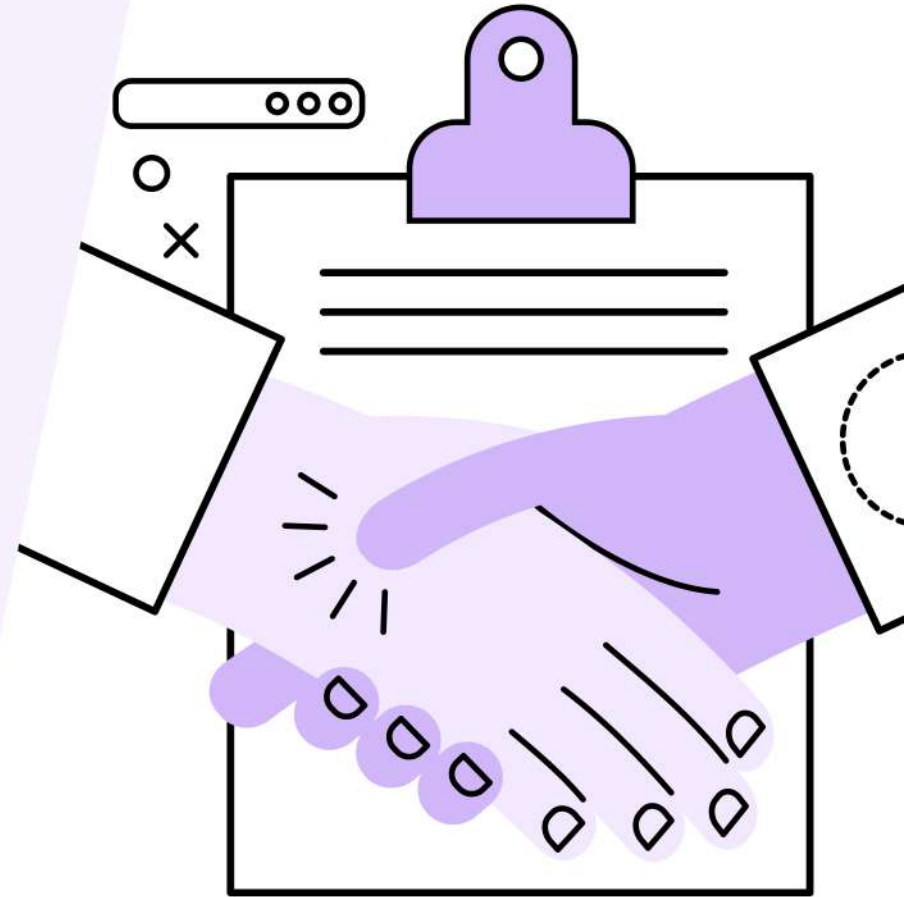


Révolution ou évolution ?

Ce que 15 ans d'enquêtes nous apprend sur les pratiques des recruteurs et les attentes des candidats.





01

Quels outils pour chercher un emploi et recruter ?



02

Salaire, la fin d'un tabou



03

La recherche d'emploi n'est plus une navigation à vue



04

Les attentes des candidats sur leur poste et leur entreprise



05

2020, une pause devenue un accélérateur



06

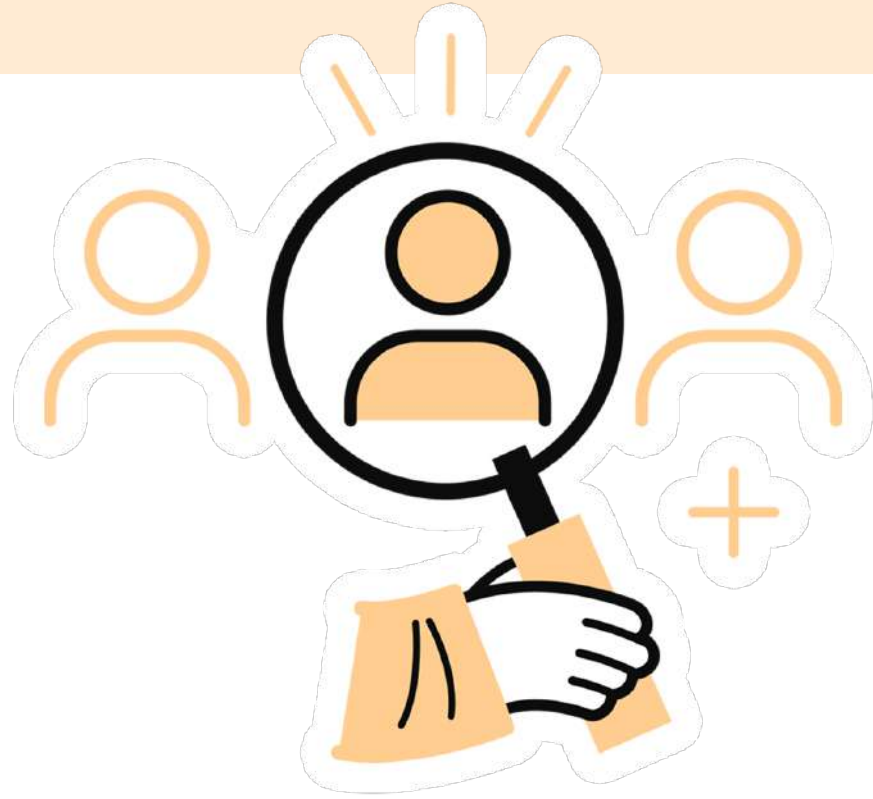
IA, le début d'un nouveau chapitre pour le monde de l'emploi

Plus de 15 ans que nous sollicitons candidats et recruteurs pour mieux comprendre leurs usages et leurs attentes et prendre le pouls de leur relation.

Après les avoir interrogés ces derniers mois, nous sommes allés puiser dans nos archives pour pousser l'enquête un peu plus loin. Voilà ce que nous en avons retenu.



1



Quels outils pour chercher
un emploi et recruter ?

Une chose n'a pas changé depuis 15 ans : les jobboards restent de très loin l'outil le plus utilisé par les professionnels RH pour recruter.



En 2010, les réseaux sociaux apparaissent à la 6^e place des outils les plus utilisés par les recruteurs, ils sont désormais à la 2^e, tandis que les services publics de l'emploi sortent du trio de tête côté recruteurs.

A part cela, le classement a peu bougé. Cette timide évolution des usages en 15 ans est en réalité un tableau en trompe-l'œil : si candidats et recruteurs continuent à utiliser les mêmes outils, c'est aussi que ces outils ont su évoluer avec leurs besoins.

Les outils **préférés des recruteurs**

En **2010** et en **2024**



**Plateformes de recrutement
Sites d'offres d'emploi**
88%

**Plateformes de recrutement
Sites d'offres d'emploi**
92%

Candidatures spontanées
80%

Réseaux sociaux
79%

**Services publics de
l'emploi**
61%

**Candidatures
spontanées**
72%

Les outils **préférés** des candidats

En **2010** et en **2024**



**Plateformes de recrutement
Sites d'offres d'emploi**
97%

Candidatures spontanées
71%

**Services publics de
l'emploi**
66%

**Plateformes de recrutement
Sites d'offres d'emploi**
85%

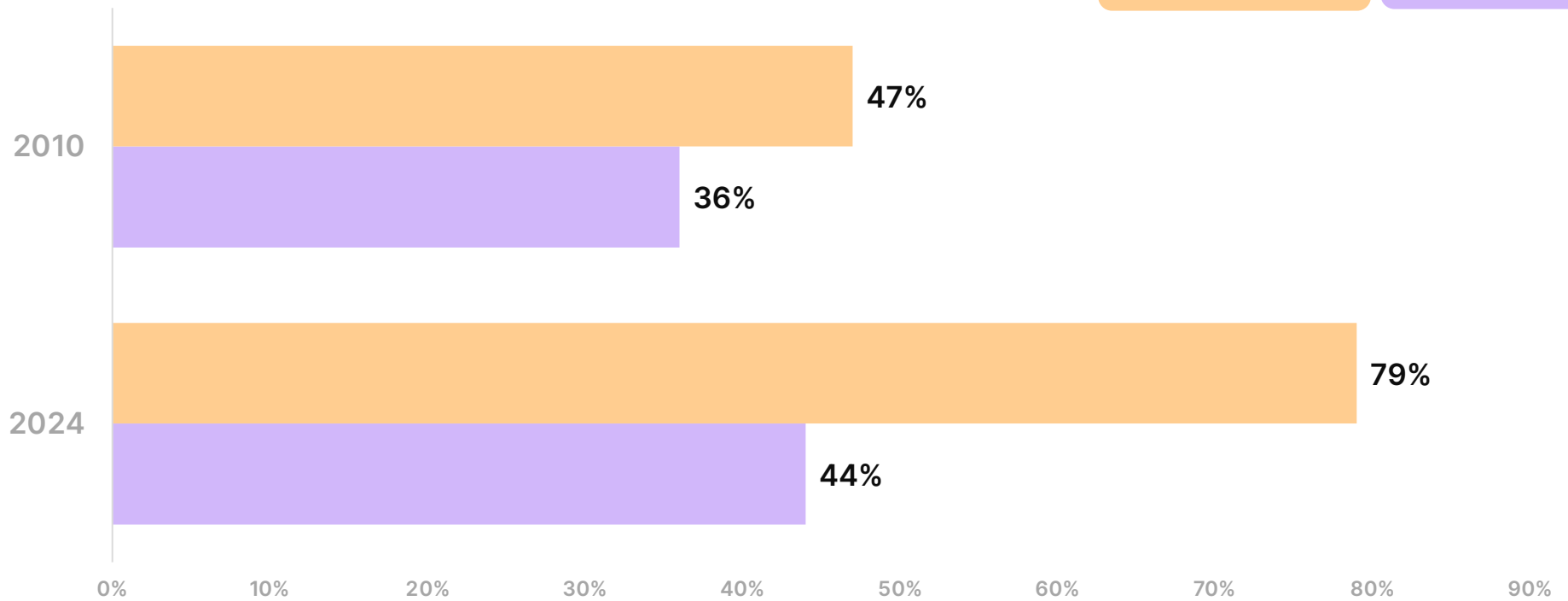
Services publics de l'emploi
60,5%

**Candidatures
spontanées**
52,4%

Réseaux sociaux : évolution des usages des candidats et recruteurs entre 2010 et 2024

RECRUTEURS

CANDIDATS



15 ans d'innovations pour repenser l'expérience candidats



François Leverger
Directeur général
HelloWork



Comment recrutait-on il y a 15 ans ? A quoi ressemblaient les jobboards ?

Les jobboards s'apparentaient encore à des journaux par certains aspects ! Si on avait bel et bien changé de média, le fonctionnement restait assez similaire. Ce qui a d'abord marqué le passage du papier au web, c'est le fait de diviser par dix le prix de la diffusion d'une offre, avec pour conséquence de démultiplier le nombre d'offres visibles et le nombre de personnes qui avaient accès à ces offres. Les offres sont aussi devenues visibles plus longtemps.

Mais à part ça, le principe était toujours le même : quand une entreprise voulait faire savoir qu'elle recrutait, elle achetait de l'exposition. De fait, les acteurs qui avaient de plus gros moyens, achetaient plus d'espace pour leurs offres et étaient plus visibles que les autres.

Aujourd'hui, ça n'existe plus : on est passé d'un modèle *one-to-many* à un modèle *one-to-one*.

Quand on observe le monde du recrutement d'il y a 15 ans à la lumière de 2024, qu'est-ce qui semble définitivement d'une autre époque ?

Le rapport de force entre le recruteur et le candidat ! Dans les années 2010, le rapport de force semblait presque gravé dans le marbre, même quand le marché n'était pas au bénéfice du recruteur. C'est une vision archaïque, quand on songe aux changements profonds qui se sont opérés depuis. **Le travail a beaucoup moins l'aura statutaire qui lui était associée, c'est devenu un « moyen de ». Mais on ne peut pas non plus dire que les Français ne s'intéressent plus au travail, leur intérêt a simplement pris une autre forme.**





Je ne suis pas non plus d'accord pour qu'on parle de candidats qui auraient pris le pouvoir. Ce que j'y lis entre les lignes, c'est un « c'était mieux avant » qui ne permet pas vraiment d'avancer. La motivation des salariés n'est simplement plus la même : leur intérêt pour une boîte se trouve dans ce qu'elle va porter, la capacité à les faire progresser, à maintenir leur employabilité, à proposer des missions intéressantes et, in fine, à avoir un travail qui est plutôt agréable. Et c'est un marqueur très clair de l'évolution du marché ces 15 dernières années.

Et cette évolution oblige à penser la mise en relation différemment ?

Oui, notamment pour les jeunes générations, chez qui cette nouvelle perception est encore plus évidente. On ne peut plus se contenter d'une offre d'emploi. Il y a 15 ans, on entendait que les réseaux sociaux allaient tuer les jobboards, mais quelle définition donne-t-on aujourd'hui à ces jobboards ? hellowork.com en 2024 n'est plus le

même jobboard qu'il y a 15 ans, c'est une plateforme de mise en relation et dans cette plateforme de mise en relation, il y a un jobboard qui montre des offres d'emploi. Le CV et l'offre d'emploi sont toujours incontournables, mais on ne peut plus résumer un candidat à un CV et une entreprise à une offre d'emploi. **Si les offres d'emploi et le CV sont toujours là, contrairement à ce que certains annonçaient il y a 15 ans avec l'apparition des réseaux sociaux, c'est parce qu'ils restent l'un des moyens les plus simples et plus rapides de faire savoir qu'on recrute et de faire savoir qu'on cherche un travail.** Ce que les réseaux sociaux ont apporté, c'est de permettre des discussions, des échanges et des prises de parole, du côté des entreprises comme du côté des candidats. Les candidats se dévoilaient plus, les entreprises pouvaient travailler leur image employeur, ce qui a fait des réseaux sociaux des espaces finalement complémentaires aux jobboards. Il y a 15 ans, on segmentait les différents canaux et leurs usages, les frontières sont beaucoup plus poreuses aujourd'hui et considérer les jobboards

de 2024 uniquement comme des listes d'offres d'emploi est archaïque.

Avec quelles conséquences pour les recruteurs ?

La nécessité d'avoir une continuité dans leur stratégie de communication, étant donné que l'accès à l'information est ultra simplifié ! On parle de marque employeur, mais je lui préfère la réalité employeur. Le terme de « marque » m'inspire des entreprises qui réfléchissent à l'histoire à inventer pour plaire. La réalité employeur implique de travailler sur ce que l'on fait, ce que l'on est concrètement pour pouvoir le raconter ensuite à des candidats qui cherchent une mission stimulante, une équipe accueillante, une entreprise qui a des valeurs...Et cette réalité employeur sera différente d'une entreprise à l'autre : pour l'une, ce sera montrer son engagement à l'échelle sociétale, pour l'autre cela résidera plutôt dans sa capacité à proposer aux bons candidats un job rémunérateur et pas trop loin de leur domicile. Les entreprises ont énormément évolué sur le sujet ces 15 dernières années.



La réalité employeur, c'est de la transparence. On parlait des réseaux sociaux et de l'information disponible. Qu'est-ce qui empêche un candidat de contacter un salarié de l'entreprise pour en savoir plus sur son quotidien ? Autant être aligné et transparent, savoir sur quoi on est bons, savoir sur quoi on l'est moins. Pour prendre un exemple concret chez HelloWork, on ne propose pas de full remote et on l'assume. Et on a envie d'attirer des candidats qui n'ont pas envie non plus de full remote.

On ne peut pas évoquer 15 ans de recrutement sans parler de transparence des salaires

C'est comme tout grand mouvement, les entreprises ne sont pas obligées d'être transparentes, mais à partir du moment où il y a un certain nombre d'entreprises poussées par un certain nombre d'acteurs comme nous... les choses changent. On a un peu poussé les murs, parce qu'on avait des convictions sur le sujet. Certes, ça peut brusquer certains interlocuteurs, mais si

on ne joue pas ce rôle, qui le jouera ? **A nous de faciliter et accélérer la transparence. C'est important pour les candidats, mais c'est aussi grâce à la transparence qu'on fidélise mieux ses collaborateurs.**

Qu'est-ce qu'on peut souhaiter aux candidats et aux entreprises pour le futur ?

Un marché toujours plus équilibré ! Faire vivre cette vision du recrutement comme d'une adéquation entre des besoins de compétence d'un côté et des compétences de l'autre. En d'autres mots, je souhaite que ce ne soit pas un monde conflictuel et que ce soit un monde dans lequel les entreprises font tout pour garder leurs collaborateurs, c'est-à-dire leur proposer « le job d'après » au sein-même de leur structure. Mais si ce « job d'après » n'existe pas en interne, ce n'est pas non plus grave, dès lors qu'on estime qu'on ne pouvait pas le proposer.

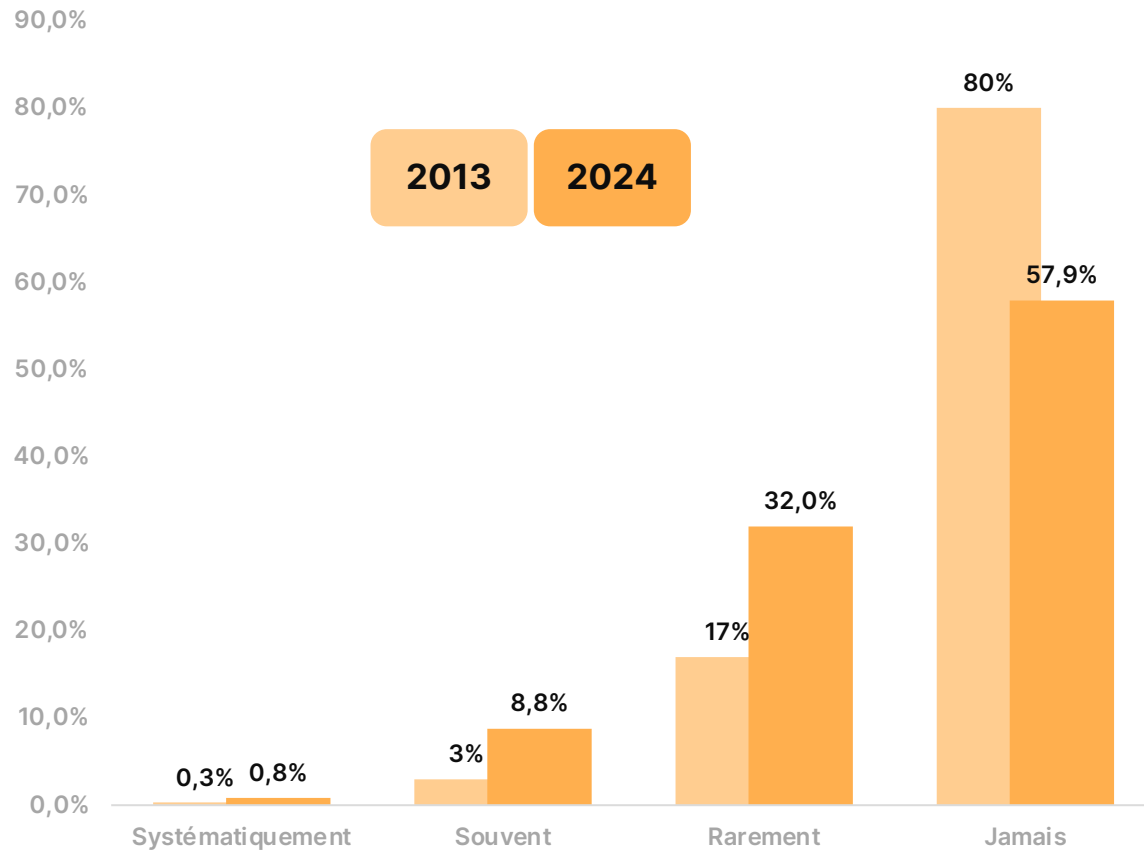
Pour réussir à développer une entreprise, il faut des hommes et des femmes, des équipes qui développent

des solutions qui fonctionnent, qui ont du sens, qui apportent quelque chose à quelqu'un. Et à partir de ce moment-là, on se développe économiquement. Mais la base, c'est l'humain. Je ne crois d'ailleurs pas une seconde que l'IA va remplacer cette richesse humaine. Les métiers évoluent, certaines tâches sont automatisées. Si la machine remplace l'ouvrier, l'ouvrier va apprendre à programmer cette machine et à assurer sa maintenance. Le mouvement est impulsé par l'innovation, mais les compétences suivent.

Avant de vouloir recruter massivement, il faut déjà tout faire pour essayer de suivre ce mouvement, de garder ses collaborateurs. Et pour ça, il faut être capable de questionner en permanence l'adéquation entre leurs attentes et les besoins de l'entreprise. **Des plateformes comme Basile peuvent faciliter ça et réunir les conditions d'une rencontre fructueuse entre l'entreprise et ses collaborateurs, mais la balle est aussi dans le camp des salariés qui doivent lever la main pour dire qu'ils ont envie de changer de job.** Sans que ça ne soit vécu comme une trahison par le manager ou l'employeur.

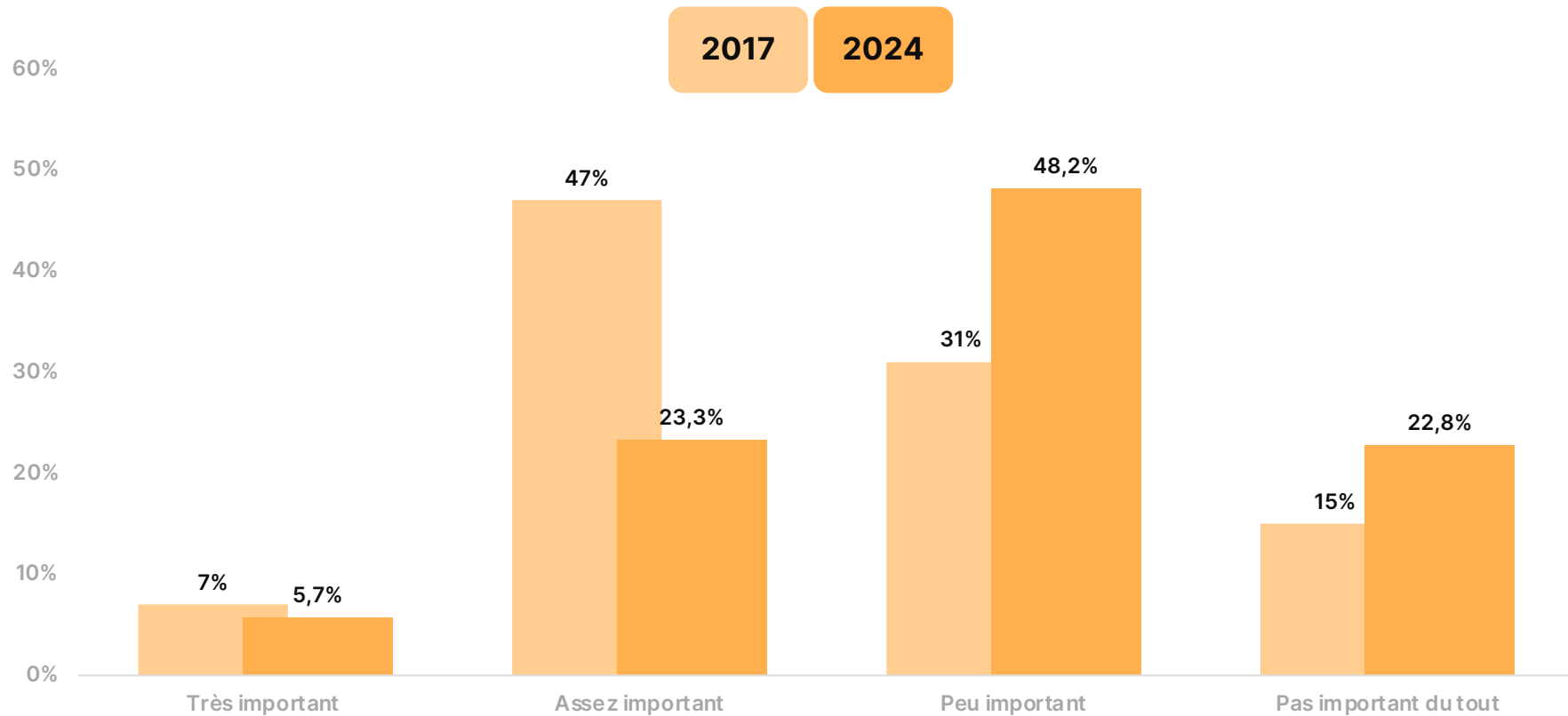


Le recrutement sans CV fait une percée mais reste marginal



90,4%
des recruteurs y ont recours
rarement ou jamais

L'importance de la lettre ou du mail de motivation pour les recruteurs



Personnaliser les méthodes, diversifier les approches



Karine Trioullier
Talent architect et
fondatrice de
Tida Bisa

Qu'est-ce qui fait que la lettre de motivation était un incontournable et qu'elle ne l'est plus ?

Du point de vue de l'employeur, c'était une façon de sélectionner les plus motivés et de vérifier une bonne conformité à des codes. Mais la lettre de motivation me semble aujourd'hui désuète, à quelques exceptions près. Je le vois finalement plus comme un moyen de rassurer certains recruteurs, qui cherchent plus la sécurité du process que le sens.

Elle ne correspond plus aux nouvelles générations, qui ne sont pas nées en écrivant des lettres mais plutôt des formats de 140 caractères. Ils ont l'esprit de synthèse, ils vont droit au but, ils ont un rapport à l'écrit et à la communication qui est complètement différent de leurs aînés.

Elle permet quand même au recruteur d'en savoir plus sur un candidat ?

Je ne crois pas qu'une lettre de motivation puisse indiquer la future performance d'un candidat ou le bon développement de ses compétences au sein de l'entreprise. Et elle devient encore plus inutile avec l'arrivée de l'IA comme outil d'aide à la rédaction. On va devoir deviner si le candidat a fait appel à l'IA ou non, mais la réponse n'est pas si intéressante. Je pense vraiment que la lettre de motivation telle qu'elle est va disparaître, et qu'elle est dans tous les cas trop coûteuse en temps et en ressources.



Dans quels cas l'exercice garde-t-il malgré tout un intérêt ?

Dans les changements de carrière, par exemple. Mais pas forcément sous la même forme : ça doit être plus court, pourquoi pas du format vidéo. En tous cas pas une longue missive. Pour les jeunes sans expérience, ça pourrait être une façon de leur donner l'occasion de s'exprimer, mais peut-être en les guidant avec une ou deux questions comme « Qu'est-ce que vous n'avez pas pu dire sur votre CV que vous aimeriez porter à ma connaissance ? » Je trouverais ça plus pertinent parce que, finalement, une lettre de motivation, c'est un peu comme la bande annonce d'un film plein de promesses mais ça reste très déclaratif, mais en même temps, c'est très déclaratif. Si on demandait plutôt aux candidats de répondre à des questions clés, pour aller chercher des éléments de savoir-être, je pense que ce serait un peu plus intéressant. Pour que ça reste un exercice libre, mais plus précis dans la demande.

Quand on recherche un indépendant ou un entrepreneur, on ne lui demande pas son CV. On lui explique le problème qu'on a à résoudre et on demande s'il peut apporter une solution. Ça devrait être pareil pour les candidats. On n'est plus dans l'aire de « ce que je sais » ou « ce que je sais faire », mais dans l'ère de « ce que je peux encore apprendre ». Le CV et la lettre de motivation ne devraient pas uniquement témoigner de ce qu'on a fait dans le passé. A l'étranger, le recrutement sans CV prend de plus en plus de place, mais c'est aussi car ils savent sans doute mieux recruter en se détachant des diplômes.

A quoi pourrait ressembler le futur du recrutement ?

Pour moi l'avenir du recrutement passera par une personnalisation des méthodes. On recrute tous les types de profils derrière un bureau, sur la base d'un CV envoyé en ligne. On devrait diversifier les approches, tenter l'*open hiring*, notamment pour les métiers qui nécessitent un savoir-être, mais pas forcément beaucoup de qualifications. Des candidats qui se disent prêts à rejoindre une entreprise, qu'on va former quand un nouveau besoin émerge ou qu'une place se libère. On limite le coût du recrutement pour investir sur la formation. Sur certains métiers en tension, on se libère de la lettre de motivation, mais on pourrait aller plus loin en oubliant les diplômes et en mettant les candidats en situation.

Pour les jeunes diplômés, c'est intéressant aussi de se baser sur des process plus courts, focalisés sur la personnalité, parce qu'ils sortent de l'école sans forcément comprendre ce qu'on attend d'eux. C'est pareil pour les profils en reconversion, les changements de carrière.

Quand on utilise l'*open hiring*, on pose des questions aux candidats qui sont en lien avec son futur quotidien : « Est-ce que vous pouvez porter un poids de 50 kilos ? », « Est-ce que vous pouvez rester assis(e) plus de 5 heures ? », « Est-ce que ça vous va d'être en contact avec le public ? »... Si on posait des questions inhérentes au job, sur des caractéristiques qui peuvent avoir un impact sur la motivation, on ferait un tri intéressant parmi les candidats. Si la personne embarque, elle embarque en connaissance de cause. La transparence des salaires va aussi dans ce sens-là.



L'ATS, allié incontournable des recruteurs

EN 2024

80%

des recruteurs ont un
ATS ou envisagent
d'en avoir un

EN 2018

Ils étaient **64%**

84%

de ceux qui en ont se
disent satisfaits

Si les candidats ont intégré un peu plus fortement les réseaux sociaux dans leur recherche d'emploi, c'est surtout côté recruteurs que l'évolution est marquée. Dans un contexte où les réseaux sociaux ont explosé dans les usages quotidiens des internautes, les recruteurs ont multiplié leurs espaces de présence pour essayer de capter leur attention.

2

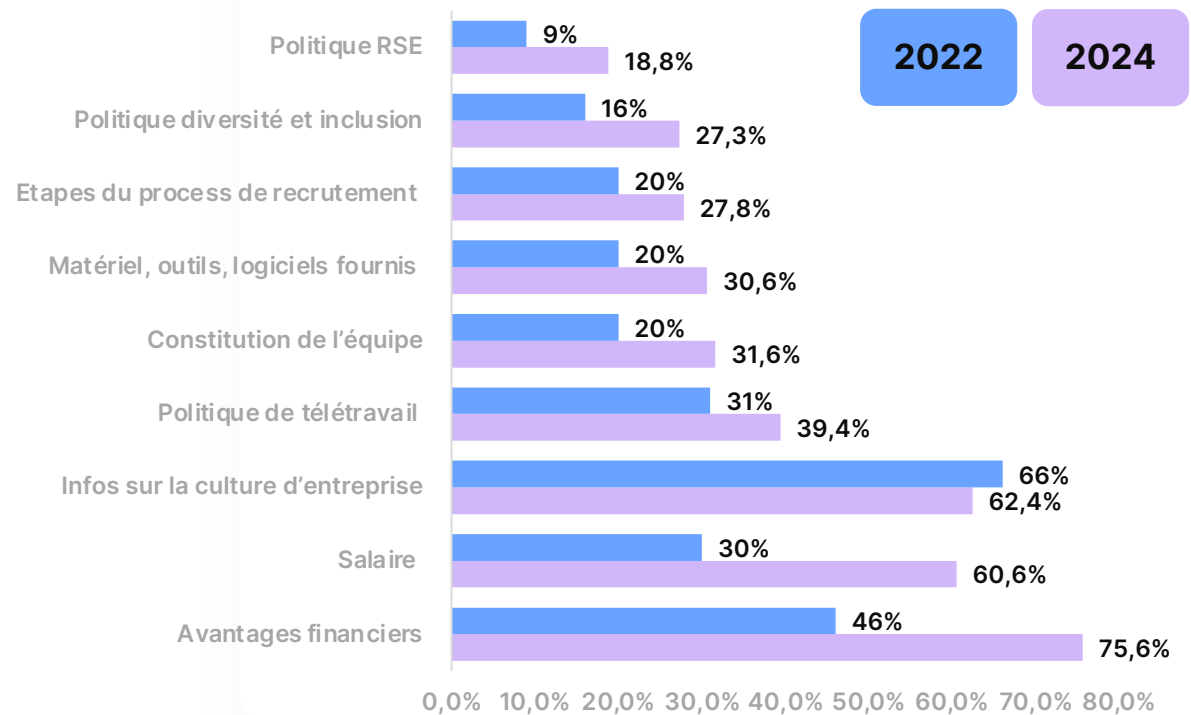
Salaire, la fin d'un tabou



Une évolution marquée et rapide vers plus de transparence.

En 2022, les recruteurs étaient 30% à dire indiquer le salaire sur leurs offres d'emploi, en 2024, ils sont 60,6%.

Top 3 éléments que les recruteurs indiquent systématiquement

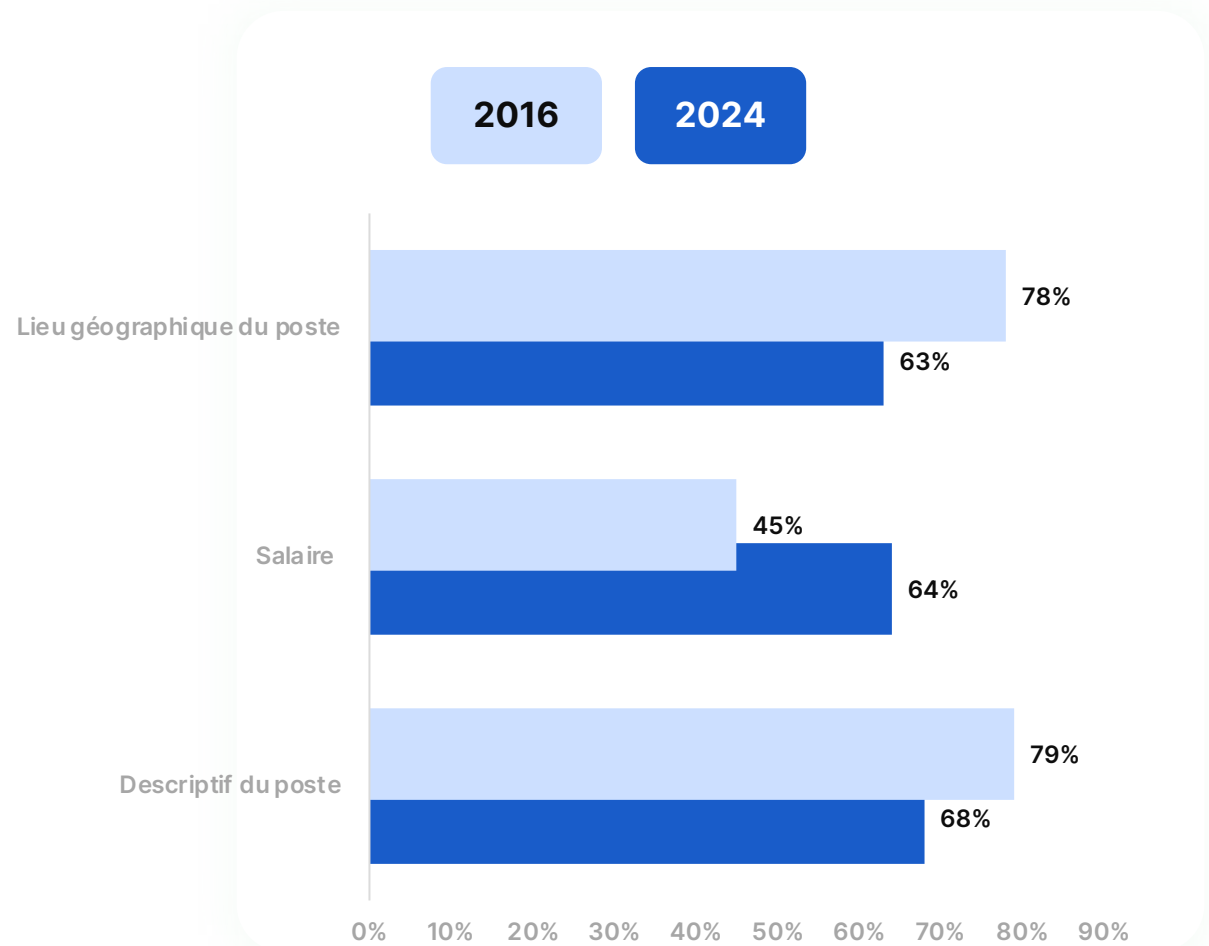


Pour les candidats, la mention du salaire est devenue une attente forte alors qu'en 2016, ils acceptaient que le sujet du salaire intervienne plus tard dans les échanges, l'entretien ayant longtemps été le cadre sacralisé de la négociation.

En 2016, ils étaient 45% à affirmer que le salaire était un élément qui retenait leur attention.

En 2024, ils sont 64%.

Les informations attendues par les candidats dans une offre



Une révolution qui bouleverse les pratiques RH



Sandrine Dorbes
Experte en stratégie
de rémunération

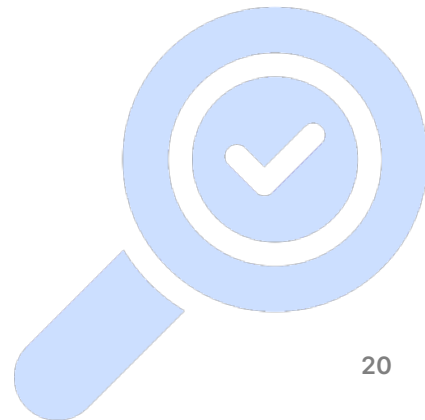
Que vous inspirent les chiffres de notre enquête ?

La tendance vers plus de transparence des salaires va en s'accroissant, notamment du fait de la nouvelle directive européenne qui doit être transposée en droit français d'ici 2026.

Les entreprises ont tout intérêt à prendre ce virage avant que la loi ne les y oblige : **la transparence demande du travail, autant s'y mettre dès maintenant !**

Justement... comment s'y mettre quand on n'a pas encore priorisé le sujet ?

En l'abordant de manière pragmatique ! La première étape est de définir sa politique de rémunération et sa grille salariale pour répondre à deux questions : comment on fixe les salaires et comment on les fait évoluer dans le temps. Il faut ensuite procéder par petits pas pour trouver le niveau de transparence qui nous correspond : déterminer les règles et les objectifs de sa politique de rémunération, puis décider de la stratégie de communication de cette grille en interne (comment la partager au CODIR ou au COMEX, aux managers, à l'ensemble des collaborateurs), avant de voir comment on en parle aux candidats.



Les avancées rapides et fortes en matière de transparence ont-elles révolutionné l'exercice de la négociation pour les recruteurs ?

Si le candidat postule, c'est qu'il est globalement en phase avec le salaire affiché, même si une négociation à la marge est toujours possible. De manière générale, je trouve que **la transparence sur les offres d'emploi permet de fonder la négociation sur des bases plus saines, plus sérieuses et plus objectives**. Elle apaise le débat et déplace la négociation sur d'autres aspects : les missions, l'équilibre vie pro/vie perso, le télétravail, la culture d'entreprise.

En dehors du recrutement, la transparence a aussi un impact sur les échanges autour des salaires au sein des entreprises. Comment en tenir compte ?

Autant prendre les devants, être très au clair sur l'évolution des salaires et communiquer les grilles de rémunération aux collaborateurs. Car les salariés parlent entre eux : on finit tôt ou tard par connaître le salaire de son ou sa collègue, surtout s'ils font le même travail. Et des écarts importants

créent une vraie crise de confiance.

Le salaire va continuer à avoir de plus en plus d'importance ?

A un moment, les entreprises ne pourront plus augmenter les salaires et le marché va se réguler à un niveau que les candidats jugeront le bon. A ce moment-là, les entreprises devront se concentrer davantage sur l'ensemble du package de rémunération pour se différencier. Qu'est-ce qu'elles proposent en plus du salaire en termes de protection de la santé, d'épargne, de qualité de vie, d'allègement de la charge mentale, d'amélioration de leur pouvoir d'achat, de rythme de travail ?

Que deviendrait la transparence si le marché se tendait et que les candidats devaient revoir leurs exigences à la baisse ?

Si le marché se retourne (même si, de mon point de vue, c'est peu probable), certaines entreprises auront peut-être envie de faire marche arrière sur la transparence des salaires. Mais je pense qu'elles seront minoritaires. Car **une fois qu'elles ont goûté à la transparence, les entreprises vy**

trouvent leur intérêt : un gain de temps, des négociations salariales plus objectives... Et la loi empêchera ce retour en arrière !

Justement... comment s'y mettre quand on n'a pas encore priorisé le sujet ?

En l'abordant de manière pragmatique ! La première étape est de définir sa politique de rémunération et sa grille salariale pour répondre à deux questions : comment on fixe les salaires et comment on les fait évoluer dans le temps. Il faut ensuite procéder par petits pas pour trouver le niveau de transparence qui nous correspond : déterminer les règles et les objectifs de sa politique de rémunération, puis décider de la stratégie de communication de cette grille en interne (comment la partager au CODIR ou au COMEX, aux managers, à l'ensemble des collaborateurs), avant de voir comment on en parle aux candidats.



Les avancées rapides et fortes en matière de transparence ont-elles révolutionné l'exercice de la négociation pour les recruteurs ?

Si le candidat postule, c'est qu'il est globalement en phase avec le salaire affiché, même si une négociation à la marge est toujours possible. De manière générale, je trouve que **la transparence sur les offres d'emploi permet de fonder la négociation sur des bases plus saines, plus sérieuses et plus objectives**. Elle apaise le débat et déplace la négociation sur d'autres aspects : les missions, l'équilibre vie pro/vie perso, le télétravail, la culture d'entreprise.

En dehors du recrutement, la transparence a aussi un impact sur les échanges autour des salaires au sein des entreprises. Comment en tenir compte ?

Autant prendre les devants, être très au clair sur l'évolution des salaires et communiquer les grilles de rémunération aux collaborateurs. Car les salariés parlent entre eux : on finit tôt ou tard par connaître le salaire de son ou sa collègue, surtout si elle fait le

même travail. Et des écarts importants créent une vraie crise de confiance.

Le salaire va continuer à avoir de plus en plus d'importance ?

A un moment, les entreprises ne pourront plus augmenter les salaires et le marché va se réguler à un niveau que les candidats jugeront le bon. A ce moment-là, les entreprises devront se concentrer davantage sur l'ensemble du package de rémunération pour se différencier. Qu'est-ce qu'elles proposent en plus du salaire en termes de protection de la santé, d'épargne, de qualité de vie, d'allègement de la charge mentale, d'amélioration de leur pouvoir d'achat, de rythme de travail ?

Que deviendrait la transparence si le marché se tendait et que les candidats devaient revoir leurs exigences à la baisse ?

Si le marché se retourne (même si, de mon point de vue, c'est peu probable), certaines entreprises auront peut-être envie de faire marche arrière sur la transparence des salaires. Mais je

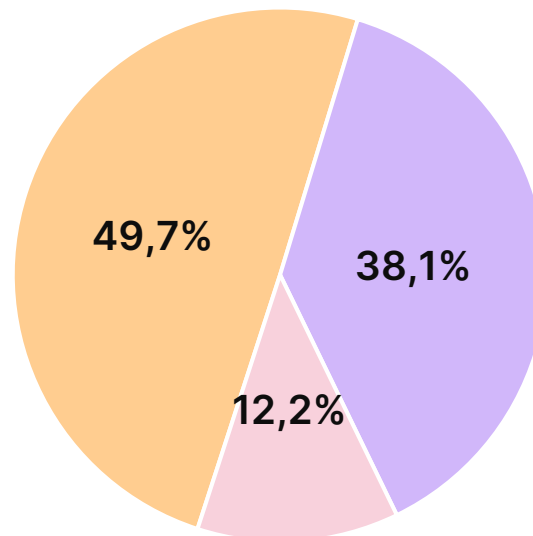
pense qu'elles seront minoritaires. Car **une fois qu'elles ont goûté à la transparence, les entreprises y trouvent leur intérêt** : un gain de temps, des négociations salariales plus objectives... Et la loi empêchera ce retour en arrière !



Mais alors, que se passe-t-il quand les entreprises ne jouent pas le jeu de la transparence ? Tous les candidats ne se découragent pas pour autant, mais la tendance est malgré tout très nette : si les entreprises veulent mettre toutes les chances de leur côté, cela passe par la mention du salaire sur leurs offres.

Sans le salaire, des candidats moins enclins à postuler

Que font les candidats face à une offre sans salaire en 2024 ?



Ce n'est pas rédhibitoire pour eux

Ils sont moins susceptibles de postuler

Ils ne postulent jamais

“



Marlène Legay

Psychosociologue
et dirigeante de
Vague de sens

”

Une quête de sens et de transparence renforcée chez les plus jeunes

Est-ce que les jeunes générations envisagent le salaire d'une manière différente de leurs aînés ?

On dit souvent qu'ils sont à la recherche de sens avant tout, et c'est vrai, mais en parallèle d'un salaire correct pour pouvoir mener leur vie comme ils l'entendent. Le salaire est donc essentiel pour déclencher une candidature, tandis qu'il devient moins primordial une fois en poste. Dès lors qu'ils sont recrutés, ils ont avant tout besoin d'être considérés et de savoir qu'ils ont des perspectives d'évolution.

Quand ils candidatent, le salaire est un élément de réassurance, c'est important pour eux dans un contexte d'incertitude politique et économique. Ils se disent qu'un salaire correct leur permettra de mieux faire face à d'éventuelles situations de tension.

Ils sont aussi réceptifs à la transparence véhiculée par le salaire sur les offres ?

Oui ! Ils se disent que si une entreprise leur cache cette info, elle est susceptible de leur cacher d'autres choses. Quand ils découvrent une offre, ils vont chercher ce qui les intéresse le plus de manière très intuitive et émotionnelle, ils vont être attentifs à ce qui leur permet de faire des projections positives. Est-ce qu'ils se sentent alignés sur les valeurs ? Est-ce que les missions leur parlent ? En interrogeant leurs plus jeunes collaborateurs, les entreprises peuvent comprendre comment mieux parler à cette jeune génération dans leurs offres. Mieux répondre aux questions qu'ils se posent quand ils postulent. La dimension humaine est également importante. Plus qu'avec une entreprise, ils veulent travailler avec une équipe, avec des collaborateurs. Ils veulent savoir en quoi ils vont être utiles et connaître les éléments qui leur donneront envie de se lever le matin.



Sur la forme, ça se traduit comment dans une offre ?

Certains leviers sont simples à actionner, on peut par exemple utiliser un format questions/réponses, qui reprend les codes d'une interaction qu'on pourrait avoir à l'oral. La vidéo aussi est intéressante.

Comme avec la mention du salaire, c'est une façon de les rassurer ?

Oui ! Et ils n'attendent pas des entreprises qu'elles soient parfaites, mais qu'elles soient authentiques. Les entreprises qui sont extrêmement lisses ou qui ont des discours de perfection ne les séduisent plus. Ils seront plus sensibles à une entreprise à l'aise avec ses points forts et ceux à améliorer, cela active l'envie de s'engager et le sentiment d'utilité.

Quelles sont leurs pratiques quand ils veulent en savoir plus sur une entreprise ?

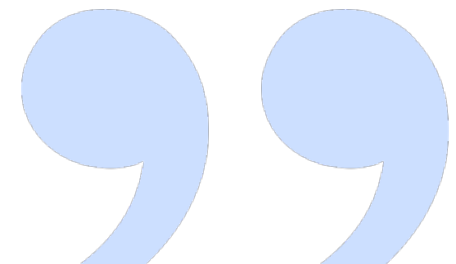
Il y a deux dynamiques qui opèrent en parallèle. D'un côté, ils vont se rendre sur des espaces digitaux comme les jobboards et, de l'autre, ils vont aller voir leur réseau de confiance, leurs amis, leur famille... Et ce que diront ces personnes aura plus d'importance que n'importe quel autre discours.

Comment les entreprises peuvent favoriser le bien-être de ces candidats dans leurs équipes ?

En étant à l'écoute ! Et en cultivant une confiance et une proximité avec leurs collaborateurs. Les entreprises avec une bonne dynamique collective parviennent davantage à fidéliser leurs collaborateurs. **Les trois mots-clés à garder en tête pour passer à l'action : confiance, collaboration et réassurance.**

Concrètement, on parle de quel type d'actions ?

Si on prend l'exemple de l'intégration, ce sera plutôt envoyer une vidéo des collaborateurs sept jours avant le jour J, plutôt qu'une gourde, en pensant valoriser sa politique RSE. Dédier du temps, pratiquer le tutorat ou le mentorat plutôt qu'organiser un petit-déjeuner d'accueil de dix minutes. Aujourd'hui, les candidats les plus jeunes sont dans un temps court permanent. C'est une prise de conscience qui s'est accélérée avec la pandémie : Ils préfèrent être bien au quotidien, parce qu'ils ne savent pas de quoi demain sera fait. Si ce n'est pas le cas, s'ils sentent que dans l'équipe il n'y a pas une bonne ambiance, qu'ils ne sont pas respectés dans leur singularité, ils ne vont pas avoir peur de partir.



3

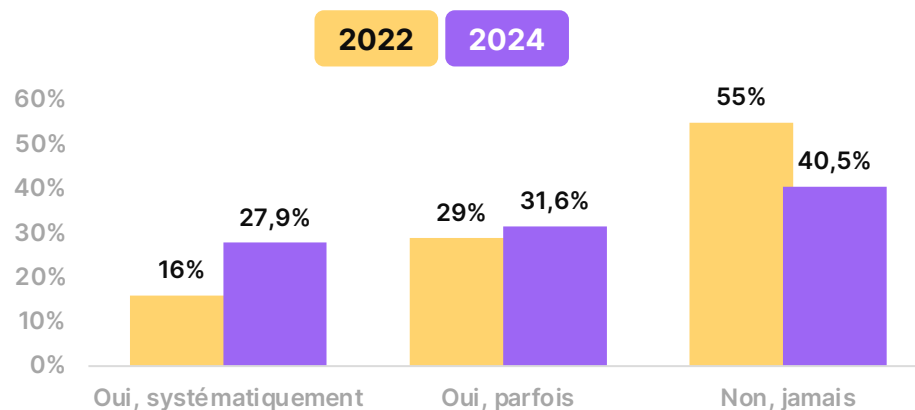


La recherche d'emploi
n'est plus une navigation à vue

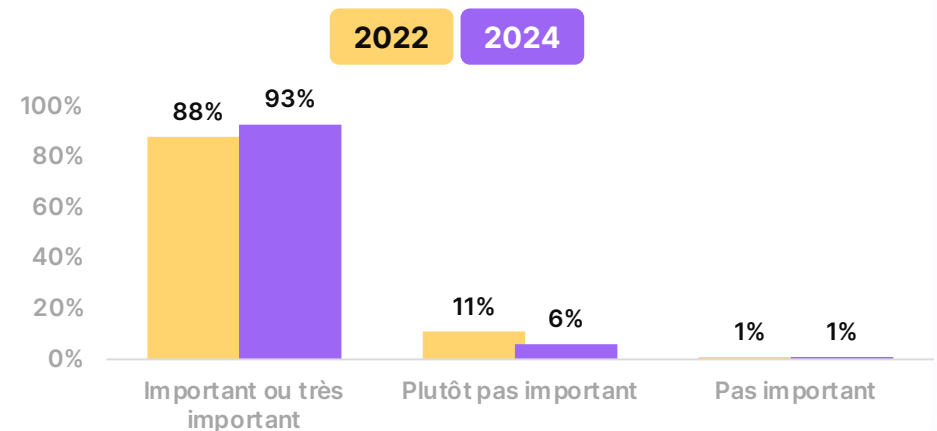
Vers la fin de la boîte noire

La transparence, c'est aussi d'autres terrains de jeu parfois plus faciles à explorer pour les entreprises. La transparence sur le process de recrutement, par exemple, répond aux incertitudes fortes liées à la recherche d'un nouveau poste. **La boîte noire qu'était le recrutement disparaît peu à peu : les candidats, mieux informés, peuvent anticiper les prochaines étapes de la recherche, qu'il s'agisse de passer un entretien d'embauche ou de se remettre en selle après un refus.**

Envoyez-vous un message expliquant les étapes de recrutement et le contenu des entretiens ?



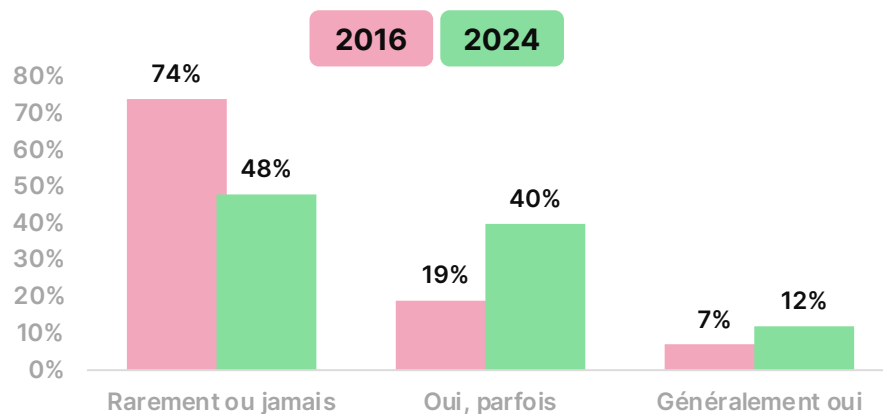
Que pensent les candidats d'un message expliquant les étapes de recrutement et le contenu des entretiens ?



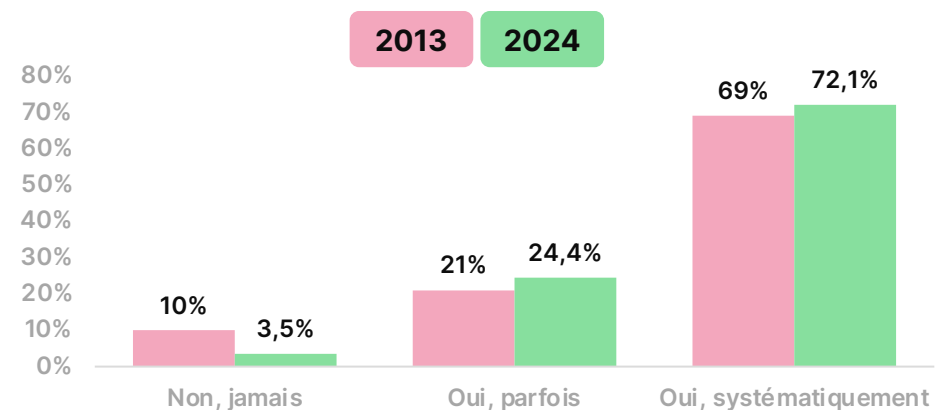
Des candidats **mieux informés des refus**

Quant au message qui fait suite à une candidature refusée, 95% des candidats le jugent important ou très important. **En 2024, un candidat sur deux dit recevoir, parfois ou généralement, une réponse à sa candidature quand il n'est pas retenu, une évolution notable puisqu'ils n'étaient que 26% à dire la même chose en 2016.** Si les usages côté recruteurs sont assez stables, la perception côté candidat a bien évolué.

Les recruteurs répondent-ils à vos candidatures quand vous n'êtes pas retenu ?



Envoyez-vous un message spécifique de refus aux candidats non retenus ?



La culture de la transparence va bien au-delà du salaire.



Laure Baumann
VP Product



**Où en sont les entreprises sur le sujet de la transparence ?
Ont-elles compris qu'il ne s'agissait pas seulement de la question des salaires ?**

Les mentalités évoluent : de nombreuses entreprises ont pris conscience que la transparence était très importante pour les candidats et qu'elle dépassait largement la question du salaire ! Néanmoins, il existe encore un décalage entre ce que s'imaginent les recruteurs et la réalité des candidats. Par exemple, dans les informations jugées essentielles sur l'offre d'emploi.

La plupart des entreprises les font apparaître dans cet ordre : présentation de l'entreprise, descriptif des missions, compétences recherchées. Or les candidats souhaitent d'abord connaître les missions du poste et le profil recherché avant de lire les informations sur l'entreprise.

Comment les entreprises se sont-elles emparées du sujet ?

L'absence de salaire sur une offre est la première source de frustration chez le candidat, on a fait beaucoup de pédagogie auprès des recruteurs pour les convaincre d'indiquer le salaire sur leurs offres d'emploi. Lorsqu'ils ne le faisaient pas, nous affichions une fourchette de rémunération estimée. L'évolution a été fulgurante : de 25% d'offres d'emploi affichant le salaire réel début 2023, on est passé à 50% en fin d'année. La seconde grande frustration des candidats est la boîte noire dans laquelle part leur candidature.

Les recruteurs ont parfois des craintes infondées : ils pensent que les candidats à qui ils envoient un mail de refus auront une mauvaise image de leur entreprise.



Mais c'est tout le contraire ! Ils préfèrent avoir une réponse claire, quelle qu'elle soit. Et quand je parle d'une réponse claire, j'exclue les formules du type : « Si vous n'avez pas d'informations sous trois semaines, c'est que votre candidature n'a pas été retenue. »

En 2024, notre priorité est de mieux accompagner les recruteurs sur le suivi de leurs candidatures. En leur proposant des modèles de mail de refus, en faisant l'intermédiaire pour informer le candidat de l'avancement de sa candidature. On n'accepterait pas d'acheter un produit en ligne et de ne pas savoir quand on va recevoir le colis. C'est la même chose pour une candidature : par respect pour le candidat, il faut détailler, dès l'offre d'emploi, les étapes du processus de recrutement.

On peut donc dire que l'impact positif sur la marque employeur est loin d'être négligeable ?

Afficher un salaire, même s'il ne correspond pas aux attentes du candidat, est un indicateur positif pour la réputation de l'entreprise : 74% des candidats ont une bonne image d'une

entreprise qui affiche le salaire sur ses offres d'emploi ! **C'est un levier intéressant de notoriété pour les TPE et les PME qui n'ont pas de gros budgets à consacrer au rayonnement de leur marque employeur et c'est aussi une valeur à partager en interne, qui renforce l'adhésion et l'engagement de ses propres salariés.**

Sans oublier son impact direct sur la performance d'une offre d'emploi : les entreprises qui ne précisent pas le salaire ont moins de chances de recevoir des candidatures.

Par exemple, sur le métier de commercial, 8% des offres avec salaire reçoivent peu ou pas de candidatures, mais ce chiffre atteint 30% pour les offres sans salaire.

Quel rôle joue la transparence dans la relation candidats/recruteurs ?

Elle rééquilibre la relation et renforce le lien de confiance. La transparence place l'échange sur un terrain gagnant-gagnant, en aidant le candidat à faire son choix. De plus, cette preuve de transparence incite le candidat à se dévoiler davantage en entretien

d'embauche, à poser plus de questions. C'est un gain de temps des deux côtés. Les entretiens sont efficaces, on va à l'essentiel.

Les entreprises sont invitées à jouer le jeu de la transparence, qu'en est-il côté candidats ?

Le candidat est d'abord invité à jouer le jeu de la transparence sur son CV, même si, bien entendu, il doit trouver le juste équilibre entre sincérité et valorisation de ses atouts. **Lors de l'entretien d'embauche, un recruteur honnête incitera le candidat à l'être aussi, à avoir une communication très ouverte sur ses attentes et ses espérances.** C'est un cercle vertueux ! Le rôle d'HelloWork est aussi d'expliquer au candidat l'intérêt d'être transparent : cette posture lui permettra de trouver le job le plus en adéquation avec ses envies, ses valeurs, ses compétences.



4

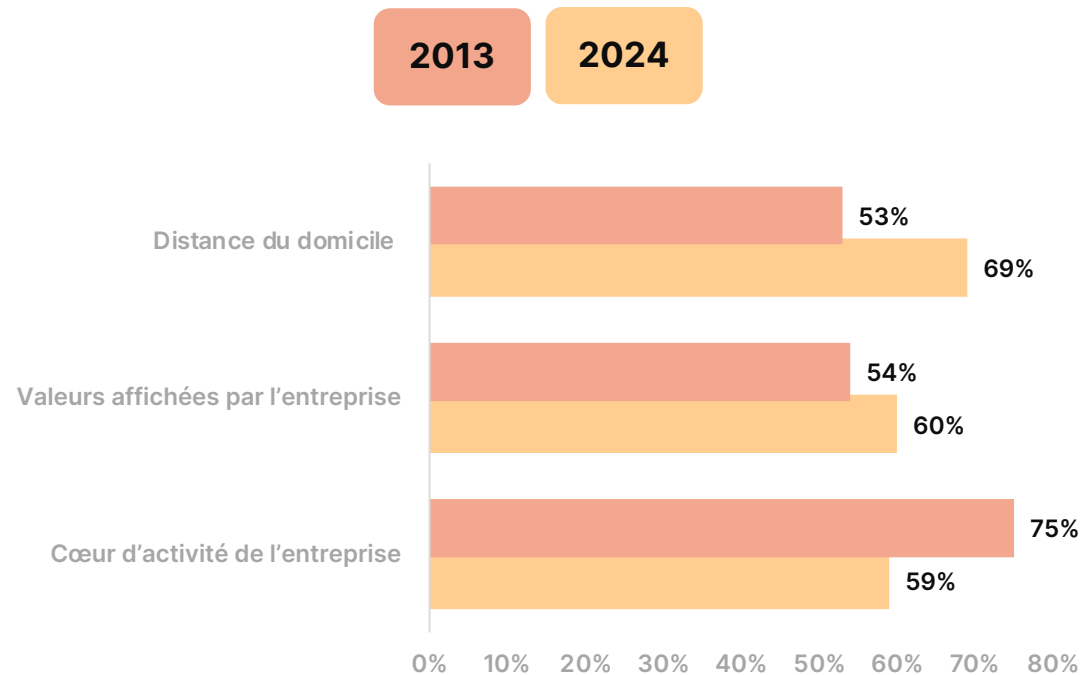


Les attentes des candidats sur
leur poste et leur entreprise

Des candidats qui oscillent entre **pragmatisme et désir d'alignement**

Moins enclins à sacrifier leur équilibre vie pro vie perso, ils placent la distance entre l'entreprise et leur domicile en critère numéro un du choix d'un employeur, alors qu'il y a 10 ans, c'est le cœur d'activité de l'entreprise qui recevait toute leur attention. Ce n'est plus tant le type d'entreprise que ce qu'elle a à apporter qui prime.

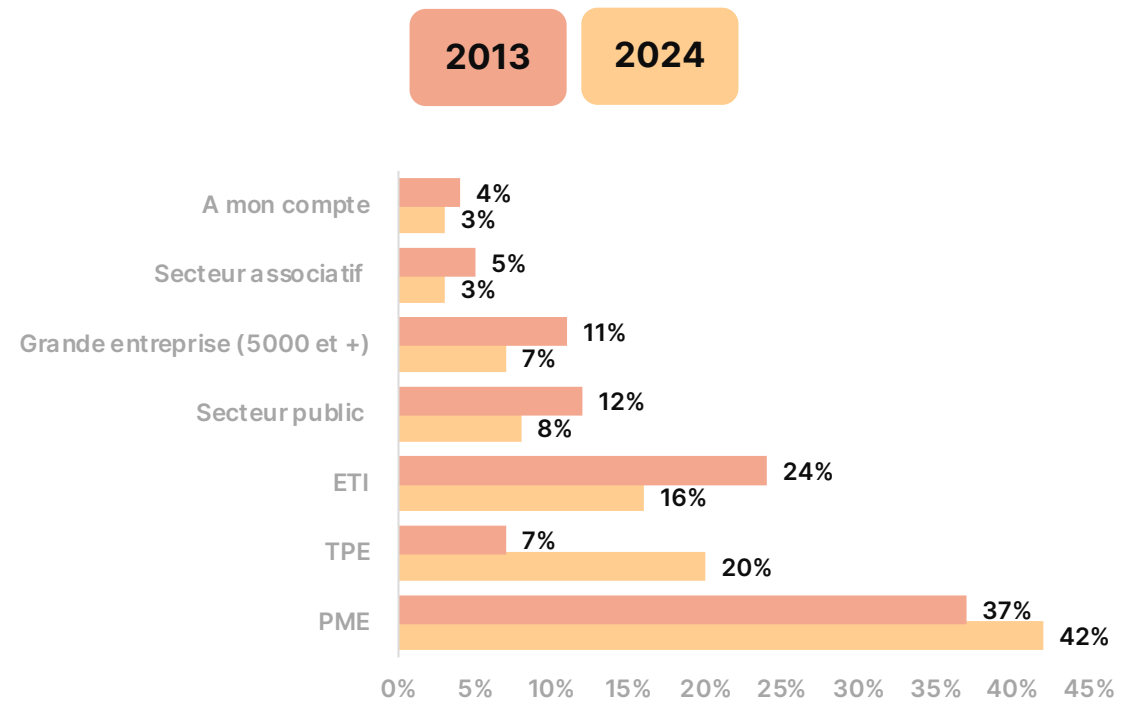
Top 3 critères d'importance pour choisir une entreprise



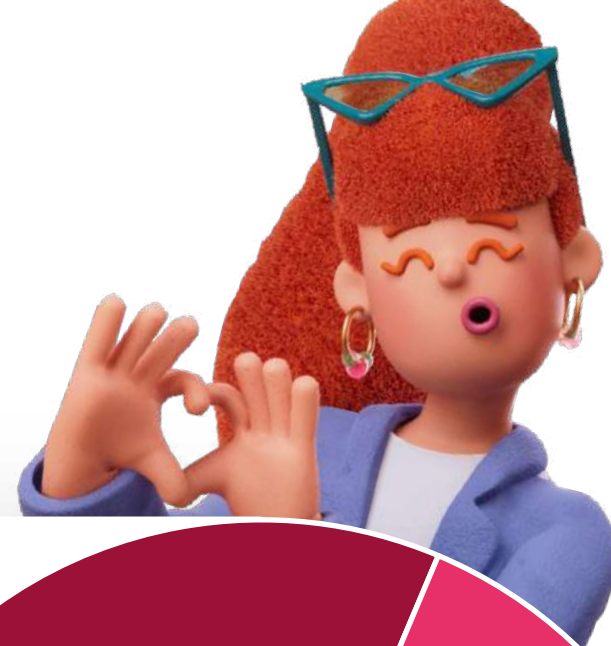
La taille compte : **les candidats ont aujourd’hui envie d’intégrer des structures à taille humaine**, dans lesquelles les équipes se connaissent et se reconnaissent et sans multiplication des niveaux de hiérarchie. En 2024, 62% souhaitent se faire embaucher dans une PME ou TPE, contre 44% il y a 10 ans. A l’inverse, les grandes entreprises et les secteurs public et associatif voient leur attractivité baisser.

Les entreprises à taille humaine plus attractive

Votre employeur idéal



Entre le temps et l'argent, leur cœur balance (un peu)



Avantages sociaux et financiers préférés des candidats en 2024

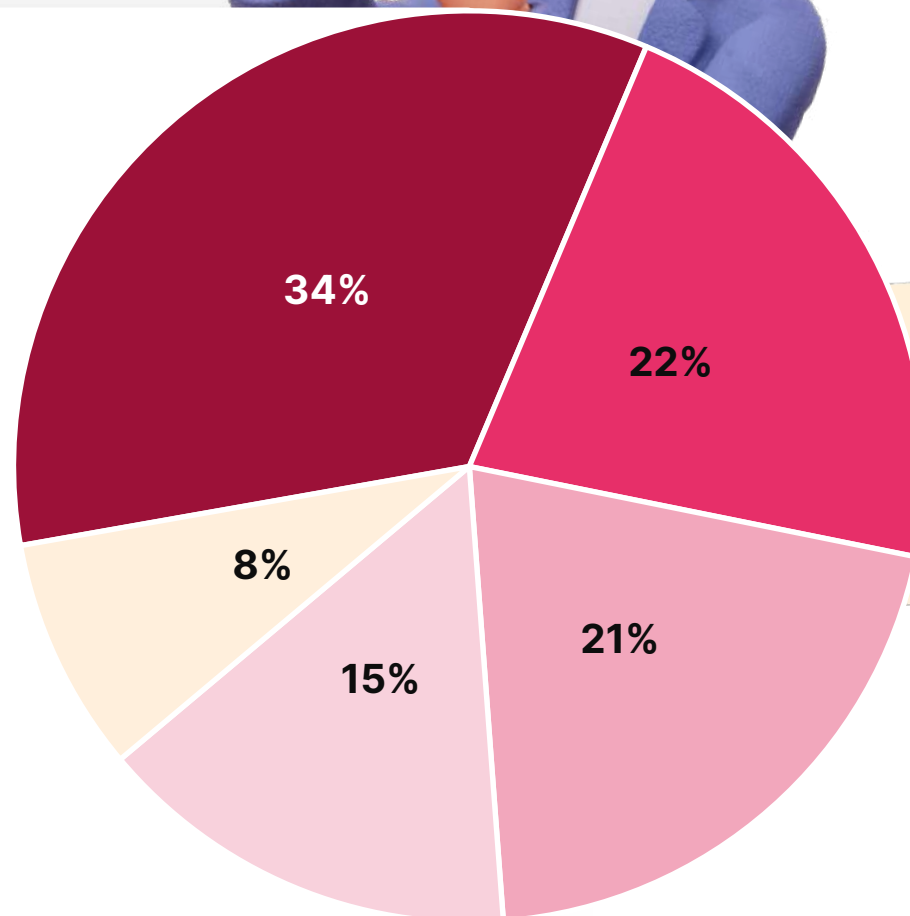
13^e mois / participation

Nombre de RTT / congés

Mutuelle

Ticket restaurant

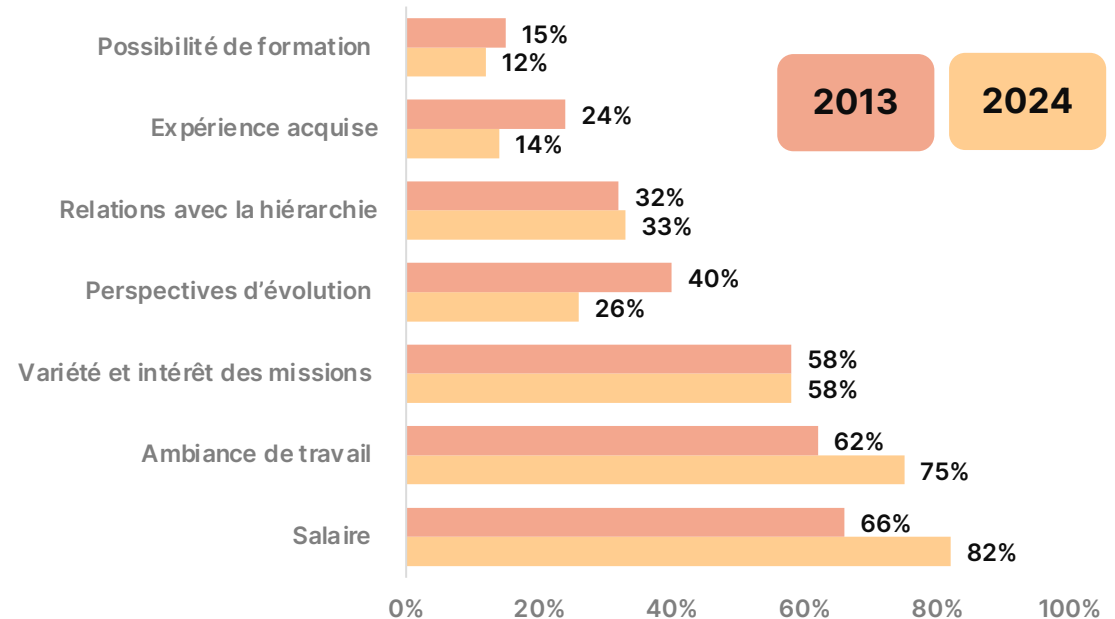
CSE



Sur le poste lui-même, le salaire et l'ambiance de travail restent les deux indicateurs les plus importants pour les candidats, mais de façon plus marquée, tandis que les perspectives d'évolution ou l'expérience acquise ne sont plus si déterminantes. Les candidats se sont autonomisés : à eux de construire leur carrière comme ils l'entendent, aux entreprises de proposer un cadre propice à leur épanouissement professionnel.

La combinaison gagnante : une juste rémunération et un quotidien épanouissant

Les critères d'importance pour choisir un poste



L'employeur face à sa proposition de valeur



Laurent Brouat
Fondateur les
Talents Narratifs



Que penser des chiffres de l'enquête en ce qui concerne le rapport au travail ?

On a inversé le rapport : le travail est désormais au service de notre vie, et plus l'inverse. C'est un effet du Covid, qui a incité les salariés à « customiser » leur vie. Les recruteurs doivent y prêter un œil attentif.

De quelle manière ?

L'important, et je pars d'un concept bien connu du marketing, c'est la proposition de valeur de l'employeur. Le recruteur doit la définir ou la redéfinir pour savoir ce qu'il a à proposer aux candidats et leur permettre de se projeter dans l'entreprise. C'est vraiment ça la question fondamentale : la proposition de valeur en tant qu'employeur. Et je pense qu'elle doit être redéfinie autour des axes de salaire,

de remote, de flexibilité. Ensuite, il faut l'incarner.

L'incarner par quels moyens ?

Il y a deux moyens très simples. Le premier, c'est l'offre d'emploi. On doit y parler de salaire, mais aussi de télétravail, de missions... même si, paradoxalement, l'enquête montre que les missions ne sont plus aussi primordiales qu'elles l'étaient avant et que les candidats leur préfèrent les avantages, par rapport au domicile, l'ambiance de l'équipe...

Le deuxième moyen, c'est le site ou la page carrière, qu'il faut construire avec une vraie dimension humaine et une volonté de transparence.



On en revient donc à la proposition de valeur ?

Elle est fondamentale. Le recruteur doit se poser avec la direction pour savoir ce que l'entreprise a à proposer, le définir en une phrase, structurer la notion de culture fit. C'est plus que de la marque employeur et ce n'est pas tourné uniquement vers les candidats, les salariés sont concernés au même titre. La culture d'entreprise, quand elle est identifiée, clarifiée, exprimée, va aussi permettre de réfléchir aux comportements valorisés par l'entreprise et, à contrario, à ceux qui ne le sont pas.

Les entreprises ont bien compris ça ?

Ce qui fait bouger les entreprises, c'est la pénurie de candidats. Et comme il y a des pénuries de candidats, elles sont obligées de s'adapter et de répondre à ces problématiques. Un exemple très concret de ça, c'est l'évolution de secteurs qui étaient classiquement assez fermés à la transparence, comme les hôpitaux. Avant, ils n'affichaient aucun salaire. Aujourd'hui, ils les affichent. Et comme ils affichent

les salaires, ils se penchent plus globalement sur le contenu de leurs offres d'emploi.

Et si la conjoncture était amenée à changer dans les mois, années à venir ?

On perdrait en transparence ?

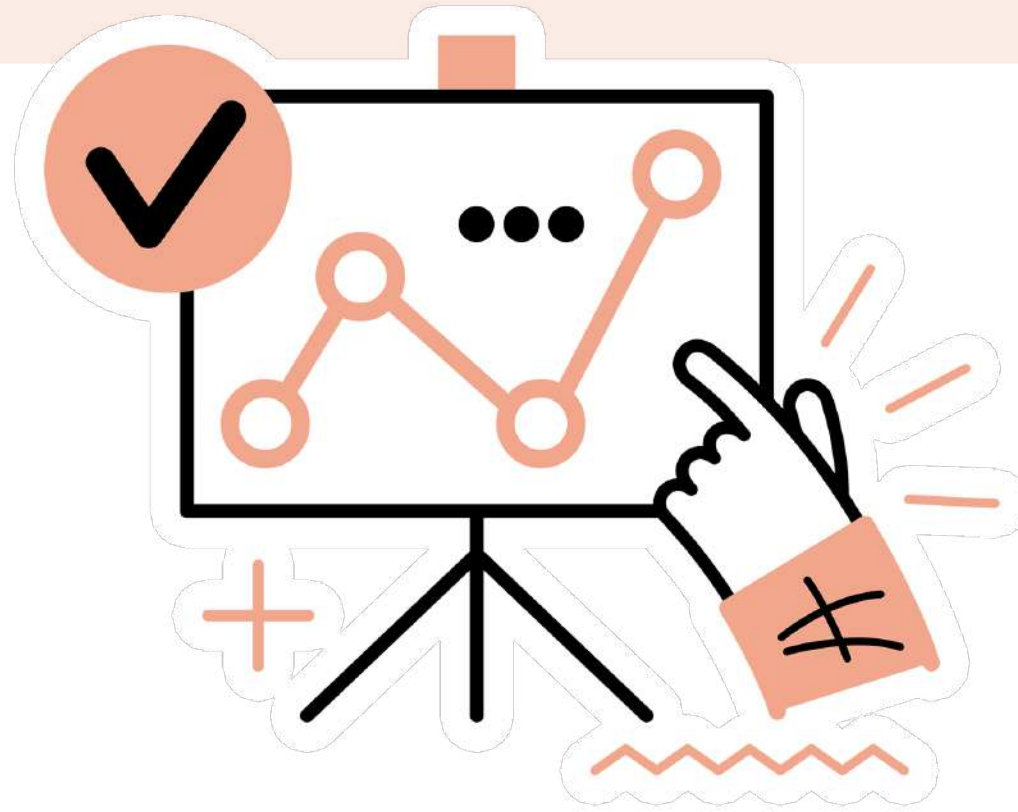
Les chiffres de la Dares nous disent que le marché devrait rester structurellement déficitaire en compétences pendant de longues années, au moins à cause de la démographie. Les candidats auront toujours le choix, d'autant plus s'ils sont cadres.

Donc les bonnes pratiques devraient continuer à progresser en entreprise ?

En 15 ans, le recrutement a énormément changé. **Les recruteurs qui arrivaient en retard ou stressaient les candidats en entretien ont disparu !** Et ils ont aussi connu une vraie montée en compétences. Aujourd'hui, on voit un mouvement de fond s'engager sur la transparence, il arrive parfois de l'extérieur mais il finit toujours par percer !



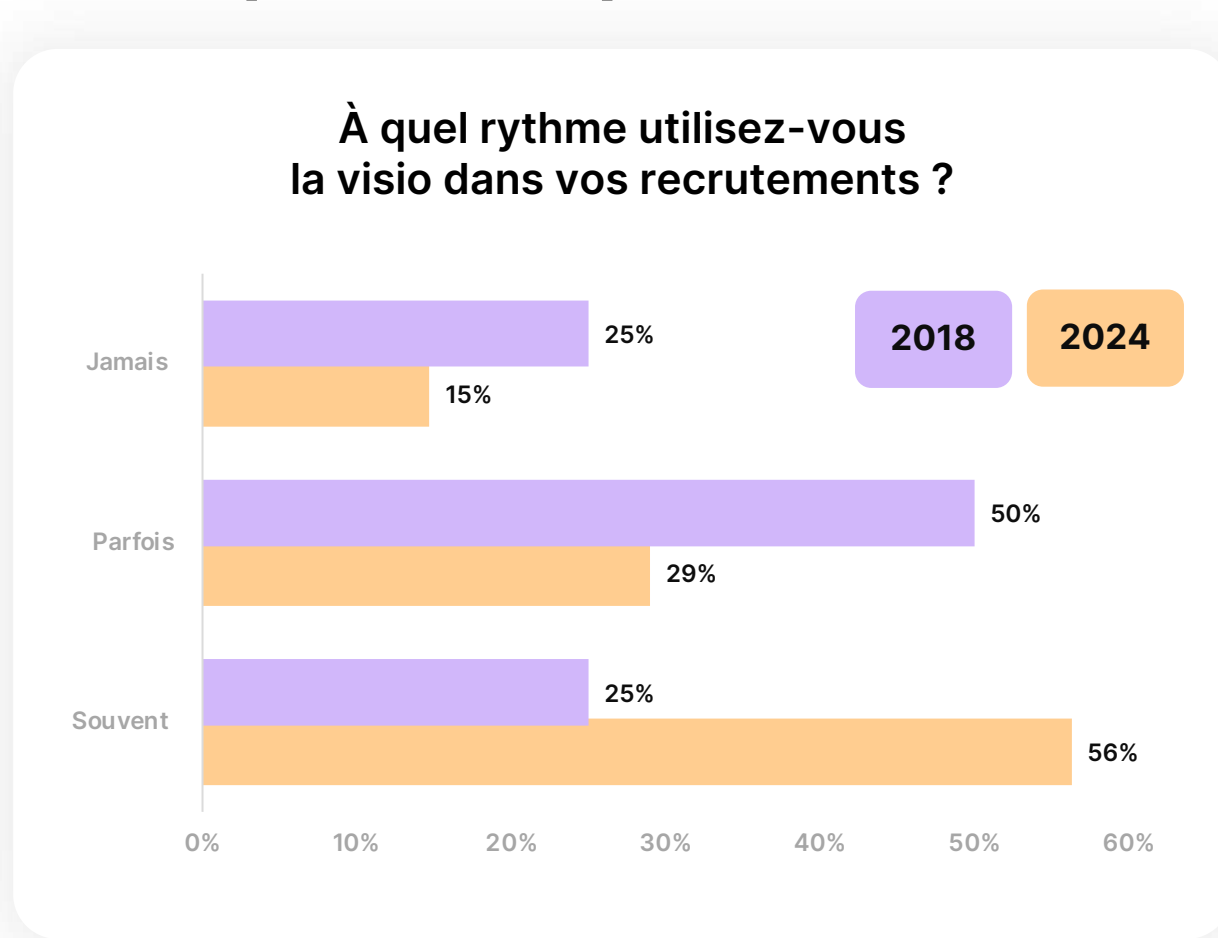
5



**2020, une pause
devenue un accélérateur**

L'entretien à distance s'est généralisé. Avant la crise sanitaire, il palliait une impossibilité de se rencontrer physiquement. Aujourd'hui, **les recruteurs l'actionnent sans se poser de questions, la zone géographique où se situe le candidat pendant sa recherche n'est plus une info déterminante dès lors que celui-ci est mobile. Recruteurs et candidats sont devenus suffisamment agiles avec la visio pour l'utiliser sereinement.**

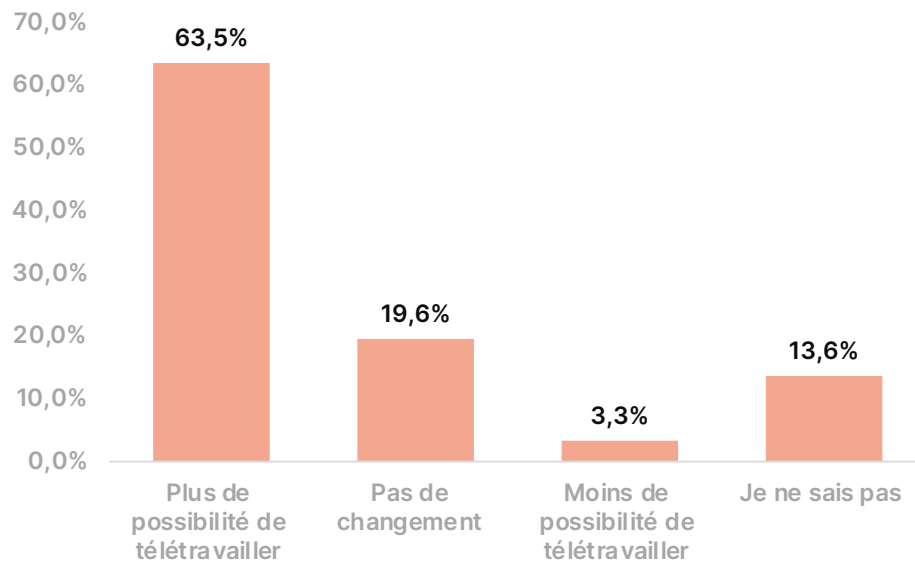
La combinaison gagnante : une juste rémunération et un quotidien épanouissant



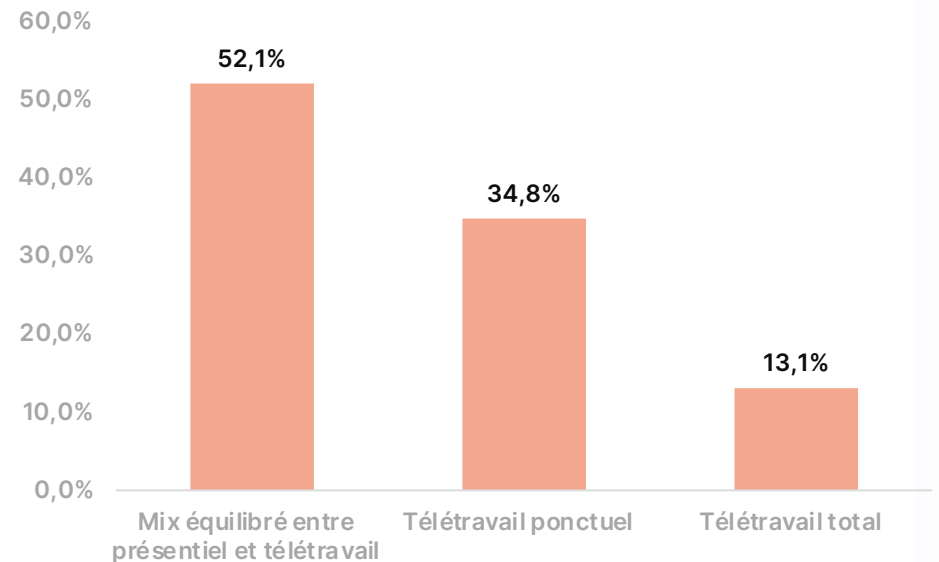
L'avènement de l'organisation hybride du travail

4 ans après la crise sanitaire, le télétravail semble avoir atteint la maturité sous sa forme hybride. Oui à plus de télétravail, mais dans la limite du raisonnable. **Les entreprises souhaitent maintenir une vie en présentiel au sein de leurs locaux, même si certaines ont du mal à lutter contre le syndrome du nid vide le vendredi.**

Le Covid a-t-il eu un impact sur votre politique de télétravail ?



De quelle manière télétravaillez-vous ?



L'onboarding et le management à la recherche de nouveaux modèles



Benoît Serre

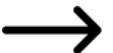
Partner & Director
HR People Strategy,
vice-president
délégué ANDRH

En 2024, 56% des recruteurs disent utiliser souvent la visioconférence lors de leurs recrutements (contre 25% en 2017). Demain, on recrutera tous en visio ?

Le recrutement hybride va perdurer, car il facilite les process et permet d'avoir accès à un plus large vivier de candidats. En revanche, je ne crois pas à l'avenir du 100% distanciel dans le recrutement. Dans un monde qui valorise de plus en plus les soft skills, la rencontre physique est un passage nécessaire, en particulier en dernière étape du processus de recrutement.

Quant au travail hybride, le modèle majoritairement adopté par les entreprises repose sur un mix équilibré distanciel/présentiel. Que penser des appels au retour au bureau relayés dans les médias ?

Certains dirigeants plaident aujourd'hui pour une meilleure structuration du télétravail, mais ils ne le supprimeront pas. J'ai du mal à croire qu'on reviendra en arrière, reste à admettre qu'il faut du temps pour s'adapter à ce changement de mode de travail, notamment en termes de management.



Après les bouleversements liés à la crise sanitaire, les salariés sont-ils désormais en quête de stabilité ?

Il y a deux ans, on craignait que la Grande Démission touche la France après les Etats-Unis. Mais elle n'a pas eu lieu chez nous. Notamment parce que le CDI constitue la norme sur notre marché du travail et offre une forme de sécurité de l'emploi. En revanche, on a assisté à un grand mouvement de mobilités professionnelles. Après la crise sanitaire, le taux de croissance de l'emploi a dépassé la croissance économique, du fait d'une baisse de notre productivité. Nous ne sommes plus dans ce cas aujourd'hui. Ce changement de contexte a un impact sur les projets de recrutement, mais **dès que l'activité économique repartira et que les effets démographiques joueront à plein, le marché de l'emploi reprendra son ancienne dynamique.**

Quels enjeux RH découlent de cette situation ?

La vraie problématique des entreprises est de parvenir à fidéliser leurs

salariés, au moins pendant trois ou quatre ans. C'est crucial dans un contexte de vieillissement de la population et de concentration des besoins sur des métiers où les candidats sont rares. Pour ce faire, elles ont plusieurs cartes à jouer : la rémunération, les perspectives d'évolution, la qualité de l'onboarding, la qualité du management et le développement de l'accès à la formation. Autrefois, dans un contexte de chômage de masse, l'obsession des personnes était d'avoir un emploi. Aujourd'hui, leur priorité est d'avoir un travail qui les intéresse, offrant de bonnes conditions, dans un environnement de travail qui leur plaît et rétribué à sa juste valeur.

Les entreprises sont-elles en train d'avancer vers un modèle plus en phase avec les attentes des candidats et des salariés ?

Oui, car elles sont pragmatiques : ces transformations du travail et du management sont inéluctables. La crise sanitaire n'a fait qu'accélérer ces évolutions. Les entreprises cherchent à innover sur l'onboarding, sur l'expérience collaborateur. Cela

prendra quelques années, mais les modèles de management vont se rajeunir.

Comment vont les RH en 2024 ?

Les RH sont partout ! Elles s'attellent à de vastes chantiers de réorganisation, elles anticipent le fait qu'on puisse se retrouver dans une situation économique délicate et elles émettent des inquiétudes quant au décalage entre les compétences attendues et les compétences réellement présentes sur le marché du travail.

Certaines ont aussi le sentiment d'avoir été rétrogradées au sein de leur organisation après avoir occupé une place centrale pendant la crise sanitaire. Mais c'est loin d'être la majorité.



Grande démission : la réponse des candidats et des recruteurs

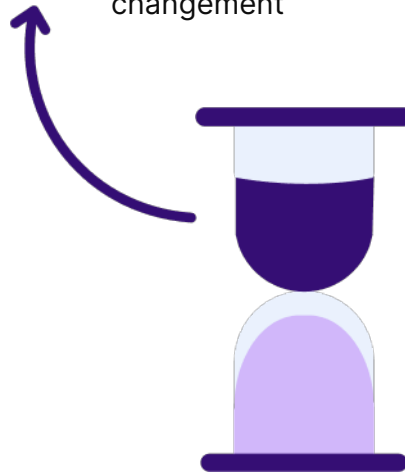
Dans un premier temps (2021) les salariés ont conservé les postes qu'ils occupaient pendant la crise sanitaire tout en s'interrogeant sur leurs envies de carrière et leur implication dans leur travail.

Et c'est seulement dans un second temps (2024) qu'ils sont concrètement allés voir si l'herbe était plus verte ailleurs, ce que les recruteurs ont alors constaté.

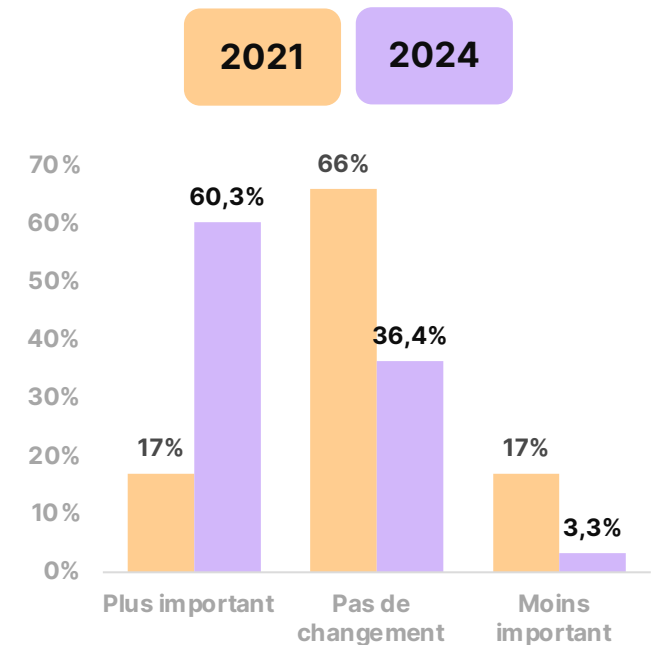
Constatez-vous un changement dans les attentes des candidats depuis le Covid ?

En 2021 85% des recruteurs constataient un changement

En 2024 93% des recruteurs

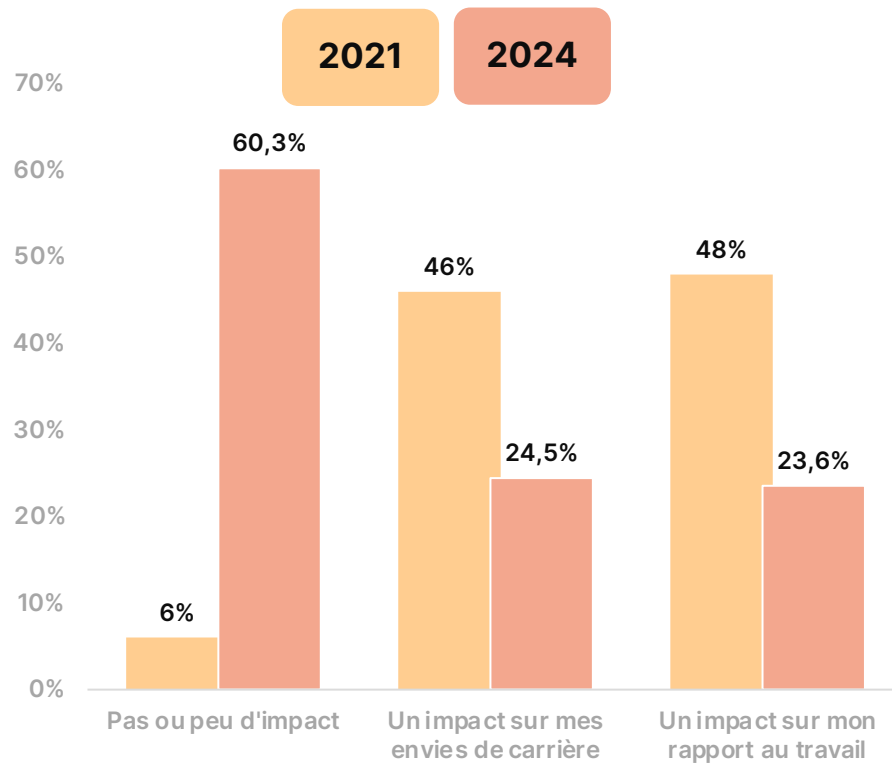


Constatez-vous que le turn-over est plus important depuis 2020 ?

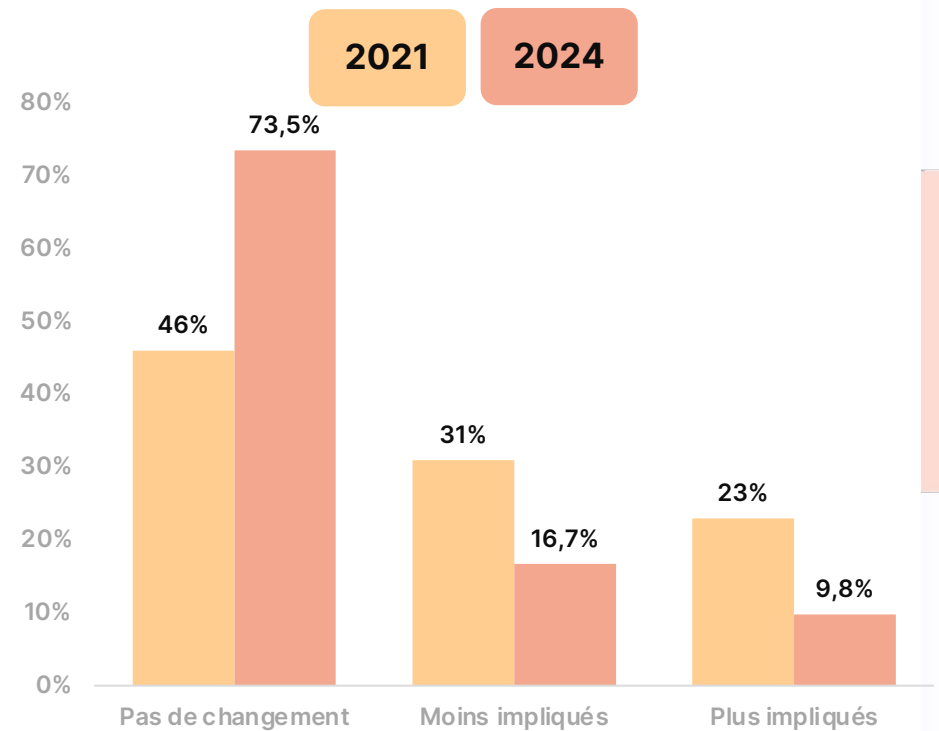


Post-covid, le retour à la normale

Le Covid a-t-il eu un impact sur vos envies de carrière ?



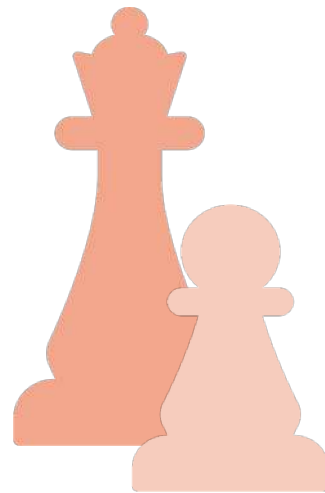
Et sur votre implication dans votre travail ?



Qui est en position de force ?

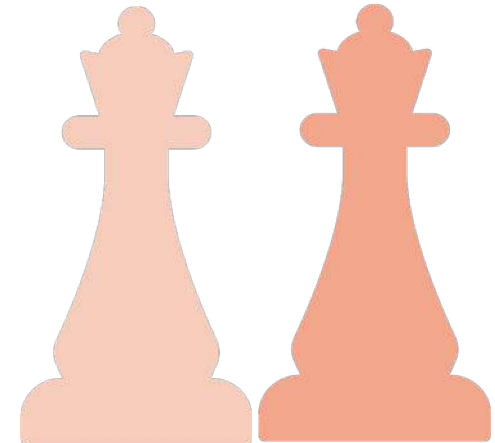
Deux façons différentes de percevoir la relation : candidats et recruteurs se perçoivent chacun comme n'étant pas en position de force, mais les recruteurs adhèrent plus largement à une proposition de neutralité.

POUR LES CANDIDATS



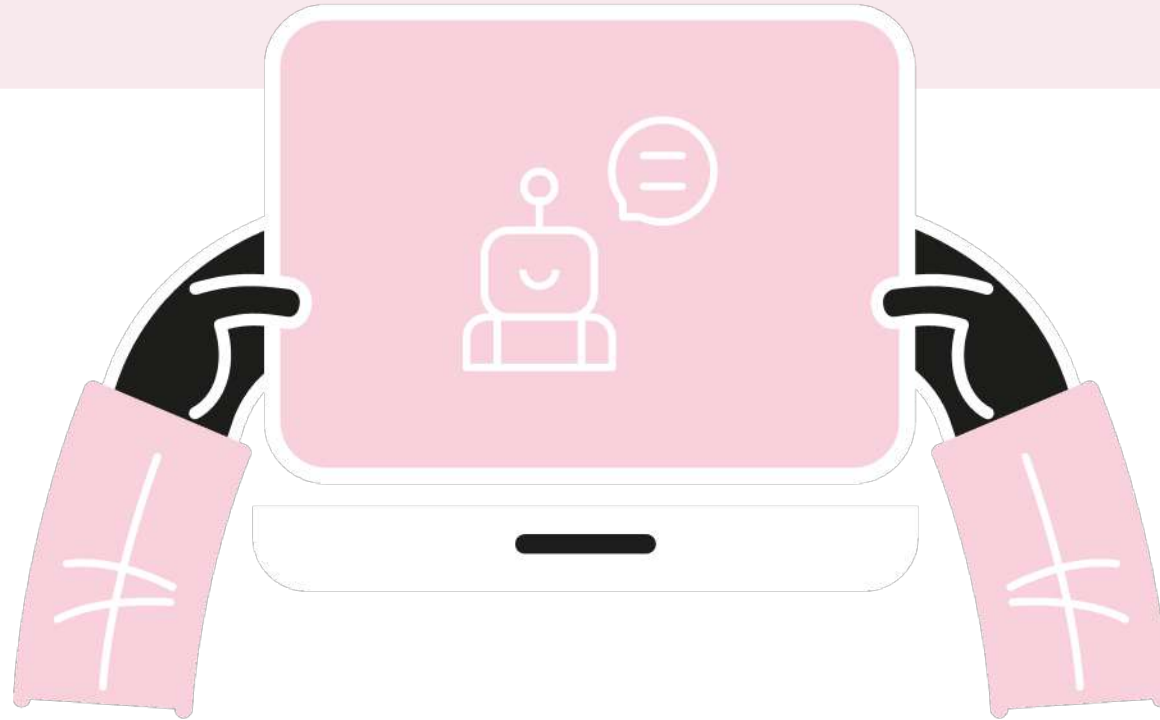
Les recruteurs – 46%
Les candidats – 14%
Ni l'un ni l'autre – 40%

POUR LES RECRUTEURS



Les recruteurs – 6,9%
Les candidats – 33,3%
Ni l'un ni l'autre – 59,3%

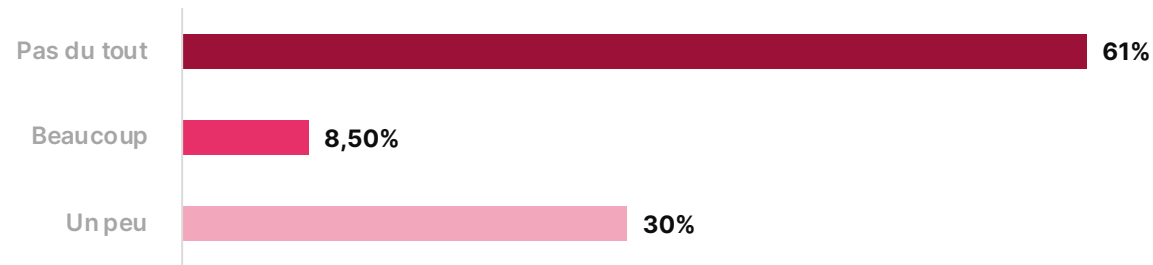
6



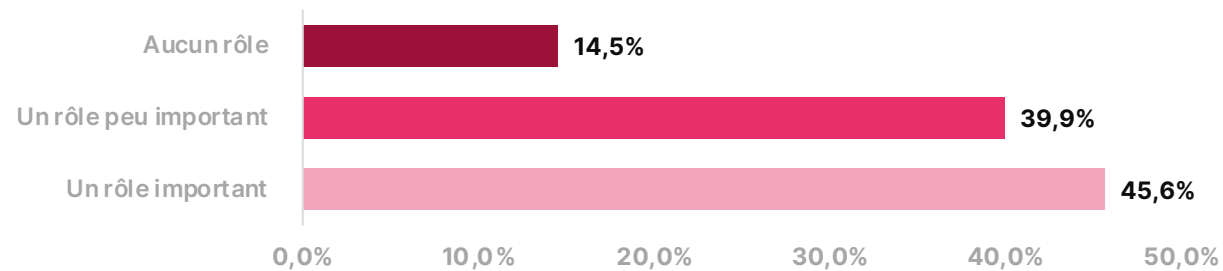
IA, le début d'un nouveau chapitre pour le monde de l'emploi ?

Côté RH, des usages timides centralisés sur la rédaction

Utilisez-vous l'IA générative dans certains aspects de votre métier ?



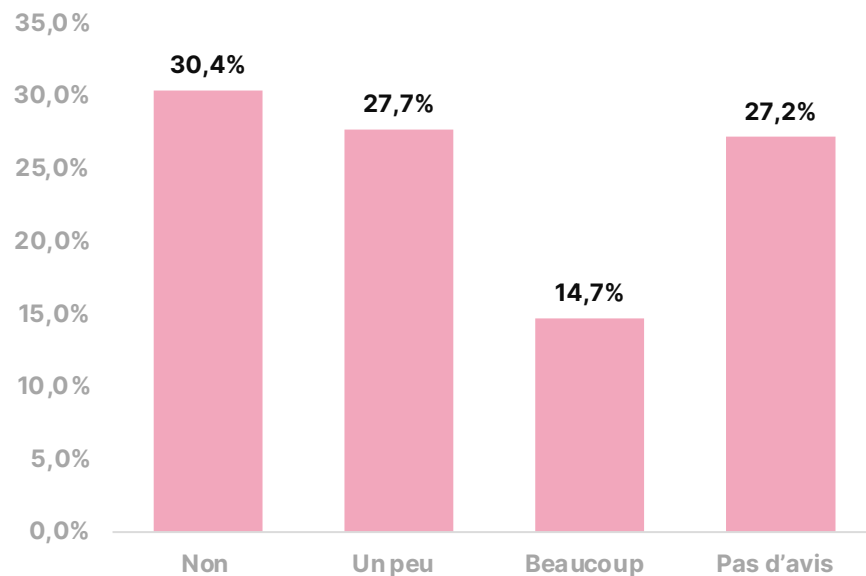
Quel rôle pensez-vous que l'IA générative va jouer dans le futur de la fonction RH ?



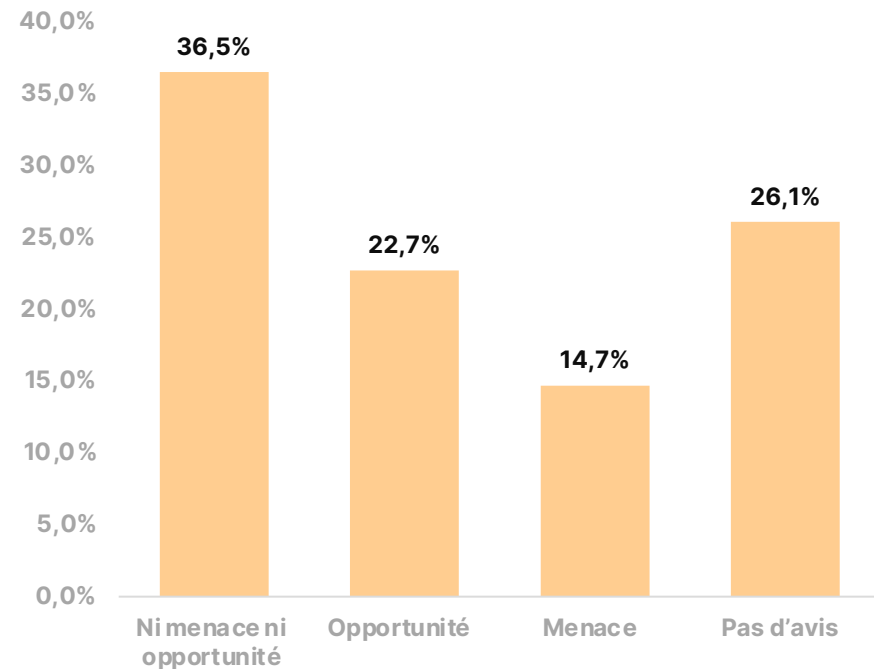
Parmi les usages cités par les recruteurs, l'aide à la rédaction semble être l'accompagnement le plus sollicité : rédaction d'offre, notamment sur le volet créatif pour parvenir à se renouveler, rédaction de messages de refus ou de messages d'approche, rédaction de synthèses d'entretien, de postes sur les réseaux sociaux...

Côté candidats, **une certaine différence**

Pensez-vous que l'émergence de l'IA générative va changer la manière dont vous exercez votre métier ?




Voyez-vous l'émergence de l'IA comme une opportunité pour votre carrière ?



Contact **presse.**



Alexandre Le Moal

 06.95.85.44.85

 alemoal@hellowork.com

**hello
work**