



Stratégie de marketing RH

Construire sa marque employeur

Apparu dans les années quatre-vingt-dix, le concept de marque employeur prend une ampleur certaine au sein des petites comme des grandes entreprises. Une stratégie de marketing RH qui permettrait aux Ehpad de se positionner comme des recruteurs attractifs.

L'état des lieux est connu de tous : des difficultés de recrutement, un manque d'attractivité des métiers du grand âge, un turn over du personnel. Une situation inéluctable pour les Ehpad ? Pas si sûr. « Pour attirer, recruter et fidéliser, il faut bâtir une marque employeur attractive. Cette stratégie de marketing RH consiste à mettre en valeur tous les signes distinctifs ou les avantages concurrentiels que présente un employeur par rapport à ses concurrents. Au même titre que nombre de secteurs d'activité, les acteurs du médico-social doivent s'en saisir. Les métiers du grand âge peuvent attirer tous ceux qui sont en

quête de sens dans leur vie professionnelle », considère Hubert L'Hoste, directeur du pôle médico-social au cabinet de recrutement Mercuri Urval.

Une démarche collaborative

Construire sa marque employeur requiert l'implication de la direction, des managers et de l'ensemble des équipes. Il s'agit avant tout d'une démarche collaborative, de co-construction. « Travailler sur sa marque Employeur n'est pas réservé aux grands groupes d'Ehpad. Tous les établissements ont la possibilité de promouvoir ou faire évoluer leur identité, leur réputation. Comment l'établissement est-il perçu

par ses propres salariés ? Que signifie travailler dans cet Ehpad ? Quelles sont les valeurs partagées ? Quel est le mode de management ? La réflexion doit être approfondie pour dégager toutes les actions à mettre en place pour fidéliser, créer un climat de bien-être et développer la notoriété de la structure. Les salariés sont les ambassadeurs de l'établissement. Ce sont eux qui vont porter l'image de l'Ehpad à l'extérieur », insiste Laurent Brouat, directeur associé du cabinet Link Humans.

Hubert L'Hoste considère que la marque Employeur ne repose pas sur de grandes théories mais sur des actions simples et peu coûteuses. « Le ■ ■ ■

■ ■ ■ *web est le point de focalisation pour la marque Employeur. Trop peu d'Ehpad disposent aujourd'hui d'un site Internet pour présenter l'établissement. Or, c'est un moyen essentiel pour communiquer sur les événements, les projets, les valeurs, décrire les métiers, présenter la*

culture managériale, la délégation de responsabilités, le plan de formation, les possibilités d'évolution de carrière.» En France, 71 % des entreprises françaises, quelle que soit leur taille, placent la marque employeur comme une de leurs priorités majeures. À l'heure où un

plan pour les métiers de l'autonomie est programmé dans le projet de loi d'adaptation de la société au vieillissement, les Ehpad doivent à leur tour valoriser leurs atouts en tant qu'employeurs.

Nadia Graradji



Emmanuel Bardet, Monsieur marque employeur chez Korian

Depuis février 2013, Emmanuel Bardet occupe le poste de responsable sourcing et marque employeur au sein du groupe Korian. Cette création de poste est le signe que le groupe engage une stratégie de communication pour être plus attractif auprès des candidats. « Avec près de 360 établissements en France, le groupe Korian a un vrai besoin de recrutement toute l'année. La gériatrie n'est pas une spécialité qui va faire rêver les jeunes diplômés. La marque employeur consiste donc à mettre en lumière les raisons de postuler et de rejoindre Korian : le parcours d'intégration, le potentiel en termes de carrière et d'évolution, de formation », explique-t-il.

La marque employeur de Korian repose sur quatre valeurs : l'esprit de bienveillance, de responsabilité, d'initiative et de transparence. « Nous avons mis en place des ateliers créatifs partout en France avec la participation des personnels de toutes catégories afin de définir les actions et les comportements à adopter pour faire vivre ces valeurs dans les établissements. Un baromètre interne en 2013 sur le bien-être de nos collaborateurs a fait ressortir un vrai sentiment d'appartenance chez les salariés du groupe Korian. La marque employeur va dynamiser cette fierté métier. Après la récente fusion Korian-Medica, c'est également un moyen de mieux intégrer les salariés, de leur permettre de s'approprier ces nouvelles valeurs communes », souligne Emmanuel Bardet.



David Giffard, directeur des projets Groupe SOS

« En 2011, Hospitalor a rejoint le groupe SOS et en 2012, ce fut le tour d'Alpha Santé. Le groupe s'est retrouvé à gérer 46 Ehpad dans l'Est de la France. Dans un premier temps, notre démarche a été tournée vers l'interne pour harmoniser la culture RH, expliquer les valeurs du groupe SOS à ses équipes.

Notre communication est à trois étages : au niveau corporate pour donner de la visibilité au groupe, au niveau de chacun des grands secteurs d'activités, avec notamment le groupe SOS seniors qui devient l'une de nos cinq marques et enfin au niveau de chaque structure.

Au printemps 2013, nous avons lancé un travail d'une année pour définir nos engagements. C'est en quelque sorte une franchise interne, formalisée avec les directeurs d'Ehpad, les équipes, des experts.

Cinq axes ont été retenus : la compétence et l'expertise dans la prise en charge, le confort des résidents mais également des salariés dans leur cadre de travail, la prise en compte de la singularité de la personne, la valorisation des relations entre les résidents et leur entourage, l'ouverture des établissements sur l'extérieur. Ce guide a été promu au sein des Ehpad pour qu'il devienne un outil de management, qu'il donne vie à des initiatives et à une dynamique des équipes. C'est le cas, par exemple, en avril dernier, avec le lip dub (clip vidéo musical collectif tourné en play-back, NDLR) Happy Papy. Nous allons lancer un concours de chefs cuisiniers dans nos Ehpad autour des idées de menus de textures modifiées. Pour faire vivre une marque employeur, l'innovation vient du terrain, »