

LE MODÈLE TUBBE: UNE INSPIRATION POUR NOS MAISONS DE REPOS ET DE SOINS

TUBBE

Quelle vie proposer, dans notre pays, aux personnes âgées fragilisées? La question est depuis longtemps d'actualité, mais le coronavirus l'a propulsée en haut de l'agenda. Les modèles inspirants sont les bienvenus. Et ils ne manquent pas.

Dans ce ZOOM, nous vous en présentons un : le modèle d'organisation Tubbe, appliqué

notamment dans la maison de repos Tubberödshus, sur l'île suédoise de Tjörn, et depuis 2020 dans environ 80 maisons de repos et de soins belges.

Tubbe veut faire des maisons de repos et de soins des lieux attractifs, où il fait bon vivre et travailler. Avec des soins basés sur la relation et la participation active de tous les

intéressés. Tubbe ne mise pas sur des recettes toutes faites, mais sur un accompagnement personnalisé, développé progressivement sur le terrain et adapté à chaque organisation.

“Adopter Tubbe, c'est introduire la joie et la fierté dans les soins aux personnes âgées.” Lilian Bohlin, directrice de la Tubberödshus en Suède

EN UN COUP D'OEIL

Co-décision et soins axés sur le relationnel

Le modèle Tubbe repose sur un principe fondamental : les résidents des maisons de repos et de soins sont impliqués dans les décisions relatives à leur vie quotidienne et à l'endroit où ils vivent. De même, la participation des membres du personnel est déterminante. Et les directions passent du management à une fonction de coaching. Cette approche de co-construction crée une dynamique de soins relationnels : les résidents nouent des liens avec le personnel et les autres résidents, ainsi qu'avec leur lieu de vie.

Sur mesure

Chaque maison de repos et de soins qui opte pour Tubbe définit elle-même progressivement, avec toutes les parties concernées – résidents et familles, personnel, direction et conseil d'administration – la manière dont le modèle doit être appliqué chez elle. Elle ne part pas de rien, mais de ce qui vit déjà entre ses résidents et ses collaborateurs, et elle implémente les changements à son propre rythme.

Nouveau modèle d'organisation

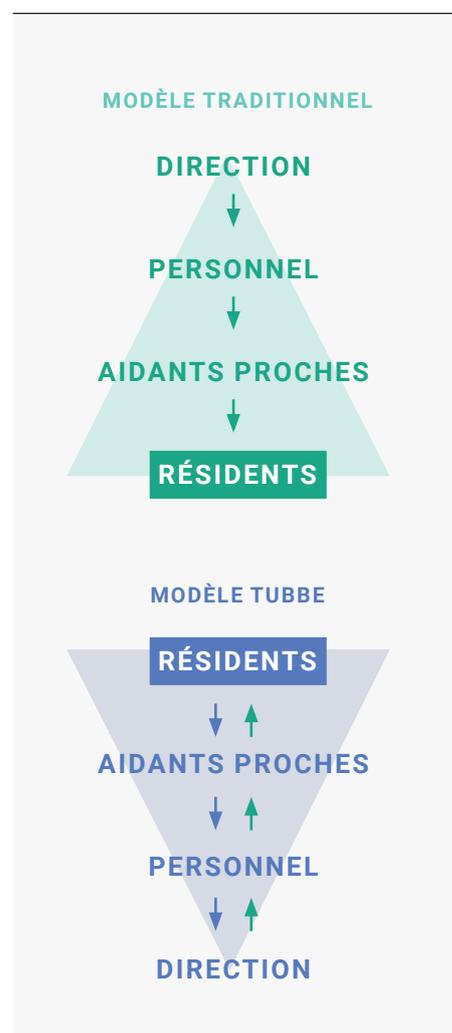
Tubbe suppose un mode d'organisation nouveau, horizontal, qui aboutit à une inversion des modèles traditionnels.

Le modèle Tubbe n'est d'ailleurs pas le seul dans ce cas : il existe dans notre pays d'autres méthodes qui favorisent la participation des résidents dans les services (semi-) résidentiels et des soins chaleureux, axés sur le relationnel. Toutes ces initiatives sont complémentaires et se renforcent mutuellement.

La pyramide inversée

En comparant le modèle organisationnel Tubbe aux modèles traditionnels, on obtient une pyramide inversée. Si révolutionnaire que soit ce changement de paradigme, l'inversion se produit progressivement.

Le rôle des collaborateurs est capital: impossible de parler d'inversion sans une participation effective de leur part.



FAITS ET ANALYSE

SIX PRINCIPES DE BASE

Le modèle Tubbe ne se résume ni à un catalogue de règles, ni à des prescriptions de micromanagement. Mais, pour toute maison de repos et de soins qui veut s'engager dans la voie de Tubbe, il existe six principes incontournables.

1. Promouvoir l'autonomie et l'estime de soi de chaque résident. Identifier et valoriser les capacités et les talents des résidents. Maximiser les possibilités qu'ils ont de faire des tâches qui les concernent et de prendre des décisions qui concernent leur vie personnelle.
2. Impliquer systématiquement les résidents et les employés dans les décisions concernant l'organisation de la vie quotidienne dans la maison de repos et de soins. Rester ouvert aux questions, souhaits et besoins des résidents.
3. Proposer des expériences et des responsabilités partagées qui permettent au personnel et aux résidents de prendre part ensemble aux mêmes activités (cuisine, entretien, loisirs...).
4. Promouvoir les liens avec la famille et avec la communauté locale.
5. Créer l'adhésion et l'engagement dans le changement et la vision partagée entre le personnel et les résidents grâce à une approche étape par étape et une communication ouverte.
6. Maximiser l'autonomie et la capacité de décision du personnel grâce à une attitude de leader-coach.



En Belgique (2020), plus de 80 maisons de repos et de soins ont bénéficié ou bénéficient d'un coaching en vue d'évaluer vers l'approche Tubbe. La Ministre wallonne de la Santé apporte son soutien à une 30aine d'entre elles et le ministre de la santé bruxellois en soutient 5.



Une vingtaine de coaches se sont déjà formés à l'accompagnement des maisons de repos et de soins.

“Le plus grand changement, c'est que maintenant, nous nous interrogeons sur le rôle que nos résidents peuvent et veulent jouer pour réaliser leurs souhaits.”

CO-DÉCISION?

“Nous constatons souvent que les résidents s'épanouissent quand ils sont plus impliqués dans la vie quotidienne de la maison.” (Un directeur de maison de repos et de soins)

La participation des résidents, qu'est-ce que ça signifie dans la pratique? Quelques exemples:

- les menus sont établis en concertation avec les résidents;
- les recettes des résidents sont partagées et préparées à la cuisine;
- les résidents choisissent leurs horaires : petit déjeuner,

télévision, coucher...;

- les résidents participent aux décisions quant à l'aménagement intérieur, la terrasse, le jardin...;
- les résidents siègent au conseil d'administration et sont impliqués dans les entretiens d'évaluation et les engagements;
- les résidents participent à des groupes de travail sur les activités, les achats, le budget...

La spécificité des résidents qui ne souhaitent pas participer aux décisions – ou qui ne sont pas en état de le faire – est évidemment respectée.

ET EN CAS DE DÉMENCE?

“Avec ces personnes, l'approche est différente, mais le principe reste le même. Pourvu qu'on leur en donne l'occasion, elles peuvent décider de tas de choses pour elles-mêmes.” (Une directrice de maison de repos et de soins)

C'est surtout le cas lorsque l'établissement associe la famille. Accorde une importance particulière, dans l'esprit Tubbe, aux petites choses, aux relations et à la chaleur humaine. Et donne à ses collaborateurs le temps d'écouter.

UNE ÉVALUATION POSITIVE

En 2017, six maisons de repos et de soins ont lancé un projet pilote visant à tester le modèle Tubbe. Une première évaluation s'est terminée à l'automne 2019 : le modèle Tubbe permet-il de mettre en place des soins de meilleure qualité ? Elle dresse un aperçu intermédiaire d'un processus à long terme.

- Tous les acteurs impliqués évaluent l'expérience de façon positive.
- Les résidents se sentent plus satisfaits, ils disent participer

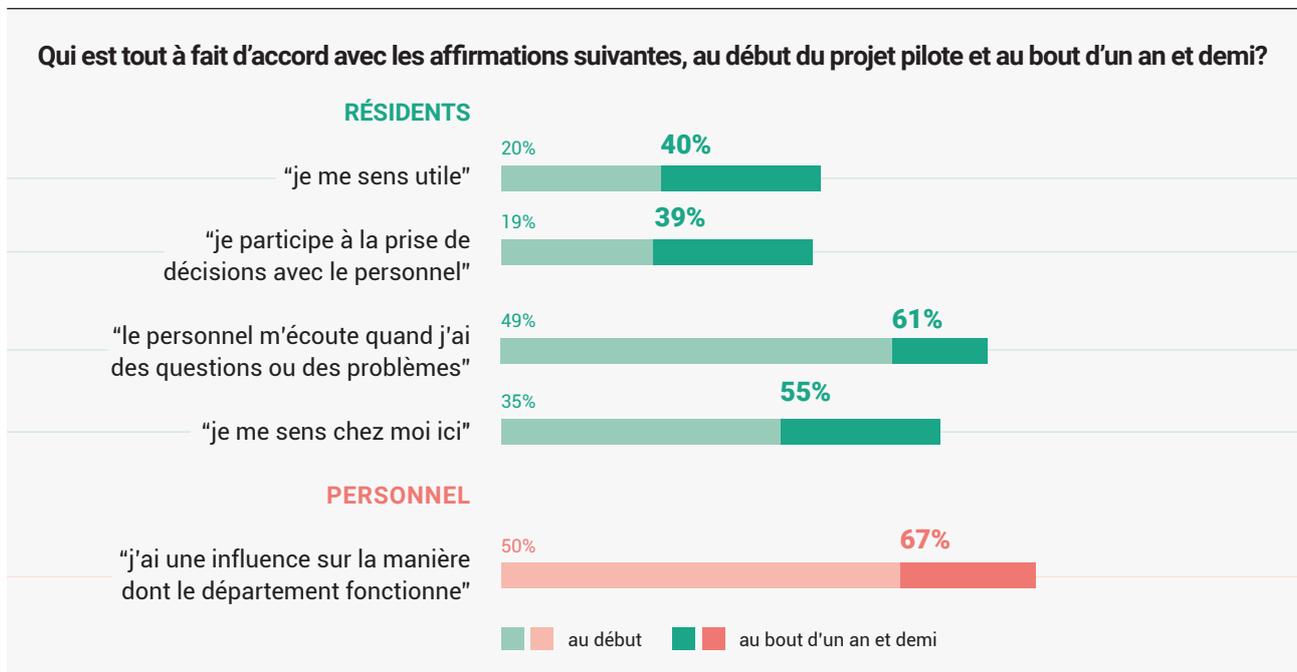
d'avantage et avoir des liens plus étroits avec le personnel et les autres résidents.

- Une grande partie du personnel confirme ce sentiment positif, surtout là où Tubbe est déjà intégré dans l'ADN de l'organisation : désormais, le travail n'est plus axé sur les tâches, mais sur les êtres humains. Plus de la moitié des collaborateurs reconnaissent que, dans leur service, les soins se sont fortement améliorés. Cependant,

tout le monde ne se retrouve pas dans ce changement de profil.

Au début et en cas de difficultés, la charge de travail du personnel s'alourdit.

Le modèle d'organisation se modifie lorsque le personnel est véritablement mandaté pour travailler avec les résidents à une 'communauté du vivre pleinement'. À terme, l'investissement en temps des débuts finit par être payant.



PAR OÙ COMMENCER ?

Tubbe n'est pas un processus à appliquer en bloc, du jour au lendemain. Au contraire, tout se déroule très progressivement.

Certaines organisations choisissent d'implémenter le modèle Tubbe dans l'ensemble de leurs services, alors que d'autres préfèrent faire un essai dans un ou plusieurs départements : la maison de repos et de soins, les serviceflats ou la résidence-services, le centre d'accueil de jour... Il est important que l'envie

préexiste, qu'il y ait des déclencheurs et que le processus soit dirigé en interne.

Le conseil d'administration est évidemment inclus dans la démarche Tubbe. Le modèle et la vision deviennent communs – ils sont partagés par l'ensemble des collaborateurs – et sont développés localement. Dans notre pays, pour impliquer vraiment les résidents, les conversations et échanges d'idées quotidiens

semblent plus importants que les réunions formelles.

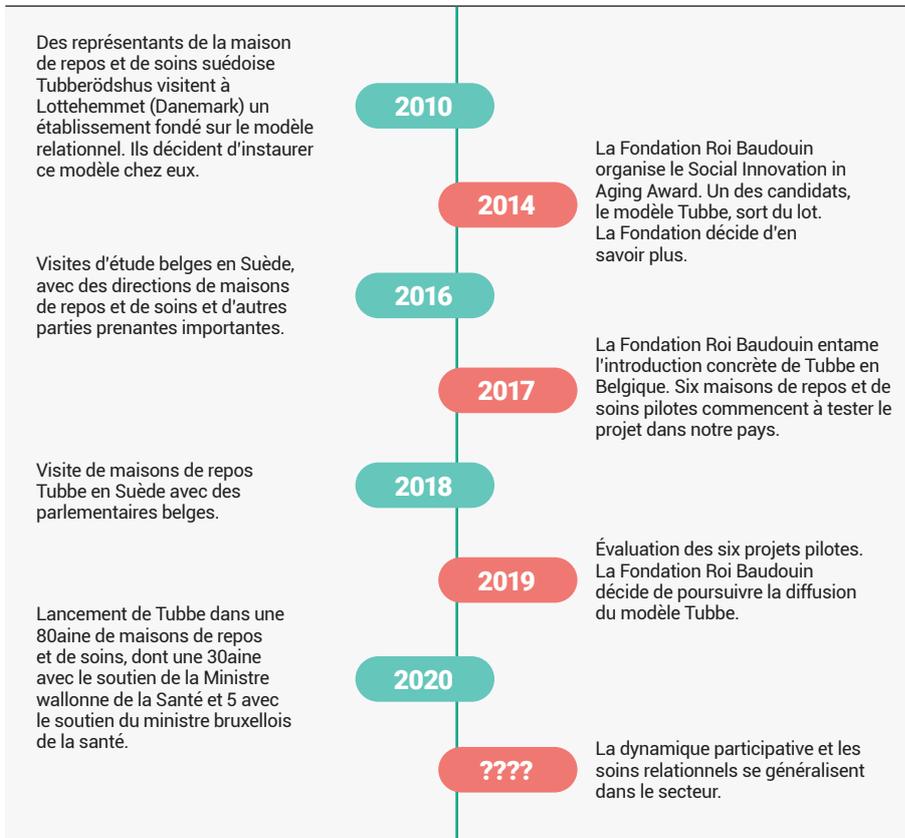
Quant à la direction, elle évolue elle aussi, passant du management pyramidal au coaching : les équipes sont encouragées à trouver elles-mêmes des solutions. Au début, le recours à un coach et/ou consultant permet de stimuler la réflexion éthique et d'accompagner le changement. Ce tiers veille à ce que le personnel abandonne ses 'vieux' automatismes.

ACTION DE LA FRB

DE LA SCANDINAVIE À LA BELGIQUE

Le modèle Tubbe a été inspiré par la pédagogue et ministre danoise du Troisième Âge Thyra Frank. Elle a développé une forme innovante de résidence pour seniors, sous la devise: "Aussi longtemps qu'on est vivant, il faut vivre pleinement. Toute personne est unique et doit le rester jusqu'à son décès".

Dans les soins aux personnes âgées, Tubbe est une des méthodes susceptibles de faire souffler un vent nouveau sur nos maisons de repos et de soins. La Fondation Roi Baudouin soutient la diffusion de Tubbe, parce qu'elle en apprécie les grands principes : une vision partagée, un véritable projet de vie – même en fin de vie, une approche participative et des soins résolument relationnels.



EN SAVOIR PLUS ?

- [La publication Des maisons où il fait bon vivre et travailler. Le modèle Tubbe: une inspiration scandinave dans les maisons de repos et de soins \(Fondation Roi Baudouin, 2019\) vous permettra de faire plus ample connaissance avec Tubbe.](#)
- [En 2019, à la demande de la Fondation Roi Baudouin, la Haute Ecole Robert Schuman et la Thomas More Hogeschool ont étudié l'impact de Tubbe dans les six projets pilotes belges: Vers un nouveau modèle de cogestion basé sur le relationnel en maison de repos et de soins – Rapport d'évaluation – Projets pilotes du modèle Tubbe.](#)

Vous pouvez télécharger ces publications gratuitement sur www.kbs-frb.be

FONDATION ROI BAUDOUIIN

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.

La Fondation Roi Baudouin est une fondation d'utilité publique. Elle a été créée en 1976, à l'occasion des 25 ans de règne du roi Baudouin.

Merci à la Loterie Nationale et à tous les donateurs pour leur précieux soutien.