



## Rapport de projet: amélioration de la situation de travail des infirmiers et infirmières des soins intensifs dans le domaine du travail posté

### Situation de départ

La pandémie de coronavirus a attribué aux soins et aux soins intensifs le qualificatif de « pertinent pour le système ». La lumière des projecteurs a au moins pendant un certain temps entraîné une hausse des candidatures pour les études post-diplômes en soins intensifs EPD ES). Suite à l'acceptation de l'initiative sur les soins infirmiers, l'argent sera attribué en premier lieu à la formation des infirmiers et infirmières ES. Il est possible que la hausse d'infirmiers et infirmières ES ne se fasse sentir que dans trois ans dans les cursus d'études post-diplôme. Mais avant la pandémie déjà, il est apparu que de nombreuses unités de soins intensifs ne parvenaient pas à pourvoir leurs postes disponibles pour les experts diplômés EPD ES. Sur le marché du travail, il existe des personnes diplômées ES qui sont engagées pour les EPD, mais ce nombre ne couvre pas la fluctuation. Cela s'est encore accentué après la pandémie car les grandes unités de soins intensifs des centres hospitaliers, en particulier, ont connu des vagues de démissions. «C'est comme verser de l'eau dans une passoire...»: c'est par ces mots que s'est exprimée la directrice d'une grande unité de soins intensifs en Suisse alémanique.

Comment réduire la fluctuation et stabiliser durablement l'attractivité des soins intensifs?

Parce que des conditions de travail saines et agréables contribuent à l'engagement en faveur de la médecine intensive et à l'accroissement de la qualité du traitement, et poussent les jeunes collègues à choisir la médecine intensive et les soins intensifs.

Pour un environnement de travail sain, stimulant et accueillant pour nos équipes

En mai 2021, la CFPC Soins et certains membres du Groupe d'intérêt (GI) Gestion ont échangé sur le sujet et identifié le travail posté et ses répercussions sociales comme un des principaux facteurs pour la fluctuation et la non-attractivité des soins intensifs. Dans le sens du profil 2025 de la SSMI et de son précepte «Pour un environnement de travail sain, stimulant et accueillant pour nos équipes», le groupe a décidé d'approfondir certains aspects de ce thème dans le cadre d'un projet de recherche:

- Les fardeaux liés au travail posté constituent un problème central dans la situation de travail en unité de soins intensifs.
- Sur ce point, il convient d'améliorer la situation de travail pour tous les groupes d'âge. Cela augmente également l'attractivité pour la relève.
- Des mesures de développement du personnel (emplois du temps, possibilités de rotation, modèles de compensation, etc.) doivent être associées en parallèle de mesures de développement des compétences (formation postgraduée formelle et informelle, apprentissage auto-orienté).



CFPC Soins et GI Gestion

- En tant que CFPC Soins, nous voyons notre contribution dans la recherche de modèles de développement des compétences et cela indépendamment des différents groupes d'âge.
- Nous voyons la contribution du GI gestion dans la recherche de modèles et de mesures de développement du personnel.

### Début du projet

Après l'envoi d'une première esquisse de projet et l'appel à la collaboration au sein du GI Gestion, les thèmes du projet ont été précisés le 03.09.2021 et des groupes de travail ont été formés.

<b>Projet:</b> <b>Amélioration de la situation de travail des infirmiers et infirmières des soins intensifs dans le domaine du travail posté</b>	
<p>Modèles de temps de travail, planification du travail axée sur les collaborateurs, planification chez les étudiants EPD.</p> <p><b>Sarah Schäfer, Conny Krusius et Sabrina Huber</b> GI Gestion</p>	<p>Formation continue des expert-e-s diplômé-e-s EPD ES SI: quels contenus doivent être proposés et comment (modèles) afin que les collaborateurs puissent éviter la charge que représente le travail posté pour eux et leur entourage?</p> <p><b>Beatrix Deisl, Martin Grimm, Marie-Noëlle von Allmen et Johannes Seiler</b> CFPC Soins</p>
<p>Groupe skill-grade-mix: défis de l'intégration d'autres professionnel-le-s dans les équipes: impact pour le travail posté et la planification des équipes.</p> <p><b>Gaby Gürber et Claudia Kühn</b> GI Gestion</p>	<p>Formation continue des diplômés EPD ES SI: comment articuler la formation continue pour qu'elle réponde aux besoins des différents groupes d'âge? De quoi faut-il tenir compte pour que toutes les professionnel-le-s soient touchées, malgré le travail posté et/ou les équipes fixes (mot-clé garde de nuit)?</p> <p><b>Karin Zimmermann, Barbara Vauthey, Sigrid Duperrex et Marie-Anne Becker</b> CFPC Soins</p>

### Résultats du groupe pour les modèles de temps de travail

Le groupe de travail s'est intéressé à la problématique des conditions nécessaires pour garder les experts diplômés en soins intensifs EPD ES au sein de la profession.

Les facteurs limitants de l'équilibre vie professionnelle/vie privée dans le travail posté ainsi que les différentes exigences des générations se trouvent actuellement dans la vie active et impliquent de repenser l'articulation des plans d'horaire.



En 2017, Sabine Richter a présenté un modèle intéressant lors du congrès de la santé à Hambourg<sup>1</sup>. Le modèle «3-3» mise sur la réduction du temps de travail cible et offre aux collaborateurs la possibilité de prendre trois jours de repos d'affilée après trois jours de travail. Ce modèle permet d'avoir un salaire de 100% pour un temps de travail de 85% et d'augmenter considérablement la satisfaction des collaborateurs. Comme bénéfice supplémentaire, cela fait baisser la fluctuation, les absences ainsi que le nombre d'heures supplémentaires. L'hôpital de Wetzikon applique ce modèle depuis juin 2022 dans une version légèrement modifiée: 90% de temps de travail avec 37,8 heures hebdomadaires pour 100% de rémunération<sup>2</sup>.

Le groupe de travail projette facilement ce modèle en association avec une planification du travail centrée sur les collaborateurs, assurée par les collaborateurs eux-mêmes, ce qui permet à ceux-ci d'envisager leur équilibre vie professionnelle/vie privée de façon encore plus individuelle. Une autre variante a été présentée par Sarah Schäfer (élaboration personnelle) et prévoit pour une unité le choix individuel d'horaires courts, moyens et longs. Le recours à des horaires courtes (6 heures) et leur combinaison permettrait non seulement de prendre en compte les besoins des collaborateurs plus âgés, et éventuellement de garder ces derniers plus longtemps dans l'unité de soins intensifs même en cas de charges importantes. Les services longs (12 heures) suscitent probablement une demande chez les jeunes infirmiers et infirmières des soins intensifs, qui peuvent ainsi générer des périodes de temps libre plus fréquentes ou plus longues. La mise en œuvre de ce modèle requiert certaines conditions-cadres structurelles et organisationnelles, et n'a pour l'heure pas encore été appliqué dans la pratique.

Auteur:

Sarah Schäfer, hôpital municipal de Zurich. [sarah.schaefer@stadtspital.ch](mailto:sarah.schaefer@stadtspital.ch)

## Résultats du mélange de compétences et de grades

### Le Skill-Grade-Mix : une mutation culturelle dans les unités de soins intensifs

Dans un système de santé de plus en plus complexe, la collaboration des différents groupes professionnels est un facteur de succès décisif. Un traitement bien coordonné, une communication adéquate entre les groupes professionnels et une perception appropriée des autres parties impliquées contribuent à éviter les prestations insuffisantes ou excessives, les coûts inutiles et les complications potentiellement mortelles. Par conséquent, l'interprofessionnalité est une condition préalable essentielle pour la qualité, la sécurité et une issue globalement positive des soins de santé (Académie Suisse des Sciences Médicales [ASSM], 2014).

Travailler en tandem, se compléter mutuellement et intégrer à l'équipe des collaborateurs aux différentes qualifications professionnelles font partie des nombreuses chances et défis du mélange de compétences et de rôles. En tant que modèle d'avenir de la collaboration, le mélange de compétences et de rôles a fait ses preuves au sein des unités de soins intensifs de l'hôpital

<sup>1</sup> Présentation, Sabine Richter: [https://www.gesundheitskongresse.de/hamburg/2016/dokumente/presentationen/Richter-Sabine---Arbeitszeitmodelle- aus-Skandinavien.pdf?m=1478621415&]

<sup>2</sup> (cf. communiqué de presse de l'hôpital de Wetzikon: [https://www.gzo.ch/ueber-uns/presse/details/neues-schichtdienst- arbeitszeitmodell-im-gzo-spital-wetzikon/].



universitaire de Zurich. Il est une réponse au manque de personnel, promeut la relève et introduit une mutation culturelle: différents groupes professionnels assument ensemble la responsabilité des patients (Fröhlich, Massarotto, Brenner-Lüdemann & Staudacher, 2017).

Pour continuer à garantir une grande qualité des soins, il est nécessaire d'agir. Des études internationales établissent un lien direct entre la sécurité des patients et la dotation en personnel. Un rationnement du personnel soignant a une influence significative sur la mortalité. Lorsque la composition du personnel est insuffisante, les soignants sont confrontés à une surcharge de travail et la qualité des soins baisse. Baisse de la satisfaction au travail, multiplication des congés maladie, augmentation du risque de burnout et plus grande fluctuation en sont la conséquence (Fröhlich *et al.*, 2017).

### Objectif du Skill-Grade-Mix : décharger les experts diplômés

Le judicieux mélange de compétences et des rôles des groupes thérapeutiques de soignants offre la possibilité de surmonter le défi que représentent le recrutement et le manque de personnel sans que ce soit au détriment de la qualité ou de la satisfaction des collaborateurs. Cependant, la mise en œuvre demande des structures réglemant clairement les processus de travail ainsi que les domaines d'application, et tenant compte de la mutation culturelle que cela implique (Mewes, 2019). La revendication d'une collaboration systématique entre tous les groupes professionnels n'est pas nouvelle. La collaboration des groupes professionnels est demandée par l'OMS depuis 1988 déjà. Du côté des soins également, le plus grand groupe professionnel du domaine de la santé, les mentalités évoluent vers un plus grand réseautage. Dans son mémorandum 2015-2010, le *Verband der Pflegedirektorinnen und -direktoren der Universitätskliniken und medizinischen Hochschulen Deutschlands* (VPU) poursuit par exemple l'objectif de faire à l'avenir tomber les barrières tenaces existant encore et toujours entre les professions, et ce grâce à des coopérations mieux structurées, centrées sur le patient et interprofessionnelles (Bechtel, Smerdka-Arhelger & Lipp, 2017). Avec la professionnalisation croissante des soins et d'autres professions médicales, la prise en charge des patients a de plus en plus été perçue comme une tâche et une responsabilité commune, ce qui est aujourd'hui un point central pour l'efficacité du traitement. Souvent, les termes «interprofessionnel», «multiprofessionnel» et «interdisciplinaire» sont utilisés sans véritable distinction, voire même comme synonymes. En ce qui concerne le développement de l'équipe, il est cependant nécessaire de se référer à des définitions claires.

### Des situations de soin complexes impliquent une collaboration complexe

Les unités de soins intensifs se distinguent en particulier par la complexité prononcée des situations de soin chez des patients hautement complexes, ainsi que par un important travail interprofessionnel. Il n'est pas rare que le quotidien des collaborateurs exige d'eux de réaliser sous pression des tâches auprès du patient ou bien des tâches d'organisation d'importants processus de gestion. La charge de travail peut entraîner chez les collaborateurs une sensation de stress et s'accompagne d'un risque d'erreurs dans les soins apportés aux patients. Une grande qualité des soins pour les cas complexes exige une bonne collaboration intra- mais aussi interprofessionnelle au sein des équipes. Le manque de collaboration interprofessionnelle pourrait accroître le risque d'erreurs et d'oublis dans les soins apportés aux patients. A l'inverse, une collaboration interprofessionnelle bien organisée améliore la



qualité des soins (Gibbon *et al.* 2002; Headrick *et al.* 1996; Mitchell *et al.* 2002 ; Monroe *et al.* 2002 ; Way *et al.* 2001). Parallèlement, la satisfaction des collaborateurs est augmentée grâce à l'amélioration de l'atmosphère de travail. Par conséquent, la collaboration interprofessionnelle fait partie des principales tâches pour la sensation de la qualité du travail quotidien, et elle est décisive pour la sécurité des patients (Guidet *et al.* 2016, p. 155).

Dans le quotidien, une bonne collaboration interprofessionnelle se retrouve souvent confrontée à des facteurs limitants issus des différences de socialisation et de la mentalité de la profession, propre à chaque groupe professionnel. Des barrières entre les différents acteurs apparaissent avant tout en raison des formations différentes, du manque de connaissances vis-à-vis du rôle de l'autre profession, ainsi que d'une communication insuffisante. Bien souvent, il manque des indications claires quant aux prises de responsabilités des différentes disciplines du domaine médical et des professions non médicales, ce qui entraîne fréquemment un manque de clarté vis-à-vis des rôles et un isolement en raison du manque de reconnaissance (Bechtel, Smerdka-Arhelger & Lipp, 2017). Dans ce contexte, un consensus a vu le jour quant au fait que les manifestations interprofessionnelles doivent rassembler les groupes professionnels dès la formation afin de miser sur les convergences.

Chaque groupe professionnel doit connaître les rôles ainsi que les tâches et responsabilités des autres groupes professionnels, leurs compétences opérationnelles et décisionnelles. Des définitions claires aident à éviter les tensions et à éliminer les préjugés. Les différents acteurs doivent pouvoir assumer un rôle fonctionnel et donc responsable au sein de l'équipe. Il faut qu'il soit clair que seule une collaboration interprofessionnelle définit réellement l'équipe soignante et la rend capable d'agir. Les membres de l'équipe doivent alors se mettre d'accord sur un objectif commun. Tous les acteurs doivent avoir en commun l'orientation continue vers des soins axés sur les patients. Des structures d'une communication interprofessionnelle doivent faire partie de la culture d'équipe. Une communication interprofessionnelle réussie se base avant tout sur l'estime mutuelle des groupes professionnels et des différents membres de l'équipe entre eux. Mais une communication interprofessionnelle demande également un partage des connaissances. Les membres de l'équipe de chaque groupe professionnel ont besoin d'avoir les mêmes connaissances par exemple concernant les processus organisationnels ou la culture d'équipe spécifique d'un département (Bechtel, Smerdka-Arhelger & Lipp, 2017).

Pour résumer, l'objectif principal d'une formation interprofessionnelle est la capacité d'identifier et d'atteindre un objectif «commun» lié au patient (Bechtel, Smerdka-Arhelger & Lipp, 2017). L'objectif est décisif, tout comme l'ouverture d'esprit des personnes dirigeantes vis-à-vis d'une approche interprofessionnelle.

Il convient de trouver la combinaison optimale concernant la proportion de personnel au faible niveau de formation au sein de l'équipe de soins. De la même manière, la composition des aptitudes, expériences et compétences joue un rôle central. Par ailleurs, la composition des différentes professions au sein de l'équipe interprofessionnelle doit être prise en compte.

Dans la pratique, il est important que les infirmiers et infirmières développent une compréhension de la gestion afin de pouvoir faire appel aux collaborateurs de façon ciblée. Il faut pour cela avoir conscience des tâches, compétences et responsabilités dans les différents rôles; les descriptions de poste aident ici à avoir des informations transparentes. Cette répartition claire du travail demande moins de ressources, mais la compétence de l'infirmier ou de l'infirmière dans le



domaine de la gestion et de la délégation (Pflüger, 2015).

#### Auteurs:

Claudia Kühn, Hirslanden Klinik St. Anna, Lucerne. [claudia.kuehn@hirslanden.ch](mailto:claudia.kuehn@hirslanden.ch)

Gaby Gürber, hôpital cantonal de Lucerne. [gaby.guerber@luks.ch](mailto:gaby.guerber@luks.ch)

#### Références

- Bechtel, P., Smerdka-Arhelger, I. & Lipp, K. (2017). *Pflege im Wandel gestalten – eine Führungsaufgabe*. 2. Auflage. Berlin:Springer. Fröhlich, M., Massarotto, P., Brenner-Lüdemann, G. & Staudacher, D. (2017). Skill- Grade Mix ist ein Kulturwandel. *Intensiv* (25), 308-313. Mewes, H.-C., (2019). Arbeitsteilung und Kongruenz im Arbeitsprozess. *Intensiv* (27), 21-25.
- Pflüger, S. (2015). *Skill- and Grademix und Ressourcenmanagement im Pflegedienst*. Saarbrücken: Akademiker Verlag.
- ASSM (2020). *Charte 2.0, Collaboration interprofessionnelle dans le système de santé*. [accès le 24.05.2022 sur [https://www.samw.ch/jahresbericht\\_fr\\_2020/publications.html](https://www.samw.ch/jahresbericht_fr_2020/publications.html)].
- Schär-Stieger, A. (2019). *Arbeitsplatz – Attraktivität im Krankenhauswesen*. Berlin: Springer.
- 

## Résultats du groupe pour les contenus de formation continue

Quels contenus doivent être proposés afin que les collaborateurs puissent éviter le fardeau du travail posté pour eux-mêmes et leur entourage?

Dans le domaine des soins, le travail posté est considéré comme particulièrement éprouvant. Avec cette vision négative, il n'est pas étonnant que les infirmiers et infirmières quittent le métier. Les recherches dans la littérature ont révélé que l'implémentation de différentes stratégies de gestion et programmes de renforcement de la résilience dans un programme de formation continue a une influence positive sur cette vision.

Grâce à des mesures et attitudes spécifiques, il est possible d'atteindre un équilibre vie professionnelle/vie privée malgré le travail posté.

Les stratégies visant à surmonter le travail posté dans le cadre de la formation continue doivent être dirigées sur les axes essentiels suivants:

- Changement de la perception des situations à priori éprouvantes
- Réflexion sur sa propre position vis-à-vis de la nécessité du travail posté
- Reconnaissance des avantages du travail posté
- Programmes d'augmentation de la résilience

Cours et formations devraient être proposées au personnel de façon précoce, pour préparer la gestion du travail posté. La participation aux formations continues permettra la mise en place de stratégies de gestion et les modifications de vieilles habitudes, et facilitera ainsi la gestion du travail posté.

La plupart des hôpitaux disposent de nombreuses offres pour la gestion du stress ou l'équilibre (sport, détente). Une trop faible importance est accordée au plan de résilience personnel et aux ressources de chaque individu. Tous les collaborateurs doivent connaître leurs réactions personnelles et développer des plans de résilience individuels. Aux Etats-Unis, pendant la pandémie, le *Battle Buddy System* a été développé (Albott *et al.*, 2020). Sommeil, alimentation et activité physique ont été



identifiés comme des points clés qui font en premier les frais du charge de travail. Dans le cadre des formations postgraduées, les collaborateurs ont été formés afin d'identifier leurs facteurs de stress et de développer en amont des mesures préventives contre ces symptômes. Ces mesures doivent être conservées lors des épreuves. Vous devez contacter votre *Battle Buddy Coach* (système PEER) et identifier les fardeaux, faire preuve d'empathie vis-à-vis de vous-même, et inviter les autres à se confier. Avec le système PEER, vous examinez vos ressources et mesures personnelles. Le sommeil, l'alimentation et l'exercice physique sont abordés. Cela permet d'appliquer et d'examiner plus précisément et plus régulièrement les mesures individuelles.

Par ailleurs, il apparaît que les concepts de formation postgraduée doivent comporter une part de formations continues obligatoires afin d'atteindre tout le monde. On peut imaginer des modèles à points et/ou des comptes temps. Avec les modèles à points, les employeurs peuvent définir un nombre de points de formation postgraduée (comme l'e-log) à atteindre chaque année. Les bonus de temps du travail posté peuvent constituer une autre incitation à la formation postgraduée; ils peuvent s'accumuler partiellement sur un compte temps séparé pour la formation postgraduée. Ce compte temps permet d'assister à des formations postgraduées que l'employeur n'alloue pas forcément sur le temps de travail (Wotschak *et al.*, 2011). Les collaborateurs peuvent ainsi orienter leur formation continue en fonction de leurs besoins. Un modèle de bonus de temps pourrait également être associé au modèle décrit plus haut d'emploi à 85% payé 100%. Une partie des 15% pourrait être perçue sous forme de temps de formation continue.

#### Auteurs:

Martin Grimm, hôpital cantonal de Schaffhouse. [martin.Grimm@spitaeler-sh.ch](mailto:martin.Grimm@spitaeler-sh.ch)

Marie-Noëlle von Allmen, hôpital universitaire de Bâle. [marie-noelle.vonallmen@usb.ch](mailto:marie-noelle.vonallmen@usb.ch)

#### Références

Albott, C. S., Wozniak, J. R., McGlinch, B. P., Wall, M. H., Gold, B. S. & Vinogradov, S. (2020). Battle Buddies: Rapid Deployment of a Psychological Resilience Intervention for Health Care Workers During the COVID-19 Pandemic. *Anesthesia & Analgesia*, 131(1), 43-54.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA), (2005). *Berufsausstieg bei Pflegepersonal*. [accès le 25.05.2022 sur [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Schriftenreihe/Uebersetzungen/Ue15.pdf?\\_blob=publicationFile&v=6](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Schriftenreihe/Uebersetzungen/Ue15.pdf?_blob=publicationFile&v=6)].

Cajochen, C., (2005). *Schlafstörungen bei Schichtarbeit & Jet Lag und die Rolle der inneren Uhr*.

Abteilung Chronobiologie, Psychiatrische Universitätsklinik, CH-4025 Basel. [accès le 25.05.2022 sur [http://www.chronobiology.ch/wp-content/uploads/2013/05/schicht-und-jetlag\\_2.pdf](http://www.chronobiology.ch/wp-content/uploads/2013/05/schicht-und-jetlag_2.pdf)].

Köscher, A., (2019). *Shift Work – Shit Work? Perspektiven und Auswirkungen der Schichtarbeit auf das soziale Umfeld von Pflegenden*. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW.

[accès le 25.05.2022 sur [https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/18616/1/K%c3%b6sker\\_Ariana\\_Sombetzki\\_Lea-Maria\\_PF17Dipl\\_BA.pdf](https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/18616/1/K%c3%b6sker_Ariana_Sombetzki_Lea-Maria_PF17Dipl_BA.pdf)].

Mauritz, S., (2022). *Sieben Säulen der Resilienz*. Resilienzakademie. [accès le 25.05.2022 sur <https://www.resilienz-akademie.com/sieben-saeulen-der-resilienz/>].

Pawlik, A., (2019). *Schichtarbeit und ihre Auswirkungen*. Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen. [accès le 25.05.2022 sur <https://dg-pflegewissenschaft.de/wp-content/uploads/2019/12/Pr%C3%A4sentation-von-Alice-Pawlik-f%C3%BCr-DGP-Hochschultag-2019.pdf>].



University of California (UCLA). Coping with Shift Work Overcoming sleep problems caused by a non-traditional work schedule. Sleep Disorders Center. [accès le 25.05.2022 sur <https://www.uclahealth.org/sleepcenter/coping-with-shift-work>].

Vitagate, (20.06.2016). *Strategien bei Schichtarbeit*. [accès le 25.05.2022 sur [https://vitagate.ch/de/gesund\\_und\\_schoen/ratgeber/schlafen/schichtarbeit\\_massnahmen](https://vitagate.ch/de/gesund_und_schoen/ratgeber/schlafen/schichtarbeit_massnahmen)].

Wotschack, Philip; Scheier, Franziska; Schulte-Braucks, Philipp; Solga, Heike (2011). Working Paper. Mehr Zeit für Weiterbildung: Neue Wege der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung. WZB Discussion Paper, No. SP I 2011-501 Provided in Cooperation with: WZB Berlin Social Science Center.

---

## Résultats du groupe pour la formation continue des différents groupes d'âge

### Des baby-boomers à la génération Z

Une génération est l'ensemble des personnes d'une tranche d'âge à peu près identique, avec une orientation sociale et une conception de la vie similaires, qui prend ses racines dans les années marquantes (environ 11 à 15 ans) d'une personne.

Tous les représentants d'une génération ne sont pas les pareils, et l'ensemble des caractéristiques ne s'appliquent pas à tous. Cependant, sur le plan collectif, certaines convergences persistent, comme cela a été montré par des études et enquêtes.

#### Baby-boomers (années 1946 – 1964)

Les représentants de la génération des baby-boomers se caractérisent par le sens du devoir et l'optimisme. Ils sont dynamiques, ont l'esprit d'équipe et évitent les conflits. Les baby-boomers communiquent plutôt en personne ou par téléphone. Ils apprécient la bienséance et le formalisme. Le style de communication est diplomate et réfléchi, le ton amical, avenant et poli.

Au travail, les baby-boomers affichent un moral élevé. Ils cherchent à avoir une carrière idéale afin de répondre aux supposées attentes de la société. Ils ont souvent une motivation intrinsèque à fournir un travail de haute qualité. Ils aiment que la collaboration soit structurée. Les critiques doivent être mesurées, formulées au bon moment et toujours sur le ton approprié. En matière d'apprentissage, les baby-boomers aiment choisir parmi plusieurs options. Ils préfèrent apprendre en groupe et à des heures fixes. Les tâches qui leur sont confiées peuvent également être difficiles et demander du soin. Ils évitent les tensions et décident généralement en équipe de façon démocratique. Ils n'ont pas l'habitude d'émettre ou de recevoir des commentaires et ont du mal avec les critiques à leur encontre ou dirigées vers les autres. En cours, ils ont besoin d'une direction claire. Ils sont plutôt axés sur les thématiques et apprécient un environnement accueillant.

#### Génération X (années 1965 – 1979)

Les représentants de la génération X se distinguent par leur scepticisme, leur pragmatisme et leur autonomie. Ils sont directs et consciencieux. Les «X» privilégient la communication par e-mail. Il est important d'être joignable. Leur style est direct et concis. Ils s'épargnent les circonvolutions et la courtoisie. Leur ton conversationnel est professionnel, impersonnel et adapté à la situation.





Au travail, la génération X se focalise sur le résultat. La productivité est pour eux l'alpha et l'oméga. Ils placent les objectifs de l'entreprise avant les leurs et font ce qu'il faut pour terminer leur travail. Ils aiment cependant être récompensés pour cela. Dans la collaboration, ils sont stimulés par la concurrence et vivent parfois le travail d'équipe comme un poids. Ils respectent les processus efficaces, une communication directe et des décisions rapides. Ils privilégient généralement une séparation claire entre vie professionnelle et vie privée.

En ce qui concerne l'apprentissage, les «X» aiment pouvoir décider eux-mêmes s'ils veulent apprendre ou non. Quand c'est le cas, ils sont autonomes. Ils privilégient le *Blended Learning* avec des temps d'apprentissage flexibles. L'apprentissage doit être associé à une récompense (financière), un poste et/ou des tâches qui soutiennent l'évolution professionnelle. Les tâches de l'apprentissage doivent être adaptées au contexte, efficaces, et se résoudre de façon pragmatique. Des tâches difficiles peuvent être attribuées du moment que les ressources nécessaires sont disponibles. Lors des cours, ils ont besoin d'une direction non autoritaire. Ils expriment souvent leur opinion et adorent les discussions. Ils émettent de légères critiques sous forme de compliments. Avoir constamment besoin de compliments et d'approbation leur semble absurde.

### Génération Y (années 1980 – 1995)

Les représentants de la génération Y se caractérisent par leur assurance. Ils sont ambitieux, changeants et très liés socialement. Les «Y» communiquent en temps réel via de nombreux appareils mobiles, en toute transparence. Le formalisme et la hiérarchie perdent en importance, ils communiquent d'égal à égal. Leur style est détendu, désinvolte et divertissant. Il comporte souvent des éléments visuels. Leur ton conversationnel relève du langage courant. La génération Y évite généralement les conflits. Le volontarisme n'est pas une de ses forces. En cas de difficultés ou lorsque quelque chose ne leur plaît pas, les «Y» baissent rapidement les bras.

Les «Y» se détournent du dévouement total et du sacrifice pour le travail. Ils sont focalisés sur leurs objectifs de vie et la recherche de sens. Ils ne conservent donc un emploi que tant qu'il sert à leur épanouissement personnel. Sinon, ils cherchent autre chose. Pour ce qui est de la collaboration, ils aiment la diversité individuelle. Ils préfèrent travailler en équipe et apprécient les interactions sociales. Ils respectent les autres sur la base de leur comportement, pas de leur poste. Ils aspirent à la recherche de sens et veulent savoir ce qui rend une activité importante et comment elle s'intègre dans le contexte global.

Pour les «Y», la formation continue est une offre qu'ils peuvent choisir d'accepter ou de refuser. Pour eux, il est moins attractif d'achever plus de choses que d'avoir un passe-temps selon le principe du plaisir. Dans l'apprentissage, ils privilégient un environnement réel, même s'ils peuvent très bien apprendre dans un environnement virtuel. L'apprentissage doit toujours être associé au plaisir. Ils n'apprécient pas l'utilisation de fiches de travail, d'articles et de manuels. Les «Y» ont temps d'attention limité. Si des tâches sont difficiles et non réalisables en temps utile, ils perdent rapidement la motivation. Les «Y» sont les minimalistes de l'apprentissage. Ils attendent du formateur qu'il assume le rôle de coach ou de mentor qui les encourage de façon informelle et personnelle. Ils ont besoin d'une conformation positive et de félicitations immédiates: comme l'air que l'on respire, plus il y en a mieux c'est.



### Génération Z (années 1996 – 2015)

Il n'est pas encore possible de faire des déclarations définitives, car les années marquantes viennent de se terminer et que le recul pour la réflexion et la classification est encore insuffisant.

Ce que l'on peut dire pour le moment à propos de la génération Z, c'est que ses représentants sont plutôt réalistes, fugaces, exigeants, égocentriques et hyperconnectés. Les «Z» communiquent majoritairement par voie numérique sur smartphone ou via d'autres médias visuels, et ce dans le monde entier et en tout temps. Parfois, leurs messages ne se composent que d'icônes, de symboles et d'abréviations. Leur style communicationnel est globalement informel et simple. Leur ton conversationnel est rectiligne, sincère, vraiment authentique et non conventionnel.

Les prochaines années montreront comment les «Z» s'intègrent au monde du travail, dès lors qu'ils quittent la «bulle» créée par leurs parents et entrent dans la réalité du monde du travail. Les «Z» souhaitent avant tout répondre aux attentes élevées de leurs parents mais sont encore à la recherche de leur propre élan pour leur vie professionnelle. Ils font preuve de beaucoup de sérieux. Cependant, avoir des intérêts propres, éprouver du plaisir et pouvoir se réaliser soi-même sont des éléments qui jouent un rôle central dans la vie de cette génération. Dans la collaboration, ils respectent les autres pour leur individualité et leurs compétences, qu'ils partagent ouvertement. Les «Z» se sentent estimés lorsqu'ils se voient confier des responsabilités et être pris au sérieux.

Pour la génération Z, l'apprentissage est une évidence. Pour ses membres, le contexte global est aussi important que le rapport pratique. Ils veulent apprendre comment exercer eux-mêmes une influence et contribuer de façon pertinente au projet global. Au travail, un «Z» qui ne trouve pas le développement qu'il recherche ira le chercher ailleurs. L'apprentissage doit se faire par petites tranches, car les «Z» ont eux aussi un temps d'attention limité. Le plaisir et le divertissement ne doivent pas être en reste. Ils apprennent et travaillent aussi bien en équipe qu'individuellement. Etant donné que la génération Z est très indépendante, elle a moins besoin d'être dirigée et guidée. Les «Z» apprécient les retours sincères, authentiques et réalistes. Ils sont plus résistants que ce que l'on pense.

Auteur: Karin Zimmermann, BZ Pflege, Berne. [karin.zimmermann@bzpflege.ch](mailto:karin.zimmermann@bzpflege.ch)

#### Références

Mangelsdorf, M. (2015). *Von Babyboomer bis Generation Z: Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen*. (1. Auflage). Offenbach: Gabal.



## Conclusion

Pour la génération actuelle et future de professionnels, l'équilibre vie professionnelle/vie privée est plus essentiel que pour les baby-boomers. Parallèlement, les personnes de cette génération veulent atteindre plus rapidement leurs objectifs et avancer dans leur profession. Toutefois, les améliorations de l'équilibre vie professionnelle/vie privée vont aussi aider les générations plus anciennes de professionnels à rester plus longtemps au sein de la profession. Les auteurs ne peuvent émettre de recommandations basées sur les preuves car l'étendue des recherches est trop faible; nous n'avons pas réalisé de revue. Le fruit de ce projet est bien plus le fait que tous les participants ont pu profiter des résultats des autres et développer leurs propres idées.

Dans de nombreux hôpitaux, de nouveaux modèles de temps de travail ont fait leur apparition. Un modèle avec différentes durées de travail posté pourrait accroître la satisfaction des collaborateurs par rapport aux différents besoins liés au temps de travail: de plus longues durées pour les plus jeunes qui préfèrent travailler plus longtemps et avoir de plus longues périodes libres, et de plus courtes durées pour les plus âgés qui ont besoin de plus de repos chaque jour.

Plusieurs hôpitaux ont réduit le temps de travail à 90% pour un salaire de 100%. Cette mesure pourrait être associée à des bonus de temps pour la formation continue et postgraduée individuelle.

Des modèles de carrière transparents dans différents domaines comme la formation, le développement de la discipline et la gestion avec des possibilités de débiter à bas seuil peuvent apporter de la motivation aux jeunes. La génération Z exige des opportunités de carrière plus rapides et souhaite accéder plus rapidement à de nouveaux postes au sortir de la formation postgraduée. Les dirigeants en place de la génération des baby-boomers sont tenus de prendre en compte ces besoins. Pour les personnes de cette génération qui ont acquis durement leur position, cela est parfois difficilement concevable.

Le mélange de compétences et de grades va continuer à se diversifier au cours des prochaines années. Les experts diplômés en soins intensifs se trouveront au centre de plus petites unités avec des diplômés ES, des employés spécialistes de la santé et potentiellement d'autres qualifications qui prennent en charge plusieurs patients. Pour la formation, il reste un défi: promouvoir les compétences organisationnelles et communicationnelles nécessaires dans la pratique.

Le groupe du projet a à cœur que le comité offre lors du congrès un moment lors duquel les dirigeants, les formateurs et les soignants puissent échanger. Nous souhaitons que chacun puisse nous dire quel modèle de temps de travail et quel modèle de rémunération etc. est implémenté dans les différents hôpitaux, et quel est le succès que ces modèles rencontrent. Le problème du manque de personnel est un sujet brûlant qui devrait faire l'objet de discussions ouvertes à tous: par la pratique pour la pratique. Les initiatives de certains hôpitaux et acteurs devraient pouvoir faire école. Parallèlement, du point de vue du groupe de



projet, il est nécessaire que la SSMI utilise les canaux qui ont émergé lors de la pandémie pour apporter plus d'informations à l'extérieur sur le manque de personnel qualifié, la menace qui pèse sur la qualité et la pression énorme à laquelle sont soumis les infirmiers et infirmières. Le lobbying sur ce thème ne serait pas uniquement axé sur les problèmes, mais permettrait également de faire connaître plus largement les solutions élaborées par les différents hôpitaux et services.

Bâle, le 17.06.2022

*Marie-Noëlle von Allmen*

Marie-Noëlle von Allmen

Présidente  
CFPC Soins