



ManpowerGroup®

# Siri,<sup>®</sup> trouve-moi un nouvel emploi



Employeurs : pourquoi doivent-ils  
allier l'aspect humain à la technologie  
pour attirer des candidats?



« Alexa®, montre-moi les nouvelles offres d'emploi. »

« Allô Siri, je cherche un emploi... »

Chaque année, les experts mondiaux en main-d'œuvre de ManpowerGroup trouvent un emploi à plus de deux millions de personnes dans 80 pays et territoires, aidant ainsi des centaines de milliers d'entreprises à attirer, évaluer, développer et fidéliser les travailleurs dotés des compétences qu'elles recherchent.

- Où et comment effectuez-vous votre recherche d'emploi?
- Quelles technologies avez-vous utilisées?
- Quelles sont celles que vous préférez?



# TABLER DES MATIÈRES

- 1 | Introduction p. 3
- 2 | L'émergence des utilisateurs précoces p. 4-5
- 3 | Les annonces des médias sociaux en tête de course p. 5
- 4 | À chaque marché sa technologie RH de prédilection p. 6-7
- 5 | La technologie, premier vecteur de l'augmentation des candidatures p. 8
- 6 | Les candidats apprécient le contact humain p. 8
- 7 | Le mélange idéal p. 9-10
- 8 | Obtenir de l'aide pour votre stratégie en matière de talents p. 11
- 9 | À propos des sondés p. 12

# Introduction

## ENQUÊTE MONDIALE 2018 SUR LES PRÉFÉRENCES DES CANDIDATS



Nous avons interrogé près de **18 000** candidats actifs

répartis dans **24** marchés de l'emploi influents à travers le monde

âgés de **18 à 65** ans

Ces candidats ont indiqué ce qui comptait le plus pour eux dans le processus de recherche d'emploi

**CANDIDAT :**

demandeur d'emploi appartenant présentement à la population active

Les entreprises sont confrontées à une pénurie de travailleurs sans précédent. Au Canada, la raréfaction des talents a atteint son plus haut niveau depuis 11 ans, avec 41 % des employeurs signalant des difficultés globales à trouver les compétences qu'ils recherchent.<sup>1</sup> Les candidats qualifiés manquent plus que jamais, tandis que les employeurs traitent le problème en investissant dans une gamme d'outils technologiques destinés à les aider à prospecter, évaluer et attirer les candidats.

Pourtant, en dépit de toutes ces technologies incontournables et ultramodernes – des annonces d'emploi automatisées aux robots conversationnels, en passant par l'intelligence artificielle (IA) pour analyser les CV – plusieurs questions essentielles restent souvent informulées :

Quels problèmes spécifiques de recrutement et d'embauche l'entreprise tente-t-elle de résoudre? Quelles sont les technologies préférées des demandeurs d'emploi? Quel est le rôle de l'interaction humaine? Les investissements dans les technologies améliorent-ils l'expérience des candidats?

Pour les clics sur les annonces publiées dans les médias sociaux comme pour les questions posées à Siri<sup>2</sup>, Cortana<sup>3</sup> ou Alexa<sup>4</sup>, les réponses des candidats sont sans équivoque : la technologie peut améliorer l'expérience des utilisateurs, mais elle ne remplace en aucune façon l'interaction humaine. Les entreprises désireuses d'attirer les candidats adéquats doivent donc adopter une approche alliant la technologie à la touche personnelle.

« **Nombreux sont les employeurs qui souhaitent innover, mais qui ne savent pas précisément quel problème ils essaient de résoudre avec une nouvelle technologie de RH. La technologie n'améliorera pourtant pas l'expérience des candidats en l'absence d'êtres humains créatifs et capables de maîtriser les nouveaux outils de manière à résoudre des problèmes, à optimiser leur utilisation et à garantir un retour sur investissement.** »

*Elizabeth Theodore, directrice générale, ManpowerGroup, Amérique du Nord*

<sup>1</sup> ManpowerGroup, Surmonter la pénurie de talents : bâtir, acheter, emprunter et relier [www.manpowergroup.ca/talent-shortage-2018](http://www.manpowergroup.ca/talent-shortage-2018)

<sup>2</sup> Siri® est une marque de commerce déposée d'Apple Inc.

<sup>3</sup> Cortana® est une marque de commerce déposée de Microsoft Corporation.

<sup>4</sup> Alexa® est une marque de commerce déposée d'Amazon.com, Inc.

# L'émergence des utilisateurs précoces : un groupe restreint, mais important



ManpowerGroup a identifié un nouveau groupe de candidats connu sous le nom d'utilisateurs précoces des technologies de RH. Il rassemble tous ceux et celles qui ont recouru à au moins trois technologies dans leur recherche d'emploi au cours des six derniers mois, notamment une application mobile, une annonce publiée dans les médias sociaux, un salon de l'emploi virtuel, un texto en provenance ou à destination d'une entreprise, une entrevue vidéo, du clavardage sur le site Web d'un employeur, un jeu ou test d'évaluation des compétences, ou encore une recherche vocale par le biais d'un assistant virtuel. Ce nouveau groupe de candidats donne des indications inédites sur le taux d'adoption des technologies de RH et permet de prévoir celles qui seront le plus prisées par les demandeurs d'emploi.

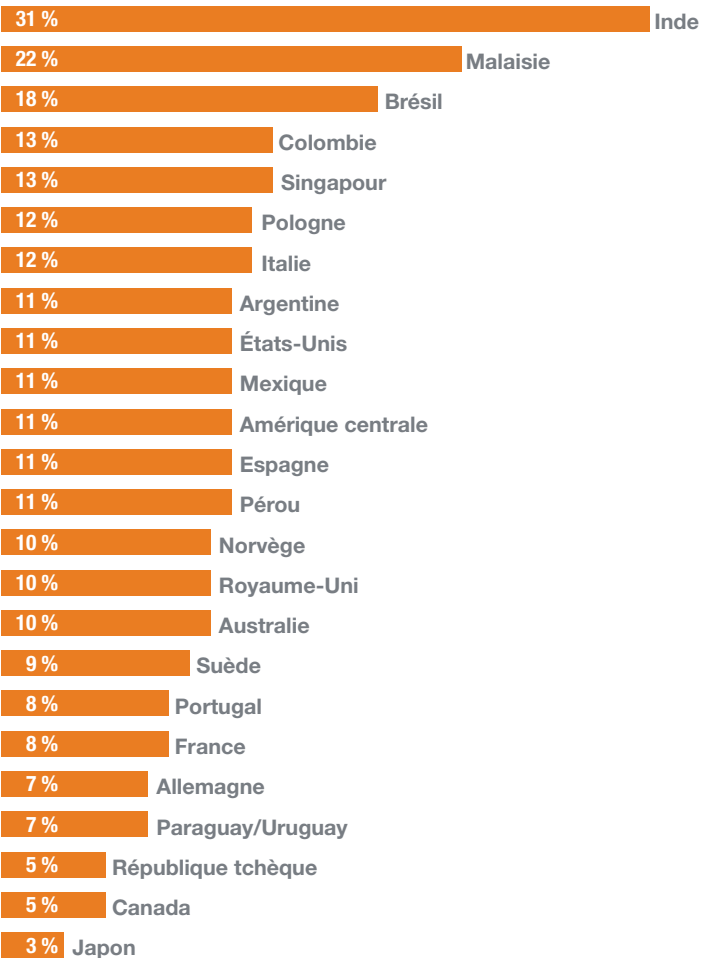
Les utilisateurs précoces des technologies de RH forment un groupe à part parmi les candidats. Il s'agit généralement de jeunes urbains, d'étudiants extrêmement mobiles qui comptent autant d'hommes que de femmes. Au Canada, trente-neuf pour cent d'entre eux appartiennent à la génération Z (18-21 ans) et 30 % à la génération Y (22-34 ans). En outre, 75 % se disent prêts à changer de ville, de région ou de pays pour un emploi. Ils considèrent très largement la technologie comme un vecteur de mobilité.

Onze pour cent des candidats dans le monde relèvent de cette catégorie, mais leur présence varie considérablement d'un marché à l'autre. On compte deux à trois fois plus d'utilisateurs précoces des technologies de RH potentiels parmi les candidats indiens (31 %), malaisiens (22 %) et brésiliens (18 %) que parmi ceux des autres pays. À l'inverse, ceux des pays européens se situent légèrement en deçà de la moyenne. Les candidats tchèques (5 %), canadiens (5 %) et japonais (3 %) se classent aux derniers rangs.

## Comparaison mondiale des utilisateurs précoces de technologies de RH selon les marchés

Moyenne mondiale

11 %



« Les candidats abordent la recherche d'emploi de la même manière qu'ils consomment d'autres services : à travers une approche à la fois personnalisée et axée sur la technologie. Ils prospectent sur de multiples canaux, souvent depuis leur téléphone. Aussi, si leur processus de recherche et de candidature n'est pas facile, les entreprises risquent de perdre des candidats. »

Sarah Peiker, vice-présidente, responsable des pratiques mondiales, EPR, ManpowerGroup Solutions

Plusieurs facteurs expliquent ces différences entre les marchés : l'âge de la population active, le nombre d'utilisateurs de téléphones intelligents et les normes culturelles. En Inde et au Brésil, pays où l'on constate les plus forts taux d'utilisateurs précoces des technologies de RH, le nombre d'utilisateurs de téléphones intelligents s'élève respectivement à plus de 300 millions et 79 millions.<sup>5</sup> En revanche, le Japon, malgré ses 63 millions d'utilisateurs, se classe en dernière position en matière d'adoption des technologies de RH parmi les pays étudiés. Les candidats japonais privilégient une approche traditionnelle de la recherche d'emploi, ce qui se traduit par une moindre influence des technologies. De par sa culture, la jeunesse des marchés indien et malaisien porte un intérêt accru aux téléphones intelligents et aux nouvelles technologies, ce qui réinvente le processus de recherche d'emploi.



*Au Canada, une grande part du bassin de talents privilégie encore les méthodes traditionnelles pour postuler à des emplois. C'est pourquoi je déconseille de miser exclusivement sur les outils technologiques de recrutement les plus récents et avancés en ignorant les méthodes plus anciennes et néanmoins éprouvées.*



*Kelly Sudsbury, directrice, acquisition des talents, Manpower Amérique du Nord*

## Annonces dans les médias sociaux : une option privilégiée pour les candidats

Toutes les nouvelles technologies de RH ne se valent pas. Les annonces des médias sociaux sont en tête dans la courbe d'adoption des candidats. Alors qu'ils ne sont que 18 % à avoir utilisé une application mobile pour rechercher un emploi ou postuler, et seulement 9 % à avoir envoyé un texto à une entreprise, 40 % des candidats canadiens ont cliqué sur une annonce d'emploi publiée dans les médias sociaux. Le taux d'engagement élevé de ce type d'annonce indique que les candidats passifs peuvent eux aussi être tentés de cliquer sur des annonces d'emploi ciblées, et ce, même s'ils ne recherchent pas activement un nouvel emploi.

Si l'on se fie aux utilisateurs précoces des technologies de RH pour prédire les comportements des candidats à l'égard de ces nouveaux outils, les annonces des médias sociaux et les applications mobiles seront les outils les plus couramment employés à l'avenir. Parmi ces utilisateurs, les annonces d'emploi communiquées sur les médias sociaux sont deux fois plus plébiscitées : 55 % d'entre eux ont cliqué dessus, contre à peine 31 % pour la moyenne des candidats.

Compte tenu du temps qu'ils passent sur les médias sociaux et du fait que ces derniers leur servent de plus en plus de plateforme pour consommer des nouvelles et d'autres informations, il n'est pas surprenant que les annonces des médias sociaux soient devenues un nouveau moyen efficace de toucher les candidats. Les technologies telles que le reciblage de site (qui propose des annonces en fonction de l'historique de navigation des utilisateurs) et le reciblage contextuel (qui propose des annonces en fonction des articles que lisent les utilisateurs en ligne) permettent d'améliorer l'efficacité et le rendement des algorithmes prédictifs. Les utilisateurs voient désormais davantage d'annonces correspondant à leurs compétences et à leurs centres d'intérêt. Ces technologies permettent également de fournir aux entreprises des données et des analyses susceptibles de les aider à améliorer leurs stratégies de recrutement.

**55 %**  
des utilisateurs précoces des technologies de RH cliquent sur les annonces des médias sociaux



*Il est indispensable d'adapter la technologie au candidat. La majorité des postes de niveau débutant à intermédiaire sont annoncés exclusivement par le biais des médias en ligne. En revanche, c'est peu souvent le cas des postes de niveau supérieur, pour lesquels le recrutement s'opère principalement par recommandation ou par l'entremise de tiers.*



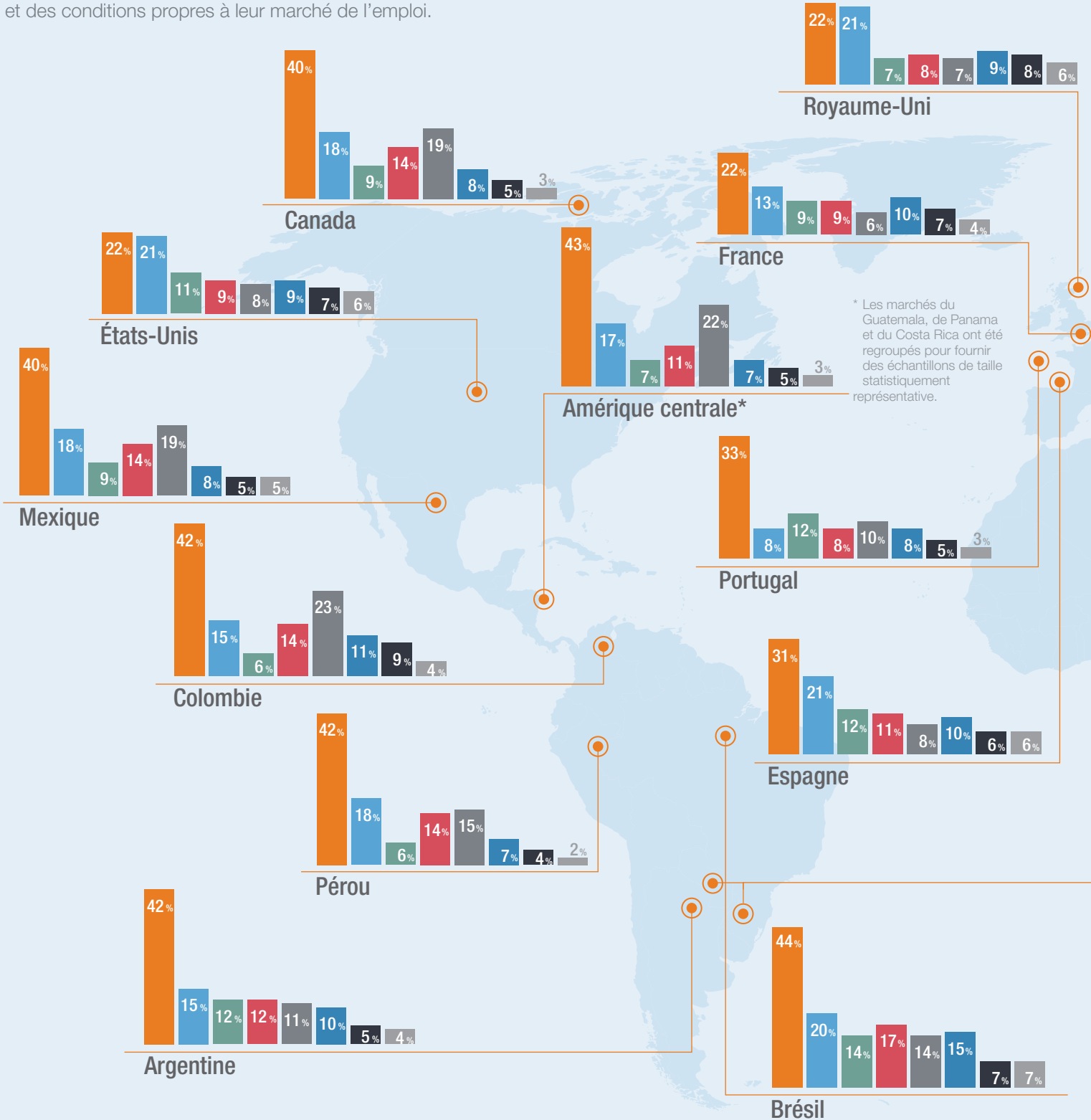
*Sam Haggag, directeur des PSG et des ventes ManpowerGroup, Malaisie et Indonésie*

<sup>5</sup> Global Market Report, Newzoo, avril 2017, p. 15. <http://resources.newzoo.com/global-mobile-market-report-1>

# À chaque marché sa technologie

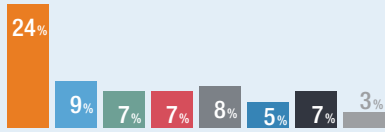
## RH de prédilection : une affaire compliquée

L'utilisation des technologies varie considérablement selon les marchés. Les candidats perçoivent, réfléchissent et se comportent différemment en fonction de leurs normes culturelles, de leur région et des conditions propres à leur marché de l'emploi.

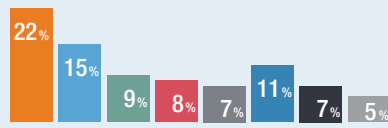


## Utilisation des technologies de RH par les candidats

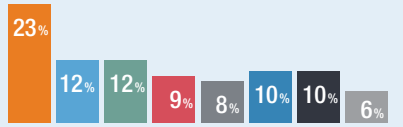
- Annonces sur les réseaux sociaux
- Application mobile
- Texto adressé à/reçu d'une entreprise
- Clavardage sur le site Web d'employeurs
- Salon de l'emploi virtuel
- Entrevue vidéo
- Jeu ou évaluation des compétences de la part d'un employeur
- Recherche vocale par le biais d'un assistant virtuel



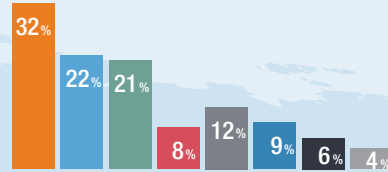
République tchèque



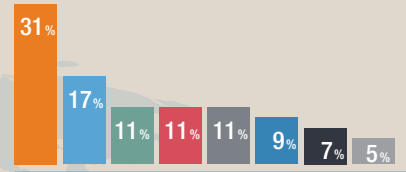
Suède



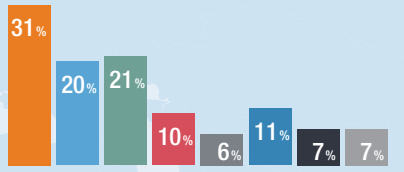
Norvège



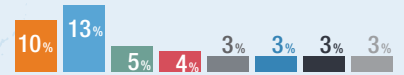
Pologne



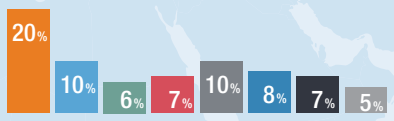
Monde



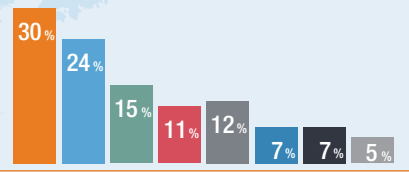
Italie



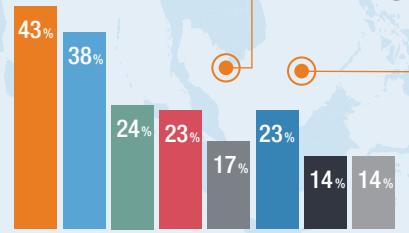
Japon



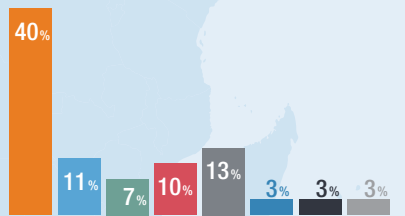
Allemagne



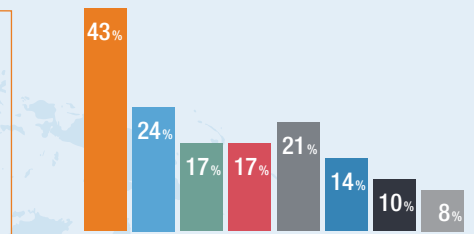
Singapour



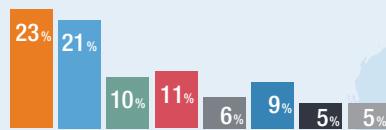
Inde



Paraguay/Uruguay



Malaisie



Australie

Les applications mobiles sont plus couramment utilisées aux États-Unis, en Australie, en Inde, en Pologne et en Malaisie. La probabilité d'ouverture des annonces publiées dans les médias sociaux est plus élevée en Argentine, au Brésil, en Colombie, en Inde, au Mexique, au Pérou, en Amérique centrale, en Malaisie, au Paraguay et en Uruguay. Il est plus fréquent d'échanger des textos avec les entreprises en Inde, Italie, Malaisie et Pologne.

Les candidats indiens sont deux fois plus prompts que la moyenne à clavarder sur le site Web d'une entreprise, ou à se prêter au jeu ou à l'évaluation des compétences que propose un employeur. Les salons de l'emploi virtuels sont particulièrement prisés en Colombie, Amérique centrale et Malaisie, où les transports sont parfois problématiques. Les pays européens préfèrent les méthodes traditionnelles de recherche d'emploi; ils se situent dans la moyenne, voire légèrement au-dessus de celle-ci, lorsqu'il s'agit d'assister en personne à des salons de l'emploi ou de collaborer avec des recruteurs.

# La technologie, premier vecteur de l'augmentation des candidatures



Les employeurs doivent savoir que plus il est aisé de postuler au moyen d'une technologie, plus les candidatures peuvent affluer en nombre. Les utilisateurs précoces des technologies de RH déposent deux fois plus de candidatures que leurs homologues : 18,3 emplois contre 9,9. Ce déferlement accroît la demande de technologies d'arrière-plan qui aident les directeurs de RH et les responsables d'embauche à accorder la priorité aux candidats les plus qualifiés.

« Les employeurs doivent investir du temps, de l'énergie et de l'argent dans les applications mobiles et les stratégies les plus à même d'attirer les candidats les plus qualifiés. Cela nécessite une connaissance approfondie des candidats ciblés : sont-ils présents en ligne et, le cas échéant, combien de temps y passent-ils? »

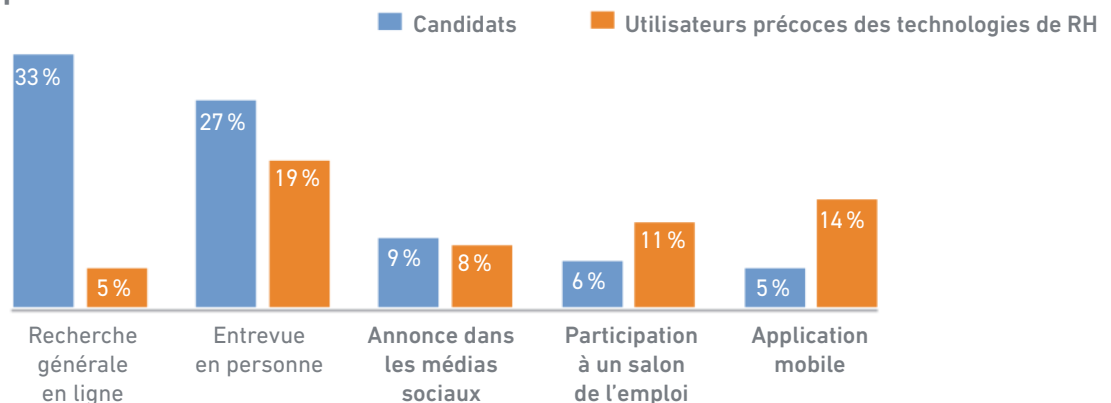
Patricia Lamarche, responsable du recrutement, Manpower Canada

## Les candidats apprécient le contact humain

Quel que soit le pays, les candidats continuent d'accorder une grande importance à l'interaction humaine et aux entrevues en personne. Lorsqu'on leur demande quelles sont les technologies qu'ils ont préféré utiliser pendant leur recherche d'emploi, 27 % des candidats canadiens mentionnent les entrevues en personne en premier. Même les utilisateurs précoces des technologies de RH en conviennent.

Le contact humain représentera toujours une part importante de l'expérience du candidat. Mais attirer et fidéliser les bons talents ne doit pas nécessairement devenir un combat entre l'humain et le robot. Avec les compétences adéquates, les contacts personnels auront davantage pour effet d'améliorer la technologie que de rivaliser avec elle. D'ailleurs, c'est parce qu'une si large part des échanges initiaux entre candidats et employeurs se sont automatisés que le besoin d'interaction humaine ne peut que croître. Pour les employeurs comme pour les candidats, la rencontre en personne offre de précieux signaux non verbaux. Car bien que les premiers doivent trouver des moyens de véhiculer leur culture d'entreprise et leur image d'employeurs à travers la technologie, rien ne remplace vraiment le fait de voir et de ressentir les affinités (ou l'absence d'affinités) d'un candidat avec une entreprise et sa culture.

### Préférences en matière de technologies de recherche d'emploi







# Le mélange idéal : sélection et intégration des technologies de RH

Bien que son rôle dans le processus de recherche d'emploi soit de plus en plus important, Siri n'est pas en mesure d'offrir l'expérience à la fois humaine et technologique que désirent les candidats.

Voici cinq étapes à suivre pour les employeurs qui souhaitent surmonter la pénurie de talents à travers la technologie et améliorer l'expérience des candidats :

- ✓ Définir le problème
- ✓ Connaître votre public
- ✓ Diversifier les canaux
- ✓ Transformer la quantité en qualité
- ✓ Intégrer l'interaction humaine

## 1 Définir le problème

Les nouvelles technologies de RH doivent être intégrées pour résoudre un problème, et non dans le seul but d'exister. Quelle est votre priorité absolue : séduire les candidats de la génération Y ou Z? Améliorer la présélection des candidatures que vous recevez actuellement? Intéresser les candidats passifs aux postes de niveau supérieur? Ou cultiver votre image de marque en tant qu'employeur, en offrant aux candidats une expérience à la fois plaisante et fidèle à vos valeurs et à votre culture? Pour évaluer la solution, il est essentiel de déterminer votre problème en matière de talents. Ceci fait, vous pourrez comparer l'efficacité et la rentabilité des technologies.

« L'analyse coûts-avantages des technologies peut s'avérer plus difficile en Amérique latine. En effet, un grand nombre d'entre elles proviennent des États-Unis et s'achètent en dollars américains. Or, le taux de change peut jouer un rôle prépondérant dans le taux d'adoption des technologies de RH par les employeurs. »

Juan Lizarraga, directeur, ManpowerGroup, Pérou



## 2 Connaître votre public

Nombreux sont les dirigeants de RH qui se laissent leurrer par ce qui brille. Si votre entreprise recherche plutôt de jeunes talents sans expérience, investissez dans la technologie. Mais si vous souhaitez attirer des candidats chevronnés, étudiez bien toutes les options. Choisissez la technologie la plus adaptée aux profils que vous ciblez. Dans une entreprise donnée, celle-ci peut même varier selon les postes. Par exemple, les annonces des médias sociaux permettent parfois de toucher des candidats passifs et/ou expérimentés que les recruteurs n'auraient autrement pas repérés. La programmation d'un algorithme basé sur vos employés actuels peut engendrer inconsciemment un parti pris, ou vous amener à négliger de nouvelles compétences importantes dans le cadre d'un milieu de travail évolutif.

« Les stratégies et les plateformes que vous avez utilisées pour trouver votre main-d'œuvre actuelle peuvent s'avérer inefficaces auprès d'une autre génération de candidats. Ne craignez donc pas d'adapter vos stratégies et de sortir de votre zone de confort. »

Nancy Kohne, responsable de l'acquisition des talents, Manpower Amérique du Nord





WhatsApp



Connect. Freely.™



### 3 Diversifier les canaux

Aucune technologie ne résout tout. Souvent, la meilleure stratégie consiste à diversifier les outils et les solutions. Notre étude montre clairement en quoi tout cela varie parfois d'un marché à l'autre. Par exemple, les textos peuvent être interdits dans l'un, et pas dans l'autre. Les normes culturelles et les restrictions peuvent influencer sur le choix entre Whatsapp et Viber dans un pays donné. Testez et affinez votre boîte à outils pour optimiser vos résultats.

« Les entreprises proposent plusieurs options aux candidats pour les contacter. Ainsi, les participants à des salons de l'emploi peuvent choisir d'entrer en relation avec elles par le biais d'un numéro de téléphone Whatsapp, d'un texto, de LinkedIn ou en créant un profil sur le site d'emploi des entreprises. Les CV sur papier ne sont plus acceptés dans un grand nombre d'entre elles. »

Cynthia Gokhale, directrice du marketing aux associés, ManpowerGroup, Inde



### 4

### Transformer la quantité en qualité

Certes, les applications mobiles et autres technologies peuvent générer un afflux de candidatures, mais toutes ne proviendront pas de candidats qualifiés. L'intelligence artificielle (IA), l'apprentissage machine et l'analyse prédictive peuvent vous aider à repérer les candidats qualifiés et garantir la réussite de vos équipes en fonction des caractéristiques et des qualifications de vos employés actuels. L'importance de l'effet de rétroaction ne doit pas être sous-estimée. Vous pouvez forer les données issues des campagnes d'annonces ayant donné d'excellents résultats dans les médias sociaux pour affiner vos activités de diffusion ultérieures.

### 5 Intégrer l'interaction humaine

Les résultats des études menées indiquent que la plupart des candidats continuent de préférer l'interaction humaine. Toute technologie ayant pour effet, intentionnel ou non, de déshumaniser l'expérience des candidats risque de causer plus de mal que de bien. La technologie n'est qu'un conduit; l'importance de transmettre un message personnalisé et sur mesure reste prépondérante. D'ailleurs, la technologie sophistiquée n'a servi qu'à rendre le caractère impersonnel et non ciblé des campagnes de diffusion plus évident. Les nouvelles règles du RGPD en vigueur en Europe offrent aux candidats la possibilité d'exercer leur droit à une intervention humaine dans la décision d'embauche. Dans un contexte où l'expérience des candidats s'automatise de plus en plus, le contact personnel peut être un facteur de différenciation positive entre les employeurs.



« De par l'extrême diversité géographique du Canada, nous avons tendance à privilégier les interactions en face à face pendant le processus de recherche d'emploi. Nous aimons savoir à qui nous avons affaire et entretenir cette relation, surtout avec les demandeurs d'emploi qui connaissent encore mal le marché canadien. »

Susan Anderson, directrice des relations stratégiques avec les clients, comptes nationaux Manpower, Canada



**Si vous souhaitez bénéficier d'autres  
conseils pour attirer les talents  
les plus brillants et compétents, consultez  
[www.manpowergroup.ca](http://www.manpowergroup.ca).**



## À propos de ManpowerGroup

En tant que chef de file mondial des solutions d'emploi dans un monde du travail en pleine mutation, ManpowerGroup® (NYSE : MAN) aide les organisations à se transformer en dénichant, évaluant, développant et gérant les talents qui assurent leur réussite. Chaque année, nous concevons des solutions innovantes pour des centaines de milliers d'entreprises auxquelles nous procurons les talents qualifiés dont elles ont besoin. Parallèlement, nous offrons un emploi durable et valorisant à des millions de personnes dans un vaste éventail de secteurs et de compétences. Notre famille de marques (Manpower®, Experis®, Right Management® et Talent Solutions) apporte aux candidats et aux clients de 80 pays et territoires une valeur ajoutée largement supérieure, et ce, depuis 70 ans. En 2018, pour la neuvième année consécutive, ManpowerGroup a été citée au nombre des entreprises les plus éthiques du monde et classée parmi les entreprises les plus admirées par le magazine Fortune pour la seizième année, confortant ainsi sa position de marque de confiance la plus fiable et respectée du secteur.

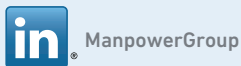
## À propos des sondés

De manière générale, les demandeurs d'emploi interrogés étaient des actifs âgés de 18 à 65 ans. Nous avons sondé un total de 17 994 personnes, réparties selon les pays et les effectifs suivants : Argentine (n=747), Australie (n=756), Brésil (n=753), Canada (n=750), Amérique centrale (Guatemala, Panama et Costa Rica, n=742), Colombie (n=742), République tchèque (n=747), France (n=751), Allemagne (n=749), Inde (n=751), Italie (n=761), Japon (N=751), Malaisie (n=756), Mexique (n=755), Norvège (N=750), Pérou (n=747), Pologne (n=748), Portugal (n=755), Singapour (N=752), Espagne (n=740), Suède (n=755), Uruguay (n=752), Royaume-Uni (n=740) et États-Unis (n=745).

Les personnes sondées constituent un échantillon représentatif en matière d'âge, de revenu, de situation d'emploi (c.-à-d. à temps plein, à temps partiel, contractuels), de niveau professionnel et de secteur.

Les personnes expérimentées, mais n'occupant pas de postes de gestionnaires représentent le groupe le plus important (28 %), suivi par les gestionnaires (18 %), les employés de niveau débutant (16 %), les étudiants de premier cycle/diplômés (20 %), les dirigeants (6 %) et les hauts dirigeants (4 %).

Rejoignez nos discussions sur les réseaux sociaux de ManpowerGroup :



[www.manpowergroup.ca](http://www.manpowergroup.ca)