

76

Merkur

JUIL • AOÛT 2024

# Success Story

## Dr. Carine Federspiel

directrice générale,  
ZithaSenior



# Une expertise développée pour une prise en charge globale

TEXTE Corinne Briault / ZithaSenior

PHOTOS Emmanuel Claude / Focalize (05, 06, 07, 08)  
et ZithaSenior (01, 02, 03, 04)

*« Nos résidences et nos établissements visent le maintien de l'indépendance et de l'autodétermination le plus longtemps possible. »*

Face au vieillissement de la population, la société dans son ensemble doit désormais proposer de plus en plus de produits et de services adaptés à la vie des seniors. Depuis sa création, le groupe Zitha n'a eu de cesse de développer des activités et de diversifier son offre de services dans les domaines de la santé, afin de permettre aux seniors d'améliorer leur qualité et leur confort de vie, leur vie sociale, voire leur espérance de vie. Le groupe qui compte aujourd'hui plus de 800 collaborateurs dans des domaines très variés – 1.000 si l'on intègre les prestataires externes – jouit aujourd'hui d'une belle reconnaissance dans de multiples domaines touchant à la santé des plus âgés, grâce à une expertise psycho-médico-sociale basée sur son approche multidisciplinaire allant de la prévention de la santé jusqu'aux soins thérapeutiques et palliatifs. Entretien avec la Dr. Carine Federspiel, directrice générale.

## **Aux origines, l'activité fondatrice des sœurs de la Congrégation était tournée vers les jeunes filles. Comment s'est opéré le changement de voie ayant mené à la création du groupe Zitha ?**

Les origines de Zitha sont peu connues et remontent à 1872 où le *Verein der heiligen Zita* éduquait les jeunes filles des campagnes venues en ville pour travailler. Depuis la fondation des Sœurs Zitha en 1875, les missions évoluèrent rapidement et la Congrégation des Sœurs Carmélites Tertiaires créa sa propre Société Anonyme. L'actuelle maison mère et le couvent furent construits en 1889 dans le quartier de la gare de Luxembourg-Ville.

L'activité hospitalière démarra en 1894 avec l'orphelinat et l'hôpital à Pétange. Pendant la Première guerre mondiale, le couvent à Luxembourg devint hôpital de guerre et en 1917 les soins à domicile ont démarré. L'accueil de seniors en maison de retraite a débuté dans les années 1950 principalement à Capellen, Pétange et Consdorf.

Depuis 1976 la ZithaKlinik, plus connue à l'époque sous le nom de Clinique Sainte Thérèse a développé des services médico-chirurgicaux de pointe, pour être reprise par la Fondation François Elisabeth et être intégrée en 2014 aux Hôpitaux Robert Schuman. À la même époque, les maisons de retraite à Junglinster, Pétange et Consdorf ont été



01



02



03



modernisées et agrandies.

Avec l'ouverture en 1994 du Centre Intégré pour Personnes Âgées Saint Jean de la Croix, la Congrégation a mis en place ses priorités stratégiques qui allaient se concentrer sur les trente prochaines années sur la qualité de vie de l'ainé. Avec la constitution de la Fondation Sainte Zitha, la Congrégation a structuré la future gouvernance de ses entreprises : ainsi furent créés en 2006 ZithaSenior, pour les aides et soins de longue durée de seniors dépendants, en 2010 ZithaServices, pour les activités ambulatoires en foyer de jour et à domicile et en 2021 ZithaUnit a.s.b.l., pour les soins psychiatriques extrahospitaliers.

#### À qui vous adressez-vous aujourd'hui ?

L'implémentation progressive de sa stratégie globale et intégrative a permis à ZithaSenior de développer au fil des années pour chacun de ses sites à Luxembourg, Pétange, Contern et Consdorf le modèle du *ZithaCareZentrum* qui correspond à une offre de soins diversifiée commençant par la promotion de la santé (physique et mentale), passant par la thérapie et la réadaptation physique et psychique jusqu'à l'accompagnement de fin de vie à domicile ou en maison de soins spécialisée.

Avec un large éventail d'activités, ZithaAktiv propose aux seniors en bonne santé un check-up, suivi de recommandations individualisées et un programme sur mesure avec coaching, entraînement sportif en groupe ou en individuel et des séances d'ergothérapie, de kinésithérapie et de psychothérapie sur prescription médicale.

ZithaMobil intervient au domicile de patients de tout âge pour des soins infirmiers ou des aides plus complexes en cas de perte d'autonomie. Dans le cadre du parcours de prise en charge du patient, si le maintien à domicile rencontre ses limites et que malgré la fréquentation d'un foyer de jour et de soins à domicile pluriquotidiens la sécurité ne peut plus être garantie, nous offrons alors un accueil en structure d'hébergement. Il faut savoir que le groupe Zitha n'exige pas d'âge minimal, comme la survenue d'accident de la vie n'est pas forcément liée à l'âge.

#### Quels services sont proposés pour améliorer la qualité de vie des personnes âgées ?

Notre concept intégratif allant du préventif, via la réhabilitation vers le palliatif sous-entend qu'au fur et à mesure des années la survenue d'une certaine fragilité avec un besoin progressivement croissant d'encadrement et d'accompagnement est inévitable. Depuis une dizaine d'années nous proposons dans une phase intermédiaire un accueil en logement adapté et encadré au sein des résidences seniors, s'adressant aux seniors valides souhaitant quitter leur grande maison pour retrouver un espace confortable, qui offre toutes les commodités. Ce modèle repose sur le libre choix de services de soutien offerts, tels que conciergerie, buanderie, parking privatif, service de transport individualisé, accès au restaurant collectif ou livraison de repas à domicile, système digitalisé de surveillance et accès sécurisé. En tant que locataires des

**« Nous sommes loin de l'image collective que pourraient avoir les établissements de soins. »**

**01. 02. 03. 04.** ZithaSenior dispose d'une large offre d'accueil. Les maisons de soins (Seniories) hébergent les résidents plus dépendants atteints de maladies chroniques ou de démence. Depuis une dizaine d'années, ZithaSenior propose également un accueil en logement adapté et encadré au sein des résidences seniors, s'adressant aux seniors valides souhaitant quitter leur grande maison pour retrouver un espace confortable, qui offre toutes les commodités.



appartements du Groupe Zitha, ces seniors peuvent accéder de façon privilégiée aux infrastructures de fitness ainsi qu'aux consultations médicales et de kinésithérapie. En cas de dégradation de leur état de santé, les soins à domicile de ZithaMobil sont disponibles sous 24 heures.

Ainsi, nous sommes loin de l'image collective que pourraient avoir les établissements de soins. Nos résidences et nos établissements visent le maintien de l'indépendance et de l'autodétermination le plus longtemps possible. Connecter nos établissements et résidences aux commerces, aux activités et à la vie sociale offerts par les communes permet de participer à la vie des clubs, des amicales, des associations sportives, des crèches et des rencontres intergénérationnelles.

L'admission en maison de soins est le plus souvent motivée par un cumul de problèmes de santé physique et psychique et majoritairement en rapport aux troubles

neurocognitifs, souvent liés à une démence. Les maisons de soins du groupe Zitha ont vocation avec leurs soignants spécialement formés en soins palliatifs d'accompagner les personnes âgées jusqu'à la dernière étape de leur vie.

Les Seniories ou maisons de soins sont en tant que structures d'hébergement pour personnes âgées strictement régulées par le nouveau cadre légal de mars 2024, sur la qualité de vie en hébergement. Des normes quantitatives et qualitatives doivent être respectées pour les infrastructures, équipements et les dotations en personnel.

Depuis une vingtaine d'années la qualité de vie du résident est au centre des préoccupations de nos services stationnaires et ambulatoires. Le système de gestion de la qualité avec des enquêtes de satisfactions régulières, des échanges avec les résidents et leur entourage permettent de rester en permanence à l'écoute des doléances voire critiques et de développer des axes

d'amélioration. Optimiser l'autonomie des personnes âgées pour une meilleure qualité de vie est l'objectif principal des activités thérapeutiques proposées au quotidien : groupes de paroles, ateliers de musique, de bricolage et de cuisine. Des excursions régionales et participations aux fêtes ou kermesses, avec le soutien des bénévoles permettent d'entretenir la forme et de maintenir les contacts sociaux en faisant participer familles et proches. D'ailleurs, les visites de l'entourage sont les bienvenues à toute heure sans restriction.

**Vous vous adressez aussi à des personnes qui sont encore à domicile et ne sont pas dépendantes. Quelle est votre offre ?**

Nous avons développé avec ZithaAktiv une offre de prestations qui s'adresse à des adultes, souvent à l'âge de la retraite. Ils souhaitent prendre soin de leur capital santé, améliorer leur condition physique ou



renforcer leur capacité cognitive par le biais de différents services et cours tels que pilates, yoga, méditation, marche sportive... qui sont comme une porte d'entrée moins formelle ou intimidante pour accéder à des rendez-vous chez un kinésithérapeute ou faire un bilan chez la neuropsychologue. Ces cours permettent d'aborder certaines thématiques sans crainte et sans *a priori*. Par ailleurs, depuis la pandémie de Covid, nous observons une forte demande de personnes, autour de l'âge de la retraite, qui souhaitent s'engager comme bénévoles aux services d'activités pour les seniors. Nous étudions leurs motivations car c'est un engagement sérieux avant de les orienter vers une occupation correspondant à leurs compétences et intérêts.

#### Comment innove-t-on dans vos domaines d'activités ?

Il est vrai que l'on peut peiner à s'imaginer que dans l'univers des personnes âgées il y ait tout un pan d'activités concernant les innovations. Pourtant le pôle Recherche & Développement actif depuis une quinzaine d'années réunit des scientifiques et des chercheurs de l'Université du Luxembourg, comme d'autres universités internationales pour soutenir la recherche appliquée, afin que nos travaux collent au plus près des besoins des personnes âgées. Nos nombreuses publications dans des journaux scientifiques et nos participations pluriannuelles aux grands congrès nous donnent la possibilité de présenter les études menées en

interne. L'objectif est évidemment d'améliorer le quotidien des personnes en établissant des programmes thérapeutiques issus du fruit de nos recherches scientifiques. Pour vous donner un exemple, les derniers travaux menés, en collaboration avec l'Université du Luxembourg, étaient basés sur les analyses de la marche via un tapis de marche. Avec 40.000 capteurs digitaux, un logiciel enregistre les qualités de la marche : appui, rapidité, fluidité, espacement des pas, etc. Des asymétries dans la marche permettent d'identifier des signes précurseurs de la maladie d'Alzheimer et d'établir un programme thérapeutique adapté à la personne. Aujourd'hui, nos travaux de recherche avec l'Université du Luxembourg, dont une partie est financée par le Fonds National de la Recherche, portent toujours sur ce travail d'analyse de la marche, mais en utilisant de nouveaux dispositifs digitaux portables insérés dans les semelles de quelques 250 patients en stationnaire, semi-stationnaire et ambulatoire. La qualité plus affinée des données collectées va permettre d'établir des profilages pour développer des programmes de prises en charge individualisés. Ces recherches seront partagées avec d'autres centres de recherche thérapeutiques.

#### On parle beaucoup de digitalisation. Cela touche-t-il aussi votre domaine d'activité ?

Comme évoqué, nous sommes en plein dans la digitalisation, mais cela ne touche pas seulement la recherche. Notre *core business*, c'est-à-dire les aides, les soins et les



thérapies est digitalisé depuis une bonne dizaine d'années en interfaçage avec nos caisses de financement et les autres prestataires de soins. Depuis l'admission des patients, jusqu'aux programmes des soins, en passant par les plannings et les emplois du temps de nos collaborateurs, ... et bien sûr toutes les informations digitalisées sont gérées et analysées pour permettre les reportings et pilotages managériaux adéquats.

#### Votre activité comprend également une partie immobilière avec des résidences et des Seniories. Pourquoi avoir pris cette décision, comment se déroule la partie gestion de ces maisons et logements ?

Cette question est pertinente, car il faut préciser que nous sommes en majeure partie propriétaires des terrains sur lesquels nos établissements ont été construits et pour une part moins importante des baux emphytéotiques ont été conclus. Des équipes d'architectes et d'ingénieurs dédiées, développent



06

**05. 06. 07. 08.** Grâce à des équipes multidisciplinaires, ZithaSenior propose un éventail complet de soins et d'encadrement aux résidents et patients, dont les diagnostics et traitements spécialisés sont les piliers fondamentaux.

**«Le Luxembourg s'est engagé sur la voie de la formation des personnels infirmiers en créant des Bachelors en Sciences infirmières spécialisées ; c'est une première étape pour que nous puissions puiser dans un vivier de diplômés sur le territoire luxembourgeois.»**

nos propres projets et le groupe Zitha est le maître d'œuvre et d'ouvrage. Les Résidences sont financées à 100%, sans aucun soutien externe. En revanche, les maisons de soins peuvent être subventionnées par l'État jusqu'à 70%, ce qui signifie qu'il y a des études et des accords selon des plans quinquennaux établis sur base des besoins régionaux et nationaux. Par exemple, à Contern, où nous prévoyons un agrandissement avec 50 chambres, les études de faisabilité ont débuté en 2019 et les travaux vont démarquer fin 2026. Pour tous ces projets, nous subissons non seulement la hausse des prix, mais aussi des exigences réglementaires de plus en plus couteuses, étant soumis à un agrément ministériel qui impose des conditions de superficie et d'équipements des chambres, de largeur de couloir, de matériaux, d'acoustique, de luminosité, de règles pour les parties communes, le restaurant, les salles de soins thérapeutiques... À titre indicatif, le coût d'une chambre de 25 m<sup>2</sup> en maison de soins est d'un demi-million d'euros à la construction. Évidemment la montée des prix de construction va se répercuter sur les prix d'hébergement des résidents. Pour ce qui concerne la gestion de ces établissements, elle est assurée par notre propre équipe dirigeante organisée en comité de direction, supervisée par les conseils d'administration de ZithaSenior, de ZithaServices, de la Congrégation et de la Fondation.

**Une grande majorité des entreprises avoue aujourd'hui avoir de réelles difficultés à recruter. Êtes-vous concernés par cette problématique? Que faites-vous pour attirer les talents?**

La pénurie de main d'œuvre touche également le secteur de la santé et des soins. Effectivement, nous sommes toujours à la recherche de talents. Au sein de notre

fédération qui est la COPAS (*fédération des prestataires qui offrent des services d'aides et de soins aux personnes âgées, malades, souffrant de troubles mentaux ou en situation de handicap, que ce soit à domicile ou en institution. Elle compte actuellement près de 60 membres et occupe 13.000 salariés, ndlr*), nous travaillons au lancement d'une campagne de recrutement et de sensibilisation pour attirer les jeunes et les inciter à intégrer les filières de la santé et des soins. Nos services RH doivent faire beaucoup d'efforts pour attirer de nouveaux collaborateurs, et cela se fait aujourd'hui via la participation à des foires spécialisées, les réseaux sociaux, etc. Attirer les talents et les retenir est d'autant plus difficile que l'assurance dépendance impose des normes dans les qualifications requises, auxquelles nous ne pouvons pas déroger. La réalité du terrain montre que certains gestionnaires de maisons de soins ont effectivement dû fermer des lits faute de soignants. Le Luxembourg s'est engagé sur la voie de la formation des personnels infirmiers en créant des Bachelors en Sciences infirmières spécialisées; c'est une première étape pour que nous puissions puiser dans un vivier de diplômés sur le territoire luxembourgeois et non seulement dans la Grande Région. Par ailleurs, des nouvelles professions vont bientôt être lancées telles que le technicien en soins, permettant de garantir la passerelle entre l'aide-soignant et l'infirmière.

**Le projet de loi portant création de l'établissement public Centrale Nationale d'Achat et de Logistique entend créer une centrale nationale d'achat et de logistique (CNAL) ayant pour mission la mutualisation des achats communs de certains produits et équipements de santé, et d'autre part de gérer la**

**logistique de ces produits et équipements pour les acteurs du secteur des soins. Ceci aussi pour libérer des espaces de soins. Serez-vous concernés?**

En effet, la COPAS, en étroite collaboration avec la FHL (Fédération des Hôpitaux Luxembourgeois), a travaillé sur ce sujet depuis la pandémie du Covid qui a mis en exergue les questions qui pouvaient se poser en matière de réserve et de gestion de matériel pour certaines structures de santé en cas de grande pandémie. Cette crise a été un véritable révélateur et a permis une prise de conscience des différentes autorités. Le projet de loi devrait aboutir à la création d'un établissement public qui permettrait d'acheter de manière mutualisée et de constituer un «stock de guerre» disponible en cas de pandémie ou autre crise. Le groupe Zitha est impliqué dans divers groupes de travail.

**Quels sont vos grands projets pour les années à venir?**

Notre priorité s'articule autour du concept *ZithaCareZentrum* qui assure une prise en charge du préventif au palliatif. Nous allons poursuivre notre stratégie actuelle qui est de nous spécialiser dans la santé mentale des adultes et des personnes âgées en développant d'avantage les activités ambulatoires notamment à domicile. Notre expertise dans le domaine des troubles neurocognitifs nous a fourni les piliers pour prendre en charge avec une qualité soutenue plus de patients atteints de pathologies psychiatriques graves et chroniques. —