

Automne 2025

Le dossier

L'organisation des soins



Nouvelles de l'École

- Microcertifications : un nouveau catalogue de formation continue à La Source (p. 20)
- Du neuf côté recherche (p. 22)

Sommaire

Édito

Tout un programme

3

Le dossier

Répondre aux défis du système de santé grâce à l'intégration des soins

4

Healio: l'auto-planification qui redonne le pouvoir aux équipes soignantes

6

L'innovation au service des résident·es et du personnel

8

Faire la différence par l'expertise et l'accompagnement

10

Appréhender et comprendre le système dès la formation

12

Une équipe qui forme un tout

14

Agenda

Vos prochains rendez-vous avec la santé

19

Nouvelles de l'École

Microcertifications: un nouveau catalogue de formation continue à La Source

20

Postvention, ou l'accompagnement post-suicide

21

Du neuf côté recherche

22

Soins en Suisse et au Japon: quelles différences?

23

Une communauté doublement engagée

25

Coup de cœur

Mix & Remix pour casser le refrain « métro-boulot-dodo »

27

La rubrique de Tata Dom'

Manger équilibré, c'est aussi une affaire d'organisation!

28

Recette

Tartare de truite, avocat et pomélo

30

Dans le Journal La Source, le choix du langage est laissé aux auteur·trices pour leur article. La formulation épique ou inclusive est privilégiée, mais là où elle n'est pas utilisée, ce qui est écrit au masculin se lit au féminin et inversement.

Sauf mention, le copyright des photos utilisées est attribué à l'Institut et Haute École de la Santé La Source, elles ne peuvent pas être utilisées sans leur accord.

Tout un programme

Par **Sebara Gashi**, Maître d'enseignement, Institut et Haute École de la Santé La Source

Dans un monde en constante évolution et face aux nombreux défis tels que la complexification des soins, les crises climatiques et économiques, les pénuries de professionnel·les et l'intégration de l'IA dans les soins, le corps infirmier doit plus que jamais apprendre à se positionner pour défendre les intérêts des personnes prises en soin et de la profession. Sensibilisé aux inégalités de santé et à la justice sociale, le corps infirmier rencontre au quotidien les limites du système et peut apporter des pistes d'amélioration pertinentes. Pourtant, aujourd'hui, il peine encore à faire entendre sa voix.

S'il est capable de se mobiliser et de prouver son engagement, l'initiative « Pour des soins infirmiers forts » en est une preuve criante, le constat est néanmoins sans appel : sur l'échiquier politique, le corps infirmier se rend difficilement visible. Dès lors, les décisions concernant la profession sont prises par d'autres, qui en méconnaissaient souvent les multiples facettes, à commencer par son organisation.

Le Journal La Source d'automne lui consacre ainsi son dossier thématique. Il vous propose une vaste plongée au cœur de nombreuses structures, en compagnie d'actrices et d'acteurs qui redoublent d'ingéniosité pour en améliorer son fonctionnement au bénéfice tant des professionnel·les que des patient·es.

La seconde partie du journal vous ouvre les portes de l'Institut et Haute École de la Santé La Source, en revenant sur quelques-uns des moments marquants de l'institution au cours des derniers mois. Elle se conclut comme toujours par une note gourmande, pour les plus épicurien·nes d'entre vous.

Bonne lecture!

Répondre aux défis du système de santé grâce à l'intégration des soins

Par **Séverine Schusselé Filliettaz**, Maître d'enseignement, Institut et Haute École de la Santé La Source

Bien que reconnu pour sa qualité, le système de santé suisse est confronté à des défis croissants qui menacent sa pérennité. Marqué par une forte fragmentation, son organisation ne permet plus de répondre efficacement aux réalités actuelles.

Anne-Laure Lechat © La Source



Pour en savoir plus sur les soins intégrés, une série de webinaires a été proposée conjointement par le fmc - Plateforme suisse des soins intégrés et Unisanté.

Les enregistrements sont librement accessibles :



Le vieillissement de la population, la prévalence des maladies chroniques, la complexité des besoins bio-psycho-sociaux et spirituels, la pénurie et l'épuisement des professionnel·les de santé, les restrictions budgétaires et la quête d'efficacité sont autant de facteurs qui appellent à une transformation en profondeur des systèmes de santé. Fragmentés, ils se caractérisent par une désarticulation entre les différents acteurs, institutions et niveaux des systèmes de santé, ce qui compromet la continuité, la coordination et la qualité des parcours de soins.

« Les initiatives [d'intégration des soins] visent à améliorer les résultats pour les personnes ayant des problèmes et des besoins de santé chroniques (complexes) en surmontant les problèmes de fragmentation par l'établissement de liens ou la coordination des services de différents prestataires tout au long du continuum de soins. »

Nolte & Pitchforth, 2014

En Suisse, cette fragmentation est alimentée par plusieurs facteurs structurels tels que le fédéralisme, qui engendre 26 systèmes cantonaux aux politiques parfois divergentes ; le financement à l'acte, qui incite à multiplier les prestations plutôt qu'à en garantir la cohérence ; l'hyperspécialisation des professions, qui limite la prise en compte globale des besoins des patient·es et exacerbe les enjeux de territorialité ; l'absence d'interopérabilité entre les systèmes d'information. À cela s'ajoutent des lacunes

dans le cadre légal, qui reste flou quant aux responsabilités liées aux processus collaboratifs nécessaires à la coordination des parcours. Les conséquences sont majeures : redondances, ruptures de prise en charge, insatisfaction des patientes et des professionnel·les et inefficience globale du système.

« Je peux planifier mes soins avec des personnes qui travaillent ensemble pour me comprendre et comprendre mes soignants, me laisser le contrôle et coordonner les services pour atteindre les résultats importants pour moi. »

National Voices, 2013

Vers des soins « intégrés »

Dans ce contexte, l'intégration des soins apparaît comme une réponse pertinente et nécessaire. Bien qu'aucune des nombreuses définitions existantes ne fasse consensus, ses intentions sont claires : renforcer la cohérence, la continuité et la qualité des parcours, en favorisant une approche collaborative, centrée sur les besoins de la personne et en dépassant les cloisonnements institutionnels, professionnels et territoriaux.

En Suisse, plusieurs initiatives en faveur de l'intégration des soins ont vu le jour dès les années 1990, notamment avec la Loi sur l'assurance maladie (LAMal), qui a permis la création de réseaux de soins. La stratégie du Conseil fédéral 2020-2030 renforce cette dynamique en encourageant la coordination des soins et en proposant des incitations ciblées pour améliorer la qualité des parcours et réduire les redondances. À l'échelle locale, de nom-

breuses initiatives visent à favoriser le travail en équipe interprofessionnelle et interinstitutionnelle, à fluidifier les parcours spécifiques à certaines pathologies, à réorganiser les institutions pour permettre une collaboration accrue entre professionnel·les et à développer des outils informatiques interopérables garantissant la continuité de la communication. Mais la pérennité et la diffusion de ces initiatives restent fragiles, se heurtant à d'importantes résistances.

Une remise en question profonde

L'intégration des soins implique une remise en question profonde des pratiques, des territoires, des rôles et des pouvoirs. Elle transforme les relations entre patient·es, proches et professionnel·les, en valorisant aussi les savoirs expérientiels et en reconnaissant le rôle actif des personnes dans leurs soins. Elle exige des processus de décision partagée, fondés sur les priorités de la personne et pas uniquement sur des critères médico-soignants. Elle appelle à une culture de la collaboration, à des compétences interprofessionnelles et partenariales, et à une capacité des soignant·es à expliciter leurs rôles et à les ajuster. Enfin, elle requiert une transformation des institutions pour favoriser la cohérence des parcours, parfois au détriment de structures hiérarchiques rigides ou de priorités strictement institutionnelles.

Si l'intégration des soins suppose plusieurs changements de paradigme susceptibles de freiner sa mise en œuvre, elle représente surtout une opportunité : celle de répondre aux défis actuels du système socio-sanitaire, en ouvrant la voie à une prise en soin plus cohérente pour les patient·es et leurs proches, plus porteuse de sens pour les professionnel·les et plus durable pour les générations futures.



Healio : l'auto-planification qui redonne le pouvoir aux équipes soignantes

Par **Christine Gesseney**, Responsable du service Communication et Marketing, Institut et Haute École de la Santé La Source

Healio, entend transformer le quotidien des soignantes en leur redonnant la maîtrise de leur emploi du temps. Pensée par une infirmière cheffe d'unité de soins, cette application place l'intelligence collective au cœur de la gestion des plannings.



© Gilles Weber

À l'origine du projet, Iloé Debétaz, infirmière cheffe d'unité de soins (ICUS) aux soins intensifs du CHUV, forte d'un parcours débuté à l'âge de 15 ans dans les soins. Formée comme ASSC puis infirmière, elle a exercé dans des contextes variés : soins à domicile, EMS, hôpitaux. Pendant toutes ces années, elle a « subi » la planification, un processus souvent vécu comme rigide, frustrant et inéquitable.

En 2024, en accédant à un poste de cadre, elle découvre l'autre facette du problème : celle de la création et de la gestion du planning pour son service. Les outils utilisés – papier, Excel, solution informatique d'un autre temps – sont archaïques, peu flexibles et sources d'insatisfaction, tant pour les collaborateur·rices que pour les responsables. Après maintes recherches, le constat est sans appel : aucune solution existante permet une planification participative offrant la possibilité aux soignantes d'avoir un impact sur leur organisation.

« ...une
innovation qui
place l'humain
au cœur du
système. »

Un pitch décisif

C'est lors du Défi Source 2025 que l'aventure prend un tournant décisif. Iloé Debétaz y présente son projet et attire l'attention d'une équipe proactive et innovante composée d'un ingénieur logiciel et d'un entrepreneur à succès. Convaincu par la pertinence de l'idée, ils rejoignent le projet, confirment la faisabilité technique et l'enrichissent de nouvelles fonctionnalités.

Le pari ? Miser sur l'intelligence collective

L'application Healio permet aux soignantes de planifier leurs shifts, tout en intégrant les contraintes légales et institutionnelles.

Où en est le projet aujourd'hui ?

Le premier prototype est en cours de développement par l'ingénieur. Il devrait être testé prochainement dans deux environnements très différents : un service de soins aigus et l'EMS des Bouleaux à Courgenay, dans le Jura.

Une phase pilote de trois mois est prévue pour affiner et challenger l'outil en conditions réelles. Dernièrement l'équipe du projet a reçu le FIT digital GRANT pour aider à son développement.

Plus d'info sur :
www.healioapp.ch



L'interface favorise la transparence et la communication au sein des équipes. Elle est personnalisable en fonction des besoins de chaque institution.

En cas de conflit ou de déséquilibre, un algorithme impartial génère le planning, avec des ajustements minimaux. La validation finale revient aux responsables de services, garantissant la cohérence globale.

« Nous voulions créer une solution équitable, collaborative et efficace, qui favorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, tout en libérant du temps aux cadres pour des tâches à plus forte valeur ajoutée », confie Iloé Debétaz. « Healio ne se contente pas d'être un outil technologique. C'est une réponse concrète à une problématique de terrain, une innovation qui place l'humain au cœur du système. »

Des premiers retours prometteurs

- Satisfaction accrue des équipes
- Baisse de l'absentéisme
- Gain de temps pour les cadres
- Fidélisation du personnel
- Renforcement de la cohésion

Lors du Défi Source 2025, le projet remporte deux distinctions. Celle de la FIT (Fondation pour l'innovation et la technologie) et celle de Galenica. Ces prix lui ouvrent les portes du hub d'innovation de La Source, le H4 (Hands-on Human Health Hub), où il bénéficie d'heures de coaching pour affiner sa proposition de valeur. Galenica met également à disposition ses ressources internes et l'accès à son réseau, notamment pour des tests pilotes en EMS.

Comment fonctionne Healio ?

- Chaque soignante voit les objectifs journaliers de dotation en personnel
 - Il-elle propose ses horaires et congés idéaux
 - L'application envoie des notifications pour signaler les plages en sous ou sur-effectif avant la clôture du planning
 - Les collaborateurs ajustent leurs horaires de manière autonome
 - L'algorithme, activable sur demande, prend le relais pour effectuer des ajustements équitables et minimaux
 - Les cadres vérifient et valident le planning final
-