

AIDE ET SOINS A DOMICILE MAGAZINE

Revue spécialisée d'Aide et soins à domicile Suisse
5/2021 | Octobre/Novembre



Pour vous – chez vous

AIDE ET SOINS
A DOMICILE

Suisse



DOSSIER «Besoin en personnel qualifié» page 10

Recherche: plus de professionnels des soins

PRESTATIONS Zoom sur le contre-projet indirect à l'initiative sur les soins infirmiers page 6

RÉSEAU Comment l'ASD engage avec succès des spécialistes en kinesthésie page 34

DIALOGUE Cinq questions au caricaturiste genevois Patrick Chappatte page 38

L'ENTRAÎNEMENT AUDITIF NEUROTH

Mieux comprendre sans appareils auditifs.



Améliorer sensiblement sa **COMPRÉHENSION DE LA PAROLE**



Améliorer sa **SANTÉ mentale**



Pouvoir **ÉCOUTER** attentivement pendant plus longtemps

ENTRAÎNEMENT **AUDITIF**

Commencez votre formation auditive maintenant et Neuroth fera un don **30 francs** à l'initiative «Let's Hear Foundation».

Neuroth accorde une attention particulière à vos oreilles qu'ils méritent.

neuroth.com

 **NEUROTH**
ENTENDRE MIEUX • VIVRE MIEUX

«Grâce à MediData, les factures sont payées beaucoup plus rapidement et on économise chaque mois des centaines de francs lors de l'envoi des factures.»

Souhaitez-vous continuer de transmettre vos décomptes de prestations par voie électronique?

Alors passez dès maintenant de MediPort au nouveau réseau MediData et profitez de nombreux avantages!

Il est possible de transmettre les déclarations de soins requis conformément au Forum Datenaustausch.

Passez dès maintenant au nouveau réseau MediData!

MediData

Pour une évolution saine.

www.medidata.ch

Personnel qualifié recherché



Je m'engage en faveur de la formation dans les soins en tant que responsable de la formation au sein de la direction d'Aide et soins à domicile (ASD) Suisse. Il est en effet indispensable de former un grand nombre de professionnels, faute de quoi, nous ne pourrions pas répondre à la demande, sans cesse croissante, de professionnels qualifiés. Le rapport national sur le

personnel de santé 2021 montre toutefois que les efforts de formation ne suffiront pas à éviter la pénurie imminente de main-d'œuvre qualifiée dans le secteur de la santé. Cette édition montre que l'ASD ne se contente pas de former du personnel qualifié mais le recrute par le biais d'une grande variété de canaux. En outre, il est expliqué comment elle œuvre pour fidéliser ses collaborateurs. Un résumé du colloque d'Aide et soins à domicile Suisse, consacré lui aussi à cette thématique, est présenté. Enfin, les professionnels eux-mêmes s'expriment et expliquent pourquoi l'ASD doit être perçue comme un employeur particulièrement attractif.

Ce numéro se penche aussi sur le contre-projet indirect à l'initiative sur les soins infirmiers – et sur la manière dont la kinesthésie assure des mouvements mieux ciblés. Nous retraçons ensuite comment l'ASD a attiré l'attention lors de la Journée nationale de l'ASD, notamment en donnant des interviews à la radio. Pour finir, le caricaturiste Patrick Chappatte répond à nos «5 questions».

Je vous souhaite une lecture aussi intéressante que passionnante!

Franziska Adam, collaboratrice scientifique au sein d'Aide et soins à domicile Suisse

4 ACTUEL

PRESTATIONS

- 6 Interview sur le contre-projet à l'initiative sur les soins infirmiers

SOCIÉTÉ

- 9 Des actions imaginatives pour la Journée de l'ASD

10 DOSSIER «Besoin en personnel qualifié»

- 11 Introduction: le besoin de relève et la formation
15 Compte-rendu du colloque d'ASD Suisse
18 Recrutement: comment l'ASD attire du personnel
26 Maintien du personnel: comment agit l'ASD
31 Interview: la parole aux professionnels concernés

RÉSEAU

- 34 L'ASD et les bénéfices de la kinesthésie

DIALOGUE

- 38 «5 questions» au caricaturiste Patrick Chappatte

39 LA DERNIÈRE

Couverture: Demande croissante, fluctuation ou encore départs à la retraite: pourvoir les postes vacants est une tâche permanente pour l'Aide et soins à domicile.

Illustration: POMCANYS Marketing AG



Intuitive, pratique, gratuite.

L'application du Magazine ASD et ses nouvelles fonctionnalités pour smartphones et tablettes.



S'informer et partager:
facebook.com/SpitexSchweiz

Promouvoir une bonne prise en charge au troisième âge

Publiée par la Fondation Paul Schiller, une étude dévoile le coût d'une prise en charge de qualité pour les personnes âgées, aujourd'hui et à l'avenir – et comment celle-ci pourrait être financée.

FH. En 2050, 10% de la population suisse aura plus de 80 ans, contre 5% aujourd'hui. Cette évolution signifie qu'à l'avenir, davantage de personnes seront tributaires de soins voire d'une prise en charge psychosociale. Aujourd'hui, ce soutien est souvent apporté par les proches. Quand ils atteignent leurs limites, l'intervention de professionnels devient nécessaire. Le coût de ces prestations est assumé en grande partie par les personnes concernées elles-mêmes.

Il manque 20 millions d'heures de prise en charge pour répondre aux besoins des personnes à domicile et en EMS. Selon l'étude «Une bonne prise en charge au troisième âge – coûts et financement» mandatée par la Fondation Paul Schiller (FPS), cela correspond à un équivalent de 0,8 à 1,6 milliard de francs. Une partie de cet écart doit être financée par l'Etat, a expliqué le président de la FPS, Herbert Bühl, en conférence de presse début septembre. C'est la seule façon de garantir que les personnes âgées ayant des moyens financiers modestes puissent s'offrir des prestations de qualité. L'offre, elle, doit être étoffée.

Modèles de financement possibles

L'étude évoque plusieurs manières de financer une bonne prise en charge en fonction des besoins de toutes les personnes âgées. L'une d'elles est une allocation de prise en charge qui prévoit des quotas horaires pour les personnes concernées et réduit ainsi leur charge financière. Ce modèle finance l'extension et l'assurance qualité de l'offre et renforce le travail de proximité. Grâce à celui-ci, les lacunes actuelles peuvent être comblées – en matière de financement, d'offre et d'accès à la prise en charge. «L'allocation pour le temps de prise en charge» s'inscrit dans le cadre des

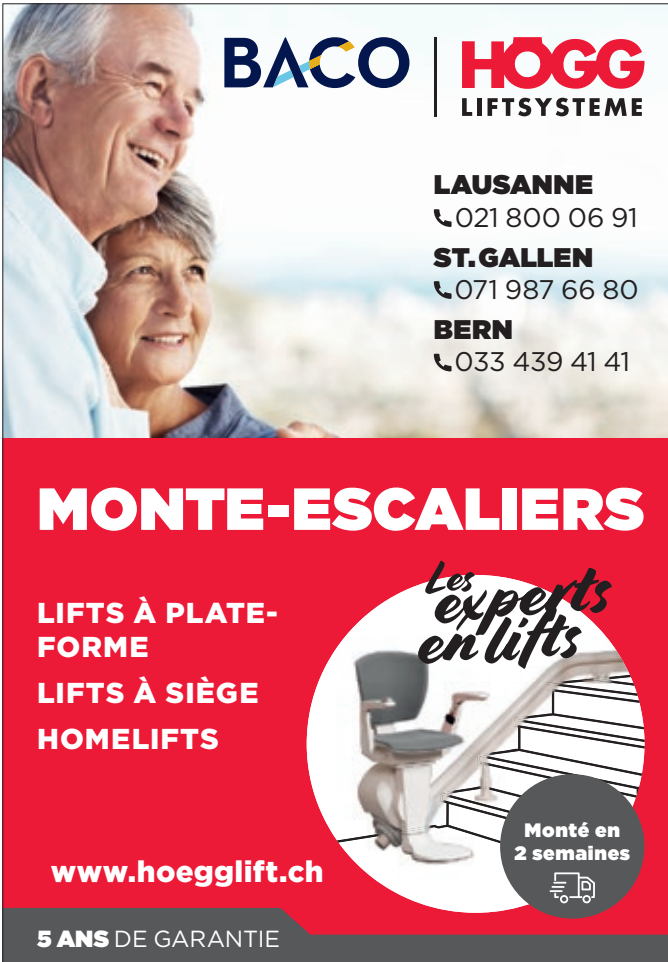
instruments de financement existants et utilise des mécanismes de soutien reconnus (comme l'incitation financière).

Herbert Bühl met en garde contre les conséquences d'un manque de prise en charge des personnes âgées. «Si le soutien adéquat fait défaut, elles risquent de souffrir de solitude et de négligence et leur santé en

pâtira. Une prise en charge de qualité comporte aussi des avantages économiques: elle a un effet préventif et permet aux personnes âgées de vivre plus longtemps de manière autonome. Ce qui peut retarder l'entrée en EMS et soulager les proches aidants.»

Plus d'informations sur www.bienvieillir.ch/fr

Annonce



BACO | **HÖGG**
LIFTSYSTEME

LAUSANNE
☎ 021 800 06 91

ST.GALLEN
☎ 071 987 66 80

BERN
☎ 033 439 41 41

MONTE-ESCALIERS

Les experts en lifts

LIFTS À PLATE-FORME
LIFTS À SIÈGE
HOMELIFTS

www.hoegglift.ch

Monté en 2 semaines

5 ANS DE GARANTIE

La qualité débattue

Lors du symposium dialog@age sur le thème «Les exigences qualité du futur», il est apparu clairement que la qualité dans les soins ne devait pas être réglementée uniquement pour les prestations de la LAMal.

KM. Le colloque de l'association dialog@age, dont Aide et soins à domicile Suisse est membre, a eu lieu le 3 septembre 2021 à Zurich. Le nouvel article sur la qualité intégrée dans la loi sur l'assurance-maladie (LAMal) y a été débattu ainsi que les négociations actuelles avec les assureurs autour des conventions de qualité et des indicateurs médicaux de qualité (voir Magazine ASD 4/2021).

Première intervenante, Eveline Widmer-Schlumpf, ancienne conseillère fédérale et présidente de Pro Senectute a souligné l'importance des prestations de prise en charge pour la satisfaction et la qualité de vie des personnes du troisième âge. Thomas Christen, directeur adjoint de l'Office fédéral de la santé publique, est intervenu sur le thème «Nouvel article sur la qualité: une étape importante pour l'assurance-maladie». Cet énoncé a donné lieu à de nombreuses discussions: Thomas Christen a souligné que le nouvel article sur la qualité constituait une étape importante, notamment pour les assureurs-maladie car il réglemente «uniquement» la qualité des prestations de la LAMal. De nombreux orateurs étaient toutefois d'accord avec Eveline Widmer-Schlumpf sur le fait que des soins de haute qualité incluent aussi des prestations de prise en charge. Celles-ci ne sont cependant pas réglementées par des articles et des conventions de qualité.

Cette «fragmentation de la qualité» n'a aucun sens, a critiqué Daniel Hächli, directeur de Curaviva Suisse. Les indicateurs médicaux de qualité ne sont pas suffisants si l'on veut mesurer et rendre compte de la qualité des soins aux personnes âgées. Lors des «speed interviews» qui ont suivi, Thomas Christen a assuré que l'augmentation de la qualité de vie des personnes nécessitant une prise en charge était également un objectif



Marianne Pfister, directrice d'Aide et soins à domicile Suisse (au centre), a pris part à la discussion – et Emil (en haut) a lancé un dernier appel à plus d'humour dans la vieillesse.

Photos: dialog@age / Roland Kämpfer

de la Stratégie 2030 du Conseil fédéral. «Néanmoins, d'autres étapes doivent suivre», a-t-il relevé. Dans le même ordre d'idées, plusieurs intervenants ont lancé un appel pour que la qualité des services de prise en charge soit rapidement prise en compte, notamment avec le développement d'indicateurs de qualité qui peuvent refléter la satisfaction et la qualité de vie ainsi qu'au moyen de financement des soins aux personnes âgées, comme le propose la Fondation Paul Schiller (voir article p. 4).

Faire entendre la voix de l'ASD

Les EMS étaient le sujet dominant du symposium, mais l'Aide et soins à domicile (ASD) s'est faite entendre: Cornelis Kooijman, directeur adjoint d'Aide et soins à domicile Suisse, a expliqué que l'ASD collectait déjà de nombreuses données et utilisait des instruments standardisés pour l'assurance et le développement de la qualité. Marianne Pfis-

ter, directrice d'Aide et soins à domicile Suisse, s'est défendue contre l'affirmation selon laquelle l'ASD prend trop de temps pour développer ses indicateurs de qualité. L'ASD a beaucoup moins d'influence sur ses clientes et ses clients que dans d'autres contextes, a-t-elle souligné: «De plus, elle s'occupe de personnes de tous âges, aux diagnostics et aux situations de vie les plus divers. Trouver des indicateurs pour l'ensemble des clients qui montrent clairement la qualité des services de l'ASD est un énorme défi qui prend du temps.» Marianne Pfister a demandé que la qualité des soins intégrés soit prise en compte à l'avenir et que «la charge administrative de l'ASD relative aux conventions de qualité soit limitée au mieux».

Enfin, l'artiste de cabaret Emil Steinberger est monté sur scène. L'octogénaire a expliqué que «l'humour est indispensable dans les EMS». Il a conseillé à toutes les personnes présentes de ne pas considérer la vieillesse comme un fardeau, mais de «continuer à bouger et à profiter de la vie», même en tant que personne âgée.

«Le contre-projet offre de nombreuses solutions et est applicable rapidement»

Erich Ettlin, député au Conseil des Etats et membre du comité d'Aide et soins à domicile Suisse, a été fortement impliqué dans les discussions politiques autour de la pandémie de Covid-19. Il a également été à l'avant-garde du contre-projet indirect à l'initiative populaire «Pour des soins infirmiers forts». Il aborde ces deux sujets en interview – et il est clair: le contre-projet pourrait être mis en œuvre rapidement et de manière ciblée. Toutefois, il n'entrera en vigueur que si le peuple rejette l'initiative sur les soins infirmiers le 28 novembre 2021.

Magazine ASD: Monsieur Ettlin, la pandémie de Covid-19 sévit depuis environ un an et demi. Comment avez-vous vécu cette période, personnellement et en tant qu'homme politique – et comment avez-vous perçu le rôle de l'Aide et soins à domicile (ASD)?

Erich Ettlin: Personnellement, je me suis beaucoup restreint et j'ai par exemple rencontré moins de gens. Ces rencontres

m'ont beaucoup manqué. En tant que politicien, l'échange est d'autant plus primordial que c'est seulement de cette manière que j'entends directement là où le bât blesse. Dans l'intervalle, j'apprécie encore davantage la «marche normale des choses». En tant que politicien, la pandémie est aussi une période très inhabituelle car elle remet en cause les rôles du Parlement et du Conseil fédéral. Même si, de l'extérieur, on a l'impression que le Conseil fédéral a «géré» seul cette période, le Parlement a lui aussi travaillé en permanence dans l'intérêt du pays. La crise me confirme que notre système fonctionne, ma confiance a augmenté: notre pays est stable et les «checks and balances» fonctionnent, c'est-à-dire les contrôles mutuels et l'équilibre du pouvoir dans notre système politique de partage des pouvoirs. En ce qui concerne l'ASD: les hôpitaux et surtout les unités de soins intensifs ont souvent été au centre de l'attention publique. Cependant, je constate que l'ASD fonctionne comme un pilier plus stable des services de santé, y compris pendant la pandémie, et contribue à soutenir le système – et cela mérite mon profond respect.

L'initiative sur les soins infirmiers a été lancée en 2017; après d'intenses négociations politiques, le Parlement a lancé un contre-projet au printemps 2021. Vous y avez largement contribué. Comment évaluez-vous ce contre-projet?

L'initiative a servi en quelque sorte de moteur pour thématiser le renforcement des soins – car le Conseil fédéral ne voulait rien faire: il a rejeté l'initiative sans contre-projet. Le Parlement, lui, a reconnu que des mesures devaient être prises. Les discussions politiques ont néanmoins été musclées. En fin de compte, le résultat a été une proposition plus

Le contenu du contre-projet

Adopté par tous les groupes parlementaires et tous les partis, le contre-projet indirect contient les mesures essentielles au renforcement des soins, demandés également par l'initiative:

- Un montant de 938 millions de francs sera mis à disposition pour une offensive en matière de formation, la Confédération et les cantons s'engageant à verser respectivement une contribution à la formation de 469 millions de francs. ► *L'objectif étant de créer et de financer suffisamment de places de formation pour contrer la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, en particulier au niveau tertiaire.*
- La prise en compte des besoins en soins des personnes souffrant de maladies complexes ainsi que des personnes nécessitant des soins palliatifs. ► *Il s'agit de dégager plus de temps notamment pour les personnes atteintes de démence ou pour les personnes en situation palliative.*
- L'élargissement des compétences du personnel soignant qualifié, sans passer par la solution conventionnelle exigée par les assureurs-maladie. ► *Cela permet aux professionnels des soins de facturer leurs prestations auprès des assureurs-maladie de manière indépendante.*

Le contre-projet sera mis en œuvre si l'initiative est rejetée lors du référendum du 28 novembre 2021. Si l'initiative est acceptée, le contre-projet sera retiré.

Biographie express

Erich Ettlin, 59 ans, est député PDC au Conseil des Etats. Economiste d'entreprise, expert fiscal et auditeur de profession, il est associé chez BDO AG Suisse et vit à Kerns (OW), son village natal. Il est membre du comité d'Aide et soins à domicile Suisse depuis mai 2020. www.erich-ettlin.ch

généreuse qui reprend les thèmes les plus importants des initiants – par exemple, l'offensive de formation continue et l'autonomie supplémentaire accordée aux soignants pour qu'ils puissent aussi prescrire des prestations de manière indépendante à l'avenir. Le contre-projet ne répond pas à tous les souhaits de l'initiative – ce qui n'est pas possible dans un compromis. Mais je trouve que le contre-projet, qui a désormais abouti et qui est largement soutenu, est très bon.

Quels sont pour vous les avantages du contre-projet indirect par rapport à l'initiative?

Le contre-projet est applicable – aussi au bon échelon législatif. En outre, il peut être mis en œuvre rapidement, de sorte que nous pourrions commencer à travailler immédiatement. En poussant la mise en œuvre, nous pourrions également bénéficier de l'élan de la crise liée au Covid: dans le cadre de la pandémie, les soins reçoivent beaucoup d'attention et de reconnaissance. De plus, le contre-projet indirect bénéficie d'un large soutien et de fonds suffisants. Et cela oblige les cantons à agir. Avec le contre-projet, nous avons posé un jalon qui aborde de nombreux sujets et propose des solutions. Mais il est clair que le contre-projet ne résout pas tous les problèmes.

La position d'Aide et soins à domicile Suisse

Avec le lancement de l'initiative sur les soins infirmiers, une préoccupation importante a été soulevée: les soins doivent être renforcés de toute urgence et ce, avec des mesures efficaces pouvant être mises en œuvre rapidement. Dans le cas contraire, les prestations de soins ne seront pas garanties à l'avenir. L'initiative veut que les soins infirmiers soient inscrits dans la Constitution. La mise en application de cet article constitutionnel prendra plusieurs années. Les enjeux étant majeurs, Aide et soins à domicile Suisse a soutenu de manière décisive l'élaboration du contre-projet indirect dans le but de renforcer rapidement et durablement les soins infirmiers par des mesures efficaces bénéficiant d'un large soutien politique. Lors de la campagne de votation, Aide et soins à domicile Suisse soutiendra le contre-projet indirect.



«L'Aide et soins à domicile fonctionne comme un pilier plus stable des services de santé.»

Erich Ettlin, conseiller aux Etats / membre du comité d'ASD Suisse

Les organisations patronales du secteur des soins, mais aussi les financiers, sont toujours confrontés à des défis. Cependant, il ne faut pas l'oublier: même la mise en œuvre de l'initiative ne permettra pas de faire face à tous les problèmes.

Vous avez mentionné le fait que le contre-projet est applicable plus rapidement que l'initiative. Aide et soins à domicile Suisse insiste également sur ce point. Pouvez-vous indiquer plus concrètement à quelle vitesse les choses pourraient changer si l'initiative sur les soins infirmiers est acceptée le 28 novembre – et si le contre-projet entre en vigueur?

En cas d'acceptation de l'initiative, ce sera le début d'un processus long de plusieurs années. Le Conseil fédéral fera élaborer un avant-projet pour lequel une procédure de consultation publique débutera. Le Conseil fédéral transmettra ensuite un message au Parlement, avant que le Conseil national et le Conseil des Etats n'entrent en consultation. L'expérience montre que cela prend au moins deux ans. Le contre-projet, en revanche, peut tout de suite être mis en œuvre – et la pression est également forte pour que cela se fasse le plus rapidement possible. En bref: le long processus qui a lieu au Parlement est déjà terminé avec le contre-projet – l'exécutif n'a plus qu'à le mettre en œuvre.

PARTICIPEZ ET GAGNEZ



www.magazineasd.ch/sondage

Remplissez le sondage
et gagnez 100.–



Partagez-nous votre avis sur le
«Magazine ASD» et tentez de gagner l'un
des trois **bons d'achat «Migros»**
d'une valeur de 100 francs chacun.



Formation
continue



Hes-so
Haute Ecole Spécialisée
de Suisse occidentale
Fachhochschule Westschweiz

PROCHAINES ÉDITIONS 2022

MODULES	TECHNOLOGIES DE LA SANTÉ & GÉRONTECHNOLOGIES PSYCHOGÉRIATRIE & DÉMENCE SOINS PALLIATIFS NUTRITION CLINIQUE ÉDUCATION POUR LA SANTÉ & ÉDUCATION THÉRAPEUTIQUE SOUTIEN PROCHES AIDANTS
CAS	ÉVALUATION CLINIQUE INFIRMIÈRE
DAS	PROMOTION DE LA SANTÉ ET PRÉVENTION DANS LA COMMUNAUTÉ SANTÉ DES POPULATIONS VIEILLISSANTES

Grâce à la modularité du dispositif postgrade, vous pouvez débiter les DAS par le module de votre choix.

Pour en savoir plus, rendez-vous à l'une de nos séances d'information. Entrée libre, sur inscription : www.ecolelasource.ch



La Source.

Institut et Haute
Ecole de la Santé

www.ecolelasource.ch



Gourmandises et interviews au programme de la Journée de l'ASD

Sous la devise «Recherche main-d'œuvre spécialisée: l'Aide et soins à domicile vous attend!», les organisations d'aide et de soins à domicile ont attiré l'attention sur leur besoin de relève lors de la Journée nationale de l'Aide et soins à domicile 2021.

Lors de la Journée nationale de l'Aide et soins à domicile (ASD), les organisations d'ASD de Suisse centrale ont innové afin de sensibiliser le public à la pénurie imminente de personnel qualifié. Du 30 août au 5 septembre, elles ont donné des interviews à la radio locale «Radio Pilatus». Elles ont également créé des cartes postales sur lesquelles figuraient des phrases percutantes comme «Vous êtes à la recherche d'opportunités de carrière? Vous les trouverez au sein de l'ASD.»

A l'origine de cette action, le directeur de l'organisation d'ASD de Nidwald Walter Wyrsh a rapidement convaincu Irène Röttger, directrice de l'organisation d'ASD d'Obwald d'y participer. Début mai, le concept détaillé était déjà en place. Un tirage au sort a permis de déterminer quelle organisation présenterait une collaboratrice, issue de quel niveau de formation et de quel secteur. Des employés et des apprentis des soins ont été choisis, aussi bien qu'une aide à domicile ou qu'une employée de commerce. Pour les employés de l'ASD, il s'agissait d'une expérience nouvelle. C'était souvent la première fois qu'ils s'entendaient en interview à la radio.

Quant aux cartes promotionnelles, chaque organisation en a fait imprimer 1000 avec son propre visuel et 200 des six autres organisations impliquées. «Nous avons ainsi envoyé un signal supplémentaire: la pénurie de personnel qualifié ne s'arrête pas aux frontières cantonales», explique Irène Röttger, qui a déjà reçu de nombreuses réactions positives. Elle qualifie l'opération de succès durable et complet.

Des cadeaux ou un concours

La majorité des organisations d'ASD ont pour leur part concentré leurs actions sur le samedi 4 septembre, Journée nationale de l'ASD. «Recherche main-d'œuvre spécialisée: l'Aide et soins à domicile vous attend!» était le slogan du jour, en lien avec le dossier de ce numéro (à partir de la p. 10). «Cette journée a été un succès et a été bien accueillie par les médias», se réjouit Francesca Heiniger, responsable communication d'Aide et soins à domicile Suisse. Responsable de la coordination de la Journée de l'ASD, l'association faitière avait mis à disposition de ses membres une affiche pour promouvoir leurs actions.

Dans de nombreux endroits, les organisations d'ASD ont opté pour des stands en plein air. L'ASD du Haut-Valais, par exemple, était représentée avec un stand à Brigue et à Viège. Les personnes intéressées ont pu s'informer sur le large éventail des métiers du secteur des soins auprès des collaborateurs de l'ASD ainsi qu'à travers divers portraits vidéo produits spécialement pour l'événement. Elles ont aussi pu tenter leur chance à la roue de la fortune ou à un concours de lâcher de ballons. «Les 200 ballons du concours ont été distribués sous une météo splendide de fin d'été», écrit l'ASD du Haut-Valais.

Enfin, à l'occasion de cette journée nationale, l'organisation thurgovienne d'ASD Spitex RegioArbon a offert des rondelles de pommes séchées à un grand nombre de personnes malades ou en situation de handicap. Ces gourmandises locales ont été étiquetées avec un message de remerciement et remises à toutes les clientes et tous les clients. Près de 300 personnes ont été ravies de recevoir ce cadeau sucré.

Beatrix Bächtold / contributions envoyées



Les collaboratrices de Spitex RegioArbon préparent des rondelles de pommes pour les clientes et les clients. Photo: mäd



Pourvoir les postes vacants au sein de l'ASD est une tâche permanente. Illustration: POMCANYS Marketing AG

Le besoin de personnel augmente sans cesse au sein de l'Aide et soins à domicile

Dans ce dossier, l'accent est mis sur la manière dont l'Aide et soins à domicile (ASD) peut répondre, aujourd'hui et à l'avenir, à ses besoins croissants en personnel. Le texte d'introduction fait ressortir à quel point ce besoin est en augmentation dans les soins, en particulier au sein de l'ASD. Il révèle aussi comment les organisations d'ASD contribuent à remédier à la menace de pénurie de main-d'œuvre. Un compte-rendu du colloque d'Aide et soins à domicile Suisse consacré au thème «L'Aide et soins à domicile – un employeur attractif aujourd'hui et demain» montre ensuite par quels canaux l'ASD peut recruter des professionnels et comment les retenir. Enfin, deux collaboratrices et une formatrice expliquent comment l'ASD peut trouver du personnel et le fidéliser.



«Un système de santé efficace et performant a besoin de professionnels qualifiés en nombre suffisant», a déclaré Annette Grünig lors de son exposé au colloque d'Aide et soins à domicile Suisse (voir compte-rendu p. 15). Toutefois, la responsable des services internes / cheffe de projet au secrétariat général de la Conférence suisse des directrices et directeurs cantonaux de la santé (CDS) a aussi souligné le fait qu'il ne va plus de soi de disposer de suffisamment de personnel soignant qualifié. Ainsi, dans une enquête de la CDS, 16 cantons étaient d'accord avec l'affirmation selon laquelle les postes vacants dans les services d'aide et de soins à domicile (ASD) et les EMS restent inoccupés pendant une plus longue période qu'avant.

L'ampleur du besoin de relève

Le besoin de personnel soignant ne cesse d'augmenter en Suisse en raison de l'évolution démographique. De plus en plus de personnes deviennent toujours plus âgées, ce qui explique que toujours plus de personnes nécessitent des soins et du soutien sur une période de plus en plus longue. «Les besoins d'aide et de soins à domicile augmentent particulièrement rapidement», explique Franziska Adam, responsable de la formation au sein de la direction d'Aide et soins à domicile Suisse. «Parce que de plus en plus de personnes peuvent être soignées chez elles, parce que les progrès de la médecine permettent et parce que le principe «l'ambulatoire avant le stationnaire» est de plus en plus appliqué.» En conséquence, la complexité des soins à domicile ne cesse d'augmenter, ce qui implique que l'ASD a besoin d'un nombre plus élevé de professionnels ayant une formation du degré tertiaire.

Le fait que la pénurie de personnel soignant est un problème urgent est clairement établi par le rapport national sur le personnel de santé en Suisse 2021. Ce rapport, publié le 6 septembre 2021 par l'Observatoire suisse de la santé (Obsan), la CDS et l'OdASanté, montre que le nombre de professionnels des soins et d'accompagnement a augmenté de 19 % entre 2012 et 2019. Dans le cas de l'ASD, cette augmentation a été particulièrement prononcée (39 %). En outre, l'Obsan a calculé qu'entre 2019 et 2029, en raison de la demande croissante, 15 900 employés supplémentaires seront nécessaires au niveau tertiaire (dont 2 600 au sein de l'ASD) et 12 600 employés supplémentaires au niveau secondaire II (dont 2 100 au sein de l'ASD). En plus de ce besoin supplémentaire en personnel s'ajoute le nombre de soignants à remplacer en raison de leurs départs à la retraite ou de leur abandon prématuré de la profession. De 2019 à 2029, les besoins en termes de relève devraient ainsi s'élever à 43 400 professionnels des soins du degré tertiaire et à 27 100 du degré secondaire II. Selon les projections, le taux de couverture sur la période 2019-2029, soit la proportion du besoin de relève qui pourra être couverte par la formation, s'élèvera à 67 % pour le personnel du degré tertiaire et à 80 % pour le personnel de niveau secondaire II.

En 2012, l'ASD représentait 14 % de l'ensemble du personnel soignant et d'accompagnement. En 2019, ce taux s'élevait

à 17 %. Le rapport national sur le personnel de santé part du principe que ce transfert vers les soins à domicile va continuer à s'accroître. Les mesures visant à répondre à ce besoin de relève devraient donc se concentrer davantage sur ce secteur.

Des chercheurs partent du principe que la numérisation et le développement technologique croissant dans les soins permettront d'alléger la charge du personnel. «Les technologies telles que les robots de soins ne pourront toutefois jamais remplacer l'humanité des infirmières et infirmiers», affirme Franziska Adam. Pour cette raison, il faut répondre d'une autre manière au besoin de relève. «En raison d'une pénurie de personnel dans l'ensemble de la branche, il ne serait pas possible de prodiguer les soins nécessaires aux personnes malades et en situation d'handicap, ni d'assurer la qualité des soins – la santé et la sécurité des patients seraient alors menacées», prévient-elle. En outre, le manque de soignants enclenche un cercle vicieux: des ressources en personnel insuffisantes ont un effet négatif sur la santé et la satisfaction des employés, ce qui fait augmenter le taux de fluctuation du personnel et le nombre de jours de maladie – ce qui aggrave encore la pénurie de professionnels. «L'ASD a pris conscience de ce problème et met tout en œuvre, à tous les niveaux, pour lutter contre cette pénurie de personnel», souligne Franziska Adam.

Des formations pour contrer la pénurie de personnel

Ces dernières années, des efforts ont été déployés dans tous les domaines pour augmenter le nombre de diplômes dans les soins. La Confédération y a contribué de manière significative, de 2010 à 2015, par le biais de son Masterplan «Formation aux professions des soins». Celui-ci a permis, entre 2012 et 2019, d'augmenter le nombre de diplômes délivrés au niveau tertiaire de 65 % et, au niveau secondaire II, de 55 %. C'est en grande partie grâce à cette hausse que les projections relatives à l'offre et à la demande pour l'horizon 2029 donnent une meilleure image que celle présentée dans le rapport 2016 pour l'horizon 2025 (taux de couverture de 43 % au niveau tertiaire et de 75 % pour le secondaire II; il faut néanmoins tenir compte du fait que la méthodologie du rapport 2021 est plus développée que celle du rapport 2016, ce qui explique pourquoi les chiffres ne sont pas directement comparables).

«Les efforts portent leurs fruits, mais la nécessité d'agir reste grande», titrait le communiqué de presse relatif à la publication du nouveau rapport national. Plusieurs raisons expliquent cet optimisme prudent. D'une part, des mesures supplémentaires contre la pénurie de personnel dans les différents secteurs de soins s'imposent en raison de l'écart qui est pronostiqué entre l'offre et le besoin de relève. D'autre part, la branche de la santé doit encore augmenter de 28 % ses activités de formation afin d'atteindre le taux de couverture pronostiqué – et selon Annette Grünig, ce ne sera pas une mission facile à accomplir. «Le plus grand défi sera de proposer suffisamment de places de stage et d'apprentissage.» L'ASD à but non lucratif a très bien fait ses «devoirs» en matière de

formation, estime Franziska Adam. «Beaucoup d'organisations d'ASD forment déjà un grand nombre de professionnels des soins», assure-t-elle. A son avis, il ne sera pas possible d'augmenter beaucoup le nombre de places de formation aux soins à domicile – du moins, pas dans les conditions actuelles. «Pour être en mesure d'assurer cette augmentation nécessaire, chaque organisation d'ASD a besoin, par exemple, de suffisamment de praticiennes formatrices. Or, celles-ci sont également difficiles à trouver», dit-elle.

En outre, ces formatrices professionnelles doivent être en mesure de consacrer assez de temps aux stagiaires et aux apprentis. «Pour garantir cela, les efforts de l'ASD en matière de formation doivent être mieux financés à l'avenir», précise Franziska Adam. Il faut tenir compte du fait que la formation d'une assistante en soins et santé communautaire (ASSC) dans un service d'ASD entraîne des coûts nettement plus élevés que dans un EMS ou un hôpital, car les apprentis doivent être encadrés beaucoup plus étroitement aux soins à domicile et ne peuvent guère assumer des tâches de manière autonome, surtout lors de la première année d'apprentissage.

L'étude sur les coûts-bénéfices réalisée en 2019 par l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle l'a confirmé. Elle a montré qu'un apprentissage d'ASSC aux soins à domicile entraîne des coûts nets d'environ 14 000 francs, alors que ceux-ci s'élèvent à environ 2 000 francs pour un EMS. Annette Grünig a reconnu dans sa présentation le bien-fondé des revendications de Franziska Adam en matière de financement: «Pour que la formation professionnelle ne souffre pas, il faut la rendre visible dans le système de financement des soins et mieux la rémunérer.» Il faut tenir compte du fait que l'encadrement des personnes en formation est particulièrement chronophage pour l'ASD. «Il est également nécessaire de soutenir les formatrices et les formateurs», a-t-elle ajouté. «Le travail de ces personnes clés doit être rémunéré de manière adéquate et davantage valorisé.»

Et comment les places d'apprentissage sont-elles pourvues? «Je suis satisfaite du développement des apprentissages d'ASSC», déclare Franziska Adam. L'apprentissage d'ASSC est désormais le deuxième apprentissage le plus populaire pour

un métier avec un certificat de capacité fédéral, après l'apprentissage d'employé de commerce. «Les places d'apprentissage d'ASSC aux soins à domicile ont aussi été bien remplies cette année, malgré la pandémie.» La popularité de cette formation dans les soins au degré secondaire II est confirmée par plusieurs articles parus ces derniers mois dans différents journaux: l'intérêt pour une formation dans les soins n'a jamais été aussi grand. «Concernant les formations du degré tertiaire, le secteur de la santé n'est toutefois pas encore sur une voie aussi encourageante», déplore Franziska Adam.

La formation tertiaire contre la pénurie de personnel

Le rapport national sur le personnel de santé 2021 plaide pour que le problème de la pénurie d'infirmières et infirmiers soit traité en priorité. Les soins à domicile ont également besoin d'un grand nombre de professionnels du degré tertiaire. En 2014, 41 % du personnel de l'ASD était titulaire d'un diplôme du degré tertiaire. En 2019, ce chiffre s'élevait à 43 % – la proportion de personnel du degré secondaire II étant passé de 29 à 34 % durant cette même période. Franziska Adam propose donc d'agir à différents niveaux afin d'augmenter le nombre de diplômés HES/ES dans les services d'ASD. Tout d'abord, les places de formation existantes au niveau tertiaire doivent être pourvues. D'une part, l'attrait d'une telle formation au sein de l'ASD doit être rendu visible vis-à-vis de l'extérieur. «D'autre part, les responsables et les formatrices des organisations d'ASD doivent convaincre leurs propres ASSC, lors d'entretiens, que celles-ci ont été formées de manière très large par leurs services et qu'elles n'ont pas à craindre de poursuivre leur carrière en faisant des études supérieures.»

Toutefois, un soutien financier est nécessaire pour que davantage d'ASSC puissent se lancer dans de telles études, poursuit Franziska Adam. L'ASD doit également être suffisamment indemnisée dans le domaine de la formation. «De plus, il ne faut plus que la rémunération du stage d'une étudiante ES soit inférieure à son ancien salaire d'ASSC», critique-t-elle. Les politiciens sont appelés à compenser ces freins financiers dissuasifs. Le contre-projet indirect à l'initiative sur les soins infirmiers comprend, par exemple, une mesure allant dans ce sens, qui vise à mieux promouvoir la formation tertiaire grâce à une offensive de formation s'élevant à plus de 900 millions de francs (voir article p. 6).

En ce qui concerne les collaboratrices et collaborateurs du degré tertiaire, Franziska Adam constate avec satisfaction que le nombre d'infirmières et d'infirmiers de pratique avancée APN est en augmentation dans les services d'ASD. «Ces infirmières et infirmiers, formés au niveau master, soutiennent et conseillent les clients et leurs proches et offrent un soutien professionnel et méthodologique à l'équipe, à la direction et aux organes responsables», précise-t-elle. Les services d'ASD doivent donc aussi être des employeurs attrayants pour les APN – et selon Melanie Inniger, conférencière au colloque d'Aide et soins à domicile Suisse et infirmière de pratique

Biographie express de Franziska Adam

Franziska Adam, 51 ans, travaille comme collaboratrice scientifique depuis décembre 2019 pour le secteur Bases et développement d'Aide et soins à domicile Suisse, où elle est responsable des dossiers relatifs à la formation et aux soins. Titulaire d'un diplôme en soins infirmiers généraux (SIG), elle a suivi une formation postgrade d'infirmière en santé publique et obtenu un MAS en gérontologie. Elle s'est également spécialisée en tant que praticienne formatrice. Elle a travaillé pour diverses organisations d'aide et de soins à domicile, notamment comme cheffe d'équipe. Elle a aussi été responsable d'unité dans une institution pour personnes atteintes de démence.

avancée APN chez Spitex AemmePlus, ils y parviennent notamment «en étant innovants et en faisant preuve d'ouverture face à de nouveaux concepts et théories».

Si elle est globalement très satisfaite des efforts fournis par l'ASD à but non lucratif en matière de formation, Franziska Adam estime qu'il n'est pas possible de garantir que toutes les organisations, y compris privées, exploitent leur potentiel de formation sur une base volontaire. «C'est pourquoi je considère qu'il est judicieux d'introduire une obligation de formation», relève-t-elle. Si une organisation d'ASD ne peut pas gérer elle-même la formation, elle peut compter sur des coopérations avec d'autres organisations ou sur des réseaux de formation interdisciplinaires», ajoute-t-elle.

Une telle obligation de formation a été introduite il y a près de dix ans dans le canton de Berne sous la devise «Former au lieu de se lamenter». Depuis, toutes les institutions du système de santé bernois sont légalement tenues d'exploiter leur potentiel de formation (voir Magazine ASD 3/2018). Certains cantons ont depuis suivi l'exemple et introduit des obligations de formation complètes ou partielles. Pour Annette Grünig, il est judicieux d'avoir de telles exigences uniformes dans tous les cantons «afin d'éviter que seulement certaines institutions forment du personnel – et que les autres en profitent».

Recruter du personnel en tant qu'employeur attractif

La plupart des organisations d'ASD investissent non seulement beaucoup de ressources dans la formation, mais aussi dans le recrutement de stagiaires, apprentis et professionnels. Comme ces personnes cibles sont également recherchées par d'autres organisations et institutions, une véritable bataille pour le personnel a éclaté dans certains endroits. Pour que les services d'ASD en ressortent victorieux, le travail sur l'image de marque de l'ASD à but non lucratif joue également un rôle important. Seule une bonne image de marque permet à une organisation de recruter suffisamment de personnel. «Les services d'ASD sont des employeurs attractifs qui n'ont pas à craindre la concurrence», assure Franziska Adam.

D'une part, le travail aux soins à domicile présente des avantages qui s'appliquent aux soins en général: il s'agit d'une activité utile qui aide les gens. Pour la «génération Z», soit les personnes nées entre 1996 et 2010, le sens qu'a un travail est beaucoup plus important que les symboles de statut et la carrière, a expliqué Michèle Etienne, spécialiste en recrutement de personnel à Innopool SA, lors du colloque d'Aide et soins à domicile Suisse. Mais ce travail dans les soins à domicile a, selon Franziska Adam, encore d'autres avantages que les autres employeurs de la branche ne sont pas autant en mesure d'offrir. «La diversité du travail, la variété des activités quotidiennes et la grande indépendance caractérisent le travail dans les soins à domicile», énumère Franziska Adam. En outre, les soins à domicile offrent une prise en charge globale de la personne. Et ce travail a un avenir prometteur, à l'abri des crises. Enfin, les soins à domicile offrent de nombreuses



«Les efforts de l'ASD en matière de formation doivent être mieux financés à l'avenir»

Franziska Adam, Aide et soins à domicile Suisse

possibilités d'évolution et de formation. De plus, ils sont en général faciles à concilier avec une famille et des loisirs. «L'ASD doit présenter avec assurance tous ces avantages au grand public.» Les canaux par lesquels cela peut être réalisé sont multiples (voir article p. 18).

Franziska Adam est également d'accord avec la recommandation du rapport national sur le personnel de santé 2021, selon laquelle il faudrait cibler plus intensivement deux groupes lors du recrutement dans les soins. Premièrement, les personnes qui pourraient se réinsérer dans la profession. «Il existe, dans de nombreux endroits en Suisse, des offres de réinsertion qui ont fait leurs preuves», se félicite Franziska Adam. Toutefois, l'ASD doit être proactive, avant que les professionnels renoncent à travailler dans les soins: «Dans beaucoup de familles, aucun des deux parents ne veut vraiment arrêter complètement de travailler. L'ASD devrait faire savoir plus largement qu'elle peut répondre à ce souhait grâce à de petits taux d'activité et à des modèles de travail favorables à la famille.» Deuxièmement, le secteur des soins devrait faire beaucoup plus d'efforts pour attirer les personnes en réorientation professionnelle. «Je vois ici aussi un grand potentiel, dans le cas où l'entrée dans les soins est facilitée pour ces personnes», déclare Franziska Adam. En outre, un nouveau départ dans les soins pourrait être encouragé par des possibilités de formation à temps partiel ou par un soutien financier.

La question du recrutement à l'étranger

Même si la branche de la santé forme et recrute intensivement, elle reste fortement dépendante des soignants ve-

nant de l'étranger. Selon le nouveau rapport national sur le personnel de santé, 30 % de toutes les infirmières et infirmiers qui travaillent en Suisse ont été formés à l'étranger. Les organisations d'ASD profitent elles aussi intensivement de cette possibilité, en particulier dans les zones frontalières, à Genève ou au Tessin, par exemple. Toutefois, le rapport souligne que la Suisse ne pourra pas toujours exploiter cette offre de professionnels étrangers. Celle-ci pourrait même se tarir si les pays d'origine améliorent leurs conditions de travail dans les soins. «La pandémie de Covid-19 a mis en

évidence les risques inhérents à cette dépendance et la vulnérabilité du système de santé suisse à ce niveau, en particulier dans les cantons frontaliers», a déclaré le président de la CDS, Lukas Engelberger, dans le communiqué de presse relatif au rapport national sur le personnel de santé 2021. De plus, le recrutement d'infirmières étrangères doit également être considéré de manière critique d'un point de vue éthique. Franziska Adam rappelle à ce sujet que «selon le Conseil international des infirmières, la fédération mondiale des associations d'infirmières, le débauchage délibéré d'infirmières étrangères est éthiquement inacceptable». Il est vrai que si la Suisse recrute par exemple des infirmières allemandes et que l'Allemagne recrute des infirmières polonaises, les pays les plus pauvres seront perdants, car ils forment des professionnels dont les autres bénéficient.

Le maintien du personnel comme mesure principale

Le rapport national sur le personnel de santé en Suisse part du principe que, malgré une augmentation du nombre de places d'apprentissage jusqu'en 2029, le besoin de personnel dû aux abandons prématurés de la profession ne pourra pas être couvert. Comme mesure essentielle, il convient donc de travailler à la rétention du personnel. Selon l'Obsan, la proportion d'infirmières et d'infirmiers qui abandonnent leur profession alors qu'ils sont encore en âge de travailler est actuellement élevée: presque la moitié des professionnels renoncent prématurément à exercer leur profession. En mettant l'accent sur la rétention du personnel, il serait possible de réduire ce taux élevé de fluctuation ainsi que le nombre d'absences pour cause de maladie. «Certains responsables de services d'ASD doivent également accorder plus d'attention à la question de la fidélisation de leur personnel», remarque Franziska Adam. Le réseau CNHW (Competence Network Health Workforce) a posé des bases visant à retenir le personnel dans le système de santé (voir article p. 26).

La gestion des ressources: le déploiement du personnel

C'est l'un des plus vieux principes de survie de l'humanité: lorsqu'une ressource est rare, il faut savoir l'utiliser à bon escient.

Le rapport national sur le personnel de santé recommande ainsi aux organisations de la branche d'optimiser le déploiement de leur personnel. Dans les soins à domicile, cela peut se faire en optimisant la planification du personnel afin de perdre le moins de ressources possible. Le rapport voit également un potentiel particulièrement important d'optimisation

de l'affectation du personnel dans la collaboration interdisciplinaire. «Nous devons travailler sur le déploiement du personnel à un niveau plus élevé, en améliorant la mise en réseau et en optimisant les interfaces», selon Annette Grünig. L'ASD est également active dans ce domaine, relève Franziska Adam. «Dans les offres intermédiaires tels que les appartements protégés ou les cliniques de jour, les professionnels de l'ASD et des EMS sont souvent déployés de manière flexible, là où leurs compétences sont nécessaires», précise-t-elle.

Le rapport national sur le personnel de santé recommande ainsi aux organisations de la branche d'optimiser le déploiement de leur personnel. Dans les soins à domicile, cela peut se faire en optimisant la planification du personnel afin de perdre le moins de ressources possible. Le rapport voit également un potentiel particulièrement important d'optimisation

ASD Suisse s'investit pour de bonnes conditions cadres

Les organisations d'ASD disposent donc d'une certaine marge de manœuvre dans les différents domaines où elles peuvent lutter elles-mêmes contre la pénurie de personnel. «Elles n'ont toutefois aucune influence sur de nombreuses conditions cadres, qui sont déterminées par la politique et les financeurs», précise Franziska Adam. C'est pourquoi Aide et soins à domicile Suisse s'engage dans différents comités, projets et partenariats avec d'autres associations pour améliorer ces conditions cadres. Franziska Adam est notamment impliquée dans le projet OdASanté «Titres de formation dans les soins», qui vise à améliorer les interfaces entre les différentes formations. Et elle s'implique également dans les projets d'importance stratégique de l'initiative «Formation professionnelle 2030», qui veut rendre la formation professionnelle suisse apte à affronter l'avenir.

Aide et soins à domicile Suisse ne se contente cependant pas d'œuvrer au niveau de la formation pour obtenir de meilleures conditions cadres pour toutes les organisations d'ASD. «Nous nous engageons pour que les politiques veillent enfin à ce que les employés de l'ASD ne soient plus soumis à une pression toujours plus forte relative au temps. Et que le financement de leurs prestations ne soit pas constamment remis en cause. Et que leurs tâches administratives cessent d'augmenter», déclare Franziska Adam. Car en définitive, c'est bien en grande partie grâce au personnel de l'ASD que la Suisse dispose, comme l'a relevé Annette Grünig, d'un système de santé efficace et performant.

Kathrin Morf

Le rapport national sur le personnel de santé en Suisse 2021 est disponible sur le site www.obsan.admin.ch/fr/publications.

**«Le débauchage délibéré
d'infirmières étrangères est
éthiquement inacceptable.»**

Franziska Adam, Aide et soins à domicile Suisse



Quelque 215 participantes et participants ont pris part au colloque. Ici, lors de la table ronde, avec les intervenants suivants (de g. à dr.): Nicolas Chevrey, Dr. Sabine Hahn, le modérateur Hannes Blatter, Sophie Ley et Erich Ettlin
Photos: Marco Zanoni

Le besoin en personnel qualifié au cœur du colloque

Le 8 septembre 2021, lors du colloque d'Aide et soins à domicile Suisse à Berne, le thème «L'Aide et soins à domicile (ASD) – un employeur attractif aujourd'hui et demain» a fait l'objet de présentations et de discussions. Avec une évidence: l'ASD est un employeur attrayant, mais répondre à son besoin en personnel qualifié est un défi majeur.

Des représentantes et représentants de l'Aide et soins à domicile (ASD) et d'autres domaines du secteur de la santé ont mené des discussions animées, des orateurs ont expliqué l'évolution actuelle des chiffres et une table ronde a offert un vif débat – tandis qu'un magicien a également enchanté le public: le colloque de la faïtière Aide et soins à domicile Suisse, qui a eu lieu le 8 septembre 2021 sous le titre «L'Aide et soins à domicile – un employeur attractif aujourd'hui et demain», avait véritablement un «grand bouquet de propositions à offrir», comme l'a formulé Marianne Pfister, directrice d'Aide et soins à domicile Suisse.

Quelque 215 participantes et participants de toute la Suisse sont venus au stade du Wankdorf pour ce congrès, lors duquel les certificats Covid de tous les participants ont été contrôlés. Le colloque s'adressait aux germanophones et aux francophones; une traduction simultanée était disponible pour l'ensemble des discussions et des présentations.

Présentations à plusieurs niveaux

Les personnes présentes ont été accueillies par Thomas Heiniger, président d'Aide et soins à domicile Suisse. Il ne s'est pas contenté de décrire les diverses raisons pour les-

quelles l'ASD est un employeur attractif. «Pour rester attractif, l'ASD doit aussi réfléchir encore et toujours à ses conditions de travail et les réviser si besoin», a-t-il ajouté. Il est aussi important que l'ASD soit perçue comme un employeur attractif par les futurs employés potentiels et que les conditions-cadres telles qu'un financement sûr soient assurés – car ce n'est qu'à cette condition que suffisamment de nouveaux professionnels pourront être recrutés.

Le modérateur Hannes Blatter a assuré le déroulement du colloque. Il a d'abord annoncé trois présentations aussi passionnantes que différentes: Annette Grünig, secrétaire générale de la Conférence suisse des directrices et directeurs cantonaux de la santé, a parlé du Rapport national 2021 sur le personnel de santé. Celui-ci fournit entre autres des informations sur le besoin actuel de main-d'œuvre qualifiée au sein de l'ASD – besoin qui gagnera encore en importance à l'avenir (voir article p. 10). Dr. Michèle Etienne d'Innopol SA a ensuite expliqué comment la «génération Z» pense et agit. Et ce à quoi l'ASD doit faire attention si elle veut séduire ces jeunes, ce qui inclut la possibilité d'un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Enfin, Nicolas Chevrey, directeur opérationnel chez Nomad (Neuchâtel organise le maintien à domicile), a parlé des liens entre l'organisation de l'entreprise et les profils recherchés – et a précisé que les compétences réelles sont plus importantes aujourd'hui que les qualifications.

Des sponsors et un débat animé

Les sponsors, sans qui l'événement n'aurait pas été possible, étaient présents à la manifestation avec des stands. Neuroth et Publicare, partenaires premium d'Aide et soins à domicile Suisse, se sont présentés tour à tour sur scène. Guy Schleiniger, directeur de Neuroth Suisse et Liechtenstein, a attiré l'attention sur l'importance des tests auditifs dans la lutte contre la perte auditive généralisée – et il a expliqué que l'entreprise d'appareillage acoustique Neuroth offre actuellement une entrée zoo pour chaque test auditif effectué. Il s'agit d'attirer et de récompenser les proches des personnes malentendantes, qui remarquent souvent la perte d'audition avant les personnes concernées elles-mêmes. Martin Jenny, responsable Service externe de la société de conseil et de logistique Publicare, a quant à lui souligné le haut niveau de «conformité LiMA» que la firme offre aux organisations d'aide et de soins à domicile – ce qui est particulièrement important à partir du 1^{er} octobre 2021, date de l'entrée en vigueur de la nouvelle réglementation LiMA. Publicare veille à ce que les organisations d'aide et de soins à domicile et leurs clients déploient le moins d'efforts et de coûts possible pour toutes les catégories de matériel de soins – grâce à des prix et des conseils judicieux, mais aussi à des processus efficaces et des allègements administratifs.

Après la première pause, un débat animé a pris place. «Quelles conditions sont nécessaires pour recruter et fidéliser suffisamment de professionnels qualifiés? Quelles sont les contributions apportées par la politique, par l'association professionnelle ASI, par les instituts de formation et par les organisations d'aide et de soins à domicile elles-mêmes?»: telles étaient les questions auxquelles Nicolas Chevrey répondaient (COO NOMAD), Erich Ettlin (membre du Conseil des Etats et du comité d'Aide et soins à domicile Suisse), Dr. Sabine Hahn (professeure en sciences infirmières à la Haute école spécialisée bernoise BFH) et Sophie Ley (présidente de l'ASI). Tous ont convenu que l'ASD a un besoin urgent de main-d'œuvre qualifiée supplémentaire en raison de la demande croissante de ses services et de la complexité grandissante de ses cas. Et que pour couvrir ce besoin, des mesures en matière de formation (voir article p. 10) sont tout aussi nécessaires qu'en matière de recrutement (voir article p. 18) – et surtout de fidélisation du personnel (voir article p. 26). Puis la discussion a été de savoir si l'initiative sur les soins infirmiers ou le contre-projet indirect sont appropriés pour mettre un terme à la pénurie de professionnels qualifiés. Erich Ettlin a souligné que des mesures généreuses et complètes en faveur des soins pourraient être mises en œuvre immédiatement après le rejet de l'initiative le 28 novembre 2021 (voir article p. 6). Pour Sophie Ley, en revanche, le contre-projet se concentre sur la formation et n'est donc pas suffisant, car il est urgent de travailler sur le maintien du personnel.



«J'espère que vous ramènerez de ce colloque de nombreuses idées pour faire face au défi qu'est le besoin en personnel qualifié.»

Thomas Heiniger, président ASD Suisse



Il était enfin à nouveau possible de réseauter en face à face; les participantes et participants ont profité de discuter pendant les pauses.

Des sessions et un magicien dans l'après-midi

Après que tout le monde se soit rassasié au buffet avec un repas et un dessert, le congrès a repris dans l'après-midi avec quatre sessions parallèles. La session francophone, avec des exemples issus de l'organisation tessinoise d'aide et de soins à domicile Spitex Mendrisiotto et de l'institution genevoise de maintien à domicile (imad), a été consacrée aux thèmes des conditions de travail attrayantes et de la fidélisation du personnel, tout comme la session lors de laquelle des chercheurs de la Haute école spécialisée bernoise ont présenté leur étude «STRAIN» (voir article p. 26). La troisième session s'est concentrée sur le recrutement et a présenté des exemples issus des organisations d'aide et de soins à domicile de Saint-Gall et de Zurich ainsi que de Xeit GmbH (voir article p. 18). La quatrième session s'est penchée sur le thème «Carrière professionnelle, réinsertion et reconversion» avec les exemples de Spitex AemmePlus AG et de XUND (voir article p. 18). Les personnes présentes ont pu assister à deux sessions – et à l'approche de la soirée, et donc de la fin du colloque, leurs têtes étaient abondamment remplies de nouvelles informations.

La prestation du magicien Lionel a finalement constitué un moment de détente. Sa performance s'est avérée être une «conclusion poétique, significative ou peut-être inutile à cette conférence», comme l'a relevé Lionel en souriant. Son numéro était tout aussi bilingue que son canton



Dr. Michèle Etienne a présenté la «génération Z» aux personnes présentes. A la fin de son exposé, elle a reçu un cadeau du modérateur Hannes Blatter.



Les certificats Covid de toutes les personnes présentes au colloque d'Aide et soins à domicile Suisse ont été vérifiés.

d'origine: le Valais. Lionel a contorsionné ses mains comme si ses os étaient perméables. Il a fait apparaître de l'eau dans des calices dorés – et il a transformé du simple papier en billets de banque: une aptitude qui a pu donner envie de l'engager comme employé et ferait le bonheur de toute organisation d'aide et de soins à domicile dont le financement est parfois incertain. Les participants ont ensuite quitté le stade du Wankdorf – et ont emporté avec eux «de nombreuses idées qui, espérons-le, leur permettront de relever encore mieux le défi que constitue le besoin de main-d'œuvre qualifiée», selon le souhait de Thomas Heiniger.



Pour pourvoir les postes vacants, il faut souvent déployer de gros efforts de recrutement. Illustration: POMCANY Marketing AG

De nombreux canaux mènent à un recrutement réussi

Afin de disposer d'un personnel suffisant, aujourd'hui et à l'avenir, l'Aide et soins à domicile doit en permanence recruter des professionnels des soins et des apprentis. Les canaux pouvant être utilisés pour y arriver sont présentés ci-dessous sur la base d'explications théoriques et d'exemples de bonnes pratiques. L'accent est mis sur la campagne de recrutement de Spitex Zurich.

«Dans la ville de Zurich aussi, le besoin en personnel soignant qualifié croît fortement et le marché du travail s'est asséché.» Par cette déclaration, Andrea Reinelt résume ce qui est également devenu la réalité de l'Aide et soins à domicile (ASD) dans le reste de la Suisse. «C'est pourquoi le recrutement constitue depuis longtemps une tâche constante afin de répondre à nos besoins en main-d'œuvre qualifiée», ajoute Martin Radtke.

Andrea Reinelt et Martin Radtke sont coresponsables de la campagne de recrutement «Bewegte Jobs», développée conjointement par les organisations d'ASD Spitex Zurich Limmat et Spitex Zurich Sihl, sous la marque Spitex Zurich (voir encadré p. 24). La campagne est basée sur «l'image de marque de l'employeur», c'est-à-dire le travail de fond sur l'image de Spitex Zurich en tant qu'employeur attractif.

«Le recrutement est similaire aux soins de longue durée», relève Martin Radtke. «Dans les deux domaines, il ne faut pas foncer tête baissée. On doit d'abord identifier les besoins à satisfaire, formuler des objectifs – et déterminer, mettre en œuvre et examiner en permanence les mesures définies.» Un travail minutieux a été effectué sur les bases de la campagne il y a trois ans. Il a été décidé de promouvoir quatre avantages majeurs du travail chez Spitex Zurich avec les mots-clés «Action», «Chefs?», «Plaisir» et «Liberté» (voir encadré p. 22). Quatre employés ont été désignés comme ambassadeurs et la campagne a été diffusée de différentes manières. La section suivante examine les canaux et les mesures utilisés par Spitex Zurich et d'autres organisations d'ASD en matière de recrutement.

Site internet / page carrière / optimisation des moteurs de recherche

Selon les experts en recrutement, le site internet d'une organisation est souvent le premier endroit où les demandeurs d'emploi se rendent pour se renseigner sur un employeur. En novembre 2021, Spitex Zurich lancera un nouveau site, qui rendra notamment plus visible le travail des collaborateurs spécialisés tels que les expertes en soins infirmiers APN. «Cela devrait aider les professionnels à comprendre combien les possibilités de spécialisation professionnelle sont grandes chez Spitex Zurich», explique Martin Radtke.

Les experts conseillent toutefois d'avoir une page carrière, c'est-à-dire un site internet consacré exclusivement et intégralement au travail au sein de l'entreprise. Au centre de la campagne se trouve donc le site carrière de Spitex Zurich www.bewegte-jobs.ch. Les nouveaux employés potentiels y sont dirigés par de nombreux autres canaux. Outre les offres d'emploi, le site comprend toutes sortes d'informations sur le travail ainsi que la formation chez Spitex Zurich.

Par rapport aux médias traditionnels, les sites internet ont l'avantage de permettre une évaluation rapide et détaillée des visites: Spitex Zurich, par exemple, peut voir en quelques clics combien de visites ont eu lieu immédiatement après le lancement d'une nouvelle annonce publicitaire. L'agence zurichoise Pomcanys, qui est chargée de la campagne de Spitex Zurich, conseille aux organisations d'ASD d'utiliser une méthode dite «l'optimisation des moteurs de recherche». Ainsi, un site a plus de chances d'être trouvé par des professionnels en recherche d'emploi. Un classement de premier plan dans les résultats de recherche de Google et Co. peut être obtenu par le biais de la publicité payante. Cependant, une bonne position dans les résultats «organiques» (non payants) est aussi possible quand le site contient les bons mots-clés.

Blog

Sur le site internet de Spitex Surbtal-Studenland dans le canton d'Argovie, les personnes intéressées peuvent partager, au cours de l'année 2021, des anecdotes issues de leur quotidien au sein de l'ASD sur le blog «Spitexgeschichten». Parmi ces histoires vraies, recueillies par deux collaborateurs durant plus de sept ans et publiées tous les quinze jours, on découvre, par exemple, comment une cliente ayant une colostomie a retrouvé la joie de vivre. «Sur notre blog, l'accent est mis sur la relation entre les clientes/clients et les soignants. Cet aspect particulièrement beau du travail de l'ASD est souvent laissé de côté dans les discussions sur les soins ambulatoires», explique Gabriel Bürgisser, directeur de Spitex Surbtal-Studenland sur la plateforme «Spitex Drehscheibe». Avec ces histoires, la volonté est de changer cela – et d'attirer l'attention de futurs employés potentiels (<https://blog.spitex-surbtal-studenland.ch>).



La page carrière www.bewegte-jobs.ch se trouve au cœur de la campagne de recrutement zurichoise. Image: capture d'écran

Vidéos

Les vidéos jouent un rôle croissant dans le recrutement de l'ASD, ce qui est logique selon Andrea Reinelt: «Une évaluation de nos annonces sur les réseaux sociaux a montré que les images animées reçoivent beaucoup plus de clics que les images statiques», explique-t-elle. C'est pourquoi Spitex Zurich a produit quatre vidéos pour sa campagne, lesquelles sont distribuées via différents canaux en ligne. Comme de nombreuses mesures de recrutement, ces films ont été optimisés par une approche participative: «J'ai réuni les employés dans une pièce et je leur ai demandé leur avis sur les messages, la musique et le montage des différentes versions des vidéos», rapporte Martin Radtke.



«Un quart de nos nouveaux employés arrivent chez nous par l'intermédiaire d'employés en poste.»

Andrea Reinelt, Spitex Zurich



«Les commentaires critiques sont possibles, mais cela ne doit pas empêcher l'ASD d'utiliser les réseaux sociaux.»

Martin Radtke, Spitex Zurich

L'ASD de la ville de Lucerne a également misé sur les vidéos en lançant une campagne de recrutement à l'occasion de la Journée nationale de l'ASD du 4 septembre 2021. Selon un communiqué de presse, il s'agit notamment de séquences vidéo dans lesquelles des collaborateurs de différents services racontent ce qui les motive dans leur travail (www.spitex-luzern.ch/etwas-bewegen).

Canaux audio: podcasts et radio

La campagne d'image pluriannuelle «I love my job», de l'ASD et des établissements médico-sociaux (EMS) des Grisons (voir Magazine ASD 4/2020), comprend désormais non seulement des vidéos mais aussi des productions purement audio: de la mi-mai à la mi-novembre 2021, deux séries de podcasts de dix épisodes chacune seront mises en ligne. L'une des séries accompagne une professionnelle des soins dans son travail et, selon un communiqué de presse, capte «les moments beaux mais aussi difficiles du travail des soins». La deuxième série se concentre sur dix personnalités issues des soins de longue durée, dont un employé de l'ASD. Ces podcasts peuvent être écoutés sur des plateformes telles que Spotify, Apple Podcasts, Google Podcasts ou TuneIn, ainsi qu'à l'adresse podcast.langzeitpflege-gr.ch. L'organisation d'ASD de Bâle mise également sur les podcasts: à l'occasion de la Journée de l'ASD, elle a publié cinq épisodes dans lesquels les collaborateurs parlent de leur travail quotidien et du besoin en personnel qualifié (www.spitexbasel.ch/pod-

cast). Toutefois, les podcasts ne sont pas les seules «mesures audio» utilisées par l'ASD pour recruter de la main-d'œuvre: l'association d'ASD de Suisse centrale a lancé une série d'interviews à la radio dans le cadre de la Journée de l'ASD (voir article p. 9).

Réseaux sociaux: publications et annonces

La plupart des organisations d'ASD sont réticentes à l'idée d'utiliser les réseaux sociaux; beaucoup craignent la gestion fastidieuse de ces canaux, mais aussi les critiques voire un déferlement de commentaires haineux (voir Magazine ASD 4/2020). Un tel déferlement ne s'est encore jamais produit dans le monde de l'ASD, rassure Martin Radtke. «Les commentaires critiques sont bien sûr possibles, mais cela ne doit pas être une raison pour l'ASD de ne pas utiliser les nombreuses opportunités qu'offrent les réseaux sociaux.» Si l'ASD veut attirer des jeunes employés et être perçue comme un employeur moderne, elle doit aussi être présente dans le monde numérique. «Il est important que la gestion soit faite de manière professionnelle», ajoute Andrea Reinelt. Spitex Zurich dispose à cet effet d'une petite équipe chargée des réseaux sociaux, qui comprend une ASSC au taux d'activité réduit. La base pour ce travail est, entre autres, une stratégie pour la gestion des réseaux sociaux, des éléments de langage et un planning éditorial.

Spitex Zurich se sert d'Instagram et Facebook pour le recrutement: Instagram a tendance à être utilisé par des personnes de moins de 30 ans, et Facebook par celles de plus de 30 ans. LinkedIn est utilisé pour publier des offres d'emploi spécifiques ou des articles sur des domaines spécialisés tels que les soins et le soutien psychosociaux. En 2020, Spitex Zurich a commencé une gestion systématique de Facebook, puis d'Instagram au printemps 2021; plusieurs centaines d'abonnés ont été gagnés depuis. «Il est important de savoir combien de ces abonnés vous atteignez lors du partage d'un post. Cela peut augmenter massivement la portée d'une publication», explique Martin Radtke. Il conseille à toutes les organisations d'ASD de faire preuve de souplesse dans leur utilisation des réseaux sociaux. Spitex Zurich, par exemple, a essayé au départ d'atteindre des clients potentiels via Facebook. Mais les analyses ont montré que cette tactique n'était pas efficace – et l'organisation a changé de public cible, à savoir le personnel, avec succès. «L'ASD doit avoir le courage d'abandonner sa stratégie si celle-ci n'est pas fructueuse», selon Martin Radtke. «Et elle doit repenser son choix de plateformes si son public cible se retrouve soudainement sur d'autres canaux comme Snapchat ou TikTok», complète Andrea Reinelt.

Sur Facebook et Instagram, Spitex Zurich mise également sur les annonces payantes. Ces annonces, dont le groupe cible peut être défini avec précision, connaissent un grand succès: «20 à 25 % des utilisatrices et utilisateurs de notre page carrière y parviennent par le biais d'annonces diffusées sur les réseaux sociaux», explique Andrea Reinelt.

Portail d'évaluation

Sur des portails en lignes tels que «Kununu», il est possible pour les (anciens) employés d'évaluer un employeur. Les services d'ASD Spitex Zurich Limmat et Spitex Zurich Sihl sont répertoriés séparément sur Kununu – mais tous deux ont une note globale supérieure à la moyenne dans le domaine «santé/social/soins». Selon des experts en communication, de tels portails d'évaluation peuvent influencer les demandeurs d'emploi. Cependant, l'importance de ces évaluations doit également être relativisée car les utilisatrices et les utilisateurs sont conscients que les commentaires courroucés de certains employés ne reflètent pas l'opinion de la majorité (voir Magazine ASD 4/2020). «Aussi longtemps que des demandeurs d'emploi utilisent ces portails, il est, à mon avis, très important qu'une organisation commente les évaluations négatives», déclare Andrea Reinelt. «Nous répondons rapidement et personnellement à chaque critique. Avec cette tactique, un feedback négatif peut être transformé de manière à donner une impression positive de Spitex Zurich.»

Prospectus/affiches

Spitex Zurich mise également sur la distribution, l'affichage et le placardage de prospectus (aussi appelés flyers). Si les employés souhaitent participer à leur distribution, ils peuvent commander gratuitement les brochures dans la boutique en ligne. Pour la troisième phase de la campagne, à l'automne 2021, Spitex Zurich a élaboré plusieurs prospectus qui s'adressent à des groupes cibles spécifiques – y compris un code QR qui renvoie à sa page carrière. Par exemple, on peut voir l'équipe de l'antenne de Höngg sur une brochure où figure le slogan «le travail des soins sur le pas de votre porte». La présence dans les quartiers et donc le recrutement spécifique gagnent en importance, explique Andrea Reinelt.

Un nouveau dépliant est destiné aux étudiantes et étudiants susceptibles de travailler à temps partiel comme ASSC au sein de l'ASD. Un autre flyer s'adresse aux professionnels des soins à la recherche de plus d'indépendance – car il est aussi particulièrement difficile de pourvoir les postes tertiaires à Zurich. Le dernier dépliant s'adresse aux candidats potentiels en réinsertion professionnelle: «Des enfants et un job dans les soins? Bien sûr!», peut-on lire sur celui-ci.

Ciblage des personnes en réinsertion professionnelle et en reconversion

Le rapport national sur le personnel de santé 2021 conseille de «cibler» les personnes susceptibles de retourner sur le marché du travail. Karin Roth, responsable de l'équipe chargée des cours chez XUND, a expliqué lors du colloque d'Aide et soins à domicile Suisse pourquoi cette approche ciblée est intéressante. XUND, qui représente le centre de formation et la section d'OdA Santé de Suisse centrale, a colancé une campagne destinée aux personnes en réinsertion professionnelle titulaires d'un diplôme dans les soins

(www.wiedereinsteigen.ch; voir Magazine ASD 4/2020). Le site internet associé, qui contient toutes les informations nécessaires, est actif depuis mars 2020. Les candidats potentiels à la réinsertion professionnelle reçoivent également des conseils individuels afin qu'ils puissent notamment élaborer un programme de cours sur mesure. La participation à ces cours est aussi soutenue financièrement. La campagne ne profite pas seulement aux personnes concernées, explique Karin Roth: «Pour les organisations, les personnes qui réintègrent le marché du travail sont synonymes de qualité, de continuité et d'expérience.»

Un avis que partage Cornelia Riedo, responsable d'antenne chez Spitex See/Lac. «Les personnes en réinsertion professionnelle sont très motivées et ouvertes à de nouvelles choses. Elles apportent une grande expérience de vie, que nous apprécions beaucoup», affirme-t-elle. L'une de ses collègues, âgée aujourd'hui de 51 ans, a été engagée à temps partiel il y a deux ans après avoir effectué un stage dans le cadre du programme de réinsertion professionnelle en soins de longue durée de la Haute école de santé de Fribourg (www.heds-fr.ch). «Sans ce programme, de nombreuses femmes qui ont passé des années à la maison à s'occuper des enfants n'auraient pratiquement aucune chance de retrouver leur profession», estime Cornelia Riedo.

Dans le rapport national sur le personnel de santé 2021, il est également conseillé de recruter davantage de personnes en réorientation professionnelle. Et c'est aussi là que l'ASD intervient: l'association grisonne d'ASD souhaite ainsi la bienvenue aux personnes en voie de reconversion sur son site internet. Elle indique aussi les formations qui leur sont ouvertes, à temps plein ou à temps partiel – et les centres d'accueil qui peuvent les aider lorsqu'un soutien financier est nécessaire pour un nouveau départ dans le secteur des soins.

Sourcing actif/marketing par e-mail

Le «sourcing actif» désigne l'approche active de candidates et candidats prometteurs. «A l'avenir, Spitex Zurich aimerait également approcher des candidats plus passifs, c'est-à-dire des collaborateurs potentiels qui ne recherchent pas active-



Le site de la Haute école de santé Fribourg. Image: capture d'écran

ment un emploi.» Il ne s'agit en aucun cas de débaucher des employés d'autres organisations d'ASD. «Mais nous pourrions, par exemple, utiliser LinkedIn pour contacter des professionnels des soins qui ne travaillent pas dans leur profession initiale. Peut-être reviendront-ils dans les soins s'ils découvrent les possibilités et les conditions de travail au sein de l'ASD.» Dans le domaine des courriers personnalisés, on trouve également le «marketing par e-mail». Simon Künzler,

de l'agence zurichoise Xeit GmbH, en a présenté un exemple lors du colloque d'ASD Suisse: pour une entreprise cliente, dans le cadre d'un salon des métiers, il a généré un concours consacré à un jeu vidéo populaire. «Par ce biais, nous avons récolté de précieuses adresses e-mail de personnes en recherche d'un apprentissage et cela nous a permis de leur envoyer une invitation à notre journée portes ouvertes», explique-t-il. «Le taux d'ouverture de ces e-mails était de 53 %, et l'événement a également été bien fréquenté.»

Les bases de la campagne de recrutement de Spitex Zurich

Groupe cible: Le groupe cible de la campagne est constitué de nouveaux employés potentiels pour Spitex Zurich, âgés de 15 à 65 ans.

Message: Au cours de quatre ateliers avec les employés, l'«argument clé de vente» de Spitex Zurich a été développé, c'est-à-dire sa «promesse de vente» unique en son genre par rapport aux autres employeurs du secteur. Il en est résulté quatre «propositions de valeur pour les employés», soit quatre avantages majeurs pour eux. Il s'agit du message central de la campagne:

- **Liberté**, car chez Spitex Zurich, les collaborateurs se déplacent seuls et peuvent travailler et prendre des décisions de manière indépendante.
- **Action**, car le travail au sein de l'ASD n'est jamais ennuyeux en raison de la variété des clientes et des clients, des lieux de travail, des milieux de vie et des diagnostics.
- **Chefs?**, car Spitex Zurich travaille avec des hiérarchies plates voire avec des équipes auto-organisées. Cela remet en question les fonctions traditionnelles de chef et permet de se concentrer sur l'autonomie ou la codétermination des employés.
- **Plaisir**, car les employés de l'ASD ont plaisir d'exercer un métier enrichissant et passionnant – et procurent ainsi de la joie aux clientes et aux clients.

Langage: «Le langage d'une campagne doit également être choisi avec soin. Nous avons décidé d'utiliser le «tu» pour cette campagne», explique Martin Radtke. Cette approche familière est habituelle chez Spitex Zurich et reflète la culture de l'organisation. «Le langage et le message des campagnes doivent être authentiques et ne rien promettre qui ne corresponde pas à la réalité», conseille-t-il.

Ambassadeur.rices: Quatre employés ont été choisis comme ambassadrices et ambassadeur de la campagne, ce qui lui confère de la crédibilité et de l'authenticité tant à l'interne qu'à l'externe. «Par chance, il y avait un homme parmi eux», note Martin Radtke. «Car nos analyses montrent que nous atteignons les professionnels masculins avant tout avec des visuels qui montrent un homme.»

Combinaison de canaux: Simon Künzler, associé directeur de la société Xeit GmbH basée à Zurich, a conseillé lors du colloque national une approche de recrutement «multi touch point»: la combinaison d'une multitude de canaux différents doit permettre d'établir autant de contacts que possible avec le groupe cible. «Nous avons ainsi décidé d'utiliser toute la gamme des canaux disponibles afin de n'oublier aucun employé potentiel», explique Andrea Reinelt.

Affiches itinérantes

Les affiches sont toujours d'actualité à l'ASD à une époque où l'humanité semble sans cesse fixer son téléphone portable. «Les affiches rendent Spitex Zurich visible», explique Andrea Reinelt. «Nous les accrochons uniquement à des emplacements sélectionnés, par exemple à proximité des EMS, des hôpitaux et du centre de formation Careum», indique Martin Radtke. Les affiches ont aussi été dotées de roues, pour ainsi dire: les visuels de la campagne sont suspendus dans les trams de la ville et sont apposés sur les nombreux vélos et voitures de Spitex Zurich.

Au niveau cantonal, on peut citer l'exemple des affiches aux messages accrocheurs de la campagne d'image de l'association cantonale bernoise d'ASD (voir Magazine ASD 4/2020). Cette campagne comprend un visuel avec le slogan: «Rejoignez une équipe où chacun est attentif aux autres. C'est finalement notre métier» (www.spitexbe.ch). Au niveau national, on peut citer l'exemple des affiches de la campagne d'image diffusée dans toute la Suisse pour la formation infirmière au niveau tertiaire, à laquelle Aide et soins à domicile Suisse participe: «Une carrière empreinte d'humanité», telle est la devise de cette campagne (www.soins-longueduree.ch), pour laquelle on peut commander non seulement des affiches, mais aussi des dépliants ou des porte-clés.

Relation médias

Les journaux sont aussi utilisés traditionnellement pour le recrutement. Une possibilité est de coopérer avec des journalistes et d'obtenir des articles rédactionnels. L'article sur l'organisation soleuroise d'ASD Spitex Aare du 6 juillet 2021 en est un exemple: il est paru en ligne ainsi que dans les éditions imprimées de trois journaux. Mili Marti, directrice de Spitex Aare et présidente de la fondation Oda Santé et Social du canton de Soleure (Sodas), a été interviewée pour cet article. Deux ASSC fraîchement diplômés ont aussi eu leur mot à dire et ont fait l'éloge de l'ASD en tant qu'entreprise formatrice professionnelle et attractive (voir aussi article p. 31). Avec de tels articles donnant la parole à des jeunes, on s'adresse en particulier aux autres jeunes, comme le veut l'approche «pair à pair». «Lors d'une discussion préliminaire, j'ai fait remarquer à la rédaction que l'ASD avait du mal à recruter des apprentis en raison de faux préjugés», rapporte Mili Marti. «Et nos employés ont ensuite pu combattre avec véhémence ces

préjugés dans l'article.» Après la publication de l'article, Spitex Aare a reçu de nombreuses réactions positives, le meilleur «feedback» étant l'arrivée de plusieurs candidatures pour les places d'apprentissage d'ASSC disponibles.

Annonces dans les journaux et sur internet

Beaucoup d'organisations d'ASD misent aussi sur du contenu payant dans des journaux et des revues. Spitex Zurich place des publicités relatives à son image de marque dans le «Tages-Anzeiger», qui visent à attirer toute personne intéressée sur sa page carrière. L'offre d'emploi traditionnelle reste toutefois l'annonce la plus appréciée. Simon Künzler, de Xeit GmbH, souligne que ces annonces ne doivent pas nécessairement s'adresser directement au groupe cible: «Il est aussi possible de cibler des personnes influentes, dans le cas des personnes en recherche d'un apprentissage, leurs parents.»

L'annonce de recrutement a également sa place sur internet depuis longtemps. Le site www.spitexjobs.ch (en allemand), partenaire d'ASD Suisse, est notamment prisé. La plateforme permet de rechercher un poste sur la base de multiples critères. En outre, les portails dédiés aux places d'apprentissage comme www.formationprof.ch, www.yousty.ch ou www.gateway.one sont populaires auprès de l'ASD. Spitex Zurich se sert de ces plateformes: pour que ses offres d'emploi sortent du lot, elle les conçoit avec les symboles, messages et photos de sa campagne de recrutement – et les lie à un simple formulaire de candidature.

Processus de candidature / essai

Attirer des personnes intéressées ne sert à rien si vous ne pouvez pas les intégrer dans l'organisation. Spitex Zurich a introduit le «Recruiting» en 2020, qui facilite la soumission des postulations et une gestion efficace des candidatures. Les personnes intéressées peuvent saisir leurs coordonnées dans un formulaire et télécharger leurs documents. La candidature est déposée en un clic, le système l'enregistrera automatiquement. L'équipe RH et les équipes impliquées peuvent accéder à tout moment à une candidature en ligne et communiquer avec les autres intervenants. Le système peut aussi générer des e-mails personnalisés tels que des accusés de réception. Selon les spécialistes du recrutement, ce qui importe, c'est une communication amicale, prompte et transparente dans le cadre du processus de candidature, mais aussi un entretien bien préparé et engageant – avec à la clé, un essai ou un stage.

L'organisation d'ASD de Nidwald a même recours à un «essai entre pairs»: «Les participants se retrouvent avec des employés de l'ASD ayant une situation de vie similaire à la leur», explique Esther Christen, responsable du secteur soins. «Par exemple, une mère à la recherche d'un emploi dans les soins à temps partiel sera accompagnée par une employée de l'ASD qui réussit à concilier famille et travail. De cette façon, la personne découvrira de source sûre pourquoi l'ASD convient à sa situation et quels sont les défis qui l'attendent.»

Du temps pour vos patients plutôt qu'au bureau.

Nous vous soulageons donc du plus grand nombre possible de tâches administratives. Grâce à la facturation directe avec les caisses-maladie ou au contrôle continu des limites. Et si nécessaire, nous vous aidons pour la garantie de prise en charge des frais et les remboursements.

publicare.ch



Nous sommes votre partenaire pour le conseil et la fourniture de dispositifs médicaux

 publicare

Recrutement interprofessionnel

Selon le rapport national sur le personnel de santé 2021, des approches interprofessionnelles sont nécessaires pour lutter contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Il en existe un grand nombre dans le monde de l'ASD. La campagne d'image issue de la collaboration entre l'ASD et les EMS des Grisons a déjà été évoquée. Dans le canton de Vaud, un projet de partenariat est en cours entre Asanté Sana – l'association pour l'aide, les soins à domicile et la prévention de l'Est vaudois – et l'Hôpital Riviera Chablais. L'objectif de ce rapprochement est de faciliter l'accès aux postes ouverts dans leurs institutions. Dans un premier temps, les offres d'emploi d'Asanté Sana seront publiées sur le site internet de l'Hôpital Riviera Chablais, dont la page carrière sera mise à jour d'ici la fin de l'année.

L'idée d'une collaboration avec le service RH de l'Hôpital Riviera Chablais a germé dans l'esprit de Charlotte Courtier, responsable des ressources humaines pour Asanté Sana, en raison de la difficulté – présente dans bien des régions – d'engager du personnel adapté aux besoins des missions d'aide et de soins à domicile. Engagée au sein d'Asanté Sana depuis janvier 2014, la jeune femme de 34 ans a approché Arnaud Vallat, le directeur adjoint des ressources humaines de l'Hôpital Riviera Chablais, afin de trouver de nouvelles pistes en ma-

tière de recrutement. Leurs échanges ont abouti à ce premier projet de partenariat. «L'Hôpital Riviera Chablais est l'hôpital régional avec lequel nous travaillons déjà quotidiennement au niveau des prestations. Nous avons de la chance, car il s'agit d'un partenaire avec une grande ouverture d'esprit et qui est à l'écoute de nos propositions», précise Charlotte Courtier. «Ce début de partenariat sur le plan des ressources humaines va encore renforcer nos liens. Il va nous permettre d'avoir une visibilité importante et des candidatures supplémentaires pour pallier à nos besoins grandissants», se réjouit-elle.

Cette «idée innovante» devrait donner naissance à d'autres projets dans le domaine du recrutement, comme des événements organisés en commun. «Nous procédons étape par étape, mais nous aimerions aller plus loin en impliquant nos autres partenaires», ajoute Charlotte Courtier.

Collaboration avec des agences de placement

Nombre d'organisations d'ASD font également appel à des recruteurs externes pour répondre à leurs besoins en personnel qualifié. Cela inclut les agences de recrutement, mais surtout celles qui disposent d'un pool d'employés temporaires flexibles. Leur intervention est nécessaire lorsque des employés sont absents à court terme ou en cas de pics de travail imprévus. Spitex Zurich collabore avec Careanesth, un prestataire spécialisé dans le placement de personnel soignant. «Il est important que les employés intérimaires connaissent bien l'ASD et ses systèmes numériques, car il n'est pas possible de les former longuement», explique Martin Radtke.

Recrutement interne

Quand des postes de cadres, dans des équipes spécialisées ou des places de formation pour les infirmières diplômées sont à pourvoir, l'ASD recrute souvent au sein de sa propre organisation. Le fait que les employés puissent évoluer et gravir les échelons contribue de manière significative à leur satisfaction (voir explications p. 31). La campagne de recrutement de Spitex Zurich est aussi efficace à l'interne: «Nos ASSC découvrent à quel point il vaut la peine de se former comme infirmière diplômée», explique Martin Radtke. Chez Spitex Zurich, les 21 places de formation ES / HES sont actuellement occupées principalement par ses propres ASSC. Les applications Connect et Beekeeper constituent un autre médium de recrutement interne. «Grâce à ces canaux de communication interne, nous pouvons informer nos employés des postes vacants ou simplement les remercier pour leur grand engagement au niveau du recrutement», explique Andrea Reinelt.

Recrutement par le bouche-à-oreille – avec des cartes de visites, des événements et grâce à une prime

Le «bouche-à-oreille» demeure le canal le plus important de l'ASD en matière de recrutement. «Il faut faire savoir que l'ASD est un employeur attractif et recherche des employés. Les collaborateurs restent la meilleure carte de visite d'une

A propos de Spitex Zurich et des personnes interviewées

Spitex Zurich est composée des organisations d'aide et de soins à domicile Spitex Zurich Sihl, Spitex Zurich Limmat et Spitex SAW (la fondation pour le logement des personnes âgées de la ville de Zurich). Spitex Zurich Limmat et Spitex Zurich Sihl, qui comptent actuellement ensemble quelque 1400 employés, ont uni leurs forces pour la campagne de recrutement «Bewegte Jobs».

Andrea Reinelt est membre de la direction de Spitex Zurich Limmat, où elle est responsable des ressources humaines. Elle est diplômée en tant que responsable des ressources humaines (RH) et a également obtenu un diplôme en gestion d'entreprise, une formation de coach certifiée et un DAS en entretien psychologique et en conseil. Avant de rejoindre Spitex Zurich, elle a fondé la société reineltcounseling et a occupé des postes de direction dans le domaine des RH dans des entreprises telles que Ringier Axel Springer Suisse SA, KPMG et Swiss Re.

Martin Radtke est responsable Marketing et Communication chez Spitex Zurich Sihl depuis 2020. Il soutient par ailleurs les organisations d'aide et de soins à domicile dans leur communication avec sa société «Radtke Kommunikation» et est coéditeur de la plateforme «Spitex Drehscheibe», respectivement, du «Spitex Report». Martin Radtke a une formation de base d'employé de commerce. Il a ensuite obtenu un Executive Master en gestion de la communication et un MAS en rédaction commerciale et publication. Par le passé, il a occupé des postes de direction dans le domaine du marketing et de la communication dans des entreprises telles que CFF Cargo ou la Direction de la construction de Zurich.

organisation d'ASD», déclare Esther Christen, de l'ASD de Nidwald. Son organisation fait imprimer de vraies cartes de visite pour favoriser le recrutement «de bouche-à-oreille». «Il y figure la possibilité de postuler à un apprentissage, une formation continue ou à un job. Au verso, les personnes intéressées peuvent accéder directement au site internet via un code QR pour obtenir de plus amples informations. Nos collaborateurs distribuent ces cartes dans leur entourage.»

Afin de favoriser l'échange verbal, les recruteurs conseillent également de se rendre à des salons des métiers ou de tenir des stands. Spitex Zurich n'est pas seulement présente avec des stands au salon cantonal des métiers ou lors de la Journée de l'ASD. L'organisation récompense aussi tous les collaborateurs qui la mettent en relation avec un professionnel des soins avec une prime de 1500 francs. Pour recevoir l'intégralité de la somme, il faut que la nouvelle recrue reste au moins un an. «Le succès de cette entremise est grand. Un quart des nouveaux employés sont arrivés chez nous de cette façon», relève Andrea Reinelt. «Et 1500 francs, ce n'est pas beaucoup d'argent si l'on considère ce que les nouveaux employés coûtent globalement à une organisation.» Dans le

cadre d'un travail de séminaire, Margit Schneider, membre de la direction chez Spitex Zurich Sihl, a déterminé que le départ d'un professionnel des soins coûte à une organisation environ 70 000 francs. En effet, la recherche, le recrutement et la formation de nouveaux collaborateurs mobilisent d'énormes ressources.

«L'outil de recrutement» n°1: des employés motivés

Les employés qui font la promotion de l'ASD sont au final «l'outil de recrutement numéro 1». Néanmoins, pour que cet outil soit efficace, une organisation d'ASD a besoin de collaborateurs satisfaits. «Chez Spitex Zurich, nous nous efforçons d'offrir des conditions de travail attrayantes et de fidéliser le personnel», relève Martin Radtke (voir article p. 26 sur le thème de la fidélisation du personnel). «Si l'ASD ne prend pas soin de sa main-d'œuvre, elle génère un effet de porte tournante en termes de recrutement: elle s'attèle à faire entrer les nouveaux employés par la porte d'entrée, tandis que les employés en poste passent par la porte arrière.»

Kathrin Morf

Annonce

Partenaire de :



Bureau et plus

Le nouveau bulletin de versement de la Suisse

Chez iba vous trouverez un choix étendu de produits d'hygiène aux **conditions préférentielles ASD**. Lecteur, bulletins de versement ou aussi des étiquettes, **nous vous livrons tout franco domicile dans votre entreprise ou à votre bureau à domicile.**


**iba – votre partenaire
pour tout ce qui l faut
au bureau**

Les membres ASD profitent

- Livraison gratuite
- Pas de montant minimum d'achat
- Conditions spéciales pour l'ensemble de l'assortiment iba

Vous n'êtes pas encore inscrit-e chez iba comme membre ASD ? Inscrivez-vous sous

www.iba.ch/fr/spitex



Garder le personnel qualifié dans la profession est un défi majeur dans le secteur de la santé. Illustration: POMCANYS Marketing AG

Comment retenir le personnel soignant qualifié

Des conditions de travail attractives au sein de l'Aide et soins à domicile (ASD) améliorent le maintien du personnel – mesure phare contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Mais à quoi les organisations d'ASD doivent-elles être particulièrement attentives? L'étude STRAIN et Promotion Santé Suisse répondent à cette question.

«Des infirmières à bout n'apportent plus de chaleur; qui utilise un phare dont la lampe ne s'allume pas dans la nuit?», a dit un jour la pionnière des soins infirmiers Liliane Juchli (1933–2020). Lorsque les professionnels des soins sont épuisés, ils quittent souvent les soins, ce qui est particulièrement manifeste en période de pénurie imminente de main-d'œuvre qualifiée. Selon l'Observatoire suisse de la santé (Obsan), la fluctuation dans les soins est élevée: près de la moitié des professionnels des soins délaisse la profession à moyen terme. C'est pourquoi le rapport national sur le personnel de santé 2021 indique qu'il est urgent d'améliorer les conditions de travail dans le secteur de la santé afin de favoriser la rétention du personnel (voir article p. 10). «Les responsables de ces conditions de travail favorables sont en premier lieu les entreprises. Toutefois, la politique et les autorités doivent créer les conditions cadres appropriées et fournir des ressources financières suffisantes», peut-on lire dans le rapport.

Dans ce qui suit, nous allons examiner les mesures qu'une organisation d'aide et de soins à domicile (ASD) peut mettre en œuvre pour améliorer la rétention du personnel.

L'étude STRAIN et la rétention du personnel

L'étude STRAIN, dont le titre complet en français est «Stress lié au travail chez les professionnels de la santé en Suisse», a été élaborée dans le cadre de la stratégie nationale de lutte contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans les professions de santé, menée par le Réseau de compétences du personnel de santé (CNHW). Dans ce réseau, cinq hautes écoles spécialisées ont mis en œuvre un total de 17 sous-projets depuis 2017 (le «Magazine ASD» en a fait état à plusieurs reprises). Parmi elles, la Haute école spécialisée bernoise (BFH), la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO) et la Haute école spécialisée de la Suisse italienne (SUPSI) ont participé à l'étude STRAIN. L'objectif, entre

janvier 2017 et juin 2021, était d'enregistrer d'une part le stress des professionnels de la santé lié au travail au même titre que leurs réactions au stress – par exemple le manque de concentration ainsi que les conséquences à long terme comme des symptômes de burn-out et l'intention de quitter l'organisation ou la profession. D'autre part, l'objectif de l'étude était de réduire le stress à long terme au moyen d'une intervention ciblée. «Car un niveau de stress élevé sur le lieu de travail peut avoir un impact négatif sur la santé et la satisfaction des employés d'une part, et sur la sécurité sur le lieu de travail et la qualité des soins d'autre part», explique Dr. Karin Peter. La responsable du projet STRAIN s'est exprimée lors du colloque de la faîtière Aide et soins à domicile Suisse et dans une interview au «Magazine ASD» sur l'étude d'intervention randomisée STRAIN, à laquelle ont participé plus de 160 entreprises totalisant ensemble plus de 19 340 professionnels de la santé, dont 41 organisations d'ASD. Les cadres des entreprises sélectionnées ont été formés pendant deux jours aux mesures de prévention du stress. De nouvelles mesures ont été menées par la suite pour déterminer si cette intervention avait conduit à des améliorations.

L'étude a révélé que les professionnels de la santé sont les plus fortement touchés par l'incompatibilité entre la vie professionnelle et la vie privée. Le personnel soignant est également affecté plus souvent que la moyenne par les exigences émotionnelles et physiques du métier, ainsi que par les faibles possibilités d'évolution. «Par rapport aux autres professions de la santé, la satisfaction au travail des professionnels des soins est au plus bas et leur intention de quitter la profession est la plus élevée», explique Karin Peter. Une évaluation des données spécifiques à l'ASD a montré que les employés de l'ASD ayant une formation tertiaire doivent faire particulièrement souvent des heures supplémentaires (34 %) et n'ont pas assez de temps pour leurs tâches (24 %). Les employés de l'ASD du niveau secondaire II se sentent particulièrement souvent épuisés (18 %), souffrent de problèmes de la colonne vertébrale (14 %) – et 5 % songent à quitter leur profession plusieurs fois par mois, voire tous les jours. «Ce chiffre est toutefois faible: en comparaison, la moyenne pour l'ensemble des soignants de tous les secteurs du système de santé est de 15 %», relève Karin Peter. Et quelle a été l'efficacité de ces formations? «Il s'est avéré que cette intervention n'entraînait des changements positifs que si plus de 70 % des responsables d'une entreprise participaient aux journées de formation.»

Sur la base de ces enquêtes ainsi que de 1400 études analysées et de 25 entretiens avec des groupes de discussion focalisée, l'équipe de STRAIN composée de 15 personnes a rédigé une «guideline»: le document est disponible en allemand, en français et en italien et contient de nombreuses recommandations pour l'amélioration de la rétention du personnel, notamment au niveau organisationnel. «Les cadres de l'ASD peuvent utiliser ces recommandations comme une liste de



«Les professionnels de la santé sont les plus touchés par l'incompatibilité entre vie professionnelle et privée.»

Karin Peter, Haute école spécialisée bernoise

contrôle pour identifier les besoins d'optimisation au sein de leur organisation», explique Karin Peter.

Les recommandations de l'étude STRAIN

Les recommandations détaillées de l'étude STRAIN sont disponibles en ligne (voir encadré p. 30) et sont résumées ci-dessous:

- 1. Recommandations pour la réduction du stress au niveau de la gestion comme travail préliminaire:** L'étude STRAIN a montré que les cadres du secteur de la santé sont particulièrement touchés par des facteurs de stress tels qu'un volume de travail élevé ainsi que des problèmes de démarcation entre vie professionnelle et vie privée. «C'est difficile lorsque les cadres veulent réduire la charge de travail de leur personnel alors qu'ils sont eux-mêmes les plus touchés par ce problème», souligne Karin Peter. Afin de pouvoir mettre en œuvre des mesures de fidélisation du personnel, les cadres doivent d'abord ajuster leur propre niveau de stress à un niveau approprié.
- 2. Recommandations sur le thème «Exigences au travail»:** Selon Karin Peter, de nombreux cadres doivent travailler de manière particulièrement urgente pour concilier les exigences avec les ressources disponibles. Une distinction peut être faite entre différentes exigences:
 - **Exigences quantitatives:** Si la quantité de travail à accomplir dépasse le temps imparti du point de vue des employés, cela provoque du stress. Afin d'éviter cela, les responsables de STRAIN recommandent que tous les employés soient régulièrement interrogés sur



«Une gestion systématique de la santé est aussi rentable financièrement pour une entreprise.»

Thomas Brändli, Promotion Santé Suisse

leur charge de travail. Sur la base de cette enquête, la dotation en personnel doit être optimisée, notamment le nombre de professionnels des soins ainsi que le «skill-and-grade-mix», c'est-à-dire la combinaison des qualifications et des compétences. Il est également recommandé de fixer un niveau minimum de personnel, par exemple, par nombre de clientes et clients. En outre, des mesures sont nécessaires au cas où cette dotation minimale ne serait pas atteinte. Il peut s'agir d'un pool d'employés qui peuvent être déployés de manière flexible s'il manque du personnel. Toutefois, il est aussi possible de déterminer quels services peuvent être laissés de côté en cas de manque de ressources humaines. Une telle hiérarchisation a été utilisée dans certaines organisations d'ASD pendant la pandémie de Covid-19. «Dans ce domaine, il est important pour l'ASD d'enregistrer et d'analyser les pics de travail afin de les prévenir ou de mieux les atténuer à l'avenir», indique Karin Peter. En outre, l'étude STRAIN a montré que les professionnels des soins souhaiteraient une meilleure gestion des ressources pour les tâches qui ne sont pas liées aux soins. Cela inclut, par exemple, l'allègement du travail administratif. Et les chercheurs de STRAIN recommandent d'optimiser l'introduction des nouveaux employés. S'ils ne trouvent pas leur place dans une organisation, ils ne pourront pas être retenus à long terme.

- **Exigences émotionnelles:** Faire face à la souffrance, à la mort et aux agressions fait partie du quotidien des

professionnels de la santé. Les mesures contre le stress proposées ici par les chercheurs de STRAIN sont l'accompagnement des employés après des situations émotionnelles, le renforcement des ressources des employés pour faire face aux situations stressantes et un concept concret pour faire face aux agressions sur le lieu de travail.

- **Exigences physiques et environnement de travail:** Le travail des soins est exigeant physiquement. En guise de contre-mesure, la promotion de l'activité physique et de la relaxation auprès des employés est recommandée. L'ergonomie sur le lieu de travail ainsi que les moyens auxiliaires et techniques pour accomplir un travail délicat doivent également être optimisés. Et l'influence du bruit ou des températures élevées sur le lieu de travail doit être réduite autant que possible.

3. Recommandations sur le thème «Organisation et contenu du travail»: «Le fait que des possibilités de formation continue et d'évolution soient disponibles et que les préoccupations à cet égard soient entendues et prises au sérieux est l'une des conditions les plus importantes pour que de nombreux professionnels de la santé restent dans une organisation», souligne Karin Peter. Ceci est confirmé par des employés de l'ASD (voir article p. 31). C'est pourquoi la guideline STRAIN recommande des discussions régulières au sujet du plan de carrière et du développement personnel, ainsi que sur les possibilités de formation ou les programmes de mentorat. Selon l'étude STRAIN, de nombreux employés souhaitent disposer d'une plus grande liberté d'action, raison pour laquelle les superviseurs devraient promouvoir le travail autonome. Des mesures visant à renforcer le sentiment d'appartenance sont aussi recommandées, par exemple la célébration consciente des succès de l'équipe, et des mesures pour une «rémunération équitable et uniforme». Il est vrai que le niveau des salaires dans le secteur des soins fait l'objet de critiques répétées, déclare Karin Peter. «Mais dans nos enquêtes, un système de rémunération équitable et une grande transparence des salaires étaient des sujets plus importants que le désir d'un salaire plus élevé.» Il s'agit, par exemple, de l'égalité salariale en fonction de l'expérience professionnelle et du sexe ou encore d'une rémunération équitable et transparente des services de piquet et des fonctions supplémentaires.

4. Recommandations sur le thème «Relations sociales et leadership»: Dans ce domaine, il est recommandé d'une part qu'une organisation crée de la clarté en ce qui concerne les procédures de travail, les processus ou encore les rôles et les compétences. D'autre part, les qualités et le style de leadership doivent être examinés: le stress est évité lorsque les cadres sont présents, soutiennent leur personnel et encouragent une culture de communication ouverte, la

cohésion de l'équipe ainsi qu'une culture positive de l'erreur et du retour d'information. Un style de leadership appréciatif et participatif est particulièrement important, et les cadres devraient régulièrement demander un retour direct sur leur style de leadership.

5. **Recommandations sur le thème «Conciliation vie professionnelle et vie privée»:**

«L'étude STRAIN montre que le secteur de la santé doit de toute urgence trouver des solutions pour concilier vie professionnelle et vie privée», souligne Karin Peter. Les mesures recommandées à cet effet sont, par exemple, le respect des pauses et des périodes de repos définies par la loi ainsi que des modèles de travail et de planification des prestations flexibles. La planification des prestations doit avoir lieu à un stade précoce, à l'échelle individuelle et avec la participation des employés. Il est par ailleurs important de planifier les vacances à l'avance et de manière participative – et d'accorder la possibilité d'un congé non payé. Enfin, un «comportement favorable à la famille» de la part du superviseur est recommandé: les supérieurs hiérarchiques directs doivent agir de manière à soutenir la famille, par exemple en respectant la vie privée de leurs employés.

6. **Recommandations sur le thème du «Technostress»:**

Christoph Golz, membre de l'équipe du projet STRAIN, a exposé lors du colloque d'Aide et soins à domicile Suisse un aspect supplémentaire, toujours plus urgent, pour que les employés de l'ASD soient satisfaits: «La numérisation et la technologisation simplifient de plus en plus la gestion des ressources dans les soins. Mais cette évolution peut aussi être à l'origine d'un technostress: certains professionnels de la santé se sentent en fait stressés par les nouvelles technologies», a-t-il expliqué. L'étude STRAIN a révélé que le personnel de l'ASD souffre actuellement modérément de technostress. Toutefois, cette situation est susceptible de changer dans le cadre de la poursuite de la numérisation au sein de l'ASD. «Il vaut la peine pour les organisations d'ASD de développer les compétences numériques de leur personnel afin de réduire le technostress», selon Christoph Golz. Il est important, entre autres, que les employés reçoivent un soutien dans l'utilisation des nouvelles technologies, par exemple par l'intermédiaire de «super utilisateurs», c'est-à-dire des employés ayant un haut niveau de compétence dans ce domaine.

Mais comment une organisation d'ASD peut-elle savoir ce qui stresse précisément ses employés et quelles recommandations elle doit appliquer? Karin Peter recommande

de participer au projet de suivi STRAIN 2.0, qui fournit aux organisations d'ASD une base factuelle annuelle et un benchmark pour améliorer leurs conditions de travail (voir encadré p. 30). Une autre option est l'outil de sondage de Promotion Santé Suisse, qui favorise la rétention du personnel dans les soins de longue durée.

Analyse du stress et de la gestion de la santé au travail

La fondation Promotion Santé Suisse s'engage en faveur de la gestion de la santé au travail et donc de la santé physique et mentale de tous les employés. Si une entreprise répond aux critères de gestion de la santé en entreprise (GSE) de la fondation, elle reçoit le label «Friendly Work Space». Parfois, cependant, on entend dire dans les soins de longue durée que la GSE est souhaitable – mais (trop) chère. Cette affirmation est contredite par Thomas Brändli, chef de projet pour la communication GSE chez Promotion Santé Suisse. «Une gestion systématique de la santé est aussi rentable financièrement pour une entreprise», souligne-t-il. D'une part, l'effet préventif de la promotion de la GSE permet de maintenir les employés en bonne santé. «D'autre part, une GSE systématique comprend également des mesures visant à soutenir les employés malades sur la voie d'un rétablissement rapide et d'une réintégration dans le circuit professionnel.» En outre, une telle GSE est attrayante pour les demandeurs d'emploi, ce qui est essentiel dans les secteurs à forte fluctuation.

Promotion Santé Suisse a codéveloppé l'outil en ligne «FWS Job-Stress-Analysis», qui fournit aux entreprises un aperçu détaillé des ressources et du stress de leurs employés. Selon Thomas Brändli, il a été décidé de poursuivre le développement de l'outil dans le cadre de la stratégie nationale de prévention des maladies non transmissibles 2017–2024 (stratégie MNT). Cette démarche s'inscrit dans le cadre du Masterplan «Formation aux professions des soins 2.0» lancé

par la Confédération en 2016, qui vise notamment à améliorer la durée du travail dans les soins. L'Office fédéral de la santé publique (OFSP), Promotion Santé Suisse et le bureau BASS ont par ailleurs développé le module spécial «Soins de

«La numérisation et la technologisation des soins causent un technostress.»

Christoph Golz, Haute école spécialisée bernoise

longue durée» en tant que version spécifique à la branche de l'outil «FWS Job-Stress-Analysis». Le module se concentre sur des champs d'action similaires à ceux de l'étude STRAIN; les parties intéressées peuvent en savoir plus dans le guide pratique associé: «Maintenance du personnel qualifié dans les soins de longue durée – Pistes pour l'aménagement de conditions de travail plus attrayantes». Le module a été testé en 2018 et 2019 auprès de neuf entreprises

STRAIN 2.0 et l'outil «FWS Job-Stress-Analysis»

STRAIN 2.0 est le projet de suivi de l'étude STRAIN. Les organisations participantes du secteur de la santé peuvent faire détecter les facteurs de stress au sein de leur propre entreprise et leurs conséquences par la Haute école spécialisée bernoise (BFH) – en allemand, français ou italien. L'objectif est de constituer une large base de données sur les facteurs de stress et les conséquences du stress dans le système de santé suisse. «En outre, les entreprises participantes reçoivent une analyse complète de leur situation actuelle directement après chaque mesure. Sur cette base, elles peuvent choisir des mesures pour la rétention du personnel parmi les recommandations de STRAIN, les mettre en œuvre et les évaluer l'année suivante», explique Karin Peter, responsable du projet. En outre, les organisations bénéficient d'une analyse comparative complète, car les responsables de STRAIN ont recueilli des données auprès de milliers de professionnels de la santé de toutes les régions linguistiques. La participation coûte 3000 francs par an pour une organisation de 7 à 50 employés; pour 51 à 500 employés, elle est de 4500 francs. Les questions posées sont adaptables et, moyennant un supplément, des conseils de la BFH ou un atelier sur des mesures spécifiques peuvent être proposés. L'inscription à STRAIN 2.0 est possible à tout moment (strain.health@bfh.ch). De plus amples informations et les recommandations de STRAIN sont disponibles sur www.bfh.ch/fr/recherche-bfh/projets-de-reference/strain/.

Le module spécial «Soins de longue durée» de l'outil «**FWS Job-Stress-Analysis**» est un instrument de sondage en ligne co-développé par Promotion Santé Suisse. Il s'agit d'un développement ultérieur de «Friendly Work Space (FWS) Job-Stress-Analysis», disponible en allemand, français, italien et anglais. Depuis son lancement à l'été 2020, il a été utilisé par 22 organisations de soins de longue durée [état au 15.09.2021]. Grâce au module spécial, elles peuvent interroger leurs employés par rapport aux ressources et au stress, à l'état de santé et à la motivation. L'organisation reçoit alors une évaluation automatique et complète de ses conditions de travail et peut l'utiliser comme base pour sélectionner et mettre en œuvre des mesures d'amélioration ciblées. Les résultats peuvent également être comparés dans un benchmark avec ceux d'autres organisations – ou avec leurs propres résultats antérieurs. Jusqu'à fin 2021, le module spécial peut être utilisé gratuitement; à partir de 2022, une organisation devra payer 5.80 francs par personne interrogée. L'ajout de questions ou de filtres dans l'évaluation coûte à chaque fois 20 francs (tous les prix sont hors TVA). Les organisations qui souhaitent réaliser un sondage avec l'aide d'un conseiller agréé se voient offrir une contribution financière de 3000 francs pour 2022; les parties intéressées doivent contacter fws@promotionsante.ch. Plus d'informations sur le module spécial ainsi que le guide pratique associé sont disponibles sur le site internet de Promotion Santé Suisse: www.promotionsante.ch.

pilotes et est disponible depuis l'été 2020. Les organisations d'ASD peuvent l'utiliser pour travailler spécifiquement à l'amélioration de leurs conditions de travail (voir encadré ci-contre).

Le cas particulier des personnes en formation

Le rapport national sur le personnel de santé 2021 indique qu'une attention particulière doit être accordée à la «prochaine génération» de soignants afin de les maintenir dans la profession. «Les personnes actives âgées de 16 à 24 ans sont plus fragiles que les adultes en termes de santé mentale», explique Thomas Brändli. «Elles ont également moins de ressources pour faire face au stress, notamment des capacités d'adaptation moins matures.» Dans le domaine des soins de longue durée, dit-il, le soutien et l'orientation par des responsables de la formation professionnelle sont particulièrement importants, car les personnes en formation y sont notamment confrontées à une grande proximité physique et émotionnelle avec d'autres personnes.

Pour faciliter cette tâche, Promotion Santé Suisse a lancé début 2021 la plateforme en ligne «Friendly Work Space (FWS) Apprentice»: sur www.fws-apprentice.ch, vous trouverez une «boîte à outils» qui contient, entre autres, des contacts, des listes de contrôle, des exemples pratiques et des recommandations d'action sur le sujet. L'application «Experts App» permet par ailleurs aux utilisatrices et utilisateurs d'obtenir des informations et d'échanger gratuitement avec des spécialistes. En outre, la plateforme répertorie les événements et les formations continues autour de la prise en charge des personnes en formation. Concrètement, «FWS Apprentice» peut aider une organisation d'ASD à reconnaître à un stade précoce les signaux d'alarme concernant la santé mentale de ses apprentis. «Un signal d'alarme peut être que les apprentis ne participent pas aux discussions durant les pauses, répètent des erreurs, s'irritent soudainement ou connaissent des crises de tristesse», énumère Thomas Brändli. Dans ce cas, les superviseurs doivent s'entretenir rapidement avec le jeune et lui proposer un soutien. La règle de base est la suivante: «Il vaut mieux réagir trop vite que trop tard.»

Jusqu'à présent, «FWS Apprentice» a été utilisé par une cinquantaine d'entreprises et plusieurs centaines de personnes ont suivi la formation continue associée «Happiness: santé psychique des apprentis-e-s» [état au 16.09.2021]. Selon Thomas Brändli, une évaluation de l'offre est en cours, dont les résultats sont attendus pour l'été 2022. L'objectif est d'optimiser la plateforme, laquelle contribue à ne pas épuiser les personnes en formation, comme l'avait formulé Liliane Juchli, mais de «débuter l'avenir de manière productive, motivée et saine».

Ce qu'en dit le personnel qualifié

Dans ce dossier sur le thème «Besoin en personnel qualifié», il ne doit pas y avoir que des expertes et des experts qui discutent de la main-d'œuvre qualifiée tant prisée dans les soins. La parole doit aussi être donnée aux professionnels convoités. Dans ce qui suit, trois employés de Spitex Aare (SO) s'expriment sur la manière de réussir à recruter la relève de l'Aide et soins à domicile.

L'organisation d'Aide et soins à domicile (ASD) Spitex Aare est responsable de 15 communes entre Bienne et Soleure et compte actuellement 110 collaborateurs – dont trois personnes qui ont transmis des informations au «Magazine ASD» sur le thème du recrutement de la main-d'œuvre qualifiée. Laura Remund, 33 ans, a terminé sa formation ES en été 2021 et travaille désormais comme infirmière spécialisée en psychiatrie. Katharina Schmid, 51 ans, est à la fois formatrice et responsable du secteur formation – elle supervise actuellement une demi-douzaine d'appren-

tis. Et Gabriele Sibarelli, 21 ans, a terminé son apprentissage d'assistant en soins et santé communautaire (ASSC) en été 2021 et s'est récemment positionné dans un article de presse contre les faux préjugés relatifs à la formation au sein de l'ASD (lire aussi p. 22).

Magazine ASD: Tout d'abord une question personnelle: comment l'ASD est-elle parvenue à vous recruter?

Gabriele Sibarelli: J'ai commencé mon apprentissage d'ASSC dans un EMS en 2017. Après le décès de mon père, j'ai ressenti de la difficulté à persévérer dans ma formation, ce qui m'a valu un licenciement en 2019. A cette époque, ma mère est tombée sur une offre d'emploi de l'ASD et m'a suggéré de postuler. J'ai suivi ses conseils et Spitex Aare m'a donné la chance de pouvoir terminer mon apprentissage avec succès.

Laura Remund: Au moment de choisir une carrière, j'étais encore trop jeune pour effectuer une formation dans les soins. J'ai donc décidé de suivre un apprentissage d'esthéticienne. Comme l'idée d'exercer le métier de mes rêves ne m'a jamais quittée, je me suis inscrite, quelques années plus tard, à un cours d'aide-soignante. Il s'est avéré que les soins infirmiers me passionnaient toujours autant! C'est pourquoi je me suis lancée dans la formation de rattrapage d'ASSC dans un EMS. A l'école professionnelle, j'ai fait la connaissance de deux personnes en formation de Spitex Aare qui n'ont cessé de vanter les mérites de leur entreprise formatrice. Je m'en suis souvenue lorsque j'ai voulu m'attaquer à la formation ES. Lors de mon essai chez Spitex Aare, j'ai rapidement su que je voulais faire partie de l'équipe.

Katharina Schmid: J'ai suivi une formation d'infirmière en milieu hospitalier avant de travailler en chirurgie puis en orthopédie. Après la naissance du deuxième de mes trois enfants, j'ai fait une pause familiale pendant 14 ans – bien que l'on m'ait dit que je ne pourrais jamais revenir dans les soins après mon départ. Heureusement, cela n'a pas été le cas: après



«Lors de ma journée d'essai chez Spitex Aare, mes préjugés sur les soins à domicile se sont envolés.»

Gabriele Sibarelli, ASSC chez Spitex Aare



«Nous devons nous assurer que ces très jeunes gens ont la maturité nécessaire pour effectuer un apprentissage au sein de l'ASD.»

Katharina Schmid, formatrice chez Spitex Aare

cette interruption j'ai obtenu un master en gériatrie et, en 2009, j'ai intégré l'ASD, qui avait éveillé ma curiosité car ma sœur y travaillait. Cela fait quatre ans que je travaille pour Spitex Aare; je vis pour l'ASD et pour le fait que je peux transmettre quelque chose aux jeunes en tant que formatrice.

Dans un récent article de presse, Monsieur Sibarelli a mis en lumière de faux préjugés à l'encontre de l'ASD. Comment l'ASD peut-elle éradiquer ces préjugés?

Katharina Schmid: Travailler pour l'ASD présente de nombreux avantages qui doivent être mieux connus. Dans ce contexte, je dis toujours: «Faites-le bien et parlez-en». L'ASD fait de bonnes choses pour ses clients et pour ses employés et elle doit le communiquer davantage à l'extérieur.

Gabriele Sibarelli: L'ASD est encore confrontée malheureusement à beaucoup de préjugés, notamment chez les jeunes. Moi aussi, je pensais que les soins à domicile étaient monotones, difficiles et non professionnels. Quand j'ai commencé chez Spitex Aare, ces préjugés se sont envolés: le travail s'est avéré professionnel, agréable et varié. La crainte des jeunes de se retrouver seuls est également erronée. Au sein de l'ASD, je suis extrêmement bien soutenu par ma formatrice et par mon équipe – comme dans une famille où on veille sur tout le monde. Ôter les préjugés de l'esprit des gens n'est certainement pas une tâche facile. C'est pourquoi je considère qu'il est de ma responsabilité de les combattre. Et j'espère que beaucoup d'autres employés de l'ASD le feront aussi. C'est également la raison pour laquelle j'ai participé à cet article. Certaines connaissances m'ont même dit, après l'avoir lu,

qu'elles voulaient découvrir l'ASD. Les préjugés semblent être surtout prononcés chez les hommes. Ils doivent être spécialement bien informés du fait que non seulement l'hôpital mais aussi l'ASD leur offrent du professionnalisme, des opportunités de carrière et des possibilités de formation continue.

Laura Remund: En tant qu'ASSC dans un EMS, je pensais être bien informée sur le travail au sein de l'ASD. Mais je ne savais pas, par exemple, à quel point l'éventail des tâches y est large. Je pense que les employés de l'ASD devraient expliquer à tous les autres professionnels des soins que l'ASD ne se contente pas de discuter avec ses clientes et ses clients et de changer leurs bas de contention. Bien sûr, les aspects stressants des professions du secteur des soins se retrouvent aussi au sein de l'ASD, mais je suis d'avis qu'on les gère mieux qu'ailleurs. Par exemple, l'ASD est si flexible que les loisirs et la famille peuvent être facilement combinés avec le travail. Enfin, chez Spitex Aare, je peux compter sur une équipe qui collabore pour trouver des solutions équitables lorsque, par exemple, des pics de travail imprévus surviennent.

Vous avez mentionné certains avantages de l'ASD. Y a-t-il d'autres aspects qui font de l'ASD une entreprise formatrice attractive?

Gabriele Sibarelli: En tant qu'apprenti, j'apprécie toujours le fait de bénéficier d'une grande liberté, de pouvoir travailler de manière indépendante, d'avoir beaucoup de responsabilités, de pouvoir apporter mes propres idées et que chaque jour est différent, ce qui met aussi ma créativité au défi. Au sein de l'ASD, vous n'avez pas à vous précipiter en permanence si un problème survient, comme c'est le cas à l'hôpital. Pendant mon apprentissage, j'ai pu travailler un mois dans un cabinet médical et me concentrer sur des tâches médico-techniques. Un tel échange est précieux pour que les personnes en formation soient parfaitement préparées aux soins infirmiers.

Laura Remund: Je pense que l'ASD est la meilleure adresse pour la formation supérieure en soins infirmiers. Nulle part ailleurs les stagiaires ne se voient proposer un éventail aussi large de clientes et de clients ainsi que de situations de vie, et dans aucun autre cadre il n'est possible de fournir des soins aussi holistiques. Au sein de l'ASD, vous travaillez de manière très indépendante, mais vous avez toujours une excellente praticienne formatrice et une super équipe derrière vous. Ce mélange d'autonomie et de soutien est parfait pour une formation de niveau tertiaire. La communication ouverte et la culture de l'erreur constructive au sein de Spitex Aare sont également exemplaires. En conclusion: si vous vous formez au sein de l'ASD, vous pouvez travailler n'importe où par la suite, car en tant qu'entreprise formatrice, l'ASD propose un service complet.

Katharina Schmid: Je voudrais parler de l'attrait de la formation pour l'organisation d'aide et de soins à domicile elle-même. Non seulement elle fait preuve de solidarité avec le secteur en période de pénurie de personnel qualifié, mais la

formation est aussi très instructive et enrichissante pour toute l'équipe. Le personnel qualifié que l'ASD forme avec soin se sent lié à elle et est plus enclin à rester. Enfin, une organisation peut s'engager dans des collaborations passionnantes avec des hôpitaux, des EMS ou des cabinets médicaux pour offrir à ses apprentis une vision enrichissante au-delà de l'ASD.

Dans ce numéro, nous parlons également du recrutement de la relève de l'ASD (voir p. 18). Quelles sont les mesures que vous jugez prometteuses à cet égard?

Laura Remund: Je pense que le plus important est le recrutement par le bouche-à-oreille. Pour le promouvoir, l'ASD pourrait organiser davantage de soirées d'information comme celles proposées par d'autres employeurs de la branche. Les collaborateurs de l'ASD pourraient aussi raconter dans les journaux ou à la radio à quel point la formation et le travail au sein de l'ASD sont attrayants.

Gabriele Sibarelli: Pour entrer en contact avec ceux qui cherchent une place d'apprentissage, il est judicieux de tenir un stand lors d'un salon des métiers. En effet, c'est là que les jeunes recherchent explicitement des employeurs intéressants, contrairement aux médias sociaux où ils se déplacent surtout en privé et sont moins réceptifs à la publicité professionnelle. Les plateformes d'apprentissage en ligne peuvent aussi être utilisées pour expliquer aux jeunes demandeurs d'emploi, dans un langage simple, les avantages de travailler au sein de l'ASD. Les journées d'essai sont également très importantes, afin que les jeunes puissent voir par eux-mêmes s'ils aiment une organisation et sa conception des soins. Enfin, les personnes en formation doivent être initiées lentement et en détail à tous les secteurs afin de leur ôter la peur du nouvel environnement professionnel.

Katharina Schmid: Le fait d'en parler autour de soi est l'outil de recrutement le plus important à mes yeux. Nous n'avons pratiquement aucun problème de recrutement au niveau tertiaire, car nos ASSC sont très intéressés par la formation continue. Il est plus difficile de pourvoir les places d'apprentissage d'ASSC; nous les annonçons par exemple sur différents portails dédiés aux apprentissages. Le fait que nous ayons actuellement une place vacante est lié à notre attitude selon laquelle l'ASD doit vérifier soigneusement si les intéressés peuvent gérer la pression. Nous devons nous assurer que ces très jeunes gens ont la maturité nécessaire pour faire face à une grande indépendance, aux services du soir, à la multimorbidité et à la confrontation avec la mort. Sinon, ils seront submergés par leur apprentissage et nous devons les protéger.

Pour finir, ce numéro s'intéresse aussi au maintien du personnel. Comment l'ASD y parvient-elle?

Laura Remund: Tout me plaît au sein de l'ASD. Ce qui m'importe, c'est que mes souhaits en matière de formation continue soient pris en compte. A mon avis, les employés sont sa-

tisfaits quand ils n'ont pas l'impression de faire du surplace. Par chance, chez Spitex Aare, il n'y a pas de limites à nos possibilités de carrière.

Gabriele Sibarelli: Les responsables et l'ensemble de l'équipe sont cruciaux pour la fidélisation du personnel: j'ai réalisé des expériences dans de nombreuses entreprises, et ailleurs, je n'ai jamais rencontré une aussi bonne supervision et un aussi bon esprit d'équipe. En outre, ici, le planning de travail est soigneusement préparé, de sorte que, par exemple, personne ne doit travailler plusieurs soirs de suite. Pour que je travaille encore au sein de l'ASD dans 20 ans, il faut que tout ce qui est positif le reste. Je souhaite aussi pouvoir poursuivre mes études et m'attaquer à la formation ES dans un an.

Katharina Schmid: Prendre soin du personnel en place est la mesure majeure contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Les employés satisfaits agissent comme des multiplicateurs: ils attirent encore plus de collaborateurs. Le succès du maintien du personnel repose sur l'attitude selon laquelle sa satisfaction est une priorité absolue – et ce comportement doit être illustré par les cadres. Il est également important de prendre des mesures pour la santé et la sécurité de tous les employés et de veiller à ce qu'ils ne soient pas toujours plus pressés par le temps. Tout cela a aussi un effet à l'externe, comme l'affirme notre directrice Mili Marti: «Des employés satisfaits ce sont aussi des clientes et des clients satisfaits.»

Interview: Kathrin Morf



«Je pense que l'ASD est la meilleure adresse pour la formation supérieure en soins infirmiers.»

Laura Remund, infirmière diplômée chez Spitex Aare

Une spécialiste en kinesthésie montre ici à une personne âgée comment se lever et s'asseoir avec le moins d'effort possible.
Photo d'illustration: Kinaesthetics Suisse

La kinesthésie, un bénéfice pour tous

Considérée comme l'art de la perception du mouvement, la kinesthésie est utilisée dans les soins pour que les collaborateurs, clientes et clients ainsi que leurs proches se déplacent le plus délicatement possible. Le «Magazine ASD» s'est entretenu avec des expertes en kinesthésie de l'Aide et soins à domicile, dont le travail contribue largement à maintenir les employés en bonne santé.

Comment se lever quand on est assis sur une chaise? Une bagatelle, pourrait-on penser, car ayant exécuté ce mouvement à des millions de reprises, nous savons comment nous y prendre. Guider quelqu'un, pas à pas, pour que l'ensemble du processus se déroule sans peine peut aussi être une mission à part entière. C'est précisément l'une des tâches de Sandra Burri. Spécialiste en kinesthésie appliquée, elle travaille au sein de l'organisation grisonne d'aide et de soins à domicile (ASD) Spitex Region Landquart: «On se place tout d'abord à l'avant de la chaise, puis on se penche vers l'avant avec le haut du corps, si loin que l'impulsion de se lever est présente. En résumé, on va d'abord vers l'avant, puis vers le

haut.» Si, en revanche, vous saisissez un client par le bras et essayez de le tirer vers le haut en premier, il ne comprendra pas ce que cela signifie. Se lever directement de la position assise est un mouvement qu'il ne peut pas en effet effectuer lui-même. La procédure peut aussi être douloureuse. Pour le personnel soignant ou les proches, cela signifie également une forte sollicitation du dos.

«La kinesthésie est l'art de percevoir le mouvement», explique Anita Niederberger-Christen, cheffe d'équipe au sein de l'organisation d'ASD de Nidwald. Egalement formatrice kinesthésique indépendante et membre du comité d'examen professionnel pour les spécialistes en kines-

thésie appliquée, elle conseille deux autres organisations d'ASD ainsi que des institutions de soins. Au sein de l'ASD de Nidwald et dans le cadre de son activité indépendante de formatrice en kinesthésie, Anita Niederberger-Christen accompagne les professionnels des soins et en économie domestique lors de leurs missions. «Mon rôle consiste à apprendre à une personne, par des expériences conscientes de mouvements, quels sont les efforts qui sont plus ou moins pénibles. Il peut s'agir, par exemple, de différentes variations sur la façon de se lever d'une chaise. Grâce à cette perception, une personne peut améliorer les séquences de mouvements dans son travail – qu'il s'agisse du sien, de celui des clientes et des clients ou de celui des proches», souligne-t-elle. Pour développer les sens nécessaires à une perception différenciée du mouvement, il faut du temps. «Durant la formation pour devenir coach en kinesthésie, nous étions souvent allongés sur le sol et observions consciemment les points où l'on pouvait ressentir une tension ou une pression. C'est la formation la plus précieuse que j'ai suivie au cours de mes 25 années de vie professionnelle dans les soins.»

Grâce à la formation pratique en kinesthésie, les collaborateurs actifs dans les soins reçoivent un outil de connaissance de soi qu'ils peuvent désormais mettre à profit dans leur quotidien professionnel. Cette approche fonctionne même avec des personnes qui ne réagissent que partiellement



«La kinesthésie

est une aide à

l'auto-assistance.»

Sandra Burri, spécialiste en kinesthésie chez Spitex Region Landquart

«Transfert intelligent de personnes ayant besoin d'assistance»

La Suva a lancé le projet national «Transfert intelligent de personnes ayant besoin d'assistance». Une documentation pratique est en cours d'élaboration à l'intention des entreprises pour leur permettre de réduire la charge physique des soignants et des accompagnants lors des transferts. L'accent est mis sur l'utilisation systématique des aides en association avec la prévention et la gestion des ressources. Des associations de renom et des solutions sectorielles sont impliquées dans le projet. Outre Aide et soins à domicile Suisse, il s'agit de Kinaesthetics Suisse, Curaviva, ASPS (Association Spitex privée Suisse), H+ et l'Association suisse des infirmières et infirmiers SBK-ASI. Les documents sont actuellement évalués dans une phase test. L'Aide et soins à domicile de Thierstein/Dorneckberg et l'Association Vaudoise d'Aide et de Soins à Domicile (AVASAD) participent à cette phase d'évaluation. Cette aide à l'auto-assistance doit être présentée au moyen de vidéos sur son site web au deuxième trimestre 2022. Le «Magazine ASD» publiera un article plus détaillé sur le projet et les expériences des phases de test à ce moment-là.

ment en raison d'une démence ou qui se trouvent en fin de vie, explique Sandra Burri: «Si la communication verbale n'est guère possible, je donne à la personne une autre façon de comprendre comment exécuter un mouvement. Pour ce faire, je transmets mes propres impulsions si finement et si lentement que mon interlocuteur peut suivre.» La participation active des clientes et des clients signifie aussi que leur corps n'accumule pas autant de tensions et perçoit ainsi moins de raideur. Un client atteint de la maladie de Parkinson ne pouvait plus poser sa tête sur l'oreiller dans une position détendue. Ensemble, avec lui et la collaboratrice de l'ASD, Anita Niederberger-Christen a évalué plusieurs variantes pour trouver comment le client pouvait se détendre au mieux. L'ajout d'un deuxième oreiller a été la solution, car cela a permis au client d'avoir une meilleure perception de lui-même. Non seulement ses muscles se sont détendus dans la zone du cou, mais aussi dans tout le corps.

«La kinesthésie aide à l'auto-assistance»

La kinesthésie ainsi que la capacité de transmettre des instructions claires présentent de grands avantages, notamment pour les transferts. Les transferts sont des déplacements d'une position à une autre que les soignants de l'ASD effectuent avec leurs clientes et leurs clients. Un transfert a lieu, par exemple, lorsqu'une personne est mise au lit alors qu'elle se tient debout avec un déambulateur. Si les clientes et les clients sont en mesure de participer activement, ces transferts sont beaucoup plus faciles. Selon Sandra Burri, les



«Mon rôle consiste à apprendre à une personne, par des expériences conscientes de mouvements, quels sont les efforts qui sont plus ou moins pénibles.»

Anita Niederberger-Christen, formatrice en kinesthésie / ASD de Nidwald

transferts optimisés par la kinesthésie sont une situation gagnant-gagnant pour toutes les parties concernées: «En impliquant les clientes et les clients, nous favorisons le maintien de leur autonomie. La kinesthésie consiste à les aider à s'aider eux-mêmes. Nous leur apportons un soutien afin qu'ils puissent rester chez eux le plus longtemps possible et retarder ainsi une éventuelle entrée en EMS.» Cette attitude équivaut à un changement de paradigme, révèle-t-elle: «Pendant des décennies, les soins ont surtout consisté à être aussi rapides que possible. Nous avons pris en charge de nombreuses tâches que le client aurait pu effectuer lui-même. Nous craignons que cette implication soit trop lourde et accable les personnes atteintes de démence en particulier. Désormais, nous nous détournons de cette voie et nous utilisons les ressources des clients.»

Les proches en bénéficient également, et de manière assez directe: s'ils sont formés à la conscience du mouvement, ils peuvent protéger leur propre système articulaire d'éventuelles lésions. Il en va de même pour le personnel soignant, qui reste ainsi en bonne santé. Dans les organisations d'aide et de soins à domicile, les transferts nécessitant le moins d'effort possible ou sans «soulèvement» sont fondamentaux, explique Sandra Burri: «Dans les hôpitaux et les EMS, on peut faire appel à un collègue dans les situations diffi-

Formation en kinesthésie

Le parcours de formation en kinesthésie comprend des cours de base destinés aux utilisateurs et utilisatrices ainsi qu'un enseignement pour devenir formateur en kinesthésie (niveaux 1 à 3). La formation de niveau 1 et les modules d'approfondissement ultérieurs préparent à l'examen professionnel fédéral de spécialiste en kinesthésie appliquée. www.kinaesthetics.ch

ciles. Le personnel soignant des organisations d'ASD n'a pas cette possibilité, car il œuvre généralement seul. Il est donc d'autant plus important de travailler de manière à ménager le dos et à minimiser le recours à la force.»

Les employeurs sont légalement tenus de protéger leurs collaborateurs si leur santé est menacée dans le cadre de leur travail. «Investir dans la kinesthésie et former l'ensemble de l'équipe soignante témoigne donc d'une grande clairvoyance de la part de la direction», affirme Anita Niederberger-Christen. Un soutien régulier et individuel est essentiel. Car, en kinesthésie, il ne s'agit pas de techniques qui peuvent être rapidement acquises. Les principes théoriques de la kinesthésie affirment que chaque personne se déplace à sa manière et doit de ce fait être soutenue individuellement dans son mouvement. «Chaque collaborateur a un corps différent de même que chaque client», explique Anita Niederberger-Christen. Il n'existe donc pas de recette miracle. Chacun doit découvrir de lui-même comment il peut avoir recours à la kinesthésie dans différentes situations de soins – une tâche qui requiert du temps.

Une mesure pour protéger la santé du personnel

A l'instar de l'ASD de Nidwald, Spitex Region Landquart a également pris une mesure importante pour protéger la santé de son personnel en ayant recours à une formatrice en kinesthésie. A l'heure actuelle, Sandra Burri est surtout sollicitée pour des situations complexes qui surviennent le plus souvent lors de transferts. En raison de la grande zone de déserte de Spitex Region Landquart, qui compte de nombreux villages, et du nombre élevé de collaborateurs actifs dans les soins, son taux d'activité devrait passer de 40 à 80% l'année prochaine. Ce qui lui laissera du temps pour la formation interne des nouveaux collaborateurs, les après-midis mensuels d'exercices pratiques pour le personnel soignant et les explications fournies aux patients après leur sortie de l'hôpital. «A l'hôpital, les soins sont plus faciles car tous les moyens auxiliaires sont disponibles, jusqu'au lit de soins. A domicile, les soins sont plus complexes. Ma tâche consiste à clarifier, à un stade précoce, comment nous pouvons faciliter les soins grâce à la kinesthésie et quelles sont les aides nécessaires», souligne Sandra Burri.

«La santé au poste de travail est l'affaire des chefs»

Lorsque l'on investit dans la Gestion de la santé en entreprise (GSE), cela a un effet positif sur la santé des collaborateurs/trices, sur les primes d'indemnités journalières et finalement aussi sur le succès de l'exploitation. L'exemple de l'administration communale de Langnau en Emmental le prouve.



Le secrétaire communal Samuel Buri (à gauche) et son suppléant Clemens Friedli mettent en œuvre la GSE, avec Visana.

Lorsqu'en 2015 et en 2016 les primes des indemnités journalières ont augmenté en raison de quelques absences de longue durée, le conseiller à la clientèle entreprises de Visana a attiré l'attention de Samuel Buri et de son suppléant Clemens Friedli sur la GSE. «Nous ne savions pas exactement ce que c'était, quel était l'objectif visé et quel bénéfice elle pourrait nous apporter.» Ils ont alors décidé, avec le département GSE de Visana, de devenir actifs dans ce domaine important et ont montré au Conseil communal l'effet positif sur les primes d'indemnités journalières, afin que ce dernier valide le budget nécessaire. «C'était essentiel, parce que la GSE est une affaire de chefs. Les décideurs doivent être impliqués dès le début, puis rapidement aussi les collaborateurs/trices, afin que tous et toutes soient d'accord, durant toutes les phases, et nous soutiennent.»

Introduire la GSE progressivement

«À première vue, cela donnait l'impression de générer des charges importantes, mais notre peur de ne pas réussir à gérer était infondée. Une GSE peut en effet être mise en œuvre étape par étape, selon la devise: on s'y met, se familiarise avec le thème, avant de le développer progressivement.» Aussitôt dit, aussitôt fait: tout d'abord, il a été discuté avec les collaborateurs/trices, dans le cadre d'ateliers, afin de savoir qu'est-ce qui allait être réalisé et de quelle manière. Pour cela, chaque département mettait à disposition deux personnes sans fonction dirigeante, qui ont agi comme multiplicateurs. Nous avons ensuite organisé des ateliers «d'impulsion»

pour tous les collaborateurs/trices, sur des thèmes de prévention comme la pleine conscience ou le Tai-Chi. «Cela a permis à toutes et à tous de comprendre qu'il s'agissait de leur santé et non pas de contrôle. Oui, il y a eu de nombreuses prises de conscience.» Nous avons donc saisi les avis d'absence de manière systématique, de sorte que les absences récurrentes soient identifiées assez tôt. Un dialogue est alors entamé avec les personnes concernées afin de chercher les solutions possibles. Le résultat: un net recul des absences de longue et de courte durée.

Conseils GSE du secrétaire communal

Samuel Buri a volontiers partagé les expériences vécues et a aussi voulu donner quelques conseils pratiques à tous ceux et celles qui voudraient suivre l'exemple de Langnau: «Trouvez votre propre rythme de GSE et prenez le temps et les ressources nécessaires. Cela en vaut la peine! Choisissez un partenaire compétent qui vous soutiendra, surtout durant la phase de début. Travaillez par étapes et n'essayez pas de réaliser toutes les idées en même temps. Et soignez la communication, car elle est essentielle pour la réussite de votre GSE.» Merci, Samuel Buri.

GSE – le succès, de manière systématique

La gestion de la santé en entreprise (GSE) est plus que de la prévention. C'est l'expression du véritable intérêt porté à la santé physique et psychique des collaborateurs/trices. Visana vous conseille en vue d'une mise en œuvre systématique, avec des présentations, des séminaires, de la prévention en matière d'accidents ou des outils de calcul.

visana.ch/gse

Commune de Langnau en Emmental

Avec près de 9700 habitantes et habitants, Langnau est le centre des prestations de service et du commerce de l'Emmental, à mi-chemin entre Berne et Lucerne, au bord de l'Ilfis. L'administration communale emploie près de 140 collaborateurs/trices et est donc comparable à une PME, au niveau de la taille. langnau-ie.ch

On se comprend.

VISANA

5 Questions à Patrick Chappatte

«Le coronavirus reste un sujet qui m'obsède»



Patrick Chappatte. Photo: © Matthieu Zellweger

Lauréat du Prix de la caricature Suisse, Patrick Chappatte évoque pour nous l'impact du Covid sur son travail de dessinateur ou encore son admiration pour les professionnels de la santé.

Magazine ASD: Patrick Chappatte, vous avez reçu le Prix de la caricature suisse de l'année 2020 pour «Planète Coronavirus» (voir dessin). Le Covid, qui a causé une éclipse médiatique mondiale durant plus d'un an, vous a «rendu fou, mais aussi créatif», avez-vous confié à la RTS. Maintenant que le reste de l'actualité reprend ses droits, est-ce agréable de dessiner aussi sur d'autres sujets?

Patrick Chappatte: C'est salutaire après avoir dessiné sans relâche sur le coronavirus pendant au moins 6 mois à partir de mars 2020. Le virus a eu très vite un impact sur mon travail dans le sens où je l'ai attrapé dans les tous premiers temps. Et il m'a occupé l'esprit une bonne partie de l'année car j'ai tenu un journal BD de l'épidémie en temps réel. Aujourd'hui encore, c'est un sujet qui m'obsède. Mais il devient difficile de se renouveler: on a presque tout dessiné sur le «virus à la couronne».

Vous êtes dessinateur de presse depuis plus de 30 ans, mais avez-vous déjà

rêvé d'exercer un autre métier?

Enfant, je rêvais d'être conducteur de train. Plus tard, j'ai voulu être chirurgien. Je me souviens d'avoir opéré une grenouille avec une amie avec le kit du petit chirurgien. Elle est tombée évanouie pendant que j'opérais. J'avais des prédispositions pour ce métier, pas elle. Finalement, c'est avec mon reportage BD «Au cœur de la vague» que j'ai fini par travailler à l'hôpital, puisqu'il raconte le combat exceptionnel des personnes qui se sont battues contre le Covid lors de la première vague. Je trouve toujours fascinant de pouvoir raconter des histoires grâce à mon métier.

Accepteriez-vous de nous révéler une manie ou un défaut?

Il m'arrive de me gratter le nez et de m'arracher les poils des sourcils quand je traverse un grand moment de stress à la recherche d'une idée. Dans ces moments-là, je ne suis pas beau à voir.

Si vous aviez le choix, quelles personnalités désireriez-vous rencontrer?

Je trouverais très intéressant de dîner avec les Obama en compagnie de mon épouse, Anne-Frédérique, qui est réalisatrice et journaliste. Ils pourraient nous parler des dessous de leur ascension incroyable, des limites du pouvoir et des problèmes raciaux

qui n'ont fait que s'accroître alors même que Barack Obama était le premier président noir à la Maison Blanche.

Pour finir, quelle est votre expérience avec l'Aide et soins à domicile?

Je n'ai jamais eu recours aux soins à domicile. L'idée que je m'en fais, c'est qu'il s'agit d'une manière d'aller vers la solitude de gens qui ont besoin de soins. C'est alors une relation profondément humaine qui se crée, tournée vers l'autre et vers le soin, qui demande sans doute beaucoup de patience. Ce travail des soins à domicile entre en résonance avec la période de solitude que nous avons tous vécue collectivement pendant le confinement – une expérience très humaine lors de laquelle on s'est entraîné entre voisins, on a pris soin les uns des autres.

Interview: Flora Guéry



«Planète Coronavirus» © Chappatte dans «Der Spiegel»

Biographie express

Patrick Chappatte est né le 22 février 1967 à Karachi, au Pakistan. Fils d'un père suisse et d'une mère libanaise, il a grandi à Genève, où il vit actuellement avec sa famille. Attiré très jeune par le journalisme, il travaille aujourd'hui comme dessinateur pour différents titres de presse, dont l'hebdomadaire allemand «Der Spiegel», le quotidien romand «Le Temps» et le journal dominical zurichois «NZZ am Sonntag». Il a collaboré pendant plus de vingt ans avec le «New York Times», jusqu'à ce que la rédaction décide de renoncer aux caricatures en 2019. Auteur de plusieurs reportages dessinés, ses récits incluent la guerre à Gaza (2009), les bidonvilles de Nairobi (2010), la violence des gangs en Amérique centrale (2012), la k-pop en Corée du Sud (2013), ainsi que la pandémie de Covid-19 (cf. «Au cœur de la vague», 2020). Côté actualité, son exposition «Gare aux dessins!» sera visible à Genève dès la mi-décembre.

Sudoku

	8	5			4		3	2
	a			9	8			7
4		2				9	8	
	3			c		1	5	6
1					2	4	9	
		b		8				
8		3	9			d		5
5	9	1	8	2			7	4
			3	5	1	8		9

Envoyez-nous la solution par e-mail:

Magazine ASD, Concours Effingerstrasse 33, 3008 Berne
concours@magazineasd.ch

Délai pour les envois:

9 décembre 2021

Peuvent participer tous les lecteurs du Magazine ASD, à l'exception des collaborateurs d'Aide et soins à domicile Suisse et leurs familles. Les gagnants qui auront été tirés au sort seront informés. Aucune correspondance ne sera échangée à ce sujet. La voie judiciaire est exclue.

Impressum

Editeur

Aide et soins à domicile Suisse
Effingerstrasse 33, 3008 Berne
Tél. +41 31 381 22 81
admin@spitex.ch, www.spitex.ch

Rédaction

Magazine Aide et Soins à Domicile
Effingerstrasse 33, 3008 Berne
Tél. +41 31 370 17 59
redaction@magazineasd.ch
www.magazineasd.ch

ISSN 2296-6994

Parution

6 x par an en print et en version numérique

Délai pour les annonces

10 novembre 2021 (édition 6/2021)

Tirage total 6500 exemplaires

1800 exemplaires en français
4200 exemplaires en allemand
400 exemplaires en italien (annexe)

Abonnements

Service abonnements Magazine ASD
Industriestrasse 37, 3178 Bösingen
Tél. 031 740 97 87, abo@spitexmagazin.ch

Rédaction

Kathrin Morf, responsable de la rédaction (KM), Flora Guéry (FG), Patricia Briel (PB), Annemarie Fischer (FI), Christa Lanzicher (CL), Stefano Motta (SM), Nicole Herrmann (NH)

Ont collaboré à ce numéro

Roland Kämpfer, Marco Zanoni (photo), Francesca Heiniger, Patrick Imhof, Beatrix Bächtold, Karin Meier

Corrections

Ilse-Helen Rimoldi

Traductions

Flora Guéry, Anne Vallelian, Françoise Tailens

Annonces

Stutz Medien AG
Christine Thaddey, Directrice de la maison d'édition
Rütihof 8, 8820 Wädenswil
Tél. +41 44 783 99 11, Mobile +41 79 653 54 83
christine.thaddey@stutz-medien.ch
www.stutz-medien.ch

Conception visuelle / Mise en page

POMCANYS Marketing AG, Zurich
www.pomcanys.ch

Impression

Stutz Medien AG, Wädenswil
www.stutz-medien.ch

imprimé en suisse

Les partenaires premium d'Aide et soins à domicile Suisse

Neuroth, le partenaire d'Aide et soins à domicile pour les protections et appareils auditifs

Publicare, leader du marché dans le domaine du conseil et de la fourniture de dispositifs médicaux

L'utilisation et la reproduction des articles

sont soumis à une autorisation de la rédaction.

Tu vas pouvoir te faire plaisir ou gâter un être cher grâce à ce bon-cadeau. Sur ideecadeau.ch, tu trouveras le cadeau idéal pour chaque occasion, qu'il soit élégant, drôle, traditionnel ou insolite.
www.ideecadeau.ch

ideecadeau.ch

Jouez et envoyez-nous la solution!
2 x bon d'achat d'une valeur de Fr. 100.- chacun



A voir En immersion auprès de futures infirmières



Red. Apprendre à se désinfecter les mains, à lever un patient hémiplégique, à administrer une injection, à réaliser un massage cardiaque. La première partie du documentaire «De chaque instant», du cinéaste français Nicolas Philibert, montre les premiers pas d'élèves en soins infirmiers dans un centre de formation. Dans la seconde partie, on les suit en stage. Et dans la troisième partie, ils témoignent de la réalité du terrain, des difficultés rencontrées et des moments marquants, comme la confrontation à la mort. D'une grande authenticité, ce long-métrage se veut un hommage au personnel soignant.

Nicolas Philibert: «De chaque instant»; documentaire, 2018, 1h45. Disponible en téléchargement en ligne et en DVD.

resource[®] ACTIV

NEU
NOUVEAU



BECAUSE WE CARE

OPTIMALE
ERNÄHRUNGSUNTERSTÜTZUNG
FÜR ÄLTERE MENSCHEN

KRAFT & MOBILITÄT ZURÜCKGEWINNEN*

*Resource[®] Activ ist eine
EINZIGARTIGE KOMBINATION aus:

Hochwertigem Protein, mehrfach ungesättigten Omega-3-Fettsäuren, Vitamin D und Calcium zur Verbesserung des Ernährungszustandes, der Muskelmasse und Muskelfunktion.¹⁻⁵

UN SOUTIEN NUTRITIONNEL
OPTIMAL POUR LES
PERSONNES ÂGÉES

RETROUVER FORCE & MOBILITÉ**

**Resource[®] Activ est une
COMBINAISON UNIQUE de:

Protéines de haute qualité, acides gras polyinsaturés oméga-3, vitamine D et calcium pour améliorer l'état nutritionnel, la masse et la fonction musculaire.¹⁻⁵

Referenzen / Références: 1. Wolfe RR. Regulation of Muscle Protein by Amino Acids. J Nutr. 2002;132(10):3219S-24S.; 2. Blomstrand E, Eliasson J, Karlsson HK, et al. Branched-chain amino acids activate key enzymes in protein synthesis after physical exercise. J Nutr. 2005;136(1 Suppl):269S-73S.; 3. Eley H, Russell S, Tisdale M. Effect of branched-chain amino acids on muscle atrophy in cancer cachexia. Biochem J. 2007;407(1):113-20.; 4. Kimball SR, Jefferson LS. Signaling pathways and molecular mechanisms through which branched-chain amino acids mediate translational control of protein synthesis. J Nutr. 2006;136(1 Suppl):227S-31S.; 5. Muir SW, Montero-Odasso M. Effect of vitamin D supplementation on muscle strength, gait and balance in older adults: A systematic review and meta-analysis. J Am Geriatr Soc. 2011;59(12):2291-300.