



# Recrutement durable

---

**Stratégies pour les responsables de l'acquisition de talents**



## Préparez votre stratégie de recrutement pour l'avenir

Le panorama des talents évolue plus rapidement que jamais, et les employeurs comme les travailleurs s'efforcent de s'y adapter. Les employeurs ont du mal à trouver les talents pertinents ; les chercheurs d'emploi sont frustrés par des processus de recrutement compliqués ; les employé(e)s ont des attentes qui restent non satisfaites. Ce guide propose aux responsables des talents des stratégies concrètes pour relever les défis sur plusieurs fronts :

- Surmonter « la grande fracture » entre les candidats et les employeurs
- Éliminer les obstacles pour libérer le potentiel de vos équipes
- Favoriser le bien-être au travail pour attirer et retenir les meilleurs talents
- Recruter pour les compétences de demain afin de pérenniser son entreprise

Nous commencerons par explorer les différences entre ce que les entreprises offrent et ce que les candidat(e)s attendent, en soulignant les moyens de réaligner les pratiques d'embauche pour favoriser un meilleur engagement. Nous examinerons ensuite comment l'inclusion peut stimuler le recrutement et contribuer au bien-être au travail, parallèlement aux efforts déployés pour améliorer la rémunération et la flexibilité. Enfin, nous nous pencherons sur la nécessité croissante de combler les lacunes en matière de compétences et de bâtir la main-d'œuvre de demain.

Dans un marché des talents concurrentiel, ce sont les entreprises qui s'adaptent qui prospéreront. Ce guide fournit les insights et les stratégies dont vous avez besoin pour préparer votre recrutement à l'avenir, en vous aidant non seulement à attirer les meilleurs talents, mais aussi à créer un environnement dans lequel tout le monde peut s'épanouir et réussir.



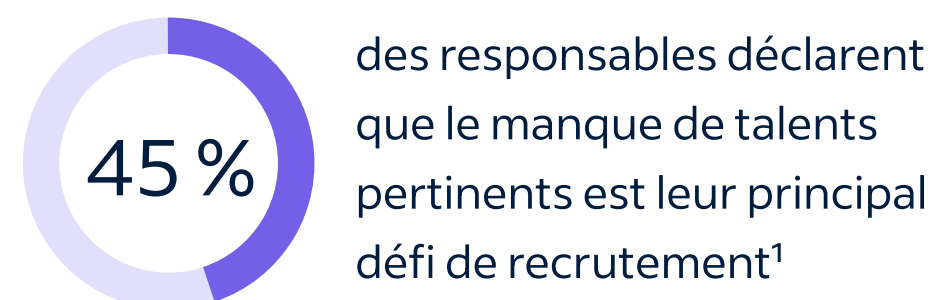
# Surmonter « la grande fracture » entre les candidats et les employeurs



## L'écart entre les attentes des candidats et celles des employeurs

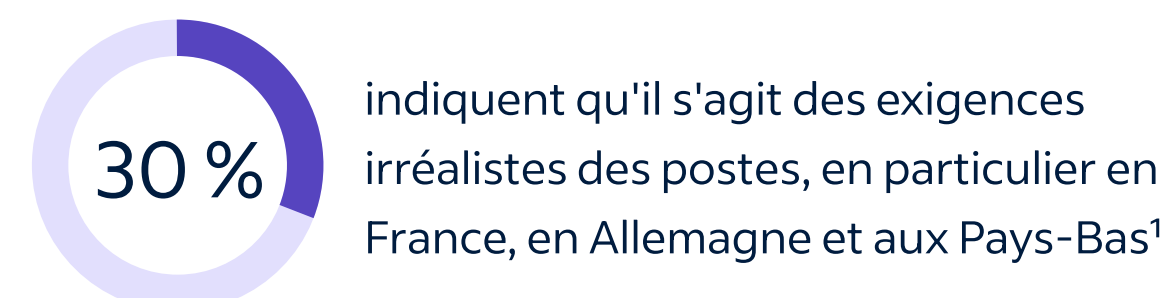
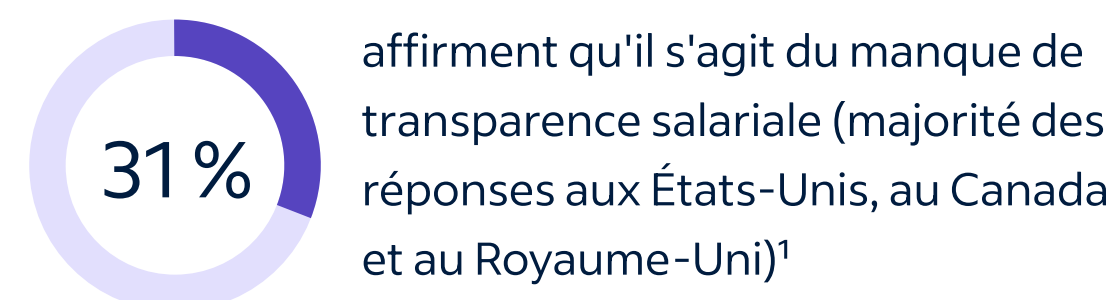
Le monde du travail est en proie à la crispation. Une nouvelle étude souligne que les responsables des talents et les chercheurs d'emploi s'accordent à dire qu'il est de plus en plus difficile de recruter, mais que la raison de cette difficulté est à débattre. Les employeurs affirment qu'il y a une pénurie de profils pertinents, mais les travailleurs, eux, disent que ce sont les postes qui font défaut. Aucune des deux parties ne semble répondre aux besoins de l'autre, dans ce qu'Indeed appelle « La Grande Fracture ». Où se situe donc exactement le problème ?

### Le plus grand défi pour trouver des profils pertinents pour les responsables du recrutement



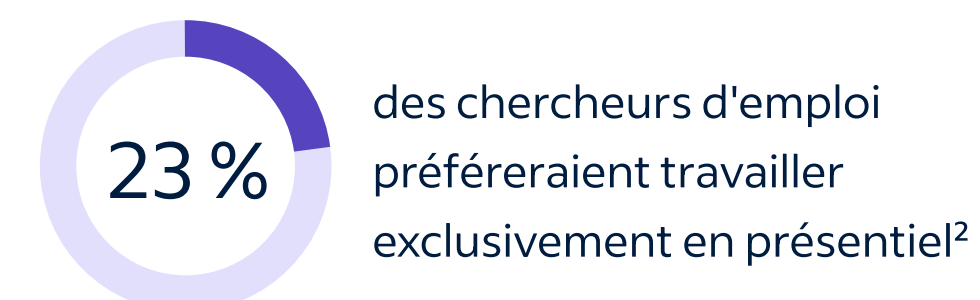
Tout se résume à des rencontres manquées. La majorité des employeurs et des candidat(e)s interrogé(e)s déclarent que la pertinence n'est pas au rendez-vous quant aux postes à pourvoir ou aux candidatures.

### Le plus grand défi pour trouver des postes pertinents pour les chercheurs d'emploi



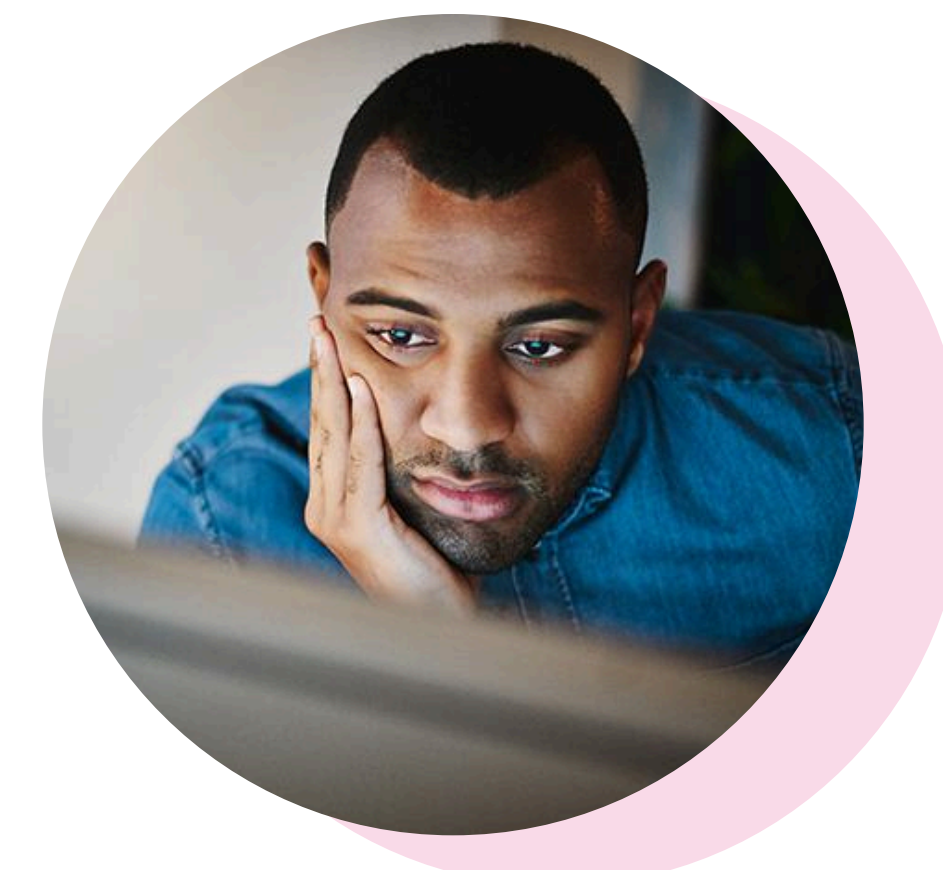
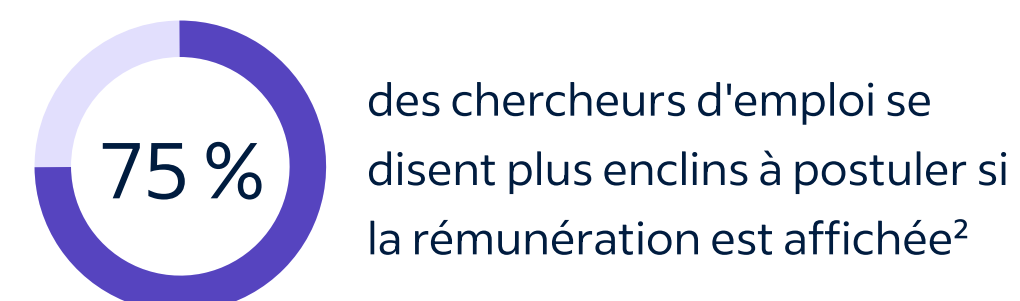
## Les travailleurs ne sacrifieront pas la flexibilité

Les travailleurs expriment constamment un désir de flexibilité quant au lieu, aux horaires et au mode de travail. Le manque d'options de travail hybride ou à distance constituait un obstacle pour un cinquième des travailleurs. En outre, plus de la moitié des personnes interrogées ont déclaré que c'était une chose qu'elles « apprécieraient »<sup>2</sup>. Parallèlement, de nombreux employeurs ont émis des ordres de retour au bureau au cours de l'année écoulée, et les taux d'occupation sur site ont augmenté.



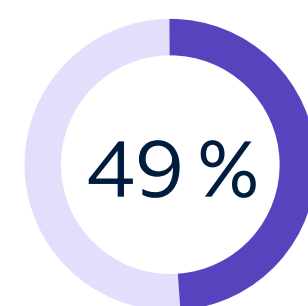
## La transparence salariale peut représenter un critère essentiel

Selon une récente étude d'Indeed, la principale raison pour laquelle les chercheurs d'emploi ont abandonné une candidature, c'est l'absence de fourchette de salaire. La plupart des chercheurs d'emploi regardent les informations sur le salaire en premier lieu<sup>1</sup>.



## Éviter un processus de recrutement trop complexe

Les recruteurs souhaitent souvent que le processus de recrutement soit minutieux afin de ne pas perdre de temps avec des talents qui, au bout du compte, ne correspondent pas aux attentes. Bien que cela soit compréhensible, c'est de cette manière que l'on risque de créer un processus décourageant qui fait fuir les candidat(e)s pertinents.

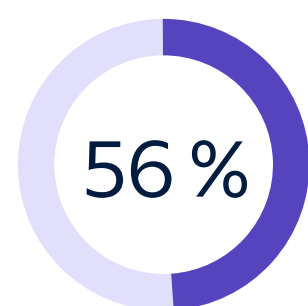


des chercheurs d'emploi indiquent que les processus de candidature sont trop longs et compliqués<sup>2</sup>

## Remédier à la pénurie de compétences

Une approche du recrutement axé sur les compétences peut élargir les viviers de talents et aider les recruteurs à trouver davantage de candidat(e)s. Il ne fait nul doute : les chercheurs d'emploi souhaitent un recrutement axé sur les compétences et des opportunités de développement. Cependant, les employeurs adoptent et promeuvent ces pratiques de manière inégale.

Même lorsqu'ils adoptent ces stratégies, les employeurs déclarent être freinés par le manque de temps et de ressources. L'un des constats les plus frappants est la confusion qui règne autour de ce qu'implique une stratégie axée sur les compétences.



des employeurs déclarent que le principal obstacle au recrutement axé sur les compétences est de ne pas savoir comment le mettre en place<sup>1</sup>



## Stratégie d'employeurs pour réduire ces écarts

1

### Offrir de la flexibilité si possible

Il est évident que toutes les entreprises, selon le secteur et le poste attendu, ne peuvent pas se permettre de proposer du télétravail ou des options hybrides. D'autres formes de flexibilité peuvent s'avérer utiles, par exemple en proposant des congés sabbatiques ou des retraites progressives.

2

### Faites preuve de transparence tout au long du recrutement

Les candidates et candidats, au même titre que les entreprises, doivent se présenter de façon naturelle et authentique. Indiquer le salaire sur l'offre d'emploi, ou au moins le divulguer dès le début du processus de recrutement, est un gage de transparence.

3

### Communiquez rapidement et intelligemment

Pour ne pas passer à côté de talents pertinents, planifiez rapidement les entretiens et assurez un suivi rapide. Il faut aussi porter une attention particulière aux différences générationnelles. Communiquez avec les candidat(e)s selon leurs préférences, qu'il s'agisse de SMS, d'emails ou d'autres moyens.

4

### Aborder un recrutement axé sur les compétences

Contactez des talents plus pertinents en repensant les exigences de votre poste. Commencez par supprimer les exigences en matière de diplômes et d'années d'expérience dans vos offres d'emploi, puis évaluez les candidat(e)s sur la base de leurs compétences et de leur formation non diplômante.

5

### Investir dans votre marque employeur pour attirer les profils pertinents

Votre marque employeur indique aux chercheurs d'emploi potentiels à quoi ressemble le travail dans votre entreprise et pourquoi la rejoindre. Présentez votre entreprise sur votre page Carrières, votre blog d'entreprise et vos profils de réseaux sociaux. Surveillez également les évaluations et les avis que vous recevez sur les sites d'évaluation des employeurs.

#### Sources

1. Enquête Indeed 2024 avec YouGov, N = 5 650 chercheurs d'emploi et 3 651 employeurs (US, CA, UK, DE, FR, NL)
2. Indeed 2024 Workforce Insights Report (en anglais) (US)

Éliminer les obstacles  
pour libérer le potentiel  
de vos équipes



## L'inclusion, une stratégie des talents

Se montrer inclusif, ce n'est pas seulement suivre la tendance. C'est aussi la possibilité de trouver de nouveaux talents. Quand les entreprises font tomber les obstacles pour les femmes, assurent l'accessibilité du travail pour les professionnel(le)s en situation de handicap et soutiennent les employé(e)s de tous âges, elles ne bâtissent pas uniquement une meilleure culture, mais elles gagnent aussi du terrain sur la concurrence. Pourtant, trop souvent encore, les travailleurs qualifiés font face à des biais qui marginalisent leurs contributions malgré la valeur considérable qu'ils apportent. Les entreprises qui adoptent l'inclusion en tant que stratégie des talents attirent les meilleurs d'entre eux, favorisent l'innovation et créent des équipes dotées de l'expérience de pointe nécessaire à la réussite dans un monde en rapide évolution.



## Soutenir et promouvoir les femmes au travail

Malgré leurs différences économiques et culturelles, force est de constater que les femmes du monde entier sont confrontées à des défis similaires au travail. Au cours d'une enquête mondiale menée dans 11 pays, Indeed a découvert que la plupart des femmes conviennent que le salaire, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la sécurité de l'emploi et la culture de l'entreprise sont les facteurs les plus importants pour un emploi. L'étude révèle en outre l'énorme travail nécessaire pour atteindre la parité entre les genres dans la rémunération, l'évolution de carrière et le bien-être.

### Stratégies pour améliorer le bien-être professionnel des femmes

- 1 Assurer une rémunération juste et adopter la transparence salariale**  
Les femmes sont conscientes de la valeur de leur travail et souhaitent une rémunération équitable. Pourtant, la majorité d'entre elles subissent des disparités salariales.

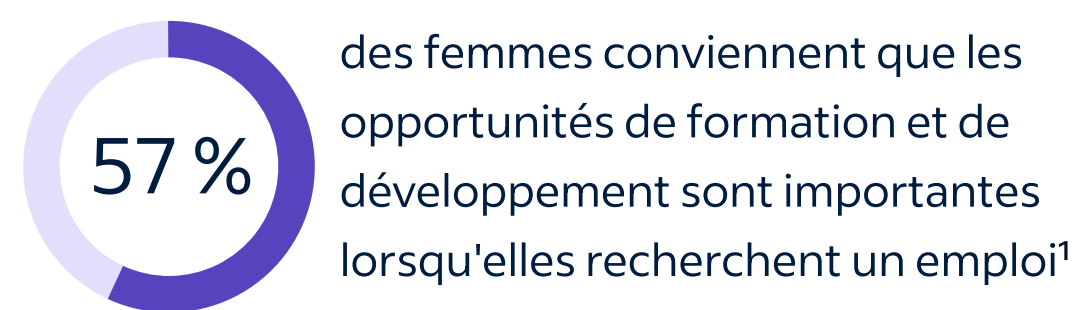
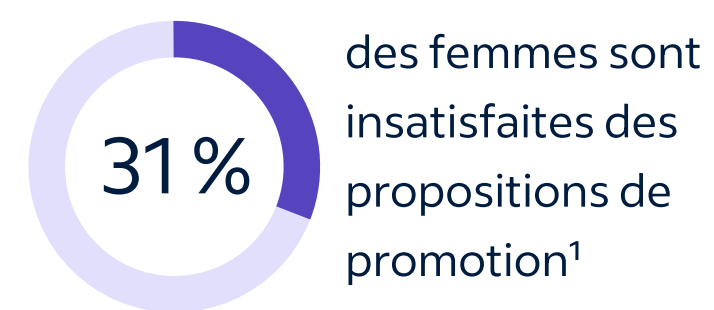


En tant qu'employeur, vous devez agir en divulguant les structures salariales au sein de votre entreprise et en indiquant les salaires ou les fourchettes de salaires sur les offres d'emploi. Les employeurs du monde entier participent activement à la tendance visant à réduire l'écart salarial. Dans les faits, 86 % des nouvelles offres d'emploi publiées directement sur Indeed contiennent des informations sur le salaire<sup>2</sup>.



## 2 Laisser l'opportunité d'une évolution de carrière

Les promotions sont un élément important de l'évolution d'une carrière. Pourtant, moins d'un tiers des femmes sont satisfaites des propositions de promotion dans leur poste actuel.







Les employeurs doivent avoir une stratégie structurée qui s'appuie sur la planification de carrière active et communiquer clairement aux collaborateurs les attentes pour passer au grade supérieur ou à un autre poste en phase avec leurs objectifs professionnels. Les employeurs peuvent aussi proposer des mobilités latérales ou de nouvelles missions, qui permettent aux femmes de travailler en dehors de leurs compétences. Ces tactiques sont idéales pour la fidélisation et la gestion des talents, et permettent aux femmes de faire progresser leur carrière rapidement et de façon non linéaire.

## 3 Afficher son soutien à la santé mentale et au bien-être

Un lieu de travail sain est un lieu où le personnel et les dirigeant(e)s travaillent main dans la main pour créer un environnement qui favorise et protège la santé, la sécurité et le bien-être de l'ensemble des collaborateurs. Les employeurs ont notamment la possibilité de mettre en place des consignes claires en matière de santé et de sécurité, créer des programmes de soutien aux employé(e)s, proposer une formation sur la santé mentale et augmenter l'accessibilité des ressources en santé mentale auprès des femmes.

## 4 Créer un sentiment d'appartenance

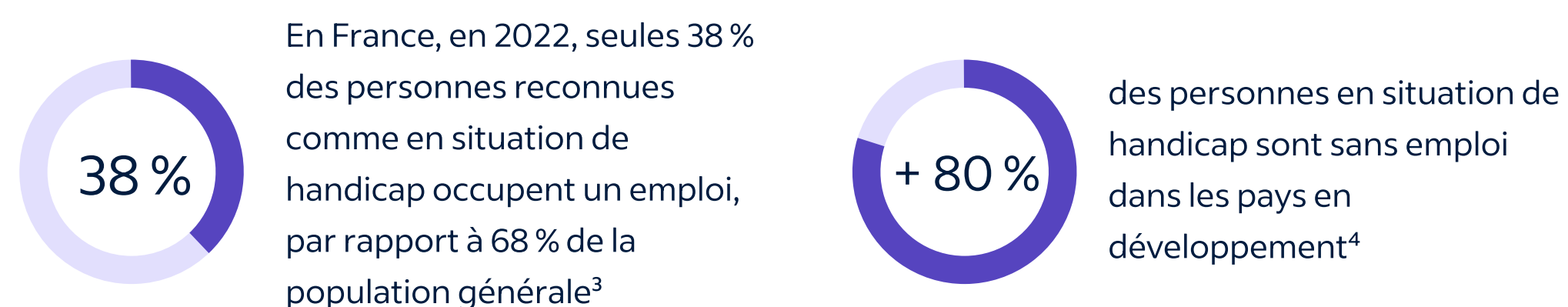
Lorsqu'on interroge les femmes sur les actions de leurs employeurs pour créer un environnement de travail accueillant pour elles, un grand nombre d'entre elles ont répondu sans détour « Aucune de ces réponses » (40 %)<sup>1</sup>. Cela ouvre une piste de réflexion pour les employeurs, qui peuvent mettre en œuvre certains des programmes et stratégies qui suivent pour aider le personnel à se sentir entendu, respecté et inclus :

-  Créer un groupe de travail pour les femmes
-  Assurer une formation sur les biais inconscients
-  Proposer des programmes de mentorat et d'alliance
-  Lancer une série de conférences sur la motivation



## Rendre le travail accessible

Les obstacles et les biais excluent souvent les personnes en situation de handicap du marché du travail. De nombreux enfants en situation de handicap sont confrontés à des besoins non satisfaits à l'école et peuvent même être découragés de poursuivre des études supérieures. Par conséquent, ils entrent souvent dans la vie adulte avec des compétences précieuses, mais sans diplôme universitaire, ce qui les exclut des processus de recrutement reposant excessivement sur les diplômes. Cette situation explique les taux d'emploi nettement inférieurs des personnes en situation de handicap par rapport aux personnes valides dans le monde entier.



### Stratégie d'inclusion du handicap sur le lieu de travail

#### 1 Normaliser l'inclusion des personnes en situation de handicap

Pour faciliter des interactions plus respectueuses avec les collaborateurs en situation de handicap, pensez à former vos équipes sur l'inclusion. Vous pouvez également mettre en place un groupe de ressources pour les employé(e)s afin de donner la parole aux personnes en situation de handicap dans votre entreprise et qu'elles puissent opérer des changements culturels qui entraîneront une évolution à long terme.

#### 2 Adopter des pratiques de recrutement axé sur les compétences

Si vous ne l'avez pas encore fait, envisagez d'adopter une approche de recrutement axé sur les compétences. En donnant la priorité aux compétences et aux expériences des candidat(e)s, vous pourrez aller au-delà des biais liés au niveau de formation ou aux capacités perçues et vous concentrer sur la valeur ajoutée de ces personnes.

#### 3 Intégrer des technologies basées sur l'IA

L'intelligence artificielle (IA) se révèle de plus en plus importante pour les employeurs désireux de créer un lieu de travail plus inclusif. Les technologies basées sur l'IA telles que Personal Voice d'Apple, Copilot de Microsoft et Be My AI de Be My Eyes font progresser l'accessibilité sur le lieu de travail et permettent d'intégrer les technologies d'assistance dans les opérations quotidiennes.

#### 4 Proposer des aménagements universels

Les aménagements doivent faire partie intégrante de l'infrastructure de votre lieu de travail, ce qui permet d'alléger la pression à dévoiler leur handicap exercée sur les personnes dans ces situations. Les aménagements universels tels que les visioconférences sous-titrées, les périodes sans réunion, les ordres du jour obligatoires, les casques antibruit et les technologies de conversion de la voix en texte apportent un soutien essentiel à tous les collaborateurs à mesure que leurs besoins évoluent.



Il est essentiel de promouvoir la flexibilité et l'innovation pour permettre aux personnes en situation de handicap et à leurs collègues sans handicap de s'épanouir pleinement dans leur travail. »

**Keely Cat-Wells**  
Fondatrice et PDG, Making Space

#### 5 Offrir des opportunités de développement des compétences accessibles

Des options d'apprentissage flexibles, notamment des cours en ligne et des modules à suivre en autonomie, permettent aux employé(e)s de se perfectionner à leur propre rythme et en fonction de leur emploi du temps. En vous adaptant aux différents styles et besoins d'apprentissage au sein de votre entreprise, vous pouvez élargir l'impact et les avantages de vos programmes de formation.

#### 6 Assurer l'écoute de chacun(e) dans le leadership

Créer des opportunités pour les collaborateurs en situation de handicap de participer à des conversations clés, par exemple dans la gestion, le développement ou l'idéation de produits, permet de garantir la représentation des employé(e)s et des client(e)s dans ces situations ainsi que la prise en compte de leurs expériences vécues. Les employeurs peuvent soutenir cette démarche en encourageant les programmes de mentorat et de perfectionnement qui contribuent à éliminer les obstacles et à donner à tous les collaborateurs les moyens d'occuper des postes de direction.

## Tirer parti d'une main-d'œuvre multigénérationnelle

Les entreprises caractérisées par la diversité des âges peuvent acquérir un avantage concurrentiel en améliorant la rétention et le bien-être de leurs employé(e)s et en exploitant la richesse des connaissances et la diversité des points de vue d'une main-d'œuvre multigénérationnelle. C'est pourquoi la prévention de la discrimination liée à l'âge sur le lieu de travail en vaut la peine.

### Stratégie pour éviter la discrimination liée à l'âge au travail

#### 1 Réécrire les offres d'emploi

La formulation des offres d'emploi peut involontairement orienter les recherches vers un groupe d'âge spécifique. Vérifiez et révissez les offres d'emploi qui utilisent des termes tels que « nouveaux talents » ou « digital native », qui peuvent injustement dicter l'âge des candidat(e)s.

#### 2 Créer un processus d'entretien inclusif

Pour créer un processus de recrutement inclusif, axez votre recherche sur les compétences plutôt que des années d'expérience. Essayez également d'éviter d'écarter des candidat(e)s sur la base d'hypothèses fondées sur l'âge. Par exemple, un talent plus âgé peut se tourner vers un poste junior lorsqu'il envisage de changer de carrière. A contrario, un talent plus jeune peut être doté des compétences nécessaires pour exceller dans un poste à responsabilités.

#### 3 Promouvoir l'apprentissage continu et l'évolution de carrière

Mettez en place des programmes favorisant l'apprentissage et le développement des compétences, tout en accompagnant l'évolution des carrières. L'objectif : faire de chaque génération un pilier d'une main-d'œuvre engagée, prête à relever les défis de demain.

#### 4 Encourager l'apprentissage intergénérationnel

Créez des opportunités pour les collaborateurs de tous âges de travailler ensemble et d'apprendre les uns des autres par le biais de programmes de mentorat, d'équipes intergénérationnelles ou d'initiatives axées sur l'âge et dirigées par les employé(e)s, telles que les groupes de ressources d'inclusion.



#### Sources

1. Enquête Indeed : *Promouvoir les femmes pour un meilleur environnement de travail : au-delà de l'empowerment* (AU, CA, FR, DE, IN, IT, JP, NL, SG, UK et US)
2. Données Indeed, à l'échelle mondiale

3. Dares

4. Département des affaires économiques et sociales des Nations unies

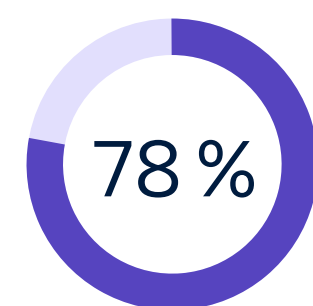
Favoriser le  
bien-être au  
travail pour attirer  
et retenir les  
meilleurs talents



## Le bien-être, ce facteur de moteur majeur des performances

Depuis longtemps, Indeed se penche sur le bien-être au travail dans le cadre de son engagement à bâtir un meilleur monde du travail. Dans les faits, notre ensemble de données sur le bien-être au travail est le plus grand au monde, couvrant 19 pays et comptant plus de 250 millions points de données<sup>1</sup>.

L'édition 2024 de notre Rapport mondial sur le bien-être au travail a révélé que le bien-être au travail ne s'est pas remis de la pandémie. Au contraire, il a continué à baisser ces quatre dernières années. Une écrasante majorité des répondant(e)s a indiqué ne pas se sentir épanouie au travail, ce qui a mis en lumière des difficultés généralisées pour les quatre indicateurs de bien-être au travail que sont le bonheur, l'objectif, la satisfaction et, en particulier, le stress.



des personnes indiquent ne pas se sentir épanouies au travail<sup>1</sup>

Si beaucoup pensent que la rémunération et la flexibilité sont les principaux facteurs de bien-être au travail, les enquêtes menées auprès des travailleurs révèlent une autre réalité. L'appartenance, l'inclusion et le sentiment d'être stimulé(e) sont les trois principaux facteurs, l'appartenance arrivant en tête<sup>1</sup>.



L'appartenance, c'est être traité(e) comme un humain. C'est en se montrant soi-même au travail et en ayant des relations sociales impactantes, voire même en se faisant des amis. »

**Jan-Emmanuel De Neve**

Professeur d'économie et directeur du Wellbeing Research Centre de l'Université d'Oxford.

### Avantages commerciaux du bien-être

Un rapport des Harvard Business Review Analytics Services commissionné par Indeed a mis au jour que les entreprises reconnaissent presque toutes que des travailleurs heureux offrent un avantage concurrentiel et facilitent la rétention des talents<sup>2</sup>. De plus, dans un portefeuille simulé des 100 premières entreprises cotées en bourse sur Indeed, celles ayant des scores élevés de bien-être au travail ont surpassé les indices de référence du marché boursier<sup>1</sup>. Ces conclusions confirment nos longues convictions chez Indeed : investir dans le bien-être confère des avantages importants aux entreprises.

### Boost de la productivité

Une étude des centres d'appels télécoms britanniques a révélé que les employé(e)s satisfait(s) passaient davantage d'appels par heure et concluaient 12 % de ventes en plus. Cette corrélation était d'autant plus valable pour les tâches qui exigeaient une intelligence sociale et émotionnelle, comme la gestion d'un(e) client(e) mécontent(e) ou la vente d'un produit plus complexe.

### Attraction des talents

Une étude du MIT qui visait à comprendre comment les scores de bien-être au travail d'Indeed influençaient le comportement des chercheurs d'emploi a démontré qu'ils étaient 80 % plus susceptibles de postuler pour des entreprises dont le score était élevé. De la même manière, les employeurs qui grimpent dans la liste reçoivent davantage de candidatures.

### Rétention des employé(e)s

L'étude prouve que les entreprises dotées d'un haut score de bien-être au travail d'Indeed présente moins de roulement du personnel, contrairement à celles dont le score est bas<sup>1</sup>. Par exemple, H&R Block a amélioré ses taux de fidélisation de 89 % à 93 % ces dernières années. Les enquêtes menées auprès des employé(e)s révèlent que cette augmentation est due, en partie, aux avantages de l'entreprise, notamment l'octroi d'une semaine complète de congés pour se recharger.



## Stratégie pour améliorer le bien-être au travail dans le cadre de l'attraction des talents

L'engagement manifeste d'une entreprise en faveur du bien-être au travail peut faire une réelle différence dans le processus de recrutement. Offrez à vos responsables des talents toutes les chances de réussir en déployant des efforts conjoints pour soutenir le bien-être dans les trois domaines clés que sont la rémunération, la flexibilité, l'inclusion et l'appartenance.

### Rémunération

La rémunération des collaborateurs témoigne de l'engagement d'une entreprise envers le bien-être au travail. Ceux rémunérés équitablement sont plus satisfaits de leur travail, fidèles à leur entreprise et plus aptes à subvenir aux besoins de leur famille.

- 1 Transparence**  
Appliquez la transparence salariale et accordez des augmentations pour réduire les inégalités.
- 2 Négociation**  
Offrez à vos collaborateurs des opportunités pour renégocier leur salaire et expliquez-leur la procédure des négociations.
- 3 Rémunération équitable**  
Versez un salaire minimum vital permettant d'améliorer leur santé et de réduire les symptômes de maladies mentales.
- 4 Partage du profit**  
Partagez les bénéfices avec les collaborateurs : options sur actions ou bonus, par exemple.
- 5 Initiatives groupées**  
Adoptez une rémunération incitative collective pour favoriser un meilleur partage des informations, la confiance vis-à-vis de la direction et une culture du travail plus positive.

### Flexibilité

Pour améliorer le bien-être et la productivité de vos collaborateurs, laissez-leur plus de liberté quant au lieu et aux horaires de travail. Vous pouvez aussi proposer des congés pour raisons personnelles ou professionnelles afin de stimuler l'inspiration et d'aider vos équipes à se ressourcer.

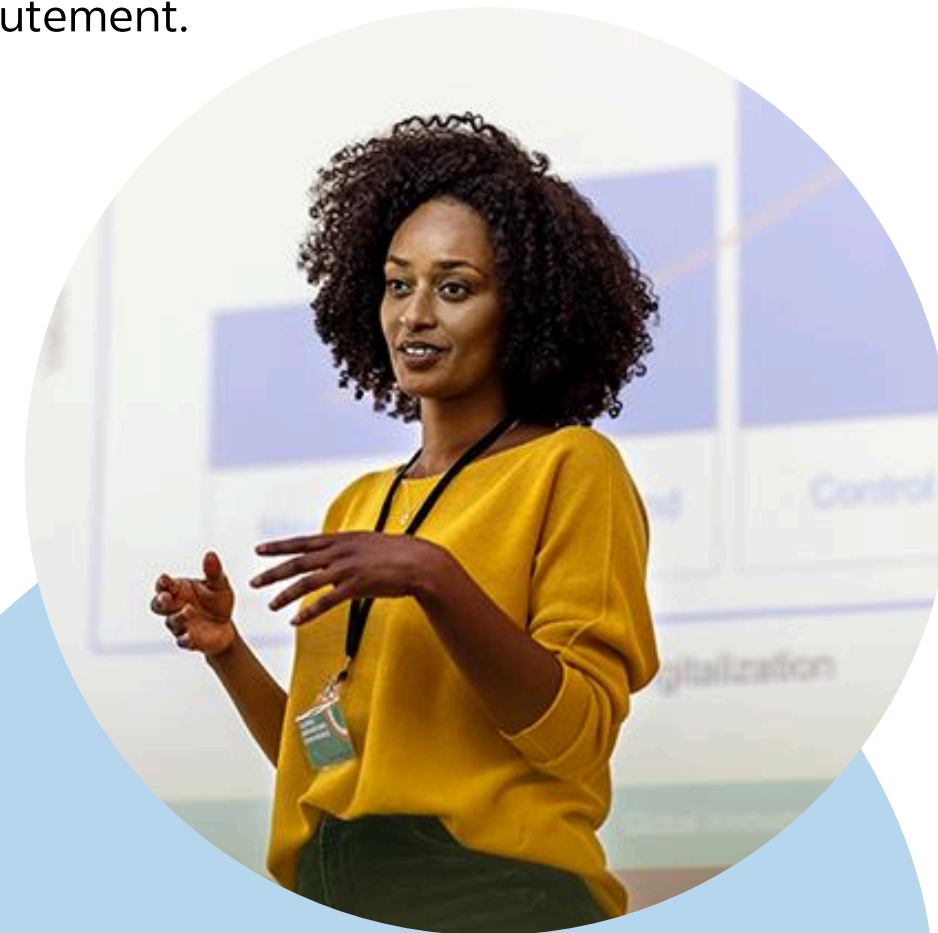
- 1 Télétravail**  
Fournissez aux employé(e)s la possibilité de travailler depuis la maison avec des équipements (des écouteurs ou un clavier, par exemple) pour instaurer un environnement confortable et propice à la productivité.
- 2 Autonomie**  
Accordez une autonomie aux employé(e)s concernant leur emploi du temps de façon à réduire le stress et à améliorer l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.
- 3 Repos**  
Permettez à vos collaborateurs de se recharger en leur proposant des vacances ou des congés sabbatiques tout en assurant une rémunération différée.
- 4 Congé parental**  
Encouragez les employé(e)s à prendre les congés parentaux rémunérés disponibles et mettez en place des mesures pour atténuer les conséquences professionnelles négatives résultant des opportunités manquées.



## Inclusion et appartenance

L'appartenance est la dynamique qui découle du fait que les personnes se sentent acceptées et soutenues dans leur véritable identité.

- 1 Inclusion**  
Encouragez l'inclusion : en plus de favoriser le bien-être des employé(e)s, les équipes diversifiées bénéficiant d'une culture inclusive améliorent les performances de l'entreprise grâce à l'innovation et au leadership.
- 2 Réduction des biais**  
Supprimez les mots associés aux stéréotypes de genre dans les descriptions de postes. Anonymisez les candidatures pour éviter les stéréotypes et faites passer des tests aux candidat(e)s dans les dernières étapes du recrutement.
- 3 Représentation**  
Améliorez la représentation parmi les cadres supérieurs via le mentorat et les parrainages, notamment pour les groupes sous-représentés.



### Sources

- Rapport mondial Indeed sur le bien-être au travail de 2024, analysé par le Wellbeing Research Centre de l'Université d'Oxford, avec les Dr Jan-Emmanuel De Neve et Dr George Ward
- Rapport Indeed : « Tapping Into Today's Tech Talent » (Attirer les talents du secteur de la technologie), 2024

Recruter pour les  
compétences de  
demain afin de  
pérenniser son  
entreprise

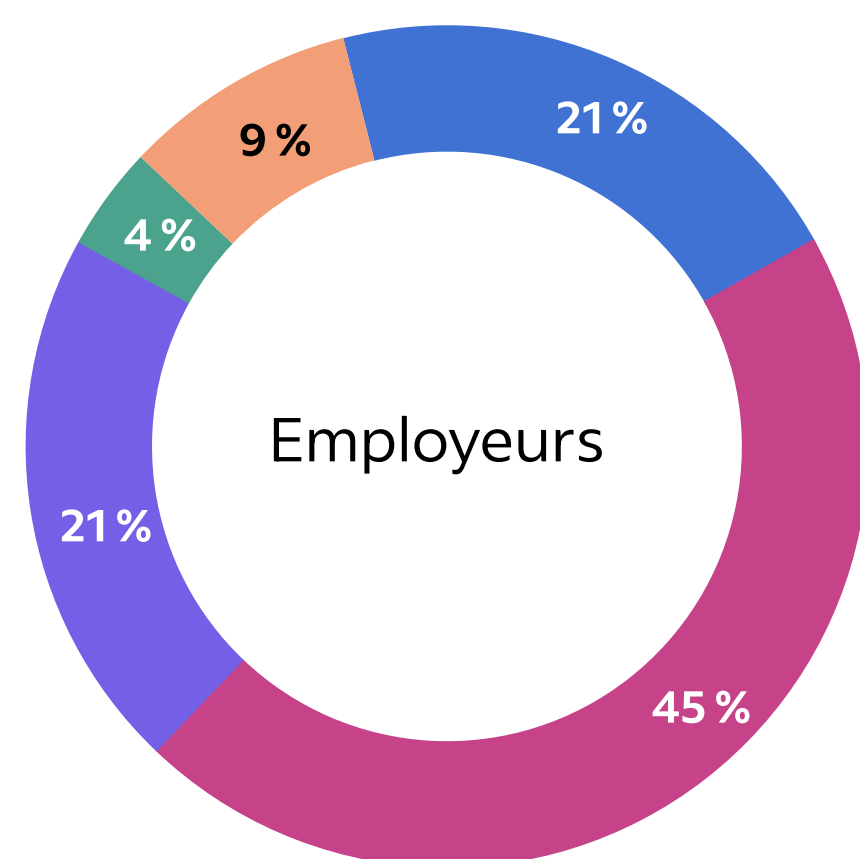


## Défis du recrutement basé sur les compétences

Les candidat(e)s pensent souvent que s'ils ne parviennent pas à trouver un travail, c'est surtout parce qu'ils sont en concurrence avec un nombre écrasant de profils pertinents pour un choix réduit de postes. Ainsi, beaucoup visent la quantité plutôt que la qualité lorsqu'ils postulent, en ratisant large. Pourtant, c'est en postulant à un grand nombre de postes sans discernement qu'ils se retrouvent dans des emplois qui ne correspondent pas à leurs compétences ou à leur expérience. En outre, ils négligent la personnalisation de leurs CV et lettres de motivation avec leurs compétences clés, ce qui ne les aide pas à sortir du lot.

Les employeurs indiquent qu'ils examinent attentivement les candidatures à la recherche de talents pertinents. Selon une étude d'Indeed, « les employeurs tiennent compte de la disponibilité, de la localisation et de la réactivité d'un talent pour évaluer sa pertinence globale ». L'absence de ces éléments donne aux employeurs l'impression de ne pas avoir suffisamment de profils pertinents, alors que le problème réside peut-être dans le fait que les talents pourtant correspondants envoient des candidatures peu pertinentes<sup>1</sup>.

### Le manque de profils pertinents constitue-t-il un problème pour votre entreprise ? Si tel est le cas, dans quelle mesure<sup>2</sup> ?



- Critique**  
Nous ne trouvons pas assez de profils pertinents
- Conséquent**  
La plupart des candidat(e)s ne répondent pas aux besoins de nos postes vacants
- Un peu**  
Une certaine partie des candidat(e)s ne correspondent pas au poste
- Pas vraiment**  
La plupart de nos candidat(e)s répondent aux besoins de nos postes vacants
- Je ne sais pas**

## Transformation du recrutement par l'IA

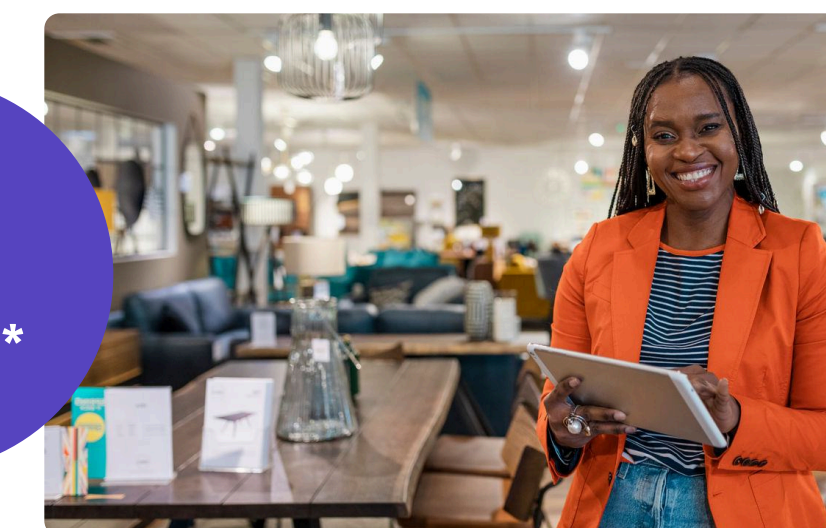
L'IA modifie le secteur du recrutement, tant pour les chercheurs d'emploi que pour les employeurs. Pour les chercheurs d'emploi, l'introduction de l'IA au travail signifie que les compétences dont ils doivent disposer pour de futurs postes sont en train de changer. Et personne ne les compte toutes.

Dans l'état actuel des choses, l'IA générative est mieux adaptée pour appliquer ses compétences à des tâches relativement simples qui ne requièrent qu'une résolution modeste des problèmes et aucune exécution pratique. Pour les emplois qui requièrent des compétences pratiques importantes (par exemple, l'aviation ou la cuisine), l'utilité de l'IA générative restera limitée. Les postes de travailleurs du savoir, ou ceux qui peuvent être effectués à distance, sont potentiellement les plus exposés aux changements induits par l'IA générative. Cela souligne l'importance d'un développement de compétences et d'un apprentissage continu.

Pour les employeurs, l'IA peut aider les responsables du recrutement à trouver des talents pertinents plus facilement et rapidement en contribuant à la rédaction d'offres d'emploi pertinentes et en privilégiant certaines compétences dans le tri des candidatures. Avant son essor, les candidat(e)s devaient reprendre les termes exacts d'une description de poste pour être identifié(e)s comme un potentiel match. Avec l'aide de l'IA, les employeurs peuvent désormais déterminer si un talent possède les compétences pertinentes plus rapidement et sans effort.



L'employé(e) a une expérience de **tenue de caisse dans un café**



L'employeur souhaite **une expérience dans un point de vente**





## Stratégies pour pourvoir les postes et combler les skills gaps

- 1 Se concentrer sur les compétences connexes et les talents internes**

Dans un marché du travail tendu, il peut être utile de se concentrer sur le sourcing de candidat(e)s au sein de votre base de collaborateurs existante. Au-delà de l'expérience directe, réfléchissez aux compétences connexes de votre personnel actuel, c'est-à-dire les compétences déjà détenues et qui sont étroitement liées aux compétences que vous recherchez pour un poste spécifique. Par exemple, les professionnel(le)s du service clientèle peuvent se prêter à des postes dans le domaine de la vente ou de la gestion des comptes.



Je réfléchis beaucoup à la contiguïté des compétences et à la mobilité interne. De nombreux employeurs se concentrent sur le sourcing proactif dans leurs propres effectifs. Cela permet de proposer aux personnes marginalisées une opportunité qu'elles n'auraient peut-être pas envisagée et de veiller à qu'elles fassent partie du cycle de carrière en interne. »

**Wendy Wick**  
Vice-présidente directrice, PeopleReady

- 2 Repenser votre façon de parler des postes**

Dans l'optique d'élargir de votre vivier de talents, vérifiez le langage que vous utilisez dans les descriptions de poste. Supprimez le jargon et éliminez les biais. Si vous cherchez à attirer des personnes qui n'ont généralement pas eu l'occasion d'occuper ce type de poste, veillez à ce que le vocabulaire soit compréhensible.
- 3 Modifier la diffusion de vos offres d'emploi**

Il est également important de vérifier où sont publiées les offres d'emploi. Si vous ciblez systématiquement le même vivier de talents, vous risquez de limiter vos options. La diffusion programmatique est un excellent moyen de diversifier le sourcing.

- 4 Faire tomber les exigences inutiles**

L'une des étapes clés d'une stratégie de recrutement axé sur les compétences consiste à renoncer aux diplômes inutiles ou à réduire le nombre d'années d'expérience requises. Une telle stratégie ouvre des portes à des talents qui, sans cela, pourraient être écartés pour des opportunités de lancer leur carrière. Toutefois, pour y parvenir efficacement, les entreprises doivent définir clairement les compétences nécessaires pour chaque poste.

- 5 Identifier les compétences nécessaires**

Envisagez de dresser une liste des compétences requises pour chaque poste au sein de votre entreprise. Cela permettra de déterminer si un diplôme est nécessaire et de rédiger des descriptions qui reflètent précisément les exigences nécessaires pour assurer la tâche. Plus important encore, cela permet de mettre sur un pied d'égalité les candidat(e)s, internes ou externes, qui n'ont pas de diplôme ou d'expérience traditionnelle.

- 6 Créer un environnement numérique adapté**

Une fois les compétences identifiées, il est important d'investir dans des outils numériques qui permettent de les valoriser, par exemple en créant un profil numérique pour chaque collaborateur, où seraient recensées ses compétences spécifiques. Ce type d'outil numérique peut également renforcer les stratégies de développement des compétences. En reliant ces profils à des projets ou à des formations, les employés qui terminent ces parcours peuvent ainsi faire reconnaître les compétences acquises et les valoriser dans leur profil professionnel.



## 7 Changer la culture de votre entreprise

En supprimant les exigences en matière de diplômes pour certains postes, il est possible que les responsables des ressources humaines doivent redoubler d'efforts pour faire comprendre qu'il ne s'agit pas d'embaucher des travailleurs moins pertinents, mais d'éliminer les obstacles afin d'attirer un éventail plus diversifié de talents. Une stratégie de recrutement axé sur les compétences réussie exige un changement de l'état d'esprit et de la culture générale de l'entreprise afin d'influencer les comportements et les attitudes individuels à tous les niveaux.



**Conseil de pro :** commencez par former les responsables du recrutement et déployez des ressources sur le terrain pour donner toutes les chances de réussir aux responsables et aux nouvelles recrues. Complétez par des programmes de mentorat et formation en situation de travail, des groupes de ressources pour les employés ou d'autres mesures de soutien si nécessaire.

## 8 Établir votre propre vivier de talents

La mise en place de programmes d'apprentissage peut aider les entreprises à atteindre des travailleurs à fort potentiel dans le cadre de leur stratégie de recrutement axé sur les compétences. Les modèles d'apprentissage dans la production industrielle ou encore les métiers spécialisés ont toujours réussi à attirer et à retenir des talents divers, mais peuvent également être adaptés à un environnement professionnel.



**Conseil de pro :** créez des partenariats avec des établissements d'enseignement supérieur, ainsi qu'avec des organisations à but non lucratif et des syndicats, afin d'intégrer plus de monde à votre programme d'apprentissage.

## 9 Mesurer la réussite et responsabiliser la direction

Pour évaluer la réussite de vos programmes, établissez des indicateurs et suivez-les. Par exemple, mesurez les taux d'achèvement et de conversion des apprenti(e)s recruté(e)s. Suivez les nouvelles recrues ainsi que les taux de rétention, l'évolution de carrière et les promotions.

## 10 Ne pas avoir les yeux plus gros que le ventre

Ces changements peuvent sembler insurmontables, voire décourageants si l'on s'y attaque en même temps. Il vaut mieux diviser la charge de travail par catégorie d'emploi ou par poste à pourvoir en grand nombre, et se concentrer sur un segment à la fois. Plus tôt vous commencerez, plus vite vous comprendrez et apprécierez ce que le marché vous apporte ainsi que la façon d'impliquer davantage les personnes externes et les collaborateurs internes.



### Sources

1. Données internes Indeed, pertinence des candidatures, juillet 2024
2. Enquête Indeed 2024 avec YouGov, N = 5 650 chercheurs d'emploi et 3 651 employeurs

## Vers un meilleur avenir du travail

Alors que le monde du travail ne cesse d'évoluer, le moment est venu de repenser votre stratégie de recrutement. Les entreprises qui adoptent de nouvelles approches, donnent la priorité aux collaborateurs et investissent dans la formation continue amélioreront non seulement les résultats de recrutement, mais aussi la réussite à long terme de l'entreprise.

En comblant le fossé entre les attentes des candidat(e)s et les pratiques d'embauche, en supprimant les obstacles inutiles, en favorisant le bien-être des employé(e)s et en comblant les lacunes en matière de compétences, les entreprises peuvent constituer une main-d'œuvre prête à relever les défis à venir.

L'avenir du travail appartient aux entreprises qui sont prêtes à évoluer. Indeed est là pour vous aider, en vous proposant des idées et des stratégies qui vous permettront de faire face aux changements en toute confiance. Ensemble, nous pouvons avancer vers un monde où le recrutement, le travail et la vie sont meilleurs.



Au vu des difficultés rencontrées par les employeurs, à savoir ne pas trouver de talents pertinents, une embauche trop longue, des problèmes de rétention et de diversification des effectifs, le recrutement axé sur les compétences peut faire des miracles aujourd'hui et demain. »

**Liz Voigt**  
responsable senior de l'impact social chez Indeed



Les informations contenues dans ce document sont fournies à titre informatif uniquement. Indeed n'agit aucunement en conseiller juridique.

Ce document est soumis aux droits d'auteur appartenant à Indeed, Inc. Toute utilisation, modification, reproduction, retransmission ou republication de tout ou partie du présent document sans l'accord écrit d'Indeed est expressément interdite. Indeed décline toute responsabilité quant à l'utilisation, l'interprétation ou l'application des informations ci-incluses. © 2025 Indeed, Inc. Tous droits réservés.

The Indeed logo is centered on a background of soft, overlapping curves in shades of light purple and yellow. The logo itself consists of a blue lowercase 'i' with a thin blue arc above it, followed by the word 'indeed' in a bold, blue, sans-serif font.

**indeed**