

Pour citer cet article :

Benraïss-Noailles L., Khaled Sabouné & Catherine Viot (2024). « Capital marque employeur et rétention des managers en EHPAD : Rôle du soutien organisationnel perçu », *Revue Recherches en Sciences de Gestion*, N° 160, pp. 267 – 291.

revue *Recherche en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, n°160, p. 267 à 291

## **Capital marque employeur et rétention des managers en EHPAD : Rôle du soutien organisationnel perçu**

Laïla Benraïss-Noailles  
Professeure des universités  
Institut de Recherche en Gestion des Organisations (IRGO)  
IAE - Université de Bordeaux  
(France)

Khaled Sabouné  
Maître de Conférences-HDR  
CERGAM  
IMPGT-Aix-Marseille Université  
(France)

Catherine Viot  
Professeure des universités  
IRGO  
IAE - Université de Bordeaux  
(France)

*Le besoin de fidéliser les salariés est particulièrement fort dans le secteur de la dépendance. Les résultats d'une étude auprès de 404 managers d'un groupe d'EHPAD privé confirment l'impact significatif du capital marque employeur (CME) sur le soutien organisationnel perçu (SOP) et l'impact négatif de ce dernier sur l'intention de quitter. Ils font aussi ressortir un effet indirect du CME sur l'intention de quitter via le SOP. Cette recherche enrichit la connaissance sur les effets du CME sur l'intention de quitter des*

*salariés occupant des fonctions managériales. Elle apporte des réponses aux problématiques de fidélisation que rencontrent les EHPAD.*

**Mots-clés :** *Capital marque employeur, Soutien organisationnel perçu, Intention de quitter, EHPAD*

*The need to retain employees is particularly strong in the long-term care sector. The results of a study of 404 managers at a private nursing home group confirm the significant impact of employer brand equity (EBE) on perceived organisational support (POS) and the negative impact of POS on the intention to leave. Results also show an indirect effect of CEM on the intention to leave via POS. This research adds to our knowledge of the effects of EBE on the manager's intention to leave. It provides answers to the retention problems faced by nursing homes.*

**Key-words :** *Employer brand equity, Perceived organisational support, Intention to leave, Nursing homes*

*La necesidad de retener a los empleados es especialmente acuciante en el sector de los cuidados de larga duración. Los resultados de un estudio realizado con 404 directivos de un grupo privado de residencias de ancianos confirman el impacto significativo del capital marca empleador (CME) en el apoyo organizativo percibido (AOP) y el impacto negativo del POS en la intención de abandonar. Los resultados también muestran un efecto indirecto del CME sobre la intención de abandonar a través del AOP. Esta investigación se suma a nuestros conocimientos sobre los efectos de la CME en la intención de abandonar el puesto por parte de los directivos. Aporta respuestas a los problemas de retención a los que se enfrentan las residencias de ancianos.*

**Palabras-clave :** *Capital marca empleador, Apoyo organizativo percibido, Intención de abandonar, Residencias de ancianos*

## Introduction

Dans son rapport de février 2022, la Cour des Comptes alerte sur les conditions de prise en charge des résidents dans les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD). Elle pointe le manque persistant de personnels qualifiés, les difficultés d'attractivité de ces établissements et le *turnover* accentué par la crise sanitaire de COVID-19. En effet, ces établissements sont actuellement confrontés à « *une crise de légitimité particulièrement sévère* » (Jager, 2019, p. 288). La tendance démographique française, selon l'INSEE (2020), prévoit 4 millions de seniors en perte d'autonomie en 2050. Face à ce défi, les EHPAD sont-ils en mesure de fidéliser leur personnel et d'améliorer leur attractivité en tant qu'employeurs ?

La plupart des travaux publiés -post COVID-19- se concentrent sur les difficultés rencontrées par le personnel soignant, mais peu de recherches sont consacrées aux managers dans le secteur médico-social. Il est important de noter que les managers, responsables d'équipes, ont également été exposés à des sollicitations particulièrement intenses. En effet, tout en faisant face aux difficultés de la pandémie, ils ont dû gérer l'évolution rapide des directives, leur mise en place, le redéploiement du personnel, la pénurie des ressources et toutes les contraintes en lien avec les résidents (Middleton *et al.*, 2021). Les managers jouent aussi un rôle clé en termes de reconnaissance et de soutien social à l'égard des membres de leurs équipes (Oginska-Bulik, 2005).

Parallèlement, lorsque les managers, dans le secteur médico-social, sollicitent leurs supérieurs hiérarchiques pour pouvoir gérer des injonctions paradoxales, assurer leur rôle d'animateur d'équipe ou faire face au manque de moyens humains et financiers, le déficit de soutien organisationnel les conduit à adopter des comportements de retrait provisoire ou définitif (Sabouné, 2021).

Dans cet article, nous proposons d'étudier la relation entre le capital marque employeur et l'intention de quitter. Nous expliquons également l'effet médiateur, dans cette relation, du soutien organisationnel perçu (SOP). Bien qu'il existe plusieurs recherches sur la marque employeur dans d'autres contextes (Maheshwari *et al.*, 2017 ; Chhabra & Sharma, 2014), la plupart d'entre elles se sont concentrées sur la marque employeur en tant que facteur d'attractivité

dans l'organisation. Peu de recherches ont été menées sur le lien entre la marque employeur et la rétention des salariés (Matongolo *et al.*, 2018, Khan, 2017) et, à notre connaissance, aucune n'a porté sur la rétention des managers du secteur médico-social. La rareté de la littérature semble affirmer que le capital marque employeur constitue un champ de recherche à développer pour mettre en place des stratégies adéquates afin d'attirer et de fidéliser les talents (Maheshwari *et al.*, 2017).

Après avoir présenté le cadre théorique et développé les principaux concepts mobilisés, nous exposons le modèle et les hypothèses de recherche. Ensuite, nous présentons la méthodologie suivie des résultats et de leur discussion.

## **1. Cadre théorique et cadre conceptuel**

Nous analyserons d'abord l'évolution de la fonction managériale en EHPAD (1.1), présenterons ensuite les concepts du soutien organisationnel perçu (1.2) et du capital marque employeur (1.3), et définirons enfin, les hypothèses de recherche (1.4).

### **1.1. Transformations de la fonction managériale en EHPAD**

Les EHPAD, appartenant au secteur médico-social, subissent, depuis le début des années 2000, des restructurations et appliquent de nouvelles pratiques managériales. En effet, les pouvoirs publics tentent, *via* une série de lois, de faire évoluer les logiques de fonctionnement de ces établissements afin d'améliorer leur performance. Les réformes du secteur médico-social, inspirées du courant dénommé « *New Public Management* », s'inscrivent dans une volonté de passer d'une gestion par les moyens à une gestion par les résultats. La managérialisation du secteur médico-social conduit à des crises identitaires des EHPAD (Fortier, 2013). Elle amène les personnels à s'interroger sur la place de leurs propres valeurs dans les systèmes de gestion et sur le sens de leurs actions (Mériade *et al.*, 2019).

Dans ce contexte, les métiers d'encadrement et de direction se sont progressivement managérialisés (Sabouné, 2022). Les réformes de ce secteur accentuent inévitablement la pression sur les managers

des EHPAD, complexifient leur travail et augmentent leur charge de travail administratif. Ainsi, de nombreux outils de gestion, normes et procédures leur sont imposés par les pouvoirs publics. Le référentiel professionnel des directeurs d'établissement ou de service d'intervention sociale<sup>1</sup> définit les rôles de directeur d'EHPAD. Ce dernier, titulaire d'un niveau de diplôme VI ou VII (décret 2007-221 du 19 février 2007), doit :

- définir, mettre en œuvre et évaluer un projet d'établissement à visée stratégique et opératoire ;
- manager des ressources humaines et animer des équipes ;
- gérer des moyens et assurer le pilotage économique d'établissement ;
- et contribuer à l'évaluation de l'action sociale sur son territoire.

Les transformations du secteur médico-social ont conduit les managers des EHPAD à passer d'une activité d'accompagnement d'usagers à une activité de gestion économique et financière de leurs structures. Plus concrètement, les managers sont amenés actuellement à appliquer la déclinaison locale des politiques publiques et à pratiquer une gestion normative centrée sur l'optimisation des coûts afin de répondre à des indicateurs de performance préétablis. L'exercice des métiers d'encadrement et de direction s'inscrit donc dans un cadre administratif, politique et financier plus contraignant. Ces métiers sont devenus « *complexes techniquement, compliqués humainement et denses temporellement, alors que la gestion d'établissement était plus intuitive et empirique auparavant* » (Sabouné, 2022, p. 69).

Au fil du temps et des réformes, de plus en plus de managers expriment leurs difficultés à gérer leurs différents rôles avec succès. Ceux-ci leurs paraissent nombreux, ambigus et parfois incompatibles entre eux. La difficulté des managers à gérer leurs tensions de rôle influe toutefois sur leur implication, leur santé au travail et leur volonté de rester membres de leurs organisations (Rivière, 2022). Ils sollicitent, dans ce contexte, le soutien de leurs organisations.

---

<sup>1</sup> Source : <https://www.francecompetences.fr/recherche/rncp/4525/>

## 1.2. Soutien organisationnel perçu

Le SOP correspond à l'évaluation effectuée par un salarié du degré auquel l'organisation reconnaît ses contributions et s'intéresse à son épanouissement au travail (Eisenberger *et al.*, 1986). Paillé (2007), le définit comme « *la manière dont le salarié estime que son organisation prend en compte ses efforts, valorise son investissement personnel et contribue à son bien-être professionnel, au travers de décisions et de politiques de ressources humaines, qui favorisent la qualité de son environnement de travail* » (p. 350). En effet, les pratiques managériales et organisationnelles, notamment celles de GRH, qui visent à améliorer la qualité de la vie et des conditions de travail, à développer les compétences et les carrières des salariés ou encore à valoriser et à donner plus de sens à leur travail, représentent des signaux forts du soutien de l'organisation (Noah, 2017 ; Soyer *et al.*, 2017 ; Tillou & Igalens, 2012). Ces pratiques constituent de ce fait un antécédent du SOP par le salarié (Allen *et al.*, 2003 ; Rhoades *et al.*, 2001 ; Shore & Shore, 1995). L'évaluation faite par ce dernier des pratiques managériales influe toutefois sur son comportement au travail et sur sa volonté de rester membre de son organisation (Arasanmi & Krishna, 2019 ; Tsarenko *et al.*, 2018).

Le SOP trouve son origine dans la théorie de l'échange social (Blau, 1964), qui fournit « *des arguments robustes justifiant pourquoi les salariés répondraient positivement à un fort soutien organisationnel perçu et négativement à un faible soutien organisationnel perçu* » (Eisenberger & Stinglhamber, 2011, p. 38). En effet, toute relation d'échange social se fonde sur un principe de réciprocité transactionnelle (Gouldner, 1960) pilotant la relation d'échange entre le salarié et son organisation (Blau, 1964). Les échanges peuvent concerner des ressources matérielles (rémunération, formation, mobilité, conditions de travail, etc.) ou non-matérielles (soutien affectif, empathie, écoute, encouragements, etc.) offertes au salarié par son organisation. La nature de ces échanges repose sur un sentiment d'obligation morale (Rainerie, 2015). Dans ce sens, plus un salarié perçoit que son organisation valorise ses contributions et lui octroie des ressources lui permettant d'améliorer son bien-être et d'exercer son métier dans des conditions optimales, plus il se sentira à son tour obligé d'adopter des attitudes positives envers son travail et des comportements organisationnels performants envers son

organisation (Tsarenko *et al.*, 2018 ; Rhoades *et al.*, 2001). Le SOP constitue donc une ressource du travail permettant aux organisations de renforcer la capacité d'adaptation de leurs collaborateurs à l'évolution de leur environnement de travail (Arasanmi & Krishna, 2019), de les fidéliser (Tsarenko *et al.*, 2018 ; Eisenberger *et al.*, 2001) et de lutter contre l'absentéisme (Safy-Godineau *et al.*, 2020 ; Eisenberger *et al.*, 1986).

Cependant, la perception qu'a un salarié du soutien de son organisation est fortement influencée par le soutien social de ses partenaires (Safy-Godineau *et al.*, 2020 ; Arasanmi & Krishna, 2019 ; Rhoades & Eisenberger, 2002). Cette notion de « soutien social » est généralement employée pour « rendre compte du processus par lequel les relations sociales ont un effet bénéfique sur la santé et le bien-être » (Caron & Guay, 2005, p. 16). Défini comme l'aide effective fournie à un individu par son entourage pour gérer des situations de travail difficiles ou des expériences émotionnelles (Taylor, 2011 ; Winnubst *et al.*, 1988), le soutien social constitue en effet une ressource majeure permettant au salarié de gérer son bien-être au travail (Hobfoll *et al.*, 2018). Le soutien social peut être apporté par les supérieurs hiérarchiques, les collègues de travail (Jolly *et al.*, 2021) ou encore le client (Bettencourt, 1997), considéré par certains auteurs comme un salarié temporaire (Mills & Morris, 1986). Dans le secteur médico-social, le soutien social du supérieur hiérarchique constitue le « noyau dur » du contrat psychologique relationnel non seulement des personnels opérationnels, mais aussi de leurs managers (Sabouné, 2021).

### **1.3. Capital marque employeur et attractivité de l'employeur**

Le concept de marque d'employeur est né, au début des années 1990, de l'application des principes du marketing au domaine des ressources humaines (Maurer *et al.*, 1992). La stratégie de marque employeur est une forme spécifique de gestion de l'identité des entreprises. Elle opère en créant, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, une image de l'organisation sous deux formes : premièrement, en tant qu'employeur distinct et désirable (Ambler & Barrow, 1996 ; Backhaus & Tikoo, 2004 ; Bhatnagar & Srivastava, 2008) et deuxièmement, en tant que lieu de travail agréable (Bergeron, 2001). La marque employeur est définie comme « l'ensemble des

*bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'emploi et permettant d'identifier l'entreprise en tant qu'employeur* » (Ambler & Barrow, 1996, p. 187). Elle peut être appréhendée en tant que capital immatériel : le capital marque employeur. Ce dernier est défini comme « *les éléments d'actif et de passif liés à la marque employeur, à son nom et sa symbolique qui s'ajoutent (ou se soustraient) à la valeur fournie par une organisation à ses employés* » (Ewing *et al.*, 2002, p. 14).

Un concept étroitement lié à la marque employeur est celui de l'attractivité de l'employeur, définie comme « *les avantages envisagés qu'un salarié potentiel voit en travaillant pour une organisation spécifique* » (Berthon *et al.*, 2005, p.156). La stratégie de marque employeur a pour objectif d'améliorer les avantages envisagés par l'employeur (Berthon *et al.*, 2005). Pour Backhaus et Tikoo (2004, p. 502), elle « *suggère une différenciation des caractéristiques d'une entreprise en tant qu'employeur de celles de ses concurrents, la marque employeur met en évidence les aspects uniques des offres d'emploi ou de l'environnement de l'entreprise* ».

#### **1.4. Construction du modèle conceptuel et hypothèses de recherche**

Les salariés sont attirés par les organisations qui peuvent répondre à leurs attentes en matière de carrière et d'objectifs personnels, voire les dépasser (Arasanmi et Krishna, 2019). Le soutien organisationnel tel qu'il est défini *supra* revêt une importance primordiale pour les salariés. Les recherches ont démontré l'existence d'une relation entre le SOP, en tant que facteur d'image de marque de l'employeur et de rétention (Eisenberger *et al.*, 2001 ; Macey & Schneider, 2008).

C'est ainsi qu'à partir du cadre théorique de l'échange social (Eisenberger *et al.*, 1997 ; Rhoades & Eisenberger, 2002), nous considérons que le capital marque employeur impacte fortement et positivement le SOP. Le capital marque employeur agit, en effet, comme un signal des pratiques de GRH en vigueur dans l'entreprise qui contribue à la perception du soutien de l'organisation envers ses salariés (Noah, 2017 ; Soyer *et al.*, 2017 ; Tillou & Igalens, 2012). À notre connaissance, seuls les effets de la rémunération (dimension économique du capital marque employeur) sur le SOP ont été étudiés

(Kurtessis *et al.*, 2015 ; Eisenberger *et al.*, 1999a ; Eisenberger *et al.*, 1999b). Notre recherche se propose d'évaluer l'effet du capital marque employeur sur le SOP en retenant une conceptualisation agrégée des multiples facettes du capital marque employeur.

H1 : Le capital marque employeur influence positivement le SOP.

Le SOP développe l'esprit de loyauté du salarié envers son organisation (Tillou & Igalens, 2012). La relation négative, entre le SOP et l'intention de départ volontaire, est clairement établie dans la littérature (Macey & Schneider, 2008 ; Arasanmi & Krishna, 2019), y compris sous forme de méta-analyses (Kurtessis *et al.*, 2009 ; Kurtessis *et al.*, 2015).

Notre étude souligne l'importance de l'investissement dans les pratiques de soutien et l'influence positive de ce dernier dans la rétention des managers. Des échanges solides en termes d'aide, de retour d'information, de soutien, de ressources et d'encouragement pourraient persuader de rester chez leur employeur (Tsarenko *et al.*, 2018 ; Arasanmi & Krishna, 2019).

H2 : Le SOP exerce une influence négative sur l'intention de quitter des managers.

**Figure 1. Modèle conceptuel et hypothèses**



Conformément à la littérature qui considère un effet indirect du capital marque employeur sur l'intention de quitter (Gilani & Cunningham, 2017 ; Allen *et al.*, 2010). Pour Allen *et al.* (2010), cet effet transite par le moral des salariés et leur satisfaction.

Le modèle conceptuel que nous testons envisage un effet indirect du capital marque employeur sur l'intention de quitter l'employeur. Le *branding* interne de la ME est mis en œuvre pour entretenir ou améliorer l'attractivité interne de l'employeur. L'employeur doit rester suffisamment attractif, y compris en interne,

s'il souhaite fidéliser ses salariés. Nous formulons ainsi l'hypothèse de médiation :

H3. L'effet du capital marque employeur sur l'intention de quitter l'employeur est indirect : le soutien organisationnel est un médiateur entre le capital marque employeur et l'intention de quitter l'employeur.

## 2. Méthodologie de recherche

Nous présentons d'abord l'échantillon de l'étude (2.1), puis les échelles de mesures sélectionnées dans la littérature (2.2).

### 2.1. Échantillon

Cette recherche a été réalisée dans un groupe d'EHPAD privé à but lucratif qui gère des centaines d'établissements en France et en Europe. La présente recherche a été menée dans ceux situés en France. Nous nommerons ce groupe EHPAD-PBL. L'enquête a été diffusée avec le soutien des directions régionales des établissements. 469 salariés ont répondu à l'enquête, parmi lesquels 404 assurent des fonctions managériales. L'échantillon de cette étude est composé de 87 % de femmes (*cf.* Tableau 1). L'âge moyen se situe à 42,24 ans avec un écart-type élevé (11,6). La médiane est proche de la moyenne (41 ans).

**Tableau 1. Répartition des répondants pas métier exercé**

Métiers/fonctions exercées	Fréquence	
	Absolue	Relative (%)
Direction d'établissement / de pôle	197	48,76
Encadrement infirmier	71	17,57
Médecin coordonnateur	37	9,16
Psychologue coordonnateur	58	14,36
Responsable hôtelier	30	7,43
Autres managers	11	2,72
Total	404	100

La durée de l'expérience dans le secteur sanitaire et social, de notre échantillon est en moyenne de 13,85 ans (écart-type de 9,7). La médiane est de 12 ans (la moitié des répondants travaille depuis moins/plus de 12 ans dans ce secteur). L'ancienneté la plus élevée dans le secteur est de 41 ans. La durée de l'expérience chez EHPAD-PBL est, quant à elle, en moyenne de 6,55 ans (écart-type de 5,74). La médiane est de 5 ans (la moitié des répondants travaille depuis moins/plus de 5 ans chez EHPAD-PBL). L'ancienneté la plus élevée chez EHPAD-PBL est de 30 ans. La distribution fait apparaître une forte asymétrie chez EHPAD-PBL où l'on trouve davantage de managers avec une expérience de moins de trois ans par rapport à l'expérience totale.

## 2.2. Mesures

Les variables sont mesurées à l'aide d'échelles sélectionnées dans la littérature. Les répondants forment leur avis (sur une échelle à cinq niveaux de 1 = Pas du tout d'accord à 5 = Tout à fait d'accord). Pour le capital marque employeur, nous avons retenu l'échelle en cinq dimensions de Berthon *et al.* (2005, p. 159-160). Cet instrument a été choisi en raison du consensus ressortant de la littérature et son utilisation dans plusieurs études internationales, le tableau 2 en présente quelques exemples. Cette échelle a fait preuve d'une bonne fiabilité (Alniaçik & Alniaçik, 2012 ; Arachchige & Robertson, 2011 ; Roy, 2008 ; Sivertzen *et al.*, 2013 ; Wallace *et al.*, 2014).

**Tableau 2. Exemples de recherches utilisant l'échelle de Berthon *et al.* (2005)**

Auteurs	Échantillon	Pays	Les cinq dimensions obtenues
Schlager <i>et al.</i> , (2011)	2 189 employés d'une compagnie d'assurance	Suisse	valeur économique ; valeur de développement ; valeur sociale ; Valeur de diversité ;
Sivertzen <i>et al.</i> , (2013)	366 étudiants de trois établissements d'enseignement	Norvège	valeur d'innovation ; valeur psychologique ; valeur sociale ; valeur économique ;
Reis et Braga (2016)	937 professionnels issus de plusieurs entreprises	Brésil	valeur d'attrait ; valeur sociale ; valeur économique ; valeur d'application des

Ahmad et Daud (2016)	250 salariés d'entreprises de TIC	Malaisie	valeur d'attrait ; valeur sociale ; valeur économique ; valeur d'application des
Benraïss-Noailles et Viot	367 étudiants en gestion	France	valeur d'attrait ; valeur sociale ; valeur économique ; valeur d'application des connaissances ; valeur de développement
Benraïss-Noailles et al.	179 étudiants dans des filières du numérique et de l'industrie		valeur d'attrait ; valeur sociale ; valeur économique ; valeur d'application des
Huang et Lee (2017)	16 experts du monde académique et du monde de l'industrie	Taïwan	valeur d'attrait ; valeur sociale ; valeur économique ; valeur d'application des
Charbonnier-Voirin	308 salariés issus de plusieurs entreprises	France	valeur d'attrait ; valeur sociale ; valeur économique ; valeur d'application des
Pološki Vokić, et	109 étudiants diplômés en gestion	Croatie	valeur d'attrait ; valeur sociale ; valeur économique ; valeur d'application des
Sharma (2019)	180 étudiants en gestion	Inde	valeur d'attrait ; valeur sociale ; valeur économique ; valeur d'application des
Ha et al., (2021)	937 employés travaillant dans des entreprises vietnamiennes	Vietnam	valeur économique ; valeur de développement ; valeur sociale ; valeur d'application

Cette échelle est composée de 25 items (cinq par valeur, exemple d'item : « avoir un salaire de base plus élevé que la moyenne »). Le tableau 3 présente ses dimensions initiales.

**Tableau 3. Dimensions de l'échelle de Berthon *et al.* (2005)**

Dimension	Interprétation
Valeur d'intérêt	Environnement de travail stimulant, de nouvelles pratiques qui utilisent la créativité des employés pour produire des produits et des services innovants et de haute qualité
Valeur sociale	Un employeur qui offre une bonne ambiance au travail et un esprit d'équipe
Valeur économique	Attributs d'un employeur offrant un salaire supérieur à la moyenne, la sécurité d'emploi et des possibilités de promotion
Valeur de développement	Un employeur qui offre la reconnaissance, l'estime de soi et la confiance, associées à une expérience

	professionnelle qui peut constituer un tremplin vers un emploi futur. Il s'agit ici du développement personnel des salariés
Valeur application et transmission	Un employeur qui donne l'occasion à ses salariés d'appliquer ce qu'ils ont appris et également de le transmettre aux autres, dans un environnement qui est à la fois orienté client et socialement responsable

Le SOP est mesuré par l'échelle en sept items de Rhoades *et al.* (2001, exemple d'item : « Mon employeur est disposé à m'aider quand j'ai besoin d'une faveur spéciale »). Pour mesurer l'intention de quitter l'entreprise, l'échelle utilisée est celle de Moore (2000). Elle comporte quatre items (exemple d'item : « Il se pourrait que je recherche un autre travail ailleurs dans l'année qui vient »).

### 3. Analyse des données

#### 3.1. Biais de variance commune

Dans les questionnaires auto-administrés, la variance de la méthode commune (VMC) désigne la variance, systématiquement partagée entre les mesures, attribuable à la méthode de mesure plutôt qu'aux concepts représentés par ces mesures (Podsakoff *et al.*, 2003). Elle présente un risque particulièrement élevé pour les études où les données ont été collectées à partir d'un seul échantillon. Si elle est ignorée, la VMC peut potentiellement biaiser les relations entre les construits (Fuller *et al.*, 2016). Dans la procédure de collecte de données, nous avons utilisé plusieurs techniques afin de minimiser l'effet potentiel de la VMC. Il existait deux versions du questionnaire avec un ordre inversé des items relatifs à chaque construit. La préservation de l'anonymat était clairement affichée.

Nous avons, en outre, évalué statistiquement l'effet de la VMC en effectuant le test du facteur unique de Harman, c'est-à-dire l'extraction d'un facteur unique en utilisant l'ACP. Les résultats révèlent que ce facteur n'explique que 28,57 % de la variance totale dans l'échantillon, ce qui est inférieur au seuil suggéré de 50 %, indiquant que le degré de VMC ne nuit pas à la qualité des résultats (Malhotra *et al.*, 2017).

### 3.2. Modèle de mesure

Bien que nous ayons utilisé des échelles existantes pour l'ensemble des construits, leur fiabilité et leur validité ont été vérifiées en deux temps, à savoir une phase exploratoire prenant la forme d'analyses en composantes principales suivie d'une phase confirmatoire en recourant à la modélisation par les équations structurelles. Le modèle de mesure s'adapte correctement aux données : RMSEA = 0,053 ; CFI = 0,953 ; SRMR = 0,052 ;  $\chi^2 = 551$  (df = 256, p < 0,001).

La fiabilité interne, la validité composite et la validité discriminante sont établies pour l'ensemble des construits (cf. Tableau 4). Pour la validité discriminante, nous avons utilisé la méthode de Fornell et Larcker (1981) selon laquelle la racine carrée de la variance extraite moyenne doit être supérieure aux corrélations entre les construits, ce qui est bien le cas.

Le modèle de mesure intègre les dimensions du capital marque employeur, le SOP et l'intention de quitter. Il ressort de cette analyse que les corrélations entre les dimensions du capital marque employeur et l'intention de quitter sont faibles et non significatives, excepté pour la valeur sociale. À l'inverse, les corrélations entre les dimensions du capital marque employeur, d'une part, et le SOP sont toutes significatives et positives. Ces constats renforcent l'hypothèse d'un effet indirect du capital marque employeur sur l'intention de quitter.

**Tableau 4. Statistiques descriptives, validité convergente, fiabilité des construits et corrélations**

Construit	$\alpha$	VC	VEM	M	1	2	3	4	5	6	7
1.SOP	,94	0,95	0,73	5,06	<b>,854</b>						
2.IQ	,88	0,89	0,67	3,54	-,422*	<b>,819</b>					
3.SOC	,79	0,81	0,51	6,31	,175**	-,099*	<b>,714</b>				
4.DEV	,72	0,74	0,5	5,81	,227**	,067	,397**	<b>,707</b>			
5.APPLI	,68	0,68	0,52	5,79	,185*	-,003	,464**	,510*	<b>,721</b>		
6.INTER	,85	0,86	0,68	5,81	,152*	-,061	,422**	,436*	,512*	<b>,825</b>	
7.ECO	,89	0,89	0,81	5,8	,104*	-,061	,304**	,450*	,301*	,42**	<b>0,90</b>

$\alpha$  = alpha de Cronbach, VC = validité composite, VEM = variance extraite moyenne, M = moyenne

Notes : 1) Les éléments en gras dans la diagonale de la matrice des corrélations entre construits représentent la racine carrée de la VEM ; 2) \* p < 0,05 ; \*\* p < 0,01.

### 3.3. Modèle causal : effets directs et indirects

Les hypothèses H1 et H2, qui postulent les effets directs entre le capital marque employeur et le SOP puis entre le SOP et l'intention de quitter, sont testées en évaluant le modèle structurel avec le logiciel AMOS 25. Le modèle s'adapte raisonnablement aux données : RMSEA = 0,053 ; CFI = 0,951 ; SRMR = 0,0566 ;  $\chi^2 = 578$  (df = 269,  $p < 0,001$ ). Le capital marque employeur influence positivement le SOP ( $\lambda_{std} = 0,258$ ,  $p = 0,012$ ), ce dernier influence négativement l'intention de quitter ( $\lambda_{std} = -0,439$ ,  $p < 0,019$ ). (cf. Figure 2). Les hypothèses H1 et H2 sont donc validées. Conformément aux attentes, il n'y a pas d'effet direct du capital marque employeur sur l'intention de quitter ( $\lambda_{std} = 0,067$ ,  $p = 0,345$ ).

Figure 2. Effets directs



Avec le logiciel Amos, il est possible d'estimer les effets directs, indirects et totaux entre plusieurs variables latentes. L'effet indirect du capital marque employeur sur l'intention de quitter, *via* le SOP est statistiquement significatif (cf. Tableaux 5a à 5c).

Tableau 5a. Effets indirects

Relation	Coefficient de régression standardisé	Intervalle de confiance		P value
		Borne inférieure	Borne supérieure	
CME-SOP-IQ	- 0,148**	- 0,170	-0,067	0,01

CME : capital marque employeur ; IQ : intention de quitter ; SOP : soutien organisationnel perçu

Note : \*  $p < 0,05$  ; \*\*  $p < 0,01$ .

Les effets directs du capital marque employeur sur le SOP et du SOP sur l'intention de quitter sont statistiquement significatifs et conformes à nos attentes, alors que l'effet direct du capital marque employeur sur l'intention de quitter ne l'est pas (*cf.* Tableau 5b), de même pour l'effet total du capital marque employeur sur l'intention de quitter (*cf.* Tableau 5c).

**Tableau 5b. Effets directs**

Relation	Coefficient de régression standardisé	Intervalle de confiance		P value
		Borne inférieure	Borne supérieure	
CME-SOP	0,258*	0,149	0,356	0,012
CME - IQ	0,067	- 0,039	0,158	0,345
SOP - IQ	- 0,439*	- 0,511	- 0,349	0,019

**Tableau 5c. Effets totaux**

Relation	Coefficient de régression standardisé	Intervalle de confiance		P value
		Borne inférieure	Borne supérieure	
CME - IQ	- 0,047 ns	- 0,154	0,055	0,416

L'hypothèse de médiation est validée. Il s'agit d'une médiation totale, l'effet direct du capital marque employeur sur l'intention de quitter n'étant pas significatif.

#### 4. Discussion

Nous présentons d'abord les apports théoriques (4.1), puis les implications managériales (4.2) et les limites de notre recherche ainsi que les voies futures (4.3).

#### 4.1. Contributions théoriques

Nous mettons en lumière un effet indirect du capital marque employeur sur l'intention de quitter *via* le SOP. Cet élément est nouveau par rapport à la littérature.

Le capital marque employeur ressort donc comme un levier important dans la politique RH à l'égard des managers. Il joue un rôle central dans la perception du SOP et contribue au renforcement de la fidélité des managers envers leur organisation. Le capital marque employeur influence directement le SOP. Ce dernier agit négativement sur l'intention de quitter l'employeur et constitue de ce fait un facteur qui favorise la rétention des managers.

Le rôle du capital marque employeur est important car il contribue significativement au SOP, mais il n'est pas, lui-même, un moteur de la rétention des managers. Les modèles reliant capital marque employeur, SOP et fidélité/rétention des salariés ne sont pas perturbés lorsqu'il s'agit d'étudier les effets du management de la marque employeur sur un échantillon constitué exclusivement de managers.

Travailler pour un établissement qui se différencie des autres, et qui offre des engagements en adéquation avec les attentes des managers ne fait pas la différence quant à leurs intentions de rester. Cependant, ce cadre de travail proposé influence leur perception du soutien de leur employeur, dans le sens où ils sont entendus et soutenus face aux contraintes multiples imposées par leur poste et à l'image peu gratifiante des EHPAD, image relayée par la presse suite aux révélations dénonçant des situations critiques et dévalorisantes. La relation négative, entre le SOP et l'intention de départ volontaire, est clairement établie dans la littérature (Arasanmi & Krishna, 2019 ; Eisenberger & Stinglhamber, 2011 ; Kurtessis *et al.*, 2015). En effet, le SOP, accroît l'esprit de loyauté du salarié envers son organisation (Tillou & Igalens, 2012) et renforce les croyances des salariés que l'organisation se préoccupe d'eux. La relation d'emploi serait davantage relationnelle que transactionnelle dans le groupe d'EHPAD étudié.

## 4.2. Implications managériales

Dans la littérature, des recherches (Safy-Godineau *et al.*, 2020 ; Mériade *et al.*, 2019) constatent que le rôle normatif actuel des dirigeants et des managers du secteur médico-social axé sur les normes, les règles, les procédures, le contrôle et la mesure de la performance, et des pratiques de communication formelles peu adaptées au contexte particulier des EHPAD, les empêchent souvent d'assurer leur rôle relationnel et de soutenir leurs collaborateurs (managers). La présente étude réalisée auprès de personnels en poste d'encadrement ou de direction montre que les supérieurs hiérarchiques de ces derniers y arrivent puisque la relation entre le capital marque employeur et l'intention de quitter l'employeur devient négative grâce au SOP. Autrement dit, il ressort de cette recherche que la marque employeur vécue n'impacte pas l'intention de rester des managers, mais le soutien perçu par ces derniers renforce vraisemblablement la perception des pratiques RH mises en place. Pour les managers du groupe EHPAD-PBL, le soutien social émotionnel (proximité relationnelle, écoute, empathie, etc.) de leurs supérieurs hiérarchiques s'avère plus que jamais nécessaire pour faire face à la méfiance accrue des résidents et de leurs familles, suite notamment aux récents scandales liés à des cas de maltraitance identifiés dans des EHPAD appartenant à des groupes privés à but lucratif français.

Le SOP est un levier indispensable du management stratégique de la marque employeur. Concrètement, les résultats indiquent que les EHPAD à but lucratif doivent s'efforcer d'accroître le soutien organisationnel afin de retenir les salariés, y compris les managers. Dans ce but, le groupe PBL a mis en place une nouvelle politique de gestion des compétences et des carrières afin de favoriser la mobilité professionnelle et l'employabilité de tous ses personnels. Ainsi, des formations en développement personnel visant le développement des compétences sociales, notamment l'écoute active et le sens de la communication, ont été mises en place en direction des cadres supérieurs et intermédiaires. Ces formations visent notamment à renforcer le rôle relationnel de ces managers afin qu'ils puissent aider leurs collaborateurs à gérer des expériences émotionnelles et des situations de travail difficiles, notamment dans le contexte actuel de perte de sens dans le travail médico-social engendrée par la « gestionarisation » du secteur des EHPAD.

### 4.3. Limites et voies de recherche

La principale limite de notre recherche réside dans le fait que le capital marque employeur est envisagé comme un construit de second ordre qui est reflété par les cinq valeurs de premier ordre dans la conceptualisation proposée par Berthon *et al.* (2005). Il serait intéressant de tester les effets directs de chaque dimension du CME. Avec les données dont nous disposons, l'estimation d'un tel modèle entraînait une dégradation des indicateurs (RMSEA = 0,075 ; CFI = 0,902 ; SRMR = 0,1432 ;  $\chi^2 = 881$  [ddl = 266,  $p < 0,001$ ]). Cela peut s'expliquer du fait du grand nombre de paramètres à estimer par rapport à la taille de l'échantillon.

Cette recherche permet d'entrevoir de nouvelles pistes à explorer. L'une d'entre elles pose la question d'un effet modérateur de la durée de la relation. Autrement dit, l'effet du SOP sur l'intention de quitter est-il plus fort lorsque la relation est ancienne *vs* récente ? Une autre piste permettra de mener une recherche semblable dans un contexte non marchand afin d'identifier si l'effet du capital marque employeur sur l'intention de quitter est semblable à celui identifié dans la présente recherche et le rôle joué par le SOP dans cette relation.

Une voie de recherche prospective consiste à mener une étude longitudinale afin d'analyser les impacts et les limites des actions actuelles entreprises dans les EHPAD en vue de renforcer l'apprentissage organisationnel. Cette approche vise également à évaluer si, du point de vue stratégique, il serait opportun d'envisager des innovations plus radicales, notamment en révisant le modèle d'accompagnement du grand âge. Une piste à explorer serait d'examiner les expérimentations menées dans certains établissements visant à favoriser l'intergénérationnel et à impliquer les résidents dans des activités productives et dignifiantes. Cette recherche permettrait de déterminer dans quelle mesure de telles initiatives contribuent à faire évoluer les pratiques organisationnelles et renforcer les compétences du personnel, tout en identifiant les défis potentiels liés à leur mise en œuvre.

### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALLEN D.G., BRYANT P. & VARDAMAN J., “Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies”, *Academy of Management Perspectives*, N°24, 2010, p.48-64.
- ALLEN D.G., SHORE L.M. & GRIFFETH R.W., “The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process”, *Journal of Management*, N°29, 2003, p.99-118.
- ALNIAÇIK C. & ALNIAÇIK U., “Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, N° 58, 2012, p.1336-1343.
- AMBLER T. & BARROW S., “The employer brand”, *Journal of Brand Management*, N°4, 1996, p.185-206.
- ARACHCHIGE B.J.H. & ROBERTSON A., Business student perceptions of a preferred employer: a study identifying determinants of employer branding, *The IUP Journal of Brand Management*, Vol. 8, N°3, 2011, p.25-46.
- ARASANMI C.N. & KRISHNA A., “Employer branding: perceived organizational support and employee retention – the mediating role of organizational commitment”, *Industrial and commercial Training*, N°51, 2019, p.174-183.
- BACKHAUS K. & TIKOO S., “Conceptualising and researching Employer Branding”, *Career Development International*, N°9, 2004. p.501-517.
- BENRAÏSS-NOAILLES L. & VIOT C., « Attractivité des entreprises low-cost. Le rôle du capital-marque employeur », *Revue Française de Gestion*, n°266, juin-juillet, 2017, p.89-109.
- BENRAÏSS-NOAILLES L., HERRBACH O. et VIOT C., « Attractivité des PME vs. GE selon la génération Z : Le cas des Entreprises françaises de Services du Numérique », *Gestion 2000*, N°6/22. 2023, p.95-116.
- BERGERON D.M., “Valuing the Employer Brand: Attracting Talent that Fits”, *Proceedings of Academy of Human Resource Development (AHRD) Conference*, Tulsa, Oklahoma, 2001.
- BERTHON P., EWING M. & HAH L.L., “Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding”, *International Journal of Advertising*, N°24, 2005, p.151-172.
- BETTENCOURT L.A., “Customer voluntary performance: Customers as partners in service delivery”, *Journal of Retailing*, N°73, 1997, p.383-406.

- BHATNAGAR J. & SRIVASTAVA P., "Strategy for staffing: Employer branding & person organization fit", *Indian Journal of Industrial Relations*, N°44, 2008, p.35-48.
- BLAU P., *Exchange and power in social life*, New York, John Wiley, 1964.
- CARON J. & GUAY S., *Soutien social et santé mentale : concept, mesures, recherches récentes et implications pour les cliniciens*, *Revue Santé Mentale au Québec*, N°30, 2005, p.15-4.
- CHHABRA N.L. & SHARMA S., "Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness", *International Journal of Organizational Analysis*, N°22, 2014, p.48-60.
- Cour des Comptes, *La prise en charge médicale des personnes âgées en Ehpad*, rapport publié le 28/02/2022: [ccomptes.fr/fr/publications/la-prise-en-charge-medicale-des-personnes-agees-en-ehpad](http://ccomptes.fr/fr/publications/la-prise-en-charge-medicale-des-personnes-agees-en-ehpad)
- EISENBERGER R. & STINGLHAMBER F., "Perceived organizational support: Fostering *enthusiastic and productive employees*", American Psychological Association, 2011.
- EISENBERGER R., ARMELI S., REXWINKEL B., LYNCH P.D. & RHOADES L., "Reciprocation of perceived support", *Journal of Applied Psychology*, N°86, 2001, p.42-51.
- EISENBERGER R., CUMMINGS J., ARMELI S., & LYNCH P., "Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, N°82, 1997, p.812-820.
- EISENBERGER R., HUNTINGTON R., HUTCHISON S. & SOWA D., "Perceived Organisational Support", *Journal of Applied Psychology*, N°71, 1986, p.500-507.
- EISENBERGER R., PIERCE W.D. & CAMERON J., "Effects of reward on intrinsic motivation—Negative, neutral, and positive" *Psychological Bulletin*, N°125, 1999a, p.677-691.
- EISENBERGER R., RHOADES L. & CAMERON J., "Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation?", *Journal of Personality and Social Psychology*, N°77, 1999b, p.1026-1040.
- EWING M., PITT L., DE BUSSY N. & BERTHON P., "Employment branding in the knowledge economy", *International Journal of Advertising*, N°21, 2002 p.3-22.
- FORNELL C. & LARCKER D.F., "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, N°18, 1981, p.39-50.
- FORTIER I., « Ethos public et quête de sens dans cette ère de réforme : le NMP, ses critiques et les luttes pour la reconnaissance d'une spécificité du secteur public », @GRH, N°9, 2013, p.157-198.

- FULLER C.M., SIMMERING M.J., ATINC G., ATINC Y. & BABIN B.J., "Common methods variance detection in business research", *Journal of Business Research*, N°69, 2016, p.3192-3198.
- GILANI H. & CUNNINGHAM L., "Employer branding and its influence on employee retention: A literature review", *The Marketing Review*, N°17, 2017, p.239-256.
- GOULDNER A., "The norm of reciprocity", *American Sociological Review*, N°25, 1960, p.165- 167.
- HA, N. M., LUAN, N. V., & TRUNG, N. M., "Employer attractiveness: Measurement scale development and validation", *Ho Chi Minh City Open University Journal of Science-Economics and Business Administration*, 11(1), 2021, p.3-18.
- HOBFOLL S. E., Halbesleben J., NEVEU J.-P. & WESTMAN M., "Conservation of resources in the organizational context: the reality of resources and their consequences", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, N°5, 2018, p.103-128.
- INSEE, *Personnes âgées dépendantes, rapport publié le 27/02/2020*: [insee.fr/fr/statistiques/4277754?sommaire=4318291](https://www.insee.fr/fr/statistiques/4277754?sommaire=4318291)
- JAGER M., « L'appropriation de la culture de l'évaluation à l'ère post-2002-2 », in F. Batifoulier (dir.), *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod, p.285-311, 2019.
- JOLLY P.M., KONG D.T., & KIM K.Y., "Social support at work: An integrative review", *Journal of Organizational Behavior*, N°42, 2021, p.229-251.
- KHAN R.N., "Relationship between reputation perception and job pursuit intention in the private sector", *International Journal of Economics and Management Sciences*, N°6, 2017, p.422-431.
- KURTESSIS J.N., EISENBERGER R., FORD M.T., BUFFARDI L.C., STAWART K.A. & ADIS C.S., "Perceived Organizational Support A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory", *Journal of Management*, N°43, 2015, p.1854-1884.
- KURTESSIS J.N., FORD M.T., BUFFARDI L.C. & STAWART K.A., "Perceived organizational support: An updated meta-analytic review", in poster presented at the 24th annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, 2009.
- MACEY W.H. & SCHNEIDER B., "Engaged in engagement: we are delighted we did it", *Industrial and Organisational Psychology*, N°1, 2008, p.76-83.
- MAHESHWARI V., GUNESH P., LODORFOS G. & KONSTANTOPOULOU A., "Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational

- attractiveness and talent management”, *International Journal of Organizational Analysis*, N°25, 2017, p.742-761.
- MALHOTRA N.K., SCHALLER T.K. & PATIL A., “Common method variance in advertising research: When to be concerned and how to control for it”, *Journal of Advertising*, N°46, 2017, p.193-212.
- MARASLI, F., & YENER, M. I., “The Effects of Symbolic Image Dimensions on Employer Attractiveness in Terms of Employer Branding Concept”, *Journal of Management Marketing and Logistics*, 4(4), 2017, p.398-407.
- MATONGOLO A., KASEKENDE F. & Mafabi S., “Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda”, *Industrial and Commercial Training*, N°50, 2018, p.217-233.
- MAURER S.D., HOWE V. & LEE T.W., “Organisational recruiting as marketing management: An interdisciplinary study of engineering graduates”, *Personnel Psychology*, N°45, 1992, p.807-833.
- MERIADE L., ROCHETTE C. & TALBOT D., « Vers un management des tensions de gouvernance publique dans les établissements de santé ? Une proposition de réponse par l’analyse des proximités », *Innovations*, N°60, 2019, p.169-199.
- MIDDLETON R., LOVEDAY C., HOBBS C., ALMASI E., MOXHAM L., GREEN H., HALCOMB E. & FERNANDEZ R., “The COVID-19 pandemic - A focus on nurse managers’ mental health, coping behaviours and organisational commitment”, *Collegian*, N°28, 2021, p.703-708.
- MILLS P.K., & MORRIS J.H., “Clients as “partial” employees of service organizations: Role development in client participation”, *Academy of Management Review*, N°11, 1986, p.726-735.
- MOORE J.E., “One road to turnover: An examination of work exhaustion in technology professionals”, *MIS Quarterly*, N°24, 2000, p.141-168.
- NOAH C., « Plateau de carrière et engagement organisationnel dans le secteur public camerounais : rôle du soutien organisationnel perçu », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°104, 2017, p.23-34.
- OGINSKA-BULIK N. , “Emotional intelligence in the workplace: exploring its effects on occupational stress and health outcomes in human service workers”, *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, N°18, 2005, p.167-175.
- PAILLE P., « Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l’intention de quitter l’organisation », *Bulletin de Psychologie*, N°490, 2007, p.349-355.
- PODSAKOFF P.M., MACKENZIE S.B., LEE J.Y. & PODSAKOFF N.P., “Common method biases in behavioral research: A critical review of

- the literature and recommended remedies”, *Journal of Applied Psychology*, N°88, 2003, p.879-903.
- POLOŠKI Vokić, N., & MOSTARAC, V., “Is there a need for a change in employer branding practices? a shift in employer attractiveness attributes/dimensions during the last decade”, *EFZG working paper series*, (05), 2019, p.1-16.
- RAINERIE N., *L'échange social dans les relations au travail*, Thèse en Sciences de l'administration, Université de Laval, Québec. 2015.
- REIS, G. G., & BRAGA, B. M., “Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding”, *Revista de Administração (São Paulo)*, 51, 2016, p.103-116.
- RHOADES L. & EISENBERGER R., “Perceived organizational support: a review of the literature”, *Journal of Applied Psychology*, N°87, 2002, p.698-714.
- RHOADES L., EISENBERGER R. & ARMELI S., “Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support”, *Journal of Applied Psychology*, N°86, 2001, p.825-836.
- RIVIERE A., « Tensions de rôle et comportement innovant au travail : Quel défi pour les cadres de santé à l'hôpital public ? », *Revue Politiques et Management public*, N°39, 2022, p.151-179.
- ROY S.K., “Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian context”, *South Asian Journal of Management*, Vol. 15, N°4, 2008, p.110-130.
- SABOUNE K. *Managers du social et du médico-social : entre managérialisation et humanisation. Les Cahiers de l'Actif*, N°558/559, 2022, p.65-79.
- SABOUNE K., « Le faible soutien social des supérieurs hiérarchiques : un élément perturbateur du contrat psychologique relationnel des salariés opérationnels du secteur médico-social », *Revue Management & Avenir*, N°124, 2021, p.37-55.
- SAFY-GODINEAU F., FALL A. & CARASSUS D., « Soutien organisationnel perçu, implication organisationnelle et satisfaction au travail : effets sur l'absentéisme maladie dans la fonction publique territoriale », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°116, 2020, p.45-67.
- SCHLAGER, T., BODDERAS, M., MAAS, P., & LUC CACHELIN, J., “The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation”, *Journal of Services Marketing*, Vol.25, N°7, 2011, p.497-508.
- SHARMA, L., “Employer attractiveness dimensions: a study of perceptions of the management students”, *Journal of Innovative Science and Research Technology*, Vol.4, N°3, 2019, p.419-425.

- SHORE L.M. & SHORE T.H., "Perceived organizational support and organizational justice", in R.S. Cropanzano, K.M. Kacmar, (eds.), *Organizational politics, justice and support: Managing the social climate in the workplace*, p.149-164, Westport, CT: quorum, 1995.
- SIVERTZEN, A. M., NILSEN, E. R., & OLAFSEN, A. H., "Employer branding: employer attractiveness and the use of social media", *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 2013, p.473-483.
- SOYER C.R., ROUSSEL P., CHARBONNIER-VOIRIN A., BENTEIN K. & BALKIN D.B., « L'influence de la rémunération fixe sur la motivation autonome au travers du soutien organisationnel perçu et ses conséquences en termes d'engagement et de satisfaction au travail », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°106, 2017, p.32-45.
- TAYLOR S.E., "Social support: A review", in Friedman H.S. (ed), *The Oxford handbook of health psychology*, p.189-214, Oxford University Press, 2011.
- TILLOU C. & IGALENS J., « Pourquoi les consultants français veulent-ils quitter leurs employeurs ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°84, 2012, p.22-43.
- TSARENKO Y., LEO C. & TSE H.H.M., "When and why do social resources influence employee advocacy? The role of personal investment and perceived recognition", *Journal of Business Research*, N°82, 2018, p.260-268.
- WALLACE, M., LINGS, I., CAMERON, R., & SHELDON, N., "Attracting and retaining staff: the role of branding and industry image", *Workforce development: Perspectives and issues*, 2014, p.19-36.
- WINNUST J.A. BUUNK B.P. & MARCELISSEN F.H., "Social support and stress: Perspectives and processes", in Fisher S., Reason J. (eds.), *Handbook of life stress, cognition and health*, Chichester, England: Wiley, 1988, p.511-528.
- YOUSF A. & KHURSHID S., "Impact of Employer Branding on Employee Commitment: Employee Engagement as a Mediator", *Vision*, 2021, doi.org/10.1177/09722629211013608