

Annexes

Annexe 1 : Les rôles de l'intermédiaire et les fonctions associées.

Source : N. NEYSEN, Y. WAUTELET & Y. ACHBANY (2007), « Intermédiation électronique et délégation de fonctions : Comment dépasser l'hypothèse de réintermédiation ? Une étude exploratoire de trois cas », *IAG-LSM Working Papers*, 07/07, p.7.

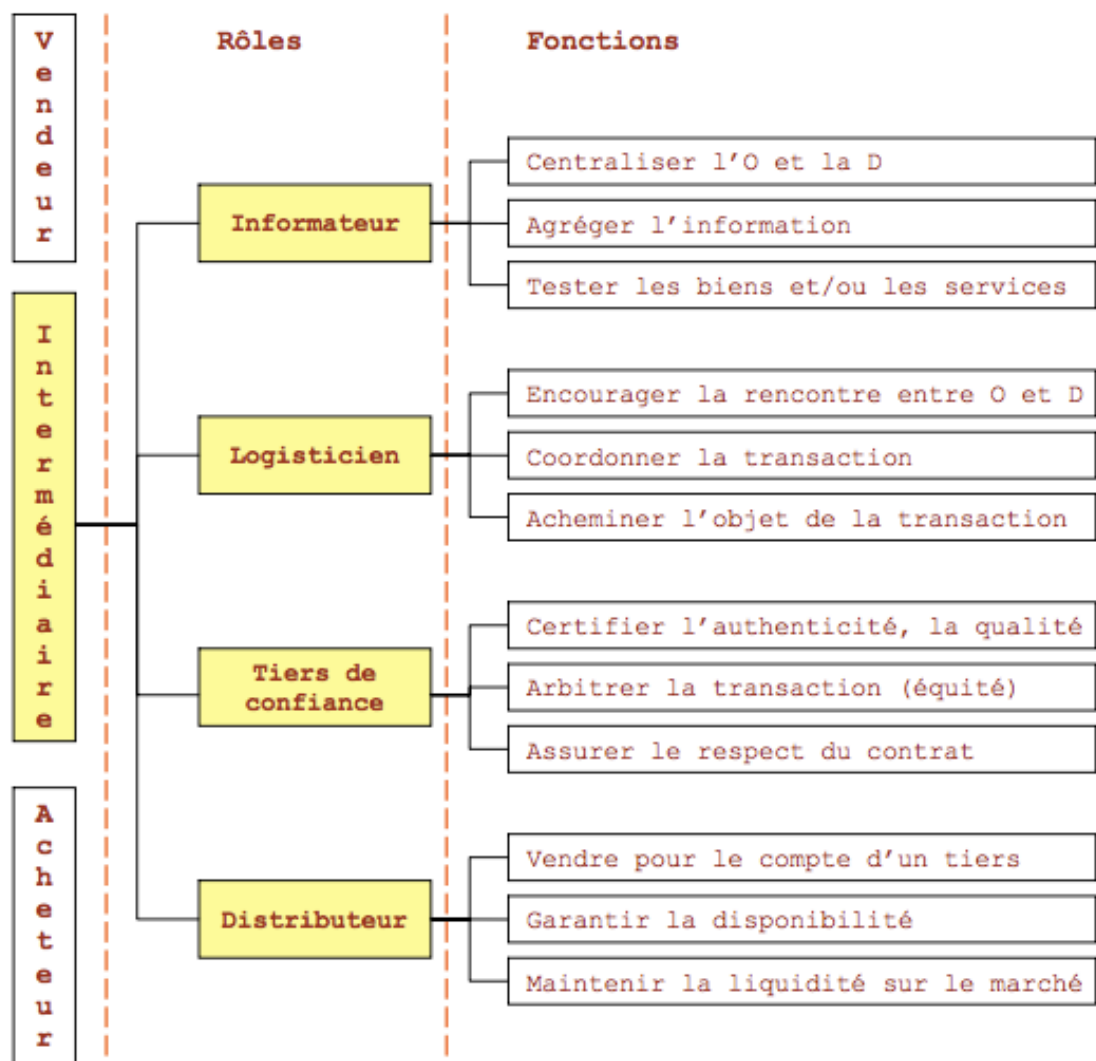
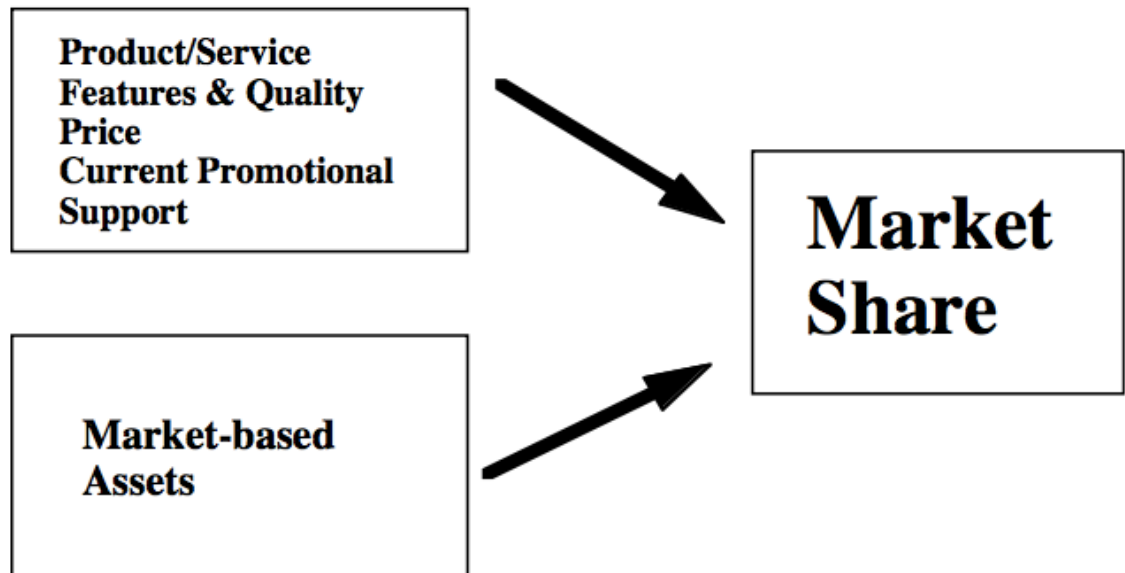


Figure 3 : Les rôles de l'intermédiaire et les fonctions associées

Annexe 2 : « How Markets Work »

Source : B. SHARP (1996), « Brand Equity and Market-based Assets of Professional Service Firms », *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 13, No.1, p.4.

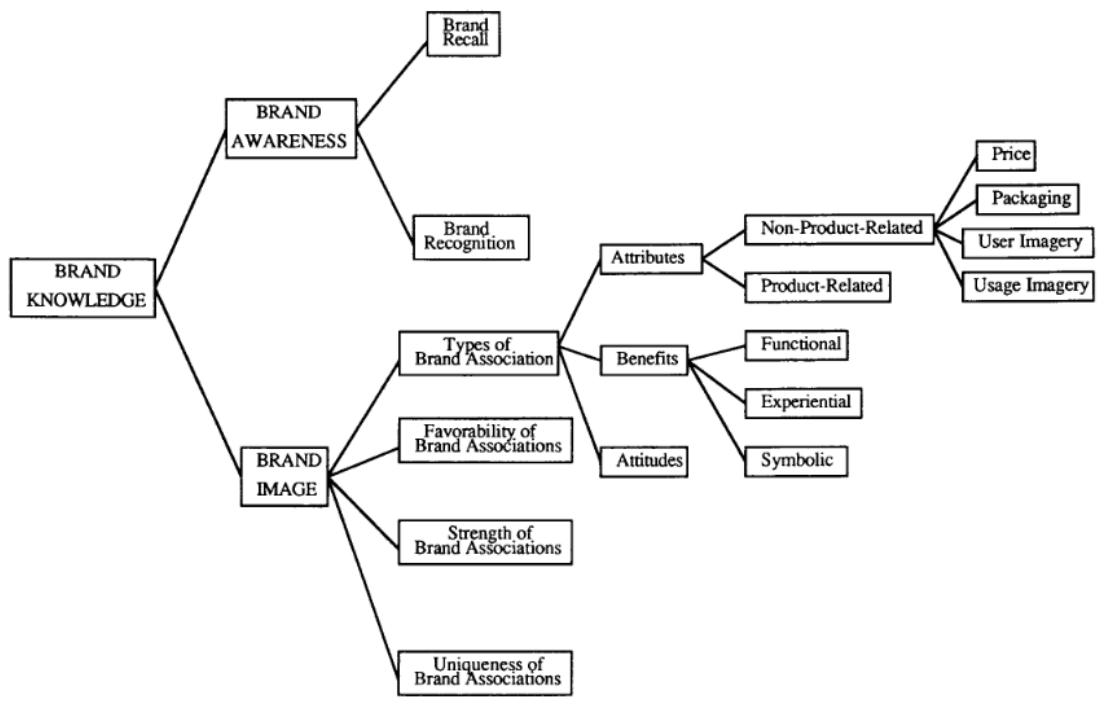
How Markets Work



Annexe 3 : « Dimensions of Brand Knowledge »

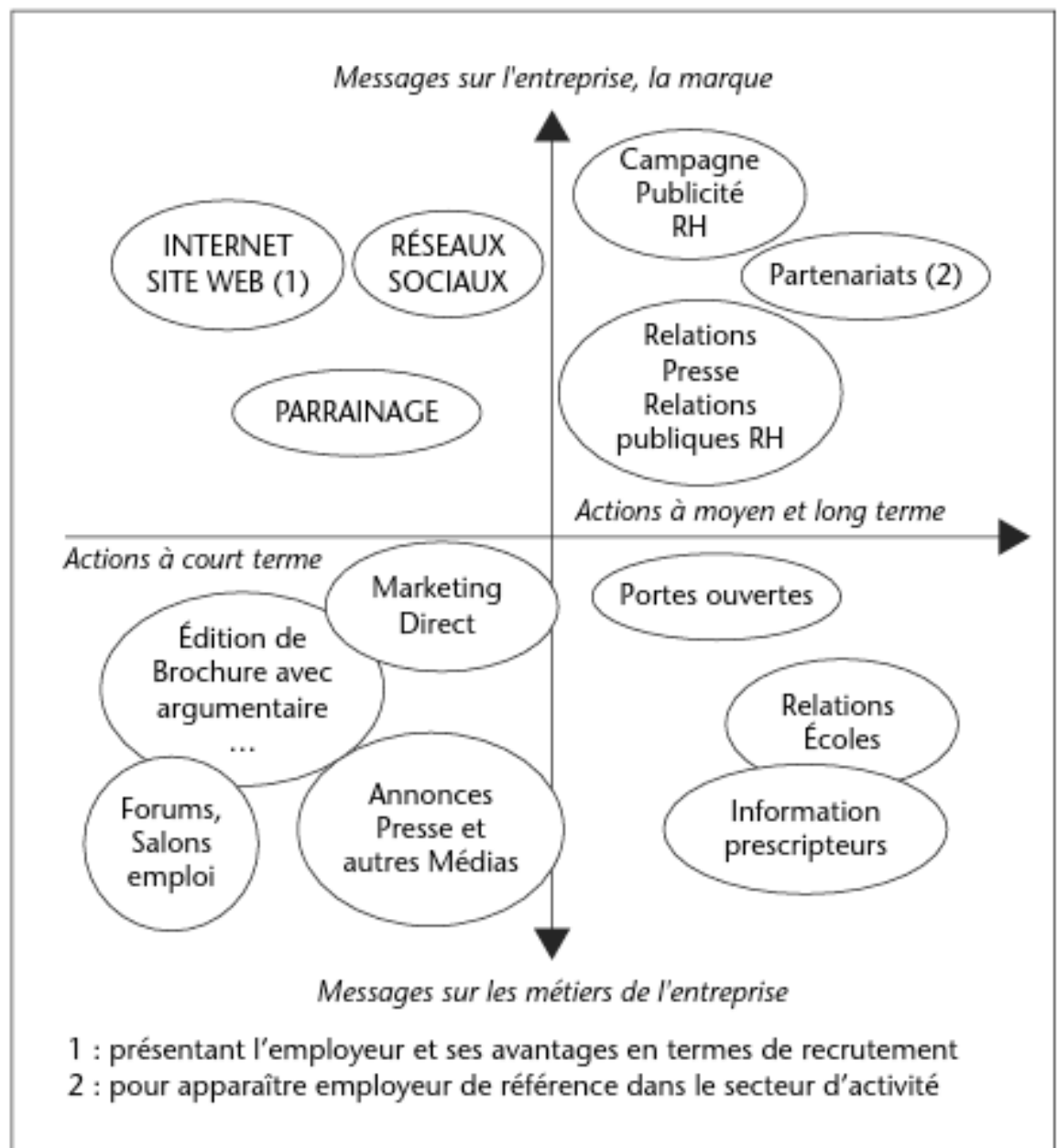
Source : K. KELLER (1993), « Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity », *Journal of Marketing*, Vol. 57, No.1, p.7.

FIGURE 1
Dimensions of Brand Knowledge



Annexe 4 : « Action marketing RH »

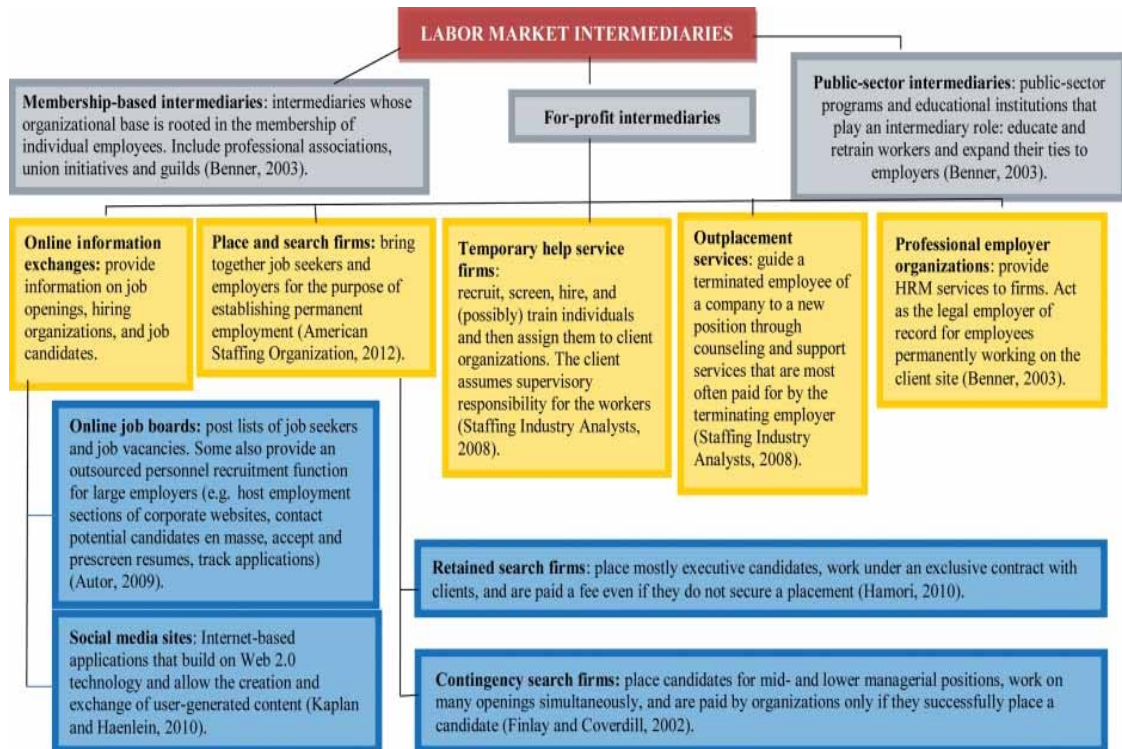
Source : P. LIGER (2013), « Marketing RH », Editions Dunod, 3^e édition, Paris, p. 54.



Exemple d'un graphique d'actions marketing RH qui a le mérite de montrer que ces questions sont complémentaires et qu'elles ont différents termes de temps

Annexe 5 : « Typology of Labor Market Intermediaries »

Source : R. BONET, P. CAPPELLI & M. HAMORI (2013), « Labor Market Intermediaries and the New Paradigm for Human Resources », *The Academy of Management Annals*, Vol. 7, Iss. 1, p. 341.



Annexe 6 : Retranscription de l'entretien du 26 Juin 2016 avec Jean-François Art.

L'interviewé, Jean-François Art, sera représenté par les lettres « JF ».

L'interviewer, Christophe Raes, sera représenté par la lettre « C ».

C : Bonjour JF!

JF : Monsieur Raes, bonjour!

C : Est-ce que tu peux te présenter en quelques mots, donc ta fonction, depuis combien d'années tu es chez Hays et ce que tu fais exactement?

JF : Donc Jean-François Art. Je suis directeur directeur national de Hays Belgique pour tout ce qui est recrutement de scientifiques et tout ce qui est contracting et outsourcing donc des solutions temporaires au niveau du recrutement pour aider nos clients. Mais bon chez Hays, j'ai eu des postes différents. A un moment je m'occupais aussi de toute la Wallonie, puis d'autres activités liées davantage à de l'administration ou des projets particuliers. Mais donc mes grandes fonctions sont de gérer un groupe de consultants qui vont s'occuper de recrutement spécialisés.

C : Ok. Est-ce que tu peux m'expliquer un peu quelle est la valeur ajoutée de Hays et pourquoi les entreprises font appel à vous au lieu de trouver leurs propres candidats sur des jobs boards ou en direct?

JF : Donc la valeur ajoutée de notre société. On va dire qu'on est une firme qui est spécialisée dans certains types de recrutements et donc on va trouver les bons candidats pour notre clientèle. C'est effectivement la clientèle qui pourrait les trouver eux-mêmes. Mais qu'est ce qui se passe dans les sociétés, c'est qu'elles ont toutes décidées à l'heure actuelle de rationaliser ou se réorganiser autrement. Et la partie recrutement, service de recrutement, est devenue dans certaines firmes ou multinationales, très minimes. Et donc ces gens n'ont pas le temps ou n'ont pas la capacité de pouvoir trouver des candidats. Tout ça est cyclique. Moi ça fait 20 ans que je suis dans le recrutement. Il y a 20 ans quand on a commencé, les firmes avaient décidées d'outsourcer la partie recrutement vers des partenaires externes, des "third parties". Et puis 5 ans plus tard, ils décident de reprendre en interne, de 5 ans après, de nouveau outsourcer et ainsi de suite. Il y a des cycles à peu près de 5-6 ans où on augmente la force interne pour le recrutement et on décide ensuite d'externaliser. Donc quelle est l'avantage d'une firme comme la notre, c'est que nous faisons que du recrutement. C'est notre métier de base. Une multinationale ou n'importe quelle société, elle va être organisée en secteurs ou segments, il y a des gens qui sont en R&D, des autres en industrialisation, en production, de la vente, de la logistique, etc. et il y a aussi un service recrutement qui est souvent un service annexe. Mais maintenant, suivant la population qui s'y trouve, il va y avoir des HRBP classiques, qui vont faire le lien avec les employés on va dire. Et peut être dans la cellule HR, ils font aussi le Comp&Ben, ou cela va être aussi outsourcer, ou bien il y a des gens qui font du recrutement. Mais donc dans une grande multinationale, la cellule recrutement pure et dure est très petite. Tandis que quand tu travailles avec un partenaire externe et, dans la cellule de recrutement interne, il y a quand même une grande rotation. Les gens passent par là, puis décident d'aller faire autre chose au sein de la société, lorsqu'il y a des opportunités. Ils bougent en interne ou ils bougent en externe. Tandis que quand une de ces sociétés décident de travailler

avec une firme comme la notre, ils travaillent avec des personnes qui ne font que ça, leur métier c'est le recrutement. C'est une très grande valeur ajoutée pour eux car on va leur trouver rapidement, évidemment tout est relatif selon la complexité et la spécificité du profil, mais on va leur trouver des candidat(e)s. Donc il y avait une partie pourquoi une société comme la notre plutôt que de travailler avec des sites comme monster, stepstone?

C : Oui!

JF : Ce sont des choses tout à fait différentes. Monster et Stepstone, c'est un outil qu'une société ABC, ou un cabinet de recrutement, peut utiliser pour placer des annonces ou chercher dans les bases de données des candidats. D'abord il faut que les candidats s'inscrivent dans ces bases de données, ce qui n'est pas une certitude, et ensuite, lorsqu'on met des annonces, il faut capter l'attention des candidats externes pour qu'ils appliquent. Mais donc ces job boards, c'est vraiment un outil. Tandis que dans une société comme la notre, il y a des personnes physiques qui sont là, qui connaissent le marché, qui savent où ils doivent aller chercher les bons candidats. Donc c'est quelque chose de beaucoup plus interactif. Mais un très bon consultant chez nous, ou un consultant en général, il va avoir une spécialité ou deux spécialités. Il va s'occuper d'un ou deux types de fonctions. Cela va être vraiment un expert dans son domaine et il sait directement où il peut aller trouver les candidats. Et les candidats, certains d'entre eux, aiment bien avoir des relations à long terme avec une société de recrutement, ou bien un recruteur. Les recruteurs les suivent, ils sont au courant de leurs nouvelles fonctions dans la société dans laquelle ils sont à l'heure actuelle, ou bien ils sont en poste et ils ont décidé de changer. Donc il y a vraiment une relation d'homme à homme qui s'est créée. Oui, monster, LinkedIn, Stepstone, c'est jamais qu'une base de données, c'est jamais qu'un outil informatique et c'est très impersonnel.

C : Donc en gros vous faites la recherche pour vos clients, pour ces entreprises. C'est un gain de temps pour eux, c'est un gain d'argent aussi?

JF : Tout est relatif au niveau de l'argent. Un gain de temps, certainement. Parce que pour faire une recherche, si tu engages une personne, tu n'as que deux ou trois jobs à pourvoir sur l'année, que vas-tu faire faire à ton consultant en recrutement en interne ou bien ton recruteur en interne? Donc pour avoir un service de recrutement en interne, il faut avoir une masse critique au niveau du nombre de demandes, du nombre de postes à pourvoir en interne, ça c'est une chose. Et donc fatalement, c'est aussi lié à l'aspect financier. Si tu n'as pas la masse critique au niveau du nombre de positions à remplir au sein de ta société, le coût salarial ou le "total cost of ownership" de ton collaborateur interne va être très élevé. Est-ce que ça va être plus rentable d'avoir une personne en interne ou plus rentable de prendre une personne en externe? Il faut savoir qu'une firme comme la notre, pour nous le coût salarial, le coût fixe d'un employé, on peut le répartir sur plusieurs clients de façon... Enfin nous allons travailler avec plusieurs clients en même temps donc le coût horaire ou le coût journalier du consultant est réparti sur ces plusieurs clients. Il n'est pas dédié à une seule société, il est réparti sur quatre, cinq ou dix clients pour lesquels il fait des recherches simultanées. De plus, si toi tu es la société qui cherche à engager, tu as ton service recrutement interne, tu dois avoir à ta disposition des outils. Donc un des outils c'est Monster, cela peut être Stepstone, LinkedIn, tu peux acheter pleins d'autres bases de données externes. Mais tout ça a un coût. Pour acheter des bases de données. Pour placer des annonces également. Nous, comme c'est notre métier, on parvient à avoir un meilleur rapport qualité-prix avec ces grands pourvoyeurs. On peut négocier des annonces, des volumes d'utilisation de bases de données, et autres. Ce que toi, petite entreprise, tu ne sais pas faire. Tu n'as pas le même pouvoir d'achat ou la même force par rapport à ces entreprises là.

Donc fatalement, même si, à la fin, notre client va payer un fee de recrutement, donc va payer nos services, neuf fois sur dix, cela lui coûte moins cher de payer un fee de sélection chez nous que pourvoir tout ce package en interne. Mais tout ça est bien sûr relatif et dépend du nombre de recrutement que tu as à faire. On est une société de service, c'est comme pour tout, les acheteurs que l'on a en face de nous vont également essayer de négocier notre tarif. Et ils savent très bien que si ils ont un recrutement à proposer sur l'année, quelle est la marge de manoeuvre ou de négociation? Elle est très faible. C'est plus ou moins le prix que nous avons décidé. Mais si ils peuvent nous garantir un certain volume, nous on est intéressé par le client, à travailler avec lui, et donc c'est une situation win-win, on va aussi faire un effort sur notre prix. Et donc fatalement, les deux parties, eux, ils ont réussi à outsourcer, ils ne doivent pas se tracasser de ça. Et nous, on est content parce qu'on a un nouveau client et on a de quoi donner du travail à nos consultants.

C : Ok. Et justement par rapport à ça, comment Hays se positionne-t-il sur le marché par rapport à la concurrence? Quels sont les profils qui sont recherchés? Est-ce que ce sont des profils de base, un peu plus mid-level ou high-level?

JF : Je connais peu de sociétés qui font appel à des sociétés de recrutement pour chercher des profils de base. Il y a toujours des particularités ou des spécificités à chaque profil. Donc il ne faut pas oublier, tous nos clients peuvent faire appel au Forem, actiris, VDAB, pour trouver des profils de base. Et cela marche plus ou moins. Et puis le bouche à oreille en interne fonctionne aussi très bien. Les firmes ont décidées, il y a de nombreuses années, d'utiliser aussi le bouche-à-oreille, faire circuler l'information au sein de l'entreprise, voilà nous recherchons tel ou tel profil. Et en général il y a un petit bonus qui est payé à l'employé s'il a réussi à trouver ou à fournir entre guillemets le bon candidat. Donc dans les entreprises, on a une concurrence qui vient de la part des employés et c'est une concurrence relativement limitée. Mais donc oui, les entreprises font appel à nous pour rechercher des profils très particuliers, très spécifiques. Et Hays est un bureau de recrutement, dit bureau de recrutement spécialisé, qui travaille vraiment avec une certaine niche ou un certain type de candidats. On est plus dans les juniors avec un ou deux ans d'expérience, que des seniors qui ont une quinzaine d'années. Ce n'est pas de l'Executive search, on est vraiment dans le middle management. Et dans le middle management, oui c'est vraiment le plus compliqué pour trouver les candidats. Ce sont en fait les candidats qui sont en début de carrière. Je veux dire les gens qui ont cinq ans d'expérience et qui veulent à partir de ce moment là... Enfin la carrière commence à se bâtir dans les cinq premières années. Les trois premières années les gens ne savent pas très bien ce qu'ils veulent faire. Ils ont fait des études, ils ont un premier job, ils essayent peut être une deuxième fonction puis ils ont compris comment fonctionne l'entreprise et ils ont une très bonne idée sur ce qu'ils veulent faire et certains sur la progression qu'ils veulent avoir dans l'entreprise. Donc les jeunes qui ont vers 28 à 35 ans sont des gens qui sont vraiment en train de bâtir leur carrière et prêt à changer rapidement, que ce soit en interne ou en externe. Et cela crée régulièrement des trous dans les organigrammes. Il faut les remplacer. Et donc c'est vraiment une cible que l'on a. Ca c'est vraiment le middle management. Et l'autre cible, c'est vraiment une spécialisation de tous les bureaux Hays par type de fonction ou type de profil. Donc nous avons des gens qui recrutent que des candidats qui vont avoir une expérience en HR, que des candidats qui ont une expérience en achat, que des candidats qui ont une expérience en logistique, et ainsi de suite. Et dans les sciences de la vie, qui est ma division, on va avoir des consultants qui ne recrutent que ou principalement des techniciens de laboratoire ou des gens en affaires réglementaires, en assurance qualité etc. Donc on est vraiment spécialisé par type de secteur et par type de fonction au sein d'une entreprise.

C : Ok.

JF : Mais donc avec ce spécialisme, le très gros avantage pour notre clientèle, c'est que ça permet d'aller plus vite. Tout ça est théorique parce que le client, il va chercher des skills techniques, mais à côté de ça, il y a aussi tout un côté de soft skills. Donc avoir trouvé le bon candidat qui correspond au desiderata techniques, ce n'est pas trop compliqué. Mais il faut aussi trouver la bonne personnalité qui va bien s'insérer dans l'entreprise. Et là, parfois, il y a des twist parce que les sociétés ne nous ont pas tout dit, ou parce qu'on a pas assez d'information. On propose des candidats, ils vont en entretien et in fine ils ne sont pas sélectionnés, surtout à cause de ça.

C : Ok et donc par exemple lorsque vous faites des screening téléphoniques, donc quand vous appelez des candidats, est-ce que vous récolter des informations supplémentaires que l'entreprise n'aurait pas? Donc est-ce que c'est important de bien connaître le candidat et quelle information supplémentaire vous avez par rapport à une entreprise qui irait chercher un candidat sur un job board?

JF : Ben l'entreprise qui va sur un job board, s'il place son annonce et que les candidats appliquent, normalement ils vont aussi faire la même chose, ils vont aussi faire un screening téléphonique. S'ils cherchent dans la base de données du pourvoyeur X,Y,Z, ils vont trouver les mêmes personnes que nous, ils vont aussi les appeler et leur poser un nombre de questions. Donc leur approche ou la notre est quand même fort similaire. On n'a pas révolutionné le monde. Ce qu'on fait en externe, on pourrait très bien le faire en interne. C'est juste une question de vouloir le faire. Ce qu'il faut savoir, c'est que les candidats se confient parfois plus volontiers à un recruteur externe qu'à un recruteur interne parce que nous en étant recruteur externe, ils vont nous expliquer leur vie et ils peuvent aller très loin dans les détails, qu'ils n'osent peut-être pas faire avec leur potentiel futur employeur. Il y aura un droit de réserve beaucoup plus important quand ils parlent avec leur futur potentiel employeur. Nous ne sommes jamais qu'un intermédiaire. On est là pour les aider à trouver un job, on est là pour aider notre client à remplir sa fonction et quelque part aussi pour guider notre candidat vers la meilleure firme. Parce que, ce cas se présente régulièrement, il y a des gens qui habitent dans une partie du pays et puis qui vont déménager tout à fait à l'opposé du pays. Ben ils connaissent pas très bien les entreprises qui sont à 200km de chez eux et ils doivent faire tout un travail de recherche, etc. Mais ça c'est notre connaissance des acteurs, au niveau de la Belgique, qui recrutent, qui nous permet de guider ces candidats-là et leur dire "avec votre profil et vos desiderata, vos souhaits, votre expérience, moi je vous proposerai plus d'aller vers telle ou telle entreprise". Donc ça c'est aussi la qualité ou la force d'une entreprise comme la notre, c'est d'avoir une très bonne vue de toutes, ou d'un certain nombre, d'entreprises qui existent en Belgique. C'est vrai qu'au début on a parlé du fait d'utiliser Stepstone, Monster, les bases de données. Ça c'est une approche pour le recrutement. On va dire que c'est peut-être une approche un peu passive dans le sens où on place une annonce et on va attendre que le bon candidat réponde. Il y a l'approche active aussi où on va chercher dans la base de données des candidats qui vont correspondre à un candidat que l'on a. Mais on peut aussi avoir un autre type de proactivité, c'est suivant des candidats que l'on a contacté ou que l'on a trouvé, c'est les proposer de façon spontanée, avec leur accord bien sûr, vers des sociétés que l'on connaît et vers des sociétés où nous savons que ce genre de profil est intéressant. On ne sait pas nécessairement s'il existe une fonction à pourvoir dans la firme mais le but du recruteur est de proposer les bons candidats aux bonnes entreprises. Donc quand on a un excellent candidat, on peut toujours aller vers une, deux ou trois entreprises que l'on connaît et sonder le terrain, voir si par hasard ils n'auraient pas besoin de ce type de profil. Et ça, oui un service de recrutement interne, ne sait pas faire ça. Oui, il

peut trouver des candidats et effectivement les proposer aux 3-4 hiring managers classiques, mais cela va se limiter à ça.

C : Ok. Tu parlais justement des job boards. Est-ce qu'il y a une volonté chez Hays de bypasser les job boards et pourquoi? Est-ce que c'est seulement une histoire de coûts? Est-ce qu'il y a pas une espèce d'équilibre qui va se briser dans la chaîne de valeur entre vos clients, les job boards, les candidats et vous? Et comment mettre en oeuvre cette espèce de "bypassing", cette désintermédiation?

JF : Donc on va reprendre les questions les unes après l'autre parce que là c'est cinq questions en une fois (rires).

C : Donc la volonté de bypasser les job boards, pourquoi?

JF : Donc aujourd'hui, pour toute entreprise il est important d'être présent sur internet. Quand j'ai débuté ma carrière, il y a plus de vingt ans, dans le recrutement, tout se faisait par papier. On publiait dans les journaux papier, le soir, jobat etc. Et puis les gens appliquaient aux positions car tout se faisait par courrier. Donc il n'y avait pas de base de données, cela n'existait pas. Puis un des premiers qui est arrivé début des années 2000 c'est Stepstone, qui est arrivé avec la possibilité de poster en ligne les annonces, et il y avait une base de données via cela. Et bon ce business des job boards n'a fait que grandir et il y a eu d'autres concurrents qui sont venus, il y a eu des petits joueurs et il n'y en a qui ont réussi à percer et d'autres qui ont disparus. Mais les job boards, oui, toute la maintenance informatique et tout l'IT qui est derrière a un certain coût. Et ce ne sont pas des ASBL donc ce sont des sociétés qui ont besoin de revenus. Quand une société comme Stepstone, pour ne pas la nommer, a débuté dans le monde du recrutement, du job board, ils avaient des prix très avantageux. Au fur et à mesure des années, les prix ont augmenté de façon un peu exponentielle. Et donc des firmes comme nous, nous étions aussi obligés de suivre le mouvement, d'avoir notre propre site internet, d'avoir la possibilité de placer nos annonces, de donner la possibilité aux candidats d'appliquer en ligne à nos annonces. Qu'est ce que les firmes comme nous se sont dites, et c'est valable pour Hays mais aussi pour d'autres de nos concurrents: "Moi là j'ai la possibilité d'agir comme un job board, pour lequel je dois payer, je dois quand même payer pour ma plateforme interne, je dois quand même être présent sur internet. Donc pourquoi pas ne pas optimiser mon site internet, qui va générer un flux de candidats, qui va générer un flux de candidats qui vont aller dans ma base de données. Si je parviens à optimiser, le nombre de candidats va peut être devenir suffisant et l'argent que je vais investir dans cette partie optimisation, je n'aurais plus besoin de les investir dans les job boards externes". Donc oui, ils sont venus à une époque avec une très bonne idée de permettre de mettre des annonces, d'avoir une base de données et in fine, les agences de recrutement comme nous ont décidé de copier le modèle, de prendre ce qu'il y avait de bon chez eux, et pourquoi pas le faire nous-même. Donc fatalement on essaye de se détacher de ces job boards privés, et avoir nous-même notre propre job board, notre propre plateforme où on va placer nos annonces et qui va à la longue drainer assez de candidats.

C : Ok donc à la base, c'est surtout une histoire de coût?

JF : Ah oui oui oui. Tout ça est financier.

C : Et est-ce qu'il y avait des autres avantages? Ou des inconvénients?

JF : L'un des plus gros avantage. Quand tu achètes une base de données externe, tous nos concurrents peuvent acheter la même base de donnée. Tous nos concurrents ont accès au même vivier de candidats que nous. La base de données ou bien le flux générés de candidats vers la base de données Hays via les annonces ou via le fait que les gens s'inscrivent en ligne sur notre site, est notre propriété. Donc là-dedans, il y a des candidats qui ne sont connus de personne d'autre que notre société Hays. Donc plus ta base de données ou plus tu as la possibilité d'attirer vers toi, vers ta société les candidats, te donne un avantage compétitif tout à fait important par rapport à tes concurrents. Mais il ne faut pas oublier que nos concurrents ont la même chose. Ils ont aussi un bon site internet, ils ont aussi une bonne base de données de candidats. Il faut pouvoir se différencier par rapport à eux pour qu'ils viennent plus vers notre société que vers la société Tartempion. C'est la même chose avec Stepstone, Monster, LinkedIn, tous les candidats ne s'inscrivent pas dans toutes les bases de données. Il y a des raisons pour lesquelles ils préfèrent s'inscrire sur Stepstone ou sur Monster, ou sur un autre site.

C : Et pour toi, quelle serait la raison pour que les gens s'inscrivent sur la plateforme de Hays plutôt que sur une autre?

JF : Ben parce qu'ils trouvent via notre intermédiaire, les jobs qui leurs correspondent. Il y a des sociétés spécialisées comme la notre et il y a des sociétés dites généralistes. Les gens dans les sociétés généralistes ne vont pas, enfin certains types de candidats ne vont jamais s'inscrire dans des sociétés de types généralistes, parce qu'ils savent bien, en allant sur leurs sites internet, qu'ils n'ont pas le type de jobs qui les intéressent. Donc on draine une partie de la population vers notre site internet, notre base de données parce qu'ils trouvent dessus du contenu qui leur correspond et aussi certainement des jobs qui leur font envie, pour lesquels ils ont envie de postuler.

C : Donc jobs spécialisés, secteurs spécialisés?

JF : Jobs spécialisés, jobs de niche, tout ce que tu veux mais les gens vont normalement, enfin on l'espère, s'inscrire vers notre société. Mais pour ça, il faut faire connaître notre société, être présent en ligne, aller sur des bourses, aller sur des events, faire du networking, savoir qu'on existe etc. Et chaque consultant doit établir un réseau et c'est ce networking permanent qui nous permet d'avoir une base de données qui grandit et qui va permettre d'attirer un certains nombre de candidats. Tous les jours, il y a de nouvelles personnes qui s'inscrivent dans notre base de données, tous les jours. Il y en a qui se désinscrivent aussi. Ils ont toujours la possibilité de se retirer bien évidemment.

C : Ok. Donc maintenant, la deuxième partie de la question. Est-ce qu'il y a pas une espèce d'équilibre qui va se briser? Est-ce qu'il y a pas une espèce de biotope qui marche très bien pour le moment et, en essayant de bypasser les job boards, est-ce qu'il y aurait que des effets positifs?

JF : Je ne pense pas. On va prendre l'exemple de LinkedIn. LinkedIn plateforme de réseau social professionnel. Tout le monde y a accès, tout le monde peut s'inscrire sur LinkedIn, tout le monde peut s'amuser à regarder ce que fait son voisin etc. Donc il y a 5-6 ans, LinkedIn était un nouvel outil très intéressant pour les cabinets de recrutement parce que ça nous permettait d'avoir accès à une population qui avait décidé d'être visible, et il existe toute une série d'outils qui existent pour les contacter en sous-marin afin que personne ne soit au courant qu'ils aient été contacté par des cabinets de recrutement, et nos sociétés clientes, qui recrutent, que ce soit le service recrutement ou bien les hiring managers, et ben ils sont aussi inscrits sur

LinkedIn. Et donc ils ont aussi accès à LinkedIn, ils ont aussi accès à la même population de candidats. Ils se sont rendus compte qu'ils pouvaient, à la rigueur, eux-mêmes chercher après leurs futurs nouveaux collaborateurs. Donc il y a eu, et il y a encore, à cause de cette possibilité, nous avons des nouveaux concurrents qui sont apparus sur le marché et qui sont les hiring managers eux-mêmes, ou bien les sociétés qui vont utiliser LinkedIn. Dire qu'il y a un équilibre qui existe ou qui pourrait être rompu. Effectivement, pour moi, il y a quelques années l'équilibre a été rompu et donc on a décidé d'arrêter nos relations avec Stepstone, Monster, les grands pourvoyeurs de candidats. Et notre société et d'autres sociétés ont misées énormément sur LinkedIn. Donc aujourd'hui, parce que LinkedIn c'était nouveau, parce que très peu de gens l'utilisaient, donc on était des pionniers là-dedans. Mais ça cela remonte à il y a 5 ans. Aujourd'hui, tout le monde utilise LinkedIn.

C : Donc il n'y a plus d'avantage à utiliser LinkedIn au vu de la concurrence.

JF : Il y a très peu d'avantages pour nous aujourd'hui à utiliser LinkedIn donc il faut trouver d'autres moyens et effectivement, on revient un peu vers les jobs boards traditionnels. Parce que pour les job boards traditionnels, il y a un cout d'entrée. Sur LinkedIn, il n'y a pas de cout, c'est gratuit pour tout le monde aujourd'hui. Si demain, le fait de s'inscrire sur LinkedIn devient payant etc. et le fait de consulter une page ou un profil devient payant, les sociétés et beaucoup de gens ne vont plus utiliser ce moyen pour recruter, pour rechercher des candidats. Donc nous sommes revenus, nous utilisons toujours LinkedIn car nous sommes obligés quelque part de l'utiliser. Mais nous sommes revenus vers un mode plus orienté vers les job boards et les bases de données payantes externes. Parce que là il y a un droit d'entrée et tout le monde ne sait pas financer cela. Donc je parlais de cycle de recrutement, et là aussi dans les job boards où la façon d'utiliser une base de donnée ou la façon de trouver des candidats, il y a des cycles. Et tout change avec le temps. Mais LinkedIn est utilisé et restera utilisé demain par notre société. LinkedIn a été utilisé il y a 4-5 ans énormément pour rechercher des profils permanents. Donc des gens qui ne sont pas nécessairement actifs sur le marché de l'emploi, sur LinkedIn on peut toucher une population qui n'est pas en recherche, une population passive, et alors on a utilisé LinkedIn très fort au départ pour faire ce qu'on appelle dans notre jargon des placements permanents. Des candidats étaient bougés. Ils étaient sur le Payroll d'une société A et ils recevaient un contrat fixe d'une société B. Mais le monde du travail est en perpétuel mouvement donc il y a toujours des sociétés qui engagent des candidats sur leur payroll, donc des candidats permanents. Mais les sociétés sont quand même forts orientées en mode projet. Donc qui dit mode projet dit main d'oeuvre flexible. Et quand on parle de main d'oeuvre flexible on peut parler de deux choses, soit d'intérimaires, soit de contractants ou de consultants. Et en Belgique comme dans tous les autres pays, il y a énormément de freelancers ou de consultants, donc des gens avec un numéro de TVA qui vont travailler 6 mois pour une société puis vont travailler pour une autre société ou sur un autre projet. Donc LinkedIn, pour ce type de population est et restera encore pendant un certain temps un outil très attractif car nous pouvons poster une annonce que nous recherchons un consultant A, B, C et si eux sont en recherche, ils vont se manifester. Ou bien vice-versa, ils nous envoient un message "looking for a consultancy job".

C : Donc pour toi, LinkedIn va plus se spécialiser vers ces profils-là, peut être un peu plus temporaires.

JF : Plus des personnes qui travaillent sur des projets, oui.

C : Justement, c'était bien que tu introduises cela, est-ce que tu peux expliquer vite fait "temp", "temp to perm" et "perm"?

JF : Le perm, donc le permanent, c'est quelqu'un qui va recevoir un contrat fixe à durée indéterminée ou déterminée de la part de la société qui souhaite l'engager, donc il va être sur le payroll et être pris comme un employé de la société. Temp ou temp to perm ce sont des gens qui sont des temporaires. Donc des gens qui vont travailler via une société externe de service qui est reconnue ici en Belgique comme agence d'intérim. Il faut être reconnu comme agence d'intérim et avoir la licence pour faire de l'intérim, du temporaire. Donc ce sont des gens, si ce sont des purs temporaires, ils vont faire un job de x semaines ou x mois, tout cela est régulé par la loi et il y a des raisons bien particulières pour pouvoir faire de l'intérim. Donc ils vont être employés de la société d'intérim et ils vont être utilisés par le client final. Et temp to perm c'est la même solution que le temp mais avec une vue d'un engagement à la clé. Donc le candidat après une certaine période, période qui correspond peut être à une négociation commerciale entre la firme qui cherche à recruter et notre société qui est reconnue comme agence d'intérim. Ou bien la firme qui cherche à recruter va nous dire oui il y a un besoin, mais via ma maison-mère aux US j'ai un "hiring freeze" donc je ne peux pas engager mais dès que je peux engager je le fais, je donne un contrat permanent. Donc ces sociétés préfèrent commencer par de l'intérim. Donc le temp to perm c'est... On pourrait utiliser le terme "try before buy".

C : C'est l'ancienne période d'essai.

JF : Oui cela pourrait être vu comme la période d'essai.

C : Ok. Donc dans ce cas-là, ces personnes sont momentanément, sur votre payroll?

JF : Oui ces personnes sont effectivement gérées au niveau administratif et au niveau social par notre société et ils travaillent chez notre client qui est l'utilisateur et qui est le client, le responsable hiérarchique. Donc ou bien c'est un consultant qui est employé par notre société et qui est outsourcé vers notre client ou alors c'est un indépendant que l'on envoie aussi chez notre client.

C : Ok. On va repartir sur les job boards. Quelle est leur valeur ajoutée et comment définirais-tu le concept de job board?

JF : Pour moi un job board est une plateforme sur laquelle on peut avoir une certaine visibilité, on peut placer des annonces, des offres d'emplois, qui vont être consultées par pierre, paul, jacques et paul. Mais un job board, pour avoir une bonne visibilité et une bonne valeur ajoutée, derrière il doit y avoir une équipe marketing qui positionne bien sur le web leur job board. Il y en a pleins qui ont débuté mais qui ne fonctionnent pas du tout. Parce que les gens aujourd'hui, quand ils cherchent à acheter quelque chose pour leur vie privée, ils vont en général aller sur un moteur de recherche, taper quelques mots-clés et l'outil, le service ou bien la pièce que tu recherches doit apparaître sur la première page. S'il apparaît sur la deuxième page, c'est terminé. Donc les job boards, oui c'est un outil où l'on peut placer des annonces mais pour qu'ils aient une valeur ajoutée, il faut qu'ils soient super bien référencés dans tous ces systèmes de recherche. Si ce n'est pas le cas, il y a aucune valeur ajoutée. Et par exemple, Hays, qui est un job board interne, personnel, mais qui est excèsivement bien référencé. Donc derrière on a une équipe marketing et d'IT, ou de content management et autre, qui connaissent très bien leurs métiers et qui savent ce qu'il faut faire pour que nous apparaissions toujours, enfin toujours... Dans 95% des cas sur la première page de Google ou un autre.

C : Donc si je tape “job life sciences” dans google, normalement je vais avoir Hays en première page?

JF : Absolument. Nous sommes très bien formé pour les annonces, ou pour le content, pour mettre les bons mots-clés qui vont apparaitre et qui sont recherchés.

C : Ici, je vais plus partir sur le talent acquisition. La question à un million de dollars: Quelle est pour toi la recette miracle pour attirer les talents ou les travailleurs de qualité vers Hays?

JF : Pfiou, c’est à cinq millions de dollars ça. La recette miracle, je pense qu’il n’y en a pas.

C : Ce serait un mix d’un côté entre le marketing, afin d’attirer les talents, et une reconnaissance de la valeur, de la qualité de Hays en tant que bureau de recrutement?

JF : Oui, oui tout à fait. Il y a deux genres de candidats principalement sur le marché. Donc tu as les candidats actifs, qui recherchent un job, qui peuvent être à l’écoute, et tu as les candidats passifs, qui eux ne recherchent pas. Donc c’est toi qui doit aller les chercher. Donc ces candidats passifs, ça ne s’adresse pas à ceux-là. On a les candidats actifs qui sont en recherche de jobs parce qu’ils ont perdu leur emploi, il y a eu des changements structurels dans leur société et ils ne s’y plaisent plus, la philosophie de la firme ne leur plaît plus etc. Il peut y avoir de multiples raisons pour lesquelles ils sont à l’écoute et ils veulent changer. Donc on va parler du genre de candidats qui sont en recherche de manière plus ou moins actives. Pour pouvoir les attirer, il faut effectivement pouvoir quelque part vendre du rêve et donc derrière il y a un marketing très important qui doit être fait. On doit leur vendre un rêve qui est réalisable. Donc il y a un positionnement comme marque premium dans les cabinets de recrutement de Hays qui doit être fait, et ça c’est fait par notre équipe marketing. Et derrière il y a du contenu qui est mis sur notre site ou bien sur les réseaux sociaux etc. pour attirer l’attention des candidats et des articles intéressants pour qu’ils viennent les lire et puis qu’ils cliquent sur notre site et qu’ils viennent voir les offres d’emplois qu’on a à proposer etc. Et il faut aussi avoir des offres d’emploi de très bonnes qualité. Donc, Hays est bon dans les offres d’emploi mais parfois on a des offres d’emplois qui sont mises et qui sont très mal rédigées, de très mauvaise qualité. Et donc il y a quelques années, Hays a décidé d’avoir le “Tain of voice”, donc d’avoir une structure d’offre d’emploi qui est similaire et qui est respectée dans chaque pays et dans chaque bureau, par chaque spécialiste.

C : C’est avoir quelque chose de très homogène?

JF : Oui avoir quelque chose de très homogène au niveau belge mais aussi au niveau international et mondial, pour avoir une empreinte. Et c’est un travail de long terme qui permet de positionner notre société comme étant une bonne société de recrutement, ayant des jobs intéressants et pouvant aider les candidats etc. Mais il ne faut pas se leurrer, je pense que ce qui fonctionne le mieux est le bouche-à-oreille. Un candidat qui a été très content du service qu’il a reçu chez nous va envoyer ses amis, ses connaissances, ses collègues. Un client qui est très satisfait, il reviendra aussi vers nous. Donc pour bien se positionner et attirer les talents, on doit fournir un travail de haute qualité. Il ne faut pas oublier, on travaille, nous nos produits ce sont des personnes qui sont très critiques et si on fait un pas de travers avec eux, ils peuvent nous réduire à néant et anéantir directement notre réputation. Et la récupérer par la suite, c’est très

très compliqué. A partir du moment où on délivre un service de haute qualité à nos clients, mais nos clients on en a deux, la société qui recrute, qui paye notre facture, et on a le candidat. Si ces deux ont reçus un service de haute qualité, ils vont le dire autour d'eux et on renviendra vers notre société. Donc le bouche-à-oreille combiné avec tous ces autres outils marketing, le fait d'être visible sur les réseaux sociaux, LinkedIn, Facebook, des les journaux, des campagnes de pub etc. sont importants. Mais pour moi le plus important restera le bouche-à-oreille. On a régulièrement le cas. Des candidats avec qui on a été en contact il y a 3-4-5 ans, qui pour une raison x ou y désirent changer de travail, reviennent vers nous car ils ont eu une bonne expérience, une bonne discussion avec un de nos consultants, et ont été satisfaits de la façon avec laquelle on les a traité et ce qu'on a pu leur rapporter, et des conseils que l'on a pu leur donner etc. Et c'est valable aussi avec les clients.

C : Et évidemment, il y a aussi un suivi après avoir placé un candidat chez un de vos clients?

JF : Oui au début on l'appelle et puis évidemment par la suite c'est fini. Mais cela peut être juste un petit email qui est envoyé. Les candidats qui ont été satisfait des différentes interactions qu'ils ont eu avec le consultant, reviendront toujours par la suite vers le cabinet de recrutement.

C : Tantot tu parlais de candidats passifs et de candidats actifs. Vous vous concentrez surtout sur les candidats actifs. Est-ce que le fait qu'ils soient actifs, donc le fait qu'il aient perdu leur boulot, ou qu'ils ne soient pas très content, etc. est-ce que ce ne sont pas tous des éléments qui font que le candidat va peut être être moins qualitatif qu'un candidat passif?

JF : Oui ça pourrait effectivement, mais il n'y a pas que des mauvais qui cherchent du travail. C'est dans le processus de sélection que l'on peut dire "oui celui-ci va correspondre ou ne correspondra pas du tout".

C : Donc il n'y a pas de volonté chez Hays de se concentrer sur ces candidats passifs et donc de débaucher?

JF : On le fait également, on va vers certaines personnes qui sont plus passives mais ce n'est pas notre core business. Un consultant, au jour le jour, ne va pas chercher à ne contacter que des candidats passifs. Mais on le fait aussi.

C : Ok. Autre chose, vous avez un partenariat avec Federgon, vous êtes membres de Federgon. Quelle est la plus-value? Est-ce que c'est un certificat de qualité par rapport aux clients?

JF : Oui tout à fait. Federgon est déjà l'association représentative des cabinets de sélection et de recrutement et des agences d'intérim, donc quelque part c'est notre organisme représentatif vis-à-vis de l'Etat ou du patronat. Et Federgon a également mis sur pied un certificat de qualité et pour nous c'est important, en étant le leader du marché ou en voulant être en première deuxième place dans le secteur du recrutement spécialisé, oui c'est important d'avoir cette reconnaissance de la part de notre fédération, comme quoi on délivre un service de qualité. La reconnaissance, Federgon nous l'octroie après avoir fait des sondages auprès des clients. Clients qui sont de nouveau les sociétés avec lesquelles on travaille et les candidats que l'on a placé. Donc on doit fournir à Federgon les sociétés pour lesquelles on a travaillé, avec un nom de contact, un email etc. Et on doit fournir une liste aussi avec des candidats que l'on a placé.

Et Federgon contacte ces entreprises et ces candidats, avec un questionnaire qui leur est propre, et puis il y a une cotation qui est faite et on doit avoir plus de 85% de réponses positives. Enfin je ne connais pas le chiffre exact mais il est assez élevé.

C : Donc c'est un contrôle de la qualité et une évaluation.

JF : Oui, il y a un audit quelque part qui est fait.

C : Oui et donc toutes les boîtes de recrutement ne sont pas spécialement affiliées Federgon alors?

JF : Non, il y a aucune obligation à être membre de Federgon et il y a aucune obligation de vouloir aller plus loin, de vouloir avoir le certificat. C'est vraiment un choix. Mais à partir du moment où les grands acteurs du marché du recrutement ont décidé de se lancer dans cette certification de Federgon, si tu veux avoir plus de parts de marché ou avoir une certaine reconnaissance de la part du milieu, t'es obligé de le faire aussi. Dans le monde du recrutement, je pense que la première année il n'y a eu que dix sociétés sur les plus de cent qui ont été reconnues, qui ont eu le label de qualité. Maintenant, il y en a plus parce que les autres se sont dits "tout compte fait, si je veux être un acteur reconnu par le monde du travail, le monde des entreprises, le monde des candidats, je dois aussi avoir cette certification".

C : C'est un endroit par lequel il faut passer pour avoir la confiance des clients et une reconnaissance?

JF : Oui effectivement, cela donne plus de confiance.

C : Ok. On va un peu revenir sur la volonté de désintermédiation. On va revenir là-dessus. Quelles seraient les conséquences et est-ce qu'il y aurait un changement au niveau du business model de Hays si cette désintermédiation était effectivement mise en place?

JF : On l'a déjà fait. On a pendant deux ou trois ans complètement coupé les fonds vers les job boards externes. Et on a continué à croître. Donc cela n'a pas eu beaucoup d'impact. Les job boards externes à ce moment-là ont eu des années difficiles, elles ont mis en place d'autres services pour leurs clients. Le job board est aussi pour nous une façon d'être visible. Et c'est façon d'attirer des candidats. Donc on a décidé il y a quelques années d'arrêter presque complètement de travailler avec eux. On a divisé notre budget par 5 ou par 10. Mais cela n'a pas impacté notre business parce qu'on a retransféré notre visibilité dans notre plateforme interne.

C : Mais en terme de passage, de trafic sur les plateformes respectives...

JF : Oui mais je ne connais pas bien les chiffres. Mais tous les mois je sais bien que le trafic, que ce soit sur notre site internet ou bien sur notre page Facebook, ou bien sur nos différents groupes que l'on a sur LinkedIn, augmente très fort. Hays a investi énormément dans la technologie digitale, il faut bien s'en rendre compte. Et c'est pour ça qu'on peut « *bypasser* » ou diminuer fortement les relations avec les job boards. On a tellement investi. On est dans le top 20 des sociétés les plus suivies sur LinkedIn par exemple. Donc c'est un critère de sélection ou bien un critère d'évaluation si notre marketing est bien fait. On est à la quinzième ou à la dix-septième place je pense des sociétés les plus suivies. Et on est la première société de recrutement. Et on est une grosse société de recrutement, on a 9000 personnes. Mais on n'est

pas un mastodonte comme certains généralistes. On est un bureau de recrutement spécialisé. Notre positionnement est très bon. Et avoir arrêté les job boards n'a pas eu vraiment d'impact.

C : Cela a peut être eu plus d'impact pour eux.

JF : Ah pour eux cela a eu certainement un impact parce que nous avons arrêtés et d'autres de nos confrères ont arrêtés aussi les relations avec les job boards donc ils ont eu à mon avis des années noires, des années difficiles. Maintenant je pense que ça va mieux parce qu'on voit que des sociétés comme les nôtres remettent progressivement des annonces sur les job boards. Donc quelque part, ils sont revenus avec des prix plus intéressants. Et ensuite, ils ont une base de données avec une clientèle entre guillemets ou avec des candidats qui ne sont accessibles qu'aux abonnés. Ce n'est pas la même chose avec LinkedIn. Dans 5 ans je ne sais pas, il y aura quelque chose de nouveau, un autre moyen de trouver des candidats. On doit continuellement se remettre en question, continuellement évoluer. Mais si un jour les job boards venaient à complètement disparaître, je ne pense pas que ce serait un vrai drame. On aurait d'autres moyens pour se faire connaître et on a déjà anticipé ça avec notre propre plateforme, notre propre base de données, notre propre visibilité.

C : Justement, sur les sites des job boards, ils commencent à proposer des services similaires aux boîtes de recrutement. Donc ils proposent certains profils pour certains jobs à remplir. Quand tu vois ça, est-ce que tu les vois encore toujours comme plutôt un partenaire ou plutôt un concurrent? Ou les deux à la fois?

JF : Un partenaire concurrent. Oui c'est un mix des deux. Mais si ils décident de pousser trop leur partie recrutement et de devenir eux-mêmes des vrais cabinets de recrutement comme nous le sommes, ben ça c'est clair, les relations seront terminées. On ne va pas investir et continuer à investir dans une société qui sera notre concurrent. On peut investir dans un partenaire qui nous donne une certaine valeur ajoutée. Mais si lui-même vient nous prendre une partie de notre business, on va arrêter de bosser avec eux.

C : Donc eux essayent de grappiller des parts de votre côté et vous essayez de grappiller des parts de leur côté. Mais en même temps vous avez tous les deux besoin l'un de l'autre?

JF : Il faut trouver un juste équilibre. Il faut pas offrir les mêmes services. Nous on offre un service complet qui va de la rédaction d'annonces, le... On va chez le client discuter du job à pourvoir, on analyse son besoin, on va rédiger une annonce si on doit faire un posting puis on va chercher des candidats dans nos bases de données ou les bases de données X, Y, Z. Puis on va interviewer des candidats etc. Et puis on va envoyer les différents candidats préselectionnés à notre client. Si le job board, à la rigueur, fait une partie de ce travail-là, je sais bien que les job boards ont la possibilité de chercher dans leur base de données et d'envoyer les CV A, B, C qui correspondent à ce que le client recherche, oui c'est un concurrent mais il nous concurrence sur une toute petite partie de notre supply chain. Si demain, ils offrent le même service que nous, ben nous on ne va plus mettre d'argent chez eux, ça c'est clair.

C : Ok. On va revenir un peu sur LinkedIn. Tu en as parlé tout à l'heure et tu disais qu'ils sont arrivés, je crois qu'ils ont été créés en 2007 ou en 2008, je suppose qu'ils ont été vraiment connus je pense vers 2010, qu'est ce que ça a impliqué l'avènement de LinkedIn pour la société Hays?

JF : Je suis chez Hays depuis 2007 et effectivement c'est en 2007, 2008 qu'on a commencé à travailler avec ce réseau social. Il y a aussi en Allemagne Xink ou bien en France, Video. LinkedIn a vraiment réussi à percer et à se développer. Et donc les premières années, on a utilisé ce canal-là pour trouver pas mal de candidats. Les gens qui au départ se sont positionnés sur LinkedIn, c'était juste des gens qui voulaient mettre leurs cartes de visite en ligne. C'était un peu se promouvoir, c'était leur ego qui leur disait peut être "je vais me montrer, j'ai bien réussi ma carrière". Mais ça se limitait à ça. Et puis sur LinkedIn il y a eu pas mal de groupe de discussions qui se sont créé avec des problématiques bien ciblées et les membres se sont faits dans ces groupes, dans ces forums et des communautés se sont créées. Et puis certains agences de recrutement se sont dit "Oui là il y a une base de données, il y a pleins de gens qui sont visibles. Ces gens travaillent mais ils cherchent peut être un autre job". Et donc des firmes comme nous, on a été proactif là et on a contacté pas mal de personnes. C'est un des gros avantages de LinkedIn à l'époque et encore aujourd'hui. Quand tu travailles avec un job board local (Stepstone, monster, etc.), 9 fois sur 10, tu n'as que des gens qui habitent dans en Belgique. LinkedIn est un réseau international et a une base de données mondiale qui est disponible. Et pour un certain nombre de clients qui cherchent des compétences bien particulières, pour eux le candidat il peut venir du pôle nord ou du pôle sud, ils s'en foutent. Donc ça aussi c'est un des avantages de LinkedIn. Tu as accès à des candidats qui sont partout. Et donc notre firme comme d'autres se sont dit qu'on allait utiliser cette possibilité-là. Et puis un jour LinkedIn eux-même se sont dit "Ah ben tiens il y a beaucoup de trafic sur mon site". Ils ont analysés, regardé quelles étaient les sociétés qui venaient régulièrement, quels étaient les gens et à quelles sociétés ils appartenaient, etc. qui venaient régulièrement sur mon site. Donc eux ont aussi fait du business intelligence et ont modifié leurs business model. Ils ont proposé de mettre des annonces, enfin des offres d'emploi, ils ont créé d'autres outils, des licences spécifiques pour les recruteurs, le fait de pouvoir... Au départ tu pouvais contacter qui tu voulais hein. Envoyer des mails à qui tu voulais. Maintenant tout ça est limité, c'est devenu des services payants. Et dans 5 ans, pour te logger sur LinkedIn, tu devras peut être mettre à chaque fois un billet de 5 euros. Donc je ne sais pas comment ils vont faire évoluer ça. Mais des sociétés comme les nôtres ont utilisés LinkedIn comme une opportunité pour faire du business et on a fait du business grâce à LinkedIn. Mais bon, par la suite... Nos clients et leurs services de recrutement interne se sont dits "Si moi, mon partenaire externe il utilise LinkedIn, je ne suis pas plus bête qu'eux, je vais aussi utiliser LinkedIn". Quelque part, les boîtes de recrutement qui ont utilisé LinkedIn au départ ou ces réseaux sociaux, ont été les pionniers et quand tu es un pionnier, c'est comme à tout moment, tu as toujours des suiveurs qui veulent aussi goûter aux nouveaux plaisir.

C : C'est aux premières heures de LinkedIn que cela a été le plus avantageux pour les boîtes de recrutement, et maintenant c'est peut être devenu un peu plus secondaire?

JF : Oui un peu plus secondaire, je trouve. Beaucoup de gens prétendent que non mais on en reparlera dans 5 ans.

C : Et qu'est ce que tu penses de leur rachat par Microsoft? Tu crois pas qu'il va y avoir des changements?

JF : Je crois que ça va devenir encore plus commercial. LinkedIn est déjà devenu très très commercial. Et je pense qu'il y aura un autre outil qui viendra pour le recrutement et qui va nous aider dans le recrutement. Ce ne sera plus le focus uniquement sur LinkedIn. C'est pas fini mais comme tout cela va s'estomper. Ce sont des cycles.

C : Ok. Hum... Est-ce que tu peux m'expliquer en deux minutes les DCS? Le principe de packaging là-dedans?

JF : DCS. Donc Digital Creative System. Nous ce que l'on veut, c'est attirer les bons candidats. Hays c'est une société de recrutement spécialisé donc on s'est dit aussi, de l'autre côté, quand tu veux attirer des candidats spécifiques et spécialisés, tu dois aller les chercher au bon endroit. Donc c'est vrai qu'on a parlé depuis le début comme job board de Steptstone, Monster et LinkedIn. Mais il n'y a pas que ces job boards qui existent. Ou il n'y a pas que ces manières-là d'attirer des candidats. Et donc notre service marketing a fait une revue de tous les sites internet pour poster des annonces qui existent, de tous les moyens marketing autres qui pourraient être utilisé pour être en contact avec des candidats ou candidates qui sont dans nos bases de données ou dans d'autres. Donc on a mis en place toute une série de packages vraiment sur mesure, suivant les desideratas du client. Donc on peut... dans ces systèmes DCS, on peut soit sélectionner... Le client va dire "Moi je poste une annonce sur tel site internet, puis je poste sur deux sites internet spécialisé, un site spécialisé dans l'ingénierie et un autre d'une association des ingénieurs de Tombouctou". Donc nous avons négocié avec ces différents job boards des prix préférentiels. Mais ça ne se limite pas à ça. Comme je le disais tout à l'heure, on recherche énormément. Donc quand les candidats cherchent un job ou un service ou un produit qu'ils veulent acheter, ils vont pas chercher directement sur le site internet. On va utiliser un moteur de recherche, mettre des mots-clés et on va chercher à partir de ces mots-clés là. Et puis on va générer une page de recherche, et puis, si tu as tapé les bons mots-clés, tu vas trouver dans la première page ce que tu cherches. Donc on a aussi dans ces systèmes de DCS des Google adwords et autres possibilités qui existent pour, lorsqu'un candidat cherche avec des mots-clés un nouveau travail, il arrive automatiquement vers nos jobs. Ca c'est un cas. Un autre cas, on a mis au point, par exemple avec certains clients, on fait des campagnes papier, où on envoie des cartes postales à un certain nombre de candidats, avec un contenu spécifique.

C : Donc ce n'est pas seulement du digital?

JF : Oui ce n'est pas uniquement du digital. Cela peut être très très large.

C : Un peu à la carte?

JF : C'est à la carte. Des SMS orientés, etc. C'est vraiment des packages de communication qui existent. Tout cela a un certain coût et suivant le budget que le client veut dépenser, on peut lui offrir l'une ou l'autre chose. Mais on est toujours à l'affut de nouveaux moyens de communications pour rentrer en contact avec les bons candidats. Et on doit être plus original que nos concurrents.

C : On peut considérer ça comme un service supplémentaire de Hays? Qui n'est pas le core business comme tu disais?

JF : Oui. C'est un service ou c'est un moyen complémentaire pour essayer d'attirer ou de joindre les bons talents. Tu parlais d'attirer les talents rares ou exceptionnels, ça c'est un moyen. Et est-ce que c'est un moyen proactif? Oui. On va envoyer ça et on va peut être attirer des gens qui ne recherchaient pas un boulot.

C : Ok. Et est-ce qu'on peut aussi voir ça comme un moyen d'attirer certaines entreprises, certains clients? Est-ce qu'il y a des clients avec qui vous n'avez pas des accords mais chez qui vous pouvez vendre des DCS?

JF : Non, un DCS est toujours lié quelque part à un service de recrutement. On ne vend pas des DCS. On vend un package. Si un client prend un DCS, c'est parce que derrière ou, en aval, le client avait demandé un service de recrutement de la part de la société Hays. Et c'est un moyen le DCS pour attirer des candidats. On n'est pas une société, comme les job boards, qui vont vendre des annonces. Eux ce sont des vendeurs d'annonces et de bases de données. Nous pas. Le fait de vendre ces DCS ou bien ces systèmes de marketing online ou offline, c'est juste pour attirer des candidats parce qu'on a une mission de recrutement. C'est pas la même chose. Mais notre communication vers les candidats évolue au fur et à mesure des années; Aujourd'hui on a plusieurs solutions à offrir à nos clients. Mais dans 5 ans, ce ne sera plus exactement les mêmes. Parfois on fait encore des campagnes papiers, dans la presse traditionnelle, ou la presse ciblée. On a eu des campagnes sur les bus encore dernièrement.

C : Ok. Et autre chose, est-ce que pour toi il y a un alignement entre la stratégie RH de Hays et la stratégie générale de Hays.

JF : Oui. La stratégie générale de Hays dans le recrutement est de livrer de la qualité à son client. Et c'est la même chose dans nos recrutements, on veut de la qualité. Avec des gens de qualité, ceux-ci pourront livrer eux-mêmes de la qualité, supérieure à nos concurrents. Et on est aussi sélectif lorsqu'on recherche les profils qu'on va engager. Et parfois c'est plus difficile de trouver le candidat pour travailler en interne que de placer chez notre client. Parce que en interne, on connaît très bien nos critères, ce que l'on veut. Les hard skills et les soft skills. Et parfois on est même plus enclin à envoyer un candidat chez un client plutôt que chez nous car parfois certaines variables ne sont pas connues chez nos clients, des informations intangibles, non-mesurables. On connaît nos équipes, on sait ce qu'il faut, quel caractère, etc. et notre client va aussi faire la même chose. Mais 9 fois sur 10, les candidats qu'on envoie chez nos clients, ce sont aussi des candidats que l'on aurait pu engager chez nous. Donc on a aussi pour nous, des critères de recrutement et de sélection qui sont très stricts.

C : Ok ok. Je vais terminer maintenant par une question qui se rapproche un peu de la spéculation. Comment est-ce que tu vois le futur du monde du recrutement? Est-ce qu'il sera essentiellement digital et si oui, vers quoi se dirige-t-on?

JF : Je pense que le digital sera toujours présent pour se faire connaître mais on va retourner beaucoup plus vers une relation d'homme à homme. Je pense que l'interpersonnel va re-devenir encore plus important dans les années futures. Peut être un peu à contrario de ce que certains pensent mais je suis persuadé de ça. Ce sera le networking qui sera le plus important.

C : Et comment ce sera mis en place? A travers quels outils?

JF : Il y a de plus en plus de clubs d'affaires qui existent. Ici en Belgique, combien de business clubs ne se sont pas créés ces cinq dernières années? C'est à dire qu'il y a un besoin. Ici on travaille avec des gens, on travaille pas avec du papier, avec du produit solide etc. Les ressources humaines c'est une affaire de sentiments. Il y a des contacts qui existent et ce n'est pas que du PC, que du matériel, c'est très important ce contact. Et oui, quand tu recherches de la qualité, ton approche n'est pas nécessairement la même. Dans le business, quand tu veux avoir des partenaires de qualité, ça ne se fait pas via internet et autres, cela se fait via un contact d'homme à homme. Et dans le recrutement c'est la même chose. C'est vrai qu'on est arrivé dans une ère digitale très importante pour attirer des personnes mais le contact personnel sera

toujours là et deviendra encore plus important dans les années à venir. Ce qui était le cas il y a 15 ans ou 20 ans hein. Donc on reviendra dans un autre cycle.

C : Ok. Je suis arrivé à la fin de mes questions. Un grand merci pour ton temps et toutes tes réponses.

JF : Aucun soucis, c'était avec plaisir!

Annexe 7 : Retranscription de l'entretien du 7 Juillet 2016 avec Léo Moulinas.

L'interviewé, Léo Moulinas, sera représenté par la lettre « L ».

L'interviewer, Christophe Raes, sera représenté par la lettre « C ».

C: Bonjour Léo, est-ce que tu peux te présenter, parler de ta fonction, depuis combien de temps tu travailles chez Hays et quels sont les projets principaux sur lesquels tu travailles pour le moment?

L: Alors moi je suis directeur marketing EMEA, qui recouvrent beaucoup de pays dont grossomodo l'europe continentale, le moyen orient, avec surtout Dubaï, la Russie et les pays nordiques. Donc ça fait 17 pays. Moi j'ai une responsabilité de driver le marketing pour ces régions ainsi que la stratégie des équipes et l'implémentation du marketing pour le groupe.

L'objectif du marketing général et particulièrement chez Hays c'est une charge directe et indéniable de construire, de nourrir et de protéger la marque Hays dans nos marchés. Ça on le fait avec tout un tas d'actions dans le programme. Ensuite la deuxième chose sur laquelle on est responsables, c'est évidemment d'aider les consultants, les opérations du business, à faire plus de profit. Et tout ça on le fait grâce à des activités marketing.

Dans le marketing, il y a 6 grosses familles de responsabilités pour nous. La première, c'est tout ce qui est "content marketing". Donc ça cela à trait à tout ce qui est mis en place de rapports, d'études, de contenus divers et variés, pour renforcer la marque et la crédibilité de Hays sur nos marchés. On a des choses globales comme le "global skill index", les études qu'on a mis en place sur tout ce qui est par exemple diversité dans les entreprises, on a des études régionales, des études de marchés sur plusieurs pays (des "survey guides"), on a des blogs aussi qui contiennent tout ce qui est contenu pour le web donc que ce soit les réseaux sociaux, les blogs, les infographies, les vidéos, euh... Oui tout ce qu'on fait sur les réseaux sociaux notamment. LinkedIn, qui est quand même la première plateforme sur laquelle on opère et qui est vraiment la plus importante pour nous chez Hays.

Ensuite le deuxième bloc de responsabilités, cela concerne tout ce qui à trait au marketing digital. Tout ce qu'on fait est digital par nature. Il y a donc des points importants là-dessus, comme la gestion du site web, les programmes de SIO pour optimiser les codes, le contenu pour essayer d'être répertorié un maximum par les search engines comme Google. Après c'est tout ce qui à trait à l'attraction des candidats et des clients donc le site web, les techniques qu'on a pour aller récupérer des CV à droite à gauche. Tout ce qui est ? Made in 0:33 ? donc on a des plateformes internes et externes, des programmes d'automatisation digitaux aussi par exemple en termes de mails où on est capables de relancer des emails de façon automatique. Ensuite tout ce qui est gestion des réseaux sociaux, au niveau contenu pour la réputation mais aussi au vu de l'engagement des clients et des candidats via ces plateformes notamment via LinkedIn mais aussi via Twitter, Facebook, Youtube, etc. Et après Viadeo aussi c'est important. Tout ce qui à trait au digital ce qui est bien c'est qu'on peut le traquer. Il y a un grand nombre d'études et de comparaisons qui sont faites par rapport à ça.

Le troisième bloc de responsabilités c'est tout ce qui est business development. On parle de faire du ? "side" ? 1:26 , des brochures pour les consultants pour qu'ils puissent mieux vendre

aux clients et aux candidats. Euh l'organisation d'événements, que ce soit la participation à des événements qui existent déjà, des événements clients, des événements candidats ou les deux. On peut soit l'organiser nous-même, soit participer à des événements existants. Cela peut se faire dans les bureaux, dans un hôtel, un forum à l'extérieur, etc. Cela à trait aussi à tout ce qui est la vente de package médias aux clients. On parle de leur vendre des packages pour leur dire "voilà venez nous voir pour un recrutement mais on va mettre en place aussi une campagne digitale pour mieux renforcer ce qu'on appelle l'"employer branding". Donc en gros on peut faire des microsites, des campagnes sur nos comptes, sur les réseaux sociaux, nos propres sites webs, etc. Il y aussi tout ce qui est gestion des annonces sur la presse, le monitoring, tout ce qui est qualité de services. Grossmodo, aider et outiller les consultants et le business de façon à ce qu'ils vendent mieux et qu'ils se représentent mieux.

Le quatrième élément c'est tout ce qui est construction de gestation de la marque. Donc là on fait énormément de relations presse. Donc on a des agences PR qui nous aident à gérer cette présence dans les médias donc forcément le contenu que l'on génère, les réponses aux interviews, les commentaires, etc. Evidemment il y a tout ce qui est "corporate advertising" donc faire des RPO, faire de la publicité sur les bus, faire des campagnes radios, des campagnes télévisées, quand c'est possible de le faire. Evidemment il y a aussi les campagnes sur les réseaux sociaux, donc utiliser la puissance des réseaux sociaux pour renforcer notre marque. Et bien évidemment, traquer tout ça est extrêmement important. Et après il y a tout ce qui est lié au sponsoring. On est lié, on est partenaire de Manchester City en Angleterre donc on essaye d'avoir une vision globale sur ce partenariat. On utilise énormément d'éléments de Manchester City pour renforcer la marque et la crédibilité de Hays.

Le cinquième bloc, c'est tout ce qui est communication interne. On fait énormément de choses là-dessus comme des newsletters internes, des événements pour les consultants, que ce soit le gala annuel des consultants, ou on remet des prix, cela peut avoir à trait avec des "incentives", donc une sorte de compétition entre les consultants et celui qui fait le plus de ventes à un prix spécial. Et évidemment, cela a aussi trait à la communication interne de notre propre marketing de façon à ce que l'on soit non seulement reconnu pour ce que l'on amène mais aussi que l'on puisse démontrer au business l'impact de notre marketing, en termes financiers surtout. Donc ça c'est très important en termes de communication interne. Ensuite, la dernière chose c'est de prendre en charge le marketing spécifiquement sur certaines lignes de business qui sont très très importantes. On lance énormément de choses pour le moment en Europe sur non seulement notre cœur de métier qui est grossomodo le service de recrutement sur les postes à durée indéterminée, et on fait énormément de marketing sur tout ce qui est travail temporaire, freelance, contracting, tout ce qui à trait à d'autres formes de deals que l'on peut faire avec des clients sur l'outsourcing notamment. Par exemple on vient de lancer une grande campagne marketing sur une marque qui s'appelle "external solutions" qui à trait aux RPO/MSP donc c'est vraiment une ligne de services plus B2B. On essaye de marketer principalement auprès des clients et à démontrer notre capacité surtout vis-à-vis des DRH.

C : Ok. Et est-ce que tu peux m'en dire un peu plus sur l'état du marché du recrutement pour le moment? Est-ce qu'il est fortement concurrentiel?

L: C'est très concurrentiel car c'est facile de rentrer dans le business. On a souvent des consultants qui font 3 ou 4 ans chez nous puis qui ouvrent leurs propres boîtes. Il leur faut quelques contacts, une bonne dose de qualité pour vendre et faire l'intermédiaire entre les candidats et les clients. Donc ce n'est pas si compliqué que ça. Mais le problème qu'ils ont généralement, pour les petites boîtes, c'est qu'ils n'ont pas de système intégré de marque pour

grossir très vite. Cela reste petit. Le ticket d'entrée pour arriver à la taille de Hays est finalement assez compliqué à obtenir. Donc c'est très concurrentiel dans le sens où il faut déjà avoir le réseau, pouvoir faire des investissements solides en termes d'informatique pour être au niveau où on est. On est clairement, en termes de présence, dans les leaders sur le marché. Quand on compare à nos concurrents vraiment très directs, on est clairement devant eux. Par contre, par rapport à des boîtes qui ont trait au recrutement de manière très générale, je pense aux manpower ou randstad, on est finalement très petits. Donc je pense que ça dépend du segment duquel on part. Mais sur le segment du recrutement des spécialistes diplômés et avec un petit peu d'expérience, surtout pour des contrats temporaires ou permanents, on est clairement numéro un mondial et on a une présence inégalée sur les plus gros marchés du monde.

C : Ok donc selon toi, c'est vraiment le côté stratégie digitale qui différencie une entreprise comme Hays, qui est vraiment importante sur le marché, d'une boîte qui au final essaye de s'implémenter mais n'y arrive pas toujours à cause de cela?

L : Oui indéniablement. C'est quelque chose qui est très important pour nous. Stratégiquement on met énormément de présence là-dessus. D'un point de vue marketing c'est évidemment quelque chose de super important pour nous. Je pense qu'on a des partenariats avec LinkedIn, les jobs boards qui sont assez poussés et qui nous permet d'avoir une vraie valeur ajoutée, quelque chose de différenciant par rapport à d'autres boîtes.

C : Ok. Et justement, par rapport aux job boards, quel est le lien entre une entreprise comme Hays et les sites de job boards? Est-ce que c'est un centre de importants? Est-ce que c'est plutôt un partenaire ou un concurrent? Ou les deux à la fois?

L : Les deux à la fois. C'est effectivement un centre de coûts importants puisque les job boards classiques ou les agrégateurs comme LinkedIn par exemple sont indéniablement sur notre marché. Leur objectif non-avoué c'est au final d'éliminer les intermédiaires et de se montrer comme étant le champion des candidats qui va leur donner le job de leur rêve. Donc indéniablement, ils font énormément de marketing pour driver au maximum le trafic sur leur site, de façon à capter leurs CV et d'offrir cette exposition à ce public. Leurs clients, ils peuvent venir en direct. Cela peut être des boîtes qui ont des besoins de recrutement et qui mettent leurs annonces directement sur un job board, qui attendent les CV tranquillement. Nous on s'insère là-dedans au nom de nos clients. C'est à dire que si on a une mission de recrutement, on va aussi publier cette annonce, que l'on va retravailler sur un certain nombre de job boards pour récolter des CV. Et c'est une des sources mais c'est évidemment pas notre seule source de CV. On a toute notre base de données qui est déjà existante, on a 1000 à 10000 consultants qui rencontrent tous les jours des candidats, qui bonnifient une information qu'on a sur ces candidats, des choses que l'on voit pas sur les CV, comme par exemple le salaire. C'est pas un truc que l'on met sur son CV. Nous on a cette information sur notre base de données. Je pense pas que Monster n'aura jamais ce type d'information sur les profils qu'ils ont. Donc ça c'est clairement très différenciant. Maintenant, effectivement, c'est plus des partenaires à la fin, dans la mesure où ils ont énormément de jobs sur leur site web, beaucoup plus que l'on en aura jamais. Nous on tourne à 1000-1300 jobs live sur notre site. Indeed par exemple doit être à 500.000, référencés chaque semaine, rafraîchi sur leur site, leur plateforme. Il n'y a donc même pas de comparaison. Indeed ou Monster c'est clairement un supermarché du job board. T'arrives, t'as tout. Leur objectif, d'un point de vue expérience pour l'utilisateur, c'est de rendre l'aspect recherche, filtrage et manière de répondre à une annonce, le plus facile possible. Une fois qu'ils ont capté le profil, c'est ça qu'il revende, le profil. C'est ça qu'ils revendent à leurs

clients. Le client des job boards c'est principalement nous, les cabinets de recrutement, et les boîtes qui vont en direct. Donc c'est là-dessus qu'ils basent leur business. Par contre, ils ont beaucoup plus d'argent avec nous. On a un volume d'annonces beaucoup plus important par exemple qu'une boîte qui a 30 ou 40 postes d'ouvert sur l'année. On rafraîchi ça énormément. Evidemment, on a des conditions spéciales et on travaille en harmonie avec eux. C'est plus un biotope. Ils ont autant besoin de nous pour réaliser leurs ventes, qu'ils ont besoin de vendre aussi en direct pour certains clients, et aussi d'essayer de renforcer leur marque pour attirer un maximum de profils qui ne seraient pas venus chez nous par exemple car ils n'auraient pas pensé à aller sur un cabinet de recrutement. C'est un biotope dans lequel on existe tous, dans lequel il y a assez à manger pour tout le monde. Mais indéniablement, l'objectif de ces boîtes IT c'est comme toute boîte sur internet, c'est de couper les intermédiaires et réduire les coûts pour le consommateur. Dans le recrutement c'est différent. Le job board a toujours été gratuit pour le candidat, donc ça ça change pas grand chose pour un candidat. Par contre, pour nous, il y a beaucoup de pression sur les prix pour nous vendre les profils qu'ils seraient capables d'attirer. Donc notre stratégie c'est aussi de diversifier le portefeuille de partenaires avec qui on travaille, de les mettre en concurrence, de constamment évaluer le retour sur investissement de ces canaux et d'ajuster notre portefeuille au fur et à mesure, jour après jour, pour le business. Un jour, un job board va délivrer des candidats de qualité, et ce ne sera plus le cas le lendemain. A ce moment là, on coupe. Ou si on voit que ça commence à bien délivrer, à ce moment-là, hop, on augmente l'investissement. C'est un jeu de médias, mais bon cela fait partie des choses que l'on fait.

C : Donc ce sont bien des choses qui fluctuent, c'est pas constant?

L : Non, absolument.

C : Ok. Et dans ce cadre-là, après tout ce que tu viens de me dire, qu'est ce qui a poussé Hays à introduire sa propre plateforme?

L : Alors, plusieurs choses. La première c'est que la plateforme, cela reste quand même la vitrine en ligne de Hays. Si quelqu'un tape Hays sur Google, il faut qu'il trouve quelque chose. Notre site web, il a différentes fonctionnalités. Sa fonctionnalité majeure, c'est surtout d'être notre vitrine en ligne. Et là, c'est plus moi d'un point de vue marketing qui voit ça. Donc il faut qu'il y ait une backstage, il faut que ce soit accueillant, comme n'importe quel magasin, que ce soit rafraîchi et mis à jour de façon régulière de manière à ce que les personnes reviennent ou qu'en tout cas elles aient envie de convertir sur le site. Qu'est ce que c'est qu'une conversion pour nous? C'est à la base avant tout de récupérer un CV. Donc comme les job boards, on essaye de rendre notre vitrine la plus sexy possible, avec un nombre de jobs disponibles le plus important possible, en fonction de ce qu'on récupère comme missions de nos clients. Ensuite, d'optimiser tout ce qui est l'entonnoir pour arriver à la conclusion de la conversion. Donc grossomodo c'est le processus de candidature en ligne qui doit être optimisé constamment, comme les types de renseignement qu'on demande, etc. Evidemment, il faut aujourd'hui que tout ça ce soit mobile friendly, donc que les gens puissent le faire sur un smartphone, sur leur tablette ou sur un ordinateur plus classique. Et évidemment, l'autre fonction c'est aussi d'être la vitrine de notre marque. Et notre marque c'est quoi? C'est les jobs qu'on a pour nos clients mais c'est aussi tout contenu dont je t'ai parlé. Donc c'est aussi une plateforme de lecture de consommation du contenu Hays de manière à influencer les masses sur pourquoi on est les meilleurs sur notre segment. Ca tu le fais par des blogs, des études qui sont à télécharger, des modules pour interagir avec le site web par exemple par rapport aux études de rémunération. Donc les gens peuvent nous demander des informations "voilà je suis basé dans tel ville, je fais

tel job, quel est le prix du marché aujourd'hui pour un profil comme le mien?" Donc ça c'est tout un tas d'autres conversions. Donc les gens qui interagissent et font quelque chose avec nous et qui sont disponibles aussi sur le site web. Donc que ce soit du contenu html sur des pages ou du contenu vidéo, du contenu interactif dynamique ou des annonces de jobs sur lesquels les gens vont envoyer leurs candidatures en ligne. Voilà. Les autres choses ce sont les trucs classiques comme notre présence internationale, nos bureaux, nos blogs, etc.

C : Ok. Et donc les personnes qui vont sur le site de Hays ont quand même la possibilité de s'enregistrer et de poster leurs CV, et d'intégrer la base de données au final?

L : Oui, exactement. Un des objectifs du site web c'est ça.

C : Ok donc c'est pas l'objectif principal? Tu disais tout à l'heure que le principal c'était la visibilité de Hays.

L : Non, l'objectif numéro un du site c'est comme les job boards, de générer des candidatures. Et comment tu génères une candidature? Tu la génères non seulement parce que tu as une bonne annonce, quelque chose qui est pertinent pour la personne qui est entrain de surfer ton site web. Mais pas que. Pour moi c'est aussi la sensibilité d'utilisation, la richesse du contenu, l'ergonomie du site, la facilité de navigation, la capacité de pouvoir passer d'une plateforme smartphone à un desktop à une tablette, sans perdre la qualité d'expérience en ligne qui est fournie, la capacité de lecture de contenu, de consommation de contenu (vidéo, écrit, webinar, etc.). Ca aussi c'est des objectifs du site web donc c'est le point central et névralgique de notre stratégie marketing et digitale. On essaye de renvoyer les gens au maximum là-dessus. Evidemment, on regarde les metrix de façon constante, on l'optimise tous les jours en termes de contenu, de nouvelles fonctionnalités et d'expérience en ligne.

C : Ok. Et donc en quoi cette espèce de modèle, donc le fait d'avoir une plateforme propre à l'entreprise, a amélioré la donne? Quels genres d'opportunités cela a offert à l'entreprise?

L : Cela n'a pas fondamentalement amélioré la donne. C'est à dire que tu ne peux pas être recruteur sans un site web. Cela n'existe pas ou très peu. Dans ce cas là c'est des chasseurs de tête qui ont un carnet d'adresse bien rempli sur des postes très haut placé. A ce moment-là c'est vraiment un autre business, on est pas là-dessus. Nous on est sur le segment des professionnels diplômés, avec quelques années d'expérience. Là c'est quelque chose qui est vraiment plus masse, market. Donc effectivement on a besoin de montrer à tout un chacun le type de postes sur lequel on est. Comment cela a amélioré? Cela n'a pas vraiment amélioré car on a toujours eu un site web, depuis très longtemps on a un site web. On l'améliore en fonction des évolutions technologiques, des nouvelles données, de nos concurrents et de ce que les utilisateurs attendent. Il y a quelques années, on avait pas vraiment de site mobile parce que personne ne regardait les sites internet sur un téléphone. Aujourd'hui c'est aussi une adaptation nécessaire. On est obligé de s'adapter aux nouvelles manières d'utiliser internet. Mais je pense qu'il faut plus le concevoir comme quelque chose qui fait partie intégrante de notre valeur ajoutée sur le marché, pour les candidats et les clients. On a des consultants, on a une plateforme web, on a une présence sur les réseaux sociaux, on a des bureaux qui servent à rencontrer des gens et à réguler notre park. Donc c'est un des éléments fondamentaux dans le moteur qui permet de faire tourner la boîte et de générer du profit.

C : Ok. Et est-ce que tu peux identifier certains inconvénients ou certains risques par rapport à la mise en place de cette plateforme?

L : L'inconvénient majeur c'est que c'est constamment en évolution. Donc on est toujours un peu à la traine et on a jamais assez de ressources techniques pour aller aussi vite qu'on voudrait. Donc c'est une histoire d'investissements, de mettre les priorités là où elles doivent être. Et d'essayer de perdre le moins possible de personnes qui viennent sur le site et de leur offrir une expérience en ligne de qualité et de répondre à leurs attentes et à leur besoin. Et de s'assurer que l'on est pas caduc dans ce cas-là. Donc par exemple le bounce rate c'est quelque chose que l'on regarde énormément. Quelqu'un qui arrive sur ta home et qui consulte une page et qui trouve que ce n'est pas ce qu'il attend, et qui repart, il ferme le navigateur ou le site Hays. Donc une des contraintes qu'on a c'est, avec les moyens limités et limitant de la technologie, d'essayer d'améliorer ou dans tous les cas de maintenir la plateforme à un niveau qui est acceptable à la fois pour les clients et les candidats. Et plus spécifiquement, les grosses évolutions je dirais c'est la mobilité, l'intégration avec d'autres plateformes qui est de plus en plus importante, que ce soit avec les réseaux sociaux, comment on interagit, comment nos blogs peuvent être intégrés aux réseaux sociaux. Toute cette interaction est capitale. La manière dont on peut personnaliser l'expérience aussi. C'est quelque chose que l'utilisateur attend. Donc quand tu viens sur le site Hays, que ce soit ton Hays. C'est à dire que tu vois que le contenu qui soit pertinent pour ton profil. Donc si t'es sur le site pour la première fois, ou t'es un utilisateur fréquent. Si t'as un certain profil et que t'as un identifiant, on va te servir un certain type de contenu, de jobs, etc. Donc la personnalisation c'est quelque chose qui est super important. Et aussi d'automatiser un maximum. C'est à dire que... C'est aussi un trait de la personnalisation. C'est à dire que plus t'arrives à interagir avec la personne qui est sur ton site web, plus tu rends ton expérience riche et pertinente, et plus la personne devrait normalement convertir et te donner ce que tu peux attendre d'elle.

C : Ok. Et qu'est ce que vous avez comme KSF par rapport à cette plateforme?

L : On regarde les taux de conversion, est-ce qu'ils s'améliorent ou pas. Les quantités de visites évidemment, si cela va vers le haut ou vers le bas. La qualité de la visite, donc c'est aussi le taux de conversion, c'est à dire est-ce que par exemple, je prends un chiffre au hasard, sur 100.000 visiteurs ce mois-ci, est-ce que 10 ou 15% ou plutôt 20% ont fait ce que l'on attendait d'eux donc envoyer leurs CV, interagir avec d'autres contenus, partager notre contenu via les réseaux sociaux, etc. Donc ça c'est des metrics que l'on regarde. Mais surtout à la fin c'est est-ce qu'on arrive à monétiser tout ce trafic. C'est ça le nerf de la guerre de tous les sites webs. Est-ce que tout ce public qui vient, tu arrives à en tirer du profit. Pour nous, c'est un placement chez un client ou obtenir un job. Et ça, comment tu y arrives, soit par une action concrète sur le site web, soit en influençant la perception que l'utilisateur a de la boîte pour relayer la bonne parole, ta marque, ta réputation, ta crédibilité auprès d'autres personnes, qui eux-mêmes viendront sur la plateforme pour faire quelque chose que l'on attend de toi. A nouveau relayer la marque ou nos envoyer un CV, etc. Ça on le regarde énormément. Et c'est le même challenge pour tout le monde. Google a le même challenge. Il monétise le trafic sur Google avec de la publicité.

C: Oui donc c'est vraiment de créer de la valeur.

L : Oui exactement.

C : Et est-ce que vous vous êtes basé sur des cas qui ont démontré qu'une telle stratégie était payante à long terme? Ou est-ce que vous vous êtes lancé comme ça là-dedans?

L : Encore une fois, on est pas une start-up, on n'a pas lancé le site web comme ça il y a un an en copiant un modèle. C'est pas comme ça. On est à la base une boîte de recrutement. On avait des consultants et après quand internet est arrivé, comme toute boîte, on a été obligé d'avoir un site web performant. Donc c'est pas la reproduction d'un modèle déjà existant. Après, est-ce que notre site web est plus performant ou moins performant que la concurrence? Je pense qu'il est plus performant. On fait des choses mieux, on fait évoluer notre site web plus vite. Est-ce qu'il y a encore beaucoup de choses à faire? Oui indéniablement. Il y a pleins de trucs qu'on voudrait faire mais on a pas le temps ou pas l'énergie, ou pas le budget pour ça. Est-ce qu'il y a des risques à termes? Oui bien sur. On est pas à l'abri d'un étudiant dans son garage qui est entrain d'inventer le prochain algorithme qui va ratatiner toute l'industrie du recrutement. Et ça on le regarde comme le lait sur le feu. On regarde tout ce qui se passe dessus. On regarde les forums, on s'intéresse bien évidemment à la question. Est-ce que ça c'est déjà arrivé? Absolument pas. Même des Monster, des Indeed, des LinkedIn, qui clament haut et fort que leur mission dans la vie c'est d'enlever l'intermédiaire, n'y sont pas encore arrivés. Ils ne nous ont pas mis de côté, on a encore énormément de poids car on apporte un vrai service, une vraie valeur ajoutée, non seulement d'un point de vue digital avec notre plateforme web, mais aussi bien évidemment avec nos consultants. C'est ça le coeur du business. C'est quelqu'un qui va matcher un besoin client pour un poste avec le bon profil et qui va l'amener sur un plateau d'argent. Et ça on le fait aussi parce qu'on a des canaux digitaux pour y arriver. Mais effectivement on est pas à l'abri que quelque chose évolue demain et que d'un seul coup on se retrouve comme par exemple un Kodak qui n'avait pas anticipé l'arrivée des appareils photos digitaux. Ils ont continué à faire des pellicules, cela ne veut pas dire qu'ils étaient mauvais mais juste qu'ils n'ont pas pris le tournant. Ils ont pas vu l'évolution qui était en train d'arriver. Et effectivement on est pas à l'abri que ça arrive aussi, mais ça c'est aussi le cas de beaucoup de boîtes dans le monde.

C : Donc c'est important de rester attentif aux différentes évolutions.

L : Tout à fait. Mais pour l'instant on a pas vu une force disruptive qui a réussi à challenger complètement notre statut. Ce qui se passe c'est que les processus de recrutement restent à la fin quand même quelque chose d'émotionnel. Je pense que c'est quelque chose qui, malgré toutes les technologies que t'as pour trouver des candidats, l'aiguille dans la botte de foin, à la fin t'as quand même toujours une personne qui va prendre une décision et ce sera une décision émotionnelle. Ça sera dans les tripes de la personnes et elle se dire "je le sens bien" ou "je le sens pas". Malgré tous les fils, les vérifications, la capacité à attirer les talents, etc. La décision à la fin, elle viendra d'une personne humaine. Et je pense, de fait, qu'un partenaire, un consultant, qui à côté, t'aide à prendre une décision et à te rassurer, te présente une short-list de 3 ou 4 candidats que j'ai bien screené, j'ai bien étudié ta culture d'entreprise, tes besoins, je sais trouver ce dont t'as besoin et toi tu sais pas. Et voilà, je te conseille et je te recommande, et c'est mon avis de consultant, d'embaucher telle ou telle personne dans ta boîte. Ça c'est quelque chose qui a une vraie valeur ajoutée. Pour l'instant, c'est quelque chose qui n'a pas été à 100% automatisé ou digitalisé. C'est quelque chose qui reste très humain. Et donc il se fait dans le processus de vente, dans le candidat, pour lui dire "regarde il y a telle opportunité dans telle boîte, faut que t'y ailles, change de boulot" ou alors "tu vas avoir des besoins en recrutement, on a déjà des équipes qui sont prêtes". Donc l'expertise, la réputation pour attirer les talents, toi tu l'as pas et donc on va prendre une marge sur le recrutement. Pour moi c'est quelque chose qui est encore très fort et qui représente ce que j'appelle la psychologie du recrutement.

Mais pour le moment, je n'ai encore rien vu de nouveau qui était très inquiétant. Il y a quelques années c'était LinkedIn. Il avait un tout nouveau modèle, les CV étaient mis à jour par les utilisateurs eux-mêmes, il y a même plus besoin de rechercher le candidat. Le candidat a à coeur, car comme c'est devenu la base de CV mondiale, elle est à jour tous les jours. Avant, on pouvait dire "on a la base de données". Aujourd'hui, on peut plus dire ça car tout le monde a accès à la base de données gratuitement et cela s'appelle LinkedIn. Mais justement, on s'est adapté, on a adapté notre modèle, on a un partenariat avec LinkedIn et LinkedIn, finalement, a énormément besoin des recruteurs pour vivre car ils nous vendent des packages qu'il n'est pas possible de vendre à tout un chacun. Donc ça c'est un biotope. Encore une fois tout ça évolue mais à la fin, le coeur de Hays, cela reste le consultant, qui a cette capacité, ce flair, à matcher un besoin client avec un besoin candidat qui veut changer d'emploi ou qui veut lancer sa carrière. Donc nous on apporte une vraie valeur ajoutée, au offline là-dessus, mais fortement complémentée par une proposition online, par notre site web, notre base de données, tous les outils technologiques qu'on utilise pour offrir une vraie valeur ajoutée à tous les publics qu'on target, que ce soit nos clients ou les candidats.

C : Ok. Je voulais peut être aborder la petite comparaison entre le UK et la Belgique mais tu me disais en début d'entretien que tu t'occupais pas vraiment de l'Angleterre?

L : Non, pas de UK. Je peux t'en parler un peu mais c'est juste parce que j'ai plus que quelques minutes avant une autre réunion. Est-ce que c'est la dernière question que tu as pour moi ou est-ce que t'en as d'autres?

C : J'ai encore d'autres questions mais c'est pas grave. On va skipper cette partie sur l'Angleterre et je te poserais les questions les plus importantes. Je vais aborder tout ce qui est réseaux sociaux d'abord. Donc bien évidemment en termes de stratégie digitale et de visibilité, les réseaux sociaux sont super importants. Est-ce que tu peux m'en dire un peu plus sur Facebook, twitter, viadeo, tu parlais de youtube aussi tantôt, et surtout de LinkedIn.

L : C'est important car pour tout un chacun, que l'on soit client ou candidat, on utilise les réseaux sociaux dans notre vie. Donc c'est un nouveau canal pour répercuter la marque, recruter des candidats, les clients, et interagir avec les populations avec lesquelles on a besoin d'interagir, pour générer du profit. Donc c'est quelque chose qui est très central dans notre stratégie marketing digitale. Et plus particulièrement LinkedIn car c'est la plateforme sociale professionnelle de choix à travers le monde. Viadeo a quasiment mis la clé sous la porte car ils n'ont pas su aller assez vite par rapport à un concurrent comme LinkedIn. LinkedIn, ils comment à se dire que cela va être compliqué pour eux, ils viennent de se faire racheter par Microsoft. Donc les analystes et les actionnaires ont dû penser qu'ils étaient arrivés à un certain point où ils ne pouvaient plus être indépendants. Donc s'adosser à une grosse marque ou à une grosse marque comme Microsoft, c'est intéressant de voir ça comme évolution. Maintenant, sur les réseaux sociaux en général. Oui, on utilise les réseaux sociaux dans notre vie privée, vie professionnelle. Donc Hays, en tant que marque se doit d'avoir une présence importante et d'avoir quelque chose d'intéressant à proposer sur ces canaux.

C : Donc le focus est vraiment sur LinkedIn. Twitter, Facebook et Viadeo sont minoritaires là-dedans?

L : Viadeo, oui. A part la France et peut être un peu la Belgique, ils sont assez minoritaires. Principalement c'est LinkedIn. Après, il y a d'autres marchés où LinkedIn est moins important comme l'Europe de l'Est, l'Asie mais sur l'Europe continentale et surtout les

pays anglo-saxons, c'est la plateforme socio-professionnelle de choix. C'est majeur. Qu'est ce qu'on fait là-dessus? On fait du contenu principalement pour influencer la perception qu'ont les gens de notre marque, on influence les marques, on leur demande nous suivre. C'est une forme de marketing inversé. C'est toujours intéressant avec les réseaux sociaux car plutôt que de faire de la publicité et espérer que quelqu'un voit, comprenne et réagisse, et fasse ce que tu veux qu'il fasse suite à ta publicité, là c'est l'inverse. C'est l'utilisateur qui va trouver Hays, trouver que c'est sympa et va cliquer sur le bouton "Follow" ou "Suivre". Donc après il dit "voilà je vous aime bien, je vous soutiens mais par contre ne me décevez pas, nourrissez moi de contenu et de choses qui méritent que je vous suive. Le jour où je ne vous aime plus, je reviens sur le bouton et je déclique". Donc le pouvoir est de plus en plus sur l'utilisateur dans les réseaux sociaux et de moins en moins sur l'annonce.

C : L'important pour Hays sur les réseaux sociaux, c'est vraiment d'être actif et délivrer du contenu de qualité. En gros c'est ça?

L : Contenu de qualité, vidéo, infographies, blogs, ... Voilà. Et d'influencer un maximum les gens qui sont sur cette plateforme et qui peuvent se transformer soit en candidats soit en actifs, soit en passifs, soit en clients parce qu'ils ont des besoins et qu'ils voient notre puissance de frappe sur un réseaux comme LinkedIn, où ils se disent "Ah ce serait pas mal que je fasse pareil. Ils ont plus de 1,4 million de followers de part le monde alors que moi je suis à 500. Donc ils arriveront à influencer plus facilement le 1,4 million que moi parce que les gens ont dit qu'ils vous suivent et qu'ils sont intéressés par ce qu'ils disent".

C : Et juste une dernière question par rapport aux réseaux sociaux. Est-ce qu'on peut dire que les travailleurs de chez Hays sont les premiers ambassadeurs de la marque en terme de visibilité, de réputation etc?

L : Oui indéniablement. Je vais te donner une statistique qui est assez intéressante. Il est dit par LinkedIn, et d'autres sites qui l'ont prouvé aussi, que le pouvoir d'amplification du contenu par les employés eux-mêmes est 10 fois supérieur à ce que la marque en corporate peut faire. Donc par exemple si par exemple tu mets bout à bout tous les employés, les 10.000 personnes de Hays avec leur profil LinkedIn, que eux-mêmes commencent à partager, à référer notre contenu, nos blogs, nos vidéos, etc. Ils ont la capacité grâce à leur réseau direct donc leurs "first level connections" à toucher 10 fois plus de personnes que nous on pourrait le faire si on fait la même chose via notre page corporate. Donc nous on a 1,4 millions de followers sur la page corporate, ils nous suivent. Si on fait relayer ce même contenu par nos propres employés, on touche directement 14 millions de personnes, 10 fois plus. Donc le pouvoir des réseaux sociaux utilisé à bon escient par une boîte est important, mais si en plus tu ajoutes le moteur des employés eux-mêmes, c'est à dire que si ils s'intéressent à ce que le département marketing met en place et le relaye, grâce à des likes, des shares, des forwards, etc. cela a 10 fois plus d'impact sur le réseau en lui-même et en termes de trending etc.

C : Ok. Je vais juste terminer par une petite dernière question par rapport au futur. Donc comment est-ce que toi tu vois le futur du monde du recrutement? Quelle sera la place de la vidéo? Est-ce que la place de la vidéo devient de plus en plus importante? De la VR peut-être? Les applications smartphones? Est-ce que c'est quelque chose qui va venir ou pas?

L : Je vais aller rapidement là-dessus mais oui. La vidéo maintenant, c'est quelque chose de fondamental. C'est un type de contenu qui est de plus en plus attendu et de plus en plus consommé. Il y a des statistiques qui nous prouvent que Youtube, à terme sera plus gros que

Google lui-même en terme de moteur de recherche. C'est à dire que les gens iront sur Youtube pour voir comment faire ça ou ça et préfère le voir par une vidéo plutôt que par Google lui-même qui est plus du texte, qui référence plus des pages web html. Youtube faisant partie de Google, tout va bien pour Google puisqu'ils continueront à bien écrémer là-dessus. Mais effectivement, on voit quelque chose qui se produit. Si je veux changer la batterie de ma voiture, je vais plutôt aller sur Youtube et voir un type en Oklahoma qui s'est fait une petite vidéo pour montrer au monde entier comment changer une batterie sur sa Chevrolet, plutôt que d'aller sur Google et lire un texte qui me l'expliquera. Ou une recette de cuisine, ou n'importe quoi. Maintenant, c'est de plus en plus sur la vidéo.

La réalité virtuelle, oui c'est la prochaine frontière. On y a réfléchi mais pour le moment, il n'y a rien qui été fait dans le monde du recrutement. On regarde ça avec intérêt. On voit des marques qui commencent à s'y mettre, des grosses marques. Mais comment est-ce qu'on va appliquer ça sur des services, sur du consulting, ce sera un peu plus compliqué. C'est moins B2B que ce n'est B2C pour le moment. Mais pour donner juste en conclusion sur quoi je pense que je mettrais tout mon bonus si je devais lire dans une boule de cristal, je pense que l'avenir en fait c'est tout ce qui est messaging apps. J'ai vu une statistique qui disait que finalement, sur nos smartphones, on passait 80% de notre temps sur 5 applications. Et dans ces 5 applications, on retrouve Snapchat et Whatsapp. Je pense que pour les générations que l'on appelle X, Y ou Millenials, c'est quelque chose de fondamental. Les gens n'utilisent plus leurs téléphones pour envoyer des textos ou passer des coups de fils. Maintenant tout se fait soit par vidéo IP, soit par messaging app. Je pense que c'est ça l'avenir. Je pense que le web tel qu'on le connaît aujourd'hui va mourir, je pense que les apps sur l'appstore c'est plus l'avenir, je pense même que quelque chose de très mobile c'est plus l'avenir. L'avenir pour moi c'est la capacité des marques en général et des sociétés à interagir avec leur public, leur cible, via des messageries. Et là on voit beaucoup d'évolutions en ce moment. Et on peut imaginer des mécanismes d'automatisation avec des AI qui pourront te répondre si tu as des questions, des problèmes, et qui transmettront le problème à un call center, un humain si cela devient trop complexe. J'ai vu que KLM l'avait fait. Tu achètes ton ticket et automatiquement il y a une discussion whatsapp qui s'ouvre et qui te permet de dialoguer si tu le souhaites. Donc clairement, c'est quelque chose qui va arriver pour moi.

C : Ok donc on ira vers plus de simplicité, et de proximité.

L : Exactement. Et le canal et la plateforme de l'avenir pour moi, c'est la capacité d'interaction par l'outil de la messagerie donc whatsapp. Et whatsapp c'est Facebook. Et je pense que Microsoft a racheté LinkedIn pour faire la même chose, c'est mon sentiment. Si j'ai tort, tu ne m'en voudras pas.

C : Non pas de souci. Ecoute en tant cas un grand merci pour ton temps. J'avais encore beaucoup de questions mais c'est pas grave. Je les poserais à Davy ou à quelqu'un d'autre.

L : Oui Davy il connaît pleins de trucs là-dessus. N'hésite pas à lui parler. Si tu as encore des questions ou quoi que ce soit, envoi moi un email, c'est plus simple. Mais en tout cas, j'espère que ça t'aidera pour ton mémoire.

C : J'ai beaucoup d'informations et je suis sûr que ça m'aidera. Donc encore un grand merci.

Annexe 8 : Retranscription de l'interview du 11 Juillet 2016 avec Maha Karim et Natalie Rousseau.

La première interviewée, Maha Karim, sera représentée par la lettre « M » et la seconde interviewée, Natalie Rousseau, sera représentée par la lettre « N ».

L'interviewer, Christophe Raes, sera représenté par la lettre « C ».

C : Bonjour Natalie, bonjour Maha! Est-ce que vous pouvez vous présenter? Donc m'expliquer votre fonction, depuis combien d'années vous êtes chez Hays et quels sont vos projets principaux?

N : D'accord, je vais commencer. Donc je suis Natalie Rousseau. Je travaille chez Hays depuis un peu plus de 5 ans et je suis responsable de tout ce qui se passe au niveau digital. Mais la fonction a un peu grandi parce que quand j'ai commencé chez Hays j'ai débuté surtout parce qu'on avait lancé le nouveau site web et il devait être traduit et tout ça. Donc de formation je suis traductrice, je ne suis pas du tout du marketing, mais j'ai un peu grandi dans mon rôle et j'essaye de suivre tous les objectifs que UK nous donnent concernant le site web et de les implémenter ici en Belgique pour notre propre business. Et c'est de là que ma fonction a grandi et évolué.

C : Maha?

M : Bonjour. Moi ça fait un peu plus d'un an que je suis en marketing et je suis principalement en charge de tout ce qui est réseaux sociaux.

C : Ok.

M : Je développerai après, au fur et à mesure des questions. Ce sera plus facile.

C : Ok sans soucis. Vraiment faites comme vous le sentez, que ce soit toi ou Natalie. Donc je vais d'abord commencer avec une question très large. Quelle est la stratégie de Hays et comment est-elle mise en place au niveau du site web et au niveau des réseaux sociaux? Vous pouvez vraiment aborder les gros points.

N : La stratégie nous est envoyée d'Angleterre et quand on a lancé le nouveau site web, ils ont eu en tête de créer sur notre propre site web un job board, comme Stepstone ou Monster, et donc ce qu'on a du créer c'est que si les gens arrivent sur la page d'accueil de Hays, ils aient directement la possibilité de chercher pour des jobs et c'est le cas pour le moment. En effet, il y a deux "search box", une sur mots-clés et une plus géographique. Donc les candidats peuvent chercher directement. Mais donc le but est que Hays grandissent et que notre nom devienne de plus en plus connu et que les gens n'aillent plus via Stepstone mais directement sur le site de Hays pour trouver un emploi.

M : Oui et via les réseaux sociaux, quand on partage sur facebook, linkedin, ce sont les deux principaux canaux, quand on met un lien vers un job, on met un lien directement vers le site internet. On ne met pas un lien vers un autre média. Et on sait mesurer le trafic qui vient de la page facebook vers le site internet. Natalie fait un reporting tous les mois et on sait exactement savoir si les gens ont cliqué sur un article par exemple.

C : Ok ok. Et donc pour le moment, quelle est la situation de Hays en Belgique? Est-ce que c'est une marque ou une société qui est connue? Et est-ce qu'il y a des différences entre la Flandre et la Wallonie? Je sais qu'il y a beaucoup plus de bureaux en Flandre.

N : Oui en effet, la plupart de nos bureaux sont en Flandre. C'est là où le management pense qu'il y a le plus de business.

M : Mais ils veulent étendre. Ils ont dans l'idée d'étendre jusque Liège. Mais c'est vrai que Hays doit être plus connu en Flandre qu'en Wallonie vu qu'ils sont plus présent localement, sur le terrain.

C : Ok. Et je suppose qu'il y a un lien entre la volonté de développer le site web et la volonté de Hays d'être plus présent au niveau national, et surtout au niveau de la Wallonie?

M : Ce qui est important d'abord de savoir c'est que le site Hays par rapport aux autres pays, il est en trois langues. Donc dès qu'on fait quelque chose, ça doit être en anglais, en français et en néerlandais. Donc contrairement aux autres pays, cela prend plus de temps à développer. Et pour les réseaux sociaux, on fait toujours des publications dans les deux langues principales et normalement on fait toujours le lien vers le site. Tout ce qui est partagé sur les réseaux sociaux se doit d'alimenter le site internet.

C : Ok donc il y a toujours un lien.

M : Oui, il y a toujours un lien, en tout cas on essaye.

N : Mais si le management pense à peut être ouvrir un bureau à Liège, je pense que c'est surtout parce que le management et les consultants sentent qu'il y a un business à prendre là-bas. Donc si maintenant il y a des jobs à prendre Liège, je pense que les consultants vont se dire "Ah oui je vais pouvoir bosser sur ces jobs car je connais des gens" et c'est de là que va partir la demande pour ouvrir un nouveau bureau. Donc ce sont vraiment les consultants qui vont lancer cette impulsion et pas nous avec les réseaux sociaux. Nous on communiquera plutôt quand ils ouvriront le bureau mais pas avant.

C : Donc il y a déjà une volonté d'avoir une visibilité justement pour ces personnes qui se trouvent du côté de Liège?

M : Oui. La visibilité via les réseaux sociaux elle est valable partout, que ce soit pour la Wallonie ou la Flandre. Parce qu'avant les réseaux sociaux étaient là mais pas très visible. Mais depuis qu'on a dépassé sur Facebook les milles followers, sur LinkedIn on est à 16000 et on était à 12000 avant. Donc les gens commencent à connaître Hays.

C : Ok. Justement, tu parlais tantôt du fait que tu avais été en charge du site web. Quand est-ce que Hays a décidé d'introduire cette plateforme en Belgique et est-ce qu'il y a souvent des changements, est-ce qu'il est souvent mis à jour? En bref, comment a-t-il évolué depuis cette date de lancement?

N : Il a été lancé en mars 2011 et il y a eu énormément d'updates entre temps. Ces updates sont surtout gérés au UK, donc ce sont eux qui décident "Ah oui il faut changer ça ou ça" puis ils implémentent les changements dans tous les pays. Donc c'est pour ça qu'ils ont

besoin d'un responsable par pays afin de bien suivre ce que deviennent ces changements.

M : Le seul truc que nous on doit changer c'est le re-branding.

N : Donc au début on avait un site et un site mobile. On ne l'avait pas au début quand on a lancé le site web donc c'est quelque chose qu'on a créé par après, uniquement pour les jobs. Ce n'était pas une application mais vraiment un site à part. Et puis maintenant avec le re-branding on a fait du site primaire un site responsive, ce qui est normal de nos jours. Cela sert à, par exemple si on partage un article, ce que les gens puissent lire l'article sur leur mobile aussi. Avant ce n'était pas le cas, il n'y avait que les jobs qui étaient visibles sur le mobile. Donc on était redirigé sur le l'accueil du site web quand on cliquait sur un article par exemple.

M : Et c'est aussi une espèce de relooking, changer toutes les images, changer les fonctions, donner un petit coup de fraîcheur.

N : Oui en effet, les images aussi s'adaptent selon que tu ouvres la page sur ton ordinateur ou sur ton smartphone. Les sites responsive dont j'ai parlé avant traitent justement de ça et permettent que toutes les photos s'ajustent comme il faut pour l'utilisateur. Tout doit être pensé et adapté.

C : Ok donc c'est mis régulièrement à jour et il y a des petits changements qui s'opèrent au jour le jour.

N : Oui et ou sinon pour la Belgique, c'est spécifique, on publie avec un logo client, et apparemment c'est quelque chose de spécifique à notre pays.

C : Ok. Maintenant je vais parler un peu de corporate advertising et de firm reputation. Quelle est l'importance pour Hays de ces deux concepts-là et comment est-ce mis en application? A travers quels outils?

M : Depuis cette année c'est assez important en fait. Tout ce qui est branding et réputation, le but de Hays est d'être très connu. Par exemple, il y a deux mois, on a fait une campagne avec des bus où Hays étaient inscrit partout dessus, mais c'était principalement en Flandre et dans le nord de Bruxelles. Et on a lié les réseaux sociaux avec ça car on a fait un concours sur les réseaux sociaux en disant "Prenez-vous en photo avec un bus et gagnez deux places de cinéma" etc. Donc là on a mis pas mal de budget dans les réseaux pour que ça prenne. Il y a aussi eu une campagne dans le métro. En fait, le offline et le online sont liés.

N : Oui. En plus de ça, on fait une campagne de recrutement interne presque chaque année. Cette année en particulier c'était vraiment une grosse campagne. On profite de cette campagne pour aller promouvoir notre corporate business. On utilise tout le temps la campagne de recrutement interne pour promouvoir notre business à l'extérieur.

M : Je pense que la création de mon poste avait aussi pour but de faire connaître Hays via les réseaux sociaux, LinkedIn, Facebook, etc. parce qu'on voit que ça donne une certaine visibilité.

C : Ok donc c'est vraiment du 2 en 1. Pour les candidats d'un côté mais également pour les entreprises clientes de Hays.

M : Oui et c'est vraiment visible depuis le changement de direction, depuis que c'est Robby.

C : Ok. Et que ce soit pour la plateforme ou les réseaux sociaux, est-ce que l'accent est plutôt mis sur l'attraction des clients ou plutôt sur les candidats?

N : C'est surtout les candidats et c'est ça le plus difficile. Attirer des clients, ce sont les consultants qui s'en chargent. Ils peuvent consulter des magazines, des bases de données, des site webs afin de les trouver. On a également des personnes au sein de Hays qui sont spécialisées dans le fait de trouver des clients.

C : Donc ce sont les corporate account et les consultants qui s'occupent de débaucher et d'aller chercher les clients. Et vous alors vous êtes davantage en charge de l'image et d'essayer d'attirer les candidats?

M & N : Oui c'est vraiment ça.

M : Maintenant, ce qu'on communique de tout façon sur LinkedIn, les clients le voient aussi.

C : Je veux dire, vous n'avez pas spécialement une campagne plus axée sur les candidats ou une autre davantage axée sur les clients?

N : Non, nous personnellement, on ne se focalisent pas sur les clients, ce sont les consultants surtout qui s'occupent de ça.

M : Parfois, il y a des articles qu'on publie qui sont plus pour les HR managers. On a aussi un magazine qui est le Hays Journal et qui parle des nouvelles tendances du recrutement. Mais donc si on veut atteindre des clients, on ne va partager que sur LinkedIn et moins sur Facebook.

N : Mais ce qui est vrai c'est qu'un client peut un jour devenir un candidat. Donc on doit toujours un peu jouer sur les deux fronts. Il faut toujours avoir ça en tête.

C : Ok. J'ai aussi encore une question un peu compliquée. Qu'est ce qui est mis en place pour attirer les candidats sur le site de Hays et quelle place jouent les réseaux sociaux dans cette démarche?

N : On utilise surtout les réseaux sociaux pour attirer les candidats sur Hays.be. Il y a aussi les job boards mais on essaye surtout de faire du content marketing, d'écrire des articles, de traduire, de publier ces articles sur les médias sociaux afin d'attirer les gens vers notre site.

M : On essaye de ne pas publier que des jobs mais aussi du contenu intéressant. Le but c'est que les gens se disent "Ah mais c'est intéressant de suivre cette page". On donne aussi des tips and tricks. Ce ne sont pas que des jobs. Donc quand c'est comme ça, on doit écrire l'article, le traduire dans les deux ou trois autres langues, et puis seulement on peut partager.

N : Et on a aussi une campagne digital creative, donc en gros les consultants peuvent vendre un package de job boards à leurs clients.

C : C'est le fameux DCS?

M : Oui c'est ça.

N : Et alors leurs jobs peuvent être diffusés sur différents job boards mais aussi sur LinkedIn, Facebook, avec un visuel ou en tant que job.

M : Oui ça c'est nouveau, on fait des visuels LinkedIn mais aussi sur Facebook on sponsorise les jobs et on les target. Ca c'est nouveau, depuis cette année.

C : Et pourquoi et comment est-ce que cela a été mis en place?

M : Je crois que c'est de nouveau aussi pour l'image.

N : Oui on est obligé de passer par là. Le but est que notre site web devienne un job board mais ce n'est pas encore le cas donc on va être présent sur les job boards aussi.

C : Cela fait partie du processus à moyen terme ou long terme d'attirer tous ces gens-là?

M : Pour attirer les gens aussi sur le site, on utilise aussi du Google adwords.

N : Oui en effet, on vend ça aussi mais c'est surtout pour des jobs spécifiques, lorsque les consultants ont vendu un certain package à leurs clients. Là alors on leur vend un budget de 250€ par exemple, juste pour Google Adwords. Et dans ce cas-là, on espère que les candidats vont le voir et réagir à l'annonce.

C : Justement, concernant tout ce qui est Google adwords et les recherches sur Google de manière plus générale, est-ce que tu peux m'expliquer plus en profondeur?

N : En fait pour les recherches Google, on travaille avec une agence externe qui gère tout ça. Ils partent du job description que le consultant a écrit et à partir de là, ils vont déterminer une vingtaine de mots-clés et promouvoir tout cela via Google Adwords. Ils cherchent les meilleurs mots-clés et puis ils en font la promotion. Je sais aussi qu'ils préfèrent aussi privilégier les pages plutôt que les jobs car il y a énormément de compétition puisque Indeed, Monster, Stesptone, ils investissent vraiment beaucoup d'argent pour être présent en premier sur Google. Et nous on ne peut pas rivaliser avec ça.

C : Ok donc en gros sur je vais sur Google et que je tape "Jobs" je vais directement tomber sur Monster, Stesptone, etc. mais vu que Hays est une boîte de recrutement spécialisée, et active sur certains secteurs/fonctions en particulier, alors je vais tomber sur Hays?

M : Oui si tu mets les mots-clés en particulier alors tu vas tomber sur notre site.

N : Oui et on utilise aussi tous les réseaux que les sites d'emploi utilisent donc ce sont encore nos partenaires. Par exemple Monster a aussi un "social ad" qu'ils vendent, et donc nos jobs sur Monster peuvent être diffusés partout, sur énormément de pages.

C : Oui ce sont les publicités sponsorisées.

N : Oui voilà. Donc on les utilise encore, on a encore besoin de ces job boards.

C : Je suppose que ça a aussi un certain coût supplémentaire?

N & M : Oui oui.

C : Et justement au niveau publicité, est-ce que tu peux me donner d'autres supports que vous utilisez? Vous me parliez de Facebook, des bus, etc. mais est-ce qu'il y en a d'autres?

M : Le journal, les réseaux sociaux sous forme de concours. Il y a pas longtemps on a fait un concours qui a bien marché où les gens pouvaient gagner un maillot de Manchester City.

N : On fait aussi du contenu imprimé dans des journaux locaux par exemple.

C : Donc vous avez encore une partie presse?

N : Oui.

M : Et sinon, pour l'image, mais ce ne sont pas des pubs, on travaille avec une agence de presse qui pousse pour incorporer certains articles dans la presse, à travers certains journalistes. Elle nous conseille aussi sur les sujets à aborder, sur quels sujets les journalistes sont plus sensibles. C'est une manière indirecte de parler de Hays.

C : Et est-ce que selon les candidats que vous visez, vous allez utiliser un certain canal en particulier? Par exemple en Life Sciences, où j'ai fait mon stage, on cherche parfois des profils de techniciens qui ne sont pas spécialement présents sur LinkedIn. Dans ces cas-là, est-ce que c'est mieux par exemple de privilégier la radio ou les journaux papiers?

M : Cela dépend vraiment de ce que les consultants vendent. Certains clients vont être plus attiré vers Facebook et d'autres plus vers les journaux locaux. Cela dépend vraiment. Mais la radio non.

N : Non la radio ça on ne fait pas. Mais on est aussi sur certains sites spécifiques, à la logisitique ou au sales et marketing par exemple. On met aussi des annonces sur ces sites d'emplois spécifiques et liés à des secteurs.

M : Oui et cela fonctionne pour l'IT, pour le Sales, tous les trucs techniques en fait.

N : Et à côté de ça, on essaiera aussi de se connecter avec eux via Twitter ou LinkedIn.

M : Et sur Facebook, quand on a un job, moi par exemple je suis connecté à plusieurs groupes Facebook et je partage dans les groupes. Quand j'ai un job de construction, je partage sur la page du groupe de construction belge. Et les groupes ça donne une belle visibilité aussi. Un exemple aussi un peu particulier, j'ai une connection avec un politique et il accepte de partager mes jobs, ce qui a déjà donné lieu à plusieurs "starters". Donc c'est vraiment du réseautage, du networking.

C : Et justement le networking, c'est un moyen privilégié, que vous essayez de développer?

M : C'est le job des consultants.

C : Donc les consultants sont vraiment les premiers ambassadeurs de la marque?

M & N : Oui certainement.

C : Et donc je suppose qu'ils ont aussi un boulot par rapport à ça sur les réseaux sociaux?

M : Non pas vraiment. Il y a deux choses. T'as Response d'un côté et Experts de l'autre. Response j'ai un Talent Consultant qui est mon ambassadeur social media et que je vois tous les mois. On échange nos idées et j'essaye de les mettre en place. Je sais aussi que quand eux ont des événements, vont à des networkings etc. je m'en sers aussi pour relayer ça sur les réseaux sociaux et que l'on voit qu'un tel ou un tel était à un salon de l'emploi et représentait Hays. Et avec Experts, on a commencé à le faire il y a pas longtemps.

C : Justement, tu parlais tantôt de Manchester City, je sais que c'est un gros partenaire au UK, mais est-ce qu'il y a un équivalent en Belgique? Ou est-ce qu'il y a une volonté de développer un tel partenariat à l'avenir?

M : Non on a pas de partenariat spécifique, qui ne soit pas lié au business en tout cas. Et même si la volonté était là, il faut avoir des accords, tout se décide au UK.

C : Ok donc il y a un gros contrôle à ce niveau là. Autre chose, la dernière fois quand j'ai parlé avec Léo Moulinas, il me disait que vous aviez aussi des blogs, que vous produisiez aussi des infographies, des articles de presse, des vidéos, etc. Est-ce que tu peux m'en dire un peu plus?

N : Pour les blogs, on essaye d'écrire des articles nous-même sur un sujet autour du recrutement. De l'autre côté, il y a aussi un site important qui est social.hays.com où UK mets tout type d'articles sur différents secteurs, des nouveaux jobs, des nouvelles tendances, etc. Et on peut aller sur site, copier le texte, le faire traduire et ensuite le mettre sur le site. Donc ça c'est un peu le fonctionnement du blog. Ce n'est pas un blog en tant que tel car les gens ne peuvent pas réagir, sauf quand on le partage sur les réseaux sociaux, là les personnes peuvent réagir. Cependant, il n'y a pas énormément de réactions sur les articles. On voit que beaucoup de gens cliquent sur l'article mais ne réagissent pas.

M : Oui et dans ce cas-là, je pense que c'est aussi dû au fait qu'on est du service et du recrutement, si tu es un candidat passif, est-ce que tu vas liker ou partager?! Cela voudrait dire que tu es intéressé et tu mets tout ton réseau au courant. Donc je comprend que les gens ne partagent pas et ne likent pas parce que ça veut directement dire que tu cherches à changer de boulot. Donc on a énormément de cliques mais peu de likes ou de partages. Par contre si on met du contenu qui est un peu plus léger et qui n'est pas directement en relation avec un changement d'emploi, là on obtient beaucoup plus de réactions.

C : Ok. Et juste pour être sûr, Léo me parlait des infographies mais je ne vois pas exactement ce que c'était?

M : C'est des graphiques, des études, composés de pourcentages. Et dans notre cas, c'est très souvent en relation avec le marché de l'emploi, et puis de manière plus spécifique avec tel secteur ou un autre.

N : C'est aussi UK qui s'occupe de faire ça pour nous. Il y a aussi le Global Skills Index que UK a développé. C'est une grosse étude sur l'évolution du marché du travail.

C : Et donc tout ça est fait dans une volonté de visibilité, et je suppose que c'est aussi en lien avec la stratégie de Hays et le côté qualitatif que la marque souhaite représenter?

N : Oui, c'est ça aussi que je voulais tout à l'heure avec les consultants. Ils ont une grande importance dans le côté qualité. Ils doivent fournir un travail de qualité et tout ça est mesuré à travers différents indicateurs. Il y a aussi des enquêtes soumises aux clients et qui consistent à noter le niveau de service qu'ils ont reçus des consultants Hays. D'où aussi le fait que ce sont nos premiers ambassadeurs.

M : Ce sont les HPI.

C : Et les KPI c'est quoi exactement alors?

M : Ce sont les statistiques qu'ils doivent respecter tous les mois. C'est au niveau du business.

C : Ah oui ok!

M : Les HPI ce sont vraiment les clients mais aussi les candidats qui donnent une note sur 10 et qui peuvent donner des commentaires sur la prestation du consultant.

N : Et donc si on voit qu'il y a un consultant qui a vraiment des mauvaises cotes, on va aller le voir et lui demander ce qu'il se passe, lui dire qu'il doit faire un effort, parce qu'au final c'est lui qui représente la marque au quotidien.

M : Maintenant, il faut aussi savoir que UK est assez strict et que 7/10 c'est une mauvaise note. Donc il faut avoir plus.

C : Mais il faut aussi que les clients et les candidats comprennent alors que 7/10 est considéré comme mauvais?

M : Dans ces cas-là, les consultants appellent auparavant et briefent les personnes au téléphone sur la marche à suivre et sur le système de cotation.

N : Oui et cela rentre dans l'une de valeur qui est notre expertise. Tu n'attends pas d'un expert dans un domaine qu'il fasse 7/10. On essaye vraiment de mettre notre expertise et notre spécialité dans le domaine en avant. Et le Global Skills Index et le Journal servent également à montrer qu'on est un expert, un leader dans un secteur ou l'autre. C'est important aussi d'avoir du contenu de bonne qualité. Dans le journal on peut aussi trouver des interviews avec de gros clients par exemple IBM, Microsoft, etc. Et tout ça c'est UK qui le développe et qui par après le distribue dans tous les pays.

C : Ok. Je vais maintenant aller plus sur tout ce qui est job boards. Est-ce que tu peux me citer les sites qu'il y a en Belgique pour poster des annonces ou pour rechercher des candidats? Donc ou bien des job boards ou bien des bases de données.

N : Stepstone, Monster, VDAB en Flandre, le Forem en Wallonie, puis Actiris à Bruxelles, Jobat en Flandre, avec Vacature et Références, puis il y a tous les spécifiques (ICT jobs, Engineering jobs, IT job board, Sales jobs, etc.). Et LinkedIn bien sûr qui est aussi un job board. Facebook avec Response.

M : Oui c'est tout nouveau, avec Response, quand tu vas sur la page Facebook de Hays Response, en fait tu peux postuler directement via la page Facebook. Il y a tous les jobs qui sont liés. Tous les systèmes sont liés.

C : Donc tu peux directement uploader ton CV sur Facebook?

M : Oui, tout en direct.

N : Oui et si on publie un job par exemple sur Stepstone et que quelqu'un veut postuler dessus, il clique sur le bouton et il sera directement redirigé vers le site de Hays.be pour postuler là-bas. Donc il ne postule pas via Monster mais il est redirigé vers Hays afin d'entrer dans notre base de données.

C : Donc le but est vraiment de "récupérer" le candidat et de l'intégrer directement dans la base de données de Hays?

N & M: Oui, voilà.

N : Et à partir du moment où il est sur notre site, il peut aussi voir toutes les autres annonces qui sont référencées et appliquer s'il le souhaite.

C : Et est-ce que vous avez vu une évolution par rapport à avant concernant le nombre de personnes qui s'inscrivent sur le site de Hays.be?

N : Depuis avant... ?

C : Depuis quelques mois ou quelques années.

M : Je dirais oui parce qu'il y a eu plus de consultants, donc plus de jobs, et donc plus de candidats appelés et à qui on a proposé d'aller s'enregistrer sur notre site ou notre base de données. C'est vraiment lié au nombre de consultants.

N : Depuis le lancement, je crois que le nombre de visites par mois a presque doublé. Mais durant les derniers mois, et c'est aussi quelque chose que VDAB a remarqué, on remarque qu'il y a beaucoup moins de candidats, sans savoir pourquoi. On voit quand même qu'il y a quelque part un problème. On voit qu'il y a moins de gens qui réagissent ces derniers mois. Donc peut-être que c'est une tendance du marché mais on est pas sûr. Même VDAB parle avec Federgon pour voir ce qu'il y a parce que c'est quelque chose que toutes les agences sont entrain de vivre.

M : Oui je pense que c'est une tendance du marché.

C : C'est quelque chose qui est cyclique? Est-ce que c'est déjà arrivé avant?

M & N : Non.

N : Durant les périodes de vacances, c'est certain qu'il y a moins de visites. Pendant le mois de mai aussi parce que beaucoup de gens prennent des longs week-end. Mais donc actuellement, il y a beaucoup moins de candidats qu'il y a environ 6 mois.

C : Et au niveau des annonces des jobs de Hays, est-ce que vous pouvez me dire ce qui est mis en avant, qu'est ce qui les rend attractives et est-ce que les annonces sont rédigées différemment selon le secteur ou la fonction qui est visée?

N : Non toutes nos annonces sont écrites de la même façon.

M : Oui ça s'appelle le Ton of Voice. Dans tous les pays, on est obligé de suivre la même structure et d'écrire de la même façon.

N : Oui donc on commence toujours par une phrase très attrayante, avec environ 40 caractères. En fait c'est cette phrase là qui va se retrouver sur la page des résultats. Et ensuite, quand on ouvre le job, il y a les trois bullet points. Donc en gros le profil du candidat, l'introduction du client, l'introduction du job, la description des tâches, ensuite l'offre et pour terminer une partie pour convaincre le candidat de cliquer sur le bouton. C'est le Call to Action.

M : Oui et en fait c'est fait comme ça pour éviter les copy paste d'un descriptif de poste qu'on reçoit déjà. Et cela évite que les concurrents, en faisant une recherche, tombe là dessus aussi. Ils pourraient directement faire copier coller, appeler le client et leur dire "ah ben oui nous aussi on travaille dessus". Donc cela aide à éviter ça.

C : Donc c'est dans une volonté de se protéger et d'avoir une certaine valeur ajoutée, par rapport à ce que le client envoie?

M : Oui bien sûr.

N : Le client peut nous donner son job de la manière qu'il souhaite, mais nous on va le réécrire, et soumettre au client ce que l'on pense, si certaines parties sont à éliminer car pas tellement pertinentes. Le but est d'atteindre des personnes qui ne l'ont pas spécialement étées lors de la description de fonction originelle. C'est donc là qu'on doit apporter cette valeur ajoutée. On veut donner la sensation au candidat qu'on connaît le job, qu'on sait ce que lui veut, qu'on connaît l'employeur. Et ça c'est la qualité de notre business, la qualité de service qu'on veut offrir. On sait où le candidat va arriver, dans quelle équipe, dans quel département, comment l'entreprise fonctionne. Le consultant, il sait tout ça, et on doit le faire ressortir dans l'annonce.

C : Et donc au niveau de l'homogénéité des annonces. Je sais qu'il y a eu toute la campagne où le photographe est venu toutes les agences Hays. Il y avait eu des directives où on demandait aux consultants de tous mettre la photo en même temps sur LinkedIn histoire que ça fasse un effet, un buzz. Il y a les jobs of the week, les candidates of the week, etc. Donc en gros, pourquoi est-ce que c'est important d'avoir cette homogénéité, pourquoi est-ce que toutes ces choses que je viens de citer sont importantes et quel impact cela peut avoir sur les candidats?

M : C'est le branding qui est super important. Quand les gens voient l'annonce, l'article, etc. il faut qu'il sache directement que c'est Hays. Il faut essayer de capter directement la personne, et cela passe par le fait d'utiliser toujours les mêmes codes graphiques.

N : Oui et il y a aussi la division. Donc les spécialistes en sales & marketing, les spécialistes en Life Sciences, etc. Donc le consultant peut aussi mettre sa division en avant. C'est aussi le but. C'est pas juste Hays mais aussi "Hays expert recruiting in ..."

M : Si tu regardes les candidats et job of the weeks, quand tu regardes les logos c'est toujours en fonction de la division, c'est rarement global, sauf pour Response.

N : Et là le visuel on va le partager ou alors le consultant va le faire dans son propre réseau. Ou alors quand nous on partage, on va parfois targeter directement les ingénieurs ou autre.

M : Sur LinkedIn, on peut targeter.

N : Quelqu'un d'IT ne verra jamais le visuel d'engineering par exemple.

M : Et donc par exemple on a 16000 followers en Belgique, si je publie quelque chose, je peux choisir que ce soit seulement quelqu'un dans les sales qui le voit ou seulement les personnes qui parlent néerlandais. Et après j'ai le nombre et je peux dire "voilà j'ai targetté plus ou moins 500 personnes".

C : Et est-ce que quand tu targettes ces personnes, est-ce que tu choisis un certain jour ou une certaine heure?

M : Non ça je dois envoyer à UK et c'est eux qui diffusent. Je peux choisir mon heure mais généralement c'est vers 11h du matin qu'on partage. Il y a des jours où LinkedIn on sait qu'on ne doit pas partager. Le vendredi après-midi c'est mort par exemple. Et un peu comme pour les job boards, je pense que les jours où les gens regardent le plus c'est le lundi mardi. Donc quand je publie des jobs je vais essayer de faire ça à ce moment-là.

C : Donc dans une volonté de toucher le plus de personnes possible?

M : Oui.

C : J'ai vu que sur LinkedIn, Hays était une des entreprises les plus suivies, je pense top 20 au niveau mondial.

M : Oui en tout cas premier cabinet de recrutement.

C : Oui. Et je ne sais pas quelle est la situation en Belgique?!

M : On avait les chiffres, je crois qu'on était bon. On est toujours dans les premiers cabinets de recrutement.

C : Ok donc vous êtes bien positionné par rapport à la concurrence?

M & N : Oui oui.

M : Il faut savoir que sur LinkedIn, on partage des trucs quasi tous les jours.

C : Donc on ne peut pas vraiment vous louper.

M : Non, c'est difficile.

C : Est-ce que tu peux m'en dire encore un peu plus sur l'importance des réseaux sociaux, autre que ceux qu'on a abordé? (Twitter, Viadeo, etc.)

M : Viadeo on n'utilise pas ça en Belgique, c'est davantage un réseau social français. Twitter on va plus l'utiliser pour retweeter ce que certaines personnes ont dit, ou certains articles. Cela arrive aussi qu'on l'utilise quand on a des consultants qui sont à un salon de l'emploi, afin de citer l'école par exemple. Sinon, on l'utilise aussi quand on vend des DCS et que les clients demandent qu'on utilise Twitter. Là alors on utilise un hashtag qui est #BEJobs, et c'est surtout pour les gens du marketing ou des gens qui sont dans le digital, qui eux vont peut être rechercher par hashtag. Et eux vont trouver des jobs via Twitter.

C : Mais de manière générale, je suppose que Twitter est quand même moins utilisé?

M : Oui moins utilisé. Il y a des consultants en marketing à Bruxelles qui l'utilise beaucoup mais sinon non. Ca dépend vraiment du secteur. Et puis Facebook, cela fait seulement depuis cette année que cela prend de l'ampleur, depuis qu'on a atteint les 1000.

C : Et vous avez des pages différentes pour Hays Expert, Hays Response, etc?

M : Oui parce que les candidats visés sont différents et donc la communication sera aussi différente. Par exemple pour le Journal Hays, c'est un langage assez expert, on ne va pas partager ça avec Response. Ou on avait fait un article pour la St-Valentin sur le point commun entre un premier rendez-vous amoureux et la recherche d'un emploi, et ben là ça va être pour Response, cela ne va pas pour Expert. Et vu que c'est nouveau, il faut aussi que les consultants s'adaptent aux réseaux sociaux.

C : Tu disais que c'était vraiment nouveau de pouvoir appliquer directement en ligne sur Facebook. Quels sont les résultats pour le moment?

N : Je suis pas sur, je ne pense pas que c'est super.

M : On n'a pas beaucoup communiqué dessus, on a juste transmis l'information en interne, aux consultants.

C : Mais je suppose que Linkedin reste quand même la référence pour rechercher les jobs via les réseaux sociaux? Et Facebook est peut être un peu secondaire?

M : En fait, pour Facebook, ce que j'ai remarqué qui marchait, c'est surtout quand je partageais dans les groupes et pour les profils plus locaux.

N : En fait souvent, pour trouver les jobs, tu ne le verras pas directement sur le wall, tu dois encore cliquer afin d'arriver sur l'annonce proprement dites. Tu n'arrives pas sur la page et tous les jobs s'affichent. Non, ça ne marche pas comme ça. Donc il faut que les gens fassent la démarche et qu'ils cliquent. Et il faut aussi qu'on montre du contenu, il faut qu'on montre qu'on est expert, qu'on est spécialisé.

C : Et sur Facebook est-ce qu'il y a une volonté de toujours mettre un lien vers le site de Hays?

M : Il y a toujours un lien. Moi je peux pas partager un article sans le rediriger vers le site car tous les mois on doit faire un reporting au management, et c'est important que Nathalie elle ai le reporting vers le site, sinon on ne sait rien mesurer.

C : Et justement, par rapport à ça, qu'est ce que vous avez comme chiffres, comme KSF? Comment est-ce que vous vous comparez?

N : Donc déjà moi je compare toujours par rapport à l'année précédente, pour voir si on est plus ou moins dans la même tendance. Je suis là depuis le début donc j'essaye de suivre et de faire que chaque année cela suive un peu le même cycle. Donc le but est d'être plus haut chaque année vis-a-vis du nombre de visites mais c'est pas toujours le cas. Mais je veille à ce qu'il n'y ai pas un mois où les chiffres diminuent fortement et n'augmentent plus. Là alors je comprends qu'il y a un problème et je dois contacter UK pour voir où est-ce que les gens se perdent.

C : Mais c'est quelque chose que vous pouvez mesurer? Je suppose que vous avez des détails pour tous les clics?

M : Oui, via Google Analytics, Nathalie fait ça tous les mois. Donc par exemple quel est le job qui a eu le plus de clics, les réseaux sociaux, combien est arrivé via Facebook, combien via LinkedIn, sur quelles pages exactement.

C : Le temps passé sur la page aussi?

M : Oui oui. Le Bounce rate etc., on sait tout mesurer.

N : Là pour l'instant pour notre propre site, surtout depuis qu'il est entièrement responsive, je vois qu'il est très bien à ce niveau. Je crois que les gens restent environ 4 minutes et demi sur notre site donc c'est vraiment beaucoup. Cela veut dire qu'ils lisent quand même deux, trois jobs. Donc le bounce rate est à 13% je crois, donc c'est vraiment pas beaucoup, c'est super.

C : Quand tu dis bounce rate, c'est ... ?

N : Ce sont les gens qui arrivent sur le site et qui repartent directement. Donc par exemple ils arrivent et ils se disent "Ah mais non, c'est pas ce que je cherchais". Avant c'était plus ou moins 50% et maintenant on est à 13% donc c'est vraiment bien.

C : Et est-ce que tu peux aussi voir le nombre de personnes qui arrivent sur le site, qui s'enregistrent, qui mettent leur CV directement sur le site?

N : Non, nous on ne sait pas le voir, cela passe par UK. Ou alors c'est mesuré dans OneTouch, dans notre base de données, ou bien je dois demander les chiffres à UK mais en tout cas je ne vois pas ça chez nous.

C : Et est-ce que tu sais si la plupart des gens qui viennent sur le site sont là ou bien pour le job ou bien pour voir des articles de presse ou ... ?

N : Non surtout pour les jobs. Je crois qu'il y a au moins 80% du trafic qui sont là pour les jobs. On essaye de mettre du contenu mais on voit que quand même...

M : En même temps c'est normal, tu vois que t'as 1000 jobs pour peut être 6 articles donc...

C : Ok. Et autre question, quelle est la place du non-digital dans la stratégie de Hays, pour se faire connaître du grand public?

M : Donc il y a principalement les job fairs, et ça ça concerne tous les consultants, mais bon ça va toujours en ligne à un moment donné parce que je leur demande de prendre des photos, donc ça va toujours online à la fin.

C : Ok donc il y a toujours un lien entre les deux.

M : Même si c'est de la presse qui publie, ils vont d'office le mettre en ligne après.

N : On a aussi un programme refer-a-friend et si quelqu'un connaît quelqu'un qui veut un job, cela passe aussi en ligne. Il doit remplir le formulaire, qui est ensuite envoyé à notre équipe admin.

M : C'est normal de nos jours, cela irait trop lentement ou sinon et l'online n'attend pas, tout doit aller vite.

C : Et si vous publiez quelque chose dans la presse, est-ce qu'il y a un lien indiqué vers le site web?

M : Oui oui. Le but est que les gens passent toujours par le site officiel, parce que sinon on ne contrôle pas et on ne peut pas mesurer les indicateurs. Si les gens postulent en direct, que ce soit sur l'adresse mail d'un candidat ou par lettre, c'est très rare mais ça arrive encore, alors on ne mesure rien et c'est pas le but.

C : Ok. Je vais juste terminer par une question un peu spéculative. J'ai plus envie d'avoir votre avis personnel par rapport à la question. Donc comment est-ce que vous voyez le futur du monde du recrutement? Est-ce qu'il sera essentiellement digital? Et si oui, vers quoi est-ce qu'on se dirigerait?

N : Je crois que ce sera surtout digital, et surtout très spécialisé. Je crois que les gros sites comme Monster ou Stepstone font déjà ça, ils ont des URL vers des sites spécialisés, de marketing par exemple. Je crois que les gens vont vouloir trouver un job sans vouloir faire 6 clics mais un seul. Et de l'autre côté, peut être après quelques temps, je pense que les gens en auront un peu marre de regarder et chercher sur leurs téléphones, où il n'y a pas beaucoup d'explications, et ils vont se dire "Je vais simplement les appeler". Alors on peut leur montrer notre expertise, notre connaissance du marché, et leur montrer qu'on peut les aider. On repart alors plus dans l'idée d'un partenariat.

C : Tu penses que le côté humain aura encore une grosse part?

N : Oui je pense que ça va revenir.

M : Oui, le côté humain, c'est juste pour la recherche, pour le reste il faudra être présent partout, donc aussi au niveau digital.

N : Il faut être présent pour qu'ils se rappellent de Hays.

C : Ok. Et est-ce que Hays pense à faire une application Smartphone?

M : Ils en ont parlé mais je ne pense pas qu'ils vont le faire. C'est trop compliqué et c'est entre autre pour ça qu'ils ont fait le responsive design. Je crois que c'est Randstadt qui a lancé une application, mais après c'est pas adapté au profil de Hays.

C : Oui Randstadt est beaucoup plus généraliste.

M : Oui c'est plus généraliste et c'est des profils un peu plus bas. Un ingénieur ou un financier va peut être vouloir plus d'informations et avoir directement une personne au téléphone plutôt que d'être dans une espèce d'inconnue sur une application.

N : L'application qu'ils ont fait, c'est aussi pour des jobs temporaires je crois, pour l'intérim, c'est pas pour notre business. Et en plus, en même temps qu'ils ont lancé l'application, ils ont fait une promotion à la radio pour quand même dire que leurs consultants avaient une valeur ajoutée.

C : Ok ok. Je crois que j'ai toutes les informations que je voulais donc on va en rester là.