

EHPAD et marque employeur, le couple gagnant ?
Nursing homes and employer brand, winning couple?

DE LA ROCHEFOUCAULD Mehdi

Enseignant chercheur
Faculté Droit Economie Gestion
Université d'Orléans
CRJ Pothier
France

mehdi.de-la-rochefoucauld@univ-orleans.fr

DE LA ROCHEFOUCAULD Louis

Administrateur de santé
Agence Régionale de Santé Centre-Val de Loire
Cité Administrative de Coligny
France

louis.delarochefoucauldperso@gmail.com

Date de soumission : 09/01/2021

Date d'acceptation : 11/02/2021

Pour citer cet article :

ROCHEFOUCAULD M. & ROCHEFOUCAULD L. (2021) «EHPAD et marque employeur, le couple gagnant ?», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 1» pp : 664- 685.

Résumé

Le nombre de personnes âgées augmente avec le vieillissement de la population occasionnant une sollicitation croissante des EHPAD. Toutefois, certains établissements doivent faire face à des problématiques d'attractivité et peine à recruter du personnel pour permettre le bon fonctionnement de l'organisation alors que la tendance se dirige vers une augmentation des besoins. La marque employeur, intégrée à la stratégie RH des entreprises, est communément utilisée attirer les candidats et leur offrir un cadre de travail motivant. De là, l'idée de développer une marque employeur dans ces établissements pour pallier à ces difficultés ne semble pas incohérente. La problématique de ce travail exploratoire est de savoir en quoi la marque employeur peut atténuer un manque d'attractivité au sein des EHPAD. Ainsi, à travers une méthodologie qualitative, ce sont dix directeurs d'établissement d'EHPAD de la région Centre Val-de-Loire qui se sont exprimés au cours d'entretiens individuels semi-directifs. Les résultats démontrent une capacité pour les EHPAD à développer une marque employeur, tant dans une démarche d'attractivité des potentiels candidats que dans une dynamique fidélisant les collaborateurs. En finalité, les EHPAD au sein de notre population ayant une marque employeur développée présenteraient un taux de turn-over faible ou modéré et une problématique d'attractivité réduite.

Mots clés : Attractivité ; Culture d'entreprise ; Marque employeur ; Marketing RH ; EHPAD

Abstract

The elderly population is increasing with the aging population involving the development of places in nursing homes. However, some institutions have to deal with issues of attractiveness and find it difficult to recruit staff to enable the organization to function as the trend moves towards increasing needs. The employer brand, integrated into the HR strategy of companies, is commonly used to attract candidates and provide them with a motivating work environment. From there, the idea of developing an employer brand in these institutions to overcome these difficulties doesn't seem to lack coherence. The problematic of this exploratory work is thus to know how the employer brand can mitigate a lack of attractiveness within the nursing home. Thus, through a qualitative methodology, ten nursing home directors from the Center Val-de-Loire region spoke in individual semi-directive interviews. The results demonstrate that nursing home have the capacity to develop an employer brand, both in terms of attractiveness of potential candidates and in a process of employee loyalty. In the end, nursing home with a developed employer brand would have a low or moderate turn-over rate and a reduced attractiveness problem for our population.

Keywords : Attractiveness ; Corporate culture ; Employer brand ; HR Marketing ; Nursing home

Introduction

Le secteur médico-social est marqué par une problématique d'attractivité qui persiste au sein des EHPAD, alimentée par l'image négative que dégagent certains établissements. D'un point de vue historique, Montandon (2005) évoque le rejet d'infirmités et de personnes âgées en dehors des villes au XIX^e siècle au sein d'hospices. À cette époque, ces institutions permettaient de nourrir et de loger à la fois les personnes âgées, les pauvres ainsi que les malades sans distinction. Cependant, au cours des siècles, l'auteur précise que ces établissements évoluent en définissant des critères d'admission avec une volonté de cibler cette offre d'hébergement à une population vieillissante dotée de revenus modestes. Par ailleurs, outre les hospices qui s'orienteront peu à peu vers le secteur hospitalier, le XIX^e siècle voit apparaître les maisons de retraite, réservées aux personnes âgées. Il est intéressant de constater qu'à l'origine des EHPAD, il existait une image populaire dégradée de la vieillesse. La notion d'EHPAD survient la première fois dans la Loi du 24 janvier 1997 relative à la prestation spécifique dépendance. Bien que les structures aient évolué, des problématiques demeurent au sein de certains EHPAD affectant directement leur attractivité qui est définie comme la capacité des organisations à séduire les candidats au travers de leurs valeurs et de leurs conditions de travail (Rynes, Barber, 1990). Devigne et al., (2014) dénombrent plusieurs contraintes au sein de l'environnement professionnel des EHPAD qui posent le problème de leur attractivité et par conséquent de la pénurie des professionnels de santé (Randon et al., 2011). À cela, s'articule le vieillissement de la population qui viendrait à prendre une ampleur générale dans les prochaines décennies (Dumond, 2016). Aussi, il semble essentiel pour ces organisations, dont les EHPAD font partie, de garantir leur fonctionnement et permettre une prise en charge sécurisée de cette population par des professionnels formés à cette spécialité. Ces professionnels aux compétences spécifiques sont très recherchés par les EHPAD qui expriment des problématiques d'attractivité. Ces établissements auraient alors tout intérêt à engager une stratégie afin d'attirer et de fidéliser leur personnel (ibid.).

Ainsi, un rapport de recommandations des bonnes pratiques de l'Agence nationale de l'évaluation et la qualité des établissements et services sociaux médico-sociaux datant de décembre 2011 soulève une vision négative qui persisterait sur les EHPAD. De là, ce rapport rapproche le manque d'attractivité de ces établissements à « la mauvaise image des Ehpads dans la société, ceux-ci gardant l'image d'établissements peu accueillants ». Par ailleurs, la loi du 2 janvier 2002 sur la rénovation de l'action sociale et médico-sociale, renforcée par un

décret du 3 Novembre 2010, impose aux EHPAD de s'impliquer dans une démarche d'amélioration continue de la qualité de leurs prestations (Art.D. 312-203). En outre, l'image de ces structures est souvent péjorative, car régulièrement considérée comme un lieu d'exclusion dans lequel se concentrent à la fois la maladie, la dépendance et la vieillesse. Pourtant, ces organisations se dotent d'une démarche qualité développée, mais aussi d'un personnel qualifié dans le respect des recommandations des bonnes pratiques de la Haute Autorité de Santé (HAS).

Peu importe le secteur d'activité, une politique d'attractivité maîtrisée, peut devenir la source d'un enjeu concurrentiel de taille. En effet, outre la volonté d'attirer des candidats, les organisations s'emploient à rechercher des profils de qualité dans une perspective de performance de l'organisation, tant sur la qualité des soins prodigués que sur la prise en compte de la pénibilité de l'emploi. En ce sens, Billaud et Xing (2016) ont démontré que la notion de valeur était importante pour les soignants et que la reconnaissance dans leur travail était un facteur d'implication. Les EHPAD, victimes d'une image qui les caractérise comme des lieux où résident la vieillesse, la dépendance et la maladie peinent à attirer (Zardet, Petit, 2018). Pourtant, ils disposent d'un cadre réglementaire rigoureux notamment en termes de démarche qualité de services au sein de laquelle il est possible de faire des parallèles avec la marque employeur, notamment à travers : une réflexion sur les conditions de travail, une amélioration de la communication sur les valeurs de l'établissement, le comportement de l'employeur au moment de l'entretien de recrutement, ou encore l'amélioration de la rémunération. Ainsi, nous pourrions considérer la marque employeur comme un levier permettant de donner du sens aux valeurs des soins prodigués, et à la relation d'aide. L'enjeu serait de résorber l'image parfois dévaluée des EHPAD et d'agir sur l'intérêt des potentiels candidats pour ce secteur d'activité.

Outre les difficultés perçues lors de notre revue de littérature pour les EHPAD à attirer, nous remarquons qu'il existe un manque de connaissance s'agissant des directeurs d'EHPAD, leur rôle, leurs moyens et les leviers dont ils disposent pour attirer les soignants. Par ailleurs, nous soulignons également le manque de visibilité sur la compatibilité entre les EHPAD et les notions de marque employeur et d'attractivité. Face à ces problématiques, il nous paraît pertinent à travers une recherche exploratoire d'interroger la notion d'attractivité au sein des EHPAD et d'analyser si la marque employeur peut être un outil efficace pour les établissements de ce secteur d'activité. Nous avons souhaité ne pas développer immédiatement la notion de fidélisation qui constituera un volet ultérieur de notre recherche.

C'est pourquoi nous nous demandons en quoi la marque employeur peut atténuer un manque d'attractivité au sein des EHPAD ? Cette problématique nous conduit à nous interroger sur la perception des dirigeants de l'attractivité de leurs structures ainsi que celle des soignants en recherche d'emploi. Ces dirigeants ont-ils les outils nécessaires pour développer attractivité et marque employeur ? La marque employeur est-elle compatible avec les établissements du médico-social ?

Notre étude empirique s'est concrétisée par des entretiens semi-directifs auprès de dirigeants d'EHPAD. Nous avons pu mettre en exergue les difficultés exprimées par les dirigeants sondés qui se matérialisent à la fois dans le recrutement, dans la transversalité de leur fonction et la pluralité de leurs missions, dans leurs relations avec les autorités de tutelles, mais aussi dans la compréhension des attentes des nouveaux candidats. Tous ces freins entravent les efforts que peuvent engager ces structures dans le développement de leur attractivité. De même, nos répondants soulignent une image mitigée des EHPAD où de nombreux a priori demeurent (image de la mort, de la vieillesse, routine du métier, perte de compétence technique des professionnels), mais qui constituent des leviers sur lesquels ils peuvent agir pour communiquer positivement sur le métier de soignants en EHPAD. Enfin, certains dirigeants mettent l'accent sur un recrutement proactif et une communication externe de leurs valeurs afin d'attirer.

Nous verrons dans un premier temps le cadre conceptuel axé sur les notions d'attractivité et de marque employeur puis la méthodologie du cadre empirique et enfin, les résultats qui seront discutés en conclusion.

1. Cadre conceptuel : De l'attractivité à la marque employeur

1.1 L'attractivité comme reflet de l'organisation

Selon Rynes et Barber (1990), l'attractivité d'une organisation réside dans son habilité à « pouvoir attirer des candidats potentiels, mais aussi leur donner le sentiment que l'entreprise est un endroit positif où travailler ». En effet, les auteurs déclinent l'attractivité dans une double dimension : une première s'axant sur une fonction propre au recrutement dans le cadre d'une recherche de candidats à potentiel, une seconde s'axant sur un aspect promotionnel du bien-être au travail qui peut conforter un candidat à vouloir travailler davantage pour une entreprise plutôt qu'une autre. L'attractivité est donc la capacité des organisations à séduire des candidats et à leur projeter une image positive de leur fonctionnement interne afin de les inciter à venir y travailler. Aiman-Smith et al., (2001) présentent l'attractivité des organisations comme « une attitude affective positive à l'égard d'une organisation, en la

considérant comme désirable, en vue d'initier une relation ». De plus, selon Cable et Judge (1996), les candidats sont plus facilement séduits par des organisations qui exposent des valeurs similaires aux leurs. De fait, ils expliquent que les individus en recherche d'emploi sont attirés par des organisations dont les valeurs convergent avec les leurs. Morin (2006), propose un modèle évoquant quatre facteurs qui favoriseraient l'attractivité organisationnelle, à savoir : la réputation organisationnelle, le comportement de l'employeur lors de l'entretien de recrutement, les attributs liés au poste occupé (climat de travail, rémunération...) ainsi que la compatibilité du candidat entre les attributs liés au poste occupé et à l'organisation. De là, l'attractivité devient un véritable enjeu stratégique pour les entreprises. Petit et Zardet (2017) font par ailleurs un lien entre la notion d'attractivité et le contexte actuel des EHPAD en mettant en exergue la problématique de certains établissements à embaucher et à fidéliser leur personnel, en soulignant que l'augmentation de la population induirait une hausse des besoins de la personne âgée dépendante. Parallèlement, les auteurs ajoutent que le taux d'absentéisme moyen dans les EHPAD varierait entre 8% à 26%. De même, Devigne et al (2014) qui évoquaient déjà un taux d'absentéisme croissant dans les organisations sanitaires, précisent que les remplacements des collaborateurs absents sont rares ou alors compensés par des « auto-remplacements ». Cet absentéisme répété occasionnerait des changements d'organisation impactant à la fois, la charge de travail des soignants, mais aussi, la qualité des soins. Ainsi, il nous semble pertinent d'orienter le sujet de nos travaux vers l'amélioration de l'attractivité des EHPAD afin de mettre en lumière les enjeux qui s'y rattachent que ce soit pour l'établissement, les professionnels, ou les résidents. En effet, l'attractivité est pour une grande partie des organisations médico-sociales, une démarche stratégique imbriquée directement dans la qualité des soins prodigués et dans le bien-être au travail des professionnels. En outre, elle permet de garantir l'embauche de personnel permettant à la structure d'assurer son fonctionnement, et d'obtenir des professionnels formés. Au-delà même du nombre de candidatures, il s'agit de gagner en qualité et en compétences sur les soins proposés aux résidents. Aussi, dans le secteur médico-social, une problématique d'attractivité persisterait. En effet, l'image négative que dégagent certains EHPAD serait liée à leur histoire (Montandon A, 2005) ou encore aux conditions de travail difficiles (Devigne M, Habib, J. Krohmer, C. et Laurent, B., 2014 ; Randon S, Baret C, et Prioul C., 2011). La réputation de ces établissements impacte dès lors leur capacité à attirer des candidats potentiels.

Dans leur recherche Charbonnier-Voirin et Lissillour (2018) présentent la marque employeur comme un ensemble servant à la fois l'attrait organisationnel et la fidélisation de ses

membres, notamment au travers des conditions de travail, de l'intérêt des missions, l'ambiance et les opportunités de promotion. Aussi, attractivité et fidélisation sont deux notions complémentaires. Définie dans un premier temps comme « l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés » (Peretti, 1999), la fidélisation poursuit les efforts déployés lors de la démarche d'attractivité. La marque employeur, que nous développerons plus en détail ci-après, serait un catalyseur de l'attractivité et de la fidélisation au sein des organisations. Aussi, selon Lievens (2007), la marque employeur permet de mettre en exergue les valeurs, la réputation et les conditions de travail lors du processus de recrutement, mais aussi après lorsque le salarié est intégré. Ainsi, Charbonnier-Voirin et al., (2014) expliquent que l'écart entre ce qui a été annoncé et la réalité vécue par le collaborateur se traduira sur les taux d'implication et de départ des collaborateurs. Si nous avons fait le choix de cibler notre recherche sur l'attractivité, il s'avère que la marque employeur impacte aussi la fidélisation au sein des EHPAD. Cette problématique pourrait selon nous faire l'objet d'une prochaine recherche.

La marque employeur, que nous développons ci-après, est un outil de communication qui permet de mettre en exergue l'identité et les valeurs d'une structure. Nous verrons en quoi elle peut être un levier d'attractivité pour les EHPAD.

1.2 La marque employeur comme levier de l'attractivité des EHPAD

La notion de marque employeur découle du marketing RH qui est lui-même défini par Panczuck et Point (2008) comme étant : « un nouvel état d'esprit fondé sur des techniques marketing adaptées aux RH pour que l'entreprise et sa DRH puissent se vendre, fidéliser et se renouveler ». En d'autres termes, l'employeur aurait tout intérêt à opérer une réflexion profonde sur les conditions de travail de leurs salariés ou à leur bien-être au sein de l'organisation, et à tout autre élément qui entraînera des répercussions ressenties comme positives pour ces derniers. En ce sens, Nicolas et Renault (2014) précisent que « le déploiement d'une stratégie de Marketing RH permet d'appuyer l'image de marque externe et la fierté des employés tout en valorisant la marque auprès des consommateurs ». De là, les auteurs évoquent le développement d'une marque employeur qui impliquerait de communiquer sur les atouts des organisations auprès des différentes parties prenantes. Aussi, on comprend que la réputation externe de l'établissement fait partie intégrante de sa marque employeur. C'est pourquoi, la marque employeur peut se définir selon Ambler et Barrow

(1996) comme « l'ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et grâce auxquels une entreprise est identifiée en tant qu'employeur ». Les auteurs appréhendent la marque employeur comme une démarche attractive destinée aux candidats et aux collaborateurs dans le cadre de la politique RH, à l'instar des stratégies commerciales qui servent à séduire le client. Pour Berthon et al (2005), la marque employeur permet de mettre en lumière « l'attrait du travail ». Selon, Srivastava et Bhatnagar (2010), la marque employeur confère une identité, une réputation, une image, mais également un capital propre qui permet à l'organisation de se démarquer de la concurrence aux yeux des potentiels candidats. La synthèse de ces définitions caractérise la marque employeur comme la communication d'un ensemble de valeurs propres à l'organisation sur lesquelles elle peut se faire connaître afin de se dissocier de la concurrence. En ce sens, App et al (2012) précisent à propos de la marque employeur que « l'organisation promet une offre RH unique qui la différencie positivement des autres employeurs ». On comprend alors qu'elle devient un véritable enjeu stratégique pour tout type d'organisation, quelle que soit sa nature. Aussi, le secteur médico-social n'échappe pas à la règle. En considérant l'ensemble de ces définitions, nous nous apercevons de la complexité qui se dégage de cette notion de par la multitude des positionnements abordés dans la littérature. En outre, la marque employeur se caractérise à travers une double dimension, à la fois interne en cherchant à fidéliser les salariés par une image interne positive, mais aussi externe, en s'employant à attirer de nouveaux talents grâce à la réputation externe et l'image qu'elles véhiculent de l'intérieur. Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons plus spécifiquement au volet externe de la marque employeur. C'est-à-dire, au développement de l'attractivité des organisations vers les potentiels candidats. Cette distinction permet de dissocier au sein de la marque employeur, l'image interne de la réputation externe. Il nous paraît important de les distinguer, car leurs impacts sur les ressources humaines ne sont pas les mêmes. En effet, alors que la marque employeur interne qui s'adresse aux professionnels de la structure « favorise la fidélisation des talents, augmente la productivité et assure une bonne communication vers l'extérieur » (Tulasi, Hanumantha, 2012, p.24), la marque employeur externe à destination des futurs collaborateurs de l'organisation, aura « une incidence sur l'intention des individus à candidater, leur nombre et leur qualité » (Viot et al., 2014). Une troisième composante demeure au sein de la marque employeur, il s'agit de la culture d'entreprise. En effet, pour Ambler et Barrow (1996), pour être pertinente et efficace, la marque employeur doit renvoyer une image cohérente de la culture d'entreprise. Dès lors, la notion de « culture d'entreprise »

devient nécessaire dans le développement de la marque employeur. Si la marque employeur ne renvoie pas une image réaliste de la culture d'entreprise alors les nouveaux candidats pourront avoir une image tronquée de celle-ci, et ne resteront pas dans l'établissement. En d'autres termes, l'entreprise ne doit pas chercher à maquiller ses valeurs ou ses conditions de travail pour attirer un candidat, car cela renverrait en finalité une image biaisée. De même, Pezet et al (2013) précisent que la marque employeur se construit à partir des forces de l'entreprise inhérentes à sa culture et notamment aux valeurs partagées en interne. En somme, les auteurs évoquent la marque employeur comme un outil global d'attractivité et de fidélisation des collaborateurs, démontrant une incidence à la fois sur la quantité des candidatures, mais également sur leur qualité.

2. Méthodologie

Notre étude empirique que nous qualifions d'exploratoire et de qualitative s'est concrétisée par le recueil de données primaires à travers des entretiens individuels et semi-directifs qui ont été réalisés auprès de 10 directeurs d'EHPAD. Nous les avons interrogés sur leur perception de la marque employeur et les atouts de communication dont ils disposaient.

2.1 Population

Les 10 répondants ont été sélectionnés à travers une méthode non probabiliste, autrement nommée méthode par choix raisonné. Dans le cadre de nos entretiens, et grâce à la technique de la boule de neige, nous avons demandé aux quatre directeurs des établissements du Loiret que nous connaissions par notre réseau professionnel, s'ils avaient la possibilité de nous mettre en relation avec des gestionnaires d'établissement de la région. Ainsi, cette méthode nous a permis d'obtenir 6 autres établissements en dehors du Loiret. L'intérêt étant d'avoir pu cibler l'ensemble du territoire régional à travers une population variée qui s'est matérialisée par des établissements qui diffèrent selon leur taille, leur statut ainsi que leur localisation au niveau de la région Centre-Val de Loire. Pour des raisons d'ordre stratégiques ou de devoir de réserve, les 10 répondants ont souhaité garder l'anonymat sur leur structure. Le tableau ci-dessous détaille la population de notre recherche.

Tableau 1 : Présentation de la population

Répondant	Fonction	Expérience	Statut de l'EHPAD	Localisation	Compétences*
Dir 1	Directeur	2 ans	Privé - Associatif	Cher (18)	C1 / C2 / C3 / C5
Dir 2	Directeur	11 ans	Public - FPH	Cher (18)	C1 / C2 / C3 / C4 / C5 / C6
Dir 3	Directeur	5 ans	Privé - Associatif	Eure-et-Loir (28)	C1 / C2 / C3 / C4 / C5
Dir 4	Directeur	8 ans	Privé - Lucratif	Eure-et-Loir (28)	C1 / C2 / C3 / C4 / C5 / C6
Dir 5	Directeur	15 ans	Privé - Lucratif	Indre (36)	C1 / C2 / C3 / C4 / C5 / C6
Dir 6	Directeur	3 ans	Public - Communal	Loir-et-Cher (41)	C1 / C3 / C4 / C5
Dir 7	Directeur	5 ans	Privé - Associatif	Loiret (45)	C1 / C2 / C3 / C5
Dir 8	Directeur	23 ans	Public - Communal	Loiret (45)	C1 / C2 / C3 / C4 / C5
Dir 9	Directeur	9 ans	Privé - Lucratif	Loiret (45)	C1 / C2 / C3 / C4 / C5 / C6
Dir 10	Directeur	4 ans	Privé - Lucratif	Loiret (45)	C1 / C2 / C3 / C5 / C6

*Compétences évoquées au cours de l'entretien du répondant (C) :

C1 : Connaissances approfondies du secteur médico-social

C2 : Connaissances approfondies de la réglementation des EHPAD dont la démarche qualité

C3 : Compétence en management opérationnel

C4 : Compétence en gestion de projet

C5 : Connaissances approfondies en gestion budgétaire et en comptabilité

C6 : Connaissances approfondies en droit du travail et en gestion des ressources humaines

Source : auteurs

Par ailleurs, notre guide d'entretien s'est organisé en quatre parties : Métier (A) ; Compétences (B) ; Attractivité en EHPAD (C) ; Marque employeur (D). Il s'agissait ainsi dans un premier temps d'identifier le profil du répondant, d'en ressortir ses compétences et ses pratiques. Puis, dans un second temps, de mettre en exergue ou non une problématique propre à l'attractivité en EHPAD et d'en ressortir des éléments permettant de confirmer la possibilité pour les EHPAD de développer une marque employeur. Les entretiens se sont déroulés pour 6 établissements sur les lieux d'exercice des directeurs, pour 4 par téléphone, et ont duré en moyenne deux heures. A cela, s'est ajoutée une étude documentaire alimentée par les sites institutionnels des structures, leurs offres d'emploi ainsi que tous les documents internes et externes en lien avec le recrutement et la promotion de l'organisation auprès des potentiels candidats.

2.2 Traitement des données

Afin de traiter les données collectées, nous avons eu recours à un traitement manuel. En effet, nous avons analysé chaque verbatim manuellement en repérant les récurrences et les thèmes dans les réponses des répondants. En ce sens, nous avons eu recours à l'analyse thématique qui nous a permis de dégager des thèmes à la suite du traitement manuel des entretiens. Par ailleurs, Paillé et Mucchielli (2012) développent comme étant une méthode « faisant intervenir des procédés de réduction des données ». Cette analyse thématique a été utilisée dans la logique de la théorisation ancrée qui permet au chercheur de créer des catégories afin de classer les redondances dans les thèmes a posteriori des entretiens. (Paillé, 1996).

3. Résultats de l'étude empirique

Nous verrons dans un premier temps les difficultés rencontrées par les dirigeants, puis nous aborderons la problématique de l'image des EHPAD soulevée par les dirigeants. Enfin, nous présenterons les leviers d'attractivité à la disposition des directeurs d'EHPAD de notre population d'étude.

3.1 Les difficultés rencontrées par les dirigeants

3.1.1 Les problématiques de recrutement

Nos échanges avec les directeurs d'EHPAD mettent en exergue les difficultés qu'ils rencontrent à l'embauche. C'est le cas par exemple du Dir6 qui explique « on a de vraies problématiques de recrutement sur les métiers de soignant [...] on est constamment en flux

tendu, à jongler entre les boîtes d'intérim qui ont leurs limites et le fait de tourner en sous-effectif [...] je veux bien recruter, mais les candidats ne se bousculent pas ». En ce sens, 7 répondants sur 10 expriment des difficultés, contre 3 sur 10 qui expliquent ne pas avoir de problématiques sur le recrutement. Parmi les métiers en tension évoqués, trois fonctions surgissent : Infirmier, Aide-soignant et Médecin coordinateur. On s'aperçoit que la majorité des établissements de notre population expriment une difficulté de recrutement, comme évoqué lors de notre revue de littérature avec les travaux Petit et Zardet (2017). S'agissant des trois structures ne rencontrant pas de difficultés de recrutement, on constate dans les retours des dirigeants que le métier d'aide-soignant est néanmoins un métier en tension sur lequel ils font un effort de communication. C'est le cas du Dir9 qui annonce « les aide-soignants sont une denrée rare, on fait de gros efforts pour leur donner envie de postuler et de rester ».

3.1.2 De la transversalité à la confusion des rôles

Les dirigeants soulignent la confusion des rôles qui existe au sein de leur métier : « je dois tout faire, on nous demande d'être alerte sur tous les domaines [...] je ne sais pas si c'est mon rôle, mais c'est moi qui m'occupe de la politique RH en plus de mes missions financières et commerciales » (Dir4). En effet, nous relevons dans les verbatims de nos répondants qu'ils font preuve de transversalité notamment en termes de GRH et de communication. Le Dir5 nous rapporte « nos fonctions supports sont gérées par une antenne du groupe, mais en interne nous devons jongler entre la comptabilité, le temps de travail et tous les besoins RH [...] tout ce qui concerne la communication c'est de ma responsabilité » ou encore le Dir9 qui nous livre « mes deux adjoints de direction sont sur la qualité des soins, les contrats commerciaux, le suivi patients, c'est moi qui m'occupe des finances et du RH ».

Par ailleurs, un lien apparaît entre les compétences des directeurs et leur sensibilité à la marque employeur (voir tableau 1). Dès lors, nous constatons que les directeurs ayant des connaissances approfondies en droit du travail et en gestion des ressources humaines développent une marque employeur au sein de leur établissement. Aussi, nous remarquons que 3 directeurs sur 5 qui utilisent des actions approfondies pour attirer les candidats sont compétents en droit social et en gestion des RH. De plus, 4 directeurs sur 5 qui sont convaincus de l'impact de la communication des valeurs organisationnelles sur l'attractivité sont compétents en droit social et en gestion RH. Étant donné que la marque employeur et le recrutement relèvent de la gestion des RH, il semble possible de définir un lien entre la compétence du gestionnaire et le développement de l'attractivité par la marque employeur. En effet, les professionnels apparaissent sensibilisés aux leviers de la marque employeur qui

permettent d'agir sur l'attractivité. En définitive, les EHPAD ne présentant aucune problématique d'attractivité tant par le recrutement que par la fidélisation de leurs collaborateurs démontrent un effort dans le développement d'une marque employeur. En effet, les notions de réputation externe, d'image interne et de culture d'entreprise ressortent dans l'ensemble des actions de ces établissements qui relativisent les difficultés de recrutement.

3.1.3 L'enjeu des relations avec les autorités de tutelles

De plus, la majorité de nos répondants mettent en exergue un manque de temps comme le Dir6 qui nous explique « vous croyez sincèrement que j'ai le temps ? Je sais qu'on pourrait mieux faire, mais nos relations avec le département et l'ARS sont très chronophages, sans parler de la qualité des soins, le contact avec les familles [...] on est très limité dans notre manière de vendre l'établissement, on a des engagements contractuels avec le CPOM, on ne peut dire ou faire n'importe quoi ». En ce sens, les dirigeants soulignent dans leurs retours que leurs relations avec les autorités de tutelles constituent un frein dans la communication externe qu'ils peuvent faire de leur établissement. C'est le cas du Dir5 « nous ne pouvons pas communiquer comme une entreprise hôtelière ou alors un centre de vacances, l'ARS nous tomberait dessus » ou encore du Dir3 « la démarche qualité et le travail autour du PATHOS mobilisent mes principales ressources [...] la communication c'est un job à plein temps, mais à qui je vais demander de le faire ? ».

3.1.4 Les attentes des nouveaux candidats

Enfin, sur nos 10 entretiens, 7 des répondants ont évoqué des difficultés à comprendre les attentes des nouveaux soignants : « le soignant d'aujourd'hui est plus regardant sur les valeurs et les conditions de travail [...], mais les nouvelles générations sont difficiles à cerner » (Dir2). Aussi, les directeurs d'EHPAD de notre étude annoncent ne pas arriver à atteindre les nouvelles générations de diplômés comme le Dir7 qui expose « on est en concurrence avec des cliniques SSR ou des hôpitaux qui proposent de nombreux avantages et des parcours de carrière motivants, on essaye d'avoir des réflexions à ce sujet, on a de la mobilité inter-groupe, mais ce n'est pas assez, j'ai un gros déficit sur les jeunes soignants ». De même, des problématiques intergénérationnelles au sein des structures ressortent de nos échanges comme l'annonce le Dir1 « j'ai dû faire face à des conflits intergénérationnels au sein de l'équipe » et démontrent le manque de compréhension qui existe autour de ces jeunes soignants : « on voit

qu'il y a un décalage entre nos anciennes et les étudiantes qui n'ont pas les mêmes modes de communication avec les patients ou qui attendent autre chose de la structure » (Dir5).

3.2 L'image des EHPAD au cœur de leur attractivité

3.2.1 Une image mitigée

À travers nos entretiens, nous notons que la perception des dirigeants sur leur structure varie. Cependant, nous observons que tous sont conscients des enjeux de l'attractivité et des conséquences de cette dernière sur leur effectif et l'image véhiculée à la fois vers l'extérieur (société civile, clients, familles, candidats) et vers l'interne (salariés, IRP, actionnaires). Tout d'abord, 4 des directeurs interrogés considèrent l'image des EHPAD comme positive. En effet, le Dir2 précise que : « les EHPAD ont pu voir leurs infrastructures se moderniser et donner une image moins vieillissante du secteur et plus conviviale pour les familles des résidents. Cette image est fortement véhiculée par nos équipes qui voient leurs conditions de travail évoluer favorablement ». Au-delà même de la modernisation des infrastructures et de la notion d'environnement, le Dir4 évoque que : « la mutation du secteur modifiant les pratiques professionnelles et les outils de communication amenés par la digitalisation permettent aux entreprises de transmettre une image fortement améliorée ». Dans le même discours, le Dir5 ajoute que : « la diffusion des valeurs de l'entreprise modifie l'image d'un établissement et là, cette image est en plein essor ». De là, le Dir9 évoque que « les EHPAD ont modifié leur fonctionnement et qu'ils se comportent comme de véritables entreprises en usant de marketing, entraînant une image positive et rassurante ». Ainsi, suite à des efforts de la structure, l'image des EHPAD peut être positive. En conséquence, la modernisation des infrastructures et des pratiques professionnelles à laquelle s'ajoute une utilisation des canaux numériques pour diffuser une image positive des EHPAD permettent d'optimiser la communication. Ensuite, 3 des directeurs interrogés considèrent l'image des EHPAD comme négative. Pour le Dir3 « le climat austère des EHPAD et la présence massive de personnes âgées ne permettent pas aux établissements d'avoir une image positive et les conditions de travail sont difficiles, c'est dommage, mais il faut être réaliste... ». En effet, le Dir6 précise que « la confrontation avec la mort, la souffrance et la vieillesse est le combo parfait de la répulsion pour des personnes non sensibilisées ». Pour finir, le Dir7 affirme que « l'image des EHPAD en société n'est pas bonne, c'est donc aux établissements de communiquer et de travailler sur ses pratiques pour changer cet aspect, mais il y a du travail ». Aussi, si nous récapitulons ce point, pour les 3 directeurs interrogés, l'environnement et la densité de

personnes touchées par le vieillissement et la maladie pourraient être vecteurs d'une mauvaise image des EHPAD. Le Dir7 tient un discours plus positif en évoquant une conduite communicante sur laquelle les EHPAD doivent travailler pour donner une meilleure image de ces établissements. Enfin, 3 des directeurs interrogés demeurent mitigés sur l'image externe des EHPAD. Le Dir1 affirme que « les EHPAD ne sont pas des lieux d'une image formidable on ne va pas se mentir, maintenant, ces structures évoluent et l'image tend à s'améliorer notamment à travers nos efforts de communication ». Pour le Dir8 « tout est question de sensibilité, certaines personnalités sont attendries par les personnes âgées, d'autres pas du tout...on ne peut porter de jugement et je pense que ça reste variable ». Enfin, le Dir10 ajoute qu' « en externe le vieillissement effraie, l'image n'est donc pas favorable à première vue, en interne, les conditions de travail sont difficiles, mais des solutions existent pour amoindrir cet aspect négatif par la communication de ce qui est attrayant dans nos structures ». Aussi, nous comprenons que la notion d'image des EHPAD reste mitigée au sein de notre population puisque des aprioris persistent sur le secteur.

3.2.2 Une image caricaturée

Selon nos répondants, l'image des EHPAD est caricaturée et ne correspond pas à la réalité ni à la diversité des situations. En effet, l'analyse des entretiens semi-directifs fait ressortir plusieurs éléments qui selon les directeurs influencent négativement l'image de leur structure :

- L'image de la mort : « dans la tête des gens l'EHPAD c'est la fin de vie, les étudiants qui viennent en stage chez nous sont surpris de voir à quel point il y a de la vie ici [...] c'est une image qui persiste et sur laquelle nous devons lutter » (Dir7).
- L'image de la vieillesse : « il y a un amalgame très fort sur la vieillesse entre le normal et le pathologique [...] être vieux ce n'est pas être mourant [...] beaucoup de nos résidents ne sont pas malades et il y a des parcours de vie très intéressants à créer et à mettre en place » (Dir10).
- Des missions ennuyeuses : « clairement ils ont l'impression qu'ils ne vont faire que de la distribution médicamenteuse » (Dir3).
- La routine du métier : « le train-train de la maison de retraite fait peur [...] si seulement nos agents avaient le temps de s'ennuyer, mais c'est un des freins dans l'esprit des jeunes candidats » (Dir8).

- La perte en compétences : « beaucoup imagine qu'ils vont perdre en technicité contrairement à l'hôpital où ils vont techniquer et multiplier les actes ils pensent qu'ici ils ne donneront que des médicaments » (Dir6).

- Les maladies neurodégénératives : « EHPAD c'est l'Alzheimer, voilà c'est ça qui leur vient à l'esprit [...] il y a une méconnaissance sur les maladies neurodégénératives qui entravent notre image [...] on ne va pas se mentir c'est une réalité, mais c'est un élément très intéressant du métier » (Dir1).

Tous ces éléments constituent autant de leviers sur lesquels il conviendrait d'agir en termes d'attractivité. En effet, la communication serait un outil capable de réduire l'impact négatif. De plus, nous remarquons que certains dirigeants dissocient la notion de réputation externe et d'image interne de leur attractivité. En effet, ils expliquent agir sur ces leviers sans les rapprocher de la marque employeur. Pourtant, ces deux éléments s'intègrent comme étant des composantes de la marque employeur. Ceci démontrerait que les EHPAD disposent des outils pour la développer et impacter directement l'attractivité de leur structure et donc leur image.

3.3 Les leviers d'attractivité à la disposition des directeurs d'EHPAD

3.3.1 Améliorer la communication et diversifier les formes du recrutement

Lorsque nous questionnons les directeurs sur les actions mises en place pour attirer, on remarque que les trois établissements ne présentant aucune problématique dans le recrutement de leur personnel, disposent d'un taux de turn-over faible et sont tous dans une démarche d'actions d'attractivité approfondies. Ces actions approfondies incorporent à la fois les actions classiques de recrutement par l'utilisation des supports de communication classiques tels que le Pôle emploi et des sites spécialisés, et des actions plus développées au travers par exemple de la relation-école, l'organisation de séminaires d'entreprises ou de l'utilisation des réseaux sociaux professionnels pour communiquer. De là, Dir9 évoque qu'« il est indispensable aujourd'hui avant de communiquer en externe sur nos valeurs, de nous assurer qu'elles s'appliquent bien dans l'entreprise et, c'est pour cela que nous organisons régulièrement des séminaires et que nous impliquons notre personnel ». À l'inverse, pour le Dir6 qui souhaite n'entreprendre aucune action en argumentant qu' « en tant que directeur, j'ai suffisamment à faire pour devoir en plus aller chercher les candidats, ce serait une perte de temps ». En conséquence, nous constatons qu'il peine à recruter tout type de personnel avec un taux de turn-over élevé. Quant aux autres dirigeants, ils présentent quelques difficultés à recruter sur certaines professions bien précises, en usant d'actions dites « classiques ». En effet, l'information des postes à pourvoir dans l'organisation est diffusée sur certains supports

généralistes, ce qui semble demeurer insuffisant pour remédier à cette problématique d'attractivité. Ainsi, le Dir7 précise « j'ai par moment l'impression que mes offres ne sont que peu consultées...pourtant j'ai l'impression d'agir sans pour autant voir de résultats significatifs ». De même, le Dir2 évoque que « notre situation n'est pas dramatique en soit, mais effectivement recruter des aide-soignants semble nécessiter plus d'énergie que pour une autre profession et l'intérim nous coûte ».

3.3.2 Capter les candidats avec les valeurs de l'établissement

Les valeurs de l'établissement reviennent régulièrement dans le discours des dirigeants de notre recherche. En effet, il est intéressant de noter que tous nos répondants annonçaient communiquer en interne auprès de leur salarié sur les valeurs de l'établissement, mais aussi en externe auprès des familles : « La bienveillance est un sujet sur lequel nous échangeons beaucoup en réunion d'équipe et que nous valorisons dans la qualité des soins [...] nous en parlons en entretien, mais peut-être devrions-nous le faire plus tôt » (Dir2) ; « Nous communiquons beaucoup en interne et auprès de nos familles sur la dignité et le respect » (Dir9). Aussi, certains établissements font de leurs valeurs un élément d'attractivité et les incorporent dans leurs messages afin d'attirer les candidats et de les séduire comme le Dir4 qui explique « nous avons fait le choix de mettre l'accent sur nos valeurs pour susciter l'envie chez nos postulants [...] c'est en montrant nos similitudes avec le postulant que nous arrivons à créer l'accroche et c'est très important, car nous voulons de l'humain et pour ça nous devons montrer que sommes humains et que nous ne tolérerons rien d'autre » ou le Dir5 qui rapporte « il y a quelques vidéos qui montre le cadre de notre EHPAD [...] j'ai l'intime conviction que l'autonomie, le bien vivre et la cadre de vie sont des éléments importants à la fois pour nos résidents, mais aussi pour nos collaborateurs [...] il y a ici une notion de bien-être sur laquelle j'insiste quand je présente mon établissement ».

Conclusion

Notre revue de littérature souligne les problématiques d'attractivité rencontrées par le secteur auquel appartiennent les EHPAD. En effet, ces établissements dégagent une image mitigée, voire négative tant par leur histoire (Montandon, 2005) que par les conditions de travail (Devigne, Habib, Krohner et Laurent, 2014 ; Randon, Baret, et Prioul, 2011). De même, l'attractivité d'une organisation permet d'attirer des candidats (Rynes et Barber, 1990), notamment à travers une stratégie de marque employeur. Par conséquent, la marque employeur permet à l'établissement de se distinguer tant par ses valeurs que son organisation

(Srivastava et Bhatnagar, 2010). Ainsi, nous voulions nous arrêter à sa mise en œuvre et son développement, dans le cadre d'une politique d'attractivité des EHPAD. Dès lors, les EHPAD présentant une difficulté à recruter (Zardet et Petit, 2018) nous amènent à nous demander si la marque employeur peut atténuer leur manque d'attractivité ? Dans le cadre de cette recherche exploratoire, nous avons pu constater que les EHPAD de notre population rencontraient des problèmes d'attrait sur plusieurs de leurs métiers. Plusieurs dirigeants d'EHPAD nous ont fait part alors de leur difficulté à recruter, en prétextant régulièrement que les professionnels de santé n'étaient pas séduits par le secteur. Même si les résultats sont à nuancer, notre recherche permet de mettre en lumière le besoin des établissements d'un personnel qualifié et motivé face à l'accroissement du vieillissement de la population. Par ailleurs, nos résultats nous permettent de mettre en exergue la compatibilité entre la marque employeur, notion issue du marketing RH et le secteur médico-social. L'article présente des contributions à la fois scientifiques et managériales. En effet, concernant les contributions scientifiques, nous relevons que la littérature portant sur l'attractivité en EHPAD demeure faible. Aussi, nous avons proposé un cadre conceptuel permettant de dresser au sein du contexte des EHPAD un panorama sur les notions d'attractivité, et de marque employeur. De plus, concernant nos contributions managériales, nos travaux mettent en lumière des éléments de contexte sur la fonction de directeur d'EHPAD, les leviers d'attractivité qu'ils peuvent saisir, mais aussi leurs difficultés.

Premièrement, sur le métier de directeur en EHPAD, il apparaît que la moitié de notre population dispose de connaissances approfondies en RH. Dans un secteur pouvant souffrir d'une image dégradée, chacun d'eux est conscient du besoin d'attractivité et met en place des actions de nature variable de façon à demeurer attractif aux yeux des candidats potentiels. Pourtant, nous relevons que ces dirigeants peuvent évoquer des difficultés à mettre en œuvre une véritable politique d'attractivité à la vue de la pluralité de leurs missions et de l'exigence réglementaire soutenue par les autorités de tutelle (Agence régionale de santé, Conseil départemental...). Ainsi, une confusion des rôles avec celui d'un responsable RH peut être soulevée puisque les directeurs absorbent de nombreuses missions, auxquelles s'ajoutent celles des ressources humaines (recrutement, communication, évaluation, disciplinaire...). En outre, ces difficultés réduisent la capacité des directeurs à communiquer en raison du temps nécessaire pour répondre à l'ensemble des missions essentielles. Dès lors, il nous paraît intéressant de solliciter les parties prenantes internes dans la mise en place d'une politique d'attractivité (professionnels de terrain, gestionnaire, cadres de proximité, résidents...) par le

biais par exemple de groupes de travail ou de référents transversaux. Cette démarche pourrait permettre au directeur de développer la concertation interprofessionnelle, de répartir les missions de chacun et de valoriser la parole des salariés.

Deuxièmement, sur les leviers à saisir par les dirigeants, selon les retours des directeurs, nous identifions plusieurs démarches de travail qui peuvent être mobilisées. Ainsi, la première pourrait s'engager dans une réflexion pour démystifier l'image de l'établissement ou du secteur qui peut apparaître péjorative dans le discours populaire et qu'il conviendrait d'objectiver. À cela, l'image de la mort, de la vieillesse, l'appréhension de la perte de compétence technique et de la routine du quotidien peuvent être des pistes intéressantes de thématique à explorer. La seconde, d'entreprendre un travail autour des valeurs de l'établissement fidèles à la réalité du terrain et des pratiques sur lesquelles communiquer. Dans cette continuité, un travail autour des nouvelles générations de soignants pourrait permettre de déverrouiller certains conflits intergénérationnels en vue d'améliorer l'attractivité auprès des nouveaux diplômés, l'ambiance de travail et l'image interne de l'établissement perçue par les collaborateurs. Concernant le recrutement, nous constatons que les directeurs de notre population rencontrant le moins de problématiques d'attractivité avec un taux de turn-over plus faible usaient d'actions approfondies (réseaux sociaux professionnels, séminaire d'entreprise, relation-école...) pour attirer les candidats. Aussi, il serait intéressant d'étendre la seule publication des offres d'emploi à une démarche plus interactive et ouverte avec la population cible dans laquelle le candidat ne serait pas le seul à devoir convaincre. En définitive, sans même la nommer, les EHPAD de notre population s'inscrivent dans le développement de leur attractivité à travers les composantes de la marque employeur qu'ils utilisent comme des axes de développement stratégique.

Plusieurs limites peuvent être soulignées au sein de notre recherche. Tout d'abord, concernant nos entretiens semi-directifs, en dépit de la liberté offerte par la démarche qualitative, celle-ci peut présenter des biais qui lui sont propres bien qu'ils fassent toute la richesse des travaux qualitatifs. En effet, la subjectivité de nos répondants peut être soulignée puisque ces derniers apportent des éléments issus de leur environnement et circonscrivent nos résultats à leur expérience. Dès lors, leur rationalité est limitée par le temps, la qualité et la quantité des informations, leurs connaissances, leur perception de la réalité et des stratégies de jeu d'acteur. De même, la population interrogée composée de 10 directeurs d'EHPAD reste faible pour permettre une représentativité complète et mériterait d'être augmentée. En termes de perspectives de recherche, il serait intéressant d'étendre cette étude en ciblant des

établissements recourant déjà à la marque employeur, à travers des échelles éprouvées et de les corrélérer avec l'attractivité. Cette extension permettrait la mise en évidence d'éventuelles relations entre variables obtenues par le traitement de données statistiques. L'objectif serait de faire apparaître plus précisément les conséquences de chacune des composantes de la marque employeur sur l'attractivité des EHPAD et d'en mesurer les effets.

BIBLIOGRAPHIE

Aiman-Smith, L. Bauer, T. Cable, D. (2001). Are you attracted ? Do you intend to pursue ? À recruiting policy- capturing study, *Journal of Business and Psychology*, vol.16, N°2, p. 219-237.

Ambler, T. Barrow, S. (1996). The employer brand, *The Journal of Brand Management*, 4, 1996, p. 185-206.

App, S. Merk, J. Buttgen, M. (2012). Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees », *Management Revue*, 23, 3, p. 262-278.

Berthon, P. Ewing, M. Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertising*, 24(2), p. 151-172

Billaud, S. Xing, J. (2016). On n'est pas si mauvaises ! Les arrangements des aides-soignantes en établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) face aux épreuves de professionnalité, *Sociologie S, Dossiers, Relation d'aide et de soin et épreuves de professionnalité*.

Cable, D.M. Judge, T.A. (1996). Pay preference and job search decisions: A person-organization fit perspective, *Personnel Psychology*, Vol.47, N°2, p. 317 à 334.

Charbonnier-Voirin, A. Lissillour, M. (2018). La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle. *Recherches en Sciences de Gestion*, 125(2), p.97-119.

Charbonnier-Voirin, A. Laget, C. Vignolles, A. (2014). « L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 93, p3-17.

Devigne, M. Habib, J. Krohmer, C. Laurent, B. (2014). Reconnaître les régulations autonomes pour organiser le travail : l'exemple de la gestion de l'absentéisme en EHPAD, *Journal de gestion et d'économie médicale*, vol. 32, no. 1, pp. 63-80.

Dumont, G-F. (2016). « Vieillissement de la population et géopolitique », *Politique étrangère*, vol. Été, no. 2, pp. 157-170.

Franca, V. Pahor, M. (2012). The strength of the employer brand: Influences and implications for recruiting. *Journal of Marketing & Management*, 3(1), 78–122.

Gavard-Perret, ML. Gotteland, D. Haon, C. (2012). *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, 2ème éd., Pearson Education, Paris.

Lievens, F. (2007). « Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees », *Human Resource Management*, 46, 1, p51-69.

Montandon, A. (2005). Amours d'Hospices, *Gérontologie et société* (vol. 28 /n° 114), p. 205-225.

Morin, D. (2006). Les déterminants de l'attraction organisationnelle, *Léad, Adecco, Mai*, Vol.1, p.16-20

Nicolas, E. Renault, S. (2014). La validation des acquis de l'expérience comme outil de marketing des ressources humaines. Le cas Mcdonald's, *@GRH*, 2014/3 (n° 12), p. 103-126.

Paillé, P. Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 3ème éd., Armand Colin, Paris.

Paillé, P. (1996). « Qualitative (analyse) », in Mucchielli A. (dir.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin, 1996 p. 202-205.

Panczuck, S. Point, S. (2008). *Enjeux et outils du marketing RH*, Eyrolles

Peretti, J.-M. (2005). *Ressources humaines*, Vuibert (9ème édition), 582p.

Petit, R. Zardet, V. (2017). Attractivité, fidélisation et implication du personnel des EHPAD : une problématique sectorielle et de management, *@GRH*, N°22, p. 31 – 54.

Pezet, E. Poujol, F.J, Pignault, A. (2013). Le management de la marque employeur, *Management transversal de la marque : Une exploration au cœur des marques*, Dunod, Paris, p. 89-94

Randon, S. Baret, C, et Prioul, C. (2011). La prévention de l'absentéisme du personnel soignant en gériatrie : du savoir académique à l'action managériale, *Management & Avenir*, vol. 49, no. 9, pp. 133-149.

Rynes, S.L. Barber, A.E. (1990). Applicant attraction strategies : An organizational perspective. *Academy of Management Review*, vol 15, p.286.

Soulez, S. Guillot-Soulez, C. (2011). Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : regard critique à partir d'un sous-segment de la génération Y, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 26, N° 1, p 39-57.

Srivastava, P. Bhatnagar, J. (2010). Employer brand for talent acquisition : an exploration towards its measurement, *Vision-The Journal of Business Perspective*, Vol. 14, N° 1-2, p. 25-34.

Unger, J-P. (2018). Le burn-out des médecins (et celui des psychologues, infirmiers, magistrats, chercheurs et enseignants). Pour un programme de contrôle de l'endémie, *Boeck Supérieur.*, *Cahier de psychologie clinique*, 2018/2, n°51, p. 169-188.

Viot, C. Benraïss-Noailles, L. (2014). Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ?, *Management international*, Vol 18, n°3, p60-81