

L'avenir du recrutement

Les 7 évolutions annoncées
du métier de recruteur

LinkedIn Talent Solutions



Introduction

Les besoins en recrutement ne font pas que croître, ils évoluent.

Les entreprises ont besoin de vous. Les recruteurs font aujourd'hui partie des profils les plus recherchés par les entreprises, qui savent que les talents seront un enjeu vital dans le monde de demain. Cependant votre équipe devra maîtriser de nouvelles compétences, ainsi que de nouveaux indicateurs et outils.

Pour vous aider à vous préparer aux défis à venir, nous nous sommes penchés sur 7 évolutions annoncées dans le monde du recrutement, identifiées au travers d'enquêtes auprès de recruteurs, de données LinkedIn et d'entretiens avec des responsables de l'acquisition de talents du monde entier.

Poursuivez votre lecture pour découvrir comment diriger votre équipe, renforcer votre rôle et prendre une longueur d'avance.

7 prédictions concernant les transformations du rôle de recruteur

1. Le recrutement de talents prometteurs deviendra un enjeu critique.

La demande en professionnels du recrutement a augmenté de 63% depuis 2016.

2. La planification des effectifs devra gagner en souplesse.

La priorité des professionnels du recrutement pour les 5 années à venir est de s'adapter à l'évolution rapide des besoins du marché.

3. Le rôle des recruteurs sera plus stratégique.

Plus d'un responsable du recrutement sur trois ne travaillait pas dans les ressources humaines avant.

4. Vos indicateurs seront plus qualitatifs que quantitatifs.

La qualité du recrutement est l'indicateur le plus profitable, mais ce n'est pourtant pas le plus utilisé.

5. La technologie décuplera le potentiel de votre équipe.

La meilleure façon d'améliorer les performances des recruteurs est d'adopter de meilleurs outils et technologies.

6. 3 compétences transformeront le recrutement.

La capacité à engager avec les candidats passifs, la faculté d'analyse des données et l'aptitude à influencer la direction deviendront des compétences essentielles pour les recruteurs.

7. Votre équipe de recrutement intégrera des profils venant d'autres horizons.

Le nombre de postes liés à l'étude des données talents a augmenté de 111% depuis 2014.

Prédiction 1

**Le recrutement
de talents
prometteurs
deviendra un
enjeu critique.**



En quoi est-ce important ?

Les talents, un facteur de plus en plus déterminant

Il devient de plus en plus crucial de recruter les bonnes personnes.

Avec le développement de l'automatisation, les employés effectuent de moins en moins de tâches répétitives et leurs missions gagnent en flexibilité. Cela ne signifie pas seulement que les postes sont plus intéressants, mais aussi que la qualité de vos équipes influe davantage sur les résultats de l'entreprise.

Imaginez que vous recrutez une personne pour visser un écrou sur une chaîne de production. Que la personne soit "bonne" ou "excellente" à ce type de tâche, le résultat pour l'entreprise sera pratiquement le même.

À l'heure actuelle, cependant, les emplois sont beaucoup plus complexes, qu'il s'agisse de travail à la chaîne ou de tout autre poste. Dans ce contexte, l'impact d'une personne "excellente" ou "bonne" devient beaucoup plus significatif pour l'entreprise.

Plus les postes gagneront en flexibilité, plus la qualité du recrutement deviendra un enjeu stratégique. À vous de saisir cette opportunité pour demander les ressources dont vous avez besoin et pour repenser la manière dont vous gérez votre équipe.

“La concurrence autour des meilleurs talents s’est accentuée, donnant ainsi une nouvelle dimension à l’activité de recrutement. Toutefois, je ne pense pas que nous soyons encore au niveau des attentes des chefs d’entreprise.”



John Vlastelica
Managing Director chez Recruiting Toolbox

Les recruteurs sont très recherchés

Le recrutement a le vent en poupe.

D'après les données LinkedIn, les entreprises recrutent en ce moment plus de professionnels du recrutement qu'au cours des cinq dernières années.

Cela signifie que les entreprises du monde entier cherchent à renforcer leurs équipes d'acquisition de talents. La concurrence dans ce domaine est ainsi amenée à s'intensifier dans les années à venir, jusqu'à même menacer votre capacité à recruter et à fidéliser votre propre équipe de recrutement.

Hausse de la demande en matière de recrutement

Croissance, en pourcentage, de la demande en professionnels du recrutement par rapport à 2016, selon les données LinkedIn.



Le recrutement pourrait-il s'effacer au profit du développement des talents ?

Si les entreprises prennent le virage de l'adaptabilité, c'est possible.

L'augmentation de la demande en recruteurs est-elle amenée à devenir la norme ou n'est-elle que passagère ?

Akarin Phureesitr, directeur des ressources humaines chez Central Group, n'écarte aucune de ces éventualités : le recrutement continuera de jouer un rôle important, mais si les entreprises recrutent des talents plus adaptables, elles consacreront davantage de temps au développement de leurs compétences en interne qu'au recrutement à l'externe.

En améliorant leur système de formation et en privilégiant le recrutement de talents qui veulent progresser, les entreprises pourraient satisfaire leurs besoins en faisant monter en compétences leurs employés plutôt qu'en en recrutant de nouveaux.

“Nous sommes en profonde mutation et le besoin en nouvelles compétences est fort. En mettant en place la bonne structure, nous devrions transitionner vers le développement de nos talents. Si le tournant n'est pas pris d'ici cinq ans, alors nous ferons face à de grandes difficultés.”

Akarin Phureesitr

Directeur des ressources humaines chez Central Group

Découvrez comment être la hauteur

Commencez à planifier vos ressources.

Face à la hausse de la demande en recruteurs, évaluez votre situation dès maintenant pour déterminer si vous avez besoin de davantage de recruteurs pour satisfaire les besoins futurs de votre entreprise. [Découvrez comment l'équipe d'acquisition de talents de LinkedIn a su prédire la demande en recrutement et recruter en conséquence.](#)

Repensez comment fidéliser des recruteurs.

Seuls 34% des professionnels du recrutement interrogés estiment que la rétention des meilleurs recruteurs sera un enjeu majeur pour les cinq années à venir. Au regard de l'effervescence du marché de l'emploi des recruteurs, nous vous incitons à reconsidérer la question et à fidéliser vos meilleurs éléments.

Élaborez un argumentaire convaincant.

Les décisionnaires ont besoin de vous. Vous ne devez pas laisser passer cette occasion. Que vous ayez besoin d'effectifs, de technologies ou de ressources, n'hésitez pas à le demander clairement. Mettez au point un plan montrant que vous pouvez aider l'entreprise à satisfaire ses besoins en recrutement pour les cinq prochaines années si vous disposez des bonnes ressources.

Prédiction 2

**La planification
des effectifs
devra gagner
en souplesse.**



En quoi est-ce important ?

L'évolution rapide des besoins en recrutement deviendra votre priorité n° 1

Restez en phase et adaptez-vous.

Le recrutement n'est pas seulement devenu plus important, il est également devenu plus complexe. En effet, les besoins des entreprises en matière de talents semblent évoluer de jour en jour.

D'après notre sondage, la priorité des équipes de recrutement pour les cinq années à venir est de réussir à s'adapter à l'évolution rapide des besoins de leur entreprise.

Pour tenir la cadence, vous devez cibler au mieux les besoins de votre entreprise en faisant régulièrement le point avec les dirigeants. Votre équipe devra également rester flexible pour s'adapter rapidement à l'émergence de nouveaux besoins.

Les priorités du recrutement ces 5 prochaines années

Pourcentage de personnes interrogées qui citent ces enjeux comme une priorité pour leur équipe ces 5 prochaines années

S'adapter à l'évolution rapide des besoins en recrutement

Priorité n° 1 pour les 5 prochaines années



S'adapter à l'évolution des technologies de recrutement



Démontrer les résultats pour l'entreprise



Exploiter efficacement les données



Influencer les cadres dirigeants



“Tout change rapidement ici, et notre équipe de recrutement travaille donc en étroite collaboration avec les autres équipes. Ensemble, nous redéfinissons en continu nos priorités.”



Xiaoyuan Wang
Directeur et Senior Staff Engineer chez Alibaba

Comment suivre l'évolution rapide des objectifs ?

Embauchez des recruteurs polyvalents et formez-les à passer d'un domaine à l'autre.

Bien que disposer d'une expertise fonctionnelle (par exemple, pouvoir discuter de programmation avec des ingénieurs) ne soit pas un mal pour un recruteur, cela ne doit pas l'empêcher de recruter dans d'autres domaines. Le fait de disposer de compétences plus larges en recrutement offre une plus grande flexibilité lorsque vous devez modifier vos plans.

“Nous avons besoin de davantage de flexibilité dans la structuration de nos équipes de recrutement et la définition de leurs objectifs. Il nous faut des recruteurs “tout-terrain”, capables de gérer plusieurs domaines d'activité.”

Ross Baron

Directeur du recrutement chez Tik Tok

Organisez des réunions régulières avec les dirigeants et mettez en place un système de formation en cascade.

En développant des liens étroits avec l'équipe de direction, vous serez mieux informé et davantage à même de maintenir le cap. Faites le point régulièrement et communiquez les dernières priorités à tous les membres de votre équipe de recrutement.

“La communication est la clé. Nos responsables du recrutement se réunissent régulièrement avec notre comité exécutif et entretiennent une communication constante.”

Anastacia Flores

Ancienne directrice des opérations de recrutement chez Pandora

Prédiction 3

Le rôle des recruteurs sera moins transactionnel et plus stratégique.



En quoi est-ce important ?

Le développement d'une approche stratégique

Ne vous contentez pas de suivre un plan, trouvez des solutions.

Exécuter un plan est une chose. Concevoir le plan le plus efficace possible en est une autre. Les entreprises recherchent de plus en plus des recruteurs capables de faire les deux.

De nombreux hiring managers ont longtemps considéré les recruteurs comme de simples exécutants, mais les choses changent et leur rôle sera de plus en plus tactique.

Les responsables du recrutement et les recruteurs eux-mêmes devront être capables d'apporter un nouveau point de vue, de justifier leurs positions et d'inciter l'entreprise à aller de l'avant. Ils ne devront ainsi pas seulement s'aligner sur les objectifs de l'entreprise mais également conseiller les dirigeants sur la meilleure façon de les atteindre.

“À l’heure actuelle, on gère les recruteurs comme des commerciaux. Chacun est très spécialisé et a des objectifs très précis.

Dans le futur, les recruteurs seront plus généralistes et leur travail sera davantage axé sur l’analyse.”



Akarin Phureesitr

Directeur des ressources humaines chez Central Group

Vos conseils seront plus sollicités

La créativité s'invite également dans les métiers du recrutement.

Les aspects administratifs et routiniers du travail étant de plus en plus automatisés, les tâches deviennent plus variées et complexes. Et cela vaut tout particulièrement pour les recruteurs.

Le métier consistera plus à établir des stratégies de talents et moins à exécuter des demandes. Les recruteurs seront chargés d'anticiper les besoins, de résoudre les problèmes et d'identifier des opportunités pour les hiring managers et leur équipe.

“À l'avenir, les recruteurs joueront de plus en plus le rôle de partenaire en ressources humaines.”

Tristan Klotsch

Vice-président des ressources humaines chez Serrala



affirment que le conseil aux chefs d'entreprise gagnera en importance ces 5 prochaines années.

Votre prochain responsable du recrutement pourrait être novice en recrutement

Les leaders d'aujourd'hui seront les recruteurs de demain.

D'après les données LinkedIn, plus d'un responsable du recrutement sur trois (35%) n'avait pas d'expérience préalable dans les ressources humaines ou l'acquisition de talents. En effet, plus qu'une expertise fonctionnelle, ce poste requiert surtout une compréhension aiguë des besoins de l'entreprise.

Outre les ressources humaines et l'acquisition de talents, les responsables du recrutement viennent souvent de la vente, de la gestion des opérations et du développement commercial. Des secteurs qui ont en commun leur impact clair et immédiat sur les objectifs commerciaux de l'entreprise.

“Un nombre croissant de responsables du recrutement ne sont pas issus du milieu et apportent une mentalité plus analytique et entrepreneuriale. Une évolution appelée à changer la perception du métier et la façon dont nous travaillons.”

Jennifer Shappley

Directrice senior Acquisition de talents chez LinkedIn



1 / 3

des responsables du recrutement viennent d'une branche autre que les RH.

Devenez un conseiller pour l'entreprise

3 conseils de John Vlastelica, Managing Director chez Recruiting Toolbox

Communiquez avec les autres équipes pour anticiper les besoins.

Collaborez avec les autres services et avec plusieurs responsables pour identifier l'orientation de l'entreprise et déterminer comment vous pouvez aligner votre stratégie en matière de talents. Idéalement, c'est à vous d'indiquer à l'entreprise quand elle doit lancer une procédure de recrutement, et non l'inverse.

Utilisez cette technique infaillible.

Les experts en persuasion réussissent à vous mettre une idée en tête en vous faisant croire qu'elle vient de vous. Plutôt que d'essayer d'imposer une solution dès le départ, décrivez les conséquences que pourrait avoir l'inaction. Lorsque les responsables viendront solliciter votre avis, ils seront convaincus que c'est de leur propre chef.

Imitez les techniques de discours des dirigeants, notamment les énoncés de type "si..., alors..."

Apprenez le jargon des dirigeants en observant la manière dont ils discutent des talents. Utilisez les énoncés de type "si..., alors..." (par exemple, "si l'entreprise veut réussir à X, alors elle doit recruter Y") pour mettre en évidence l'impact stratégique de vos plans.

“Commencez par créer un choc chez votre interlocuteur. Faites une prévision du nombre d’entretiens nécessaires pour recruter 20 employés en prenant en compte le taux de recrutement par entretien actuel.

Il sera effaré par le temps que ça prendrait et se demandera quoi faire. C’est là que vous entrez en scène. Vous voilà intronisé conseiller en matière de talents.”



John Vlastelica
Managing Director chez Recruiting Toolbox

Prédiction 4

**Vos indicateurs
seront plus
qualitatifs que
quantitatifs.**



En quoi est-ce important ?

Adopter des indicateurs stratégiques

Le simple suivi des actions n'est plus suffisant.

Vous surveillez probablement déjà le temps de recrutement, comme la plupart des équipes. C'est l'indicateur le plus utilisé, car il est facile à mesurer et permet de définir des objectifs précis, mais ce n'est pas le plus stratégique.

Il vous indique le temps de recrutement, mais pas sa qualité. Un recruteur plutôt lent qui embauche 10 employés très performants a bien plus de valeur qu'un autre qui recrute rapidement 25 employés peu efficaces.

Les indicateurs tactiques, tels que la durée du recrutement, le nombre de candidats par recrutement ou le taux d'acceptation des propositions d'embauche mesurent les actions immédiates de vos recruteurs. C'est un bon point de départ, mais l'avenir du recrutement se jouera sur des indicateurs plus stratégiques, ceux qui mesurent l'impact concret des efforts de votre équipe, et pas seulement ses actions.

L'importance du recrutement ne cesse d'augmenter. Définir la stratégie d'acquisition de talents de votre entreprise devient aussi important que de la mettre en œuvre. Pour définir une stratégie efficace, vous avez besoin des indicateurs qui comptent vraiment.

“Le meilleur recrutement n’est pas le plus rapide ou le moins cher. Ce qui compte, c’est le résultat, l’impact sur l’entreprise.”



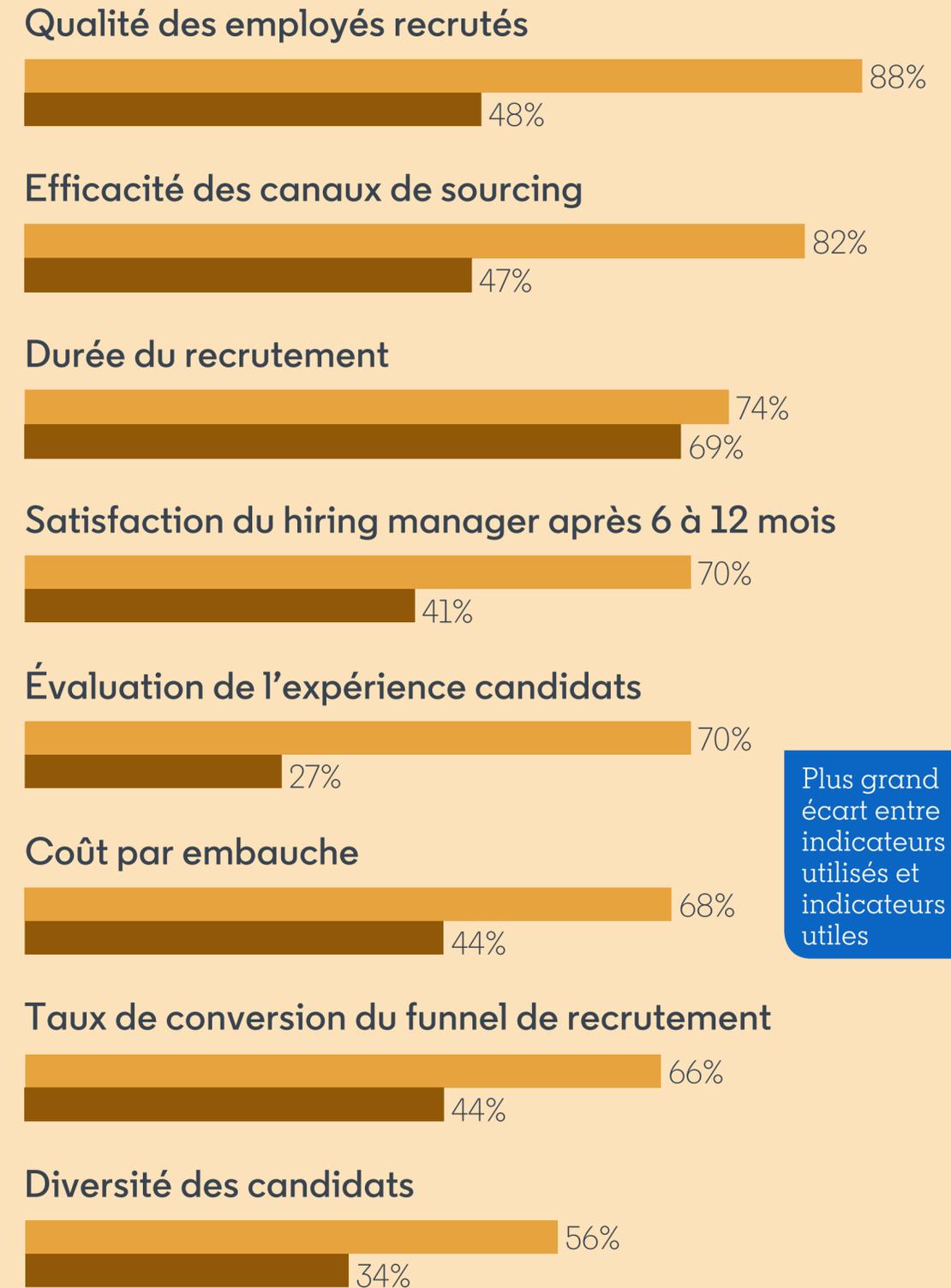
Ross Baron

Directeur du recrutement pour l’Europe de l’Ouest chez TikTok

La plupart des entreprises ne collectent pas les indicateurs les plus utiles

Pourcentage de professionnels du recrutement dont les entreprises utilisent actuellement ces indicateurs et pourcentage de recruteurs qui pensent que ces indicateurs seront très utiles dans les 5 prochaines années.

■ Très utile à l'avenir ■ Actuellement utilisé



Plus grand écart entre indicateurs utilisés et indicateurs utiles

Les indicateurs basés sur les résultats seront déterminants à l'avenir

La plupart des équipes ne les utilisent pas encore, mais le feront probablement bientôt.

Les deux indicateurs considérés comme les plus utiles pour l'avenir portent une valeur stratégique tout en étant basés sur les résultats. La qualité des employés recrutés et l'efficacité des canaux de sourcing (quelles sources amènent les meilleurs recrutements) sont deux points cruciaux pour déterminer l'impact de votre équipe sur l'entreprise.

La plupart des équipes de recrutement ne surveillent aucun de ces deux indicateurs pour l'instant. L'indicateur qui présente le plus grand écart entre utilité et utilisation réelle reste cependant l'expérience candidat, qui devrait rapidement gagner en importance dans un avenir proche.



La qualité des employés recrutés est la donnée ultime

Mais elle semble souvent difficile à mesurer.

Si cet indicateur est aussi précieux (et difficile à mesurer), c'est qu'il rend compte de l'impact à long terme des nouveaux employés et de vos recruteurs sur l'entreprise.

Vous ne pouvez mesurer cet indicateur stratégique que plusieurs mois après le recrutement d'un nouvel employé. La principale difficulté cependant est liée à la notion même de qualité : comment la définir, et comment la mesurer ?

Il n'existe pas de formule unique, mais la plupart des entreprises définissent la qualité comme la combinaison de trois indicateurs clés : la fidélisation, l'engagement et l'évaluation des performances.

Les critères les plus fiables pour mesurer la qualité des employés recrutés

Pourcentage de professionnels du recrutement qui pensent que ces indicateurs seraient très efficaces pour mesurer la qualité des employés recrutés.

Fidélisation des employés



Engagement des employés après 6 à 12 mois



Évaluation des performances



Les données sur la diversité ne sont pas assez prises en considération

Seule une équipe sur trois mesure la diversité des candidats.

Les indicateurs liés à la diversité, tels que le sexe ou l'origine des candidats sélectionnés, rencontrés ou embauchés, sont rarement utilisés à l'heure actuelle. La plupart des professionnels du recrutement s'accordent à dire que ces indicateurs seraient très utiles, mais un sur trois seulement indique que son entreprise les utilise.

Cela doit changer. Certains recruteurs évoquent des problèmes juridiques, qui empêchent la collecte de données sur la diversité. Les entreprises doivent trouver des solutions à ces problèmes si elles veulent réellement améliorer la diversité au sein de leurs équipes. Pour citer Peter Drucker, "on ne gère bien que ce que l'on mesure", et **c'est particulièrement vrai en matière de diversité.**

La mesure de la diversité ne doit pas s'arrêter à la fin de votre funnel de recrutement. Pour mesurer les résultats de vos efforts, étudiez la durée d'occupation des postes par des personnes issues de groupes sous-représentés et surveillez la composition globale de votre personnel.

“Nous devons envisager les indicateurs autrement pour mesurer la diversité. Nous nous concentrons sur les résultats plutôt que sur les activités, mais nous souhaitons également que notre démarche globale soit inclusive. Les bons indicateurs peuvent nous aider à déterminer la marche à suivre.”

Chris Louie

Directeur senior Acquisition de talents chez LinkedIn

Indicateurs qui gagnent en importance

Indicateurs qui perdent en importance

Qualité des employés recrutés
Efficacité des canaux de sourcing
Efficacité des évaluations

Nombre de candidatures par recrutement
Durée du recrutement
Satisfaction du hiring manager





Qualité des employés recrutés

Une fois que vous avez déterminé comment mesurer la qualité des employés recrutés, vous pouvez calculer toutes sortes d'indicateurs stratégiques fondés sur les résultats. Bien que sa définition varie selon les entreprises, les rôles et les indicateurs disponibles, cette mesure de la qualité sera le principal indicateur à l'avenir.

Efficacité des canaux de sourcing

Une fois la qualité des employés recrutés définie, vous pouvez rechercher de quels canaux de sourcing étaient issus les meilleurs employés recrutés. Ces insights vous permettront de réinvestir dans les sources les plus productives ou au contraire d'identifier les canaux à problèmes.

Efficacité des évaluations

En analysant les différentes méthodes d'évaluation selon la qualité actuelle des employés recrutés, vous pourrez déterminer la fiabilité de chaque évaluation. **L'équipe de recrutement de LinkedIn utilise même cette approche pour déterminer les personnes les plus douées** pour détecter les meilleurs talents lors des entretiens.

Ratio candidatures/embauches

Avec internet, les candidats peuvent désormais postuler très facilement. Cet indicateur est donc beaucoup moins intéressant, en particulier pour les postes à forte demande, où les candidats passifs sont plus recherchés que les candidats actifs.

Temps de recrutement

Le temps de recrutement en lui-même est plus un indicateur administratif que stratégique. Pour Ross Baron, directeur du recrutement pour l'Europe de l'Ouest chez TikTok : "Le meilleur recrutement n'est pas celui qui est le plus rapide ou le moins cher. Ce qui compte, c'est le résultat, l'impact sur l'entreprise."

Satisfaction du hiring manager

Une évaluation faite plusieurs mois après l'embauche peut être utile, mais une réaction à chaud peut faire passer le mauvais message. "Les évaluations sont souvent rédigées de telle manière qu'elles enferment les recruteurs dans un rôle de simples exécutants", selon John Vlastelica, Managing Director chez Recruiting Toolbox.



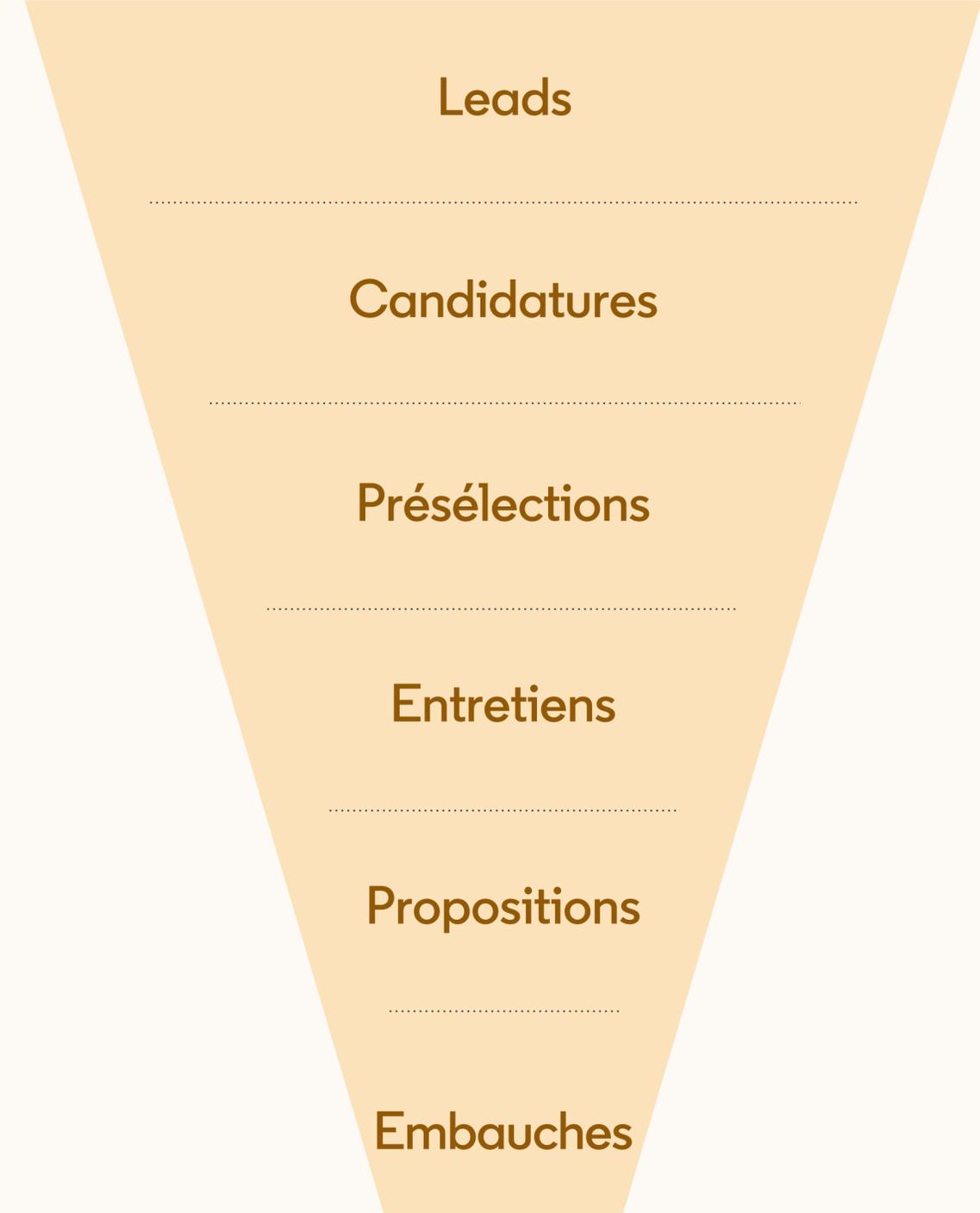
Indicateurs du funnel de recrutement : statistiques tactiques et analyse stratégique

Bien utilisés, les indicateurs basés sur les actions peuvent aussi s'avérer intéressants

Lorsque vous analysez votre funnel de recrutement, vous examinez des indicateurs tactiques fondés sur les actions (le taux d'offres par rapport aux entretiens, par exemple). Ce sont les indicateurs dont nous disions qu'ils perdaient de leur importance.

Mais, bien que ces indicateurs puissent sembler trop simples pris individuellement, ils se révèlent bien plus riches lorsqu'ils sont combinés. Lors d'une analyse de funnel, vous classez dans l'ordre toute une série de taux de conversion (nb de candidats/nb de présélectionnés, nb de présélectionnés/nb de reçus en entretien, etc.) et vous créez ainsi une vue complète de votre processus de recrutement global.

Cette vision stratégique permet de repérer et de résoudre plus facilement les problèmes. Vous pouvez évaluer votre funnel manuellement, mais un système de suivi des candidatures (ATS) tel que [LinkedIn Talent Hub](#) peut le générer automatiquement pour vous.



3 conseils stratégiques pour l'analyse de funnel

Analyser le parcours de certains candidats dans votre funnel vous offre différents angles de vue sur votre processus de recrutement. Filtrer les données des candidats de différentes façons vous permet de découvrir de nouvelles informations.

1. Filtrer par recruteur.

Comparez les funnels de différentes équipes de recrutement ou de recruteurs individuels pour détecter les goulets d'étranglement ou les fuites.

2. Filtrer par type de poste.

Séparez vos données par type de poste et niveau hiérarchique pour pouvoir comparer des éléments comparables. Des ingénieurs seniors auront forcément un funnel différent de celui d'administrateurs débutants.

3. Filtrer par données démographiques.

Évaluez vos initiatives en matière de diversité : par exemple, si un fort pourcentage de femmes passe l'étape des évaluations, mais que ce taux chute au moment des entretiens, c'est un point à étudier.

“Les recruteurs doivent analyser leur funnel aussi rigoureusement que le font les équipes de marketing et de ventes.”

Martin Beischl

Directeur mondial RH, talents et culture chez riskmethods

“Nous nous assurons que nos recruteurs connaissent les bases de la saisie et de la gestion de données. Cela peut avoir l’air simpliste, mais c’est essentiel pour obtenir de vraies informations. À notre échelle, les petits détails font toute la différence.”



Chuck Edward
Directeur du recrutement chez Microsoft

3 étapes indispensables pour garantir des indicateurs fiables chez Microsoft

1. Se concentrer sur 1 ou 2 indicateurs à la fois.

Chez Microsoft, les responsables du recrutement sélectionnent seulement quelques champs de données sur lesquels se concentrer chaque mois. Les managers indiquent clairement leurs attentes à leur équipe, afin que chacun sache comment enregistrer ces données.

2. Surveiller le bon enregistrement des données.

Les responsables déterminent ensuite quelles équipes collectent le mieux les indicateurs définis pour le mois en cours. Étant donné que seuls certains champs de données sont étudiés, il est assez facile de mesurer l'exactitude et l'exhaustivité des données.

3. Généraliser les bonnes pratiques de chaque équipe.

Les équipes les plus performantes partagent leurs méthodes, pour aider les autres à s'améliorer. "Il n'y a rien de bien compliqué en soi", déclare Chuck Edward, directeur du recrutement chez Microsoft, "Le plus difficile est de prendre les bonnes habitudes et de ne manquer aucune étape".

Prédiction 5

**La technologie
décuplera le
potentiel de
votre équipe.**



En quoi est-ce important ?

La technologie pourrait être la clé du perfectionnement de votre équipe.

Avec les bons outils, les recruteurs peuvent se concentrer sur l'essentiel.

Nous avons demandé aux professionnels du recrutement comment améliorer les performances des recruteurs ces cinq prochaines années. La réponse qui a remporté le plus de succès : investir dans de nouvelles technologies.

Certes, la technologie ne remplacera jamais vos recruteurs, mais elle peut tout de même les faire monter en compétences et réduire le temps qu'ils passent sur des petites tâches, afin qu'ils puissent se concentrer sur l'essentiel, comme interagir avec les candidats et peaufiner votre stratégie d'acquisition de talents.

Les meilleures manières d'améliorer les performances des recruteurs à l'avenir

Pourcentage de professionnels du recrutement pour qui ces évolutions permettront d'améliorer les performances des recruteurs dans les 5 prochaines années.

Outils de recrutement et technologies plus efficaces

Facteur de performance n° 1



Plus de flexibilité au travail



Plus de formation et d'opportunités de développement



“Mettre en place un ensemble de solutions technologiques agiles, modernes et intégrées dans le domaine du recrutement est désormais vital si l’on veut réussir.”



Josh Bersin
Global Industry Analyst

Les technologies de recrutement les plus performantes

Pourcentage de professionnels du recrutement qui utilisent ces technologies et qui pensent qu'elles auront un impact important au cours des cinq prochaines années.

■ Aura un impact important à l'avenir ■ Actuellement utilisé

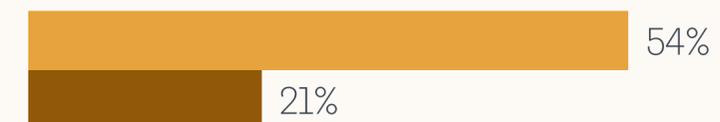
1. Outils de recherche de candidats



2. Évaluation des compétences interpersonnelles



3. Outils pour analyser le marché des talents



Plus gros écart entre l'utilisation actuelle et l'impact attendu.

4. Entretiens par vidéo



5. CRM (bases de données de candidats)



L'avis des responsables du recrutement concernant les meilleures technologies

1. Outils de recherche de candidats

Comme le montre la page précédente, les outils les plus performants, à savoir ceux qui permettent d'entrer en relation avec les candidats, comme **LinkedIn Recruiter**, sont également les plus utilisés actuellement.

“Le recrutement passif prend de l'ampleur, aujourd'hui. Dans un contexte où les compétences sont spécialisées, de plus en plus d'entreprises se rendent compte que les viviers traditionnels ne suffisent plus.”

Josh Bersin
Global Industry Analyst

2. Évaluation des compétences interpersonnelles

De même, les outils d'évaluation des compétences interpersonnelles présentent un faible écart entre impact anticipé et adoption actuelle.

“Étant donné que l'IA permet de réduire le nombre de tâches répétitives, les compétences telles que l'écoute, l'empathie, l'assistance et la résolution de problèmes complexes deviennent cruciales, quel que soit le poste.”

Josh Bersin
Global Industry Analyst

3. Outils d'analyse du marché des talents

De toutes les technologies, c'est celle qui a enregistré l'écart le plus important entre impact futur et utilisation actuelle. Cela suggère que ces ressources analytiques, à savoir les outils tels que **LinkedIn Talent Insights**, pourraient voir leur adoption grimper en flèche au cours des cinq années à venir.

“Les outils d'analyse des talents proposés par LinkedIn nous ont été très utiles, en particulier lorsque nous avons dû constituer une équipe à distance dans le reste de l'Europe. Nous avons pu nous rendre compte que l'Ukraine regorgeait de talents, mais que la demande y était faible. C'était donc l'endroit rêvé pour recruter.”

Martin Beischl

Directeur mondial Talents et culture chez riskmethods

4. Entretiens par vidéo

Les outils qui allègent les charges opérationnelle et administrative des recruteurs joueront également un rôle central à l'avenir. Faire passer des entretiens par vidéo, en particulier au moyen de vidéos asynchrones plutôt que de visioconférences en direct, peut leur faire gagner énormément de temps.

“Faire passer des entretiens par vidéo nous a fait gagner beaucoup de temps, sans pour autant sacrifier l'expérience du candidat. Nous pouvons visionner les enregistrements, puis recontacter les candidats sous 48 heures.”

Anastacia Flores

Ancienne directrice des opérations de recrutement chez Pandora

Conseils pour faire les bons choix technologiques

Demandez à vos recruteurs ce dont ils ont besoin.

Ne perdez surtout pas de vue l'essentiel : que ce soit via un sondage, des réunions ou au cours d'une conversation informelle, pensez à consulter les personnes qui vont utiliser les outils au quotidien. Demandez-leur quels sont les plus gros défis auxquels ils doivent faire face et quelle solution leur serait le plus bénéfique.

Trouvez le juste équilibre entre qualité et quantité.

Il peut être tentant de se focaliser sur les outils qui assistent vos recruteurs dont l'impact économique est le plus important (par exemple, ceux qui ciblent des ingénieurs de haut niveau ou des dirigeants). Même si votre ROI dépend d'eux, ne négligez pas pour autant les solutions qui peuvent avoir une incidence plus générale sur la qualité de la vie au travail de l'ensemble de vos recruteurs.

Évaluez les compétences en conseil de vos fournisseurs.

En matière de solutions technologiques, la dimension humaine est tout aussi importante que l'aspect technique. En d'autres termes, soyez tout aussi attentif à la qualité de l'assistance du fournisseur qu'à la fiabilité de la solution elle-même. Déterminez les types de formation qu'il peut proposer à votre équipe et les conditions de l'assistance technique.



Conseils pour le développement technologique

Pour favoriser la mise en œuvre, impliquez l'ensemble des utilisateurs dès le départ.

Noelle Hunt Bennett a formé les recruteurs d'Amazon à l'utilisation de nouveaux outils technologiques pendant sept ans, et a contribué à sélectionner et à mettre en œuvre toute une gamme d'outils de recrutement pendant 20 ans. Voici ce qu'elle conseille : "si vous souhaitez une mise en œuvre réussie, vous DEVEZ impliquer les utilisateurs tout au long du processus pour qu'ils puissent vous donner leur avis."

Pour favoriser l'adoption, mettez à contribution un échantillon d'utilisateurs en avant-première.

En tant qu'ancienne directrice du recrutement chez Pandora, Anastacia Flores a favorisé l'adoption de nouvelles solutions en impliquant les recruteurs dans le programme pilote de l'outil. Elle explique : "au lieu que tout passe par moi, ils ont pu assurer la formation des utilisateurs et répondre à leurs questions. Ainsi, l'équipe tout entière se sent impliquée et responsable."

Pour renforcer la maîtrise de l'outil, créez des groupes afin de partager des bonnes pratiques.

Tous les membres de l'équipe de recrutement de Dropbox utilisaient LinkedIn, mais l'utilisation qu'ils en faisaient était très variable. C'est pourquoi Erin Walker, directrice du recrutement, a co-fondé un "groupe d'utilisateurs experts" afin de diffuser des bonnes pratiques. "Tous les trimestres, le groupe organise des sessions de formation et des concours portant sur une nouvelle manière d'utiliser LinkedIn", comme entrer en relation via InMail, utiliser Talent Insights et même optimiser le profil des recruteurs, explique Erin Walker.

Prédiction 6

3 compétences transformeront le recrutement.



En quoi est-ce important ?

Interagir, analyser et conseiller

Le métier de recruteur évolue, tout comme les compétences qui le définissent.

Les recruteurs ne seront plus seulement chargés de passer au crible les candidatures et de trouver d'excellents candidats, ils devront également chercher à les intégrer efficacement au funnel.

Au lieu de simplement saisir des données, ils devront les exploiter afin de produire des informations précises et prendre ainsi des décisions éclairées.

Au lieu de suivre les ordres, les recruteurs devront conseiller les chefs d'entreprise et les hiring managers en défendant leur point de vue, et participer à l'élaboration de la stratégie, pas juste la suivre.

Ces compétences seront encore plus recherchées dans 5 ans

Le pourcentage des professionnels du recrutement qui reconnaissent l'utilité des compétences suivantes sera encore plus élevé dans les 5 prochaines années.

Cibler les candidats passifs



Prendre des décisions fondées sur l'analyse des données



Conseiller les chefs d'entreprise et les hiring managers



“Les recruteurs ont généralement leurs petites habitudes et n’y dérogent pas. Cela leur a permis d’exceller dans des tâches comme pourvoir les postes vacants, mais ce n’est pas ce qui leur permettra de progresser demain. Un véritable recruteur doit être curieux et polyvalent, et avoir un goût prononcé pour l’apprentissage.”



Amy Schultz

Directrice Acquisition de talents chez LinkedIn

Cibler les candidats passifs

Vous devrez vous distinguer de la masse.

Dans le passé, la principale qualité d'un recruteur était sa capacité à trouver le candidat idéal. Cependant, avec l'émergence d'outils toujours plus intelligents et toujours plus répandus comme **LinkedIn Recruiter**, les recruteurs arrivent désormais à trouver un grand nombre de candidats très qualifiés.

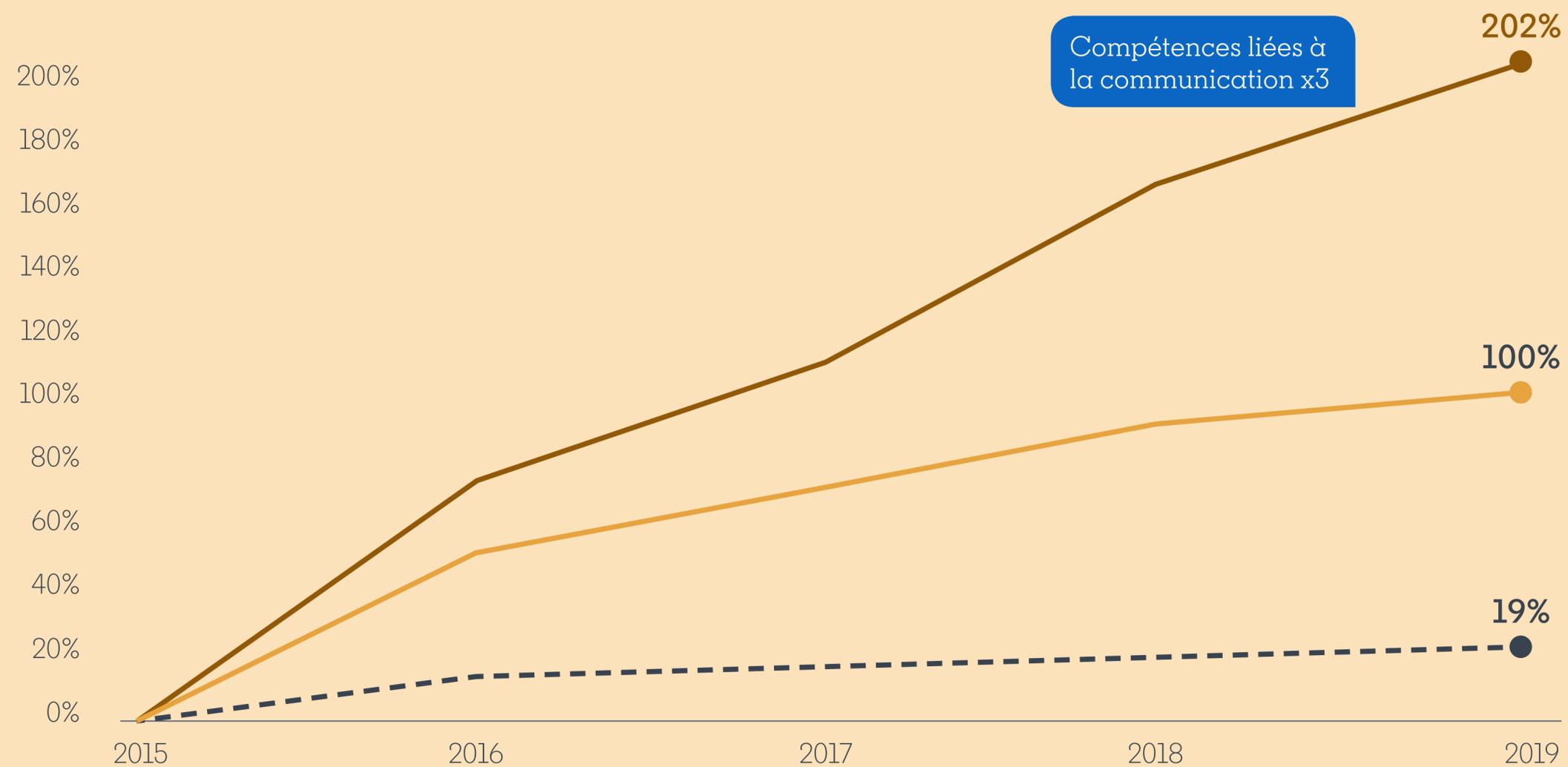
La véritable difficulté est alors de capter leur attention et, encore mieux, de les intégrer au funnel de recrutement. Il s'agit de la compétence que tous les recruteurs dignes de ce nom chercheront à renforcer à l'avenir.

“Les recruteurs ont l'impression qu'il est devenu plus difficile de trouver des candidats. En réalité, cela n'a jamais été aussi facile. Ce qui est devenu plus difficile, c'est de susciter l'intérêt des talents, en particulier lorsque 100 autres entreprises les sollicitent déjà.”

John Vlastelica

Managing Director chez Recruiting Toolbox

Croissance des compétences associées aux interactions avec les candidats



Pourcentage de croissance de certaines compétences (associées à l'interaction avec les candidats passifs) parmi les professionnels du recrutement depuis 2015.

- Communication
- Rédaction
- - - Relationnel

Prendre des décisions fondées sur l'analyse des données

L'exploitation des données est aujourd'hui incontournable.

Le recrutement a longtemps été une affaire de relations humaines, de compétences interpersonnelles et d'intuition. Désormais il prend également un aspect analytique. Au fur et à mesure que les recruteurs jouent un rôle plus stratégique et interagissent avec les cadres dirigeants, ils doivent s'appuyer sur les données pour justifier leurs conseils et leurs décisions.

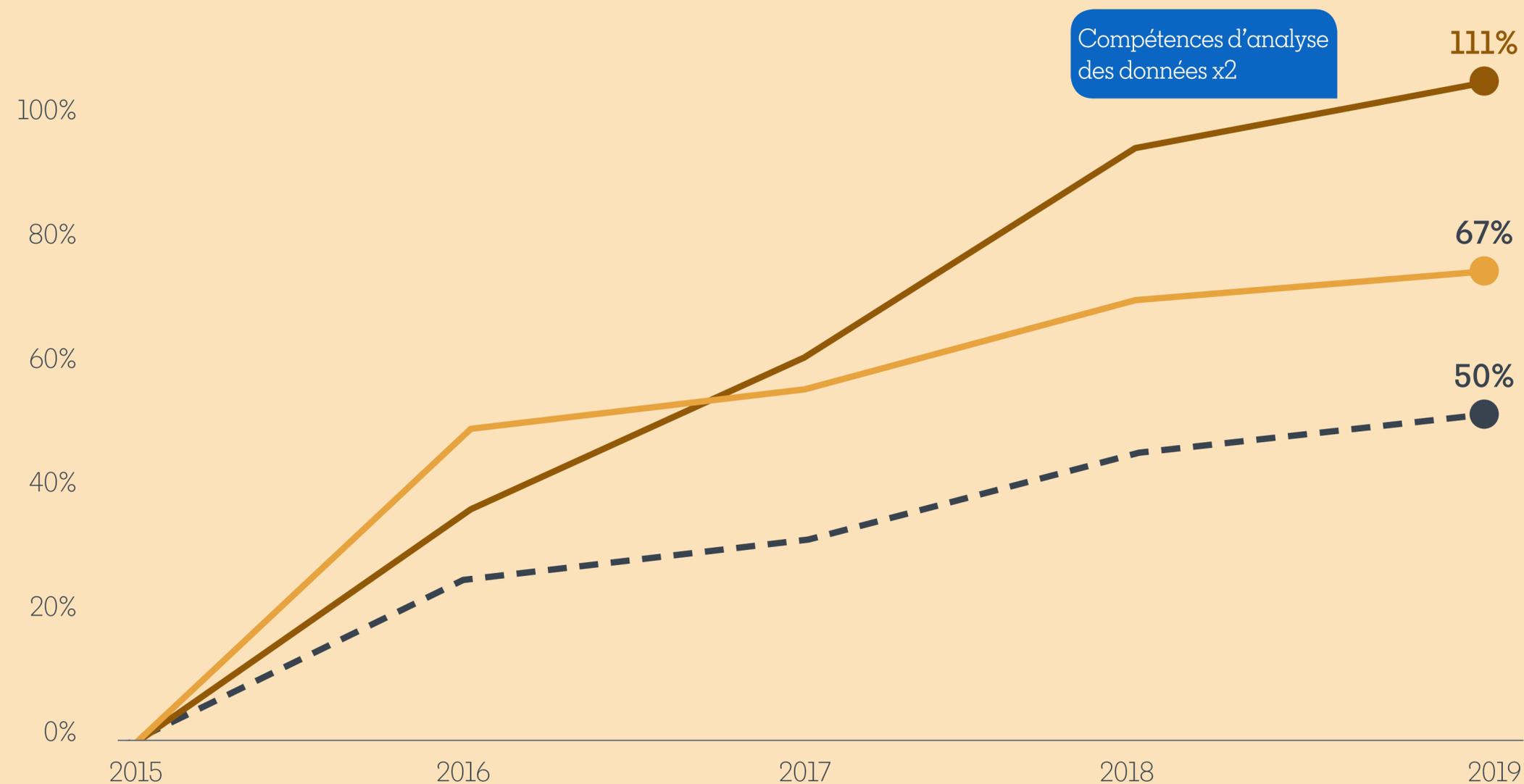
Que ce soit pour analyser les tendances du marché du travail ou pour identifier le meilleur candidat, les professionnels du recrutement doivent absolument comprendre les données et savoir comment en extraire des informations.

“Être excellent en entretien ne suffit plus pour être un bon recruteur, il faut aussi comprendre comment transformer les données en informations utiles.”

Abdulelah Alhadidi

Directeur du personnel chez IKEA Arabie Saoudite

Croissance des compétences associées à l'analyse des données



Pourcentage de croissance de certaines compétences (associées à l'analyse des données) chez les professionnels du recrutement depuis 2015.

- Analyse des données
- Recherche
- - - Saisie de données

Conseiller les chefs d'entreprise et les hiring managers

Les recruteurs aideront l'entreprise à définir ses prochaines actions.

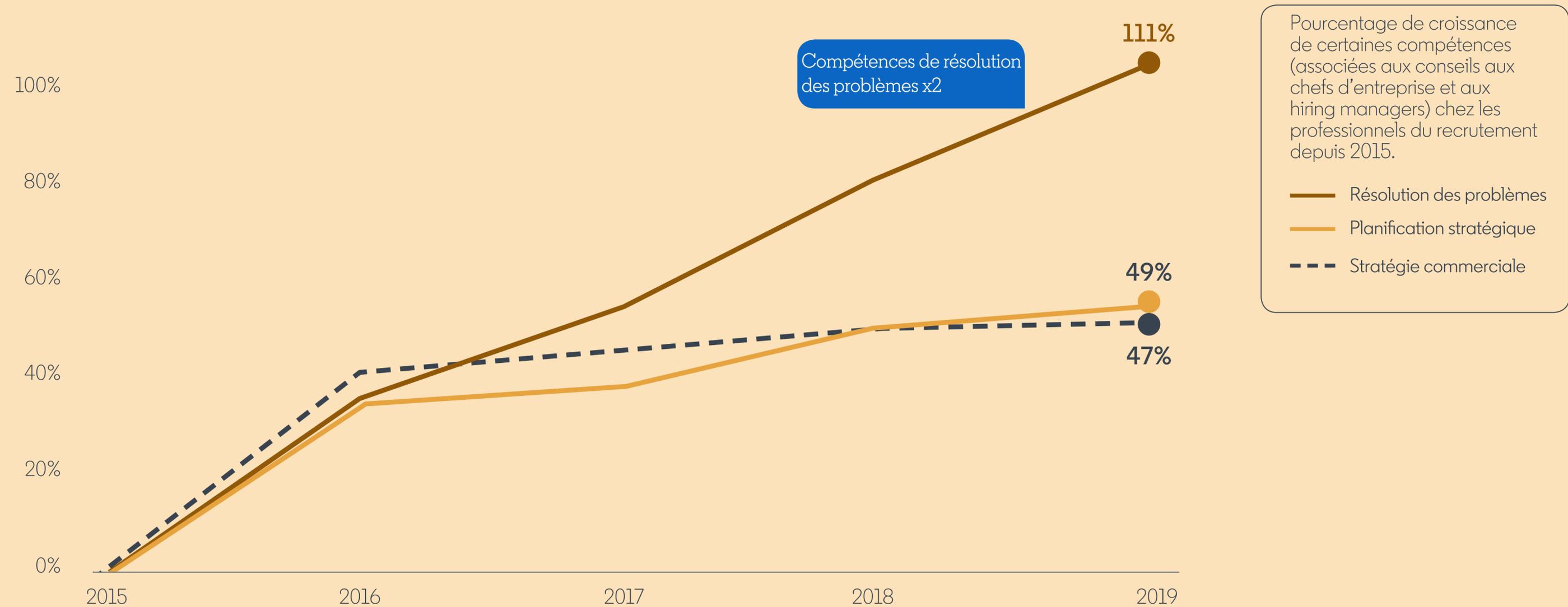
Le rôle stratégique des métiers du recrutement est chaque jour renforcé. Les recruteurs ne seront plus seulement chargés d'exécuter les ordres avec le sourire, ils devront se forger leur propre point de vue et même le défendre s'il ne va pas dans le sens de leur interlocuteur.

De l'élaboration de prévisions réalistes sur le marché des talents à l'alignement des objectifs du recrutement sur les besoins de l'entreprise, les équipes d'acquisition de talents ne s'occuperont plus seulement d'acquisition, elles guideront la stratégie en matière de talents.

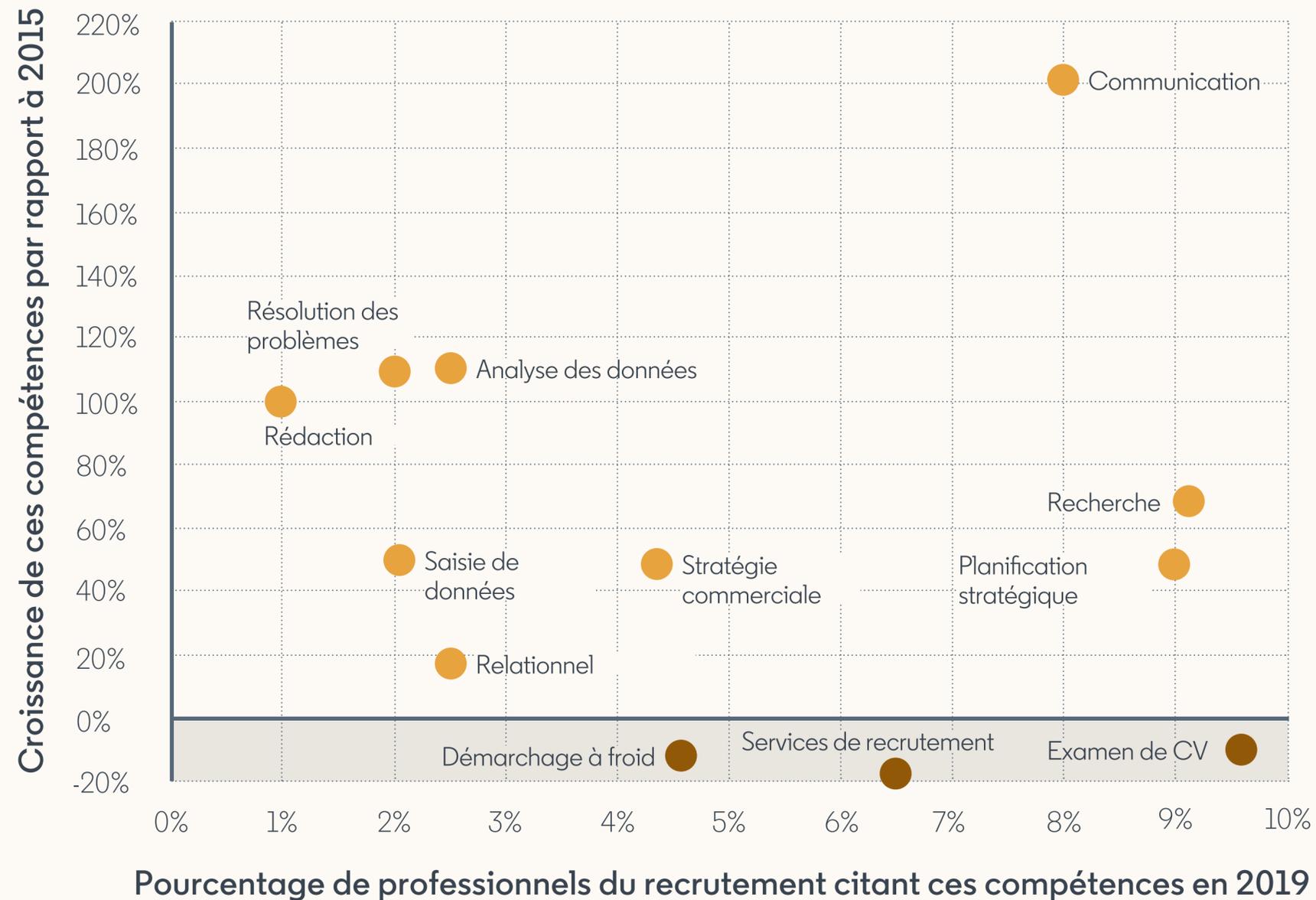
“Tous les responsables du recrutement me disent que les membres de leur équipe auraient besoin d'aiguiser leur ‘sens des affaires’, mais ils peinent à définir ce terme. Ce qu'ils recherchent, ce sont des compétences de conseil : des recruteurs qui ne se contentent pas d'écouter, mais qui savent également défendre leur point de vue, persuader les autres et résoudre des problèmes.”

Johnny Campbell
PDG chez SocialTalent

Croissance des compétences associées au conseil



De plus en plus de recruteurs ajoutent ces compétences à leur profil LinkedIn



Pourcentage de professionnels du recrutement qui indiquent ces compétences sur leur profil (axe horizontal) et croissance de ce pourcentage entre 2015 et 2019 (axe vertical).

- De plus en plus répandue
- De moins en moins répandue

Les neuf compétences associées aux interactions, à l'analyse et au conseil que nous avons mises en évidence plus haut deviennent de plus en plus répandues : la part des recruteurs qui ajoutent ces compétences à leur profil augmente d'année en année.

Les autres compétences situées en bas du graphique (l'examen des CV, les services de recrutement et le démarchage à froid), bien que toujours assez répandues, sont de moins en moins citées par les professionnels du recrutement.

Perfectionnez ces compétences au sein de votre équipe

Développez votre propre programme de formation en interne.

Collaborez avec l'équipe de développement et de formation de votre entreprise pour organiser des formations personnalisées pour vos recruteurs, élaborées ou dispensées par vos employés les plus performants.

Tirez parti des sessions de formation externes.

Si votre équipe est contrainte par le temps, vous pouvez faire appel à des experts externes pour ménager votre temps et vos efforts. Vous pouvez aussi bien engager des consultants que recourir à des plateformes d'apprentissage en ligne comme **LinkedIn Learning** (découvrez par exemple nos cours populaires sur le **recrutement axé sur les performances** et sur l'**apprentissage de l'analyse des données**).

Encouragez le partage de connaissances informel entre pairs.

Le développement de compétences ne nécessite pas toujours un cadre extrêmement structuré. Si vous identifiez les employés les plus performants et si vous les encouragez à partager leurs connaissances avec leurs collègues, vous aurez déjà fait un grand pas. Réunissez les équipes de recrutement de votre entreprise autour d'un déjeuner pour discuter des solutions aux défis les plus répandus.

“Les responsables sous-estiment souvent l’envie d’apprendre que les employés entretiennent tout au long de leur carrière.”



Noelle Hunt Bunnett
Program Management Manager chez Amazon

Le cursus de formation dont toutes les équipes de recrutement ont besoin

Si vous élaborez un programme de formation interne pour vos recruteurs, voici quelques exemples de cours que vous pourriez créer.

Exercices pour aiguïser le sens des affaires :	Évaluation des compétences interpersonnelles :
Comprendre nos objectifs commerciaux	Une approche fiable pour réaliser des évaluations précises
Les bases de la production d'informations :	Des entretiens structurés :
Comment analyser les données des talents pour prendre des décisions plus éclairées	Poser les bonnes questions dans toutes les situations
L'art du storytelling pour les recruteurs :	Stop à la discrimination inconsciente :
Comment interagir efficacement avec les candidats	Offrir les mêmes opportunités à tous les candidats

Prédiction 7

**Votre équipe
de recrutement
intégrera des
profils venant
d'autres
horizons.**



En quoi est-ce important ?

L'avènement des spécialistes

Les équipes seront plus nombreuses à intégrer des postes spécialisés.

Certains domaines, comme les statistiques, le marketing et la technologie, jouent un rôle de plus en plus essentiel pour le recrutement. Au point de justifier la création de postes à part entière.

Plutôt que de se reposer uniquement sur les recruteurs, qui ne peuvent dédier que 20% de leur temps à l'analyse du personnel et au marketing lié au recrutement, il est plus judicieux de recruter des spécialistes qui pourront consacrer 80% de leur temps à ces activités.

Qu'ils soient analystes de données, marketeurs expérimentés ou consultants en informatique, ces spécialistes offrent également un plus haut niveau d'expertise que n'importe quel recruteur. Lorsque vous les intégrez à votre équipe, ils peuvent partager leurs connaissances, former les recruteurs et superviser les opérations qui touchent à leur domaine de spécialisation.

“Nous avons créé de nouveaux postes pour aider notre équipe de recrutement à atteindre ses objectifs en matière de marketing, de systèmes technologiques et d’analyse des données.”



Rita Newman

Head of Recruitment and Resourcing chez ANZ Bank

Les 3 nouveaux postes qui changeront la donne

Ces postes pourraient se multiplier au sein des futures équipes.

Les postes qui changeront véritablement la donne au cours des cinq prochaines années seront ceux dédiés à l'analyse des données des candidats, au marketing du recrutement et aux technologies de recrutement.

Malgré le grand nombre de professionnels du recrutement qui anticipent leur impact, ces postes ne sont pas encore très répandus dans les équipes de recrutement. Par exemple, seule une équipe sur quatre (26%) compte un poste dédié à l'analyse des données, alors que près de la moitié des professionnels (47%) pensent que ce poste aura un fort impact à l'avenir.

Cet écart est très probablement amené à se réduire considérablement au cours des prochaines années. De fait, les intitulés de poste en lien avec l'analyse des talents ont plus que doublé sur LinkedIn depuis 2014.

Les nouveaux postes jugés comme les plus importants ne sont pas encore très répandus

Pourcentage des professionnels du recrutement qui estiment que ces postes auront la plus grande incidence au cours des cinq années à venir et pourcentage des entreprises qui ont pourvu ces postes à l'heure actuelle.

Fort impact anticipé

Actuellement pourvu dans l'équipe

Selon les données LinkedIn, le nombre de postes dans l'analyse des talents a augmenté de 111% depuis 2014

Spécialistes de l'analyse des talents



Spécialistes du marketing de recrutement



Spécialistes des technologies de recrutement



Spécialistes de l'expérience candidat



Spécialistes de la gestion du changement



Intégrez de nouveaux postes à votre équipe

Communiquez votre vision pour remporter l'adhésion de la direction.

Vous aurez probablement besoin d'obtenir l'accord de votre hiérarchie avant de pourvoir un tout nouveau poste. Présentez clairement votre vision, les avantages que pourront en tirer l'équipe et l'entreprise, et les objectifs que vous devez atteindre.

Utilisez un programme pilote pour démontrer la validité du concept.

Si vous ne pouvez pas agrandir directement l'équipe, demandez à l'un de vos recruteurs de mener une initiative à petite échelle dans un de ces domaines (par exemple en marketing de recrutement). Une fois que vous aurez obtenu des résultats, vous disposerez d'arguments plus solides pour justifier l'intérêt d'un recrutement à temps plein.

Définissez un poste clair mais flexible.

Pour que votre nouvel employé puisse partir sur de bonnes bases, il est important de bien définir ses rôles et ses responsabilités. Cette structure l'aidera à prendre ses marques, mais vous devrez être prêt à adapter le poste si vous trouvez une formule qui répond mieux à vos besoins.

Conclusions

Qu'il change ou non d'intitulé, votre poste est certainement amené à évoluer au cours des cinq prochaines années. L'avenir du recrutement est prometteur mais pavé de défis à relever.

Les entreprises auront davantage besoin des recruteurs, et ceux-ci se verront confier de nouvelles responsabilités : capter l'attention de candidats passifs croulant sous les propositions, analyser les données des talents, conseiller les dirigeants, prévoir les résultats à long terme pour l'entreprise, anticiper les besoins de recrutement futurs, maîtriser les nouvelles technologies et imaginer de nouvelles structures pour vos équipes.

Vous pouvez relever ces défis. Le plus important à l'heure actuelle est de vous y préparer. Toutes les prédictions de ce rapport ne se réaliseront pas forcément exactement comme nous l'avons anticipé, toutefois, en vous préparant dès maintenant à ces éventualités vous serez mieux équipé pour affronter ce que le futur vous réserve.

L'avenir du recrutement n'est pas seulement quelque chose auquel vous devrez vous adapter, c'est aussi quelque chose que vous contribuerez à créer.



Méthodologies

Enquête

Nous avons interrogé 2 848 professionnels du recrutement qui ont indiqué travailler soit dans une équipe RH/acquisition de talents, avec des responsabilités dans le recrutement (77%), soit dans un cabinet de recrutement (23%). La plupart des personnes interrogées dirigent une équipe de recruteurs, et un quart sont elles-mêmes recruteurs. Réalisé en anglais, le sondage a recueilli les réponses de personnes issues de plus de 80 pays. Les personnes interrogées sont des membres de LinkedIn sélectionnés en fonction des informations disponibles sur leur profil et contactés par e-mail entre le 13 juin et le 8 juillet 2019.

Données comportementales

Les informations recueillies pour ce rapport sont issues de milliards de points de données générés par plus de 645 millions de personnes réparties dans plus de 200 pays et qui sont actuellement des membres LinkedIn. Toutes les données représentent l'activité agrégée des membres LinkedIn durant le mois d'août 2019. Les "professionnels du recrutement" sont définis comme des membres LinkedIn dont l'intitulé de poste actuel correspond à des activités de recrutement, d'acquisition de talents ou d'un domaine connexe. La "demande" est calculée à partir du nombre moyen d'InMails Recruiter adressés à des professionnels du recrutement depuis 2016. Cette statistique est normalisée par rapport à la croissance de la plateforme. La croissance des compétences est calculée à partir du pourcentage de professionnels du recrutement qui indiquent ces compétences sur leur profil LinkedIn ou à partir d'autres informations de profil récupérées au moment où ils occupaient un poste de recruteur. La croissance des postes dans l'analyse des talents est calculée à partir du nombre de membres LinkedIn dont l'intitulé de poste actuel contient les mots clés "talent analytics". Cette statistique ne porte donc que sur les membres qui possèdent un profil en anglais.

Remerciements

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

John Vlastelica, chez Recruiting Toolbox

Chuck Edward, chez Microsoft

Abdulelah Alhadidi, chez IKEA Arabie Saoudite

Celia Harper-Guerra, anciennement chez Danaher

Tristan Klotsch, chez Serrala

Martin Beischl, chez riskmethods

Rita Newman, chez ANZ Bank

Noelle Hunt Bennett, chez Amazon

Johnny Campbell, chez SocialTalent

Anastacia Flores, anciennement chez Pandora

Erin Winkler, chez Dropbox

Akarin Phureesitr, chez Central Group

Xiaoyuan Wang et **Vincent Chen**, chez Alibaba

Ross Baron et **Qiuyan Ouyang**, chez TikTok/ByteDance

ainsi que nos propres responsables de l'Acquisition de talents chez LinkedIn.

Auteurs

Données

Mike Chanler

Artem Chelovechkov

Marianne Oest

Deanne Tockey

Mallika Sandhu

Brian Gibbons

Jacqueline Barrett

Design

Elli Matejka Franny

Robertson Kaelin

McGill

Rédaction

Greg Lewis

Maria Ignatova

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 à vos questions sur les talents grâce à des insights fondés 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 trouverez 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 rôles ciblés.

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

LinkedIn  Talent Solutions