



Faire vivre la démarche qualité au sein de votre organisme



CONTEXTE, ENJEUX ET DÉFINITION

- Amélioration continue – au fil de l'eau

Enjeux

- Une fois l'évaluation passée, maintenir l'engagement des équipes autour d'une dynamique qualité pérenne ;
- Penser et impulser des projets communs autour de cette dynamique ;
- Impliquer toutes les parties prenantes - personnes accompagnées, familles, professionnels et partenaires – dans cette démarche d'amélioration continue ;
- Mettre en œuvre, accompagner et/ou sécuriser les pratiques professionnelles en leurs donnant du sens ;
- Accompagner l'appropriation des évolutions réglementaires et des recommandations relatives aux bonnes pratiques dans le secteur social et médico-social.



PUBLIC VISÉ

- Tous les professionnels
- Les personnes accompagnées/familles
- Les partenaires



RESTONS VIGILANTS : Revenir à l'objectif initial de la démarche d'évaluation & prendre du recul entre deux évaluations

Il est fondamental de **rappeler l'objectif initial de l'évaluation** : l'évaluation HAS apprécie le **niveau de maturité de la culture qualité des organisations**. Il ne s'agit pas d'un rapport sur la qualité des prestations quotidiennes.

Le processus d'évaluation HAS est une **belle opportunité pour lancer ou relancer une dynamique d'amélioration continue**. L'évaluation doit être vue comme un pas dans cette démarche.



Conseils stratégiques :

Rappelons l'**importance de l'implication de toutes les parties prenantes dans la réussite de la démarche** pour renforcer la dynamique qualité et ainsi transformer l'obligation réglementaire en une véritable opportunité.

L'évaluation HAS peut dans ces conditions devenir la boussole de votre organisme. Veillez à ce que cette boussole pointe toujours vers le nord (la maturité et l'amélioration continue), et non vers l'ouest (le simple contrôle ponctuel), afin de garantir que l'énergie investie bénéficie réellement aux pratiques sur le long terme.

Si le référentiel d'évaluation est un gâteau découpé en tranches (segmenté), le risque est que chaque équipe ne voie que sa propre tranche. La nécessité de prendre du recul et d'appliquer une lecture transversale est l'équivalent de reconstituer le gâteau entier pour comprendre la recette globale (la démarche qualité) et s'assurer que sa cuisson (l'amélioration des pratiques) se poursuit de manière continue entre les évaluations.

Mode opératoire

Dynamique qualité - Que faire une fois l'évaluation HAS passée ?



Quels ingrédients sont nécessaires pour lancer et faire vivre la démarche qualité au sein de nos organismes ?

Comment structurer et pérenniser la démarche ?

Comment engager les équipes ?



Une proposition du Club Qualité FISAF

« Le tout est plus...

Ingrédients

Les outils à votre disposition

- + Une pincée de **résilience** et une grosse louche de **patience**, pour tenir dans la durée et accueillir l'imprévu.
- + Une généreuse poignée d'**engagement des personnes accompagnées et de leurs familles**, pour relever le goût de sens.
- + Une bonne dose de **veille active**, saupoudrée régulièrement pour rester à jour.
- + Une tasse de **sensibilisation** et quelques cuillerées de **formation**, à renouveler à guise pour éviter l'épaississement des routines.
- + Des pastilles **de temps courts et réguliers exclusivement réservés à la qualité**, pour une cuisson homogène.
- + Une cuillère d'**accueil qualité à chaque nouvel entrant**, professionnel ou personne accompagnée, pour bien infuser la culture commune.
- + Un trait d'**infographies** et une pointe de **LinkedIn**, pour une présentation onctueuse et appétissante.
- + Quelques **outils de communication interne** bien mûrs, pour que chacun sente la bonne odeur de la démarche.
- + Un **logiciel Qualité** bien dosé, pour structurer sans alourdir.
- + Un zeste de **projet d'établissement et de service** liant l'ensemble
- + Une corbeille de **documents supports**, bien frais, à conserver à portée de main
- + Un éclat de **RBPP** et un morceau de **Référentiel d'évaluation**, pour assaisonner les pratiques.
- + Une poignée de **Boîte de l'Éval et J'ÉVAL**, à parsemer en cours de cuisson



- + Des **outils simples** mais savoureux de **mesure de la qualité** : à intégrer sans modération.
- + Une **grille d'évaluation** piquante, accompagnée d'**enquêtes et questionnaires** maison, pour relever la sauce.
- + Une botte de **collaboration** bien ficelée
- + Un brin d'**appui externe**, de structures régionales ou de réseaux nationaux, pour enrichir l'arôme.
- + Enfin, une tranche d'**analyse des pratiques**, à insérer en fin de préparation pour sublimer les saveurs professionnelles.

...que la somme des parties »

Recette

Structurer et pérenniser la démarche



Incorporer la démarche qualité dans les orientations institutionnelles et stratégiques, comme un ingrédient essentiel au management.

Doser et orchestrer une politique qualité dédiée, en définissant précisément les rôles et la place de chacun, pour une structuration stratégique et technique efficace.

Assaisonner les pratiques professionnelles par des actions de sensibilisation régulières, dynamiques et variées, en intégrant chaque nouvel arrivant dans cette culture qualité.

Concocter les objectifs, les **résultats** et les **bénéfices** de la démarche qualité, pour en valoriser l'impact auprès des équipes et des partenaires, puis laisser infuser.

Faire mijoter les idées en participant aux réflexions de terrain, en engageant les professionnels, personnes accompagnées et familles

Équilibrer les saveurs entre **les pratiques du quotidien** et **les décisions stratégiques**, pour donner du sens à la démarche qualité

Servir à chaud les retours d'expérience et les résultats aux équipes, avec une traçabilité claire et transparente, tout en dressant des retours concrets aux personnes accompagnées/familles.



POUR ÊTRE PLUS PRÉCIS (les concepts sur lesquels nous nous appuyons)

◉ Sociologie des organisations

- **Approche systémique et stratégique des organisations** : M. Crozier, J-C. Thoenig « La régulation des systèmes organisés complexes », Revue française de sociologie, 1975
- **Sociologie des organisations en ESMS** : M. Foudriat « Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux. Perspectives théoriques croisées », Presses de l'EHESP, 2013
- **Acteur de la transversalité, marginal-sécant** : M. Crozier et E. Friedberg « L'Acteur et le système : les contraintes de l'action collective », Editions du Seuil, 1981
- **Comportement organisationnel et relations inter-organisationnelles** : E. Friedberg « Jeux d'acteurs, Enjeux de pouvoirs : l'analyse stratégique des organisations » R&O Multimédia, 2006
- **Travail sur les tensions** : F. Dubet « L'expérience sociologique », La Découverte, 2007
- **Hybridation des organisations** – F. Noguera et M. Pénicaud « L'hybridation dans les organisations publiques. Enjeux et perspectives », Blaise Pascal, 2024
- **Transformer le monde du travail de demain par l'exemple de l'ESAT** : G. Halpern « Comment repenser le monde du travail ? L'exemple des établissements et services d'accompagnement par le travail », Fondation Jean Jaurès, 2023

◉ Gestion de projet

- **Coconstruction en management** : M. Foudriat, « La co-construction, une pratique managériale », Rennes, Pressens de L'EHESP, 2019
- **La gestion axée sur les résultats (GAR)** – P. Drucker « Bien connaître votre affaire et réussir » Les éditions d'organisation et les éditions Eyrolles Paris, 1966
- **Lean Santé**, Autonomisation des équipes, recherche de solutions collectives, chasser la non-valeur ajoutée : P. Marvanne « Le Lean à l'Hôpital. Améliorer la qualité des soins, freiner l'augmentation des coûts et développer les talents », Décideur Santé, 2014
- **Servuction**, processus de production qui organise les contributions humaines et matérielles de toutes les parties prenantes : P. Eiglier et E. Langeard « Servuction, le marketing des services », McGraw-Hill, 1987
- **Design participatif**
- **Design thinking**



POUR ALLER PLUS LOIN (Bibliographie complémentaire)

◉ Retrouvez le « Manuel Qualité » – Une proposition du Club Qualité FISAF



Ce « Manuel Qualité » a été réalisé par les membres du Club Qualité afin de :

- ✓ Diffuser une culture qualité
- ✓ Proposer un support de réflexions sur la qualité
- ✓ Fournir un cadre de référence
- ✓ Promouvoir des pratiques éprouvées, dans une recherche de cohérence fédérative et associative.



Dynamique Qualité et enjeu managérial



Une question pivot : « Comment l'encadrement se saisit-il de la démarche qualité comme l'outil de management ? »

L'enjeu de la démarche qualité est qu'elle fasse **culture au sein de l'organisation**. Elle doit être intégrée dans les pratiques pour garantir **efficience** et **qualité des accompagnements**.

L'enjeu est de dépasser la vision d'une démarche qualité comme une simple contrainte et d'en faire un véritable atout au service des pratiques professionnelles et de l'accompagnement des personnes accompagnées/familles.



PLUS-VALUES d'une démarche qualité au cœur du management

- + Promotion de l'efficience, de la qualité des accompagnements et du respect des droits ;
- + Proximité terrain par des retours et l'envie commune de trouver des solutions ;
- + Boosteur/accélérateur permanent : un cadre pour aller plus vite, plus loin ;
- + Facilitation de la gestion de projet ;
- + Valorisation et capitalisation des pratiques ;
- + Sécurisation et stabilisation des diverses pratiques ;
- + Ajustements créateurs.

➡ **La démarche qualité au cœur du management développe le sens et la conscience**



RISQUES d'un management sans démarche qualité

- ⊖ Panique à bord : seules les crises/injonctions réveillent l'institution ;
- ⊖ Pansement cache-misère : réaction passagère qui ne permet pas de consolider les acquis ;
- ⊖ Procédurite aigüe : que de la procédure, sans pas de côté ;
- ⊖ Saucissonnage : manque de transversalité et perte d'une vision institutionnelle ;
- ⊖ Mode tétanie : insuffisance de capacité d'ajustement ;
- ⊖ Sauve qui peut : dilution de la responsabilité et de l'engagement.

➡ **La démarche qualité devient une contrainte.**



LEVIER : la feuille de route, l'engagement institutionnel, la place de la qualité dans les orientations stratégiques et dans leur planification.