

Dossier « Ressources  
humaines » réalisé  
en partenariat avec



## édito

**A** l'image de la société, la sociologie des hospitaliers évolue, avec des métiers et un contexte professionnel en mutation constante.

Notons que l'attachement aux valeurs du service public hospitalier ainsi que le besoin d'utilité sociale restent forts chez les nouvelles générations, même si le risque de leur affaiblissement dans les prochaines années existe.

Néanmoins, les attentes vis-à-vis de l'hôpital et le rapport au travail changent.

Les générations à venir seront, de façon certaine, encore plus exigeantes quant à leur bien-être au travail et la conciliation avec leur vie personnelle.

La flexibilité du temps de travail apparaît comme un point majeur. Pouvoir faire des heures supplémentaires ou concentrer la semaine de travail sur 3 ou 4 jours deviennent des attentes fréquentes.

Les effets de ces modalités d'exercice devront néanmoins être évalués scientifiquement, afin de prévenir leurs potentiels effets négatifs à long terme.

En outre, les possibilités de formation et de mobilité, la reconnaissance de l'investissement professionnel, ainsi que l'implication dans des dynamiques de projets apparaissent comme des demandes fortes des jeunes hospitaliers.

Notons pour finir que dans ce contexte, les missions des directeurs et de l'encadrement se transforment également. Il ne s'agit plus seulement d'être gestionnaire, mais de se montrer compétitif pour attirer et fidéliser, tout en assurant une cohabitation harmonieuse entre les générations. ●

**Benoît FRASLIN**

Directeur d'hôpital  
Président de la Mutuelle Nationale  
des Hospitaliers (MNH)

VOTRE INTERLOCUTEUR

**Gauthier MARTINEZ**

Directeur des partenariats santé  
gauthier.martinez@mnh.fr

# Le soignant de demain

## Interface et reflet d'un monde en transformation

**Matthieu GIRIER** Directeur du pôle Performance des ressources humaines

**Matthieu GUYOT** Expert, pôle Performance ressources humaines

**Emilie LEBÉE-THOMAS** Responsable de la veille internationale

Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux (ANAP)

**Par son caractère global et indiscriminé, la crise de la Covid-19 a profondément questionné l'organisation des systèmes de santé sur l'ensemble de la planète. À cela viennent s'ajouter les évolutions des attentes générationnelles, le vieillissement de la population, la baisse du taux de natalité ou encore le dérèglement climatique. Quel est l'impact de ces tendances sur les soignants, en France comme à l'international ?**

**L**a crise des vocations généralisée qui a suivi la pandémie et les difficultés à trouver des professionnels en nombre suffisant ont largement été commentées. Certains y ont vu l'ultime expression d'un système de santé à bout de souffle, devenu repoussoir pour les femmes et les hommes qui y exercent, tentés de changer de métier ou de se réorienter à cause d'une charge mentale et professionnelle devenue excessive.

Les récents chiffres de sélection des professions de santé fournis dans le cadre de Parcoursup<sup>1</sup> ont cependant donné une vision contraire de ce désamour ressenti, avec près de 780 000 vœux en parcours accès santé, en tête sur un podium où se trouvent également les diplômés d'État infirmiers, juste derrière les formations d'ingénieur. Les dernières indications fournies par les employeurs hospitaliers en termes de réduction du nombre de postes vacants<sup>2</sup>, qui recrutent une large partie des professionnels issus de ces formations, démontrent également que les mesures prises dans le cadre du Ségur de la santé, dont l'extension du nombre de places en formation initiale en tension, ont en partie porté leurs fruits.

Pour autant, cette crise, vue comme paroxystique et inédite depuis la Seconde Guerre mondiale, ne saurait cacher les tendances de fond qui se dessinent dès le début des années 1990 : évolution des attentes générationnelles, vieillissement accéléré de la population, baisse du taux de natalité, impact du dérèglement climatique sur l'émergence de

nouvelles épidémies, conséquences de l'augmentation moyenne des températures sur l'ensemble du globe... Notre société est probablement appelée à se transformer plus rapidement qu'elle ne l'a jamais fait depuis le début de l'ère industrielle, et la place des soignants dans ce nouvel environnement sera déterminante.

## Opérateur de santé globale d'une population vieillissante

Les statistiques démographiques concernant la France sont claires : selon l'Insee, d'ici à 2050, les personnes en âge de travailler (20 à 64 ans) représenteront un peu moins de la moitié de la population totale, soit 49 % pour 51 % en France métropolitaine<sup>3</sup>. Le vieillissement de la population va donc nécessairement induire une modification profonde des conditions de fonctionnement du système de santé, permettant à fois de répondre aux besoins spécifiques d'une population plus âgée et de renforcer les besoins en matière de prévention, de maintien à domicile ou encore d'espérance de vie en bonne santé.

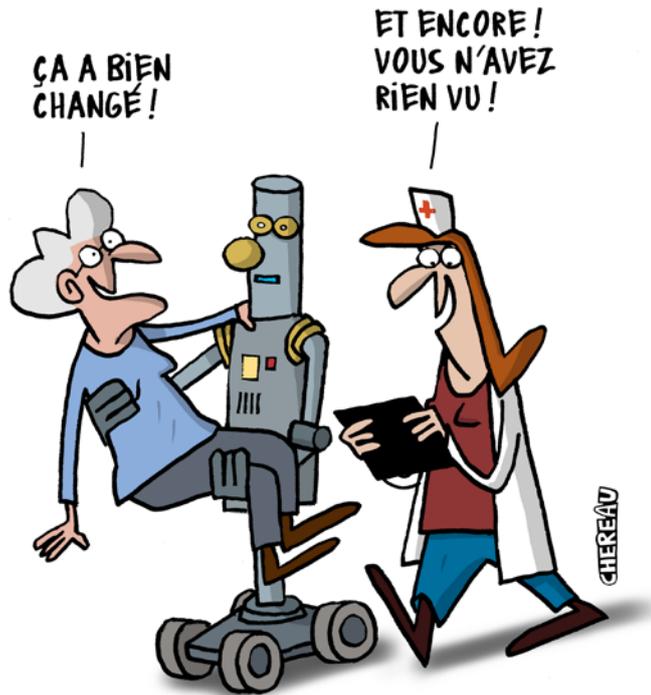
De la même manière, le vieillissement de la population est une tendance marquante à l'échelle mondiale. En 2050, près de 1,6 milliard de personnes dans le monde auront plus de 65 ans, contre environ 761 millions en 2021, un vieillissement qui sera particulièrement prononcé dans les pays développés<sup>4</sup>. Les leçons tirées des pays d'ores et déjà confrontés au vieillissement accéléré de leur population, comme Singapour, la Corée du Sud, le Japon ou l'Italie, démontrent en effet que conserver un système de santé à l'identique de celui du xx<sup>e</sup> siècle n'est pas durable sur le long terme. Cela relève notamment de l'augmentation des besoins en santé causés par ce vieillissement qui confronte les sociétés qui n'y sont pas préparées à des choix douloureux et complexes en matière d'allocation de la dépense publique. **ENCADRÉ 1**

1. Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche, « Explorer les données de Parcoursup 2024 » — <https://data.enseignementsup-recherche.gouv.fr>

2. Conférence des DG de CHU.

3. Institut national de la statistique et des études économiques, « Tableaux de l'économie française. Édition 2020 », 27/02/2020 — [www.insee.fr/fr/statistiques/](http://www.insee.fr/fr/statistiques/)

4. ONU Infos, « D'ici 2050 le monde comptera deux fois plus de personnes âgées, il faut assurer leurs droits et bien-être », 12 janvier 2023 — <https://news.un.org/fr>



Le profil du soignant, dans ce cadre, est nécessairement appelé à évoluer et à prendre en compte ces nouveaux besoins, en matière de prévention comme en termes d'organisation des filières de soins, encore plus protéiformes et partagées entre des acteurs de statuts et de fonctions divers. Ce repositionnement s'accompagnera de l'émergence de nouveaux métiers du soin, probablement dans la droite ligne des évolutions observées récemment, autour des métiers de la coordination et des pratiques avancées.

## Héritier des aspirations de la génération Z

Les évolutions de fond en termes de métiers, appelées par les mutations du système de santé, devront tenir compte des nouvelles aspirations des jeunes professionnels, qui représentent les opérateurs de santé de demain **ENCADRÉ 2**. L'arrivée sur le marché

## AUGMENTATION DES BESOINS EN SOINS **ENCADRÉ 1**

En 2019\*, 1 employé sur 10 travaillait dans le secteur de la santé ou de l'action sociale en Europe. Cette proportion tend à se réduire : le ministère de la Santé des Pays-Bas projette que cette proportion s'élèvera à 1 sur 4 en 2040\*\* si l'organisation du système reste identique et ne fait que grossir pour suivre l'augmentation des besoins en soins. C'est le fondement du programme Wozo\*\*\* (« Habitat, soutien et soins aux personnes âgées ») qui lance un fort virage domiciliaire, conséquence logique de la décision de fermeture des maisons de retraite néerlandaises en janvier 2020.

\* Health and Social Care Workforce | Health at a Glance 2021 : OECD Indicators | OECD iLibrary ([oecd-ilibrary.org](http://oecd-ilibrary.org))

\*\* Juni 2020 — Zorg voor de toekomst — Over de toekomstbestendigheid van de zorg [ser.nl]

\*\*\* Voortgangsbrieff Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen | Kamerstuk | Rijksoverheid.nl

de l'emploi de la génération de professionnels nés après 2000 donne une première indication des tendances qui s'y dessinent, et force est de constater que celles-ci sont assez paradoxales.

Si, d'une part, la volonté des nouveaux professionnels de trouver plus de stabilité, de transparence et d'authenticité dans les rapports professionnels est identifiée comme un marqueur fort de leur engagement, la recherche d'une plus grande flexibilité, un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle vient considérablement interroger les modèles organisationnels hospitaliers. Charge aux établissements de revoir en profondeur l'organisation du travail, notamment la part du travail de nuit dans le fonctionnement des services de soins, ou encore le volume d'activités afférentes aux soins, identifié de longue date comme un facteur de perturbation des organisations et du niveau d'engagement des professionnels de santé sur le long terme. Cela est d'autant plus vrai que l'explosion des besoins en matière de professionnels soignants, malgré les efforts consentis d'augmentation du nombre de places ouvertes en formation initiale parmi les avancées du Ségur, risque de maintenir le marché de l'emploi de santé à un haut niveau de tensions.

Sur ce point, les motifs sont multiples : hausse du taux d'abandon en formation initiale, organisations demeurant excessivement centrées sur une équipe de professionnels de santé au détriment du

développement de la pluriprofessionnalité, souhait de pouvoir exercer plusieurs métiers au cours d'une carrière professionnelle. Sans oublier, de façon plus marginale, l'augmentation du niveau de maîtrise de la langue anglaise chez les jeunes professionnels qui les rend plus poreux à un recrutement international que par le passé.

## Une chaîne de soin alliant présence humaine et soutien robotique et numérique

Imaginer précisément le système de santé dans vingt ans serait une gageure, mais se refuser à explorer cette perspective relèverait d'une imprévoyance plus grande encore.

À moyen terme, la transformation la plus palpable est celle induite par les nouveaux outils issus de la révolution technologique : intelligence artificielle, robotique, technologies de l'information, génétique et réalité virtuelle promettent de redessiner le quotidien des professionnels **ENCADRÉ 3**. Si les usages futurs de ces technologies émergentes restent en grande partie imprévisibles, leur potentiel de bouleversement est indéniable, grâce aux avancées en cours dans ces secteurs, lesquelles impacteront en profondeur les pratiques soignantes et médicales. L'intelligence artificielle pourrait alléger le fardeau administratif des soignants en prenant en charge de multiples tâches de gestion. Utilisée en soutien direct des soins, l'IA faciliterait le diagnostic et la prise de décision clinique tout en contribuant à la découverte de nouveaux médicaments, outils et dispositifs. En personnalisant les traitements selon les profils génétiques, les antécédents et les habitudes de vie, elle réduirait aussi les effets indésirables et augmenterait l'efficacité des soins.

Les applications de santé connectée, mises à disposition des patients pour un suivi en temps réel, produiraient une quantité massive de données exploitables, favorisant une meilleure anticipation des besoins ainsi qu'un ajustement continu des soins. La robotique interviendrait également de manière significative en renforçant la précision des actes chirurgicaux et des gestes techniques, limitant ainsi les risques d'erreurs humaines. Par ailleurs, l'essor d'exosquelettes et de prothèses intelligentes apporterait un surcroît de mobilité et d'autonomie aux personnes en situation de handicap, ainsi qu'une amélioration des conditions de travail pour les professionnels.

Enfin, les soignants pourront aussi s'approprier de nouvelles méthodes de formation et ce, grâce aux simulations immersives via l'IA, la réalité virtuelle

## UNE STRATÉGIE DE RECRUTEMENT BASÉE SUR LA CONFIANCE **ENCADRÉ 2**

Le soignant de demain ne sera pas nécessairement diplômé, en tout cas lors de son recrutement. C'est le pari de S'Heeren Loo\*, un groupe d'établissements médico-sociaux néerlandais. Sa stratégie de recrutement, basée sur la confiance, valorise les talents et les qualités personnelles des candidats. Chacun est recruté de manière personnalisée, avec un plan d'intégration voire de formation adaptée à son poste. Les 17 000 bénéficiaires du groupe ont tous des besoins différents, et parfois un diplôme n'est pas indispensable, par exemple pour offrir un accompagnement à la vie quotidienne de personnes autonomes.

\* <https://www.sheerenloo.nl/assets/uploads/4-Over-ons/Documenten/Organisatie/HR-PDF-s-Heeren-Loo.pdf>

## DES INFIRMIERS VIRTUELS ? **ENCADRÉ 3**

Aux États-Unis, les infirmiers «virtuels» se multiplient\*. En effet, de nombreux hôpitaux utilisent les nouvelles technologies pour permettre aux soignants d'effectuer des tâches sans être physiquement présents. Ces infirmiers/ères, derrière un ordinateur muni d'une caméra, viennent en soutien des équipes présentes dans les unités. Ils/elles mènent des tâches administratives chronophages, comme la procédure d'admission, l'éducation thérapeutique avant la sortie, la surveillance des patients 24/7 (les constantes sont rapportées en doublon avec la salle de soins), le mentorat des nouveaux arrivants et plus encore.

\* *Hospitals Are Launching Virtual Nursing Programs | NurseJournal.org*

et augmentée qui offriront des environnements d'entraînement sûrs et réalistes.

Ces innovations pourraient rendre possibles une réinvention des structures organisationnelles et, en filigrane, un modèle de santé entièrement repensé. D'ici à deux décennies, l'intégration généralisée des analyses de données en temps réel transformera profondément l'architecture des soins de santé, plaçant les *command centers* cliniques au cœur de cette révolution. À l'aide d'algorithmes prédictifs et de l'IA, ces centres superviseront en temps réel l'occupation des lits, les flux de patients et les ressources humaines, coordonnant efficacement les opérations. Grâce à ces analyses précises et instantanées des différents flux, cela profiterait évidemment aux agences régionales de santé, qui pourront organiser une gestion plus affinée de leur territoire.

Un développement notable des soins à domicile peut aussi être envisagé, appuyé par des robots d'assistance et des véhicules autonomes.

La téléconsultation, quant à elle, renforcerait l'accessibilité des soins pour les populations rurales ou isolées, en accélérant les consultations, en réduisant les déplacements et en assurant une continuité optimisée des soins.

Mais cette vision optimiste de l'intégration technologique dans le système de santé soulève aussi des enjeux majeurs : la dépendance accrue aux technologies, les inégalités d'accès, les défis éthiques liés à l'usage des données, la déshumanisation potentielle des soins, ainsi que les coûts et la faisabilité de ces évolutions.

Il est certain que l'augmentation des besoins de la population et la rapidité des progrès technologiques conduiront à une transformation majeure des métiers soignants. Ce qui est incertain, c'est la direction que prendront ces changements. Mais une chose est sûre : ce sont les professionnels d'aujourd'hui, de toutes filières, qui poseront les fondations du soin de demain. ■



**29 ans au service des hospitaliers**

**LEH**  
CONSEIL  
SAVOIR C'EST POUVOIR

**ASSISTANCE JURIDIQUE**

*Des experts répondent à toutes vos questions juridiques*

Droits hospitalier, disciplinaire, médical, des autorisations, des patients, des personnels, marchés publics, professions médicales...

Posez toutes vos questions à nos experts !

**Les plus de notre service :**

- ✓ Utilisation simple via un espace personnalisé
- ✓ Réponses juridiques sur mesure
- ✓ Confidentialité
- ✓ Réponse sous 48h maxi

[www.leh.fr/conseil/prestations](http://www.leh.fr/conseil/prestations)

---

**HOPITALEX**  
Le portail expert en droit hospitalier

**HOPITALEX**

*Base de données de veille et d'information juridique hospitalière*

Plus de 2 800 jurisprudences commentées, 210 fiches de droit hospitalier et 500 FAQ.

95 % de satisfaction clients.

*(Enquête Hopitallex juin 2023 : 95,3 % recommandent, 91,5 % sont satisfaits et très satisfaits.)*

**Les plus de notre base de données :**

- ✓ Veille juridique quotidienne
- ✓ Newsletter d'actu commentée par nos experts
- ✓ Navigation intuitive référencée par thèmes
- ✓ Base accessible 24h/24

[www.hopitallex.com](http://www.hopitallex.com)

[www.leh.fr](http://www.leh.fr)

**Édition • Conseil • Formation • Événement**