

« Restaurons l'image des métiers paramédicaux »

Entretien avec Francis Mangeonjean

Président de l'Association des directeurs des soins (AFDS)

Les conclusions de l'enquête FHF objective les difficultés de recrutement infirmier observées depuis quelques mois : 97 % des établissements répondants les rencontrent. Que vous inspirent ces résultats ?

Aucune surprise. Pour avoir répondu à cette enquête, je me retrouve bien dans ses conclusions. Les conditions d'exercice de plus en plus tendues, la diminution des durées moyennes de séjour et la rotation plus importante des patients alourdissent la charge de travail. De plus, un grand nombre de professionnels voient l'idéal du métier qu'ils avaient « rêvé » confronté à une activité où la charge médico-administrative augmente.

Les directeurs de soins observent aussi, comme ailleurs dans le monde du travail, le souhait grandissant des soignants d'accéder à un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. En outre, compte tenu d'un taux d'absentéisme récurrent, bon nombre d'entre eux se retrouvent sollicités pour des remplacements de dernière minute. Cela bouleverse leur rythme familial et personnel.

Le rôle de l'attractivité sociale, quant au choix du lieu de vie, et donc de travail, compte davantage qu'hier. Cela vaut à l'hôpital comme ailleurs, avec une dimension générationnelle légitime. Pour de jeunes professionnels, travailler dans une zone urbaine, en cœur de ville ou dans son environnement proche, se révèle plus attrayant qu'à la campagne, où la vie culturelle et sociale est peut-être moins riche.

Enfin, la nature de l'activité est incontestablement un élément complémentaire à considérer. La prise en charge du grand âge nécessite des compétences spécifiques et un rapport à l'humanité qui n'est pas forcément accessible à tous. L'exercice

soignant auprès des personnes âgées demande en effet une appétence particulière.

Le diplôme infirmier se place en tête des vœux à Parcoursup 2019 devant la licence de droit et la PACES. Paradoxe ou trompe-l'œil ?

Ce n'est pas forcément un paradoxe. Nos jeunes étudiants idéalisent encore ce métier, qu'ils ne connaissent pas vraiment. Se placer au service des autres apporte du sens au futur métier qu'ils projettent de choisir et correspond à la représentation qu'ils se font de l'exercice soignant : ces projections, cet idéal, apportent une perspective à un projet professionnel.

En outre, depuis la rentrée 2019, le concours d'entrée en IFSI est supprimé, remplacé par Parcoursup. Cette transformation de l'accès aux études paramédicales offre l'image d'une porte grande ouverte. Elle peut donner l'impression à des candidats de tous horizons de trouver leur place sans avoir nécessairement un projet très clair. *Quid à l'arrivée ?* Les premières évaluations nous le montreront. D'ores et déjà, il semblerait que certains IFSI acceptent des candidats supplémentaires pour tenter de prévenir le risque de désaffectation en cours de route. Toutes proportions gardées, ces instituts craignent de connaître une situation similaire à celle que rencontrent d'autres filières universitaires.

Parmi les obstacles au recrutement, les répondants placent les conditions de travail en première ligne. Quelles politiques d'établissement portent aujourd'hui leurs fruits ?

Ce sont les politiques d'établissements qui prennent en compte le besoin des agents. Des effectifs suffisants pour faire face à l'activité, du sens apporté au travail, avec des soignants inscrits dans un projet commun de service – afin



PORTRAIT

Francis Mangeonjean a été élu président de l'Association française des directeurs des soins (AFDS) le 3 octobre 2018. Précédemment secrétaire au sein du bureau de l'association, il a succédé, dans son mandat de président, à Stéphane Michaut qui ne s'était pas représenté.

Coordonnateur général des soins et coordonnateur du pôle qualité-gestion des risques et recherche au centre psychothérapique de Nancy (Meurthe-et-Moselle), il a exercé depuis de nombreuses années toutes les disciplines de la psychiatrie adulte et enfant dans cet établissement.

Il pilote un département de prévention et de promotion de la santé mentale, et copilote le projet territorial de santé mentale de Meurthe-et-Moselle.

Diplômé de l'École des hautes études en santé publique (promotion 2001), Francis Mangeonjean a également assuré la mission de correspondant de la mission Appui en santé mentale pendant plusieurs années.

qu'ils sachent où ils vont – et des roulements de travail stables, c'est-à-dire un planning respecté qui permette à chacun de se projeter dans sa vie au travail autant que personnelle. Ces politiques nécessitent des équipes de suppléance ou des dispositifs de remplacement, suffisamment dimensionnés.

Comment contribuer à améliorer l'exercice professionnel soignant ?

D'abord, en restaurant l'image des métiers paramédicaux. Il nous faut communiquer sur ce qu'apportent les professions de santé au patient : le réconfort donné par un aide-soignant, un infirmier, ou encore un kiné au cours des soins, est essentiel à la qualité de vie des personnes que nous accueillons dans nos services.

Nous devons aussi mettre en avant les expériences d'évolutions professionnelles positives réalisées par certains soignants.

Elles peuvent servir de modèle. Un autre atout à valoriser réside dans la diversité des lieux d'exercice proposés par nos établissements, afin que les soignants en exercice puissent élargir leur champ de compétences et construire un parcours qui leur convienne. Pour les futurs professionnels, c'est l'occasion de leur donner à voir l'éventail des possibles.

Soyons également plus attentifs aux formations initiales. L'accueil et l'accompagnement des stagiaires sont des phases déterminantes. Quant à la formation délivrée, elle doit être à la fois bienveillante et exigeante : il ne faut pas décourager les étudiants, mais au contraire leur transmettre une image positive du lieu d'exercice qui les attend.

Il faut par ailleurs les accompagner dans la réalisation de leur parcours professionnel. Leur éviter l'ennui et la sensation de stagner. Leur proposer un apprentissage continu et l'acquisition de nouveaux savoirs constitue un vecteur d'engagement et de prise d'initiative.

Les cadres de santé, dans cet accompagnement, contribuent à valoriser l'exercice professionnel, les pratiques innovantes et à les partager au sein du service, du pôle et de l'établissement.

Un autre point essentiel consiste à inscrire chaque soignant dans un parcours de formation tout au long de la vie afin qu'il acquière les compétences nécessaires à son évolution professionnelle. Les

Nous devons mettre en avant les expériences d'évolutions professionnelles positives et valoriser la diversité des lieux d'exercice proposés par nos établissements.

entretiens d'évolution professionnelle sont l'occasion pour le cadre de santé de recenser les besoins des agents placés sous sa responsabilité, et de les inclure dans le plan de formation de l'établissement.

Donner de meilleures perspectives aux catégories C, notamment aux aides-soignants, est un enjeu compte tenu de l'évolution du métier et de la charge en soins qui leur est attribuée. Un passage en catégorie B pourrait rendre la profession plus attractive. Enfin, raccourcir les délais de stagiarisation et de titularisation pour l'ensemble des métiers soignants serait un atout supplémentaire pour les jeunes professionnels débutant leur carrière dans les établissements publics de santé et dans nos établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes.

Les ordres professionnels pourraient également s'associer afin de réaliser une communication commune sur les métiers en tension. Enfin, la rémunération reste un sujet non résolu.

Les directeurs de soins sont en première ligne pour recueillir les attentes individuelles et collectives des professionnels infirmiers et aides-soignants : avec quels leviers d'action ?

Il est nécessaire de miser sur l'accompagnement individuel, dans le cadre du projet professionnel. Nos établissements offrent une multitude de parcours possibles, au sein des murs de l'hôpital comme en dehors, avec les nouveaux modes d'exercice issus de la territorialisation en santé : travail en équipe mixte (par exemple sanitaire/médico-sociale), collaboration ville/hôpital (visites à domicile, consultations conjointes avec un médecin généraliste...), coopération avec le secteur social (avec les bailleurs, les associations de patients...).

Un autre levier réside dans l'écoute des professionnels qui nous sollicitent. Cette écoute peut être l'occasion de leur proposer des stages de découverte au sein d'un autre service, et pour eux d'oser la mobilité, puissant vecteur d'évolution des compétences. J'ajouterais que l'accompagnement proposé par le directeur des soins doit être articulé avec l'appareil de formation, qui est d'une très grande richesse au sein de nos institutions. Notre rôle est aussi de cultiver une pépinière de talents. Les formations cadres de santé, infirmières en pratiques avancées et autres spécialités, ainsi que la recherche, devraient, pour ceux qui en manifestent l'appétence, pouvoir être proposées dans le cadre d'évolutions professionnelles.

La notion de mobilité est un thème central des Journées 2019 de l'Association française des directeurs de soins. Accompagner le parcours professionnel, le projet individuel, est-ce un atout pour renforcer la fidélisation ?

Pas uniquement. Je pense que ce qui fidélise, ce sont les conditions d'exercice, la richesse des expériences possibles. Mais aussi le respect dont ils bénéficient comme acteurs de santé et les perspectives d'évolution professionnelle. Notons que, dans la génération actuelle, tous ne souhaitent pas forcément être titularisés à l'hôpital public. Certains jeunes entendent garder leur liberté et saisir toute opportunité qui se présente à eux. C'est à nous qu'il appartient de tout faire pour qu'ils puissent s'épanouir au sein de nos établissements.

Bassins ruraux et Ehpads apparaissent particulièrement touchés par les problèmes de recrutement. L'éloignement des postes, notamment, peut décourager les plus jeunes. Comment y remédier ?

C'est un vrai sujet. Lorsqu'un professionnel arrive dans un Ehpad rural, quelles perspectives de carrière perçoit-il ? Une rémunération attrayante peut être un élément de décision, mais ce ne sera pas suffisant. Des équipes plus étoffées sont nécessaires car la charge physique et mentale est lourde.

Nous devons aussi les aider à se former et à acquérir des compétences qui leur permettent d'entrevoir des perspectives professionnelles, au sein de leur établissement ou de leur territoire de santé. Le rassemblement de ces structures en groupement ouvre des perspectives : changement d'activité ou projet professionnel réalisables sur des sites différents.

Nos actions ont toutefois leurs limites : il revient également aux acteurs politiques de travailler à l'attractivité de ces secteurs en développant, dans leurs territoires, un tissu culturel et social qui nourrisse une qualité de vie et suscite l'envie de s'installer dans cet environnement.