

**Zeitschrift:** Curaviva : revue spécialisée  
**Herausgeber:** Curaviva - Association des homes et institutions sociales suisses  
**Band:** 11 (2019)  
**Heft:** 4: Recherche & pratique : comment transférer le savoir dans la réalité du terrain

**Artikel:** La collaboration en matière de recherche dans le quotidien des institutions : un projet doublement gagnant  
**Autor:** Weiss, Claudia  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-885955>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 02.02.2025

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

## La collaboration en matière de recherche dans le quotidien des institutions

# Un projet doublement gagnant

Onze institutions testent l'introduction du modèle Intercare. Pour elles, le projet est doublement gagnant : tandis qu'elles livrent les données probantes pour l'étude, elles en retirent des enseignements et bénéficient du soutien de l'équipe de recherche.

Claudia Weiss

Outre un bon réseau, il faut parfois aussi un peu de chance pour que les responsables de recherches et les institutions poursuivant un même but se rencontrent. C'est le cas de l'étude « Intercare – Un modèle de soins géré par le personnel infirmier », pour laquelle la spécialiste en soins infirmiers Franziska Zúñiga cherchait, il y a quatre ans, des partenaires parmi les institutions. « Des établissements avec une vision » avait insisté Franziska Zúñiga car elle savait depuis le début, que « la charge de travail pour les participants de l'étude serait importante ».

En même temps, du fait même de leur participation, cela signifie pour les onze institutions engagées qu'elles sont impliquées dans la conception de nouvelles formations en rapportant continuellement de leur quotidien ce qui est approprié et ce qui ne fonctionne pas, et qu'elles obtiennent tout le temps de l'aide, là où ça coince. « Une belle opportunité! », affirme spontanément Sabine Jung, directrice de l'établissement médico-social St. Christophorus à Bâle. Avec 68 lits, son institution est certes petite pour l'étude. Mais avec plus de dix hospitalisations par année et l'élan visionnaire de sa directrice, elle constituait pourtant un partenaire particulièrement intéressant pour la responsable de l'étude Franziska Zúñiga.

L'infirmier diplômé et chargé de qualité Sébastien De Brabander a été désigné comme interlocuteur du projet Intercare pour l'institution. Sa tâche : introduire les éléments importants du projet Intercare dans les différentes unités de l'institution tout au long de l'étude et intégrer les instruments nécessaires à cet effet. Ainsi, depuis le début de l'étude, l'infirmier intervient comme un trait d'union interprofessionnel entre les équipes, les responsables thérapeutiques et les résidentes et résidents. Il prend connaissance de toute la documentation, s'informe s'il remarque quelque chose, commente les bonnes et moins bonnes pratiques avec le personnel concerné. Parallèlement, il met en œuvre les instruments Intercare et participe tous les deux mois aux réunions pour échanger avec les responsables de l'étude et les soignants Intercare des autres institutions parties prenantes.

### Gagner la confiance des équipes

La tâche n'est pas de tout repos. Sébastien De Brabander a d'abord dû s'approprier son nouveau rôle et s'affirmer. « Il m'a fallu six mois rien que pour gagner la confiance des équipes et être à la hauteur de cette nouvelle responsabilité », dit-il aujourd'hui. Régulièrement, il a dû rappeler qu'il était là pour soutenir et non pas pour contrôler. Il apprécie également la liberté dont il dispose dans le cadre du projet

pour introduire progressivement le modèle de soins. Les responsables de l'étude l'ont également bien soutenu, répondant à ses questions et levant ses doutes.

Il s'agissait en premier lieu d'introduire dans les unités les instruments Intercare. D'ici à la fin de l'année, tous les instruments devraient avoir été introduits dans toutes les unités. L'instrument Stop & Watch, par exemple, qui permet d'observer et d'identifier les changements chez les résidentes et rési-

**L'infirmier intervient comme un trait d'union entre les équipes.**



L'EMS St. Christophorus à Bâle: un établissement de 68 lits et un élan visionnaire de la direction et de l'équipe.

Photo: St. Christophorus

dents, peut être utilisé par le personnel infirmier ainsi que par les aides. «Cela signifie être attentif aux moindres perceptions et signes indéfinissables», explique Sébastien De Brabander. Une résidente qui mange moins, qui ne va plus à selles ou qui est plus calme sont des indices sérieux que le personnel auxiliaire doit aussi pouvoir reconnaître. «C'est important, car plus vite nous constatons des changements, mieux nous pouvons prévenir une situation de crise.» L'infirmier estime d'ores et déjà que l'impact de cet instrument est bénéfique pour une charge de travail moindre: «Le personnel soignant peut simplement consigner ses observations dans le document prévu à cet effet et le transmettre à l'infirmière responsable de jour.» Cette dernière décide si elle veut

solliciter le responsable Intercare qui décidera à son tour, selon un catalogue de mesures, de la suite à donner. «Il est utile de commencer par évaluer si nous avons bien épuisé toutes les possibilités avant de faire appel au médecin traitant», affirme Sébastien De Brabander qui apprend dans le cadre de la formation Intercare à effectuer lui-même certains examens médicaux. «Cela garantit l'autonomie du personnel infirmier et lui donne aussi une certaine assurance, dans la mesure où il sait qu'il peut s'adresser à moi en tout temps pour un second avis.» En tant que soignant Intercare, il fait le lien entre les équipes et les médecins et décharge les responsables de jour d'une partie de leurs tâches. Un nouvel outil devrait également faciliter la communication avec les médecins: l'instrument de transmission validé Isbar, que les professionnels peuvent utiliser dès qu'ils font appel à un médecin. Sa structure est claire et l'information est toujours transmise dans le même ordre: nom, date de naissance, situation, état de santé et question. «Une fois que l'on connaît le déroulement, cela prend moins de deux minutes», assure Sébastien De Brabander. «Les infirmières doivent de toute façon d'abord réfléchir à la raison pour laquelle elles appellent le médecin; ensuite, la structure claire est facile à comprendre, peu importe que la personne travaille depuis une année ou trente ans.» Enfin, Isbar contribuerait également à donner une image professionnelle et cohérente à l'extérieur.

---

**L'outil de réflexion indique quelles sont les ressources et les améliorations nécessaires.**

---

Dans le cas d'une hospitalisation d'urgence, un instrument de réflexion pour les hospitalisations est utilisé: il s'agit d'un catalogue de questions de dix pages portant sur le diagnostic, les symptômes, les causes qui ont conduit à l'hospitalisation et autres points. «Je passe en revue ce catalogue avec l'infirmier ou l'infirmière concernée», explique le soignant Intercare. «Au bout d'un mois, nous examinons ensemble ce qui a changé et les mesures qui ont été prises afin d'éviter à l'avenir des hospitalisations d'urgence.» L'instrument indique quelles sont les ressources nécessaires et quelle prophylaxie privilégier pour améliorer la situation.



**«La nouvelle formation garantit l'autonomie des professionnels et leur donne de l'assurance.»**

Sébastien De Brabander, soignant Intercare et chargé de qualité, St. Christophorus, Bâle



**« Le modèle pousse à la réflexion et conduit de ce fait à une nette amélioration de la qualité. »**

Patricia Infanger, responsable des soins auprès de Viva Luzern.

### Un modèle adapté à diverses institutions

Sébastien De Brabander a le sentiment qu'il est plus facile de mettre en œuvre le modèle Intercare dans un petit établissement comme St. Christophorus. Ce n'est pas nécessairement vrai : Viva Luzern, une autre institution qui participe à l'étude, est une association qui regroupe cinq établissements totalisant 900 lits. Sa responsable Intercare, Patricia Infanger, est elle aussi enthousiaste et convaincue que le modèle convient bien à une grande institution. « Ce n'est pas seulement une nouvelle formation, mais un projet de développement organisationnel avec lequel nous pouvons construire un nouveau savoir sur le long terme », précise-t-elle. « Cela signifie beaucoup de travail pour sensibiliser l'ensemble de l'organisation au nouveau modèle, un travail qui peut probablement être mieux absorbé par une grande équipe. »

Six soignants Intercare ont été mis en place chez Viva Luzern à titre d'essai, tous des infirmières et infirmiers diplômés avec une expérience professionnelle dans les soins de longue durée, certains encore très jeunes. « Nous espérons pouvoir engager encore davantage de soignants Intercare », affirme Patricia Infanger. Actuellement, dans chaque établissement, 80 résidentes et résidents sont pris en soins selon le modèle

Intercare, soit 400 personnes sur un total de 900. Le service médical et la direction des soins font également partie de l'équipe Intercare. « Ils ont tous investi beaucoup de temps pour instaurer la confiance au sein des équipes et les assurer de leur soutien », souligne Patricia Infanger. Et elle en est convaincue : « Une bonne expérience favorise l'acceptation. » Par ailleurs, les situations de soins sont de plus en plus complexes. « Même si la composition actuelle des équipes fonctionne bien, les situations d'urgence sont un véritable enjeu. » Selon Patricia Infanger, le modèle Intercare aurait déjà contribué à donner de l'assurance au personnel infirmier et à renforcer leur confiance en soi. « Cela montre clairement les avantages déjà bien réels. » Les soignants investiraient les compétences professionnelles nouvellement acquises non seulement dans leur travail, mais également dans les réflexions pour faire encore mieux à l'avenir et apprendre les uns des autres. « Le modèle pousse à la réflexion et conduit de ce fait à une nette amélioration de la qualité. »

Tout comme à St. Christophorus, les soignants Intercare de Viva Luzern ne connaissent pas la routine quotidienne, affirme Patricia Infanger. Ils circulent dans la maison, traitent les demandes, étudient la documentation de soins, regardent où en sont les entretiens avec les proches, participent aux visites et sont les interlocuteurs pour les urgences. « Une assurance qualité mobile, en quelque sorte. » Et ils veillent au maintien du savoir-faire malgré les fluctuations du personnel. Patricia Infanger trouve également

passionnantes les questions de recherche de l'université et se réjouit de ce continuel « apprentissage mutuel et partagé ».

**« Il s'agit de donner à chaque personne les moyens d'agir. »**

### « Tout le monde doit être derrière le projet »

Un projet d'une telle ampleur ne va cependant pas sans quelques frictions, reconnaît-elle. Dès l'apparition de tensions, la direction des soins concernée clarifie immédiatement la situation. « Il s'agit de donner à chaque personne les moyens d'agir. » Pour ce faire, le backup téléphonique ainsi que le regard extérieur des responsables de l'étude sont des aides précieuses pour per-

Annonce



**LES TERRES SAUVAGES, MES HÉRITIÈRES.**

[wwf.ch/heritage](http://wwf.ch/heritage)



**Stiftung Tannenhof**

Nous recherchons pour le 1er novembre 2020 ou à convenir

**une Directrice / un Directeur d'institution**

Vous trouverez de plus amples informations sur notre site internet : [www.stiftung-tannenhof.ch/la-fondation-tannenhof](http://www.stiftung-tannenhof.ch/la-fondation-tannenhof)

mettre aux soignants Intercare d'être à l'aise dans leur nouveau rôle. Pour autant, les équipes soignantes ne peuvent pas porter seules l'entier du projet. Comme c'est généralement le cas dans tout projet de développement organisationnel, la démarche doit être portée par la direction et l'organisation doit favoriser l'interprofessionnalité. Le service médical aussi soutient les soignants Intercare. « Tout le monde doit être derrière le projet. »

À la question de savoir comment gérer la communication interne sur le projet dans une si grande institution, l'équipe de Viva Luzern y a répondu de façon très pragmatique: le groupe de projet, y compris les expertes Intercare, a décidé d'inviter tous les deux mois l'ensemble du personnel à un apéritif. « Pour permettre les échanges entre les cinq établissements, l'ensemble du personnel est toujours invité, de la cuisine aux responsables de l'étude de l'université », explique Patricia Infanger. « L'intérêt suscité est grand et les discussions sont très animées. »

Depuis, les soignants Intercare seraient bien accueillis dans les soins et dans les autres secteurs d'activité. « Les physiothérapeutes aussi apprécient les avantages de ce modèle et considèrent les soignants Intercare comme des bâtisseurs de ponts qui savent bien amener les sujets de discussion dans le quotidien des soins », affirme Patricia Infanger. « Ils peuvent par exemple expliquer aux équipes pourquoi une résidente ne devrait absolument pas lever le bras au-dessus de la tête. » Viva Luzern envisage de poursuivre le projet Intercare au-delà de la fin de l'étude. « La pharmacienne interne pourrait par exemple être davantage impliquée afin que nous puissions traiter de la question de la polymédication avec la participation d'autres secteurs professionnels. » De plus, le service médical interne pourrait davantage former les soignants Intercare à l'évaluation de la santé physique afin qu'ils soient en mesure d'apprécier les situations dans leur globalité.

---

**« Les réactions sont unanimement positives malgré la charge en temps et en ressources. »**

---

C'est principalement la même raison qui a poussé René Kuhn, médecin-chef à Reusspark, à Niederwil (AG), à contacter Franziska Zúñiga et à lui demander de pouvoir participer à l'étude: depuis trois ans, il forme quatre infirmières à la fonction de spécialistes cliniques pour Reusspark et ses 300 lits. À terme, elles seront appelées à remplacer les « géiatres vieillissants », dont lui-même qui a 65 ans ainsi que ses collègues de 70 et 75 ans. En l'absence de relève « je devais trouver des solutions ».

Pour son projet, il a sélectionné quatre infirmières faisant partie de l'équipe, toutes diplômées ES ou HES, toutes dans une fonction à responsabilité avec une expérience professionnelle et « toutes innovatrices et pleinement motivées ». Puis le médecin a lancé la formation pratique des quatre futures infirmières spécialisées. La formation particulière du Dr Kuhn dure trois ans durant lesquels il effectue les visites des résidentes et résidents avec les infirmières spécialisées et les implique totalement dans le diagnostic médical. Les professionnelles suivent les cours théoriques à la Haute école des sciences appliquées de Zurich, qui propose un CAS d'évaluation clinique infirmière à l'hôpital cantonal de Winterthour.

#### Un impact sur les indicateurs de qualité

Mais il manquait encore quelque chose à René Kuhn: « Afin que je puisse bien dormir et avoir les bons arguments vis-à-vis de la direction, je devais prouver que ma solution était garante de qualité. » Une première analyse des chiffres RAI a certes démontré que la qualité des soins et de l'accompagnement était la même qu'avec les géiatres. Mais c'est seulement la participation à l'étude Intercare qui lui a permis d'avoir un véritable contrôle de la qualité. « Cette étude est idéale pour voir comment mon modèle agit sur les indicateurs de qualité. » En effet, il s'est avéré que les facteurs de la polymédication, des chutes et des mesures restreignant la liberté de mouvement ont déjà évolué positivement. « En ce qui concerne les hospitalisations inutiles, nous devons toutefois encore attendre la première évaluation car nous y travaillons seulement depuis trois trimestres. »

Outre ces résultats positifs, René Kuhn apprécie également la collaboration avec les responsables de l'étude et se réjouit de la supervision externe. Ses quatre soignantes Intercare – ou plutôt ses quatre infirmières spécialistes cliniques – sont elles aussi conquises par la collaboration interprofessionnelle au sein de l'institution et par les échanges avec le groupe d'étude.

À Reusspark, ce groupe, dont fait aussi partie la direction des soins, s'appelle Medical Care Team. Comme un clin d'œil, pour renforcer leur position, le Dr Kuhn a suggéré que les infirmières spécialisées portent également la blouse blanche de médecin. Qu'à cela ne tienne ! En tout cas, tout le monde est content d'avoir enfin des infirmières dans l'équipe



Viva Luzern regroupe cinq établissements totalisant 900 lits: grâce au modèle Intercare, les soignants ont gagné en assurance.

Photo: Viva Luzern



Reusspark à Niederwil: avec l'étude Intercare, l'établissement prévoit aussi un modèle spécifique pour combler le manque de gériatres.

Photo: Reusspark

« Nous en sommes très heureux et les réactions sont en tous points positives. » Les contenus des modules sont bien choisis, et la combinaison entre les connaissances sur le grand âge et le leadership clinique ont aidé les soignants Intercare à agir dans leur rôle. « Il ne s'agit pas de pointer les erreurs, mais de mettre l'accent sur l'évolution, de façon à ce que les équipes de soins se sentent soutenues par cette nouvelle fonction. » Par ailleurs, Intercare contribue largement à la construction d'un savoir durable.

Autre avantage apprécié des institutions, la comparaison avec les autres établissements qui montre à chacun

qui, du fait de leur position, ont du temps pour les entretiens avec les proches et portent la responsabilité au même titre qu'un médecin assistant. « Les réactions sont unanimement positives. Tant le personnel des soins que les patients en psychogériatrie sont particulièrement contents d'avoir une interlocutrice permanente. »

#### Un modèle largement plébiscité

Chez St. Christophorus, à Bâle, les commentaires sont aussi tous positifs. « Nous ne regrettons pas d'avoir participé », affirme aussi Sébastien De Brabander. Certes, la mise en œuvre des instruments et la résolution des problèmes qui surgissent demandent du temps et des ressources. En outre, il a aussi fallu surmonter quelques difficultés avec la fluctuation du personnel. « Mais deux enquêtes conduites auprès du personnel ont montré que le modèle était largement plébiscité. » Le modèle a également mis en lumière d'autres questions importantes comme le plan anticipé de soins, les soins palliatifs et l'accompagnement de fin de vie.

Même son de cloche chez Viva Luzern: « Nous avons connu un développement considérable », se félicite Patricia Infanger.

où il se situe et qui permet aux uns et aux autres de s'inspirer des bonnes idées. « C'est un atout supplémentaire considérable de l'étude », estime René Kuhn. « Chacun peut voir ce qui marche bien chez lui ou pas encore aussi bien que chez les autres. » Le médecin remarque que tous lorgnent du côté de Reusspark et se demandent s'ils ne pourraient pas reprendre un peu de ce modèle. « Ces échanges sont importants pour nous tous. » Raison pour laquelle il assume volontiers le rôle de pionnier, même si ce n'est pas toujours facile et pas rémunéré financièrement. Un projet de développement organisationnel génère en effet beaucoup de travail et des coûts supplémentaires, admet Patricia Infanger. « Un tel projet a un impact sur tous les processus de la maison. » Mais elle reste convaincue que cela en vaut la peine: l'accroissement des connaissances confère davantage d'assurance, ce qui se traduit aussi par moins de fluctuation du personnel et moins d'absences. « C'est un gain considérable, nous l'avons clairement constaté chez nous. » L'institution profite aussi des apports de l'université: « La collecte des données que nous réalisons pour l'étude nous apprend en même temps beaucoup. » Viva Luzern, par exemple, s'est inspiré du plan de soins anticipé pour introduire une procédure visant à clarifier, si possible durant la première semaine qui suit l'entrée d'une résidente, respectivement d'un résident, ses souhaits dans une situation d'urgence. « Nous pourrions alors nous y conformer, rester calmes et éviter des hospitalisations hâtives. » Avec tous ces effets positifs, l'étude a en réalité déjà atteint son objectif. De part et d'autre. ●



**« Chacun peut voir ce qui marche bien chez lui ou pas encore aussi bien que chez les autres. »**

René Kuhn, médecin-chef et responsable Intercare, Reusspark, Niederwil (AG)

Texte traduit de l'allemand