

CHAPITRE 13

UN GROUPE HOSPITALIER ASSOCIATIF MAGNÉTIQUE :

*la marque employeur
comme outil de fidélisation*

Dr. Sarah GARIDI

Docteur en sciences de gestion
Enseignant-chercheur associé
CEREFIGE – Université de Lorraine

Pr. André CÔTÉ

Professeur titulaire
Directeur du Centre de recherche en gestion des services de santé
Université Laval, Québec

HÔPITAL BIEN PLACÉ
RECHERCHE
SOIGNANTS MOTIVÉS.

JOURNÉE
PORTES
OUVERTES
HÔPITAL BELLE-ISLE
SAMEDI 18 NOVEMBRE
SUR INSCRIPTION
UNEOS.FR/JO

#uneorecrite

uneos
GROUPE HOSPITALIER ASSOCIATIF

HÔPITAL À BUT NON LUCRATIF
**Hôpital
en coeur de ville**
100 lits et 54 places & 2-4 salles opératoires
Hôpital Belle-Isle, Metz

JOURNÉE
PORTES
OUVERTES
SAMEDI 18 NOVEMBRE
SUR INSCRIPTION
UNEOS.FR/JO

Les salariés adorent cet hôpital pour
des contrats de longue durée

Situé en plein centre de Metz

Parking à proximité

Uneos, groupe Hospitalier Associatif
Première qualité 5 ans

Journée Portes Ouvertes
Le samedi 18 novembre
de 10h à 18h

INSCRIPTIONS
UNEOS.FR/JO

L'hôpital propose

- Balnéothérapie
- Salle de Sport
pour la rééducation
- Service de restauration
aux petits oignons

INTRODUCTION

Dans le secteur de la santé, l'attractivité des établissements pour les professionnels de la santé est devenue un enjeu majeur. Ainsi, la notion de marque employeur joue un rôle crucial dans la capacité d'un hôpital à attirer, retenir et motiver son personnel. Parallèlement, les hôpitaux magnétiques (*Magnet Hospital*) émergent comme des modèles exemplaires en matière de gestion du personnel et de la qualité des soins. Cette approche novatrice, initiée aux États-Unis et adoptée par le groupe hospitalier associatif UNEOS, met l'accent sur des pratiques de gestion spécifiques qui favorisent l'engagement des employés et la qualité des soins. Dans cette optique, il est intéressant d'explorer le lien entre la marque employeur et les hôpitaux magnétiques, et de comprendre comment une marque employeur forte peut contribuer à créer un environnement propice au développement et au maintien d'un tel modèle hospitalier.

216

Ce chapitre s'appuie sur une série d'entretiens menés avec Messieurs Georges-Hubert Delporte et Jacques Mariot, respectivement Directeur général du groupe et Président de la commission médicale d'établissement, avec Mesdames Christine Rossini et Eva Lamborelle, respectivement directrice et gestionnaire des ressources humaines, et enfin avec Mesdames Cloé Noiré et Cassandre Remy, respectivement responsable et chargée de communication.

A partir d'un état de l'art et des données recueillies, nous proposons tout d'abord de s'intéresser aux concepts de marque employeur, d'hôpital magnétique et de fidélité organisationnelle, afin cerner les éléments de définitions. Ensuite, nous étudierons la place centrale qu'occupe l'enjeu de qualité de vie au travail dans le déploiement d'une stratégie de marque employeur. Enfin, nous reviendrons plus précisément sur le retour d'expérience que nous livre le groupe UNEOS.

1. LA MARQUE EMPLOYEUR : DE LA DÉFINITION À LA MISE EN ŒUVRE

La marque employeur est caractérisée par l'ensemble des bénéfices qu'une organisation promeut en tant qu'employeur, une idée initialement proposée par Ambler et Barrow en 1996. Elle inclut les avantages fonctionnels, économiques et psychologiques que l'employeur offre et qui lui sont associés, comme l'ont défini Berthon et *al.* en 2005 .

Elle se divise en deux composantes principales :

- La marque employeur externe, qui comprend les caractéristiques instrumentales et symboliques de l'emploi et de l'organisation telles que perçues par les candidats potentiels.
- La marque employeur interne, qui concerne les perceptions des employés actuels.

En 2007, Lievens a enrichi cette notion en intégrant les aspects de créativité et d'image de l'organisation à l'identité de la marque employeur.

Viot et Benraiss-Noailles (2019) ont redéfini la marque employeur comme étant «une promesse d'emploi unique» adressée aux employés actuels et potentiels. Elles soulignent l'importance de l'attractivité et de la fidélisation organisationnelle comme leviers clés de la marque employeur, notant que le capital de cette dernière reflète la valeur et la puissance de la marque en tant qu'employeur.

Les réflexions autour de la marque employeur ont considérablement évolué au fil des années, comme le montrent diverses études. En 2008, Roy a mis en avant les notions de différences et d'attractivité, soulignant l'importance de distinguer une organisation des autres sur le marché de l'emploi. L'année suivante, en 2009, Maxwell et Knox ont exploré la manière dont les stratégies des organisations peuvent motiver les salariés à « vivre la marque », renforçant ainsi leur engagement et leur identification à l'organisation.

Poursuivant cette dynamique, Kapoor en 2010 a décrit l'organisation comme un lieu où il « fait bon vivre », suggérant que les choix d'emploi doivent être réfléchis et en accord avec les valeurs personnelles de l'employé. Cette perspective met l'accent sur l'environnement de travail et son alignement avec les attentes des employés.

En 2011, Priyadarshi a enrichi cette approche en mettant en lumière les problématiques liées au manque d'opportunités au sein des organisations, ce qui peut affecter tant l'attraction que la rétention des talents.

Selon Berthon et *al.*, 2005, le concept de marque employeur se définit comme un ensemble de valeurs classées selon une échelle spécifique :

- **Valeur d'attrait** : Elle met en lumière l'intérêt du travail proposé, en harmonie avec les valeurs personnelles de l'employé.
- **Valeur sociale** : Elle concerne la création d'un environnement de travail agréable, favorisant la cohésion et l'esprit d'équipe.

- **Valeur économique** : Cette valeur englobe plusieurs aspects, tels que la rémunération, la sécurité au travail, l'encouragement à la promotion professionnelle et la flexibilité des conditions de travail.
- **Valeur de développement** : Elle offre aux employés des chances de croissance et de développement professionnel.
- **Valeur de transmission** : Elle implique un engagement à transmettre des connaissances et à fournir la formation nécessaire pour leur application. Lorsque les employés sont convaincus par les valeurs managériales de leur organisation, ils tendent à en faire la promotion, agissant ainsi comme des ambassadeurs naturels de la marque employeur.

Ces différentes contributions illustrent une évolution vers une compréhension plus nuancée et stratégique de la marque employeur, soulignant son rôle crucial dans la gestion moderne des ressources humaines.

2. MAGNET HOSPITAL ET FIDÉLISATION ORGANISATIONNELLE

218

La fidélisation est étroitement associée au phénomène de rotation du personnel au sein d'une organisation, mais elle ne doit pas être confondue avec ce dernier (Darmon, 1994 ; Petit et Zardet, 2017). Le départ d'un employé peut résulter soit d'une décision de l'organisation, d'un accord mutuel ou de l'initiative individuelle. Selon Boubakary (2019), la notion de fidélité doit être envisagée au niveau individuel, se basant sur le comportement spécifique de chaque employé, tandis que la fidélisation concerne les mesures mises en place par l'organisation pour encourager la fidélité de ses salariés. Charbonnier-Voirin et Lissillour (2018) adoptent le modèle EVLN (*Exit, Voice, Loyalty, Neglect*) développé par Hirschman (1970), distinguant ainsi la fidélité authentique, choisie par les individus, de la fidélité superficielle observée chez ceux qui demeurent dans l'organisation par défaut de meilleures opportunités externes. Ce modèle comprend quatre aspects : *Exit, Voice, Loyalty, Neglect*.

- *Exit* : exprime le désir de partir, qu'il soit envisagé ou réalisable.
- *Voice* : reflète l'idée de citoyenneté organisationnelle, où l'individu agit pour améliorer le fonctionnement de l'organisation.
- *Loyalty* : représente l'attachement à l'organisation, le sentiment d'appartenance et d'adhésion, concepts également liés à l'identification organisationnelle selon Edwards et Peccei (2007).

- *Neglect* : au contraire, évoque le détachement et la distance prise par l'employé vis-à-vis de son organisation. Petit et Zardet (2017) concluent que la fidélisation se concentre principalement sur l'aspect affectif de l'engagement. Ainsi, elle se définit comme la fidélité que développe l'employé envers son organisation, le poussant à rejeter les offres externes ou à consentir à des concessions pour y demeurer.

Bien que des initiatives aient été déployées à l'échelle nationale, les établissements de santé et sociaux continuent de faire face à des défis majeurs en matière de recrutement de personnel médical. Le marché de l'emploi demeure instable et sous tension, et les solutions envisagées ne sont pas à la hauteur pour résoudre cette problématique. Ainsi, il est impératif pour ces établissements d'évaluer leurs points forts et faiblesses en termes d'attrait pour les professionnels de la santé. « *De manière plus globale, chaque établissement doit entreprendre une réflexion sur sa politique à l'égard des soignants et chacun doit développer une stratégie Ressources Humaines au plus près de leurs besoins* » (Frimousse & Peretti, 2021).

Si les raisons poussant les soignants à abandonner leur profession restent complexes et multifactorielles, le rôle du management et la culture organisationnelle ne sont pas négligeables.

En ce sens, une quête de visibilité domine les stratégies de communication des établissements allant jusqu'à atteindre le stade d'hôpital magnétique « *où il fait bon travailler et où il fait bon se faire soigner* » reconnu comme un établissement qui attire et retient le personnel. (Brunelle, 2009).

Cette notion est apparue dès le début des années 1980 aux États-Unis confrontés à une pénurie manifeste de personnel infirmier dont la résultante était des dysfonctionnements critiques dans plusieurs établissements hospitaliers accentués par l'introduction des *Diagnosis related groups* (DRG). En ce sens, un fort roulement de personnel (*turn over*) influence négativement les durées de séjours, le travail d'équipe, l'expertise professionnelle et la circulation de l'information (Brunelle, 2009). Indépendamment de ces effets, un roulement élevé peut aussi témoigner de problèmes internes de gestion, soit spécifiques à un établissement, soit caractéristiques d'un système (Kramer et Schmalenberg, 2005).

Pour exemple, la profession infirmière souffre actuellement d'un manque d'attrait. Cette problématique ne date pas d'hier (Brunelle, 2009). Nous sommes pris dans un cercle vicieux difficile à briser. Le

faible recrutement accentue la pression sur les infirmières en poste, ce qui détériore encore davantage l'environnement de travail et renforce les perceptions négatives externes, entraînant une fuite de professionnels (Kramer et Schmalenberg, 2005).

Selon ces auteurs, le lien entre la satisfaction au travail et la rétention du personnel est bien établi dans tous les domaines professionnels. Cependant, son importance varie selon les secteurs. Dans le milieu hospitalier, il est crucial. Une satisfaction élevée est corrélée à un moindre épuisement professionnel et à une réduction du stress émotionnel. Cela se traduit par une baisse du désir de quitter le poste.

Le succès des hôpitaux magnétiques est conditionné à plusieurs variables. Les variables non-économiques (la valorisation) sont aussi puissantes – sinon plus- que les incitations financières (Stone et al., 2007). Depuis les travaux Hayes et *al.* (2005) le poids de la satisfaction au travail est considéré comme plus important que les facteurs externes engendrant des départs. Les hôpitaux magnétiques paient bien, mais il n'y a rien d'exceptionnel ou de hors-norme dans leur niveau de rémunération. Ce qui est exceptionnel, c'est le milieu de travail et la satisfaction à y évoluer (Stone et al., 2007). D'autres variables de succès concernent l'écoute du professionnel par les gestionnaires des établissements. Cela se traduit notamment par un accès facile et informel à la haute direction concrétisant le sentiment d'être écouté. Il s'agit là d'un trait distinctif des hôpitaux magnétiques. En résultat, il est observé une augmentation de la confiance exprimée par le personnel envers la direction et l'encadrement, ce qui se traduit par une meilleure perception et adhésion aux changements. Ces derniers sont même souhaités. Un hôpital magnétique est un environnement où l'on est volontaire pour expérimenter (Lachman et Larose, 2012).

Par ailleurs, le lien positif entre l'autonomie et la participation aux prises de décisions et la motivation et l'implication dans l'emploi a été confirmé par plusieurs études (Brami et al., 2012)

Bien que le sujet de la qualité de vie au travail (QVT) ne soit pas récent, il commence aujourd'hui à être de plus en plus reconnu dans les stratégies des établissements de santé. Ainsi, le modèle Magnet Hospital a progressivement évolué pour considérer la QVT comme prérequis pour la fidélisation du personnel mais améliorerait également la qualité des soins et cela par l'évaluation des résultats liés aux patients (Ghadi et Mounic, 2012).

L'American Nurses Credentialing Center (ANCC) propose un dispositif d'accréditation pour les établissements hospitaliers. Cette accréditation repose sur un modèle *Magnet* composé de 14 forces d'attractivité, placées sous 5 grandes thématiques :

- Le leadership transformationnel ;
- L'empowerment structurel ;
- Les pratiques professionnelles exemplaires ;
- Les nouvelles connaissances, innovations et améliorations ;
- Les résultats empiriques.

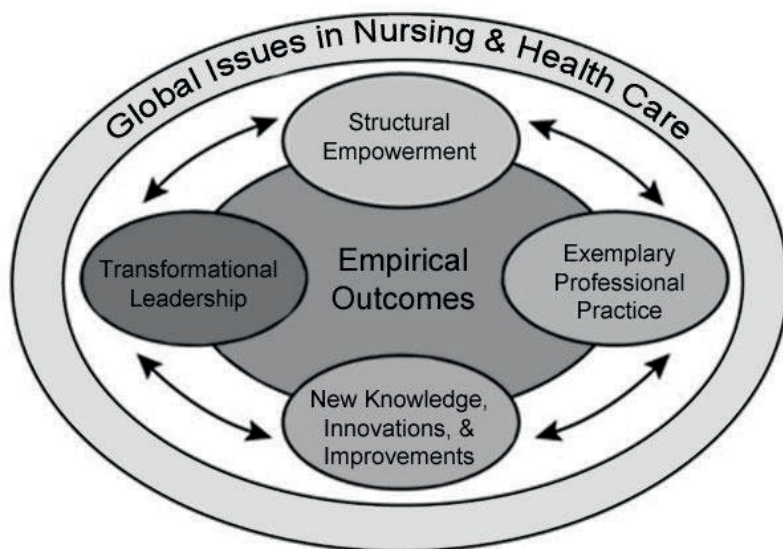


Figure 1 – Le modèle Magnet selon l'ANCC.

Bien que l'accréditation soit organisée autour d'un processus d'audit, elle se distingue en se focalisant sur le corps infirmier et les dispositifs managériaux mis en place pour le soutenir (Dariel, 2015).

3. LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL COMME FONDEMENT DE LA MARQUE EMPLOYEUR

Dans un monde professionnel de plus en plus compétitif, la construction et la promotion d'une marque employeur solide sont essentielles pour attirer et retenir les meilleurs talents. À cet égard, une stratégie de communication basée sur l'utilisation efficace des plateformes numériques et des initiatives en interne peuvent jouer un rôle crucial dans le succès

d'une organisation. Dans ce chapitre, nous explorerons les différentes stratégies déployées par l'organisation UNEOS pour renforcer sa marque employeur et relever les défis de recrutement et de fidélisation de son personnel soignant.

La première étape consiste à renforcer la marque employeur par une présence en ligne dynamique. UNEOS a adopté une approche proactive en publiant des offres d'emploi attrayantes sur des plateformes à large diffusion et spécialisées. Cette stratégie permet à l'organisation d'atteindre un large bassin de talents et de présenter ses atouts organisationnels de manière engageante. Parallèlement, UNEOS reconnaît l'importance de l'engagement des employés et organise chaque année une journée interne dédiée à cet effet. Cette initiative permet de renforcer le sentiment d'appartenance et de favoriser un environnement de travail positif et inclusif.

En outre, la création d'un site carrière dédié (UNEOS.fr) constitue une étape importante dans la stratégie de recrutement de l'organisation. Ce site offre aux candidats potentiels un aperçu détaillé des opportunités professionnelles au sein d'UNEOS ce qui renforce la transparence et la notoriété de l'organisation.

222

Dans le cadre de sa stratégie de marque employeur, UNEOS a également mis en place des initiatives visant à améliorer la qualité de vie au travail (QVT) de ses salariés. Par exemple, la mise en place des séances de sport, telles que le yoga et la boxe, qui contribuent à promouvoir le bien-être physique et mental des employés. De plus, en période de crise, UNEOS a adapté ses programmes en proposant des séances virtuelles, démontrant ainsi son engagement envers le bien-être de ses employés, même dans des circonstances exceptionnelles.

La stratégie institutionnelle en ce sens se traduit également dans le management des ressources humaines et la gestion des plans de formation qui se fait en étroite collaboration avec les représentants du personnel. Le groupe incite les professionnels à demander des formations et octroie un budget considérable pour les satisfaire. En quête d'équilibre vie professionnelle et personnelle, UNEOS va encore plus loin en offrant à ses employés des opportunités de développement personnel et professionnel grâce à des initiatives telles que les cours de dessin en ligne, les séances de massage avec des partenaires, des sessions de sophrologie et du coaching individuel. Ces programmes visent à stimuler la créativité, à réduire le stress et à favoriser le développement personnel des employés.

En outre, UNEOS encourage l'échange de connaissances et d'expériences entre ses employés grâce à son initiative U-boost, soutenue par la direction générale. Cette plateforme permet aux employés de lancer des initiatives sur des sujets prédéfinis, renforçant ainsi la culture de collaboration et d'apprentissage au sein de l'organisation.

Enfin, UNEOS a lancé des campagnes de marque employeur percutantes, telles que des affichages publicitaires sur les bus et dans les espaces publics, mettant en valeur ses initiatives en faveur de l'équilibre travail-vie personnelle. Ces campagnes renforcent la visibilité d'UNEOS en tant qu'employeur de choix et consolident son attrait auprès des candidats potentiels.

4. LA STRATÉGIE UNEOS : ATTIRER, FIDÉLISER POUR SOIGNER

Dans un environnement professionnel en constante évolution, le renforcement de la marque employeur et l'engagement des employés sont des éléments cruciaux pour le succès et la croissance d'une organisation. À cet égard, UNEOS a mis en place une série d'initiatives novatrices visant à attirer, retenir et motiver ses talents, tout en garantissant une expérience optimale pour ses patients.

223

Attirer des talents

UNEOS a adopté une approche diversifiée pour promouvoir sa visibilité et attirer de nouveaux talents. En organisant des animations musicales au profit des salariés, en diffusant des spots publicitaires au cinéma et en affichant des annonces sur les bus et devant les écoles, UNEOS a augmenté sa visibilité auprès du grand public et a suscité l'intérêt des candidats potentiels. De plus, des campagnes de communication extérieure, telles que le flying dans la rue avec des hôtesses et la collaboration avec JCDecaux, ont permis à UNEOS de toucher un large public et d'encourager l'inscription aux événements de recrutement.

Fidéliser et prendre soins des talents

Pour renforcer la fidélisation des candidats, UNEOS a mis en place un processus d'accueil innovant via l'application Klaxoon. Ce parcours d'intégration interactif comprend une chasse au trésor permettant aux

nouveaux employés de découvrir les différents services de l'hôpital, favorisant ainsi une intégration en douceur et une meilleure compréhension de l'organisation.

En termes d'initiatives spécifiques, UNEOS a lancé des campagnes de publicité sponsorisées qui ont entraîné une augmentation significative de la fréquentation de la page de recrutement. Bien que certains professionnels n'aient pas finalisé leur contrat, ces campagnes ont néanmoins permis d'attirer un nombre croissant de candidatures, renforçant ainsi le vivier de talents de l'organisation.

De plus, UNEOS s'est démarqué en étant précurseur dans le domaine des ressources humaines en garantissant la reconnaissance des heures supplémentaires pour les établissements hospitaliers et les EHPAD, ce qui a contribué à améliorer la satisfaction des employés et à renforcer leur engagement. Par ailleurs, la mise en place de planning de travail en 12 heures est venue en réponse à une demande formulée par plusieurs services.

En outre, UNEOS valorise la contribution de ses employés en encourageant la participation à des projets internes, la création de vêtements d'appartenance et l'engagement dans des programmes, tels que le CLACT, qui favorise un environnement de travail collaboratif et des conditions de travail optimales. Pour en témoigner, le taux d'absentéisme est de 6% et est considéré comme le plus bas en comparaison à des structures équivalentes.

224

Des patients soignés par des talents

En ce qui concerne l'expérience patient, UNEOS reconnaît l'importance du lien entre résultats patients et bien être des professionnels. Le groupe hospitalier associatif s'efforce d'optimiser l'expérience globale des patients tout en favorisant un environnement de travail collaboratif et axé sur le service.

A ce sujet, les enquêtes de satisfaction des patients et les indicateurs qualité et sécurité des soins affichent des résultats très satisfaisants. Dans les derniers résultats publiés par la Haute Autorité de Santé, les hôpitaux du groupe sont positionnés en haut du classement en termes de satisfaction et expérience patient (Hôpital Belle-Isle avec une note globale de 81%, et l'hôpital Robert Schuman avec 79%) Le groupe hospitalier associatif a vu son engagement envers l'excellence des soins de santé réaffirmé en conservant sa place de choix parmi les institutions

médicales les plus réputées en France selon le classement *Word's Best Hospitals* 2024.

5. UNEOS : LE GROUPE HOSPITALIER ASSOCIATIF MAGNÉTIQUE

Dans cette partie nous allons présenter huit conditions essentielles à une stratégie hôpital magnétique prônée par le groupe, traduisant mieux les engagements de la direction générale et des professionnels.

- **L'autonomie professionnelle et le dynamisme** : elle vient au premier plan des atouts de l'organisation et se traduit dans les tâches effectuées par les professionnels, des modèles de soins sécurisés par des protocoles formalisés et une forte décentralisation au niveau de la gestion des services de soins. L'autonomie est favorisée par la confiance de la gouvernance dans les équipes d'encadrement et les professionnels.
- **Le support de travail fourni et disponible** : la satisfaction quant aux conditions de travail repose sur les supports de travail fournis, que ce soit matériel et équipements, systèmes d'information, sécurité au travail et locaux disponibles et agréables, ergonomie du travail, soutien informatif et informel (panier drive fermier et manifestations portés par les instances du dialogue social), des projets aussi en lien avec le développement durable.
- **Une bonne collaboration entre les différentes catégories professionnelles** : Equipe médicale- Equipe paramédicale ; l'équilibre et la relation vertueuse entre ces deux catégories professionnelles est la base d'un hôpital magnétique, elle est encouragée au sein du groupe par un management de proximité et une direction de soins très active. Le renforcement de la strate managériale par deux profils dont le coordinateur général des soins ainsi que la direction des blocs, chevilles ouvrières de la direction générale, permet de conforter cette relation par la déclinaison des projets médicaux en collaboration étroite avec la Commission médicale de l'établissement. Une relation positive avec les pairs est aussi une caractéristique du groupe, « c'est *une famille* », l'appartenance à l'institution est revendiquée et le soutien entre les collègues est signe d'une dynamique positive, source de motivation et d'efficacité.
- **La valorisation professionnelle et le leadership** : la valorisation transparaît dans la considération de toutes les catégories professionnelles

et leur implication dans des groupes de travail, des instances en fonction de leur domaine d'expertises. Par ailleurs, la formation continue est incitée pour s'inscrire dans une dynamique de prise en charge innovante. Cela engendre un sentiment de reconnaissance et de respect pour le personnel. Le respect et la confiance en la gouvernance vont de pair.

- **Un ratio personnel adéquat** : le groupe accorde beaucoup d'importance à l'augmentation de l'activité, ce qui se traduit par des ratios élevés en personnel, malgré les défis récurrents en matière de recrutement. L'équilibre entre les retombées des actions en lien avec la promotion d'une bonne marque employeur permet de réduire les difficultés liées aux recrutements. L'augmentation de l'activité est quant à elle accompagnée d'une hyperspécialisation qui se reflète dans une forte spécialisation des équipes soignantes ; Cela dans le but d'atteindre des résultats prometteurs en termes d'efficacité des soins.
- **Un focus patient** : Le patient transcende toutes les dimensions, il est la source, l'objet et le résultat de toutes discussions, initiatives ou changements opérés.
- **L'importance d'une gouvernance par la qualité, souple et ferme à la fois** : *being able to give quality patient care*, la recherche d'une meilleure qualité des soins et services est un indéniable attrait pour le groupe dont la devise est l'action. La direction est présente et accessible en toute confiance. Les valeurs du groupe sont formulées dans une vision stratégique, elles sont véhiculées et reproduites dans toutes les actions quotidiennes. Il s'agit d'une gestion rigoureuse sur certains aspects clés, tels que le système d'information, associée à une grande latitude laissant parfois transparaître une apparente désorganisation. Cette souplesse requiert une confiance considérable de la part des gestionnaires et entre les collègues. L'autorégulation par les pairs devient ainsi un élément central, la discipline émanant des valeurs partagées et du regard mutuel. Une forte culture d'entreprise maintient les choses en équilibre, assurant que rien ne dérive trop loin.

226

CONCLUSION

Prendre soin de ceux qui nous soignent, une devise que prône le groupe. En conclusion, l'étude du lien entre la marque employeur et les hôpitaux magnétiques met en lumière l'importance cruciale de la perception qu'ont les professionnels de la santé de leur lieu de travail. Une marque employeur forte, reposant sur des pratiques de gestion innovantes et

axées sur l'humain, peut jouer un rôle déterminant dans la création d'un environnement de travail attractif et stimulant pour le personnel soignant. Les hôpitaux magnétiques, en tant que modèles d'excellence en matière de gestion du personnel et de qualité des soins, illustrent parfaitement comment une approche centrée sur l'engagement des employés peut conduire à des résultats exceptionnels en termes de satisfaction du personnel et de qualité des services de santé. Ainsi, investir dans la construction et le renforcement de la marque employeur devient non seulement une stratégie essentielle pour les établissements de santé, mais également un levier indispensable pour promouvoir l'excellence et l'innovation dans le domaine des soins de santé.

BIBLIOGRAPHIE

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4, 185-206.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.
- Boubakary, B. (2020). Socialisation organisationnelle et fidélisation des salariés: une analyse à l'épreuve des faits dans les PME camerounaises. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 25(1), 105-126.
- BRAMI, L., DAMART, S., DETCHESSAHAR, M., HABIB, J., KROHMER, C., & DEVIGNE, M. (2012). Absentéisme. Principaux enseignements du projet PHARES. *Revue hospitalière de France (Paris)*, (549), 50-52.
- Brunelle 1, Y. (2009). Les hôpitaux magnétiques: un hôpital où il fait bon travailler en est un où il fait bon se faire soigner. *Pratiques et organisation des soins*, (1), 39-48.
- Charbonnier-Voirin, A., & Lissillour, M. (2018). La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle. *Recherches en Sciences de Gestion*, (2), 97-119.
- Dariel, O. P. D. (2015). L'empowerment structurel des hôpitaux «magnétiques» est-il concevable en France?. *Revue Francophone Internationale de Recherche Infirmière*, 1(4), 197-204.

- Edwards, M. R., & Peccei, R. (2007). Organizational identification: Development and testing of a conceptually grounded measure. *European journal of work and organizational psychology, 16*(1), 25-57.
- Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2021). Quel style de management dans l'organisation post-Covid?. *Question (s) de management, 34*(4), 97-171.
- Ghadi, V., & Mounic, V. (2012). La qualité de vie au travail dans la certification des établissements de santé. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement, 73*(3), 232-238.
- Kapoor, V. (2010). Employer Branding: A Study of Its Relevance in India. *IUP Journal of Brand Management, 7*.
- Kramer, M., & Schmalenberg, C. E. (2005). Best quality patient care: a historical perspective on Magnet hospitals. *Nursing Administration Quarterly, 29*(3), 275-287.
- Lachmann, H., Larose, C., & Penicaud, M. (2010). Bien-être et efficacité au travail. *Dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail, Rapport au Premier ministre*.
- 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), 51-69.
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to « live the brand»: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of marketing management, 25*(9-10), 893-907.
- Petit, R., & Zardet, V. (2017). Attractivité, fidélisation et implication du personnel des EHPAD: une problématique sectorielle et de management. @ *GRH, 1*(1), 31-54.
- Priyadarshi, P. (2011). Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective commitment & turnover. *Indian Journal of Industrial Relations, 51*0-522.
- Stone, P. W., Mooney-Kane, C., Larson, E. L., Pastor, D. K., Zwanziger, J., & Dick, A. W. (2007). Nurse working conditions, organizational climate, and intent to leave in ICUs: an instrumental variable approach. *Health services research, 42*(3p1), 1085-1104.
- Viot, C., & Benraïss-Noailles, L. (2014). Employeurs démarquez-vous! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité?. *Management international, 18*(3), 60-81.