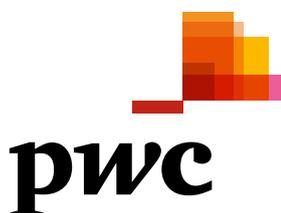




Baromètre CNO 2023

Opinions des Chief Nurse Officers (CNO) sur les thèmes prioritaires du système de santé et des soins infirmiers

Édition 2023



www.pwc.ch/secteur-de-la-sante

Table des matières

Introduction	3
Les CNO face à de multiples défis	5
Les principaux défis	6
Équilibre entre personnel qualifié, coûts et qualité des soins – une tâche difficile	7
La charge de travail du personnel soignant augmente	9
La satisfaction du personnel soignant diminue	10
Et ensuite ?	11
Parenthèse de PwC : Analyses de productivité	12
Lutter efficacement contre la pénurie de personnel qualifié	13
Améliorer les conditions de travail	14
Soulager le personnel soignant	15
Montrer de la reconnaissance	16
Déléguer les activités non soignantes	17
Parenthèse de PwC : Déplacer les activités et renforcer les compétences de soins	18
Intégrer les technologies	19
Mettre en œuvre des solutions de manière cohérente	19
Mesurer la qualité des soins	20
La qualité des soins au centre des préoccupations	21
Établir une mesure axée sur la valeur et la qualité	21
Conclusion et perspective	22
Prendre le taureau par les cornes	23
Mesurer la qualité des soins de manière ciblée	23
Façonner ensemble l'avenir des soins	23
Conception de l'étude	24
Aperçu de nos publications	25
La collaboration entre SNL et PwC	26
À votre service	27



Introduction

Chère lectrice, cher lecteur,

Les directions des soins infirmiers suisses, tout comme l'ensemble du système de santé, sont sous pression: le secteur se transforme fondamentalement et amène les hôpitaux et le personnel soignant à endosser des tâches qui touchent notre société à bien des égards. Dans cette publication, nous mettons en lumière les défis et les thèmes clés, ainsi que les opportunités qui découlent de la situation actuelle pour le secteur des soins.

Swiss Nurse Leaders (SNL) et PricewaterhouseCoopers (PwC) ont mené conjointement une enquête approfondie auprès des Chief Nurse Officers (CNO) de 129 institutions de santé suisses. Nous profitons de l'occasion pour remercier les CNO pour leurs précieux commentaires et leurs partages d'expériences. Cette publication ne se contente pas d'une analyse approfondie des réponses recueillies. Elle se veut une incitation au dialogue et un appel à utiliser les multiples possibilités identifiées. Dans ce contexte, nous mettons l'accent sur les thèmes suivants:

- La **pénurie de personnel qualifié** dans le secteur des soins s'est aggravée au cours des dernières années, alimentée par la volatilité liée à la pandémie. Le statu quo est alarmant: de plus en plus d'infirmières et d'infirmiers sont non seulement insatisfaits, mais aussi épuisés sur le plan physique et émotionnel. Cette situation nécessite une action urgente et des solutions innovantes – grâce à l'intervention courageuse des CNO, entre autres. C'est précisément sur ce point que des opportunités se dessinent pour de nouveaux modèles de travail et de nouveaux rôles, qui renforceront l'attractivité de la profession infirmière.
- Les institutions de santé sont confrontées à une **augmentation des coûts** et à une spirale prix-salaires négative, ce qui les met de plus en plus sous pression économique. La nécessité de procéder à des ajustements tarifaires se fait toujours plus sentir. C'est la seule façon pour les acteurs de la santé de garantir la durabilité du système de santé suisse à long terme. Parallèlement, il est nécessaire de réaffecter les ressources financières et de prioriser l'activité clinique et la manière dont elle est fournie. Ceci réduirait le risque que les nouveaux tarifs ne soient qu'un coup d'épée dans l'eau.

Dans le premier chapitre de notre publication, nous mettons en lumière les défis actuels mentionnés par les CNO ayant participé à l'enquête. Nous présentons les tenants et aboutissants, et les interdépendances possibles. Le deuxième chapitre est consacré à la pénurie de personnel qualifié, omniprésente dans le secteur. Nous examinons les résultats de l'enquête à travers le prisme de solutions durables. L'attractivité des professions de soins ainsi que le rôle des CNO sont également abordés.

Chez SNL et PwC, il nous tient à cœur de mettre en lumière la situation actuelle dans le secteur des soins et de présenter des solutions innovantes. C'est pourquoi nous adoptons délibérément une perspective holistique sur les différents thèmes. Nous souhaitons ainsi fournir aux CNO de Suisse et à celles et ceux qui ont des responsabilités de direction dans les soins, (ajouter une virgule) ou qui ont besoin d'analyses approfondies du secteur, des informations fiables sur les tendances actuelles et les évolutions à venir. Seule une connaissance approfondie de la situation permet aux personnes concernées d'agir rapidement et de manière ciblée dans un environnement complexe et en constante évolution, et de contribuer à façonner le secteur.

Nous espérons que cette étude vous apportera un éclairage précieux et vous incitera à participer activement à la recherche de solutions aux défis urgents auxquels le secteur des soins est confronté. Nous sommes en effet convaincus que les CNO et autres cadres du secteur des soins peuvent contribuer à améliorer l'avenir des soins et de la santé grâce à une réflexion stratégique et à des approches innovantes.

Nous vous souhaitons une agréable lecture.

PwC et SNL



Philip Sommer

Responsable Conseil
Secteur de la santé
de PwC Suisse



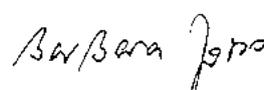
Tania Putze

Manager Conseil
Secteur de la santé
de PwC Suisse



Dr. Mario Desmedt

Président de Swiss
Nurse Leaders



Barbara Zosso

Directrice de Swiss
Nurse Leaders



Les CNO face à de multiples défis

Les défis se présentant actuellement aux CNO sont nombreux et ont une incidence considérable sur les soins dans différents domaines. Les CNO voient la pénurie persistante de personnel qualifié et la pression sur les coûts comme les principaux enjeux. En outre, les CNO estiment que des sujets tels que l'augmentation de l'efficacité, la sécurité de l'approvisionnement en soins et la numérisation sont extrêmement exigeants.



Les principaux défis

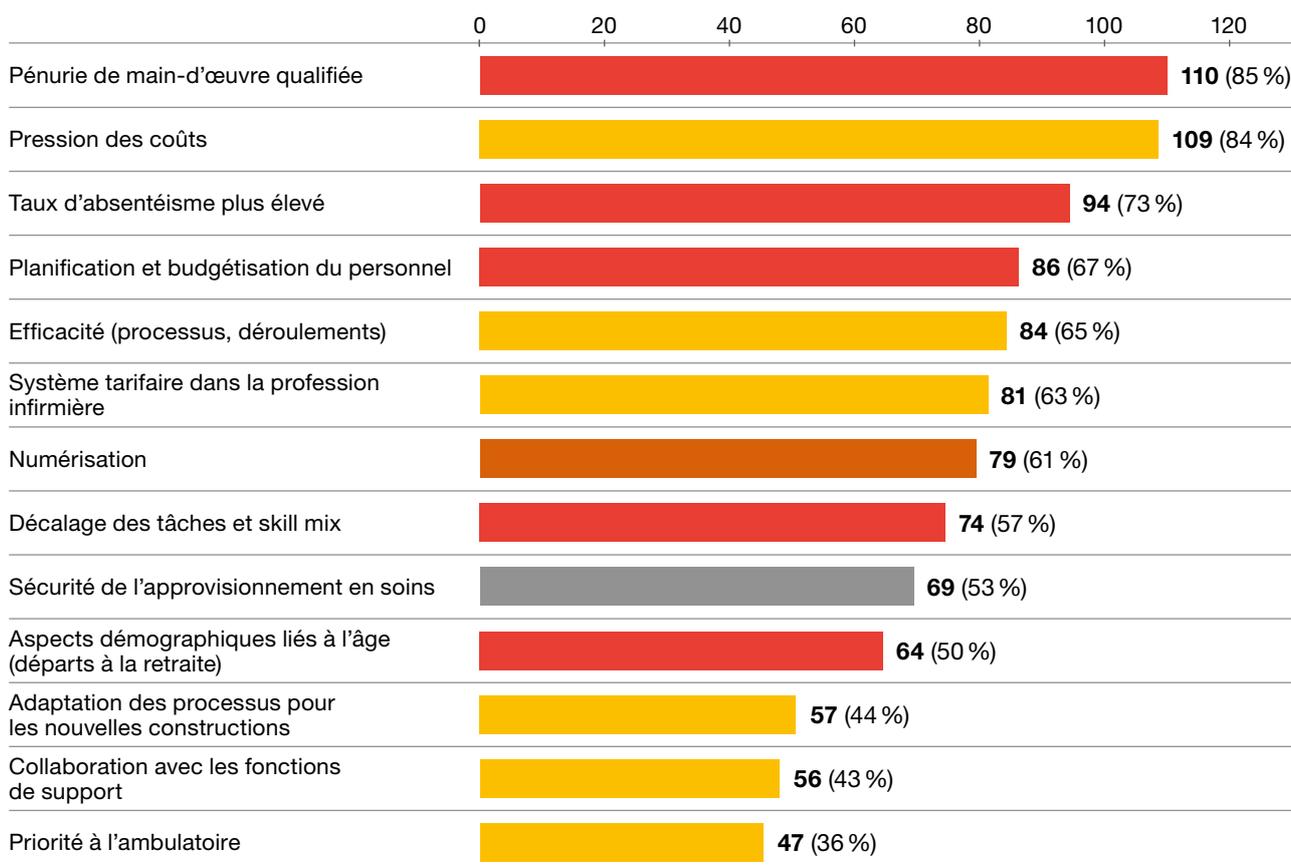
Plus de 85 % des CNO citent la pénurie de personnel qualifié comme le plus grand défi (cf. figure 1). Les facteurs susceptibles d'influencer la pénurie de personnel qualifié, tels que l'augmentation de l'absentéisme (73 %) ou les questions liées à la planification et à la budgétisation du personnel (67 %), représentent également un défi de taille pour les CNO. Elles/ils ressentent aussi la pression financière croissante sur leurs établissements. Elles/ils citent ainsi comme défis les aspects liés aux problèmes financiers, par exemple l'amélioration de l'efficacité et des processus (65 %) ou des tarifs mieux adaptés (63 %).



Figure 1 : Les CNO déplorent le manque de personnel qualifié, la pression des coûts et d'autres questions liées au personnel.

Principaux défis pour les CNO

(Nombre de mentions « tout à fait d'accord » ou « plutôt d'accord »)



■ Les défis en rouge concernent ou influencent la pénurie de personnel qualifié.

■ Les défis en jaune concernent des thèmes liés aux processus, à l'efficacité et aux finances.

■ Les défis en orange concernent la numérisation.

■ Les défis en gris concernent la sécurité de l'approvisionnement en soins.

Équilibre entre personnel qualifié, coûts et qualité des soins – une tâche difficile

Les réponses des CNO montrent clairement que divers facteurs peuvent déclencher un effet domino fatal (cf. figure 2, cercle extérieur) : les institutions de santé doivent fournir des prestations de haute qualité alors même qu'elles sont soumises à une pression considérable sur les coûts. Pour ce faire, elles ont besoin de personnel qualifié. Pourtant, la pénurie de personnel qualifié et les taux de fluctuation accrus dans les soins dominant le quotidien de la direction stratégique et opérationnelle. Ainsi, les établissements ont de plus en plus recours à du personnel temporaire (coûteux). Parallèlement, les heures supplémentaires du personnel permanent augmentent. Cela se répercute sur la charge de travail et nuit en outre à la qualité des soins. Dans le même temps, la satisfaction du personnel soignant diminue, ce qui rend plus difficile la rétention de la main-d'œuvre qualifiée et accentue la pénurie de personnel.

Dans le chapitre « Lutter efficacement contre la pénurie de personnel qualifié », nous montrons qu'il est tout à fait possible d'enrayer cet effet domino. À cet égard, les CNO citent de multiples solutions pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et atténuer les facteurs négatifs. Nous classons les approches possibles en trois champs thématiques (cf. figure 2, cercle intérieur).

Figure 2: La pénurie de main-d'œuvre qualifiée déclenche un dangereux effet domino pour lequel il existe pourtant des solutions.





L'effet domino décrit ci-dessus ressort également des résultats de l'enquête : environ 52 % des CNO indiquent qu'en 2022, leur établissement n'avait pas assez de personnel soignant pour faire face à la charge de travail avec la qualité souhaitée (cf. figure 3). Ce chiffre est clairement trop élevé, et les établissements de santé devraient donc lutter en priorité contre la pénurie de personnel qualifié. Parallèlement, 41 % des CNO observent qu'elles/ils disposaient de suffisamment de personnel infirmier en 2022. Cette évaluation ne fait toutefois pas de distinction entre le personnel fixe et le personnel temporaire, et se concentre principalement sur les aspects quantitatifs.

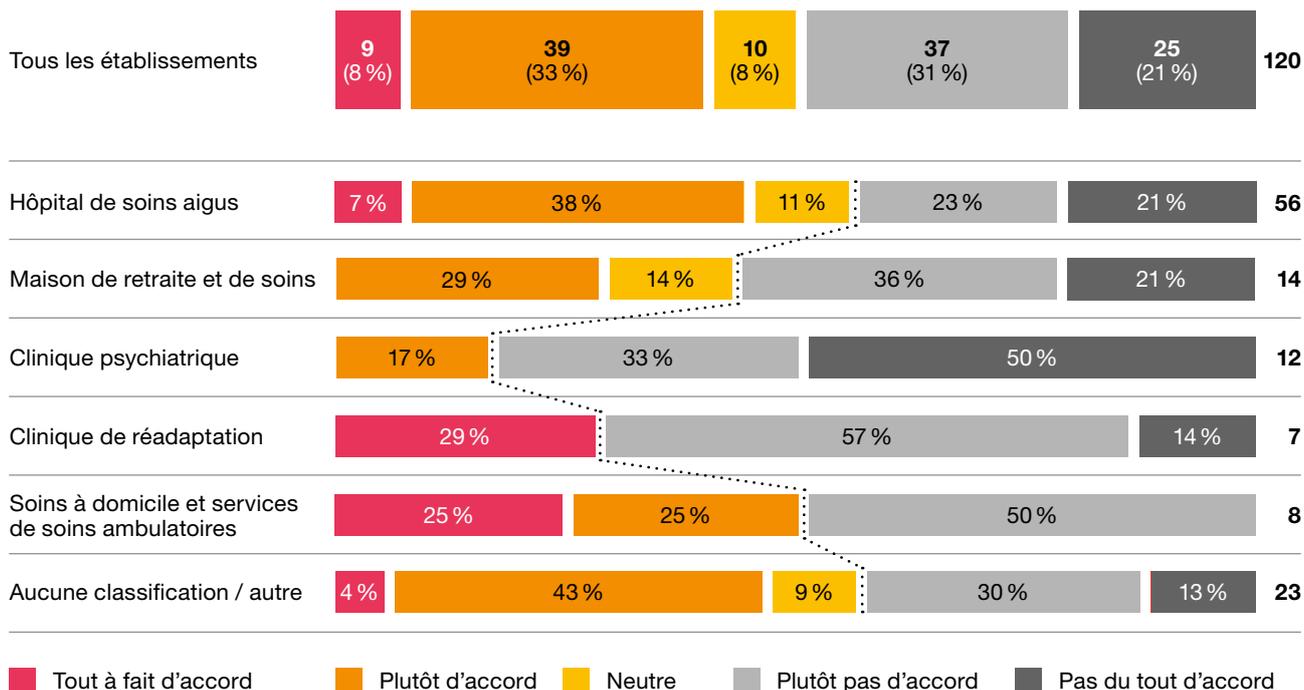
Certes, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée est omniprésente. Néanmoins, certains établissements en souffrent moins que d'autres sur le plan opérationnel. Des différences apparaissent ici selon le type de prestation : alors que dans les cliniques psychiatriques, 83 % des CNO se plaignent de ne pas avoir assez de personnel soignant en 2022, seuls 44 % des CNO des hôpitaux de soins aigus partagent cette opinion. Cela

pourrait s'expliquer par le fait que les soins psychiatriques imposent des exigences particulières au personnel soignant, que les conditions de travail dans ce domaine sont inhabituelles et que le personnel soignant spécialisé est encore moins disponible.

Il est intéressant, à cet égard, de consulter l'étude de PwC sur la situation financière des hôpitaux¹. Nous constatons d'ailleurs que la rentabilité a baissé en soins somatiques aigus. Ajouter un espace après la virgule signe que des lits sont bloqués et que les possibilités de traitement sont en recul. En revanche, en psychiatrie, on note une croissance du chiffre d'affaires tant stationnaire qu'ambulatoire. Continuons à examiner la perception subjective du personnel soignant par type d'hôpital et les stratégies possibles pour y faire face (par ex. personnel temporaire) dans les différents types d'institutions.

Figure 3 : La disponibilité du personnel infirmier varie selon le type de prestation.

Estimation de la disponibilité du personnel soignant pour faire face de manière satisfaisante à la charge de travail



¹ Cf. « Hôpitaux suisses : santé financière 2022 », PwC, 2023.

La charge de travail du personnel soignant augmente

La pénurie de personnel qualifié se manifeste notamment par le fait que les institutions de santé font davantage appel à du personnel temporaire et que les heures supplémentaires sont encore plus nombreuses (cf. figure 4).

Cela soulève la question des tendances qui en découlent pour le secteur des soins. Il est frappant de constater que de plus en plus d'infirmières et d'infirmiers passent d'un emploi fixe à un travail temporaire². Les avantages du travail temporaire semblent l'emporter à court terme sur ceux d'un emploi fixe. Bien que le personnel infirmier ne disparaisse pas du marché, le recours au personnel temporaire coûte aux institutions de santé beaucoup d'argent et de temps pour la phase d'intégration. De plus, cela peut entraîner des changements dans la structure des équipes et – dans certains cas – des différences dans l'application des normes de soins. En effet, le personnel temporaire n'est souvent pas familiarisé avec les normes et les processus spécifiques de son employeur temporaire.

Pour les CNO, pourvoir les postes vacants reste un défi. Ainsi, près des deux tiers des CNO citent les difficultés à pourvoir les postes comme la principale raison du manque de personnel. Nombre de CNO citent également les absences pour cause de maladie et une forte rotation du personnel comme des obstacles majeurs au recrutement.

« Le personnel temporaire et les heures supplémentaires n'engendrent pas seulement des coûts, ils ont également un impact sur la qualité et la sécurité de l'approvisionnement en soins. Il est possible d'en limiter les effets en investissant dans l'environnement et les conditions de travail des soignant-e-s. »

Barbara Zosso, Directrice générale, SNL

« Le recours au personnel temporaire est une réponse possible à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Malgré tout, chez PwC, nous observons que de nombreux établissements réduisent leur personnel temporaire en raison de la situation financière tendue, comme mesure immédiate de réduction des coûts. »

Tania Putze, Manager Conseil Secteur de la santé de PwC Suisse

Figure 4: La pénurie de personnel qualifié entraîne surtout un recours accru au personnel temporaire.

Impact de la pénurie de personnel qualifié

Nombre et pourcentage de mentions « tout à fait d'accord » et « plutôt d'accord » par possibilité de réponse

Recours à du personnel temporaire	77 (69 %)
Augmentation des heures supplémentaires	75 (67 %)
Recours à du personnel moins qualifié	54 (49 %)
Réduction des activités	48 (43 %)
Fermeture de lits	47 (42 %)
Fermeture de services / d'unités	15 (14 %)

2 Cf. « Statistiques annuelles », association professionnelle swissstaffing, 2022.

La satisfaction du personnel soignant diminue

Compte tenu des évolutions mentionnées ci-dessus, il n'est pas étonnant que près de 50 % des CNO signalent une baisse de la satisfaction du personnel soignant par rapport à l'année précédente. Seul un cinquième enregistre une augmentation de la satisfaction. Les institutions de santé devraient davantage cibler leurs efforts pour éviter que la satisfaction ne continue de baisser et ne renforce l'effet domino de la pénurie de personnel qualifié. On pourrait aussi trouver un côté positif à la situation : l'urgence de rechercher des solutions créatives face à la pénurie de ressources humaines ouvre la voie à une amélioration de l'environnement de travail et à des pratiques durables en matière de soins (cf. chapitre « Lutter efficacement contre la pénurie de personnel qualifié », page 13).



Et ensuite ?

La plupart des CNO estiment que les défis mentionnés gagneront en importance au cours des trois prochaines années ou qu'ils resteront au moins aussi importants. Elles/Ils se montrent particulièrement pessimistes en ce qui concerne la pénurie de personnel qualifié et la pression des coûts : 83 % des CNO pensent que la pénurie de personnel qualifié deviendra plus urgente à l'avenir, contre 88 % concernant la pression des coûts. Seul 1 % des CNO s'attend à une diminution de la pertinence des thèmes mentionnés.

La question est donc de savoir ce que les institutions de santé peuvent faire pour y remédier. Les solutions potentielles sont décrites en détail dans le chapitre « Lutter efficacement contre la pénurie de personnel qualifié ». Il s'agit notamment d'investir dans la numérisation et de se concentrer sur le cœur de métier pour aider à soulager le personnel soignant et à augmenter la productivité. Les outils de mesure continue de la productivité permettent d'identifier le potentiel d'amélioration. Il ne s'agit pas d'accroître la pression sur les soins, mais plutôt de montrer des pistes d'optimisation aux cadres infirmiers. Dans la parenthèse « Analyses de productivité » à partir de la page 12, nous expliquons pourquoi de tels instruments sont de plus en plus utilisés sur le marché hospitalier et à quoi ils peuvent ressembler.

Les établissements interrogés s'efforcent d'améliorer les conditions de travail. Selon notre enquête, ils mettent déjà en œuvre des mesures visant à renforcer l'attractivité. Celles-ci incluent notamment la flexibilisation des horaires de travail, l'augmentation des salaires et une offre en matière de formation continue. Il n'existe actuellement aucune méthode fiable pour vérifier si les activités augmentent réellement la satisfaction du personnel et permettent de mieux gérer la charge de travail.

« Les responsables de service connaissent leur personnel et seraient les mieux placés pour évaluer et mettre en œuvre des mesures visant à améliorer l'attractivité du travail. Les établissements gagneraient en efficacité et en efficience s'ils soutenaient les chefs de service dans cette tâche, plutôt que de la déléguer à des services plus éloignés des activités quotidiennes. »

Mario Desmedt, Président, SNL

Si l'on considère l'évolution de la satisfaction du personnel soignant par rapport à l'introduction de mesures d'amélioration des conditions de travail, on ne peut établir de corrélation positive systématique. Il est toutefois intéressant de noter que les établissements qui enregistrent une augmentation ou une stabilité de la satisfaction du personnel soignant déclarent également avoir mis en place plusieurs mesures ou une combinaison de mesures pour améliorer les conditions de travail. Ces institutions ont également fait référence à la mise en œuvre d'approches structurées telles que les recommandations STRAIN, Pathway to Excellence, Magnet Recognition Program ou Great Place to Work.

Pour analyser l'efficacité de ces mesures en termes de rentabilité, nous recommandons un suivi spécifique. De plus, des études telles que CROWIS et SCOHPICA, soutenues par le FNS (Fonds national suisse de la recherche scientifique) et/ou l'Office fédéral de la santé publique permettent d'évaluer les carrières professionnelles du personnel infirmier.

Dans la pratique, les expertes et les experts de PwC en matière de plans d'amélioration des résultats dans les établissements de santé constatent que la productivité des ressources gagne en importance. Dans un contexte de pression croissante sur les coûts, il devient de plus en plus crucial pour les établissements de mesurer la productivité de l'ensemble de leur personnel et de leurs ressources. Le débat sur la productivité est hautement sensible, car il a souvent une connotation négative. Les institutions de santé effectuent de nombreuses tâches au service des patient-e-s. Néanmoins, la rentabilité, et donc l'efficacité et l'efficience des ressources utilisées, jouent un rôle central.

Les acteurs de la santé souhaitent un indicateur « idéal » qui permette de tirer des conclusions sur la productivité de leur personnel. Pour mesurer la productivité dans les soins, ils peuvent par exemple utiliser le nombre de jours de soins par poste à temps plein. Il n'existe toutefois pas (encore) de recette miracle. C'est précisément pour cette raison que nous considérons qu'il est essentiel de procéder à une analyse globale de la productivité dans les établissements de santé et d'étayer cet exercice par des mesures d'augmentation de la productivité appropriées.

Toutefois, la mesure de la productivité du personnel ne se résume pas à l'indicateur choisi. Il est également essentiel que celui-ci soit mesuré de manière continue et homogène et que les données collectées soient préparées et présentées de façon claire. Pour ce faire, les établissements doivent visualiser ces indicateurs d'efficacité de manière compréhensible et définir des seuils et des valeurs cibles. En outre, ils doivent mettre à disposition des options d'analyse détaillées afin d'identifier les causes plus facilement et à un stade précoce. Enfin, le traitement des indicateurs de productivité permet de formuler des recommandations de mesures judicieuses (cf. figure 5).

Pour que les analyses de productivité puissent être utilisées efficacement, les services concernés doivent exploiter les connaissances acquises afin de piloter leurs processus de travail de manière ciblée. Pour cela, ils ont besoin de mécanismes de gestion et de contrôle clairs. Ceux-ci doivent garantir que les indicateurs d'efficacité ne soient pas interprétés à tort comme une incitation à travailler plus vite ou à augmenter encore la charge de travail. Des analyses systématiques de productivité doivent plutôt intégrer tous les services des institutions de santé et les aider à se concentrer sur les bonnes activités au bon endroit et à procéder, si nécessaire, à des ajustements dans la planification du personnel.

Figure 5 : Bien conçue, une analyse de la productivité se traduit par des mesures de gestion efficaces.



Lutter efficacement contre la pénurie de personnel qualifié

Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre précédent, de meilleures conditions de travail, l'allègement de la charge de travail du personnel infirmier et une meilleure reconnaissance constituent des leviers déterminants pour aborder de manière ciblée la pénurie de personnel qualifié. Parallèlement, les évaluations des CNO mettent en évidence des écarts frappants entre les mesures prévues et celles effectivement mises en œuvre.



Améliorer les conditions de travail

Les CNO citent trois mesures particulièrement prometteuses pour améliorer les conditions de travail dans les soins : l'augmentation des salaires, la flexibilisation des horaires de travail et l'offre en matière de développement et de carrière (cf. figure 6). De nombreux établissements de santé mettent déjà en œuvre ces mesures, ce qui renforce considérablement l'attractivité de la profession infirmière. Cependant, en raison des tensions financières³, de nombreux établissements peuvent difficilement payer des salaires plus élevés. Il en résulte que les responsables doivent envisager des modèles de travail innovants et d'autres voies de développement pour le personnel infirmier. Grâce à un leadership actif, les CNO peuvent renforcer ces deux points et montrer par l'exemple comment des modèles de travail modernes et une culture adéquate dans le secteur des soins peuvent conduire au succès.

Il est intéressant de souligner que de nombreux établissements améliorent déjà la prévisibilité des interventions du personnel. Cependant, peu de CNO considèrent cette mesure comme particulièrement prometteuse. Il en va de même pour le recours à des pools internes et externes, lequel est également rarement considéré comme potentiellement très efficace par les CNO. Cela peut indiquer

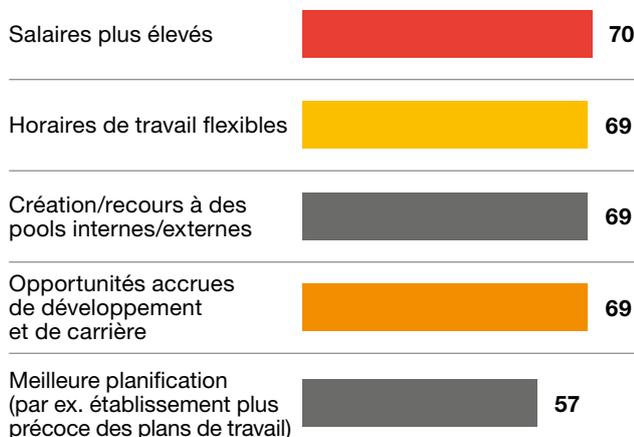


que le potentiel de ces instruments est déjà largement exploité ou que leur acceptation par les institutions de santé et par les soignant-e-s n'est pas une priorité.

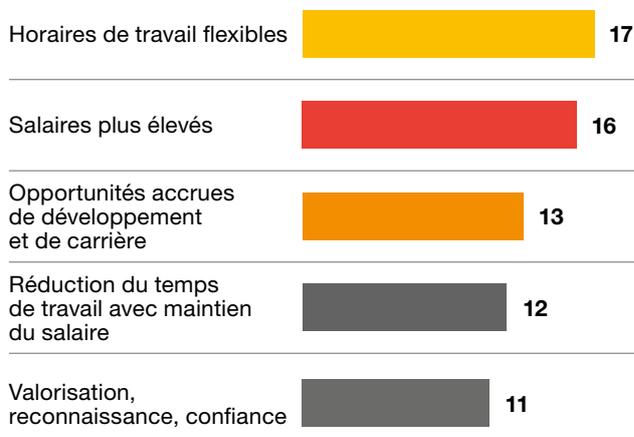
À cet égard, il convient de noter que les questions relatives aux mesures potentielles et mises en œuvre ne sont pas directement comparables en raison du format différent des questions. La question ouverte sur les mesures potentielles permet aux personnes interrogées d'introduire de nouveaux thèmes intéressants.

Figure 6: Les CNO voient un fort potentiel dans l'amélioration des conditions de travail.

Top 5 des mesures mises en œuvre pour améliorer les conditions de travail du personnel soignant (question fermée)



Top 5 des mesures les plus susceptibles d'améliorer l'attractivité des conditions de travail (question ouverte)



Les mesures apparaissent dans le top 5 dans les deux questions

Les mesures n'apparaissent dans le top 5 que dans l'une des questions

³ Cf. « Hôpitaux suisses : santé financière 2021 », PwC Suisse, 2022.

Soulager le personnel soignant

Les CNO partent du principe qu'il est possible d'utiliser les ressources existantes de manière plus efficace et plus ciblée à bien des égards. 47 % des CNO estiment que des services logistiques et administratifs pourraient alléger davantage les activités cliniques. 47 % considèrent que les processus assistés numériquement présentent des avantages. Et 46 % soulignent l'importance d'une meilleure utilisation des capacités (cf. figure 7). Les responsables devraient accorder une attention particulière au transfert des activités non infirmières, afin que les soignant-e-s puissent à nouveau se concentrer davantage sur leur cœur de métier et utiliser leurs capacités de manière optimale. Par ailleurs, les décideurs doivent tenir compte du soutien que la numérisation peut apporter dans l'exercice des activités du personnel infirmier. Le «Leadership Model» de SNL souligne que l'étendue des

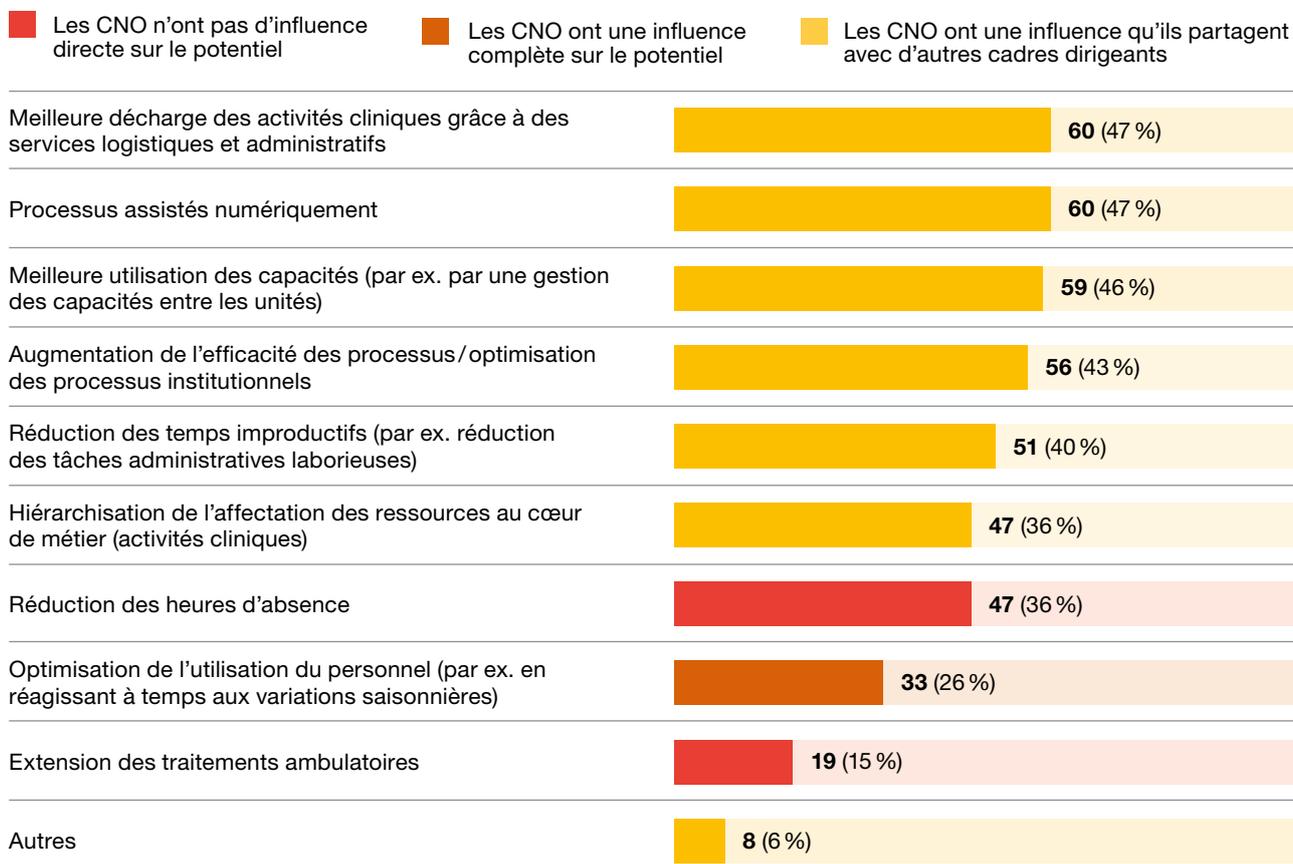


activités d'un /une CNO va des fonctions de direction quotidiennes à la mise en œuvre de projets en passant par l'influence sur la stratégie et la politique.⁴

Figure 7: Les CNO peuvent influencer la plupart des mesures visant à mieux utiliser les ressources.

Potentiel pour une meilleure utilisation des ressources existantes

Nombre et pourcentage de réponses par rapport au nombre total de participants (n = 129)



4 «Leadership Model Swiss Nurse Leaders», SNL, 2019.

Montrer de la reconnaissance

Lorsqu'on les interroge sur les mesures présentant un potentiel significatif pour améliorer l'attractivité du travail, un certain nombre de CNO citent une meilleure reconnaissance. D'une part, celle-ci doit provenir des cadres, qui peuvent par exemple transférer les responsabilités et accorder une marge de décision. Cela implique un engagement en faveur d'une culture de direction positive, centrée sur les valeurs, dans laquelle le personnel soignant est sollicité et encouragé. En tant que cadres supérieurs, les CNO doivent naturellement servir de modèles aux cadres et aux soignant-e-s. Il convient aussi de mentionner la formation continue adéquate des cadres infirmiers. Les établissements doivent également leur accorder suffisamment de temps pour l'exercice de leur fonction.

D'autre part, la valorisation devrait passer par l'ancrage d'une meilleure image de la profession infirmière dans la société. Les CNO ayant participé à l'enquête citent le développement des Advanced Practice Nurses (APN) et leur reconnaissance par le corps médical, le monde politique et la société comme une mesure susceptible de mieux valoriser la profession infirmière. Les responsables de SNL décrivent l'augmentation des salaires comme une étape importante pour rehausser la valeur sociale de la profession infirmière. Dans ce contexte, les institutions de santé doivent se concentrer sur les différences de salaires entre les professions nécessitant un même niveau de formation. L'initiative sur les soins infirmiers et sa mise en œuvre contribuent également à cultiver l'image des soins infirmiers dans la société. Concernant la mise en œuvre de l'initiative sur les soins infirmiers, nous considérons comme essentiel, chez PwC, que la profession infirmière soins soit positionnée et présentée de manière positive. Des mesures de soutien telles que la flexibilisation du temps de travail, l'offensive de formation, les mesures salariales et autres permettent aux établissements de donner une image moderne et attrayante de la profession des soins.



Déléguer les activités non soignantes

S'agissant des activités qui devraient être prochainement supprimées, modifiées ou automatisées, les CNO citent les tâches de routine non génératrices de valeur (cf. figure 8). Elles peuvent être catégorisées comme suit :

En orange: Les tâches administratives et logistiques peuvent d'une part être améliorées au niveau des processus, par exemple en les numérisant. D'autre part, elles peuvent être transférées à des groupes professionnels non infirmiers.

En jaune: Ces activités peuvent être prises en charge par un établissement de santé avec des améliorations des processus et des interfaces (numériques). En font partie le transfert ou l'échange de la documentation des patient-e-s, les thèmes liés à la saisie des prestations et à la facturation,

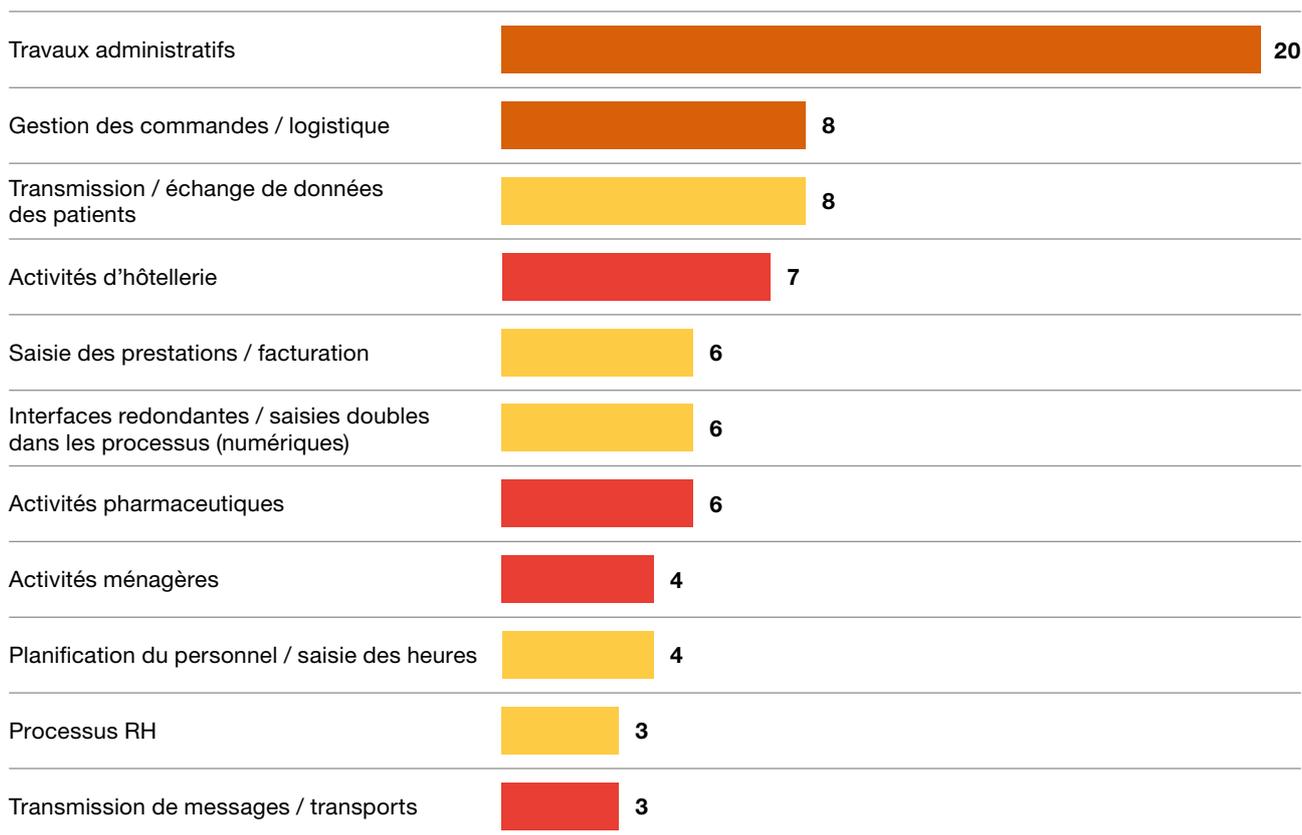
les doubles saisies ou les interfaces redondantes dans les processus (numériques), la planification des effectifs et la saisie des heures ainsi que divers processus RH.

En rouge: En ce qui concerne les activités d'hôtellerie, de pharmacie et d'entretien ménager, ainsi que pour les transmissions de messages et les transports, une institution de santé peut soulager son personnel soignant en confiant ces tâches à d'autres groupes professionnels à court et moyen terme et en profitant de la valeur ajoutée à long terme de l'automatisation et de la robotisation. Le personnel soignant peut ainsi se concentrer à nouveau sur ses tâches principales (cf. parenthèse « Déplacer les activités et renforcer les compétences de soins », page 18).

Figure 8 : L'amélioration des processus (numériques) et le transfert d'activités peuvent optimiser de manière substantielle le travail du personnel soignant.

Activités routinières non génératrices de valeur qui doivent être supprimées, modifiées ou automatisées dans un avenir proche

Nombre de réponses (question ouverte)



Dans de nombreux établissements de santé, les infirmières et infirmiers effectuent des activités qui ne font pas partie de leurs compétences principales. Il s'agit notamment de tâches administratives, dans le domaine du nettoyage, de l'hôtellerie et de la pharmacie ainsi que de commandes et de transports. Les tâches administratives et les commandes de matériel sont difficilement transférables à un autre groupe professionnel, car elles sont souvent étroitement liées aux tâches principales du personnel soignant. C'est pourquoi les institutions de santé devront investir avant tout dans la numérisation de l'administration et l'automatisation de la chaîne d'approvisionnement afin de soulager le personnel soignant.

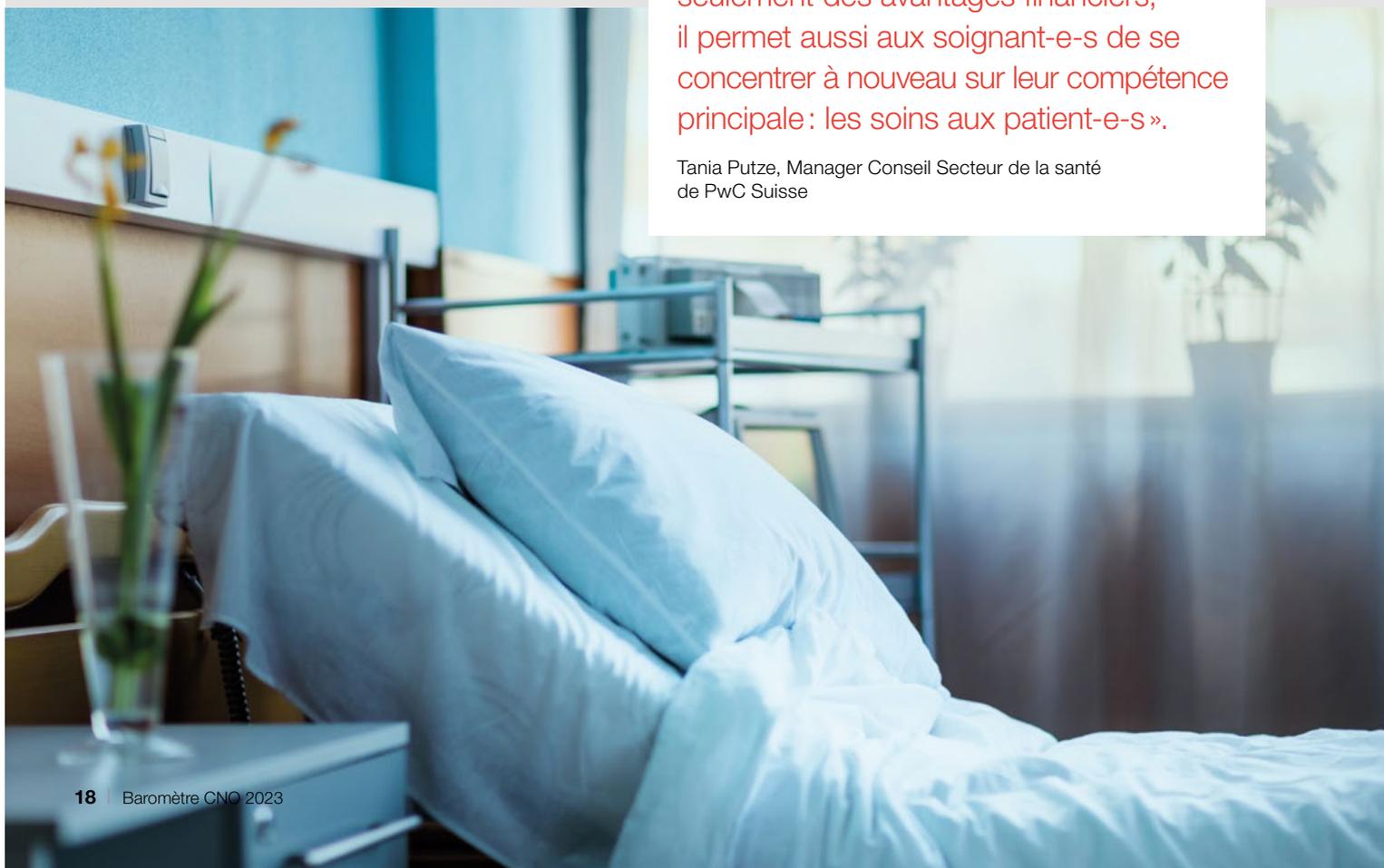
D'autres activités ne relevant pas des compétences clés peuvent être transférées à des groupes professionnels ayant un profil adapté à ces tâches. Un tel transfert contribue à la fois à lutter contre la pénurie de personnel qualifié et à réduire la pression sur les coûts. Les établissements de santé bénéficient ainsi de divers avantages :

- Développer et renforcer les compétences clés, tant dans le domaine des soins que dans d'autres groupes professionnels.
- Utiliser les capacités de soins libérées pour étendre les prestations.
- Réduire les coûts grâce à des effets de synergie ou à des transferts vers des classes salariales inférieures.
- Augmenter l'attractivité de la profession infirmière.

Chaque institution de santé devrait examiner individuellement le potentiel d'un transfert et la manière dont elle entend l'exploiter. Pour ce faire, il peut être intéressant de combiner une approche descendante et une approche ascendante. Les responsables déterminent dans quels domaines et dans quelle mesure ils transfèrent des activités, comment ils répartissent le budget et quels coûts peuvent être ainsi économisés. Les informations sur les étapes de travail et le nombre d'équivalents temps plein concernés suivent une approche ascendante. Pour garantir le succès d'un transfert d'activités, nous recommandons aux responsables d'en discuter suffisamment tôt avec d'autres groupes professionnels. Ce faisant, ils doivent tenir compte de leur pénurie de personnel qualifié et de main-d'œuvre. Grâce à des approches ascendantes et à une prise de décision concertée entre le personnel et la direction, ils peuvent améliorer la fidélisation du personnel soignant, la réputation de l'établissement et la satisfaction des patient-e-s. En impliquant activement le personnel infirmier dans son travail, l'institution de santé augmente à la fois son efficacité et l'attractivité de la profession. Il est prouvé que les entreprises qui s'engagent à impliquer activement leur personnel jouissent d'une plus grande confiance institutionnelle envers leurs cadres dirigeants.

« Le transfert d'activités n'entraîne pas seulement des avantages financiers, il permet aussi aux soignant-e-s de se concentrer à nouveau sur leur compétence principale : les soins aux patient-e-s ».

Tania Putze, Manager Conseil Secteur de la santé
de PwC Suisse



Intégrer les technologies

L'intégration des technologies et des processus numériques dans les soins infirmiers est non seulement souhaitable, mais également inévitable. D'une part, l'assistance numérique offre de nombreux avantages dans le domaine des soins. Elle peut accroître l'efficacité, améliorer la précision des dossiers des patient-e-s, simplifier la communication et faciliter l'accès aux informations des patient-e-s. Cela améliore la qualité, la sécurité de l'approvisionnement en soins et l'expérience pour la patientèle. D'autre part, les CNO des hôpitaux de soins aigus en particulier considèrent la numérisation comme l'un des plus grands défis (cf. figure 1).

Les CNO estiment qu'il existe un énorme potentiel d'optimisation de leurs ressources, que ce soit par l'amélioration des processus, le recours à des technologies ou le transfert d'activités. Pour les institutions de santé, il est temps de traduire ces connaissances en stratégies et en

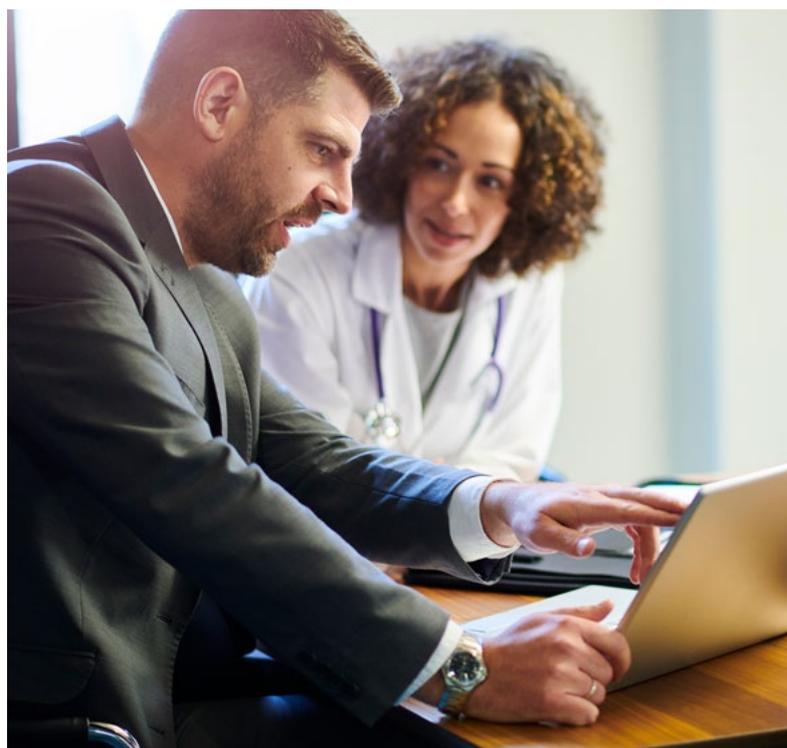


mesures. Ce n'est qu'ainsi qu'elles pourront se protéger elles-mêmes et leur secteur de la pénurie de personnel qualifié et continuer à offrir aux patient-e-s des soins de haute qualité.

Mettre en œuvre des solutions de manière cohérente

Selon notre étude, ce ne sont manifestement pas les idées prometteuses qui manquent pour lutter contre la pénurie de personnel qualifié dans le secteur des soins et rendre la profession infirmière plus attrayante. Il faut s'atteler à mettre ces idées en pratique de manière économiquement durable et efficace et à s'assurer que les soignant-e-s reçoivent le soutien et la reconnaissance qu'ils/elles méritent.

Environ la moitié des CNO indiquent que leur établissement n'a pas mis en œuvre de mesures visant à améliorer l'attractivité des conditions de travail pour le personnel soignant en 2022. Cette proportion devrait diminuer dans les prochaines années. Autant que possible, tous les cadres du secteur des soins doivent contribuer à rendre la profession infirmière plus attrayante grâce aux mesures disponibles.



Mesurer la qualité des soins

Si les acteurs de la santé veulent garantir des soins de qualité, ils doivent lutter contre la pénurie persistante de personnel qualifié. Un examen attentif de cette pénurie révèle un lien profond avec la mesure et l'amélioration de la qualité des soins. En effet, cela influence non seulement les soins aux patient-e-s, mais également la satisfaction professionnelle à long terme et la rétention du personnel soignant.



La qualité des soins au centre des préoccupations

En ce qui concerne la qualité des soins, les avis des CNO divergent non seulement sur la mesure, mais aussi sur la gestion pratique. Les institutions de santé mesurent encore le plus souvent la qualité des soins à l'aune de la satisfaction des patient-e-s (cf. figure 9). 89 % des CNO d'hôpitaux de soins aigus et 75 % des CNO d'autres établissements appliquent ce paramètre. Le recours aux indicateurs de qualité des soins (23 %), aux Patient-Reported Outcome Measures (PROM) et aux Patient-Reported Experience Measures (PREM) est moins fréquent. Les PROM et les PREM sont mentionnées par 26 % des CNO. Au total, deux des CNO ayant

participé à l'enquête constatent que leur établissement n'utilise aucun des paramètres mentionnés pour mesurer la qualité des soins.

71 % des CNO d'établissements médico-sociaux et 100 % des CNO d'aide et de soins à domicile expliquent que la qualité des soins dans l'établissement est suffisamment enregistrée et intégrée dans l'optimisation de la qualité opérationnelle. Seul un tiers des CNO des cliniques de rééducation, des hôpitaux psychiatriques et des hôpitaux de soins aigus disent de même.

Établir une mesure axée sur la valeur et la qualité

D'un point de vue scientifique, le simple fait d'enregistrer la satisfaction des patient-e-s ne suffit pas pour mesurer la qualité des prestations de santé – et donc des soins – de manière globale. Pour ne pas aborder le problème uniquement sous l'angle des coûts, les acteurs doivent faire jouer leur compétitivité sur la qualité. L'approche la plus connue dans ce contexte est le Value-Based Healthcare (VBHC)⁵. Si les responsables veulent aller

dans cette direction et s'assurer que les soins répondent au désir inhérent de qualité, ils doivent s'orienter davantage vers les PROM et les PREM. Ces indicateurs fournissent des informations de référence sur la qualité des résultats du point de vue des patient-e-s. Les soins infirmiers pourraient jouer un rôle proactif afin de faire évoluer davantage le système de santé vers un système axé sur la valeur et la qualité.

Figure 9: La qualité des soins est le plus souvent mesurée par la satisfaction des patient-e-s.

Paramètres utilisés pour mesurer la qualité des soins

Nombre et pourcentage de réponses par rapport au nombre total de participants (n = 129)

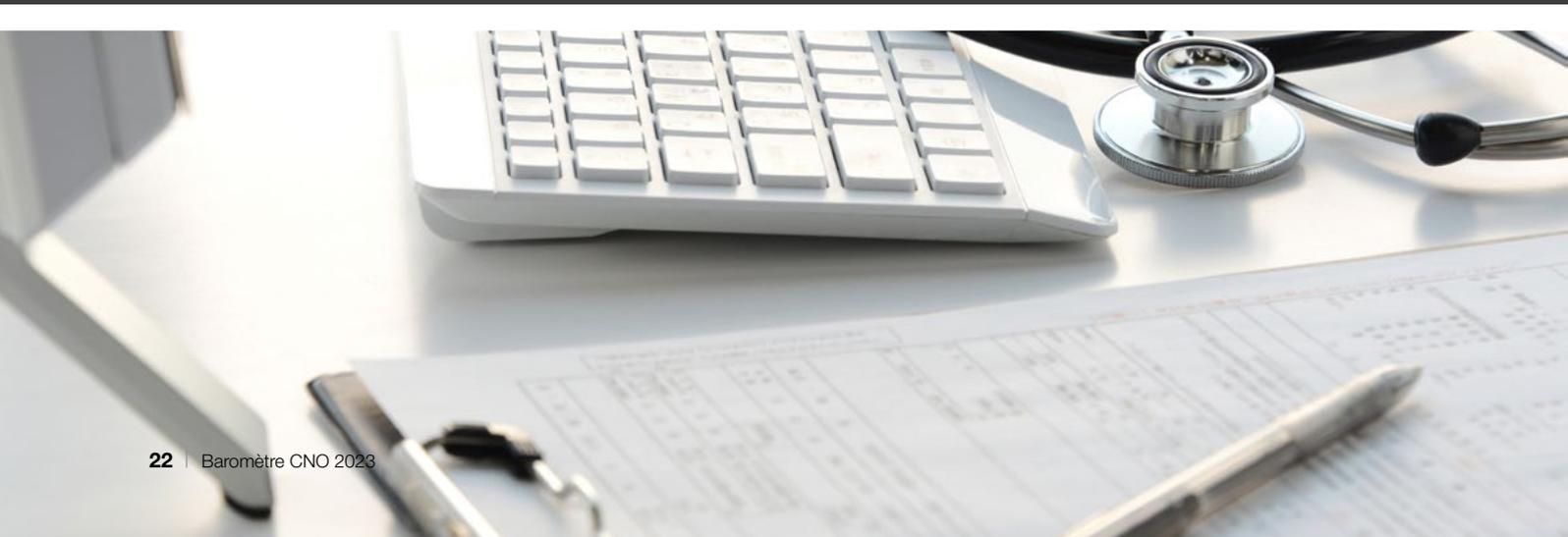
Satisfaction des patient-e-s	105 (81 %)
Enquête auprès du personnel	89 (69 %)
Indicateurs de qualité prescrits par les cantons / les assurances	58 (45 %)
Indicateurs médicaux	51 (40 %)
Temps consacré aux patient-e-s	48 (37 %)
PROM / PREM	34 (26 %)
Nurse Quality Indicators	30 (23 %)
Autres	24 (19 %)

Conclusion et perspective

La présente étude prend le pouls du secteur de la santé et donne un aperçu en profondeur du monde des CNO. Après tout, le secteur des soins représente près de 31 % du personnel employé dans le secteur de la santé⁶. Les résultats de l'étude nous ont permis d'identifier deux défis majeurs : premièrement, le manque de personnel qualifié et deuxièmement, la pression constante sur les coûts. Ces deux thèmes imprègnent les structures des établissements de soins. Ils nécessitent de toute urgence des solutions innovantes et une planification stratégique à long terme. La pénurie de main-d'œuvre qualifiée s'avère sans aucun doute être le problème le plus important et le plus urgent.



6 Cf. «Emplois et professions de la santé», Office fédéral de la statistique, 2022.



Prendre le taureau par les cornes

Le soutien numérique ouvre des pistes prometteuses pour les responsables des soins. L'intégration des technologies leur permet d'automatiser les tâches de routine et d'améliorer l'efficacité des soins. Le personnel infirmier qualifié peut ainsi se concentrer davantage sur des tâches complexes et humaines. Les investissements dans des technologies et des solutions logicielles innovantes sont donc cruciaux. Par ailleurs, les responsables peuvent décharger leur personnel soignant en déléguant des tâches non soignantes. En réaffectant des tâches telles que le nettoyage à d'autres groupes professionnels, les ressources peuvent être utilisées plus efficacement et directement pour les soins aux patient-e-s.

En outre, les établissements doivent améliorer la reconnaissance du personnel infirmier, par exemple en leur accordant une rémunération appropriée. Cela contribue à reconnaître son travail précieux, tout en renforçant l'attractivité de la profession dans son ensemble. Les responsables peuvent ainsi attirer et fidéliser des professionnelles et professionnels qualifiés dans le secteur des soins, ce qui permet de lutter contre la

pénurie de personnel qualifié. La question de la reconnaissance nous semble offrir un potentiel important. Une culture positive, la reconnaissance d'autres groupes professionnels, de ses propres CNO et d'autres responsables de la direction peuvent contribuer considérablement au maintien et au recrutement de nouveaux de professionnels..

Pour y parvenir, les institutions de santé doivent investir dans l'amélioration des conditions de travail (nouveaux modèles de travail, horaires flexibles, augmentation du salaire à travail égal). Cela s'impose précisément lorsque les investissements mentionnés résultent de l'application de systèmes de planification du personnel intelligents et flexibles.

Les approches citées sont toutes importantes – et pourtant, elles ne constituent qu'une partie du tableau général. Aussi prometteuses soient-elles, elles ne suffisent pas à elles seules à relever tous les défis du secteur des soins. C'est pourquoi les responsables ne doivent pas perdre de vue un autre aspect clé: la qualité des soins.

Mesurer la qualité des soins de manière ciblée

Les acteurs de la santé doivent continuer à développer la mesure de la qualité des soins afin de répondre aux exigences de soins basés sur des valeurs et de créer un système de santé viable et focalisé sur la qualité selon les principes du Value-Based Healthcare. Les établissements devraient donc se concentrer sur la mise en place d'indicateurs de qualité pertinents. La qualité des soins est un facteur clé de la satisfaction des patient-e-s, du succès à long terme d'un établissement de santé ainsi que de l'ensemble du système de santé.

Façonner ensemble l'avenir des soins

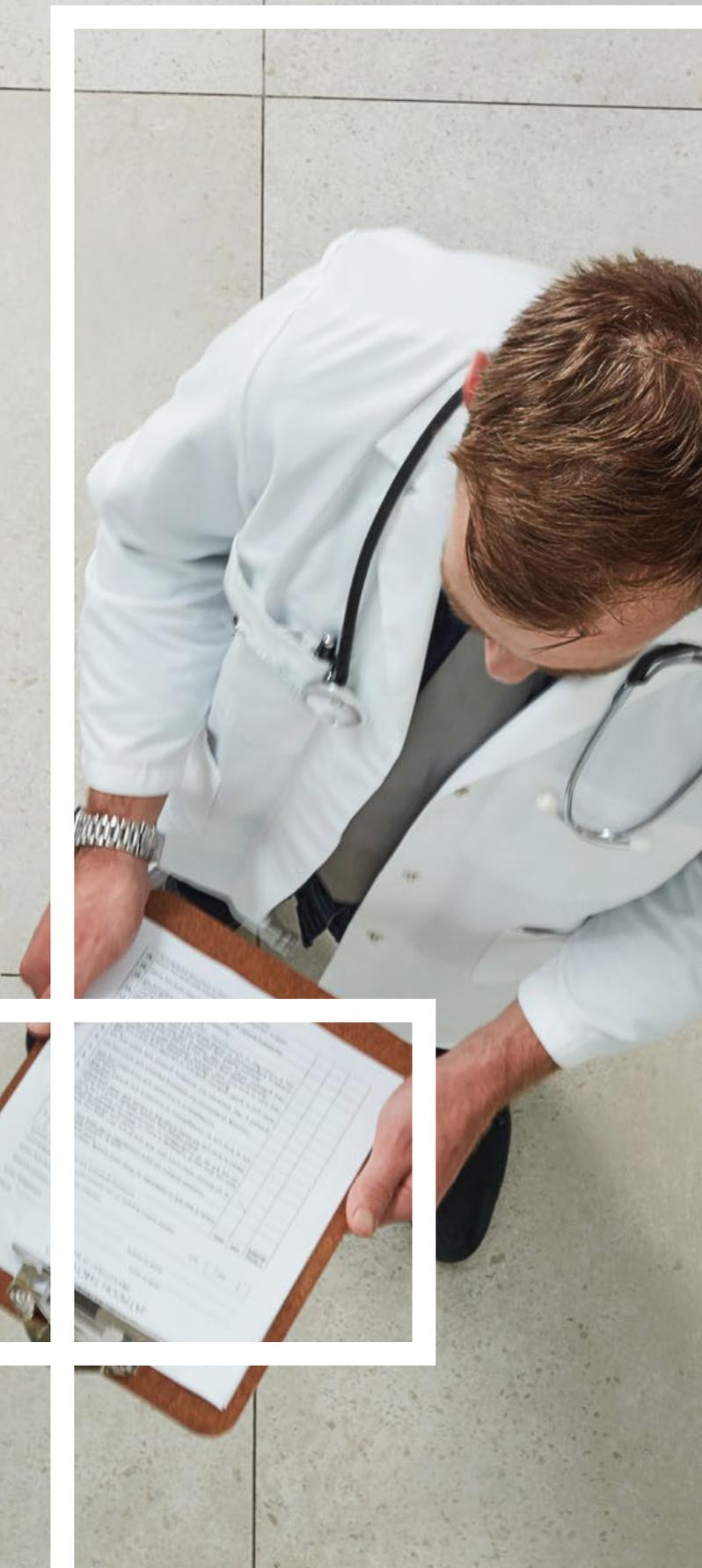
Les résultats de notre étude offrent des points de repère concrets pour l'élaboration de stratégies et de mesures futures. Leur mise en œuvre déterminera si les établissements peuvent améliorer la qualité des soins et faire face à la pénurie de personnel qualifié tout en atténuant la pression sur les coûts. Grâce à une réflexion stratégique et à des solutions innovantes, les CNO et autres cadres peuvent avoir un impact positif sur l'avenir du secteur des soins infirmiers. Elles/ils ont la possibilité d'unir leurs forces pour façonner un avenir qui devrait être caractérisé par l'innovation, la reconnaissance du personnel et des soins de la plus haute qualité. Chez PwC et SNL, nous considérons la présente publication comme une incitation au dialogue et un guide pour le travail de concrétisation à venir.

Conception de l'étude

La présente publication se base sur l'enquête menée auprès des CNO. Elle a été réalisée pour la première fois en 2023 dans le cadre d'un projet commun entre PwC et SNL. L'enquête a eu lieu en juin et juillet 2023. 129 des 317 membres seniors de SNL issus de différents établissements de santé y ont participé. Étant donné que plusieurs CNO sont membres de SNL, notamment dans les grandes institutions, nous avons demandé aux CNO de soumettre un seul questionnaire par établissement émanant du/de la CNO au plus haut niveau de direction. 43 % des CNO proviennent d'hôpitaux de soins aigus, 11 % d'établissements médico-sociaux, 10 % de cliniques psychiatriques, 5 % de cliniques de réadaptation et 6 % des soins à domicile ou de services de soins ambulatoires. Les 24 % restants déclarent provenir d'une autre institution de santé ou n'ont pas donné d'indication sur leur employeur.

Parmi les CNO ayant participé, la grande majorité provient de Suisse alémanique, la Suisse romande étant représentée par neuf CNO et la Suisse italienne par sept CNO. La plupart de ces CNO travaillent dans des établissements de santé qui emploient plus de 100 personnes, avec différents organismes responsables. Les trois formes juridiques suivantes, que nous avons prédéfinies pour l'étude, sont représentées de manière équilibrée :

- **Organismes de droit public:** prestataires de services gérés, soutenus ou contrôlés par l'État (sans but lucratif, par ex. établissements de droit public)
- **Organismes privés à but lucratif:** prestataires privés à but lucratif (prélèvement de bénéfices, par ex. société anonyme cotée)
- **Organismes privés à but non lucratif:** prestataires privés se concentrant sur l'objectif défini (sans but lucratif, par ex. fondations)



Aperçu de nos publications



Hôpitaux suisses : santé financière 2022

- La transformation numérique apporte une bouffée d'oxygène
- Opportunités et approches d'investissement et bonnes pratiques pour une transformation numérique réussie



Forfaits ambulatoires

- Opportunités de meilleure gestion du domaine ambulatoire
- Liste de contrôle pour une introduction réussie des tarifs dans votre hôpital



Vision pour un système de santé axé sur la valeur ajoutée en Suisse

- Bases conceptuelles, exemples concrets et recommandations pratiques en matière de VBHC
- Un modèle pour un système de santé axé sur la qualité et les patient-e-s : notre VBHC Framework pour l'ensemble des acteurs et actrices du système de santé suisse



Comment les hôpitaux suisses peuvent-ils tirer profit du développement durable ?

- Article de réflexion avec des recommandations et des exemples pratiques clairs qui montrent où vous pouvez mettre en œuvre la durabilité de manière profitable dans votre hôpital



Motivations et préoccupations des CFO dans le secteur hospitalier suisse

- Cinq recommandations concrètes concernant la fonction financière dans le secteur de la santé suisse
- Les réponses des 76 CFO montrent que la fonction financière prend conscience d'un tournant.



L'avenir du système de soins suisse

- Passer de structures hospitalières rigides à des réseaux flexibles : des solutions basées sur des modèles d'affaires innovants



Le secteur de la santé en Suisse – Se concentrer sur ses compétences clés

- Modèle d'exploitation et définition des prestations
- Évaluation des modèles de sourcing et du potentiel d'économies de l'externalisation
- Études de cas : nettoyage et informatique



Priorité à l'ambulatoire. Ou comment économiser un milliard de francs chaque année.

- La tendance à la médecine ambulatoire – et le rôle que jouent le financement et les tarifs
- Le potentiel ambulatoire de 13 interventions sélectionnées et le potentiel global
- Forfaits ambulatoires – une solution ?



Traitements ambulatoires : le secteur de la santé en pleine mutation

- Répondre de manière proactive à la progression de l'ambulatoire
- Des systèmes tarifaires et de financement différents qui posent de mauvaises incitations et freinent la progression de l'ambulatoire



Améliorer la qualité en réduisant les volumes

- Notre approche – de la cause à la mise en œuvre efficace
- Implication pour le système de santé suisse et ses acteurs – du concept à la réalisation



The digital opportunity in the Swiss healthcare system

- Problèmes rencontrés par le patient tout au long de son parcours
- Tendances technologiques dans le secteur de la santé
- Répercussions de la technologie sur les acteurs du secteur de la santé



L'hôpital après-demain – Manuel pratique de stratégie hospitalière

- Manuel pratique comme support pour le développement de la stratégie
- Étapes et méthodes, de l'analyse à la mise en œuvre en passant par la planification



La collaboration entre SNL et PwC

Vision Conseil Secteur de la santé PwC Suisse

« Nous développons activement le secteur de la santé suisse et la transformation de ses acteurs en aidant nos clientes et clients à trouver des solutions durables. Nous accompagnons nos clientes et clients dans l'amélioration des processus, la transformation numérique et l'innovation. Nos principes directeurs sont la focalisation sur le patient, la qualité des soins et l'excellence opérationnelle. Nous instaurons une relation de confiance entre toutes les parties impliquées. »

Vision de SNL

« Nous nous impliquons dans le processus de politique de santé et échangeons avec les médias. Nous cherchons ainsi à améliorer la profession infirmière, ce qui aura un effet bénéfique sur le système de santé suisse. Les CNO sont des cadres opérationnels des services infirmiers, médico-techniques et thérapeutiques. Elles/Ils sont des vecteurs de rentabilité, d'efficacité, de stabilité et de culture d'entreprise. Car la qualité des soins détermine la performance et le rayonnement d'un établissement de santé. »



À votre service

Vos interlocuteurs

PwC



Philip Sommer

Associé responsable
Conseil Secteur de la santé
de PwC Suisse
+41 76 516 17 41
philip.sommer@pwc.ch

SNL



Dr. Mario Desmedt

Président
de Swiss Nurse Leaders
+41 79 899 69 14
mario.desmedt@swissnurseleaders.ch



Tania Putze

Manager
Conseil Secteur de la santé
de PwC Suisse
+41 79 605 40 28
tania.putze@pwc.ch



Barbara Zosso Bischof

Directrice
de Swiss Nurse Leaders
+41 31 306 93 75
barbara.zosso@swissnurseleaders.ch

Co-auteurs de l'étude

Paul Sailer, Directeur Conseil Secteur de la santé

Tania Putze, Manager Conseil Secteur de la santé

Kim Müller, Consultante Conseil Secteur de la santé

Saskia Schifferle, Consultante Conseil Secteur de la santé

Votre avis compte

Donnez-nous votre avis sur cette publication. Vous pouvez soumettre votre évaluation ici:





[www.pwc.ch/
secteur-de-la-sante](http://www.pwc.ch/secteur-de-la-sante)

