

Recrutement et accompagnement des talents : 10 tendances identifiées par Korn Ferry pour 2019

1. N'ayez pas peur de l'intermittence dans un CV

Les employeurs ont pour habitude de froncer les sourcils lorsque les candidats ont des périodes d'inactivité dans leur C.V. liées à des congés parentaux, à des voyages ou même encore dues à la formation à de nouvelles compétences. Bonne nouvelle, cette stigmatisation liée aux périodes d'inactivité entre deux emplois a tendance à disparaître. Certaines entreprises déploient même des plans proactifs pour toucher ces professionnels inactifs : via des communautés professionnelles, lors d'ateliers, à l'aide d'outils dédiés à la recherche de ces talents, par l'intermédiaire de réseaux d'anciens pour les employés ayant quitté l'entreprise et susceptibles de revenir ou encore au moyen de systèmes de parrainage.

2. Rendre l'intelligence artificielle encore plus « intelligente »

On a prêté de belles vertus à l'intelligence artificielle ! Son usage devait permettre de rendre efficiente la recherche de candidats à un poste. Les récentes expérimentations ont révélé quelques échecs cuisants : même l'IA peut avoir des préjugés quand au sexe des candidats sur des CV anonymes. Sans bonne gestion de l'IA, tous les efforts mis en place pour une politique de recrutement basée principalement sur les compétences peuvent se révéler vains et nuire au respect de la diversité.

Pour y pallier, il est important d'alimenter l'intelligence artificielle en données jugées impartiales, en lien avec l'évaluation des talents sur leurs compétences pour identifier leurs chances de réussite au sein de l'entreprise. L'intelligence artificielle doit donc être formée à mieux déceler les compétences nécessaires à un poste spécifique plutôt que de s'attacher à des qualificatifs subjectifs sur un CV et qui pourraient biaiser le jugement sur un candidat.

3. Salaire personnalisé : les entreprises sont à l'écoute

Pour statuer sur le montant d'un salaire, d'une augmentation ou d'une prime, les entreprises avaient pour habitude de demander aux équipes RH de concevoir des formules de calcul qui soient à la fois rentables pour l'entreprise et intéressantes pour leurs employés. Avec quatre générations de salariés en activité, le problème actuel est qu'il existe différentes attentes en termes de rémunération et d'avantages salariaux.

Aujourd'hui, les entreprises sont plus à l'écoute de ce qui est important pour chacune des générations et s'attèlent à comprendre les différences entre chacune d'entre elle. Ceci, en s'appuyant sur les réseaux sociaux d'entreprise, en organisant des groupes de discussion ou à l'aide d'enquêtes. Grâce aux informations ainsi recueillies, elles peuvent commencer à personnaliser les rémunérations et les avantages qu'elles proposent : salaires, horaires variables, congés payés, missions internationales etc. Cela transforme la discussion sur la rémunération et les avantages salariaux. D'un sujet de communication globale de l'entreprise vers sa masse salariale, on passe petit à petit à des prises en compte individuelles.

4. Évaluation des talents : ne plus attendre un an pour se parler

L'époque des 40 années passées au sein d'une seule et même entreprise est bel et bien révolue ! La

durée moyenne d'occupation d'un poste s'est bien raccourcie : quatre ans en moyenne, voire moitié moins pour les plus jeunes. Avec une durée de carrière aussi courte, les entretiens d'évaluation annuels ne sont plus le meilleur moyen d'aider les talents à évoluer. Dans une enquête réalisée par Korn Ferry, 30% des salariés interrogés déclarent que l'examen annuel de leurs compétences et performances n'a aucun impact sur l'amélioration de leurs performances professionnelles. Et 43% affirment que l'entretien annuel ne les aide pas à comprendre ce qu'ils doivent faire de plus ou différemment pour atteindre leurs objectifs.

Un dialogue régulier entre un manager et un collaborateur permettra à ce dernier d'apprendre en permanence, l'impliquera plus vis-à-vis de l'entreprise et créera une vraie promesse employeur attractive pour de futurs talents.

5. Fidéliser les talents issus de toutes les diversités

L'actualité et les lois ont obligé les entreprises à revoir la composition de leurs conseils d'administration pour y accueillir plus massivement les femmes. Ce mouvement a été bénéfique puisqu'il a renforcé l'attention des entreprises pour l'inclusion de tous les talents : bien-sûr les femmes mais aussi les personnes en situation d'handicap et de discrimination en raison de l'origine, l'apparence physique ou encore l'orientation sexuelle.

Pour mesurer leurs efforts en la matière, de nombreuses organisations dans le monde s'appuient sur des systèmes de calcul de suivi des candidatures afin de mesurer le pourcentage de candidats issus de la diversité recrutés. Un bon nombre, par ailleurs, s'attache à fidéliser les talents issus des diversités et utilise des outils d'audit dédiés pour les fidéliser et comprendre les raisons des départs de certains d'entre eux lorsque cela arrive.

Si la collecte de nombre de données personnelles est interdite en France, la réflexion est bel et bien engagée sur le moyen de réellement favoriser la diversité et l'inclusion dans les entreprises.

6. Des enquêtes de satisfaction sur les processus de recrutement

En tant que consommateur, il est courant de répondre à des enquêtes de satisfaction sur l'expérience liée à l'usage d'un produit ou d'un service. La somme des réponses est une information précieuse pour les marques qui peuvent ainsi améliorer ce produit ou ce service et ainsi augmenter leurs ventes.

Progressivement, cette pratique trouve sa place dans le processus de recrutement des entreprises. La technologie permet de recueillir l'avis des candidats en temps réel, et à chaque étape, sur leur expérience au cours du processus de recrutement, donnant ainsi aux recruteurs des données et des commentaires tangibles sur le processus. Ainsi, ils peuvent modifier et ajuster leurs pratiques de recrutement, notamment les exigences pour un emploi et les interactions avec les candidats, afin d'identifier et recruter les collaborateurs les plus pertinents sur un poste spécifique.

7. De nouveaux intitulés de postes pour attirer les plus jeunes

De nouveaux rôles et de nouvelles fonctions apparaissent dans de nombreux secteurs pour répondre aux enjeux stratégiques des entreprises. Pour exemple, émerge actuellement la fonction de *Chief Experience Officer* dans de nombreux secteurs tels que la santé, la finance ou encore le commerce avec pour objectif d'offrir une expérience positive au client à chacune de ses interactions avec la marque. On peut citer encore le poste de *Chief Transformation Officer* en charge de la transformation de l'entreprise en période de fusacq. Sans oublier le désormais fameux *Chiefs Happiness Officer*.

Pour attirer les jeunes talents, les entreprises mettent de côté les titres d'« assistant » et même celui d'« associé » qui ne sont plus aussi attractif qu'ils l'étaient pour des titres atypiques tels que « Data

Wrangler », (littéralement « Dompteur de données ») ou encore « Legal Ninja » pour un assistant juridique !

8. Analyser les talents devient aussi important que d'analyser les résultats financiers

S'appuyer sur l'analyse des résultats pour calculer les coûts et la rentabilité d'une activité est la norme pour tout dirigeant d'entreprise. C'est ce qui permet d'établir la stratégie pour l'année à venir et notamment les investissements à mettre en place. Mais sans suffisamment de talents ou sans les bons talents, l'entreprise court le risque de ne pas atteindre pleinement ses objectifs voir d'échouer.

Étudier la disponibilité des talents, analyser leur potentiel pour des défis spécifiques dans une zone géographique donnée, la rémunération en place et comparer ces éléments avec les objectifs financiers, les performances de vente de l'entreprise devient de plus en plus important. Et cela permet d'avoir une approche intégrée efficace.

9. Construire un parcours de développement personnalisé pour chaque talent

L'afflux massif de données pourrait laisser penser que les organisations ont mis en place des processus intégrés pour analyser tous les éléments du cycle de vie des collaborateurs, notamment leur recrutement, leur rémunération et leur développement. Malheureusement, dans de nombreuses entreprises, ces fonctions travaillent encore en silo et sont souvent incapables de dialoguer les unes avec les autres.

En travaillant plus finement et de manière globale sur les données et indicateurs concernant les compétences détenues, celles que le candidat peut acquérir, la rémunération, le cadre organisationnel qu'il intègrera, les professionnels des Ressources Humaines disposent de suffisamment de données pour construire des programmes de développement personnalisés, et ce au regard des enjeux business de l'entreprise.

10. L'art de l'équilibre ou comment gérer les besoins de recrutement à court et à long terme

Dans un marché de l'emploi en tension, les recruteurs doivent aujourd'hui répondre aux besoins des entreprises à court terme mais aussi (et surtout) à long terme. 77% des professionnels interrogés par Korn Ferry déclarent recruter aujourd'hui des talents pour des postes qui n'existaient pas il y a un an. En dépit de leurs meilleurs efforts pour anticiper l'avenir, la vitesse des avancées technologiques et l'évolution des priorités business rendent extrêmement difficile toute prédiction concernant l'année prochaine, voire le mois prochain. Dans le secteur de l'industrie par exemple, les entreprises font de plus en plus appel à des travailleurs indépendants ou temporaires pour avoir accès à des compétences et à une expérience précise pour une mission donnée. Cette approche globale combinant contrats courts et CDI permet de répondre à leurs besoins actuels et futurs.

Il est devenu nécessaire pour les entreprises d'avoir une approche globale à long terme, avec un plan stratégique définissant clairement les objectifs mais susceptible d'être modifié quand les impératifs commerciaux ou les besoins évoluent. Pour y parvenir, nombre d'entre elles externalisent leurs processus de recrutement auprès de partenaires ayant des équipes dédiées à chacun des deux besoins : une équipe opérationnelle pour gérer les besoins immédiats de recrutement et une équipe analysant les tendances longues et les opportunités de business pour planifier les besoins de talents à plus long terme.