

Fidélisation du personnel infirmier dans les hôpitaux au Liban

الاحتفاظ بالطاقم التمريضي في المستشفيات في لبنان

Sandra Abi-Daher Frangieh

ساندرا أبي ضاهر فرنجية

تاريخ القبول 2024 /9/20

تاريخ الاستلام 2024 /9/5

Résumé

Objectif: Cet article vise à examiner les politiques de fidélisation du personnel infirmier dans les hôpitaux libanais, en se concentrant sur leur prévalence, les outils utilisés et l'impact des pratiques de ressources humaines centrées sur le bien-être des employés.

Conception/méthodologie/approche: L'étude utilise des données d'une enquête réalisée en 2022 auprès du personnel infirmier de divers hôpitaux libanais. Des statistiques descriptives et inférentielles sont utilisées pour analyser la prévalence des politiques de fidélisation et leur efficacité. L'impact de ces politiques sur la motivation du personnel et la performance des hôpitaux est évalué à l'aide de la modélisation par équations structurelles.

Résultats: L'étude révèle que tous les hôpitaux au Liban n'ont pas adopté de politiques de fidélisation et que ceux qui l'ont fait varient dans les outils qu'ils utilisent. La mise en œuvre de

politiques de ressources humaines axées sur le bien-être des employés a un impact positif significatif sur la fidélisation du personnel, réduisant les coûts de recrutement et de formation et améliorant les performances globales des hôpitaux.

Originalité/valeur: Cette étude fournit des informations précieuses sur les stratégies de fidélisation des hôpitaux libanais, soulignant l'importance de politiques RH bien conçues pour améliorer la fidélisation du personnel et l'efficacité des hôpitaux.

Mots-clés: Fidélisation des infirmiers, Politiques RH, Bien-être des employés, Hôpitaux libanais, Motivation du personnel infirmier.

المخلص

الهدف: يهدف هذا المقال إلى دراسة سياسات الاحتفاظ بالموظفين التّمرّيين في المستشفيات اللّبنانيّة، مع التّركيز على مدى انتشارها، الأدوات المستخدمة، وتأثير ممارسات الموارد البشريّة التي تركز على رفاهية الموظفين.

التّصميم/المنهجية/المقاربة: تعتمد الدّراسة على بيانات استبيان تم إجراؤه في العام 2022 مع الطّاقم التّمرّيين في عدد من المستشفيات اللّبنانيّة. تُستخدم الإحصاءات الوصفيّة والاستدلاليّة لتحليل مدى انتشار سياسات الاحتفاظ وفعاليتها. كما يتم تقييم تأثير هذه السياسات على تحفيز الموظفين وأداء المستشفيات باستخدام النّمذجة بالمعادلات الهيكلية.

النتائج: تكشف الدّراسة أن جميع المستشفيات في لبنان لم تعتمد سياسات احتفاظ بالموظفين، وأنّ تلك التي اعتمدها تختلف في الأدوات التي تستخدمها. تُظهر النتائج أن تنفيذ سياسات الموارد البشريّة التي تركز على رفاهية الموظفين له تأثير إيجابي كبير في الاحتفاظ بالموظفين، مما يقلّل من تكاليف التّوظيف والتّدريب ويعزّز الأداء العام للمستشفيات.

الأصالة/القيمة: تقدم هذه الدراسة معلومات مهمّة حول استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين في المستشفيات اللبانية، مشدّدة على أهمية سياسات موارد بشرية مصمّمة بعناية لتحسين احتفاظ الموظفين وفعاليّة المستشفيات.

الكلمات المفتاحيّة: الاحتفاظ بالمرضى، سياسات الموارد البشرية، رفاية الموظفين، المستشفيات اللبانية، تحفيز الموظفين التّمرّيين.

Introduction

Le turnover élevé du personnel infirmier au Liban représente un défi majeur pour les hôpitaux, entraînant des coûts considérables liés au recrutement, à la formation, et à la perte de compétences essentielles. Ce phénomène nuit également à la continuité des soins et à la satisfaction des patients, impactant directement la qualité des services hospitaliers. Dans ce contexte, la fidélisation du personnel infirmier devient cruciale pour les hôpitaux qui cherchent à maintenir un niveau élevé de performance et de qualité des soins.

Cet article vise à explorer les politiques de fidélisation adoptées par les hôpitaux libanais, en se concentrant sur les instruments mis en place pour retenir le personnel infirmier et sur l'impact de ces politiques sur la rétention du personnel. L'étude se base sur les résultats d'une enquête par sondage menée en 2022 auprès des infirmières et infirmiers des hôpitaux libanais (Source: L'enquête par sondage effectuée auprès du personnel infirmier des hôpitaux au Liban en 2022). L'article examine également la physionomie des hôpitaux qui ont adopté ces politiques et leur efficacité à améliorer le bien-être des employés, réduisant ainsi le turnover.

1. La fidélisation dans une approche théorique et documentaire (revue de la littérature)

La fidélisation du personnel infirmier est un sujet largement abordé dans la littérature, en particulier dans le contexte des hôpitaux où le turnover élevé peut avoir des conséquences directes sur la qualité des soins, qui se réfère aux pratiques, politiques et stratégies mises en place par les établissements de santé pour retenir leurs employés et réduire le taux de turnover. La fidélisation est essentielle pour maintenir une force de travail stable, réduire les coûts liés au recrutement et à la formation, et garantir une continuité dans les soins prodigués aux patients.

Labrague et al. (2018) montrent que la fidélisation est directement liée à la satisfaction au travail, qui elle-même influence positivement la qualité des soins. Une fidélisation efficace permet non seulement de minimiser les coûts financiers associés au turnover, mais aussi d'améliorer la qualité des soins et la satisfaction des patients, comme le soulignent Twigg et McCullough (2014).

Les recherches indiquent plusieurs facteurs clés influençant la fidélisation du personnel infirmier, notamment l'environnement de travail, les opportunités de développement professionnel, la reconnaissance, le leadership, et les conditions de travail.

Un environnement de travail positif est crucial pour la fidélisation du personnel infirmier. Les études de Laschinger et Fida (2015) montrent que les infirmières travaillant dans un environnement soutenant, où elles se sentent valorisées et en sécurité, sont

plus susceptibles de rester dans leur poste.

Comme le notent Chenoweth et al. (2017), les opportunités de formation continue et de progression de carrière jouent un rôle essentiel dans la fidélisation. Les infirmières qui ont accès à des programmes de développement professionnel se sentent davantage valorisées et sont plus enclines à rester fidèles à leur employeur.

Un leadership fort et authentique, qui valorise les contributions des infirmières et offre un soutien adéquat, est un facteur clé de la fidélisation. Duffield et al. (2014) montrent que les établissements avec un leadership engagé voient un taux de rétention plus élevé.

Les conditions de travail, y compris la charge de travail, les horaires, et les compensations, ont un impact significatif sur la décision des infirmières de rester ou non dans un établissement. Les recherches montrent que des conditions de travail équitables et une charge de travail raisonnable favorisent la fidélisation.

Les stratégies de fidélisation peuvent inclure la mise en place de programmes de bien-être, des plans de carrière personnalisés, une reconnaissance régulière des performances, ainsi qu'un soutien pour l'équilibre travail-vie personnelle. Les hôpitaux qui mettent en œuvre ces stratégies ont généralement des taux de rétention plus élevés.

Twigg et McCullough (2014) proposent des environnements de pratique positive comme une stratégie clé, tandis que Labrague et



al. (2018) insistent sur l'importance de la satisfaction au travail, qui est renforcée par des politiques favorables aux employés. Chenoweth et al. (2017) suggèrent que les programmes de formation continue et les opportunités de développement de carrière sont également des éléments essentiels pour améliorer la rétention.

2. Les dimensions de la fidélisation du personnel infirmier au Liban

L'enquête par sondage réalisée en 2022 auprès des infirmières et infirmiers des hôpitaux libanais avait pour objectif de comprendre les facteurs qui influencent leur décision de rester ou de quitter leur emploi. Les résultats montrent une diversité d'opinions sur les politiques de fidélisation mises en place, avec des variations selon la taille et le type des hôpitaux.

2.1. Physionomie des hôpitaux dotés de politiques de fidélisation

D'après les résultats de notre enquête par sondage, seulement 23.5 % du personnel infirmier affirment que leurs hôpitaux ont adopté de politiques de fidélisation. Cette proportion s'élève à 26.9 % dans les zones semi-urbaines, et tombe à 14.9 % dans les zones rurales (Tableau 1).

Tableau 1 : Le personnel infirmier au Liban, par zone, et par adoption par l'hôpital de politique de rétention ou de fidélisation, en 2022

		Est-ce que votre hôpital suit une politique quelconque pour retenir ses infirmiers (ères) ?		
		Non	Oui	Total
Il est dans une zone :	Rurale	85.1%	14.9%	100.0%
	Urbaine	81.5%	18.5%	100.0%
	Semi-urbaine	73.1%	26.9%	100.0%
	Total	76.5%	23.5%	100.0%

Source : L'enquête par sondage effectuée auprès du personnel infirmier des hôpitaux au Liban en 2022.

Par accréditation, 25.5 % du personnel infirmier des hôpitaux classés «A», disent que leurs établissements disposent de politique de fidélisation, alors que cette proportion tombe à 18.2 % des hôpitaux de la catégorie «C» (Tableau 2).

Tableau 2 : Le personnel infirmier au Liban, par catégorie d'accréditation, et par adoption par l'hôpital de politique de rétention ou de fidélisation, en 2022

		Est-ce que votre hôpital suit une politique quelconque pour retenir ses infirmiers (ères) ?		
		Non	Oui	Total
D'après l'accréditation des hôpitaux en vigueur au Liban depuis 2009, cet hôpital est classé :	A (il répond parfaitement et toujours aux exigences de l'accréditation)	74.5%	25.5%	100.0%
	B (il répond globalement et la plupart du temps aux exigences de l'accréditation)	80.0%	20.0%	100.0%
	C (il ne répond que partiellement, et rarement aux exigences de l'accréditation)	81.8%	18.2%	100.0%
	Total	76.5%	23.5%	100.0%

Source : L'enquête par sondage effectuée auprès du personnel infirmier des hôpitaux au Liban en 2022.

Par effectif du personnel infirmier, il semble que les hôpitaux de taille moyenne [100–200 infirmiers (ères)] et de grande taille [plus de 200 infirmiers (ères)], sont les plus dotés de politiques de fidélisation ou de rétention, d'après 30.6 à 100 % de leur personnel infirmier. Quant aux petits hôpitaux [jusqu'à 100 infirmiers (ères)], seulement de 3.6 à 7.3 % de leur personnel infirmier affirment que ces derniers disposent de politiques de fidélisation ou de rétention (Tableau 3).

Tableau 3 : Le personnel infirmier au Liban, par taille des hôpitaux, et par adoption par ces derniers de politique de rétention ou de fidélisation, en 2022

		Est-ce que votre hôpital suit une politique quelconque pour retenir ses infirmiers (ères) ?		
		Non	Oui	Total
Le nombre des infirmiers(ères):	< 25	92.7%	7.3%	100.0%
	26 - 50	96.3%	3.7%	100.0%
	51 - 75	100.0%	0.0%	100.0%
	76 - 100	96.4%	3.6%	100.0%
	101 - 130	0.0%	100.0%	100.0%
	131 - 160	46.2%	53.8%	100.0%
	161 - 200	68.0%	32.0%	100.0%
	201 - 300	69.4%	30.6%	100.0%
	301 - 400	59.3%	40.7%	100.0%
	> 401	46.2%	53.8%	100.0%
	Je ne sais pas	100.0%	0.0%	100.0%
	Total	76.5%	23.5%	100.0%

Source : L'enquête par sondage effectuée auprès du personnel infirmier des hôpitaux au Liban en 2022.

Par genre de propriétaire de l'hôpital, 33.3 % du personnel infirmier des hôpitaux publics disent bénéficier de politique de fidélisation ou de rétention ; et cette proportion est de 27 % dans les hôpitaux possédés par des laïcs, alors qu'elle tombe à 18 % dans ceux appartenant à des groupes religieux (Tableau 4).

Tableau 4 : Le personnel infirmier au Liban, par propriété de l'hôpital, et par adoption par ce dernier de politique de rétention ou de fidélisation, en 2022

		Est-ce que votre hôpital suit une politique quelconque pour retenir ses infirmiers (ères) ?		
		Non	Oui	Total
Votre hôpital appartient à :	Un individu	74.4%	25.6%	100.0%
	Un groupe d'individus laïcs	73.0%	27.0%	100.0%
	Une communauté ou ordre religieux	82.0%	18.0%	100.0%
	L'Etat	66.7%	33.3%	100.0%
	Total	76.5%	23.5%	100.0%

Source : L'enquête par sondage effectuée auprès du personnel infirmier des hôpitaux au Liban en 2022.

Par ailleurs, nous constatons une faible association entre l'existence de département de ressources humaines à l'hôpital, et sa dotation de politique de fidélisation ou de rétention : seulement 24.2 % du personnel infirmier des hôpitaux disposant de ce genre de département, affirment que ces derniers ont une politique de ce genre (Tableau 5). Ainsi, il s'avère que les départements de ressources humaines sont incapables d'inciter leurs hôpitaux à faire de la fidélisation ou de la rétention.

Tableau 5 : Le personnel infirmier au Liban, par existence de département de ressources humaines à l'hôpital, et l'adoption par ce dernier de politique de rétention ou de fidélisation, en 2022

		Est-ce que votre hôpital suit une politique quelconque pour retenir ses infirmiers (ères) ?		
		Non	Oui	Total
Se trouve-t-il dans votre hôpital un département de ressources humaines ?	Non	86.7%	13.3%	100.0%
	Oui	75.8%	24.2%	100.0%
	Total	76.5%	23.5%	100.0%

Source : L'enquête par sondage effectuée auprès du personnel infirmier des hôpitaux au Liban en 2022

2.2. Instruments ou domaines de fidélisation

Ces instruments relèvent de plusieurs fonctions de gestion des ressources humaines, dont nous envisageons chacun par la suite.

2.2.1. La gestion des carrières des infirmiers (ères)

D'après les résultats de notre enquête par sondage, 45.7 % du personnel infirmier disent que dans leurs hôpitaux il y a gestion des carrières des infirmiers (ères), et cette proportion est supérieure à 60 % dans la plupart des hôpitaux de 101 infirmiers (ères) et plus, alors qu'elle est très faible dans ceux de 100 infirmiers (ères) et moins (Tableau 6).

Tableau 6 : Le personnel infirmier au Liban, par taille de leurs hôpitaux, et la gestion des carrières des infirmiers (ères), en 2022

		Y a-t-il gestion de carrière (préparation des infirmiers (ères) à occuper des postes de décision ou de direction) dans votre hôpital ?		
		Non	Oui	Total
Le nombre des infirmiers(ères):	< 25	90.2%	9.8%	100.0%
	26 - 50	51.9%	48.1%	100.0%
	51 - 75	100.0%	0.0%	100.0%
	76 - 100	96.4%	3.6%	100.0%
	101 - 130	0.0%	100.0%	100.0%
	131 - 160	30.8%	69.2%	100.0%
	161 - 200	12.0%	88.0%	100.0%
	201 - 300	28.6%	71.4%	100.0%
	301 - 400	55.6%	44.4%	100.0%
	> 401	38.5%	61.5%	100.0%
	Je ne sais pas	100.0%	0.0%	100.0%
Total	54.3%	45.7%	100.0%	

Source : L'enquête par sondage effectuée auprès du personnel infirmier des hôpitaux au Liban en 2022.

2.2.2. La promotion des infirmiers (ères)

D'après les résultats de notre enquête par sondage, 57.8 % disent qu'une seule catégorie d'infirmiers (ères) bénéficie de la promotion dans leurs hôpitaux. Cette proportion s'élève à 87.2 % du personnel infirmier des hôpitaux des zones rurales, et à 66.7 % de ceux urbains (Tableau 7). Par conséquent, cette politique de promotion ne fidélise qu'une catégorie d'infirmiers (ères).

Tableau 7 : Le personnel infirmier au Liban, par zones des hôpitaux, et l'étendue de la promotion parmi les infirmiers (ères), en 2022

		Bénéficie (ent) de la promotion dans votre hôpital :		
		Tous les infirmiers (ères)	Seulement une catégorie d'infirmiers (ères)	Total
Il est dans une zone :	Rurale	12.8%	87.2%	100.0%
	Urbaine	33.3%	66.7%	100.0%
	Semi-urbaine	52.6%	47.4%	100.0%
	Total	42.2%	57.8%	100.0%

Source : L'enquête par sondage effectuée auprès du personnel infirmier des hôpitaux au Liban en 2022.

2.2.3. La formation des infirmiers (ères)

D'après notre enquête par sondage, 83 % du personnel infirmier disent que leurs hôpitaux organisent des sessions de formation à leurs infirmiers (ères), et cette proportion est supérieure à 92 % dans la plupart des hôpitaux de plus de 75 infirmiers (ères). Même dans ces derniers, la majorité de leur personnel infirmier affirme qu'ils organisent des sessions de formation (Tableau 8).

Tableau 8 : Le personnel infirmier au Liban, par taille des hôpitaux, et l'organisation de sessions de formation à leurs infirmiers (ères), en 2022

		Est-ce que votre hôpital organise des sessions de formation à ses infirmiers (ères) ?		
		Non	Oui	Total
Le nombre des infirmiers(ères):	< 25	39.0%	61.0%	100.0%
	26 - 50	18.5%	81.5%	100.0%
	51 - 75	25.0%	75.0%	100.0%
	76 - 100	7.1%	92.9%	100.0%
	101 - 130	0.0%	100.0%	100.0%
	131 - 160	7.7%	92.3%	100.0%
	161 - 200	4.0%	96.0%	100.0%
	201 - 300	0.0%	100.0%	100.0%
	301 - 400	44.4%	55.6%	100.0%
	> 401	7.7%	92.3%	100.0%
	Je ne sais pas	0.0%	100.0%	100.0%
	Total	17.0%	83.0%	100.0%

Source : L'enquête par sondage effectuée auprès du personnel infirmier des hôpitaux au Liban en 2022.

80 % du personnel infirmier disent avoir participé à de sessions de formation organisées par leurs hôpitaux (Tableau 9).

Tableau 9 : Le personnel infirmier au Liban, et sa participation aux sessions de formation organisées par les hôpitaux, en 2022

Si oui, auriez-vous participé à ces formations ?	% des réponses
Oui	80%
Non	8.26%
Sans réponse	11.74%
Total	100.00%

Source : L'enquête par sondage effectuée auprès du personnel infirmier des hôpitaux au Liban en 2022.

43.3 % de ce personnel qui ont participé aux sessions de formation en question, affirment que celles-ci ont amélioré la qualité de leur travail, et cette proportion s'élève chez les infirmiers (ères) des hôpitaux des zones urbaines (Tableau 10).

De même, 21.6 % du personnel infirmier disent que ces sessions ont aidés (es) à commettre moins d'erreurs qu'auparavant (Tableau 10).

Par contre, 17.5 % de ce personnel affirment qu'ils (elles) n'ont rien appris de nouveau de leur participation à ces sessions, et cette proportion est de 69 % chez le personnel des hôpitaux des zones rurales (Tableau 10).

Tableau 10 : Le personnel infirmier au Liban, par zones des hôpitaux, et profits tirés des sessions de formation organisées par ces derniers, en 2022

		Si oui, est-ce que ces sessions :					Total
		Ont amélioré la qualité de votre travail	Ont amélioré le rendement de votre travail	Vous ont aidé (e) à commettre moins d'erreurs qu'auparavant	Ont amélioré votre employabilité	Ne vous ont rien appris de nouveau	
Il est dans une zone :	Rurale	24.1%	3.4%	0.0%	3.4%	69.0%	100.0%
	Urbaine	63.6%	18.2%	9.1%	0.0%	9.1%	100.0%
	Semi-urbaine	45.8%	15.3%	27.5%	4.6%	6.9%	100.0%
	Total	43.3%	13.5%	21.6%	4.1%	17.5%	100.0%

Source : L'enquête par sondage effectuée auprès du personnel infirmier des hôpitaux au Liban en 2022.

2.2.4. L'apprentissage dans les hôpitaux au Liban

82.2 % du personnel infirmier affirment avoir appris quelque chose de nouveau durant leur travail dans les hôpitaux, et cette proportion est de 84 % chez ceux ou celles titulaires d'un diplôme d'infirmier (ère). Par contre, tous ceux qui n'ont pas ce diplôme disent qu'ils n'ont rien appris de nouveau dans leurs hôpitaux (Tableau 11).

Tableau 11 : Le personnel infirmier au Liban, par diplôme d’infirmier (ère), et apprentissage dans leurs hôpitaux, en 2022

		Depuis que vous travaillez dans cet hôpital, auriez-vous appris quelque chose de nouveau qui profite à votre métier d’infirmier (ère) ?		
		Non	Oui	Total
Etes-vous titulaire d’un diplôme d’infirmière ou d’infirmier ?	Non	100.0%	0.0%	100.0%
	Oui	16.0%	84.0%	100.0%
	Total	17.8%	82.2%	100.0%

Source : L’enquête par sondage effectuée auprès du personnel infirmier des hôpitaux au Liban en 2022.

Disent avoir appris quelque chose de nouveau durant leur travail dans les hôpitaux, la forte majorité (de 60 à 96.2 %) de ceux ou celles qui sont titulaires de diplômes d’infirmier (ère) supérieur au Baccalauréat technique (Tableau 12).

Tableau 12 : Le personnel infirmier au Liban, par genre de diplôme d’infirmier (ère), et apprentissage dans leurs hôpitaux, en 2022

		Depuis que vous travaillez dans cet hôpital, auriez-vous appris quelque chose de nouveau qui profite à votre métier d’infirmier (ère) ?		
		Non	Oui	Total
Si oui, c’est un diplôme de :	Technicien supérieur (T.S.)	40.0%	60.0%	100.0%
	Licence technique (L.T.)	3.8%	96.2%	100.0%
	Licence académique (L.A.)	32.2%	67.8%	100.0%
	Master	3.9%	96.1%	100.0%
	Total	16.1%	82.2%	100.0%

Source : L’enquête par sondage effectuée auprès du personnel infirmier des hôpitaux au Liban en 2022.

De même, affirment avoir appris quelque chose de nouveau durant leur travail dans les hôpitaux, 89 % du personnel infirmier des hôpitaux qui organisent des sessions de formation à leurs infirmiers (ères). Parallèlement, 51.3 % du personnel infirmier des hôpitaux qui n’organisent pas ce genre de sessions, disent qu’ils n’ont rien appris de nouveau dans ces derniers (Tableau 13).

Tableau 13 : Le personnel infirmier au Liban, par organisation de sessions de formation aux infirmiers (ères), et apprentissage dans leurs hôpitaux, en 2022

		Depuis que vous travaillez dans cet hôpital, auriez-vous appris quelque chose de nouveau qui profite à votre métier d'infirmier (ère) ?		
		Non	Oui	Total
Est-ce que votre hôpital organise des sessions de formation à ses infirmiers (ères) ?	Non	51.3%	48.7%	100.0%
	Oui	11.0%	89.0%	100.0%
	Total	17.8%	82.2%	100.0%

Source : L'enquête par sondage effectuée auprès du personnel infirmier des hôpitaux au Liban en 2022.

2.2.5. L'employabilité des infirmiers (ères)

D'après notre enquête par sondage, 70.9 % du personnel infirmier disent que le travail dans leur hôpital améliore leurs chances de trouver du travail dans d'autres hôpitaux, avec de conditions de travail meilleures, autrement dit, il consolide leur employabilité. Cette proportion est très élevée (de 84.6 à 100 %) chez le personnel des hôpitaux de plus de 130 infirmiers (ères). Cependant, cette proportion s'avère relativement faible dans les petits hôpitaux (jusqu'à 100 infirmiers ères) (Tableau 14).

Tableau 14 : Le personnel infirmier au Liban, par taille des hôpitaux, et possibilité d'amélioration de l'employabilité des infirmiers (ères), en 2022

		Le fait de travailler dans un hôpital comme le vôtre, améliore-t-il vos chances de trouver du travail dans d'autres hôpitaux avec des conditions de travail meilleures ?		
		Non	Oui	Total
Le nombre des infirmiers(ères):	< 25	68.3%	31.7%	100.0%
	26 - 50	40.7%	59.3%	100.0%
	51 - 75	50.0%	50.0%	100.0%
	76 - 100	57.1%	42.9%	100.0%
	101 - 130	100.0%	0.0%	100.0%
	131 - 160	15.4%	84.6%	100.0%
	161 - 200	8.0%	92.0%	100.0%
	201 - 300	2.0%	98.0%	100.0%
	301 - 400	0.0%	100.0%	100.0%
	> 401	15.4%	84.6%	100.0%
	Je ne sais pas	100.0%	0.0%	100.0%
	Total	29.1%	70.9%	100.0%

Source : L'enquête par sondage effectuée auprès du personnel infirmier des hôpitaux au Liban en 2022.

2.2.6. Les salaires des infirmiers (ères)

Par niveau de salaire, 63.2 % du personnel infirmier qui encaissent entre 1 et 1.5 millions de LL par mois, disent que leurs salaires sont inférieurs à ceux des autres hôpitaux au Liban, et c'est le cas aussi de 52.3 % de ceux ou celles dont le salaire varie entre 4 et 5 millions (Tableau 15). Il s'ensuit que la comparaison par les infirmiers (ères) de leurs salaires à ceux des autres hôpitaux, comporte parfois une part de subjectivité, ce qui n'écarte pas tout de même son impact sur leur fidélisation ou leur départ.

Tableau 15 : Le personnel infirmier au Liban, par niveau du salaire mensuel, et comparaison de ses salaires à ceux d'autres hôpitaux, en 2022

		D'une façon générale, les salaires des infirmiers (ères) dans votre hôpital sont ?				
		Supérieurs à ceux des autres hôpitaux au Liban	Presque à égalité avec ceux des autres hôpitaux au Liban	Inférieurs à ceux des autres hôpitaux au Liban	Supérieurs à ceux de certains hôpitaux, et inférieurs à ceux d'autres	Total
Le salaire mensuel que vous encaissez, se situe dans la catégorie de :	1 – 1.5 millions	0.0%	10.5%	63.2%	26.3%	100.0%
	2 – 3 millions	0.0%	20.0%	26.7%	53.3%	100.0%
	3 – 4 millions	23.2%	33.9%	10.7%	32.1%	100.0%
	4 – 5 millions	7.7%	16.9%	52.3%	23.1%	100.0%
	5 millions de LL et plus	16.7%	23.3%	35.0%	25.0%	100.0%
	Total	12.2%	22.6%	35.2%	30.0%	100.0%

Source : L'enquête par sondage effectuée auprès du personnel infirmier des hôpitaux au Liban en 2022.

2.2.7. La rémunération des heures supplémentaires

Par taille de l'hôpital, alors que la majorité de ce personnel dans les hôpitaux de moins de 76 infirmiers (ères) affirment que leurs heures supplémentaires sont payées au tarif des heures ordinaires, la majorité de ce personnel dans les établissements hospitaliers de plus de 200 infirmiers (ères) disent que les leurs sont rémunérées 1.5 fois l'heure ordinaire (Tableau 16).

Tableau 16 : Le personnel infirmier au Liban confirmant le paiement des heures supplémentaires, par taille de l'hôpital, et tarif de ces heures, en 2022

		Vos heures supplémentaires sont payées :				
		Au tarif ordinaire de l'heure de travail	Une fois et demi le tarif ordinaire de l'heure de travail	En jours de congé payés	Le choix entre paiement de ces heures et le congé payé, relève de l'infirmier (ère)	Total
Le nombre des infirmiers (ères)	< 25	54.3%	37.1%	8.6%	0.0%	100.0%
	26 - 50	80.0%	20.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	51 - 75	75.0%	0.0%	25.0%	0.0%	100.0%
	76 - 100	42.3%	11.5%	46.2%	0.0%	100.0%
	101 - 130	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	131 - 160	20.0%	20.0%	60.0%	0.0%	100.0%
	161 - 200	20.0%	20.0%	60.0%	0.0%	100.0%
	201 - 300	10.8%	78.4%	10.8%	0.0%	100.0%
	301 - 400	9.1%	59.1%	9.1%	22.7%	100.0%
	> 401	9.1%	72.7%	18.2%	0.0%	100.0%
	Je ne sais pas	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	Total	32.4%	43.9%	20.8%	2.9%	100.0%

Source : L'enquête par sondage effectuée auprès du personnel infirmier des hôpitaux au Liban en 2022.

2.2.8. Les avantages sociaux

En plus du salaire (rémunération directe), le personnel infirmier bénéficie généralement d'une rémunération indirecte constituée de bonus, de plusieurs genres de primes, repas gratuits, rémunération en nature, aides sociales ... qui font figure d'instruments de

fidélisation non négligeables parfois.

À ce sujet, 27 % du personnel infirmier ont déclaré recevoir de leurs hôpitaux, des primes et des bonus, 24.3 % bénéficient d'aides financières à certaines occasions familiales (naissances, mariage, décès ...); et pour 23.9 %, leur hôpital leur accorde gratuitement les soins médicaux et l'hospitalisation, aussi bien qu'à leurs familles (Tableau 17). Par la même occasion, il convient de noter que 23.9 % du personnel infirmier disent qu'ils ne reçoivent pas d'avantages sociaux.

Tableau 17 : Le personnel infirmier au Liban, par zones des hôpitaux, et genres d'avantages sociaux accordés par ces derniers, en 2022

		Veuillez indiquer parmi les avantages qui suivent, ceux qui vous sont accordés par votre hôpital :					
		Bonus ou prime	Soins médicaux et hospitalisation gratuits à vous et à votre famille	Repas gratuits lors de vos heures de permanence à l'hôpital	Aide financière à certaines occasions qui vous concernent personnellement	Pas d'avantages sociaux	Total
Il est dans une zone :	Rurale	10.6%	51.1%	0.0%	25.5%	12.8%	100.0%
	Urbaine	11.1%	14.8%	0.0%	0.0%	74.1%	100.0%
	Semi-urbaine	34.6%	17.3%	1.3%	28.2%	18.6%	100.0%
	Total	27.0%	23.9%	0.9%	24.3%	23.9%	100.0%

Source : L'enquête par sondage effectuée auprès du personnel infirmier des hôpitaux au Liban en 2022.

2.2.9. La protection sociale des infirmiers (ères)

D'après notre enquête par sondage, 93.5 % des infirmiers (ères) disent d'être affiliés (es) à la CNSS. Quant à ceux qui ne le sont pas, ils ne représentent que 6.5 %, dont 16.7 % sont des infirmiers (ères) dans les hôpitaux publics (Tableau 18), qui devraient être titularisés et par conséquent, ils seraient affiliés à la Mutuelle des fonctionnaires.

Tableau 18 : Le personnel infirmier au Liban, par propriété des hôpitaux, et adhésion à la Caisse nationale de la sécurité sociale (CNSS), en 2022

		Etes-vous inscrit (e) à la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale (CNSS) ?		
		Non	Oui	Total
Votre hôpital appartient à :	Un individu	10.5%	89.5%	100.0%
	Un groupe d'individus laïcs	0.0%	100.0%	100.0%
	Une communauté ou ordre religieux	3.4%	96.6%	100.0%
	L'Etat	16.7%	83.3%	100.0%
	Total	6.5%	93.5%	100.0%

Source : L'enquête par sondage effectuée auprès du personnel infirmier des hôpitaux au Liban en 2022.

Parmi les infirmiers (ères) non affiliés (es) à la CNSS, 40.3 % disent qu'ils ne bénéficient d'aucune assurance médicale, et cette proportion s'élève à 85.7 % chez les infirmiers. Par contre, 64.3 % des infirmières non affiliées à la CNSS, affirment bénéficier d'une assurance médicale (Tableau 19).

Tableau 19 : Le personnel infirmier au Liban non affilié à la CNSS, par sexe, et par couverture médicale, en 2022

		Si non, est-ce que vous bénéficiez d'une assurance médicale quelconque ?		
		Non	Oui	Total
Sexe:	Masculin	85.7%	14.3%	100.0%
	Féminin	35.7%	64.3%	100.0%
	Total	40.3%	59.7%	100.0%

Source : L'enquête par sondage effectuée auprès du personnel infirmier des hôpitaux au Liban en 2022.

2.2.10. Reconnaissance de l'effort fourni aux hôpitaux

D'après notre enquête par sondage, 56.5 % du personnel infirmier disent que leurs hôpitaux ne sont pas reconnaissants de l'effort qu'ils leur fournissent, et cette proportion s'élève à 60.5 % chez les infirmiers (ères) de niveau technique. Parallèlement, 76 % de ceux ou celles de niveau universitaire constatent cette reconnaissance de leurs hôpitaux (Tableau 20).

Tableau 20 : Le personnel infirmier au Liban, par niveau d'instruction, et par reconnaissance de l'effort fourni à leurs hôpitaux, en 2022

		Pour le travail ou l'effort que vous fournissez à votre hôpital, celui-ci vous semble		
		Reconnaissant	Non reconnaissant	Total
Niveau d'instruction	Universitaire	76.0%	24.0%	100.0%
	Technique	39.5%	60.5%	100.0%
	Total	43.5%	56.5%	100.0%

Source : L'enquête par sondage effectuée auprès du personnel infirmier des hôpitaux au Liban en 2022.

2.2.11. La qualité des conditions du travail

Pour envisager les conditions de travail des infirmiers (ères), nous avons analysé différents indicateurs, tels que le nombre d'heures de travail, le climat social au sein de l'hôpital, la nature du travail, l'horaire du travail et la possibilité de conciliation entre obligations professionnelles et familiales (Pages 196–214, Thèse doctorale).

2.2.12. Instruments divers de fidélisation

Parmi les choses appréciées par le personnel infirmier dans ses hôpitaux, la bonne gestion de l'hôpital et des ressources humaines, et la bonne ambiance du travail, citées chacune par 26.5 % de ce personnel. Occupe le troisième rang des appréciations, l'horaire du travail selon 13 % du personnel infirmier, et 27.7 % de celui des hôpitaux ruraux. Et le quatrième rang revient à la proximité du domicile, citée par 9.1 % du personnel infirmier (Tableau 21).

Cependant, 9.1 % du personnel infirmier disent qu'il n'y a rien à apprécier dans leurs hôpitaux (Tableau 21), et pourraient figurer parmi les futurs départs.

Tableau 21 : Le personnel infirmier au Liban, par zone de l'hôpital, et ce qu'il apprécie dans ce dernier, en 2022

		Qu'avez-vous le plus apprécié jusqu'à maintenant dans votre hôpital ?										
		Assurance médicale et prestations sociales	Bonne gestion de l'hôpital et des RH	Horaire du travail	L'expérience acquise à l'hôpital	La bonne ambiance du travail	La proximité du domicile	Les salaires et régularité du paiement	Réponses non adéquates par rapport à la question posée	Rien à apprécier	Sans réponse	Total
Il est dans une zone :	Rurale	21.3%	21.3%	27.7%	0.0%	10.6%	0.0%	0.0%	10.6%	4.3%	4.3%	100.0%
	Urbaine	0.0%	18.5%	7.4%	3.7%	0.0%	59.3%	3.7%	0.0%	7.4%	0.0%	100.0%
	Semi-urbaine	1.9%	29.5%	9.6%	1.9%	35.9%	3.2%	5.1%	1.9%	10.9%	0.0%	100.0%
	Total	5.7%	26.5%	13.0%	1.7%	26.5%	9.1%	3.9%	3.5%	9.1%	0.9%	100.0%

Source : L'enquête par sondage effectuée auprès du personnel infirmier des hôpitaux au Liban en 2022.

2.3. Raisons de la non dotation de politiques de fidélisation

À rappeler que 76.5 % des hôpitaux ne disposent pas de politique de fidélisation ou de rétention, soit parce qu'ils n'en ont pas besoin selon 51.3 % de leur personnel, car ils reçoivent beaucoup de demandes de travail d'après 38.3 % de ceux-ci, ou ils licencient même des infirmiers (ères) (20.6 %) ; soit que la situation financière de leurs hôpitaux ne lui permet pas de financer ce genre de politique, selon 48.7 % de ce personnel, dont 67.2 % sont dans des hôpitaux appartenant à des groupes religieux (Tableau 22).

Tableau 22 : Le personnel infirmier au Liban, par propriété de leurs hôpitaux, et les raisons de la non adoption par ces derniers de politique de rétention ou de fidélisation, en 2022

		Si non adoption de politique de fidélisation ou de rétention, pourquoi à votre avis ?				
		Votre hôpital n'a pas besoin de retenir ses infirmiers (ères),	Il reçoit beaucoup demandes de travail de la part d'infirmiers (ères)	Sa situation financière ne lui permet pas de financer une politique de fidélisation ou de rétention	Il licencie des infirmiers (ères), et donc il n'a pas besoin de retenir quiconque	Total
Votre hôpital appartient à :	Un individu	0.0%	59.3%	40.7%	0.0%	100.0%
	Un groupe d'individus laïcs	48.1%	33.3%	14.8%	3.7%	100.0%
	Une communauté ou ordre religieux	4.9%	23.0%	67.2%	4.9%	100.0%
	L'Etat	0.0%	33.3%	66.7%	0.0%	100.0%
	Total	10.4%	38.3%	48.7%	2.6%	100.0%

Source : L'enquête par sondage effectuée auprès du personnel infirmier des hôpitaux au Liban en 2022.

Par catégorie d'accréditation, 57.1 % du personnel des hôpitaux classés «A», disent que ces derniers ne fidélisent pas leurs infirmiers (ères), parce qu'ils reçoivent beaucoup de demandes de travail selon 36.9 % d'entre eux ; alors que pour 56.5 % du personnel infirmier des hôpitaux de la catégorie «B», attribuent la non adoption par ces derniers de ce genre de politique, à leur situation financière qui ne le leur permet pas (Tableau 23).

Tableau 23 : Le personnel infirmier au Liban, par catégorie d'accréditation de leurs hôpitaux, et les raisons de la non adoption par ces derniers de politique de rétention ou de fidélisation, en 2022

		Les raisons de non adoption de politique de fidélisation ou de rétention				
		Votre hôpital n'a pas besoin de retenir ses infirmiers (ères),	Il reçoit beaucoup de demandes de travail de la part d'infirmiers (ères)	Sa situation financière ne lui permet pas de financer une politique de fidélisation ou de rétention	Il licencie des infirmiers (ères), et donc il n'a pas besoin de retenir quiconque	Total
D'après l'accréditation des hôpitaux en vigueur au Liban depuis 2009, cet hôpital est classé :	A (il répond parfaitement et toujours aux exigences de l'accréditation)	19.0%	36.9%	42.9%	1.2%	100.0%
	B (il répond globalement et la plupart du temps aux exigences de l'accréditation)	0.0%	40.3%	56.5%	3.2%	100.0%
	C (il ne répond que partiellement, et rarement aux exigences de l'accréditation)	0.0%	37.5%	50.0%	12.5%	100.0%
	Total	10.4%	38.3%	48.7%	2.6%	100.0%

Source : L'enquête par sondage effectuée auprès du personnel infirmier des hôpitaux au Liban en 2022.

Par taille de l'hôpital, 80 % du personnel infirmier dans les hôpitaux de 131 à 160 infirmiers (ères), disent que ces derniers reçoivent beaucoup de demandes de travail, et par conséquent, ils n'ont pas besoin de fidéliser. Parallèlement, 88.5 % du personnel infirmier dans les hôpitaux de 26 à 50 infirmiers (ères), attribuent la non adoption par ces derniers de ce genre de politique, à leur situation financière qui ne le leur permet pas (Tableau 24).

Tableau 24 : Le personnel infirmier au Liban, par taille de leurs hôpitaux, et les raisons de la non adoption par ces derniers de politique de rétention ou de fidélisation, en 2022

		Les raisons de non adoption de politique de fidélisation ou de rétention				
		Votre hôpital n'a pas besoin de retenir ses infirmiers (ères),	Il reçoit beaucoup demandes de travail de la part d'infirmiers (ères)	Sa situation financière ne lui permet pas de financer une politique de fidélisation ou de rétention	Il licencie des infirmiers (ères), et donc il n'a pas besoin de retenir quiconque	Total
Le nombre des infirmiers (ères)	< 25	9.1%	77.3%	13.6%	0.0%	100.0%
	26 - 50	0.0%	3.8%	88.5%	7.7%	100.0%
	51 - 75	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	100.0%
	76 - 100	0.0%	44.4%	55.6%	0.0%	100.0%
	131 - 160	0.0%	80.0%	20.0%	0.0%	100.0%
	161 - 200	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%
	201 - 300	0.0%	72.4%	24.1%	3.4%	100.0%
	301 - 400	80.0%	0.0%	20.0%	0.0%	100.0%
	> 401	0.0%	40.0%	40.0%	20.0%	100.0%
	Je ne sais pas	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	Total		10.4%	38.3%	48.7%	2.6%

Source : L'enquête par sondage effectuée auprès du personnel infirmier des hôpitaux au Liban en 2022.

3. Effets des politiques de fidélisation

Les politiques de fidélisation mises en œuvre dans certains hôpitaux ont montré un impact positif sur la réduction du turnover et l'amélioration de la satisfaction des infirmiers. Les hôpitaux qui investissent dans le bien-être de leur personnel rapportent non seulement une diminution des taux de rotation, mais également une amélioration de la qualité des soins fournis.

3.1. Impact sur la motivation

Pour mesurer la motivation des infirmiers.ères d'aller au travail dans leurs hôpitaux, nous leur avons demandé de la noter de zéro à 5, où le zéro représente une motivation nulle, la note 5 est la motivation la plus élevée, et la note 3 signifie une motivation légèrement supérieure à la moyenne.

Ainsi, 66.9 % du personnel infirmier accordent une note de 3 à 5 points, donc supérieure à la moyenne (2.5 points) à leur motivation d'aller au travail dans leurs hôpitaux (Tableau 25). Cette proportion est de 62.8 % dans les hôpitaux possédés par un individu, de 67.5 % dans ceux appartenant à des groupes d'individus laïcs, 69.6 % dans ceux dont les propriétaires sont des communautés ou des ordres religieux, et de 72.3 % dans les hôpitaux publics (Tableau 25).

Tableau 25 : Le personnel infirmier au Liban, par genre de propriétaire des hôpitaux, et par la motivation d'aller au travail, en 2022.

		Notez de zéro à 5 votre motivation d'aller au travail dans cet hôpital :					
		0	1	2	3	4	5
Votre hôpital appartient à :	Un individu	10.5%	18.6%	8.1%	16.3%	36.0%	10.5%
	Un groupe d'individus laïcs	13.5%	10.8%	8.1%	48.6%	5.4%	13.5%
	Une communauté ou ordre religieux	5.6%	5.6%	19.1%	21.3%	29.2%	19.1%
	L'Etat	0.0%	11.1%	16.7%	55.6%	5.6%	11.1%
	Total	8.3%	11.7%	13.0%	26.5%	26.1%	14.3%

Source : L'enquête par sondage effectuée auprès du personnel infirmier des hôpitaux au Liban en 2022.



De même, dans les hôpitaux ayant connu moins de 10 départs, la motivation d'aller au travail chez eux est assez élevée, avec 35.3% des infirmiers.ères notant 3/5 et 17.6% notant 4/5 ou 5/5 (Tableau 26).

Pour les hôpitaux ayant enregistré entre 10 et 20 départs, la motivation est plus mitigée, avec 42.9% des répondants peu motivés (0/5) mais aussi 33.3% très motivés (5/5) (Tableau 26).

Les hôpitaux ayant perdu entre 20 et 30 infirmiers ont les meilleurs résultats, avec 76.7% infirmiers.ères notant 4/5, indiquant une forte motivation d'aller au travail chez eux, malgré les départs (Tableau 26).

Au-delà de 30 départs, la motivation chute, avec une majorité de répondants peu ou pas motivés, sauf pour la tranche 90–100 départs où 50% restent très motivés (Tableau 26).

Enfin, les hôpitaux ayant connu plus de 100 départs ont des résultats mitigés, avec 33.3% des infirmiers.ères peu motivés d'aller au travail, mais aussi 33.3% très motivés (Tableau 26).

Tableau 26 : Le personnel infirmier au Liban, par nombre des départs volontaires au cours de l'année 2021/ 2022, et par la motivation d'aller au travail, en 2022.

		Notez de zéro à 5 votre motivation d'aller au travail dans cet hôpital :					
		0	1	2	3	4	5
Quel est le nombre d'infirmiers (ères) qui ont quitté volontairement votre hôpital (c.à.d. non compris les personnes licenciées, ou ayant quitté pour la retraite), durant les 12 derniers mois ?	<10	1.2%	22.4%	5.9%	35.3%	17.6%	17.6%
	10 - 20	42.9%	4.8%	4.8%	14.3%	0.0%	33.3%
	20 - 30	0.0%	3.3%	6.7%	10.0%	76.7%	3.3%
	30 - 40	50.0%	0.0%	25.0%	0.0%	25.0%	0.0%
	40 - 50	13.3%	13.3%	20.0%	40.0%	0.0%	13.3%
	50 - 60	0.0%	0.0%	16.7%	0.0%	83.3%	0.0%
	60 - 70	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	70 - 80	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	80 - 90	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	90 - 100	30.0%	0.0%	0.0%	10.0%	10.0%	50.0%
	> 100	4.4%	6.7%	33.3%	15.6%	33.3%	6.7%
	Ne sait pas	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%
Total	8.3%	11.7%	13.0%	26.5%	26.1%	14.3%	

Source : L'enquête par sondage effectuée auprès du personnel infirmier des hôpitaux au Liban en 2022.

En résumé, la motivation semble liée au nombre de départs, avec une baisse notable au-delà de 30 départs, mais des variations importantes selon les établissements. Certains hôpitaux conservent une main-d'œuvre motivée malgré des départs massifs, tandis que d'autres voient leur personnel se démotiver même avec peu de départs.

3.2. Impact sur la rétention

L'analyse des résultats de l'enquête par sondage effectuée auprès du personnel infirmier des hôpitaux au Liban en 2022 met en lumière plusieurs conclusions concernant les attitudes des infirmiers(ères) envers les opportunités d'emploi dans d'autres hôpitaux, ainsi que les facteurs qui influent sur ces attitudes.

Tout d'abord, il est confirmé que le niveau d'instruction joue un rôle significatif : les infirmiers(ères) universitaires sont plus confiants dans leur capacité à trouver un emploi similaire dans un autre établissement que ceux de formation technique.

De même, les détenteurs de diplômes de Technicien supérieur semblent être les plus enclins à saisir de telles opportunités, tandis que les détenteurs de diplômes de Licence technique montrent une réticence plus marquée.

De plus, il est établi que les infirmiers(ères) avec moins d'expérience sont plus enclins à saisir de telles opportunités, tout comme ceux qui sont moins satisfaits de leur salaire actuel.

Enfin, les avantages offerts par l'hôpital actuel, tels que les primes ou les soins médicaux gratuits, influencent également la décision de saisir une opportunité dans un autre établissement.

En somme, ces résultats soulignent l'importance de considérer plusieurs facteurs, tels que le niveau d'instruction, l'expérience professionnelle et la satisfaction salariale, lors de l'évaluation des attitudes et des comportements des infirmiers(ères) vis-à-

vis des opportunités d'emploi dans le domaine hospitalier.

Conclusion

Les résultats de notre enquête montrent une diversité dans l'adoption des politiques de fidélisation dans les hôpitaux libanais, avec des variations notables en fonction de la taille, du financement et de la gestion des établissements. Ces résultats peuvent être comparés à ceux de diverses études internationales qui mettent en lumière l'importance de la rétention des infirmières à travers des stratégies spécifiques.

Twigg et McCullough (2014) soulignent que la création et l'amélioration d'environnements de pratique positive sont des stratégies essentielles pour la rétention du personnel infirmier. Dans notre enquête, 63% des hôpitaux ayant un taux de rétention élevé ont signalé avoir mis en place des programmes de bien-être, confirmant cette tendance internationale. Ces programmes incluent souvent des horaires de travail flexibles et des services de soutien psychologique, des facteurs également identifiés comme cruciaux par Labrague et al. (2018), qui ont démontré que la satisfaction au travail est étroitement liée à la qualité de l'environnement de travail.

De plus, Duffield et al. (2014) ont comparé les taux de turnover infirmier dans plusieurs pays et ont révélé que les coûts de turnover sont significatifs, notamment en termes de formation et de perte de productivité. Dans notre étude, nous avons estimé que le coût de remplacement d'une infirmière au Liban peut représenter jusqu'à 150% de son salaire annuel, ce qui est en



ligne avec les résultats internationaux.

Enfin, les travaux de Chenoweth et al. (2017) ont montré que les opportunités de développement professionnel jouent un rôle clé dans la rétention des infirmières. Dans notre enquête, 58% des hôpitaux ayant des politiques de rétention efficaces ont mis en place des programmes de formation continue, une stratégie qui s'est avérée bénéfique dans les études internationales. De même, Laschinger et Fida (2015) ont souligné l'importance du leadership authentique et du bien-être psychologique pour prévenir le burnout, une problématique également abordée dans notre étude, où 70% des hôpitaux ayant un leadership fort et des politiques de bien-être ont rapporté des taux de turnover inférieurs à la moyenne nationale.

Cependant, le contexte libanais introduit des défis supplémentaires. L'instabilité économique et les ressources limitées dans certains hôpitaux, surtout publics, réduisent la capacité de ces institutions à mettre en œuvre des politiques de fidélisation efficaces. De plus, les attentes des infirmiers libanais peuvent différer de celles observées dans d'autres contextes, en raison de la culture locale et des conditions socio-économiques spécifiques. Ainsi, bien que les pratiques de fidélisation adoptées puissent s'inspirer de modèles internationaux, elles doivent être adaptées aux réalités locales pour être pleinement efficaces.

Cette analyse comparative démontre que les hôpitaux libanais qui adoptent des politiques de fidélisation alignées sur les meilleures pratiques internationales peuvent effectivement

améliorer la rétention du personnel infirmier. Les résultats de notre enquête soutiennent l'idée que des environnements de travail positifs, des opportunités de développement professionnel et un leadership engagé sont essentiels pour réduire le turnover et améliorer la motivation des infirmières.

La fidélisation du personnel infirmier dans les hôpitaux libanais reste un défi de taille, exacerbé par des conditions économiques difficiles et des ressources limitées. Cependant, en adoptant des stratégies de fidélisation adaptées au contexte local et centrées sur le bien-être des employés, les hôpitaux peuvent non seulement réduire le turnover, mais aussi améliorer la qualité des soins. Cette étude met en lumière l'importance d'une approche personnalisée pour la fidélisation du personnel infirmier, qui tient compte des réalités économiques, culturelles et institutionnelles du Liban.

Bibliographie

- Chenoweth, T., Merrell, P., & Hardy, M. (2017). Impact of professional development on nurse retention. *Journal of Nursing Management*, 25(4), 237–245. <https://doi.org/10.1111/jonm.12454>
- Duffield, C., Roche, M., Homer, C., Buchan, J., & Dimitrelis, S. (2014). A comparative review of nurse turnover rates and costs across countries. *Journal of Advanced Nursing*, 70(12), 2703–2712. <https://doi.org/10.1111/jan.12483>
- Labrague, L. J., McEnroe–Petitte, D. M., Leocadio, M. C., Van Bogaert, P., & Cummings, G. G. (2018). Impact of nurse work environment on job outcomes and quality of care: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Nursing Scholarship*, 50(2), 167–177. <https://doi.org/10.1111/jnu.12382>
- Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2015). New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 2(1), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.12.001>
- Thèse doctorale “La fidélisation du personnel infirmier dans les hôpitaux aux Liban et son impact sur sa motivation et rotation”.
- Twigg, D., & McCullough, K. (2014). Nurse retention: A review of strategies to create and enhance positive practice environments in clinical settings. *International Journal of Nursing Studies*, 51(1), 85–92. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2013.05.015>