



DES MAISONS OÙ IL FAIT BON VIVRE ET TRAVAILLER

**LE MODÈLE TUBBE : UNE INSPIRATION SCANDINAVE
DANS LES MAISONS DE REPOS ET DE SOINS**

CITATIONS	02
PRÉFACE DE LA FONDATION	04
INTRODUCTION – POURQUOI TUBBE ?	06
01 IL ÉTAIT UNE FOIS EN SUÈDE : TJÖRN, L'ÎLE AUX SENIORS	08
02 TUBBE, 1 MODÈLE EN 10 PRINCIPES	12
03 ET C'EST TOUT ?	18
04 VOS RÉACTIONS	24
05 UN ESSAI N'ENGAGE À RIEN (QUOI QUE...)	28
06 L'EXPÉRIENCE DES AUTRES...	32
07 TUBBE : DES AVANTAGES... MAIS PAS QUE !	40
08 ALORS, QU'EST-CE QU'ON FAIT ?	44
CONCLUSION – TUBBE EN BELGIQUE ?	62
ADRESSES ET LIENS UTILES	63
COLOPHON	64

DES MAISONS OÙ IL FAIT BON VIVRE ET TRAVAILLER

**LE MODÈLE TUBBE : UNE INSPIRATION SCANDINAVE
DANS LES MAISONS DE REPOS ET DE SOINS**



Fondation
Roi Baudouin

Agir ensemble pour une société meilleure

LE MODÈLE TUBBE

LE BIEN SUPRÊME,
C'EST DE POUVOIR CHOISIR
SOI-MÊME SA VIE AU QUOTIDIEN...

LES MEMBRES
DU PERSONNEL DOIVENT
SE RAPPELER
CHAQUE JOUR POURQUOI
ILS FONT CE MÉTIER.

AVANT TOUT,
NOUS DEVONS
DÉPASSER
NOS PEURS.

NOUS VIVONS
DANS UNE MAISON
OÙ LE PERSONNEL
ET LES RÉSIDENTS
SONT HEUREUX.

COMME À LA MAISON,
CHACUN PARTICIPE
À LA VIE DE FAMILLE...

MOI, J'AIME BIEN ME LEVER TARD.
ALORS, ILS ME GARDENT POUR LA FIN.

IL Y A ENCORE DES GENS QUI SONT ASSIS
SUR LEURS OREILLES : ILS N'ÉCOUTENT PAS
CE QUE LES AUTRES DISENT.

J'AI DEMANDÉ
À FAIRE UN POTAGER
ET LE DIRECTEUR A DIT OUI.

PAS QUESTION
QU'ON M'OBLIGE
À QUOI QUE CE SOIT !

À MON ARRIVÉE,
J'ÉTAIS COMPLÈTEMENT AMORTI, PRESQUE MORT ;
AUJOURD'HUI, J'AI ENVIE DE FAIRE PLEIN DE CHOSES.

CE QUE JE VEUX,
C'EST QU'ON ME RESPECTE
DANS MES CHOIX. JUSQU'AU BOUT.

IL EST PLUS FACILE DE RESTER
DANS LES AUTOMATISMES,
MAIS ÇA DONNE MOINS
DE SATISFACTIONS.
NOUS SOMMES
PLUS COMPLICES
AVEC LES RÉSIDENTS.

ILS SONT MOINS
DANS LE REFUS.

S'IL Y A DES JOURS OÙ UN RÉSIDENT
NE VEUT PAS SE LAVÉ,
EH BIEN IL NE SE LAVE PAS !

ON ÉTAIT AIDES-SOIGNANTES.
MAINTENANT, ON TOUCHE À TOUT.

PRÉFACE

L'expérience montre une plus grande satisfaction des seniors et du personnel... et si ça devenait une évidence ?

Tubbe est un modèle d'organisation et de gestion appliqué par différentes maisons de repos et de soins dans une commune rurale de l'ouest de la Suède.

Qu'est-ce qui est proposé ? Un endroit attractif, agréable et fonctionnel où les personnes âgées peuvent vivre pleinement leur vie. Bien plus qu'un simple lieu de travail, c'est un lieu plaisant et motivant pour le personnel et un environnement qui encourage chacun à redoubler d'énergie et à valoriser ses capacités afin de donner davantage de sens à sa vie.

À la demande d'acteurs belges du secteur et de citoyens, plusieurs directeurs de maisons de repos et de soins ont cherché à mieux connaître ce modèle, en compagnie d'un certain nombre de parties prenantes. La Fondation Roi Baudouin a organisé une série de visites réciproques et six projets pilotes ont pu être lancés en Belgique après différents contacts avec les initiateurs suédois.

Lors des différentes visites à la Tubberödshus en Suède, où tout a commencé, nous avons découvert que, malgré un système de soins de santé différent, la démarche Tubbe s'impose comme une évidence et n'entre certainement pas en contradiction avec notre réglementation. Tubbe n'est pas un modèle cadenassé, mais une philosophie de vie et l'expérience montre une plus grande satisfaction des seniors et du personnel.

**Si vous deviez emménager dans une maison de repos,
qu'est-ce qui serait important pour vous ?
Quelle serait votre plus grande crainte ?**

En vous posant ces questions en tant que futur résident, professionnel ou directeur de maison de repos et de soins, vous posez déjà les balises de la démarche Tubbe.

Cette brochure a pour objectif de partager l'expérience des six projets pilotes qui ont introduit, pas à pas et à des degrés différents, une gouvernance participative avec implication des résidents et du personnel.

Une vision partagée, un véritable projet de vie et la participation de tous : tels sont les maîtres mots de Tubbe, avec comme toile de fond la qualité des relations tissées entre résidents, familles, membres du personnel, direction et même voisinage. Nous souhaitons que cette brochure soit pour vous une invitation à vous lancer et à réfléchir aux processus d'une mise en œuvre propre à votre maison de repos (et de soins).

Nous tenons à remercier la direction, les résidents et le personnel de la Tubberødshus qui ont partagé leur expérience avec les différentes délégations venues s'inspirer de leur modèle, les six projets pilotes qui se sont lancés dans la démarche avec enthousiasme, les différents coachs et les évaluateurs. Un remerciement particulier à l'AVIQ pour sa collaboration constructive.

LA FONDATION ROI BAUDOIN

INTRODUCTION

POURQUOI TUBBE ?

Si personne ne peut sérieusement contester la nécessité d'un changement radical dans les soins aux seniors, des modèles novateurs de maisons de repos pour personnes âgées, il y en a d'autres. Alors, pourquoi Tubbe ?

Dans leurs publicités, les maisons de repos (et de soins) se présentent invariablement comme des lieux de vie au coeur de la société. Mais il arrive que cette définition ne résiste pas à l'examen. Manque d'ouverture au monde extérieur, et en particulier aux autres générations, manque de respect de l'autonomie des résidents, au nom d'une mentalité paternaliste qui tient tout entière dans la formule '*Nous savons ce qui est bon pour vous, laissez-nous faire*', manque de considération pour les résidents, trop souvent infantilisés, comme si toute forme de dépendance entraînait automatiquement la fin de l'âge adulte, manque d'écoute de la part du personnel, figé dans une relation soignants-soignés où la devise '*le soin, c'est de l'humain*' n'est pas toujours prioritaire, manque d'intérêt pour l'expérience et la maturité des résidents, mais aussi pour l'expérience et le bon sens des collaborateurs... Même s'il n'est évidemment pas question de mettre toutes les MR/MRS dans le même sac, les soins qu'elles dispensent aux personnes âgées semblent encore trop souvent placés sous le signe du manque.

HEU-REUX !

Les maisons de repos sont donc confrontées à un challenge incontournable: assurer à leurs résidents les soins nécessaires, tout en tenant compte de leur besoins et de leurs souhaits individuels, dans un cadre aussi agréable pour le personnel que pour eux. Et bien entendu un prix abordable.

Mais, si nécessaire que soit cette évolution, pourquoi choisir le modèle Tubbe? Tout simplement parce que tout le monde s'y retrouve, grâce à une organisation axée sur le relationnel, qui favorise la responsabilisation des résidents, la motivation du personnel et l'implication des familles, selon un mode 'intrapreneurial' où les décisions se prennent en commun et où la direction elle-même change de rôle, passant du management au coaching et de la décision à l'encadrement. Le résultat étant une maison de repos où les compétences de chacun.e sont mises au service du bonheur de tou.te.s. Trop beau pour être vrai? Cette brochure devrait vous permettre d'en juger. Après, ce sera à vous de jouer.

ADOPTER TUBBE, C'EST INTRODUIRE LA JOIE ET LA FIERTÉ DANS LES SOINS AUX PERSONNES ÂGÉES !

LILIAN BOHLIN, DIRECTRICE DE LA TUBBERÖDSHUS

LE RÉSIDENT EST ACTEUR DE SA VIE
AU NIVEAU INDIVIDUEL ET COLLECTIF.
ON VA AINSI METTRE L'ACCENT SUR L'ÉCOUTE
DE SES BESOINS, EN PARTANT DU PRINCIPE
QU'IL DOIT VIVRE ICI COMME À LA MAISON
ET FAIRE SES PROPRES CHOIX, À QUELLE
HEURE IL SE LÈVE, SE COUCHE... S'IL VEUT
REGARDER LES PROLONGATIONS DU MATCH
JUSQU'À 23 HEURES, IL PEUT !

ANTOINE THIRY, DIRECTEUR DU CENTRE SAINTE-BARBE, À SEILLES





01
**IL ÉTAIT
UNE FOIS
EN SUÈDE:
TJÖRN, L'ÎLE
AUX SENIORS**

INVENTÉ PAR UNE DANOISE, APPLIQUÉ PAR DES SUÉDOIS,
LE MODÈLE TUBBE NOUS VIENT DU FROID, MAIS IL NE SOUFFLE QUE LE CHAUD !

« *Aussi longtemps qu'on est vivant, il faut vivre pleinement!* » Tel est le principe directeur de la Tubberödshus, une maison de retraite située sur l'île de Tjörn, dans l'ouest de la Suède, et accueillant une trentaine de personnes âgées, dont la plupart ont dépassé les 90 ans et sont plus ou moins dépendantes. À première vue, c'est une MRS comme les autres, gérée par la municipalité de cette grande île de 168 km², qui compte 15 675 habitants et pas moins de cinq centres de soins pour seniors. La différence, c'est que, depuis 2010, la Tubberödshus fonctionne selon le modèle Tubbe, qui lui doit d'ailleurs son nom.

PARCE QUE CHAQUE PERSONNE EST UNIQUE

Le modèle Tubbe, pourtant, n'est pas d'origine suédoise. L'idée a été développée par Thyra Frank, pédagogue et ministre danoise du Troisième âge, qui a inventé une nouvelle forme de résidence pour seniors, axée sur le respect du caractère unique de chaque résident.e. Selon elle, on ne peut parler de succès que si « *la personne est aussi unique à son décès qu'au moment où elle a emménagé au centre* ». En 2010, des représentants de la Tubberödshus se sont rendus à Lottehemmet, au Danemark, pour visiter un établissement fondé sur ce modèle relationnel, où résidents et membres du personnel siègent côte à côte dans les organes décisionnels, participent ensemble à des groupes de travail thématiques et s'impliquent dans les activités et les tâches quotidiennes.

LA PERSONNE ÂGÉE EST CENTRALE

S'inspirant de ce modèle, la Tubberödshus est devenue, pour ses résidents comme pour ses collaborateurs, un 'chez-soi' à la convivialité duquel chacun.e participe à sa manière. Mais le modèle Tubbe peut-il être implanté en Belgique? Pour Lilian Bohlin, directrice de la maison de retraite suédoise, c'est l'évidence même, car il ne s'agit en fait que « de mettre la personne âgée au centre, de lui permettre de s'exprimer et d'exercer une influence sur la vie quotidienne » – la sienne et celle des autres. Selon elle, « la moindre des choses qu'un senior puisse attendre à la fin d'une longue vie est le droit d'exprimer ses pensées et ses désirs ». Et ça, c'est aussi valable en Belgique qu'en Suède.

AUSSI LONGTEMPS QU'ON EST VIVANT, IL FAUT VIVRE PLEINEMENT!

« Le modèle Tubbe nous pousse à nous interroger, dans le cadre de nos différentes méthodes de travail, sur la manière d'améliorer notre organisation pour la mettre en phase avec le futur. Un futur où la participation de nos résidents comme de nos collaborateurs se fera naturellement. Grâce au système des groupes thématiques, le personnel et les seniors pourront tenir la barre ensemble. Collaboration qui se traduira par une plus grande implication, davantage de responsabilisation, et finalement un bien-être accru. »

RENAAT LEMEY, DIRECTEUR GÉNÉRAL
D'OPEN KRING VZW, À ARDOOIE

TUBBE CHEZ VOUS ? POSEZ-VOUS LA QUESTION !

Ou plutôt **les** questions. Imaginez que la personne à laquelle vous tenez le plus doit aller vivre dès demain dans une MR/MRS. Sur quels critères vous baseriez-vous pour la choisir ? À quelles conditions la personne que vous aimez pourrait-elle y être heureuse ? Et vous-même, comment vous voyez-vous à l'âge de 85 ans ? Qu'est-ce qui vous effraie le plus à l'idée de vous retrouver un jour dans une MR/MRS ? Que serez-vous encore capable de faire ? Qu'est-ce qui vous sera devenu impossible ? Accepterez-vous que la direction et le personnel décident de votre quotidien, ou bien estimerez-vous avoir le droit de participer à toutes les décisions, quels que soient votre état physique et votre niveau d'autonomie ? Autant de pistes de réflexion qui peuvent vous amener à sauter le pas de la maison de repos participative !





02

TUBBE, 1 MODÈLE 10 PRINCIPES

PUISQUE CHAQUE RÉSIDENT EST UNIQUE, CHAQUE MR/MRS L'EST AUSSI.
LE MODÈLE TUBBE N'EST DONC PAS UN CADRE RIGIDE À SUPERPOSER
TEL QUEL À N'IMPORTE QUELLE ORGANISATION. MAIS SES PRINCIPES DE BASE
N'EN SONT PAS MOINS INCONTOURNABLES... ET ILS SONT AU NOMBRE DE 10.

1 AUTONOMIE

Dans l'ensemble de la maison, promotion de l'autonomie et de l'estime de soi par le respect de l'autodétermination de chacun.e.

«L'autonomie des résidents va de pair avec celle des membres du personnel. Le modèle Tubbe est basé sur une communauté de destins.»

CÉSAR MEURIS, HAUTE ÉCOLE ROBERT SCHUMAN

2 COACHING

Au niveau de la direction, passage de la gestion pyramidale à l'ancienne au coaching: création d'un cadre favorisant, chez le personnel comme chez les résidents, une réflexion en continu, ainsi que la traduction des résultats de cette réflexion dans la pratique.

«Le directeur n'est plus LE responsable de tout. Il devient coach: il encourage les équipes à trouver un maximum de solutions en interne. De sorte que, peu à peu, les problèmes qui remontent jusqu'à la direction sont de moins en moins nombreux.»

JEAN-MARIE KOHNEN, DIRECTEUR GÉNÉRAL D'INAGO

3 CODÉCISION

Implication systématique des résidents dans les décisions relatives à l'organisation de leur vie quotidienne (menus, activités, horaires, décoration, et même engagement et évaluation des collaborateurs, etc.) au sein de la MR/MRS, notamment par le biais de groupes de travail thématiques où ils se concertent avec les membres du personnel.

«On discute et puis on choisit ensemble.

On est libres, quoi.»

GENEVIÈVE, RÉSIDENTE

4 COMMUNICATION

Communication ouverte et claire avec les résidents, mais aussi avec le personnel.

«Il faut que chacun.e ait le choix de dire 'J'adhère' ou 'Je n'adhère pas'. C'est pourquoi la communication est si importante.»

FRANÇOISE, AIDE-SOIGNANTE

5 OUVERTURE

Ouverture au monde extérieur, la MR/MRS devant être un lieu de rencontre en prise directe avec la société, où les échanges sont encouragés, non seulement avec la famille du résident, mais aussi avec les riverains, les commerçants, les bénévoles, etc.

«Le restaurant est ouvert à tous. Les membres des familles et les habitants du quartier peuvent venir y déjeuner, il suffit d'acheter un ticket...»

ALINE BERTIN, RESPONSABLE D'UNITÉ DE VIE,

RÉSIDENCE RÉGINA, MORESNET

6 POTENTIEL

Mise en valeur des ressources du résident, de ses capacités, des compétences qui lui restent: l'important n'est pas ce qu'il a perdu, mais ce qu'il peut encore faire.

«J'ai toujours aimé travailler au jardin. Ça me manquait, alors j'ai demandé à cultiver un potager, et le directeur a dit oui. Et puis d'autres sont venus travailler avec moi et maintenant, le jardin grandit.»

RENÉ, RÉSIDENT

7 RELATION

Modèle de soins relationnel, basé sur des contacts authentiques entre les résidents et les membres du personnel, qui sont conscients de travailler 'chez quelqu'un'.

« Il faut que, le soir, tout le monde puisse se dire : 'J'ai eu une bonne journée !' Et ça, ça tient avant tout à la qualité des échanges. »

BETTY HERBOTS,

DIRECTRICE DES SOINS AUX RÉSIDENTS, FLOORDAM

8 RESPECT

Respect de l'autre, de ses besoins et de ses attentes, de sa vie privée et de son intimité. Ainsi, chaque chambre est considérée comme un véritable chez-soi, où personne n'a le droit de pénétrer sans l'autorisation du résident. Les membres du personnel frappent toujours à la porte – et attendent la réponse! – avant d'entrer.

« L'idée est que chaque résident puisse poser ses propres choix, et que ces choix soient connus et respectés par tous les membres du personnel. »

LEEN, AIDE-SOIGNANTE

9 UNICITÉ

Reconnaissance et respect du caractère unique de chaque personne, qui implique une adaptation des soins standard, ainsi qu'une réponse adéquate et ciblée à ses besoins et ses envies.

« Quand je ne me sens pas comme chez moi, je le dis à l'infirmière en chef, et les choses changent. C'est personnalisé, je suis libre, on m'écoute... »

AYMÉE, RÉSIDENTE

10 UTILITÉ

Accent sur le sentiment d'utilité, qui est important pour les résidents comme pour les membres du personnel. Les résidents participent à l'organisation des activités et, dans la mesure où ils le souhaitent, prennent leur part des tâches quotidiennes.

« Nous n'avons pas d'enfants, pas de petits-enfants. À la maison, nous nous sentions seuls et inutiles. Alors qu'ici, nous sommes entourés et nous pouvons entourer les autres et nous rendre utiles... »

ROGER ET MAYA, RÉSIDENTS

Mais les professionnels aussi valorisent cette dimension utilitaire. *« J'ai pu constater dans les équipes que le fait de pouvoir exercer une influence sur le monde qui les entoure est un facteur motivateur capital. »*

CHRISTOPHE CREVIEAUX,

CONSULTANT EN MANAGEMENT ORGANISATIONNEL ET HUMAIN, UN DES COACHS DU PROJET TUBBE

JE ME SENS UTILE

40%

des résidents sont '**totalem^{ent} d'accord**' et

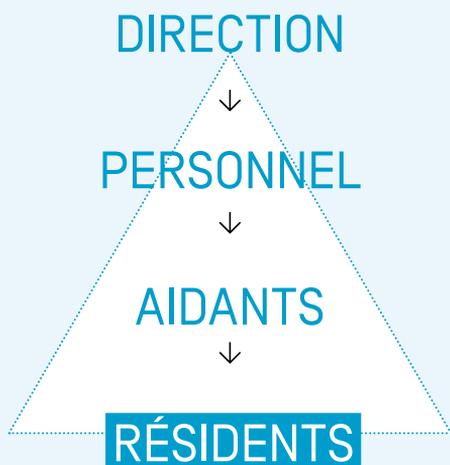
27% '**plutôt d'accord**' avec l'affirmation

« Je me sens utile » après un an et demi de Tubbe.

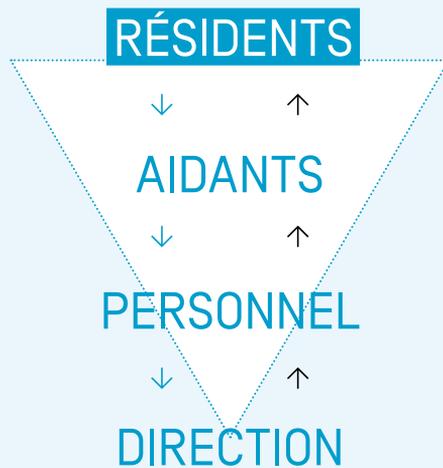
PYRAMIDE INVERSÉE

L'application de ces principes aboutit plus ou moins rapidement à une inversion de la pyramide organisationnelle: le personnel et les résidents prennent peu à peu tant de responsabilités et d'influence que la MR/MRS finit par être gérée du bas vers le haut. Ce n'est plus au résident de s'adapter à l'institution, mais à l'institution de s'adapter au résident, en concertation avec les membres du personnel.

MODÈLE TRADITIONNEL



MODÈLE TUBBE



UN OBJECTIF COMMUN : UNE VIE MEILLEURE POUR TOUS

Les adeptes de la méthode Tubbe ne le cachent pas : leur but suprême, c'est tout simplement le bonheur. Ainsi, la brochure qui décrit le fonctionnement de la MRS de Tjörn annonce d'emblée la couleur : « nous espérons que ceux qui y travaillent et y vivent sont effectivement heureux d'y séjourner et d'y travailler ». Dans le modèle Tubbe...

... **les résidents sont plus heureux**, parce qu'ils sont acteurs et non spectateurs de leur propre vie, mais aussi de celle de l'institution, qui fonctionne désormais en cogestion, et qu'au lieu d'avoir l'impression de vivre sur le lieu de travail des membres du personnel, ils peuvent se dire : *'Cette maison est la mienne, et le personnel m'aide à y vivre pleinement ma vie'*.

... **les membres du personnel sont plus heureux**, parce que, même s'ils doivent payer davantage de leur personne [ce qui ne signifie pas travailler plus, mais travailler autrement], ils ont plus de responsabilités et d'influence, ils ont la possibilité de développer toutes leurs compétences au lieu de rester prisonniers d'une description de fonction restrictive, et ils retrouvent le sentiment d'exercer une profession stimulante et gratifiante. « *La conception du rôle de chacun a changé*, constate Francine Leclerc, responsable d'unité de vie à la Résidence Régina à Moresnet. *Les infirmières, les aides-soignantes sont aussi animatrices, elles ont désormais la possibilité de faire autre chose que ce qui relève strictement de leur profession et de valoriser leurs autres capacités, et elles seraient très malheureuses si on la leur enlevait. D'autant que les rapports aussi ont changé.*

Avant, les aides-soignantes se sentaient coupables quand on les surprenait assises avec les résidents. Aujourd'hui, ça fait partie de leur rôle. La structure n'est plus qu'un moyen... »

53%

des membres du personnel affirment que **les soins** au sein de leur département **se sont [considérablement] améliorés** au bout d'un an et demi de Tubbe.

... **la direction est plus heureuse**, parce que, même s'il faut au directeur/à la directrice un certain temps pour accepter de changer de rôle et de devenir accompagnateur, coach et booster de talents plutôt que donneur d'ordres, l'augmentation généralisée du taux de satisfaction dans l'institution est forcément gratifiant. « *C'est une aventure dans laquelle il faut se lancer*, souligne Philippe Van de Broeck, directeur de la MR La Reine-des-Prés. *Oser se mettre en déséquilibre, savoir qu'autour de vous, il y a plein de gens qui vont venir vous récupérer, parce que les résidents sont au courant de l'aventure, le personnel aussi, et tous ensemble on peut vraiment faire une belle démarche, qui va pousser à l'autonomie des résidents et aussi du personnel. Tout le monde est gagnant ! »*

... **les familles sont plus heureuses**, parce que, même si elles doivent renoncer à décider à la place de 'leur' senior, elles ne peuvent que se réjouir de voir leur relation avec celui-ci s'épanouir dans une dynamique collective beaucoup plus participative. Comme le rappelle Christophe Crevieaux, un des coachs du projet Tubbe, *« nous avons eu des feedbacks de familles qui affirmaient ne plus reconnaître leurs parents. Elles les trouvaient plus actifs, moins accros aux médicaments, pleins de projets et même rajeunis de dix, voire de vingt ans ! »*

« Dans les maisons Tubbe, les moments de bonheur sont rappelés par des photos, pour que les familles comprennent ce qui se passe quand elles ne sont pas là, et que les maisons de repos ne sont pas des mouiroirs, mais des lieux où on célèbre toutes les facettes de la vie. »

CHRISTOPHE CREVIEAUX, CONSULTANT
EN MANAGEMENT ORGANISATIONNEL ET HUMAIN,
UN DES COACHS DU PROJET TUBBE

« Au début, 100% de mon temps étaient consacrés au leadership, mais, au bout de deux ans passés à stimuler la créativité des aides-soignantes, cette proportion était déjà tombée à 30%. Ce qui me permet de prendre de plus en plus de temps pour aider d'autres MR/MRS à passer au modèle Tubbe ! »

LILIAN BOHLIN, DIRECTRICE DE LA TUBBERÖDSHUS





03

ET C'EST TOUT ?

APRÈS AVOIR PARCOURU LES DEUX PREMIERS CHAPITRES DE CETTE BROCHURE, VOUS VOUS DITES PEUT-ÊTRE : 'TOUT ÇA POUR ÇA !' EH BIEN OUI, CAR TUBBE N'EST PAS UN MODÈLE RIGIDE À TRANSPLANTER TEL QUEL DE TJÖRN À NEERPELT, SEILLES, ARDOOIE, MORESNET, MELSBROEK OU MARCHE-EN-FAMENNE. TUBBE, C'EST UNE IMPULSION... UNE FAÇON DE DONNER ENVIE.

ENVIE D'ÉCOUTER L'AUTRE

C'est-à-dire, pour les membres du personnel, d'écouter les résidents.

« Notre rôle est d'écouter tout le monde, même les plus discrets. Certains disent : 'Je suis bien comme je suis, je n'ai besoin de rien'. Mais souvent, c'est parce qu'ils n'osent pas s'exprimer, qu'ils ont vécu de mauvaises expériences qu'ils ne tiennent pas à renouveler, qu'ils craignent de ne pas être pris au sérieux, ou tout simplement, comme c'est le cas pour beaucoup de femmes âgées dans nos régions, parce que personne ne leur a jamais demandé leur avis. Il n'est évidemment pas question de forcer qui que ce soit – se taire est aussi une forme de liberté – mais, si quelqu'un a quelque chose à dire, il faut lui en donner l'occasion. Ce n'est pas à nous de décréter ce qui est bien pour le résident, mais au résident lui-même d'en décider. »

AGATHE, AIDE-SOIGNANTE

Mais aussi, toujours pour les membres du personnel, de s'écouter les uns les autres.

« Si nous prenons des initiatives chacun dans son coin, sans échanger entre nous, nous n'avons pas de retour sur ces initiatives, nous ne savons pas si nous sommes dans le bon, nous avançons comme à l'aveugle, sans recul collectif. Des réunions réflexives sur la manière dont nous vivons le modèle Tubbe sont indispensables. »

MYRIAM, INFIRMIÈRE

39%

des résidents [contre 19% au début] affirment se concerter avec le personnel pour prendre des décisions [sur la nourriture, le mobilier, les activités, etc.] après un an et demi de Tubbe.

Et bien sûr, pour la direction, d'écouter les membres du personnel, et de réagir en conséquence.

« Le professionnel doit être à l'affût de tous les renseignements susceptibles d'impacter le quotidien du résident. Mais, par la suite, il faut être terriblement organisé pour pouvoir tenir compte des renseignements ainsi collectés. Donc on est dans cette dualité d'ultrasouplesse pour pouvoir tout entendre, puis d'ultrastructuration pour pouvoir utiliser ces informations. Tout cela pour que la demande formulée par le résident devienne un projet concret. L'expression spontanée de chaque individu doit être recueillie de la façon la plus naturelle possible, qu'il s'agisse de l'horaire des toilettes ou d'aller manger des frites, comme on le fait dans une famille. Mais ensuite l'institution doit s'organiser pour réaliser ces demandes. »

JEAN-MARIE KOHNEN, DIRECTEUR GÉNÉRAL D'INAGO

Et enfin, pour les résidents aussi, de s'écouter les uns les autres. « On se retrouve régulièrement pour discuter de la vie en communauté et réfléchir à ce qu'on pourrait changer pour améliorer les choses. Mais parfois, pendant ces réunions, tout le monde se met à rouspéter, personne n'écoute plus personne, et alors moi j'ai peur de dire ce que je veux. »

MARTINE, RÉSIDENTE

ENVIE DE SE METTRE À LA PLACE DE L'AUTRE

Ce qui est tout le contraire de *penser* à la place de l'autre. « Grâce au modèle Tubbe, les membres du personnel ne tardent pas à se rendre compte que, lorsqu'ils pensent à la place des résidents, lorsqu'ils prennent toutes les décisions pour eux, sous prétexte de veiller à leur bien-être, ils n'ont pas forcément raison, souligne Christophe Crevieaux, un des coaches du projet Tubbe en Wallonie. D'autant que penser à la place des résidents, ça va très loin : jusque dans les gestes les plus anodins, la manière de se nourrir, de porter la cuillère à la bouche...

61%

des résidents sont 'entièrement d'accord' avec l'affirmation '**Le personnel m'écoute quand j'ai des questions ou des problèmes'** au bout d'un an et demi de Tubbe. Au début, ils n'étaient que 46%.

Peu à peu, le personnel en vient à remplacer les résidents dans les plus petites choses de la vie quotidienne, et ça devient un acte d'une violence incroyable, la bienveillance se transformant en malveillance sans que personne en prenne conscience...» Parce qu'il implique une relation égalitaire entre personnel et résidents, le modèle Tubbe encourage des questions simples et de bon sens, mais aux réponses souvent déstabilisantes, comme : « Si j'étais à la place de ce résident, est-ce que j'apprécierais la façon dont je viens de le tirer du sommeil, dont je lui impose une toilette alors qu'il rêve d'une tasse de café, dont je le 'gare' devant la télévision de la salle commune, dans sa chaise roulante,

bien qu'il m'ait affirmé son désir de prendre l'air, dont je lui confisque le beau gilet neuf offert par sa fille, parce que ce serait 'dommage de le salir', dont je lui sers le repas du soir à dix-sept heures, même si je sais parfaitement qu'à cette heure-là il n'a pas d'appétit, et qu'il va en laisser les trois quarts... »

ENVIE DE COCONSTRUIRE UNE COMMUNAUTÉ...

...où chacun.e se sente valorisé.e et mène une existence qui a du sens. Puisque le modèle Tubbe est basé sur l'égalité entre les résidents et les membres du personnel, personne – pas même la direction – ne peut imposer sa vision du fonctionnement idéal d'une MR/MRS. Une maison de repos Tubbe doit être coconstruite et cogérée, toutes les parties intéressées – direction, personnel, résidents, familles – prenant part à ce processus, dont le résultat n'est pas fixé une fois pour toutes, mais évolue en permanence, par essais et erreurs.

La coconstruction d'une vision commune des soins basés sur la relation porte en elle-même sa récompense, toutes les personnes qui s'y impliquent ayant le sentiment de (re)prendre le contrôle sur leur existence et leur environnement. À tous les niveaux, la participation, sur la base d'une relation en 'nous' (et non pas en 'eux et nous'), (re)donne du sens à la vie : l'organisation n'est plus une entité qui impose ses règles aux résidents comme au personnel, mais une communauté d'êtres humains qui s'intéressent les uns aux autres. « Ici, on est solidaires, on prend soin les uns des autres. D'ailleurs, c'est ça, mon activité principale : participer au bien-être de tout le monde.



Même des personnes qui travaillent ici, parce qu'il y a parfois des résidents qui leur font des misères, alors je prends leur défense!»

CÉLINE, RÉSIDENTE

«C'est une dynamique de coconstruction, comme à la maison : chacun participe à la vie de la famille. Du coup, les résidents sont plus dans l'échange, dans l'interaction, entre eux, mais aussi avec nous. Et nous éprouvons de la complicité avec eux, un sentiment de partenariat.»

MARIANNE, INFIRMIÈRE

**C'EST UNE
DYNAMIQUE DE
COCONSTRUCTION,
COMME À LA
MAISON : CHACUN
PARTICIPE
À LA VIE
DE LA FAMILLE**

ENVIE DE VIVRE ENSEMBLE COMME À LA MAISON...

...ou presque. Peut-on vraiment se sentir chez soi dans une maison de repos, même lorsqu'elle est organisée selon le modèle Tubbe et ressemble donc davantage à un 'vrai' foyer qu'à une institution? Tout dépend évidemment du caractère et de l'état d'esprit de chaque résident.e. Si certains affirment *«Le soir, après une excursion, on se réjouit de rentrer à la maison. C'est notre chez nous!»* ou *«Je me sens comme chez moi, ici. Nous ne sommes pas des étrangers, nous faisons partie de la maison...»* ou même *«Je suis mieux que chez moi : bien entourée et en sécurité!»*, d'autres corrigent *«Non, ce n'est pas comme à la maison, parce que ma maison, c'est celle où j'ai vécu toute ma vie. Mais je me sens libre comme si je vivais à la maison, je fais ce que je veux et je ne suis plus seule. Je ne suis pas 'à la maison', mais 'de la maison'...»* Quoi qu'il en soit, le modèle Tubbe doit viser à créer un environnement que chacun.e puisse s'approprier, afin de se sentir autant chez soi que possible. Et en tout cas de trouver un sens au fait de n'être pas chez soi.

55%

des résidents sont 'entièrement d'accord' avec la proposition **'Je me sens chez moi ici'** au bout d'un an et demi de Tubbe. Au début, ils n'étaient que 35%.

ENVIE DE SE REMETTRE EN QUESTION...

...chaque jour, dans les petits et grands événements de la vie. Le modèle Tubbe n'est pas une formule magique, garante d'une réussite instantanée. Tant la direction que les membres du personnel doivent donc se remettre régulièrement en question, en se demandant : «*Est-ce que nous en tant qu'établissement, et moi en tant que soignant, nous accordons **vraiment** la place centrale aux résidents? Les résidents ont-ils **vraiment** la priorité dans notre pratique, ou bien n'est-ce qu'une façon de parler, de nous donner bonne conscience? Savons-nous **vraiment** écouter, répondre aux interrogations et aux inquiétudes, rencontrer les besoins lorsqu'ils surviennent?*»

*Développons-nous **vraiment** les bons réflexes dans notre travail quotidien pour et avec les personnes âgées? Sommes-nous **vraiment** attentifs à toutes ces petites choses qui, mises bout à bout, font les grands changements?»* Le modèle Tubbe nécessite une évaluation permanente en interne, non dans le but de distribuer des bons et des mauvais points, mais pour rectifier le tir chaque fois que nécessaire et se rapprocher de l'idéal fixé. Et donc d'une meilleure qualité de vie pour tous.

SAVONS-NOUS VRAIMENT ÉCOUTER, RÉPONDRE AUX INTERROGATIONS ET AUX INQUIÉTUDES, RENCONTRER LES BESOINS LORSQU'ILS SURVIENNENT ?

67%

des membres du personnel déclarent '**avoir une influence sur la manière dont leur département fonctionne**' au bout d'un an et demi de Tubbe. Au début, ils n'étaient que 50%.



Two elderly women are smiling and posing for a photo in what appears to be a social gathering or event. The woman on the left is wearing a grey jacket over a striped top and glasses, pointing towards the camera. The woman on the right is wearing a red sweater with a sequined pocket and a pearl necklace, also smiling and posing with her hand near her face. The background shows other people and festive decorations like bunting.

04 VOS RÉACTIONS

COMME TOUTES LES PERSONNES SUBITEMENT CONFRONTÉES AU MODÈLE TUBBE, VOUS AVEZ SANS DOUTE, AU FIL DE VOTRE LECTURE, ÉPROUVÉ LE BESOIN DE RÉAGIR DE FAÇON PLUS OU MOINS CATÉGORIQUE. VOICI EN TOUT CAS, EN RÉSUMÉ, LES TROIS PRINCIPALES RÉACTIONS SUSCITÉES PAR LE MODÈLE TUBBE.

MAIS TOUT ÇA, ON LE FAIT DÉJÀ !

Vous êtes sûr(e)? L'originalité du modèle Tubbe, c'est de se demander non ce qui est le mieux pour les résidents, mais ce que les résidents considèrent comme étant le mieux pour eux... Ce qui vous oblige évidemment – plus facile à dire qu'à faire! – à changer votre regard sur les personnes âgées. «Nous avons été très surpris de constater que nos résidents, qui nous apparaissaient comme un peu amortis, résignés, revenus de tout, avaient en fait toujours soif d'apprendre et de tester de nouvelles choses, constate Jean-Marie Kohnen, directeur général d'INAGO. Danser, goûter à la cuisine chinoise, jouer au bingo, louer une villa pour un week-end à la mer, franchir la frontière pour faire du shopping à Aix... Même les plus âgés ont soif de nouveauté!»

Parmi les desideratas des résidents, il y avait un potager. Ça nous a d'abord étonnés, parce qu'un potager, nous en avons déjà un. Seulement, ce potager, c'était nous qui le cultivions. Les résidents en voulaient un 'vrai', un qui soit aussi à eux, à la culture duquel ils puissent participer. Nous les avons écoutés et, l'année dernière, notre potager commun a fourni 250 kilos de légumes à la maison de repos. Et apporté des moments de bonheur à tout le monde.

PHILIPPE VAN DE BROECK,

DIRECTEUR DE LA MR LA REINE-DES-PRÉS

ÇA NE MARCHERA JAMAIS CHEZ NOUS !

Par manque de place, par manque de fonds, par manque de personnel... Autant d'excuses qui vous viennent immédiatement à l'esprit, mais qui ne reposent sur rien. Comme vous le verrez dans le chapitre suivant, l'implantation du modèle Tubbe peut se faire à petits pas: la révolution qu'elle implique doit d'abord toucher les esprits. Si vous vous réfugiez derrière un manque d'intérêt de la part des résidents, par contre, vous prouvez simplement que vous ne le prenez pas au sérieux. «C'est malheureusement très fréquent», souligne Betty Herbots, directrice des soins aux résidents à Floordam. «Le problème est l'image sociale de la personne âgée. Ainsi, dans de nombreux documents, on trouve encore les mentions 'enfants', 'adolescents', 'adultes' et 'seniors'. Comme si les seniors n'étaient pas des adultes. À la caisse d'un supermarché, si une personne âgée cherche un billet dans son portefeuille, la caissière lui dit tout de suite: 'Je peux vous aider?' Elle n'oserait jamais avec un autre client, mais tout le monde trouve normal d'infantiliser les personnes âgées. Dans les MR/MRS comme ailleurs, et même plus qu'ailleurs. La plupart du temps, le personnel et la famille décident de tout, et la personne âgée doit se soumettre...»

Autrement dit, ne partez pas du principe qu'une évolution vers des soins axés sur le relationnel n'intéressera pas vos résidents, et que ça ne vaut même pas la peine de la leur proposer, puisqu'ils sont incapables de vous comprendre. «Je me rendais bien compte que je ne pourrais plus rester seule très longtemps, explique Françoise, 75 ans. Mais le modèle classique de maison de repos, que je connaissais pour avoir souvent rendu visite à des amis qui y étaient 'placés', me faisait peur. Quand j'ai entendu parler d'un projet de résidence-service modèle Tubbe dans ma région, je me suis tout de suite dit: 'C'est ça qu'il me faut!' Deux jours plus tard, je mettais ma maison en vente. Et je ne l'ai jamais regretté!»

MAIS EN CAS DE DÉMENCE ?

Le fait est que, dans certaines MR/MRS, le taux de démence, ou du moins de désorientation, des résidents est important. «Avec les personnes désorientées, l'approche est différente, mais le principe est le même, affirme Betty Herbots. Pourvu qu'on leur en donne l'occasion, elles peuvent décider des tas de choses pour elles-mêmes.» Bien plus, dans certaines des maisons où est testé le modèle Tubbe, «nous avons, assure Jean-Marie Kohnen, des taux de dépendance qui ont diminué, et des personnes assimilées à la démence qui ont retrouvé des ressources et un niveau d'autonomie accru. Ce n'est pas bon du tout pour le financement, surtout que ce n'est pas limité à une ou deux personnes, mais ça cause une grande joie!»

ÇA NE VAUT PAS LA PEINE DE SE DONNER TANT DE MAL !

Ça, c'est à vous de le dire. L'ambiance de votre maison vous plaît-elle vraiment ? Vos résidents sont-ils heureux ? Et vous-même, en tant que membre de la direction ou du personnel, vous sentez-vous épanoui.e ? N'avez-vous jamais envie de sortir du rôle étroit qui vous est imposé ? S'il vous est déjà arrivé de vous poser ces questions, ou d'autres du même genre, si à la fin de la journée, voire à la fin de la semaine, quand vous tentez de comptabiliser vos moments de bonheur, les résultats ne sont pas à la hauteur de vos espérances, saisissez votre chance : essayez Tubbe !

NOTRE PRÉOCCUPATION À TOUS,
C'EST LA QUALITÉ DE VIE DE NOS RÉSIDENTS.
MAIS NOUS OUBLIONS TROP SOUVENT QUE LE
MEILLEUR MOYEN DE LA MESURER, CE SONT
LES MOMENTS DE BONHEUR PARTAGÉS.

ANTOINE THIRY, DIRECTEUR DE LA MR SAINT-BARBE





05

UN ESSAI N'ENGAGE À RIEN (QUOIQUE...)

MÊME SI LE MODÈLE TUBBE EST AXÉ SUR LE CHANGEMENT, IL EST PROPOSÉ COMME UNE ÉVOLUTION, ET NON COMME UNE RÉVOLUTION. AUTREMENT DIT...

... PAS BESOIN DE TOUT BOULEVERSER DU JOUR AU LENDEMAIN

«L'important, pour la direction comme pour le personnel de la MR, c'est de changer de regard, insiste Christophe Crevieaux, coach du projet Tubbe en Wallonie. Pas seulement sur leurs résidents, mais sur eux-mêmes. Le vieillissement n'est pas une maladie : il ne peut pas être guéri. Dans une MR, le but des soignants ne doit donc pas être de guérir, mais de rendre les résidents heureux, et de se rendre heureux eux-mêmes. Une fois qu'on a compris ça, le reste va de soi.» Mais, comme chaque MR est différente, chacune va implémenter Tubbe à son propre rythme. Et rien n'interdit de commencer petit. Par exemple par une mesure qui ne coûte presque rien, du moins financièrement : laisser tomber l'uniforme. « Nous ne sommes pas dans un hôpital, pourquoi ne pourrions-nous pas travailler en civil ? s'interroge Céline, infirmière. L'uniforme est une barrière, un obstacle à la rencontre. Je suis en situation de pouvoir, parce que je porte ma blouse blanche. Si je renonce à ce symbole qui m'institutionnalise, mes relations avec les résidents se modifient immédiatement. Elles deviennent égalitaires... »

... PAS BESOIN D'ENTREPRENDRE DE GRANDS TRAVAUX

Dans un premier temps, en tout cas, puisque ce sont d'abord les mentalités qui doivent évoluer. Ensuite, comme certaines des maisons qui testent le modèle Tubbe en Belgique, votre MR sera peut-être amenée à agrandir et/ou aménager ses lieux de rencontre pour les rendre plus accueillants et conviviaux, une des conséquences du modèle Tubbe étant que les résidents, attirés par les activités intéressantes et stimulantes qui leur sont proposées, préfèrent se joindre aux autres que rester seuls dans leurs chambres. Eux-mêmes vous suggéreront peut-être de redécorer le salon, par exemple – avec leur aide et selon leurs goûts – ou de construire une terrasse, ce qui nécessitera forcément des dépenses plus ou moins importantes. Mais, de façon générale, le modèle Tubbe est basé sur des idées simples et relativement peu coûteuses.

« Quelques membres du personnel ont eu l'idée de changer le salon de place. Et ça n'a pas plu du tout aux résidents. Ils ont reconnu que c'était mieux qu'avant, mais ils nous ont reproché de ne pas leur avoir demandé leur avis. Avant, ils nous auraient dit 'Faites ce que vous voulez' ou 'Vous avez bien fait'. Mais, aujourd'hui, ils n'acceptent plus que des changements se fassent sans eux ! »

PHILIPPE VAN DE BROECK,

DIRECTEUR DE LA MR LA REINE-DES-PRÉS

...PAS BESOIN DE DOUBLER LES EFFECTIFS

car le modèle Tubbe, qui délivre le personnel de la charge mentale du travail et du stress constant, permet de gagner du temps. Ainsi, l'objectif matinal des membres du personnel n'est plus d'enchaîner les toilettes montre en main, mais de faire en sorte que les résidents soient dans des conditions optimales pour aller manger. Chacun.e reçoit une liste des chambres dont il ou elle a la charge, mais sans timing, afin qu'il ou elle puisse accorder à 'ses' résidents toute l'attention dont ils ont besoin. À un quart d'heure près, le résultat est le même, mais, à 10 heures 30, au lieu d'être épuisés, les collaborateurs sont contents de leur travail et prêts à échanger sur les cas qui posent problème.

«Par ailleurs, précise Aline Bertin, de la résidence Régina, nous avons des résidents qui souhaitent se rendre utiles. En distribuant le courrier, par exemple, ou en dressant les tables. Ce qui libère du temps pour le personnel. De plus, beaucoup de résidents se retrouvent dans la même salle, l'après-midi, pour les animations – et les coups de sonnette en sont diminués d'autant. Non seulement le personnel n'a pas été augmenté, mais il a le sentiment d'un certain allègement de son travail!» Pas étonnant: pour une même journée, le nombre de coups de sonnette à la résidence Régina a été de 92, contre 294 dans une autre maison du groupe INAGO qui n'applique pas le modèle Tubbe!

3 CONDITIONS

«Si une MR

- 1 *mise sur l'autodétermination du résident et est à l'écoute de ses choix et de ses désirs,*
- 2 *cultive le sentiment d'utilité du résident, en favorisant sa participation à la vie de la maison, en fonction de ses ressources, de ses compétences et bien entendu de ses envies,*
- 3 *recherche les moments de joie, en communauté ou individuellement, elle fait du modèle Tubbe.*

En soi, ces 3 conditions n'entraînent pas des dépenses excessives, mais elles ont d'énormes conséquences organisationnelles.»

CHRISTOPHE CREVIEAUX,

COACH DU PROJET TUBBE EN WALLONIE





06

L'EXPÉRIENCE DES AUTRES ...

... PEUT NOURRIR LA VÔTRE. EN BELGIQUE, 6 MAISONS DE REPOS ET DE SOINS SE SONT DÉJÀ LANCÉES DANS L'AVENTURE, SOUS L'ÉGIDE DE LA FONDATION ROI BAUDOIN. 6 MAISONS TRÈS DIFFÉRENTES AU DÉPART, ET QUI LE SONT TOUJOURS À L'ARRIVÉE. 6 MAISONS DONT CHACUNE A IMPLÉMENTÉ LE MODÈLE TUBBE À SA MANIÈRE.

En 2013, la Fondation Roi Baudouin a organisé le «Social Innovation in Ageing Award», destiné à récompenser une initiative particulièrement prometteuse à l'égard des personnes âgées. Les candidatures ont afflué, car, en Belgique comme en Europe, les approches dans ce domaine ne manquent pas. Mais le modèle Tubbe n'a pas tardé à se démarquer par rapport aux autres, car il accorde une place prépondérante aux relations interpersonnelles. Résultat : outre qu'il permet de créer, pour les personnes âgées, un environnement de vie épanouissant, il améliore la satisfaction au travail des membres du personnel.

Des seniors et des acteurs de terrain ayant insisté pour approfondir la méthode Tubbe en vue de l'appliquer en Belgique, une délégation, composée de personnalités politiques et de membres des directions de plusieurs MR/MRS, s'est rendue en 2015 sur l'île de Tjörn pour une visite sur le terrain. «J'ai d'abord été désarçonné, avoue Jean-Marie Kohnen, qui était du voyage. Du mobilier en tissu dans les couloirs, du personnel travaillant en vêtements civils... Mais, finalement, j'ai été conquis. Parce que les Suédois ont raison : une personne peut devenir dépendante sans perdre son aptitude à s'auto-déterminer. Et ne plus pouvoir se laver ou même se mouvoir ne signifie pas qu'on est incapable de réfléchir et de décider pour soi-même...»

Comme son enthousiasme était partagé par les autres membres de la délégation, l'idée d'instaurer le modèle Tubbe en Belgique a commencé à faire son chemin... Début 2017, six organisations de soins belges ont donc lancé un projet pilote visant à tester le modèle Tubbe au sein de leur établissement.

Il s'agissait de :

- **la Résidence Régina**
à Moresnet, qui appartient à INAGO, une intercommunale entre trois communes et leurs CPAS (La Calamine, Plombières et Aubel)
- **le Centre Sainte-Barbe**
à Seilles, organisation privée sans but lucratif, qui fait partie d'une association de 5 organisations, formée à l'initiative des Mutualités Chrétiennes de Namur
- **la Reine-des-Prés**
à Marche-en-Famenne, MR/MRS privée
- **Open Kring** à Ardoois, asbl
- **Floordam** à Melsbroek, asbl
- **Sint-Jozef** à Neerpelt, asbl

UNE PERSONNE PEUT DEVENIR DÉPENDANTE SANS PERDRE SON APTITUDE À S'AUTODÉTERMINER

Six organisations aussi différentes que possible les unes des autres, comptant de 56 à 147 seniors. Sur la base de la visite de leurs responsables à la Tubberödshus suédoise, de la visite de la direction et des collaborateurs de la Tubberödshus en Belgique, et de la brochure rédigée par Lilian Bohlin, du Département des Services sociaux de la municipalité de Tjörn, chacune a entrepris de mettre en œuvre le modèle Tubbe en fonction de ses propres particularités et à son propre rythme, l'ensemble du processus étant supervisé par des coaches.

Attention! Même si la brochure de Lilian Bohlin se présente comme un 'manuel' destiné aux professionnels des soins de santé, «notre objectif étant de constituer un recueil d'idées, d'images et d'expériences concernant les soins basés sur les relations à destination des seniors», elle ne peut pas être considérée comme un 'mode d'emploi' transposable dans n'importe quelle organisation désireuse d'adopter le 'modèle relationnel'. Comme le rappelle Christophe Crevieaux, «il ne s'agit pas de 'coller' le modèle Tubbe sur vos pratiques quotidiennes, mais de changer de paradigme. Tubbe, c'est une autre façon de vivre votre métier, avec davantage d'engagement, mais aussi de satisfaction au travail. S'il est important pour les résidents de se sentir utiles, ça ne l'est pas moins pour les équipes: la possibilité de vous exprimer, de comprendre les problèmes et de tenter de les résoudre, d'influencer le monde qui vous entoure est un facteur motivateur décisif!» Même si elles sont encore en pleine évolution, les six organisations-pilotes ont déjà beaucoup appris. Et elles ne demandent qu'à partager leurs expériences.

**TUBBE,
C'EST UNE AUTRE
FAÇON DE VIVRE
VOTRE MÉTIER,
AVEC DAVANTAGE
D'ENGAGEMENT,
MAIS AUSSI
DE SATISFACTION
AU TRAVAIL**



RÉGINA

5 MAISONS TUBBE EN 1

Régina, c'est une résidence-service, plus une MR/MRS de quatre étages, chaque étage constituant une unité de vie. «Au début, explique Jean-Marie Kohnen, nous avons pensé n'instaurer le modèle Tubbe que dans la résidence-service. Mais, comme l'équipe du rez-de-chaussée avait également la charge de la résidence-service, ce sont les membres du personnel eux-mêmes qui m'ont dit: «Pas question de fonctionner selon deux philosophies différentes, une pour la maison de repos et une pour la résidence-service!» L'équipe du rez-de-chaussée a donc été intégrée dans le projet Tubbe. Mais, du coup, les équipes des autres étages ont protesté et, finalement, toute la maison – la résidence-service et les quatre unités de vie – s'est associée au projet.» Mais chacune avec ses spécificités. «Au premier étage, qui bénéficie d'une grande ouverture vers l'extérieur grâce à un centre de jour, le projet a d'autant plus vite conquis l'équipe que les résidents sont très conviviaux et n'hésitent pas à s'exprimer, précise Francine Leclerc, la responsable de cette unité de vie. Le conseil des résidents se déroule d'ailleurs au cours d'un déjeuner, comme à la maison, et, leurs souhaits et leurs envies étant parfois très différents, ils s'organisent en petits groupes. Ça marche étonnamment bien. Les résidents se sentent plus responsables, non seulement de leur vie quotidienne, mais aussi de leur état de santé.

Et nous, nous savons désormais qu'en décidant à la place des autres, on ne prend jamais la bonne décision!» Le deuxième étage, surnommé 'La Chaumière', qui abrite pourtant les résidents désorientés, s'est développé en une véritable communauté, très vivante et même joyeuse. «Je croyais les résidents du deuxième incapables de s'exprimer, avoue Anna Schnackers, la responsable, mais pas du tout: dès que nous nous sommes efforcés de les faire participer, selon le modèle Tubbe, beaucoup de choses sont sorties. Ne serait-ce qu'à travers des réponses simples, comme 'j'aime' ou 'je n'aime pas'.» Au troisième étage, par contre, les résidents sont prêts à se rencontrer, mais pas trop souvent: le modèle Tubbe les intéresse, mais sans les enthousiasmer. Bref, les quatre étages constituent quatre maisons de repos Tubbe distinctes, avec la même philosophie, mais concrétisée de façon différente. Quant à la nouvelle résidence-service, conçue d'entrée de jeu selon le modèle Tubbe, que tous les résidents ont validé en connaissance de cause, «c'est une réussite parce que nous nous entendons tous très bien, affirme une des résidentes. Et cette entente est notre choix: elle résulte de notre volonté commune de maintenir cet esprit. Quitter sa maison, son quartier, sa vie d'avant, ce n'est pas facile. Mais nous sommes là les uns pour les autres, et ça nous aide à être heureux quand même...»



SAINTE-BARBE FORMULE APÉRO

Au Centre Sainte-Barbe, les groupes de réflexion collaborateurs-résidents, empruntés au modèle Tubbe, permettent à chaque résident d'être acteur de sa vie, tant collectivement qu'au niveau individuel, et de faire ses propres choix, comme à la maison. «Ainsi, commente le directeur Antoine Thiry, c'est à lui de décider à quelle heure il veut se lever et se coucher. Pas question de le mettre au lit à 9 heures alors que son film dure jusqu'à 11 heures. De même, de nombreuses activités lui sont proposées, mais rien ne l'oblige à y participer. Pour qu'il se sente chez lui, il ne suffit pas de lui demander son avis : il faut qu'un maximum de décisions lui appartiennent. À partir du moment où les résidents se sentent reconnus en tant qu'individus, les bons moments et les éclats de rire se multiplient!» Le meilleur moment étant incontestablement l'apéritif du vendredi. Initié par les résidents, il est devenu le symbole du modèle Tubbe à Sainte-Barbe et, semaine après semaine, tous l'attendent avec impatience. «C'est très simple à mettre en oeuvre, mais très important, insiste Antoine Thiry. Chacun peut commander ce qu'il veut – quelles que soient les envies de nos résidents en matière de boissons et de grignotages, nous tenons à les satisfaire – et profiter de ce moment de partage en toute convivialité...»

LA REINE-DES-PRÉS ESSAI DE CHAISES

De l'aveu même du directeur de La Reine-des-Prés, Philippe Van de Broeck, les groupes de travail réunissant résidents, personnel et membres de la direction, prônés par le modèle Tubbe pour la cogestion de la maison, se sont révélés 'catastrophiques'. «La plupart des résidents n'étaient pas habitués à des réunions formelles autour d'une table: ils étaient tellement mal à l'aise que les discussions n'ont mené à rien. Nous avons donc décidé de prendre plutôt leur avis autour d'une tasse de café... C'est là que s'échangent les infos sensibles.» Et ça marche, même si, dans un premier temps, Philippe et son épouse Joëlle ont rencontré une vive résistance de la part du personnel. «Mais cette résistance s'expliquait avant tout par l'histoire de la maison – une petite maison de repos privée dont nous sommes les troisièmes propriétaires. 85% des membres du personnel ont fait toute leur carrière à La Reine-des-Prés et ils en avaient assez d'être bousculés. Au début, le projet n'emballait pratiquement personne; au bout d'un an, presque tout le monde se posait la question; et, à l'heure actuelle, les récalcitrants sont l'exception. Ce qui n'a rien d'étonnant, car le modèle Tubbe a redonné du sens à leur vie professionnelle. Ils sont devenus promoteurs de projets. Ils proposent un projet, ils le mettent en oeuvre et la direction n'intervient que comme ajusteur. Le personnel est désormais acteur de l'hébergement avec le résident et non plus à la place du résident. Que ce soit pour les aménagements intérieurs, l'organisation des activités ou même l'organisation des soins, ces derniers mois, la direction ne décide plus grand-chose. Même lorsqu'il s'est agi d'acheter une nouvelle salle à manger, tous les résidents ont essayé les chaises!»

OPEN KRING LA RÈGLE NIVEA

Lors d'une interview radiophonique, le directeur, Renaat Lemey, a résumé en une phrase l'esprit d'Open Kring: «Nous misons surtout sur la participation des personnes âgées. Nous veillons à ce qu'elles interviennent davantage dans l'organisation, dans les domaines qu'elles-mêmes trouvent importants». En interne, le personnel appelle ça la règle NIVEA [= het Niet Invullen Voor Een Ander, autrement dit ne pas décider à la place des autres]. Une règle qui amène le personnel à poser quatre questions aux résidents: 'Qu'est-ce qui est important pour vous?' 'Dans quel domaine souhaitez-vous participer davantage?' 'De quoi voulez-vous décider vous-même?' 'Qu'aimez-vous faire et aimeriez-vous continuer à faire dans la maison?' «Tubbe n'est pas un petit projet à court terme, mais un choix stratégique à long terme, à implémenter à tous les niveaux de l'organisation. Mais pas du jour au lendemain: nous avons opté pour une politique des petits pas. Notre histoire Tubbe est un récit 'in progress'. Pour la direction comme pour le personnel, il s'agit de lâcher prise, d'accepter de ne plus tout contrôler... Ce n'est pas facile, mais nous voulons croire qu'en unissant nos forces, nous avancerons dans la bonne direction.» Même les bénévoles, très actifs dans la maison, sont impliqués dans le projet Tubbe, puisqu'ils contribuent à créer pour les résidents 'un cadre chaleureux ouvert sur la société' et leur permettent, grâce au soutien qu'ils leur apportent, de 'continuer à s'épanouir en tant qu'êtres humains'.

FLOODAM J'AI PASSÉ UNE BONNE JOURNÉE !

À Floordam, les soins basés sur la relation sont une habitude de longue date. «Nous voulons que les résidents développent de bonnes relations entre eux, ainsi qu'avec le personnel, affirme Betty Herbots, la directrice des soins aux résidents. Et cela dès le matin, quand un collaborateur entre dans la chambre et ouvre les rideaux. Il se contente pas de faire le lit, il taille une petite bavette avec le résident. La première chose que nous demandons à nos résidents lorsqu'ils s'installent chez nous, c'est: 'De quoi avez-vous besoin le matin pour aborder la journée de façon positive?' Autrement dit: 'Quels sont vos intérêts et vos motivations?' Et si, le soir, au moment de se coucher, ils se réjouissent d'avoir passé une bonne journée, nous avons tout gagné.» Mais quelle est alors, pour Floordam, la valeur ajoutée du modèle Tubbe? «Le point de vue des résidents a plus d'importance que jamais: à chaque discussion, nous nous disons 'Stop! Avant de poursuivre, savons-nous ce que souhaitent les résidents?' Car qui sommes-nous pour les empêcher de faire ce qu'ils ont envie de faire? Quant à nos collaborateurs, ils sont ravis d'avoir d'autres responsabilités, et de pouvoir s'impliquer davantage dans les activités proposées aux résidents.» Une évaluation annuelle permet d'apprécier les points forts de la maison, tout en dégageant ceux qui exigent encore un peu de travail... «À ceux qui hésitent, souligne Betty, je tiens à dire que l'implémentation du modèle Tubbe est loin d'être aussi compliquée qu'il y paraît. Il s'agit avant tout de nous interroger sur ce qui nous relie en tant qu'êtres humains. Tubbe, c'est d'abord un art, l'art d'être humain, loin des règles et des procédures. L'art d'agir en toute simplicité, avec beaucoup de respect les uns pour les autres.»



SINT JOZEF 9 CONSEILS

À Sint Jozef, l'implémentation du modèle Tubbe, avec le comité des résidents et les groupes de travail prévus dans l'original, va bon train. Résultat : plus d'inventivité au service d'une humanité accrue. 'Une dame qui fréquente le centre de jour a subi une mastectomie, raconte une collaboratrice. Le jour de son anniversaire, nous lui avons proposé de choisir l'activité de l'après-midi. Elle avait envie d'une partie de palets – c'était son jeu préféré – mais, à cause de son opération, elle ne pouvait pas jouer normalement. J'ai alors proposé que tous les droitiers jouent de la main gauche et tous les gauchers de la main droite. Le jeu a aussitôt acquis une dimension différente et, pour la dame, ça a été un magnifique cadeau d'anniversaire!» Les résidents s'impliquent à fond dans la vie de l'institution, participant même aux entretiens de fonctionnement des collaborateurs. « Ces entretiens n'en sont que plus profonds, assure Leen Plessers, coordinatrice des soins résidentiels. Avec plus d'attention à l'humain. Et nous constatons par après que des liens étroits se sont créés entre les collaborateurs et les résidents. »

Fort de cette expérience, le centre Sint Jozef a élaboré **9 conseils** à l'intention des organisations qui tournent autour du modèle Tubbe sans se décider à sauter le pas.

- 1 Mettez sur une participation des résidents** au jour le jour, dans les plus petites choses de la vie.
- 2 Le modèle Tubbe est indissociable de l'éthique du soin.** Prenez le temps de réfléchir à cette éthique, avec vos collaborateurs, mais aussi avec les résidents.
- 3 Souvenez-vous toujours que la participation** de vos résidents est indissociable de celle de vos collaborateurs.
- 4 Repérez parmi vos résidents les leaders d'opinion** possibles et assurez-vous leur concours.
- 5 Veillez à ce que la direction et le conseil d'administration soient en phase** avec le modèle Tubbe.
- 6 Le modèle Tubbe est basé sur la relation et la communication entre résidents et collaborateurs.** Centrez votre organisation en permanence sur cette relation.
- 7 Osez lâcher prise.**
- 8 N'oubliez personne.** Tout le monde doit être informé et impliqué.
- 9 À l'arrivée d'un résident, informez-le, ainsi que sa famille,** du contexte participatif dans lequel il va évoluer.



An elderly woman with short, dark, curly hair and glasses is shown in profile, reading a book. She is wearing a green turtleneck sweater and a blue apron. The background features floral wallpaper. The text is overlaid on the left side of the image.

07

**TUBBE :
DES
AVANTAGES...
MAIS
PAS QUE !**

LA PRINCIPALE QUALITÉ DU MODÈLE TUBBE EST AUSSI SON PRINCIPAL DÉFAUT :
C'EST UN MODÈLE QUI N'EN EST PAS UN !

TUBBE: DES AVANTAGES POUR TOU.TE.S...

Parce que ce modèle n'en est pas un, chaque organisation peut se l'approprier en fonction de ses spécificités: population, localisation géographique, historique, etc. Ce qui entraîne des avantages pour les résidents, mais aussi pour les familles, le personnel et l'organisation dans son ensemble.

Puisque le **résident** est placé au centre, ses valeurs étant respectées même si elles diffèrent de celles du personnel et de la direction, il n'a plus à craindre – idéalement – d'être contraint de se soumettre à des obligations qui lui déplaisent. «Par exemple, dans certaines MRS rurales, les toilettes quotidiennes ou biquotidiennes n'ont aucun sens, parce que, du temps où ils étaient en activité, les résidents se contentaient de prendre un bain une fois par semaine, commente Christophe Crevieaux. Résultat: cette obsession de la toilette qui anime trop souvent les soignants dans les MRS, ils ne la comprennent pas et la considèrent même comme abusive. Ce sont deux cultures différentes, qui doivent se rencontrer pour arriver éventuellement à un moyen terme, mais sans que la culture des soignants puisse s'imposer aux résidents.» De même, les résidents peuvent se prononcer spontanément sur les sorties, les activités, les repas et même les rythmes qui leur sont proposés, sans devoir faire semblant d'apprécier des situations à l'opposé de leurs préférences. S'ils souhaitent se rendre utiles aux autres et à l'organisation en jouant les facteurs ou en tenant à tour de rôle la 'superette' intégrée dans la MRS, personne ne trouve à y redire.

Et ils peuvent même exercer le droit imprescriptible de l'être humain à prendre des risques, en travaillant au jardin, par exemple, malgré les dangers de chutes, de coupures et de contusions, ou en allant promener les chiens du refuge voisin. Le modèle Tubbe, ce ne sont pas des règles strictes à appliquer, mais le respect de la liberté dans les moindres détails du quotidien.

L'implémentation du modèle Tubbe n'améliore pas seulement la qualité de vie des résidents, mais aussi celle des **membres du personnel**, puisqu'ils ne sont plus 'au rendement', comme dans le modèle classique: ils retrouvent ce qui leur manque le plus dans la MR/MRS traditionnelle – du temps, car il leur en faut pour récolter de l'info auprès des résidents. De plus, au lieu d'être cantonnés dans la routine du soin, ils sont invités à mettre leurs autres compétences au service des résidents – une aide-soignante, par exemple, peut animer un atelier de couture – de sorte qu'ils se sentent plus accompagnateurs de vie et gestionnaires de projets que soignants, ce qui les valorise non seulement aux yeux des résidents, mais aussi aux leurs.

Au niveau de la **direction**, le modèle Tubbe pourrait être synonyme de facilité, puisqu'elle peut désormais se contenter d'accompagner le mouvement au lieu de décider de tout. Mais le problème est que ce mouvement doit se négocier étape par étape, pour que personne ne se perde en cours de route, et ces étapes ne sont détaillées nulle part: chaque maison doit les inventer pour elle-même, en fonction de sa réalité quotidienne. Ce qui suppose que la direction joue le jeu à fond, avec patience et courage.

Même si les relations avec les **familles** ne sont pas toujours faciles, enfin, le modèle Tubbe ne prévoit pas de fonctionner sans elles : au contraire, il vise, chaque fois que nécessaire, à les remettre en connexion avec leur parent.e résident.e. Partout, les familles sont invitées à venir partager un repas avec leur parent.e et les autres résidents, et aussi à participer aux activités. Et, bien qu'une période d'adaptation soit généralement nécessaire, beaucoup de familles ayant du mal à admettre qu'on ne leur demande pas leur avis, puisque ce sont les opinions et les désirs du résident qui comptent, la plupart finissent par admettre que le modèle Tubbe apporte à leur parent.e plus de bonheur et d'épanouissement que la formule classique 'Ma famille décide tout pour moi'. Mais cette évolution exige, de la part de l'organisation, une capacité de communication hors du commun.

LIBERTÉ, LIBERTÉ CHÉRIE !

Cette liberté réjouit la plupart des résidents, qui la mentionnent explicitement dans leurs raisons de satisfaction. « Je suis libre de faire ce que je veux. Ça me rappelle mes vacances d'autrefois ! » « Je me couche quand je veux, je me lève quand je veux, je vais me promener si je veux – je suis libre, quoi ! » « C'est personnalisé, ici. On m'écoute, je suis libre... » « Il n'y a vraiment pas beaucoup de contraintes, je me sens très libre et heureuse d'être là. » « Je me sens libre comme quand je vivais à la maison. Avec le confort et la sécurité en plus. »

...MAIS PAS QUE !

Contrairement aux idées reçues, la liberté ne plaît pas à tous les **résidents**... du moins dans un premier temps. « Le personnel fait tout à ma place avant que j'aie demandé quoi que ce soit. Alors, je finis par trouver ça normal et je n'ai plus envie de rien faire moi-même... » « On me demande ce que je voudrais changer, mais je n'ai rien à dire : pas besoin de changer les choses quand ça marche ! » « Je suis bien, je ne me plains pas, on a à boire, à manger, du chauffage, que voulez-vous demander de plus à mon âge ? » « On me demande tous les jours ce que je veux. Moi, je préférerais qu'on me laisse tranquille... À mon âge, je n'ai plus très envie de choisir tout le temps. » « J'aime bien qu'on me fiche la paix, je n'ai pas envie de participer, je suis une solitaire. » Et puis, parce que le personnel ne parvient pas à lâcher prise, tant il associe involontairement liberté et accidents, les promesses ne se concrétisent pas toujours. « J'aimerais pouvoir aller me promener seule, mais le personnel me dit que c'est dangereux parce que j'ai parfois du mal à respirer. J'aimerais qu'ils me fassent confiance : je n'irais pas loin, j'ai juste envie d'avoir ma liberté. Mais ils ne veulent pas. Et, quand je demande si quelqu'un pourrait m'accompagner, ils me répondent qu'ils sont trop occupés... » « Ils ont peur des accidents, alors ils n'aiment pas que je parte me promener sur la route. » « Mes copines et moi, nous aimerions pouvoir aller une fois par semaine au restaurant du village, mais le personnel nous dit que ce n'est pas possible, pour des raisons de sécurité. Nous y avons été une fois, accompagnées d'une aide-soignante, mais maintenant ils ne veulent plus... » « Ce qu'on demande, souvent on ne l'obtient pas, alors moi, ça m'arrive de ne plus aller aux réunions. » Autrement dit, faute d'un mode d'emploi précis, il n'est pas toujours facile

de dépasser ses habitudes et ses peurs. Mais le dialogue permet généralement d'aboutir à une solution satisfaisante pour tou.te.s.

Parce que ses contours sont flous, le modèle Tubbe peut être déstabilisant pour les **membres du personnel**. Si certains s'y épanouissent d'emblée, d'autres peuvent avoir l'impression que, sous une apparence innocente et conviviale, Tubbe vise à les dépouiller de leur statut, tout en exigeant de leur part un investissement beaucoup plus important. Pour eux, il est plus facile de rester dans les automatismes, en se raccrochant à une bonne façon de faire pour tous, que de chercher à s'adapter sans cesse aux désirs des résidents, dont ils redoutent de devenir les serviteurs, voire les esclaves. *«L'une des difficultés est de savoir où placer les limites, jusqu'où les soignants peuvent aller, jusqu'où les résidents peuvent aller. Comme ce n'est pas clair, c'est parfois inconfortable. Entre l'ouverture à l'esprit d'initiative et le respect d'un indispensable cadre de fonctionnement, l'équilibre est fragile...»*

Une **direction** peut afficher sa volonté de 'faire du Tubbe' sans que, faute d'une vision commune, le changement s'installe en profondeur: il est plus facile de se coller une étiquette Tubbe que d'agir en conséquence. «La direction et les cadres sont un peu en décalage. Ils disent oui au projet Tubbe, mais ne nous donnent pas vraiment les moyens de le mettre en place. Quand nous leur rapportons ce que disent les résidents, ils en prennent note, mais rien ne change. Du coup, les résidents nous font moins confiance, parce que nous les encourageons à nous expliquer ce qu'ils veulent, mais nous sommes incapables de faire aboutir leurs demandes. Et nous nous retrouvons en porte-à-faux...»

Souvent, la souplesse du modèle Tubbe s'oppose à une certaine rigidité de la part des familles, bloquées dans l'idée qu'elles se font de leur parent.e et de ses besoins. Idée pétrie d'exigences sécuritaires, qui ne cadrent pas avec la philosophie d'autonomie et d'autodétermination de Tubbe, dans laquelle le risque a sa place, puisqu'il fait partie de la vie, mais dont les contentions sont bannies. Il faut du temps – parfois beaucoup – pour les faire changer d'avis...

« À TOUS LES NIVEAUX... »

...la difficulté, c'est que chacun comprend le modèle différemment. Alors on prend des initiatives chacun dans son coin, sans nous concerter puisqu'on n'est pas d'accord, de sorte que la manière dont les cadres du service comprennent le projet et s'y impliquent a une influence décisive sur son évolution. Mais, comme les critères de ce qu'on peut faire et ne pas faire ne sont pas clairs, il y a des injustices: ce n'est pas normal qu'on dise oui à l'un et non à l'autre. On doit se battre pour mettre en place un modèle que tout le monde a en principe accepté, mais tout le monde ne joue pas le jeu, surtout dans la hiérarchie, et ça crée des problèmes.»



08

ALORS, QU'EST-CE QU'ON FAIT ?

CETTE BROCHURE N'EST PAS UN MANUEL : LE MODE D'EMPLOI DU MODÈLE TUBBE DANS VOTRE MAISON, C'EST À VOUS DE L'INVENTER, EN ÉTROITE COLLABORATION AVEC LES AUTRES MEMBRES DU PERSONNEL, LA DIRECTION ET, BIEN ENTENDU, LES RÉSIDENTS ET LEURS FAMILLES. CEPENDANT, IL Y A DES ORIENTATIONS À PRENDRE ET DES TOURNANTS À NÉGOCIER. POUR VOUS Y AIDER, NOUS VOUS FAISONS CI-APRÈS UN CERTAIN NOMBRE DE SUGGESTIONS, BASÉES SUR LES RÉCITS DES FONDATRICES DE TJÖRN ET LES EXPÉRIENCES DES MRS PIONNIÈRES.

APPLIQUER LA DEVISE DU MODÈLE TUBBE : “AUSSI LONGTEMPS QU’ON EST VIVANT, IL FAUT VIVRE PLEINEMENT !”

Dans le manuel de Lilian Bohlin, cette devise est présentée comme le ‘principe directeur’ de ‘notre modèle, celui des soins basés sur les relations [SBR]’, qui s’appuie ‘sur la capacité des individus à partager et à puiser du bonheur dans les relations interpersonnelles, mais aussi sur l’idée de prodiguer aux seniors des soins de bonne qualité, chaleureux, en se souciant réellement de leur bien-être’. Ce principe, toutes les MRS pionnières l’ont adopté avec un enthousiasme inconditionnel, comme le prouve entre autres la façon dont il est présenté à Floordam : « Nous voulons créer un environnement humain et chaleureux pour nos résidents, leurs familles et nos collaborateurs – **ensemble**. Pour nous, le social est essentiel. Nous bâtissons une relation. Quand nous nettoyons, nous nettoyons ensemble. Quand nous cuisinons, nous cuisinons ensemble. Quand nous mangeons, nous mangeons ensemble. Et, du coup, nous faisons beaucoup plus que nettoyer, cuisiner ou manger. Nous parlons, écoutons, rions et travaillons ensemble. Nous intégrons autant que possible les résidents dans toutes les activités, afin qu’ils puissent être et rester eux-mêmes. Nous apprenons à nous connaître en tant qu’êtres humains. Dans la vie quotidienne, par la communication et en toute confiance. »

SENSIBILISER LE PERSONNEL

EN PRINCIPE

Comme nous l’avons vu au chapitre 3, il n’y a pas de modèle Tubbe sans coconstruction, ce qui implique que le personnel soignant dans son ensemble accepte de se lancer dans l’aventure. Pour qu’une MR/MRS se convertisse aux soins axés sur les relations, il faut que tous les membres du personnel, quelle que soit leur position hiérarchique, acceptent de faire du modèle Tubbe leur objectif commun. Or, si certains collaborateurs sont séduits d’emblée par cette approche, d’autres se laissent dominer par la peur - « Quel sera mon rôle ? Comment vais-je trouver ma place ? » - tandis que d’autres encore, plus attachés à leur statut et au pouvoir qu’il leur assure, se montrent carrément hostiles. Vouloir implémenter le modèle Tubbe du jour au lendemain, c’est donc courir à l’échec. Pour lever les hésitations et apaiser les craintes, l’organisation doit investir dans la sensibilisation du personnel – à travers l’exemple suédois, les premiers succès belges, des témoignages, etc. La communication autour du projet est capitale : il faut expliquer l’importance de s’engager dans cette dynamique, en développer les objectifs, entendre les difficultés et y répondre jusqu’à ce que les mentalités changent. « Cela se passe par petites mesures, il n’y a rien d’incroyable ou d’exceptionnel en soi, on ne réinvente pas la roue. Les changements interviennent dans la durée, petit à petit, de manière presque silencieuse. On ne se rend compte de leur importance qu’en faisant l’exercice de regarder en arrière. »

EN PRATIQUE

À TJÖRN

Le personnel qui travaille dans le cadre du modèle relationnel doit se sentir engagé et motivé par cette approche et motivé par un 'sens du contact'. Les membres du personnel doivent être prêts à relever de nouveaux défis. De plus, la Tubberödshus devant fonctionner sur un mode intrapreneurial, le personnel doit aussi être capable d'accepter de prendre des responsabilités importantes, être flexible, envisager des solutions et ne pas négliger la dimension économique.

- La Tubberödshus a entamé le travail sur ses visions et ses objectifs en 2014. Le personnel, réparti en groupes restreints, a formulé ses visions, et la direction ses objectifs. Chacun a eu la possibilité de présenter ses idées.
- Il en est ressorti 4 visions-clés :
 - Tant qu'une personne humaine est en vie, elle doit vivre sa vie pleinement.
 - La Tubberödshus est ouverte à tous.
 - Elle se veut la meilleure MR/MRS, tant pour ses résidents que pour son personnel.
 - Ouverte aux idées nouvelles, elle adapte ses soins pour que chacun se sente unique, valorisé, bienvenu dans un environnement détendu où les résidents vivent en harmonie avec les animaux et la nature.
- Ainsi que 5 objectifs primordiaux :
 - Miser sur la bonne entente et le bien-être, grâce à une attitude positive et accueillante [visages souriants], une attention particulière aux couleurs, à l'éclairage et au mobilier, et un sentiment d'intimité développé durant les pauses-café et les repas.
 - Communiquer de façon claire et concise : brochure d'information remise aux résidents à leur arrivée, brochures mensuelles sur les activités et les changements, transmission orale des informations.
 - Favoriser une existence qui a du sens, dans un environnement propice à la santé et au bien-être. Le personnel encourage notamment les résidents à gérer certaines tâches eux-mêmes.
 - Promouvoir le développement du personnel, en veillant à ce qu'il reçoive la formation adéquate pour ses activités dans la MR/MRS.
 - Ouvrir largement la maison sur l'extérieur, en utilisant par exemple des tableaux d'affichage pour communiquer avec le quartier et en invitant volontaires et familles à participer.
- Les procédures liées à ces visions et ces objectifs, ainsi que leur traduction en actions pratiques, sont affinées et améliorées au cours des réunions du personnel. L'adoption de cette approche génère un flux permanent d'idées nouvelles. Le personnel se sent mieux dans son travail et cette positivité déteint sur les résidents.
- Un film est projeté aux nouveaux collaborateurs pour leur expliquer la philosophie du modèle Tubbe.

EN BELGIQUE

À **Floordam**, les soins relationnels remontent déjà à une bonne vingtaine d'années, mais l'étiquette Tubbe n'a pas été simplement plaquée sur le quotidien de la MR/MRS.

- Des réunions d'équipe sont organisées régulièrement pour vérifier l'adéquation de la pratique au modèle et apporter éventuellement les corrections nécessaires.
- La 'vision' relationnelle de la MR/MRS est clairement expliquée sur son site.
- L'explication de cette 'vision' fait également partie intégrante du processus de recrutement. Tout collaborateur en puissance sait exactement à quoi il s'engage.
- Une brochure à usage interne, intitulée *Ensemble pour des soins relationnels*, a été rédigée tout spécialement à l'intention des collaborateurs actuels et futurs de

la MR/MRS. Chacun est invité à la parcourir attentivement, en prenant tout son temps, puis à en discuter avec son ou ses responsable.s. Cette brochure contient notamment les questions à se poser avant de s'entretenir avec un résident, que celui-ci constitue ou non un cas problématique.

- Par ailleurs, les collaborateurs sont informés qu'ils ne sont pas seulement là pour combler les attentes des résidents et des familles. «Des attentes, vous en avez, vous aussi, insiste Betty Herbots. Faites-les connaître. Vous vous posez des questions? Interpellez-nous! Vous avez des suggestions? Présentez-les-nous! Ne gardez pas tout ça pour vous. Parlez-en à vos collègues, à votre responsable, à la direction. Car les soins relationnels, ce n'est pas seulement faire ce que les résidents vous demandent. Dans ce processus, ne vous oubliez jamais vous-même!»



Dans **les autres MRS pionnières**, moins, voire pas du tout familiarisées avec les soins relationnels, des réunions ont été organisées pour expliquer le modèle Tubbe au personnel et permettre à chacun.e d'exprimer ses opinions, ses objections, voire ses craintes. Mais, si importante qu'ait été cette présentation initiale, les directions ne cachent pas que, pour faire changer les mentalités afin que tout le monde s'engage dans le projet, il faut expliquer, réexpliquer, entendre les difficultés, transformer les essais – bref, instaurer une communication en continu. Que ce soit à l'occasion de réunions d'équipes, ou par la mise en place de groupes de travail rassemblant les membres du personnel sur base volontaire. Dans tous les cas, l'implantation du modèle Tubbe exige de la patience. À la Reine-des-Prés, par exemple, l'adhésion du personnel s'est faite en trois temps: au début, peu de collaborateurs se sont montrés intéressés par le projet; au bout d'un an, la majorité du personnel se tâtait: on y va ou pas?; et aujourd'hui, il ne reste que quelques récalcitrants. À Moresnet, par contre, le personnel a très vite accroché, mais les équipes des différents étages ont concrétisé la philosophie Tubbe de manière différente. Le ou les membres du personnel qui ne s'y retrouve(nt) pas peu(ven)t demander à changer d'étage.

Une suggestion de Sint-Jozef: utilisez des 'eyeopeners' pour les collaborateurs. Par exemple 'Nous travaillons chez eux', 'aussi longtemps qu'on est vivant, il faut VIVRE pleinement', etc. Les membres du personnel sont ainsi encouragés à réfléchir aux soins relationnels et à en parler entre eux.

«Il peut y avoir une fracture entre l'ancienne école et la nouvelle école, l'ancien modèle et le nouveau modèle. Tous les soignants ne sont pas prêts d'emblée à de tels changements, qui nécessitent de changer des habitudes bien ancrées et de revoir pas mal de certitudes. Beaucoup de soignants font des efforts pour entrer dans la dynamique du projet, mais certains ne suivent pas, et ça risque de démotiver les autres. C'est là que la direction doit intervenir, pour rassurer les soignants et les soutenir dans les risques qu'ils prennent. Si les soignants ne parviennent pas à s'autonomiser, comment pourraient-ils favoriser l'autonomie des résidents? »

SI LES SOIGNANTS NE PARVIENNENT PAS À S'AUTONOMISER, COMMENT POURRAIENT-ILS FAVORISER L'AUTONOMIE DES RÉSIDENTS ?

PRÉVOIR UN COACHING ADÉQUAT

EN PRINCIPE

«L'idéal est de lancer le projet avec l'aide d'une personne extérieure, résume Antoine Thiry, directeur du Centre Sainte-Barbe à Seilles. Coach ou consultant, peu importe, pourvu qu'il ou elle n'appartienne pas à l'institution et puisse donc se positionner de manière neutre par rapport aux équipes et aux résidents, et pas comme directeur ou infirmière en chef. C'est un facteur de réussite capital!» Un coach extérieur peut stimuler la réflexion éthique, accompagner le changement, éviter aux membres du personnel d'avoir la tête dans le guidon et aider les plus jeunes collaborateurs à dépasser les automatismes acquis au cours de leurs études, la formation du personnel soignant n'étant pas encore en adéquation avec le modèle Tubbe, ni d'ailleurs, de façon générale, avec les soins basés sur les relations.

EN PRATIQUE

À TJÖRN

En 2010, des représentants de la Tubberödshus ont visité, au Danemark, un établissement géré sur la base du système organisationnel 'par groupes'. Cette visite a été leur source d'inspiration pour le développement d'un modèle de soins relationnels adapté aux spécificités suédoises. Le coaching est assuré par le Comité des affaires sociales suédois, qui doit veiller à ce que les personnes âgées aient la possibilité de profiter d'une existence active, qui ait du sens, en compagnie d'autres personnes. Le Comité utilise à cette fin une méthode appelée 'Plan, Do, Check, Act' (PDCA, ou en français PFVA, pour Planifier, Faire, Vérifier, Agir), orientée vers des progrès réguliers et continus.



EN BELGIQUE

Après la présentation initiale du modèle Tubbe, les maisons pilotes ont travaillé par ateliers, avec l'aide d'un coach ou d'un consultant extérieur, en proposant aux équipes un brainstorming sur le thème de 'la MRS idéale'. Les objectifs fixés sur cette base, après écrémage des suggestions, ont été communiqués aux résidents, puis convertis en projets au sein de groupes thématiques réunissant personnel et résidents. De la construction d'une terrasse à la création d'un comité de lutte contre l'ennui, les projets les plus divers ont ainsi vu le jour. À chaque projet réussi, la culture Tubbe s'implante plus solidement dans la MR/MRS, sous le contrôle du comité de pilotage.

Attention! Étant donné qu'il n'existe pas de plan par étapes pour l'implémentation du modèle Tubbe, le coaching n'est pas un luxe. Quand il fait défaut ou est insuffisant, la coconstruction qui est une des bases du modèle Tubbe ne se fait pas ou mal et le personnel est déboussolé: «Chacun comprend le modèle à sa manière, rien n'est sûr, nous ne savons pas où nous allons...»



PARTAGER UNE SÉRIE DE VALEURS PROFESSIONNELLES FONDAMENTALES : L'OUVERTURE, LE DÉVELOPPEMENT, LE RESPECT DE L'AUTRE, LA SÛRETÉ ET LA SÉCURITÉ

EN PRINCIPE

Les membres du personnel doivent se mettre d'accord sur certaines valeurs fondamentales, garantissant le professionnalisme dans leurs rapports entre eux et avec les résidents.

EN PRATIQUE

À TJÖRN

Ces valeurs fondamentales, partagées par les membres du personnel en tant qu'intrapreneurs, ne sont pas seulement traduites en mots, mais aussi en actions: elles sont au cœur du fonctionnement quotidien de la Tubberödshus.

L'ouverture, c'est :

- être à l'écoute, honnête et clair.e;
- gérer les situations au cas par cas;
- ne pas être négatif vis-à-vis des autres, mais se sentir capable d'exprimer son ressenti tout en évitant, dans ses commentaires, les jugements de valeurs personnels.

Le développement, c'est :

- être réceptif aux idées nouvelles;
- oser demander et s'informer quand on ne sait pas;
- intégrer les connaissances nouvelles.

Le respect, c'est :

- respecter la diversité;
- faire preuve de compréhension à l'égard des autres;
- s'intéresser aux autres et leur montrer de l'empathie;
- se souvenir que nous sommes tous égaux.

La sûreté et la sécurité, c'est :

- faire confiance aux autres et compter sur eux;
- avoir confiance en soi;
- soutenir et encourager les autres;
- prendre les problèmes des autres au sérieux et contribuer à les résoudre.

EN BELGIQUE

Les différentes maisons pilotes reprennent en gros ces valeurs, chacune les développant à sa manière. Floordam, par exemple, a imaginé, avec l'aide de ses collaborateurs, une 'boussole des soins relationnels', répondant à la question « Quelles sont les valeurs qui nous dirigent ? »

- Le Nord, donc la valeur suprême, est la dignité humaine (physique, psychique, relationnelle, etc.).
- Les autres valeurs, indissociables de la première, sont le développement, l'égalité, le respect mutuel, la concertation, la liberté et la responsabilité.

QUELLES QUALITÉS...

...sont nécessaires pour respecter ces valeurs ?

- **L'engagement.**
Le modèle Tubbe, je suis pour!
- **L'attention.** Je prête une oreille attentive aux résidents, mais aussi à mes collègues.
- **La patience.** J'en manque ou pas ?
- **L'empathie.** Je me mets à la place de l'autre.
- **Le sens des responsabilités.**

Je vais jusqu'au bout.

- **La franchise et l'honnêteté.**
- **Le désir d'apprendre.**
- **L'authenticité.** Je suis moi-même.
- **La prudence.** Je réfléchis à ce que je fais.
- **L'autocritique.** Je suis capable de me remettre en question.
- **Le sens du travail d'équipe.**

LES 5 QUESTIONS-CLÉS DES SOINS RELATIONNELS

- 1 Comment mettre le résident au centre ?
Regarder le résident comme un être humain, qu'est-ce que ça signifie vraiment ?
- 2 Comment stimuler les résidents à prendre autant de décisions que possible par eux-mêmes ? À gérer eux-mêmes leurs journées ? À prendre autant que possible leur vie en mains ?
- 3 Comment arriver, avec le résident et sa famille, à un compromis qui contribue à donner du sens au quotidien du résident ? Et qui évite à celui-ci de tomber dans la résignation ?
- 4 Comment faire de chaque journée un défi passionnant pour les collaborateurs ?
- 5 Comment assurer aussi la satisfaction des familles ?

SENSIBILISER LES RÉSIDENTS

EN PRINCIPE

En Suède, cette sensibilisation se fait principalement à travers des groupes de travail qui permettent la participation active des résidents aux discussions sur les questions d'intérêt commun et à la prise de décision sur les activités, les menus, le budget, etc. Dans les organisations pilotes belges, les groupes de travail 'tournent' moins bien, beaucoup de résidents n'ayant pas l'expérience de ce mode de fonctionnement, mais des réunions informelles autour d'un repas ou d'une tasse de café prennent le relais.

EN PRATIQUE

À TJÖRN

- En termes organisationnels, la responsabilité de domaines spécifiques comme les activités, l'éducation, le personnel et ses tableaux de service, l'approvisionnement et le budget est répartie entre différents groupes de travail. Un membre de chaque groupe de travail est également membre du groupe de direction et du groupe de pilotage, qui ont mandat pour diriger et gérer la maison de repos. Les résidents sont des participants actifs dans tous ces groupes.
- Lors du recrutement de nouveaux membres du personnel, ou même de personnel temporaire, pour remplacer les collaborateurs en vacances, par exemple, ou parce que certaines activités nécessitent du personnel supplémentaire, les résidents qui veulent poser des questions, s'impliquer et avoir leur mot à dire sur les engagements sont présents aux entretiens.

EN BELGIQUE

- Présentation à l'entrée : dès les premiers contacts, le concept et sa mise en pratique sont discutés avec les futurs résidents et leur famille. Ils savent ainsi qu'ils auront leur mot à dire dans la gestion de la MR/MRS.
 - Proposition des résidents : préparer eux-mêmes des paniers d'accueil pour les futurs résidents. Une manière de faire comprendre aux 'nouveaux' que, dans cette MR/MRS, les résidents prennent soin les uns des autres.
 - Organisation d'un conseil des résidents qui se réunit tous les mois ou tous les deux mois, dans le cadre du processus d'évaluation permanente du modèle Tubbe. La capacité d'attention de certains résidents étant limitée, il est préférable de discuter des sujets importants en début de conseil.
 - Organisation de groupes thématiques réunissant résidents et membres du personnel : cette formule marche très bien dans certaines MR/MRS et dans certains groupes (activités ou déco, par exemple). Mais certains résidents la trouvent difficile à suivre, trop cadrée et globalement fatigante.
- Alternative : organisation de réunions informelles avec les résidents, en petits groupes et sans calendrier fixe, à la demande de certains résidents, ou quand le personnel ou la direction ont besoin d'un retour sur une nouvelle initiative, ou encore de suggestions pour de nouveaux projets.
 - Autre alternative : saisir toutes les occasions de contact avec les résidents, en particulier lors des repas, des pauses-café, etc.

Une suggestion d'Open Kring :

la visualisation aide. Prenez des photos pour illustrer vos innovations et vos succès, et organisez de petites expositions internes, pour attirer l'attention des résidents et des collaborateurs.



INTERROGER LES RÉSIDENTS SUR LEURS SOUHAITS ET LEURS BESOINS

EN PRINCIPE

Pour y arriver, et ce dans les domaines les plus divers, il faut évidemment passer davantage de temps avec les résidents. L'idée étant que le temps passé avec les résidents n'est JAMAIS du temps perdu ! D'autant que c'est le meilleur moyen de mesurer les ressources du résident, les compétences qui lui restent et qui peuvent être sollicitées, s'il le souhaite, pour participer à la vie de la maison.

EN PRATIQUE

À TJÖRN

- Les membres du personnel sont encouragés à adopter en permanence une attitude ouverte et interrogative. Si simple soit-elle, cette méthode donne d'excellents résultats si elle est appliquée systématiquement comme un outil professionnel.
- Les membres du personnel prennent les pauses-café et les repas avec les résidents, de manière à créer un sentiment d'unité et d'intimité favorable aux confidences. Quand la conversation stagne, les membres du personnel la relancent. Ces réunions informelles apportent des informations précieuses, bénéfiques pour la qualité des activités.
- Une enquête annuelle par questionnaire est réalisée auprès des résidents, afin de s'assurer que la vie dans la Tubberödshus constitue pour eux une expérience vraiment positive.

EN BELGIQUE

- Idéalement, les groupes de travail formels décrits au point précédent devraient être un instrument privilégié pour sonder les résidents. Mais tous les établissements pilotes ont fait la même constatation : à l'heure actuelle, il est très difficile d'impliquer les personnes âgées dans ces groupes.
- Autre constatation commune aux MR/MRS pionnières : l'écoute ne doit pas forcément prendre la forme de questions ou d'un entretien. L'important est d'écouter activement, à tout moment. Plus la manière de fonctionner du personnel est axée sur l'écoute, plus les personnes âgées expriment rapidement leurs souhaits. « Il suffit d'écouter les gens, de noter des choses çà et là... Et l'écoute est l'affaire de tous : personnes chargées de l'animation, des soins, du nettoyage – toutes doivent prendre le temps de parler avec les seniors et de les écouter. »
- Tout le monde n'étant pas naturellement doué pour l'écoute, des formations peuvent être organisées sous forme de jeux de rôles : les membres du personnel font des exercices où ils se mettent à la place des résidents.

« Si le personnel doit récolter de l'info auprès des résidents, il lui faut le temps de s'asseoir avec les résidents, de parler avec eux... Mais ça ne signifie pas qu'il faille se baser uniquement sur ce que le personnel rapporte pour comprendre ce que souhaitent les résidents. D'où l'importance du conseil des résidents, car une certaine formalisation est indispensable. Sinon, quelle que soit la bonne volonté du personnel, l'information risque d'être biaisée. »

MISER SUR L'ALIMENTATION

EN PRINCIPE

Ça peut paraître simpliste, mais le modèle Tubbe accorde une importance capitale à une nourriture de qualité, sentant bon, agréable à l'œil et savoureuse. Dans le 'manuel' de Lilian Bohlin, elle est présentée comme *'un facteur qui peut assurer notre réussite future, parce qu'elle répand la joie dans toute la maison de repos. Tout le monde aime parler de la nourriture et des repas et y va de son avis, ce qui constitue une participation positive de la part de tous'*.

EN PRATIQUE

À TJÖRN

- En raison de l'importance de la nourriture, la Tubberödshus dispose de ses propres cuisines, où sont préparés les repas servis au restaurant. Ainsi, les résidents peuvent sentir les odeurs de cuisine, ainsi que celles des pâtisseries faites maison, ce qui présente l'avantage supplémentaire de stimuler leur appétit.
- Les ingrédients de base sont livrés directement à la Tubberödshus et préparés dans les cuisines. La maison de repos possède en outre un jardin planté d'arbustes et d'arbres fruitiers.
- Le restaurant est géré sur un mode intrapreneurial, avec la collaboration d'un comité consultatif sur la nourriture comprenant des représentants des résidents, qui planifie les menus en concertation avec les cuisiniers.

- Quand les résidents arrivent à la Tubberödshus, le personnel du restaurant vient s'asseoir avec eux pour parler de leur culture alimentaire. Qu'aiment-ils manger lors de leur fête d'anniversaire, à Noël ou en d'autres occasions ? Il est important que les résidents puissent conserver leurs habitudes alimentaires.
- Le comité consultatif pour la nourriture, composé du personnel du restaurant et de représentants des résidents, se réunit tous les mois. Pour le petit-déjeuner, le lunch et le repas du soir, le nouveau menu s'inspire des demandes des résidents. Les repas doivent toujours avoir un aspect attrayant en termes de couleurs et de présentation.
- Certains résidents donnent leurs recettes au personnel du restaurant. Le plat est alors présenté comme 'la soupe au potiron de X' ou 'le clafoutis de Y', et tout le monde veut en goûter. L'idée est d'exploiter toutes les astuces pour que les repas soient aussi plaisants que possible.

EN BELGIQUE

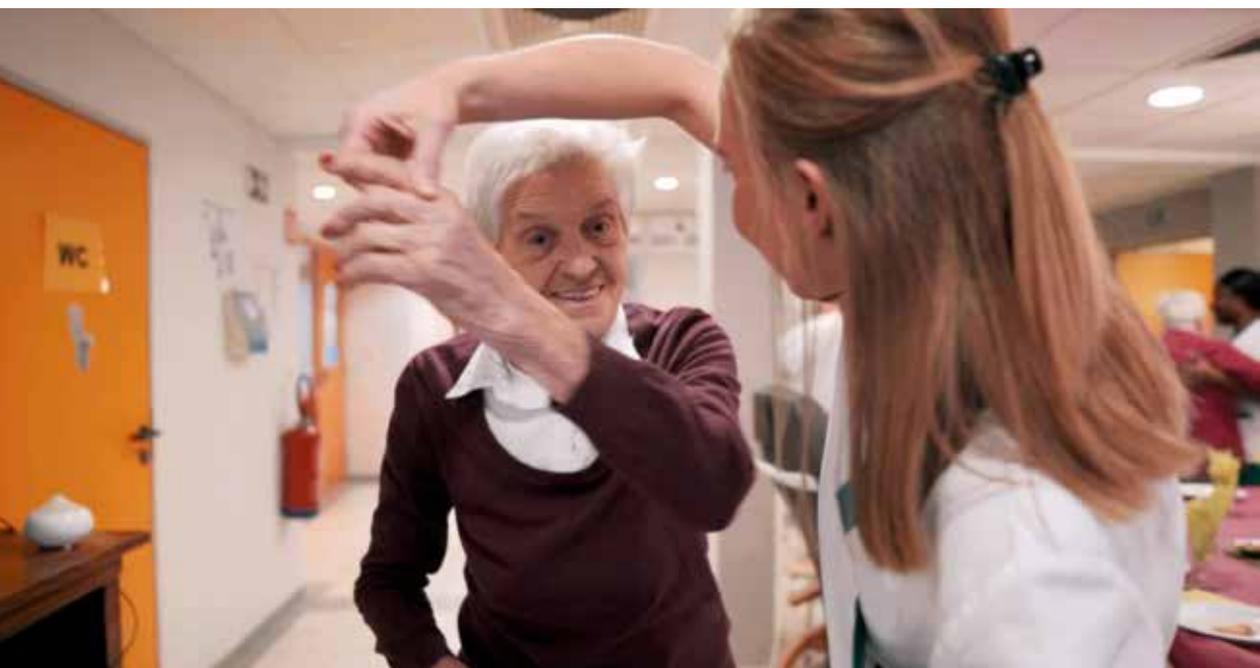
- Le conseil des résidents est régulièrement axé sur l'alimentation. Les résidents participent à la planification de tout ce qui sera dégusté au cours des mois suivants.
- Les repas pris en commun sont des moments de contact privilégiés entre les membres du personnel et les résidents. Ils sont également des occasions d'ouverture aux familles et aux gens du quartier, qui sont invités à les partager.
- Dans ce domaine aussi, les résidents sont encouragés à changer leurs habitudes : s'ils souhaitent tester un nouveau restaurant chinois, ou même aller au Quick, pas de problème !

«Je me sens comme chez moi, ici. La nourriture est excellente, et en plus on peut choisir ce qu'on veut manger.» «C'est important pour moi, la nourriture, et ici, elle est de grande qualité.» «J'ai un groupe d'amis avec qui je m'entends bien, mais cela ne nous empêche pas de discuter avec les autres, par exemple pour décider de ce que nous souhaitons manger.» «Je suis bonne cuisinière. Alors, s'il faut faire des galettes, je fais des galettes, s'il faut faire des crêpes, je fais des crêpes. J'aime rendre service et être active.»

ORGANISER DES ACTIVITÉS EN CONCERTATION AVEC LES RÉSIDENTS ET EN FONCTION DE LEURS PRÉFÉRENCES

EN PRINCIPE

Chaque journée doit être émaillée d'activités sociales, qui permettent aux membres du personnel de sortir de leur rôle de soignants pour exploiter leurs autres compétences dans le cadre des animations et aux résidents d'échapper à l'ennui et à la solitude, ce qui ne peut qu'augmenter leur bonheur – valeur suprême du modèle Tubbe – tout en améliorant leur santé. Ne serait-ce que parce qu'ils se couchent fatigués, et que leur consommation de somnifères en est diminuée d'autant.



EN PRATIQUE

À TJÖRN

Un des groupes constituant le modèle organisationnel de Tubbe est spécifiquement chargé de planifier des activités susceptibles de satisfaire les besoins les plus divers des résidents : contacts physiques, événements sociaux, excursions, voyages, etc.

- Les résidents sont priés de faire des suggestions : quels genres d'activités aimeraient-ils que la Tubberödshus leur propose et pourquoi ? Séances de gymnastique douce, fêtes, conférences, loteries, balades, etc. : tout est possible.
- La Tubberödshus publie une brochure mensuelle reprenant la liste de toutes les activités du mois. Les résidents prennent beaucoup de plaisir à la consulter, seuls ou en petits groupes, et à discuter des options qui leur sont offertes. Souvent, ils ont le choix entre plusieurs activités sur une même journée.
- Les informations sur les activités sont également transmises oralement.
- Des membres du personnel vont chercher les résidents qui souhaitent participer à certaines activités mais ne peuvent pas s'y rendre par leurs propres moyens.
- Les retraités vivant à l'extérieur de la maison de repos sont invités à participer aux activités, car ils constituent pour les résidents des contacts stimulants.
- Résidents et personnel reviennent sur les activités au cours des repas. Une fois la conversation engagée, les membres du personnel ne tardent pas à comprendre ce qui a plu ou déplu aux résidents. Ils recueillent également les suggestions des résidents pour l'amélioration des activités.

EN BELGIQUE

- Le groupe de travail activités est généralement un des plus appréciés des résidents.
- Une formule qui marche : alterner les activités en petits groupes le matin et les activités plus globales l'après-midi.
- Aucune activité ne doit être obligatoire : le résident décide lui-même de son horaire et de ses activités. Mais il faut essayer de proposer des activités suffisamment séduisantes pour que la plupart des résidents n'aient aucune envie de rester dans leurs chambres.
- Dans le modèle Tubbe, les membres du personnel animent aussi certaines activités. Il peut être judicieux de leur offrir des occasions de se former à l'animation.
- Aux activités classiques s'ajoute, pour beaucoup de résidents, le plaisir de se consacrer à des activités de la vie quotidienne : arroser les plantes, nettoyer les bacs à fleurs, dresser et décorer les tables, distribuer le courrier, etc.
- Certaines activités – jeux de société, visionnage de photos ou de films, atelier cuisine, etc. – peuvent être organisées par les résidents eux-mêmes. Ils apprécient aussi les petites sorties sans prétention : une dégustation chez le glacier, par exemple, la visite d'un marché ou une séance de shopping.

MULTIPLIER LES OCCASIONS DE CONVIVIALITÉ

EN PRINCIPE

Petits déjeuner, apéros, brunchs, etc... sont autant d'occasions de rapprochement entre les résidents, mais aussi entre résidents et membres du personnel.

EN PRATIQUE

À TJÖRN

Parmi les différents outils utilisés dans le modèle relationnel, les événements sociaux et les rencontres sont particulièrement performants.

- Personnel et résidents prennent leurs repas ensemble. Plusieurs raisons justifient ce choix : chacun apprécie cette occasion de bien manger dans une ambiance amicale, en ayant une conversation digne de ce nom... et en évoquant les anecdotes du jour. Les repas ne servent pas qu'à consommer de la nourriture : ils sont des moments qualitatifs, où prévalent la chaleur humaine et l'interaction.
- Les seniors sont libres d'inviter des amis proches ou des parents pour profiter d'un bon repas chaque fois qu'ils en ressentent l'envie.
- Chaque anniversaire est célébré par une fête, agrémentée d'un menu savoureux.
- Les résidents couche-tard peuvent veiller dans un environnement relaxant et en bonne compagnie, de préférence avec un morceau de gâteau et un verre de porto.

EN BELGIQUE

- Partout, les résidents sont encouragés à inviter les membres de leurs familles à partager un repas avec eux. À Moresnet, le restaurant – très vaste – est en libre accès aux familles et aux voisins à l'heure du déjeuner.
- Au lieu de fêter tous les anniversaires une fois par mois, les maisons pilotes préfèrent personnaliser l'événement en demandant à chaque personne de quelle manière elle souhaite le fêter - classiquement, autour d'un gâteau, ou bien par un petit déjeuner avec ses amis ou ses proches, ou encore au restaurant – et en veillant à lui donner satisfaction.
- L'apéro hebdomadaire, activité phare de Sainte-Barbe, est devenu un modèle du genre. Comme le précise Nathalie Chuffart, coordinatrice des soins, « *si les seniors ont parfois du mal à se projeter dans le futur et donc à penser à de nouveaux projets pour la collectivité, il y a bien un rendez-vous qu'ils attendent chaque semaine avec impatience : l'apéritif du vendredi, de quoi profiter d'un moment de partage en toute convivialité* ».

FAVORISER LES RAPPORTS AVEC LES FAMILLES

EN PRINCIPE

Dans le modèle Tubbe, la volonté d'impliquer les familles est réelle, car, même si la MR/MRS est en soi une grande famille, les liens naturels sont privilégiés. Mais pas question de faire passer l'avis des familles avant celui des résidents, ni d'accepter que les préoccupations sécuritaires de leurs proches entravent la liberté des personnes âgées. Le but du modèle Tubbe est d'instaurer une autre relation avec les familles, dans le cadre d'une dynamique collective.



EN PRATIQUE

À TJÖRN

La Tubberödshus est un milieu de vie ouvert, mais sécurisé. Les liens avec les enfants, la famille, le quartier sont maintenus : la Tubberödshus est un lieu de rencontre et d'échange. Et, comme le bien-être des seniors dépend aussi du bien-être des membres de leurs familles, l'entourage du résident est régulièrement invité à participer à certaines activités.

EN BELGIQUE

Dans toutes les maisons pilotes, il existe une réelle volonté d'impliquer les familles. Celles-ci ne sont pas seulement invitées aux repas, mais aussi à participer aux activités. D'entrée de jeu, cependant, la direction et le personnel leur rappellent que le modèle Tubbe est fondé sur l'autonomisation des résidents et que les familles sont censées suivre le mouvement plutôt que de nager à contre-courant. Celles-ci ont parfois du mal à laisser 'leur' résident décider pour lui-même, mais son évolution positive ne tarde pas à les convaincre, certaines allant jusqu'à affirmer : « On ne reconnaît plus notre parent ! »

**DANS TOUTES LES
MAISONS PILOTES,
IL EXISTE UNE
RÉELLE VOLONTÉ
D'IMPLIQUER LES
FAMILLES.**

ASSURER DES SOINS DE QUALITÉ, MAIS TOUJOURS RELATIONNELS

EN PRINCIPE

L'essence du modèle Tubbe est d'organiser des soins aux résidents façonnés par les relations entre le personnel et les résidents. Résidents et membres du personnel ne voient plus les choses depuis des perspectives différentes, ce qui enrichit leur relation et booste du même coup la qualité des soins.

EN PRATIQUE

À TJÖRN

En termes organisationnels, la responsabilité de domaines spécifiques comme les activités, l'éducation, le personnel et ses tableaux de service, l'approvisionnement et le budget est répartie entre différents groupes de travail. Un membre de chaque groupe de travail est également membre du groupe de direction et du groupe de pilotage. Le groupe de direction et le groupe de pilotage ont mandat pour diriger et gérer la maison de repos. La participation active des résidents à la plupart de ces groupes, où sont discutées toutes les questions d'intérêt commun et où chacun peut apporter son expertise et son expérience professionnelle, développe chez eux un sentiment de sécurité et d'estime de soi. Ce mode d'organisation qui réunit quotidiennement résidents et personnel favorise des soins de qualité, axés sur la santé et le bien-être.



EN BELGIQUE

Même en tenant compte des difficultés rencontrées par certaines des maisons pilotes dans le fonctionnement des conseils, comités et groupes de travail, l'implémentation du modèle Tubbe a entraîné un changement dans la manière de travailler, désormais axée sur les êtres humains plutôt que sur les tâches. Du point de vue relationnel, une tendance positive se dessine : les personnes âgées affirment entretenir une relation étroite avec au moins un membre du personnel et avoir l'impression d'être écoutées. Et, d'après une des maisons pilotes, plus le réflexe de se mettre à la place de l'autre, qui est un des principes de base de Tubbe, est intégré à l'organisation, plus rapide est le changement vers des soins plus relationnels.

ÉVALUER RÉGULIÈREMENT LE FONCTIONNEMENT DU MODÈLE

EN PRINCIPE

Ces évaluations doivent se faire entre les membres du personnel et la direction, mais aussi avec les résidents. Comme précisé dans le 'manuel' de Lilian Bohlin, *'nous évaluons en permanence, pour être toujours à l'unisson de la qualité du service que nous fournissons'*. C'est rassurant pour les résidents, et c'est un outil d'amélioration pour le personnel.

EN PRATIQUE

À TJÖRN

Une enquête écrite annuelle est réalisée afin de savoir si les résidents se sentent en sécurité, s'ils estiment avoir leur mot à dire, etc. Cette enquête met en évidence les domaines où des améliorations, de nouvelles routines ou de nouvelles attitudes s'avèrent nécessaires. Par ailleurs, la direction et des représentants du personnel se réunissent régulièrement pour s'assurer que leur approche et leurs procédures respectent les objectifs et les valeurs fondamentales de leur MRS et que les résultats sont aussi bons que possible.

EN BELGIQUE

- Un rapport d'évaluation représentant un état des lieux des maisons pilotes a été établi après un an et demi de test, afin d'isoler les facteurs de réussite et les possibles écueils liés à la mise en œuvre du modèle Tubbe dans les soins aux personnes âgées en Belgique.
- Par ailleurs, chaque maison s'efforce d'évaluer régulièrement ses progrès. Les résidents sont intégrés à l'évaluation, comme à Sint-Jozef, où les responsables apprécient la profondeur apportée par eux à l'exercice. *«Les résidents osent se montrer à la fois critiques et honnêtes. Par leurs remarques, ils aident les membres du personnel à grandir. Mais ils ne leur ménagent pas non plus les compliments!»*

COMMENT VA LE RÉSIDENT ?

Pour évaluer l'implémentation du modèle Tubbe dans une MR/MRS, il faut répondre à la question-clé *Comment va le résident ?* Floordam propose à cet égard un autoquestionnaire efficace et complet.

1 Sommes-nous véritablement attentifs à ses besoins et ses souhaits ?

- Sur le plan physique ?
- Sur le plan psychique ?
- Sur le plan social, relationnel ?
- Sur le plan existentiel, spirituel ?
- Avons-nous pris en compte son récit de vie ?
- Quelles sont ses normes et valeurs personnelles ?
- Qui est la personne ? Quel est son environnement ? Quelles sont ses habitudes et ses mœurs ?
- Quels sont les éléments qui nous sautent aux yeux ?

2 Que pouvons-nous faire ?

Et comment le faire avec compétence et professionnalisme ?

- **Question centrale :** que veut le résident ?
Que faisons-nous réellement pour le satisfaire ?
- **Connaissance.** En savons-nous assez pour apprécier correctement la situation ?
Pour décider de ce qui doit arriver en connaissance de cause ?
- **Collectif.** Avons-nous étudié la situation ensemble ?
D'un point de vue multidisciplinaire ?
Sous différents angles ?
Qu'en pense la famille ?
- Notre **choix** est-il justifié ?
- **Pertinent.** Quelles en sont les raisons ?
- Avons-nous pris le **temps** de la décision ?
- Quelle est la **responsabilité** de chacun ?
- Quelles sont les **pierres d'achoppement** ?
(routine, sécurité, émotions, angoisse, temps, pression, manque de connaissances ?)

3 Suivi. Ça aide ? Ça a aidé ?

Nous nous demandons de nouveau comment va le résident, selon les différentes dimensions de la question 1.

- Qu'avons-nous fait ?
- Ça a aidé ?
- Était-ce une plus-value ?
Si oui, en quoi a-t-elle consisté ?
- Quel est le bilan ? Le rapport entre l'enjeu et le résultat ?

CONCLUSION TUBBE EN BELGIQUE ?

Oui, ça peut marcher ! Même si le modèle Tubbe à la belge diffère du modèle suédois, même si les six maisons pilotes belges l'ont implémenté chacune à leur manière, les objectifs sont atteints. *«Il n'y a pas de méthode unique pour y arriver, insiste Christophe Crevieaux. Tout dépend de l'endroit d'où on part et des ressources dont on dispose. Créer une maison Tubbe à Moresnet ou à Molenbeek, c'est évidemment tout à fait différent. Mais cette différence est l'essence même de Tubbe!»* Autrement dit, il ne tient qu'à vous d'essayer.



ADRESSES ET LIENS UTILES

Jos Claes,
campusdirecteur WZC Sint-Jozef, Neerpelt
jos.claes@sintjozefneerpelt.be

Betty Herbots,
directeur bewonerszorg Floordam, Melsbroek
bettyherbots@floordam.be

Jean-Marie Kohnen,
directeur général d'INAGO
Résidence Régina, Moresnet
g.tribels@inago.be

Renaat Lemey,
directeur Open Kring vzw, Ardoois
renaat.lemey@openkring.be

Antoine Thiry,
directeur Centre Sainte-Barbe, Seilles
a.thiry@acsol.be

Philippe Van de Broeck,
directeur La Reine-des-Prés,
Marche-en-Famenne
philippe.vandenbroeck@gmail.com

Présentation « [Des maisons où il fait bon vivre et travailler](#) » sur le canal YouTube de la Fondation Roi Baudouin.

DES MAISONS OÙ IL FAIT BON VIVRE ET TRAVAILLER

LE MODÈLE TUBBE : UNE INSPIRATION SCANDINAVE
DANS LES MAISONS DE REPOS ET DE SOINS

Deze publicatie bestaat ook in het Nederlands onder de titel:

EEN HUIS WAAR HET GOED WONEN EN WERKEN IS

HET TUBBE-MODEL: SCANDINAVISCH INSPIRATIE
VOOR ONZE WOONZORGCENTRA

Une édition de la **Fondation Roi Baudouin**
Rue Brederode 21 – 1000 Bruxelles

Auteure **Marie-Françoise Dispa**

Avec la contribution de

Leen Heylen, onderzoeksleider Vonk3, Thomas More

César Meuris, chargé de recherche, Centre RESSORT-HERS

Christophe Crevieux, consultant en management organisationnel et humain,
coach du projet Tubbe en Wallonie

Jos Claes, campusdirecteur WZC Sint-Jozef, Neerpelt

Betty Herbots, directeur bewonerszorg Floordam, Melsbroek

Jean-Marie Kohnen, directeur général d'INAGO - Résidence Régina, Moresnet

Renaat Lemey, directeur Open Kring vzw, Ardoie

Antoine Thiry, directeur Centre Sainte-Barbe, Seilles

Philippe Van de Broeck, directeur La Reine-des-Prés, Marche-en-Famenne

Lilian Bohlin, directrice Tubberödshus, Tjörn, Suède

Coordination pour la Fondation Roi Baudouin

Gerrit Rauws, directeur

Bénédicte Gombault, senior coordinatrice de projet

Stefan Schaefers, senior coordinateur de programme, head of European affairs

An Van Campenhout, personal assistant de Gerrit Rauws, programme management

Conception graphique **SignéLazer**

© Photos **Renaat Lemey** Couv, p8, p16, p18, p31 / **Tanja Rodemers** p7, p11, p12, p28, p44

Jan VandeVel p23, p49 / **Wouter Rawoens** p27 / **Antoine Thiry** p25, p46 / **Tony Marsh** p32, p40

Leo De Bock p39 / **Diego Cervo** p17 / **MediaMixer** p21, p53, p56, p59, p60, p63

Cette publication peut être commandée gratuitement ou téléchargée sur le site www.kbs-frb.be

Dépôt légal : D/2848/2019/11

Numéro de commande 3652

Juin 2019

Avec le soutien de la Loterie Nationale

LA FONDATION ROI BAUDOUIIN

Agir ensemble pour une société meilleure

La Fondation Roi Baudouin a pour mission de contribuer à une société meilleure.

La Fondation est, en Belgique et en Europe, un acteur de changement et d'innovation au service de l'intérêt général et de la cohésion sociale.

Elle cherche à maximiser son impact en renforçant les capacités des organisations et des personnes. Elle encourage une philanthropie efficace des particuliers et des entreprises.

Ses valeurs principales sont l'intégrité et la transparence, le pluralisme et l'indépendance, le respect de la diversité et la promotion de la solidarité.

Ses domaines d'action actuels sont la pauvreté et la justice sociale, la philanthropie, la santé, l'engagement sociétal, le développement des talents, la démocratie, l'engagement européen, le patrimoine, la coopération au développement et le développement durable.

La Fondation Roi Baudouin a été créée en 1976, à l'occasion des 25 ans de règne du Roi Baudouin.

Merci à la Loterie Nationale et à ses joueurs,
ainsi qu'à nos nombreux donateurs pour leur engagement.

kbs-frb.be

Abonnez-vous à notre e-news **bonnescauses.be**

Suivez-nous sur     

Fondation Roi Baudouin, fondation d'utilité publique

Rue Brederode 21, 1000 Bruxelles

info@kbs-frb.be | 02 500 45 55

Les dons de 40 euros ou plus versés sur notre compte

IBAN : BE10 0000 0000 0404 – BIC : BPOTBEB1

donnent droit à une réduction fiscale de 45 % sur le montant effectivement versé.

DES MAISONS OÙ IL FAIT BON VIVRE ET TRAVAILLER

**LE MODÈLE TUBBE : UNE INSPIRATION SCANDINAVE
DANS LES MAISONS DE REPOS ET DE SOINS**

«Le modèle Tubbe aide la personne âgée à se positionner au centre, à parler, exprimer ses opinions et exercer une influence sur la vie quotidienne. Dans le contexte du soin, le dialogue exige temps et respect. La personne âgée a besoin de temps pour formuler ses idées et ses désirs. Mais, en 2019, ce n'est pas une simple possibilité qui lui est offerte : c'est son DROIT!»

LILIAN BOHLIN

Tubbe est un modèle d'organisation et de gestion appliqué par différentes maisons de repos et de soins dans une commune rurale de l'ouest de la Suède.

Qu'est-ce qui est proposé ? Un endroit attractif, agréable et fonctionnel où les personnes âgées peuvent vivre pleinement leur vie. Bien plus qu'un simple lieu de travail, c'est un lieu plaisant et motivant pour le personnel et un environnement qui encourage chacun à redoubler d'énergie et à valoriser ses capacités afin de donner davantage de sens à sa vie.

Le mode d'emploi du modèle Tubbe dans votre maison, c'est à vous de l'inventer, en étroite collaboration avec les autres membres du personnel, la direction et, bien entendu, les résidents et leurs familles. Cependant, il y a des orientations à prendre et des tournants à négocier. Cette brochure n'est pas un manuel mais une source d'inspiration basée sur les récits des fondatrices du modèle et les expériences des MRS pionnières.