pas l’importance des améliorations mineures.

Conseil n° 5

Restez transparent.

Montrez à quoi vous jugez bon de consacrer du temps et de l’argent. Partagez les retours de manière transparente et rapide. Les employés veulent un dialogue dans les deux sens. La franchise est un gage de confiance ; aussi, communiquez vos résultats et vos analyses de rentabilité chaque fois que cela est pertinent.

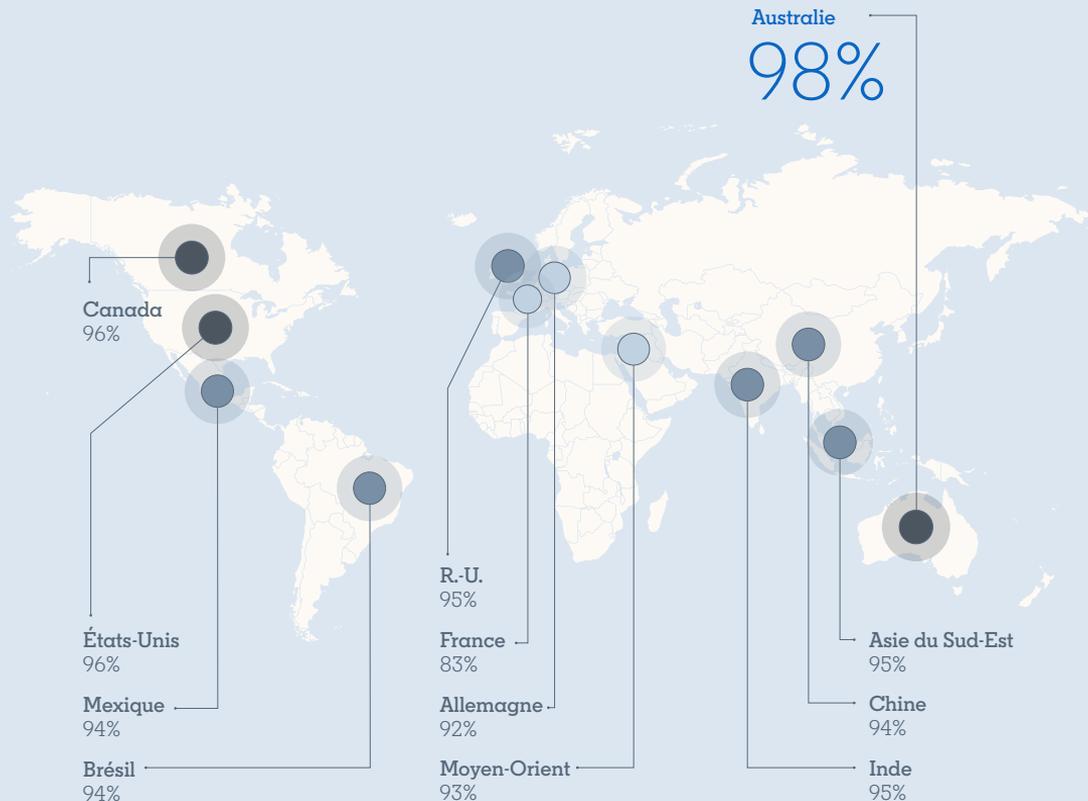
L'expérience employé dans le monde

Pourcentage de professionnels du recrutement pour qui l'expérience employé est appelée à jouer un rôle "très important" dans l'avenir des RH et du recrutement.

Moyenne mondiale

94%

- Le top 3
- Groupe intermédiaire
- Les 3 derniers



Tendance n° 2

Données RH

Les bonnes informations pour prendre les bonnes décisions.

Les données RH se démocratisent

Autrefois réservées aux entreprises les plus sophistiquées, les données analytiques sont désormais accessibles à tous.

Au cours des dix dernières années, on a clamé haut et fort qu'une révolution des RH était en marche avec, en tête de file, l'analyse des données. Le seul problème ? Cette révolution s'est cantonnée à l'élite.

En effet, bien que certaines entreprises mettent à profit les données RH depuis des années, la plupart d'entre elles n'en maîtrisent toujours pas les bases. Mais cette situation est sur le point de changer.

55%

des professionnels du recrutement déclarent avoir encore besoin d'aide pour mettre en application les données RH.

73%

déclarent que les données RH deviendront une priorité majeure de leur entreprise au cours des 5 prochaines années.

“Avec les données RH, vous pouvez répondre à toutes les questions de vos partenaires, preuves à l’appui, en un temps record.”



Nigel Dias

Directeur général de 3N Strategy



Les données RH en clair

Comment les entreprises utilisent leurs données aujourd'hui et prévoient de le faire demain.

Prise en bloc, l'analyse des données RH semble d'une complexité écrasante. Pour y voir clair, rien de mieux que de la décomposer en cas d'utilisation spécifiques.

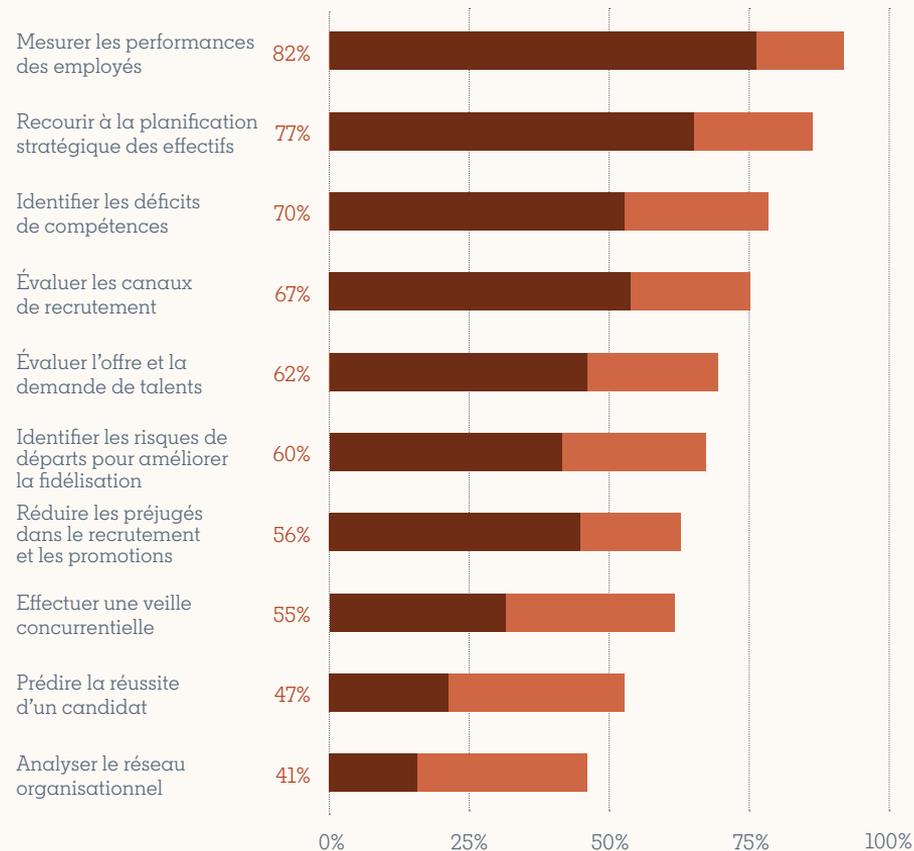
Les principales applications des données RH dans les entreprises portent actuellement sur les performances des employés et sur la planification des effectifs. La gestion du vivier de talents vient en troisième position. Les entreprises exploitent les données pour évaluer les canaux de recrutement, identifier les lacunes en matière de compétences, et évaluer l'offre et la demande de talents.

Pour apprécier à sa juste mesure l'impact potentiel des données RH, il est nécessaire de considérer les objectifs prioritaires de l'entreprise. Les principaux domaines en croissance sont l'analyse de veille concurrentielle, les risques de départ et la réussite des candidats.

Pratiques les plus courantes avec les données RH aujourd'hui et en 2025

Pourcentage de professionnels du recrutement qui déclarent que leur entreprise utilise actuellement ces méthodes ou prévoit de le faire au cours des cinq prochaines années.

■ Actuellement utilisé ■ Utilisation future prévue



Les données feront de vous un influenceur

La capacité de comprendre les données d'analyse s'impose rapidement comme une compétence incontournable.

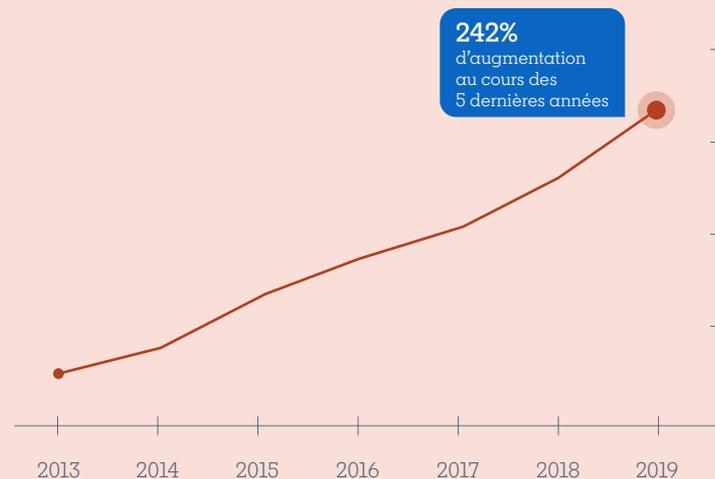
La gestion des talents est devenue un facteur décisif dans l'économie mondiale. Les professionnels du recrutement doivent donc se montrer plus stratégiques que jamais.

Évidemment, pour influencer l'orientation d'une entreprise, il faut plus que de l'intuition. C'est là que les données entrent en jeu, et c'est pourquoi on voit toujours plus de professionnels des RH dotés de compétences en analyse de données.

“Fournir l'information qui favorisera une meilleure prise de décision, voilà tout l'intérêt des données RH”, explique **David Green**, expert mondial sur la question. “Avec des données à l'appui, vous pouvez être plus sûr de vos recommandations”.

L'analyse des données dans les RH est en hausse

Pourcentage d'augmentation des professionnels des RH ayant des compétences en analyse de données au cours des 5 dernières années.



Les cinq étapes vers la maîtrise des données RH

Les bonnes pratiques pour atteindre l'excellence.

Pour maîtriser les données RH, vous devrez franchir les cinq étapes présentées à droite. Beaucoup passent les deux premières, mais peinent au moment d'interpréter les résultats et de les mettre en application.



Recueillir
des données de manière
organisée.

Préparez-vous à donner de votre temps, car les informations sur les RH proviennent généralement de différents systèmes : recrutement, formation, conformité, etc.

Maintenir
des données nettes et précises
sur le personnel.

Pour mettre de l'ordre dans vos données, rien de mieux que de développer un dictionnaire de données et de mettre en place une gouvernance des données.

Analyser
les données pour obtenir des
informations pertinentes.

Tout projet réussi demande d'abord de se poser les bonnes questions sur vos données.

Agir
à partir de ces informations
pour résoudre les problèmes.

L'action, c'est reconnaître le chemin à parcourir vers l'objectif et faire le premier pas.

Capitaliser
sur les informations
prédictives pour gagner un
avantage concurrentiel.

Faites évoluer vos pratiques grâce à des experts dédiés et à des techniques avancées, comme les modèles multidimensionnels.

Les débuts sont souvent prometteurs

La plus grande difficulté : capitaliser sur les informations.

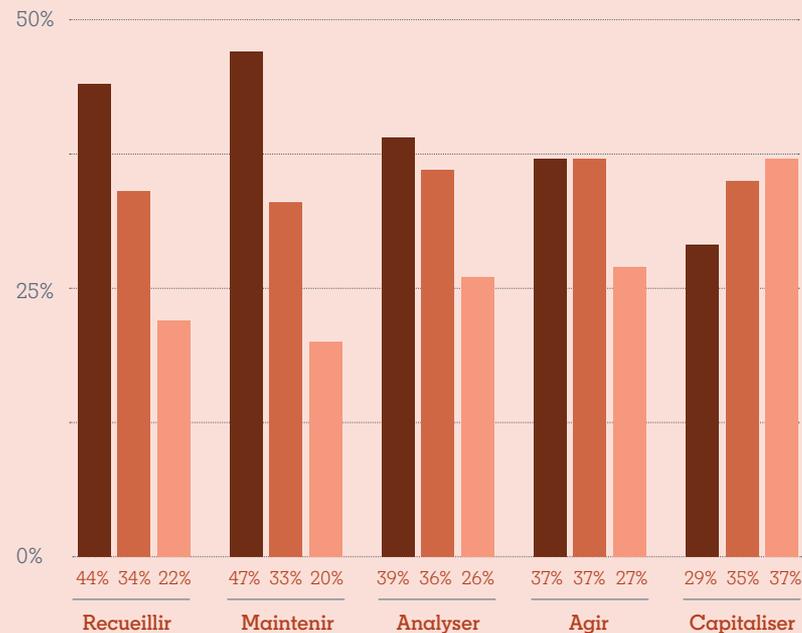
Près de la moitié des entreprises déclarent maintenir des données nettes et précises, condition *sine qua non* pour toute analyse des données RH. En revanche, le décrochage est notable à l'étape "analyse" : seules 39% déclarent parvenir à tirer des informations significatives de leurs données.

On observe un déclin similaire dans la transition de l'étape "action" (résoudre les problèmes existants à l'aide des informations) à l'étape "capitalisation" (exploiter de nouvelles opportunités à l'aide des informations). Par exemple, beaucoup d'entreprises n'hésiteront pas à agir après un pic de départs, mais elles seront moins nombreuses à recruter de façon proactive avant un pic de la demande.

Comment les entreprises évaluent leurs propres performances en matière de données RH

Pourcentage de professionnels des talents qui évaluent leur propre organisation comme bonne, moyenne ou mauvaise aux étapes suivantes de la maîtrise des données RH.

■ Bonne ■ Moyenne ■ Mauvaise



Ne pas oublier la gouvernance des données, la confidentialité et la sécurité

Veillez à éviter les gros risques.

Capitaliser sur les données RH, c'est bien, mais n'allez pas trop vite : vous devez impérativement prendre soin des données de vos employés. Responsabilité légale, cyberattaques, mauvaises décisions de nature à saper la confiance : le simple fait de posséder des données vous expose à des risques.

Les étapes clés pour maintenir la confiance et la transparence :

Étape 1

Impliquez les employés en tant que parties prenantes.

Créez des politiques transparentes qui expliquent les avantages de la collecte et de l'analyse des données pour le travail et la carrière des employés.

Étape 2

Localisez les données sur votre personnel.

Cartographiez les flux de données depuis et vers vos systèmes, y compris les moteurs d'analyse, en vous servant d'outils tels qu'un dictionnaire de données. La documentation est essentielle pour le contrôle qualité.

Étape 3

Faites-en une démarche interfonctionnelle.

Pour évaluer au mieux les risques et répondre à chaque problème de manière globale, assurez-vous d'impliquer dans la gouvernance des données les divisions informatique, RH et juridique.

“En créant un climat de confiance et en utilisant les données personnelles de manière éthique, nous pouvons faire beaucoup tant pour l’organisation que pour les personnes qui y travaillent.”



David Green

Expert mondial en données RH

3 stratégies pour vos premiers pas avec les données RH



Stratégie n° 1

Lancement d'un projet pilote d'analyse

Un projet pilote restreint mais ciblé peut révéler tout l'intérêt de l'analyse et vous aider à obtenir une plus large adhésion de l'entreprise. Avant de vous lancer, collaborez avec les dirigeants pour choisir un problème qui, de l'avis de tous, vaut la peine d'être étudié.

Par exemple, identifier les causes de départ est un objectif fréquent, avec un ROI clair. "Un projet d'analyse axé sur l'attrition sera généralement très vite amorti", souligne Josh Bersin, analyste mondial.

Entourez-vous d'alliés et élaborer un plan.

Trouvez un parrain au sein de la direction et des collègues pouvant apporter leur expertise. Assurez-vous que vos intervenants partagent une vision commune de l'importance du projet et de ce qui en fera le succès. Établissez un calendrier avec des jalons et des échéances clairs.

Recueillez et analysez des données pertinentes.

Pour donner des informations statistiquement significatives, vos données doivent être adéquates en qualité et en quantité. Travaillez avec les parties prenantes pour tirer des conclusions approfondies. La visualisation des données par des graphiques et des tableaux rendra votre rapport plus parlant.

Partagez vos résultats et vos recommandations.

Présentez vos conclusions et les prochaines étapes. Projetez les coûts associés à vos recommandations et les bénéfices attendus. Une fois que vous avez démontré l'intérêt des données et gagné la confiance des dirigeants, vous pouvez argumenter en faveur d'un investissement plus important.

Stratégie n° 2

Gestion des problèmes à l'aide de la matrice IMPACT

Pour aborder les problèmes de données RH avec diverses parties prenantes, servez-vous de cette matrice, issue de l'équipe d'analyse de LinkedIn, afin de structurer votre workflow.

	Question	Mesure à prendre	Partie prenante responsable
Identification	Quel est le problème que nous essayons de résoudre ?	Créer un énoncé du problème, proposer une hypothèse, vérifier la conformité légale.	Opérations
Mesure	Quelle est la priorité stratégique du problème ?	Évaluer la gravité du problème et poser les conditions d'une solution.	Équipe des données RH et opérations
Planification	Quel est notre plan d'information et d'action ?	Effectuer une comparaison avec les analyses antérieures, planifier le type d'essai et la collecte de données.	Équipe des données RH et opérations
Analyse	Qu'est-ce qui ressort de notre analyse ?	Trouver des informations décisionnelles, confirmer le taux de confiance statistique.	Équipe des données RH
Communication	Que recommandons-nous et comment ?	Décider du meilleur moyen de communiquer les résultats et les recommandations, élaborer un plan de suivi de l'impact.	Équipe des données RH et opérations
Suivi	Quel est l'impact des mesures prises ?	Surveiller les résultats après l'intervention et communiquer toute conclusion importante.	Équipe des données RH et opérations

Stratégie n° 3

Utilisation des données RH pour planifier les effectifs

La planification des futurs besoins de personnel est l'une des utilisations les plus fréquentes des données RH. Pour parer à toutes les éventualités, suivez ces conseils de **Ross Sparkman**, auteur de *Strategic Workforce Planning: Developing Optimized Talent Strategies for Future Growth*.

Estimez la demande future de l'entreprise.

Vous devez d'abord évaluer le nombre de nouvelles recrues et de remplacements qui seront nécessaires dans les mois ou les années à venir. Recueillez autant de données que possible sur le roulement actuel et travaillez avec les responsables stratégie de l'entreprise pour comprendre d'où proviendra la croissance et quelle forme elle prendra.

Exemples de données : taux d'attrition, taux de départ à la retraite, corrélations historiques entre effectifs et production, contraintes de coûts, feedback des managers sur le terrain.

Évaluez le marché des talents externes.

Une fois que vous aurez évalué les besoins futurs, vous aurez à scruter le contexte extérieur pour déterminer où chercher les compétences requises, la diversité, le niveau hiérarchique et autres facteurs.

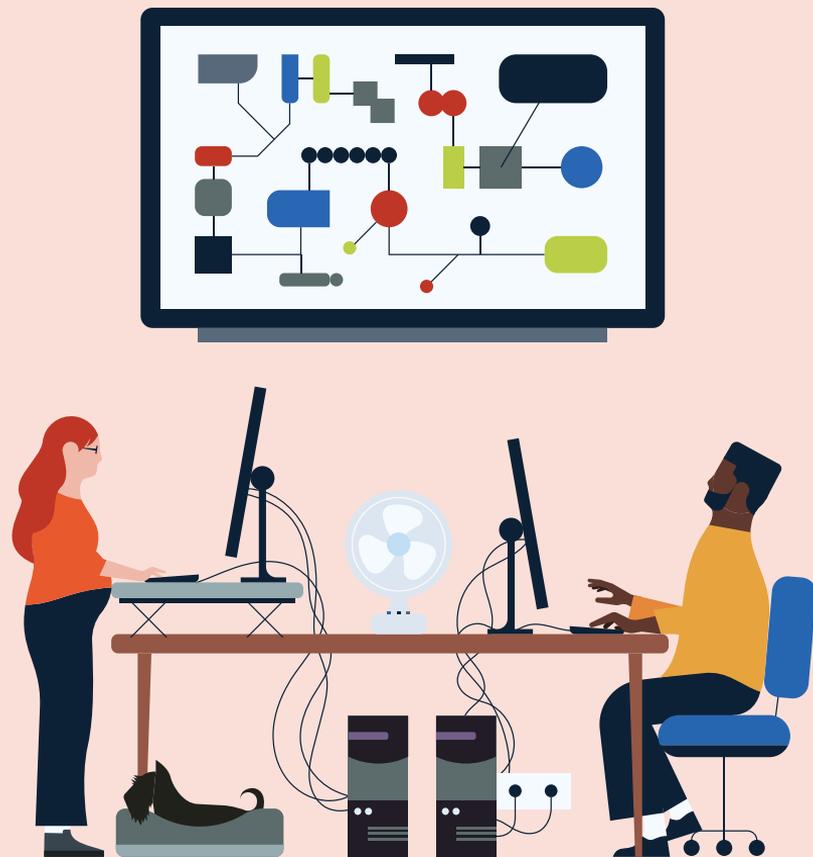
Sources de données potentielles : outils RH (comme LinkedIn), rapports officiels, tendances macro portant sur la démographie, la formation, les migrations, etc.

Faites des recommandations.

Comment l'entreprise va-t-elle trouver les talents dont elle a besoin ? Il peut s'agir d'une recommandation aussi simple que de cibler une région géographique particulière. Mais si l'analyse montre que les besoins de votre entreprise sont incompatibles avec le paysage actuel, il est temps de faire preuve de créativité.

Solutions possibles : ouvrir un bureau ailleurs. S'appuyer sur la planification de la relève et une rémunération plus favorable pour mieux gérer les départs. Mettre en place un programme de formation interne afin de développer les compétences nécessaires au sein du personnel actuel.

Études de cas sur les données RH



Discovery

crée un tableau de bord pour anticiper les départs

“L'apprentissage automatique permet d'améliorer constamment l'exactitude. Vous pouvez ensuite incorporer d'autres simulations.”



Tswelo Kodisang

Chief People Officer chez Discovery Limited

Opportunité

Discovery Limited, une société financière internationale dont le siège est à Sandton en Afrique du Sud, a investi dans l'analyse pour lutter contre l'attrition parmi ses 16 000 employés.

Action

À partir de 2017, l'entreprise a commencé à construire un “tableau de bord du capital humain” pour saisir diverses rubriques de données : structure organisationnelle, effectifs, aspects démographiques, recrutement, fidélisation, participation des employés, diversité et inclusion, bien-être des employés, rémunération, etc. Ce tableau de bord a fait ressortir des informations telles que le niveau d'attrition parmi les meilleurs éléments ayant des compétences critiques, les tendances démographiques, ainsi que les coûts liés au roulement et au recrutement.

Résultat

L'entreprise dispose désormais d'un modèle statistique pour prédire les départs. Grâce à ces données, les dirigeants peuvent aujourd'hui modifier leur stratégie de participation des employés et agir préventivement auprès des collaborateurs détectés comme susceptibles de quitter l'entreprise. Le niveau d'attrition est d'ores et déjà passé de plus de 16% à moins de 12%, ce qui a permis de réaliser des économies. Le modèle utilise l'apprentissage automatique pour améliorer l'exactitude à chaque nouvel apport de données, ce qui renforce la confiance de l'entreprise et incite davantage de dirigeants à utiliser les données du tableau de bord.

E.ON utilise des profils types pour analyser l'expérience des candidats et des employés

“D’après notre expérience jusqu’à présent, les Parcours employés fournissent exactement les données nécessaires pour améliorer l’efficacité de nos processus RH. Surtout, nous pouvons nous concentrer sur nos principales difficultés et hiérarchiser nos projets en fonction des besoins des candidats et des employés.”



Jamina Kleine

Global HR Project Lead for Digital Cultural Transformation chez E.ON

Opportunité

E.ON est un fournisseur d'énergie privé basé à Essen, en Allemagne, qui emploie environ 75 000 personnes. Pour soutenir la transformation en cours, l'entreprise souhaitait pouvoir analyser l'expérience de différents groupes cibles lors des processus de recrutement, d'intégration et de formation.

Action

L'entreprise teste une série de parcours et de profils types en fonction de la génération (Y ou Z), du type de rôle (contributeur individuel ou dirigeant) et du département (ingénierie, ventes, etc.). Grâce à l'écoute digitale, E.ON recueille des informations aux points de contact les plus importants de chaque parcours.

Résultat

Les profils types permettent de dégager des informations ciblées pour rendre le parcours des candidats et des employés plus productif. Ils font ressortir les difficultés les plus importantes pour chaque groupe cible et permettent un système de retour d'information continu pour les mesures et l'optimisation. Par exemple, cette analyse par profils types a permis d'identifier l'expérience utilisateur sur les outils numériques comme un point à améliorer en priorité afin de faciliter le processus pour les candidats et les employés.

Chez Globant, une plateforme de reconnaissance permet d'identifier les influenceurs au sein de l'entreprise

“L'outil nous donne beaucoup d'informations sur les bureaux les plus connectés. Nous pouvons observer les flux de feedback et de reconnaissance.”



Guillermo Willi
Chief People Officer chez Globant

Opportunité

Globant, une société internationale de services informatiques et de développement logiciel ayant son siège à Buenos Aires, utilise l'analyse de réseau organisationnel pour étudier la façon dont les employés interagissent et se connectent entre les équipes et les régions. Avec plus de 11 000 employés répartis dans 17 pays, il était important de comprendre de quelle façon les équipes interagissaient afin de favoriser la fidélisation et le succès de la culture d'entreprise.

Action

L'entreprise a lancé une plateforme de reconnaissance de pair à pair, appelée StarMeUp OS, qui permet aux différents collaborateurs de se noter mutuellement à l'aide d'étoiles, afin de saluer les réalisations conformes aux valeurs de l'entreprise. Cette plateforme permet d'identifier les personnes qui exercent une influence positive au sein de l'organisation, et d'obtenir une vue plus précise et mesurable de la collaboration entre équipes.

Résultat

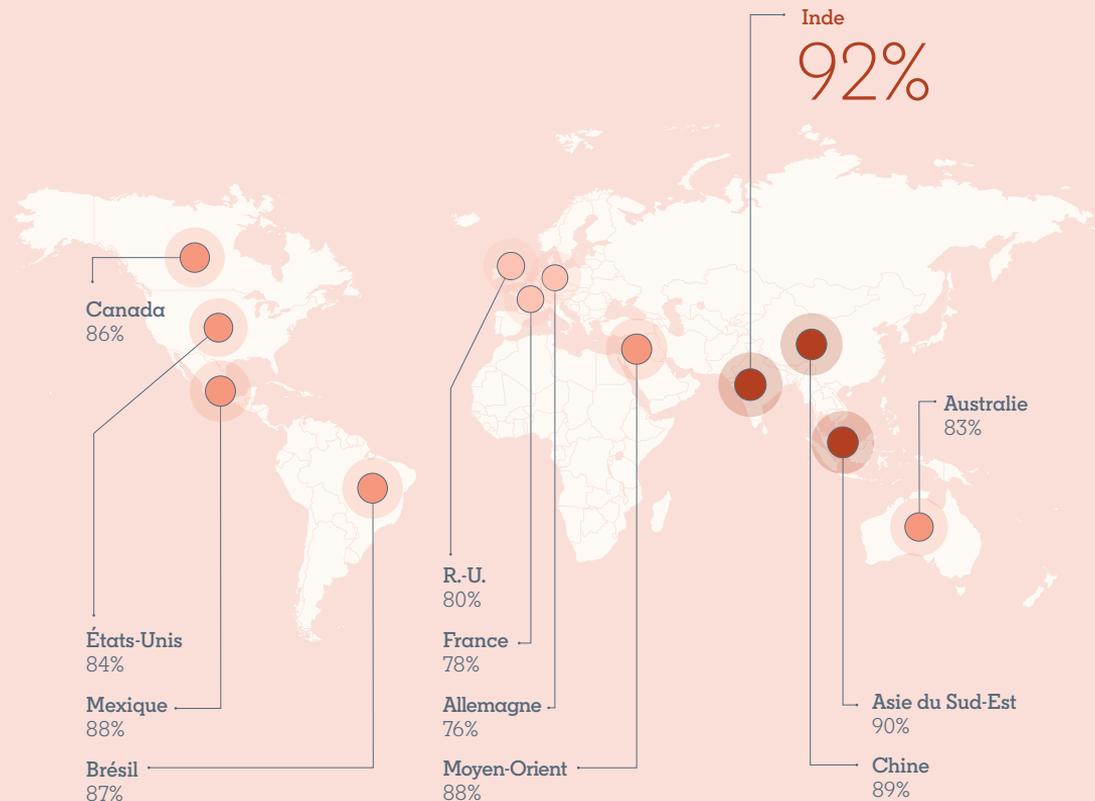
Globant a constaté que les employés qui envoient ou reçoivent le plus d'étoiles ont 6 fois plus de chances de rester dans l'entreprise. Les personnes qui envoient et reçoivent beaucoup d'étoiles s'avèrent de puissants influenceurs, susceptibles de servir d'"ambassadeurs culturels" lorsque Globant ouvre un bureau dans un nouveau pays. La plateforme de notation a connu un tel succès que Globant la commercialise maintenant auprès d'autres entreprises.

Les données RH dans le monde

Pourcentage de professionnels du recrutement pour qui les données RH sont appelées à jouer un rôle “très important” dans l’avenir des RH et du recrutement.

Moyenne mondiale 85%

- Le top 3
- Groupe intermédiaire
- Les 3 derniers



Tendance n° 3

Recrutement interne

Votre prochain employé fait déjà partie de
votre entreprise, il ne vous reste qu'à le trouver.

La renaissance du recrutement interne

Les professionnels du recrutement redécouvrent un vivier de talents clé.

Fut un temps où, lorsqu'un poste était à pourvoir dans une organisation, on cherchait d'abord en interne, offrant ainsi aux employés la possibilité de "faire carrière". Et puis, au cours de ces dernières décennies, les entreprises ont commencé à recruter les talents de leurs concurrents. Ces personnes extérieures étaient déjà formées et plus faciles à convaincre, car prêtes à changer d'employeur au gré de leur ambition.

Aujourd'hui, le recrutement interne fait progressivement son retour. Selon les données de LinkedIn, les changements de rôle au sein des organisations (promotions, mutations ou réaffectations latérales) ont augmenté régulièrement de 10% au cours des cinq dernières années.

Pourquoi ? Les organisations redécouvrent combien il est rentable de recruter au sein de leur propre personnel. La formation au travail contribue elle aussi à l'acquisition de compétences en interne, ce qui limite la nécessité d'en importer de l'extérieur.

73%

déclarent que le recrutement interne est de plus en plus important pour leur entreprise

+10%

d'augmentation du recrutement interne depuis 2015.



“Avec toute l’attention portée à la cartographie du marché des talents externes, l’ironie est que l’on passe à côté des talents que l’on a déjà chez soi.”



Chuck Edward

Directeur du recrutement chez Microsoft

L'avantage : les gens restent plus longtemps et donnent plus vite des résultats

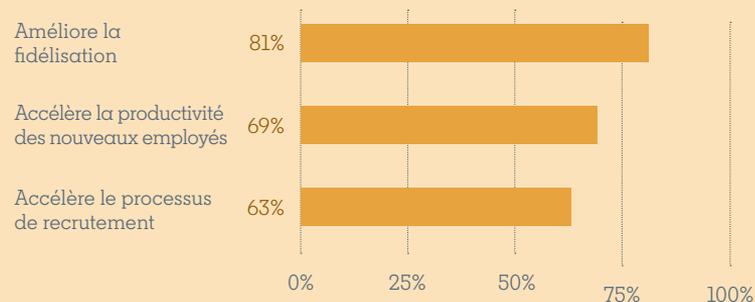
Les économies réalisées grâce au recrutement interne sont considérables.

L'avantage le plus mentionné du recrutement interne est l'amélioration de la fidélisation. En promouvant ou en mutant des employés à des rôles mieux adaptés, vous stimulez le moral, créez une expérience plus positive et les incitez à rester. L'impact sur les résultats est énorme puisque le coût du roulement du personnel dû au manque d'opportunités de carrière s'élève à 49 millions de dollars par an pour une entreprise de taille moyenne.¹

En outre, les employés recrutés en interne sont opérationnels plus rapidement. Nul besoin de former l'employé de zéro, puisqu'il est déjà familiarisé avec les systèmes, les processus et la culture de l'entreprise. Sa connaissance de l'organisation est également un atout inestimable. Maximiser les recrutements internes, pour une organisation, c'est ne pas réinventer la roue lorsque ce n'est pas nécessaire.

L'importance du recrutement interne

Pourcentage de professionnels du recrutement d'accord pour dire que le recrutement interne offre les avantages suivants :



Les employés restent 41% plus longtemps

dans les entreprises où le recrutement interne est important, par rapport à celles où le recrutement interne est faible.

Actuellement, la mobilité interne est à l'initiative des employés

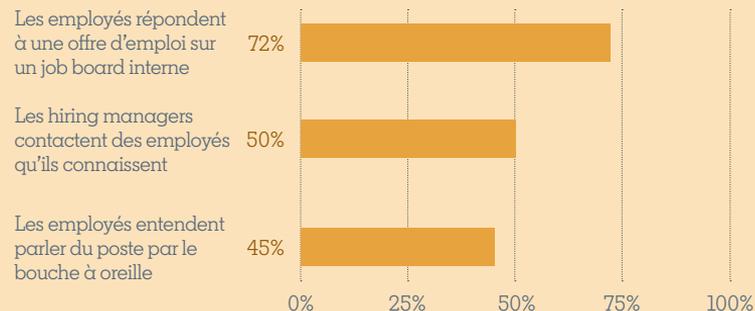
Les équipes de recrutement sont largement passives.

Si avantageux soit le recrutement interne pour les entreprises, elles sont peu aujourd'hui à avoir mis en place un processus structuré. Les professionnels du recrutement signalent que la plupart des mouvements de personnel en interne ont lieu lorsqu'un employé recherche de façon proactive une opportunité ou lorsqu'un hiring manager contacte un collègue qu'il connaît.

En bref, c'est surtout un heureux concours de circonstances. Les recruteurs doivent aujourd'hui jouer un rôle plus actif dans le recrutement interne.

Principales méthodes de recrutement de candidats internes

Pourcentage de professionnels du recrutement qui déclarent que les candidats internes sont généralement identifiés des façons suivantes dans leur entreprise.



Des impératifs contradictoires

Quand les managers s'accrochent.

La plupart des professionnels du recrutement (65%) reconnaissent que leur entreprise doit améliorer son recrutement interne. Et quel est le principal obstacle à cet égard ? Les managers eux-mêmes, qui, on le comprend, ne veulent pas perdre leurs meilleurs éléments. Le problème, c'est que si ces talents ne peuvent saisir d'opportunités en interne, ils risquent d'aller les chercher ailleurs.

Un autre obstacle important tient au fait que le recrutement interne rend plus difficile la diversification de vos effectifs. Cependant, l'absence d'un véritable programme de recrutement interne nuit encore davantage à la diversité. Lorsque le recrutement interne a lieu de façon organique, sans structure, les gens sont plus susceptibles de s'appuyer sur des réseaux informels, ce qui risque d'enraciner les groupes et les préjugés existants.

Les 3 principaux obstacles au recrutement interne

Pourcentage de professionnels du recrutement qui citent les éléments suivants comme des obstacles au recrutement interne.

Les managers ne veulent pas laisser partir les meilleurs talents



Pas assez de candidats internes qualifiés



Plus difficile de diversifier les effectifs



“Nos employés n’appartiennent à personne. Si un collègue recrute un employé qui fait partie de votre équipe, il ne vous pique pas votre employé, vous collaborez tous les deux pour le bien de l’entreprise.”



Chuck Edward

Directeur du recrutement chez Microsoft

Construire un programme de recrutement interne

Standardiser les processus de recrutement interne pour de meilleurs résultats.

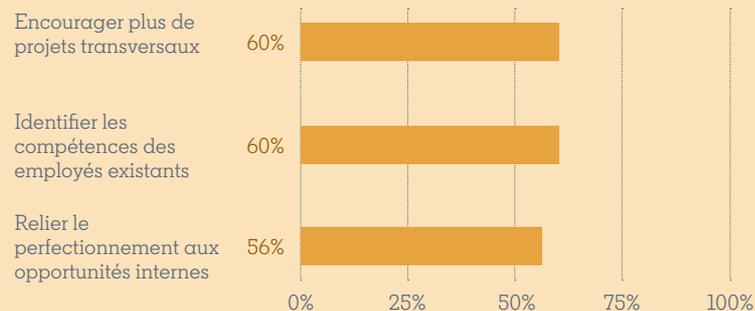
Dans la plupart des entreprises, le recrutement interne aura lieu, qu'il y ait ou non un programme stratégique en place. Seulement, lorsque le recrutement interne se fait de façon informelle, via des recommandations personnelles, les résultats sont souvent pires.

Une étude portant sur 11 000 recrutements internes publiée dans le [Harvard Business Review](#) constate que les employés recrutés par l'entremise de recommandations informelles étaient systématiquement moins performants que ceux qui avaient été embauchés par le biais de processus plus formels.

Pour éviter ces pièges, les entreprises doivent mettre en œuvre des programmes ou améliorer ceux qui existent. Selon notre sondage, les éléments clés d'un tel programme sont les suivants : davantage de projets interfonctionnels, la cartographie des compétences des employés actuels et l'établissement de liens entre perfectionnement et opportunités.

Les meilleurs moyens d'améliorer le recrutement interne

Pourcentage de professionnels du recrutement qui citent les éléments suivants comme moyens d'améliorer le recrutement interne.



Recrutement et L&D : les deux font la paire

Les entreprises ont tout à gagner à une collaboration plus étroite.

Aujourd'hui, il est rare que les équipes d'acquisition de talents et L&D (formation et développement) collaborent pour combler le déficit de compétences au sein des organisations. Travaillant en silos, les recruteurs optent pour des recrutements externes plutôt que pour l'option moins coûteuse du recrutement interne et du perfectionnement. Pendant ce temps, les responsables L&D créent des programmes d'apprentissage qui ne sont pas toujours liés à des rôles ou à des besoins spécifiques. Ces inefficacités commenceront à disparaître à mesure que les organisations instaureront des partenariats plus étroits entre recrutement et L&D.

Faire équipe avec le service L&D vous permet de diriger conjointement la formation afin que les employés acquièrent des compétences correspondant aux rôles dont vous avez besoin et qui les intéressent. C'est aussi un gain pour les employés, car cet investissement dans leur développement permet de les fidéliser. La majorité des apprenants déclarent qu'ils resteraient plus longtemps dans leur organisation si elle leur offrait plus d'occasions d'acquérir des compétences.

Professionnels du L&D :

23%

déclarent faire équipe avec le recrutement pour identifier les déficits de compétences et les postes difficiles à pourvoir.

Apprenants :

73%

déclarent qu'ils resteraient plus longtemps dans leur entreprise si elle offrait plus d'occasions d'acquérir des compétences.²

6 conseils

pour améliorer votre recrutement interne

Conseil n° 1

Prenez l'initiative.

Aujourd'hui, la plupart des recrutements internes ont lieu à l'initiative des hiring managers ou des employés eux-mêmes. Les recruteurs doivent jouer un rôle plus important. L'appel d'un recruteur interne peut aussi être un outil de fidélisation, que la personne change ou non de poste. Car pour l'employé, le signal est reçu : il se sent respecté et valorisé.

Conseil n° 2

Standardisez le processus pour favoriser la diversité.

Les mouvements internes de type organique se font souvent par l'entremise de réseaux et de relations existants, ce qui ne favorise pas forcément la diversité. Le recrutement interne doit être structuré et proactif, et non s'en remettre aux employés pour trouver des opportunités par eux-mêmes.



Conseil n° 3

Faites équipe avec vos collègues du service L&D.

En développant des talents pour des compétences futures plutôt qu'en recrutant des talents à compétences fixes, vous vous construisez un plus vaste vivier pour la suite. Travaillez avec vos collègues du service Formation et développement pour identifier les compétences manquantes et les possibilités de perfectionnement, en vue de combler les lacunes.

Conseil n° 4

Ne cherchez pas la perfection.

Qu'il ait été recruté en externe ou en interne, il est rare que l'employé se présente avec la totalité des compétences et de l'expérience nécessaires. Soyez prêt à offrir formation et soutien à vos talents qui accèdent à de nouvelles responsabilités. "Personne n'est parfaitement préparé pour son prochain poste", explique Chuck Edward de Microsoft. "Mettre la barre trop haut serait donc irréaliste."

Conseil n° 5

Démontrez les avantages.

Donnez aux managers de bonnes raisons de laisser filer un de leurs meilleurs éléments. Utilisez des données et des anecdotes afin de montrer pourquoi l'entreprise, comme le manager lui-même, a tout à y gagner. Il peut être judicieux d'incorporer le recrutement interne aux évaluations de performance, en offrant des incitations liées à la rémunération et à l'avancement.

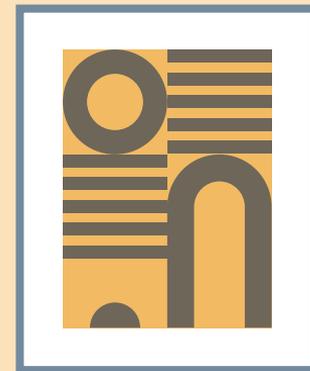
Conseil n° 6

Soignez l'expérience candidat offerte aux employés.

Chaque candidature mérite une réponse polie, fut-ce une lettre type de réponse négative. Offrez une bonne expérience même aux candidats qui ne sont pas retenus. Un hiring manager peut même coacher les candidats et discuter avec eux d'opportunités de développement afin de les préparer à réussir la prochaine fois.



Études de cas sur le recrutement interne



AT&T investit dans la requalification pour booster les talents internes

“Les candidats internes qui ont suivi une formation dans le cadre de notre programme de requalification ont beaucoup plus de chances d’obtenir un nouvel emploi dans l’entreprise et de voir leur carrière progresser.”



Jason Oliver

Vice-président, University Operations chez AT&T

Opportunité

AT&T prévoit un énorme besoin d’employés ayant des compétences dans les domaines émergents, comme l’ingénierie logiciel et réseau, la Data Science, l’intelligence artificielle, la réalité augmentée et l’automatisation. Investir massivement dans la requalification de ses 250 000 employés semble le choix logique pour constituer un vivier de talents pertinents et mobiles en interne.

Action

Chaque année, AT&T investit environ 200 millions de dollars dans ses programmes de formation interne et 24 millions de dollars en aide aux frais de scolarité. L’entreprise offre une grande variété d’options de formation, des micro-formations vidéo ponctuelles aux nouveaux cursus d’apprentissage. Une plateforme propriétaire de suivi de carrière permet aux employés de prendre le contrôle de leur propre développement professionnel, avec une visibilité sur l’évolution des rôles dans l’entreprise et la possibilité de construire un cursus d’apprentissage pour un poste désiré. Les employés ont également accès aux données sur les emplois et les salaires, afin de prendre des décisions éclairées sur les compétences à développer pour renforcer leur profil.

Résultat

Au cours des deux dernières années, les employés ont suivi 2,7 millions de cours et accumulé 4 millions d’heures de formation. Incluant AT&T dans sa liste des “100 Best Companies to Work For” en 2017, le magazine Fortune déclarait alors que les efforts de l’entreprise “représentent peut-être le programme de requalification le plus ambitieux dans l’histoire des grandes entreprises américaines”. Les participants au programme ont beaucoup plus de chances d’obtenir un nouveau poste chez AT&T ou d’être promus. Les employés sont toujours plus nombreux à mettre à jour leur profil sur la plateforme de suivi de carrière, et les dirigeants d’AT&T peuvent ainsi rechercher des employés justifiant de compétences pertinentes afin d’identifier rapidement les meilleurs candidats internes pour les postes à pourvoir.

Chez Schneider Electric, une nouvelle plateforme pour faciliter le partage des talents en interne

“La plupart des plateformes de développement de carrière et de mobilité des talents vous proposent des opportunités selon ce que vous avez fait dans le passé. Mais Open Talent Market tient également compte de vos ambitions et de vos aspirations, pour que vous puissiez tracer votre propre chemin.



Andrew Saily
Vice-président Talent Digitization
chez Schneider Electric

Opportunité

Schneider Electric a découvert que 47% des personnes qui quittaient l'entreprise déclaraient n'avoir pas trouvé d'opportunité interne intéressante. Avec 144 000 employés dans le monde, le leader français de l'énergie classé Fortune 500 avait besoin d'un programme de mobilité interne de grande envergure.

Action

La nouvelle plateforme d'IA de l'entreprise, Open Talent Market, vise à créer une culture plus fluide de partage des talents en interne. Les employés mettent à jour leur profil en indiquant leurs compétences et leurs ambitions, puis reçoivent des suggestions : postes à temps plein, projets ou vacations à temps partiel, opportunités de mentorat ou formation. La plateforme encourage les employés à évaluer et à inventorier leurs compétences, à partager leurs énoncés de mission et leurs objectifs, et à mettre en avant leur profil auprès des hiring managers. Les managers qui par le passé auraient été enclins à garder jalousement les talents de leur équipe sont désormais encouragés à reconnaître et à soutenir l'émergence d'une "gig economy" interne.

Résultat

Après une série de pilotes vite élargis, plus de 60% des employés se sont déjà inscrits au système dans les régions et domaines à l'essai. En plus de l'anglais et du français, la société va également proposer la plateforme en mandarin et en espagnol, et prévoit un déploiement mondial d'ici à la fin 2020. Open Talent Market devrait permettre de réduire l'attrition, d'augmenter la participation, la satisfaction et la productivité des employés, ainsi que d'améliorer le perfectionnement et la requalification.

National Aviation Services cultive les leaders en son sein

“L’inclusion et l’égalité des chances forment une part importante de notre culture. Les employés de longue date sont à la base de notre réussite et de notre expansion sur les marchés émergents.”



Rabah Bu Hamdan

Group CHRO de National Aviation Services

Opportunité

National Aviation Services (NAS) est le fournisseur de services aéronautiques qui connaît la plus forte croissance sur les marchés émergents, avec plus de 9 000 employés représentant 65 nationalités au Moyen-Orient, en Afrique et en Asie du Sud. Basée au Koweït, l’entreprise a compris l’intérêt du recrutement interne pour améliorer le moral et l’implication, réduire le roulement du personnel, favoriser la continuité opérationnelle et réduire les coûts.

Action

L’entreprise a développé une stratégie de recrutement interne axée sur la fidélisation de talents diversifiés. En plus de maintenir une base de données des compétences de chaque employé, l’entreprise a développé un programme baptisé Future Leader pour encourager la mobilité interne. NAS utilise le processus de gestion des performances pour repérer les meilleurs éléments et les employés à fort potentiel, afin de les inscrire à un programme de formation complet incluant développement du leadership, cours techniques et affectations à des projets. Il s’agit ainsi de préparer les employés aux réaffectations latérales et aux promotions.

Résultat

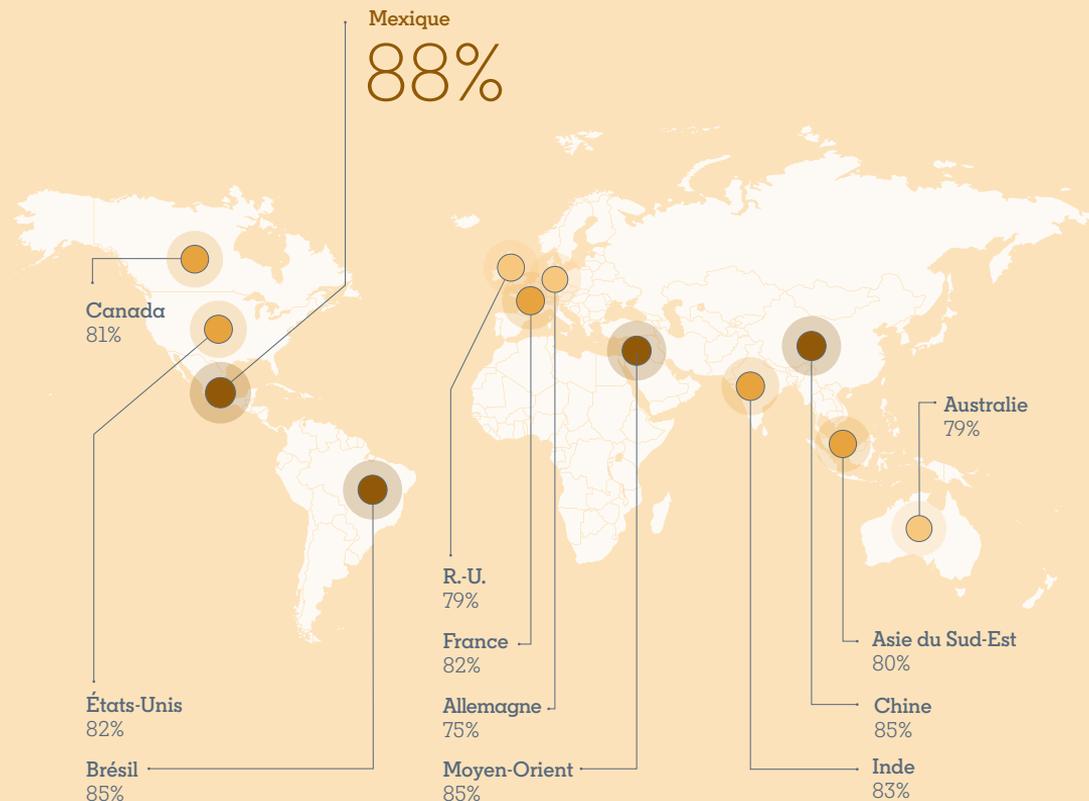
Le programme Future Leader favorise une plus grande diversité de genres et de cultures à l’échelon du management en créant un vivier plus vaste de candidats qualifiés. Il a également permis de réduire le temps et les coûts de recrutement. Un suivi étroit du processus permet à l’organisation de comparer ses procédures et ses statistiques à celles de ses concurrents et à la dynamique générale du marché. Plusieurs leaders ont ainsi pu accéder rapidement à des postes de directeur général et de directeur d’exploitation au sein du groupe, en plus des postes de management, de supervision et de personnel général.

Le recrutement interne dans le monde

Pourcentage de professionnels du recrutement pour qui le recrutement interne est appelé à jouer un rôle “très important” dans l’avenir des RH et du recrutement.

Moyenne mondiale 82%

- Le top 3
- Groupe intermédiaire
- Les 3 derniers



Tendance n° 4

Effectifs multi- générationnels

De la génération Z aux baby-boomers
et au-delà, le talent n'a pas d'âge.

Repousser les limites de la diversité des âges

L'inclusivité profite aux entreprises.

L'allongement de la durée de vie et l'arrivée de la génération Z sur le marché du travail sont les deux facteurs qui entraînent une explosion de la diversité des âges de la population active.

Pour attirer et retenir des personnes de tous les âges, certaines entreprises font preuve de créativité, imaginent de nouveaux parcours professionnels, offrent des avantages sociaux flexibles et misent sur le partage des savoirs entre les générations. Mais cela reste l'exception. Et malgré l'enthousiasme prometteur pour la diversité des âges, force est de constater que les conflits intergénérationnels persistent.

Les entreprises doivent aujourd'hui aider les équipes multigénérationnelles à découvrir leur force. Des plus jeunes aux vétérans, tous peuvent démontrer que la compétence n'a pas d'âge.

89% des professionnels du recrutement déclarent que des effectifs multigénérationnels sont un gage de réussite pour l'entreprise.



“Les organisations qui prennent le temps de déconstruire les stéréotypes et les mythes peuvent créer un véritable climat de confiance, de coopération, de communication et de transparence permettant de libérer le potentiel de chaque génération.”



Jason Dorsey

Expert en questions générationnelles et auteur

Un aperçu des générations

Ces quatre groupes qui forment la majeure partie des effectifs aujourd'hui.

Les autres générations dans le monde

Le modèle "génération Z contre traditionalistes" est fortement centré sur le monde occidental. Dans de nombreux pays, on rencontre des générations particulières, comme la **génération "Born-Free" d'Afrique du Sud** (née après la chute de l'apartheid) ou la **génération "pionnière" à Singapour** (née avant 1949, dans les premières années de la nation).

2012

Génération Z

Âges actuels :
7 à 22 ans



1997

Génération Y

Âges actuels :
23 à 38 ans



1981

Génération X

Âges actuels :
39 à 54 ans



1965

Baby boomers

Âges actuels :
55 à 73 ans



1946

*Estimations tirées d'une enquête de LinkedIn. 2% sont plus âgés que les baby-boomers

Une diversité de points forts

De la technologie aux affaires en passant par l'immobilier.

Chaque génération possède globalement certains points forts. La génération Z compte une plus grande proportion de personnes compétentes en programmation Python que les autres générations. Les travailleurs plus âgés brillent plutôt par leurs compétences en affaires et en immobilier. Une nouvelle recherche de LinkedIn Learning montre également que **chaque génération investit de son temps pour acquérir de nouvelles compétences.**

Mais rappelez-vous aussi que les points forts et les compétences sont diversifiées au sein de chaque groupe. S'il peut être utile d'analyser les tendances et les traits générationnels, il est important de traiter chaque personne comme un individu unique qui ne collera pas forcément au profil de sa génération.

Les compétences selon les âges

Compétences que chaque génération possède en plus grande proportion par rapport aux autres, selon les données de LinkedIn.

Génération Z

1. Python
2. Feuilles de style en cascade
3. Adobe Premiere Pro

Génération X

1. Management commercial
2. Développement d'affaires
3. Gestion de programmes

Génération Y

1. Adobe Photoshop
2. Analyse des données
3. AutoCad

Baby boomers

1. Soins de santé
2. Foyers et maisons de retraite
3. Placements immobiliers



La génération Z veut se former, les baby-boomers veulent du sens

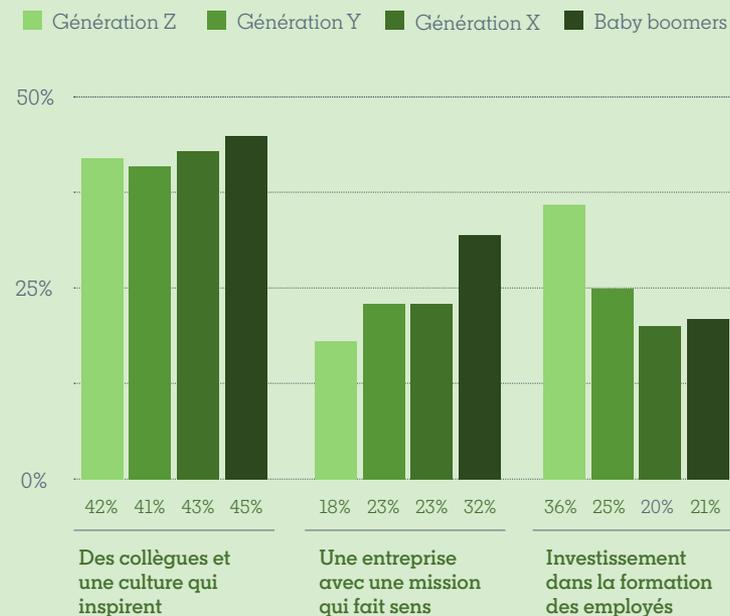
Et tous aiment avoir des collègues qui les inspirent.

Les générations ont plus de choses en commun que de différences quant à ce qu'elles valorisent au travail. La rémunération et les avantages sociaux, l'équilibre entre travail et vie privée, et une culture de travail positive font l'unanimité. Pour le reste, chaque génération présente des différences subtiles, qui fournissent des indices sur leur attitude générale.

Si toutes les générations apprécient les entreprises dont la mission a du sens, les baby-boomers sont les plus susceptibles d'y voir une priorité numéro un. La génération Z, quant à elle, est la plus susceptible d'accorder de la valeur à la formation : 36% y voient un facteur de premier plan dans le choix d'un nouvel emploi.

Ce que chaque génération privilégie dans un emploi

Pourcentage de personnes interrogées ayant choisi les éléments suivants comme facteur principal dans le choix d'un nouvel emploi :



Les recruteurs ont l'œil sur les générations Y et Z

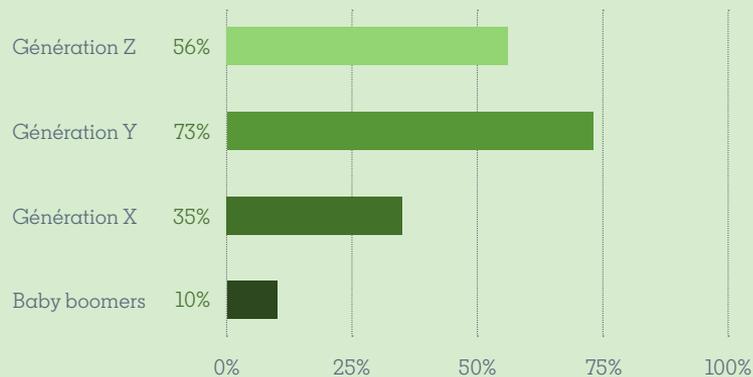
L'attention portée aux travailleurs plus jeunes reflète les tendances démographiques.

Les générations Y et Z constituent à peu près la moitié de la population mondiale. Comme ce sont les dernières arrivées sur le marché, il est logique que les entreprises se concentrent de manière disproportionnée sur elles.

Certains recruteurs, en regardant ce graphique, y verront peut-être un trésor caché : les travailleurs plus âgés constituent un riche vivier de talents possédant des compétences et une expérience précieuses en affaires. Tournez la page pour découvrir comment certaines entreprises capitalisent sur les talents chevronnés.

Les grands axes du recrutement jusqu'en 2025

Pourcentage de professionnels du recrutement qui déclarent que leur entreprise prévoit de concentrer son recrutement sur une génération particulière au cours des 5 prochaines années.



56%

des entreprises déclarent avoir récemment actualisé leurs politiques pour attirer une main-d'œuvre multigénérationnelle.

Certaines entreprises misent sur les talents plus âgés

Elles ne comptent pas laisser filer toute cette sagesse.

L'idée que les gens doivent prendre leur retraite à l'âge de 65 ans remonte à l'époque où 65 ans était l'espérance de vie moyenne. Ces jours sont bien loin.

Certaines entreprises élaborent des “stratégies de longévité” pour profiter du fait que les personnes plus âgées continuent de chercher du travail, une mission. En retour, les travailleurs plus âgés offrent toute leur expérience, un solide professionnalisme et une éthique de travail engagée.

Pfizer a fait les gros titres avec un stagiaire de 70 ans. CVS Health a mis en place un programme baptisé **Talent is Ageless**, c'est-à-dire “le talent n'a pas d'âge”. Hewlett Packard Enterprise offre un programme de **redémarrage de carrière**. On a même inventé le néologisme “returnship” pour décrire ces initiatives visant à rappeler des talents de leur retraite ou autres interruptions de carrière.



Les travailleurs plus jeunes sont moins susceptibles d'occuper des postes à temps plein

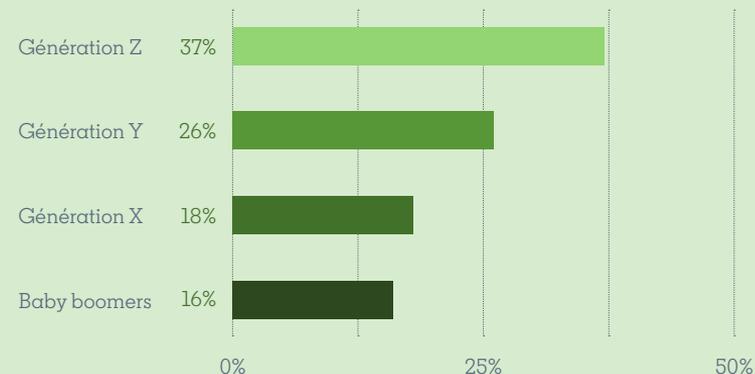
Le travail à temps partiel et les missions au contrat sont plus courants pour la génération Z.

Beaucoup de travailleurs de la génération Z sont des étudiants ou occupent leur premier poste, à un échelon de base. Il est donc logique que la génération Z ait 135% plus de chances que les baby-boomers d'occuper un poste à temps partiel ou de travailler au contrat.

Ces chiffres peuvent aussi s'expliquer par le fait que de plus en plus d'entreprises ont recours à des travailleurs au contrat ou à la "gig economy" afin de réagir à des conditions qui évoluent rapidement. Les baby-boomers et la génération X, présents sur le marché du travail depuis plus longtemps, sont davantage susceptibles de bénéficier d'une plus grande stabilité avec des postes à temps plein.

Temps partiel et missions au contrat par génération

Pourcentage de chaque génération occupant un poste à temps partiel ou travaillant au contrat, selon les données de LinkedIn.



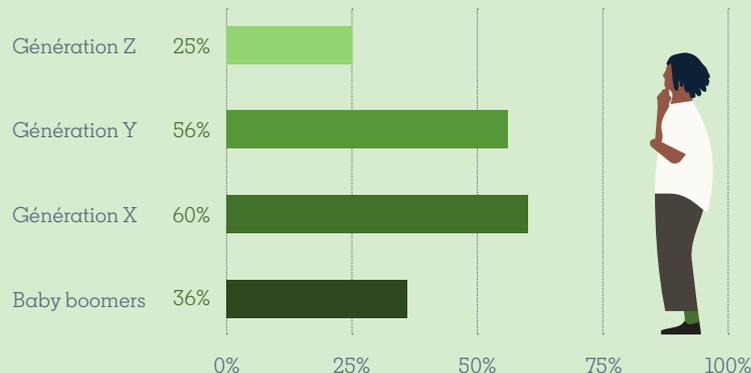
Les générations X et Y, cibles des initiatives de fidélisation

Cette attention reflète un besoin permanent de talents chevronnés.

À l'heure où de plus en plus de baby-boomers partent à la retraite ou lèvent le pied, les entreprises vont avoir besoin de professionnels chevronnés en milieu de carrière pour pérenniser les connaissances au sein de l'organisation et occuper les postes de direction vacants. Et ce sont les membres de la génération Y, arrivés à maturité, qui seront sollicités. Quant à la génération X, prise en sandwich entre les explosions de population qui caractérisent les baby-boomers et la génération Y, son heure de gloire pourrait aussi arriver.

Les grands axes de la fidélisation jusqu'en 2025

Pourcentage de personnes interrogées qui déclarent que leur entreprise prévoit de concentrer ses efforts de fidélisation sur une génération particulière au cours des 5 prochaines années.



Les tendances de la fidélisation selon les générations

Les baby-boomers restent fidèles au poste, la génération Y a la bougeotte

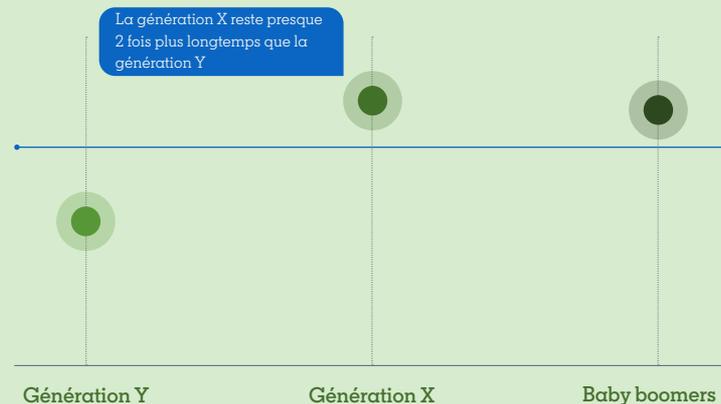
Il n'est pas surprenant que la durée d'emploi augmente avec l'expérience. Les travailleurs qui ont eu plus de temps pour gravir les échelons sont davantage susceptibles d'être arrivés à une situation qui les satisfait en matière de rémunération et de responsabilités.

Les baby-boomers restent 18% plus longtemps que la moyenne des employés et la génération X 22% plus longtemps que la moyenne, ce qui assure une certaine stabilité. Leur durée d'emploi médiane est presque deux fois celle de la génération Y, qui est 34% plus courte que la moyenne.

Durée d'occupation des postes par génération

Durée d'occupation des postes moyenne pour chaque génération par rapport à la moyenne générale, selon les données agrégées de LinkedIn. La génération Z n'est pas incluse car son entrée sur le marché du travail est récente.

→ Durée d'emploi médiane



Retenir la génération Y par la rémunération, les baby-boomers par le défi

L'avancement, un critère important pour les générations Y et X.

Pour endiguer les départs, il est utile de comprendre les principales raisons pour lesquelles on quitte son emploi dans les différentes générations. En général, la génération Y est encore en train de gravir les échelons, de rembourser son crédit et d'épargner pour la retraite et les enfants. Il n'est donc pas surprenant que la rémunération et les avantages sociaux soit sa raison numéro un de changer d'emploi.

Les baby-boomers aspirent à plus d'impact, à une meilleure adéquation et, en première place, à plus de défi. Aussi, réfléchissez-y à deux fois la prochaine fois que vous serez tenté d'écarter d'office une personne de 55 ans ou plus. La génération X occupe une position intermédiaire ; elle veut plus de défi (raison n° 1) et plus de rémunération (raison n° 2).

Pourquoi les employés quittent leur emploi

Les trois principales raisons pour lesquelles les employés quittent leur emploi, par génération, selon l'enquête de LinkedIn. Génération Z non incluse en raison de la taille limitée de l'échantillon.*

Génération Y

1. Meilleure rémunération et meilleurs avantages sociaux
2. Plus d'avancement
3. Plus de défi

Génération X

1. Plus de défi
2. Meilleure rémunération et meilleurs avantages sociaux
3. Plus d'avancement

Baby boomers

1. Plus de défi
2. Meilleure adéquation avec les compétences et les intérêts
3. Plus d'impact



* Selon l'enquête Job Switchers de LinkedIn sur les personnes qui changent d'emploi, avril 2017.

Les points de friction à surveiller

Les dirigeants doivent favoriser la compréhension.

Les contrastes entre générations peuvent créer des étincelles d'énergie, de créativité et d'innovation. Ils peuvent aussi être sources de frictions négatives.

Si les médias se complaisent à mettre en avant les conflits entre générations, les dirigeants d'entreprise ont la responsabilité de dépasser ces clivages en favorisant le respect, l'inclusion et la collaboration. Il est d'autant plus important d'avoir des conversations claires et orientées solutions autour des principales zones de friction identifiées.

Principaux conflits intergénérationnels

Pourcentage de personnes interrogées qui déclarent que les différences générationnelles représentent une difficulté importante pour leur entreprise dans ces domaines.

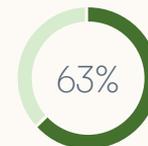
Style de management



Attentes en matière
d'équilibre entre
travail et vie
personnelle



Style de communication



5 conseils

pour travailler
au mieux avec
des effectifs
multigénérationnels

Conseil n° 1

Ne mettez personne dans une case.

S'il peut être utile d'analyser les tendances et les traits générationnels, il est important de traiter chaque personne comme un individu unique qui ne collera pas forcément au profil de sa génération. Les travailleurs plus âgés, forts de leurs décennies d'expérience, prennent généralement des décisions plus méthodiques et plus prudentes. Mais c'est peut-être aussi du ou de la sexagénaire de votre équipe que viendront les idées les plus vives et les plus créatives.

Conseil n° 2

Cherchez la sagesse partout.

Vous pourriez par exemple demander aux employés auprès de qui, en dehors de la direction, ils vont habituellement chercher conseil. Certains collaborateurs pourront ainsi se signaler par leurs conseils utiles dans des domaines d'expertise particuliers, conseils qui pourraient profiter à un public encore plus vaste. "Et les plus sages ne sont pas toujours les plus âgés", assure **Chip Conley**, fondateur de la Modern Elder Academy.



Conseil n° 3

Réalisez que tout le monde veut avoir un impact significatif.

Une mission organisationnelle claire donne aux employés le sentiment de faire partie de quelque chose d'utile, peu importe leur âge, leur rang ou leurs responsabilités. Les réseaux sociaux ont accentué la pression pour que tout le monde devienne star ou héros. Participer à une mission plus vaste permet de soulager cette tension, plutôt que de vouloir changer le monde par ses propres moyens.

Conseil n° 4

Encouragez les interactions informelles entre générations.

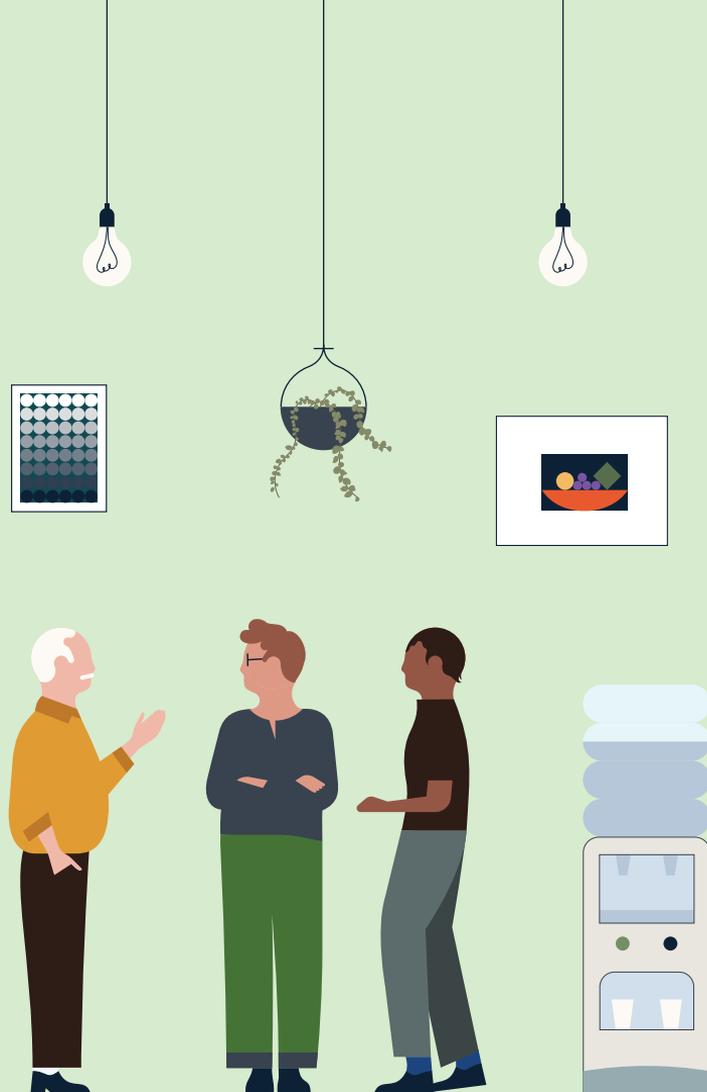
Nous avons tous tendance à graviter vers les personnes de notre propre groupe démographique. N'hésitez donc pas à inviter les collaborateurs à rechercher l'échange avec les autres générations, que ce soit lors de conférences, d'événements de networking, ou même simplement à la cafétéria ou dans le train. Le choix conscient fait souvent apparaître une nouvelle perspective.

Conseil n° 5

Créez un environnement où personne ne craindra de partager ses connaissances.

Il n'est pas rare ni infondé que les employés plus anciens, marqués par la réduction des effectifs et l'externalisation, se sentent menacés par les jeunes générations. Les jeunes travailleurs, quant à eux, ne se sentent pas forcément à l'aise au moment d'échanger des conseils avec leurs collègues plus expérimentés. Chacun tend alors à garder ses connaissances pour soi au lieu de les partager. Il est important de créer un environnement sécurisé permettant à chacun de diffuser des apprentissages clés.

Études de cas sur les effectifs multigéné- rationnels



Humana stimule l'implication grâce à un groupe de ressources multigénérationnelles

“GenUs aide à susciter différents types de conversations et à sensibiliser plus globalement notre personnel multigénérationnel.”



Maria Hughes

Chief Inclusion & Diversity Officer chez Humana

Opportunité

Humana, assureur américain dont le siège est situé dans le Kentucky et qui compte environ 40 000 employés, a noté la diversité d'âge croissante de son personnel et décidé de faire tomber les barrières générationnelles. Humana a également compris qu'un effectif d'équipes intergénérationnelles engagées pouvait offrir un meilleur service à sa clientèle senior, toujours plus importante.

Action

En 2018, Humana a ajouté le GenUs Network à sa liste de groupes de ressources pour les employés, dans le but d'encourager le travail d'équipe entre les différentes générations tout en servant de point d'écoute. Ouvert à tous les employés, ce groupe se réunit pour des conversations informelles sur la collaboration intergénérationnelle, ainsi que pour des programmes formels avec des intervenants extérieurs, tels que Chip Conley, fondateur de la Modern Elder Academy, et Donna Butts, directrice générale de Generations United. Le groupe de ressources aide également les membres à trouver des mentors avec des compétences et des connaissances à partager, qu'il s'agisse d'employés plus âgés offrant des conseils à des travailleurs plus jeunes ou vice versa.

Résultat

Le GenUs Network Resource Group (NRG) a commencé avec 15 membres pour devenir l'un des NRG ayant la croissance la plus rapide de la société, avec 1 200 participants au cours des premiers mois. Les participants à GenUs apprécient de disposer d'un environnement sûr et chaleureux où soulever des questions et discuter. Et, comme les autres participants aux NRG, ils affichent des scores d'implication nettement plus élevés que l'ensemble du personnel. Face à l'enthousiasme suscité par le groupe, Humana mène des recherches plus poussées afin d'analyser et de renforcer cette réussite.

Virgin Australia soutient la diversité avec des options de travail flexibles

“Nous sommes convaincus que cette diversité d’horizons nous permettra de devenir une organisation plus innovante, plus souple et plus axée sur le client.”



Lucinda Gemmell
Chief People & Culture Officer
chez Virgin Australia

Opportunité

Virgin Australia est la plus grande compagnie aérienne sous marque Virgin. Basée à Brisbane, l’entreprise voulait s’assurer que son personnel soit représentatif des différentes communautés dans lesquelles elle évolue, y compris en matière de générations. Il s’agissait également d’attirer et de fidéliser les talents, dans un secteur hautement concurrentiel et qui exige des compétences très spécifiques.

Action

L’entreprise a révisé ses politiques et décidé d’améliorer le recrutement et la fidélisation en offrant de nombreuses options de travail flexible. Les dirigeants étaient convaincus qu’en offrant plus d’options, ils élargiraient le vivier de candidats d’âges divers. Les options proposées aux équipes non opérationnelles comprennent par exemple 2 semaines de travail compactées sur neuf jours, la possibilité de commencer plus tard ou de finir plus tôt, et une demi-journée libre par semaine de travail. Les demandes de flexibilité hors cadre sont considérées sous l’angle du “pourquoi pas” plutôt que du “pourquoi”. Quant aux équipes opérationnelles, elles peuvent également bénéficier d’une certaine souplesse, avec partage de poste, temps partiel et possibilité de demander le quart de leur choix.

Résultat

L’entreprise s’attend à ce que cette mise à jour de ses politiques entraîne une plus grande diversité dans la fidélisation et le recrutement. L’entreprise établit également une corrélation entre les options de flexibilité et la santé des employés, le bien-être et l’équilibre entre travail et vie privée, ce qui se traduit par des résultats concrets : productivité accrue, meilleure fidélisation des employés et excellente image de marque employeur. Virgin Australia a remporté de nombreuses distinctions, dont une note de cinq étoiles de l’Airline Passenger Experience Association.

Chez The Estée Lauder Companies, Le mentorat inversé favorise l'innovation stratégique

“Le programme de mentorat inversé nous a aidés à rester en prise avec ce qui se passe en dehors de l'entreprise et nous a incités à créer et à innover encore davantage.”



Ana Tereza Guimaraes

Executive Director, Executive Management
Initiatives, The Estée Lauder Companies

Opportunité

Les générations Y et Z sont très actives dans le domaine de la cosmétique et sont parmi les plus grandes consommatrices de ces produits. Afin de concevoir et de commercialiser des produits qui soient pertinents pour ces segments, The Estée Lauder Companies a voulu mettre à la disposition de ses dirigeants les outils nécessaires pour analyser les valeurs, les habitudes de vie et les comportements de consommation de la prochaine génération.

Action

Il y a quatre ans, la société a créé un programme de mentorat inversé consistant à créer des binômes entre ses meilleurs éléments issus des générations Y et Z et des dirigeants, afin d'éclairer les préférences les plus récentes de ces consommateurs en matière de numérique, de réseaux sociaux et de shopping. La première activité a été une journée d'immersion “shopping” pour les mentors et les mentorés, afin de comparer leurs points de vue tout en passant en revue les produits. Le programme présente maintenant deux facettes : d'une part un mentorat individuel régulier, d'autre part des conseils consultatifs composés d'employés issus des générations Y et Z, qui travaillent sur des projets stratégiques pour les différentes marques, régions et fonctions de l'entreprise.

Résultat

Le programme compte maintenant plus de 470 équipes de mentorat inversé, impliquant 300 dirigeants dans plus de 22 pays, dont le Royaume-Uni, le Canada et le Japon. Les conseils consultatifs de mentorat inversé ont travaillé sur 120 projets stratégiques. Ils se réunissent désormais à l'occasion de sommets mondiaux annuels, lors desquels ils s'occupent de projets stratégiques pour une marque ou une région donnée et participent à des séances de développement professionnel.

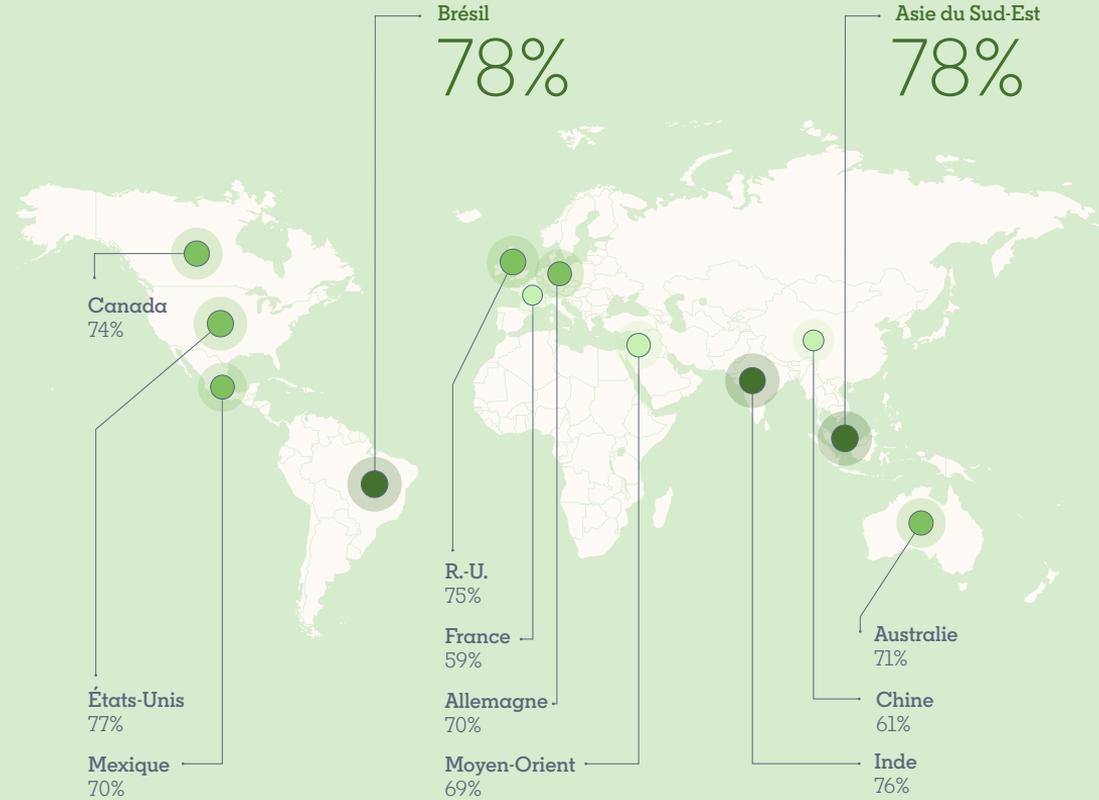
Le personnel multi-générationnel dans le monde

Pourcentage de professionnels du recrutement pour qui les effectifs multigénérationnels sont appelés à jouer un rôle “très important” dans l’avenir des RH et du recrutement.

Moyenne mondiale

70%

- Le top 3
- Groupe intermédiaire
- Les 3 derniers



Le mot de la fin

Comment les tendances clés de 2020 transforment les RH et le recrutement.

La tendance :

Le passé :

Le futur :

Expérience employé

- Ordres “top-down”
- Les employés se conforment à des règles strictes

- Centré sur les employés
- Employeurs et employés créent conjointement une expérience idéale

Données RH

- Décisions prises à l’instinct et à l’intuition
- Les RH obéissent aux ordres au lieu de faire des recommandations

- Les cadres analytiques permettent de traiter n’importe quel problème
- Les RH s’appuient sur les données pour prendre des décisions stratégiques

Recrutement interne

- Les employeurs cherchent les nouvelles compétences à l’extérieur
- Les talents cherchent des opportunités à l’extérieur

- Les employeurs investissent dans l’acquisition et la mise à jour de compétences
- Les talents peuvent évoluer latéralement ou vers le haut

Effectifs multigénérationnels

- Retraite à 65 ans
- Approches cloisonnées empêchant la diversité d’âge dans les équipes

- Les employés travaillent aussi longtemps qu’ils en ont besoin ou qu’ils le souhaitent
- Les entreprises favorisent le travail d’équipe intergénérationnel

Remerciements

Nous remercions sincèrement les dirigeants du monde entier qui ont répondu à nos questions et nous ont permis de créer ce rapport, notamment :

Amy Rossi, Expel
Ana Tereza Guimaraes, Estée Lauder
Andrew Saily, Schneider Electric
Bronwyn Conway, RPS Australia Asia Pacific
Chip Conley, Modern Elder Academy
Chuck Edward, Microsoft
David Green, Insight222
David Stillman, GenZGuru
Debbie Foley, Shell
Diane Johnson Flynn, ReBoot Accel
Drew Goldberg, Moxie Communications Group
Guillermo Willi, Globant
Jamina Kleine, E.ON
Janine Yancey, Emtrain
Jason Dorsey, auteur et chercheur
Jason Oliver, AT&T
John Palmer, AT&T
John Vlastelica, Recruiting Toolbox Inc.
Jonah Stillman, GenZGuru
Jorge Aisa Dreyfus, Sage
Josh Bersin, consultant en analyses mondial
Katherine Laggos, Raise
Kelly Monahan, Accenture
Lindsey Pollak, auteure
Lucinda Gemmell, Virgin Australia
Maria Hughes, Humana
Marjan Panah, McCann Worldgroup

Mark Levy, anciennement chez Airbnb et Allbirds
Nancy Ryan Donahue, McKinsey
Nicholas Pearce, Northwestern University
Nicola Beck, Chalhoub Group
Nigel Dias, 3n Strategy
Rabah Bu Hamdan, National Aviation Services
Rita Newman, ANZ Bank
Sherri Kottman, Forrester
Tanuj Poddar, eClerx
Tenia Davis, HBR Consulting
Tina Mylon, Schneider Electric
Tswelo Kodisang, Discovery Limited
Ute Neher, Deutsche Telekom
Valeria Gladsztein, Henkel

Auteurs

Données de recherche

Colleen Dye
Mike Chanler
Jay Lykens

Données comportementales

Deanne Tockey
Ludishya Rajakumar
Sam Bass
Jacqueline Barrett

Conception

Elli Matejka
Franny Robertson
Jared Freedom

Gestion de projets

Mi Han

Rédaction

Greg Lewis
Anne McSilver
Kate Reilly
Maria Ignatova

Méthodologies

Enquête

Nous avons interrogé 7 089 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 24 août et le 30 septembre 2019.

Informations comportementales

Les informations comportementales recueillies pour ce rapport sont issues de milliards de points de données créés par plus de 660 millions de personnes réparties dans plus de 200 pays et qui sont actuellement des membres LinkedIn. Ces analyses ont été réalisées de mai à décembre 2019.

Expérience employé :

La croissance des postes liés à l'expérience employé a été déterminée en analysant le nombre de membres dont l'intitulé de poste comprend les mots clés "expérience employé" (en 10 langues) au fil du temps. Les différences entre les entreprises ayant obtenu une note élevée (les 10% supérieurs) et une note faible (les 10% inférieurs) pour diverses propositions de valeur d'employeur ont été déterminées en croisant les notes d'entreprise tirées de l'enquête Talent Drivers 2018 de LinkedIn avec les données de la plateforme LinkedIn sur l'attrition en entreprise (calculée comme le nombre de départs de l'entreprise au cours des 12 mois précédents, divisé par l'effectif annuel moyen de l'entreprise) et la croissance des employés (variation du nombre d'employés de l'entreprise par rapport à l'année précédente).

Données RH :

La croissance de la part de professionnels des RH avec des compétences en analyse de données a été déterminée en analysant le pourcentage de professionnels des RH en 2014 et en 2019 indiquant des compétences en analyse de données dans leur profil LinkedIn.

Recrutement interne :

Le recrutement interne est défini comme un changement de poste au sein d'une organisation, que ce soit via des promotions ou des réaffectations latérales. Le pourcentage de recrutements internes représente la part d'évolutions internes sur tous les changements de poste répertoriés sur LinkedIn. La durée d'occupation des postes dans les entreprises où le recrutement interne est "élevé" et "faible" a été calculée comme la durée médiane de maintien en poste des employés dans les entreprises du 25^e centile supérieur pour le recrutement interne, comparativement aux entreprises du 25^e centile inférieur.

Effectifs multigénérationnels :

L'âge des membres a été déduit des informations sur la scolarité et autres données indiquées par les utilisateurs sur leur profil LinkedIn public. Les membres dont nous n'avons pas pu déduire l'âge avec certitude à partir des informations complètes de leur profil ont été exclus de cette analyse. Les compétences les plus importantes pour chaque génération sont celles pour lesquelles la proportion de membres possédant cette compétence est la plus élevée par rapport aux autres générations, selon les compétences indiquées dans leur profil LinkedIn ou déduites d'autres informations fournies par les utilisateurs. Les pourcentages relatifs aux propositions de valeur jugées comme les plus importantes dans le choix d'un nouvel emploi pour chaque génération sont tirés des réponses au sondage Talent Drivers 2018 de LinkedIn. La durée d'occupation des postes a été calculée comme la durée d'emploi médiane par génération sur l'ensemble de la vie active d'un membre, selon les informations déclarées dans les profils publics LinkedIn. Ce calcul exclut les étudiants et n'inclut que les membres ayant au moins 5 ans d'expérience professionnelle au total.

Remarques

1. Mary Baker, [“Build a Vibrant Internal Labor Market and Increase Your Talent Pool”](#), Gartner, 30 octobre 2018.
2. JR Keller, [“The Best Way to Hire from Inside Your Company”](#), Harvard Business Review, 1er juin 2015.
3. Données d'enquête tirées du rapport Workforce Learning 2020 de LinkedIn (publication en février 2020).
4. Selon [Pew Research](#), la fin de l'intervalle de la génération Z n'est pas encore officiellement fixée.
5. Johnny Wood, [“Generation Z will outnumber Millennials this year”](#), Forum économique mondial, 23 août 2018.
6. LinkedIn, [“L'avenir du recrutement : Les 7 évolutions annoncées du métier de recruteur”](#), 2019.
7. Enquête Job Switchers de LinkedIn sur les personnes qui changent d'emploi, avril 2017.

Sources

Expérience employé

- Lucy Adams, [“The Disruptive HR Guide to Creating Your Employee Experience”](#), Disruptive HR, 27 novembre 2018.
- Manoj Agarwal, [“5 Ways Technology is Transforming the Employee Experience”](#), HR Technologist, 10 avril 2019.
- Peter Cappelli et Anna Tavis, [“HR Goes Agile”](#), Harvard Business Review, 2018.
- Naina Dhingra, Jonathan Emmett, et Mahin Samadani, [“Employee Experience: Essential to Compete”](#), Blog McKinsey & Company, 12 mars 2018.
- Jeanne Meister, [“The Future Of Work: Airbnb CHRO Becomes Chief Employee Experience Officer”](#), Forbes, 21 juillet 2015.
- Jacob Morgan, [“Why the Millions We Spend on Employee Engagement Buy Us So Little”](#), Harvard Business Review, 10 mars 2017.
- [“Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote ‘An Economy That Serves All Americans’”](#), Business Roundtable, 19 août 2019.
- [“The Employee Experience Index”](#), Thought Leadership White Paper, IBM Analytics, 2016.

Données RH

- Dimple Agarwal, Josh Bersin, Gaurav Lahiri, Jeff Schwartz et Erica Volini, [“People data: How far is too far? 2018 Global Human Capital Trends”](#), Deloitte, 28 mars 2018.
- Josh Bersin, [“People Analytics: Here With A Vengeance”](#), Josh Bersin, 19 décembre 2017.
- Roy Maurer, [“Recruiters Struggle with Predictive Data Analytics”](#), SHRM, 21 septembre 2018.
- Natalie McCullough et Chantrelle Nielsen, [“How People Analytics Can Help You Change Process, Culture, and Strategy”](#), Harvard Business Review, 17 mai 2018.
- Frank Moreno, [“Is Collecting the Data Taking Too Long? Here's Help”](#), TLNT Talent Management & HR, 16 décembre 2016.
- Ross Sparkman, [“Strategic Workforce Planning: Developing Optimized Talent Strategies for Future Growth”](#), Kogan Page, 2018.
- Erica Titchener, [“Unlocking the mystery of HR data”](#), HRZone, 4 janvier 2019.
- Erik van Vulpen, [“Get Started In HR Analytics In 5 Easy Steps”](#), TLNT Talent Management & HR, 17 octobre 2018.
- Erik van Vulpen, [“15 HR Analytics Case Studies with Business Impact”](#), AIHR Analytics,

Sources

Recrutement interne

Mary Baker, [“Build a Vibrant Internal Labor Market and Increase Your Talent Pool”](#), Gartner, 30 octobre 2018.

Peter Capelli, [“Your Approach to Hiring is All Wrong”](#), Harvard Business Review, juin 2019.

Erica Volini et al., [“Talent mobility: Winning the war on the home front”](#), Deloitte, 11 avril 2019.

[“Internal Recruiting: What, Why, How And When”](#), Blog Paycor, 4 octobre 2019.

[“Recruiting Internally and Externally”](#), Society for Human Resource Management Toolkit.

Personnel multigénérationnel

Victoria Ahl, [“The Story of This 70-year-old Intern May Be The Next Hot Trend in Recruiting”](#), blog LinkedIn Talent, 8 mai 2017.

[“Benefits and Challenges of a Multigenerational Workforce”](#), Connecticut Business & Industry Association, 8 août 2018.

Josh Bersin et Tomas Chamorro-Premuzic, [“The Case for Hiring Older Workers”](#), Harvard Business Review, 26 septembre 2019.

Tomas Chamorro-Premuzic, [“The Case For Boosting Cognitive Diversity In Organizations”](#), Forbes, 3 septembre 2018.

D. P. Costanza, J.M. Badger, R.L. Fraser, J.B. Severt, et P.A. Gade, [“Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis”](#), Journal of Business and Psychology, 2012.

[“2018 Employee Experience Report”](#) Udemy for Business, 2018.

Tammy Erickson, [“Generations Around the Globe”](#), Harvard Business Review, 4 avril 2011.

[“Generational Conflict at Work: Separating Fact From Fiction”](#), SHRM Foundation,

[“Gendered Ageism: Trend Brief”](#), Catalist, 17 octobre 2019.

[“Global Report Randstad Workmonitor Q2 2018: impact of a multi-generational workforce”](#), Randstad Workmonitor, juin 2018.

Gouvernement de Singapour, [“Pioneer Generation Package”](#), 2019.

Riia O'Donnell, [“Recruiting in a multigenerational labor pool requires a wide net”](#), HR Dive, 1er février 2018

[“Potential Benefits of a Multigenerational Workforce”](#), Paychex, Inc. 2016.

Matt Rosenberg, [“Generational Names in the United States”](#), ThoughtCo, 4 décembre 2019.

Préparez l'avenir avec LinkedIn

Améliorez votre productivité à chaque étape du processus de recrutement. Avec LinkedIn Talent Solutions, trouvez et recrutez les bons candidats, définissez votre marque employeur et prenez des décisions éclairées.

[Demander une démo](#)



Essayez les produits de recrutement LinkedIn

Planifier

Trouvez des réponses aux questions sur les talents grâce à des informations basées sur les données.

- [Talent Insights](#)

Chercher

Recherchez, contactez et gérez des candidats de qualité, le tout au même endroit.

- [LinkedIn Recruiter](#)
- [LinkedIn Scheduler](#)

Publier

Publiez des offres d'emploi pour toucher des candidats que vous ne trouvez nulle part ailleurs.

- [Publier une offre d'emploi](#)
- [En savoir plus sur LinkedIn Jobs](#)

Attirer

Mettez en valeur la culture de votre entreprise et vos postes à pourvoir avec des annonces ciblées.

- [Pages Carrières](#)
- [Recruitment Ads](#)
- [Pipeline Builder](#)

LinkedIn Talent Solutions