

Zeitschrift:	Magazine aide et soins à domicile : revue spécialisée de l'Association suisse des services d'aide et de soins à domicile
Herausgeber:	Spitex Verband Schweiz
Band:	- (2018)
Heft:	4
Artikel:	Vaincre la pénurie de personnel
Autor:	Golz, Christoph / Ziegler, Anna
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-852833

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: 31.01.2026

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

Vaincre la pénurie de personnel

La pénurie de personnel dans le secteur de la santé est alarmante, et les soins ambulatoires sont les premiers concernés. En 2030, il faudra compter avec une augmentation des besoins de 56,9 %, ce qui correspond à 18 595 soignants supplémentaires. Cinq hautes écoles spécialisées (HES) se battent en première ligne contre cette pénurie. Les premiers résultats de leurs efforts – qui concernent également l'Aide et soins à domicile – sont présentés dans un projet de l'étude EQUI.

L'étude constate un manque important de personnel parmi les professions de soins. Il faut donc trouver du personnel supplémentaire, mais où et comment? Les professions des soins et de l'assistance souffrent d'un problème d'attractivité. Comme d'autres branches, elles peinent à motiver des apprentis et des étudiants. On constate également que le maintien du personnel dans la profession est souvent de courte durée. Avec un taux de 45,9 %¹, la proportion de personnel soignant en âge de travailler quittant la profession est importante.

Dans le cadre du projet «Stratégie pour contrer les pénuries de personnel dans les professions de la santé», cinq HES coopèrent dans la recherche des causes et des solutions pour la formation, la politique et la pratique afin de développer une stratégie nationale et créer un centre de compétences. Jusqu'en 2020, l'étude composée de 17 projets générera des données et mettra en place des mesures à prendre pour contrer la pénurie.

Point de mire sur la composition des équipes

Le projet EQUI, pour la Gestion équilibrée des niveaux de qualification et de la diversité, de la Haute école spécialisée bernoise (BFH), se concentre sur la composition des équipes, un facteur d'influence important sur la pénurie de personnel qualifié. On étudie la grande diversité de composition des équipes soignantes. Elle est due d'une part aux différents niveaux de qualification, et d'autre part aux caractéristiques individuelles des collaborateurs appartenant à des générations et cultures différentes. La prise en compte de la diversité permet d'optimiser les ressources selon leurs compétences et de garder les soignants dans

leur profession. La diversité est une chance qu'il faut saisir en évaluant soigneusement les profils individuels des collaborateurs. On peut ainsi employer les membres d'une équipe selon leurs compétences.

Le projet EQUI a pour but l'identification et le développement de modèles applicables, fondés sur des données scientifiques et adaptés aux besoins du patient, pour l'équilibre des compétences et la gestion de la diversité. La «gestion équilibré» dans le projet de composition des équipes décrit des niveaux différents de qualification et les structures et processus de collaboration. La «diversité» est considérée comme l'expression d'une diversité personnelle au sein des organisations, le projet EQUI combine l'origine (contexte culturel) et les générations. Les modèles élaborés devraient livrer des données sur les effets de qualité et de coûts. Car vu le manque de connaissances, il est encore aujourd'hui difficile de mettre en œuvre l'évaluation, la planification et le pilotage de la composition des équipes.

Plus de mélange de compétence au sein des équipes d'Aide et soins à domicile

Le projet étudie la question des soins de longue durée. Des organisations d'Aide et soins à domicile ainsi que des EMS de la Suisse alémanique et romande font partie du projet. Un premier sondage a été bouclé au printemps 2018. La question était de savoir si les établissements participant au sondage appliquaient un concept de niveaux de qualifications ou de diversité au sein des équipes. Le résultat de ce sondage servira de référence pour le déroulement futur de l'étude.

Plus de 60 % des 155 organisations d'Aide et de soins à domicile participant au sondage ont indiqué de ne pas avoir de concept de gestion des niveaux de qualification. Les participants ne connaissent pas le concept de diversité dans les équipes soignantes. L'enquête a relevé qu'en matière de qualification et de diversité lors de la constitution des équipes soignantes, on agit selon la situation et les ressources disponibles sur le marché.

L'équipe de projet a pu consulter quelques concepts mis en œuvre en pratique, recevant ainsi une première indication sur la manière dont la situation est prise en compte. Il s'avère que les organisations participant à l'enquête n'ont pas toutes la même notion du contenu du «concept»: on parle de schéma de compétence et de liste de postes; le sujet, les termes et les modèles de soins sont définis différemment. La manière dont le pilotage et l'évaluation de la composition des équipes fonctionnent dans la pratique est loin d'être claire.

Des réponses par le biais d'entretiens

La prochaine étape consiste à organiser des entretiens avec des personnes qui participent à la planification conceptuelle des équipes soignantes. On obtiendra ainsi un aperçu détaillé de la manière dont on gère les niveaux de qualification et la diversité dans les établissements. On cherche également à savoir si les établissements ont besoin d'assistance, et sous quelle forme.

Par la suite, les informations obtenues permettront de concevoir et d'évaluer des modèles de bonnes pratiques. Elles permettront également d'élaborer des modèles adaptés à la gestion des niveaux de qualification et de la diversité des équipes soignantes. Au final, ces modèles seront mis à disposition des organisations d'Aide et soins à



La composition des équipes de soins influence le sentiment de satisfaction de tous les employés. Photo: rawpixel.com

domicile et des EMS pour qu'elles puissent relever les défis posés par la pénurie de compétences.

Christoph Golz, coordinateur du projet CNHW,
et Anna Ziegler, gestion du projet EQUI

➤ www.cnhw.ch

¹ Lobsiger, M. et Kägi W., *Analyse du relevé structurel et calcul des indicateurs de pénurie pour le personnel de santé (Obsan Dossier 53)*. 2016, Observatoire suisse de la santé, Neuchâtel.

D'autres projets axés sur les soins ambulatoires

- En plus du projet «EQUI», la Haute école spécialisée bernoise (BFH), mène une étude d'intervention (STRAIN) pour la réduction des situations de stress présent dans le quotidien du personnel de santé. On sait que le personnel d'aide et soins souffre souvent de surmenage et de fatigues corporels. Des absences pour cause de maladie et un taux de rotation élevé s'en suivent.
- La Haute école spécialisée de la Suisse italienne (SUPSI) étudie le climat et la sensibilité éthiques ainsi que la mise à disposition d'offres de soutien des décisions éthiques dans le secteur ambulatoire. Climat et sensibilité ont une influence directe sur la satisfaction professionnelle et les intentions de démissionner des soignants.
- La Haute école spécialisée de Suisse occidentale HES-SO se consacre au positionnement, à l'intégration et au soutien des proches aidants. Ils contribuent déjà énormément aux soins de santé. Les conséquences de la pénurie de compétences risquent d'alourdir encore leur quotidien.
- Deux études menées par la Haute école zurichoise en sciences appliquées améliorent les connaissances sur l'entrée dans la vie active et sur les carrières professionnelles dans le secteur de la santé. L'école élabore et évalue avec quatre projets de mesures supplémentaires des modèles et rôles novateurs pour augmenter l'attractivité des professions dans le domaine des soins de santé.