



Centre de gestion

La Fondation Saphir : devenir un modèle de référence dans le secteur de l'hébergement et du maintien à domicile

Créée en 1989, la Fondation Saphir se consacre au domaine médico-social et est active dans l'accueil et l'accompagnement de personnes fragilisées dans leur intégrité physique et psychique au cours de leur processus de vie. Aujourd'hui, la fondation achève une longue phase de réorganisation marquée par les fusions successives de trois nouveaux Etablissements Médico-Sociaux (EMS) au sein de sa filière gériatrique. Après s'être séparée de plusieurs EMS et Centres d'Accueil Temporaire (CAT) dans la région de Lausanne ainsi que sur le canton de Vaud, la Fondation Saphir a souhaité recentrer son offre sur la région du Jura nord-vaudois. Sur ce territoire, elle a ainsi ouvert de nouvelles structures de maintien à domicile, notamment plusieurs CAT extra-muros. Cette phase d'agrandissement et d'expansion est maintenant achevée et la fondation entame désormais une période de réorganisation visant l'absorption de ces changements dans le cadre d'un ambitieux projet stratégique 2018-2023. Ce projet a pour objectif de répondre à la problématique du vieillissement de la population dans un environnement complexe. Depuis sa création, la fondation a toujours essayé de se montrer innovante et avant-gardiste sur un grand nombre de sujets. A travers ces nombreux projets, au fil des années, elle a clairement démontré son caractère visionnaire et l'importance qu'elle accorde à l'anticipation des besoins de la population âgée du territoire. Aujourd'hui, la Fondation Saphir privilégie le développement de l'excellence de ses prestations et le renforcement de son attractivité auprès des professionnels de santé pour fidéliser ses collaborateurs actuels, attirer de nouvelles compétences et surtout répondre à l'évolution des attentes des bénéficiaires.



Comment la Fondation Saphir est-elle organisée ?

La fondation achève une longue phase de réorganisation marquée par les fusions successives de trois nouveaux Etablissements Médico-Sociaux (EMS) au sein de sa filière gériatrique. Nous nous sommes également séparés de plusieurs EMS et de Centres d'Accueil Temporaire (CAT) dans la région de Lausanne ainsi que sur le canton de Vaud afin de recentrer notre offre sur la région du Jura nord-vaudois. Nous avons ouvert sur ce territoire de nouvelles structures de maintien à domicile, notamment plusieurs CAT extra-muros. Cette phase d'agrandissement et d'expansion est maintenant achevée et nous entamons une période de réorganisation visant l'absorption de ces changements. Depuis deux ans, nous envisageons le positionnement de la fondation pour les 5 années à venir. Nous privilégions le développement de l'excellence de nos prestations et le renforcement de son attractivité auprès des professionnels de santé pour fidéliser ses collaborateurs actuels, attirer de nouvelles compétences et surtout répondre à l'évolution des attentes de la clientèle. Pour ce faire, nous souhaitons mettre en place un management adapté au périmètre des prestations offertes aux bénéficiaires.

L'approche processus sur laquelle est basé le fonctionnement général de la fondation vous apporte-t-elle toujours entière satisfaction ?

Toute organisation se doit de travailler par processus. Ce fonctionnement nous permet de définir les points importants de nos projets et les interfaces à mettre en place. La Fondation Saphir respectera donc toujours cette approche processus dans son organisation.

Quel est l'état de santé financière de la fondation ?

Malgré nos nombreux investissements notre situation financière demeure excellente. Nous avons amélioré le système d'information de la fondation et nous avons bénéficié de plusieurs subventions de l'Etat pour nos opérations de construction. De plus, nos réorganisations nous ont permis d'optimiser l'exploitation de nos structures, ce qui nous garantit un futur retour sur investissements.

Avec quels établissements entretenez-vous le plus de liens ?

Les structures de soins à domicile sont nos premiers partenaires. Les membres du réseau notamment le BRIO (Bureau Régional d'Information et d'Orientation) ont également une place importante dans nos démarches de collaborations attendu qu'ils sont chargés du placement des personnes en structure d'hébergement et en appartements protégés. Les Etablissements Hospitaliers Nord Vaudois et le centre psychiatrique du nord Vaudois, dépendant du Centre Hospitalier Universitaire Vaudois, font aussi partie de nos partenaires privilégiés.



EMS Mont-Riant



EMS Contesse

Comment évolue votre projet de partage de stratégie entre l'hôpital, les structures de soins à domicile, le Réseau Santé Sainte-Croix et la Fondation Saphir ?

Ce rapprochement a été réalisé dans le cadre du développement de notre réseau régional. L'ouverture de toutes les stratégies des acteurs impliqués a été faite. Nous devons maintenant mettre à jour les politiques de développement de chacun pour les adapter aux dernières décisions prises et évolutions au niveau cantonal, notamment en ce qui concerne la prise en charge des urgences.

Quel bilan dressez-vous des opérations achevées ces dernières années, notamment la finalisation du site de Bellevue ?

Notre bilan est excellent. La mise en exploitation reste plus difficile que prévu et nous découvrons des problèmes inattendus. Cependant, nous savons que regrouper les équipes des eHiv et de la Fondation Saphir serait un véritable défi. Aussi, malgré quelques ajustements restant à réaliser, nous sommes satisfaits du déroulement global des opérations et du rendu final.

Comment définiriez-vous le « changement de paradigme » évoqué dans la présentation de votre projet d'établissement pour la période 2018-2023 ?

Ce changement de paradigme évoque notre volonté de modifier notre approche liée aux prestations, à l'organisation et la gestion des EMS. Nous souhaitons passer d'une vision administrative, pyramidale, à une organisation plaçant le client au centre de nos actions. Ce fonctionnement implique un questionnement direct du résident pour recueillir ses besoins et ses attentes. Contrairement à un fonctionnement basé sur des plannings journaliers respectant des procédures générales pour tous, définies par les professionnels de santé, nous souhaitons donner une place plus importante à la parole et aux envies du résident. Une

place centrale dans la définition de son programme quotidien. Le professionnel est alors bien plus à l'écoute du résident et lui donne une plus grande autonomie dans la définition de son séjour. Cette nouvelle approche redéfinit l'organisation de l'établissement, notre politique de gestion et le comportement de chacun de nos collaborateurs, en commençant par la direction.

Quels sont les acteurs impliqués dans l'élaboration de ce projet stratégique ?

Nous impliquons la très grande majorité des partenaires de la fondation. Nous avons également largement impliqué les résidents de nos établissements pour nous assurer de la définition d'un référentiel de prestations exemplaire. Des ateliers dédiés nous ont donc permis de questionner les résidents et de recueillir leur vision d'une journée idéale en EMS. De la même manière, nous sollicitons aussi les familles des résidents et des collaborateurs de la fondation. Ainsi, nous intégrons dans nos réflexions les attentes des résidents et de leurs proches et les exigences des professionnels de santé. Ces données sont confrontées afin de définir des réponses satisfaisantes pour tous et respectant les souhaits de nos résidents et les impératifs liés à leur prise en charge, aux missions de nos équipes et au maintien d'une vie en société.

Pour quelle raison affirmez-vous être positionnés dans un environnement complexe ?

Le facteur humain en lui-même est un sujet complexe, de même que les dynamiques de groupe, qu'il s'agisse des bénéficiaires, de nos collaborateurs ou de nos collègues. La société suisse connaît également des évolutions majeures avec un vieillissement important de la population. Dans ce contexte, les missions de la Fondation Saphir sont, à n'en pas douter, particulièrement complexes à mener.

Quels sont les objectifs fixés au travers de cette nouvelle stratégie ?

Nos objectifs sont principalement liés à la mise en place d'une gouvernance des prestations remplaçant une gouvernance purement administrative. Nos décisions seront davantage axées sur une recherche de gains directs pour le résident. Autre objectif clair, la définition d'un référentiel de prestations exemplaires devrait avoir un impact sur le comportement des professionnels et nos pratiques sur le terrain. Nous visons également l'amélioration des indicateurs de réussite liés au secteur clinique, à la satisfaction du résident, à la prévention des escarres, des chutes et à l'optimisation de la qualité de vie. D'autres objectifs économiques sont également une réalité, la fondation devant assurer sa pérennité sur le plan financier. Nos investissements importants dans un système d'information plus performant ont aussi pour enjeu la mise en place d'indicateurs plus efficaces.

Quelles forces avez-vous identifiées suite au récent audit de votre institution ?

Notre première force demeure la dynamique du groupe et sa capacité à absorber de multiples projets tout en prenant du recul, en se développant et en envisageant des solutions d'avenir. A cela s'ajoute un positionnement original de la fondation avec, entre autres, une nouvelle orientation client apportant un regard neuf sur l'organisation et la gestion de nos établissements. La diversité des compétences de nos équipes ainsi que les profils complémentaires dont nous disposons font également parties

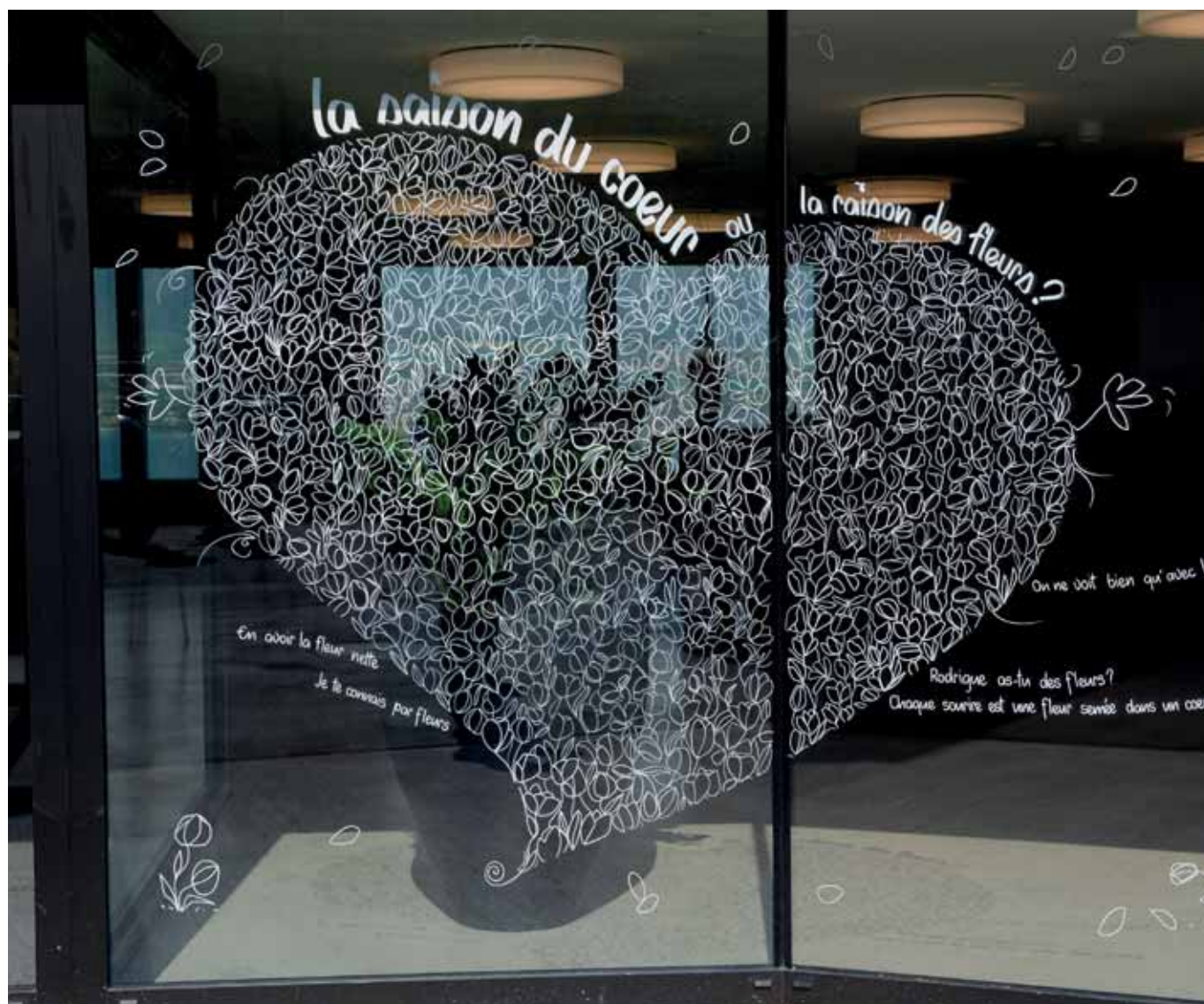
de nos atouts majeurs. Nos projets architecturaux intéressants nous permettent de suivre l'évolution des prestations. Enfin, nous bénéficions d'une attractivité bénéfique au niveau régional.

Quels sont les points à renforcer identifiés au cours de cette analyse ?

Plusieurs faiblesses ont été repérées qui sont en lien avec les forces du groupe. L'évolution de nos prestations implique le développement de compétences toujours plus spécifiques. Nous devons faire preuve d'une rigueur renforcée sur le plan managérial afin d'accompagner notre recherche de l'excellence dans nos pratiques. Comme toute entreprise, nous devons assurer le partage d'une vision commune au sein de nos équipes et une grande cohérence dans nos actions grâce à une communication adaptée. Cet exercice est un véritable défi au regard du caractère « multisites » de la fondation.

Quelles actions devez-vous mettre en place pour maintenir la fondation comme référence dans les secteurs de l'hébergement et du maintien à domicile ?

D'autres projets de modernisation de nos infrastructures sont à l'étude. Parallèlement, nous nous efforçons d'optimiser la qualité de séjour de nos résidents, au sein de nos structures de gériatrie, de psychiatrie et de psychiatrie vieillissante. Ainsi, nous visons l'excellence dans nos prestations et l'attractivité du groupe auprès des professionnels de santé.



EMS Mont-Riant

Comment envisagez-vous la mise en œuvre de votre référentiel d'excellence ?

Ce projet inclut une démarche assez expérimentale malgré le respect d'indicateurs de base liés à des résultats. Notre nouvelle approche sollicitant bien plus largement les résidents et nos équipes est au cœur du développement de ce référentiel. Nous reprenons également les améliorations les plus intéressantes menées à l'extérieur de la fondation et démontrant des résultats concluants en matière de prestations. D'autre part, ce référentiel doit être régulièrement remis en question par des enquêtes annuelles. Cette agilité est essentielle pour assurer la cohérence et la qualité de nos prestations au regard des exigences de nos bénéficiaires et de nos collaborateurs.

Cette approche influence-t-elle votre politique de développement de la qualité ?

La qualité a toujours été placée au cœur de notre organisation, de nos décisions et de notre politique de management. Avec cette approche, cette qualité est davantage orientée vers la prestation. L'outil de certification ISO, par exemple, a été poussé jusqu'à nous amener à nous entretenir avec les résidents et leurs proches. Les familles ont un rôle à jouer et les volontaires pour s'impliquer dans nos démarches d'amélioration des pratiques sont toujours plus nombreux. Dans ce contexte, le défi le plus important est de parvenir à mobiliser le plus grand nombre de participants, qu'ils soient cadres du groupe, collaborateurs, résidents, familles ou partenaires extérieurs.

Comment le personnel est-il accompagné dans la mise en place de ces actions ?

Nous avons réalisé plusieurs conférences présentant aux équipes le changement de paradigme identifié durant nos réflexions. Nous avons également collaboré avec le Pr Pierre Colletette, ancien professeur en gestion de l'université du Québec en Outaouais. Il dispose d'une grande expérience dans le développement de ce genre de démarches qui rencontrent un fort succès au Canada et aux États-Unis. Nous accompagnons également plus spécifiquement les cadres de la fondation car ils représentent les relais les plus efficaces entre la direction et les équipes de terrain. Pour cela, ils doivent bénéficier d'outils adaptés et d'une politique managériale facilitant la transmission d'informations, le traitement d'éventuelles incohérences dans nos pratiques et la prise de décision rapide. Pour les soutenir, nous avons constitué un groupe d'experts présents sur le terrain pour réaliser des audits et échanger avec les collaborateurs. L'objectif est de donner les compétences aux cadres de la fondation pour leur permettre d'accompagner chaque agent de terrain dans leurs démarches d'optimisation des pratiques. Leurs actions prennent en compte les souhaits des résidents dont ils assurent la prise en charge. Pour une plus grande autonomie de nos collaborateurs, nous devons nous assurer que chacun d'eux soit responsabilisé et dispose de compétences suffisantes.

Dans le cadre de l'évolution des compétences quelle est la place accordée à la formation ?

La Fondation Saphir a toujours placé la formation au cœur de ses actions. Nous dépassons toujours largement l'investissement minimal dédié à la formation exigé par notre convention collective de travail. Nos actions internes sont particulièrement développées et spécifiquement adaptées à notre stratégie assez originale. Cette démarche a donné naissance à un projet «*académie Saphir*» visant l'acquisition, par nos cadres et nos collaborateurs, de compétences spécifiques à notre stratégie et notre politique managériale. Cette approche comprend des cours et des ateliers dédiés assurés par la direction des Ressources Humaines, le chef de projet management ou le directeur de la fondation. Les enseignements ainsi délivrés sont largement basés sur l'expérience.

Quelles sont les grandes lignes de votre stratégie de prestations ?

Nous envisageons de développer les prestations hôtelières en respectant le principe de changement de paradigme et la personnalisation du déroulement du séjour du résident. Sur le plan clinique, nos prestations doivent inclure des compétences aidant l'anticipation des problématiques de santé tout en proposant des soins originaux en lien avec le confort et les liens sociaux du résident. De ce fait, nous renforçons les actions d'animation quotidiennes. Tous les secteurs de nos établissements seront améliorés pour permettre la planification de la journée idéale selon la perspective du résident. Concernant la fin de vie, nous devons également retravailler notre approche et l'accompagnement de la personne, de ses proches et de nos équipes.

Quels sont vos projets de modernisation des infrastructures ?

L'EMS du Jura de Ballaigues et l'EMS Maurice Bugnon d'Yvonand sont nos deux établissements les plus datés. Nous souhaitons donc assurer leur reconstruction en intégrant notre stratégie et les besoins de nos résidents. Cela étant, la construction et le fonctionnement de tels établissements doivent répondre à de nombreuses normes. Nous devons donc sûrement arbitrer entre le respect de la réglementation et les demandes de nos résidents.

Avez-vous étudié de nouveaux modèles d'infrastructure ?

Nous maintenons une veille constante des projets de nos confrères. Nous visitons régulièrement les établissements les plus récents pour apprendre du plus grand nombre d'opérations possibles. De même, nous restons vigilants aux évolutions des organisations et des prestations. Nous devons également tenir compte des contraintes liées au terrain de nos installations et à leur environnement. Notre politique est de répartir notre offre de proximité sur l'ensemble du Jura nord vaudois. Nous ne souhaitons pas concentrer nos activités sur Yverdon-les-Bains.

Le territoire du Jura bénéficie-t-il d'une offre suffisante ?

La reconstruction de notre établissement de Ballaigues comprend une augmentation du nombre de lits pour mieux répondre à la demande de la population sur le bassin. Les eHnv mènent également des projets visant le développement de leur offre de prise en charge pour la vallée de Joux. Sainte-Croix a également ouvert un nouvel EMS. Ces projets garantissent une bonne couverture du territoire en matière de soins.

Comment envisagez-vous le développement de l'image de la fondation ?

L'amélioration de la qualité de nos prestations reste le meilleur moyen de développer notre image. En apportant satisfaction aux résidents et leurs proches et en demeurant attractifs auprès des professionnels, nous influençons largement le regard du public sur le groupe. Il s'agit donc d'un travail de fond impliquant tous les intervenants de la fondation.

La préservation du caractère humain est-elle toujours un objectif au cœur de votre politique de développement ?

Notre stratégie axée sur la prestation témoigne clairement de notre volonté de préserver l'humain au cœur de nos professions. Cette approche s'accompagne par des prestations personnalisées. Tous les collaborateurs de la Fondation Saphir font de l'humain une valeur essentielle motivant leurs actions quotidiennes et leur implication auprès du résident.