Zeitschrift: Curaviva : revue spécialisée

Herausgeber: Curaviva - Association des homes et institutions sociales suisses

Band: 11 (2019)

Heft: 1: Suisse romande - Suisse allemande : cultures et politiques dans les soins de longue durée

Artikel: Le travail interdisciplinaire : l'exemple de la Fondation Beau-Site : une démarche participative pour renforcer l'interdisciplinarité

Autor: Nicole, Anne-Marie

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-885931

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: 14.12.2025

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

Le travail interdisciplinaire: l'exemple de la Fondation Beau-Site

Une démarche participative pour renforcer l'interdisciplinarité

Le travail interdisciplinaire figure depuis plusieurs années déjà au nombre des valeurs de la Fondation Beau-Site et de ses différentes structures. Aujourd'hui, elle va un pas plus loin et mise sur une démarche participative pour gommer les frontières professionnelles.

Anne-Marie Nicole

Sur les hauts de Clarens, jouissant du spectacle grandiose des Alpes enneigées, la belle bâtisse qui abrite aujourd'hui les services centraux de la Fondation Beau-Site et l'EMS du même nom n'a pas toujours accueilli des personnes âgées. Construite vers la fin du 19e siècle, elle fut une pension de famille, puis un bel hôtel de la Riviera vaudoise, avant de devenir un asile de vieillards dès les années 1950, puis l'EMS actuel.

Aujourd'hui, la Fondation Beau-Site compte quatre établissements médico-sociaux dans la région – Beau-Site, Montbrillant, Le Maillon et Coteau-Muraz – ainsi qu'un centre d'accueil temporaire et une cuisine centralisée. Depuis un peu plus d'une année, la fondation écrit une nouvelle page de son histoire, avec la modernisation de ses établissements dans la perspective d'un accompagnement continu des personnes âgées vulnérables, du domicile jusqu'à l'hébergement de longue durée. Pour accompagner l'ouverture et la perméabilité des structures, les conseils de direction et de fondation ont conçu un plan stratégique pour les cinq ans à venir, dont la vision est en substance «une fondation moderne (…) qui propose aux résidents des lieux de vie adaptés et sécurisés pour leur bien-être», et qui s'articule autour de quelques notions fortes: la confiance, le respect, la qualité et la compétence.

Quel que soit son métier, chaque professionnel a son rôle à jouer auprès des résidents.

Tandis que les conseils ont défini les six axes prioritaires de la stratégie et une quinzaine d'objectifs, les quelque deux cents collaborateurs ont été invités à une vaste démarche participative pour concevoir le cadre opérationnel. La moitié d'entre eux ont participé à des groupes de travail pour identifier, de leur point de vue, les défis à venir et les actions à mettre en œuvre pour les relever. «Nous n'avons pas constaté de divergences de vues entre les conseils et le personnel, mais au contraire des complémentarités», se réjouit Yves Mottet, directeur de la Fondation Beau-Site.

«Notre volonté, désormais, est de concevoir l'accompagnement des résidents à l'échelle de la fondation, et non plus au niveau de chacune de ses entités.» Et comme pour mieux ancrer cette intention dans les esprits, le schéma du plan stratégique a été imprimé sur un mug remis à tout le personnel. Et la fondation n'a pas non plus hésité à associer à la démarche les résidents, leurs proches et des partenaires externes (institutions, écoles, instances politiques, etc.) pour connaître leur avis sur le plan stratégique et les actions prévues.

Aller un pas plus loin

Concrètement, le plan stratégique doit se traduire par une plus forte interaction et coopération entre les structures, le développement des savoir-faire convergents et la création de nouveaux réseaux internes. «Nous voulons ainsi aller un pas plus loin dans l'interdisciplinarité des équipes, faire mieux que simplement mettre trois professionnels autour d'une même table», explique le directeur, convaincu que la logique d'«empowerment» des collaborateurs, sur laquelle repose la nouvelle stratégie, renforce encore l'interdisciplinarité.

Le travail interdisciplinaire figure depuis plusieurs années déjà au nombre des valeurs de la Fondation Beau-Site et de

>>

2009–2019

Retour sur quelques projets et initiatives

Programme de développement durable pour les EMS

« La mise en place du programme ESR (établissement de soins responsable) a débuté en 2012, à l'initiative de la FHV et du Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV). Les associations fribourgeoise et vaudoise des EMS se sont associées au projet en vue de promouvoir et de faciliter la mise en œuvre de démarches et de bonnes pratiques de développement durable dans les établissements médico-sociaux. Ces quatre partenaires romands de la santé ont établi un référentiel de diagnostic ESR, un outil d'autoévaluation en ligne. Depuis sa création, plus de dix établissements ont suivi le programme ESR. Les membres de l'association-esr.ch ont manifesté leur intérêt pour la création d'un référentiel simplifié mieux adapté à un petite structure comme les EMS ou un département (maximum 70 questions). Le programme ESR:Basic a ainsi vu le jour en février 2019. Bien que les programmes ESR et ESR:Basic permettent de réaliser une auto-évaluation, les EMS vaudois et fribourgeois ont opté pour l'accompagnement d'un professionnel. À ce jour, trois EMS fribourgeois ont obtenu le label ESR: le Foyer Saint-Joseph, Les Bonnesfontaines et le foyer St-Germain. Le label ESR fournit ainsi aux résidents, collaborateurs et fournisseurs l'assurance que l'établissement est engagé en matière de développement durable. » Revue spécialisée Curaviva 4/2016 (décembre)

HIER ET AUJOURD'HUI

ses différentes structures. «L'ensemble des professionnels partagent leurs observations et conjuguent leurs compétences et leur savoir-faire pour offrir des prestations répondant aux besoins et désirs spécifiques de chaque résident», écrit-elle au chapitre des principes de base. Ainsi, aide-soignante, réceptionniste, lingère, cuisinier, infirmière, employé de cafétéria, femme de chambre, nettoyeur… Quel que soit son métier ou sa fonction, chaque professionnel au sein de l'EMS a son rôle à jouer auprès des résidents et concourt, en bonne intelligence avec ses collègues, à eur qualité de vie et à eur bien-être.

Les prémices du travail interdisciplinaire

Les prémices de l'interdisciplinarité vécue dans les établissements médico-sociaux vaudois remontent sans doute au début des années 2000, à la faveur des formations intra-muros de sensibilisation aux soins palliatifs ou d'accompagnement en psychiatrie de l'âge avancé. Ces dispositifs impliquant l'ensemble du personnel ont mis en évidence la nécessité du travail commun et de la complémentarité des compétences. Ils ont facilité la construction d'un même langage entre les professionnels issus de secteurs d'activité différents et une meilleure connaissance des tâches et fonctions des uns et des autres.

Parce que l'exemple doit venir du haut, les membres de la direction travaillent dans un open-space.

Autre élément moteur de l'interdisciplinarité à cette même époque, la volonté d'intégrer dans les équipes, d'une part les différents professionnels de l'intendance dont on avait pris conscience qu'ils détenaient de précieuses informations sur les résidents – leur histoire de vie, leurs habitudes, leur humeur, leurs envies, etc. –, d'autre part les nouveaux métiers d'assistant en soins et santé communautaire, d'assistant socio-éducatif et de gestionnaire en intendance, fraîchement débarqués sur le marché du travail. La venue de ces différents profils a obligé à repenser la répartition des tâches au sein des équipes dans une perspective interdisciplinaire.

Enfin, c'est dans ce contexte, en 2007, qu'a démarré dans le secteur médico-social vaudois, le projet «Équipes de demain» dont l'objectif était d'optimiser l'organisation du travail, d'identifier les compétences nécessaires au sein des équipes et de lutter contre la pénurie du personnel.

Gommer les frontières

Aujourd'hui, la Fondation Beau-Site mise sur la démarche participative initiée en été 2018 pour faire de l'interdisciplinarité un projet institutionnel et mettre l'accent sur une approche intégrée de l'accompagnement. «Dans l'opérationnel, nous voulons gommer les frontières professionnelles tout en développant les compétences métier spécifiques», détaille Yves Mottet. Le nouvel organigramme combine ainsi les deux lignes hiérarchique et fonctionnelle, incitant le personnel à collaborer en interdisciplinarité. Un nouveau «trio accompagnement», formé des trois responsables soins et gestion de l'accompagnement, hôtellerie et infrastructure et socioculturel et innovation, est chargé de déterminer, au niveau de la Fondation, une politique de l'accompagnement qui intègre les composantes du socioculturel, de l'hôtellerie et des soins.

Quant aux responsables des sites, ils sont désormais des adjoints responsables de site, un nouvel intitulé qui doit leur rappeler qu'ils font partie d'une équipe. Et parce que l'exemple doit venir du haut, les membres de la direction travaillent ensemble dans un même «open space» et les bureaux ainsi libérés ont été transformés en salle de repos pour le personnel. «Ce sont les besoins, les attentes et les désirs du résident qui dictent la composition de l'équipe pour l'accompagner dans son projet et non l'inverse. Cela n'y paraît pas, mais c'est un changement de paradigme important», affirme Gaëlle Rochat Karlen, responsable socioculturel, promotion et innovation. Avant la réorganisation, elle était responsable du développement de l'interdisciplinarité. À ce titre, elle coordonnait les actions et donnait des impulsions pour inciter les collaborateurs d'une même structure à collaborer – on parlait alors beaucoup moins d'interdisciplinarité entre les entités, au niveau de la fondation!

Gaëlle Rochat Karlen a aussi connu les limites liées à un corporatisme professionnel fort, les freins du travail en silo et les dysfonctionnements générés par une communication défaillante et une méconnaissance mutuelle. Sa capacité à convaincre du bien-fondé de l'interdisciplinarité a été mise à rude épreuve. «Elle a usé beaucoup de bâtons de pèlerins!», plaisante Yves Mottet. Rien d'étonnant donc à ce qu'elle se réjouisse des premiers résultats encourageants de la démarche participative.

Au-delà des mots

Le 12 février dernier, une séance d'information a réuni la plupart des collaborateurs de la Fondation dont le but était, notamment, de présenter des projets déjà réalisés ou en cours de réalisation, preuve qu'au-delà des mots, de la théorie et des schémas stratégiques, des actions bien concrètes sont à l'œuvre. Ainsi, l'équipe de cuisine s'interroge sur son rôle dans l'accueil d'un nouveau résident et son accompagnement au quotidien. Autre exemple, celui du buffet du petit-déjeuner préparé et partagé par les résidents et les collaborateurs. Il y a aussi des réflexions sur une meilleure utilisation des moyens technologiques pour retranscrire dans les dossiers informatisés des résidents des informations utiles et accessibles à tous les collaborateurs concernés.

Lorsqu'elles sont partagées, ces «bonnes pratiques» ont le mérite de valoriser les compétences professionnelles, sociales et personnelles des collaborateurs impliqués. Elles sont >>

Les collaborateurs de la Fondation Beau-Site ont participé à des ateliers afin d'identifier, de leur point de vue, les défis à venir et les actions à mettre en œuvre pour les relever.

Photos: Fondation Beau-Site

supérieure, n'existe pas du tout dans les EMS romands. En revanche, on y trouve de nombreux professionnels formés depuis de longues années en animation socioculturelle, une formation de niveau HES qui, à son tour, n'existe que depuis peu en Suisse allemande.

Autre différence notable par rapport à la Suisse romande, les EMS alémaniques auraient commencé très tôt à intégrer, dans leurs équipes soignantes, des assistantes et assistants en soins et santé communautaire (ASSC), «parfois même déjà durant la formation d'ASSC». Il existe des modèles de collaboration très intéressants entre les ASSC et le personnel infirmier diplômé. Mieux encore: «De façon générale, j'ai le sentiment que la collaboration interdisciplinaire entre intendance, soins et accompagnement social se renforce partout en Suisse.»

Iris Ludwig relève aussi les efforts déployés dans toutes les régions du pays afin de mettre en évidence les points forts que chacun des groupes de professionnels apporte dans une équipe, et de montrer comment ces groupes peuvent collaborer avec d'autres groupes de professionnels du secteur des soins, y compris ceux qui ont un «grade» différent, c'est-à-dire un niveau de qualification différent: «Quelques établissements ont déjà introduit divers modèles, tels que les soins intégrés ou les soins globaux, ou encore le modèle du tandem soignant qui démontre bien que les groupes de professionnels peuvent se renforcer mutuellement.»

Au cours de ces dernières années, un nouveau terme s'est développé en Suisse alémanique, différent qu'en Suisse romande, et qui irait plus loin que l'interdisciplinarité. Beat Sottas, consultant indépendant, chercheur et rédacteur dans les domaines de la formation aux métiers de la santé, le décrit ainsi: le terme interdisciplinaire, qu'il serait plus juste de remplacer par intraprofessionnel, provient des sciences (naturelles) et signifie que les représentantes et représentants des différentes disciplines d'une même branche académique ou d'une même profession collaborent. Dans les soins, cela voudrait dire qu'une infirmière spécialisée en diabétologie collabore avec une infirmière en oncologie.

En revanche, et toujours selon la définition de Beat Sottas, l'interprofessionnalité s'impose comme «un concept clé pour le système de santé: tandis qu'ils ont différents contextes professionnels et parcours de qualification, les participants sont appelés à gérer ensemble des situations, à tenir compte des points de vues de chacun, à apprendre les uns des autres et à développer en commun des solutions praticables. L'interaction est indispensable.»

Dans le quotidien de l'institution, explique Iris Ludwig, l'interprofessionnalité peut signifier que l'on examine le «skill and grade mix» dans chaque domaine, «c'est-à-dire non seulement dans le secteur des soins, mais aussi dans celui de l'intendance» et qu'on lie entre eux de la meilleure façon les différents groupes de professionnels.

Dans son ouvrage, Iris Ludwig conclut: «Certaines institutions sont tout particulièrement attentives, d'une part à investir dans les jeunes forces de travail, d'autre part à promouvoir les personnes de cinquante ans et plus. Ainsi, dans un des établissements, une aide-soignante expérimentée a pu passer au secteur hôtelier comme elle le souhaitait.» Ce qui importe, c'est de renforcer le rôle de tous les groupes de professionnels et de tendre vers «une collaboration d'égal à égal».

Sans pratique interdisciplinaire – ou mieux encore interprofessionnelle –, il ne serait pas possible à l'avenir, que ce soit en Suisse allemande ou en Suisse romande, de prendre soin des résidentes et résidents de façon optimale, Iris Ludwig en est convaincue: «De façon générale, il existe un large consensus sur le fait que dans une institution, l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs participent au projet de vie des résidentes et résidents, quel que soit leur métier». ●

Iris Ludwig: «Wir brauchen sie alle. Pflege benötigt Differenzierung. Soins et accompagnement: Une diversité nécessaire des métiers», Éditions hpsmedia, 2015, 586 pages, 67 francs

sources de sens et de motivation. Afin qu'elle ne se perdent pas et qu'elles puissent profiter à tous les sites, la fondation vient de mettre en place une «fabrique des pratiques et de l'innovation», un laboratoire destiné à soutenir les pratiques actuelles et futures favorisant le travail collaboratif et participatif et à encourager l'intelligence collective, la créativité et l'innovation. La route est encore longue, mais les forces et l'enthousiasme ne semblent pas manquer. «Avant, nous avions une addition de professions, aujourd'hui nous avons une équipe. Nous avons passé d'un modèle en silos à un système en réseau. Nous nous sommes éloignés des cultures corporatistes pour aller vers une harmonisation des pratiques», résume Yves Mottet, confiant.●