



ADP Research Institute®

Le quotient de recrutement :

Augmentez votre QI en matière de talents



Une ressource plus humaine.™

Table des matières

- 3 Introduction
- 4 Les attentes des candidats : plus élevées que vous le pensez
- 5 Images de marque d'employeur, médias sociaux et consumérisation du processus de recrutement
- 7 Recruteurs et candidats ne sont toujours pas sur la même longueur d'onde
- 8 Utilité des médias sociaux pour la recherche et le recrutement
- 9 Les solutions existantes ne répondent pas aux besoins actuels
- 10 Augmentez votre QI en matière de talents : trois recommandations
- 11 Autres renseignements
 - À propos des études
 - Méthodologie de recherche
 - À propos de l'ADP Research Institute®
- 12 À propos d'ADP Canada



Introduction

La nouvelle transformation majeure de la gestion du capital humain (GCH) est en cours, encouragée par les changements relatifs à l'embauche des nouveaux employés. Les attentes des candidats augmentent pour ce qui est de la fréquence, du rythme et de la transparence des communications au cours du processus d'embauche. Malheureusement, les responsables du recrutement n'ont pas suivi la hausse des attentes. Des études de l'ADP Research Institute® démontrent qu'il existe un écart entre les recruteurs et les demandeurs d'emploi en ce qui concerne les outils qu'ils utilisent pour se trouver mutuellement et leur façon d'évaluer la qualité de l'expérience de recrutement de talents.

Tandis que les entreprises essaient d'affronter les changements causés par des facteurs tels que le changement de générations, les nouveaux outils technologiques et la tendance croissante à offrir au chercheur d'emploi une expérience semblable à celle d'un consommateur, les gagnants se distingueront des perdants par leurs réponses à des questions comme :

- Offrez-vous la rapidité, la transparence et la fréquence de communication que souhaitent les candidats?
- Vos efforts de communication et de prise de contact vous permettent-ils d'attirer des candidats mobiles actifs sur les réseaux sociaux?
- Combinez-vous des stratégies actives et passives avec votre processus d'acquisition de talents?
- Vos investissements dans les personnes, les processus et l'infrastructure technologique sont-ils intégrés?
- Votre image de marque en matière d'emploi soutient-elle votre culture d'entreprise ou lui fait-elle obstacle?

Pour comprendre les défis actuels des recruteurs et des chercheurs d'emploi, l'ADP Research Institute, groupe spécialisé d'ADP®, a effectué deux études conjointes en 2013 : l'une sur les tendances du recrutement auprès de recruteurs appartenant à des entreprises de plus de 1 000 employés et l'autre sur les tendances relatives aux candidats, menée auprès de chercheurs d'emploi âgés de 18 à 65 ans. Les résultats recueillis constituent une feuille de route pour les responsables du recrutement qui voudraient augmenter leur QI en matière de talents.

Les attentes des candidats : plus élevées que vous le pensez

Les chercheurs d'emploi souhaitent avoir des communications plus fréquentes, plus rapides et plus transparentes sur leur situation pendant le processus de demande d'emploi.

Regardez ces chiffres :

73 %

des chercheurs d'emploi préfèrent avoir des communications hebdomadaires au minimum¹

58 %

des chercheurs d'emploi estiment qu'un délai raisonnable entre la première entrevue et l'offre d'emploi est de 1 à 2 semaines¹

1,7

Nombre moyen raisonnable d'entrevues téléphoniques, selon les demandeurs d'emploi¹

2,2

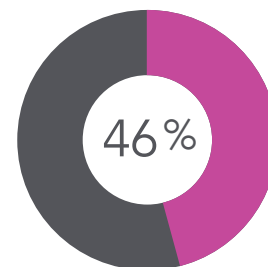
Nombre moyen raisonnable d'entrevues en personne, selon les demandeurs d'emploi¹

Tandis que les attentes des chercheurs d'emploi augmentent, un grand nombre d'employeurs surestiment la validité de leur processus actuel de recrutement : 46 % d'entre eux sont d'avis que leur processus de suivi des candidats « fonctionne bien », par rapport à 16 % des chercheurs d'emploi². Cela révèle un écart énorme entre la perception et la réalité pour les recruteurs et les candidats.

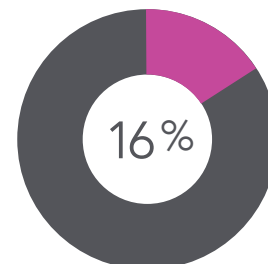
Bien que les candidats s'attendent à plus de rapidité, de transparence et de modernité dans les communications, beaucoup d'employeurs vont dans le sens inverse. Par exemple, un grand nombre d'entreprises mettent en œuvre des cycles plus longs et plus approfondis de tests de sélection et d'entrevues³. En prenant plus de temps à pourvoir les postes vacants, ces employeurs sont de plus en plus déconnectés du marché des talents.

Un candidat est plus susceptible de considérer une possibilité d'emploi comme intéressante si l'entreprise semble plus décidée et organisée que ses concurrents. Par conséquent, un employeur qui cherche à se démarquer doit tenter de créer une expérience de recrutement davantage fondée sur la communication et doit mettre en place des processus facilitant la rapidité des décisions une fois qu'un bon candidat a été trouvé.

Pourcentage estimant que le processus de suivi des candidats « fonctionne bien »



% des recruteurs



% des candidats

¹ Job Candidate Trends, ADP Research Institute, septembre 2013.

² Job Candidate Trends, ADP Research Institute, août 2013.

³ « A Sea of Job-Seekers, But Some Companies Aren't Getting Any Bites », The New York Times, 27 juin 2012.

Images de marque d'employeur, médias sociaux et consommerisation du processus de recrutement

La perception des candidats est importante pour déterminer le succès des efforts de recrutement. Seulement 14 % des chercheurs d'emploi estiment que les entreprises auprès desquelles ils ont fait une demande d'emploi se sont montrées réceptives⁴. En 2014, près des deux tiers des candidats qui ont indiqué avoir eu une expérience médiocre ont déclaré qu'ils n'achèteraient plus jamais de produits ou de services de cette entreprise⁵. Voilà le résultat de la mauvaise impression laissée par les employeurs qui n'ont pas répondu aux attentes des candidats pendant le processus d'embauche. Les entreprises ne réalisent pas que ces perceptions peuvent causer des dommages à long terme à leur image de marque d'employeur et à leur réputation, et avoir des conséquences négatives sur leurs capacités à attirer les personnes les plus talentueuses.

Dans notre société où chacun devient un « consommateur », avoir une image de marque d'employeur solide est essentiel pour trouver les personnes de talent nécessaires à la compétitivité de l'entreprise. L'établissement de méthodes permettant de maintenir l'intérêt des candidats actifs et passifs est une étape critique pour attirer les personnes les plus douées. L'utilisation des médias sociaux, les communautés de talents et le recrutement mobile peuvent être au cœur de ce processus.

Près d'un tiers des recruteurs notent une amélioration de l'impact des outils sociaux et mobiles, ce qui indique qu'il devient indispensable d'intégrer les capacités de médias sociaux aux solutions de recrutement. Les trois quarts d'entre eux déclarent que les médias sociaux ont un effet modéré à important sur l'acquisition des talents, et quatre sur cinq disent que leur effet est modéré à important pour l'image de marque d'employeur. Presque deux tiers d'entre eux estiment que les médias sociaux jouent un rôle dans l'image de marque d'employeur et près de la moitié pensent qu'ils contribuent à la création de stratégies gagnantes peu coûteuses⁶.



⁴ CareerBuilder 2015 Candidate Behavior Study

⁵ Workopolis Job Seeker Research Insights, 2014

⁶ ADP Research Institute, *Recruiting Trends*, août 2013

Processus de recrutement

En utilisant à la fois une communauté de talents et les médias sociaux, on rejoint un plus vaste public et on facilite les relations.

Près de 70 % des meilleures entreprises relient déjà les médias sociaux et les communautés de talents⁷, et les communications ciblées permettent aux chercheurs d'emploi de trouver leur domaine d'intérêt dans l'entreprise.

Les chercheurs d'emploi et les recruteurs ne sont pas sur la même longueur d'onde pour ce qui est des applications mobiles. En effet, selon une étude récente, bien que 43 % des chercheurs d'emploi utilisent leur appareil mobile pour se trouver un travail, 59 % des recruteurs ne font aucun investissement dans les sites de carrière mobiles. Ceux qui font appel à la puissance des applications mobiles constatent déjà un impact sur l'engagement des candidats, y compris une amélioration du délai de recrutement, du niveau de qualité des candidats et des personnes embauchées, ainsi que de la qualité et de la quantité des recommandations⁸.

Malheureusement, de nombreux sites de carrière d'entreprise ne sont pas conçus pour les appareils mobiles, ce qui signifie que les candidats faisant des recherches vivent souvent une expérience utilisateur désagréable. Les entreprises qui ont un site convivial sur les appareils mobiles sont appelées à dépasser leurs concurrents et à attirer des candidats dont l'intérêt est plus élevé.

Les candidats demandent un meilleur service, des réponses plus rapides et un processus plus innovateur. Ils veulent entretenir des relations avec l'entreprise et sentir qu'ils sont liés à la marque avant d'envisager de travailler pour elle. Ils veulent savoir ce que les autres pensent, connaître les expériences d'autrui et décrire ce qu'ils ont vécu eux-mêmes. Pour réussir, les entreprises doivent donc personnaliser les communications et les communautés de talents en s'appuyant sur leur culture et en établissant une loyauté à la marque avant l'engagement.

Cinq utilisations principales des appareils mobiles par les chercheurs d'emploi⁹ :

- Recherche d'emploi : **51 %**
- Enregistrement de listes de postes vacants permettant de faire des demandes plus tard sur leur ordinateur : **44 %**
- Réception d'alertes en temps réel sur les postes vacants : **44 %**
- Visite des sites de carrières d'entreprise : **39 %**
- Lecture des commentaires des employés sur leur entreprise : **37 %**



9 sur 10 chercheurs d'emploi disent qu'ils utiliseront leur appareil mobile pour une recherche d'emploi au cours des 12 prochains mois



45 % des chercheurs d'emploi indiquent utiliser leur appareil mobile au moins une fois par jour pour la recherche d'emploi

75 % sont susceptibles de chercher un emploi à l'aide de leur appareil mobile



Près de **1 sur 2** estime que les appareils mobiles seront le moyen le plus courant pour chercher un emploi d'ici deux ans



1 sur 5 croit que c'est déjà le cas

⁷ HR Executive's Guide to Web 2.0: Cracking the Code for Talent Management, Aberdeen, 2013.

⁸ Jobvite, Social Recruiting Survey Results 2014

⁹ Sondage de Glassdoor sur l'augmentation de la recherche d'emploi sur appareils mobiles, avril 2014

Recruteurs et candidats ne sont toujours pas sur la même longueur d'onde

Même si les recruteurs et les chercheurs d'emploi utilisent les médias sociaux plus souvent et avec plus de succès, ils ne sont pas encore sur la même longueur d'onde, ce qui pourrait susciter des frustrations lors des tentatives de faire correspondre le candidat et le poste vacant. Recruteurs et candidats s'entendent pour déplorer la mauvaise qualité qui prévaut des deux côtés de l'équation d'embauche. Près de trois chercheurs d'emploi sur cinq ont exprimé leur mécontentement par rapport au manque de postes de qualité, tandis que 52 % des recruteurs se plaignent de la qualité des candidats. De plus, faire correspondre les compétences appropriées aux postes disponibles est cité comme une source importante de frustration, à la fois par les recruteurs et par les chercheurs d'emploi¹⁰.

Malgré un taux de chômage élevé aux États-Unis, des millions d'emplois ne sont pas pourvus, en partie parce qu'il existe des lacunes de compétences bien documentées. Celles-ci sont aggravées par le fait que

de nombreux candidats se décrivent en termes génériques dans leur profil sur les médias sociaux, alors que les entreprises recherchent des compétences particulières pour pourvoir des postes précis. Cette étude suggère la possibilité que les recruteurs et les chercheurs d'emploi aient du mal à se trouver malgré les nouveaux outils de recrutement sur les médias sociaux.

Nulle part cette incompréhension n'est aussi prononcée que dans l'utilisation de LinkedIn. En effet, 44 % des recruteurs ont indiqué que LinkedIn leur était « extrêmement » ou « très » utile dans la recherche de nouveaux employés, alors que seulement 19 % des chercheurs d'emploi sont du même avis au sujet de la recherche d'emploi¹¹. Même si les autres médias sociaux ne sont pas considérés comme aussi intéressants que LinkedIn, il existe certainement une divergence à cet égard entre les recruteurs et les chercheurs d'emploi.

Insatisfaction par rapport à la qualité de l'embauche



81 % des chercheurs d'emploi se sont dits insatisfaits par le manque de qualité des emplois offerts



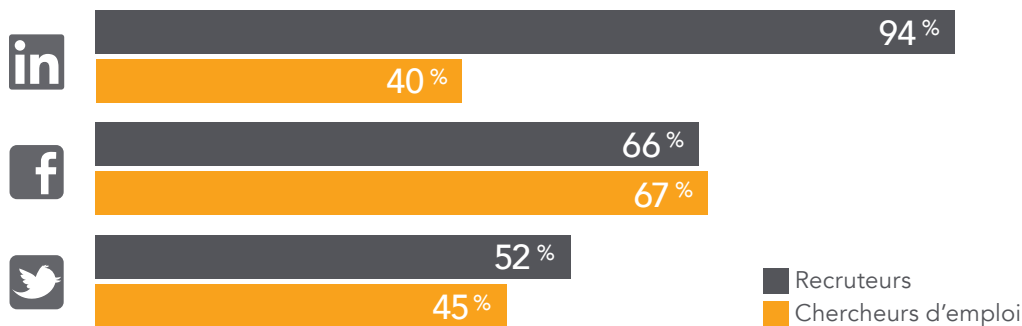
56 % des recruteurs ont indiqué qu'il est difficile de trouver des employés qualifiés

¹⁰ *Recruiting Trends*, ADP Research Institute, août 2013, et *Job Candidate Trends*, ADP Research Institute, septembre 2013

¹¹ *Recruiting Trends*, ADP Research Institute, août 2013, et *Job Candidate Trends*, ADP Research Institute, septembre 2013

Utilité des médias sociaux pour la recherche et le recrutement

Comment les médias sociaux sont-ils utilisés?



Source sur les recruteurs : Résultats du sondage Jobvite Social Recruiting de Jobvite, 2014

Source sur les chercheurs d'emploi : Job Seeker Nation: Inside The Mind Of The Modern Job Seeker, Jobvite, 2015

Les travailleurs salariés sont presque deux fois plus susceptibles de déclarer que LinkedIn a un effet important à modéré sur leur recherche d'emploi, et les personnes gagnant plus de 100 000 \$ par an indiquent avoir beaucoup plus de succès grâce à LinkedIn. Cette proportion s'est révélée la même pour des personnes d'âge divers. Par ailleurs, Facebook est presque trois fois plus susceptible d'être utilisé pour la recherche d'emploi par les personnes de moins de 30 ans que par celles de plus de 45 ans¹². Les travailleurs plus jeunes ont été presque deux fois plus nombreux que les personnes de plus de 45 ans à déclarer que Facebook, Twitter et Google+ ont un effet important ou modéré sur leur recherche d'emploi¹³.

Aujourd'hui, on change d'emploi facilement. La durée moyenne qu'un employé passe dans une même entreprise est de 1,7 an, comparativement à 4,2 ans en 1990¹⁴. Par ailleurs, les entreprises doivent aussi attirer un nombre toujours croissant de membres de la génération Y afin de répondre à leurs besoins en personnel actuels et futurs. D'ici 2025, cette génération représentera 75 % de la main-d'œuvre mondiale, selon l'organisme US Bureau of Labor Statistics¹⁵. Ce groupe a des attentes différentes de celles des générations précédentes. Ses membres s'intéressent à la culture de l'entreprise pour savoir si elle leur correspond, ainsi qu'au potentiel de

croissance et à l'équilibre travail-vie privée plutôt qu'à la rémunération. Ils ont aussi tendance à avoir une mentalité d'entrepreneur et veulent savoir que leur travail contribuera réellement à la croissance globale de l'entreprise¹⁶.

À mesure que les personnes gagnant un salaire élevé se joignent aux jeunes chercheurs d'emploi dans l'utilisation des médias sociaux pour trouver un travail, les recruteurs se voient obligés d'optimiser leur message et leurs efforts d'embauche dans ces médias. Ces améliorations pourraient les aider à bâtir des canaux de talents et à offrir plus d'information aux candidats. En ayant recours à des technologies de relations avec les candidats, ils pourraient enrichir leurs échanges et établir de meilleurs rapports avec eux.

En même temps, les chercheurs d'emploi pourraient passer du temps à renforcer leur profil LinkedIn pour répondre à l'attention que les recruteurs y accordent. Les travailleurs payés à l'heure et les employés débutants qui cherchent à obtenir des postes de salarié ou de gestionnaire profiteraient particulièrement d'une meilleure exposition de leurs compétences et intérêts dans les médias sociaux. Les candidats se décrivent souvent de façon générique sur les réseaux. Ils devraient plutôt envisager d'y personnaliser leur présence selon les types de poste qu'ils recherchent de façon active ou passive, afin de mieux correspondre aux besoins d'offres d'emploi futures.

¹² ADP Research Institute, *Job Candidate Trends*, septembre 2013.

¹³ ADP Research Institute, *Job Candidate Trends*, septembre 2013.

¹⁴ Étude de Workopolis sur la recherche d'emploi, 2014.

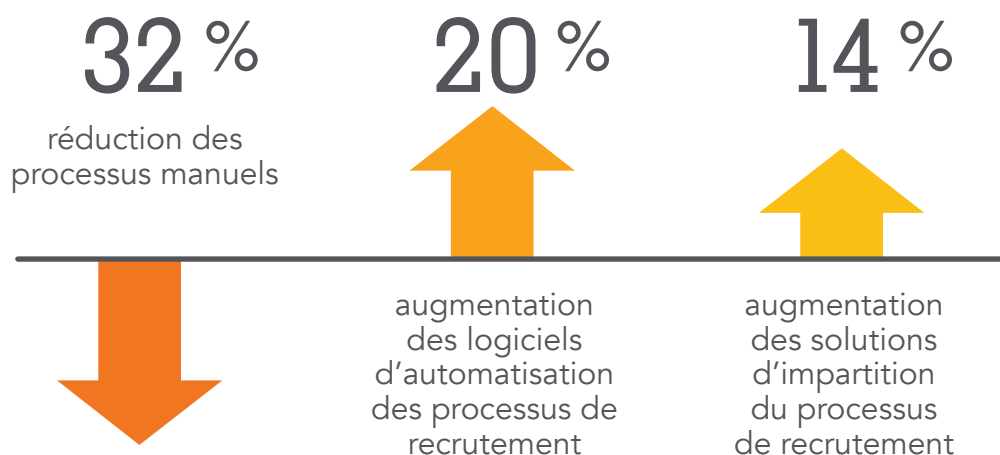
¹⁵ The Deloitte Millennial Survey, 2014

¹⁶ *Employer Branding for Dummies*, Glassdoor Special Edition, 2014

Les solutions existantes ne répondent pas aux besoins actuels

Sur le marché du travail d'aujourd'hui, alors que le recruteur moyen utilise plus de quatre systèmes ou outils au cours du processus de recrutement, 30 % seulement des recruteurs interrogés ont évalué leur solution actuelle comme « excellente » ou « très bonne » pour ce qui est de sa capacité à offrir un processus de bout en bout d'acquisition de talents¹⁷.

Les recruteurs mentionnent l'intégration trois fois plus souvent que tout autre élément comme moyen d'améliorer le processus d'acquisition de talents. Ils espèrent que cet enjeu sera réglé par les améliorations suivantes dans un avenir proche¹⁸ :



Une solution de recrutement unifiée – qui regroupe les personnes, les processus et la technologie – permettrait aux recruteurs de consacrer plus de temps à l'identification des personnes de talent disponibles et d'accroître leur propre degré de satisfaction et celui des candidats. Les entreprises faisant appel à des processus de recrutement intégrés fourniront à leurs recruteurs un atout compétitif qui pourrait se révéler essentiel dans la guerre d'acquisition des talents.

¹⁷ ADP Research Institute, *Recruiting Trends*, août 2013.

¹⁸ ADP Research Institute, *Recruiting Trends*, août 2013.

Augmentez votre QI en matière de talents : trois recommandations

C'est la gestion des talents qui a la plus grande influence sur le succès d'une entreprise et, parmi toutes ses composantes, l'acquisition, la détermination de sources de candidats et le suivi ont l'impact le plus grand, soit 70 %¹⁹. Dans un contexte où la gestion des talents évolue, les organisations qui veulent devancer leurs concurrents doivent être attentives aux tendances et aux recommandations suivantes.

1 Améliorez votre image de marque d'employeur.

Selon un sondage LinkedIn, les entreprises qui ont une image de marque d'employeur solide profitent d'un coût par embauche 50 % inférieur aux autres²⁰. Mais pour créer cette image de marque, il faut plus qu'un logo et une signature. On établit son image de marque au moyen des communications et des activités du processus de recrutement, et c'est également de cette façon qu'on risque de la détruire. Il faut étudier chaque possibilité d'améliorer l'image de marque et aligner le message de marque sur le type de talents visés.

- Assurez-vous que les chercheurs d'emploi comprennent les possibilités que vous leur offrez, votre culture d'entreprise et vos facteurs de différenciation avant de faire leur demande.
- Vos systèmes et processus doivent permettre à votre image de marque de se distinguer par les contacts personnalisés.
- Optimisez votre image de marque en vue d'atteindre les chercheurs d'emploi qui sont sur les réseaux sociaux et utilisent des appareils mobiles.

2 Utilisez les bons critères.

Par le passé, les recruteurs géraient l'acquisition de talents en vue de résultats à court terme, dans le cadre de transactions individuelles et en poursuivant l'objectif de satisfaire le directeur de l'embauche. Les données sur le délai d'embauche et les sources de candidats potentiels seront toujours importantes, mais les indicateurs de performance clés qui permettent de mieux comprendre l'expérience des candidats pourraient devenir des éléments différenciateurs face à la concurrence.

- Facilitez l'accès à votre site Web de carrières au moyen d'un navigateur mobile plutôt que d'un navigateur sur ordinateur.
- Surveillez le délai écoulé entre l'entrevue et l'offre d'un poste.
- Ayez des contacts fréquents avec le candidat après la première entrevue.
- Vérifiez la satisfaction du candidat à l'égard du processus.

3 Investissez dans les communautés de talents et diffusez des messages efficaces.

Les stratégies de communication améliorées et intégrées constituent un élément important d'une solide image de marque d'employeur et peuvent rendre le processus d'embauche plus efficace. Les communautés de talents représentent un investissement stratégique essentiel à la création de communautés en ligne pour des candidats possédant un ensemble de compétences ciblées, ce qui permet l'établissement de stratégies et des programmes de communication personnalisés. Les communautés de talents donnent aussi aux recruteurs la possibilité d'entretenir l'intérêt des candidats potentiels jusqu'à ce qu'ils puissent trouver un poste vacant adéquat, en communiquant stratégiquement de l'information sur l'entreprise et les postes vacants à un bassin de candidats prédéterminé. Élaborez des stratégies de communication transparentes tout en continuant à intéresser les candidats à l'entreprise et à ses possibilités. Commencez par créer des espaces qui attireront les talents que vous privilégiez.

- Offrez aux candidats la possibilité de recevoir des alertes d'emploi et des renseignements sur l'entreprise.
- Communiquez régulièrement avec les membres du bassin de talents pendant le processus d'entrevue.
- Utilisez le bassin de talents pour générer un canal de chercheurs d'emploi actifs et passifs.
- Créez des communautés de talents pour les secteurs où le recrutement est difficile, avant même qu'un poste soit vacant.
- Appuyez-vous sur les contacts et les communications par l'entremise de la communauté de talents et les médias sociaux afin de rejoindre les talents passifs et d'entretenir les relations.

¹⁹ What Is Your Best Source of Hire, Aberdeen Group, mai 2013.

²⁰ Employer Branding for Dummies, Glassdoor Special Edition, 2014



Autres renseignements

À propos des études

Les résultats décrits dans ce rapport sont fondés sur des informations recueillies à partir de deux études distinctes de l'ADP Research Institute menées en 2013 : l'étude Job Recruiting Trends et l'étude Job Candidate Trends.

Méthodologie de recherche

L'étude Job Recruiting Trends de l'ADP Research Institute a été menée en août 2013 auprès de 506 responsables du recrutement dans des entreprises de 1 000 employés ou plus.

Les personnes interrogées représentaient toutes les catégories de grandes entreprises aux États-Unis. Des entrevues ont été effectuées auprès d'un échantillon de répondants projetable statistiquement, partagé en trois groupes selon la taille de l'entreprise : de 1 000 à 2 499 employés; de 2 500 à 9 999 employés; 10 000 employés et plus. Les résultats ont obtenu une fiabilité statistique à un niveau de confiance de 95 %, globalement et pour chaque groupe.

Les répondants devaient évaluer ou recommander de nouveaux processus et technologies en matière de stratégies de recrutement de talents, ou prendre des décisions d'achat à cet égard.

L'étude Job Candidate Trends de l'ADP Research Institute a été menée en septembre 2013 auprès de 2 561 chercheurs d'emploi âgés de 18 à 65 ans. Les répondants étaient des chercheurs d'emploi actifs (à la recherche d'un nouvel emploi ou souhaitant changer d'employeur) ou passifs (envisageraient d'accepter un nouveau poste s'ils étaient contactés pour un nouvel employeur).

L'échantillon de répondants projetable statistiquement était partagé selon le type de chercheur d'emploi, le type d'emploi actuel (salaire ou paiement à l'heure) et l'âge. Les résultats ont obtenu une fiabilité statistique à un niveau de confiance de 95 %, globalement et pour chaque groupe.

À propos de l'ADP Research Institute®

L'ADP Research Institute informe les dirigeants des secteurs privé et public sur des questions liées à la gestion du capital humain, aux tendances de l'emploi et à la stratégie en matière de main-d'œuvre.



Une ressource plus humaine.™



Research
INSTITUTE

À propos d'ADP Canada

Nous offrons aux entreprises de toute taille les outils nécessaires à la réussite de leurs employés. Qu'il s'agisse de la paie et des opérations de base en passant par la complexité de la gestion des talents et de l'analytique, nous les aidons à prospérer. Nous ne proposons pas uniquement un système de RH plus efficace, mais bien une main-d'œuvre plus efficace.

ADP Workforce Now® Services complets représente une solution clés en main qui combine les meilleures pratiques de ressources humaines, des technologies éprouvées et des conseils d'experts à la demande pour assurer la croissance et la réussite des entreprises.

Pour en savoir plus sur ADP, visitez le site Web de l'entreprise à www.adp.ca.

La nouvelle norme en gestion de vos ressources.

ADP ne donne pas de conseils juridiques dans le cadre de ses services. Le présent document fournit des renseignements généraux sur le sujet en question, qui ne doivent pas être interprétés comme des conseils juridiques. Il est publié à des fins d'information uniquement et ne saurait se substituer à des conseils juridiques ou au jugement professionnel du lecteur. Vous devez vous renseigner sur les lois en vigueur dans votre territoire et consulter des conseillers juridiques ou fiscaux d'expérience.

Le logo d'ADP, ADP, ADP Research Institute et ADP Workforce Now sont des marques de commerce déposées d'ADP, LLC. Toutes les autres marques de commerce et de service appartiennent à leurs détenteurs respectifs. © Compagnie ADP Canada, 2015.