



 **SmartRecruiters**
YOU ARE WHO YOU HIRE

Traduire les bonnes intentions

en impact durable

Etat des lieux de la diversité dans le recrutement en 2021

Sommaire

| | |
|---|----|
| Introduction | 2 |
| Méthodologie | 3 |
| Conclusions | 4 |
| Qui sont les participants ? | 5 |
| On ne creuse pas suffisamment | 6 |
| Souhaiter la bienvenue à tous | 10 |
| Actions | 11 |
| On avance sans vrai plan | 12 |
| Piloter la stratégie depuis la direction | 17 |
| Actions | 17 |
| On n'a pas de budget suffisant | 18 |
| Investir dans les relations avec les communautés de talents de la diversité | 23 |
| Actions | 23 |
| On ne valorise pas assez les talents internes | 24 |
| Valoriser les ressources en présence | 31 |
| Actions | 31 |
| On ne sait pas réduire suffisamment les biais | 32 |
| Des processus de recrutement holistiques et inclusifs | 40 |
| Actions | 40 |
| Conclusion | 41 |
| Nos partenaires | 42 |
| A propos de SmartRecruiters | 43 |

Introduction

Les dirigeants de toutes les entreprises, des plus petites start-ups aux grandes multinationales, s'engagent à lutter contre les préférences et la discrimination à l'embauche. Comment s'y prennent-ils et pour quel résultat ?

Pour le savoir, les équipes de SmartRecruiters ont développé une boîte à outils intitulée [Diversity Hiring and Success toolkit](#). Accessible gratuitement aux entreprises de toute taille et de tous secteurs, que l'on soit ou non client de SmartRecruiters, cette boîte à outils inclut :

- **Diversity Hiring Maturity Model and Standards of Success:** des critères clairs d'évaluation du potentiel de diversité de recrutement des entreprises. Le modèle repose sur 4 piliers de réussite.
- **Diversity Hiring Assessment:** un questionnaire complet pour faire le point sur son niveau de compétence et identifier les potentiels d'amélioration.
- **Diversity Hiring Blueprint:** un rapport personnalisé d'auto-évaluation qui émet des suggestions et des recommandations en fonction du degré de maturité.



Des centaines de dirigeants ont procédé à l'évaluation Diversity Hiring Assessment pour aider leurs équipes à mettre en œuvre des plans réalisables pour concrétiser leurs objectifs de diversité de recrutement. La synthèse de leurs réponses donne un état des lieux de la diversité de recrutement, mettant en évidence les faiblesses à combler et les perspectives ayant le plus d'impact.

Outre des tableaux et graphiques, vous y trouverez des tendances et éclairages, des exemples de pratiques D&I concluantes et des recommandations utiles pour attirer et convaincre une diversité de talents parmi les meilleurs.

Le modèle Diversity Hiring Maturity Model

Le questionnaire Diversity Hiring Assessment évalue vos pratiques de recrutement au regard de 12 standards (et quatre piliers de réussite) au moyen du modèle Diversity Hiring Maturity Model. Un score est attribué en fonction du niveau de sophistication et de la rigueur dont a fait preuve l'entreprise, du Niveau 1 (Diversity Talent Aware) au Niveau 4 (Diversity Talent Ally).



Méthodologie

Ce rapport s'appuie sur 401 auto-évaluations effectuées entre le 18 janvier et le 25 juin 2021. Plus de la moitié des sondés (53%) travaillent en Amérique du Nord, 39% en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique, et 8% en Asie-Pacifique.

Les informations de ce rapport, les exemples de conduites et les meilleures pratiques recommandées n'ont pas valeur de conseil juridique. Les entreprises peuvent s'en inspirer pour élaborer leurs propres règles, procédures ou programmes RH afin de mieux réussir leurs recrutements.



de sondés en Amérique du Nord

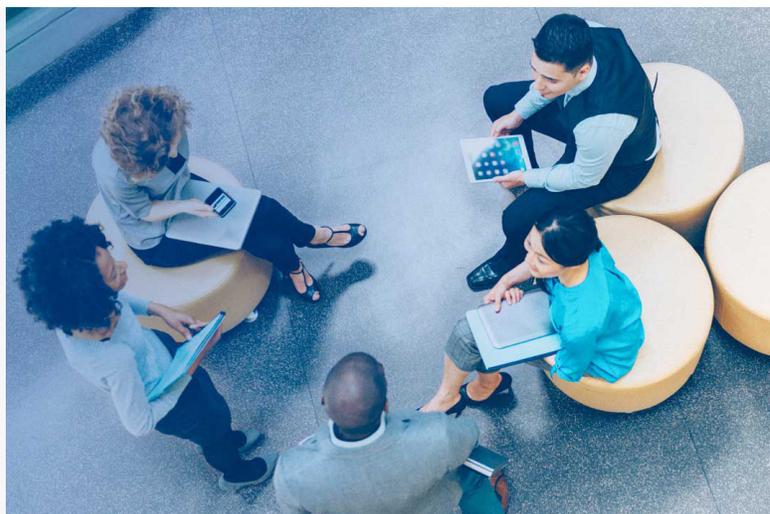


de sondés en Europe, au Moyen-orient et en Afrique



de sondés en Asie-Pacifique

Outre des tableaux et graphiques, vous trouverez dans ce rapport des tendances et éclairages, des exemples de pratiques D&I concluantes et des recommandations utiles.





Conclusions



On ne creuse pas suffisamment

Les entreprises peinent encore à saisir l'occasion de communiquer à de futurs candidats leur intention de s'ouvrir à plus de diversité et d'inclusion.



On avance sans vrai plan

De nombreux employeurs n'ont pas de plans de recrutement stratégiques ni suffisamment travaillés pour produire leur effet.



On n'a pas de budgets suffisants

Les employeurs ne font pas coïncider le financement de leurs initiatives D&I et leurs objectifs exprimés. Or pour que les progrès soient significatifs il faut bien entendu que les investissements viennent en réponse aux intentions.



On ne valorise pas assez les talents internes

Le recrutement interne, égalitaire et compétitif, joue un rôle prépondérant dans la réussite des initiatives D&I, pourtant de nombreuses entreprises n'appliquent pas les meilleures pratiques qui leur permettraient de mobiliser au mieux les talents déjà présents.



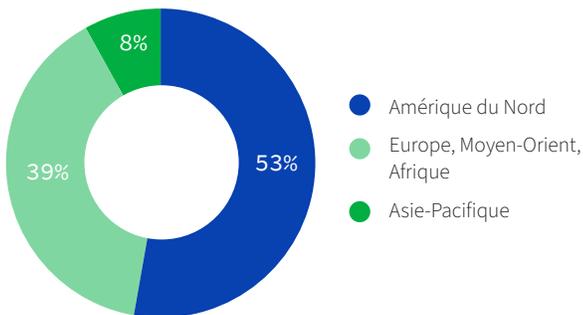
On ne sait pas réduire suffisamment les biais

Des processus de recrutement équitables ajoutent de la perspective, de la cohérence et de la structure au processus de recrutement dans une volonté de réduire les biais à tous points de vue. Pourtant, nombreux sont les employeurs qui n'ont toujours pas adopté les meilleures pratiques qui permettraient de réduire les biais de recrutement et de promotion.

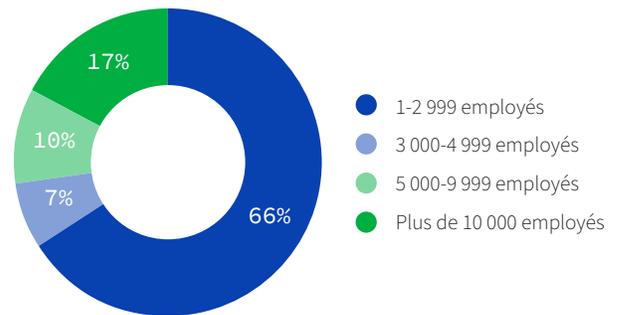
Qui sont les participants ?

Les participants sont surtout représentatifs de petites et moyennes entreprises. Près de la moitié travaillent aux Etats-Unis et près d'un quart au Royaume-Uni. Un quart environ des sondés travaillent dans le secteur de la technologie.

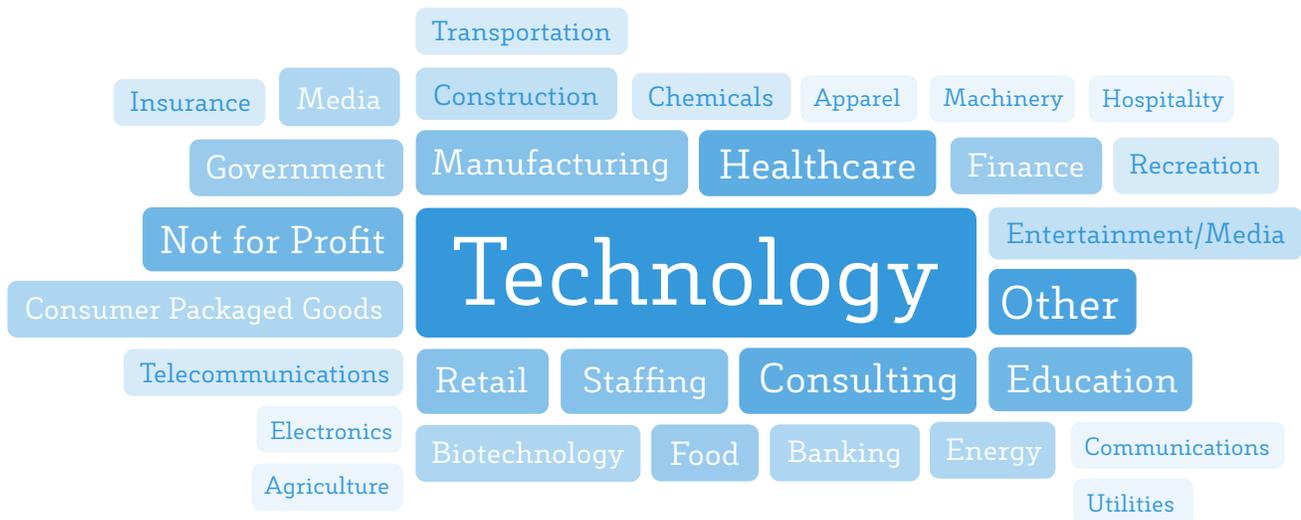
Par région



Par taille d'entreprise



Par industrie



On ne creuse pas suffisamment



La première étape pour attirer une diversité de talents est de soigner votre image de marque d'une société encourageant la diversité ou de proposer des interactions qui pourraient amener des candidats dont le profil est sous-représenté à envisager de vous rejoindre.

En investissant dans votre image de marque d'une société encourageant la diversité, vous soignez votre réputation, mais vous conférez aussi à votre entreprise un puissant avantage dans la courses aux talents. Vous privilégiez votre capacité d'attraction, votre accessibilité et des interactions positives, proposant de ce fait une meilleure expérience aux talents qui viendront vers vous.

Ceci vaut pour les éléments de langage et les illustrations dans vos offres d'emploi, la façon dont vous menez les entretiens, bref toutes les étapes constitutives de l'expérience du candidat. Plus vous ferez la part belle à l'inclusion, plus les candidats historiquement exclus auront de chances de s'imaginer dans votre entreprise.

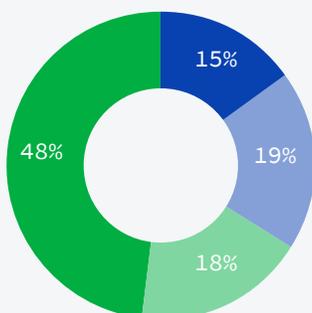
Pourtant, les entreprises peinent encore à saisir cette occasion de communiquer à de futurs candidats leur intention de s'ouvrir à plus de diversité et d'inclusion. A titre d'exemple, 15% des personnes qui ont répondu au questionnaire d'évaluation ont reconnu mettre en avant des groupes d'individus sous-représentés sur leur site web, leurs réseaux Carrière et autres voies de recrutement moins de 10% du temps.

C'est d'autant plus le cas dans certains secteurs : les participants des secteurs Energie, Alimentation, Technologie et Finance étaient bien plus nombreux comparativement à d'autres industries à reconnaître mettre en avant des groupes d'individus sous-représentés moins de 10% du temps. Le plus surprenant est peut-être le secteur des Biens de grande consommation, qui a pourtant tout intérêt à miser sur la diversité pour bien servir ses clients.

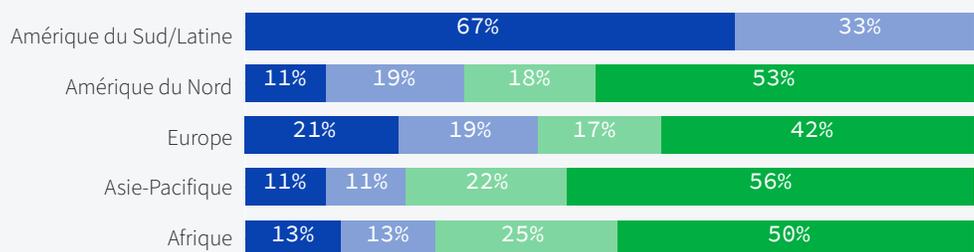
Dans quelle proportion de temps, des images de groupes sous-représentés apparaissent sur votre site web, vos pages Carrière, vos blogs, réseaux sociaux et autres supports de communication ?

● Moins de 10% du temps ● Entre 10% et 19% du temps ● Entre 20% et 29% du temps ● Plus de 30% du temps

Globalement



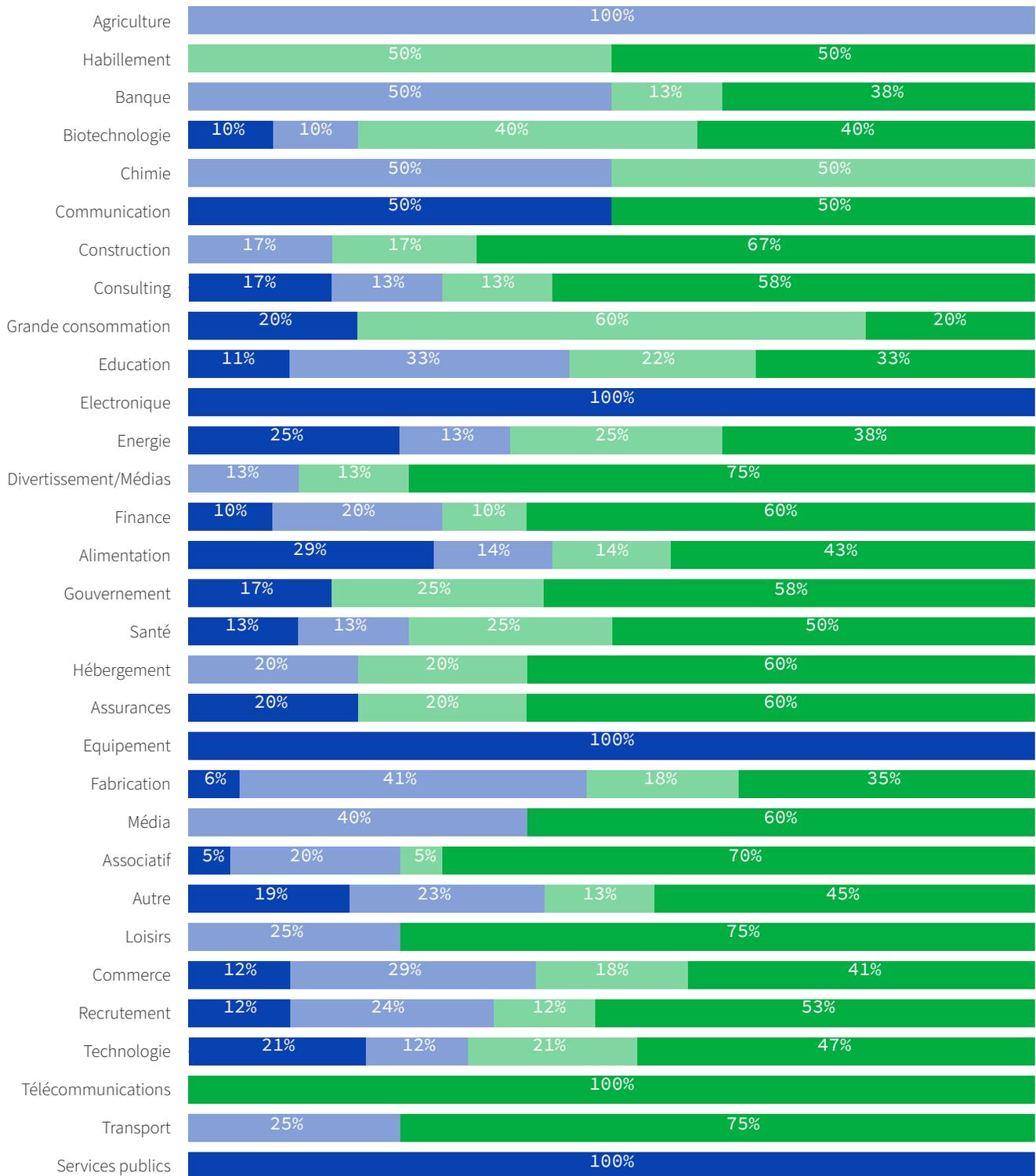
Par région



Dans quelle proportion de temps, des images de groupes sous-représentés apparaissent sur votre site web, vos pages Carrière, vos blogs, réseaux sociaux et autres supports de communication ?

● Moins de 10% du temps ● Entre 10% et 19% du temps ● Entre 20% et 29% du temps ● Plus de 30% du temps

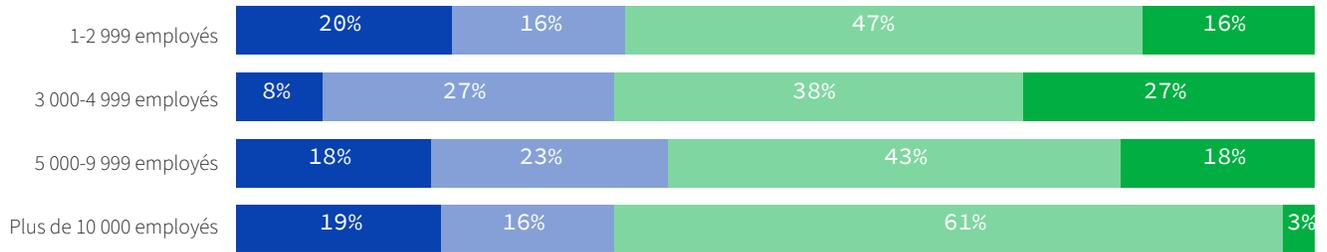
Par industrie



Dans quelle proportion de temps, des images de groupes sous-représentés apparaissent sur votre site web, vos pages Carrière, vos blogs, réseaux sociaux et autres supports de communication ?

● Moins de 10% du temps ● Entre 10% et 19% du temps ● Entre 20% et 29% du temps ● Plus de 30% du temps

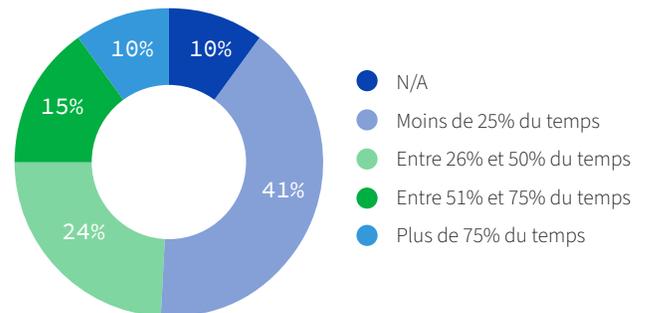
Par taille d'entreprise



L'image de marque d'une entreprise qui encourage la diversité ne doit pas être l'apanage de la seule équipe D&I. Pour attirer une diversité de talents, il faut créer des synergies entre les équipes D&I, d'acquisition des talents et de marketing.

Pourtant, nous avons découvert qu'un quart seulement des entreprises font collaborer ces fonctions plus de la moitié du temps.

Avec quelle fréquence vos équipes D&I, d'acquisition des talents et de marketing produisent ensemble des contenus ?



“ Les gens sont bien intentionnés. Ils aspirent vraiment à plus de diversité. Mais rien n'a changé ces dix dernières années. Pourquoi ? Parce que les entreprises ne prêtent pas attention aux petites avancées possibles.

— **Jerome Ternynck**
Fondateur et CEO de SmartRecruiters,
the Hiring Success Company



Notre perception de la diversité est devenue plus inclusive. Mais souvent, les campagnes de recrutement externe ne suivent pas. Les participants disent voir une meilleure représentation du genre, de la race et des origines ethniques, et des âges dans leurs supports de communication. Ils confirment, par contre, une sous-représentation de l'orientation sexuelle, du statut parental, du handicap et de la religion.

Il y a donc encore une forte marge de progression.



Les catégories suivantes apparaissent-elles sur votre site web, vos pages Carrière, vos blogs, réseaux sociaux et autres supports de communication ?

● Non ● Oui

Ethnie



Religion



Age



Handicap



Genre



Statut parental



Souhaiter la bienvenue à tous

Cielo s'est engagée à offrir des opportunités à tous, indépendamment de leur apparence, de leur origine, de leur religion ou de qui ils aiment. Ils s'engagent à être une organisation qui encourage ses employés à être authentiques.

“ Nous travaillons à la création d'un cadre qui prend en charge les défis uniques que chacune de nos régions connaît tout en tenant compte des points communs que nous pouvons aborder plus largement.

– **Molly Thiel**
DRH de Cielo



Cette vision se concrétise chez Cielo par les moyens suivants en renforçant le rôle de tous ses dirigeants dans le façonnement d'une culture de la diversité, de l'équité, d'inclusion et d'appartenance (DEI&B), en soutenant les équipes à aller au-delà de la sensibilisation et en leur donnant les moyens d'agir, en élargissant des groupes de ressources des employés (ERG), et en améliorant l'expérience et le processus de recrutement en général.

L'un des programmes les plus réussis de Cielo a été ses sessions mondiales « Inclusion Infusion ». « Ce sont des conversations dirigées par des pairs qui se déroulent dans toutes nos régions », explique [Molly Thiel](#), DRH de Cielo, « rassemblant les employés à tous les niveaux pour discuter de sujets percutants tels que les micro-agressions et la neurodiversité. »

Cielo se concentre désormais sur les ERG (Employees Resources Group) et d'autres ressources pour soutenir les domaines du handicap et de la neurodiversité, race, origine ethnique, culture, héritage et religion après avoir connu le succès avec l'un de leurs premiers groupes ERG d'ancrage pour la communauté LGBTQIA+, ainsi que les premiers intervenants.

« En tant qu'organisation mondiale, nous réalisons qu'il existe des systèmes mondiaux et locaux qui utilisent des facteurs tels que la race et l'ethnicité à la fois pour discriminer ou priver du droit de vote. Nous travaillons à la création d'un cadre qui prend en charge les défis uniques que chacune de nos régions connaît tout en tenant compte des points communs que nous pouvons aborder plus largement indique Molly Thiel.



Cielo utilise ce qu'ils ont appris avec leur propre stratégie et leur propre parcours pour aider leurs clients à améliorer leurs efforts de DEI. Les consultants de Cielo aident à auditer les parcours candidats DEI de leurs clients depuis l'attraction jusqu'à l'intégration.

« Nous aidons les dirigeants de l'AT à cartographier où ils se trouvent et où ils veulent être dans leur parcours DEI pour découvrir leurs plus grandes opportunités », déclare [Jacquese Brown](#), Responsable Senior du programme Diversité, Égalité, et Inclusion de Cielo. Souvent, les recommandations comprennent des stratégies pour amplifier les messages sur la diversité dans le cadre de la marque employeur de l'organisation, créer des campagnes de marketing de recrutement segmentées et identifier les partenariats pour divers réservoirs de talents.

Pour accompagner ses clients dans l'élaboration et l'exécution d'un processus de recrutement juste et équitable, Cielo exige que toutes leurs équipes de recrutement obtiennent une certification de diversité afin d'atténuer les effets des préjugés inconscients sur les entonnoirs d'embauche.

“ Beaucoup de gens pensent à la DEI en termes de statistiques sur la race et le sexe uniquement. La représentation est importante, mais elle n'est une pièce d'un puzzle plus large. Nous aidons nos clients à aller au-delà des cases à cocher pour une expérience d'embauche inclusive, équitable, et stratégique.

– **Jacquese Brown**

Responsable senior du programme
Diversité, Égalité et Inclusion chez Cielo



Actions



Assurez-vous d'obtenir l'adhésion publique de plusieurs dirigeants de l'entreprise à votre politique de diversité, à commencer par le CEO.



Faites collaborer les équipes TA, de marketing et D&I pour qu'elles produisent des contenus célébrant les valeurs, la culture et la diversité.



Promouvez des avantages potentiellement attractifs pour les candidats de la diversité (avantages partenaire, PAE, congé maternité).

On avance sans vrai plan



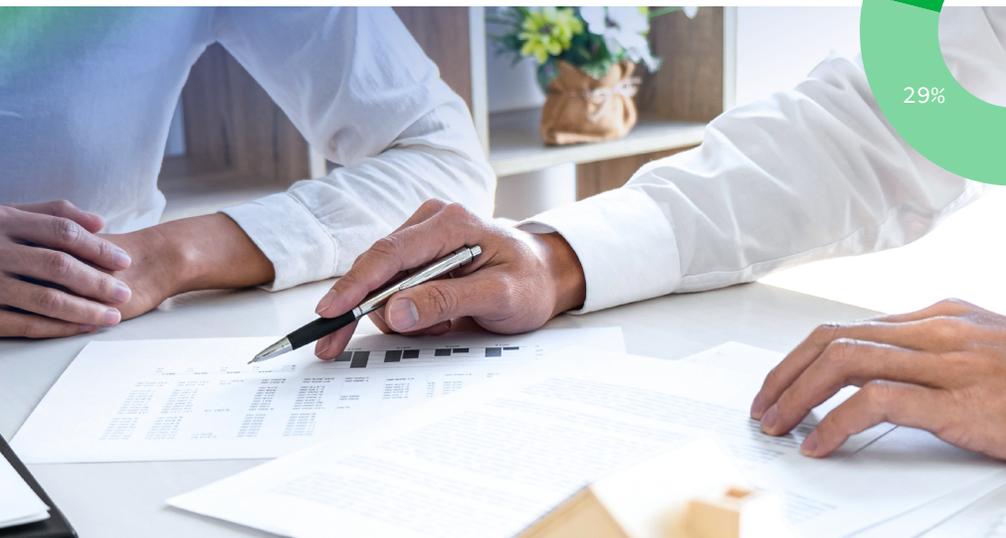
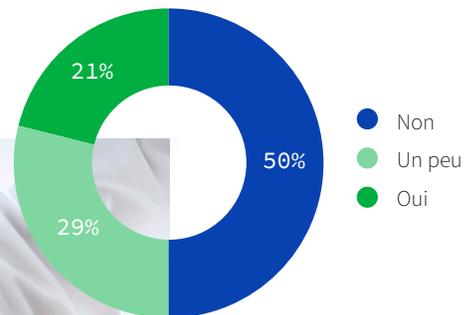
Plus vous serez clair dans vos intentions concernant votre plan de diversité de recrutement, plus vous aurez de chances d'accroître la diversité de vos équipes.

L'établissement de processus concrets, la supervision et des métriques confèrent orientation et responsabilité à vos efforts de diversité de recrutement et les métriques sont le moyen d'évaluer les progrès au fil du temps. C'est en définissant des objectifs spécifiques, réalisables et mesurables que vos initiatives en matière de diversité de recrutement auront le plus de chances d'aboutir.

Pourtant, la moitié de ceux qui ont répondu au questionnaire ont déclaré ne pas avoir de processus pour fixer leurs objectifs de diversité de recrutement. Tous les sondés des secteurs Agriculture, Chimie et Equipements ont confirmé ne pas avoir de stratégie ou de processus visant à définir et faire aboutir leurs objectifs de diversité de recrutement.

Les entreprises en Europe et en Amérique du Nord sont moins enclines à avoir des processus pour fixer leurs objectifs de diversité de recrutement que celles d'Amérique du Sud/Latine, d'Asie-Pacifique et d'Afrique. En Europe, les différents marchés ne réagissent pas à l'identique aux questions de diversité et d'inclusion. Le passage de la prise de conscience à l'action est très variable, déclare Robert Symons, vice-président senior EMEA chez SmartRecruiters. Il fait noter que les questions de diversité et d'inclusion peuvent diviser en Amérique du Nord. La politique interne et la bureaucratie peuvent venir freiner les efforts d'établissement d'un plan solide.

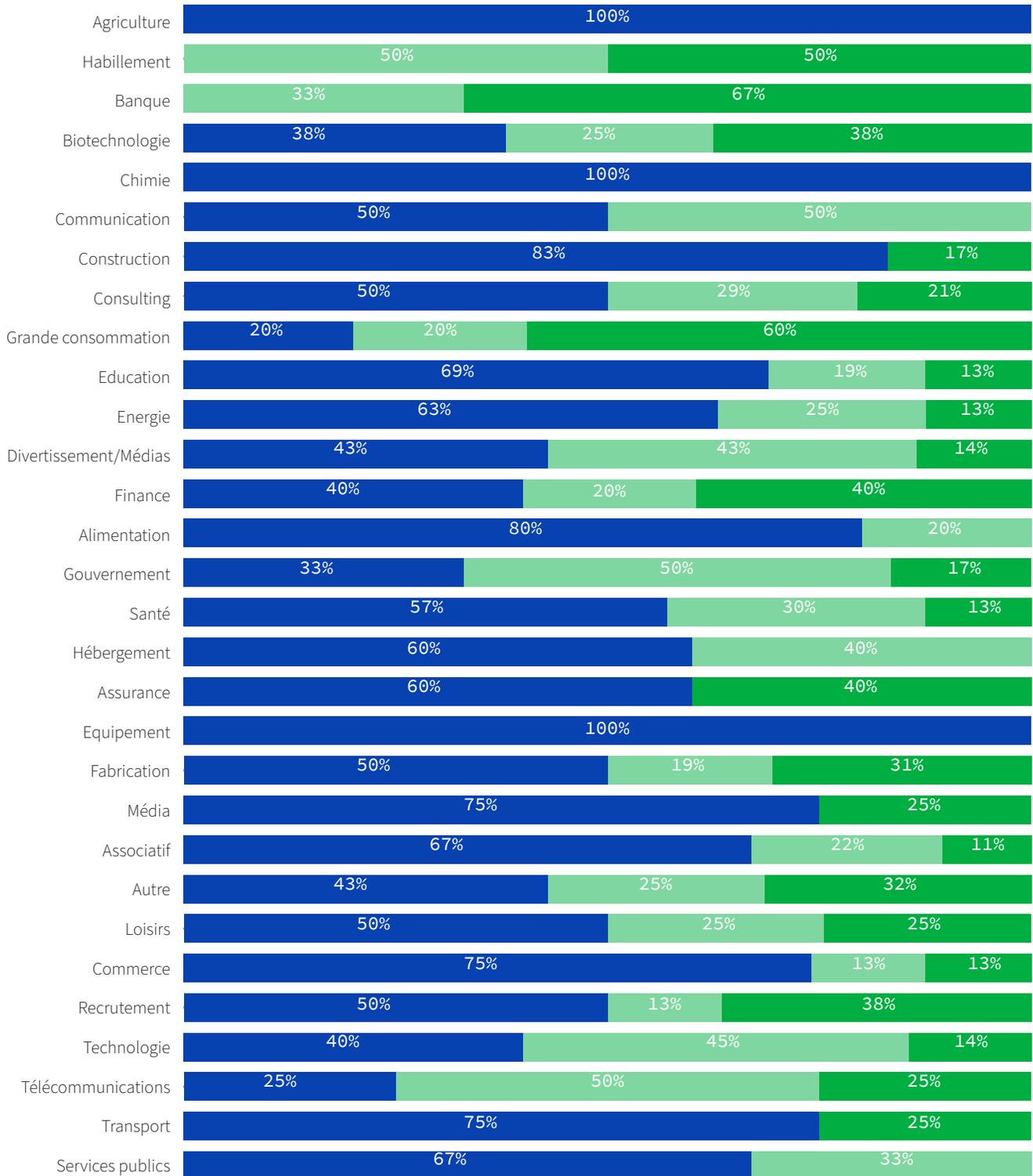
Y a-t-il dans votre entreprise des stratégies et des processus visant à définir et à calibrer vos objectifs de diversité de recrutement ?



Y a-t-il dans votre entreprise des stratégies et des processus visant à définir et à calibrer vos objectifs de diversité de recrutement ?

● Non ● Un peu ● Oui

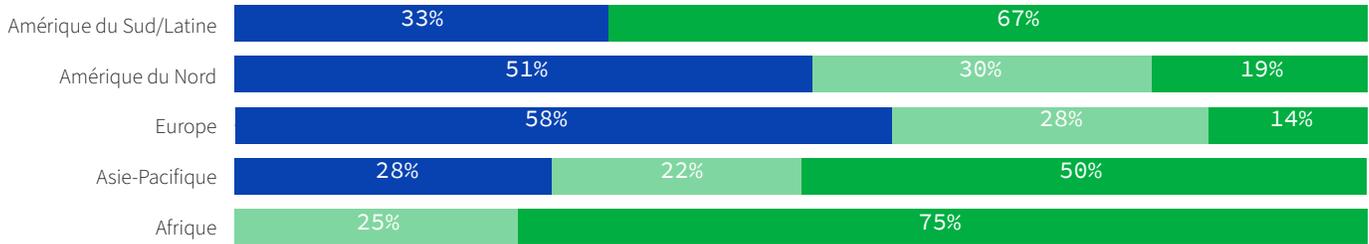
Par industrie



Y a-t-il dans votre entreprise des stratégies et des processus visant à définir et à calibrer vos objectifs de diversité de recrutement ?

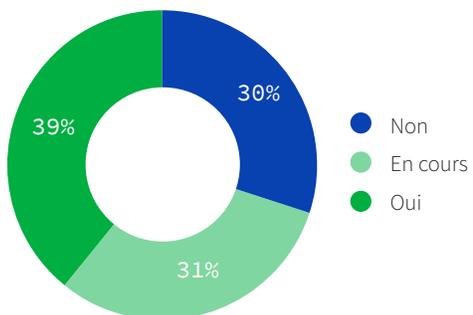
● Non ● Un peu ● Oui

Par région

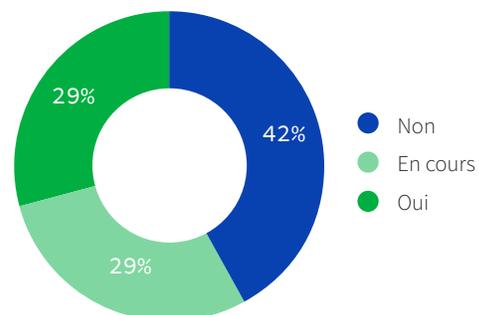


Plus de la moitié des participants ont déclaré que leur entreprise avait défini des objectifs de diversité spécifiques ou était en passe de le faire. Mais même les entreprises qui ont fixé des objectifs ne font pas nécessairement de recherche pour vérifier que leurs objectifs sont réalistes pour leur région et leur secteur d'industrie.

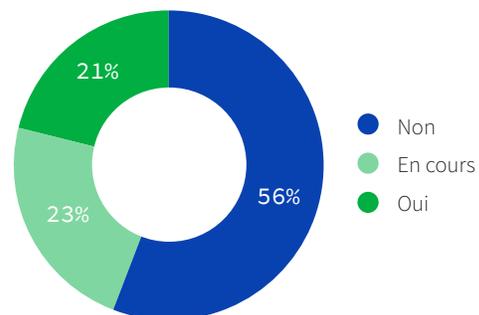
Votre entreprise sait-elle quelles populations de candidats sous-représentées elle souhaite viser ?



Votre entreprise sait-elle quel pourcentage d'augmentation elle vise pour chaque population de candidats sous-représentée ?



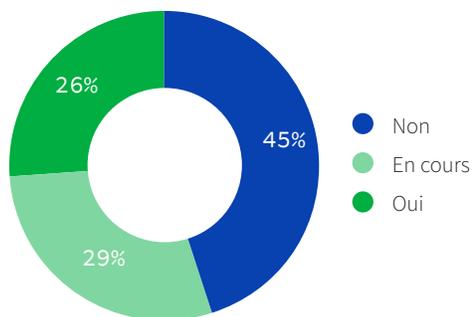
Votre entreprise a-t-elle fait une étude de marché pour vérifier que ses objectifs sont réalistes ?





Les participants étaient un peu plus enclins à mettre en place des mécanismes de gouvernance et de mesure des progrès vers les objectifs de diversité de recrutement qu'à définir les objectifs.

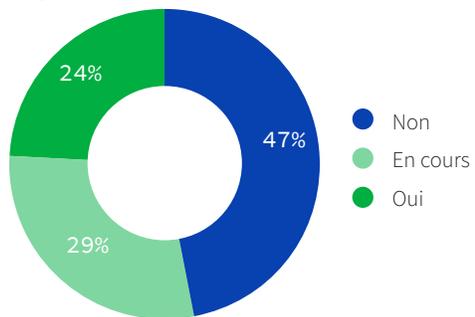
Votre entreprise dispose-t-elle d'un moyen pour mesurer/évaluer ses activités et ses progrès quant aux objectifs de diversité de recrutement ?



Les données laissent penser que les entreprises créent la bonne infrastructure en faveur de progrès vers les objectifs de diversité de recrutement, mais sans pour autant avoir un réel plan stratégique.

Les entreprises ayant une infrastructure de gouvernance et des métriques en place peuvent tirer profit de la définition d'objectifs de diversité de recrutement spécifiques.

Votre entreprise dispose-t-elle d'un moyen pour gouverner ses activités et ses progrès quant aux objectifs de diversité de recrutement ?



“ Sans les bons soutiens, les responsables D&I peinent à concrétiser le changement dans leurs entreprises.

– **Robert Symons**

SVP EMEA chez
SmartRecruiters

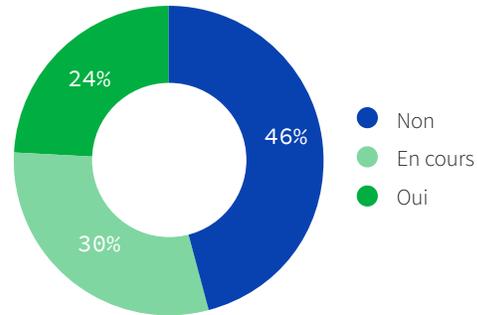


Les participants ont rapporté des progrès quant à leurs plans de diversité de recrutement. Interrogés sur leurs objectifs spécifiques de recrutement d'une diversité de talents, près d'un tiers a noté être « en cours » d'intégration d'objectifs spécifiques de diversité de recrutement par les responsables de l'acquisition de talents, les responsables du recrutement et les dirigeants et cadres supérieurs.

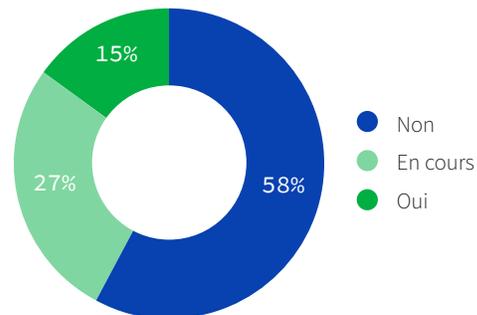
Le soutien des stratégies et processus de diversité de recrutement par la direction senior encourage grandement le recrutement d'équipes diverses et inclusives à tous les niveaux. « L'adhésion de la direction senior est essentielle », déclare Robert Symons. « Sans les bons soutiens, les responsables D&I peinent à concrétiser le changement dans leurs entreprises même s'ils font du bon travail en termes de qualité, intention et sensibilisation. »

Les données révèlent des occasions d'améliorer les processus, la gouvernance et les métriques pour progresser vers les objectifs de diversité de recrutement.

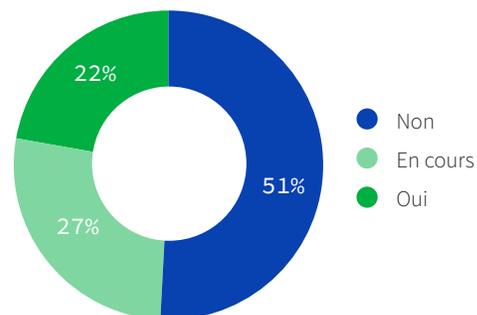
Les responsables TA de votre entreprise ont-ils défini des objectifs spécifiques de recrutement d'une diversité de talents ?



Les responsables du recrutement de votre entreprise ont-ils défini des objectifs spécifiques pour les entretiens et le recrutement d'une diversité de talents ?



Les dirigeants et cadres supérieurs de votre entreprise ont-ils défini des objectifs spécifiques pour les entretiens et le recrutement d'une diversité de talents ?



Piloter la stratégie depuis la direction

Les consultants RH de [Leapgen](#) consacrent leur temps à aider des entreprises à adopter la technologie appropriée pour recruter et accompagner leurs équipes. Mais en interne, ce sont les plateformes SmartRecruiters et le questionnaire Diversity Hiring Assessment que l'équipe Leapgen utilise pour accompagner au mieux ses propres équipes. Les membres de la direction de Leapgen ont répondu au questionnaire pour évaluer la maturité de leur réflexion et de leurs processus.

Une fois que l'équipe de direction de Leapgen a pu identifier les faiblesses de ses processus de diversité de recrutement, ils ont pu développer une stratégie pour les combler. Ils ont commencé par des actions nécessitant peu d'efforts mais ayant un fort impact. « Ce n'est pas que nous ne voulions pas faire d'efforts »,

“ Nous avons été très honnêtes dans nos réponses sans trop d'indulgence non plus. Nous avons eu plusieurs prises de conscience.

– **Jess Von Bank**
Directrice marketing de Leapgen



calendrier et d'actions réalistes. L'un de ces projets à fort impact vise à attirer et recruter une plus large diversité de candidats. « Les RH sont très homogènes », explique Jesse Von Bank. « Nous avons beaucoup discuté des moyens de diversifier cette fonction très homogène »

Dans le cadre de leur stratégie de diversité de recrutement, ils ont cherché à améliorer l'expérience candidat pour qu'une plus grande diversité de candidats se sentent les bienvenus et viennent faire bouger les lignes.

précise Jess Von Bank. « On se demandait plutôt ce que nous pouvions faire immédiatement qui ferait une différence ? » Parmi ces actions figure l'amélioration de l'image de marque d'une entreprise promouvant la diversité par l'ajout de déclarations sur le site web Carrière ou encore la possibilité de réserver un hébergement en prévision d'un entretien.

Jesse Von Bank et les autres membres de la direction de Leapgen ont aussi donné la priorité à d'autres projets. Mais sachant que ces projets exigeraient plus d'efforts, ils ont convenu d'un

Actions



Fixer des objectifs spécifiques aux dirigeants et cadres supérieurs de création d'un vivier de talents diversifiés.



Surveiller les objectifs de diversité de recrutement et en rendre compte à la direction.



Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication dédiée pour attirer les talents avec des contenus personnalisés en réponse à leurs centres d'intérêt.



On n'a pas de budgets suffisants



Le développement réussi d'une culture de la diversité et de l'inclusion est conditionné par votre intention et votre investissement.

L'investissement consenti fera que l'entreprise sera plus performante, mais toutes les entreprises ne sont pas au clair des avantages directs qu'elles pourraient retirer de la diversité.

Consentir les bons investissements financiers en faveur de la diversité permet également d'attirer une diversité de talents. « Les candidats sont lassés des promesses vaines des entreprises d'améliorer la diversité et l'inclusion. En provisionnant suffisamment de fonds pour ce genre d'initiatives, les dirigeants vont donner un signal plus fort que toutes les actions publiques réunies », déclare Rocki Howard, responsable DEI.

Mais notre étude révèle que les investissements financiers des entreprises dans des programmes de diversité de recrutement ne sont pas encore alignés sur les intentions publiques. Un tiers seulement des entreprises interrogées estiment avoir provisionné suffisamment de budget pour tenir leurs objectifs publics.

Les participants des secteurs de la Banque, du Recrutement et des Biens de grande consommation sont ceux qui provisionnent le budget le mieux adapté à leurs intentions de diversité de recrutement. Mais c'est malheureusement plus rare dans d'autres secteurs où les financements des programmes de recrutement sont largement insuffisants. Les secteurs de l'Habillement, de la Communication, de la Construction, de l'Hébergement, des Equipements et des Services publics affichent un décalage important entre leurs intentions et leur financement effectif.

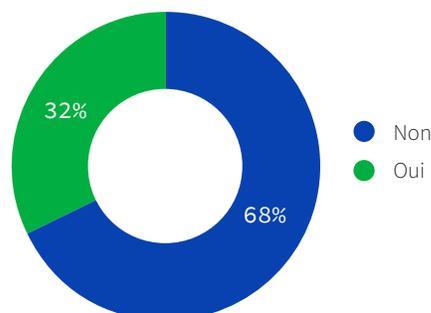
Les entreprises qui ne financent pas assez leurs programmes de diversité de recrutement sont de toutes tailles. Même si les grandes entreprises ont de plus gros budgets, on constate des décalages entre financement et objectifs comme dans les petites entreprises. Les plus petites entreprises sont peut-être plus sensibles à l'impact positif d'investir dans la diversité sur leur marque employeur, ce qui les incite à investir dans la diversité de recrutement, même si leur budget global est bien entendu plus modeste.

“ Les candidats sont lassés des promesses vaines des entreprises d'améliorer la diversité et l'inclusion.

— **Rocki Howard**
Responsable DEI



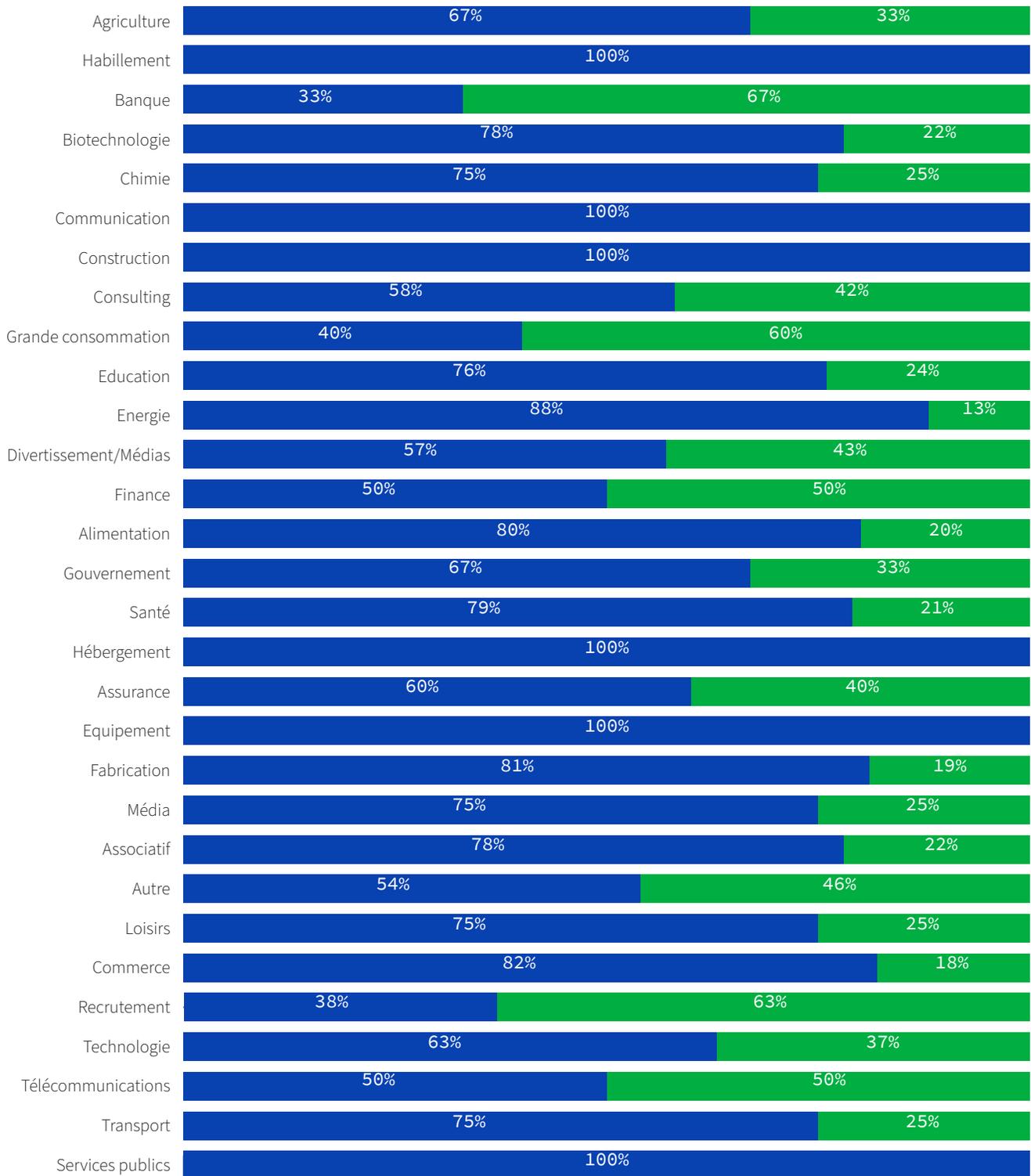
Le budget de diversité de recrutement de votre entreprise est-il aligné sur vos objectifs de diversité de recrutement ?



Le budget de diversité de recrutement de votre entreprise est-il aligné sur vos objectifs de diversité de recrutement ?

● Non ● Oui

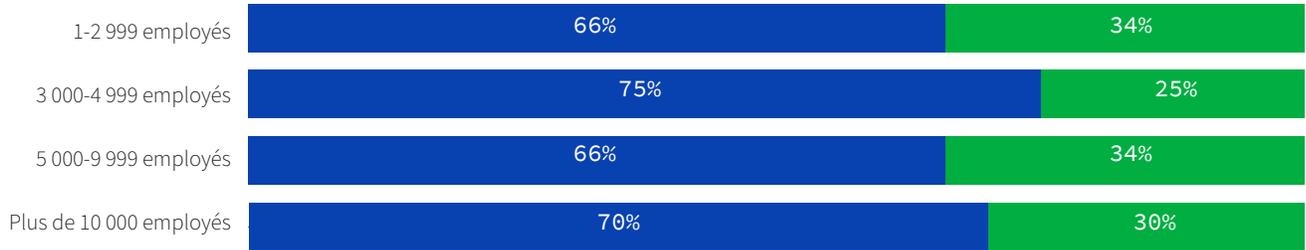
Par industrie



Le budget de diversité de recrutement de votre entreprise est-il aligné sur vos objectifs de diversité de recrutement ?

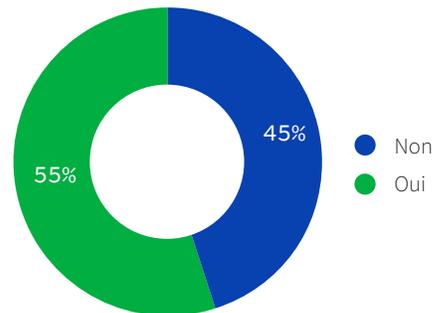
● Non ● Oui

Par taille d'entreprise



Pour le recrutement de candidats, plus de la moitié des participants ont déclaré investir leur budget dans des salons de l'emploi. Or le recrutement d'une grande diversité de talents suppose plus d'intention et de réflexion.

Votre entreprise investit-elle dans des salons de l'emploi ?

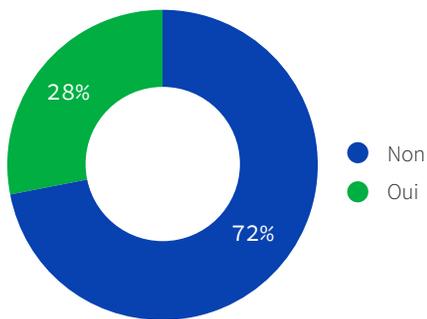




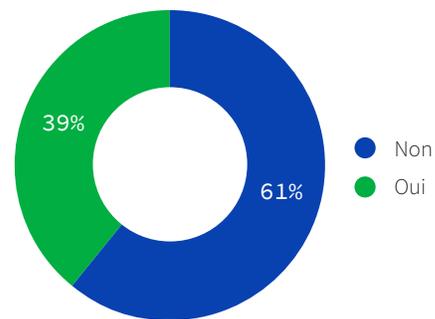
Les événements centrés sur la diversité de recrutement, les conférences et les partenariats communautaires sont des moyens efficaces pour accéder à des viviers de talents diversifiés, mais cela suppose des investissements soutenus pour développer des relations fructueuses et espérer le meilleur retour.

Investir dans les événements et occasions où va se concentrer une diversité de talents peut aider les entreprises à établir des relations durables et obtenir un meilleur retour sur leur investissement.

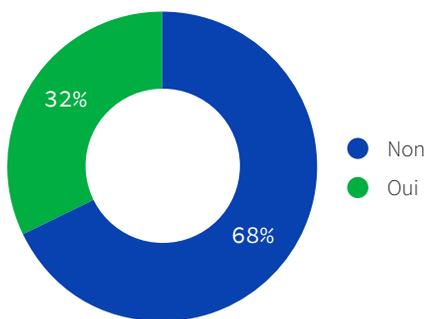
Votre entreprise investit-elle dans des conférences ?



Votre entreprise investit-elle dans les partenariats communautaires ?



Votre entreprise investit-elle dans des rencontres universitaires favorables à la diversité ?



Le market mapping, cartographie de marché, peut vous fournir des éclairages utiles dans votre recherche de candidats de la diversité ayant les bonnes compétences, pourtant moins d'un quart des participants intègrent le market mapping à leur stratégie.

De même, un outil efficace et intuitif de CRM candidat peut être utile pour composer une communauté de talents saine, mais plus de la moitié des sondés reconnaissent ne pas utiliser le logiciel à son plein potentiel.

« Intégrer un logiciel CRM aux outils d'acquisition de talents permet de constituer un vivier de candidats mais aussi de communiquer avec ces candidats passifs », déclare Frances Ibe, Vice-Présidente en charge des produits chez SmartRecruiters. « Une communication proactive et adaptée avec ces candidats peut faire la différence pour attirer les meilleurs talents. »

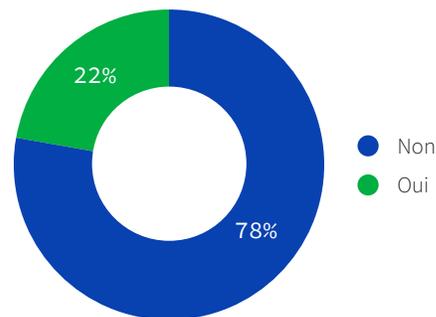
Des décalages importants existent entre les intentions publiques et les budgets qui sont effectivement alloués. C'est l'occasion pour les entreprises d'améliorer leurs investissements afin d'en retirer un meilleur profit.

“ Une communication proactive et adaptée avec ces candidats peut faire la différence pour attirer les meilleurs talents.

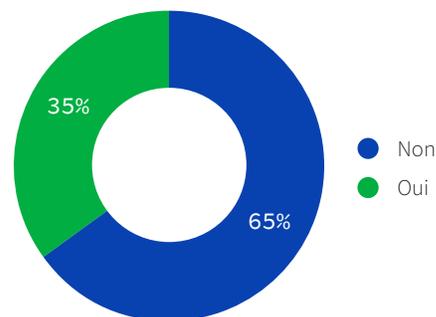
– **Frances Ibe**
Vice-Présidente en charge des produits chez SmartRecruiters



Votre entreprise investit-elle dans le market mapping ?



Votre entreprise utilise-t-elle son CRM pour promouvoir toutes les opportunités à sa communauté de talents ?



Investir dans les relations avec les communautés de talents de la diversité

L'équipe d'acquisition de talents de [Fannie Mae](#) investit dans des ressources pour tenir son ambition de diversité de recrutement. Ils misent sur de meilleures technologies, l'optimisation des processus et plus de communication pour intégrer les pratiques D&I au processus de recrutement, explique [Kelly Bradshaw](#), responsable des programmes Diversité et Recrutement, Talent Acquisition de Fannie Mae.

Le géant des prêts hypothécaires utilise la technologie pour entretenir des relations avec les candidats issus de tous horizons et contextes. Ils ont choisi SmartRecruiters pour sa solution CRM robuste. « Cette solution va nous permettre de soigner l'engagement des talents », déclare Kelly Bradshaw.

Même s'ils n'en sont qu'au début de la phase d'implémentation, l'équipe se dit très enthousiaste. Kelly

“ Suite aux événements en faveur de la diversité et de l'inclusion organisés avec nos partenaires, nous invitons tous les participants à rejoindre notre communauté de talents CRM.

– **Kelly Bradshaw**

Responsable des programmes
Diversité et Recrutement, Talent
Acquisition, chez Fannie Mae



« Nous travaillons activement à nouer des relations avec ces publics et à organiser des événements ciblés avec les campus partenaires », poursuit Kelly Bradshaw. L'équipe d'acquisition des talents utilise l'outil CRM SmartRecruiters pour collecter des informations auprès de ceux qui participent à ces événements.

Les candidats sont ensuite invités un à un à rejoindre la communauté de talents. Cette connexion humaine, rendue possible par l'accès à des données de meilleure qualité, aide l'entreprise à gagner en visibilité auprès des candidats et à entretenir le relationnel avec des partenaires représentants de la diversité.

Bradshaw et l'équipe d'acquisition des talents collabore avec les équipes d'image de marque employeur et de marketing pour mettre en œuvre un plan de communication et utiliser l'outil CRM de SmartRecruiters à son plein potentiel.

Fannie Mae veille à renforcer les relations avec les populations de couleur à l'occasion d'événements organisés dans des universités accueillant majoritairement des étudiants noirs ou hispaniques.

Actions



Examiner le budget alloué aux campagnes de diversité de recrutement et l'aligner sur les objectifs.



Envisager d'investir dans un outil CRM pour classer les profils de candidats en fonction des objectifs visés.



Envisager des stratégies de recrutement alternatives pour attirer une diversité de talents.

On ne valorise pas assez les talents internes



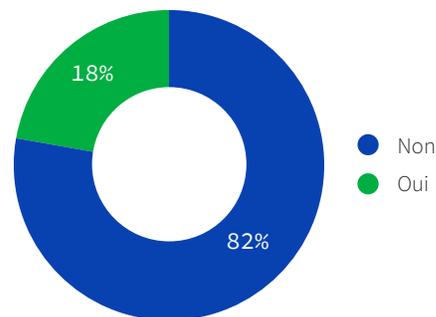
Le recrutement interne, égalitaire et compétitif, joue un rôle prépondérant dans la réussite des initiatives D&I. En effet, rien ne sert de recruter si vous ne fidélisez pas derrière. Et ceci passe inévitablement par des promotions et des mutations latérales.

Il est certain qu'encourager la mobilité des talents en interne aide à réaliser les objectifs de diversité de recrutement. Alors, pourquoi autant d'entreprises peinent à recruter parmi les talents de la diversité déjà présents en leur sein ?

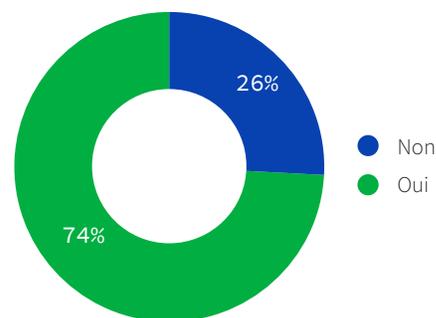
La plupart de ceux qui ont répondu au questionnaire d'évaluation ont reconnu se satisfaire des mesures de base pour pourvoir les postes vacants par le recrutement interne. Dans tous les secteurs, la plupart des participants ont dit publier les offres d'emploi en interne et près des trois quarts ont déclaré avoir un mécanisme

de communication pour informer les candidats internes des postes à pourvoir. Mais ces méthodes passives ne donnent pas nécessairement accès aux talents de la diversité.

Votre entreprise a-t-elle une procédure de publication interne des offres d'emploi accessible à tous les salariés ?



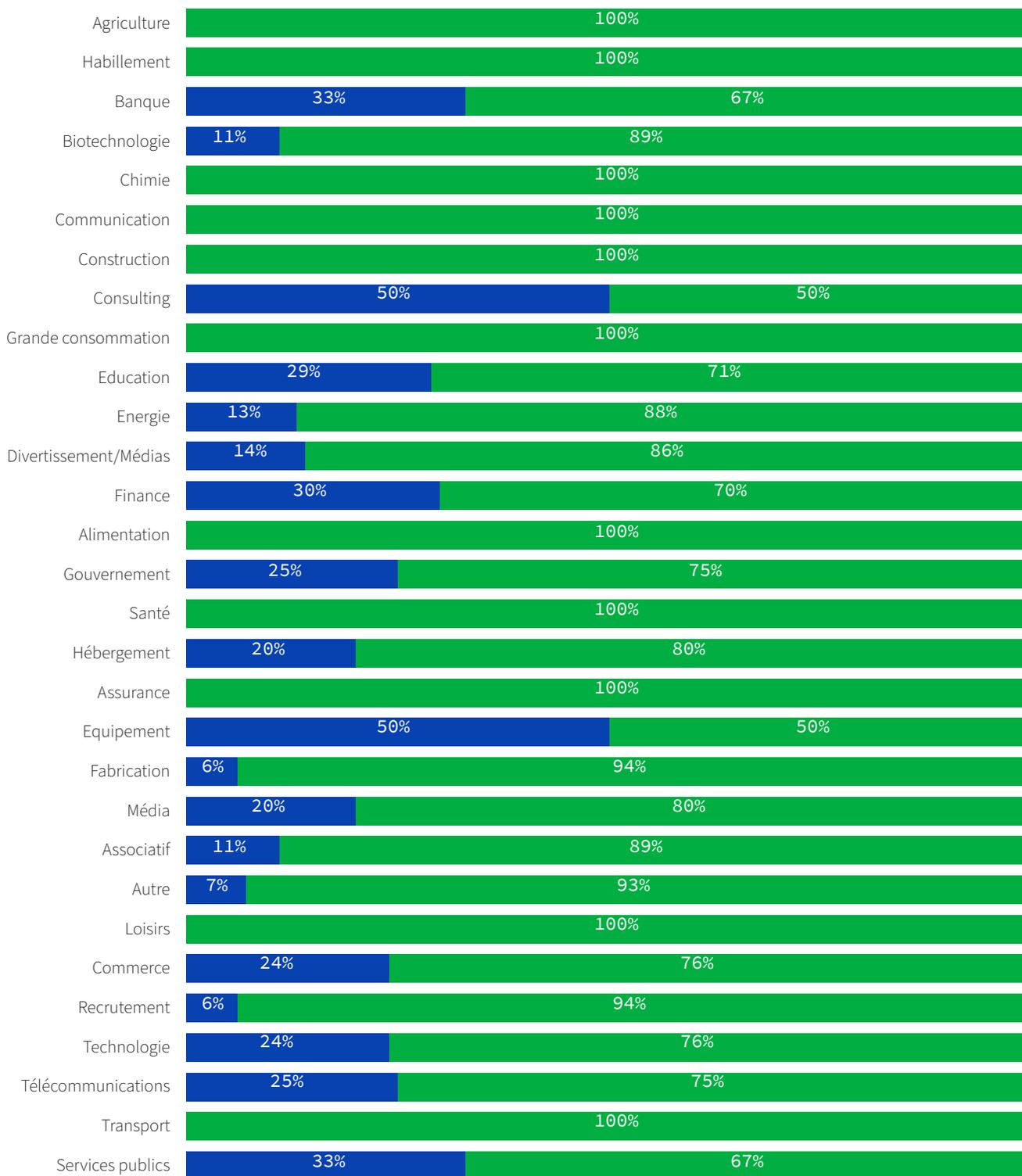
Votre entreprise a-t-elle un mécanisme de communication pour informer les candidats internes des postes à pourvoir ?



Votre entreprise a-t-elle une procédure de publication interne des offres d'emploi accessible à tous les salariés ?

● Non ● Oui

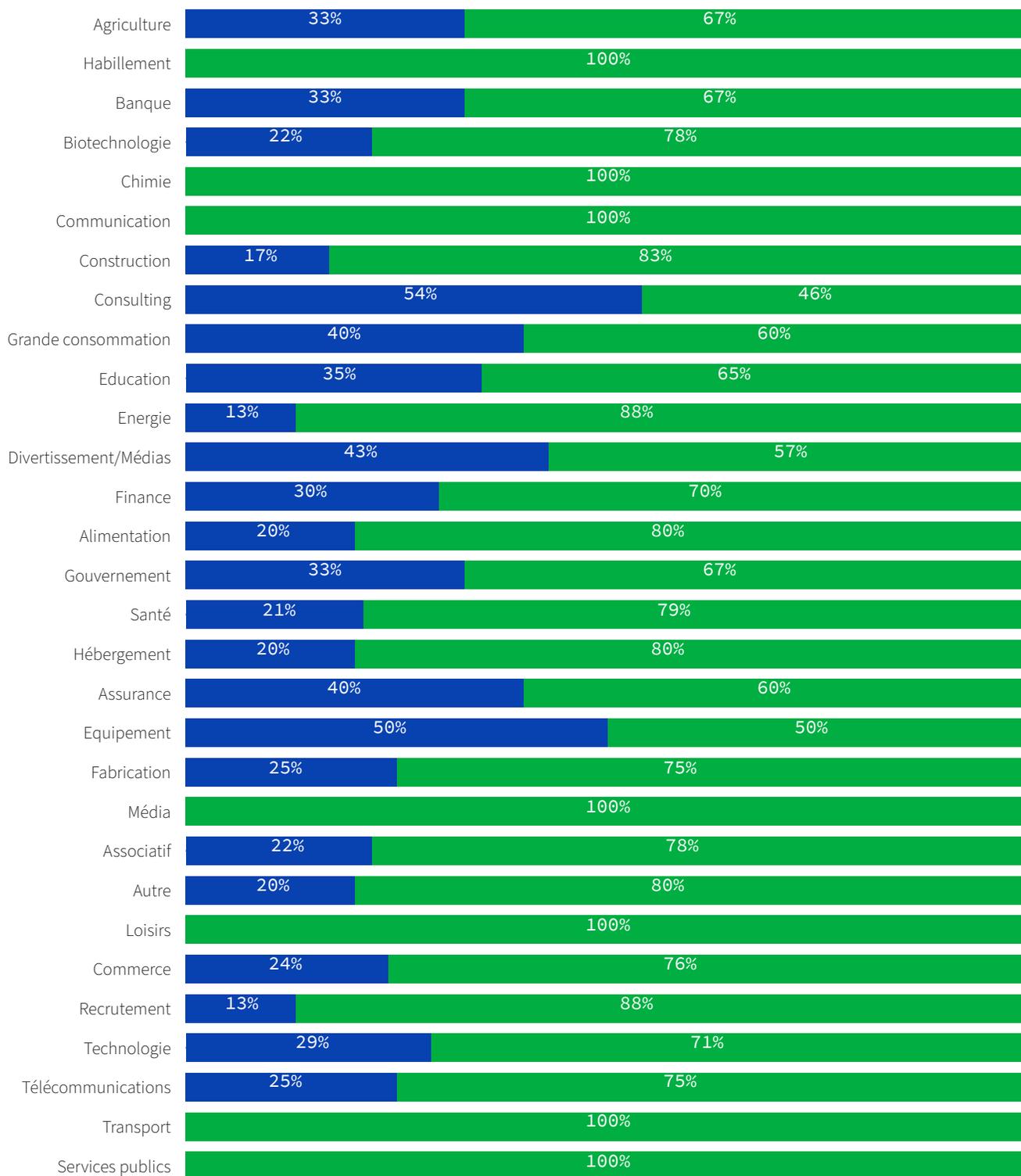
Par industrie



Votre entreprise a-t-elle un mécanisme de communication pour informer les candidats internes des postes à pourvoir ?

● Non ● Oui

Par industrie

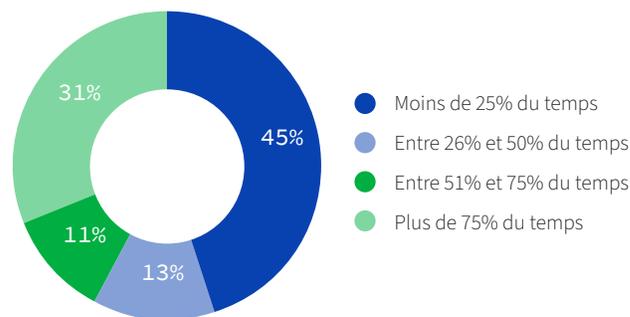




Si les sondés utilisent volontiers ces canaux de communication habituels, beaucoup d'entreprises ne mettent pas en œuvre des moyens de communication plus ciblée comme les Groupes-ressources d'employés.

Les réponses sont très variables selon les secteurs mais les participants des secteurs Médias et Energie disent promouvoir les offres d'emploi auprès de talents sous-représentés déjà présents la plupart du temps. Le secteur des médias ayant une visibilité publique, il subit des pressions accrues en faveur de la diversité pour attirer des publics plus larges. Et il convient de noter que les talents déjà présents en interne possèdent une connaissance institutionnelle précieuse et mettent moins de temps à se familiariser au nouveau poste.

Avec quelle fréquence votre entreprise informe-t-elle les salariés de catégories sous-représentées des postes à pourvoir, via les Groupes-ressources d'employés, la communication interne, etc. ?

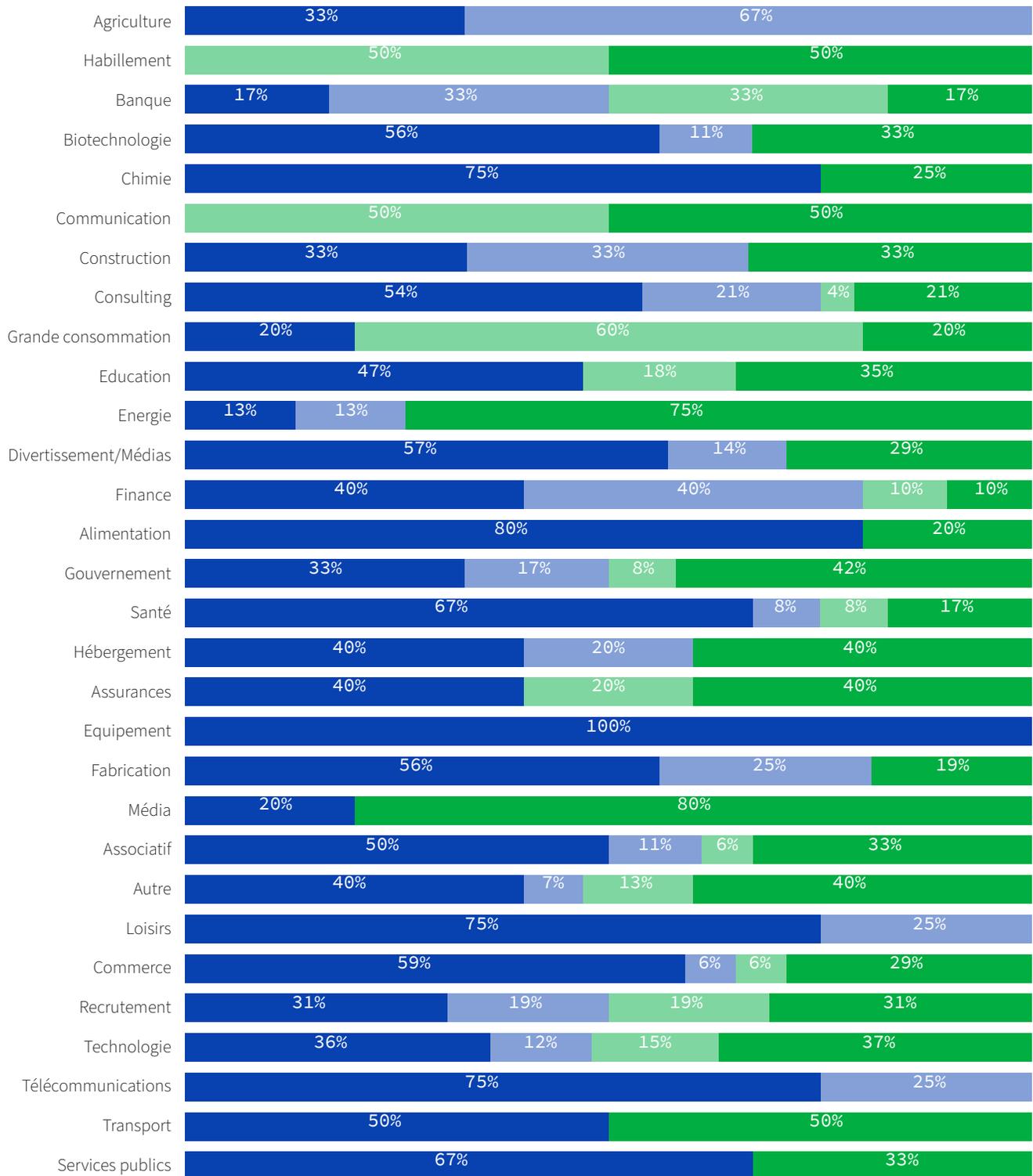


Beaucoup d'entreprises ne mettent pas en œuvre des moyens de communication plus ciblée comme les Groupes-ressources d'employés.

Avec quelle fréquence votre entreprise informe-t-elle les salariés de catégories sous-représentées des postes à pourvoir, via les Groupes-ressources d'employés, la communication interne, etc. ?

● Moins de 25% du temps ● Entre 26% et 50% du temps ● Entre 51% et 75% du temps ● Plus de 75% du temps

Par industrie

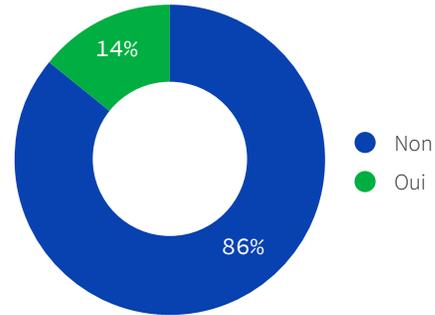


Un moyen simple mais efficace d'atténuer les biais consiste à opter pour les candidatures internes à l'aveugle. Pourtant moins de 15% des participants reconnaissent biffer les qualifications de candidats internes qui permettraient de réduire les biais des recruteurs et donneraient une bonne chance aux talents internes.

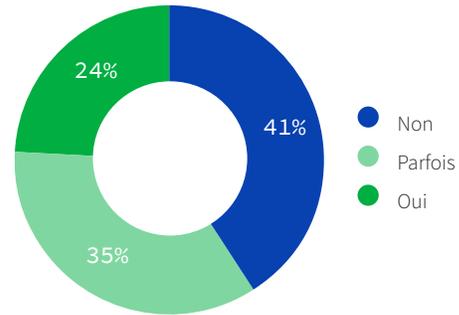
Certains participants reconnaissent que leur entreprise donne plus volontiers leur chance aux talents internes sous-représentés et près d'un quart acceptent de recevoir en entretien des talents sous-représentés même s'ils ne sont pas totalement qualifiés pour le poste. Un peu plus d'un tiers des participants déclarent que les recruteurs reçoivent en entretien des talents internes sous-représentés ayant au moins 70% de qualification pour le poste. Cette bonne pratique pourrait avoir un fort impact sur les objectifs de diversité de recrutement.



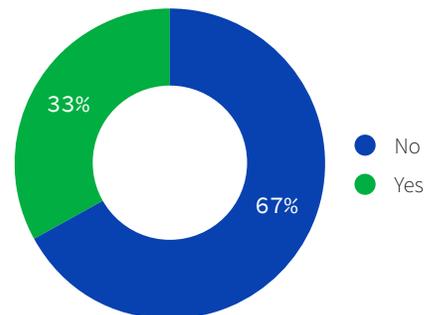
Votre entreprise soumet-elle des candidatures internes à l'aveugle aux recruteurs ?



Votre entreprise reçoit-elle en entretien des candidats internes sous-représentés même s'ils ne sont pas qualifiés pour le poste ?



Est-il préconisé dans votre entreprise de recevoir en entretien des candidats internes s'ils sont au moins 70% qualifiés pour le poste ?

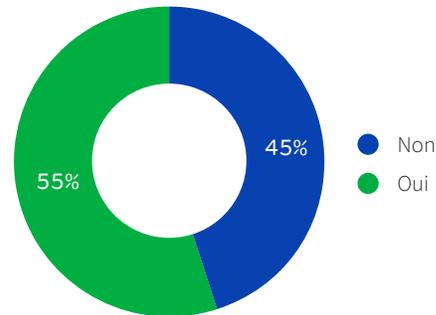


L'utilisation de contre-pouvoirs dans les processus de recrutement interne, permettant d'atténuer les biais, est très variable. Un peu plus de la moitié des participants seulement déclarent que leur entreprise veille à faire intervenir plus d'un manager dans le recrutement interne.

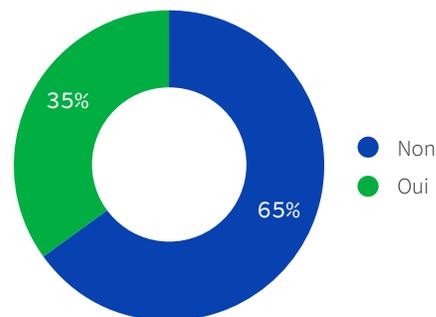
Comme les candidats internes possèdent déjà des connaissances institutionnelles et culturelles, la formation se limite aux seuls critères applicables au poste. Ceci devrait jouer dans la notation à l'issue d'un entretien. Pourtant, 35% seulement des participants déclarent que leur entreprise utilise une grille d'évaluation pondérée pour les recrutements internes.

La stratégie est claire : multiplier les occasions offertes aux talents de la diversité d'avoir accès à des promotions et à la mobilité interne. Autrement dit, mieux vaut valoriser les talents présents avant qu'ils se sentent délaissés et s'en aillent.

Le processus de recrutement interne de votre entreprise prévoit-il que plus d'un manager et/ou représentant de la diversité anime l'entretien de candidats internes ?



Le processus de recrutement interne de votre entreprise prévoit-il une grille d'évaluation pondérée pour les entretiens de candidats internes ?



La stratégie est claire : multiplier les occasions offertes aux talents de la diversité d'avoir accès à des promotions et à la mobilité interne.

Valoriser les ressources en présence

La mission positive d' **IKEA** People and Planet va au-delà de ses produits - elle s'applique également aux personnes qui les fabriquent. Les responsables des talents de l'entreprise mettent un point d'honneur à trouver, stimuler et favoriser les talents cachés dans toute l'organisation.

« Ce ne sont pas tant l'acquisition de talents et l'extraction qui nous intéressent que l'établissement de relations durables.

– **Karen Rivoire**
Employer Brand & Equality Leader
chez IKEA Franchisor



« Ce ne sont pas tant l'acquisition de talents et l'extraction qui nous intéressent que l'établissement de relations durables », déclare **Karen Rivoire**, Employer Brand & Equality Leader chez IKEA Franchisor. « C'est là la force d'IKEA selon moi. » Et c'est là qu'interviennent la technologie et la philosophie de SmartRecruiters. Même si le partenariat entre IKEA et SmartRecruiters est encore récent, Karen se dit très enthousiaste à l'idée d'utiliser la plateforme pour engager des conversations et entretenir des relations, surtout

avec des talents diversifiés.

« Les mouvements en interne sont aussi importants que les [mouvements] externes », dit-elle. « Nous voulons conjuguer les talents internes insuffisamment valorisés et les nouveaux talents recrutés en externe. » IKEA entend exploiter les outils SmartRecruiters pour aider les talents internes à atteindre leur meilleur potentiel. Ceci suppose d'offrir l'occasion à une diversité d'employés d'accéder à de nouveaux postes dans l'entreprise.

Nous allons faire notre maximum pour recruter le mieux possible auprès des populations les mieux qualifiées », ajoute Karen Rivoire. « SmartRecruiters va nous permettre de connecter avec les gens où ils se trouvent. »

Actions



Donner un avantage aux candidats internes sur les candidats externes par la diffusion des offres en interne pendant une durée limitée.



Recevoir en entretien les candidats internes au moins 70% qualifiés pour le poste.



Proposer de recevoir en entretien des candidats internes sous-représentés même s'ils ne sont pas totalement qualifiés pour le poste.



On ne sait pas réduire suffisamment les biais



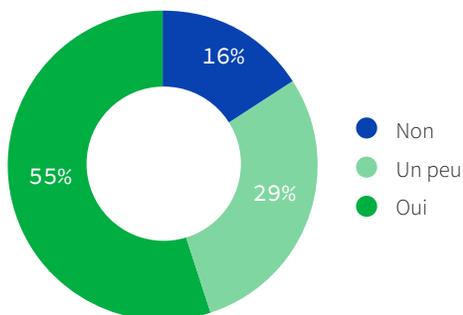
Des processus de recrutement équitables ajoutent de la perspective, de la cohérence et de la structure au processus de recrutement dans une volonté de réduire les biais à tous points de vue.

En cherchant à optimiser le processus de recrutement et à se focaliser systématiquement sur des critères objectifs et pertinents, les entreprises pourront réduire la fréquence des biais en phase d'entretien et de sélection.

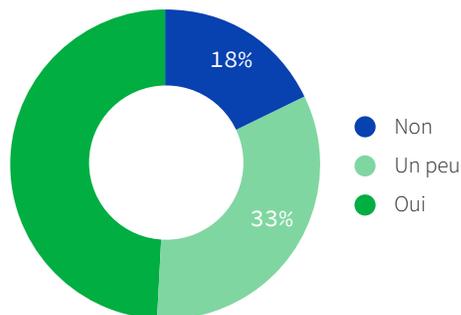
Toujours plus d'entreprises adoptent des procédures d'entretien standardisées pour réduire les biais et favoriser des pratiques de recrutement équitables. Quand on pose les mêmes questions à tous les candidats à un même poste, il devient plus facile d'évaluer chacun selon les mêmes critères malgré les différences personnelles. Et si les questions posées se basent exclusivement sur des critères dépendant du poste, le risque d'introduire des biais est réduit.

Les entreprises font des progrès notables dans l'adoption de procédures d'entretien standardisées. Tous secteurs confondus, plus de la moitié des participants reconnaissent que leur entreprise a fait au moins quelques progrès en matière de gouvernance et d'évaluation d'entretiens standardisés.

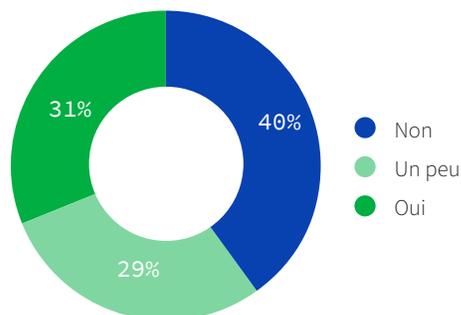
Votre entreprise a-t-elle des stratégies et processus définis en faveur de la structuration des entretiens ?



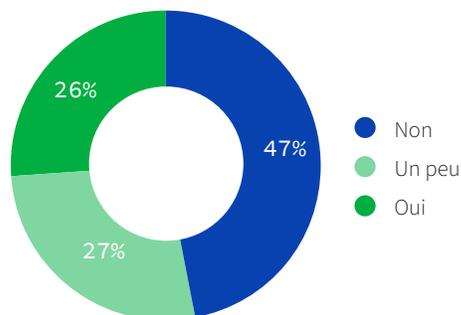
Votre entreprise dispose-t-elle d'un moyen pour gouverner ses activités et ses progrès quant aux objectifs de structuration des entretiens ?



Votre entreprise préconise-t-elle des questions standard à poser concernant les compétences requises pour le poste ?



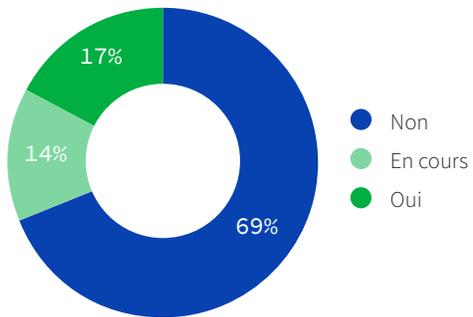
Votre entreprise dispose-t-elle d'un moyen pour mesurer/évaluer ses activités et ses progrès quant aux objectifs de structuration des entretiens ?



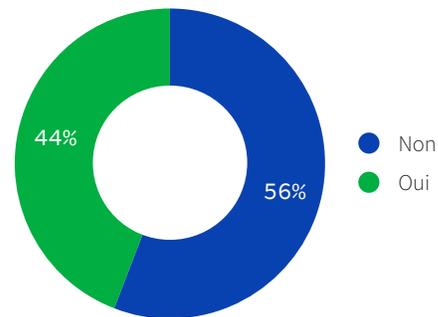


Pourtant, nombreux sont les employeurs qui n'ont toujours pas adopté les meilleures pratiques qui permettraient de réduire les biais de recrutement et de promotion. Alors que près de la moitié des participants indiquent qu'il existe dans leur entreprise un processus permettant d'éliminer les biais dans l'examen des candidatures (suppression des noms, adresses et autres informations d'identification), la soumission de candidatures à l'aveugle aux recruteurs n'est pas appliquée.

Existe-t-il un processus dans votre entreprise permettant de réduire les biais au moment de présenter des candidats aux recruteurs (ex. CV à l'aveugle) ?



Existe-t-il un processus dans votre entreprise permettant aux recruteurs d'examiner l'ensemble des candidatures à la recherche de qualifications sans induire de biais ?

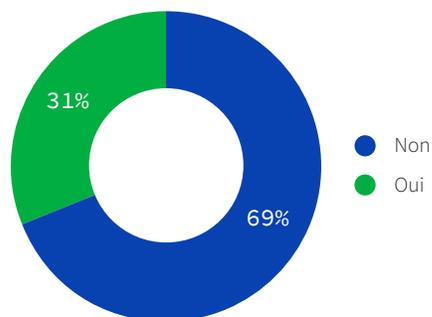


Nombreux sont les employeurs qui n'ont toujours pas adopté les meilleures pratiques qui permettraient de réduire les biais de recrutement et de promotion.

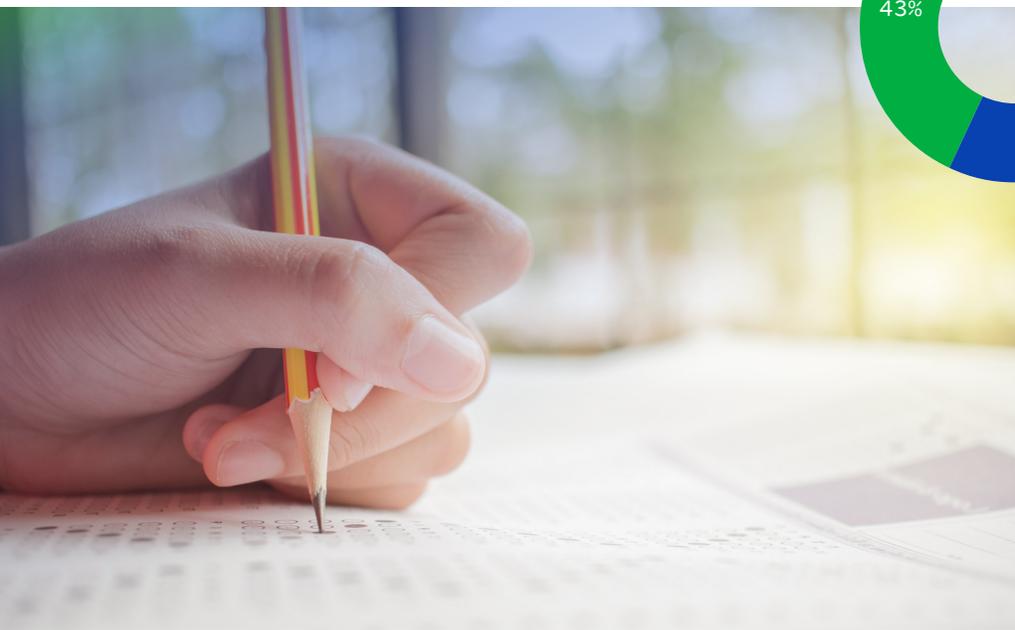
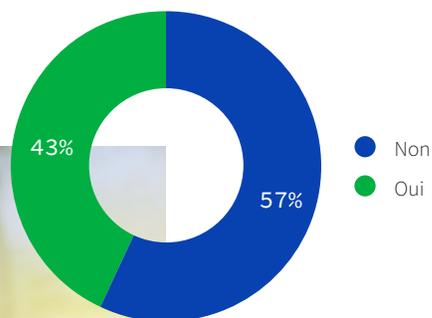
Des conditions d'examen à l'aveugle peuvent permettre de réduire les biais, mais il existe d'autres potentiels d'amélioration de l'objectivité. Le meilleur moyen de réduire les biais est de se focaliser sur des critères objectifs et pertinents concernant le poste. Tout le monde n'a pas la chance de faire un cursus universitaire si bien qu'en fondant les décisions sur le niveau de diplôme, on risque d'introduire des biais défavorables aux candidats issus de milieux défavorisés.

La qualité et le niveau de compétences sont de meilleurs indicateurs de succès que des exigences arbitraires. Ces critères valent d'ailleurs tous profils confondus (ethnie, genre, catégorie socioéconomique). Faire le point sur les compétences effectivement recherchées pour le poste aidera donc à réduire les biais dans les décisions de recrutement. Pourtant, la plupart des participants n'ont pas défini d'indicateurs de succès pour le poste et plus de la moitié n'ont pas développé de grille d'évaluation pour chaque poste en fonction de ces indicateurs.

Votre entreprise a-t-elle défini des indicateurs de succès fondés sur l'évaluation d'employés très performants ?



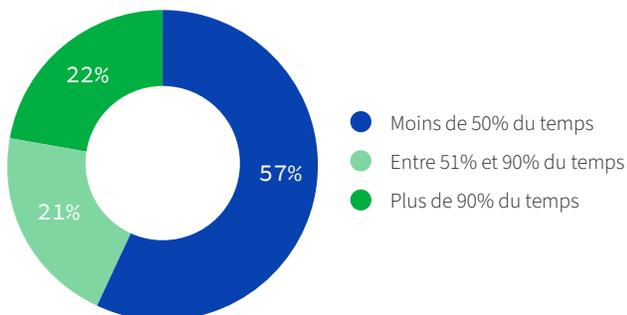
Votre entreprise a-t-elle développé une grille d'évaluation des indicateurs de succès pour chaque poste ?



Des évaluations validées permettent de collecter des données sur le potentiel de performance d'un candidat via un processus collaboratif structuré.

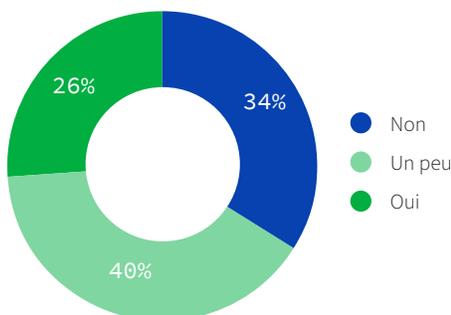
Et avec des évaluations transparentes et cohérentes, chaque décideur devra s'appuyer sur des critères objectifs pour justifier ses décisions de recrutement. C'est un excellent moyen de réduire les biais. Mais la plupart des entreprises n'utilisent pas systématiquement les évaluations et les grilles pour se faire une idée objective des compétences

Votre entreprise utilise-t-elle des évaluations standard validées pour évaluer les compétences d'un candidat ?



d'un candidat. Plus d'un tiers des participants reconnaissent que leur entreprise n'utilise pas de grille d'évaluation des compétences pour fonder ses décisions de recrutement. Souvent, c'est le manque d'implication du recruteur qui pénalise le système. Leur adhésion est indispensable pour développer un processus de recrutement transparent et cohérent à l'échelle de l'entreprise.

Votre entreprise utilise-t-elle l'évaluation de compétences et des grilles pour fonder ses décisions de recrutement ?



La plateforme SmartRecruiters favorise responsabilité et transparence pour rendre les décisions de recrutement objectives. « Les managers, les recruteurs et l'équipe en charge du recrutement, tout le monde est concerné », déclare Bob Memmer, Chief Revenue Officer chez SmartRecruiters. « C'est ce processus collaboratif et structuré qui permet d'aboutir aux grilles d'évaluation. »

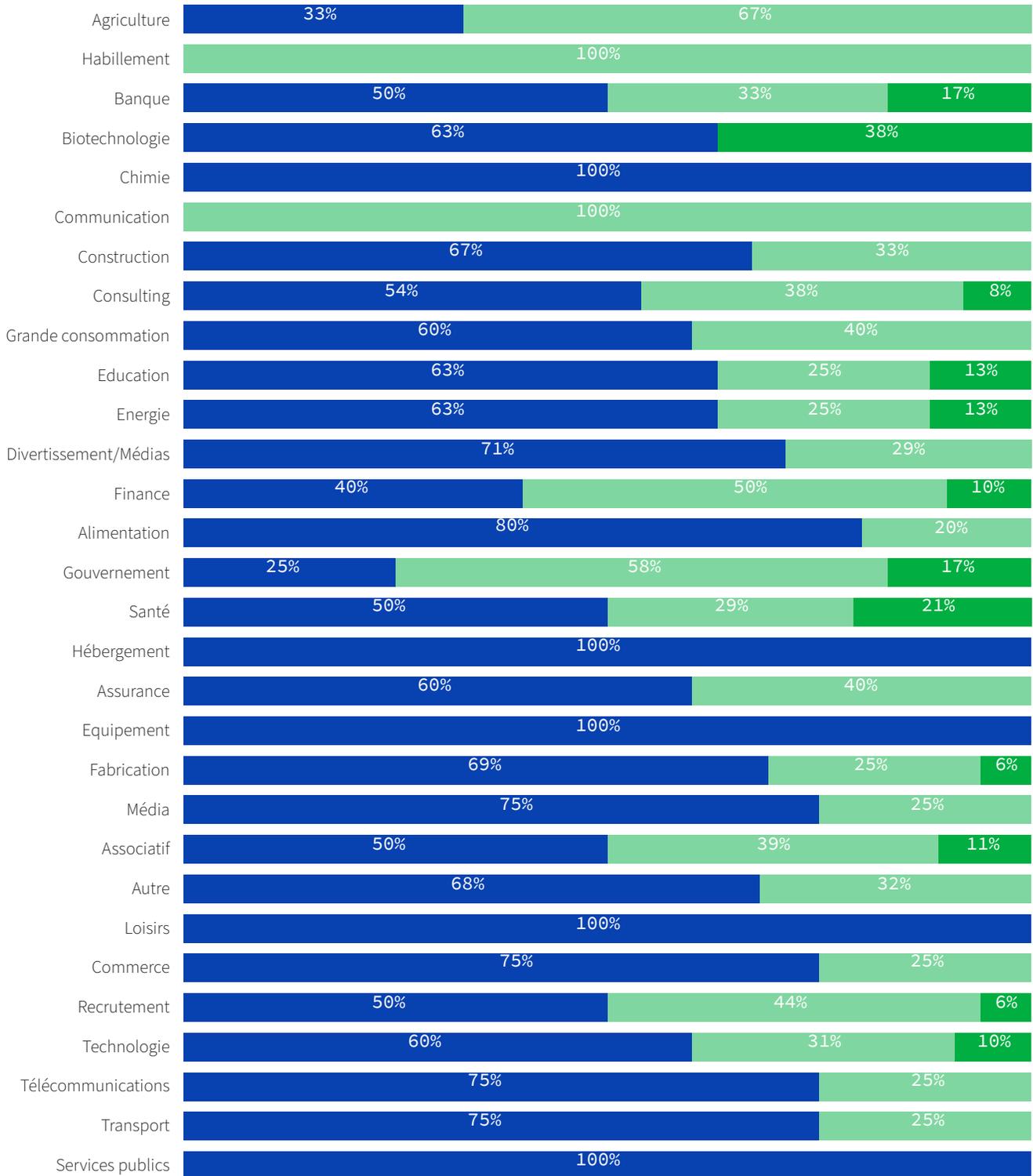


La plateforme SmartRecruiters favorise responsabilité et transparence pour rendre les décisions de recrutement objectives.

Dans votre entreprise, à quelle fréquence les groupes de candidats sous-représentés participent-ils aux entretiens ?

● Moins de 50% du temps ● Entre 50% et 90% du temps ● Plus de 90% du temps

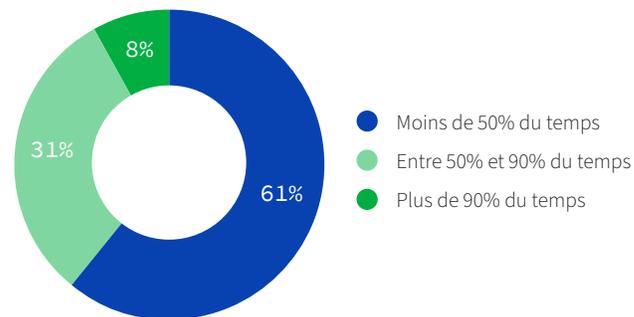
Par industrie



La représentation compte aux phases d'entretien et d'évaluation, pourtant nombre d'employeurs négligent encore cet aspect.

La diversité des candidats reçus en entretiens agit comme un contrepouvoir pour réduire l'impact des biais. Pourtant, tous secteurs d'industrie confondus, les participants disent que dans leur entreprise les groupes sous-représentés sont conviés aux entretiens moins de la moitié du temps.

Dans votre entreprise, à quelle fréquence les groupes de candidats sous-représentés participent-ils aux entretiens ?

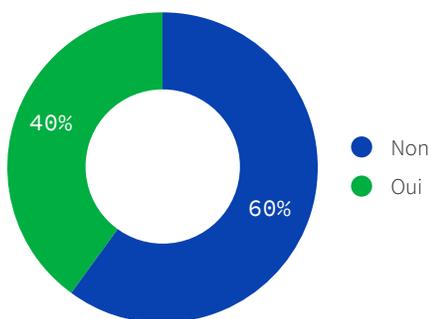


La diversité des candidats reçus en entretiens agit comme un contrepouvoir pour réduire l'impact des biais.

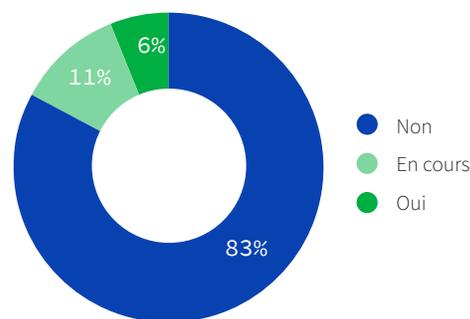
Faire collaborer des candidats sous-représentés et des membres d'équipe sous-représentés pour les préparer en amont des entretiens peut être utile pour mieux exposer les compétences en situation. Pourtant, 17% seulement des participants affirment que cette bonne pratique est en vigueur dans leur entreprise.

Si très peu d'industries ont mis en œuvre ce programme (à l'exception notable de la Banque et des Services publics), des progrès peuvent être constatés tous secteurs confondus pour mieux accompagner les candidats sous-représentés lors des entretiens.

Votre entreprise encourage-t-elle des salariés sous-représentés à mener des entretiens et à faire remonter les biais de façon constructive ?



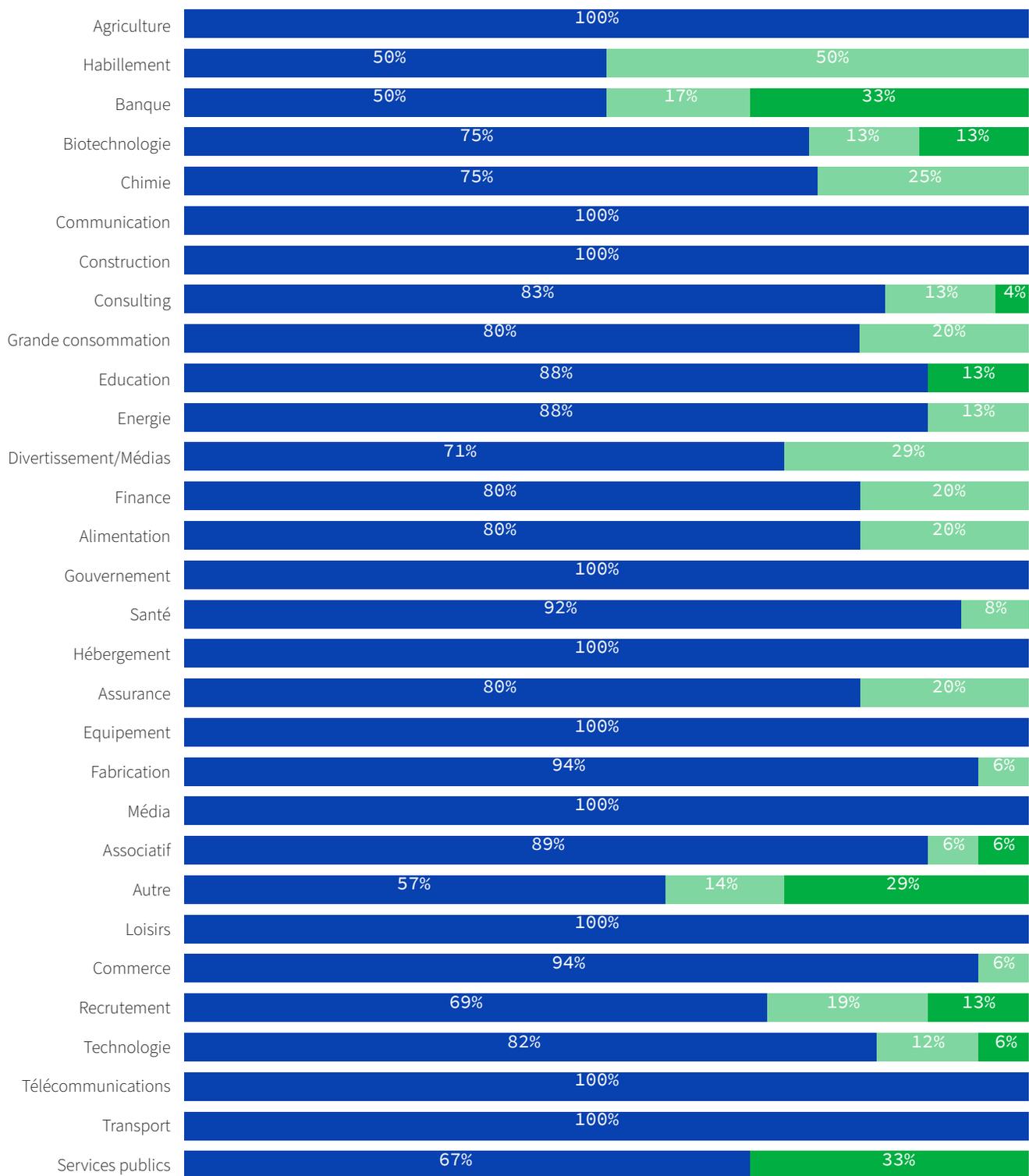
Votre entreprise fait-elle travailler des membres d'équipe sous-représentés avec des candidats sous-représentés pour les préparer en amont des entretiens ?



Votre entreprise fait-elle travailler des membres d'équipe sous-représentés avec des candidats sous-représentés pour les préparer en amont des entretiens ?

● Non ● En cours ● Oui

Par industrie





“ Nous devons nous assurer que les décisions de recrutement ne sont pas prises par des individus mais par une équipe, selon un processus fondé sur des critères objectifs.

– **Jerome Ternynck**

Fondateur & CEO de SmartRecruiters,
the Hiring Success Company



Si les entreprises font des progrès pour accroître l'objectivité et éliminer les biais de recrutement, il reste encore beaucoup à faire.

La gestion rationalisée des critères des postes et leur traduction en compétences validées par des évaluations permet de collecter et d'évaluer des données de performance objectives afin de se donner les meilleures chances de recruter systématiquement le meilleur talent pour le poste.

Des processus de recrutement holistiques et inclusifs

En tant que directrice People and Performance chez [Wiser](#), une agence de recrutement et d'image de marque employeur, [CJ Bedford](#) aide les clients de l'agence à évaluer leurs pratiques de diversité et d'inclusion. « Si les entreprises ont un service de recrutement suffisamment mature, je les invite à évaluer leurs processus au moyen des outils SmartRecruiters », explique CJ Bedford.

“ Si les entreprises ont un service de recrutement suffisamment mature, je les invite à évaluer leurs processus au moyen des outils SmartRecruiters

– **CJ Bedford**

Directrice de People and Performance de Wiser



CJ Bedford a recommandé la boîte à outils Diversity Hiring Toolkit à une firme cosmétique internationale, qui s'est tournée vers SmartRecruiters pour savoir comment réduire ses biais de recrutement et favoriser plus d'inclusion. Elle adore que l'outil n'aide pas seulement à identifier des potentiels d'amélioration mais qu'il suggère aussi de bonnes pratiques pour aider les clients à

améliorer leur parcours D&I, par l'apport d'une plus grande diversité dans les entretiens par exemple.

Elle recommande à ses clients d'identifier dans quels cas les candidats de la diversité sont exclus du processus de recrutement, puis de voir quels changements apporter, comme la mise en œuvre d'évaluation ou de grilles de notation des entretiens pour réduire les biais dans la sélection des candidats.

Favorable au changement holistique, elle se dit confiante dans l'utilisation de la plateforme pour mettre en œuvre la philosophie et les meilleures pratiques qui se traduiront pas des améliorations notables dans toute l'entreprise au mieux des intérêts des clients.

Actions



Installer les processus permettant de rechercher les qualifications dans les candidatures sans biais.



Encourager les salariés sous-représentés qui mènent des entretiens à faire remonter les biais de façon constructive.



Évaluez vos questions d'évaluation et vos grilles de notation d'entretien auprès de minorités sous-représentées actuellement en poste.

Conclusion

Instaurer durablement le changement est toujours difficile et les initiatives D&I n’y font pas exception. Vous devez obtenir l’adhésion de toute l’entreprise. Il vous faut un plan stratégique robuste et une infrastructure pour déployer vos efforts. Et des ressources. Les entreprises qui souhaitent améliorer leur diversité de recrutement doivent consacrer suffisamment de temps et d’argent à la concrétisation de leurs objectifs.

Celles qui prennent des engagements forts ont de bonnes chances de réussir. Malheureusement, les potentiels d’amélioration sont souvent négligés ou mal utilisés. La plupart des entreprises prennent des engagements mais beaucoup ne donnent pas suite comme elles le devraient. Outre la responsabilité publique, pour qu’un changement soit durable, il faut engager des actions et des ressources en interne.

Ne vous découragez pas pour autant. Ce sont les manquements les plus importants de votre plan de diversité de recrutement qui vont vous guider vers les meilleurs avantages à retirer. Fixez-vous un calendrier réaliste. Puis décidez comment combler les manquements et agissez.

Notre étude montre comment les entreprises peuvent améliorer la communication pour promouvoir leurs initiatives et mettre en œuvre un plan réaliste pour tenir leurs objectifs. Mobilisez ensuite des ressources dédiées à la création de viviers solides de talents largement représentatifs de la diversité. Et prenez conscience que ce que vous recherchez est peut-être déjà sous vos yeux. Si vous cherchez à pourvoir des postes vacants, prêtez attention aux talents sous-représentés dans votre entreprise. Et pour valoriser vos effectifs, prenez des décisions fondées sur les compétences et les qualifications plutôt que sur des facteurs arbitraires qui risquent de pénaliser certains.

Les entreprises recherchent des solutions qui combineront individus, processus et résultats

pour servir leurs intérêts. Mais aucune plateforme technologique ne peut faire ça pour vous. Seule une stratégie de diversité de recrutement adaptée reposant sur des processus transparents peut mener à la réussite. Il s’agit de donner la priorité aux talents. Une fois que le framework est en place, déployez les systèmes et les outils qui soutiendront ce modèle de transparence et permettront de recruter dans une plus grande diversité avec de meilleurs résultats à la clé.

Nous savons que le chemin est difficile, mais SmartRecruiters est là pour vous aider.

Nous sommes en capacité de vous apporter le leadership éclairé dont vous avez besoin, l’approche collaborative et la meilleure technologie du marché pour vous aider à faire coïncider vos objectifs ciblés et des processus de recrutement spécifiques, avec à la clé des recrutements réussis selon l’approche Hiring Success. Prenez des mesures concrètes pour attirer des talents de la diversité, les recruter et les valoriser de façon à traduire vos bonnes intentions en impact durable. Ainsi, la prochaine fois que vous évalueriez votre situation, vous constaterez des progrès appréciables. attracting, hiring, and promoting diverse talent to turn your good intentions into a lasting impact so that the next time you assess where your company stands, you’ll be able to witness genuine progress.

“ D’abord les talents, ensuite les processus, puis une bonne dose de technologie.

— **Bob Memmer**
Chief Revenue Officer
chez SmartRecruiters



Ils font confiance à SmartRecruiters pour la diversité de leurs recrutements



YOU ARE WHO YOU HIRE

En tant que leader mondial des logiciels de recrutement d'entreprise, SmartRecruiters propose une suite globale d'acquisition de talents basée sur le cloud qui permet aux équipes d'attirer, de sélectionner et d'embaucher les meilleurs talents. Plus de 4 000 entreprises dans le monde font confiance à SmartRecruiters pour réussir leurs recrutements, notamment des marques telles que LinkedIn, Visa, Bosch, Skechers et Avery Dennison, en utilisant le marketing du recrutement, le recrutement collaboratif et un éco-système de plus de 400 partenaires préintégrés, le tout sur une plateforme cloud évolutive.

Pour plus d'information, suivez @SmartRecruiters, suivez-nous sur LinkedIn ou visitez [smartrecruiters.com](https://www.smartrecruiters.com)