

CONSEIL DE FILIÈRE

De nouvelles relations au travail pour les professionnels de santé

Dr Éric KILEDJIAN
Médecin gériatre
Centre Hospitalier Lucien Husel
DAC Visage-MRSI
e.kiledjian@ch-vienne.fr

Mélody NICOLLET
Assistante de filière
04 58 17 17 31
m.nicollet@mrsi.fr

Virginie GIRAULT
Assistante sociale CH Vienne
DAC Visage-MRSI

Isabelle CALARD
IDEL, CPTS Vienne

Jérôme FOURCADE
Directeur SAD associatif

Pauline SCHECK
Directrice SAD privé

Pauline SENS
Directrice Ehpad publique

Elise SEVIERI
Directrice SIAD Vienne

Les professionnels de santé participent aujourd'hui à un mouvement sociologique désigné par plusieurs concepts : une grande démission (*great resignation* ou *big quit*), ou une démission silencieuse (*quiet quitting*) terme qui désigne le fait de « quitter » mentalement son travail dans une diminution de son engagement professionnel, ou encore un phénomène désigné comme la volatilité des salariés, à savoir une posture « court-termiste », une mobilité accrue, une absence d'attrait pour la sécurité de l'emploi (traditionnellement recherchée dans les contrats à durée indéterminée). On peut ajouter des expressions de souffrance psychosociale au travail voire de *burn out* dans l'augmentation importante des arrêts de travail.

La traduction de ces tendances est l'existence de nombreux postes vacants, mais il s'agit surtout de comprendre que s'est installée une nouvelle relation au travail. Dans cette évolution sociologique qui a pris la forme d'une crise, le Covid n'est généralement pas considéré comme ayant été déterminant mais aurait, selon les analystes, soit eu un effet report décalant ce phénomène dans le temps et prenant ensuite une expression plus brutale, soit ayant servi d'accélérateur à la tendance sociale de ces nouvelles relations au travail. Peut-être la pandémie a-t-elle donné une figure si présente de la mort qu'elle a modifié la valeur de l'existence, avec moins de concessions au travail et plus de vie...

Nous avons constaté des départs, nous nous questionnons sur l'attractivité des postes et des métiers. Les entretiens de recrutements ont changé de tournure, il s'agit davantage pour les managers de « se vendre » que pour les postulants de convaincre ; et quand un candidat obtient un contrat d'embauche il ne se présente pas forcément à son poste le jour dit, et encore sans forcément prévenir le nouvel employeur. L'entrepreneuriat et l'intérim, y compris en temps partagé, ont attiré des infirmières et des aides-soignantes salariées.

Valeurs d'entreprise et aspirations personnelles

Ce qui est soulevé par les professionnels sont les questions de cohérence éthique et de dissonance. Ce sont d'abord des dissonances entre les valeurs personnelles et les valeurs d'entreprise ou encore le traitement jugé non décent des professionnels de santé. Mais parfois aussi, et de nombreux soignants y sont confrontés, des accès aux soins et aux aides humaines devenus singulièrement compliqués pour les personnes âgées. Si la perte de sens par rapport au métier est mise en avant, il y a aussi une frustration de ne pas pouvoir faire son travail aussi bien que souhaité, preuve que les métiers du soin sont des métiers d'engagement et d'exigence qualitative.

Dans le même mouvement, c'est la demande explicite et renforcée d'une reconnaissance qui est d'abord celle de l'expertise du professionnel et de ses compétences propres, et c'est particulièrement le cas quand les soins sont peu techniques, en Ehpad par exemple. Il existe un mouvement de perte de confiance dans un management dont le caractère très hiérarchique semble parfois s'être, paradoxalement et peut-être défensivement, renforcé ces derniers temps dans certaines organisations. S'agit-il d'un résidu de posture descendante telle que celle qui a consisté, au cœur de la crise sanitaire de 2020, à relayer, appliquer et contrôler des consignes de santé publique opposables, dans un contexte particulièrement anxigène ? Le management serait en perte de repères, bien intentionné mais incapable d'accéder à la complexité des réalités.

Enfin et surtout, émerge le besoin d'une vision partagée, c'est-à-dire des « pourquoi » et pas des « comment » dans l'engagement comme professionnel du soin.

Le sens au travail dans les métiers du soin

Les valeurs professionnelles, dans la plupart des métiers de la santé, répondent au fait que ce sont des métiers d'engagement et de relation, tournés vers des personnes très vulnérables, dans le champ présent vers la personne âgée et les proches aidants. Les conflits de valeurs rapportés par les professionnels de santé concernent le sens au travail dans des métiers du soin. La dimension asymétrique de la relation entre un soignant responsable et un patient vulnérable ne parviendrait plus à occulter qu'il s'agit d'une rencontre de fragilités et de vulnérabilités, depuis la personne âgée dépendante à ses proches aidants, jusqu'aux professionnels du soin eux-mêmes. Sont ainsi exprimés des vécus de solitude ou d'impuissance des professionnels, d'autant plus significatifs que l'engagement est fort. Et aussi des besoins de respect, autant de droits que d'aspirations, comme professionnel et comme personne. Et encore une exigence d'une qualité de vie au travail, d'un équilibre voire d'une prééminence de la vie personnelle, des valeurs personnelles et des conditions de travail, une moindre tolérance aux contraintes de planning.

Les soignants vivent-ils une indisponibilité accrue des temps ? Ils disent disposer d'encore moins de temps pour la réflexion, moins de moments favorables pour la relation, moins de disposition pour la patience, moins pour la reconnaissance et la considération. Moins de temps pour regarder l'autre vulnérable, au risque de le réduire à une apparence, à une représentation étreinée. Moins de disponibilité pour regarder l'autre, pair professionnel.

Les professionnels de santé attendent désormais de trouver du sens à leur mission, et les personnes âgées vulnérables risquent de devenir des oubliées. Il y aurait urgence à porter plus d'attention à ceux auxquels on porte le moins d'attention. La crise sanitaire aura été l'occasion de beaucoup de solidarité entre professionnels, celle-ci est aujourd'hui le terreau sur lequel poussent des initiatives de construction et de cohésion d'équipe au service de nos missions de soin.

Une dynamique collective fragilisée

La crise sanitaire semble avoir laissé des séquelles. Par exemple, l'impossibilité ressentie d'exprimer un doute a alimenté un sentiment d'isolement dans la mesure où l'expression de la souffrance de soignants était interprétée comme une plainte et s'anticipait comme la peur d'être embêtant. Ces événements ont mis à mal la confiance et la capacité de délibération qui sont pourtant des valeurs socles dans le travail en interdisciplinarité.

On a assisté à une stratégie collective de défense – contre la souffrance –, stratégie saine car si la souffrance des soignants est interprétée par le groupe comme une somme de plaintes individuelles, elle est niée et peut se radicaliser en idéologie défensive délétère. Cette stratégie défensive empruntait volontiers la terminologie et le vocabulaire de la famille ; faire famille dans une solidarité et une loyauté pour ne pas se laisser envahir par la souffrance.

D'une certaine manière c'est une dynamique collective qui paraît fragilisée, comme si on était renvoyé à soi-même en ayant perdu un fondement partagé, et poussé au repli d'un individualisme protecteur, car les valeurs et le sens sont nourris par une pensée et une élaboration partagées. Nous serions confrontés à l'enjeu renouvelé de la co-construction dans les échanges et l'écoute mutuelle, à faire la promotion de la vie ensemble. Réfléchir ensemble le soin serait donner la parole aux soignants mais pas sans les proches et les personnes âgées.

Dr Eric KILEDJIAN

Sources:

www.ehesp.fr/portail/

www.groupe-adecco.fr/lab-ho/les-etudes-du-labho/

Gizolme Romain, Association des directeurs au service des personnes âgées (AD-PA), Sapy Didier, Fédération Nationale Avenir et Qualité de vie des Personnes Âgées (FNAQPA), *La grande démission*, conférence 25 mai 2023, Lyon.

Gonthier R., Adolphe M., Michel J.-P., Bronger J., Dubois B. and al, Rapport 22-02. Après la crise COVID, quelles solutions pour l'Ehpad de demain ? *Bulletin Académie Nationale de Médecine*, 2022.

Pujol Nicolas et Hibon-Borrione Claire, psychologue et infirmière, chargés de recherche, Maison médicale Jeanne Garnier, Paris, *Souffrance au travail et crise des vocations en soins palliatifs*, congrès SFAP 15 juin 2023.