

Annexe 1 — Monographie hotjob.be

Hotjob dans son contexte

De l'ONEM au FOREM

Dès la fin des études, l'inscription au chômage constitue l'une des démarches administratives incontournables. Cette inscription permettra au jeune de conserver ses droits à la sécurité sociale restant ainsi temporairement couvert par la mutuelle de ses parents. L'inscription au chômage lui confère d'autres avantages tels que par exemple la possibilité de décrocher un emploi subsidié grâce auquel l'employeur bénéficiera de réductions de cotisations sociales ou encore de prime d'embauche, etc.

Jusqu'en 1989, l'inscription au chômage devait se faire à l'ONEM (Office National de l'Emploi). Cependant, suite à l'adoption de la loi spéciale du 8 août 1980 sur les réformes institutionnelles, on assiste à l'amorce d'une scission des compétences au niveau régional, communautaire et national. En 1989, cette scission devient opérationnelle. L'ONEM reste compétente en matière de gestion de l'assurance chômage tandis que les matières régionalisées (placement des demandeurs d'emploi) et communautarisées (formation professionnelle des demandeurs d'emploi et des travailleurs) sont maintenant du ressort d'organismes nouvellement créés :

| | Emploi | Formation |
|--|--------------------|---------------------|
| Région Wallonne | FOREM | FOREM |
| Région flamande | VDAB ¹ | VDAB |
| Communauté germanophone | ADG ² | ADG |
| Région Bruxelles capitale (francophone) | ORBEM ³ | Bruxelles Formation |
| Région Bruxelles capitale (néerlandophone) | BGDA ⁴ | VDAB |

La mission du FOREM

Le FOREM a une double mission:

- le service aux particuliers en matière d'emploi et de formation : le FOREM s'engage à aider le demandeur d'emploi à chercher et à décrocher un contrat ainsi qu'à le former selon son profil et ses desiderata ;
- le service aux entreprises en matière de recrutement et de formation du personnel ;

La gestion des offres d'emploi constitue donc la mission de base de ce service public.

Citons quelques chiffres⁵ :

En 2000, le FOREM recense un total de 234 568 demandeurs d'emploi que l'on peut répartir par sexe et classes d'âge comme suit :

¹ Vlaams Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding

² Arbeitsamt der Deutschsprachigen Gemeinschaft

³ Office Régional Bruxellois de l'Emploi

⁴ BrusselsenGewestelijke Dienst voor Arbeidsbemiddeling

⁵ Les chiffres sont tirés du rapport statistique 2000

| Classes d'âge | Hommes | Femmes | Total |
|----------------|---------|---------|---------|
| - 25 ans | 27 010 | 30 927 | 57 937 |
| 25 à – 40 ans | 44 168 | 65 656 | 109 824 |
| 40 à – 50 ans | 24 488 | 28 876 | 53 364 |
| 50 ans et plus | 7 259 | 6 184 | 13 443 |
| Total | 102 925 | 131 643 | 234 568 |

Cette même année, le FOREM a géré 53.000 offres d'emploi diffusées au travers de nombreux canaux tels que l'affichage dans les centres FOREM et chez les partenaires, la jobline, Internet, la télévision, la presse écrite ou encore la radio (avec un taux de satisfaction de 80,5%).

Le FOREM a également dispensé (en gestion propre ou en partenariat) un total de 18 000 formations ce qui représente 6 548 527 heures de formation.

Le statut

Comme nous l'évoquions précédemment, le FOREM a été créé par un décret du conseil régional wallon du 16 décembre 1988 lui accordant le statut d'organisme d'intérêt public régional de catégorie B6. Le FOREM bénéficie d'une autonomie de gestion, exercée, dans son cas, par un comité de gestion.

Le FOREM possède 150 sites répartis sur le territoire wallon pour un budget de 10 milliards de francs et 3200 agents faisant de cet organisme le plus gros pararégional wallon.

Après les élections législatives de juin 1999, le nouveau gouvernement wallon lance un programme baptisé "Contrat d'Avenir pour la Wallonie".

Les autorités politiques y confirment leur souhait de modernisation et d'amélioration des performances des services publics.

Marie Arena, ministre wallonne de l'emploi et de la formation, signe le 17 avril 2001 le nouveau contrat de gestion 2001-2005 incitant le FOREM à se restructurer de façon à bien séparer les activités qui continueront, par nature, à dépendre du service public et celles qui seront désormais soumises à la concurrence.

Le nouveau FOREM sera compartimenté en trois divisions:

- on distinguera une fonction de "régisseur ensemblier" consistant notamment à mettre en œuvre les politiques de l'emploi définies par le gouvernement. C'est à ce niveau que s'effectuera le travail de coordination des opérateurs, d'information et d'orientation des usagers et des entreprises ;
- un second étage est réservé à la fonction d'opérateur public de formation: il s'agit de services gratuits rendus aux demandeurs d'emploi, aux travailleurs et aux entreprises dans le domaine de la formation professionnelle ;
- enfin une société anonyme de droit public qui hébergera les activités payantes, de nature commerciale, telles que l'intérim ou la sélection de personnel.

⁶ Chaque organisme d'intérêt public (OIP) est créé par une loi dont une des dispositions introduit l'organisme listé dans la loi du 16 mars 1954. Cette loi organise l'organisme. A la différence de l'entreprise d'état, ils sont dotés d'une personnalité juridique propre. Il y a quatre catégories (A, B, C et D). Les catégories B, C, et D sont sous l'autorité de tutelle, c'est-à-dire que l'OIP a sa propre gestion, mais que ses décisions sont sous le contrôle de l'état. Bon nombre d'organismes appartenant à la catégorie B sont créés par association de pouvoirs publics ou l'association des pouvoirs publics avec des partenaires privées.
(source : <http://pipeline.ovh.org/t11/210610dpea.shtml>)

Le FOREM doit donc adapter ses outils aux nouvelles exigences de la concurrence, tout en assurant la continuité du service public.

Le financement

Les principales sources de financement du FOREM sont:

- subvention inscrite au budget de la Région Wallonne: 76,55%
- fonds social européen: 0,84%
- recettes diverses, notamment la vente de biens ou services résultant de l'activité du FOREM et des produits financiers: 1,89%
- recettes d'organismes autres que la tutelle: 0,81%
- compte de réserve: 15,28%
- etc.

Les facteurs déclencheurs

☞ Les enquêtes

Le contrat de gestion 1996-1999 impose au FOREM des résultats concrets et ambitieux. En 1997, le FOREM fera son autocritique à l'aide de deux études menées auprès des clients par des acteurs externes.

La première enquête est une étude de satisfaction des clients externes et la seconde, une étude d'image du FOREM. Toutes deux seront menées sous forme de sondages.

Les résultats ne sont pas brillants et relèvent un certain nombre de carences.

Baromètre de satisfaction

| Taux de satisfaction | 1997 |
|---|-------------|
| Particuliers Chercheurs d'emploi | 51% |
| Travailleurs Plan de Résorption du Chômage | 60% |
| Stagiaires de la formation | 66% |
| Entreprises Utilisatrices d'intérim | 71% |
| Clientèles des services de l'emploi | 55% |
| Occupant des travailleurs Plan de Résorption du Chômage | 65% |

Les principales critiques adressées au FOREM peuvent être résumées comme suit :

- le FOREM ignore le service sur mesure. Le client veut une gestion personnalisée de sa demande par l'intermédiaire d'un interlocuteur unique qui lui proposerait une offre intégrée de services adaptée à sa situation ;
- selon les entreprises, il existe peu d'adéquation entre l'offre et la demande d'emploi ;
- le FOREM prend peu en compte le secteur tertiaire.

Etude d'image

| Image spontanée du FOREM | Particuliers | Entreprises |
|---------------------------------|---------------------|--------------------|
| Connotations positives | 54% | 54% |
| Connotations neutres | 20% | 22% |
| Connotations négatives | 26% | 24% |

Le nom du FOREM dit quelque chose à quasiment tout le monde mais la majorité des particuliers considère le personnel du FOREM comme restant des « fonctionnaires » et/ou des « administratifs ».

Bon nombre de personnes ont encore largement tendance à confondre les activités du FOREM et de l'ONEM.

Le manque de flexibilité et de communication sont les points faibles soulevés par l'enquête.

L'audit n'était toutefois pas entièrement négatif et ne manqua pas de relever le potentiel humain et le dynamisme présents dans l'entreprise.

☞ **Contexte belge et international**

Il est également tout à fait primordial d'évoquer brièvement le contexte belge et européen relatif au secteur de l'emploi qui influence, sans aucun doute, les choix stratégiques du FOREM.

Au niveau européen, citons principalement l'adoption, en 1996, de la convention N°181 de l'Organisation Internationale du Travail (OIT)⁷ recommandant l'ouverture du marché de l'emploi et l'instauration d'un marché dans lequel les services publics de l'emploi et les entreprises privées entrent librement en concurrence. La convention est toujours en cours de ratification en Belgique.

La concurrence vient donc non seulement de l'international mais se marque également de plus en plus au niveau régional. Il existe déjà en Belgique une multitude d'agences privées d'interim, de placement et de formation agissant en concurrence avec le FOREM.

La combinaison des facteurs liés à l'ouverture du marché de l'emploi ainsi qu'aux résultats mitigés des enquêtes menées en interne pousse le FOREM à adapter sa stratégie de développement et à adopter un nouveau modèle d'organisation.

Comme nous venons de le voir, la convention de l'O.I.T., en cours de ratification, les résultats de l'audit externe et les objectifs du contrat de gestion 1996-1999 forcent le FOREM à adopter un nouveau mode de fonctionnement majoritairement axé vers l'extérieur.

Dans son nouveau plan d'action, le client (particulier et entreprise) se voit désormais au centre des préoccupations de l'organisation. Cependant, le FOREM, restant avant tout un service public, doit toujours accorder une grande importance à l'égalité des chances ainsi qu'à l'accessibilité de ses services à tous.

A la même époque, la problématique du guichet unique émergeait en Belgique. L'idée était donc tout naturellement d'étudier si une telle solution pouvait être envisagée comme point de contact électronique pour le citoyen et c'est dans ce contexte particulier que, peu à peu, le projet hotjob a pris vie.

⁷ <http://www.ilo.org/public/french/>

Hotjob.be

En bref

Projet Hotjob : étapes principales

| | |
|------------------------|---|
| 1997 - Début | L'idée initiale est lancée |
| 1997 - Juin | Recrutement de l'équipe chargée de l'implémentation. Chaque membre sera recruté en dehors de la structure du FOREM. |
| 1997 - Octobre | La première équipe est en place, constituée d'une quinzaine de personnes. La phase d'analyse peut débuter. |
| 1999 - Novembre | La première version du site Hotjob.be est mise en production. |
| 2000 - Mars | Création de la DSI (Direction du système d'information). L'équipe passe de 15 à 60 personnes. |
| 2000 - Mars | Création d'un back office |
| 2001 - Juin | Lancement de deux nouveaux services sur le portail : « My hotjob » et « espace jeunes ». |

☞ **Financement**

Le montant total annuel du projet s'élève à environ 2.200.000 euros. Le poste de dépenses le plus important étant celui de la consultance pour un montant annuel de plus de 1.230.000 euros en l'an 2000.

☞ **Impact en interne**

Il n'est pas facile de quantifier le nombre d'agents internes directement touchés par l'implémentation de hotjob. Ils le sont tous mais à des degrés divers, les principaux services étant :

- les Espaces Ressources Emploi (anciens ateliers pour l'emploi) : au niveau de la gestion des CV ;
- les agents entreprises (service relation forem/entreprise) : au niveau de la gestion des CV et des offres ;
- les agents chargés de la qualification des offres (2 à 3 directions générales).

A l'heure actuelle, l'équipe hotjob se charge toujours de nourrir le site. Elle est également chargée de l'actualisation et de la vérification des données avec l'aide ponctuelle des webcoaches. Cependant, l'idée de la création d'un comité de rédaction fait son chemin. Cette équipe travaillerait à temps plein sous la responsabilité de l'équipe hotjob.

➔ Impact en externe

Le tableau suivant issu du rapport statistique 2000⁸ nous donne un aperçu de la fréquentation du site par zone géographique.

| | Jan 2000 à Juin 2000 | Juil. 2000 à Déc 2000 | Total 2000 |
|--|----------------------|-----------------------|------------|
| Nombre d'offres déposées en ligne | 942 | 1114 | 2056 |
| Répartition géographique | | | |
| Région wallonne | 521 | 498 | 1019 |
| Région flamande | 27 | 312 | 339 |
| Région Bruxelles-capitale | 326 | 166 | 492 |
| UE (Hors Belgique) | 63 | 130 | 193 |
| Hors Union Européenne | 5 | 8 | 13 |

Choix et présentation des services



➔ Services offerts

Les services offerts via le portail Hotjob.be sont répartis en deux grandes classes en fonction du type de l'utilisateur externe : l'accès aux particuliers et l'accès aux entreprises.

Le tableau suivant donne une brève description des différents produits par classe d'utilisateurs.

⁸ http://www.hotjob.be:80/francais/Service/medias/publications/rapport_stat.pdf

Produits Hotjob

Produit

Description

Services aux particuliers

Jobs
consultation des offres d'emploi

Recherche par critères, par arborescence. L'utilisateur peut sauvegarder sa recherche et peut également choisir de recevoir les résultats par mail. L'utilisation de ce service nécessite l'enregistrement préalable sur le site.

Jobspot
découvrir les entreprises qui recrutent

Il est possible de consulter les offres par entreprises ou en fonction du propre profil de l'utilisateur. Il est possible de répondre directement à l'entreprise demandeuse. L'utilisation de ce service nécessite l'enregistrement préalable de l'utilisateur.

CV en ligne
dépôt du CV en ligne :

Le site hotjob propose un layout standard de CV en ligne. L'utilisateur peut faire appel au back office en cas de besoin. Le CV restera actif sur le site pendant trois mois. Il est évidemment possible de l'actualiser régulièrement afin de le diffuser à nouveau et de consulter les statistiques de visualisation.

Inscription en ligne
s'inscrire au FOREM

Mode d'emploi
s'informer sur l'emploi

Ce service est avant tout informationnel. Il répond à un ensemble d'interrogations classiques telles que : Comment choisir sa profession ? comment optimiser sa recherche d'emploi ? Qu'en est-il de la législation du travail ? etc. Il n'est pas nécessaire d'être inscrit sur le site pour avoir recours à ce service.

Se former
trouver une formation

Cette option informe sur les possibilités de formation en Belgique et à l'étranger. Le service propose également un ensemble de liens vers des sites consacrés à la formation en Belgique et à l'étranger.

Espace jeunes

L'espace jeune se veut plus adapté aux besoins spécifiques des jeunes. Il explique quelles sont les démarches possibles après l'école, comment gérer les premières interviews d'embauche, comment créer un premier CV, etc.

Services aux entreprises

Jobs
dépôt des offres d'emploi

L'offre plus ou moins personnalisée créée par l'entreprise est diffusée sur le site dans les 48 heures. L'utilisation de ce service nécessite l'enregistrement préalable de l'entreprise sur hotjob.

Jobspot
personnalisation des offres d'emploi

L'entreprise peut personnaliser son offre d'emploi afin de la rendre plus attractive et plus visible sur le site (en incorporant par exemple des images). Ce service est payant.

| | |
|--|--|
| Focus gérer les réserves de recrutement | Ce service permet à l'entreprise de créer jusqu'à trois réserves de recrutement pour des profils qu'elle recherche régulièrement. Ce service est payant. |
| CV en ligne consultation des CV en ligne | Ce service offre à l'entreprise la possibilité de consulter la base de données des candidats. Elle pourra effectuer un recherche selon différents critères. Si ce service reste gratuit, l'entreprises devra toutefois être préalablement enregistrée sur HOTJOB. |
| Espace entreprises trouver des informations pratiques | L'espace entreprises fournit un ensemble d'informations utiles, les principaux thèmes étant : Les métiers (dictionnaire des métiers et des professions nécessaire à la rédaction des offres d'emploi), les contrats de travail, la sécurité sociale, les conseils utiles au lancement d'une start up, etc. |
| Formation formation du personnel | Ce service propose des informations relatives aux formations destinées aux entreprises. Le service propose également un ensemble de liens vers des sites consacrés à la formation tant de l'employer que du personnel. |
| <i>Services accessibles à tous</i> | |
| My Hotjob | Ce nouveau service permet à l'utilisateur de disposer d'informations personnalisées en un seul endroit. Après s'être identifié, l'utilisateur pourra consulter les CV ou les offres correspondants à ses critères. Il recevra des articles et de l'information rencontrant ses attentes définies au préalable dans ses préférences, etc. |
| Kiosks | Kiosk est un espace ouvert à tous. Il contient un forum et des FAQ's posées par les entreprises et les particuliers. |
| Scoop | Scoop est le magazine hebdomadaire en ligne du portail. Il propose une série d'articles traitant de sujets d'actualité relatifs au monde de l'emploi et de la formation. |

☞ **Support technologique**

Le dévoilement complet des solutions technologiques adoptées par le projet HOTJOB ne s'avère pas possible dans le présent rapport. Il faut savoir que HOTJOB est une marque déposée et que tous les projets développés sous ce nom se trouvent protégés par une politique de copyright extrêmement stricte allant jusqu'à la protection du code informatique même.

Cependant les choix technologiques relèvent de différentes pratiques:

- citons d'abord le concours à l'issue duquel le partenaire privé chargé du développement technique devait être sélectionné. Une telle pratique permet une vue d'ensemble sur toutes les technologies disponibles (et pourquoi pas innovantes) présentées par les différents concurrents ;
- le benchmarking ;
- la veille technologique, ou encore R&D, pratiquée par tous les membres de l'équipe et permettant de détecter les nouvelles tendances s'il y a lieu. Une politique de déplacements

tant en Belgique qu'à l'étranger offre l'opportunité d'aller voir ce qu'il se passe ailleurs si besoin est.

Gestion du projet

☞ **Présentation de l'équipe**

Les membres de l'équipe, recrutés pour participer au projet hotjob, présentent des formations professionnelles très variées.

Le manager du projet possède, par exemple, une licence en archéologie et un doctorat en philosophie et lettres. Il a travaillé quelques temps sur les thématiques technologiques dans la topographie sous-marine et dans l'élaboration de multimédia dans le domaine de la pédagogie universitaire pour enfin se spécialiser dans la relation homme/machine.

L'équipe recrutée à la base du projet était constituée, en partie, de chercheurs universitaires, de techniciens ou enfin de jeunes diplômés présentant tous des potentialités variées permettant d'aborder la problématique de l'emploi de manière différente (notamment sous l'angle anthropologique).

L'idée de départ était véritablement de privilégier la polyvalence des profils des individus dans le but de construire un espace d'information correspondant aux besoins de l'utilisateur.

Citons par exemple la présence de linguistes, de pédagogues, de sociologues, de psychologues, de spécialistes de la technique ou encore de spécialistes de l'ergonomie.

Le management déclare avoir constitué cette équipe très hétérogène non pas dans le but de faire de la technique pour de la technique mais plus fondamentalement pour répondre à un besoin par l'intermédiaire d'un portail.

☞ **Positionnement interne et gestion de projet**

Positionnement interne

La réflexion quant à la valeur ajoutée des nouvelles technologies et le travail de conception d'un guichet unique est entamée début 1997. Les choix de gestion et de conception du projet se porteront sur la création d'une nouvelle entité entièrement dédiée à cette tâche: nouvelles procédures GRH, nouveaux modes de recrutement, nouveau comportement managérial. L'étude conceptuelle aboutit au décrochage d'un gros budget sur trois années et en octobre 1997, l'équipe SIC (Système d'Information Client) est déjà constituée d'une quinzaine de personnes aux profils les plus divers.

Jusqu'au lancement de Hotjob, en 1999, le management choisit de développer ses applications de manière extrêmement autonome, en milieu fermé. Les contacts avec les agents internes du FOREM sont rares et difficiles.

Ce choix s'explique d'abord et avant tout par des impératifs liés au planning relativement serré du projet. La « lourdeur » de l'administration publique effraie et l'éventualité d'un développement interne du portail est rapidement écartée. Le cœur de l'application sera donc développé en vase clos, par une équipe spécialement recrutée, pour être imposé, par la suite, à l'ensemble des agents du FOREM.

Le management est toutefois conscient du danger d'une telle approche et du risque important de voir la solution rejetée peu après son lancement.

Le projet a donc bel et bien été initié par le FOREM et pourtant l'équipe fait tout pour s'en démarquer à commencer par le choix du nom du portail : « hotjob.be » et non pas « forem.be ».

Les résultats de l'enquête sur l'image du FOREM ne sont certes pas étrangers à ce choix. La stratégie est de mettre toutes les chances du côté du projet en préférant ne pas se voir assimilé à l'image quelque peu négative véhiculée par l'institution publique avant que le portail n'ait véritablement fait ses preuves.

Gestion de l'équipe

L'équipe S.I.C. adopte, dès le départ, une hiérarchie assez plate ce qui s'explique par la petitesse de l'équipe (15 personnes).

En mars 2000, l'équipe S.I.C. est intégrée à la D.S.I. (Direction du Système d'information) passant ainsi d'un effectif de 15 à 65 personnes. Le manager de SIC reprend la direction de la D.S.I.

L'équipe est à présent organisée en trois pôles :

- le pôle *data* qui intègre l'ancienne équipe S.I.C. et qui continue de s'occuper de l'évolution et du développement de hotjob ;
- le pôle *exploitation* responsable de la logistique de l'informatique, etc. ;
- le pôle *projet* ayant d'avantage des activités à destination de l'interne.

Le choix d'une hiérarchie relativement plate n'en sera pas modifié pour autant.

Au management de la D.S.I., on trouve deux personnes: un CTO⁹ qui s'occupe de l'apport technique et un CEO¹⁰ qui gère le volet stratégique. Certains sous-projets sont conduits par des responsables de projet.

Il n'y a pas de tradition de gestion et de management dans le service public. L'équipe adopte une méthodologie de gestion de projet informatique standard appelée WBS¹¹. Les ressources sont allouées en fonction du planning qui lui-même sera défini par rapport aux livrables.

Le principal outil d'aide à la gestion de projet est un site sur lequel se trouve différents éléments tels que les PV de réunion, les documents de travail, différentes informations sur les outils techniques utilisés sur le projet, etc.

Il existe également un site test de toutes les applications en développement. Le site du projet est géré par le partenaire Software AG.

Suite à l'absorption de l'équipe S.I.C. par la D.S.I., l'organisation a bien entendu quelque peu évolué. L'effectif ayant substantiellement augmenté, la distribution des rôles a donc changé et les livrables se sont affinés au cours du temps. Les points notables en la matière sont les suivants:

- un accroissement de l'effectif requiert forcément plus de tâches administratives. Toutefois, aucun service ne sera spécialement créé à cet effet ;
- le reporting devient plus formel, les plans d'action plus clairs et définis ;
- le management accorde une importance particulière à la standardisation qui devient le maître mot que ce soit au niveau du reporting, de la to-do list ou encore de la définition du plan d'activités, etc. ;

⁹ Technical Executive Officer

¹⁰ Chief Executive Officer

¹¹ « Work Breakdown Structure ». Cet outil propose une méthode de décomposition fonctionnelle des tâches du projet.

- l'équipe développe son propre outil de gestion des ressources humaines ainsi qu'une couche assurant le suivi financier collée sur le système du FOREM.

☞ **Approche des besoins du client**

Le choix des services offerts à l'utilisateur externe relève de différents facteurs et/ou techniques :

- citons tout d'abord un ensemble de services largement dépendants des facteurs endogènes liés à l'activité même du FOREM et à ses deux missions de base à savoir: l'aide aux particuliers en matière de recherche d'emploi et de formation et l'aide aux entreprises en matière de recrutement et de formation du personnel.
Les services typiquement visés sont l'offre d'emploi, le CV en ligne, l'aide à la formation, etc. ;
- une deuxième méthode utilisée dans le but d'identifier les besoins des utilisateurs potentiels est celle de l'étude de marché réalisée en trois phases selon une approche marketing :
 - interviews de panels ;
 - sur base des résultats de l'enquête il y a élaboration de guides et de scénarii ;
 - en fonction de chaque groupe cible identifié (PME, grosses entreprises, jeune demandeur d'emploi, chômeur de longue durée,...) il y a affinement de la vue de la segmentation à l'aide d'une analyse qualitative menée sur chacun de ces groupes, le but étant de s'adapter au public en fonction de son profil.
- l'identification des clients nécessaire à l'accès de certains produits en ligne fournit bon nombre d'informations aux membres de l'équipe hotjob sur les habitudes d'utilisation et de consommation. A l'aide de ces données, il est tout à fait possible de réaliser une étude comportementale en vue de comprendre réellement qui sont les clients et ce qu'ils cherchent pour enfin leur fournir l'information souhaitée sous la forme désirée. Le nouveau produit, "My Hotjob" est le résultat de ce genre d'approche.

Cette méthode permet, en outre, de mettre en exergue des potentialités de services que les études de marché n'ont pu identifier jusque là. Citons, par exemple, les résultats issus de l'analyse des requêtes effectuées via le moteur de recherche multi-critères du portail HOTJOB. L'analyse a montré que la plupart des utilisateurs emploient des requêtes extrêmement simples sans fioritures. Les personnes responsables de l'étude en ont déduit une méconnaissance de l'outil et des stratégies de recherche, l'idée étant, à terme, de concevoir des outils d'accompagnement et d'aide à la décision.

☞ **Stratégie générale de développement**

L'approche favorisée par le management est une approche marketing de la problématique du positionnement on line l'idée étant d'offrir régulièrement de nouveaux services au client (il y a apparition de nouveaux produits en ligne tous les six mois environs).

Il s'agit de favoriser l'interaction entre le forem et l'utilisateur externe, de l'intéresser et de le pousser à revenir en titillant continuellement sa curiosité. Cette approche a été choisie par opposition au développement d'une solution finale et fixe imposée une fois pour toutes.

Le portail Hotjob.be est lancé en novembre 1999 et subit, depuis lors, des modifications et des améliorations constantes. Aucune date de fin de projet n'a été prévue à ce jour.

☞ Promotion interne et externe

En externe

Initialement, la publicité et le marketing visant à promouvoir le projet auprès des utilisateurs externes ne sont pas très poussés.

Une ou deux fois par an, une grande campagne de promotion est organisée dans des magazines spécialisés, à la radio ou encore dans des foires.

Cette faiblesse marketing était, dès le départ, un choix délibéré. Toute campagne demande du temps, de l'énergie et de l'argent. La stratégie de la DSI, SIC à l'époque, était de se concentrer presque exclusivement sur le développement des services du portail se laissant ainsi la possibilité, à terme, de repenser au marketing en cas de succès assuré du projet.

Aujourd'hui, le lancement du nouveau produit « My Hotjob » se fait plus voyant.



Il faut aussi savoir que la force du FOREM réside également dans son réseau de 3000 agents disséminés dans toute la Wallonie. Il s'agit là d'un moyen de diffusion de l'information à grande échelle qui constitue une force indéniable.

A contrario, mal utilisé, cet atout peut tout aussi facilement jouer en défaveur du projet.

C'est malheureusement ce qui s'est produit dans un premier temps au lancement de Hotjob en 1999. Les agents du FOREM, en contact permanent avec les demandeurs d'emploi et/ou les entreprises, ont poursuivi leur travail quotidien sans faire la promotion du nouvel outil à l'extérieur.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette constatation :

- d'une part, les développements du portail se sont faits de manière opaque aux yeux de la plupart des agents du FOREM, en vase clos comme expliqué précédemment. Il est dès lors très difficile pour ces agents de s'impliquer par la suite et de prendre le relais des opérations consistant à faire la promotion d'un outil dont ils ne maîtrisent pas tous les éléments. Même si un apprentissage est toujours possible, le sentiment d'exclusion et de non implication n'est certainement pas à négliger ;

- la réticence des conseillers d'entreprises à parler des produits disponibles sur Hotjob provient également de la disparition de la gratuité pour certains services. Le travail change dès lors d'orientation pour adopter une connotation beaucoup plus commerciale, nouveauté à laquelle les agents ont du mal à s'habituer.

En interne

Comme nous venons brièvement de l'expliquer, l'adoption du portail en interne fut lente et difficile. L'équipe HOTJOB avait travaillé trois années de manière indépendante en impliquant assez rarement les services internes du FOREM qui, dans le futur, allaient être appelés à utiliser le nouvel outil.

Au lancement de HOTJOB, les agents internes mirent donc beaucoup de temps à s'approprier et à maîtriser le nouveau portail. Ils n'en firent pas non plus la promotion en externe.

Pour palier à ce problème et dans le but de former et d'impliquer d'avantage les agents du FOREM, l'équipe HOTJOB met sur pieds un réseau de webcoaching qui constitue sans aucun doute une initiative originale.

"Le webcoaching, système de formation continue en proximité et à distance, a été mis en place au FOREM afin de permettre aux agents de se familiariser à l'offre de services en ligne destinés aux clients externes particuliers et aux entreprises [...] Les webcoaches constituent un réseau interne au FOREM. Ils ont pour mission de collaborer à la diffusion de l'information et des nouvelles pratiques professionnelles liées aux nouvelles technologies de l'information et de la communication tant au sein de l'institution que vers le public »¹².

Les webcoaches, tous volontaires, et leurs 200 relais permettent aux 3000 agents du FOREM de se familiariser, de comprendre et de participer à la gestion des produits en ligne développés par le SIC.

☞ Choix technologiques

Même si les solutions techniques adoptées pour HOTJOB ne sont pas disponibles, la gestion du dossier technologique a essayé de favoriser le concept de "basic blocks" ou "building blocks". L'idée est de disposer de briques technologiques de fonctionnement facilement remplaçables en cas de problèmes. Les choix de ces briques sont faits en adéquation avec les standards sur les marchés ainsi qu'en collaboration avec les sous-traitants.

Réorganisation interne

☞ Les nouvelles structures mises en place

Le back office

On assiste, en mars 2000, à la création d'un back office composé à la fois de personnes de l'équipe DSI et de la production.

Sa mise en place prend six mois de trop et contraint l'équipe hotjob à jouer tous les rôles pendant cette période.

C'est la première fois que le FOREM remettait en cause ses méthodes de travail et ses modes opératoires, sans jamais vraiment se poser la question de savoir ce qui allait se passer après la première mise en production.

¹² Forem, DSI, Webcoaching, Evaluation 1999-2001 : Division territoriale ouest, 2001 p9

Après l'implémentation, l'équipe et le management se sont rendus compte qu'il existait un certain nombre de processus informels qui n'avaient pas vraiment été pris en compte. L'équipe avait minimisé quelque peu le phénomène humain.

Pour contrecarrer ce phénomène de semi-résistance et de non appropriation de l'outil par les agents internes, l'équipe met en place une structure de webcoaching.

Les webcoaches

Comme nous l'avons brièvement évoqué précédemment, la structure du webcoaching se met en place en octobre 1998. Il s'agit d'une structure constituée d'un ensemble de volontaires et destinée à aider les agents internes du Forem à se familiariser d'avantage avec la plate-forme hotjob.

Le système de webcoaching se veut particulièrement organisé. Le Forem s'est doté d'un webcoach par Direction Régionale, soit 12 webcoaches. Ces webcoaches possèdent eux-mêmes une équipe de relais considérés comme spécialistes en l'une ou l'autre matière, le webcoach étant quant à lui considéré comme un généraliste.

Ces 12 Directions Générales sont rassemblées en trois groupes dont chacun est pris en charge par un « super webcoach » chargé de la coordination de toute la structure.

Ce réseau sert, en interne, à la communication de l'information concernant les nouvelles technologies et les nouvelles pratiques induites par ces nouveaux services. La diffusion de l'information se fait du sommet vers la base (*top-down*) tout autant que de la base vers le sommet (*bottom up*).

En externe, les webcoaches, présents dans les Espaces Ressources Emploi, constituent également un relais entre le Forem et les utilisateurs extérieurs. Ils les forment et prennent notes de leurs commentaires, remarques ou suggestions.

☞ Un processus en particulier

Le service chargé de la qualification des offres est, sans conteste, le service le plus touché par l'émergence du portail.

Les gestionnaires doivent maintenant compter avec le nouveau système. Il suffit, pour s'en convaincre, de détailler le nouveau processus de gestion d'une offre envoyée par une entreprise.

| Acteur | Action |
|---------------|--|
| Entreprise | L'entreprise rédige son offre selon un canevas structuré et l'envoie sur le site. |
| Système | L'offre est automatiquement dispatchée à la personne responsable en fonction de la localité stipulée dans l'offre |
| Agent interne | Le gestionnaire de la région visée se saisit de l'offre. Il l'a vérifié d'un point de vue strictement légal (discrimination raciale,...) Il vérifie enfin que l'offre a bien été qualifiée selon les codes ROME et NASE. |
| Système/Agent | Si l'offre est correcte, elle est automatiquement basculée sur le site Hotjob.be. Un message de confirmation automatique (mais personnalisable par l'agent responsable) est envoyé à l'entreprise. |
| Agent | Après diffusion de l'offre le site, l'agent peut recontacter l'entreprise afin de lui proposer d'autres services. Il s'agit plus d'une approche commerciale. |

La rapidité de diffusion des offres sur le site (dans les 48 heures) constitue la majeure raison de cette procédure.

Le même canevas est utilisé quand il s'agit de modifier ou de supprimer une offre.

☞ **En général**

La réorganisation et l'appropriation du nouvel outil est un long processus et principalement dans le chef de Hotjob.

Pendant plusieurs années, les applications ont été développées et mises en production quasiment indépendamment des processus de travail existants et régissant le comportement des agents internes.

De façon générale et après un certain nombre d'années, même si un service n'est pas directement impliqué par le nouvel outil, on peut observer une modification de comportement par rapport à la recherche d'information. Les agents se trouvent moins limités et plus libres car ils ont maintenant en leur possession un site bourré d'informations leur prodiguant une plus grande souplesse et visibilité.

Bénéfices attendus - Satisfaction

☞ **Quels sont les bénéfices?**

Les bénéfices attendus suite au lancement du portail Hotjob sont dans une certaine mesure facilement identifiables étant donné le contexte de développement du projet.

Il y a, avant tout, un bénéfice attendu en terme d'image tant au niveau politique qu'au niveau du client externe. Le portail Hotjob.be, protégé dans un premier temps de l'idée négative véhiculée par le FOREM, a contribué, par la suite, à son amélioration.

Le FOREM, au travers de Hotjob, satisfait encore un des points essentiels préconisés par le Contrat d'avenir de la région wallonne relatifs à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication ainsi qu'à l'accroissement de la qualité dans les services publics.

En matière de parts de marché, le management de Hotjob estime cette donnée beaucoup plus difficile à quantifier parlant plutôt de "good guess" en la matière. L'augmentation des tendances générales telles que l'accroissement de placement d'offres et de CV en lignes ainsi que l'évolution du nombre d'utilisateurs inscrits constitue pour l'instant un critère de satisfaction suffisant.

☞ **Qu'en est-il de l'étude de satisfaction de l'utilisateur en interne et en externe?**

Que ce soit en interne ou en externe, la satisfaction de l'utilisateur est majoritairement évaluée au travers d'interviews et d'enquêtes.

En interne, ces enquêtes sont réalisées au travers de la structure des webcoaches. De telles études de satisfaction n'ont eu lieu, selon la logique interne au projet, qu'une fois les produits placés en production, l'agent du FOREM n'ayant été que très peu consulté durant la phase de développement des produits.

les webcoaches centralisent les retours aussi bien des utilisateurs externes que des utilisateurs internes. Une des caractéristiques de ce réseau tutorial est de faire circuler l'information aussi

bien de la hiérarchie vers les agents que de la base vers le management offrant par conséquent à chacun l'occasion de s'exprimer et d'être entendu.

Les utilisateurs externes sont également sondés régulièrement. Ils ont en outre la possibilité d'émettre leur avis via la rubrique "votre avis nous intéresse" disponible sur le site mais peu usitée à ce jour.

Trois mois après le lancement de Hotjob, une synthèse de toutes les premières remarques a été réalisée ce qui a conditionné les futurs développements et amélioré le système dans les mois qui ont suivi.

Partenariats

Etant donnée la diversité des compétences requises sur le projet et ainsi que la diversité des objectifs, il s'est avéré indispensable de s'associer un certain nombre de partenaires collaborant à l'élaboration du portail.

Il est en effet assez rare de réunir au sein d'une même équipe des compétences à la fois techniques, méthodologiques, les connaissances du monde de l'emploi, de la formation et du monde de l'économie (avec l'approche de l'e-commerce) mais encore les connaissances du fonctionnement du marché quel qu'il soit avec les rapports de l'offre et de la demande ou enfin des compétences pédagogiques ou de management.

Les partenaires présentés brièvement dans cette section sont de différents types. Certains peuvent être qualifiés de partenariats financiers, d'autres de partenariats inter-services, il y a enfin ceux de type purement commercial.

A quel moment peut-on vraiment parler de partenariat? Outre l'aspect financier de la chose, ne peut-on pas également adopter une "attitude de partenariat"? Telle est le souhait de l'équipe hotjob.

Dans un objectif d'efficacité, le partenariat voulu au départ devait être relativement réduit. Il est aujourd'hui appelé à évoluer et à se diversifier afin d'accroître la richesse du portail.

| Partenaire | Type de partenariat |
|--|-----------------------------|
| Le premier partenariat est un partenariat entre les différents services du FOREM (entre la DSI, l'emploi et la formation). Egalement entre le siège central et les directions régionales. | Naturel |
| Même si, de toute évidence, il s'agit ici d'un partenariat naturel, les relations ne se sont pas établies facilement et sans grincement de dents. | |
| Partenariat primordial avec la direction générale. La volonté stratégique sous-tendant le projet était évidente et très porteuse. | Naturel |
| Le partenaire technique principal, <i>Software AG</i> , est responsable du développement du portail. Il s'agit d'un partenariat de type client/fournisseur décroché dans le cadre d'un concours. Une relation de confiance s'est installée au cours des années, les consultants travaillant sur le site même du projet, participant aux choix techniques, investissant une partie de leur knowhow. | Privé-public Consultance |
| Le WIN qui est le partenaire naturel (contrat cadre) fournisseur de l'infrastructure télécom. | Naturel |
| L'ANPE correspond plus à la vision qu'on peut se faire d'un partenaire. Ils | Partenaire naturel du |

| | |
|--|---|
| <p>ont donné toutes les facilités pour pouvoir reposer le système hotjob sur leur annuaire des professions.</p> <p>Partenariat financier avec la région wallonne qui, au-delà des dotations du FOREM, a financé le projet SIC. Un site de la DG5 a également mis la main à la poche.</p> <p>L'APEC est un partenariat beaucoup moins formel et moins fort. En Belgique, la notion de cadre n'existe que de manière informelle. Il était donc intéressant de voir avec l'APEC comment ils réglementent cette problématique.</p> <p>Il s'agit plus ici d'un échange d'informations. On donne de la visibilité mais ça ne va pas encore beaucoup plus loin.</p> <p>Avec Appel, il s'est d'abord agit d'un partenariat commercial afin d'équiper les Espaces Ressources Emploi d'Imac.</p> <p>Il s'en est suivi des opérations marketing conjointes, co-branding, échange d'espaces marketing.</p> <p>Ces premières expériences s'étant bien passées, la volonté de hotjob était d'éventuellement étendre la collaboration au domaine de l'E-éducation.</p> <p>Au niveau service, ça n'a pas fonctionné. Appel n'avait pas assez de capital à investir.</p> <p>L'ECHO. Afin d'approvisionner en articles le magazine en ligne "Scoop", Hotjob a fait appel à L'Echo, la couverture rédactionnel ayant coûté trop cher si elle avait été internalisée.</p> <p>L'accord s'est achevé suite à un différent d'ordre financier.</p> | <p>FOREM depuis longtemps. Alliance stratégique Financier</p> <p>L'APEC était déjà connu. Des partenariats précédents avaient déjà existé.</p> <p>partenariat commercial.</p> |
|--|---|

Toutes ces convention sont réglées par le département juridique qui est chargé d'étudier les dossiers.

Bibliographie

| Titre | Source |
|--|--|
| V Radoux, Frédéric Duchêne, Sophie Masson, On a tous le profil de l'emploi, Février 2001 | Document interne. Séminaire hotjob sur les produits entreprises |
| Rapport statistique du Forem 2000 | http://www.hotjob.be |
| Rapport d'activités du FOREM 2000 | http://www.hotjob.be |
| Rapport d'activités du FOREM 1998 | http://www.hotjob.be |
| Rapport d'activités du FOREM 1999 | http://www.hotjob.be |
| Webcoaching, janvier 2001 | Rapport interne d'évaluation du webcoaching 1999-2001 pour la Division Territoriale Ouest. |

| | |
|--|--|
| Nicette de Stobbeleir, Sophie Masson, Charleroi ERE Monitoring, Septembre 1999 | Document interne - Enquête de satisfaction |
| Brochures explicatives | Espaces publics Forem |
| Rapport d'activités du FOREM 1997 | http://www.hotjob.be |
| Comptes rendus d'interviews | Interviews menées auprès de certains membres de l'équipe Hotjob et agents du Forem. |
| Projet SIC – Système d'Information Client. Rapport final d'activités 2000 | Document interne |
| Articles divers de journaux | Journal le soir (http://www.lesoir.be) Inside Internet |