

# « Cultivons la proximité avec les candidats »

Avec l'explosion des outils de communication sur le web, le recruteur se trouve face à deux options: soit 'faire l'autruche', soit se lancer dans la mêlée afin de cultiver les nouvelles possibilités d'échanger avec les candidats potentiels. Au siège de la Société Générale à Paris, on a résolument opté pour la proactivité. Avec déjà de belles réalisations à faire valoir.

TEXTE: CHRISTOPHE LO GIUDICE

**L**a Société Générale, ce sont 157.000 collaborateurs de 128 nationalités, actifs dans 83 pays et dans plus de 150 métiers de la banque et la finance. Mais l'entreprise ne tire pas uniquement sa notoriété de ces quelques statistiques impressionnantes. Tout le monde garde notamment en mémoire la date du 24 janvier 2008, lorsque le groupe français a dû rendre public la perte de plus de € 4 milliards suite à la fraude d'un de ses traders. Une annonce ouvrant une période très chahutée pour l'institution. Et, comme toutes les entreprises du secteur, elle a ensuite été malmenée par la crise financière, puis économique. Confrontées à de telles tempêtes, bien des organisations choisiraient de faire le gros dos, misant sur une communication ultra prudente. Or, pour certains aspects de sa com', la Société Générale n'a pas lésiné sur l'audace au point, par exemple, de figurer aujourd'hui parmi les employeurs

pionniers de la mobilisation des nouveaux vecteurs de communication RH.

Pour piloter le marketing 2.0 de la marque employeur du groupe, appel a été fait à Franck La Pinta, il y a deux ans et demi. Après une première carrière en agences de communication – notamment RH –, ce dernier a évolué durant sept ans au sein de la direction de la stratégie de la banque de détail, travaillant plus particulièrement sur le marketing pour la banque en ligne. Intégrer les équipes RH lui a, en quelque sorte, permis d'opérer la synthèse entre différentes casquettes. Aujourd'hui actif dans la définition et la construction de la marque employeur, il est spécialisé dans les stratégies d'utilisation des médias numériques et sociaux. Franck La Pinta est aussi responsable de la gouvernance des sites de recrutement du groupe Société Générale (plus de 20 sites) et travaille sur des projets de communautés et de réseaux sociaux internes. Nous l'avons rencontré.

**En quoi la crise a-t-elle incité à revoir la communication vers les candidats?**

**Franck La Pinta:** « Avant la crise financière, le secteur bancaire jouissait d'une image plutôt rassurante, notamment en matière de sécurité d'emploi. Or, avec la crise, des banques se sont retrouvées dans de très grosses difficultés. Quelques-unes ont fermé purement et simplement, d'autres ont été à peu de choses près de devoir le faire. Une réglementation plus serrée, la pression du pouvoir politique sur les bonus, les attaques en matière d'éthique, etc. ont contribué à rendre la banque en général moins attractive. A un moment comme celui-là, venir vers les candidats avec une 'proposition d'employeur' n'était quasiment plus crédible tant le message apparaissait a priori suspect par nature. Nous n'avons dès lors pas mené de travail spécifique sur notre marque d'employeur. Durant la crise, nous avons pré-

féfé revenir à davantage de pédagogie, avec de l'explication sur nos métiers plus que de la séduction. Ce contexte a, d'une certaine façon, été propice à essayer de nouvelles choses en cherchant à nous adapter aux nouvelles habitudes de consommation d'informations des candidats en dehors des sites carrières. »

### Ces initiatives s'inscrivent-elles dans une tendance plus large?

**Franck La Pinta:** « Bien entendu. Depuis quelques années déjà, la réflexion a mûri au sein des entreprises pour évoluer vers un véritable marketing RH. Avec la guerre des talents autour de l'an 2000, puis dans les années 2007-2008 avant la crise, tout le monde a perçu la nécessité de sortir du lot, de mettre en avant son offre d'employeur et de veiller à gagner la préférence du candidat. Les questions à se poser sont les suivantes: Quelle est mon offre RH? Est-elle compétitive sur le marché? Si elle ne l'est pas, quels leviers – mobilité interne, rémunération, formation, environnement de travail, etc. – travailler pour la rendre compétitive? Comment la valoriser dans les discours auprès des talents ciblés? Quelle promesse d'employeur exprimer aux candidats? Il faut bien se dire aussi que le métier RH a évolué dans les entreprises et attire aujourd'hui de nouveaux profils – et j'en suis un exemple –: les départements RH ont besoin de compétences RH, mais aussi dans d'autres matières, comme le marketing. On peut en effet comparer le fait de poser sa candidature à un acte de consommation, un achat qui aurait la particularité d'être un achat unique, à très forte implication pour le candidat. Il vous faut donc cibler vos 'consommateurs' potentiels et les inciter à passer à l'acte. Et, comme tout consommateur de l'ère numérique, le candidat va mûrir son acte en collectant au préalable un maximum d'informations. »

### Quels sont les besoins de la Société Générale aujourd'hui en termes de recrutement et qu'est-ce qui a changé, concrètement, dans la manière d'y répondre?

**Franck La Pinta:** « Les grands établissements bancaires restent de gros recruteurs, même si les volumes sont moins importants qu'il y a quelques années. En 2010, la Société Générale va recruter environ 3.100 personnes en France. Les métiers se complexifient et l'environnement réglementaire est de plus en plus contraignant, exigeant des compétences à la fois plus



**Franck La Pinta:**  
« Le temps où vous étiez l'émetteur unique sur votre marque est révolu. Il existe désormais une multiplicité d'émetteurs. En tant que recruteurs, nous ne sommes plus maîtres du lieu, du moment ou du sujet de discussion avec les candidats. »

pointues, plus vastes et variées. De leur côté, ces derniers ont des comportements qui évoluent. Les populations que nous ciblons, et notamment certains jeunes diplômés, font une utilisation intensive des outils du web 2.0 – partage, création, diffusion de contenus textes et vidéos. Ils mettent de plus en plus en question les émetteurs d'informations traditionnels que sont les journalistes, les entreprises, les experts au profit d'informations venant de leur environnement proche. Ils sont devenus eux-mêmes émetteurs d'informations sur les produits, les marques, les entreprises, etc. Certains ont une audience honorable. Le temps où vous étiez l'émetteur unique sur votre marque est donc révolu. Nous sommes aujourd'hui dans une situation où il existe une multiplicité d'émetteurs qui vont parler de votre marque et où vous ne maîtrisez plus la réputation de votre entreprise. Ces émetteurs sont d'autant plus crédibles qu'ils n'ont rien à se vendre entre eux. En tant que recruteurs, nous ne sommes plus maîtres du lieu, du moment ou du sujet de discussion avec les candidats. »

**D'où certaines entreprises qui s'interrogent: faut-il y aller? Faut-il intervenir dans ces discussions qui ont lieu en dehors des sites de recrutement, comme Facebook, Twitter, les blogs, les forums, etc.?**

**Franck La Pinta:** « Un communicateur ne peut pas se poser la question en ces termes! Si on a un message à faire passer et des cibles à toucher, on doit utiliser les médias que celles-ci utilisent. Si vous n'êtes pas sur les canaux utilisés, comment voulez-vous faire passer vos messages? Et, pire encore: si vous n'y êtes pas, des messages vous concernant vont y passer sans vous, donc sans pouvoir réagir! Aujourd'hui, on ne recrute plus en passant une annonce dans un cahier emploi de 80 pages. Le site de recrutement est devenu un passage obligé, mais il n'est plus qu'une source d'informations parmi d'autres. Auparavant, les candidats potentiels le visitaient, se faisaient une opinion et décidaient de postuler ou pas. Leur expérience avec la marque commençait et finissait sur le site de l'entreprise. Désormais, les candidats potentiels se font une opinion bien en amont. La décision de postuler n'intervient plus nécessairement quand ils sont sur votre site. Donc, oui, il faut être présent là où les choses se passent et faire en sorte de participer aux conversations au sujet de votre entreprise. Oui, il faut y aller, et, oui, c'est s'exposer. Mais il s'agit également d'une opportunité pour les entreprises de revoir leur façon de communiquer, et peut-être d'adopter une approche plus relationnelle en cherchant à cultiver une certaine proximité avec les candidats. »

## Quelles sont les initiatives que vous avez développées?

**Franck La Pinta:** « Nous avons investi un certain nombre de plateformes pour nouer et entretenir le dialogue avec les candidats potentiels, soit en les créant, soit en nous positionnant sur des réseaux sociaux existants. Nous sommes présents sur Facebook. Nous sommes actifs sur Twitter. Nous avons lancé un blog, une WebTV, un espace de conseils et coaching. Mais tout cela ne doit pas se faire dans le désordre. Je m'explique: sur le thème de l'intégration et de la vie professionnelle des personnes en situation de handicap, nous sommes bien positionnés du fait d'une série d'initiatives lancées au fil des ans. Sur le sujet, la Société Générale est donc légitime. Nous avons développé une communauté autour de la *Mission Handicap*, avec un blog, une page Facebook, un compte Twitter dédié, un canal vidéo sur notre WebTV, et bientôt un compte sur Flickr. L'ambition n'est pas de nous autoproclamer les plus avancés dans ce domaine – on a toujours à apprendre pour s'améliorer –, mais de montrer comment pas à pas, on peut mieux faire reconnaître la place des personnes handicapées dans la vie active, et surtout agréger et animer une communauté pour échanger et faire avancer la réflexion à plusieurs sur le sujet du handicap dans l'entreprise. Indirectement, il peut nous amener à attirer certains profils, en situation de handicap ou sensibles au sujet. Il nous permet aussi de sensibiliser nos propres collaborateurs. »

## Vous avez parlé de plateforme de coaching. De quoi s'agit-il?

**Franck La Pinta:** « Son objectif est de fournir des conseils et un accompagnement aux candidats dans leur recherche d'emploi afin de les rendre plus efficaces, que ceux-ci postulent chez nous ou pas. Là aussi, nous avons créé une page Facebook, une WebTV et un compte Twitter avec, par exemple, une veille fournissant des informations piochées sur le web et des conseils d'experts. Nous avons également lancé très prochainement une nouvelle chaîne 'conseils d'experts' sur notre WebTV. Nous avons développé des communautés autour de notre business game, *Citizen Act*, et commençons à le faire avec l'alternance. A côté de ces initiatives proactives, il ne faut pas négliger l'importance d'adopter une approche d'écoute, en nouant la conversation là où on parle de vous. Tout ça prend du temps, car il s'agit de relations de personne à personne. On

ne peut pas l'automatiser. Il faut donc y aller pas à pas, sans brusquer les choses. »

## Se pose inévitablement la question du retour sur investissement, le fameux « ROI ». Est-il mesurable?

**Franck La Pinta:** « Ce n'est pas évident du tout. Il n'est déjà pas évident d'évaluer le retour d'opérations individuelles lorsque vous développez des actions de marketing traditionnelles! Mais on peut traduire ce retour autrement. En un an, nous sommes passés de zéro à plus de 1.200 utilisateurs de notre compte Twitter. Un petit sondage nous a permis de constater qu'il y avait une bonne répartition de nos cibles correspondant aux deux axes de notre compte: les influenceurs, experts, professionnels avec qui nous tentons de démocratiser les RH 2.0 et qui nous offrent la visibilité que nous ne pourrions avoir seuls, et les candidats – étudiants, jeunes diplômés ou candidats confirmés –, que nous conseillons et accompagnons dans leur recherche d'emploi. Par ailleurs, on parvient à regrouper des communautés sur Facebook avec une audience qui ne cesse de progresser. Autre bon indicateur: quand un sujet sur l'usage des nouveaux médias en RH est réalisé, on parle souvent de la Société Générale... Mais il n'est pas possible de parler de ROI en nombre de dossiers de candidature ou en réduction des coûts de recrutement. La contribution directe des nouveaux médias en termes de sourcing pur reste encore marginale: elle se concentre sur une typologie bien précise de métiers – IT, marketing, communication. C'est davantage d'image, de visibilité et d'audience dont il est question ici. Il serait évidemment intéressant de développer des CRM candidats. Il y a là un potentiel de développement considérable... »

## Les initiatives évoquées portent sur la communication d'employeur et le sourcing. Comment interagissent-elles avec le recrutement proprement dit?

**Franck La Pinta:** « Travailler sur la marque d'employeur est une démarche qui s'inscrit par nature dans le long terme. Le recrutement doit quant à lui répondre à des objectifs et des besoins à court terme. Il y a donc un important travail de synthèse à mener pour concilier les deux échelles de temps. Pour autant, ces outils peuvent aussi servir le court terme. Il n'y aura en effet de retours que si l'on parvient à se positionner et à apparaître légitime et que, de la sorte, on se constitue une cible potentielle

« Tout ça prend du temps, car il s'agit de relations de personne à personne. On ne peut pas l'automatiser. »

captive. La philosophie n'est certainement pas de tout révolutionner, mais bien d'ajouter une approche à celles qui existent. »

## Vous parliez de la nécessité de s'exposer... ce qui comporte aussi des risques. Y avez-vous été confrontés et comment les avez-vous gérés?

**Franck La Pinta:** « Nous n'avons pas connu d'attaques très graves, ni très virulentes. Mais il est indispensable d'avoir différents outils de veille afin, comme dans toute approche marketing, de savoir ce que vos cibles disent de vous, quels sont les points forts et les points faibles de votre image perçue, et, bien sûr, de pouvoir réagir si un sujet critique émerge. Au lancement du compte, quelques utilisateurs de Twitter nous reprochaient de devoir faire de la 'retape' sur Twitter pour recruter. Une fois que nous leur avons expliqué notre démarche par rapport à cette nouvelle approche, les réactions ont été très positives. Le contact direct permet aussi de désamorcer les sujets en initiant un véritable dialogue, enrichissant pour l'entreprise qui recueille un feed-back de ses cibles et valorisant pour le candidat qui se sent considéré. De toute façon, vous n'empêchez pas qu'on parle de vous: autant participer à la discussion en respectant les règles du média et en faisant preuve de bon sens. Quand vous répondez, gardez bien en tête que c'est l'institution qui est attaquée. Quand je prends la parole, c'est par contre le collaborateur de l'institution qui parle, pas l'institution elle-même. La discussion se mène de personne à personne, à un autre niveau. Il faut la gérer et la maintenir à ce niveau, en étant transparent – c'est-à-dire en reconnaissant qu'on ne sait pas quand on ne sait pas. Et il faut aussi accepter que votre interlocuteur ne change pas d'avis, mais que vous aurez ainsi pu livrer certaines informations et argumenter. » ●