

Turn-Over: Les facteurs influençant les intentions des professionnels de santé. " Cas d'un établissement de santé "

Turnover: Factors influencing the intentions of healthcare professionals. "Case of a healthcare establishment"

Zineb Senhaji¹, Mohamed Rida Seghrouchni²

1. Docteur en sciences économiques et gestion, rattachée au Laboratoire Universitaire de recherche en instrumentation et gestion des organisations – Faculté sciences juridiques économiques et sociales Oujda. Centre Hospitalo-Universitaire Mohammed VI Oujda, cheffe du Service Audit Interne et Contrôle de Gestion, Direction-générale.
2. Doctorant en sciences de gestion Laboratoire Economie Sociale Solidaire et développement local, Faculté Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Université Mohammed 1er - Oujda. Centre Hospitalo-Universitaire Mohammed VI Oujda, Administrateur 2ème grade rattaché à la division des ressources humaines du Centre hospitalo-universitaire Mohamed VI Oujda

RÉSUMÉ

Introduction: Le secteur hospitalier fait face à une crise de ressources humaines marquée par une hausse du turnover, affectant la continuité et la qualité des soins. Cette pénurie de personnel qualifié met sous pression les équipes en place et complique la prise en charge des patients.

Objectif: L'objectif est de déterminer les causes spécifiques des départs des professionnels de santé et d'identifier les leviers organisationnels qui pourraient favoriser leur fidélisation, contribuant ainsi à une meilleure stabilité des équipes de soins.

Méthodes: Une enquête quantitative a été complétée par une étude qualitative, utilisant des entretiens et des groupes de discussion pour obtenir des données complètes et nuancées sur les motivations de départ. Cette double approche permet d'approfondir les perceptions des soignants.

Résultats: Les principaux facteurs de départ identifiés incluent : la surcharge de travail liée à un manque de personnel, entraînant stress et épuisement ; Les perspectives de carrière limitées ; un manque de reconnaissance et des conditions de travail peu satisfaisantes ; des contraintes organisationnelles et une rémunération jugée insuffisante. Ces éléments poussent de nombreux soignants à envisager le secteur privé ou l'étranger. Pour améliorer la rétention, il est essentiel de prévoir des actions afin de stabiliser les équipes et améliorer la qualité des soins.

Conclusion: Face à la crise des ressources humaines dans le secteur hospitalier, il devient impératif d'adopter des mesures concrètes pour améliorer la rétention du personnel. En offrant de meilleures perspectives de carrière, des conditions de travail optimales.

Mots clés: Turn-over – Secteur hospitalier- Départ du personnel – Rétention du personnel

ABSTRACT

Introduction: The hospital sector is facing a human resources crisis marked by an increase in turnover, affecting the continuity and quality of care. This shortage of qualified personnel puts pressure on existing teams and complicates patient care.

Aim: The goal is to determine the specific causes of healthcare professionals' departures and identify organizational levers that could promote their retention, thereby contributing to better team stability in healthcare settings.

Methods: A quantitative survey was supplemented by a qualitative study, using interviews and focus groups to obtain comprehensive and nuanced data on the reasons for departure. This dual approach helps to deepen the understanding of healthcare workers' perceptions.

Results: The main reasons for leaving identified include workload overload due to staff shortages, leading to stress and burnout; limited career advancement opportunities; lack of recognition and unsatisfactory working conditions; organizational constraints, and inadequate remuneration. These factors drive many healthcare professionals to consider working in the private sector or moving abroad. To improve retention, it is essential to implement actions to stabilize teams and enhance the quality of care.

Conclusion: In light of the human resources crisis in the hospital sector, it is imperative to adopt concrete measures to improve staff retention by offering better career prospects and optimal working conditions.

Key words: Turn-over - Hospital sector - Staff departures - Staff retention

Correspondance

Zineb Senhaji

Docteur en sciences économiques et gestion, rattachée au Laboratoire Universitaire de recherche en instrumentation et gestion des organisations – Faculté sciences juridiques économiques et sociales Oujda. Centre Hospitalo-Universitaire Mohammed VI Oujda, cheffe du Service Audit Interne et Contrôle de Gestion, Direction-générale.

Email: senhajizineb1990@gmail.com

INTRODUCTION

L'augmentation des départs du secteur hospitalier au Maroc est un phénomène préoccupant qui nécessite une attention particulière. Ce mouvement peut être influencé par plusieurs facteurs, tels que les conditions de travail, les opportunités de carrière, les salaires, le stress professionnel, et d'autres aspects liés à la satisfaction au travail (1).

Les départs massifs du secteur public et hospitalier peuvent avoir des conséquences néfastes sur la qualité des services de santé offerts à la population, en réduisant la disponibilité des professionnels de la santé et en la charge de travail pour ceux qui restent. Cela peut également entraîner une perte de compétences et d'expertise, ainsi qu'une dégradation du moral au sein des équipes médicales et paramédicales (2).

Les départs massifs d'infirmiers ou de médecins et d'aides-soignants peuvent en effet impliquer un fonctionnement temporaire des hôpitaux en sous effectifs, alors que le taux d'encadrement est positivement corrélé à la qualité (3). Un fort turnover peut également provoquer des interruptions dans la continuité des soins (4), engendrer des accidents iatrogènes dus à des erreurs de prescriptions et dégrader l'état de santé des résidents (5). Il empêche enfin les résidents de nouer des relations de confiance avec leurs soignants (6). Outre les conséquences néfastes en termes de qualité qu'un fort turnover peut engendrer, il peut également être générateur de surcoûts pour l'établissement en raison du besoin de recrutement de personnel remplaçant, parfois intérimaire. Il peut également être à l'origine d'une réduction de la productivité, compte tenu du temps de formation nécessaire du nouveau personnel (7).

Le secteur hospitalier a donc besoin de mieux comprendre la rotation du personnel pour pouvoir la gérer de manière efficace. Pour retenir les agents hautement qualifiés et améliorer leurs capacités, en se tournant de plus en plus vers de nouvelles techniques améliorées de gestion des ressources humaines. Des études antérieures ont montré que les facteurs individuels et organisationnels qui ont un impact sur la rotation volontaire sont multiples (8). Parmi les critères individuels les plus importants qui ont été utilisés pour expliquer la rotation au niveau d'une organisation figurent l'âge, le sexe ou l'origine ethnique (9). Des études ont montré que la rotation volontaire est plus élevée dans les administrations dont les agents sont jeunes. Dans d'autres études ont montré que la satisfaction au travail (10), les attentes (11) et les inadéquations entre l'emploi et le niveau de formation de l'individu (12) sont des facteurs particulièrement importants pour prévoir le taux de rotation.

Dans cet article nous tenterons de répondre à la problématique suivante: Quels sont les facteurs contribuant à l'augmentation du taux de départ dans les établissements de soins, et quelles stratégies peuvent être mises en place pour favoriser un environnement de travail sain et productif ?

METHODES

Cette étude vise à analyser les causes du turnover dans un centre hospitalo-universitaire de la région orientale du Maroc et à identifier des stratégies potentielles pour améliorer la rétention des professionnels de la santé. La méthodologie repose sur une combinaison d'approches quantitatives et qualitatives permettant de cerner à la fois les dimensions objectives et subjectives des causes de départ et de fidélisation.

La recherche se déroule en deux phases distinctes. La première phase, descriptive et explicative, a pour but d'identifier et de décrire les facteurs sous-jacents qui contribuent au turnover dans l'établissement. Elle consiste en une analyse statistique des données recueillies auprès du personnel, en vue de mesurer les motivations de départ à travers des indicateurs quantitatifs.

La seconde phase est prescriptive : elle s'appuie sur les résultats de la première phase pour proposer des stratégies de rétention basées sur les attentes et besoins exprimés par les professionnels de santé lors des entretiens qualitatifs. Les solutions proposées sont donc co-construites avec les praticiens et sont destinées à être applicables en milieu hospitalier, dans le but de renforcer la stabilité des effectifs.

Enquête quantitative

L'enquête quantitative a permis de recueillir des informations sur le profil professionnel, les caractéristiques démographiques et les perceptions des soignants au sujet des conditions de travail et des perspectives de carrière.

Tableau 1. Echantillon de l'enquête quantitative

Profil	Nombre	Pourcentage
Administrateur	11	8,9 %
Infirmiers et techniciens de santé	73	59,3 %
Ingénieur	2	1,6 %
Médecin	21	17,1 %
Technicien	13	10,6 %
Total	120	97,6 %
Total général	123	100 %

Source : Auteurs

Les participants à l'enquête quantitative sont principalement des infirmiers et des techniciens de santé (59,3 %), suivis des médecins (17,1 %) et des techniciens (10,6 %). L'analyse des données quantitatives a été réalisée pour identifier des tendances générales dans les réponses des participants. Elle porte sur l'évaluation de la fréquence des facteurs mentionnés comme motifs de départ, tels que la surcharge de travail, la rémunération, les conditions de travail et les perspectives de carrière. L'analyse des réponses quantitatives a été réalisée par le logiciel d'analyse des données SPSS.

Construction du questionnaire

Pour notre questionnaire, nous avons mobilisé des questions fermées et d'autres à choix multiples en traitant différentes dimensions. L'objectif de l'étude quantitative

était d'approfondir les observations initiales concernant le turnover et l'engagement des employés au sein du CHU, en obtenant des données précises et mesurables sur les facteurs influençant leur satisfaction, leur fidélité à l'organisation et leur intention de rester à long terme. Pour le choix de notre échantillon, nous avons pris en considération comme critère, l'ancienneté dans le poste qui est d'une moyenne de dix ans ainsi que la diversité des niveaux hiérarchiques et des profils. La population représentative de notre échantillon est composée 123 professionnels de santé. S'agissant de l'étape de la purification et la validation du questionnaire, nous l'avons réalisé en plusieurs étapes par le test de fiabilité via l'étude du coefficient de fiabilité de cohérence interne Alpha de Cronbach avec le logiciel d'Analyses Statistiques SPSS.

Entretiens qualitatifs

L'enquête qualitative complémentaire a été menée auprès d'un sous-échantillon de 68 membres du personnel. Les entretiens visaient à approfondir les perceptions et à recueillir des suggestions de la part des praticiens en matière de fidélisation. Le Tableau 2 récapitule les profils des interviewés et le temps estimé pour chaque entretien :

Tableau 2. Echantillon des entretiens semi-directifs

Profil des interviewés	Nombre d'interviewés	Durée estimative par entretien
Chef de service	2	3H
Major/Vice Major	3	2H
Médecins Résidents	15	15H
Médecins internes	20	10H
Infirmiers	28	14H
Total	68	44H

Source : réalisé par nos soins

Les entretiens ont été conçus pour recueillir des informations détaillées sur les facteurs de stress, les attentes professionnelles et les suggestions d'améliorations spécifiques au contexte de travail. Ils se sont déroulés de manière semi-structurée, laissant aux interviewés la liberté d'explorer les aspects les plus significatifs pour eux, ce qui a permis d'enrichir la compréhension des problématiques de turnover.

Les données qualitatives ont été analysées selon une approche thématique (13). Cette méthode consiste à regrouper les réponses des entretiens autour de thèmes récurrents, comme les conditions de travail, les relations professionnelles, et les perspectives de carrière. L'objectif est de dégager les principaux facteurs de satisfaction et de mécontentement au sein de l'établissement afin de Co-construire (14) une stratégie de rétention et de fidélisation des professionnels de santé.

RESULTATS

L'étude menée se divise en trois volets principaux : les résultats de l'observation longitudinale, les résultats quantitatifs, et les résultats qualitatifs, chacun ayant un

intérêt spécifique dans la compréhension globale des facteurs influençant le turnover et l'engagement des employés

Résultats de l'observation longitudinale

Le tableau présente les statistiques relatives aux mouvements du personnel titulaire dans un centre sur une période de trois ans (2021-2023). Il détaille les différents motifs de départs et d'arrivées influençant l'indicateur de turnover dans le contexte étudié, telles que l'abandon de poste, les démissions, les mutations, les mises en disponibilité, ainsi que les recrutements et les départs en formation.

Le turnover, ou taux de rotation du personnel, désigne le renouvellement des employés au sein d'une organisation sur une période donnée. Il permet d'évaluer la stabilité des effectifs et peut refléter des problématiques liées aux conditions de travail, à la satisfaction des employés ou aux opportunités de carrière.

Il se calcule généralement selon la formule suivante :

Formule de calcul : Taux de turnover = $\frac{[(\text{Nombre de départs au cours de l'année N} + \text{Nombre d'arrivées au cours de l'année N}) / 2] / \text{Effectif au 1er janvier de l'année N}}{100}$.

Tableau 3. Evolution de l'indicateur Turn-Over (2021-2023)

Motif (Arrivée et départ du personnel)	2021	2022	2023
Abandon de Poste	2	3	5
Démission	11	5	9
Arrêt disciplinaire			1
Exemption		3	1
Mise en disponibilité	1	3	28
Mutation (Arrivé)		3	2
Mutation (Départ)	9	2	5
Permutation (Arrivée)	9	2	13
Permutation (Départ)	11	5	13
Radiation	1		
Départ en formation		3	33
Départ en retraite	1		
Recrutement externe	54	18	43
Effectif Total	944	1008	1031
Indicateur TURN OVER	5,24%	2,33%	7,42%

Source : Documentation interne du Centre

Le tableau présente une analyse des motifs de départ et de recrutement dans un CHU qui a été créé en 2014 composé de 4 hôpitaux (Hôpital des spécialités, Hôpital mère et enfant, Hôpital de la santé mentale et des maladies psychiatriques, et centre d'oncologie). En raison de sa phase de démarrage, l'établissement a dû réaliser un grand nombre de recrutements pour constituer ses équipes, ce qui rend difficile l'évaluation du turnover durant les sept premières années. Cependant, sur les trois années observées (2021-2023), plusieurs tendances importantes émergent. Le turnover a connu une hausse notable en 2023 (7,42%) après avoir été relativement bas en 2022 (2,33%). Ce pic est principalement attribué aux effets de la pandémie de COVID-19, qui a exacerbé la demande internationale pour les soignants, notamment vers des destinations telles que l'Europe et le Canada. La

crise sanitaire mondiale a mis en lumière la pénurie de personnel médical, incitant de nombreux professionnels de santé à chercher des opportunités à l'étranger, attirés par des conditions de travail plus avantageuses (15). Cette migration a été facilitée par les politiques du gouvernement marocain, qui ont assoupli les démarches administratives et encouragé le départ des infirmiers diplômés d'État vers des pays européens et le Canada, où la demande de soins était particulièrement forte. Ces facteurs combinés ont donc contribué à une fuite de talents, amplifiant ainsi le turnover au sein du CHU pendant cette période.

De surcroît, les motifs de départ les plus fréquents sont les démissions, bien que leur nombre ait diminué en 2022, avant de remonter en 2023. Les abandons de poste et les mises en disponibilité ont également augmenté, notamment en 2023, suggérant une certaine fatigue ou insatisfaction liée aux conditions de travail post-pandémie. Les permutations et les mutations entre établissements indiquent également une certaine mobilité au sein de l'hôpital.

Afin de mieux comprendre ces phénomènes et d'explorer en profondeur les raisons sous-jacentes de l'engagement et de la fidélité des employés, une enquête quantitative a été réalisée. Cette enquête a permis de collecter des données précises et détaillées sur plusieurs aspects du vécu des employés au sein de l'organisation, tels que leur satisfaction au travail, leur engagement, leurs motivations et leur intérêt à long terme pour rester dans l'organisation, les résultats de cette enquête seront présentés dans l'étape suivante.

Résultats quantitatifs

Pour étudier les facteurs de l'augmentation des départs du personnel de l'hôpital nous avons exploité les résultats de l'enquête quantitative.

Il convient de signaler que nous avons entamé une phase de pré-test du questionnaire, pour évaluer les échelles de mesure à garder ou à éliminer en gardant in fine 17 items au lieu de 31. Ce qui nous a permis d'avoir une robustesse en termes de résultats présentées comme suit :

Tableau 4. Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
0.893	0.880	17

Ce résultat suggère une excellente fiabilité de l'échelle de mesure. Un Alpha supérieur à 0,8 est généralement considéré comme un bon indicateur de consistance interne, et ici, avec 0,893, on peut dire que l'échelle mesure de manière cohérente aux dimensions évaluées. Pour étudier les facteurs de l'augmentation des départs du personnel du CHU nous avons exploité les résultats de l'enquête quantitative en commençant par l'Analyse du degré d'engagement du personnel. Les données recueillies sur l'échelle d'engagement au travail, allant de 1 à 5, montrent qu'une majorité des répondants se situent dans les catégories les plus élevées de l'échelle d'engagement (35,0 % pour le niveau 4 et 26,8 % pour

le niveau 5). Cela montre que 61,8 % des employés se considèrent comme "engagé" ou "très engagés" dans leur travail. Concernant la satisfaction au travail, les résultats ont démontré que la majorité des employés (environ 70 %) se déclarent modérément satisfaits, ce qui est un résultat globalement positif. Cependant, un tiers des employés (31,4 %) expriment un faible niveau de satisfaction, ce qui peut nécessiter des actions correctives pour améliorer leur bien-être au travail.

Une attention particulière devrait être portée à ceux qui se déclarent insatisfaits pour identifier les causes et améliorer les conditions de travail. C'est dans ce cadre que nous avons tenté d'étudier les aspects spécifiques pourront motiver les professionnels de santé dans leur travail actuel en étudiant les six critères suivant: Rémunération, conditions de travail, perspectives d'évolution, développement professionnel, Equilibre travail/vie personnelle, Ambiance au travail.

L'analyse des résultats met en lumière des dynamiques de motivation diverses parmi les employés, avec des points d'amélioration clairement identifiés. La rémunération et les avantages pécuniaires, bien qu'importants, ne constituent pas des facteurs de motivation significatifs pour la majorité des répondants. En effet, près de 70 % des participants expriment une perception neutre ou négative à cet égard, suggérant qu'une réévaluation de la politique de rémunération pourrait être bénéfique pour aligner les offres sur les attentes des employés.

Les conditions de travail, de même, semblent insuffisantes pour stimuler l'engagement de la majorité, avec plus de 70 % des employés affichant une neutralité ou une insatisfaction. Ces résultats soulignent l'importance d'explorer des améliorations dans l'environnement de travail, qu'il s'agisse de l'ergonomie, des outils fournis ou des pratiques de gestion, afin de créer un cadre plus favorable et propice à l'épanouissement professionnel.

En revanche, les perspectives d'évolution professionnelle se distinguent nettement comme un levier de motivation majeur. La majorité des employés se montrent très motivés par les possibilités de progression au sein de l'organisation, illustrant une aspiration forte au développement de carrière. Cet aspect semble être un pilier central de la satisfaction au travail, témoignant de l'importance d'un parcours professionnel bien défini et de perspectives d'avancement claires.

Par ailleurs, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est également un facteur motivant, bien que les réponses témoignent de préoccupations et de besoins diversifiés en la matière. La mise en place de politiques favorisant une flexibilité accrue pourrait répondre à ces attentes et renforcer le bien-être des employés.

Enfin, l'ambiance au travail apparaît comme un atout majeur de l'environnement professionnel, avec près de la moitié des répondants se déclarant très motivés par cet aspect. Cette perception positive de l'environnement relationnel constitue un élément précieux pour le climat organisationnel et peut contribuer significativement à la fidélisation des talents.

Ces résultats suggèrent qu'une approche ciblée, misant sur l'amélioration des conditions matérielles de travail, l'ajustement des politiques de rémunération,

et le renforcement des opportunités d'évolution, pourrait considérablement améliorer la motivation et l'engagement des employés.

Concernant l'item relative à l'évaluation des programmes de récompenses, les données montrent une perception globalement négative de ces programmes, avec 89% des répondants qui trouvent le programme « pas du tout motivant » ou « plutôt pas motivant ».

De surcroît, la moitié des employés enquêtés semble trouver un sens et un intérêt dans leurs activités quotidiennes, une proportion notable d'employés (9%) exprime un désintérêt total. Ce pourcentage, même s'il peut paraître modeste, peut avoir des répercussions importantes pour l'engagement général de l'équipe. Des employés qui n'ont « pas du tout » d'intérêt pour leurs tâches peuvent en effet se sentir démotivés, ce qui pourrait impacter leur productivité, leur bien-être et la qualité de leur travail. Concernant la question charge de travail, les résultats montrent une majorité de répondants qui trouvent leur charge de travail difficile à gérer ou déséquilibrée. En effet, 62 répondants (41 + 21) indiquent que leur charge de travail est soit « peu gérable » soit « pas du tout gérable et équilibrée ». Ce chiffre suggère une perception majoritaire de surcharge, qui peut affecter l'efficacité et le bien-être des employés. En revanche, seulement 42 répondants (4 + 38) jugent leur charge de travail comme « très » ou « assez » gérable, ce qui représente moins de la moitié des répondants. Le dernier item relative à l'intention de quitter l'organisation à long terme montre une situation préoccupante, bien qu'un nombre significatif d'employés exprime un certain intérêt pour leurs tâches quotidiennes, la majorité envisage de quitter l'organisation à long terme.

Ces résultats mettent en évidence un besoin impérieux d'examiner les facteurs sous-jacents au désengagement du personnel, en vue d'optimiser les conditions de travail, de renforcer les opportunités de développement professionnel et de cultiver un environnement organisationnel propice à une satisfaction accrue et à une meilleure rétention des employés. Dans cette optique, il est également essentiel de comprendre plus en détail les facteurs qui contribuent au départ des employés. Pour ce faire, des entretiens approfondis avec le personnel de l'établissement de soins s'avèrent indispensables, afin de recueillir des perspectives précieuses. Ces échanges permettront non seulement d'identifier les causes du désengagement, mais également de co-construire avec les interviewés une stratégie de rétention et de fidélisation des employés, en tenant compte des besoins et attentes spécifiques de chacun. Cette approche collaborative favorisera l'élaboration de solutions adaptées et renforcera l'engagement à long terme des équipes.

Plus clairement, nous allons classer les représentations des acteurs par catégorie et par attitude, pour opter par la suite pour un cycle de pilotage par la mise en place des stratégies de rétention du personnel (en s'inspirant de la théorie de Herzberg (1959) dite des deux facteurs, distingue deux catégories d'éléments influençant la satisfaction et la rétention des employés : les facteurs de motivation (intrinsèques) et les facteurs d'hygiène

(extrinsèques)(16). Les facteurs de motivation, tels que la reconnaissance, les responsabilités accrues et les opportunités d'avancement, contribuent à la satisfaction au travail et à la fidélisation du personnel. À l'inverse, les facteurs d'hygiène, comme les conditions de travail, la rémunération et les relations interpersonnelles, bien qu'indispensables pour éviter l'insatisfaction, ne suffisent pas à eux seuls pour encourager l'engagement à long terme. En appliquant cette théorie au contexte des soins de santé, il devient crucial de garantir des conditions de travail appropriées tout en offrant des perspectives de développement professionnel pour retenir les soignants.

Résultats qualitatifs des entretiens semi-directifs

Les réponses recueillies révèlent plusieurs facteurs déterminants susceptibles de conduire au départ des employés, en particulier dans le contexte des établissements de soins. Ces éléments sont intrinsèquement liés à des problématiques organisationnelles, professionnelles et personnelles, qui influent directement sur le bien-être et la motivation des employés.

Tout d'abord, un facteur majeur réside dans l'absence d'opportunités de développement professionnel et d'évolution de carrière. Nombreux sont les répondants à exprimer une frustration liée à la stagnation professionnelle, à l'inadéquation entre leur poste et leurs compétences et à la limite des possibilités de formation continue. Ce manque d'opportunités peut être interprété à travers la théorie de la motivation de Herzberg, qui distingue les facteurs motivants (comme l'épanouissement professionnel) et les facteurs d'hygiène (comme la rémunération et les conditions de travail). Selon Herzberg, l'absence de facteurs motivants, tels que l'évolution professionnelle, entraîne un désengagement et, in fine, un départ de l'organisation.

Ensuite, les conditions de travail constituent un autre élément essentiel. La charge de travail excessive, la désorganisation et le manque de matériel sont fréquemment cités, ainsi que l'absence de soutien organisationnel. Ces problèmes sont souvent exacerbés par des horaires de travail rigides et des pressions liées à la gestion du stress, mettant en lumière un déséquilibre entre les exigences professionnelles et les ressources mises à disposition (17). Cette situation est fortement liée à la désaffection au travail et à l'épuisement professionnel.

Par ailleurs, la question de la reconnaissance et de la valorisation du travail accompli est un facteur récurrent. Les employés soulignent un manque de respect de la part de la hiérarchie et un climat organisationnel dévalorisant. Ce manque de reconnaissance peut être mis en perspective à travers le modèle de la justice organisationnelle, qui stipule que la perception de l'équité au sein d'une organisation influe directement sur l'engagement et la satisfaction des employés (18). Lorsqu'un individu perçoit un manque de reconnaissance ou d'équité, son engagement diminue, ce qui peut aboutir à un départ. Le déséquilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est également un facteur crucial. De nombreux employés

expriment le désir d'une organisation du travail plus flexible, afin de mieux concilier leurs responsabilités professionnelles et personnelles (19).

Enfin, certains répondants mentionnent des facteurs externes tels que des opportunités professionnelles plus intéressantes, voire un changement de carrière, comme des motifs de départ. Le désir de trouver un environnement plus adapté à ses aspirations personnelles et professionnelles, ou d'explorer de nouvelles opportunités (20).

En conclusion, les données recueillies pointent vers une série de facteurs interdépendants, allant du manque d'opportunités de développement professionnel à des conditions de travail dégradées, en passant par des déséquilibres dans la rémunération et la reconnaissance du travail accompli. Ces éléments, souvent associés à un manque de motivation et à une perception d'injustice organisationnelle, soulignent la nécessité d'agir sur plusieurs leviers pour améliorer la rétention des employés. Pour ce faire, il semble impératif de réexaminer la répartition des tâches, d'améliorer les conditions de travail, de renforcer les opportunités de développement de carrière et d'assurer une meilleure reconnaissance des contributions individuelles. Un tel ajustement pourrait non seulement améliorer la satisfaction des employés, mais aussi renforcer leur engagement et réduire leur volonté de quitter l'établissement.

Les propositions formulées par les employés pour améliorer leur engagement au sein des établissements de soins s'articulent autour de plusieurs axes stratégiques essentiels, qui visent à renforcer la motivation, la reconnaissance, ainsi qu'à améliorer les conditions de travail. Ces suggestions préconisent l'importance de la formation continue, la rémunération équitable, la communication interne et de la gestion de l'organisation du travail.

Tableau 5.

Dimension	Proposition d'Amélioration
Formation continue et développement (21)	- Offrir des formations ciblées. - Reclasser les employés en fonction de leurs qualifications.
Rémunération et primes de performance	- Augmenter les primes de performance. - Rémunération liée au rendement.
Amélioration des conditions de travail (22)	- Acquérir du matériel adéquat. - Créer un environnement de travail sain et productif.
Reconnaissance et valorisation des compétences (23)	Mettre en place des systèmes de reconnaissance formels et informels.
Communication et écoute active (24)	- Améliorer la communication interne. - Promouvoir l'écoute active des employés.
Flexibilité et équilibre vie pro/perso (25)	- Mettre en place des horaires de travail flexibles. - Promouvoir l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle.
Participation à la prise de décision (26)	- Inclure les employés dans les processus décisionnels.
Organisation du travail et procédures administratives (27)	- Réorganiser les tâches administratives. - Clarifier les procédures. - Assurer une répartition équitable des tâches.
Climat social et respect des engagements	- Maintenir un climat social respectueux. - Respecter les engagements organisationnels.

Pour remédier à la situation préoccupante concernant la motivation et l'engagement des employés, il est crucial d'adopter une approche proactive qui commence par l'amélioration des conditions de travail, notamment en gérant mieux la répartition des tâches pour éviter la surcharge et le stress. Investir dans un environnement de travail agréable, tant sur le plan physique que psychologique, favorisera le bien-être des employés. Parallèlement, une rémunération compétitive doit être mise en place, accompagnée de primes et de récompenses basées sur la performance pour renforcer la motivation. Le développement professionnel est également essentiel, avec la mise en place de programmes de formation continue adaptés aux besoins des employés et l'établissement de parcours de carrière clairs qui leur permettent de se projeter dans l'organisation. Une communication ouverte entre l'administration et le personnel est primordiale, facilitant le partage d'idées et d'inquiétudes tout en renforçant le sentiment d'appartenance. De plus, des programmes de reconnaissance des contributions peuvent renforcer le moral des équipes. Enfin, promouvoir un climat de respect et de collaboration, tout en adoptant un style de leadership positif et accessible, encouragera les employés à s'investir pleinement dans leur travail. En combinant tous ces éléments, les organisations peuvent créer un environnement où les employés se sentent valorisés, motivés et prêts à contribuer à la réussite collective.

DISCUSSION

Les résultats de cette étude mettent en évidence des enjeux majeurs pour la gestion des ressources humaines dans le secteur hospitalier, soulignant l'importance de la stabilité du personnel dans un contexte où le taux de turnover varie de manière significative. Sur une période de trois ans, l'analyse des mouvements de personnel révèle une dynamique fluctuante : après une stabilité relative en 2022, une hausse marquée est observée en 2023, suggérant une influence potentielle de facteurs internes tels que des changements organisationnels, des tensions d'équipe, ou des ajustements dans les politiques de gestion.

Bien que 61,8 % des employés se déclarent engagés, près d'un tiers exprime une insatisfaction notable, notamment à propos des conditions de travail, jugées insuffisantes par une majorité. Cette insatisfaction semble principalement liée aux environnements physiques et aux pratiques de gestion, soulignant la nécessité d'investir dans des améliorations tangibles. Une attention particulière devrait être accordée à l'amélioration des conditions physiques du travail, telles que la modernisation des équipements, l'optimisation des espaces de travail, ainsi qu'à l'accès à des outils adaptés pour les tâches quotidiennes, afin de réduire les sources de frustration et d'accroître l'efficacité.

En parallèle, les perspectives de développement professionnel jouent un rôle fondamental dans la motivation et la fidélisation des employés. Investir dans des programmes de formation continue, en plus d'offrir des parcours de carrière clairement définis, est essentiel pour encourager les soignants à se projeter dans l'organisation. Cela répondrait aux attentes des employés en matière

de progression professionnelle, tout en renforçant leurs compétences et leur efficacité dans les soins aux patients. La communication ouverte entre l'administration et le personnel est également cruciale pour instaurer un climat de confiance et renforcer le sentiment d'appartenance. La mise en place de canaux de dialogue réguliers et transparents, où les préoccupations et suggestions des équipes peuvent être librement partagées, pourrait grandement améliorer le moral et l'engagement des soignants. En outre, des programmes de reconnaissance des contributions, adaptés à chaque niveau de l'organisation, pourraient renforcer le sentiment de valeur personnelle et collective des employés. Enfin, une approche holistique de la gestion des ressources humaines semble indispensable pour créer un environnement de travail sain. Cela inclut une répartition des tâches équilibrée et une gestion attentive de la charge de travail afin de prévenir la surcharge et le stress professionnel, éléments qui contribuent souvent au turnover. Un leadership accessible, qui favorise l'écoute et le soutien, peut renforcer l'engagement et la loyauté des équipes. En prenant en compte ces aspects, l'organisation pourrait non seulement assurer le bien-être des employés, mais également optimiser la qualité des soins offerts aux patients. Adopter cette approche intégrée aiderait à établir un cadre de travail durable et épanouissant, contribuant à la stabilité à long terme des équipes hospitalières.

La problématique des départs massifs dans le secteur hospitalier au Maroc soulève des enjeux majeurs tant pour la qualité des soins que pour la gestion des ressources humaines. L'analyse des mouvements de personnel révèle une tendance préoccupante : malgré un engagement notable d'une partie des employés, une proportion significative exprime des niveaux d'insatisfaction liés à des conditions de travail jugées insuffisantes. Cette insatisfaction, couplée à une dynamique de turnover fluctuant, indique la nécessité d'une intervention ciblée pour stabiliser les effectifs et préserver la continuité des soins.

Les conséquences d'un taux de turnover élevé ne se limitent pas seulement à des problèmes organisationnels, mais impactent directement la qualité des soins fournis aux patients. En effet, un personnel souvent renouvelé entraîne une perte de compétences, une dégradation du moral des équipes et des risques accrus d'erreurs médicales, compromettant ainsi la sécurité des résidents. Pour contrer cette tendance, il est impératif d'adopter une approche proactive et intégrative dans la gestion des ressources humaines.

L'étude met en avant plusieurs axes d'amélioration. Tout d'abord, l'investissement dans des conditions de travail optimales, qui incluent un environnement physique adapté, des outils performants et une répartition équilibrée des tâches, est fondamental. Cela doit être accompagné d'un développement professionnel continu, permettant aux employés de progresser dans leur carrière et d'acquérir de nouvelles compétences. La mise en place de programmes de formation adaptés et de parcours de carrière clairs est essentielle pour encourager la fidélisation des talents. En outre, le renforcement de la communication entre l'administration et le personnel est crucial. Un climat de confiance où les employés se sentent écoutés et

valorisés favorise non seulement leur engagement, mais également leur bien-être au travail. Les programmes de reconnaissance des contributions doivent également être développés pour renforcer le moral des équipes et créer un sentiment d'appartenance à l'organisation.

Enfin, il est essentiel d'instaurer un leadership accessible et positif, capable d'encourager l'engagement des employés et de créer un environnement de travail collaboratif. En combinant ces éléments, les établissements de soins pourront non seulement améliorer la satisfaction de leurs employés, mais aussi garantir la qualité des services de santé offerts à la population.

En fine, la gestion du turnover dans le secteur hospitalier nécessite une compréhension approfondie des facteurs qui influencent les départs et une mise en œuvre de stratégies efficaces pour créer un environnement de travail sain et productif. Il est impératif que les dirigeants et les responsables des ressources humaines prennent des mesures proactives pour répondre aux préoccupations des employés, tout en garantissant des soins de qualité aux patients. Cela nécessite un engagement fort de toutes les parties prenantes, afin de construire un système de santé durable et performant au Maroc.

CONCLUSION

Face à la problématique de la rotation élevée du personnel soignant dans le secteur hospitalier, il apparaît clairement que les établissements de santé évoluent dans un environnement complexe, marqué par des dynamiques organisationnelles, économiques et sociopolitiques en constante mutation. Cette instabilité des effectifs, bien que souvent attribuée à des facteurs tels que les conditions de travail, la reconnaissance ou les perspectives de carrière limitées, s'inscrit également dans une transformation plus large du système hospitalier. Dans ce contexte, la nécessité d'une gestion agile des ressources humaines devient primordiale. Il ne s'agit plus seulement de fidéliser les soignants par des mesures ponctuelles, mais de repenser en profondeur les stratégies de rétention en intégrant des approches flexibles, adaptées aux besoins et aux attentes des professionnels de santé. Cependant, cette transformation ne peut s'opérer sans une refonte des pratiques managériales et un leadership fort, capable de créer du sensmaking, c'est-à-dire de donner du sens aux changements et de fédérer les équipes autour d'une vision partagée. Tant que les représentations contradictoires sur les conditions de travail et l'engagement des soignants persisteront, toute tentative d'amélioration restera fragmentaire et inefficace. Ainsi, la gestion du turnover ne doit pas être envisagée comme un processus linéaire et uniforme, mais comme une démarche évolutive qui prend en compte la diversité des attentes, la complexité des interactions organisationnelles et la nécessité d'un changement progressif et inclusif.

REFERENCES

1. Martin, C., & Ramos-Gorand, M. (2017). High turnover among nursing staff in private nursing homes for dependent elderly people in France: impact of the local environment and the wage. *Economie et Statistique*, 493(1), 49-66.
2. Melbouci, L., Chemoukha, A., Allek, S., Souki, H., & Boughanem, F. (2015). La gestion de la ressource humaine hospitalière: Entre contraintes et impératifs de modernisation cas du CHU de Tizi Ouzou. *les cahiers du cread*, 111, 127-160.
3. Cohen-Mansfield, J. (1997). Conceptualization of agitation: results based on the Cohen-Mansfield agitation inventory and the agitation behavior mapping instrument. *International psychogeriatrics*, 8(S3), 309-315.
4. Bakry D, Aronson M, Durno C, Rimawi H, Farah R, Alharbi QK, Alharbi M, Shamvil A, Ben-Shachar S, Mistry M, Constantini S. Genetic and clinical determinants of constitutional mismatch repair deficiency syndrome: report from the constitutional mismatch repair deficiency consortium. *European journal of cancer*. 2014 Mar 1;50(5):987-96.
5. Martin C, Ramos-Gorand M. Turnover élevé du personnel soignant dans les Ehpad privés en France: impact de l'environnement local et du salaire. *Econ Stat*. 2017;493:53-69.
6. Brannon EM. The development of ordinal numerical knowledge in infancy. *Cognition*. 2002 Apr 1;83(3):223-40.
7. Op de Beeck S, Wynen J, Hondeghem A. Effective HRM implementation by line managers: Relying on various sources of support. *International Journal of Public Administration*. 2017 Jan 28;40(2):192-204.
8. Bradbury, M., Sowa, J. E., & Kellough, J. E. (2013). Employee turnover in public agencies: Examining the extent and correlates. In *Human resource management in the public sector* (pp. 177-195). Edward Elgar Publishing.
9. Griffeth RW, Steel RP, Allen DG, Bryan N. The development of a multidimensional measure of job market cognitions: the Employment Opportunity Index (EOI). *Journal of applied Psychology*. 2005 Mar;90(2):335.
10. Porter LW, Steers RM, Mowday RT, Boulian PV. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*. 1974 Oct;59(5):603.
11. Sullivan SE, Arthur MB. The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of vocational behavior*. 2006 Aug 1;69(1):19-29.
12. Theriault G, Jeziorski A, Bader B, Morin É. Étude croisée du rapport aux savoirs à l'égard des sciences naturelles et des sciences humaines et sociales: portraits d'élèves de la fin du secondaire au Québec. *Recherches en éducation*. 2018 Mar 1(32).
13. Chalon-Blanc A. Piaget Constructivisme Intelligence: L'avenir d'une théorie. Presses Univ. Septentrion; 2011.
14. López MG, Chiner-Oms Á, García de Viedma D, Ruiz-Rodríguez P, Bracho MA, Cancino-Muñoz I, D'Auria G, de Marco G, García-González N, Goig GA, Gómez-Navarro I. The first wave of the COVID-19 epidemic in Spain was associated with early introductions and fast spread of a dominating genetic variant. *Nature genetics*. 2021 Oct;53(10):1405-14.
15. Hinton BL. An empirical investigation of the Herzberg methodology and two-factor theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1968 Aug 1;3(3):286-309.
16. Karasek R. Lower health risk with increased job control among white collar workers. *Journal of organizational behavior*. 1990 May;11(3):171-85.
17. Adams DH. The relationship between cellular nucleic acids in the developing rat cerebral cortex. *Bio-chemical Journal*. 1966 Feb;98(2):636.
18. Deci EL, Connell JP, Ryan RM. Self-determination in a work organization. *Journal of applied psychology*. 1989 Aug;74(4):580.
19. Homans GC. *The human group*. Routledge; 2017 Sep 29.
20. Vroom VH. Organizational choice: A study of pre-and postdecision processes. *Organizational behavior and human performance*. 1966 Dec 1;1(2):212-25.
21. Bockman VM. The Herzberg controversy. *Personnel psychology*. 1971 Jun 1;24(2).
22. Taormina RJ, Gao JH. Maslow and the motivation hierarchy: Measuring satisfaction of the needs. *The American journal of psychology*. 2013 Jul 1;126(2):155-77.
23. Adelman C. Kurt Lewin and the origins of action research. *Educational action research*. 1993 Jan 1;1(1):7-24.
24. Greenhaus JH, Ziegert JC, Allen TD. When family-supportive supervision matters: Relations between multiple sources of support and work-family balance. *Journal of vocational behavior*. 2012 Apr 1;80(2):266-75.
25. Belout A, Dolan SL, Gregoriades C. L'efficacité des directions des ressources humaines selon l'approche des constituantes multiples: une étude comparée des secteurs public et privé canadiens. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*. 1997 Dec;14(4):405-15.
26. Appelbaum SH, Habashy S, Malo JL, Shafiq H. Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management development*. 2012 Aug 10;31(8):764-82.