

# «Recruter via LinkedIn, c'est comme pratiquer l'«élevage» de candidats»

**> Communication**  
Le management et la gestion de réputation par réseau social gagne du terrain en Suisse

**> Entretien croisé avec deux spécialistes**



**Till Kaestner**, directeur régional chez LinkedIn.



**Arnaud Grobet**, directeur de Emakina.ch.

## Propos recueillis par Dejan Nikolic

Les derniers développements en matière de marque employeur et de recrutement à l'ère digitale placent la Suisse au cœur de la stratégie de LinkedIn. Rencontre avec Till Kaestner, directeur régional (Allemagne, Suisse, Autriche) de ce service en ligne, et Arnaud Grobet, directeur de Emakina.ch, partenaire helvétique privilégié de la plateforme américaine.

### Le Temps: Quel est l'avantage comparatif de LinkedIn par rapport aux cabinets et autres sites de recrutement traditionnels?

**Till Kaestner (T.K.):** Certaines entreprises sont encore trop dépendantes des sociétés externes spécialisées en ressources humaines. Elles dépensent des milliards de francs par année pour leurs services consistant très souvent à utiliser LinkedIn pour identifier des candidats. Notre plateforme offre, en direct et à moindre frais, une veille stratégique. C'est-à-dire la mise à disposition de profils dormants, en particulier les plus rares. Environ un quart des personnes présentes sur les réseaux ne sont pas en recherche active d'emploi. Elles sont toutefois susceptibles de passer à l'acte selon les opportunités ou les vitrines institutionnelles (company branding) qu'elles visitent en ligne.

**– Mais encore?**  
– Passer du recrutement traditionnel à LinkedIn, c'est comme de préférer la pisciculture au hasard

de la pêche à la ligne. Notre réseau permet aux entreprises de se constituer un bassin de candidats dans lequel elles peuvent puiser très rapidement en cas de besoin, comme lors de restructurations.

### – Vous êtes très dépendants de la qualité des données livrées par vos usagers.

– En effet, les gens ont culturellement tendance à être prudents concernant les informations qu'ils partagent publiquement sur les réseaux sociaux. Mais de manière générale, LinkedIn dispose d'informations spécifiques liées aux besoins des entreprises. Nous savons par exemple combien de collaborateurs qui les ont quittés et pour quel concurrent ils sont allés travailler. Cela nous permet de déduire des schémas d'embauche ou d'identifier des dysfonctionnements, tels les fuites de talents et les problèmes de relève.

### – Combien coûtent vos services?

– Nos clients les plus importants, comme Google ou Microsoft, dépensent des millions de dollars par an. Mais il est difficile d'articuler un budget standard, tout dépend de vos besoins. Il y a une multitude d'architectures et de tarifications possibles. Toutefois, vous pouvez déjà recruter la perle rare avec une somme de départ de moins de 200 francs.

### – Comment s'articule votre collaboration avec Emakina en Suisse?

**T.K.:** Nous fournissons les outils techniques et notre partenaire se charge d'en faire comprendre les mécanismes et le potentiel auprès de nos clients.

**Arnaud Grobet (A.G.):** Nous sommes les promoteurs du nouvel écosystème mondial, formé de plusieurs canaux d'information, dont font évidemment partie les réseaux sociaux. Aujourd'hui, pour être efficace en tant que recruteur, il faut arrêter la bonne stratégie de communication, l'habiller d'un concept adéquat et l'accompagner d'une mise en œuvre la plus créative possible.

### – C'est-à-dire?

**A.G.:** On peut imaginer par exemple de réaliser de courtes vidéos mettant en scène des employés qui font la promotion de leur entreprise ou présentent leur métier. Le champ du possible est de nos jours très vaste.

### – Quel est le taux de popularité de LinkedIn?

**T.K.:** Nous avons atteint le seuil des 300 millions de membres à l'échelle mondiale, soit environ la moitié de la population des continents blancs de la planète.

**A.G.:** La course aux volumes est aujourd'hui dépassée. Le combat des réseaux sociaux se situe davantage au niveau de la qualité des informations mises à disposition. Les recruteurs ne veulent plus perdre leur temps, ils recherchent des recrutements ciblés.

### – Quelle est votre puissance de frappe en Suisse, en Allemagne et en Autriche?

**T.K.:** Nous visons à terme dans cette région les vingt millions d'usagers. Nous venons de dépasser [en mai dernier] la barre des cinq millions dans ces trois pays. Et prévoyons d'atteindre le prochain million courant 2014. Notre trajectoire de croissance organique est supérieure au marché. Elle a connu une accélération significative [entre +50% et +100% par rapport à la concurrence] depuis 2013, essentiellement grâce au bouche-à-oreille.

### – De combien de membres disposez-vous uniquement en Suisse et quel est votre public cible?

**T.K.:** Nous ne divulguons pas de chiffres par pays. Mais nous sommes clairement en position dominante sur le marché helvétique, où nous nous concentrons principalement sur les secteurs informatiques, de l'automobile, du marketing, de l'ingénierie et de la finance.

**A.G.:** Le marché suisse n'est pas des plus rapides, mais il compte parmi les adeptes les plus fidèles et les plus actifs au monde. Les entreprises y distinguent l'utilité spécifique de chaque réseau social. Elles ont aussi compris que LinkedIn était davantage qu'un simple outil de recrutement. Elles y voient un dispositif efficace d'influence sociale et de marketing institutionnel.

### – Ne trouvent-elles pas l'utilisation efficace – de LinkedIn trop chronophage?

**T.K.:** Cette critique est aussi fréquente qu'infondée. De nombreuses options peuvent être automatisées. Il est toutefois vrai que les employeurs rechignent encore à se doter de spécialistes des réseaux sociaux en nombre suffisant.

### – Quelle est la moyenne d'âge de vos utilisateurs?

**T.K.:** Elle est en diminution, mais se maintient au-dessus des 40 ans. La communauté étudiante reste le segment démographique qui connaît la croissance la plus soutenue. Les réseaux d'alumni sont de puissants canaux de mise en relation.

## L'œil de l'expert

# Enseignants payés au mérite



**Alain Salamin\***

Le monde de l'enseignement en Suisse est aux prises avec de nombreux défis, parfois paradoxaux. Un manque cruel de ressources, d'abord, avec un canton comme Zurich qui doit mettre sur pied des programmes de revalorisation de la profession, notamment en augmentant les salaires et en adaptant les exigences d'entrée. Un problème de coûts, ensuite, avec à l'instar du Valais, la mise en place de mesures de diminution des frais liés aux enseignants (sans toucher aux salaires, mais en réduisant les effectifs), ce qui représente une charge significative pour la collectivité.

«Si l'enseignement coûte trop cher, essayons l'ignorance!» s'emportent souvent les représentants des milieux professionnels concernés. Derrière cette piroquette, se cache pourtant un objectif majeur et incontournable pour toute entreprise, privée ou publique: délivrer plus de prestations et de meilleure qualité avec moins de ressources ou de moyens.

Que faisons-nous en Suisse pour y parvenir? Pas grand-chose! Très rares sont les enseignants du primaire et du secondaire dont la qualité des contributions est évaluée systématiquement. Même à l'université, les appréciations des étudiants sont le plus souvent facultatives, et la plupart du temps connues uniquement du professeur lui-même. Encore plus rares sont les enseignants dont une partie du salaire est calculée en fonction de critères «au mérite». Parler d'évaluation de la prestation et de rémunération à la performance est un tabou que peu ont franchi jusqu'ici.

Et pourtant, d'autres pays l'ont fait et avec un succès indéniable. L'étude intitulée «Cross-Country Evidence on Teacher Performance Pays» (Woessmann, Economics of Education Review), exceptionnellement bien documentée et publiée en 2011, analyse les pratiques des enseignants dans 28 pays ayant participé au programme PISA. Les conclusions, basées sur plus de

184 000 étudiants âgés de 15 ans, sont éloquentes: les performances des lycéens sont significativement plus élevées (+24% dans les tests de maths et de compréhension de l'écrit et +15% en sciences) dans les pays qui ont mis une place une mesure de la performance corrélée avec le salaire des professeurs!

D'autres pays vont encore plus loin dans la révolution du monde de l'enseignement. En 2003, ces mêmes résultats PISA ont provoqué un électrochoc pour un certain nombre d'établissements scolaires aux Etats-Unis, pays alors perdu dans le dernier tiers mondial du classement. La réaction de nombreuses écoles publiques fut salubre et innovante: introduction d'une évaluation de la qualité des prestations et des résultats obtenus par les étudiants; primes pour valoriser les établissements avec les meilleurs résultats; primes encore pour les professeurs avec les meilleurs scores; primes de compétitivité pour les branches les plus recherchées sur le marché ou les établissements les plus défavorisés; introduction d'unités de développement professionnel couplées à des incitatifs financiers pour pousser les enseignants à faire évoluer leurs compétences; évolution du salaire en fonction des résultats, etc.

Un tel dispositif est-il envisageable en Suisse? «On ne peut pas mesurer de manière fiable la performance d'un enseignant», vous rétorqueront les milieux concernés. Ce qui est absurde et affligeant, car c'est tout à fait possible: nombre de pays l'ont démontré avec le succès que l'on sait. Il n'est donc plus acceptable qu'avec les grilles salariales actuelles un professeur renouveau constamment ses compétences et obtient d'excellents résultats avec ses élèves reçoive la même augmentation annuelle que celui qui ne s'investit pas et qui grimpe les échelons de salaire du simple fait de son ancienneté. Il n'est pas acceptable non plus que le métier le plus important pour l'avenir de nos enfants soit dévalorisé en refusant de promouvoir la qualité dans son système de rémunération! Les défis du monde de l'enseignement, couplés avec ceux de notre société, offrent pourtant une opportunité extraordinaire de remise en question. Encore faut-il la saisir.

\* Fondateur de d'AS-HR Consulting et chargé de cours à HEC Lausanne