

Progrès sur le lieu de travail en 2024 :

stimuler sa stratégie de recrutement
malgré les perturbations du marché
du travail



Introduction

L'année 2024 promet une transformation majeure dans le monde du travail. Les changements dans la gestion et la culture des entreprises en réponse à la pandémie, les outils numériques nouveaux et émergents et l'intérêt porté actuellement au thème de la diversité, l'équité et l'appartenance remettent en question les pratiques de recrutement traditionnelles.

Les employeurs devront comprendre et maîtriser ces concepts pour conserver un avantage concurrentiel sur le marché de l'emploi durant l'année à venir. Ils devront s'adapter aux changements technologiques et répondre aux principales demandes des salarié(e)s telles que la transparence salariale, le bien-être ainsi que la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI).

Ce rapport présente les facteurs qui pourraient avoir une incidence sur le travail en 2024, tout en proposant aux entreprises des manières de s'adapter et de s'épanouir dans cet environnement dynamique.



Table des matières

L'état du marché du travail en 2024	5
L'IA et son incidence sur le recrutement	7
Les changements mis en place par les employeurs pour les besoins de transparence salariale du personnel	11
L'investissement des grandes entreprises dans le bien-être au travail	15
Le développement des viviers de talents grâce à de nouvelles approches du recrutement	20
Prévision des changements à venir dans le monde du travail et préparation nécessaire	26
Employeurs et écologie : leur rôle, leurs responsabilités et leur utilisation des technologies pour une approche durable	30
Conclusion	33



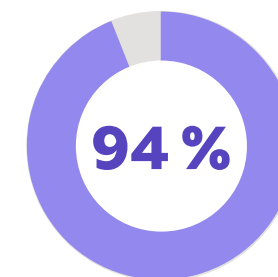
L'état du marché du travail en 2024

Après les perturbations causées par la pandémie sur le marché du travail, les employeurs ont encore du mal à attirer les candidat(e)s. Une main-d'œuvre limitée donne aux employé(e)s un pouvoir accru pour négocier l'intégration de politiques, d'avantages et de stratégies de gestion qui font défaut sur leur lieu de travail.

Le [rapport de 2023 sur les tendances en matière d'emploi d'Indeed et de Glassdoor](#) révèle que cette nouvelle dynamique a été accélérée par la pandémie et qu'elle devrait persister au-delà des fluctuations à court terme du cycle économique. En outre, la pandémie a entraîné une augmentation des modalités de travail à distance et de télétravail hybride, qui occupent encore une place importante et jouent un rôle essentiel dans la recherche du bien-être du personnel.

Par ailleurs, les attentes continuent d'augmenter : **en France, 94 % des employé(e)s** indiquent que leurs attentes en matière de bien-être au travail sont plus élevées qu'elles ne l'étaient il y a seulement un an.

Les technologies émergentes et l'intérêt accru porté au thème de la diversité, l'équité et l'appartenance bouleversent les pratiques de recrutement et la culture du lieu de travail. Avec l'évolution des emplois due en partie à l'automatisation et aux progrès de l'intelligence artificielle, le marché du travail privilégie de plus en plus le gain de compétences et la reconversion professionnelle. Les préoccupations en matière de diversité, d'équité et d'inclusion poussent également les employeurs à élargir leurs critères de recrutement et à accueillir des talents plus diversifiés, en s'éloignant des codes classiques.



des employé(e)s en France déclarent que leurs attentes en matière de bien-être se sont maintenues ou ont augmenté au cours de l'année écoulée

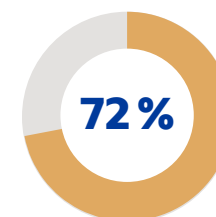


L'IA et son incidence sur le recrutement

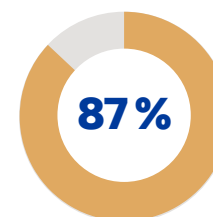
L'intelligence artificielle (IA) a une forte incidence sur de nombreux aspects du recrutement, ce qui peut à la fois aider et freiner les responsables RH.

Pour ces derniers, l'IA permet d'automatiser une grande partie des tâches de recrutement, dégageant l'emploi du temps des équipes au profit des candidat(e)s. C'est un bon point pour l'aspect humain, qui s'en trouve amélioré. En outre, les entreprises peuvent recruter plus rapidement, ce qui s'avère crucial sur le marché de l'emploi concurrentiel d'aujourd'hui. Quant à la perte d'intérêt des candidat(e)s pour les postes vacants, voici ce que disent les chiffres :

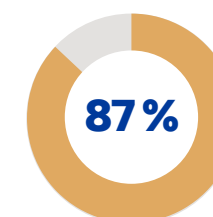
- D'après un sondage de Robert Half, **72 %** des chercheurs d'emploi se désintéresseraient d'une offre s'ils ne reçoivent pas de réponse dans les deux semaines. Ce chiffre passe à **87 %** en cas de silence radio après trois semaines.
- Selon une nouvelle enquête menée auprès de 7 275 personnes aux États-Unis, au Royaume-Uni, au Canada, en France, en Allemagne, au Japon et en Inde, **87 %** des décideurs en matière de ressources humaines et d'acquisition de talents utilisent déjà des outils d'IA pour accomplir certaines tâches.
- Les trois quarts d'entre eux (75 %) ont indiqué que l'IA allait réduire le nombre de tâches banales ou redondantes et **72 %** pensent que l'IA leur permettra de se concentrer davantage sur les aspects humains de leur travail.



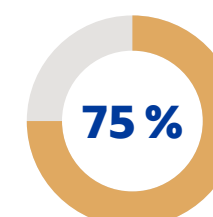
des chercheurs d'emploi se désintéressent d'une offre après 2 semaines de silence



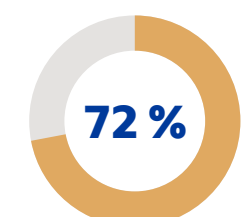
des chercheurs d'emploi se désintéressent d'une offre après 3 semaines de silence



des responsables RH utilisent l'IA pour recruter



des responsables RH et Acquisition de talents du monde entier affirment que l'IA réduira les tâches banales ou redondantes



des responsables du monde entier déclarent que l'IA leur permettra de se concentrer davantage sur les aspects humains de leur travail

Alors que les recruteurs considèrent l'IA générative comme une opportunité de recruter du personnel plus rapidement et de réduire les coûts, 88 % des responsables interrogé(e)s aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Allemagne affirment que leurs outils écartent des candidatures pertinentes. Cela signifie que des talents passent entre les mailles du filet.

88 %

« En unissant nos forces, nous avons plus de chances de garantir que les chercheurs d'emploi confrontés à des biais et à des obstacles ne sont pas laissés pour compte. »



LaFawn Davis,
Vice-présidente principale de la stratégie
environnementale, sociétale et de gouvernance
d'Indeed

Par conséquent, à l'heure où les [biais sociétaux reflétés dans les outils d'IA](#) suscitent de nombreuses inquiétudes, il est primordial de garder un œil humain sur le processus. Pour réduire [les biais dans l'étape de présélection des talents](#) et favoriser des lieux de travail plus diversifiés et inclusifs, il faut manier cette technologie avec prudence.

Sans surveillance, l'intelligence artificielle (IA) risque de donner lieu à une main-d'œuvre moins inclusive, moins diversifiée et qui ne lutte pas contre les obstacles auxquels sont confrontés les groupes désavantagés. Utilisée de façon responsable, elle peut toutefois améliorer l'avenir du travail en éliminant ces biais et obstacles qui contribuent aujourd'hui à la discrimination des chercheurs d'emploi.

Le développement de l'IA générative (comme ChatGPT ou Google Bard), capable de fournir une réponse écrite à toutes les demandes, soulève de nombreuses questions quant aux conséquences de cette technologie sur les salarié(e)s. À ce propos, la [loi sur l'IA](#) proposée par l'Union européenne vise à attribuer des niveaux de risque aux systèmes d'IA en fonction de leur potentiel d'insécurité ou de discrimination, puis de les réglementer selon leur classement.



Pour garantir une utilisation de l'IA aussi impartiale que possible, nous nous sommes engagés en faveur d'un fonctionnement équitable de nos algorithmes. Indeed suit également un ensemble de principes relatifs à l'IA : respecter les principes d'équité et de justice, innover de manière responsable et privilégier les chercheurs d'emploi.



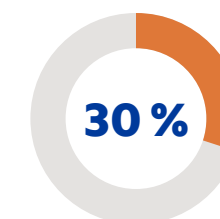
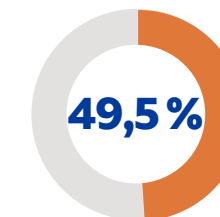
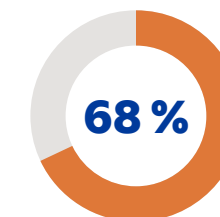
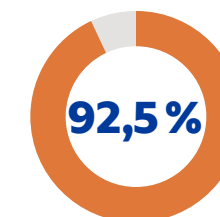


Les changements mis en place par les employeurs pour les besoins de transparence salariale du personnel

La transparence salariale consiste à communiquer les détails de rémunération et les fourchettes de salaires au personnel, aux chercheurs d'emploi et aux autres parties intéressées. C'est une approche radicalement différente de la confidentialité traditionnelle qui entoure la question du salaire, mais la transmission de telles informations est de plus en plus attendue avec la montée de l'équité et du bien-être dans tous les secteurs.

Éléments à prendre en compte en matière de transparence salariale

- **Les responsables RH aux États-Unis (92,5 %)** ont déclaré que faire le choix de la transparence salariale s'était avéré « vraiment »/« plutôt » utile.
- D'après une **enquête de Gartner**, **68 %** des talents s'attendent à avoir des informations sur le salaire dans les offres d'emploi.
- **49,5 %** des **offres d'emploi publiées sur Indeed** mentionnent le salaire.
- **30 % de candidatures supplémentaires** sont déposées pour les offres d'emploi qui donnent des informations salariales sur Indeed.



Incidence de la transparence salariale sur les femmes au travail

- En 2021, les femmes américaines ne gagnaient que **0,84 \$ pour chaque dollar** payé aux hommes à des postes comparables à temps plein toute l'année.
- En comptant la main-d'œuvre totale, dont les personnes à temps partiel ou en emploi temporaire, une femme américaine gagne **0,77 \$ pour chaque dollar** remporté par un homme.
- Les résultats du Forum économique mondial indiquent que les femmes européennes perçoivent un salaire de l'heure en moyenne **13 % inférieur à celui des hommes**, ce qui équivaut à **4 639 \$** de revenus en moins par an pour les femmes.
- Selon les chiffres actuels, il faudrait **plus de 267 ans aux Canadiennes pour atteindre la parité hommes-femmes** concernant le salaire.
- Grâce à la transparence salariale, les femmes accèdent aux renseignements dont elles ont besoin pour demander des salaires plus élevés, comparables à ceux de leurs collègues masculins.



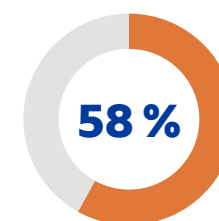
La transparence salariale aide les femmes à atteindre la parité avec les hommes

L'effet de la transparence salariale sur la rétention du personnel

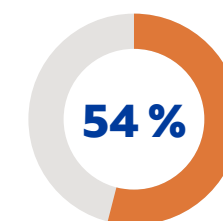
Lorsqu'ils reçoivent un salaire équitable, les travailleurs ont plus de chances de se montrer loyaux, productifs et confiants au travail. Ceux qui cochent cette case ont tendance à rester plus longtemps au sein de l'entreprise. Mais pour avoir conscience d'une telle équité et récolter les bénéfices de cette information, la transparence salariale est primordiale de la part de l'employeur.

La transparence salariale a généralement des effets positifs. Elle réduit l'écart salarial entre les genres, augmente la productivité et donne au personnel l'assurance nécessaire pour demander un salaire plus élevé :

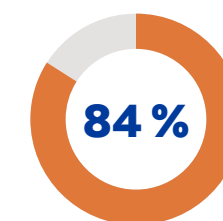
- D'après une étude de Nature Human Behaviour, la transparence salariale améliore l'équité et l'égalité des salaires entre les genres, ce qui réduit l'écart salarial pour les femmes.
- Une autre étude menée en Asie du Sud-Est indique qu'un collaborateur est plus productif lorsqu'il connaît le salaire de son responsable, car cela l'encourage à progresser dans sa carrière.
- Selon des recherches de la [Fawcett Society](#), les femmes (**58 %**) et les hommes (**54 %**) pensent qu'on leur a proposé un salaire inférieur à ce qu'il faudrait après des questions sur leurs paies précédentes.
- Une écrasante majorité de travailleurs britanniques (**84 %**) déclarent être plus productifs au travail s'ils reçoivent un salaire équitable.
- Une majorité de travailleurs britanniques (**83 %**) déclarent se sentir plus en confiance au travail s'ils reçoivent un salaire équitable.



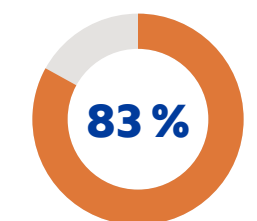
des femmes pensent que le salaire qui leur a été proposé est plus bas qu'avant



des hommes pensent que le salaire qui leur a été proposé est plus bas qu'avant



des travailleurs sont plus productifs au travail s'ils reçoivent un salaire équitable

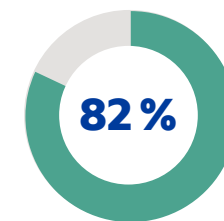


des travailleurs se sentent plus confiants au travail s'ils reçoivent un salaire équitable

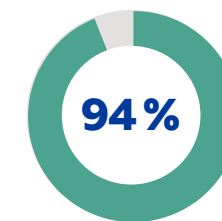


L'investissement des grandes entreprises dans le bien-être au travail

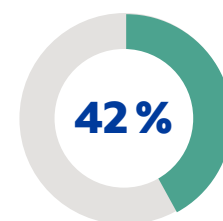
Aujourd'hui, le bien-être au travail est une stratégie sociale, mais aussi commerciale. Dans le [rapport Work Wellbeing Insights 2022 d'Indeed](#), 82 % des employé(e)s en France pensent qu'il est important de trouver des entreprises soucieuses du bien-être, et 94 % déclarent que leurs attentes en matière de bien-être se sont maintenues ou ont augmenté au cours de l'année écoulée. Pourtant, seulement 42 % des Français(e)s indiquent que leur entreprise mesure le taux de bien-être.



des employé(e)s en France pensent qu'il est important de trouver des entreprises soucieuses du bien-être



des employé(e)s en France déclarent que leurs attentes en matière de bien-être se sont maintenues ou ont augmenté au cours de l'année écoulée



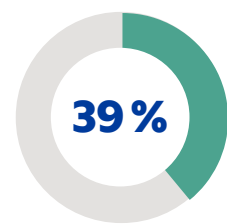
des Français(e)s indiquent que leur entreprise mesure le taux de bien-être



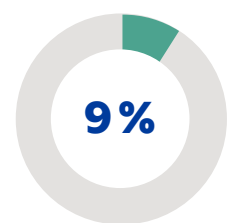
Le bien-être élevé du personnel permet aux entreprises de mieux gérer leurs valorisations. Des chercheurs de l'Université d'Oxford ont découvert qu'entre janvier 2021 et mars 2023, les 100 entreprises américaines ayant reçu les meilleures évaluations de bien-être de leur personnel avaient un rendement 20 % supérieur à celui du S&P 500 et 30 % supérieur à celui du NASDAQ.

Télétravail hybride

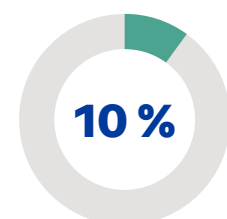
- Les modalités de télétravail hybride améliorent le bien-être du personnel. D'après un [sondage de Gallup](#), les travailleurs avec un aménagement hybride notent un meilleur équilibre vie professionnelle/privée, plus de productivité et moins d'épuisement professionnel.
- L'[Organisation internationale du travail indique que](#) les modalités de télétravail hybride profitent à tout le monde.
- [Gartner estime](#) que **39 %** des travailleurs du savoir dans le monde opteront pour le télétravail hybride et que **9 %** d'entre eux seront en télétravail à temps plein d'ici la fin de l'année 2023.
- Selon une [étude du McKinsey Global Institute](#), environ **10 %** des personnes interrogées dans le monde ont déclaré qu'elles seraient prêtes à démissionner si elles devaient se rendre au bureau tous les jours, et qu'elles accepteraient de renoncer à plus de **20 %** de leur salaire pour travailler le nombre de jours souhaité à la maison.



des travailleurs du savoir dans le monde opteront pour le travail hybride d'ici la fin de l'année 2023



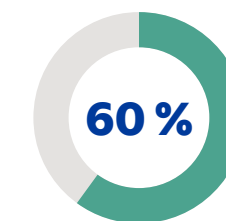
des travailleurs du savoir dans le monde seront en télétravail à temps plein d'ici la fin de l'année 2023



des personnes interrogées dans le monde entier indiquent qu'elles seraient prêtes à démissionner si elles devaient se rendre au bureau tous les jours

Difficultés rencontrées par le personnel

- Le travail a une forte influence sur la santé mentale du personnel. D'après une [étude du Workforce Institute de UKG](#), **60 %** des employé(e)s du monde entier classent leur emploi en tête des facteurs de leur santé mentale.
- Au Royaume-Uni, les employeurs enregistrent un taux de congés de maladie inégalé en plus de **10 ans**.
- Forbes a constaté cette année que le stress au travail et l'épuisement professionnel étaient des problèmes distincts. L'allègement de l'épuisement professionnel ne passe pas nécessairement par la réduction des heures de travail, mais par l'amélioration de ces dernières : par le biais d'un traitement équitable, d'une bonne communication, de rôles bien définis et d'une charge de travail raisonnable.
- Selon les recherches de Reuters, seules trois entreprises mondiales sur 20 ont publié des objectifs de gestion de la santé mentale du personnel.



des employé(e)s déclarent que le travail a la plus grande influence sur leur santé mentale

Le travail

a

une influence majeure

sur

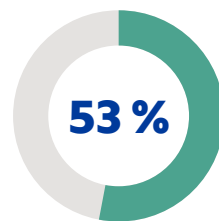
la santé mentale.

La santé mentale dépend de :

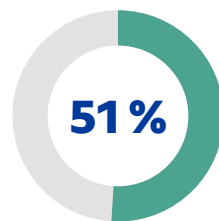
- la qualité des horaires de travail
- un traitement équitable
- la clarté des rôles
- une charge de travail raisonnable

Rôle de la direction dans le bien-être des collaborateurs

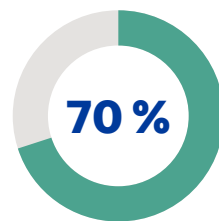
- Un personnel qui a la confiance de sa hiérarchie ressent moins de stress. Selon un [sondage de l'American Psychological Association](#), **53 %** des collaborateurs déclarent que leur employeur utilise une technologie de surveillance à distance pour superviser leur travail ; et l'étude a révélé un lien clair entre cette surveillance et la hausse du niveau de stress.
- Les postes plus haut dans la hiérarchie ne sont pas en reste : **51 %** des responsables prendraient des congés à cause du stress, [selon Gartner](#).
- [Près de 70 % des personnes déclarent que](#) leurs supérieurs hiérarchiques ont autant d'impact sur leur santé mentale que leur partenaire de vie.
- Si les responsables sont empathiques et ont l'esprit ouvert en se concentrant sur la solution plutôt que sur le problème, leurs collaborateurs se sentiraient plus apaisés, [ce qui peut se traduire par une augmentation du rendement et des profits](#).
- Une [étude menée par Grant Thornton](#) au Royaume-Uni révèle que les responsables qui prennent soin de leur santé mentale sont dans de meilleures dispositions pour gérer la pression liée aux incertitudes économiques.



des travailleurs déclarent que leur employeur utilise une technologie de surveillance à distance pour superviser leur travail



des responsables ressentent du stress à cause d'une charge de travail insoutenable



des personnes déclarent que leurs supérieurs hiérarchiques ont autant d'impact sur leur santé mentale que leur partenaire de vie



Le développement des viviers de talents grâce à de nouvelles approches du recrutement

Dans le monde entier et dans tous les secteurs, les spécialistes annoncent que [plus de 85 millions de postes pourraient être portés vacants d'ici 2030](#), en l'absence de travailleurs au profil souhaité pour les pourvoir. Depuis plusieurs années pourtant, surtout en 2023, les interrogations se tournent vers les employeurs, dont les exigences trop strictes et les biais implicites pourraient écarter par erreur des chercheurs d'emploi pertinents.

De nouvelles pratiques de recrutement pour approfondir le sentiment d'appartenance

L'intérêt accru porté au thème de l'équité, l'inclusion et l'appartenance sur le lieu de travail a incité les employeurs à réduire les obstacles auxquels se heurtent les chercheurs d'emploi. Notre rapport [Insights and Trends Employers Should Know for 2023](#) (en anglais uniquement) montre que les entreprises se délestent de plus en plus des exigences relatives aux diplômes et à l'expérience, se tournent vers des collaborateurs issus de différents postes ou secteurs et offrent plus d'occasions de télétravail et de recrutement à distance pour étendre leur portée.

Recrutement de personnes sans diplôme ou ayant traversé des périodes sans emploi

Selon une étude d'Indeed, [le recrutement basé sur les compétences permet de prévoir les performances 5 fois plus précisément](#) que l'embauche axée sur le niveau d'études. Il est aussi deux fois plus efficace que le recrutement fondé sur l'expérience professionnelle.

- Généralement, les candidatures dont le CV révèle des périodes sans emploi [ne sont pas prises au sérieux par les recruteurs](#).
- La [chute de 20 % du nombre d'employé\(e\)s au Canada entre janvier et mai 2020](#) a très certainement démultiplié les CV avec des périodes sans emploi ces dernières années.
- Nous avons constaté dans notre rapport [Insights and Trends Employers Should Know for 2023](#) qu'il était demandé aux candidat(e)s de disposer d'une licence, quelles que soient leurs compétences ou leur expérience.
- Les Américain(e)s de plus de **25 ans (62 %)** ne possèdent pas de licence, selon les [données du recensement américain](#).
- Faciliter le recrutement des personnes appartenant à cette catégorie peut élargir le vivier de talents potentiels pour les employeurs de tous les secteurs.
- Les résultats de la [Harvard Business Review](#) n'ont relevé aucune augmentation de la productivité lorsque des postes à « compétences intermédiaires » étaient occupés par des personnes diplômées.

Les personnes dont le CV présente des périodes sans emploi ne sont pas prises au sérieux.

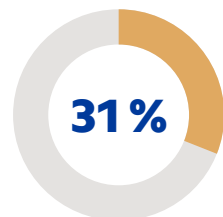
Le nombre de travailleurs a chuté de 20 % entre janvier et mai 2020 au Canada.

Recrutement équitable : donner leur chance aux personnes ayant un casier judiciaire

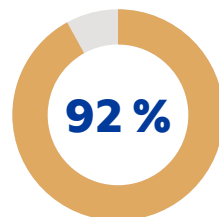
Sur un marché du travail tendu, les employeurs doivent élargir leurs critères de recherche pour dénicher les travailleurs dont ils ont besoin. Les personnes ayant un casier judiciaire ou ayant fait l'objet d'une condamnation sont laissées pour compte, possiblement à cause des politiques des entreprises et des biais implicites qui empêchent les employeurs de les considérer comme des travailleurs potentiels, quelles que soient leurs compétences ou leur expérience. Le recrutement équitable (Fair Chance Hiring) permet de ratisser plus large pour inclure les personnes avec un casier judiciaire.

Recrutement équitable : une pratique qui fait son chemin

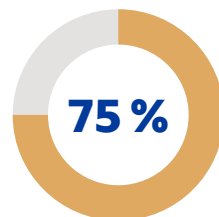
- **Entre mai 2019 et mai 2022, les offres d'emploi de différents secteurs sur Indeed portant la mention « Recrutement équitable » ont augmenté de 31 %.**
- **Au cours de la même période, le nombre de recherches d'emploi comprenant des expressions telles que « poste ouvert aux personnes avec un casier judiciaire » et « aucune vérification des antécédents » a augmenté de 117 %.**
- **Presque tous les travailleurs américains (92 %) seraient disposés à travailler aux côtés de collègues détenant un casier judiciaire en raison d'un délit non violent unique.**
- **La plupart du personnel RH aux États-Unis (75 %) considère les travailleurs ayant un casier judiciaire comme étant tout aussi fiables, voire plus, que les autres.**



d'augmentation des offres d'emploi ouvertes au recrutement équitable



des travailleurs américains sont disposés à travailler avec des collègues ayant un casier judiciaire en raison d'un délit non violent



du personnel RH aux États-Unis pense que les travailleurs avec un casier judiciaire seraient plus fiables

* Études réalisées pour les États-Unis

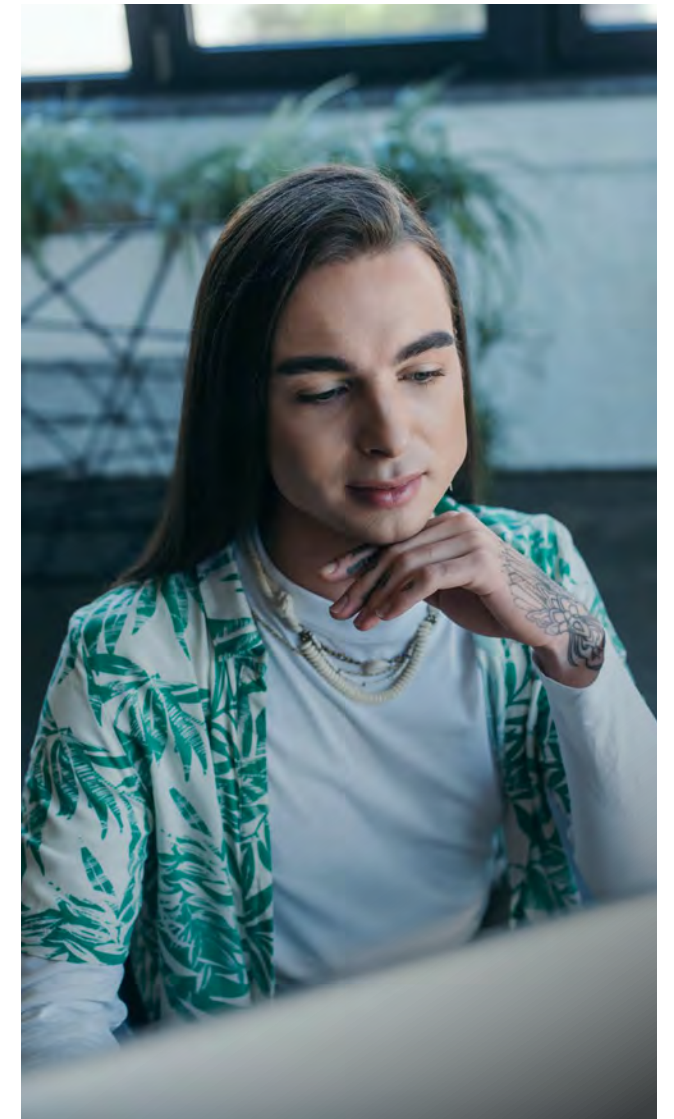
Inclusion de la communauté LGBTQ+ au travail

Les comportements et les lois anti-LGBTQ+ touchent les travailleurs du monde entier. En effet, des lois nationales criminalisent l'homosexualité [dans au moins 67 pays](#), tandis que dans au moins 9 pays, des lois interdisent l'expression de l'identité transgenre ou non conforme aux normes de genres.

Dans un tel environnement, les travailleurs appartenant à la communauté **LGBTQ+** peuvent se sentir particulièrement vulnérables ; un sentiment que les responsables sur les lieux de travail peuvent contrer en cultivant le sentiment d'appartenance et en encourageant le soutien des uns et des autres. Toutefois, un [sondage d'Indeed](#) a démontré que plus de la moitié des travailleurs **LGBTQ+** ont l'impression d'être traités différemment de leurs collègues hétérosexuels et cisgenres au travail.

En plus d'être plus ouverte aux discussions sur les difficultés rencontrées par la communauté **LGBTQ+** au travail, la nouvelle génération [recherche davantage d'inclusivité que les précédentes](#). Cependant, [des recherches](#) montrent que les jeunes employé(e)s ne dévoilent pas ouvertement leur appartenance **à cette communauté** aussi souvent que leurs aîné(e)s, doutant des effets qu'aura l'affirmation de leur orientation sexuelle ou de leur identité de genre sur le développement de leur carrière.

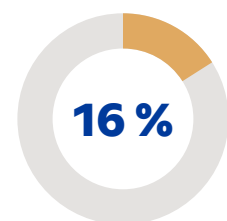
De toute évidence, les entreprises ont encore des progrès à faire pour rendre leur lieu de travail plus inclusif pour leurs collaborateurs issus de la communauté **LGBTQ+**, toutes générations confondues.



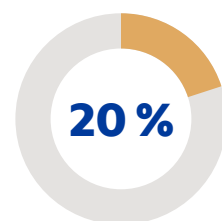
Développement d'une main-d'œuvre multigénérationnelle

Dans leur quête d'innovation en matière de recrutement sur le marché tendu d'aujourd'hui, les employeurs accueillent de plus en plus de travailleurs de tous âges. Si ce phénomène est en partie dû au [vieillessement de la main-d'œuvre dans la plupart des pays développés](#), il vient aussi du fait que les recruteurs reconnaissent les vertus de la diversification des collaborateurs sur un ensemble d'indicateurs démographiques variés.

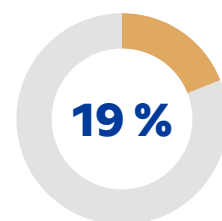
- Selon la [Harvard Business Review](#), environ **16 %** de la population mondiale devrait être âgée de plus de 65 ans d'ici 2050 et l'espérance de vie des enfants nés au cours de ce siècle est estimée à 100 ans.
- De nombreux travailleurs ne disposent pas de fonds de retraite suffisants, puisque **6 personnes sur 10 (60 %)** en France expriment leur inquiétude quant à leur retraite.
- Si on offrait à tous les travailleurs, même les plus âgés, la possibilité de travailler, le PIB par habitant augmenterait de **19 % d'ici les 30 prochaines années** dans les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).
- À l'échelle mondiale, **83 % des dirigeant(e)s** pensent qu'une main-d'œuvre multigénérationnelle joue un rôle déterminant dans la croissance et le succès d'une entreprise.



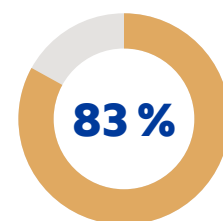
de la population mondiale d'ici 2050 aura plus de 65 ans



des personnes interrogées craignent de ne jamais pouvoir prendre leur retraite



d'augmentation du PIB par habitant d'ici les 30 prochaines années en aidant les travailleurs à trouver un emploi



des dirigeant(e)s à travers le monde soulignent l'importance d'une main-d'œuvre multigénérationnelle

Réduction des coûts en préférant la fidélisation du personnel au recrutement

Le recrutement d'un nouveau travailleur coûte cher, n'importe où dans le monde. Il est généralement moins onéreux de former ou de perfectionner le personnel actuel que de recruter de nouvelles têtes. La fidélisation de vos collaborateurs vous épargne les frais de recrutement et de relocalisation, tout en permettant à votre personnel d'assumer de nouvelles tâches et de nouveaux postes sans passer par un long processus d'intégration.

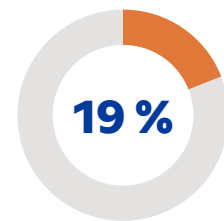


Prévision des changements à venir dans le monde du travail et préparation nécessaire

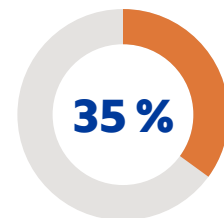
Que les employeurs considèrent ou non les changements à venir dans le monde du travail comme un impératif moral, il s'agit d'une décision commerciale judicieuse.

Progrès en matière d'effectifs

- En Inde, les entreprises aux équipes de gestion diversifiées ont **19 % plus de chances de faire preuve d'innovation** que celles aux scores de diversité sous la moyenne.
- Dans le cadre d'une de ses études, [McKinsey](#) a découvert que les entreprises présentant les équipes de direction les plus variées en matière de genre et d'ethnicité surpassaient les moins diversifiées.
- En outre, les entreprises se trouvant dans le quartile supérieur en ce qui concerne la diversité ethnique ont **35 % plus de chances** de générer des résultats financiers plus élevés que la médiane du secteur dans leur pays. Ainsi, le passage à une main-d'œuvre plus diversifiée peut apporter des avantages financiers aux entreprises, qui deviennent par ailleurs une option plus intéressante pour les talents.



En Inde, les entreprises aux équipes diversifiées sont 19 % plus susceptibles de faire preuve d'innovation



Les entreprises présentant une diversité raciale et ethnique sont 35 % plus susceptibles de générer un rendement financier

Les entreprises peuvent trouver un avantage financier à passer à une main-d'œuvre plus diversifiée

Conséquences de l'avenir du travail pour les employeurs

En règle générale, employé(e)s comme candidat(e)s recherchent un lieu de travail plus juste, où les employeurs s'engagent véritablement en faveur du bien-être, font preuve de transparence et prêtent attention à l'écologie.

Le [rapport de 2023 sur les tendances en matière d'emploi d'Indeed et de Glassdoor](#) cite le stress et la rémunération comme causes principales du roulement de personnel. Pour dégager un avantage concurrentiel auprès des talents potentiels, les recruteurs doivent donc traiter ces sujets en priorité lorsqu'ils publient des offres d'emploi. Ces facteurs sont de plus en plus perçus comme un besoin plutôt que comme un avantage souhaitable.

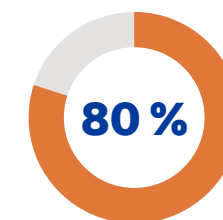
Les compétences de recrutement attendues chez les recruteurs à l'avenir

Les responsables RH devront s'assurer que les recruteurs utilisent les outils d'IA de façon réfléchie et humaine. Il est important de leur apprendre à utiliser cette technologie comme un soutien et non un substitut, et à les familiariser avec les problèmes juridiques potentiels (comme la [conformité](#) des données) et l'implication des biais sociaux dans le recrutement via l'IA.

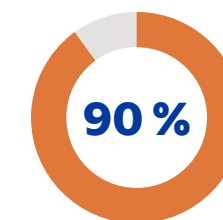
L'amélioration des pratiques de recrutement à distance peut également [aider les entreprises à élargir leur vivier de recrutement](#), car le télétravail incite davantage les travailleurs en situation de handicap à postuler.

Dans ses recherches, [McKinsey](#) a trouvé une entreprise multinationale de biens de consommation qui filtre **80 %** des candidatures à l'aide d'une plateforme d'IA combinée à une technologie vidéo et à un logiciel de traitement automatique du langage naturel. Cela a réduit de **90 %** son temps de recrutement et augmenté de **16 %** le nombre de femmes dans son pipeline de talents.

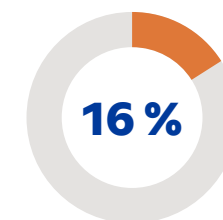
Même si de nombreux recruteurs ont apprivoisé le recrutement à distance depuis la pandémie, c'est un terrain nouveau qui peut encore faire l'objet d'améliorations.



de candidatures filtrées grâce à une plateforme d'IA associée à une technologie vidéo et à un logiciel de traitement automatique du langage naturel



de réduction des délais de recrutement grâce à l'IA



d'augmentation du nombre de femmes dans le pipeline de talents d'une multinationale de biens de consommation

Il est essentiel de former les responsables RH à s'aider de l'IA et non à l'utiliser comme un substitut, en conservant une touche humaine

- Les entretiens vidéo peuvent générer du stress chez les candidat(e)s qui ne se sentent pas assez à l'aise pour **montrer leur personnalité** ou qui jonglent avec d'autres responsabilités à la maison.
- Cependant, les technologies vidéo peuvent être utilisées pour renforcer l'efficacité du processus de présélection, notamment lors du recrutement de milliers de nouveaux employé(e)s pour couvrir une période saisonnière chargée.



Plus de quatre milliards de personnes n'ont pas accès à Internet, **soit plus de la moitié de la population mondiale**. Près des deux tiers (**61%**) des travailleurs dépendent de connexions haut débit dans leur vie quotidienne, et près de la moitié d'entre eux (**49%**) pensent que leur utilisation d'Internet ne changera pas ou augmentera au cours de la prochaine année. Cela pourrait signaler que les talents disposant d'une connexion Internet limitée ou faible auraient moins de chances d'être recrutés pour des postes pour lesquels ils sont qualifiés, ce qui constituerait une nouvelle forme de discrimination.

- La **Harvard Business Review** a découvert que certaines technologies d'IA derrière les entretiens vidéo automatisés avaient intégré des biais liés au genre (**44%**), ou des biais liés à la fois au genre et à l'origine ethnique (**26%**).

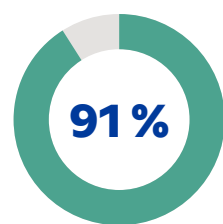
Il semble important de contourner ces nouveaux pièges du recrutement, en apprenant par exemple à évaluer des entretiens vidéo asynchrones et en différé, ou des candidatures vidéo.



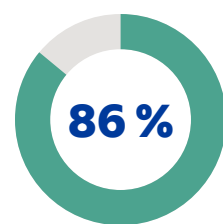
Employeurs et écologie : leur rôle, leurs responsabilités et leur mode d'utilisation des technologies pour une approche durable

La génération Z est particulièrement sensible aux questions écologiques. Les employeurs gagnent des points auprès de ses membres s'ils font des efforts pour réduire l'impact environnemental de leur entreprise.

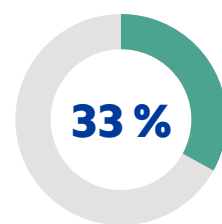
- **91 % des personnes diplômées au Royaume-Uni** aimeraient que leur travail ait un impact sur le monde, tandis que **86 %** déclarent qu'il est essentiel que leur entreprise ait un impact environnemental positif.
- **Au Royaume-Uni, un travailleur sur trois âgé de 18 à 24 ans** a déjà refusé un poste à cause du manque d'engagement de l'employeur en faveur d'une stratégie environnementale, sociétale et de gouvernance.
- Aux États-Unis, **88 % de la génération Z** ne fait pas confiance aux entreprises qui prétendent être respectueuses de l'environnement.
- **Un peu plus de la moitié des effectifs américains** considère l'aspect environnemental de la politique environnementale, sociétale et de gouvernance d'une entreprise comme le plus important, contre **23 %** des dirigeants.



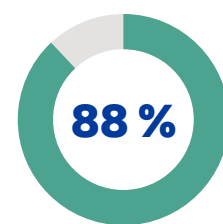
des personnes diplômées aimeraient que le travail ait un impact sur le monde



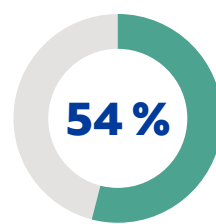
des personnes diplômées pensent que l'impact environnemental d'une entreprise doit être positif



des travailleurs âgés de 18 à 24 ans ont démissionné à cause de la politique environnementale d'une entreprise



de la génération Z ne fait pas confiance aux entreprises qui prétendent être respectueuses de l'environnement



du personnel considère l'aspect environnemental de la politique environnementale, sociétale et de gouvernance d'une entreprise comme le plus important

De toute évidence, les employé(e)s et les employeurs ne sont pas d'accord sur l'élément le plus important d'une bonne stratégie environnementale, sociétale et de gouvernance (ESG). **C'est l'occasion pour les employeurs d'intensifier leurs efforts et de répondre aux attentes de leur personnel**, d'autant plus qu'il s'agit d'une perspective attrayante pour la majorité des employé(e)s. Selon [McKinsey](#), 2 000 rapports universitaires montrent un lien de corrélation entre les scores ESG et les revenus d'une entreprise.

Le **télétravail est une bonne alternative pour réduire l'empreinte carbone des entreprises**. Instauré de façon permanente pour favoriser la diversité en matière de recrutement, il peut aussi avoir l'effet de réduire l'empreinte carbone globale.

Son bénéfice dépend toutefois de facteurs comme l'origine ethnique, les revenus et l'infrastructure du logement : les membres du personnel issus de milieux à faible revenu et dont les logements sont moins bien isolés ont vu leur consommation d'énergie augmenter depuis qu'ils travaillent à domicile. Pour que cette solution porte ses fruits, il est impératif que les employé(e)s soient bien informé(e)s sur l'impact environnemental et capables de prendre des mesures pour réduire leur empreinte carbone à la maison.





Conclusion

Sur un marché difficile où les **employeurs** luttent pour dénicher de nouveaux talents, ces derniers peuvent sortir du lot en répondant aux **souhaits des employé(e)s** tels que la **transparence salariale**, le **télétravail hybride**, une **plus grande diversité** et des **pratiques inclusives**, mais aussi **en élargissant leur champ de recrutement**, avec des candidat(e)s sans qualifications ni diplômes ou ayant suivi un parcours atypique.

Étant donné que le travail sera aussi bouleversé par des avancées technologiques telles que l'inclusion de l'IA dans les stratégies de recrutement, il peut être bénéfique pour les employeurs de **former les recruteurs à l'utilisation de l'IA** afin d'automatiser et d'accélérer les processus, tout en prêtant attention aux zones grises juridiques qui y sont liées.

Si le recrutement en ligne présente des avantages, il apporte aussi son lot de complications. Cela dit, les employeurs ont tout intérêt à surmonter les **obstacles posés par les entretiens en ligne**, car le **travail à distance et le télétravail hybride** restent une option **populaire** auprès des talents.



« Il faut promouvoir l'accès aux emplois, l'équité et le bien-être pour relever les défis actuels et futurs. »

Chris Hyams, PDG d'Indeed,
lors de son discours de clôture à
Indeed FutureWorks

Perspective attrayante pour les talents généralement mis de côté à l'étape de recrutement, comme les **personnes en situation de handicap**, le travail à distance peut aussi aider une entreprise à atteindre ses objectifs en matière de développement durable. Il reste néanmoins quelques ombres au tableau, comme la capacité du personnel à réduire ses émissions une fois à la maison.

Enfin, le **bien-être au travail** reste un **sujet de discussion majeur** parmi les talents potentiels. Ainsi, se renseigner sur les souhaits et les préoccupations du personnel de l'entreprise à ce sujet peut augmenter la fidélisation dans un contexte de recrutement complexe.

