

France

# L'avenir du recrutement 2024

LinkedIn Talent Solutions



Introduction

# L'avenir du recrutement 2024

## Nouveau guide sur le recrutement

Il y a tout juste un an, personne n'aurait pu imaginer l'évolution actuelle du monde du travail en France. L'émergence de l'IA générative, la tendance du retour au bureau, l'incertitude macroéconomique, et le marché de plus en plus concurrentiel des talents dotés de compétences recherchées transforment le paysage du recrutement.

En France, les recruteurs donnent la priorité aux qualités humaines, tout en affichant un intérêt croissant pour l'IA. Malgré une stabilisation relative des taux de recrutement, les employeurs font face à de nouveaux défis, en particulier celui d'attirer les professionnels de la génération Z.

Les équipes d'acquisition de talents (Talent Acquisition) joueront un rôle prépondérant pour aider les employeurs à affronter ces défis et bien d'autres, tout en sachant que les anciennes pratiques de recrutement sont déjà obsolètes. Les priorités des employeurs évoluent. Les équipes d'AT auront donc besoin de développer de nouvelles compétences, de nouveaux outils et l'agilité nécessaire pour attirer, recruter et retenir les meilleurs talents.

Pour nous faire une idée plus précise de ce qui nous attend dans le domaine de l'acquisition de talents, nous avons interrogé des milliers de professionnels du recrutement, échangé avec des responsables du recrutement et analysé des milliards de points de données générés sur la plateforme LinkedIn. Voici les six prédictions qui aideront les professionnels du recrutement à évoluer dans le nouveau monde du travail.



# Sommaire

|              |   |    |
|--------------|---|----|
| Prédiction 1 | L'IA va dynamiser considérablement le recrutement.  | 4  |
| Prédiction 2 | Le recrutement permettra de constituer les équipes de demain, qui seront fondées sur les compétences.   | 10 |
| Prédiction 3 | La qualité des recrutements sera l'une des priorités stratégiques des équipes d'acquisition de talents. | 15 |
| Prédiction 4 | L'agilité sera une qualité indispensable des équipes de recrutement.                                    | 20 |
| Prédiction 5 | Les équipes de recrutement plaideront pour des politiques de flexibilité du travail.                    | 25 |
| Prédiction 6 | Attirer la génération Z nécessitera une nouvelle approche.  | 30 |
| Conclusion   | Méthodologie  | 38 |
|              | Remerciements   | 39 |



Prédiction 1

L'IA va  
dynamiser  
considérablement  
le recrutement.

Prédiction 1 | L'IA va dynamiser considérablement le recrutement.

Lorsque nous avons demandé aux responsables du recrutement quelles seraient les grandes tendances qui allaient façonner la Talent Acquisition sur l'année à venir, beaucoup ont répondu la même chose : l'IA générative.

Alors que seuls 6% des professionnels du recrutement en France interrogés dans le cadre du rapport LinkedIn indiquent utiliser activement l'IA générative, 62% se disent optimistes au sujet de l'utilisation de l'IA dans le recrutement. En effet, le nombre de recruteurs qui ont ajouté des compétences en IA à leur profil a augmenté de 14% dans le monde l'année dernière.

“ Pour la première fois depuis des années, le domaine de l'acquisition de talents semble destiné à un bouleversement d'ampleur impulsé par l'IA et l'automatisation.”



**John Vlastelica**  
PDG de **Recruiting Toolbox**

 **62%**

des professionnels du recrutement français **sont optimistes concernant l'impact de l'IA générative** sur le recrutement.

 **14%**

d'augmentation du nombre de recruteurs qui ont ajouté des compétences en IA à leur profil LinkedIn en 2023.

Source : données mondiales de LinkedIn, 2022 par rapport à 2023

## L'IA générative permet de rationaliser les tâches de recrutement et stimule la productivité.

Pour les professionnels du recrutement qui utilisent l'IA générative, le plus grand avantage cité est la capacité à rédiger des descriptions de poste plus rapidement et facilement. En automatisant certaines tâches répétitives et chronophages, les outils d'IA permettent aussi aux recruteurs de dégager du temps pour s'atteler aux tâches plus gratifiantes, augmenter leur productivité, et échanger et communiquer plus facilement avec les candidats.

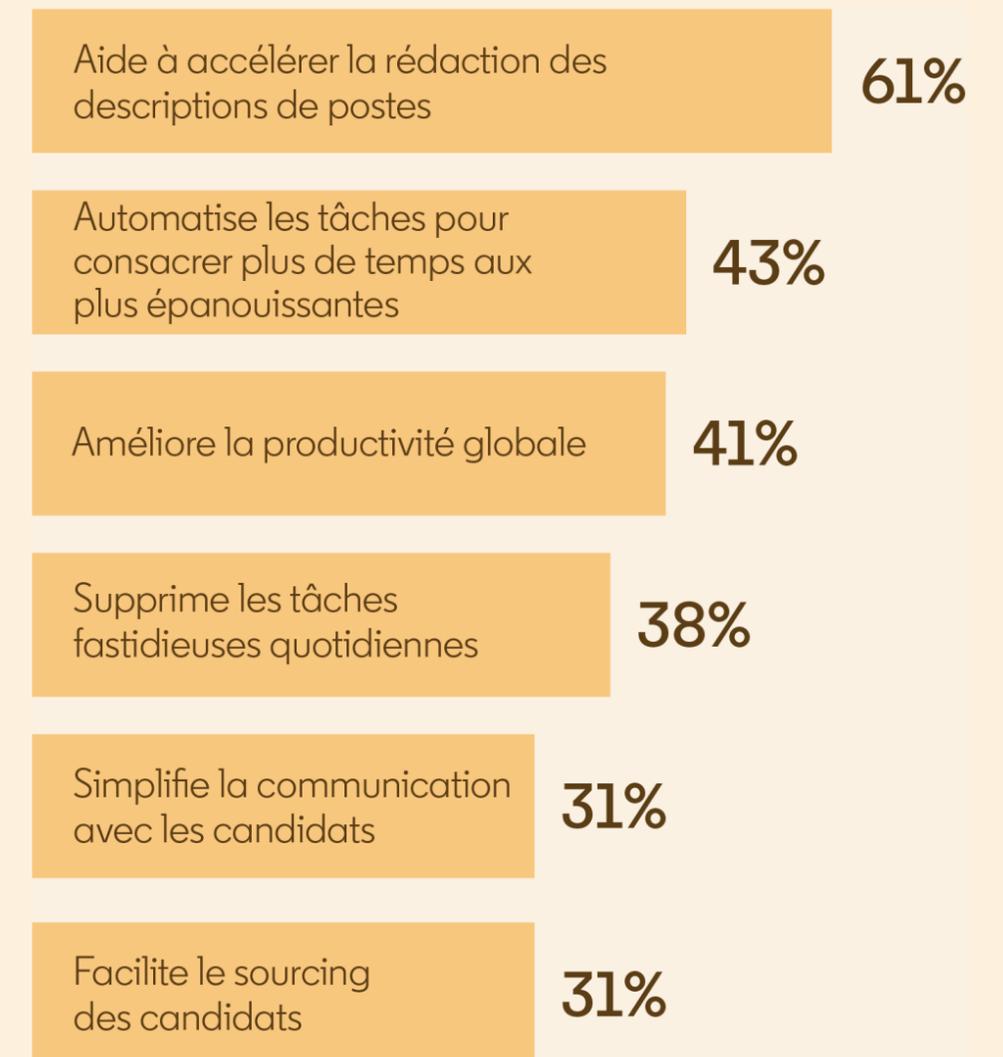
Selon les responsables du recrutement, l'adoption de l'IA générative devrait accélérer cette année et au-delà, à mesure que les équipes de recrutement comprennent comment **l'exploiter de diverses façons**, de la recherche de candidats à **la prise de contact personnalisée**, en passant par la sélection de candidats internes pour pourvoir certains postes.

“L'IA [générative] est sur le point de révolutionner la façon dont nous innovons, fonctionnons et travaillons”, analyse **Jude James**, Head of Talent Acquisition and Contingent Workforce Strategies, Americas et Europe, **UST**.

Nombre d'entreprises ont déjà commencé à intégrer l'IA générative dans leurs processus de recrutement et de formation. Le cabinet de recrutement **Randstad** a lancé des programmes de formation pour apprendre à ses recruteurs à utiliser l'IA générative efficacement, explique **Michael Smith**, PDG de **Randstad Enterprise**. “Nous essayons de contribuer au développement des compétences de nos collaborateurs, d'évoluer de manière stratégique et d'expérimenter. Nous voulons être dans une situation où une grande partie de notre personnel comprend le potentiel novateur de l'IA [générative] et s'en réjouit”, précise-t-il.

## Les principaux avantages des outils d'IA générative pour les recruteurs de la zone EMEA :

Pourcentage de professionnels du recrutement déclarant avoir obtenu des résultats grâce aux outils d'IA générative.

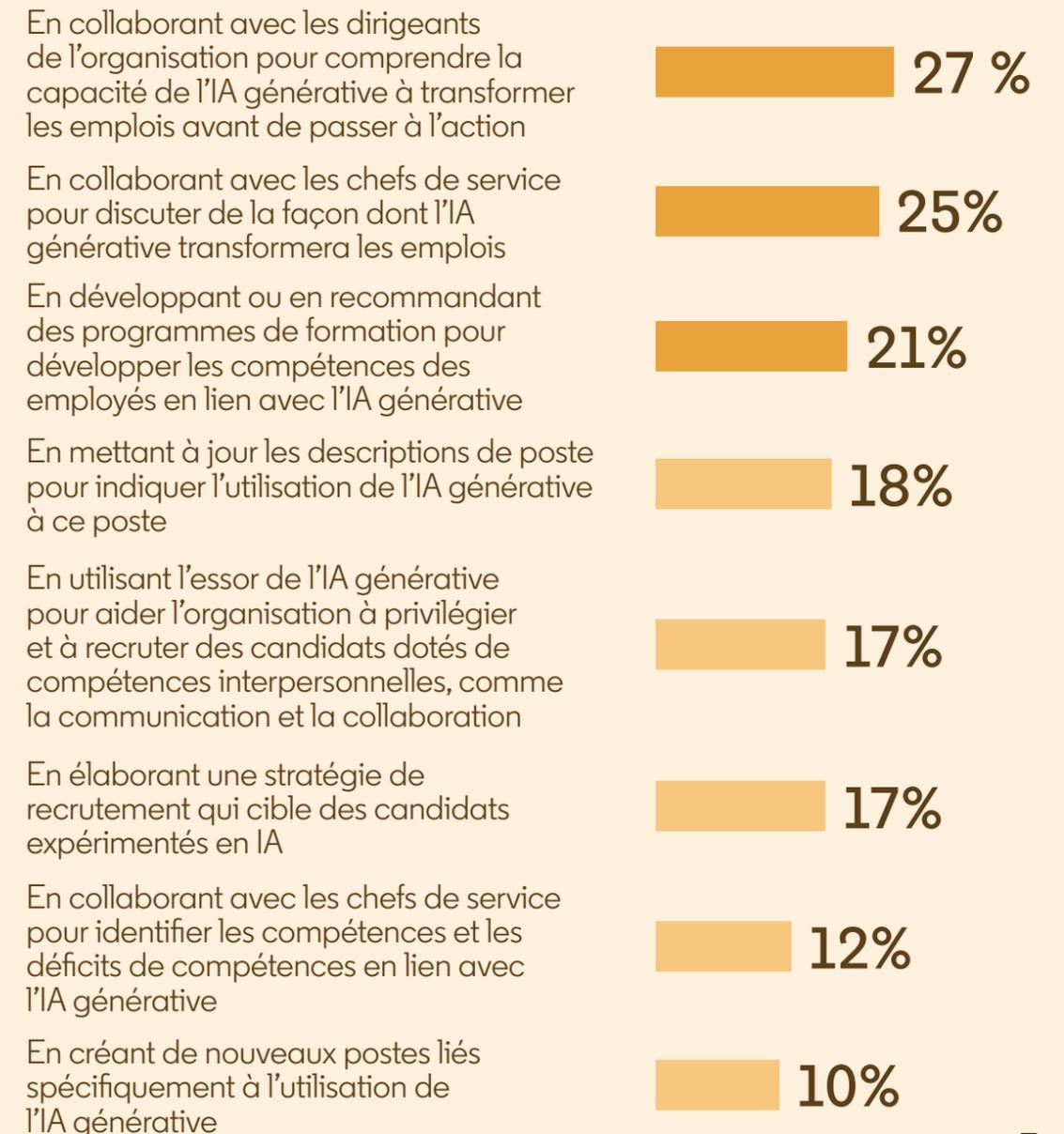


## Valoriser le rôle des équipes d'acquisition de talents

Avec le temps, non seulement l'essor de l'IA générative transformera le processus de recrutement, mais il permettra en plus de valoriser la fonction d'acquisition de talents au sein des organisations, selon les prévisions des responsables du recrutement. L'équipe de Talent Acquisition a l'opportunité de jouer un rôle majeur dans l'intégration des compétences en matière d'IA au sein des effectifs, notamment en aidant les dirigeants à comprendre l'impact de l'IA générative sur les emplois et en recommandant des programmes de formation pour développer les compétences des collaborateurs en lien avec l'IA générative.

Grâce à l'IA générative, l'équipe de Talent Acquisition pourrait dégager plus de temps afin de donner des conseils sur d'autres problématiques stratégiques, telles que le développement d'approches basées sur les compétences pour aborder les initiatives en matière d'équité, diversité et inclusion et de talents. "La façon dont nous travaillons va profondément changer, ce qui signifie que le recruteur va monter dans la chaîne de valeur", analyse [Gregory Karanastasis](#), Global Head of Talent Acquisition, Onboarding and Career Transitions chez [Accenture](#).

## Comment les professionnels de l'acquisition de talents intègrent les compétences en IA générative dans leurs équipes



Prédiction 1 | L'IA va dynamiser considérablement le recrutement.

## Les compétences interpersonnelles permettent aux meilleurs recruteurs de se démarquer.

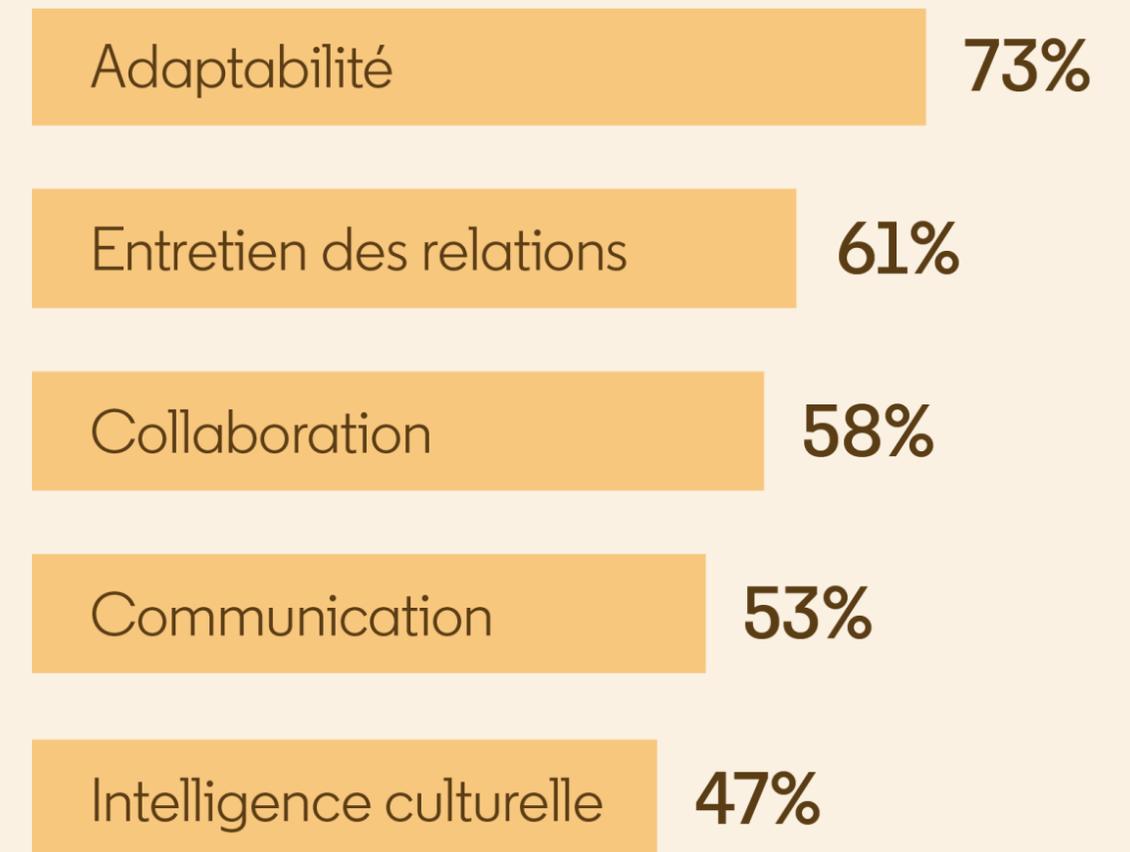
Même avec l'automatisation de nombreuses tâches grâce à l'IA générative, l'intervention humaine sera toujours fondamentale. Les recruteurs sortiront du lot en faisant ce que l'IA ne peut pas faire, comme établir des liens solides avec les candidats et leur offrir des expériences positives. Par conséquent, les compétences interpersonnelles seront encore plus importantes.

“Les meilleurs recruteurs mettront tout en œuvre pour tisser des relations et proposer des expériences avec des aspects “high touch” pour les candidats, c'est-à-dire avec beaucoup d'interaction humaine, afin de se distinguer des bots”, détaille **John Vlastelica**, PDG de **Recruiting Toolbox**.

En effet, les trois compétences principales des recruteurs citées par les professionnels du recrutement en France dans l'enquête de LinkedIn étaient toutes des qualités humaines : adaptabilité, établissement de relations et communication. Faire preuve de capacité d'adaptation et être ouvert à l'apprentissage de nouvelles choses seront deux qualités importantes pour les recruteurs qui exploitent des outils de recrutement alimentés par l'IA.

## Compétences interpersonnelles dont les recruteurs vont avoir le plus besoin à l'avenir en France :

Pourcentage de professionnels du recrutement qui classent ces compétences interpersonnelles parmi les plus importantes pour les recruteurs pour les cinq prochaines années.



# Découvrez des conseils et stratégies :



## Encouragez les recruteurs à tester l'IA

Offrez **des cours** expliquant comment améliorer ses compétences en matière d'IA. “J’encourage mon équipe à prendre des risques, à tester de nouvelles choses et à essayer de nouvelles approches”, raconte **Nicky Vallely**, Talent Acquisition Leader chez **Google DeepMind**. “Il est vital de garder une longueur d’avance dans ce marché dynamique.”



## Utilisez l'IA de manière responsable

Tenez-vous au courant des politiques de votre entreprise concernant l'utilisation de l'IA. Créez vos propres principes directeurs pour vous assurer que vous et votre équipe utilisez l'IA de manière éthique. Par exemple, les **principes directeurs** de LinkedIn soulignent que la technologie de l'IA doit favoriser les opportunités économiques, maintenir la confiance, promouvoir l'équité et l'inclusion, apporter de la transparence et englober la notion de responsabilité.



## Suivez de près les évolutions du paysage juridique

À mesure que la réglementation autour de l'IA se développe, il est important que les équipes d'acquisition de talents se tiennent au courant de son évolution et travaillent étroitement avec les services juridiques pour faire en sorte que les outils d'IA respectent la conformité.



## Prédiction 2

Le recrutement  
permettra de constituer  
les équipes de demain,  
qui seront fondées  
sur les compétences

Prédiction 2 | Le recrutement permettra de constituer les équipes de demain, qui seront fondées sur les compétences

Les employeurs reconnaissent qu'en matière de recrutement et de développement des talents, l'adoption d'une approche axée sur les compétences est fondamentale. En ne se concentrant pas uniquement sur les diplômes, les entreprises peuvent élargir leurs viviers de talents et trouver des collaborateurs qualifiés qu'elles n'avaient pas détectés par le passé.

Comme les compétences nécessaires à la prospérité des entreprises sont en constante évolution, les équipes d'acquisition de talents seront en première ligne de la mise en place d'un recrutement axé sur les compétences, du développement des compétences, et des programmes de mobilités internes qui permettent aux entreprises de s'adapter.



**Nous devons aider les dirigeants à faire preuve d'ouverture d'esprit dans leur réflexion sur les talents.** Oui, la formation a son importance. Mais il n'existe plus de "meilleur candidat" ou de "candidat idéal" en fonction du prestige des études. L'excellence peut se trouver partout, il faut donc puiser dans les connaissances, les compétences et le potentiel."



**Angela Benjamin**

Directrice générale, Stratégies de sensibilisation à l'équité chez **Delta**



## Plus de diversité grâce à un recrutement axé sur les compétences.

L'adoption d'une approche d'acquisition de talents axée sur les compétences après des années passées à privilégier les diplômes peut impliquer la remise en question du statu quo au sein de nombreuses organisations. Les responsables du recrutement avec qui nous avons échangé y voient de gros avantages.

Non seulement le recrutement axé sur les compétences aide les entreprises à identifier les talents les plus qualifiés, mais il permet aussi d'ouvrir la porte à des professionnels qui ne rentrent pas forcément dans le cadre des critères «traditionnels». En fin de compte, il est possible de créer ainsi un pipeline de talents plus diversifié. Dans la zone EMEA, les données de LinkedIn montrent que le fait de se concentrer sur les compétences peut permettre d'**étoffer les viviers de talents en les multipliant par 10,3**. 72% des professionnels du recrutement interrogés en France indiquent que leurs organisations s'efforcent de créer des effectifs plus diversifiés, ce qui laisse penser que le recrutement axé sur les compétences va prendre de l'ampleur dans les années à venir.

De nombreuses entreprises ouvrent la porte au recrutement fondé sur les compétences en supprimant simplement le critère du diplôme de leurs descriptions de poste. Par ailleurs, le nombre d'offres d'emploi publiées dans le monde sur la plateforme LinkedIn qui **omettent le critère du diplôme** a augmenté de 36% entre 2019 et 2022.



des professionnels du recrutement en France estiment que **le recrutement axé sur les compétences est une priorité**



## Lutter contre les pénuries de compétences en formant les collaborateurs internes.

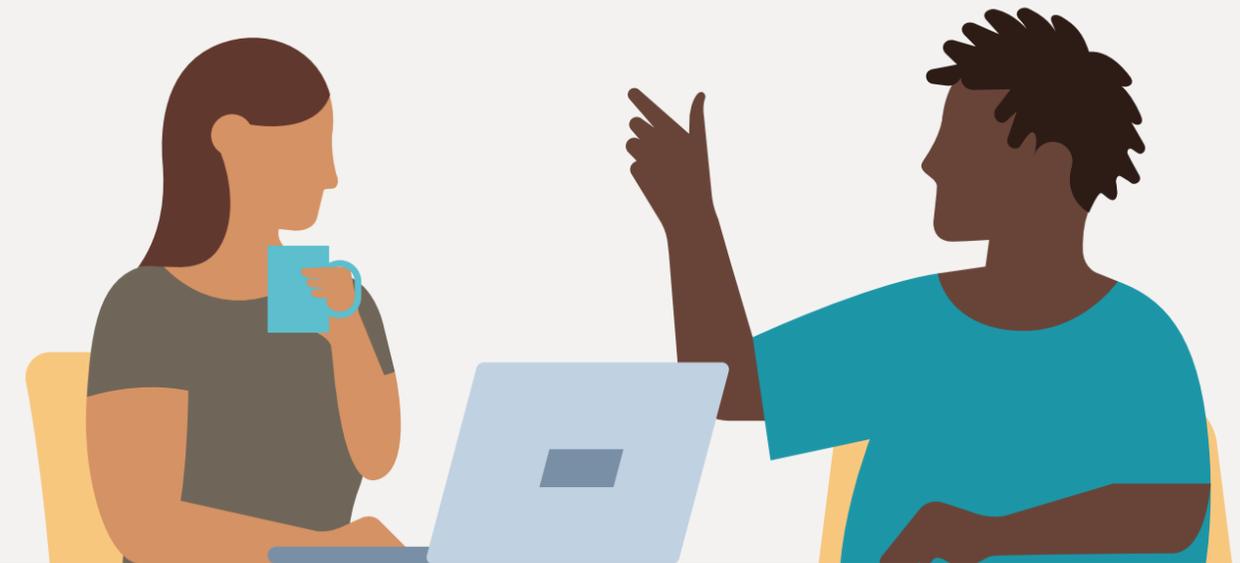
Les employeurs se soucient de plus en plus des stratégies pour combler les déficits de compétences, en particulier dans des domaines comme l'IA générative. En France, 37% des organisations évaluent actuellement les talents et les compétences nécessaires pour suivre le rythme de l'essor de l'IA. En offrant aux employés des opportunités de développement des compétences, les employeurs peuvent pallier les pénuries de compétences critiques et favoriser la rétention des effectifs.

“Le vivier de talents pour les compétences en matière d'IA [générative] est très restreint”, observe **Erin Scruggs**, VP, Head of Global Talent Acquisition chez LinkedIn. “Nous devons donc travailler en étroite collaboration avec nos dirigeants sur une stratégie basée sur le développement plutôt que sur le recrutement. L'idée est de déterminer comment nous pouvons pousser les talents internes à se réorienter, apprendre de nouvelles compétences et devenir des experts de l'IA, plutôt que de courir après une poignée d'individus dotés des bonnes compétences sur le marché externe.”

Les recruteurs devront faire office de conseillers en la matière, en collaborant avec les équipes de formation et développement pour veiller à ce que leurs organisations disposent de programmes de formation et de mobilité interne adaptés, afin de répondre aux besoins en termes de talents. Par exemple, Accenture souhaite doubler ses effectifs dédiés à l'IA pour atteindre 80 000 professionnels au moyen d'un mélange de recrutement, d'acquisition et de formation. Atteindre cet objectif nécessite une “collaboration massive” entre les services d'acquisition de talents et de formation et développement, explique Gregory Karanastasis. “Nous travaillons ensemble chaque jour pour réfléchir à ce que sont les pénuries de compétences et au meilleur moyen de les contrer.”

Professionnels du recrutement en France qui estiment que les fonctions Acquisition de talents et Formation et Développement doivent collaborer plus étroitement

80%

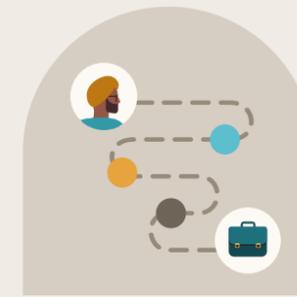


# Découvrez des conseils et stratégies :



## Montez une étude d'opportunité analysant le recrutement axé sur les compétences

Échangez avec des dirigeants de l'entreprise pour déterminer comment le recrutement axé sur les compétences pourrait leur permettre d'atteindre les objectifs. Utilisez les données pour étayer vos arguments. **Organisez des réunions avec les recruteurs** pour discuter des compétences attendues chez les candidats et de celles qu'ils pourraient apprendre une fois en poste. Questionnez la pertinence de certains critères, comme un diplôme universitaire ou des années d'expérience, et qui pourrait dissuader des candidats qualifiés de postuler.



## Promouvez les programmes de développement des compétences et de mobilité interne

Les équipes de Talent Acquisition peuvent aider les organisations à créer des programmes de développement des compétences et de mobilité interne pour les aider à rester agiles. “Mon équipe soutient ardemment les initiatives de mobilité interne et de développement des compétences en interne”, abonde **Nicky Vallely** de **Google DeepMind**. “Nous encourageons une culture d'apprentissage et de développement en continu, en alimentant les compétences de nos viviers de talents existants afin de répondre aux futurs besoins de notre entreprise.” Les programmes de développement des compétences peuvent également permettre aux employés de prendre des postes auparavant hors de portée. Ainsi, Delta a lancé des **programmes innovants de développement des compétences** qui permettent à des employés qui n'ont pas les diplômes nécessaires d'obtenir malgré tout des postes d'employés de bureau.



## Recherchez des candidats selon leurs compétences

Utilisez les outils de recrutement à votre avantage. Grâce aux avancées de l'IA générative, les recruteurs peuvent **rechercher et filtrer** plus facilement les candidats qui correspondent le mieux aux compétences demandées. En outre, les données mondiales de LinkedIn indiquent que les recruteurs dont les recherches privilégient les compétences obtiennent un taux d'acceptation des InMails 24% supérieur à celui des recruteurs dont les recherches sont le moins basées sur les compétences.



### Prédiction 3

La qualité des recrutements sera l'une des priorités stratégiques des équipes d'acquisition de talents

Si **les taux de recrutement connaissent une relative stabilisation en France**, ils restent toutefois en déclin. En gardant cette information à l'esprit, les employeurs s'attacheront de plus en plus à attirer les meilleurs talents.

“Si vous prévoyez une croissance ralentie cette année, il vous faudra la certitude de recruter les bonnes personnes”, analyse **Amy Schultz**, Global Head of Talent Acquisition chez **Canva**. En effet, les professionnels du recrutement en France désignent la recherche de candidats de qualité comme l'un de leurs principaux objectifs pour 2024.

## Les sujets qui façonnent l'avenir du recrutement en France

Pourcentage de professionnels du recrutement qui estiment qu'un sujet façonnera le recrutement au cours des cinq prochaines années.

- 1 Marque employeur **68%**
- 2 Qualité d'un recrutement **57%**
- 3 Meilleure fidélisation des employés **48%**
- 4 Optimisation du processus de recrutement **46%**
- 5 Soutien à la mobilité interne **44%**

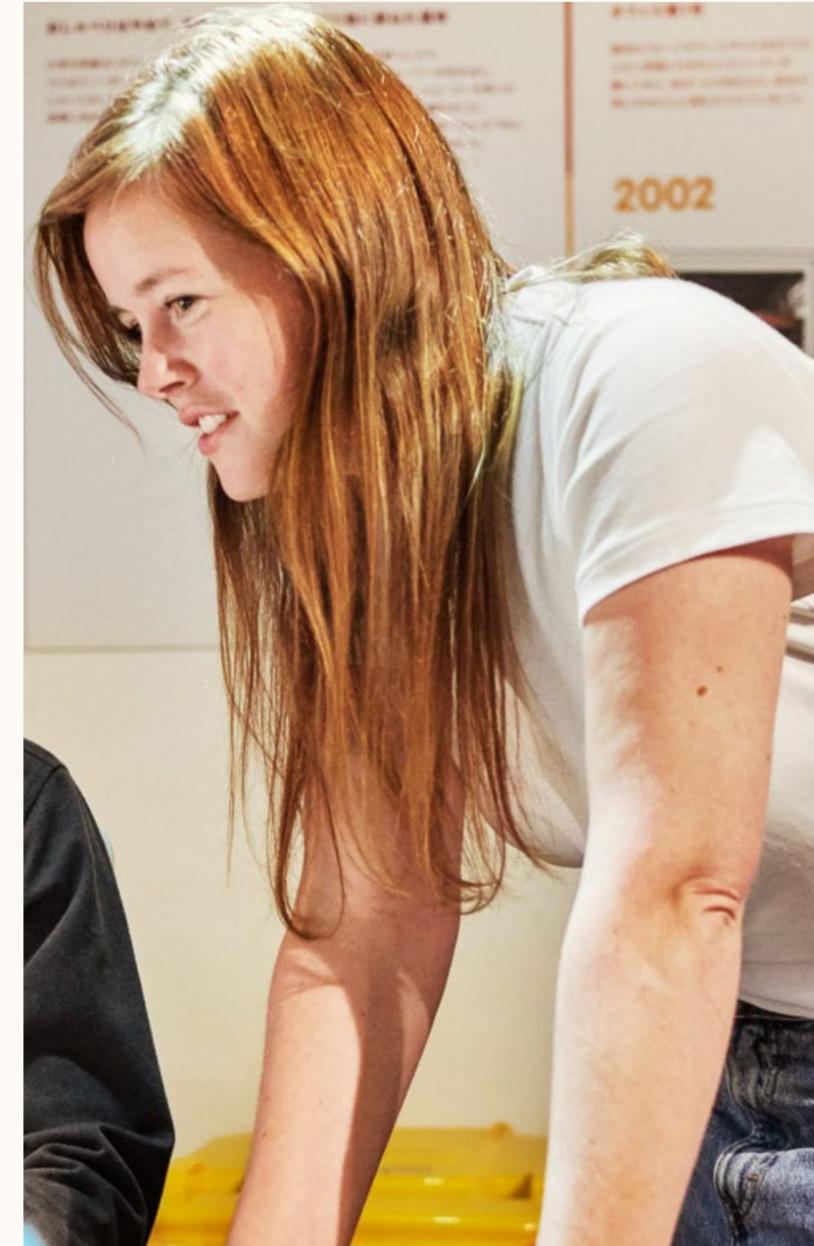


## Mesurer la qualité d'un recrutement

Si la qualité du recrutement devient de plus en plus importante, il est également notoirement difficile pour les entreprises d'en assurer le suivi et de la mesurer. Pour y parvenir, les employeurs auront besoin de déterminer d'abord ce qui fait une "recrue de qualité" au sein de leur organisation ainsi que les variables qu'ils souhaitent mesurer. Les critères suivants font partie des facteurs que les responsables du recrutement ont déclaré prendre en compte :

- **Performances au poste** : dans quelle mesure le nouvel employé atteint-il ou surpasse-t-il les objectifs spécifiques de son poste ?
- **Intégration à l'équipe** : la nouvelle recrue améliore-t-elle l'agilité de l'équipe ? L'équipe est-elle mieux armée pour traiter ses dossiers ?
- **Apport à la culture d'entreprise** : certains employeurs regardent si les valeurs d'une nouvelle recrue correspondent aux principes et à la mission de leur organisation.
- **Productivité** : l'individu atteint-il ses objectifs de productivité ?
- **Rétention** : le temps qu'un collaborateur passe au sein d'une entreprise est un indicateur important de la qualité de la recrue, bien que d'autres variables puissent influencer la durée de son contrat.

Il règne également un certain optimisme autour du potentiel de l'IA générative en la matière, car elle pourrait aider à analyser la qualité d'une recrue. "À l'avenir, je pense qu'il est possible que l'IA générative nous aide à faire le lien entre les points de données pour raconter une histoire plus riche au sujet de la recrue et de sa trajectoire probable", imagine **Mark E. Smith**, Senior Director, Global Talent Acquisition chez **Medtronic**.



## Les entreprises redéfiniront le concept de “qualité d'un recrutement”.

La définition d'un recrutement de qualité évolue, elle aussi. La plupart des entreprises recherchent des collaborateurs avec des **compétences interpersonnelles**, les fameuses “soft skills”, c'est-à-dire des compétences qui permettent aux employés d'interagir efficacement sur le lieu de travail. En effet, parmi les dix compétences les plus recherchées du **Top dix des compétences** de LinkedIn pour la France, six sont des compétences interpersonnelles, notamment la communication, le leadership et la capacité d'analyse.

Les employeurs s'intéressent de plus en plus au recrutement d'individus dont les valeurs correspondent aux principes et aux missions de l'entreprise. “Les collaborateurs qui comprennent, vivent et partagent nos valeurs sont ceux qui sont le plus en phase avec nos clients et qui s'en occupent le mieux, qui progressent grâce au feedback et qui nous aident à surmonter le changement”, note **Bryan Mayo**, Head of Talent Acquisition chez **Atlassian**.

“ Pendant des années, la talent acquisition s'est concentrée sur des indicateurs tels que le délai entre l'ouverture d'un poste et le recrutement (“time-to-fill”) et les taux d'acceptation. Mais aujourd'hui, **les dirigeants nous posent des questions sur la qualité de nos recrues** et sur la façon dont nous la mesurons.”



**Amy Schultz**

Global Head of Talent Acquisition chez **Canva**



# Découvrez des conseils et stratégies :



## Mettez en place des processus d'évaluation des candidats fondés sur des objectifs et des preuves

**Jude James** de chez **UST** conseille de créer un cadre d'évaluation des candidats fondé sur les critères spécifiques du poste. Ainsi, les organisations auront un processus d'évaluation plus objectif, sans préjugés et basé sur des faits établis quant aux futures performances. Par exemple, **Doctolib**, l'entreprise française de services de santé, utilise des données et des informations recueillies par **LinkedIn Talent Insights** pour aider les recruteurs à collaborer avec les responsables et les autres acteurs du recrutement afin de développer des stratégies opérationnelles.



## Analysez votre processus de recrutement

Identifiez les défauts et les lacunes qui pourraient vous pousser à recruter des personnes qui ne répondraient pas totalement à vos besoins. "Si vous percevez des signes que la qualité d'une recrue n'est pas au rendez-vous, vous devez remonter à la cause du problème et vous demander comment vous avez évalué ce talent", conseille **Erin Scruggs**. Par exemple, elle suggère de se référer aux fiches d'évaluation des personnes qui font passer les entretiens pour comprendre si l'une d'elles surévalue les candidats et de se pencher sur la formation des managers pour qu'ils mènent les entretiens avec un œil plus critique.



Prédiction 4

L'agilité sera une qualité indispensable des équipes de recrutement.

Prédiction 4 | L'agilité sera une qualité indispensable des équipes de recrutement.

Les professionnels et les responsables du recrutement que nous avons interrogés ont été très clairs sur un point : les équipes de recrutement veulent mieux aider les organisations à anticiper la demande en matière de recrutement pour faire en sorte qu'elles puissent s'adapter rapidement.

L'un des objectifs est d'éviter les pénuries de talents qui ont paralysé les entreprises en 2021. "Nous avons constaté d'énormes fluctuations dans la demande ces cinq dernières années. Nous avons donc dû être particulièrement agiles et garder une longueur d'avance sur les variations des conditions du marché", rappelle **Troy Victor**, directeur général, Acquisition de talents chez **Delta**.

“ **Chaque recruteur doit pouvoir être flexible et être déployé là où on a besoin de lui**, plutôt que de se spécialiser dans certains domaines. Nous ne l'avons pas fait il y a un an, deux ans ou trois ans. Pourtant, c'est fondamental pour rester agile.”



**Erin Scruggs**  
Head of Global Talent Acquisition chez LinkedIn



Prédiction 4 | L'agilité sera une qualité indispensable des équipes de recrutement.

## Des équipes de recrutement qui préparent l'avenir.

Les responsables du recrutement s'efforceront également de préparer les recruteurs au sein de leurs équipes aux enjeux du futur. Les recruteurs devront être agiles et adaptables, de façon à pouvoir réagir rapidement aux évolutions du marché du travail et des objectifs de leur organisation. Les bons recruteurs sauront passer d'un secteur à l'autre et être prêts à appliquer leurs compétences à d'autres branches.

“Vous devez bâtir une équipe de recrutement que vous pouvez envoyer soudainement dans une certaine direction dès demain”, théorise **Glen Goodman**, Chief Talent Officer chez le prestataire de soins de santé **ChenMed** et président de **Talent Matters**. “Cela signifie également qu'il faut investir dans vos recruteurs pour leur permettre d'être multifonction et de développer leurs compétences.”



des professionnels du recrutement en France déclarent **adopter une approche agile** pour s'adapter aux besoins de recrutement.

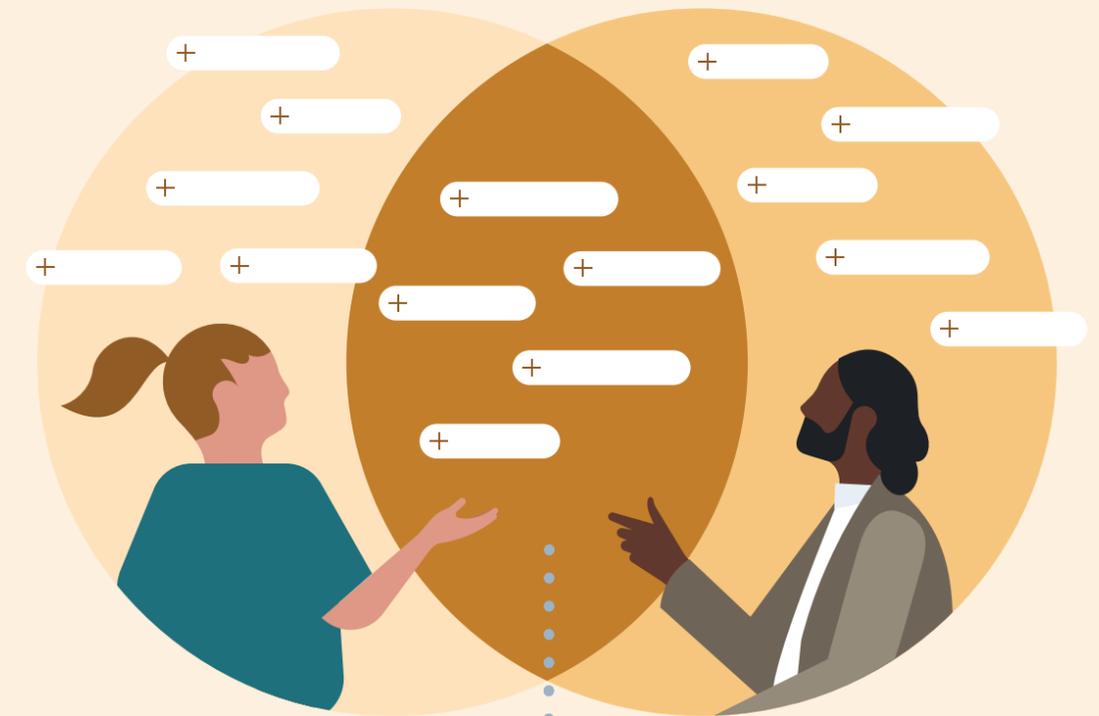


Prédiction 4 | L'agilité sera une qualité indispensable des équipes de recrutement.

## Les recruteurs sont toujours plus transversaux.

On attend de plus en plus des professionnels de l'acquisition de talents qu'ils soient des recruteurs complets, touche-à-tout, pouvant travailler sur différentes fonctions et diverses étapes du processus de recrutement. En effet, les données de LinkedIn révèlent comment les recruteurs étendent leurs compétences et dépassent les anciens cloisonnements.

Auparavant, les principales compétences requises pour les différentes fonctions dans le recrutement étaient relativement uniques ; mais maintenant que ces fonctions sont devenues transversales, on note un chevauchement plus important entre ces compétences. Cela signifie qu'il est plus facile pour les recruteurs de passer d'une fonction à une autre si nécessaire.



**+30%** d'augmentation de la **similitude des compétences** entre tous les postes de recrutement au cours des 5 dernières années

Source : données mondiales de LinkedIn, 2017-2022

# Découvrez des conseils et stratégies :



## Dépassez les cloisonnements des RH

Les équipes de Talent Acquisition peuvent améliorer leur agilité notamment en abattant les murs qui ont longtemps séparé l'acquisition de talents des autres fonctions RH, suggère [Amy Schultz](#), de [Canva](#). "Répondre aux besoins de recrutement d'une organisation peut nécessiter un certain nombre d'actions, dont le recrutement de candidats externes, la formation des employés actuels, l'exploitation du vivier de collaborateurs atypiques, ou une combinaison de tout ceci." Pour mettre cette idée en pratique, Canva a créé une équipe d'Agilité des talents, qui regroupe l'acquisition de talents, la [mobilité interne](#), les collaborateurs atypiques et la [planification des effectifs](#).



## Suivez de près les performances commerciales et les objectifs stratégiques de votre entreprise

Organisez des entretiens fréquents avec les dirigeants de l'entreprise et posez des questions sur les nouvelles branches d'activité ou les changements d'orientation stratégique. Si vous travaillez dans une société anonyme, lisez les rapports de résultats. Assistez aux briefings de l'entreprise où les résultats financiers sont présentés. Les responsables du recrutement doivent être "intégrés à l'entreprise", affirme [Erin Scruggs](#), afin de "comprendre les besoins, les problématiques et les défis de la société".



## Organisez des séances de [planification de scénarios](#)

Réunissez-vous régulièrement avec d'autres managers de l'équipe de Talent Acquisition et imaginez à quoi ressemblerait une augmentation ou une chute de la demande de recrutement. Ensuite, créez des guides pour déterminer comment y répondre. En définissant méthodiquement chaque scénario, les responsables du recrutement peuvent [trouver des réponses](#) auxquelles ils n'auraient pas pensé autrement, dans le feu de l'action.



## Investissez dans le développement des compétences des recruteurs

Offrez aux recruteurs une formation qui les aidera à se tenir informés des évolutions des tendances, à soutenir les objectifs de l'entreprise et à progresser dans leur carrière. C'est précisément l'objectif qu'[Alstom](#) avait en tête lorsqu'elle a lancé un programme de formation à l'acquisition de talents en ligne. Parmi les sujets abordés figurait les briefings de postes avec les recruteurs, la rédaction d'offres d'emploi basées sur les compétences et la gestion des relations avec les talents externes. "Les évolutions constantes du marché des talents et des technologies signifient que les équipes de Talent Acquisition doivent sans cesse s'adapter", analyse [François-Xavier Mallet](#), Global Talent Acquisition Director chez Alstom.



Prédiction 5

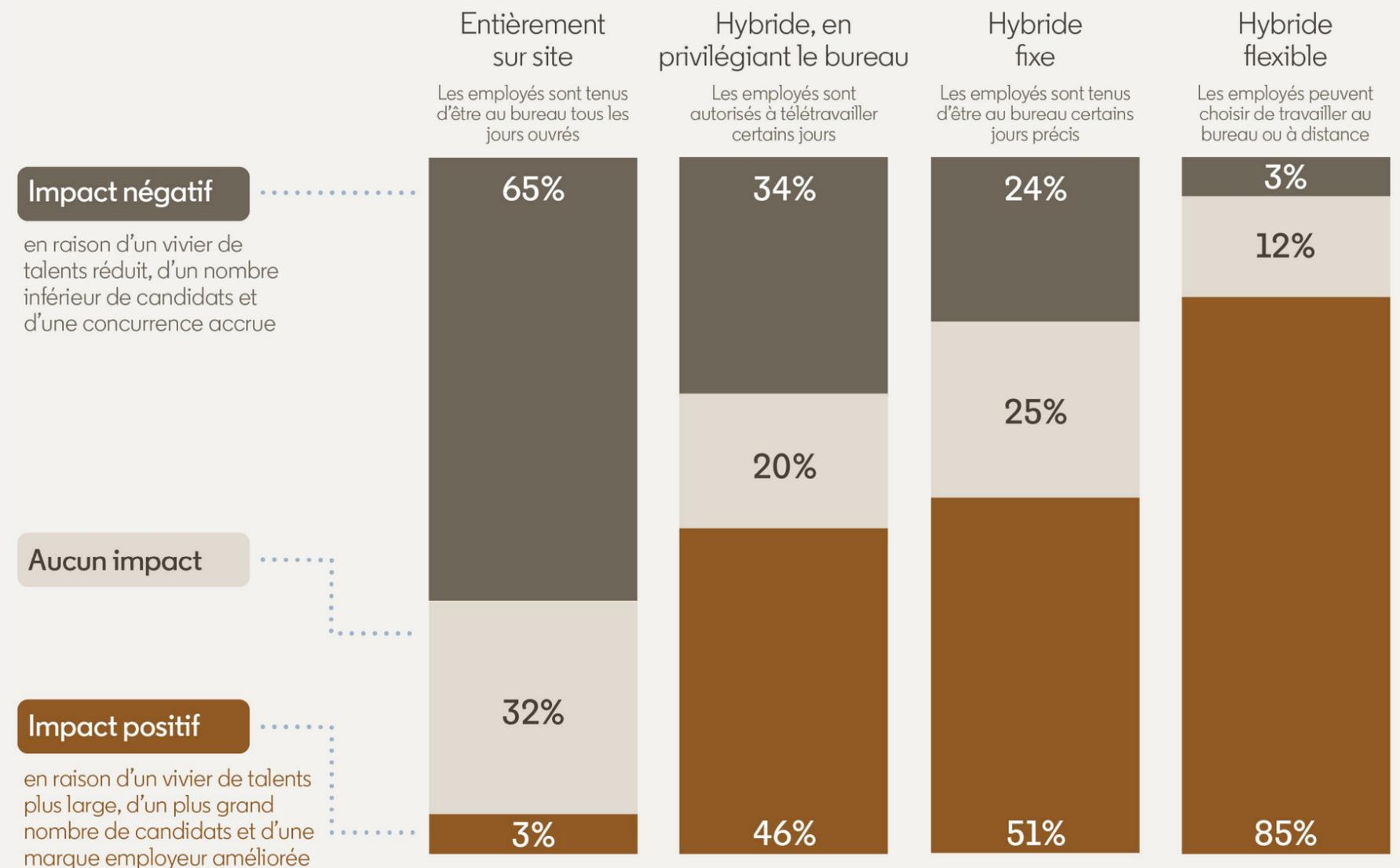
Les équipes  
de recrutement  
plaideront pour  
des politiques de  
flexibilité du travail.

Prédiction 5 | Les équipes de recrutement plaideront pour des politiques de flexibilité du travail.

Il semblerait bien que les employeurs demandent massivement le retour des collaborateurs au bureau. Mais il est également clair qu'avec ces politiques, il sera plus difficile d'attirer des profils qualifiés.

Les professionnels du recrutement dont les entreprises exigent que les employés travaillent entièrement ou en grande partie sur site font part des répercussions négatives sur leurs projets de recrutement, avec notamment des viviers de talent plus restreints, un nombre plus faible de candidats et une concurrence accrue. En comparaison, les entreprises qui permettent aux employés de choisir leur lieu de travail constatent un effet positif sur le recrutement. Ceci s'explique par le fait qu'une politique de travail flexible permet d'obtenir un vivier de talents plus étendu, d'attirer plus de candidats et de créer une meilleure marque employeur.

## Impact sur le recrutement des politiques de travail (travail flexible/sur site) dans les zones EMEA et Amérique latine



## La demande en faveur du travail flexible s'inscrit dans la durée.

Le travail flexible en tant que proposition de valeur employeur (PVE) a pris de l'importance ces dernières années, en particulier pour la génération Z. En effet, selon les données de LinkedIn en France, entre 2021 et 2023, l'importance accordée au travail flexible comme PVE a augmenté de 3% parmi les personnes en recherche de poste et de 19% parmi les demandeurs d'emploi de la génération Z.

Ceci se reflète également dans le comportement global des candidats sur LinkedIn. Les employeurs dans le monde considérés comme disposant d'une politique de travail flexible bénéficient d'un avantage considérable en termes de recrutement : ils sont 16% plus susceptibles de voir les candidats accepter leurs InMails et 29% plus susceptibles de recevoir une candidature de la part d'un candidat ayant consulté une de leurs offres d'emploi.

En outre, les données de LinkedIn en France montrent que l'intérêt des personnes en recherche de poste pour les postes à distance est toujours aussi élevé, malgré une baisse du nombre d'emplois entièrement en télétravail.

Les collaborateurs se sont habitués aux aménagements de travail flexibles et ne sont pas disposés à y renoncer. "Les meilleurs talents veulent innover, travailler au sein d'équipes compétentes et voir l'impact de leur travail sur les clients", détaille **Bryan Mayo** de chez **Atlassian**. "Mais ils ne veulent plus que leur réussite se fasse au détriment de la flexibilité, du temps passé avec leur famille et de leurs aspirations personnelles."

## Candidatures pour des emplois à distance par rapport aux offres pour des postes à distance :



**+77,6%**

d'augmentation du nombre de candidatures pour des postes **en télétravail** en France



**-52,7%**

de diminution du nombre d'offres d'emploi **en télétravail** en France

Source : données française de 2022 par rapport à 2023



Prédiction 5 | Les équipes de recrutement plaideront pour des politiques de flexibilité du travail.

## Influencer les décideurs et les recruteurs.

Personne n'est plus conscient de la demande en faveur du travail flexible que les professionnels du recrutement, qui reçoivent directement le feedback des candidats. Si l'équipe de Talent Acquisition n'est pas responsable de la définition d'une politique, les responsables du recrutement peuvent partager des données en temps réel et plaider pour le travail flexible. Ils peuvent notamment explorer des marchés similaires et les possibilités en cas d'élargissement de votre recherche de talents à d'autres parties du monde. Ils peuvent aussi partager des exemples de réussites d'employés en télétravail.

“Nous devons raconter des histoires, aussi bien avec les données dont nous disposons qu'avec des anecdotes sur les réussites d'employés en télétravail”, suggère **Erin Scruggs**. “Je pense que c'est très important.”



**Le travail de l'équipe de Talent Acquisition est de montrer aux acteurs de l'entreprise que le vivier de talents se restreint si l'on n'intègre pas la flexibilité.** Il y aura une certaine bienveillance à l'égard des entreprises qui font preuve de constance dans leurs politiques en matière de travail flexible.”



**Gregory Karanastasis**

Managing Director, Global Head of Talent Acquisition,  
Onboarding & Career Transitions chez **Accenture**



# Découvrez des conseils et stratégies :



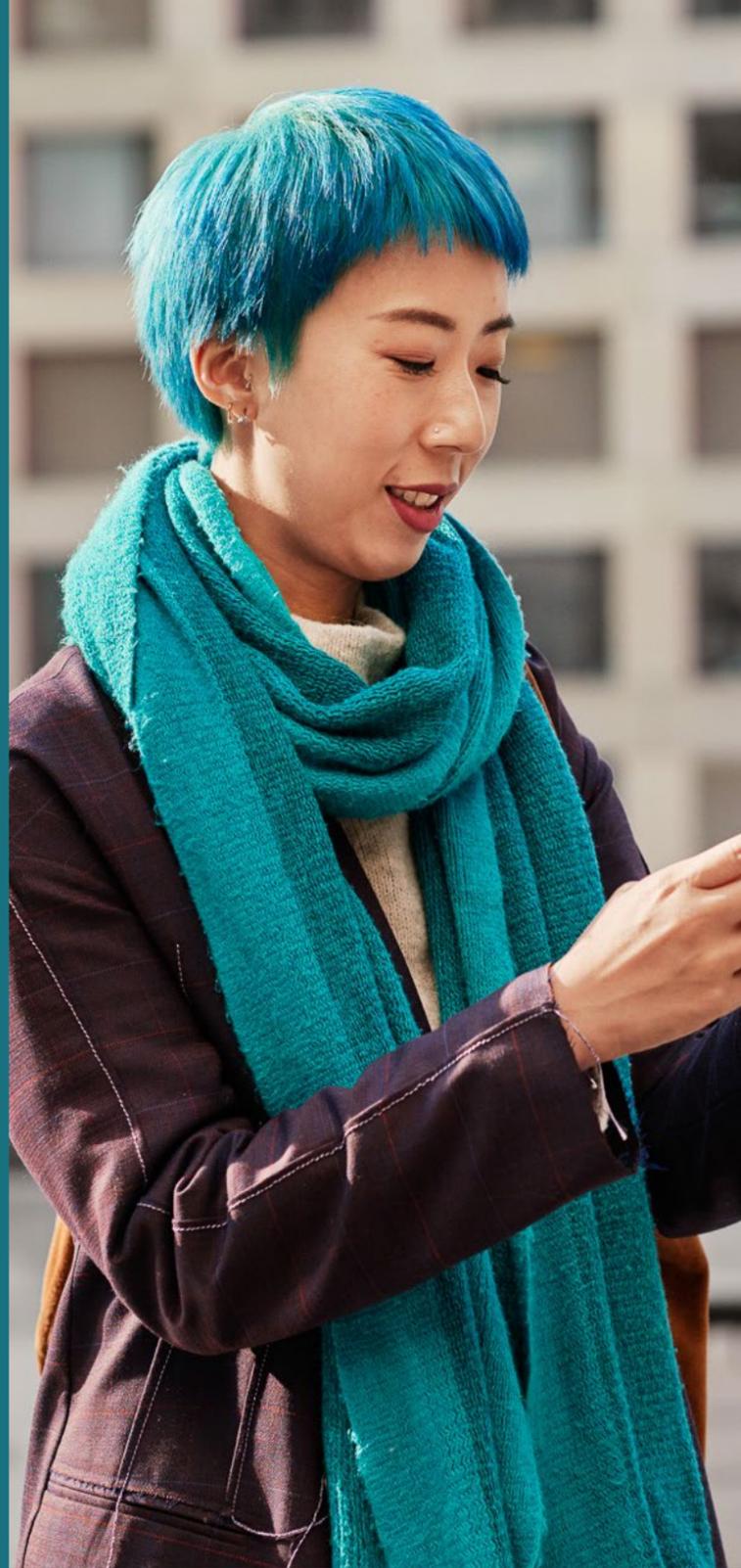
## Bâissez-vous une réputation de recruteur expert de la question du travail flexible

Parlez avec des dirigeants de votre entreprise de ce que vous constatez sur le marché et de la façon dont le recrutement subit les effets négatifs des politiques de retour au bureau. Dans le même temps, expliquez clairement l'impact positif d'une politique flexible sur la réputation de votre entreprise et sa marque employeur.



## Utilisez les données pour étayer vos arguments

Soumettez aux dirigeants de votre entreprise des exemples de candidats qui se sont retirés de la course en raison de l'absence d'options de travail à distance ou hybride. Tenez le compte des candidats qui se renseignent sur la possibilité de conditions de travail flexibles. Canva, par exemple, a découvert qu'environ un tiers des candidats se renseignaient sur la politique de l'entreprise en matière de travail flexible. "Nous devons faire attention à toujours répertorier les abandons et les refus et à faire remonter les chiffres", rappelle [Amy Schultz](#), de chez [Canva](#).



Prédiction 6

Attirer la génération Z  
nécessitera une  
nouvelle approche

Prédiction 6 | Attirer la génération Z nécessitera une nouvelle approche.

La génération Z représentera plus d'un quart de la population active mondiale en 2025. Malgré cela, les professionnels du recrutement ne sont pas convaincus de leur capacité à attirer et retenir cette nouvelle génération. En effet, ils en parlent même comme de leur plus grand défi dans les années à venir.



## Les employeurs augmentent leur investissement dans leur marque employeur.

Au vu des difficultés des équipes de Talent Acquisition pour interagir avec la génération Z, il n'est pas surprenant que la marque employeur reste une priorité absolue pour l'année à venir. Pour la deuxième année consécutive, la marque employeur est la fonction de recrutement qui devrait recevoir la plus grande augmentation de budget ; en effet, 59% des professionnels du recrutement en France prévoient une hausse de leur investissement dans la marque employeur cette année.

Pour réussir à attirer et à fidéliser les talents de la génération Z, les équipes de Talent Acquisition devront bien cerner les **caractéristiques uniques** de cette génération. La génération Z a rejoint le monde du travail dans un contexte de pandémie globale, de mouvements de justice sociale et de crise climatique. À ce titre, les jeunes souhaitent travailler pour des entreprises qui partagent leurs valeurs.



**La génération Z ne fera pas de compromis sur ses principes pour un emploi.”**



**Stacey Gordon**

Inclusive Workplace Culture Consultant chez **Rework Work**

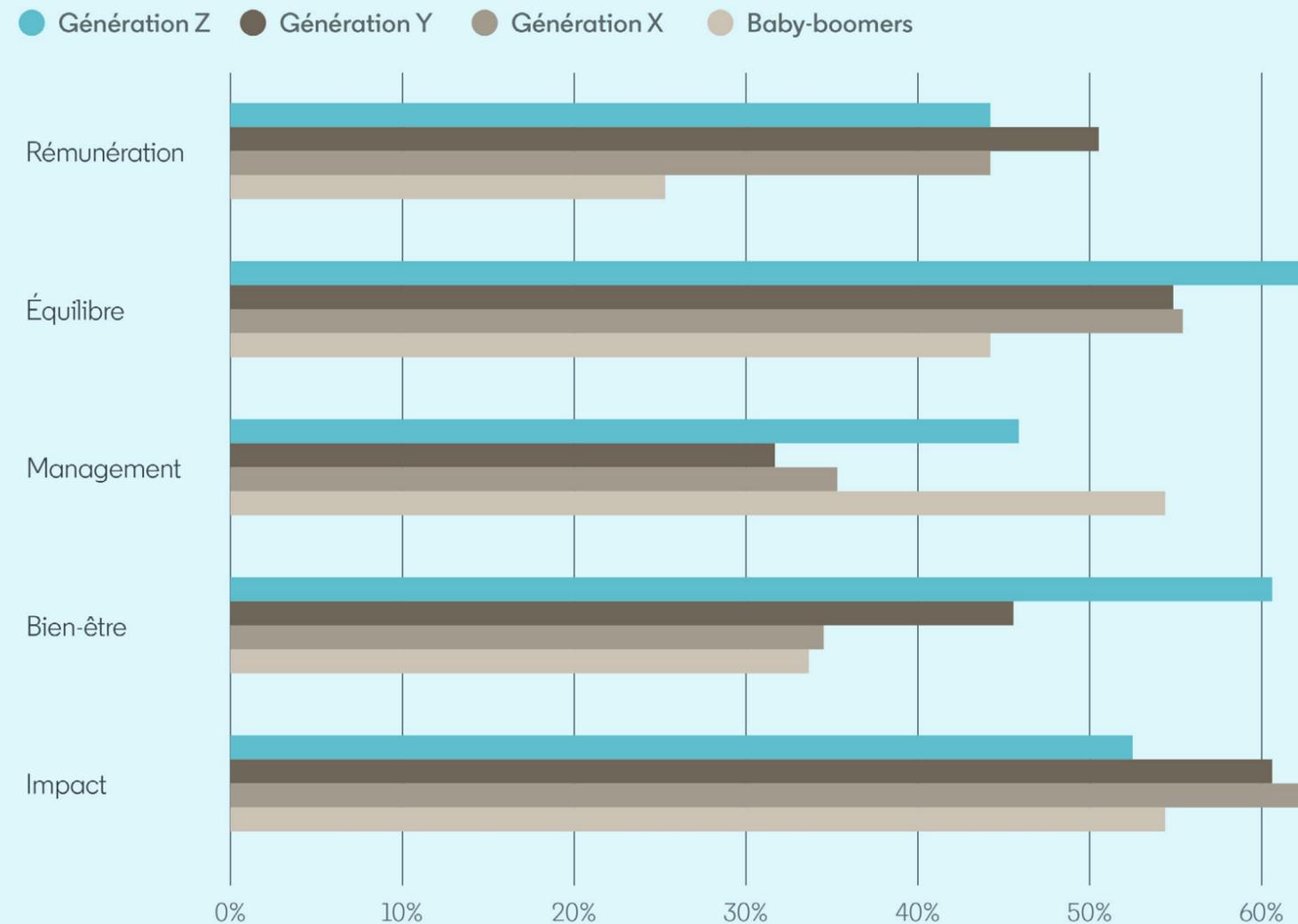
## Les difficultés majeures rencontrées dans le recrutement en France sur les 5 prochaines années :

|   |     |
|---|-----|
| 1. Difficulté à attirer et à retenir la génération Z                          | 56% |
| 2. Concurrence d'autres entreprises   | 50% |
| 3. Difficulté à trouver des candidats dotés des bonnes compétences techniques | 43% |
| 4. Incapacité d'offrir des salaires compétitifs aux candidats                 | 39% |
| 5. Difficulté à trouver des candidats dotés des bonnes compétences humaines   | 35% |
| 6. Difficulté à trouver et à recruter des talents divers                      | 33% |

La génération Z souhaite travailler chez un employeur qui donne la priorité à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et au bien-être des collaborateurs.

Si la rémunération, l'impact du travail réalisé et le soutien des managers sont toujours importants pour la génération Z française, l'équilibre vie professionnelle-vie privée et le bien-être des collaborateurs sont les deux priorités. En plus de cela, par rapport à toutes les autres générations, les talents de la génération Z en France sont 33% plus susceptibles de privilégier les opportunités d'évolution et 29% plus susceptibles de privilégier les opportunités de développement des compétences. Ceci s'explique sans doute par le fait que les talents de la génération Z ont encore la majeure partie de leur carrière devant eux.

## Les propositions de valeur de l'employeur les plus importantes par génération en France



Source : données LinkedIn pour la France, novembre 2023

La génération Z est **33%** plus susceptible de privilégier les opportunités **d'évolution**

**29%** plus susceptible de privilégier les opportunités **de développement des compétences**

Prédiction 6 | Attirer la génération Z nécessitera une nouvelle approche.

“Nous savons que la génération Z accorde une grande importance aux opportunités de formation et de développement. Si vous n’investissez pas dans l’évolution de ces talents, vous ne pourrez pas les garder. Ils privilégieront leur propre évolution de carrière par rapport à tout engagement à long terme envers une organisation”, précise **Nicky Vallely**, de **Google Deepmind**.

Les équipes de Talent Acquisition devront véhiculer de manière authentique non seulement les valeurs de l’organisation, mais aussi celles du recruteur. “Nous avons tous travaillé pour des entreprises où le fonctionnement était différent d’un service à l’autre”, rappelle Stacey. “Avec les candidats de la génération Z, il sera encore plus important de pouvoir expliquer les valeurs de l’équipe et son mode de fonctionnement afin de s’assurer que ces valeurs leur correspondent.”

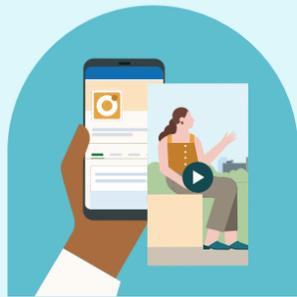
“ La génération Z ne s’intéresse pas aux supports marketing, aussi glamour soient-ils. **Plutôt que la post-production, les efforts de marque employeur doivent se concentrer sur la présentation du travail et de l’expérience des collaborateurs** de l’entreprise à une audience plus large.”



**Hung Lee**  
Éditeur de contenu chez **Recruiting Brainfood**



## Découvrez des conseils et stratégies :



### Vérifiez que votre marque employeur est authentique

Le message de la marque employeur doit correspondre à ce que la génération Z peut trouver sur les sites d'évaluation d'employeurs. En parallèle, la marque employeur doit être et paraître authentique. La génération Z réagira plus favorablement à un contenu sans filtre, généré par des employés et montrant par exemple la journée type d'un collaborateur, qu'à des vidéos surproduites.



### Aidez les recruteurs à comprendre les caractéristiques uniques de la génération Z

Les talents de la génération Z peuvent avoir des comportements et des **préférences** auxquels les recruteurs ne sont pas habitués, mais cela ne signifie pas pour autant qu'ils ne donneraient pas satisfaction. Les responsables du recrutement peuvent aider leurs équipes à mieux comprendre la génération Z et à éviter les préjugés.



### Visez une expérience de candidature efficace

Les jeunes de la génération Z sont des "digital natives", c'est-à-dire des enfants du numérique. Ils sont habitués à accéder facilement à l'information, au divertissement et aux produits, et ils n'en attendent pas moins des employeurs. Ils rechercheront un processus de recrutement efficace, facile à suivre et produit dans un format ergonomique. "Ils n'attendent pas pendant six semaines qu'un recruteur prenne sa décision", met en garde **Nicky Vallely**, de **Google DeepMind**. "Ils cesseront de vous répondre. Cela ne veut pas dire qu'ils se croient tout permis. C'est simplement la réalité du monde dans lequel ils ont grandi."



### Efforcez-vous de parvenir à une diversité générationnelle

Pour la première fois dans l'histoire, cinq générations se côtoient désormais sur leur lieu de travail. Tout, depuis la marque employeur jusqu'aux politiques en matière de travail flexible, doit tenir compte des différentes catégories d'âge et de leurs préférences. **Kristin Shulman**, Global Director, Talent Marketing, Employer Brand and Early Careers Attraction chez **Booking.com**, dit qu'il est important de créer des liens entre les jeunes collaborateurs et les collaborateurs plus âgés par le biais de programmes de mentorat, y compris un mentorat inversé où les jeunes conseillent les plus âgés. "Même si le risque de choc des cultures existe, nous considérons qu'il s'agit d'une opportunité pour les générations d'apprendre les unes des autres", explique-t-elle.



# Conclusion

## Conclusion

S'adapter aux bouleversements qui balayent le secteur du recrutement n'est pas chose facile. Les recruteurs devront adopter un état d'esprit tourné vers la croissance, avoir envie d'apprendre de nouvelles compétences et être capables d'utiliser les nouvelles technologies. Mais ceux qui y parviendront en retireront un bénéfice inestimable : l'opportunité de façonner le monde du travail et d'aider les organisations à bâtir les effectifs de demain.

### Rapport mondial

[Synthèse du rapport](#) | [Rapport web complet](#)

### Rapport sur le recrutement

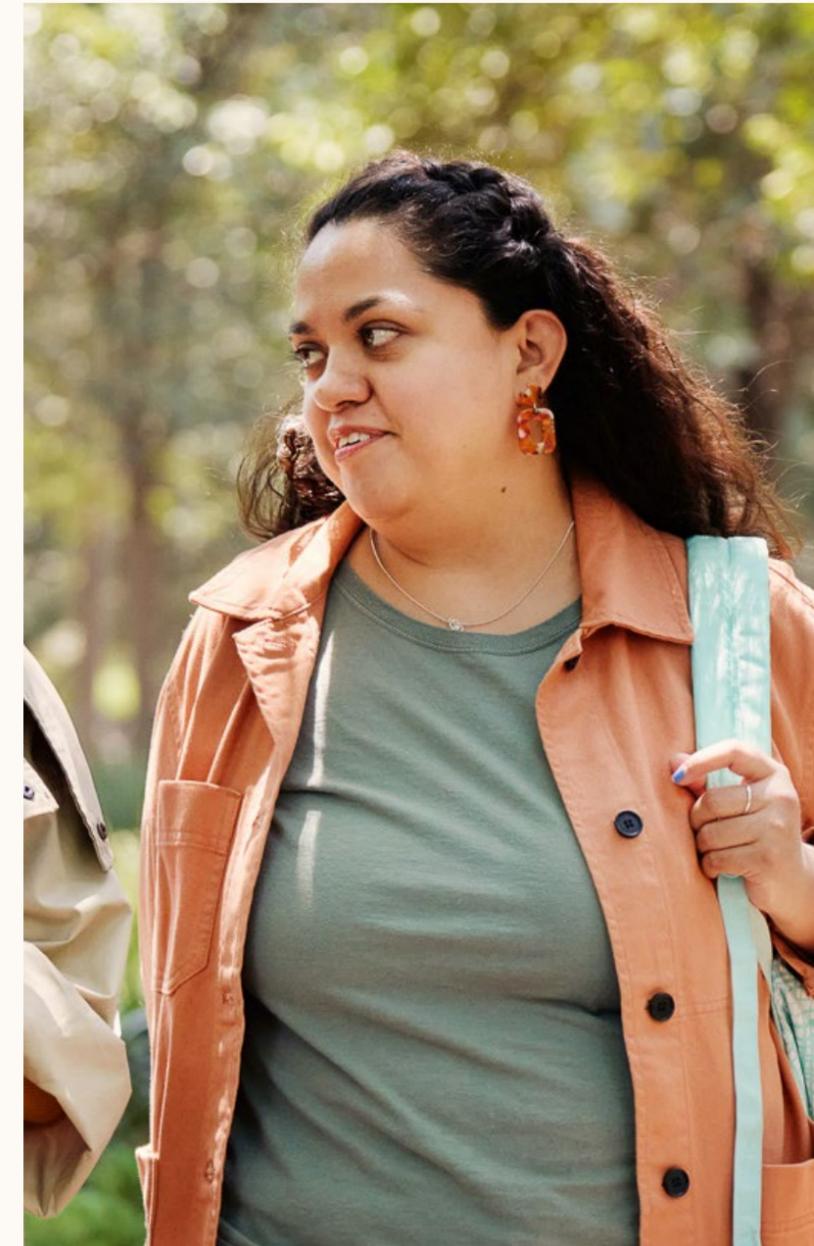
[Édition recrutement](#)

### Répartition régionale des données

[Allemagne, Autriche et Suisse](#) | [Asie du Sud-Est](#) | [Australie](#) | [Belgique, Pays-Bas, Luxembourg](#) | [Brésil](#) | [Inde](#) | [Japon](#) | [Mexique](#) | [Moyen-Orient et Afrique du Nord](#) | [Royaume-Uni](#)

### Rapports traduits

[Allemand](#) | [Chinois](#) | [Espagnol](#) | [Français](#) | [Italien](#) | [Japonais](#) | [Néerlandais](#) | [Portugais](#)



# Méthodologie

## Données de l'enquête

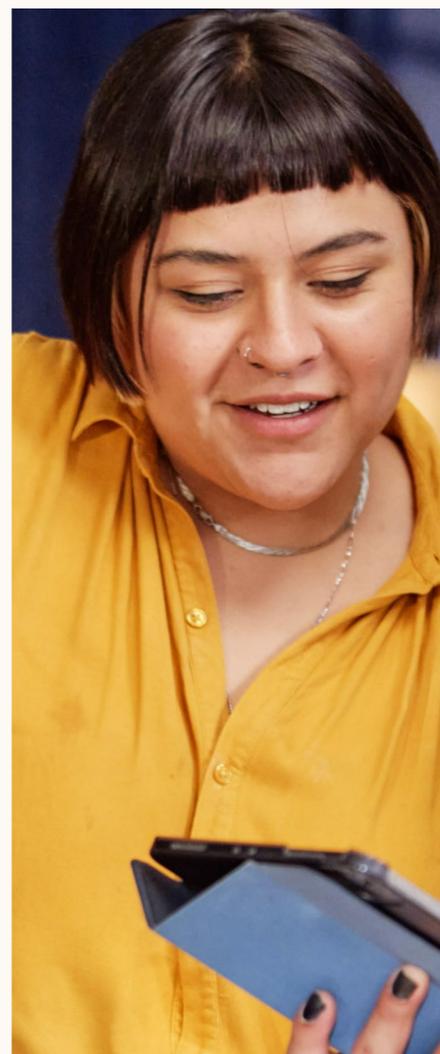
Pour réaliser cette enquête, LinkedIn a interrogé 1 453 professionnels du recrutement occupant des postes de responsable ou de niveau hiérarchique supérieur (1 202 professionnels du recrutement en entreprise, 261 professionnels travaillant en agence ou cabinet de recrutement), ainsi que 498 managers impliqués dans le recrutement. Les sondés sont des membres LinkedIn qui ont été sélectionnés à partir des informations renseignées sur leur profil LinkedIn et qualifiés sur la base des réponses à l'enquête. Celle-ci a été menée en six langues dans 23 pays entre octobre et novembre 2023.

Les priorités des candidats et les préférences en matière d'inclusion sont basées sur l'enquête mensuelle Caractéristiques des talents de LinkedIn, réalisée auprès d'utilisateurs du monde entier. Dans l'enquête de novembre 2023, 16 688 membres ont été interrogés. Pour évaluer les priorités des candidats, les personnes interrogées ont été invitées à "sélectionner les facteurs les plus importants qu'elles prennent en considération dans une offre d'emploi". Elles pouvaient choisir jusqu'à cinq propositions de valeur employeur sur les quinze proposées.

Les données comparant la génération Z et les autres générations comparent la moyenne des résultats de PVE pour la génération Y, la génération X et la génération baby-boom avec la génération Z. Le résultat est la différence en pourcentage pour chaque PVE.

## Données d'analyse

Les données comportementales recueillies dans le cadre de ce rapport sont issues de milliards de points de données générés par plus d'un milliard de membres LinkedIn dans plus de 200 pays. Sauf indication contraire, toutes les données représentent l'activité agrégée des membres de LinkedIn enregistrée jusqu'au 1er janvier 2024.



Conclusion

# Remerciements

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

**Angela Benjamin** chez Delta

**Glen Goodman** chez ChenMed

**Stacey Gordon** chez Rework Work

**Jérôme de Grandmaison** chez Alstom

**Jude James** chez UST

**Gregory Karanastasis** chez Accenture

**Hung Lee** chez Recruiting Brainfood

**Bryan Mayo** chez Atlassian

**Amy Schultz** chez Canva

**Erin Scruggs** chez LinkedIn

**Kristin Shulman** chez Booking.com

**Michael Smith** chez Randstad Enterprise

**Nicky Vallely** chez Google DeepMind

**Troy Victor** chez Delta

**John Vlastelica** chez Recruiting Toolbox

## Données de la plateforme LinkedIn

**Jamila Smith-Dell** (Insights Lead)

**Cesar Zulaica**

**Greg Lewis**

**Manas Mohapatra**

## Données de l'enquête

**Stephanie Scalice** (Responsable de la recherche)

**Meng Zhao**

## Rédaction et production

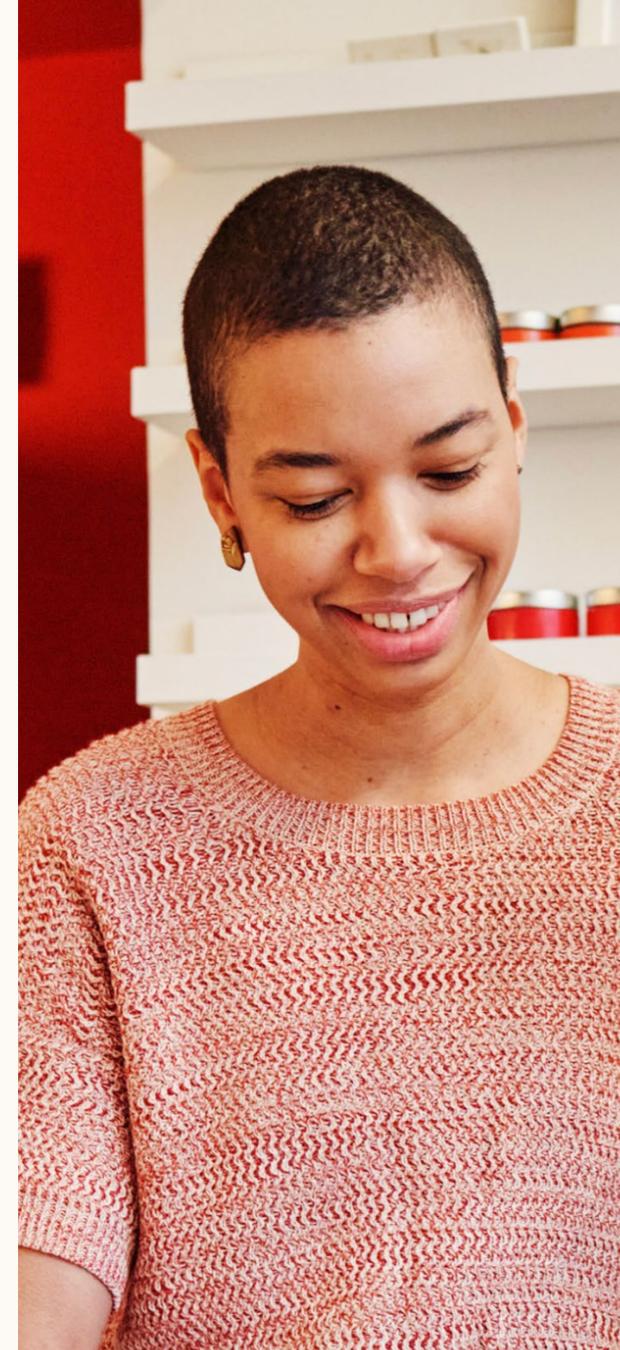
**Lydia Abbot** (Auteur)

**Ainsley Blandford**

**Sarah Hughes**

**Phyllis Firman**

**Melissa Mangini**



**LinkedIn** Talent Solutions