



Evaluation interne, évaluation externe... Et maintenant, qu'allez-vous faire ?

Certains s'en faisaient une formalité quand d'autres en ont fait des nuits blanches. Les uns ont vu le renouvellement de l'autorisation suspendue à quelques obligations. D'autres sont simplement tentés d'ajouter le rapport à ceux qui s'entassent déjà dans l'armoire. Mais avouez-le, vous avez tous eu la tentation de laisser les résultats des évaluations de côté pour souffler un peu. Or c'est maintenant qu'il vous faut surfer sur la vague pour exploiter le fruit de ces travaux et officialiser votre inscription dans une démarche d'amélioration continue en bonne et due forme.

Comment imposer ce qui n'est pas obligatoire ?

L'idée désuète voire simpliste traîne encore de ci de là, de mauvais articles en discours arrêtés : la démarche qualité, ça peut s'entendre dans l'industrie, mais définitivement pas dans notre noble secteur, où l'on traite de l'Humain et pas de boîtes de petits pois. Ah ça non, pas question de parler de plans d'actions, d'objectifs et encore moins d'indicateurs alors que la qualité de l'accompagnement d'une personne âgée ne se mesure pas en terme de performance ! Nous avons tous au moins une fois entendu ce type de discours. « *Effet de mode* », « *faux travail* », « *paperasse* », « *flicage* »... autant d'autres visions négatives de la démarche qualité qui ont cours, aujourd'hui encore, parmi les équipes (y compris dirigeantes).

Ajoutez à cela que rien dans les textes n'oblige les établissements médico-sociaux à formaliser une démarche d'amélioration au long cours. Vous comprendrez alors à quel point il faut être soi-même convaincu de l'intérêt d'une telle démarche pour y associer l'ensemble des collaborateurs et la faire correctement vivre au quotidien.

La seule obligation est en effet de procéder à des évaluations internes et externes et de mettre en œuvre un ensemble d'outils visant à assurer le respect des droits des usagers. Bien évidemment, ces dispositions ont été déployées pour améliorer la qualité du service et des prestations. Elles sont complétées par la parution de différentes recommandations de bonnes pratiques de l'Anesm.

Pour autant, la formalisation d'une démarche d'amélioration continue de la qualité ne bénéficie d'aucun cadre légal ou modèle établi. Le risque est donc fort de la réduire aux obligations précitées (évaluations et outils), le plus souvent vécues comme des contraintes administratives dépourvues de sens par les équipes. La démarche qualité se trouve ainsi résumée à la rédaction de procédures. Or c'est bien plus que ça !

Il s'agit pour vous d'une occasion de faire entrer vos collaborateurs dans une dynamique nouvelle, soucieuse de prendre en compte l'avis de chacun et d'opérer des choix sur des bases objectives et partagées. Elle est l'opportunité de faire enfin aboutir les projets dont on ne voit habituellement jamais la fin, générant lassitude et frustration. Elle permet également, d'un point de vue managérial, de fédérer les équipes autour d'objectifs communs et de valoriser les talents et bonnes pratiques déjà déployés. Alors, reconnaissons que même si cette démarche n'est pas obligatoire, elle présente suffisamment d'atouts pour ne pas être ignorée !

Quatre arguments qui finiront de vous rendre convainçants

Tout le monde connaît aujourd'hui la roue de Deming et son fameux enchainement : planifier, réaliser, vérifier,



ajuster. Revenons concrètement sur chacune de ces étapes pour en comprendre l'intérêt :

- **Planifier** : « **s'engager dans une démarche qualité, c'est d'abord prendre son temps.** » Il s'agit peut-être du seul projet pour lequel le rythme s'adapte à vos contraintes et non l'inverse ! En effet, l'intérêt d'une démarche qualité structurée est qu'elle cherche à prioriser et répartir les actions à mener, en veillant à éviter toute surcharge. En clair, mieux vaut reporter une action à plus tard que ne pas la conduire à bien. Pour cela, vous devrez prendre le temps de mesurer le niveau de gravité de chaque faiblesse détectée dans votre organisation pour y affecter une action corrective plus ou moins urgente, inscrite dans un calendrier de travail raisonnable.
- **Réaliser** : « **faire vivre une démarche qualité, c'est aussi et surtout poursuivre le travail d'ores et déjà réalisé au quotidien.** » Lorsque survient la peur de voir la démarche qualité se transformer en une succession de groupes de



travail et autres procédures, rassurez immédiatement vos collaborateurs ! La démarche qualité ne se résume pas à un programme. Il faut aussi se retrousser les manches et passer à l'action. Certes selon des modalités plus ou moins nouvelles, certes avec des outils plus ou moins rénovés.

• **Vérifier : « déployer une démarche qualité, c'est également accepter de se remettre en question. »**

Evidemment, ce discours est plus sensible. Ces évaluations, ponctuelles et le plus instantanées possibles, doivent être entendues comme des temps de ponctuation, de dynamisation, venant rythmer la douce musique d'une démarche au long cours. Les évaluations externe et interne constituent ce genre de moment fort mais n'oubliez pas de recourir à d'autres temps intermédiaires comme les enquêtes de satisfaction, les bilans pré-CPOM, etc...

• **Ajuster : « travailler selon une démarche qualité, c'est enfin accepter de s'être**

trompé, d'avoir pris une mauvaise direction, de comprendre en quoi cela ne convenait pas et ainsi trouver de nouvelles pistes d'amélioration. » Celles-ci viendront alors tout naturellement s'inscrire dans le programme d'actions en cours, au risque même de bousculer le calendrier initialement envisagé. Reconnaître collectivement ses erreurs n'est pas grave et peut même se révéler positif. La boucle est bouclée !

Cette démonstration est sans appel : la démarche qualité ne peut être résumée aux seuls temps d'évaluation interne et externe, puisque ceux-ci ne sont liés qu'à la seule étape du « vérifier ».

Nous pourrions ainsi dire que la dé-

marche qualité est une méthodologie de travail, intégrant des remises en question quasi-permanente des actions et de leurs effets. C'est aussi un état d'esprit, acceptant que toutes les faiblesses repérées ne puissent pas être améliorées tout de suite.

« Le progrès ne vaut que s'il est partagé par tous »

Il ne faut pas oublier que la roue de Deming, pour avancer et faire progresser la qualité de prestation, nécessite d'être soutenue par un système qualité, une organisation préétablie permettant de savoir qui fait quoi et avec quels outils.

L'une des clés du succès de la mise en œuvre de la démarche qualité est l'association de tous les acteurs.

En disant cela, nous insistons sur l'importance de ne pas se limiter à quelques professionnels ! Toute l'équipe, salariés, libéraux, sous-traitants doivent se sentir concernés par les enjeux. Les familles, les résidents eux-mêmes doivent trou-

ver leur place et être intégrés aux réflexions collectives. Tous peuvent avoir de bonnes idées et ainsi devenir acteurs de la démarche, sans la subir. Associer les acteurs au choix de prioriser telle ou telle action, de manière objective, est sans nul doute la meilleure manière de les faire adhérer aux projets envisagés.

Alors, bien sûr, tout le monde ne peut pas participer à tout... mais vous pouvez trouver des réponses à cela ! Votre démarche concerne des Ehpad sur différents sites ? Créez un comité de suivi centralisé intégrant au moins un représentant de chaque implantation. Votre équipe est difficile à mobiliser car elle est constituée de nombreux temps très partiels ? Prévoyez dans votre système qualité la fréquence et les modalités de com-

munication. Ne commettez toutefois pas l'erreur de vous oublier : il est important que le directeur participe aux travaux du comité de pilotage pour permettre aux discussions d'aboutir et d'être suivies d'arbitrages.

Dès aujourd'hui, anticipez, organisez et tenez bon sur la durée !

Vous l'aurez compris, la démarche qualité est avant tout affaire de méthodologie pour assurer un enchaînement permanent des temps d'introspection, de réflexion, d'action et d'évaluation. Comme tout projet, il vous faudra trouver le pilote, soit incarné par une personne référente, soit porté par un collectif... soit, idéalement, les deux ! Après un temps de communication, faites appel aux volontaires pour constituer votre premier groupe de pilotage, puis élargissez la participation en créant des sous-groupes thématiques. Rappelez-vous, ne travaillez pas tous les thèmes en même temps au risque de saturer les plannings.

Préparez aussi une trame de programme qualité pour être certain qu'il contiendra l'ensemble des données utiles : objectif visé, action à mettre en œuvre, niveau de priorité, date de début et de fin de chaque étape, moyens dédiés (groupe de travail, investissement, mise en place d'un outil...), modalité d'évaluation. Pensez aussi à regrouper les ressources bibliographiques nécessaires pour chacune des thématiques pour mieux guider vos équipes.

Une fois votre méthodologie de travail établie, inscrivez la noir sur blanc et surtout, gardez le cap !

“ Ne travaillez pas tous les thèmes en même temps au risque de saturer les plannings. ”



Katy Giraud
Consultante et formatrice
Cabinet Advisoria
katy.giraud@advisoria.fr