



**Notre regard sur une forme plus relationnelle  
des soins aux seniors**

**Basée sur notre modèle de soins relationnels**

**Ce texte est la traduction d'une brochure éditée en suédois et décrit le fonctionnement d'une maison de repos et de soins à Tjörn.  
La Fondation Roi Baudouin a organisé une visite d'étude en mars 2016.**



Lilian Bohlin, Département des Services sociaux, municipalité de Tjörn, Suède

Rédigé par Pamela Alverbo et Anna Hvenfelt

Photos d'Anna Menhert et Maria Johannessen

1	Pourquoi les soins aux seniors devraient-ils être différents dans le futur ?.....	7
1.1	Soins aux seniors dans le futur .....	8
2	Un manuel et des outils pratiques.....	9
2.1	Fournir des soins ensemble.....	10
2.2	Une organisation qui favorise les bonnes relations .....	11
2.2.1	Attirer du personnel .....	11
2.2.2	Les souhaits et les besoins individuels.....	12
2.2.3	De multiples événements sociaux tous les jours .....	12
3	Des soins de pointe pour les seniors .....	13
3.1	Notre projet opérationnel depuis l'ouverture de la maison de repos en 2010 .....	13
3.1.1	La vie quotidienne dans un environnement intrapreneurial .....	13
3.1.2	Comment y parvenir .....	14
3.1.3	Restaurant.....	14
3.2	Organisations .....	14
3.3	Un modèle pour les relations interpersonnelles .....	15
3.3.1	Le groupe éducatif.....	16
3.3.2	Le groupe des activités.....	16
3.3.3	Le groupe de l'approvisionnement .....	16
3.3.4	Personnel/rotations.....	16
3.3.5	Repas.....	16
3.3.6	Intrapreneuriat .....	16
3.3.7	Développement opérationnel .....	17
4	La maison de soins intrapreneuriale de Tubberödshus : visions et objectifs .....	18
4.1	Participation par des ateliers .....	18
4.2	Les visions de la Tubberödshus.....	18
4.3	Les objectifs de la Tubberödshus .....	19
4.3.1	1) Chacun doit se bien entendre et se sentir bien .....	19
4.3.2	2) Communiquer des informations claires, concises .....	19
4.3.3	3) Favoriser une existence qui a du sens et un environnement salutogénique ...	19
4.3.4	4) Promouvoir le développement autonome dans la Tubberödshus .....	19
4.3.5	5) Promouvoir les activités et une maison ouverte .....	19
5	Travail sur les valeurs fondamentales en fonction de l'approche intrapreneuriale de la Tubberödshus .....	20
5.1	Autonomie .....	20

5.2	Sûreté et sécurité.....	20
5.3	Du sens et un contexte .....	21
5.4	Respect pour la vie privée et le droit à la vie privée personnelle .....	21
5.5	Adaptation et participation individuelle .....	22
5.6	Une réponse positive .....	22
5.7	Services de haute qualité .....	22
6	Système de gestion de la qualité .....	23
7	Qualité et quantité – Rendre mesurable une activité douce .....	28
7.1	Enquêtes et comparaisons ouvertes .....	28
8	Le restaurant – profiter des repas .....	29
8.1	Comment sont composés les menus ? .....	30
8.2	Comment sont les heures de repas ? .....	30
9	Le bon état d’esprit – le voyage des membres du personnel .....	30
9.1	Le rôle de tutelle des membres du personnel – voyage intérieur vers le développement.....	30
9.2	Les valeurs partagées du personnel en tant qu’intrapreneurs au sein de la Tubberödshus.....	31
9.3	Développement personnel .....	31
9.4	Dotation en personnel et rotations .....	32
10	Facteurs de réussite .....	33

## **Introduction**

Tjörn a développé un modèle organisationnel unique en son genre où les soins sont prodigués dans un environnement qui ressemble davantage au domicile des seniors et qui leur apporte une meilleure qualité de vie.

Ce modèle s'appuie sur la capacité des individus de partager et de puiser d'un 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.

Notre principe directeur est simple : tant qu'une personne humaine est en vie, elle doit vivre sa vie pleinement.

Cette approche résume aussi notre modèle, celui des soins basés sur les relations (SBR), inspiré des pratiques de la maison de soins pour personnes âgées de Lottehemmet, au Danemark.

# 1 Pourquoi les soins aux seniors devraient-ils être différents dans le futur ?

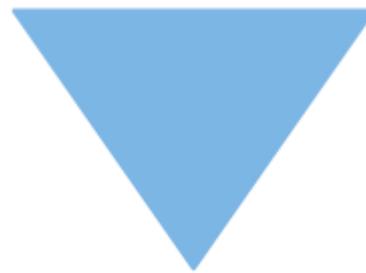
Satisfaire les besoins des retraités en garantissant leur bien-être personnel et en répondant à leurs demandes individuelles représente bien davantage que la simple fourniture d'un service social. Il importe de donner aux individus le niveau de soutien précis dont ils ont besoin et le personnel spécialisé se doit de travailler plus étroitement avec les retraités plus âgés afin d'évaluer chaque besoin individuel.

Pour répondre correctement aux besoins individuels, une approche structurée est un passage obligé. Nous entendons par là que lorsque des soins « doux » sont prodigués, il faut suivre des procédures de routine à considérer en parallèle comme des opérations qui améliorent une base permanente. Se montrer flexibles et sensibles aux besoins des personnes améliore les soins prodigués aux seniors. Il faut aussi que le personnel possède les compétences et les connaissances adéquates pour travailler en fonction d'exigences d'ordre individuel. Deux éléments sont essentiels pour que le personnel spécialisé puisse relever les défis futurs du secteur des soins aux seniors : avoir la possibilité de se développer et avoir le sentiment qu'il exerce une profession stimulante et gratifiante.

De nos jours, les soins aux seniors font l'objet de tant d'exigences légales, sont le sujet de tant d'enquêtes qualitatives nationales, et la demande des citoyens pour ces services – et la satisfaction de leurs besoins individuels – est tellement élevée, qu'il importe de tirer le meilleur parti possible des précieuses compétences des travailleurs des soins de santé. Quand un établissement renverse littéralement sa pyramide organisationnelle, son flux de travail s'en trouve totalement transformé et ses activités opérationnelles sont affectées à divers niveaux.



Organisation traditionnelle où les opérations sont gérées par la direction de haut en bas.



Une organisation gérée du bas vers le haut, avec des groupes autonomes, où le personnel a une responsabilité et une influence substantielles.

La gestion financière doit se montrer sensible aux besoins et à leur nature flexible. Le déploiement maximal des compétences de chacun contribue aussi à équilibrer la situation financière de l'établissement.

## 1.1 Soins aux seniors dans le futur

Les personnes âgées attendent de nous, prestataires de soins professionnels, des soins fondés sur des données probantes.

Nous devons fonctionner en tenant compte de trois facteurs distincts :

- 1) la perspective du senior ayant besoin d'aide ;
- 2) la connaissance et la sensibilisation au sein de la profession ; et
- 3) les faits ou la recherche applicables à notre domaine d'activité.

Pour nous, cela veut dire être à l'écoute des seniors, prendre en ligne de compte comment ils souhaitent bénéficier de leurs soins et accorder de l'attention à leurs attentes.

L'expertise et les connaissances de chaque membre du personnel doivent être appliquées dans une perspective réflexive, analytique.

Les progrès accomplis dans ce domaine doivent aussi être intégrés aux pratiques pour que la qualité soit toujours garantie en cas de changements et d'améliorations.

Si l'on modifie la façon dont les soins sont prodigués sans tenir compte de ces trois facteurs, les soins ne seront ni meilleurs, ni plus sûrs, ils deviendront au contraire plus impulsifs et basés sur une approche non raisonnée.

---

*La nouvelle génération de seniors qui arrive dans nos maisons de repos est beaucoup mieux informée sur les demandes qu'elle est habilitée à formuler concernant ses conditions de logement et le personnel de soin. L'environnement que nous lui offrons doit être actualisé, englober l'internet sans fil, le WiFi, un large choix de chaînes télévisées, des zones communes ou des chambres communes.*

*Les maisons de repos doivent aussi posséder leur propre restaurant où les repas sont préparés par des cuisiniers formés. De nos jours, les seniors considèrent qu'il est normal qu'ils puissent commander une bière ou un verre de vin avec leur repas, ou inviter des amis proches ou des parents pour profiter d'un bon repas avec eux quand ils en ressentent l'envie. En d'autres termes, la maison de repos doit être une « maison ouverte » où tout le monde est le bienvenu et où les résidents se sentent comme chez eux.*

*Kajsa Kristensson*

---

*Quand nous construisons pour l'avenir, il faut aussi prendre en considération l'aspect architectural. Une maison de repos doit faire partie de la société, ne pas être isolée de la vie quotidienne. Il importe de garder à l'esprit que quand ils déménagent dans notre établissement, les résidents changent probablement de lieu de vie pour la dernière fois. Il faut donc que le bâtiment tout entier soit un environnement qui évoque un « chez soi » et ne ressemble pas à une institution. Chaque fois que l'on construit une nouvelle maison de repos, il faudrait*

*aussi ériger des appartements pour seniors à proximité immédiate afin d'accroître le nombre de personnes âgées vivant dans la communauté environnante.*

*Le mode de gestion d'une maison de repos est crucial : les aidants et le personnel doivent être activement impliqués dans sa gestion. Formuler des demandes au personnel et lui donner des responsabilités transforme leur rôle et élève le statut de leur profession.*

*Les objectifs et la vision de la maison de repos ont aussi leur importance parce qu'ils créent une atmosphère de travail où les performances attendues du personnel sont claires ; chacun sait à quoi sert son travail et vers quoi il doit tendre.*

*Le personnel a beaucoup de droits, mais aussi beaucoup d'obligations – et il convient de les équilibrer.*

*Kajsa Kristensson*

---

*Le regard que nous portons sur les seniors et les soins qui leurs sont destinés doit changer, y compris à l'échelon supérieur.*

*S'agissant des soins aux personnes âgées, la question devrait être « que puis-je (encore) faire », et non pas « de quelle aide ai-je besoin ». Cette dernière question tend à être un réflexe automatique, si bien qu'elle sera celle qui pose le plus de difficultés pour le personnel : il s'agit de faire des seniors des participants, d'établir une relation basée sur le « nous » (et non pas sur « eux et nous ») à partir d'un sentiment de convivialité, d'intimité. S'intéresser à d'autres personnes humaines impose des exigences aux membres du personnel, qui doivent adopter une approche plus professionnelle, être capables de donner de leur personne pour créer de la cohésion sociale, réduire le fossé entre les professionnels et les résidents et diminuer la dépendance des résidents au personnel. Tous ces éléments contribueront à améliorer le bien-être des seniors. Ils leur permettront de sentir qu'ils prennent davantage part aux soins qu'ils reçoivent.*

*Kajsa Kristensson*

---

## **2 Un manuel et des outils pratiques**

En rédigeant ce manuel destiné aux professionnels des soins de santé, notre objectif était de constituer un recueil d'idées, d'images et d'expériences concernant les soins basés sur les relations – les « soins relationnels » – à destination des seniors.

Le manuel décrit et propose des outils pratiques pour offrir aux seniors des soins relationnels, couvrant les aspects suivants :

- le rôle de tutelle du personnel et le voyage intérieur vers le développement ;
- le modèle des soins relationnels ;

- la capacité d'appliquer des « valeurs suédoises fondamentales » ;
- la contribution des seniors ;
- le plaisir des repas.

## 2.1 Fournir des soins ensemble

Une description de la Tubberödshus et de ses méthodes de travail.

*Le personnel de la maison de repos pour seniors Tubberödshus, située à front de mer sur l'île de Tjörn, s'intéresse réellement aux résidents, veut les connaître et les implique dans la planification et la gestion de l'établissement.*

*Tant que les gens sont en vie, il faut qu'ils vivent pleinement. C'est une des manières de résumer le modèle relationnel qui s'inspire de Lottehemmet, au Danemark.*

*Comme la nourriture est évidemment importante, la Tubberödshus dispose de son restaurant et d'un jardin où poussent des arbustes et des arbres fruitiers.*

*Le modèle relationnel implique un changement qui responsabilise les seniors pour qu'ils aient davantage à dire et un degré plus élevé d'autorité. Le personnel assume également des responsabilités élargies et doit acquérir davantage de connaissances.*

*Le modèle relationnel montre comment nous pouvons organiser des soins aux seniors façonnés par les relations entre le personnel de la maison de repos et les résidents. Entre autres conséquences de son application, résidents et personnel ne voient plus les choses depuis des perspectives différentes, ce qui enrichit leur relation.*

*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 chef des autorités municipales et le responsable de ses services sociaux sont des membres actifs du groupe de pilotage. Le groupe de direction et le groupe de pilotage ont mandat pour diriger et gérer la maison de repos. Les résidents sont des participants actifs au sein de la plupart de ces groupes.*

*Tout ce dont il vaut la peine de parler est discuté par ces divers groupes. La présence et la participation actives des résidents aux discussions sur des questions d'intérêt commun et à la prise de décisions sur tous ces sujets développent un sentiment de sûreté, de sécurité et d'estime de soi. Bien entendu, chacun peut apporter son expertise et son expérience professionnelle.*

*Ce mode d'organisation est un moyen de créer des soins salutogéniques centrés sur des facteurs qui stimulent la santé et le bien-être tout en tenant compte des besoins à la fois individuels et collectifs.*

*Ces soins sont bons parce que nous avons créé un cadre organisationnel qui réunit quotidiennement nos résidents et le personnel, tant socialement que dans des « réunions officielles ». Leurs différences de statut s'estompent, ce qui leur permet de penser en termes de « nous » (plutôt qu'en termes de « nous et eux »).*

Pour davantage d'information sur le travail de la municipalité de Tjörn concernant les soins relationnels aux seniors, consultez le blog de Lilian Bohlin sur le site Internet de l'Association suédoise des autorités et des régions locales (SKL).



## **2.2 Une organisation qui favorise les bonnes relations**

Les soins aux seniors sont confrontés à de nombreux défis majeurs. Nous sommes en présence d'une pression qui pousse la société à utiliser des ressources économiques décroissantes afin de fournir des soins individualisés à un groupe d'individus en augmentation constante et toujours plus exigeants. Autant dire que le personnel et la direction doivent travailler de façon à tirer le meilleur parti possible des compétences de chacun.

Le modèle relationnel consiste à aller vers une responsabilisation des seniors, ce qui leur confère plus d'influence et de pouvoir. Dans ce modèle, le personnel reçoit aussi plus de responsabilités et acquiert un niveau plus élevé de connaissances.

Nous savons que les soins salutogéniques aux seniors favorisent un sentiment d'appartenance, ce qui rend la situation compréhensible, gérable et signifiante du point de vue des soins. Les soins aux seniors évoluent tellement vite actuellement que l'on agit souvent sans raisonner, et il nous manque parfois le temps de réfléchir à ce qui est vraiment important pour les bénéficiaires des soins.

### **2.2.1 Attirer du personnel**

Le recrutement du personnel doté des compétences adéquates est un autre dilemme. Si nous ne changeons pas notre fusil d'épaule en donnant davantage de responsabilités au personnel, un rôle plus importants et des connaissances élargies, nous perdrons un grand nombre de travailleurs par ailleurs motivés.

Du point de vue du personnel, le modèle relationnel nécessite une utilisation plus intense de ses compétences sociales, ce qui rend souvent le travail plus complexe que ce que la description de sa tâche laisse entendre. En outre, chaque rencontre exige des membres du personnel qu'ils traitent toute personne comme un individu, ce qui revient à leur demander énormément.

Dans le modèle relationnel, nous travaillons activement avec différents outils comme la nourriture, la culture, les animaux, les événements sociaux et les rencontres. Notre modus operandi inclut aussi le déploiement de « tuteurs » qui s'efforcent activement de promouvoir une approche positive.



### **2.2.2 Les souhaits et les besoins individuels**

Les seniors d'aujourd'hui savent la forme qu'ils veulent donner à leur vie quotidienne. Ils ont eu généralement un travail intéressant et sont riches d'une grande expérience. Ils savent ce qui est bon pour eux et connaissent les facteurs qui favorisent leur bonne santé. Ils peuvent articuler leurs besoins, et les soins qui leurs sont prodigués doivent se conformer à leurs souhaits individuels dans le cadre de la loi relative aux services sociaux, des valeurs suédoises fondamentales et de la viabilité financière.

La plupart d'entre nous veulent appartenir à un contexte social, même lorsque nous vieillissons et devenons plus infirmes. Seulement voilà, les vieux amis sont peut-être décédés, et la famille et les enfants sont absorbés par leur quotidien. Si bien que les seniors ne se sentent parfois plus capables de créer de nouveaux contacts ou de se joindre à la vie sociale. Parvenus à un certain stade du processus naturel de vieillissement, certains d'entre nous ont besoin d'être aidés au moyen des valeurs sociales.

Les gens deviennent des individus en se connectant avec les autres, par le toucher, par le contact visuel, par la conscience que d'autres veulent entendre ce qu'ils ont à dire, pensent que leurs connaissances ou leurs expériences sont précieuses ou les ont invités à prendre part à une conversation. Chaque fois que des personnes ressentent ce soutien et cette chaleur venant de ceux qui les entourent, la vie fait sens pour elles.

### **2.2.3 De multiples événements sociaux tous les jours**

Les organisations sociales parlent sans cesse de « la bonne réponse » à apporter. Mais pour y parvenir, il faut nécessairement passer par l'intégration de l'approche organisationnelle. C'est précisément ce que fait le modèle relationnel. Chaque jour est émaillé d'activités sociales et les résidents peuvent y participer, quel que soit le niveau d'implication qu'ils souhaitent. La contribution de chacun est mise en évidence, ce qui améliore la santé et le bonheur des résidents individuels.

Les résidents doivent se sentir responsabilisés, capables d'exercer une influence et il nous revient de trouver un moyen de rendre cela possible.

Ce modèle relationnel n'est pas une science, seulement un modèle potentiellement utile.

### **3 Des soins de pointe pour les seniors**

Incarner les valeurs fondamentales suédoises et s'y conformer tout en s'efforçant de respecter les souhaits et les besoins individuels nécessite une forme d'organisation comportant différents points d'entrée. En Suède, chaque senior bénéficiant de soins doit faire l'objet d'un plan d'implémentation mis à jour qui décrit tout ce qui est fait pour lui. Ce plan sert à s'assurer que l'intéressé(e) reçoit effectivement les soins et les services appropriés. Tout écart par rapport au plan indiquera immédiatement que la procédure de routine n'a pas été suivie.

Il convient aussi d'éclaircir comment l'influence des seniors doit se répercuter sur notre travail, mais nous savons comment elle peut être prise en considération si nous organisons les maisons de repos d'une certaine façon.

Entendre parler de changements quelconques qu'il pourrait être nécessaire d'appliquer est une conséquence naturelle de notre forme d'organisation où les résidents sont activement impliqués et ont leur mot à dire. Nous avons mis en place un espace ouvert où les résidents peuvent exprimer leurs préoccupations de la même façon que les membres du personnel. Nous sommes ainsi capables de faire reculer l'exclusion sociale et il nous est plus facile de cartographier l'avenir quand les questions qui s'y rapportent sont discutées en permanence dans le contexte des changements du monde qui nous entoure.

Nous nous demandons souvent : « Sommes-nous une bonne organisation ? Pouvons-nous satisfaire les besoins divers des résidents comme du personnel ? » Certains résidents ont besoin d'un soutien considérable, d'autres sont plus autonomes, tout comme certains membres de notre personnel souhaitent se développer plus que d'autres. La satisfaction d'un tel éventail de besoins au sein de notre organisation est un enjeu majeur qui nécessite un dialogue permanent.

Nous souhaitons ajouter que de « bons soins » doivent être mesurables, ce que nous expliquons en détail plus bas.

#### **3.1 Notre projet opérationnel depuis l'ouverture de la maison de repos en 2010**

Tous les résidents de la Tubberödshus doivent vivre et fonctionner du mieux qu'ils peuvent. Les aptitudes et talents de chacun doivent être identifiés et cultivés. Dans notre maison de repos, certains facteurs importants comme la nourriture, l'implication active et les activités jouent un rôle décisif.

Les résidents doivent vivre en harmonie avec les animaux et la nature.

La maison de repos doit voir les choses du point de vue des résidents : « Cette maison de repos est la mienne et le personnel me permet de vivre ma vie et de la remplir. »

Les résidents ne doivent pas avoir l'impression de vivre dans le lieu de travail des membres du personnel.

##### **3.1.1 La vie quotidienne dans un environnement intrapreneurial**

La vie quotidienne doit offrir une série d'options déterminées par les souhaits des résidents et les suggestions du personnel. En été, nous partons en vacances avec les résidents qui en sont capables (le seuil doit être élevé).

Le lieu de vacances ne doit pas être éloigné. Le changement d'environnement et de cadre sont ce qui compte le plus. Il est bien évident que le départ en vacances se fait sur une base volontaire. Tout résident peut rester dans la maison de repos avec le personnel s'il préfère cette option.

Les résidents doivent participer aux activités et les influencer. À leur demande, il faut leur offrir quelque chose qui soit adapté à leur niveau d'énergie, afin qu'ils se sentent nécessaires, ressentent du bien-être et se sentent agréablement fatigués le soir venu. Toute personne qui souhaite veiller un peu plus tard doit pouvoir le faire dans un environnement relaxant et en bonne compagnie, et peut-être avec un morceau de gâteau et un verre de porto.

Tout résident incapable de dormir doit recevoir un massage relaxant, une boisson réconfortante ou une autre alternative à un somnifère. Chaque anniversaire doit être célébré par une fête et de la bonne nourriture.

Autant que possible, les résidents doivent vivre comme s'ils étaient chez eux, à la maison.

### **3.1.2 Comment y parvenir**

Le personnel qui travaille dans le cadre de ce modèle relationnel doit se sentir engagé et motivé par l'approche salutogénique et motivé par un « sens du contact ».

Les membres du personnel doivent être ouverts aux « nouvelles façons de penser » et à de nouveaux défis, tout en conservant leur humilité et leur volonté de coopérer.

Nous devons fonctionner sur un mode intrapreneurial ; nous entendons par là que le personnel doit aussi être capable d'accepter de prendre des responsabilités importantes, être flexible, envisager des solutions et penser en termes économiques.

### **3.1.3 Restaurant**

Le restaurant doit également être géré sur un mode intrapreneurial, avec la contribution d'un comité consultatif sur la nourriture comprenant des représentants des résidents, qui planifiera les menus en concertation avec les cuisiniers.

## **3.2 Organisations**

La société et ses maisons de repos, gérées sur la base d'un modèle de bien-être social, doivent être organisées de façon à ce que leur fonctionnement et leurs activités correspondent aux valeurs sociales des bénéficiaires individuels des soins. Nous ne devons pas devenir une fin en soi pour le personnel spécialisé qui y travaille.

Les services de bien-être social doivent être proposés dans une perspective « de bas en haut ». Pour savoir précisément quels soins souhaitent les résidents de la maison de repos, nous devons adopter constamment une attitude ouverte et interrogatrice. Cette méthode simple nous permettra de très bons résultats si nous l'appliquons systématiquement comme un outil professionnel. Et chaque fois que des solutions sont trouvées, chaque organisation ou maison de repos doit être gérée de manière à pouvoir faire face à la situation qui se produit. Par conséquent, c'est bien le modèle opérationnel appliqué qui déterminera la réussite obtenue par chacune des maisons de repos.

Toutes les organisations peuvent favoriser la création de groupes au sein desquels les résidents, les clients, les retraités et d'autres parties prenantes peuvent jouer un rôle bien déterminé, apporter leur

savoir-faire et un état d'esprit afin de fournir à l'organisation des connaissances enracinées dans la réalité de ce domaine d'activité.

Qui plus est, ce modèle organisationnel présente aussi des avantages supplémentaires, comme le fait que le personnel assume davantage de responsabilités, exerce plus d'influence et élargit ses connaissances, ce qui stimule la satisfaction et l'efficacité au travail. Il ne faut pas toujours imposer par le haut de nouveaux domaines de travail ou des changements. Dans ce type d'organisation, les changements proviennent de tous les niveaux, c'est-à-dire des individus, des groupes et de la direction centrale. Cette contribution dynamique à niveaux multiples contribue à l'amélioration de la qualité dans plusieurs domaines en même temps.

La forme de l'organisation doit être définie de manière à inclure tous les domaines de la profession. Dans cet exemple, nous avons opté pour :

- un groupe éducatif ;
- un groupe d'activités ;
- un groupe « approvisionnement » ;
- un groupe du personnel/tableau de service - répartition
- un groupe budgétaire ; et
- un groupe de direction et un groupe de pilotage.

### **3.3 Un modèle pour les relations interpersonnelles**

En 2010, des représentants de la Tubberödshus ont rendu visite à un résident de Lottehemmet, au Danemark, un établissement géré sur la base de ce système « par groupes ». Cette visite a été source d'inspiration et nous a poussés à développer un modèle de soins relationnels, mieux adapté aux normes et réglementations suédoises. Car même si notre fonctionnement se veut intrapreneurial, nous nous conformons aux mêmes lois et réglementations que les autres maisons de repos.

Notre fonctionnement se fonde non pas sur des départements, mais sur plusieurs groupes en charge de diverses compétences, par exemple :

- activités ;
- éducation ;
- personnel/tableau de service ;
- approvisionnement ;
- budget.

Un membre de chacun de ces groupes est aussi membre du groupe de direction et du groupe de pilotage. Le chef de l'exécutif municipal et le responsable de ses services sociaux sont aussi des membres actifs du groupe de pilotage. Les groupes de gestion et de pilotage sont chargés d'administrer et de gérer la maison de repos. Toutes les questions nécessitant une discussion sont abordées dans les divers groupes.

Le fait que des résidents seniors jouent un rôle actif dans des affaires d'intérêt commun et dans la prise de décision favorise un sentiment de sûreté, de sécurité et d'estime de soi. Chacun peut évidemment apporter son expertise et son expérience professionnelles. C'est un moyen de créer des soins salutogéniques pour les seniors, en accordant toute l'importance voulue à la fois à l'individu et au groupe. Les résidents participent à de nombreux groupes de notre organisation, notamment ceux chargés des activités, de l'approvisionnement et de l'éducation, ainsi qu'au groupe de pilotage.

### **3.3.1 Le groupe éducatif**

Le groupe éducatif apprend aux collègues comment travailler avec une bonne attitude. Le groupe aborde une série de sujets, comme des plans d'implémentation. Il s'agit d'un outil qui promeut les soins individuels aux seniors grâce auquel nous pouvons nous assurer qu'ils bénéficient de l'aide dont ils ont besoin. Ce groupe est aussi impliqué activement dans le travail relatif au système de gestion de la qualité, qui crée des tâches routinières et donne aux résidents un sentiment de sûreté et de sécurité. Il fait aussi parvenir un questionnaire annuel aux résidents, pour que nous soyons sûrs et certains que la vie dans la Tubberödshus est une expérience vraiment positive.

### **3.3.2 Le groupe des activités**

Ce groupe planifie les activités, qui doivent satisfaire toutes sortes de besoins, allant de déplacements avec les résidents à certaines formes de contacts physiques ou sociaux. Dans le cadre de notre modèle relationnel, nous avons choisi d'éditer une brochure dressant la liste des activités de tout le mois. Souvent, les résidents ont le choix entre deux activités sur une même journée. Les résidents font des suggestions et nous communiquent le genre d'activités qu'ils aimeraient qu'on leur propose. Nous pouvons constater avec quelle joie ils examinent les options proposées, lisent les informations sur les activités et justifient leurs choix. Nous tendons à leur offrir un contexte social. Nous organisons des séances d'exercice, des fêtes, des lectures, des loteries, des marches jusqu'à un marchand de glaces et bien d'autres choses encore. Nous invitons aussi des retraités vivant à l'extérieur de la maison de repos à participer à ces activités car ils ont beaucoup à offrir à nos résidents.

### **3.3.3 Le groupe de l'approvisionnement**

Le groupe de l'approvisionnement procède aux achats pour la maison de repos. Il est parfois très occupé. Récemment, il a surtout acquis des meubles et des équipements, et le groupe a été particulièrement actif. Ses responsabilités spécifiques consistent à enregistrer les dépenses et à procéder aux achats.

### **3.3.4 Personnel/rotations**

Le groupe du personnel/des rotations est responsable de l'organisation des répartitions des tâches et services et du recrutement du personnel. Nos résidents sont souvent impliqués dans le processus de recrutement et nous procédons conjointement à la sélection des candidats. Ce point est très apprécié et instructif, ce processus aide les résidents à sentir qu'ils participent activement et ont leur mot à dire quand des membres du personnel sont recrutés.

### **3.3.5 Repas**

Nous gérons notre propre restaurant intrapreneurial, qui cuisine des repas appétissants et de délicieuses pâtisseries. Les résidents siègent au sein d'un comité consultatif de l'alimentation et nous aident à composer les menus. Fidèles à notre modèle relationnel, nous prenons toujours les repas avec nos résidents seniors. De nombreuses raisons justifient ce choix : chacun apprécie cette possibilité d'être en bonne compagnie, de manger de la bonne nourriture, d'avoir une conversation digne de ce nom et d'évoquer les anecdotes du jour. De plus, cela nous aide à apporter des soins relationnels aux seniors.

### **3.3.6 Intrapreneuriat**

Nos maisons de repos sont intrapreneuriales, gérées comme de petites sociétés indépendantes. Ce cadre les aide à tirer le meilleur parti de leurs ressources financières. Ce modèle relationnel entraîne des responsabilités importantes, mais donne aussi plus d'influence aux résidents et au personnel. Les affaires financières doivent être traitées avec compétences et comme le personnel devient mieux informé et apprend sur cet aspect de la gestion d'une maison de repos, sa compréhension s'accroît, ce qui nous permet parfois de servir encore mieux nos résidents.

La fonction de direction commerciale/opérationnelle intrapreneuriale relève davantage de la cogestion tournée vers un leadership orienté sur les processus. Lorsqu'un groupe acquiert plus de connaissances et gagne en maturité, le directeur accorde des promotions aux membres du personnel.

### **3.3.7 Développement opérationnel**

Notre organisation a élaboré une forme d'organisation qui englobe un contrôle permanent de la qualité des services proposés par chacune de nos maisons de repos. Cette approche favorise une culture de l'amélioration opérationnelle et nous espérons que ceux qui travaillent et vivent dans ces maisons de repos sont effectivement heureux d'y séjourner et d'y travailler.

Nous recevons de nombreuses visites de parties intéressées ailleurs en Suède qui veulent étudier nos méthodes et nous sommes heureux de partager notre expérience avec elles. Nous pouvons constater que notre mode d'organisation est bon et qu'il contribue au développement et à la qualité des soins prodigués aux seniors. Par ailleurs, ces visites nous apprennent beaucoup de choses.

## **4 La maison de soins intrapreneuriale de Tubberödshus : visions et objectifs**

Une **vision** est une idée, un souhait que vous voulez réaliser dans le futur. La nôtre est d'apporter des soins de qualité aux seniors dans la sûreté, la sécurité et la planification à long terme.

Tendre vers des **objectifs** clairs donne à notre maison de repos une direction précise. Être ensuite capable de mesurer ce qui a été accompli et suivre ces objectifs nous livre des informations précieuses sur les conséquences, positives ou négatives, des changements apportés au fonctionnement de notre maison de repos.

Les visions et les objectifs de l'une des entreprises intrapreneuriales de Tjörn, la Tubberödshus, sont décrits ci-dessous. Les objectifs ont été définis en fonction de la loi sur les services sociaux, des valeurs suédoises fondamentales, des plans antérieurs de la municipalité et de l'apport personnel de la maison de repos. La mesurabilité des objectifs est importante.

### **4.1 Participation par des ateliers**

Nous avons entamé le travail sur les visions et les objectifs de la Tubberödshus en 2014. Réuni en groupes restreints, notre personnel a formulé ses visions, et nous en avons fait de même pour nos objectifs. Chacun a eu la possibilité de présenter ses idées.

Nous avons repris nos valeurs fondamentales suédoises dans la publication intitulée « Valeurs nationales fondamentales en matière de soins aux seniors » qui contient les lignes directrices élaborées par le Conseil national suédois de la santé et du bien-être. Ce livre contient des chapitres sur chacune des sept valeurs fondamentales nationales de la Suède et notre personnel s'est appuyé sur ces valeurs pour identifier des valeurs et des moyens de les mettre en œuvre ici, à la Tubberödshus.

Nous voulons que ces valeurs soient vivantes et pas de simples déclarations sur papier ; ces valeurs forment le socle de tout notre travail.

Voici quelques exemples des résultats qui peuvent découler de ce processus.

### **4.2 Les visions de la Tubberödshus**

- Tant qu'une personne humaine est en vie, elle doit vivre sa vie pleinement.
- Notre maison de repos est ouverte à tous.
- Nous devons essayer d'être la meilleure maison de repos pour personnes âgées, tant pour nos résidents que pour notre personnel.
- La Tubberödshus est une maison où prévalent une pensée progressiste et l'ouverture aux idées nouvelles. Nous adaptons nos 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.

## **4.3 Les objectifs de la Tubberödhus**

### **4.3.1 1) Chacun doit bien s'entendre et se sentir bien**

Comment y parvenir :

- Être positif et accueillant (visages souriants).
- Faire attention aux couleurs, à l'éclairage et au mobilier.
- Créer un sentiment d'unité, un sentiment d'intimité (nous prenons ensemble les pauses-café et les repas, nous avons conscience que c'est nous qui faisons de la Tubberödshus ce qu'elle est).

### **4.3.2 2) Communiquer des informations claires, concises**

Comment y parvenir :

- Les résidents reçoivent une brochure d'information à leur arrivée.
- Des brochures mensuelles sur les activités et les changements sont distribuées.
- Transmettre les informations oralement et aller chercher les gens pour les activités quand ils ne peuvent pas venir par leurs propres moyens.

### **4.3.3 3) Favoriser une existence qui a du sens et un environnement salutogénique**

Comment y parvenir :

- Mettre la pédale douce et attendre avant d'intervenir.
- Encourager les résidents à gérer les tâches eux-mêmes.
- Être perspicace.

### **4.3.4 4) Promouvoir le développement autonome dans la Tubberödshus**

Comment y parvenir :

- Veiller à ce que le personnel reçoive la formation adéquate pour ses activités dans notre maison de repos.
- Vérifier la demande d'éducation dans d'autres maisons de repos.
- Tirer parti des visites d'étude et apprendre d'elles.

### **4.3.5 5) Promouvoir les activités et une maison ouverte**

Comment y parvenir :

- Faire savoir que notre bâtiment est disponible.
- Inviter des volontaires et des parents à participer.
- Utiliser des tableaux d'affichage.

Pour que ces objectifs soient clairs et explicites pour nous-mêmes, nous avons dû aussi apprendre comment procéder pour les concrétiser. La clarté génère la simplicité. Ces phrases ci-dessus qui répondent à la question « comment y parvenir » ne sont que quelques exemples des conclusions auxquelles nous sommes parvenus en travaillant de cette façon.

## **5 Travail sur les valeurs fondamentales en fonction de l'approche intrapreneuriale de la Tubberödshus**

S'efforcer d'appliquer les valeurs fondamentales suédoises dans notre travail revient à les prendre en compte à chaque seconde. Il est essentiel que ces idées soient traduites en mots et en actions, et qu'elles ne demeurent pas dans le domaine de l'abstraction.

Nous décrivons ci-dessous comment une des entreprises intrapreneuriales de la municipalité de Tjörn, la Tubberödshus, a placé les valeurs fondamentales suédoises au cœur de son fonctionnement quotidien.

Nous avons repris nos valeurs fondamentales suédoises dans la publication intitulée « Valeurs nationales fondamentales en matière de soins aux seniors » qui contient les lignes directrices élaborées par le Conseil national suédois de la santé et du bien-être. Ce livre contient des chapitres sur chacune des sept valeurs fondamentales nationales de la Suède et nous l'avons utilisé pour nous fixer des objectifs en matière de soins et décider comment les atteindre au sein de la Tubberödshus.

Nous avons aussi réfléchi à la façon de procéder pour que les réponses apportées maintiennent la conformité avec ces valeurs fondamentales.

En travaillant avec la publication « Valeurs nationales fondamentales en matière de soins aux seniors », il était important de garder à l'esprit que les intérêts des personnes qu'elles sont censées servir doivent toujours rester prioritaires, pour qu'elles soient ainsi mises en œuvre de façon durable.

### ***Les valeurs nationales fondamentales de la Suède***

*« L'objectif des soins aux seniors par le Comité des affaires sociales suédois doit être de permettre aux personnes âgées de mener une vie qui a un sens et de bénéficier d'un sentiment de bien-être (valeurs fondamentales), article 5, section 5, de la loi sur les services sociaux. »*

### **5.1 Autonomie**

Le chapitre 1er, article 1er, paragraphe 3 de la loi sur les services sociaux stipule que l'activité doit être basée sur le respect de l'autodétermination et de l'intégrité des individus.

Nous voulons que les résidents de la Tubberödshus soient au centre de notre travail et tendons en permanence à promouvoir l'autonomie personnelle.

Comment y parvenons-nous :

- Nous suivons le plan d'implémentation.
- Nous utilisons du personnel de contact.
- Nous sommes à l'écoute et adoptons une attitude interrogatrice.

### **5.2 Sûreté et sécurité**

Le chapitre 5, article 4, paragraphe 2 de la loi sur les services sociaux stipule que le Comité des affaires sociales suédois doit faire en sorte que les personnes âgées aient la possibilité de vivre en toute indépendance dans un environnement sûr et sécurisé.

À la Tubberödshus, nous créons un environnement sûr, sécurisé qui rencontre tous les besoins des résidents.

Comment y parvenons-nous :

- Nous adoptons une approche préventive, p.ex. en installant des alarmes.
- Nous suivons le plan d'implémentation.
- Nous communiquons des informations tant générales que détaillées.



### **5.3 Du sens et un contexte**

Le chapitre 5, article 4, paragraphe 2 de la loi sur les services sociaux stipule que le Comité des affaires sociales suédois doit faire en sorte que les personnes âgées aient la possibilité de profiter d'une existence active, qui ait du sens, en compagnie d'autres personnes.

À la Tubberödshus, nous nous efforçons de donner aux résidents le sentiment que leur vie a un sens et un contexte en leur permettant de participer à notre entreprise. Ils sont des membres actifs de nos différents groupes.

Comment y parvenons-nous :

- Nous adoptons une attitude interrogatrice.
- Nous donnons des options aux résidents.
- Nous suivons le plan d'implémentation et nous nous concentrons toujours sur les souhaits des résidents.

### **5.4 Respect pour la vie privée et le droit à la vie privée personnelle**

Le chapitre 1er, article 1er, paragraphe 3 de la loi sur les services sociaux stipule que l'activité doit être fondée sur le respect du droit des individus à l'autonomie et à la vie privée personnelle.

À la Tubberödshus, nous respectons la vie privée et la vie privée personnelle des résidents.

Comment y parvenons-nous :

- Nous suivons le plan d'implémentation et respectons la vie privée des résidents, en leur permettant de nous dire ce qu'ils veulent que nous sachions.
- Nous frappons toujours avant d'entrer, en respectant le fait que nous nous préparons à entrer dans la maison d'autrui.
- Nous respectons les souhaits des résidents, par exemple en les laissant libres de se lever à l'heure qui leur convient ou en leur permettant de choisir leurs vêtements, etc.

## **5.5 Adaptation et participation individuelle**

Le chapitre 5, article 5, paragraphe 3 de la loi sur les services sociaux stipule que les personnes âgées, aussi longtemps que possible, doivent décider du moment où elles ont besoin d'aide dans la maison de repos et de la forme que doivent prendre ce soutien et d'autres services facilement accessibles.

À la Tubberödshus, les résidents mènent des vies qui ont un sens.

Comment y parvenons-nous :

- Nous encourageons les résidents à dire ce qu'ils veulent et leur faisons sentir qu'ils sont importants.
- Nous encourageons le personnel à participer et à susciter un sentiment d'intimité (« nous », par opposition à « eux et nous »).
- Nous utilisons le rire et humour pour les aider à rester heureux.
- Quand nous discutons des plans d'implémentation avec les résidents, nous leur demandons comment et quand, selon eux, les mesures doivent être appliquées.

## **5.6 Une réponse positive**

Les services sociaux ne précisent pas ce qui constitue une interaction positive, même si elle peut être considérée comme un principe éthique, philosophie et religieux fondamental.

Au sein de la Tubberödshus, nous tenons à ce que tout le monde se comporte bien les uns envers les autres.

Comment y parvenons-nous :

- Nous nous respectons mutuellement.
- Nous nous soucions de chaque besoin individuel et suivons le plan d'implémentation.
- Nous nous soucions les uns des autres.

## **5.7 Services de haute qualité**

Le chapitre 3, article 3 de la loi sur les services sociaux stipule que les services sociaux fournis doivent être de haute qualité. Le personnel qui fournit ces services doit posséder la formation et l'expérience appropriées. La qualité doit être développée et assurée systématiquement et continuellement.

À la Tubberödshus, les résidents doivent sentir qu'ils jouent un rôle, sont en sécurité et mènent une vie qui a du sens.

Comment y parvenons-nous :

- Nous fixons des délais pour les cas d'urgence, p.ex. en estimant le temps nécessaire pour l'arrivée d'une aide.
- Nous veillons à ce que le personnel soit respectueux, à l'écoute, etc.

- Nous veillons à ce que les résidents participent à des groupes et à accorder de l'importance à leurs avis. Les résidents doivent se sentir nécessaires.

La discussion et le développement constants de ces questions garantissent le respect des valeurs de la maison de repos. Chaque maison de repos a ses jours de réunions et de planification, autant d'occasions de réfléchir, y compris rétrospectivement.



## 6 Système de gestion de la qualité

### **Procédures conjointes à suivre (adoptées par la direction le 18 mars 2013)**

Assurer des soins de haute qualité pour les seniors requiert un souci permanent d'amélioration. Les soins aux seniors doivent résulter de procédures de travail claires, d'une mise en œuvre de qualité dans la maison de repos et d'une adaptation permanente, le cas échéant.

La méthode « Plan, Do, Check, Act » (PDCA, ou PFVA en français), abordée dans la publication du Conseil national suédois de la santé et du bien-être intitulée Bonne qualité dans les services sociaux, décrit une structure que chaque maison de repos se doit de suivre pour s'améliorer. La méthode PFVA comprend quatre composantes : Planifier, Faire, Vérifier, Agir; et le processus dans son entier est vu comme une « spirale de planification » orientée vers des progrès réguliers et continus.

Le système de gestion du cycle PFVA est donc en mouvement permanent et génère des affinements et des améliorations constants. Aucune tâche routinière ou procédure ne reste statique ou inchangée. Avec le temps, au fur et à mesure qu'apparaissent de nouvelles évolutions ou des constatations de la recherche, et qu'arrivent de nouveaux résidents qui ont besoin de l'aide des services sociaux, de nouveaux besoins et de nouveaux souhaits sont formulés et doivent être satisfaits.

Chaque fois que la municipalité de Tjörn établit un système de gestion de la qualité des soins aux seniors, son exécutif prend des décisions sur les tâches routinières et les procédures globales de la

nouvelle administration. Tous les niveaux examinent et évaluent la qualité de chaque tâche routinière pour s'assurer que tout fonctionne correctement. Dans la maison de repos, nous continuons ce travail en nous assurant que tous les membres du personnel estiment que la mise en œuvre de chaque procédure est claire et simple. Ainsi, les valeurs fondamentales de la Suède sont traduites en tâches routinières et en méthodes de travail.

Notre personnel acquiert une connaissance plus approfondie de chaque tâche routinière lorsque celle-ci est discutée et examinée dans nos groupes de travail.



Nous réservons du temps lors de toutes nos réunions du personnel pour affiner et améliorer nos procédures liées aux tâches routinières.

Le système de gestion devient donc un outil que nous utilisons afin de donner assez de temps pour chaque tâche routinière et garantir un bon ordre dans nos activités douces.

Dans une large mesure, le système de gestion de la qualité de notre maison de repos est élaboré par tous les membres du personnel, qui traduisent les tâches routinières théoriques en actions pratiques.

Chaque maison de repos doit suivre un cycle annuel pour que son fonctionnement soit structuré et de haute qualité. L'un des éléments de ce cycle est la répétition des entretiens sur la mise en œuvre. Chaque mois va de pair avec des tâches précises et le cycle annuel forme la base de notre travail, en assurant aussi une répartition égale du travail.



### **Janvier**

Finalisation du rapport financier annuel

Finalisation du rapport d'activités

Planification des principales activités de l'année

Vérifier que les résidents ont reçu des soins dentaires, la carte verte

Finalisation des discussions salariales

### **Février**

Discussion des Lex Sarah/Lex Maria à la réunion du personnel

Débuter la planification des vacances

**Distribution du questionnaire aux résidents**

### **Mars**

Examen de la situation des congés pour maladie

Discussion sur l'enquête auprès des résidents

Rédaction du rapport du T1 de la loi sur les services sociaux (janvier-mars)

Exercice d'évacuation

### **Avril**

Fin de la planification des vacances

Vérification de la situation concernant les vacances du personnel

Discussion des questions de sécurité au travail et plan d'action

Entretiens avec le personnel  
Discussion sur les questions d'hygiène

### **Mai**

Entretiens avec le personnel  
Mise à jour du plan d'implémentation  
Mise à jour de l'*Alerte Senior*  
Mise à jour du dossier qualité  
Mise à jour de la page d'accueil

### **Juin**

Début des travaux budgétaires  
Rédaction du rapport du T2 de la loi sur les services sociaux (avril-juin)  
Entretiens avec le personnel

### **Juillet**

### **Août**

Vérification des permis de conduire à la réunion du personnel  
Entretiens avec le personnel

### **Septembre**

Finalisation des entretiens avec le personnel  
Évaluation de la période des vacances  
Rédaction du rapport du T3 de la loi sur les services sociaux (juillet-septembre)

### **Octobre**

Dresser l'inventaire avant la discussion du budget d'investissement à la réunion du personnel  
Vérification de la situation des congés du personnel  
Évaluation de la situation en matière de congés de maladie  
Enquête auprès du personnel

### **Novembre**

Rapport KKiK (résumé du contrôle municipal de la qualité)  
Suivi du plan d'action pour la sécurité au travail  
Mise à jour du plan d'implémentation  
Mise à jour de l'*Alerte Senior*  
Discussion sur les salaires

### **Décembre**

Finalisation des textes et de la rédaction du rapport annuel  
Rédaction du rapport du T4 de la loi sur les services sociaux (octobre-décembre)  
Discussion sur les salaires

### **Mensuellement**

Rapport sommaire sur tout écart par rapport aux procédures à l'infirmière responsable des questions médicales pour le 15 du mois  
Présentation des statistiques de présences à Chatarina S. pour le 3 du mois

Soumission et approbation du rapport BeSched sur le personnel et la programmation pour le 8 du mois  
Vérification de plan anti-incendie pour le 5 du mois  
Comptabilité et facturation  
Brochure d'activités envoyée à Ewa-Lena S.  
Réunion de l'équipe *Alerte Senior*  
Évaluation du programme et des horaires hebdomadaires pour garantir une répartition équitable des tâches

### **Pendant l'année**

Révision des plans d'action, prise en compte de la diversité, de l'égalité des genres, de la coopération, des plans d'action locaux, des contrats et des accords  
Discussion sur les questions d'hygiène si nécessaire  
Modification du plan d'implémentation si nécessaire  
Émission d'une *Alerte Senior*, le cas échéant





## **7 Qualité et quantité – Rendre mesurable une activité douce**

Une bonne activité doit être évaluée de nombreuses fois avant que nous puissions savoir ce qui fonctionne bien et moins bien, et déterminer les aspects concernant lesquels des améliorations sont encore possibles. Dans le modèle des soins relationnels, de telles mesures sont effectuées une fois par an.

### **7.1 Enquêtes et comparaisons ouvertes**

Une enquête annuelle des intrapreneurs est réalisée afin de savoir si les résidents se sentent en sécurité et en sûreté, s'ils estiment avoir leur mot à dire, etc. L'enquête nous aide dans notre travail et met en évidence les domaines où des améliorations, de nouvelles routines ou de nouvelles attitudes s'avèrent nécessaires.

Chaque année, l'Association suédoise des autorités locales et des régions (SKL) fait paraître « comparaisons ouvertes » et notamment un rapport comparatif sur les soins de santé en Suède. Parmi les aspects soumis à comparaison figure la mesure dans laquelle la vie des résidents des maisons de repos est sûre, sécurisée et pleine de sens.

Notre méthode consiste à adopter une attitude interrogatrice. Nous nous asseyons avec les résidents afin de manger avec eux. La conversation s'engage et, très vite, nous savons ce qui leur plaît ou leur déplaît. Ces contacts réguliers ont permis de créer une relation étroite où il n'y a plus vraiment de distinction entre le point de vue du personnel, d'une part, et les avis des résidents, de l'autre.

La mesure et l'analyse des activités jettent les fondations de changements pour le meilleur. Ce processus s'effectue par petits pas pour que les personnes puissent s'adapter.

Ceux d'entre nous qui sont actifs dans le domaine doivent constamment réévaluer leurs méthodes de travail et mesurer la qualité de la performance pour être sûrs que notre approche et nos procédures sont

appropriées et aussi bonnes que possible. Des membres du personnel prennent part à ces efforts et les structurent pour maintenir le niveau aussi haut que possible. Les instruments de mesures et les outils utilisés doivent être clairs et simples, et les objectifs et les valeurs fondamentales doivent être clairement définis afin que chacun connaisse la qualité attendue du résultat final.

Si des résidents estiment que notre pensée n'est pas la bonne, cet avis doit être pris en ligne de compte.

## **8 Le restaurant – profiter des repas**

Pour disposer d'un concept global concernant les repas, une maison de repos doit posséder ses propres cuisines pour les préparer. Ainsi, les résidents peuvent sentir les odeurs des cuisines et des pâtisseries faites maison, ce qui présente l'avantage supplémentaire de stimuler leur appétit. Les ingrédients de base nous sont livrés directement à notre porte et préparés chez nous.

Quand nos résidents arrivent dans notre maison de repos, le personnel du restaurant prend la peine de s'asseoir et de parler avec chacun d'entre eux de leur culture alimentaire, pour savoir par exemple ce qu'ils mangent pour leur fête d'anniversaire, à la Noël et en de nombreuses autres occasions. Il est important que les résidents puissent conserver leurs habitudes alimentaires.

Le personnel de cuisine tient compte aussi de la médication des résidents et de leur statut dentaire. Il est crucial que la nourriture de chaque résident lui convienne autant que possible.

Certains résidents sont encore capables de se préparer à manger eux-mêmes ou donnent leurs recettes au personnel du restaurant.

---

*Bien entendu, la nourriture est meilleure s'il est possible de dire quelque chose comme « c'est le gâteau aux pommes de Signe ». Cela rend le gâteau plus intrigant et tout le monde veut absolument en goûter ! Il faut exploiter toutes les astuces pour que les repas soient aussi plaisants et intéressants que possible.*

*Ingela Brännhed, responsable du restaurant*

---



## 8.1 Comment sont composés les menus ?

Notre comité consultatif pour la nourriture, composé du personnel de cuisine et de représentants des résidents, se réunit tous les mois. Le nouveau menu s'inspire des demandes des résidents.

- Petit-déjeuner
- Lunch/dessert
- Repas du soir

Pourquoi est-ce si positif ?

- Les résidents sont activement impliqués, sentent qu'ils participent et ont leur mot à dire.
- Nous préparons les repas que les résidents souhaitent manger.
- Par conséquent, nous ne devons pas jeter beaucoup de nourriture et nous économisons aussi de l'argent.

## 8.2 Comment sont les heures de repas ?

Tout le monde se réunit au restaurant et s'assoit ensemble. Les tables sont soigneusement dressées pour chaque repas et sont toujours décorées de fleurs. Les week-ends, nous prévoyons aussi des verres à vin et, les jours de vacances, nous plaçons de jolies nappes pour que les résidents voient et sentent la différence entre les jours de semaines, de week-end et de vacances.

Un membre du personnel s'assied à chaque table et aide à servir la nourriture. Dans nos restaurants, nous utilisons le « système de la carotte » au repas de midi, tandis que les petits déjeuners et les repas du soir sont servis selon le système du buffet. Ainsi, les résidents décident eux-mêmes de la quantité de nourriture qu'ils veulent manger ce jour-là.

Les membres du personnel font la conversation pendant les repas. Les repas ne servent pas qu'à consommer de la nourriture. Ils sont un moment qualitatif où prévalent la chaleur humaine et l'interaction. Par ailleurs, le personnel peut aussi observer si les résidents apprécient leur nourriture.

Il faut des fruits et des légumes à chaque repas et la nourriture doit toujours avoir l'air appétissante, c'est-à-dire présenter un aspect attrayant en termes de couleurs et de présentation.

*N'oubliez jamais que nous mangeons aussi avec nos yeux !*

*Ingela Brännhed, responsable du restaurant*

---

## 9 Le bon état d'esprit – le voyage des membres du personnel

### 9.1 Le rôle de tutelle des membres du personnel – voyage intérieur vers le développement

Apprendre et recevoir davantage de responsabilités aide les personnes à se développer. Mieux comprendre les différents aspects de notre activité améliore la satisfaction au travail des membres de

notre personnel et leur compréhension générale de notre activité. Ils se sentent plus à l'unisson avec notre établissement et nous obtenons de meilleurs résultats.

Si les gens savent que nous attendons d'eux qu'ils acceptent des responsabilités importantes et ne ménagent pas leurs efforts, ils l'acceptent et ces attentes produisent le résultat escompté.

## **9.2 Les valeurs partagées du personnel en tant qu'intrapreneurs au sein de la Tubberödshus**

Les membres du personnel ont aussi leurs propres valeurs fondamentales pour que nous puissions garantir le professionnalisme dans nos rapports personnels mutuels et la réalisation de nos tâches.

### ***Un climat d'ouverture en termes de dialogue et de règles du jeu***

- *Être à l'écoute, honnête et clair.*
- *Gérer chaque situation au cas par cas.*
- *Ne pas être négatifs vis-à-vis des autres, mais se sentir capable d'exprimer son ressenti sans placer de jugements de valeurs personnels dans ses commentaires.*

### ***Un climat orienté vers le développement***

- *Être réceptif aux nouvelles idées.*
- *Oser demander.*
- *Intégrer les nouvelles connaissances.*

### ***Respect***

- *Respecter la diversité.*
- *Être compréhensif à l'égard de ce que font les autres.*
- *S'intéresser les uns aux autres et montrer de l'empathie pour les autres.*
- *Se souvenir que nous sommes tous égaux.*

### ***Sûreté et sécurité***

- *Faire confiance et compter les uns sur les autres.*
- *Ne pas être suspicieux et avoir confiance en soi.*
- *Soutenir et encourager les autres.*
- *Un bon chef est à l'écoute, prend les problèmes au sérieux et les résout.*

## **9.3 Développement personnel**

Les membres du personnel sont sans doute les mieux placés pour décrire ce que recouvre le développement personnel au sein des groupes de travail autonomes dans le cadre du modèle des soins relationnels. La citation ci-dessous décrit en partie le voyage intérieur accompli par notre personnel.

---

*Travailler avec le modèle relationnel, c'est être flexible, voir des solutions, avoir conscience des facteurs économiques et être ouverte aux idées novatrices ou imaginatives. Il y a une marge pour penser hors des sentiers battus. De la sorte, nous avons gagné une meilleure visibilité sur nos*

*activités, ce qui nous a permis de mieux gérer nos tâches. Nous sommes activement impliqués dans la prise de décision et imprimons notre marque sur la société. Nous sommes soucieux des coûts, même si cela ne veut pas dire que nous ne pensons qu'à réduire les dépenses. L'implication active et l'acceptation de responsabilités génèrent plus de satisfaction au travail et plus de bien-être. En tant que membres du personnel, nous ressentons les enjeux de façon plus personnelle et nous nous sentons globalement plus responsables. L'adoption de cette approche a créé une atmosphère plus positive et génère un flux permanent de nouvelles idées. Par conséquent, le personnel se sent mieux dans son travail et cette positivité déteint sur les résidents. La délégation des responsabilités nous a donné l'occasion d'exercer davantage d'influence, ce qui nous permet de voir que notre travail a du sens, favorise un sentiment d'intimité au sein de la société.*

*Aida Tegeltija*

---

*La différence entre les chefs et les employés s'est atténuée et la distance entre les résidents et le personnel également. Le développement du modèle des soins relationnels a libéré une volonté et une énergie favorables au changement. Son application a ouvert la voie au changement et a favorisé notre développement personnel et professionnel. Je peux désormais tenir la tête haute, j'ai une meilleure compréhension de moi, de ce que je suis. Je me connais et me comprends mieux, j'ai davantage confiance en moi, je me contrôle mieux et me sens plus équilibrée. Avec ce voyage, ma façon de penser est aussi devenue plus créative et intuitive.*

*Aida Tegeltija*

---

## **9.4 Personnel et planning**

C'est également notre personnel qui décrit le mieux le travail concernant le personnel et l'organisation des services.

---

*En tant que membres du groupe personnel/rotations, nous déployons le personnel. C'est un travail amusant. Notre obligation de prodiguer des soins signifie que nous devons être flexibles en permanence. Nous gardons à l'esprit les aspects financiers également, même si cela ne doit pas se faire au détriment de nos résidents. L'un d'entre nous est aussi membre du groupe du budget, ce qui est une bonne chose parce que nous avons ainsi un aperçu de la situation.*

*Nous devons être familiarisés avec les règles applicables aux changements des rotations du personnel, notamment de la loi sur les heures de travail et de la loi sur la sécurité de l'emploi (LAS). Quand nous engageons du personnel temporaire ou pour nous remplacer pendant les vacances, les résidents qui veulent poser des questions, s'impliquer et avoir leur mot à dire sur les personnes que nous engageons sont aussi présents aux entretiens.*

*Nous travaillons aussi avec des agences d'intérim qui recrutent des équipes d'intérimaires. Nous coopérons également avec notre groupe de l'éducation quand nous engageons du personnel temporaire, car certaines activités peuvent nécessiter du personnel supplémentaire.*

*Lena Henriksson et Alma Sibriam*

---

## 10 Facteurs de réussite

Nos intrapreneurs croient profondément que les aspects suivants seront des facteurs de notre réussite future.

**Un environnement où les résidents seniors peuvent se sentir vraiment comme chez eux**, façonné par des relations plus conviviales et sans uniformes qui placent les gens à des niveaux distincts.

Nous mangeons ensemble pour que des conversations puissent se développer et se succéder, un cadre dans lequel nos résidents peuvent exprimer sans difficultés leur satisfaction ou leur insatisfaction. Les relations entre notre personnel et les résidents les placent au même niveau (une relation fondée sur le « nous »), ce qui réduit l'écart entre les points de vue des membres du personnel et ceux des résidents. La création de ce terrain d'entente favorise des **soins aux seniors davantage basés sur les relations**.

Grace à la **clarté**, aux **objectifs**, à la **vision** et aux **valeurs fondamentales**, chacun d'entre nous sait ce qu'on attend de lui en tant qu'individu.

La **structuration de notre organisation** nous expose moins à la prise de décisions impulsives. Le développement au sein de la société tend à s'appuyer davantage sur une perspective intérieure que ce ne serait le cas dans un système centralisé. Tant le personnel que les résidents ont une meilleure compréhension des choses et ont conscience de ce qui est faisable ou non.

Notre **organisation claire**, en groupes relativement autonomes, donne à chaque membre du personnel une idée de ce qui peut être réalisé et une possibilité de développer les tâches accomplies.

L'un des aspects progressifs est que la société contrôle le changement en procédant à **des ajustements et des améliorations mineurs** au lieu de permettre que le changement soit imposé par de nouvelles tendances qui émergent en permanence dans la société au sens large.

Les changements doivent toujours être **basés sur des éléments probants**, ce qui veut dire que nous sommes toujours à l'écoute de ceux que nous devons servir, utilisons l'expertise globale du personnel et tendons à apprendre des conclusions les plus récentes et intégrons les dernières informations issues de la recherche dans notre domaine avant de nous lancer dans un quelconque changement d'importance.

Nous **évaluons en permanence** ce que nous faisons pour être toujours conscients de – et parfaitement à l'unisson avec – la qualité du service que nous fournissons. C'est rassurant pour nos résidents et c'est aussi un outil dont notre personnel peut bien sûr se servir lorsqu'il discute du travail et tend à s'améliorer.

Toutes les **réunions sociales** quotidiennes sont l'occasion de s'assurer du maintien de la qualité parce que ces rencontres apportent régulièrement des informations précieuses qui peuvent s'avérer instructives, mais aussi bénéfiques pour la qualité de nos activités.

De la **nourriture de qualité**, qui sent bon et qui est délicieuse, voilà un autre 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.

### Un **budget équilibré**

Le moteur de nos progrès doit être la **volonté** et la conviction de la part de chaque membre de l'organisation que la réussite est un objectif réalisable.

