

<b>Zeitschrift:</b>	Curaviva : revue spécialisée
<b>Herausgeber:</b>	Curaviva - Association des homes et institutions sociales suisses
<b>Band:</b>	12 (2020)
<b>Heft:</b>	2: Femmes : elles règnent en nombre dans les métiers des soins
<b>Artikel:</b>	L'initiative sur les soins infirmiers du point de vue des institutions : "La culture d'entreprise est un gage de la satisfaction"
<b>Autor:</b>	Seifert, Elisabeth / Borsotti, Marco
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-1032810">https://doi.org/10.5169/seals-1032810</a>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 12.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## L'initiative sur les soins infirmiers du point de vue des institutions

# «La culture d'entreprise est un gage de la satisfaction»

**Une pénurie de personnel qualifié se fait sentir dans les soins. Les revendications des auteurs de l'initiative populaire «Pour des soins infirmiers forts» sont-elles la solution? Non, affirme Marco Borsotti, membre du comité de Curaviva Suisse. Il évoque les responsabilités des employeurs.**

Elisabeth Seifert

En Suisse, quelque 180000 personnes exercent une profession soignante dans les hôpitaux, les EMS et dans les soins à domicile. La majorité d'entre elles, soit 100000 personnes sont dans les soins de longue durée stationnaires et ambulatoires, dont 90% de femmes. Selon les estimations de l'Observatoire suisse de la santé (Obsan), il faudra 65000 soignant-e-s de plus d'ici à 2030 dans les soins aigus et les soins longue durée en raison du vieillissement de la population. La majeure partie de ce personnel soignant, soit 47000 personnes, devra répondre aux besoins des soins de longue durée. S'appuyant sur ces prévisions, la Conférence des directrices et directeurs cantonaux de la santé (CDS) ainsi que l'organisation nationale faîtière du monde du travail en santé (OdASanté) ont calculé le nombre de diplômes nécessaires pour couvrir les besoins.

Malgré des efforts importants ces dernières années, le nombre de diplômes décernés chaque année ne couvre que la moitié des besoins annuels de relève estimés. Le manque est moins important dans les formations du niveau secondaire II que dans les formations de degré tertiaire. La pénurie d'infirmières et d'infirmiers diplômés ne tient pas seulement à l'évolution démographique, mais au nombre important de personnes qui quittent le métier. Comme le relève une étude de l'Obsan, une

### Dans le débat politique, les avis achoppent sur les conditions de travail.

part importante des professionnel-le-s de santé qualifiée-e-s quittent leur métier en cours de carrière professionnelle. Avec près de 46%, la part est particulièrement élevée chez les infirmières et infirmiers.

#### La crise du coronavirus renforce l'initiative

Pour lutter contre la pénurie de personnel qualifié, divers efforts sont déployés. Une campagne d'image («Le métier le plus important en Suisse») soutenue par la Confédération a été lancée l'année dernière par Curaviva Suisse et Aide et soins à domicile Suisse. La Confédération contribue également aux programmes cantonaux de réinsertion professionnelle (lire pages 14–16). Actuellement, l'initiative populaire «Pour des soins infirmiers forts» de l'Association suisse des infirmières et infirmiers ASI et le contre-projet indirect élaboré par la Commission de la sécurité sociale et de la santé publique du Conseil national (CSSS-N) revêtent une forte dimension politique. Le Conseil national a déjà approuvé en décembre 2019 le contre-

projet, que Curaviva Suisse soutient également. Le Conseil des États se prononcera sur cet objet durant la session d'été.

Le contre-projet intègre d'importantes préoccupations de l'initiative sur les soins. Ainsi, il soutient des mesures fortes en matière de formation afin de favoriser la relève. Les domaines d'action relevant de la responsabilité

du personnel infirmier doivent également être définis dans une loi afin de renforcer l'attractivité de la profession infirmière. De plus, la charge en soins pour les personnes qui souffrent de maladies complexes ou qui sont en fin de vie doit être rémunérée de façon appropriée. En revanche, le contre-projet n'a pas intégré les autres exigences, notamment syndicales, de l'initiative de l'ASI, dont des salaires plus élevés pour les infirmier-e-s diplômé-e-s en formation, la réglementation des

>>

conditions de travail dans un contrat collectif de travail (CCT) national ou un ratio patient-infirmière.

Avec la crise du coronavirus, les exigences syndicales de l'initiative sur les soins infirmiers trouvent un écho favorable auprès de l'opinion publique. La population a été sensible à la lourde tâche que le personnel de santé a dû assumer ces dernières semaines, aussi dans les EMS. Par conséquent, il est peu probable que l'ASI retire son initiative au profit du contre-projet, à moins que le Conseil des États reprenne durant la session d'été les principales revendications de l'initiative telles que la CCT ou le ratio patient-infirmière.

Dans le débat politique, les avis achoppent finalement sur les conditions de travail. Il est indéniable que la satisfaction du personnel est un facteur essentiel pour recruter et pour fidéliser le personnel existant. Les esprits s'accrochent cependant sur la question de savoir quels sont les aspects déterminants pour la satisfaction des collaborateur·trice·s et quelles sont les normes légales à mettre en œuvre au niveau national pour ce faire.

Dans un entretien, Marco Borsotti, président de la Conférence spécialisée personnes âgées et membre du comité de Curaviva Suisse, en appelle à la responsabilité des employeurs. Durant quatre ans, Marco Borsotti a lui-même dirigé les activités opérationnelles de prestataires dans le domaine de la santé. Aujourd'hui, il préside le conseil d'administration de Heime Kriens AG, une société d'utilité publique aux mains de la ville de Kriens (LU). Elle regroupe quatre établissements qui accueillent au total 272 personnes âgées et emploient 360 collaboratrices.

**Monsieur Borsotti, vous soutenez le contre-projet indirect et rejetez l'initiative sur les soins et ses exigences ambitieuses. De bonnes conditions de travail, parmi lesquelles davantage de temps pour les soins et de bons salaires, sont pourtant des éléments essentiels de la satisfaction au travail.**

**Marco Borsotti** – De mon point de vue, la culture d'entreprise est un facteur déterminant de la satisfaction du personnel. Naturellement, un bon salaire compte aussi. Mais quand je lis que les conditions salariales dans les métiers des soins sont misérables, j'ai de la peine à comprendre. J'estime que les professions soignantes sont bien rémunérées. Nous avons fait des progrès considérables en la matière ces dernières décennies.

**Mais n'est-il pas également important pour une bonne culture d'entreprise, par exemple, qu'il y ait suffisamment de temps pour les soins et l'accompagnement, soit pour un travail humainement très exigeant?**

Même avec davantage de personnel, je ne peux être efficace que si la culture d'entreprise est bonne. Ce qui importe, et c'est de la responsabilité entrepreneuriale des employeurs, c'est de placer les personnes au bon endroit. La reconnaissance du travail du personnel est aussi primordiale. Dans les établissements de Kriens, nous avons également fait de très bonnes expériences en laissant le personnel s'organiser, principalement dans le domaine des soins. Cela diminue le stress et agit sur la satisfaction.



Marco Borsotti, membre du comité de Curaviva Suisse et président du conseil d'administration de Heime Kriens AG

Photo: mb

**Vous estimatez que les mesures doivent être prises surtout par les employeurs et moins dans les conditions cadres au niveau fédéral?**

Chaque norme légale à laquelle je suis soumis limite mon action d'entrepreneur. Une loi qui fixe la dotation en personnel ou une CCT nationale ne renforce pas non plus la satisfaction du personnel – pour cela, il existe d'autres moyens plus efficaces. Il est plus judicieux qu'employeurs et employé·e·s se parlent et trouvent ensemble des solutions. Et on y arrive très bien aussi sans CCT. Vouloir changer les conditions cadres au niveau national est un long processus. Les associations, dont Curaviva Suisse, exercent ici leur influence. En revanche, en tant qu'employeur, je peux intervenir directement dans mon environnement. C'est là que je dois m'impliquer et c'est aussi là qu'il y a de bonnes initiatives et un beau travail.

**Faites-vous référence ici aux cantons ou aux communes avec lesquels les prestataires négocient les contrats?**

La direction opérationnelle et l'instance responsable ont le devoir de négocier les meilleurs contrats de prestations possibles avec les autorités compétentes. Les négociations sont parfois difficiles. Mais beaucoup de choses sont possibles si les décideurs politiques et les responsables institutionnels peuvent s'accorder sur une vision commune. Par exemple: la vieillesse n'est pas une maladie mais une étape de la vie. La prise en charge des personnes âgées ne sera alors pas considérée par les autorités seulement comme un facteur de coûts.

**De cette façon, vous pouvez négocier de meilleures conditions financières dont pourront profiter aussi bien le personnel que les résident·e·s?**

Oui, c'est cela. Mais je ne peux pas simplement poser mes exigences. Je dois pouvoir les motiver. Et comprendre que l'autre partie ne peut pas lâcher de l'argent comme ça. Cette compréhension réciproque constitue une bonne base pour la négociation et donne lieu à une toute autre façon de collaborer.

**Voyez-vous davantage de possibilités d'influence au niveau cantonal ou communal qu'au niveau national?**

De nouveau, en tant qu'employeur, ma tâche est de négocier le meilleur contrat de prestations possible. Et pour ce faire, j'ai davantage de pouvoir d'action au niveau cantonal ou communal. Afin d'avoir la plus grande marge de manœuvre possible au niveau local, nous ne devons pas trop réglementer au niveau opérationnel. Naturellement il est nécessaire d'avoir certaines réglementations au niveau fédéral et c'est alors à Curaviva Suisse, par exemple, d'intervenir dans le débat politique.

**Où voyez-vous un important besoin d'action politique au niveau national?**

Les politiciennes et politiciens n'ont que des mesures d'économie en tête. Dans le cadre de la LAMal, les discussions actuelles portent sur une série de critères de qualité auxquels les prestations d'assurance doivent se référer. La question centrale que nous devons nous poser en tant qu'association est celle-ci: quelles mesures apportent une vraie valeur ajoutée aux per-

sonnes concernées et lesquelles sont simplement des mesures d'économie? Là, nous devons agir, afin que les réglementations inscrites dans la loi ne servent pas uniquement à économiser et empêchent ainsi la qualité.

**Revenons à la culture d'entreprise: quels sont les principaux facteurs de satisfaction du personnel?**

Il est important d'instaurer dans l'entreprise une culture de la reconnaissance. Le personnel est de loin la principale ressource. En tant qu'employeur, je dois donc en prendre soin. Cela passe par le développement professionnel et la formation continue pour tout le personnel, par les échanges personnels avec les collaboratrices et collaborateurs. En m'intéressant à leurs préoccupations et leurs problèmes, je peux aussi mieux comprendre certains comportements. Un bon employeur essaie de répondre aux besoins et de trouver des solutions par le dialogue. ●

Texte traduit de l'allemand

Annonce

The advertisement is for the "Swiss SVG Trophy". It features a photograph of a chef in a professional kitchen, focused on preparing food. The text "ON RECHERCHE LA MEILLEURE ÉQUIPE DE CUISINE DE SUISSE!" is prominently displayed in red. A circular badge on the left says "Délai d'inscription 16.11.2020". At the bottom, the website "svg-trophy.ch" and the text "Le concours pour la restauration hospitalière et collective" are shown.