

# Faire carrière en EMS

Colloque thématique de CURAVIVA Suisse

Professions Sens  
Parcours Étapes Raison Emplois Curriculum  
Orientation Prestations Compétences Cadre Cœur  
Volonte Réussite Soins Accompagnement  
Intendance Formations Promotion Ancienneté  
Progrès  
Résultat Humanité Carrière Volonté Collaboration Services  
Attrait Statut Avancement EMS Engagement  
Objectifs Investissement Éthique Vision Image Succès Métiers  
Personnes Âgées Choix Évaluation Progrès  
Profil Attentes Références Développement  
Responsabilité

Delémont, le 24 avril 2018

Auteur des notes: Camille-Angelo Aglione

# Témoignages

Claire Perrenoud, infirmière-chefre retraitée, Vallorbe

Morena Pozner, directrice du Home les Bouleaux, Corgémont

Martine Richard, responsable de l'animation, EMS Soerensen et La Rosière, Gimel

Xavier Rui, animateur socio-culturel, Home les Charmettes, Neuchâtel

## Claire Perrenoud

**L**orsque j'ai commencé ma carrière, faire carrière en EMS c'était un sacerdoce, les institutions avaient une mauvaise réputation et y faire carrière n'était pas recommandé. Et pourtant, ce qui a été passionnant au fil des années, ce sont les grands changements que la branche a vécus, particulièrement dans le domaine des soins. Dans les années nonante on parlait de la prise en charge, comme si on portait les patients sur notre dos. Aujourd'hui on parle d'accompagnement. Pour moi cela a été une manière de réfléchir autrement.

J'ai vécu également l'émergence de nouveaux concepts. Vous connaissez sans doute Gineste Marescotti. Moi je me souviens lors d'un premier cours, que l'on réapprenait aux professionnels à « parler aux gens ». Il me semblait que je savais déjà le faire et pourtant, au fil des jours, j'ai appris et j'ai vu autour de moi des équipes qui redonnaient sens à leur action.

L'autre grande révolution a été le passage du papier à l'informatique. Auparavant on avait des « cardex », désormais il suffit de presser sur un bouton. Le travail en équipe a également fortement évolué. Désormais on invite des coachs pour savoir comment travailler, on mène des formations continues, etc. C'est tout de même quelque chose de récent que d'apprendre tous ensemble comment travailler, en interdisciplinarité, en intégrant les résidents, etc. C'est quelque chose que j'ai dû apprendre tout au long de ma carrière.

Au niveau du financement de nombreux changements également. Parce que finalement c'est une partie que l'on oublie parfois derrière notre passion. J'ai cependant été cadre et je sais combien ces préoccupations sont importantes. Evidemment le financement c'est quelque chose de terrible, parce qu'il y a toujours des plus et des moins.

Les traitements ont également fortement évolué. A l'époque, la prévention des escarres on faisait ça aux glaçons et au foehn. C'est absolument interdit aujourd'hui et c'est très bien ainsi, mais le propos c'est que les bonnes pratiques évoluent.

Maintenant que j'ai orienté ma carrière vers autre chose, je souhaitais vous transmettre ces quelques messages :

- Continuez à développer vos compétences : C'est ainsi que l'on peut évoluer et apprendre d'autres concepts ;
- Faites preuve de curiosité : Moi j'ai toujours aimé les colloques de CURAVIVA Suisse pour cette raison ;
- Soyez créatifs : On peut se permettre de l'être en EMS, on se le doit ;
- Soyez participatifs : Prenez part aux groupes de travail, inscrivez-vous dans les comités de pilotage. Evidemment cela demande un investissement en temps, mais cela en vaut la peine. Moi qui vient du canton de Vaud, j'ai par exemple à l'époque beaucoup travaillé sur les nouvelles normes architecturales. Cela nous a pris beaucoup de temps mais cela nous a permis de faire en sorte que quelque chose qui fasse sens pour nous émerge de ces réflexions ;

- Travaillez avec votre cœur : A ceux qui commencent en EMS, je vous souhaite autant de plaisir que j'en ai eu à travailler dans ce domaine.

## Martine Richard

**J**e travaille dans un EMS de la campagne vaudoise depuis onze ans. Assistante socio-éducative de formation, je suis responsable du service d'animation depuis 2005. Au début de ma carrière, j'ai travaillé comme aide-soignante dans deux EMS. Après une pause et deux enfants, j'ai repris ma carrière dans l'animation dans un EMS en psychogériatrie. Au départ, la mission était essentiellement occupationnelle. Avec l'introduction de la LAMal les missions de l'animation ont évolué. Désormais on parle d'accompagnement et de projet interdisciplinaire. En 2003, j'ai repris une formation continue comme animatrice socio-éducative. Devenue responsable d'équipe, j'ai pris l'opportunité de me former dans le domaine de la conduite d'équipe. Puis, j'ai appris qu'un brevet fédéral de responsable d'équipe était créé et, encouragé par mon directeur, j'ai fait le pari de m'y inscrire et l'ai obtenu avec succès. Entre temps de nombreuses formations continues professionnelles.

Ces différentes formations m'ont aidé dans la conduite de mes équipes mais aussi dans ma pratique professionnelle. En conclusion, je suis reconnaissante de ces nombreuses formations que j'ai pu suivre et qui m'ont renforcée dans mon emploi et mes missions.

Je ne peux qu'encourager toutes les personnes qui le souhaitent à se former.

## Morena Pozner

**J**'ai été émue par le film projeté<sup>1</sup>, car je m'y suis retrouvée. Je suis née il y a cinquante ans à St-Imier et j'ai ensuite vécu jusqu'à l'âge de sept ans en Italie chez mes grands-parents. Quand je suis revenue en Suisse, les difficultés liées à la langue mais aussi la culture, m'ont évidemment compliqué la vie en classe. Pour le dire simplement : j'étais plutôt dans les derniers de classe. Je me souviens qu'une fois, un enseignant faisait le tour de la classe avec des fiches de l'Orientation professionnelle en nous demandant ce que nous voulions faire dans la vie. Spontanément, j'ai déclaré que je rêvais de devenir infirmière. Mon professeur m'a regardé et calmement déclaré : « si tu deviens une bonne coiffeuse, estime-toi heureuse ! ». Cela aurait pu me casser, mais au contraire, ça a été le déclic.

J'ai commencé par devenir aide-soignante, puis une chose en entraînant une autre, j'ai fait la formation d'infirmière dans le canton de Vaud. Je suis ensuite devenue infirmière instrumentiste à l'hôpital de Genève. J'ai suivi en parallèle des formations continues spécialisées, notamment dans les massages, les drainages lymphatiques et la réflexologie. J'ai ensuite entrepris des études de management, qui m'ont conduit jusqu'à un Master à Genève en direction des établissements sociaux. Entre deux, j'ai toujours travaillé à 100%, mais cela ne m'a pas empêché de me marier et d'avoir deux enfants.

Tout cela pour vous dire que quel que soit le parcours de vie que l'on a, les embûches, les difficultés, je vous encourage à toujours croire en vos rêves. Nous avons un métier qui nous permet de progresser, qui permet même d'ouvrir d'autres horizons. C'est un métier fantastique et bravo à celles qui témoignaient dans le film.

---

<sup>1</sup> Le colloque a débuté par la projection d'un film réalisé par CURAVIVA Suisse et qui donne la parole à des apprentis et des professionnels en EMS en les interrogeant sur leurs carrières.

## Xavier Rui

**L**a formation continue c'est un bon moyen pour moi pour être dans le mouvement. Auparavant je travaillais dans la gestion événementielle. J'avais un bon poste et un bon salaire, mais je n'avais plus de vie. Et puis un jour j'ai tout abandonné et après quelques réflexions, j'ai décidé de m'investir dans le contact humain. Je me suis tourné vers l'animation et formé, plus précisément en EMS. Là, je me suis questionné sur le parcours de vie des résidents. Je veux dire le parcours de vie AVANT l'entrée en EMS. Qui sont ces personnes, qu'est-ce qu'elles ont à raconter. J'ai proposé d'aborder ces tranches de vie par le biais des objets, ceux des résidents du Home Les Charmettes à Neuchâtel. De fil en aiguilles, ce projet est devenu mon travail de mémoire et j'ai monté un petit livre et une exposition avec ces objets et les histoires qu'ils transportent. Avant de vous montrer ces images, j'aimerais préciser que pour moi « faire carrière » ce n'est pas, ce n'est plus s'épuiser, mais perdurer, apprendre à connaître les rouages, dans mon cas ceux du réseau de soins.

Mais entrons dans les images et commençons par ce porte-monnaie. Ce qui est intéressant c'est que chaque objet a son histoire et sa valeur, sentimentale ou symbolique. Certains objets sont en lien avec l'histoire actuelle, d'autres avec la biographie, à l'instar de ce fer à cheval qu'une résidente me montrait en me racontant l'histoire de son père, qui autrefois se rendait à cheval au travail. Une jolie histoire c'est aussi cette pendule neuchâteloise qu'il fallait remonter régulièrement et dont la résidente déclarait avec malice : « Cela me donne un prétexte pour inviter du monde à venir me rendre visite ! ».

# Résidence Pré-Fleuri : un EMS qui investit dans la formation et favorise les carrières

Violeta Mitreva, Directrice des soins et du service socio-hôtelier, EMS Pré-Fleuri, Lausanne

---

**P**ré Fleuri est une SA reconnue d'utilité publique spécialisée dans la psychiatrie de l'âge avancé. Nous comptons 45 EPT, dont 30 pour les soins et offrons 53 places. Dans ma présentation je tenais à partager avec vous notre expérience.

En 2009, les propriétaires de l'EMS avaient décidé de transformer une parcelle familiale en un nouvel EMS. Nous nous sommes retrouvés en même temps avec différents projets, notamment la démarche qualité, qui s'inscrivaient dans le projet d'extension et de reconstruction. Dans ce cadre, avec préparation-sensibilisation, changement de support (papier à informatique) et en même temps préparation pour le futur déménagement, nous étions dans un contexte sous pression. Les équipes sont donc devenues symptomatiques. Une première situation de crise nous a amené à nous arrêter et nous interroger. Dans les symptômes majeurs on a rapidement identifié un grand turn-over et des absences répétées. Dès ce moment, un travail a été réalisé en interne qui a permis la naissance d'une devise qui est devenue celle de l'institution et qui nous a amené à mettre en place un plan de formation permettant à l'ensemble des collaborateurs d'acquérir des compétences particulières, afin de pouvoir maintenir la qualité malgré et pendant le chantier.

Nous avons dû requalifier l'ensemble des postes. Nous avons dû injecter des moyens financiers supplémentaires pour offrir des formations complémentaires. Nous avons dû également renforcer les processus d'intégration et d'encadrement. Dans ce contexte, toujours dans l'analyse, nous avons dû prendre des mesures durables, notamment la construction avec une visée à long terme, d'un plan de formation.

Autre élément important : nous avons dû intégrer la formation dans le modèle de gestion de l'entreprise. Pourquoi est-ce si important ? Si dans les situations de crise nous n'avions pas été en mesure d'obtenir ce soutien de la direction, cela aurait été difficile de mettre les actions en place pour s'approcher de la situation actuelle.

Par la suite nous avons poursuivi cette réalisation en nous disant : « OK nous rêvons de devenir un EMS reconnu comme expert au niveau cantonal pour la formation, mais qui est notre client aujourd'hui et qui sera-t-il demain ? » Nous avons réalisé des analyses sur les besoins spécifiques. Nous avons par exemple utilisé des outils courants comme l'horloge de la journée du résident en scindant les différentes phases d'intervention et d'accompagnement. Nous avons listé les actions et nous sommes interrogés sur la manière de répondre le mieux possible aux besoins d'une clientèle.

En fonction de cette analyse, nous avons mis en regard les compétences requises, notamment du personnel. L'étape suivante a évidemment été d'obtenir les bases pour créer une politique de formation, puis de mettre en place les conditions cadres de réalisation (l'informatisation et par la suite l'architecture).

Dans le monde de la santé tel que celui où nous vivons, je pense qu'il y a toujours une marge ténue, mais existante, pour trouver des ressources financières pour mettre en place un modèle de formation.

Voilà en gros, cette politique de formation qui était le fruit d'un système en changement, de l'identification d'un besoin, de la réflexion sur la meilleure manière d'y répondre, du soutien de la direction et de l'engagement d'un processus stratégique.

Par la suite naturellement nous avons dû réfléchir au contenu de la formation et nous sommes adjoints les ressources de la faïtière cantonale et d'experts hors cantons.

En résumé : notre modèle se situe donc à deux niveau :

1. Une analyse stratégique, dans l'EMS mais aussi au-dehors (quelles sont les exigences, quelles sont les bonnes pratiques, quels sont les possibles ?)
2. Une analyse continue entre nos compétences et les besoins du client et l'intégration de ces besoins dans les processus.

Les quelques clés que je peux partager avec vous :

- Nous nous sommes lancés dans ce projet avec un **réel besoin**. Je pense que si cela n'avait pas été le cas, cela aurait sans doute été plus compliqué de motiver la direction et les collaborateurs ;
- Evidemment, la **volonté d'évolution** devait également être présente chez les collaborateurs, tout en s'investissant pour répondre à ce besoin ;
- Les **ressources financières adéquates**, tout en étant créatifs pour obtenir un maximum avec chaque centime ;
- S'engager pour la formation, **sans contrainte de « redevance »** vis-à-vis des collaborateurs. Notre expérience nous a démontré que ce n'était pas utile car même pendant la formation nous récoltons les fruits ;
- Enfin, nous **valorisons et transférons les acquis**, notamment par le développement en interne d'une petite application « le carnet de bord » qui suit les collaborateurs.

En conclusion : Dans l'EMS il y a différents types de ressources et chacun est important : humain, architecture, technologique, ... Ce qui compte c'est le lien entre ces ressources et surtout entre les collaborateurs et les clients. La formation fait finalement partie des conditions « d'hygiène » dans une institution, cela rend le management plus attractif. Elle permet de développer et garder ses talents. Il me semble qu'il est nécessaire d'offrir la possibilité aux collaborateurs d'évoluer, de se développer, de s'éclater et prendre du plaisir dans leur travail.

# Faire carrière dans les soins de longue durée : un axe du projet ISA

Marlyse Fleury, Responsable formation & RH Suisse romande, CURAVIVA Suisse

**L**es organes responsables de ce projet sont l'OdA-Santé, SPITEX et CURAVIVA Suisse. Il s'agit d'une campagne d'image qui vise à répondre à différents défis :

- Le personnel des EMS est pour partie en fin de carrière, ce qui interroge sur le renouvellement ;
- L'évolution démographique va accroître les besoins ;
- Le développement des offres ambulatoires va également accroître les besoins.

A cela il faut ajouter que l'image, de manière générale, des soins et de l'accompagnement aux personnes âgées vulnérables n'est pas forcément positive. La campagne vise donc à renverser cette perception en valorisant les entreprises et leurs collaborateurs.

Cette campagne vise à situer les soins de longue durée comme des lieux de formation et de carrière. Travailler sur la qualité des formations tertiaires et développer des instruments concrets et un argumentaire pour susciter de nouvelles vocations.

Trois grands groupes sont visés :

- Les bénéficiaires ;
- Les multiplicateurs ;
- Les prestataires.

Pour lancer le projet nous avons réunis des collaborateurs de différentes institutions dans les trois régions linguistiques. Ces workshops visaient à dégager des pistes pour créer une campagne pertinente et élaborer les arguments qui feront mouche. De ces rencontres, les forces qui ont été citées :

- ✓ Augmentation de la complexité des tâches ;
- ✓ Champs professionnel captivant avec une professionnalisation croissante ;
- ✓ Sens de l'élaboration professionnelle des processus relationnels ;
- ✓ Perspectives professionnelles largement diversifiées (spécialisations, responsabilité) ;
- ✓ Romandie et Tessin : bonnes garanties d'emploi, des places de travail sûres.

Dans les faiblesses :

- ☞ Dévalorisation et manque de reconnaissance des possibilités professionnelles ;
- ☞ Manque d'auto-reconnaissance (prestige) des soins de longue durée et accompagnement ;
- ☞ Peu d'exemples connus de « bonnes pratiques » ;
- ☞ Manque de clarté/d'informations sur des carrières possibles, sur des plans de carrières ciblés en institutions.

Nous avons ensuite fait une analyse des tendances et opportunités. Ce qui se dégage en termes d'opportunités :

- Différenciation des offres avec davantage de possibilités de développement de compétences spécifiques ;
- Développement professionnel du domaine et des professions / domaine de recherche en développement.

Des risques :

- Economisation (en matière de gestion d'entreprise et politique) ;
- Perte de qualité en raison d'une pénurie de personnel qualifié ;
- Craintes concernant les effets des différents rôles et compétences résultant des nouvelles formations.

Les échanges ont également permis de mettre à jour des idées et proposition pour renforcer l'image du domaine professionnel, notamment :

- Planification de carrières comme tâche de direction et investissement rentable ;
- Comptabilité avec la famille, ressources et structures répondant aux besoins des adultes / conditions cadres adaptées au différentes phases de la vie ;
- Développement d'une image de soi positive, d'une fierté professionnelle.

Avec ces éléments récoltés, nous sommes désormais à la recherche d'une agence pour mener la campagne.



# Gère-t-on sa carrière aujourd'hui ?

Anoucha Gaelazzi, HR Systemics SA, Lausanne

Quand on m'a demandé de parler de « Comment gérer sa carrière ? » je me suis tout de suite permise de demander si vraiment on *gère* une carrière. Quand on parle de carrière, on parle de quoi ? De sens, de carrière, de choix d'employeur, d'étapes de vie ? Un peu de tout et je vous propose qu'on passe à-travers ces différentes perspectives.

## *Le sens*

Dans la notion de sens, je pense au sens que l'on donne au travail. J'entends par-là le sens que l'on y donne à l'entrée. C'est une question de raison d'être, de passions, d'envies. Un des éléments qui m'a d'ailleurs fait plaisir dans le film c'est d'entendre cet appel à un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Cela change la donne par rapport à la manière dont les gens s'engagent. L'importance du statut, je le questionne. Il fût un temps où entrer aux CFF, à La Poste, à Nestlé ou l'UBS, c'était un statut, aujourd'hui cela semble être remis en cause.

## *La carrière*

La notion de carrière ensuite, est-ce une question d'avancement : c'est-à-dire avancer dans la même entreprise ? Je pense que c'est de moins en moins ainsi, je pense qu'on collectionne désormais une suite d'opportunités professionnelles. Aujourd'hui on a bien souvent la possibilité de changer de métier rapidement et de manière plus aisée que ce qu'on aurait pu imaginer il y a une vingtaine d'années. Est-ce un changement d'objectifs ? Peut-être dans leur durée, les objectifs semblent désormais plus à court terme.

## *Image et attractivité*

Alors choisir son employeur c'est peut-être quelque chose de neuf. C'est désormais l'image et l'attractivité qui comptent, moins que le salaire ou le statut. Dans le domaine des EMS, c'est celui qui offre une plus-value par rapport aux autres, parce que plus dynamique, parce que plus collaboratif, etc.

## *Etapas de vie*

Je souhaitais aussi revenir sur les questions d'étapes de vie. Les soins sont un domaine dans lequel on peut entrer, soit en début de carrière soit en cours. Notre système de formation a évolué et couplé à l'évolution naturelle de l'être humain, qui passé la quarantaine peut aspirer au changement, cela donne la possibilité de changer de carrière en cours de route. A ces deux étapes de vie il faut ajouter le troisième tiers, là il s'agit de valoriser les compétences et les connaissances, tout en maintenant la sécurité de l'emploi et en continuant d'accompagner la volonté de découvertes (y compris de formation à l'aube de la retraite).

Gère-t-on sa carrière aujourd'hui : oui mais plus sous l'angle de l'individu. L'employeur se positionne alors comme un fournisseur d'expérience (qui doit être la meilleure possible) ; offrir la possibilité de développer sa créativité et son autonomie, dans un environnement stimulant et innovant. Le tout avec une image sexy.

Les enjeux d'attractivité c'est de séduire le collaborateur (ou le futur collaborateur). Les personnes ont envie de distinguer l'EMS A de l'EMS B. Les personnes ont envie qu'on leur offre une aventure et qu'ils puissent se développer. En revanche ce qu'ils ne veulent plus c'est de se sentir enfermés dans un moule, encadrés de manière paternaliste, sous pression d'une loyauté toute relative et suivre...un plan de carrière.