



TUBBE

AU MOULIN À CAILLOUX

MARIE NETO

Directrice de la maison de repos le Moulin à Cailloux,
CPAS de Tournai

Depuis plusieurs années, notre maison de repos (MR) a choisi d'adopter la philosophie TUBBE. Cette démarche transforme le quotidien, les relations humaines et les pratiques professionnelles. Retour sur une expérience qui change tout. Cette approche aide les maisons de repos à être des lieux de vie d'échange et de décisions partagées.

Depuis 5 ans, notre maison de repos « Le Moulin à Cailloux » (CPAS de Tournai) a entamé une transformation profonde en adoptant la philosophie TUBBE, un modèle d'organisation suédois centré sur l'habitant et ses besoins. TUBBE invite à remettre en question nos habitudes et la culture traditionnelle des maisons de repos pour offrir un cadre plus humain, plus respectueux, plus participatif.

Cette démarche a débuté à la suite d'un appel à projets de la Fondation Roi Baudouin. Sélectionnés, nous avons bénéficié d'un coaching de deux ans, essentiel pour guider notre mise en œuvre.

Les premières étapes : oser ouvrir le jeu

Après avoir discuté du projet en amont auprès des instances du CPAS, Présidente et directrice générale en fonction à l'époque ; la mise en place de TUBBE a débuté par une vaste communication en interne : d'abord auprès du personnel, puis des habitants¹, par petits groupes, pour expliquer, écouter, rassurer. Un comité de pilotage a été constitué, rassemblant des professionnels de terrain de toutes les disciplines, y compris moi en tant que Directrice. Ce comité stratégique est chargé de garder le cap, mais les véritables dynamiques émanent des comités participatifs, animés par les habitants et les collaborateurs eux-mêmes : comité repas, jardinage, comité des souhaits pour les activités, etc.

C'est d'ailleurs d'un de ces comités qu'est née l'idée d'un petit-déjeuner buffet quotidien, proposé de 8h à 10h, pour que chacun puisse manger ce qu'il souhaite, à son rythme et ce, dans une ambiance conviviale. Une initiative qui aurait été impensable dans une organisation rigide : aujourd'hui, elle est devenue un pilier de notre quotidien.

Autre exemple, les habitants ont exprimé leur envie d'un terrain de pétanque dans le jardin. On l'a fait ensemble. Simple.

J'ai volontairement choisi de ne pas participer aux comités participatifs. Mon rôle est d'encourager, soutenir, outiller, mais surtout laisser la place à l'émergence des projets portés par les équipes et les habitants eux-mêmes. Telle une coach, j'aide à lever les obstacles et j'offre un cadre. Mais ce sont eux qui font vivre cette maison.

Le coaching a été une étape précieuse dans notre démarche. Pendant cette période, notre coach est resté disponible, mais toujours à la bonne distance, sans jamais nous dire « *il faut faire comme ça* ». Il posait des questions pour nous aider à choisir notre propre chemin. Depuis trois ans maintenant, nous poursuivons seuls cette aventure, forts de ce travail en profondeur. Cette posture bienveillante et respectueuse nous a permis de mûrir le projet et de le poursuivre en toute autonomie.

Des soins plus humains, une écoute plus fine

Un des fondements de cette transformation est l'écoute active. Nous avons formé tout le personnel à cette compétence clé. Écouter vraiment, sans projeter nos propres croyances, sans anticiper, sans juger, cela change tout. Les relations sont plus sincères, les soins plus adaptés et l'ambiance plus apaisée.

Un changement de culture... et de quotidien

TUBBE ne se décrète pas, il se vit. Ce n'est pas une organisation militaire, mais un travail de chaque jour, une capacité permanente d'adaptation. On ne travaille pas avec des machines, mais avec des êtres humains, leurs désirs, leurs humeurs, leurs histoires.

¹ Ndlr : le mot habitant vise ici les résidents de MR-S.

Notre quotidien a ainsi changé. Les conseils des résidents sont devenus participatifs grâce à des méthodes d'intelligence collective. Le personnel et les habitants partagent davantage des moments authentiques, comme un café ensemble. Les repas respectent les rythmes individuels avec plus de souplesse. La maison est plus vivante, animée par des fêtes, sorties, activités où chacun s'investit. Les décisions sont coconstruites, avec une écoute réelle de tous. Les habitants sont encouragés à être autonomes, même si les crêpes sont trop cuites ou si les décorations ne sont pas parfaites. Ce qui compte, c'est qu'ils puissent continuer à faire par eux-mêmes, à leur manière et qu'on valorise leurs capacités plutôt que de souligner leurs limites. Les habitants peuvent avoir un animal de compagnie, un chien ou un chat par exemple, et cela transforme leur quotidien. Ces présences affectueuses font parfois des miracles en termes de bien-être². Les bénévoles sont plus nombreux, autonomes et pleinement investis dans la vie de la maison. L'interdisciplinarité s'est renforcée, notamment lors de nos réunions d'équipe où chacun, quel que soit son métier, peut s'exprimer. Ces moments ne sont plus uniquement centrés sur les soins, car ici, tout ne tourne pas autour de l'aspect médical : c'est la vie dans son ensemble qui nous guide.

Des bénéfices concrets : pour les habitants, pour le personnel... et pour le recrutement

Les bienfaits sont nombreux. Les habitants retrouvent du pouvoir d'agir, se sentent considérés, écoutés et osent plus s'impliquer. Lors d'une enquête de satisfaction et dans de nombreux échanges informels, ils disent surtout se sentir libres... parfois même un peu trop libres pour certains ! Mais peut-on vraiment être trop libres quand on vit dans ce qui est désormais chez soi ?

L'ambiance générale est plus vivante, plus chaleureuse. Mais cela agit aussi comme un levier puissant pour le personnel : travailler dans une maison où les valeurs sont incarnées, où les soignants ont voix au chapitre, où l'on respecte le rythme humain, cela donne envie de rester, de s'investir. Dans un contexte de pénurie, c'est un atout majeur pour recruter et fidéliser.

Ce qui résiste encore

Bien sûr, tout n'est pas simple. Le changement de mentalité est long. Il faut désapprendre une posture héritée : celle du soignant qui sait ce qui est bon pour l'autre. Or, les habitants savent souvent très bien ce qui est bon pour eux.

Il y a aussi des freins administratifs à certaines innovations : par exemple, nous aimerions impliquer des habitants dans les jurys de recrutement, mais cela reste encore complexe à mettre en œuvre, les procédures étant arrêtées dans des statuts...

Intégrer TUBBE pour les habitants atteints de troubles cognitifs reste un défi important. Il ne s'agit plus seulement d'écouter ce qu'ils disent, mais de décoder aussi leur communication non verbale. Par exemple, lorsqu'une personne devient agressive lors de la toilette, nous arrêtons et revenons plus tard, respectant son rythme et ses limites. Ces habitants ont souvent perdu beaucoup de moyens pour nous transmettre leurs besoins, il nous revient donc de redoubler d'attention et d'adaptation.

La gestion de l'alcool est aussi un sujet délicat dans une maison de repos. Bien que la philosophie TUBBE puisse sembler très « permissive », il faut garder à l'esprit que l'alcool est une drogue légale en Belgique. Si même un juge ne peut interdire la consommation à quelqu'un, alors nous ne le pouvons pas non plus avec nos habitants. Cela pose parfois un problème, d'autant que ce n'est pas toujours bien compris par les familles. Cette réalité demande une approche nuancée et beaucoup de dialogue.

Enfin, au Moulin à Cailloux, nous n'avons pas tout pour nous. Notre bâtiment date des années 70, l'infrastructure est datée, et pourtant, cela ne nous a pas empêchés de faire bouger les lignes. Même dans une maison de repos ancienne, on peut faire des choses formidables. Nous n'avons pas attendu un nouveau bâtiment (qui devrait voir le jour à un moment ou à un autre) pour nous lancer dans cette démarche. Ce projet, c'est avant tout une aventure humaine, pas une question de murs neufs.

Nous avançons pas à pas, dans le dialogue et la bienveillance. Il est essentiel de comprendre les freins et les limites que chacun peut se mettre, afin de pouvoir les dépasser... ou simplement les accepter.

Un changement qui me transforme aussi

En tant que Directrice, cette aventure m'a profondément marquée. Aujourd'hui, je ne pourrais plus travailler dans une maison de repos qui ne serait pas inspirée par la philosophie TUBBE. C'est devenu une évidence, une partie de moi.

Chaque jour, un détail, une situation me rappelle pourquoi cette approche fait sens. Comme cet habitant qui souhaitait recevoir un ami après 20h, alors que le règlement ne permet normalement plus les visites à cette heure-là. Comment concilier cela ? Comment respecter à la fois le bien-être du résident, qui est chez lui, et la sécurité de l'équipe ? C'est là que TUBBE prend tout son sens : dans les nuances, dans les réflexions collectives, dans la capacité à sortir des sentiers battus.

Tolérance, ouverture d'esprit, souplesse : voilà les mots d'ordre. Ils me guident dans mon rôle de facilitatrice, de soutien à toutes ces belles énergies qui animent notre maison. Et aujourd'hui, je souhaite transmettre cette expérience, accompagner d'autres structures dans cette transformation et continuer à faire vivre un secteur plus humain, plus participatif, plus vivant. ■



Maison de repos « Le Moulin à cailloux »

² Cela concerne les chats et uniquement les petits chiens, pour les habitants capables de s'en occuper et à condition que l'animal soit éduqué à la propreté et vacciné.