

Livret publié à l'occasion du Challenge des métiers Grand Âge, le 14 décembre 2023 à Paris



REGARDS CROISÉS ENTRE LA FRANCE ET LE DANEMARK

COMMENT RECRUTER ET FIDELISER LE PERSONNEL SOIGNANT ?

Exemples de dix établissements français et danois



Funded by
the European Union



EMBASSY OF DENMARK
Paris



ALLIANCE FRANCO-DANOISE
Pour Le Grand Age et l'Autonomie



Préface par S.E. Ambassadeur du Danemark en France, M. Michael Starbæk Christensen



La France et le Danemark sont confrontés au vieillissement de leur population qui s'amplifiera dans les 20 ans à venir. Face à ce défi, il est essentiel que les personnes âgées bénéficient du meilleur accompagnement possible. L'un des facteurs clés pour y arriver est de recruter du personnel compétent, engagé et bienveillant.

Cependant, nos deux pays sont confrontés à un manque de personnel dans le domaine du Grand âge.

C'est donc avec un grand plaisir que je préface ce livret qui met en lumière des idées novatrices, venant du terrain, pour recruter et fidéliser le personnel dans les établissements et services pour personnes âgées

Ce livret présente des initiatives mises en œuvre au Danemark et en France. Elles ont été présentées lors du Challenge des Métiers Grand âge le 14 décembre 2023 à Paris. En effet, ce sont grâce à ces solutions innovantes que les cinq établissements français ont été sélectionnés pour participer au Challenge organisé par l'Ambassade et la FNADEPA. Ces établissements y ont démontré une capacité à innover et à trouver des solutions créatives. En partageant leurs idées, nous espérons que d'autres établissements y trouveront une source d'inspiration. La coopération internationale est essentielle pour relever les défis complexes qui se posent dans le domaine de la santé et du bien-être des personnes âgées. En partageant nos connaissances, nos réussites et nos défis, nous pourrons innover au profit de nos aînés.

Je tiens à remercier chaleureusement tous les établissements qui ont contribué à ce livret de bonnes pratiques et qui ont eu envie de répondre à notre appel à candidatures pour valoriser les métiers du Grand âge. Votre engagement pour améliorer la prise en charge des personnes âgées est une inspiration pour nous tous.

Un grand merci également à la FNADEPA qui a été notre partenaire pour organiser le Challenge. Un projet ambitieux qui se prépare depuis plus d'un an.

Finalement, je voudrais remercier les membres de l'Alliance franco-danoise pour le Grand âge et l'Autonomie pour leur soutien. Cette alliance qui rassemble sept partenaires, sous l'égide de l'Ambassade du Danemark en France, œuvre à faire connaître les solutions et le savoir-faire danois dans le domaine de l'accompagnement du Grand âge et de la perte d'autonomie.

Je vous souhaite une bonne lecture.

S.E. Michael Starbæk Christensen
Ambassadeur du Danemark en France

Table des matières

Introduction.....	4
Les initiatives françaises pour le recrutement et la fidélisation du personnel.....	5
Les initiatives venant des établissements français	
· EHPAD Bellevue.....	6
· Résidence Hespérie.....	7
· Résidence Kersalic.....	9
· Résidence Notre-Dame de Lourdes.....	10
· EHPAD Yves Blanchot-CCAS.....	11
Les initiatives danoises pour le recrutement et la fidélisation du personnel.....	13
Les initiatives venant des établissements danois	
· EHPAD Centre de Dragsbæk	14
· EHPAD Hundested.....	16
· EHPAD Kildebakken.....	18
· EHPAD Klarahus.....	20
· EHPAD Centre Margrete.....	22
Présentation de la FNADEPA.....	23
Présentation de l’Ambassade du Danemark.....	24
Présentation de l’Alliance Franco-Danoise.....	25

Introduction

Depuis dix ans, le Danemark organise tous les ans de nombreux challenges métiers pendant lesquels des étudiants concourent pour devenir les meilleurs du pays dans leur domaine. Le Challenge du meilleur aide-soignant a inspiré l'Ambassade du Danemark à créer une adaptation pour la France dans une actualité où le secteur du Grand âge peine à recruter et fidéliser le personnel soignant aussi bien au Danemark qu'en France.

Le projet a été mis en place en collaboration avec la FNADEPA et avec le soutien de l'Alliance franco-danoise pour le Grand Âge et l'Autonomie.

La sélection des participants au Challenge

Cinq équipes d'EHPAD français ont été sélectionnées pour participer au Challenge. Elles ont été choisies suite aux initiatives mises en place dans leurs établissements afin de recruter et retenir le personnel soignant. Ce sont les descriptions de ces initiatives qui figurent dans ce livret à côté d'initiatives mises en place au Danemark. Des regards croisés pour inspirer et nous permettre de partager nos pratiques.

Présentation des initiatives mises en place dans 5 établissements français





EHPAD Bellevue

Saint-Denis-de-Gastines (53)

L'EHPAD Bellevue se trouve à Saint-Denis de Gastines, qui compte 1591 habitants et est situé en Mayenne. Il dispose d'une capacité de 80 places d'accueil en hébergement permanent et 1 place d'hébergement temporaire.

L'EHPAD Bellevue a entrepris une transformation remarquable, se positionnant comme un lieu de vie dynamique et ouvert, loin des stéréotypes associés aux établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes.

Quelle était la situation ?

La pandémie de Covid-19 a profondément marqué l'EHPAD Bellevue, accentuant les clivages au sein de la communauté. Les restrictions ont entraîné l'isolement des résidents, nécessitant une réponse innovante pour renforcer les liens sociaux. L'équipe a choisi une approche axée sur l'expression artistique, inaugurant ainsi une nouvelle ère d'activités et de collaborations.

Qu'ont-ils fait ?

L'idée novatrice de la "Passerelle déridée" a émergé pour établir des connexions entre les habitants, le personnel, les résidents et les familles. Ce projet vise à changer les perceptions traditionnelles des EHPAD en mettant en avant les moments de bonheur partagés et les rires. La gouvernance est désormais partagée, avec des propositions d'activités provenant de diverses sources, y compris les écoles, les associations, les habitants, les professionnels et les résidents eux-mêmes.

L'EHPAD a accueilli diverses initiatives, soulignant l'engagement du personnel et la participation de la communauté. Des événements tels que le marché de Noël, les jeux de belote, les ateliers de bricolage, le festival de musique, les olympiades avec d'autres institutions et l'implication des enfants ont créé un tissu social dynamique au sein et autour de l'établissement.



La gouvernance partagée a été amorcée, plaçant les résidents au cœur des décisions et les intégrant pleinement dans la vie du bourg. La peur initiale des habitants à fréquenter l'EHPAD s'est dissipée, et la satisfaction des familles a renforcé la collaboration avec la direction et les élus locaux. Les actions de valorisation, en complément des améliorations des conditions de travail, ont rendu l'EHPAD plus attractif. Les employés, fiers de leur établissement, partagent activement des moments de travail sur les réseaux sociaux, renforçant ainsi une image positive.

Où en sont-ils aujourd'hui ?

La Passerelle déridée a été le catalyseur d'une dynamique vertueuse, dans le sens où elle a permis de mettre en valeur ce qui est fait à l'intérieur de l'EHPAD depuis des années. Les résidents sont devenus des citoyens actifs, les habitants participent activement et la collaboration entre l'EHPAD, les familles et la communauté est une réalité quotidienne. Des initiatives continues, telles que les ateliers d'aidants et les actions de prévention, façonnent l'avenir de l'EHPAD Bellevue en tant que lieu d'épanouissement collectif. La Passerelle déridée de l'EHPAD Bellevue s'est révélée être bien plus qu'une simple liaison physique, devenant le symbole d'une communauté unie, épanouie et intergénérationnelle.



Résidence l'Hespérie

Arradon (56)

La Résidence l'HESPÉRIE est un EHPAD Grand Confort à l'ambiance conviviale et familiale, situé à Arradon. Cette commune bretonne de 5500 habitants est située dans le golfe du Morbihan. La résidence accueille des personnes âgées de plus de 60 ans de manière permanente ou temporaire. La capacité d'accueil est de 62 résidents. Elle appartient au groupe privé associatif UNIVI.

Quelle était la situation ?

Le 31 août 2022, lorsque la nouvelle directrice de la Résidence l'Hespérie prend ses fonctions, l'EHPAD connaît d'importants problèmes de recrutement et de fidélisation du personnel : 10 postes en CDI sont à pourvoir. L'une des raisons est la difficulté des professionnels à se loger dans cette région balnéaire française. Les loyers sont inabordables en rapport avec les salaires des intervenants. De plus, le rapport au travail des Français a changé ces dernières années. Les jeunes aspirent à voyager et à découvrir le monde, voire à changer d'horizon professionnel. La crise Covid-19 a grandement accéléré ce changement de paradigme. Le CDI n'intéresse plus. Le travail en EHPAD n'attire plus.

Qu'ont-ils fait ?

Forte de ce constat, la directrice décide de faire changer les regards sur le travail en EHPAD et d'engager des actions d'amélioration de la Qualité de Vie au travail, dans l'objectif d'attirer et de fidéliser. La première action a été de réorganiser le travail en journées de 10h, à la demande des soignants, afin qu'ils puissent « concilier vie personnelle et professionnelle ». De cette réorganisation est venu un nouveau constat : les transmissions interéquipes n'ayant plus de raison d'être entre le matin et l'après-midi, les temps d'échanges pluriprofessionnels ont été repensés dans le but de Donner du Sens à l'accompagnement des personnes



accueillies, mais aussi de maintenir une dynamique d'équipe positive. Chaque jour, les équipes se réunissent de 14h à 14h30 dans la bibliothèque. Les 5/10 premières minutes sont consacrées à l'urgence du jour, puis :

LUNDI :

Temps de réflexion éthique, animé par la psychologue et le médecin coordonnateur : les professionnels exposent une situation qui les met à mal et ensemble réfléchissent à des pistes de solutions.

MARDI :

Réflexion autour du droit aux risques, portée par la psychomotricienne et l'ergothérapeute : analyse des chutes, réflexion autour de la contention (bénéfices/risques), propositions d'axes d'amélioration (mise en place de matériel ou d'actions spécifiques de prévention du risque).

MERCREDI :

Temps institutionnel, animé par la directrice : temps d'informations sur les nouvelles procédures, les évolutions institutionnelles ; Il s'agit aussi d'un temps de travail du groupe sur des thèmes en lien avec formations suivies (élaboration Charte du Savoir-Être en équipe, Charte de Bienveillance).

JEUDI :

Projet d'Accompagnement Personnalisé (PAP), animé par la psychologue et l'ergothérapeute : les pilotes exposent à l'équipe pluridisciplinaire la synthèse de la réunion de projet d'accompagnement qui a eu lieu le lundi et jeudi précédent, en présence du résident et de sa famille.

VENDREDI :

Vendredi tout est permis !!

Il s'agit d'un temps de jeux, de challenges, ou un temps pour soi. Les équipes se retrouvent et jouent ensemble ou se détendent (séances de relaxation, intervention d'une socio esthéticienne 1/mois).

SAMEDI – DIMANCHE :

Projet de soins, porté par l'équipe infirmière : un binôme aide-soignant- infirmier se retrouve afin de mettre à jour les plans de soins et les grilles AGGIR.

Où en sont-ils aujourd'hui ?

Ce changement de fonctionnement a permis de créer une nouvelle dynamique d'équipe ainsi qu'un sentiment d'appartenance, « sentiment d'être à la maison ». Aujourd'hui, ce projet permet également aux soignants de s'exprimer librement, d'être écoutés et de proposer de nouvelles idées. L'Hespérie ne compte pas s'arrêter là, en effet l'EHPAD met en place des événements occasionnels pour le personnel comme des petits-déjeuners ou des apéritifs ainsi que la venue d'un professeur de yoga pour les résidents et pour l'équipe. Les résultats sont là puisque pour le seul mois de juin 2023, 6 CDI ont été signés. Aujourd'hui, tous les postes sont pourvus.





Résidence KERSALIC

Guingamp (22)

L'EHPAD de Kersalic est situé dans la commune de Guingamp. Cette commune bretonne de 7100 habitants se situe dans le département des Côtes-d'Armor. La résidence Kersalic peut accueillir 69 habitants en hébergement permanent et 3 en hébergement temporaire.

Quelle était la situation ?

Cet établissement a été créé en 1977 sous l'appellation « foyer logement », il est sous l'autorité du CCAS de Guingamp. En 2003, il devient un EHPAD et se développe au fil des années avec un changement de direction récurrent. En septembre 2013, la nouvelle direction fait un constat des plus édifiants sur l'organisation, sur les actes collectifs et individuels, et alerte sa hiérarchie. Elle met des mots sur les maux, l'institution est maltraitante. Elle ne peut tolérer l'abus de ces « viols hygiéniques », « ces becquées forcées ». Doit-on accepter cet état de fait ? Non...

Qu'ont-ils fait ?

Après 3 longs mois d'observations, de recueils de données auprès de l'ensemble des équipes, la directrice a présenté un plan d'action sur 2 ans. Ce plan était simple, avec un axe majeur : prendre soin des agents. Ces agents qui avaient besoin de retrouver du SENS en leur valeur professionnelle, en leur valeur personnelle. Pour arriver à donner du sens, il a fallu travailler sur le respect des uns et des autres, savoir changer son regard sur l'autre, accepter l'humilité, savoir travailler ensemble, savoir prendre soin de soi pour prendre soin de l'autre. Fin 2015, l'établissement affiche de nouvelles valeurs. Tournant majeur, quel que soit leur métier, ils deviennent tous des Soignants. Chaque salarié joue un rôle important pour le bien être du résident, alors comment le traduire au quotidien ? En réorganisant en secteur, en évitant les allées et venues inutiles, en respectant le rythme du résident, en travaillant en tenue civile professionnelle, en mettant de la chaleur humaine, en respectant les savoirs... Mais surtout en brandissant la bannière que les résidents ont du potentiel, ils peuvent avoir une grande utilité dans l'organisation de l'établissement.



On affiche l'entraide, le donnant/donnant. 2018, l'EHPAD devient « la commune de Kersalic » avec son bourg et ces 4 villages. Ces villages sont de typographie et de profil d'habitants différents. La directrice devient Mme La Maire avec des adjoints (responsable de la vie sociale/chef cuisine/comptable...) Des conseils citoyens se tiennent dans les villages tous les 2 mois pour recueillir la parole du citoyen. Aujourd'hui, la commune de Kersalic est un tiers lieu dans son organisation et dans sa proposition de Vie collective. Kersalic dispose d'une brasserie, d'un bistrot, d'un cinéma, d'une poste, d'un cabaret des Lucioles... Sa force : accueillir des habitants à 70 % avec des troubles cognitifs et leur permettre de vivre dans leur temporalité et leur espace.

Où en sont-ils aujourd'hui ?

Un établissement au sein de la cité avec ses portes ouvertes, des valeurs affichées et une exigence de soins de qualités prodigués. Des habitants citoyens libres d'aller et venir, des soignants heureux du vivre ensemble. Une commune épanouie où il fait bon vieillir et vivre ensemble.





Résidence Notre-Dame de Lourdes

Domalain (35)

L'EHPAD Notre-Dame de Lourdes se trouve dans la ville de Domalain. Cette dernière compte 1985 habitants et est située en Ille-et-Vilaine. L'EHPAD dispose d'une capacité de 60 places d'accueil en hébergement permanent.

Quelle était la situation ?

Il y a un an, l'EHPAD Notre Dame de Lourdes faisait face à une pénurie de personnel de soins aggravée par les conséquences de la pandémie de COVID-19. La charge de travail pour le personnel existant augmentait, tandis que les difficultés à recruter du personnel qualifié persistaient. La directrice, Soizick Genouel, directrice de l'EHPAD depuis 2013 a constaté que les initiatives traditionnelles ne suffisaient plus à attirer de nouveaux employés, car d'autres EHPAD proposaient des mesures similaires.

Qu'ont-ils fait ?

Pour relever ce défi, l'EHPAD Notre-Dame de Lourdes a engagé une étudiante en BTS pour orchestrer une nouvelle approche de communication. Des vidéos informatives ont été créées pour montrer la vie quotidienne dans l'établissement, mettant en avant des activités telles que des randonnées de dégustation et des séances de lecture. Ces vidéos ont été diffusées sur les réseaux sociaux, créant une visibilité importante. Des QR-codes ont été disséminés dans les commerces locaux, invitant les gens à scanner pour découvrir la réalité de l'EHPAD et informer sur les opportunités d'emploi. La distribution de flyers avec le QR-code a été renforcée par des annonces diffusées sur les radios locales. La directrice a également pris des mesures pour équilibrer la vie professionnelle et personnelle du personnel, en instaurant des plannings en 12 heures et en intégrant six apprentis par an dans divers domaines, dont la communication.

Où en sont-ils aujourd'hui ?

Les efforts de communication transparente ont permis à Notre-Dame de Lourdes de recevoir des candidatures avec des témoignages tels que "J'ai vu ce que vous faites". Cette transparence totale a été la clé pour montrer la réalité de la vie dans l'EHPAD, éliminant les préjugés et attirant des candidats qui partagent les valeurs de l'établissement.



Les vidéos, QR-codes et annonces ont généré un intérêt significatif, se traduisant par des entretiens fructueux avec des candidats informés et motivés. Les initiatives pour attirer et fidéliser le personnel doivent être mises en œuvre en complément de conditions de travail stables. Ainsi, les nouvelles modalités horaires de travail en 12 heures et l'intégration d'apprentis ont contribué à établir un équilibre entre les exigences du travail et la vie personnelle des employés.

En conclusion, l'EHPAD Notre-Dame de Lourdes a réussi à surmonter les défis de recrutement en adoptant une communication transparente et en améliorant les conditions de travail de son personnel. Ces initiatives novatrices ont permis de créer un lien fort avec la communauté locale et de garantir que l'établissement continue de fournir des soins de qualité aux résidents, tout en offrant un environnement de travail attractif pour le personnel.





EHPAD Yves Blanchot - CCAS

Dinan (22)

L'EHPAD Yves Blanchot se trouve dans l'agglomération de la ville de Dinan. Cette dernière accueille 14700 habitants et est située dans les Côtes-d'Armor en Bretagne. L'EHPAD, qui se situe au cœur de la vieille ville de Dinan, compte 64 appartements.

Quelle était la situation ?

La pandémie de Covid-19 a profondément perturbé le fonctionnement de l'EHPAD, créant de nombreux problèmes à résoudre. Les clivages entre les services mais aussi entre les résidents et le personnel étaient de plus en plus marqués car exacerbés par les défis posés par la pandémie. Les restrictions liées au Covid ont entraîné l'isolement des résidents, empêchant les interactions avec les familles et réduisant les activités habituelles. Durant le confinement en mars 2020, les résidents étaient confinés dans leurs appartements, obligeant l'EHPAD à réinventer les animations. C'est à ce moment-là que l'équipe a proposé une approche novatrice pour engager les résidents dans un projet basé sur leurs expériences de vie, visant à atténuer les effets du confinement tout en renforçant les liens entre les générations.

Qu'ont-ils fait ?

Face aux nouveaux défis, l'équipe de l'EHPAD a en effet choisi une approche axée sur l'expression artistique et la création de lien social.

En effet, durant la crise Covid-19 lorsque les résidents furent de nouveau autorisés à se réunir en petits groupes dans les espaces communs, ce fut l'occasion pour l'équipe, dont la psychologue, d'encourager les résidents à parler de leur vie. Ces dialogues furent très productifs et furent organisés en trois temps. Leur adolescence où de nombreux parallèles furent établis entre le Covid et la période 1939-45. La question fut dès lors de savoir quoi faire de tous ces récits. Or lors du concert bénévole d'un rappeur local nommé Wyll, les équipes remarquèrent que les résidents étaient particulièrement réceptifs au rap et plus spécifiquement au slam.



Ils ont alors initié un projet musical sous forme d'un slam en collaboration avec Wyll. Ce projet a été conçu pour permettre aux résidents de partager leurs histoires de vie à travers la musique et les paroles, créant ainsi une nouvelle forme d'activité et de lien. Wyll a organisé des ateliers d'écriture, et les résidents ainsi que les professionnels ont ensuite enregistré leur slam dans l'EHPAD offrant ainsi une expérience nouvelle pour la totalité des résidents. Ce projet a eu un effet positif majeur sur les résidents, les professionnels et les relations entre les différents services, tous unis derrière une œuvre commune.

Ce projet novateur a également eu un impact positif et des retombées durables sur l'établissement. Il a réussi à briser les clivages entre les services et renforcer la cohésion de l'équipe. En impliquant les résidents dans le processus créatif, le projet a favorisé leur valorisation personnelle et leur a offert une opportunité de s'exprimer. La publication du clip sur YouTube a attiré l'attention de l'émission télévisée " La France a un Incroyable "Talent", donnant lieu à une participation mémorable à cette célèbre émission. L'aventure a donc continué à Paris lors d'un grand voyage qui fut l'occasion pour l'EHPAD d'envoyer un message d'endurance et de positivité dans toute la France.

Ainsi ce projet fut une véritable aventure collective puisque tous y ont participé, des jeunes professionnels de 19 ans aux résidentes de 92 ans.

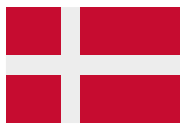
Où en sont-ils aujourd'hui ?

Cette expérience a renforcé le sentiment de fierté des résidents et a renforcé leur estime de soi. Le projet a également eu un impact positif sur les relations avec les familles et a créé une renommée positive pour l'EHPAD au sein de la communauté et de la ville de Dinan. De nouveaux projets, tels que la création de courts métrages par les résidents et professionnels, ont été lancés pour continuer à stimuler la créativité et le lien social. La demande croissante d'inscription à l'EHPAD témoigne de son succès et de son image positive, tout en réglant les problèmes de fidélisation du personnel, grâce à une atmosphère de travail positive, engageante, valorisante et surtout innovante.



Présentation des initiatives mises en place dans 5 établissements danois





EHPAD Centre de Dragsbæk

La commune de Thisted

Le Centre de Dragsbæk est un EHPAD situé dans la municipalité de Thisted avec 43 000 habitants. Dragsbækcentret dispose en temps normal de 32 lits et de 15 lits temporaires.

Quelle était la situation?

Il y avait une volonté de créer une base complètement nouvelle pour chacun en relation avec la culture et les valeurs de l'organisation. Dans le cadre du développement des compétences, tous les professionnels ont appris à utiliser des outils innovants susceptibles de les aider dans leur collaboration avec les proches. Par exemple, une carte de dialogue pour les conversations avec les proches a été mise en place, un modèle de fleur (selon la méthodologie Tom Kitwood), l'apprentissage du changement de perspective et du modèle de l'iceberg (être conscient de la partie de l'iceberg qui se cache sous l'eau).

"Quand j'ai commencé en 2017, j'ai passé beaucoup de temps à m'excuser auprès des proches parce qu'il y avait des choses que nous ne faisons pas assez bien dans la relation entre les résidents et eux-mêmes. Aujourd'hui, nous impliquons les proches d'une manière complètement différente. Nous nous occupons d'eux et ils s'occupent des professionnels. L'environnement de travail s'en trouve grandement amélioré".

Lotte Kjærgaard Bloch, directrice du Centre Dragsbæk.

Qu'ont-ils fait ?

En 2019 et 2020, un programme de développement des compétences a été lancé.

Cela a permis aux employés de mieux comprendre comment se mettre à la place des proches, mais aussi de comprendre le résident et ses proches dans une perspective plus large. L'établissement a ensuite mis en œuvre de nouvelles initiatives et de nouvelles organisations de travail pour l'accueil des nouveaux résidents. Lorsqu'un résident est orienté vers un EHPAD, la direction est proactive et entretient un dialogue fréquent avec les proches avant l'emménagement. Chaque résident bénéficie d'un professionnel référent, afin que le résident et ses proches puissent rapidement établir une bonne relation avec l'établissement et l'équipe



2 à 4 semaines après l'emménagement, un entretien est organisé auquel participent le résident, les proches (si le résident le souhaite), le chef d'équipe et le professionnel référent. L'objectif de cet entretien est de permettre au personnel d'acquérir des connaissances utiles sur le résident et sur la manière dont il souhaite vivre dans l'EHPAD. Il s'agit également d'harmoniser les attentes afin que chacun sache ce qu'il attend de l'autre. La communication est permanente et les membres du personnel invitent à poursuivre le dialogue. Au bout de trois mois environ, un entretien avec la direction est également prévu pour s'assurer que les résidents et leurs proches sont satisfaits. Le responsable du site envoie également une lettre d'information hebdomadaire aux familles.

En plus de toutes ces initiatives, l'établissement met l'accent sur les soins centrés sur la personne au travers de la philosophie de soins « Tom Kitwood ». Par ailleurs, le bien-être des salariés est au cœur du projet d'établissement. Sur le plan professionnel, de nombreuses initiatives ont également été lancées, telles que la détection précoce des signes de maladie, la gestion des médicaments, la mise en œuvre de programmes spécialement organisés pour les étudiants et de documentation.

À noter : l'établissement ouvre également ses portes aux chômeurs qui peuvent y effectuer un stage et ainsi s'intéresser aux métiers du Grand âge.

Où en sont-ils aujourd'hui ?

Après quelques années de travail ciblé, il n'y a aujourd'hui plus de problèmes particuliers dans la relation avec les proches. L'environnement de travail s'est amélioré, ce qui se traduit par un faible taux d'absentéisme et de rotation du personnel. L'établissement a également constaté que sa réputation s'est améliorée, ce qui a permis de créer une image de marque positive, bénéfique pour le recrutement.

À l'heure actuelle, la structure ne fait pas particulièrement face à des difficultés de recrutement mais un certain nombre de professionnels, âgés de plus de 60 ans, prendront leur retraite d'ici 2030, ce qui constitue un défi important. Lotte Kjærgaard Bloch s'efforce donc de maintenir la qualité de vie des résidents et de leurs proches à Dragsbækcentret, afin de créer un bon environnement de travail et de maintenir une image de marque positive pour l'établissement sur le long terme.





EHPAD Hundested

La commune de Halsnæs

L'EHPAD de Hundested est situé dans la municipalité de Halsnæs, qui compte environ 31500 habitants. Cet établissement dispose de 36 places en EHPAD, de 16 places pour les personnes atteintes de démence sévère et de 19 places en hébergement temporaire.

Quelle était la situation?

Lorsque Mette Sofie Haulrich a pris la direction de la maison de retraite de Hundested, l'établissement s'était déjà engagé dans le programme "Culture Care". Il s'agissait d'un projet sur deux ans visant à créer une vision partagée et un code de conduite commun (projet d'établissement) pour les salariés envers les résidents. L'objectif n'était pas seulement de cocher ces éléments sur le papier, mais aussi de faire en sorte qu'ils se reflètent au quotidien, dans les relations professionnels - résidents.

Qu'ont-ils fait ?

La vision partagée et le code de conduite ont été formulés et tous les employés ont suivi une formation de 14 jours afin que chacun puisse s'approprier les différentes composantes et les attentes de l'établissement vis-à-vis des salariés, un rôle à la fois personnel et professionnel.

L'un des éléments du code de conduite est le suivant : "Je prends l'initiative pour et je soutiens une vie quotidienne active pour le résident".

L'établissement de Hundested a beaucoup travaillé dans ce sens et propose de nombreuses activités quotidiennes. Tous les professionnels sont chargés de veiller à ce que les activités aient lieu. En particulier, un coordinateur assure le lien avec les bénévoles et de nombreuses autres personnes de la société civile. Les bénévoles organisent des activités dans l'établissement, mais font aussi des promenades à vélo et des randonnées avec les résidents. La maison est accueillante et ouverte, avec des visiteurs venant d'écoles, de crèches ou tout simplement du foyer familial.



Les animaux sont également les bienvenus et seront encore diversifiés prochainement avec l'arrivée de poules et de cochons. Les proches font partie intégrante de la vie quotidienne des résidents et soutiennent les événements organisés. En outre, l'établissement fait partie d'une communauté locale active et est très implanté dans la cité : les habitants du quartier qui sont tous les bienvenus, ont ainsi, contribué à la création d'une peinture murale extérieure et à des plantations. L'établissement de Hundested dispose d'une page Facebook active sur laquelle il relaye la vie quotidienne de l'établissement avec des photos de nombreuses activités.

Afin d'inciter les professionnels à consacrer davantage de temps à chaque résident, un soin particulier a été apporté à la rédaction des documents internes. Aujourd'hui, la documentation est uniquement rédigée à la première personne, la première personne étant le résident.

Tous les nouveaux salariés bénéficient également d'un programme d'initiation et se voient présenter la vision et le code de conduite de l'établissement. Les nouveaux employés bénéficient également d'un collègue référent pour faciliter leur intégration dans l'équipe et leur compréhension du projet d'établissement.

Le code de conduite comprend également les déclarations suivantes ;

- Je respecte les choix individuels et le mode de vie du résident
- J'implique activement les résidents, leurs familles et leurs amis et j'assume la responsabilité d'un dialogue constructif
- Lorsque je suis confronté à quelque chose qui me laisse perplexe, je pose des questions avec curiosité
- Je suis serviable et je contribue à une bonne coopération dans tout l'établissement 24h/24h
- Je fais preuve de respect envers les autres professionnels et je fais confiance à mes collègues pour faire les bons choix en me concentrant mes missions

Tous les professionnels doivent connaître ces principes et les mettre en pratique. Ils s'engagent à les respecter.

Où en sont-ils aujourd'hui ?

Les professionnels centrent leur action sur les résidents et leur permettent d'avoir une vie agréable.

Aujourd'hui, ils ont une culture d'établissement commune qui leur apporte satisfaction et bien-être au travail. Ils ont le sentiment d'avoir de l'influence et 'être entendus par la direction. Ils sont acteurs du quotidien. En outre, l'établissement en lui-même et la qualité de l'accompagnement réalisé par les professionnels en particulier, sont largement soulignés sur les publications Facebook.



"J'ai constaté un changement : les professionnels sont très motivés pour essayer de nouvelles choses et lancer des activités. Malgré de nombreuses autres tâches, ils trouvent le temps et lancent de petites activités qui donnent aux résidents de petits moments de décompression et de la joie dans leur vie quotidienne."
Mette Sofie Haulrich - Directrice de la maison de retraite de Hundested.

Facebook contribue également à créer une image de marque positive du lieu, ce qui facilite le recrutement. Actuellement, il n'y a que quelques postes vacants et très peu de travailleurs non qualifiés. La rotation du personnel est très faible, et il n'y a pas de problème d'absentéisme pour cause de maladie.

L'établissement est situé au bord de l'eau, ce qui fait de l'EHPAD Hundested un endroit décrit comme un lieu paisible où la dignité et la qualité de vie se déploient.



EHPAD Kildebakken

La commune de Haderslev

L'EHPAD Kildebakken est situé dans la commune de Haderslev, qui compte environ 55350 habitants. Kildebakken est un établissement proposant une offre spécialisée destinée aux personnes atteintes de démence. Il dispose de 52 lits spécialisés.

Quelle était la situation?

À Kildebakken, l'objectif était de travailler de manière ciblée pour être un bon foyer pour les résidents, mais aussi un lieu de travail attractif afin d'éviter les problèmes de recrutement.

Qu'ont-ils fait ?

Plusieurs domaines ont été mis en avant, notamment la relation avec les résidents, la cartographie des tâches / des ressources du personnel et l'environnement d'apprentissage pour les étudiants.

En ce qui concerne les résidents, le projet d'établissement est axé sur « les soins centrés sur la personne », en priorisant avant toute autre chose les besoins des résidents. Ainsi, priorité est donnée par l'établissement aux besoins d'échanges humains. Le temps relationnel ou la durée des activités est ainsi adapté aux attentes des résidents. Des conférences ont été organisées au sein de l'établissement pour acculturer les professionnels à cette philosophie et renforcer leurs compétences.

"Parfois, les nouveaux salariés doivent simplement s'habituer au fait que les besoins de contact des résidents sont prioritaires par rapport à d'autres tâches à accomplir. Nous ne devons pas terminer les tâches à un moment précis."

Mette Heise Boisen, employée et représentante du personnel de l'établissement de Kildebakken.

De plus, les professionnels ont également la liberté de planifier leur journée de travail, tant qu'ils tiennent compte des besoins de leurs résidents et font preuve de responsabilité dans l'accomplissement des tâches



Pour faciliter la réponse aux besoins relationnels des résidents, l'établissement a organisé un groupe de travail pour réaliser une « cartographie des tâches ». Le groupe a examiné si certaines d'entre elles pouvaient être effectuées à d'autres moments de la journée. L'objectif était de réduire les périodes de surcharge afin d'améliorer les conditions de travail. Par la suite, grâce à des post-it placés sur un tableau, représentant une vue d'ensemble de la journée de travail, le groupe de travail a identifié les périodes de surcharge et suggéré des changements dans la réalisation horaires des tâches.

Les salariés de Kildebakken ont également la possibilité d'ajuster leurs horaires de travail, que ce soit en augmentant ou en réduisant leur temps de travail, ainsi que de choisir s'ils veulent travailler un week-end sur deux ou un week-end sur trois.

De plus, des redéploiements de tâches ont été effectués. Ainsi, les tâches de nettoyage ont été confiées à du personnel dédié et non plus au personnel de soins.

Enfin, l'environnement d'apprentissage des étudiants a été réorganisé afin de consacrer davantage de temps aux études et aux ateliers d'apprentissage, ou à des exercices pratiques sous forme de simulations.

Où en sont-ils aujourd'hui ?

À la suite de la réalisation de la cartographie des tâches, les promenades avec les résidents et l'aide à la toilette sont maintenant effectuées à d'autres moments de la journée afin de mieux répondre aux besoins des résidents. Certains résidents préfèrent peut-être commencer la journée par une promenade, tandis que d'autres sont peut-être plus motivés pour prendre un bain le soir.

Les horaires des salariés du soir ont également été modifiés afin d'avoir autant de personnel que possible lorsqu'il y a une demande des résidents. Grâce à la réorganisation des tâches, l'établissement peut désormais organiser davantage d'activités avec les résidents, tout en augmentant considérablement la satisfaction.

L'investissement réalisé en ce qui concerne les étudiants porte également ses fruits et permet à Kildebakken d'avoir une bonne réputation. De nombreux étudiants souhaitent y être embauchés à la fin de leurs études.

La nouvelle organisation du travail conduit au plein emploi sur l'établissement qui n'a actuellement aucun poste vacant et connaît peu de turn-over. La bonne réputation de l'établissement rejaille aussi sur le nombre de candidatures spontanées.

Kildebakken souhaite également être reconnu comme un lieu d'innovation pour faire évoluer les pratiques professionnelles. Récemment, l'établissement a également participé à un projet de doctorat axé sur la réadaptation en plein air pour les personnes atteintes de démence.





EHPAD Klarahus

La commune de Copenhague

Klarahus est un EHPAD de la commune de Copenhague qui compte environ 640.000 habitants. Klarahus dispose de 111 places.

Quelle était la situation?

Il y avait un désir de mettre en œuvre différentes formes d'aides techniques afin d'améliorer les conditions de travail des salariés, de réduire les besoins en ressources humaines et d'améliorer la qualité de vie des résidents.

Qu'ont-ils fait ?

Tout d'abord, un conseiller en aides techniques a suivi l'ensemble des salariés dans leur travail, jour et nuit. Cela a permis de cartographier les dispositifs pouvant être bénéfiques afin d'améliorer l'environnement de travail. L'établissement a souhaité mettre en œuvre de nombreuses technologies, mais celles qui sont apparues les plus nécessaires étaient les technologies de transfert et de rotation. La mise en œuvre a été lancée par le biais de petites expérimentations au sein d'unités de vie. Ainsi, une unité a expérimenté des draps de lit automatisés (Vendlet).

Tous les salariés ont bénéficié d'un programme de développement des compétences et d'acculturation aux aides techniques. Concrètement, une salle a été aménagée avec différentes nouvelles technologies, créant ainsi un terrain d'entraînement. Cela a permis aux professionnels de pouvoir s'entraîner très régulièrement. La formation a été ajustée au fil du temps : en plus des systèmes de transfert et de rotation sur lequel le personnel a d'abord été formé, des lits spéciaux ont également été mis en place, permettant d'aider les résidents à passer de la position allongée à la position assise uniquement à l'aide d'une télécommande.



"Cela n'a pas été difficile de motiver mes collègues à se former sur les technologies. Certains avaient déjà travaillé avec certaines des technologies, mais ils n'en connaissaient pas toutes les fonctionnalités. Les collègues étaient ravis qu'il y ait une sorte de terrain d'entraînement où ils pouvaient eux-mêmes tester le dispositif et l'essayer, non pas en tant que professionnel, mais en tant que résident."

Emilie Hemmingsen, kinésithérapeute et représentante de la santé au travail à Klarahus.

L'établissement a également testé des technologies sensorielles dédiées aux résidents atteints de démence, telles que des lunettes de réalité virtuelle, des coussins musicaux, des animaux interactifs et des couvertures, des gilets ou des tabliers lestés. Parallèlement à la mise en œuvre des technologies, il y a également eu, dans le cadre du changement de direction, la création d'une cellule chargée des risques psycho-sociaux et le souhait de donner davantage de place aux salariés dans les décisions internes. Ainsi, une réunion commune appelée "Le quartier de Klara" a lieu tous les jeudis, où chacun peut proposer des points à l'ordre du jour. Un compte rendu est rédigé pour diffuser les orientations retenues. La mise en œuvre de ce temps d'échanges a notamment permis de développer des relations entre les équipes et ainsi de renforcer la cohésion.

Où en sont-ils aujourd'hui ?

Bien que différentes technologies aient été mises en œuvre, le travail de formation continue se poursuit afin que chacun puisse maintenir ses connaissances, et que les nouveaux employés soient formés à leur utilisation.

Grâce à une vérification régulière du bon usage des technologies, la direction de l'établissement a constaté une amélioration significative des conditions de travail, notamment physiques.

L'utilisation des technologies permet de ne pas mobiliser inutilement deux professionnels sur une même tâche et de redéployer le temps humain sur d'autres tâches. La présence d'un seul salarié (pour les rotations au lit ou le relevage d'une personne suite à une chute par exemple) confère vraisemblablement davantage de sérénité et de calme aux résidents.

L'absentéisme a également été réduit, en particulier les arrêts de travail et maladie professionnelles, et notamment ceux liés aux troubles musculo squelettiques.

Les professionnels soulignent également une meilleure qualité de vie au travail, ce qui se traduit par un faible taux de rotation du personnel. Il n'y a actuellement aucun poste vacant.

La mise en œuvre des technologies a également permis de renforcer la bonne image de Klarahus. Les salariés sont fiers d'œuvrer dans un établissement innovant qui bénéficie ainsi d'une nouvelle identité dans laquelle ils se sentent compétents dans l'utilisation des technologies.





EHPAD Centre Margrete

La commune de Lolland

L'EHPAD Centre Margrete est un EHPAD situé à Lolland, une municipalité d'environ 40.100 habitants. Il bénéficie de 56 places.

Quelle était la situation ?

Juste avant que Jeannette Kirkhammer prenne la direction de l'EHPAD, les familles et les résidents n'étaient pas satisfaits de l'accompagnement et le taux d'absentéisme des professionnels pour cause de maladie était très élevé. Par ailleurs, un reportage télévisé sur l'établissement avait dégradé l'image de l'établissement.

Jusque-là, le personnel réalisait ses tâches à des horaires précis déterminés via une liste de planification, pour l'aide à apporter à chaque résident. Les résidents considéraient cette méthode comme très rigide et inflexible, car ils recevaient de l'aide à des heures précises et non lorsqu'ils en avaient besoin, notamment pour aller aux toilettes.

Qu'ont-ils fait ?

Tout d'abord, la directrice a choisi d'être une directrice visible. Jeannette a choisi d'installer son bureau près de l'entrée de l'EHPAD afin que les résidents, les familles et les professionnels puissent facilement entrer en contact avec elle. Elle a également discuté avec tous les salariés, leur demandant ce qu'ils aimeraient faire et quels horaires de travail ils souhaiteraient. Les salariés peuvent choisir leurs horaires de travail, pour les adapter à leur vie personnelle. Cette organisation « sur mesure » est tout à fait compatible avec les nécessités de continuité de l'activité de l'établissement.

Les professionnels ont également la possibilité de poser des jours de congés avec peu de préavis si nécessaire. En outre, l'établissement a lui aussi décidé d'orienter son projet d'établissement sur les soins centrés sur la personne. Ainsi, la planification des listes de tâches a été supprimée. Désormais, les résidents sont répartis entre les professionnels qui planifient leur journée en fonction des besoins et des souhaits des résidents.



Il s'agit de faire confiance à la capacité d'organisation des équipes, qui sont ainsi responsabilisées. Un travail a été effectué pour accompagner les professionnels à changer de perspective pour qu'ils puissent mieux comprendre les besoins des résidents et des proches.

La collaboration avec les résidents et les proches a également été systématisée dès l'emménagement. Par exemple, un entretien est organisé avec le résident et sa famille lors de son emménagement pour définir leurs attentes.

Le suivi des absences pour maladie a également évolué. Le responsable du salarié absent assure le suivi de ce dernier et le contacte aux 3^{ème} et 5^{ème} jours d'absence. Les salariés sont également convoqués plus rapidement à des entretiens d'absence pour maladie, en cas d'absence fréquente ou prolongée pour identifier les difficultés rencontrées.

Dans le cadre du programme d'intégration des nouveaux salariés, le responsable mène également des entretiens de suivi après 4 et 8 semaines de présence. Il s'agit de vérifier que le professionnel s'épanouit dans ses fonctions et d'identifier ce qui lui manque éventuellement dans son intégration, mais aussi de s'assurer que les employés comprennent la culture du Centre Margrete.

"Lors des entretiens avec les nouveaux salariés , ils se rendent compte que nous leur portons un réel intérêt. Ils se sentent à l'aise et nous pouvons parler avec eux de ce qu'ils veulent apprendre et de leurs souhaits."

Jeannette Kirkhammer - Directrice de l'EHPAD.

Où en sont-ils aujourd'hui ?

Les choses ont beaucoup évolué à Margretecetret depuis 2016, et l'établissement est désormais perçu beaucoup plus positivement par les résidents, les proches et le personnel.

Cela a été démontré, par exemple, par un reportage très positif à la télévision nationale qui parlait de résidents et de personnel satisfaits.

L'absentéisme pour cause de maladie a considérablement diminué, jusqu'à 15 %, et qualité de vie au travail s'est accrue. Les professionnels sont davantage sécurisés dans les pratiques professionnels et ils sont plus heureux d'aller travailler.

L'image de marque de l'établissement a également été modifiée. Cela se ressent par l'absence de postes vacants et un grand nombre de candidatures spontanées permettant même de construire une liste d'attente.

Margretecetret est un lieu de vie agréable et un lieu de travail attractif. Récemment, l'établissement a travaillé sur un projet intitulé "Make everyday life 10% more fun" (rendre chaque jour la vie 10% plus fun), dans le cadre duquel les salariés sont invités à tenir un journal et à décrire des histoires positives de la vie quotidienne avec les résidents





LA FNADEPA

Association de loi 1901 créée en 1985, la FNADEPA est une Fédération nationale professionnelle qui regroupe des directeurs d'établissements et de services pour personnes âgées. Elle est ainsi la tête de pont d'un réseau de plus de 1500 professionnels de terrain, rassemblés en associations départementales et régionales.

Elle est la seule fédération à rassembler les directeurs d'établissements et de services pour personnes âgées issus de tous les statuts : fonction publique hospitalière, fonction publique territoriale, secteur associatif et secteur privé commercial.

Acteur connu et reconnu des pouvoirs publics, la FNADEPA œuvre pour améliorer la qualité de vie des personnes âgées. A ces fins, elle :

- accompagne les directeurs dans un métier et un secteur en constante mutation,
- représente une force de proposition constructive et exigeante auprès des pouvoirs publics,
- agit pour changer le regard sur le vieillissement et son accompagnement.

En savoir plus : www.fnadepa.com

Contact :

Marie-Hélène Chals directrice adjointe

Téléphone: +33 (0)1 49 71 55 38

Email: mh.chals@fnadepa.com



L'Ambassade du Danemark

La mission de l'équipe santé de l'Ambassade du Danemark en France est de favoriser l'inspiration mutuelle et l'échange entre les acteurs des systèmes de santé français et danois, dans le but d'explorer des solutions innovantes pour améliorer les soins aux patients, la prise en charge du Grand Age et la croissance économique. Nous travaillons en partenariat avec tous les acteurs du système de santé pour faciliter l'inspiration et les échanges.

En mai 2023, les ministres de santé du Danemark et de la France ont signé une nouvelle Déclaration d'Intention pour renforcer la coopération bilatérale en santé, en favorisant une approche intégrée de la santé publique et l'offre de soins organisée autour du bien-être du patient tout au long de sa vie.

Nous soutenons également les entreprises danoises du secteur de la santé qui proposent des solutions innovantes et font progresser le secteur, et qui cherchent à faire connaître leurs solutions en France.

Afin de poursuivre notre objectif de promotion de l'innovation et de renforcement de la coopération dans le secteur de la santé et du médico-social entre la France et le Danemark, nous avons établi des alliances stratégiques. Il s'agit notamment d'une alliance sur la prise en charge du Grand Age qui met l'accent sur la dignité des soins, l'amélioration des conditions de travail et le recrutement de personnel de santé qualifié, d'un groupe de réflexion sur les maladies chroniques et d'une alliance "smart hospital" dédiée aux échanges entre les hôpitaux danois et français.

Contact:

Isabella Schou-Hansen, Conseillère secteur de la Santé

Téléphone: +33 (07 83 43 73 23)

Email: Isasch@um.dk

L'ALLIANCE FRANCO-DANOISE POUR LE GRAND AGE ET L'AUTONOMIE

L'Alliance franco-danoise pour le Grand Age et l'Autonomie permet aux acteurs du Grand Age au Danemark et en France d'échanger lors de séminaires, webinaires, colloques et voyages d'études au Danemark. L'alliance rassemble 7 partenaires qui sous l'égide de l'Ambassade œuvrent à faire connaître davantage les solutions et le savoir-faire danois dans le domaine de l'accompagnement du Grand Age et de la perte d'autonomie, notamment les bénéfices des aides techniques innovantes.

Coordonnées des membres de l'Alliance

	<p>Contact : Olivier BARBET-MAILLOT Président Directeur Général ☎ 06 84 61 27 16 ✉ obm@abena-frantex.com</p>
	<p>Contact : Jean-Luc MARCELIN Président ☎ 04 72 24 07 17 ✉ jl.marcelin@cree.fr</p>
	<p>Contact : Benoit Martinez Manageur d'export ☎ 06 62 05 18 95 ✉ benoit.martinez@directhealthcaregroup.com</p>
	<p>Contact : Julien Créon Directeur Général ☎ 06 70 49 43 83 ✉ jcr@guldmann.com</p>
	<p>Contact : Jean-Baptiste BANANIER Chef des ventes ☎ 06 47 00 58 82 ✉ jb.bananier@lacentralemedicale.fr</p>
	<p>Contact : Peter MUNCH Membre du conseil d'administration et développement du concept ☎ +(45)40 26 55 99 ✉ peter.munch@takeawalk360.com</p>



EMBASSY OF DENMARK
Paris



ALLIANCE FRANCO-DANOISE
Pour Le Grand Age et l'Autonomie



Funded by
the European Union

