

Comment améliorer les conditions de travail des infirmiers ?

Pour rendre le travail infirmier à nouveau attractif, il est indispensable d'agir sur les conditions de travail afin de redonner aux infirmiers le sentiment d'être acteurs de leurs métiers.

Contexte actuel, état des lieux des conditions de travail des infirmiers et modalités d'évolution

Les conditions de travail des infirmiers se sont nettement détériorées au cours des dix dernières années. Les économies demandées aux établissements de santé en sont principalement la cause.

Ces derniers mois, nous constatons une pénurie d'infirmiers dans tous les établissements français par manque d'attractivité du métier. Les professionnels, déjà en place, fuient l'hôpital pour aller travailler dans le secteur libéral voire changer de métier. Les nouveaux diplômés ne sont plus attirés par l'hôpital et ne postulent pas. Cela entraîne l'impossibilité pour les directions de mettre en place une gestion de l'absentéisme efficace afin de ne pas épuiser les personnels en poste.

La perte de sens est un des éléments importants dans cette fuite. Les infirmiers ont le sentiment d'être des instruments de soins. Le *lean management* a conduit à un sentiment de travail à la chaîne et de déshumanisation de leur métier. Les professionnels entendent un discours de rentabilité et de rendement qui n'est pas en adéquation avec leur perception du métier et leurs valeurs soignantes.

Toutes les réorganisations et changements d'organisation sont imposés et non proposés. La gouvernance des hôpitaux aujourd'hui n'intègre pas les infirmiers dans la réflexion de l'organisation du travail. Le sentiment de subir plutôt que d'être acteur de son métier engendre une perception négative de l'exercice professionnel actuel.

L'équilibre vie professionnelle et vie privée est aussi un élément prépondérant en ce qui

concerne la fuite des infirmiers vers un autre métier ou vers le secteur libéral. Les plannings changent sans cesse du fait du manque de personnel. Les retours sur repos sont devenus trop fréquents. Faire le choix entre les patients et sa famille est devenu impossible car celui-ci revient trop souvent. Les cadres de santé sont eux aussi mis à mal dans leur exercice car ils n'ont pas les moyens nécessaires pour préserver leurs équipes, ce qui conduit à des conflits et des incompréhensions de la part des infirmiers sur le management mis en place.

Ces différents constats négatifs du métier se font dès la formation initiale d'infirmier. Les étudiants sont eux aussi en difficulté dans leurs parcours de stages. Les professionnels devant les encadrer et leur apprendre le métier n'ont plus le temps de faire un tutorat de qualité. Les étudiants servent de plus en plus souvent de variable d'ajustement dans la gestion de l'absentéisme, ce qui ne leur permet pas d'avoir un apprentissage de qualité et leur donne une perception négative de leur future pratique.

Il est urgent d'améliorer la qualité de vie au travail pour que les infirmiers retrouvent du sens à leur exercice professionnel. Renforcer l'attractivité du métier et fidéliser les professionnels est un enjeu de taille si nous voulons que les infirmiers reviennent travailler dans les hôpitaux.

Propositions pour améliorer le quotidien des infirmiers, cadres et étudiants en soins infirmiers

Pour améliorer le quotidien des infirmiers, la première mesure serait de les remettre au centre des réflexions de réorganisation. Ils

Céline Laville

Présidente nationale du syndicat
Coordination nationale infirmière



doivent redevenir acteurs de l'organisation de leurs services. Il faut impérativement remettre du lien et de la réflexion au sein des équipes de soins. Il faut donner aux infirmiers et aux équipes pluridisciplinaires le temps de la démarche projet.

Celle-ci est un élément du management participatif. Elle permet, à partir d'un problème de fonctionnement, de réfléchir en équipe, et de trouver des solutions pour le résoudre. Les bénéfices de cette démarche sont multiples :

- la reconnaissance et le respect de l'équipe et de l'individu au sein de celle-ci ;
- l'association aux prises de décision qui permet d'avoir le sentiment d'être acteur et de ne pas subir sans cesse son travail ;
- la cohésion et la cohérence d'équipe, qui sont fondamentales dans le métier d'infirmier ;
- la communication et l'information (ascendante ou descendante), que nous avons perdue par manque de temps ;
- la valorisation de la personne.

Cette démarche projet permettra aux infirmiers de redonner du sens à leur travail et de ne plus être des instruments de soins, puisqu'ils participeront activement aux prises de décisions.

En ce qui concerne l'attractivité du métier, il faut également améliorer l'accueil et le tutorat des nouveaux diplômés. Il faut restaurer les

procédures d'intégration pour les nouveaux arrivants en rendant leurs mises en place, ainsi que leurs suivis, obligatoires. Le temps de tuitage ne se fait plus de façon systématique à cause de l'absentéisme et du manque de personnel.

Dans ce cadre, il serait judicieux d'augmenter, de manière significative et générale, des pools par catégorie professionnelle. Les infirmiers en fin de carrière pourraient être chargés de fonctions d'accompagnements à la prise de poste de tout nouvel arrivant dans les établissements. Ce type de fonction existe déjà dans d'autres pays (par exemple en Australie) et a démontré son utilité. Ces professionnels sont des personnes ressources, sollicitées par les agents en difficulté sur la réalisation d'un soin par exemple, la formation initiale ne permettant pas toujours l'acquisition des connaissances et des pratiques nécessaires pour répondre à la diversité d'actes et aux spécificités de certains secteurs d'activité.

Il s'agirait d'une évolution majeure au sein de nos établissements qui sécuriserait la prise de fonction des professionnels et permettrait une transmission des expériences et des savoirs. Ces postes paraîtraient particulièrement adaptés pour des agents en deuxième partie de carrière, qui possèdent une expérience et un savoir-faire essentiels à transmettre aux nouveaux arrivants.

Pour ce qui est des étudiants en soins infirmiers, ils ne doivent pas servir de variable d'ajustement de l'absentéisme. Ils doivent être encadrés par des professionnels, qui bénéficient de temps pour cela.

À ce jour, au vu du manque de personnel et de l'épuisement de celui-ci, ces propositions ne pourraient pas être mises en place sans l'attribution de fonds permettant de garantir une adéquation des effectifs à la charge de travail quotidienne et au remplacement de l'absentéisme.

En conclusion, l'amélioration des conditions de travail passe inévitablement par l'amélioration de la qualité de vie au travail. La gouvernance des établissements de soins doit entrer dans une démarche participative de manière à redonner aux infirmiers le sentiment d'être acteurs de leurs métiers. Cela entraînerait un sentiment positif d'appartenance qui procurerait du bien-être au travail, diminuerait l'absentéisme et permettrait de retrouver un équilibre vie privée vie professionnelle.

Ajoutez à cela une réelle reconnaissance de la pénibilité et un travail sur les fins de carrières pour que tous puissent avoir une vision à long terme de celles-ci et vous redonnerez de l'attractivité à un métier qui aujourd'hui ne fait plus rêver. 🍷