

**Vous méritez
une place
au sommet**

Pour réserver cet emplacement
Le Temps - publicité
Tél. +41 22 575 80 50
E-mail: publicite@letemps.ch
www.letemps.ch/pub

Carrières

79,6%

EN SUISSE, LE TAUX D'ACTIVITÉ DES FEMMES EN ÂGE DE TRAVAILER (15 à 64 ans) s'élevait en 2022 à 79,6%, contre 68,2% en 1991, selon les chiffres publiés jeudi par l'OFS. Pour les femmes entre 25 et 39 ans, cet indicateur est monté de 72,3% en 1991 à 87,3% l'an passé.



Helsana a nommé Patrick Frank, 57 ans, au poste de responsable du domaine Informatique. Il rejoint également la direction d'entreprise. Il succède à Hans-Peter Keller.

**Votre prochain rendez-vous formation:
vendredi
31 mars**

Faire embaucher un ami, ça rapporte

RECRUTEMENT Recommander une connaissance à son entreprise et toucher une prime à son embauche: le modèle de la cooptation gagne du terrain en Suisse. Mais certaines précautions s'avèrent nécessaires

JULIE EIGENMANN
[@JulieEigenmann](mailto:JulieEigenmann)

Gagner 2000 francs parce que l'on a contribué à l'embauche d'un ami... dans l'entreprise où l'on est soi-même content de travailler. Autant dire que l'idée semble séduisante. Mais il s'agit de ne pas prendre le processus, qui paraît simple, à la légère. La cooptation n'est pas nouvelle, mais elle a connu une accélération ces dix dernières années aux Etats-Unis et en France. Selon l'Association pour l'emploi des cadres, 44% des PME et 52% des grandes entreprises françaises ont utilisé ce canal pour recruter au moins un cadre en 2021.

En Suisse, il n'existe pas d'étude qui quantifie ce phénomène, auquel ont recours des entreprises de secteurs assez divers (construction, pharma, assurances, informatique, transports...). Mais dans un marché où la pénurie de personnel est de plus en plus forte, les entreprises vont chercher à diversifier leurs sources de recrutement, par exemple à travers la cooptation, atteste Alain Salamin, expert en ressources humaines et consultant en rémunération.

Ce modèle n'est cependant pas possible partout. «Il se développe dans des organisations qui ont une culture d'entreprise forte et une satisfaction élevée des collaborateurs», note Alain Salamin. Dans les sociétés moins populaires, les employés n'auront pas forcément envie de proposer à des êtres chers de rejoindre l'équipe.

Et, question de bon sens, il vaut mieux que celui qui «recommande» soit transparent avec son ami sur l'avantage qu'il en retire.

Jusqu'à 3000 francs de prime

Quel intérêt, du point de vue des organisations, de passer par un tel processus? Chez CSS Assurance, qui compte 2700 collaborateurs, on utilise cette



La cooptation est évidemment à différencier de toute forme de pression à embaucher quelqu'un. (IMAGE SOURCE/GETTY IMAGES)

méthode depuis de nombreuses années, raconte Mallory Crizzo, co-coordinatrice des ressources humaines en Suisse romande. «Il n'y avait auparavant qu'une seule prime pour le collaborateur-recruteur de 1000 francs, au terme des trois mois d'essai du candidat recommandé. Nous avons ensuite instauré depuis 2020 une seconde prime de 1000 francs après les deux ans de la personne dans l'entreprise. A partir de cette année-là, alors que les profils dans l'informatique étaient rares, nous y avons adjoint une troisième prime de 1000 francs pour les postes difficiles à pourvoir.»

Aujourd'hui, 24% des collaborateurs de la CSS sont embauchés de cette manière, aussi bien pour des positions de cadres que de collaborateurs. «C'est un

signal très positif, cela démontre que nos collaborateurs sont aussi nos ambassadeurs», détaille Mallory Crizzo. Nous avons davantage de garanties, avec un candidat

«La recommandation est une méthode de recherche, pas de sélection»

ALAIN SALAMIN, EXPERT EN RESSOURCES HUMAINES

recommandé, que sa personnalité sera compatible avec notre culture d'entreprise. Ceux qui sont recrutés ainsi ont tendance à rester plus longtemps.»

Une étude de la société américaine de recrutement Jobvite, entre autres enquêtes, a en effet montré que les personnes embauchées de cette manière restaient en moyenne plus longtemps dans

l'entreprise. Alain Salamin commente: «Ces outils sont souvent plus efficaces, grâce au phénomène de réseau, que les annonces traditionnelles. Sont aussi tou-

chés d'autres candidats, dits «passifs», qui ne sont pas en recherche d'emploi mais peuvent tout de même se montrer intéressés.»

Chez Losinger Marazzi, entreprise active dans le domaine de la construction comptant un peu plus de 700 collaborateurs, on estime aussi que l'envie de promouvoir son entreprise auprès de son entourage est un bon signe,

et que la méthode est efficace. «La cooptation a concerné l'embauche d'une personne sur six en 2022, précise Patrizia Feroleto, directrice des ressources humaines. Les membres de la direction et les RH ne peuvent pas l'utiliser, ni un manager pour sa propre équipe.» Une première partie de la prime est versée après la fin de la période d'essai, et une deuxième, dans le cas d'embauche de profils seniors, après une année. La prime démarre à 2000 francs et va croissant selon les profils recrutés.

«Des économies»

«C'est une contribution qui mérite reconnaissance: puisque les collaborateurs et collaboratrices vont au-delà de leur fonction, jouent un rôle d'ambassadeur et nous permettent de gagner en efficacité et en pertinence dans l'étape de sélection», détaille Patrizia Feroleto. Et ils ne font pas de suggestion à la légère: c'est aussi une question de crédibilité pour eux.» Ce processus représente également des «économies» pour la CSS, qui estime qu'il s'agit avec la prime de trouver un «bon équilibre».

Si une entreprise souhaite tirer le meilleur de cette méthode, une prime est nécessaire, estime Alain Salamin. «C'est une façon de rendre les collaborateurs vraiment actifs dans le processus et de reconnaître le travail effectué. Il faut qu'elle soit suffisamment incitative mais qu'elle ne risque pas de créer des comportements déviants, par exemple que les deux personnes concernées se divisent la prime avant que le nouveau ne quitte rapidement l'entreprise. Décaler la récompense dans le temps peut aider.»

Ce système est évidemment à différencier de toute forme de pression à embaucher quelqu'un, rappelle l'expert. «Licencier un collaborateur coopté, ayant des liens forts avec un collègue, créera une situation potentiellement délicate à gérer», pré-

vient-il. Il rappelle donc que faire preuve de professionnalisme s'avère indispensable au processus: «La recommandation est une méthode de recherche, pas de sélection. Les ressources humaines doivent ensuite analyser comme d'habitude les profils avec beaucoup de finesse et sans compromis.»

Autre limite: «Il ne faudrait pas recruter que de cette manière», juge Alain Salamin. Les collaborateurs en poste auront tendance à recommander des amis qui partagent les mêmes caractéristiques qu'eux. Ne miser que sur la cooptation amènerait à perdre en diversité dans l'entreprise. «Une nécessité que la CSS a bien comprise. «Nous avons d'autres façons de promouvoir des postes, notamment à travers la mobilité interne», ajoute Mallory Crizzo. Il ne faudrait pas qu'il n'existe qu'une seule source pour trouver des candidats.»

Le modèle s'inscrit parfois dans des systèmes de récompense plus larges. Chez Swisscom, on utilise aussi de manière ciblée, avec une prime à l'embauche variable en fonction de la difficulté à recruter. La particularité, c'est l'utilisation d'une plateforme en ligne et de points – échangeables en bons – qui s'obtiennent lors du partage de postes ou de recommandation directe à postuler.

Même logique chez les CFF et CFF Cargo. Les collaborateurs peuvent partager des postes vacants sous forme de recommandations d'emploi et suggérer des candidats. De quoi gagner des points, qui peuvent ensuite être échangés contre des bons ou des articles dans le Shop CFF.

Mais la cooptation inspire au-delà des entreprises: une plateforme en ligne comme Linkeys, fondée en 2016 en Suisse et active désormais aussi en France, met en relation des sociétés, une communauté de «coopteurs» et des candidats. Et, en collaboration avec les entreprises... elle verse des primes. ■

L'EXPERT

Les métavers: posons-nous les bonnes questions!



SÉBASTIEN KULLING
DIRECTEUR
DE LA FONDATION
DIGITALSWITZERLAND

Pour les grandes sociétés d'internet, les métavers, ces mondes virtuels permettant une expérience immersive et une interaction en temps réel entre leurs utilisateurs, sont le «prochain chapitre d'internet».

Certains de ces métavers sont déjà en place, plus de 1 000 dans la seule plateforme Horizon Worlds de Meta, et de nombreux autres pourraient encore apparaître grâce aux environnements de développement mis à la disposition des communautés d'utilisateurs.

Ils sont également très variés, allant du divertissement à des utilisations commerciales. Certains, comme Anne Frank House, qui permet à tous de plonger dans le quotidien de la jeune fille durant la guerre, ont un objectif pédagogique. D'autres visent des usages professionnels, avec l'intégration de la Workroom de Meta dans des applications comme Zoom ou Microsoft Teams.

Et ce n'est probablement qu'un début car il n'est pas irréaliste de penser que des universités pourraient, à terme, créer leurs répliques virtuelles pour dispenser leurs cours à des multitudes d'avatars-étudiants ou que des professionnels pourraient venir s'établir dans les métavers pour y exercer leurs activités.

Si une telle évolution semble désormais technologiquement possible, la

réglementation de ces mondes virtuels reste encore à définir et il est donc crucial de réfléchir dès à présent au cadre dans lequel ils pourraient se développer.

En effet, si les métavers sont souvent présentés comme des réseaux sociaux augmentés, leurs applications peuvent aller beaucoup plus loin dans la réplication de nombreux aspects de notre vie quotidienne et les générations qui ont grandi avec les avatars de jeux vidéo risquent de leur trouver très vite des usages conformes à leurs intérêts.

Certes, après plus d'une décennie d'utilisation des réseaux sociaux, nous avons aujourd'hui un certain recul pour comprendre et corriger leurs faiblesses, soit par des interventions des législateurs, soit par des

mécanismes d'autorégulation, mais on peut légitimement se demander si ces moyens restent applicables, efficaces et pertinents dans le cas des métavers, du fait de leur nature immersive et synchrone? Une modération y est-elle seulement envisageable? A qui devrait revenir la charge d'une censure éventuelle et de l'autorité en général? Peut-il y avoir une quelconque vie privée dans des univers hébergés au sein de plateformes où tout est potentiellement enregistrable?

D'une façon plus générale, les activités, notamment les prestations de services, répliquées dans les métavers peuvent-elles, doivent-elles, être soumises aux mêmes lois et règlements que dans le monde réel? Est-il possible de reconnaître une valeur officielle à un diplôme délivré dans un métavers?

A quelles taxes, cotisations sociales et déontologie professionnelle un architecte, un médecin ou un avocat virtuel devraient-ils être soumis? Si, par exemple, le chalet bien réel conçu par des diplômés d'une école d'architecture virtuelle et acheté par l'intermédiaire d'une agence immobilière opérant dans le métavers présente un vice de construction, quels seraient les recours possibles?

Chaque utilisateur est légitime pour apporter sa contribution à ces questions car la force des métavers reposera d'abord, et surtout, sur l'utilisation qui en sera faite par chacun de nous. Notre implication collective est donc essentielle pour définir ce que seront ces mondes virtuels en construction. Ouvrons la page du meilleur des mondes virtuels! ■