



Démarche de transformation des EHPAD

Ensemble, redonnons du pouvoir d'agir en EHPAD



GéronD'if
LE GERONTOPOLE D'ÎLE-DE-FRANCE



De la Suède jusqu'en France, une méthode pour redonner aux aînés le pouvoir de décider, et aux équipes celui d'agir.

Tubbe veut faire des Ehpads 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 Tubberödhus en Suède*

Pourquoi cette démarche, maintenant ?

D'ici 2050, la France comptera 23 millions de personnes de plus de 60 ans et environ 700 000 personnes en perte d'autonomie supplémentaires. Au-delà du défi démographique, cette évolution invite à repenser la place des personnes âgées dans la société et les organisations chargées de les accompagner.

Les EHPAD accueillent aujourd'hui les personnes présentant les situations les plus complexes sur le plan médical, fonctionnel et social. Leur rôle est indispensable et le restera durablement. Ils doivent toutefois répondre à de nouvelles attentes. Les générations qui entrent aujourd'hui en établissement souhaitent continuer à décider de leur quotidien, conserver leurs habitudes de vie, maintenir leurs relations sociales et exercer leur liberté de choix malgré les limitations liées à l'âge ou à la maladie. Dans le même temps, les professionnels expriment une aspiration croissante à davantage d'autonomie, de reconnaissance et de participation aux décisions, dans un contexte de fortes tensions de recrutement.

Ces aspirations rejoignent les orientations de la Haute Autorité de Santé et de la CNSA, qui accordent désormais une place centrale aux droits des personnes, à leur participation, à leur qualité de vie et au développement de leur pouvoir d'agir.

L'enjeu est de faire évoluer les EHPAD de l'intérieur pour en faire des lieux de vie plus accueillants et inclusifs, où résidents habitants et professionnels contribuent ensemble aux décisions du quotidien.

Qu'est-ce que Tubbe ?

Née au Danemark puis développée en Suède dans l'EHPAD Tubberödshus, la démarche Tubbe a été adaptée en Belgique dès 2017 par la Fondation Roi Baudouin, dans six EHPAD pilotes, avant d'essaimer à plus de 200 établissements. Géront'if souhaite la déployer aujourd'hui en Ile-de-France, avec le soutien de la Fondation Roi Baudouin.

Tubbe n'est ni un label normatif ou commercial, ni un protocole de soins supplémentaire ni un catalogue d'actions de micromanagement. C'est une transformation culturelle qui repose sur une conviction simple : « les soins doivent naître de la relation ». Chaque établissement construit sa propre version et l'implante à son rythme, à partir de six principes incontournables :

Aussi longtemps qu'une personne est vivante, elle doit pouvoir vivre pleinement. Chaque être humain est unique et doit le rester jusqu'à son dernier jour. » — Thyra Frank, Ministre danoise du 3ème âge, inspiratrice de la démarche.

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 l'établissement. 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 (par ex : cuisine, entretien, loisirs...).

4.

Promouvoir les liens avec la famille et avec la communauté locale, et les associer à la démarche.

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 de la part de la Direction.

En un coup d'oeil

Co-décision et soins axés sur le relationnel

Le modèle Tubbe repose sur un principe fondamental : les résidents 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

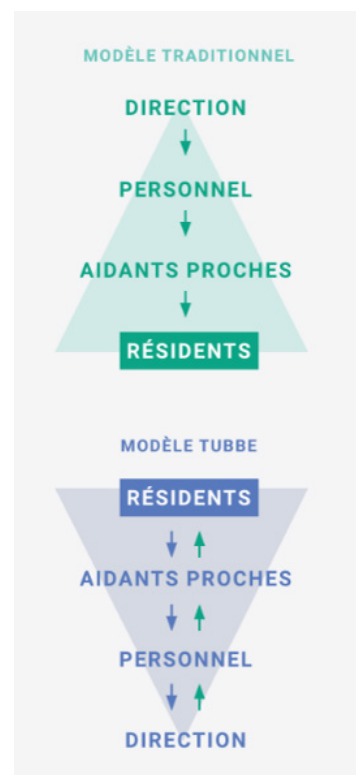
Chaque établissement qui opte pour Tubbe définit lui-même progressivement, avec toutes les parties concernées (résidents et familles, personnel, direction et conseil d'administration) la manière dont le modèle doit être appliqué chez lui. Il ne part pas de rien, mais de ce qui vit déjà entre ses résidents et ses collaborateurs, et il implémente les changements à son propre rythme, en mettant le curseur du changement jusqu'où il le peut et le souhaite.

Nouveau modèle d'organisation

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

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

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



La co-décision, 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 participent à des groupes de travail sur les activités, les achats, le budget...

Et en cas de trouble cognitif ?

« 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 en Belgique)

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

Les avantages de la démarche

Pour les aînés résidents habitants de l'EHPAD

Continuer à vivre sa vie, pas seulement être accompagné

Valeur	Rester une personne à part entière : citoyen, voisin, ami. Pas seulement un bénéficiaire de soins. Car vieillir ne signifie pas renoncer à son pouvoir d'agir et de décider.
Pourquoi	L'entrée en établissement ne doit pas priver quelqu'un de son identité ni de sa liberté de choix. Une dépendance physique n'est pas une dépendance décisionnelle : on peut avoir besoin d'aide pour se laver tout en restant pleinement capable de choisir.
Avantages concrets	Décider de son heure de lever, du menu, de l'aménagement de sa chambre ; continuer à cuisiner, jardiner ou accueillir un nouveau résident ; se sentir chez soi, utile et écouté.

Pour les professionnels

Passer de l'exécution à la confiance et à l'initiative

Valeur	Être reconnu comme expert de son métier, capable de jugement et d'initiative. Pas seulement un exécutant.
Pourquoi	Les difficultés de recrutement et de fidélisation tiennent moins à l'engagement des professionnels qu'aux conditions d'exercice. L'autonomie, la confiance et la reconnaissance sont aujourd'hui des leviers majeurs d'attractivité du métier.
Avantages concrets	Plus de marge pour adapter son travail aux besoins réels des résidents ; un encadrement qui soutient plutôt qu'il ne contrôle ; du temps relationnel reconnu comme faisant partie du soin.

Pour la direction et la gouvernance

Une transformation de culture, pas un programme d'animation

Valeur	Une direction qui reste garante du cadre, de la sécurité et de la qualité, mais qui devient facilitatrice : elle rend la décision possible au bon niveau plutôt que de décider seule.
Pourquoi	Tubbe s'inscrit dans les orientations des politiques publiques (HAS, CNSA, loi Bien-vieillir du 8 avril 2024) sur l'autodétermination, la bientraitance et la qualité de vie. Sans remplacer les EHPAD, mais en les faisant évoluer de l'intérieur.
Avantages concrets	Une réponse crédible à l'attractivité des métiers et à la qualité perçue ; un appui méthodologique complet porté par Gérond'if et la Fondation Roi Baudouin ; une démarche progressive, pragmatique, adaptable au contexte et aux ressources de chaque établissement.

Votre établissement partage ces mêmes envies, ces mêmes valeurs ?

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 dans l'ensemble de l'établissement, alors que d'autres préfèrent faire un essai dans un ou plusieurs services. Le cap, la feuille de route, les critères de succès varient d'un EHPAD à l'autre, et peuvent évoluer avec le temps. Il est important que l'envie préexiste, qu'il y ait des déclencheurs et que le processus soit impulsé en interne.

Le conseil d'administration est évidemment inclus dans la démarche. Le modèle et la vision deviennent communs, ils sont partagés par l'ensemble des collaborateurs et sont développés localement. Quant à la direction, elle évolue elle aussi, passant du management pyramidal au coaching : les équipes sont encouragées à trouver elles-mêmes des solutions, en lien avec les résidents habitants.

Le recours à un coach, financé par Gérondif, dans le cadre de l'appel à projet à candidature annuel, permet de stimuler la réflexion éthique et d'accompagner le changement. Il intervient ponctuellement tout au long de l'année. Le coach n'est pas un consultant qui se substitue à une équipe projet interne, il est un miroir, un guide. Il intervient en soutien à la réflexion et à la méthode, à hauteur de 5 jours dans l'année

L'accompagnement de Gérond'if

Gérond'if, en lien avec la Fondation Roi Baudouin, lance un appel à candidature annuel pour sélectionner des EHPAD pilotes en Ile-de-France. Au programme de l'accompagnement :

- Un suivi dans la durée par un coach : diagnostic partagé, vision commune, expérimentations concrètes, ancrage dans le fonctionnement ordinaire.
- Emergence d'une communauté apprenante entre établissements pilotes et voyage d'étude en Belgique auprès d'un établissement pionnier.
- Évaluation et mesure des effets réels pour documenter les conditions de réussite.



Gérond'if
LE GÉRONTOPOLE D'ÎLE-DE-FRANCE

33 rue du Fer à Moulin, 75 005 PARIS
contact@gerondif.org - www.gerondif.org