



La **démarche qualité** dans les
établissements hébergeant
les personnes âgées dépendantes

de part et d'autre de la frontière

La démarche qualité dans les établissements
hébergeant les personnes âgées dépendantes
de part et d'autre de la frontière



**DEMARCHE QUALITE &
ETABLISSEMENTS POUR PERSONNES
AGEES DEPENDANTES**
quelle méthode pour quels discours ?

Benoît NAUTRE

Docteur es sciences de gestion
Directeur de l'Institut Catholique de Rennes

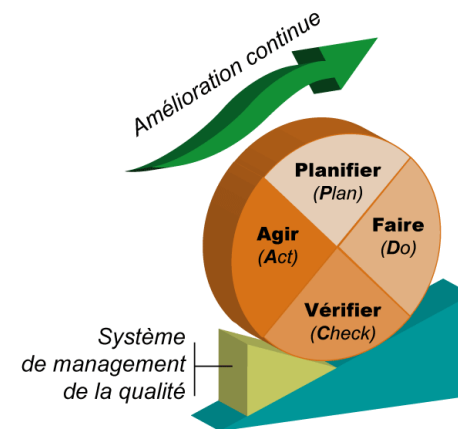


Parler **qualité** dans un
établissement d'hébergement pour
personnes âgées dépendantes
(EHPAD)...

Quelque chose qui n'a rien de
naturel...

Parce que le mot n'est pas porteur
d'un sens partagé...

D'où vient le concept
de démarche qualité ?



Au départ, issu de la rencontre des sciences de l'ingénieur et des sciences de gestion (démarche processus, ISO...)

Puis la **démarche qualité** entre tardivement dans le monde de
l'économie sociale & solidaire...

support aux modèles de nouvelle gouvernance (New Public
Management)...

Une entrée peu aisée mais aujourd'hui réussie dans le secteur sanitaire
(car technique...)

Mais qui a du mal à s'imposer dans le secteur médico-social...

Pourquoi cette entrée tardive, pourquoi ces difficultés...

Replaçons la **démarche qualité** dans son contexte...

Ordonnances de 1996 : il faut créer des conditions de marché (quasi-marché...) là où le marché ne dit pas la valeur (prestation de service public notamment)...

Il faut un prix, une certification (démarche qualité) et un contrat...

Loi HPST 2010 : le territoire se substitue aux logiques féodales d'établissements, multipliant les parties prenantes...

Et sur le terrain...

Le passage (en moins de 10 ans) d'une légitimité « état providence » à celui d'un offreur de service...

L'ancienne administration de tutelle devient représentant d'un « usager client »...

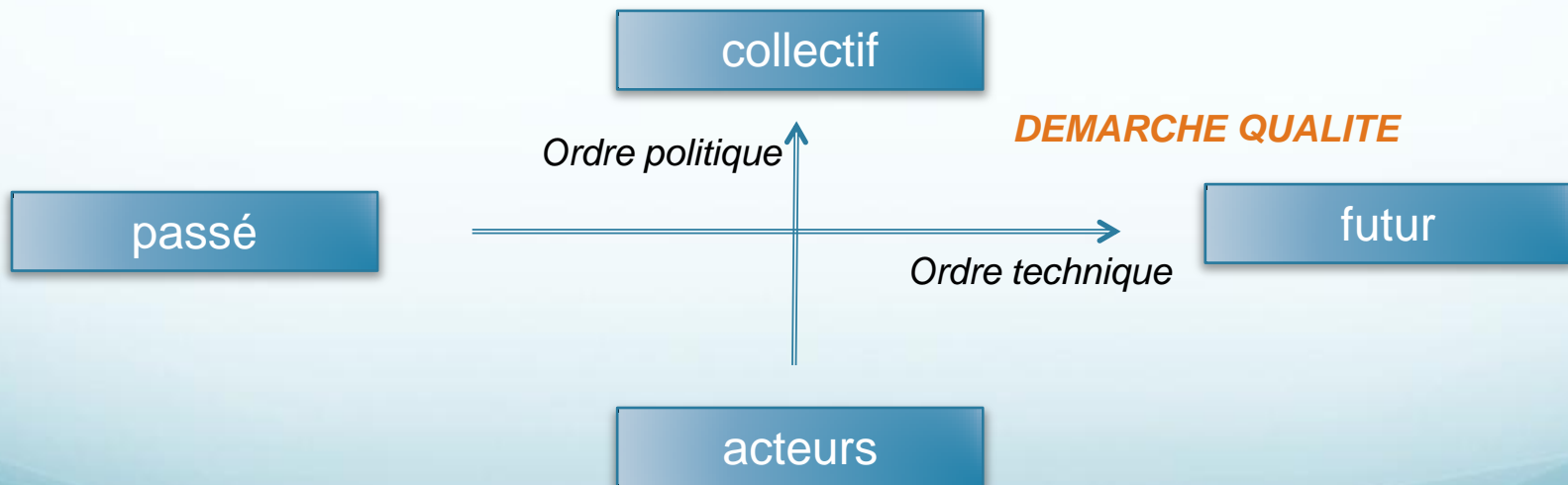
L'EHPAD se réveille dans un marché concurrentiel...
et sans protection (directive SSIG 2006)



Le difficile dilemme pour le directeur d'EHPAD...

D'un management de consensus (entre administrer son établissement et jeux de pouvoirs locaux...)

Au « manager stratégique » face à la double problématique...



La démarche qualité dans les établissements hébergeant les
personnes âgées dépendantes
de part et d'autre de la frontière

Et face à ce changement d'environnement, un choix évolutionniste
(NORTH, 2000), disparaître, imiter, innover...



Les effets de la **démarche qualité** dans cet univers décrit comme
fortement institutionnalisé (valeurs)...

Qui associe des mondes sociaux hétérogènes (élus locaux, ARS, familles,
gestionnaire, médecins, personnels, parties prenantes externes...) et aux attentes,
langages, intérêts divergeant...

Un vrai casse tête pour le dirigeant...



La démarche qualité implique **coopération** et **coordination**

La coopération et l'EHPAD, sujet complexe car lieu d'exercices de mondes sociaux pluralistes... qui demande de qualifier ce type d'organisation ?...



Les approches de l'économies des organisations

Williamson et son opposition marché /hiérarchie (organisation fermée...)

Granovetter et l'importance des valeurs, conventions (institutionalistes...)

Friedberg, l'organisation système d'action concrêt, jeux de pouvoirs, organisation informelle

Wenger, approche sociocognitive, c'est dans l'action que se crée la connaissance et les modes de relations...

L'EHPAD.... Un type d'organisation « **distribuée** » au sens où nous sommes en présence d'acteurs qui ont une diversité sociale, cognitive, politique....

D'où la vraie question autour de la **démarche qualité**...
Comment obtenir la coopération en maintenant la distribution des savoirs
?



Car les **sciences de gestion** ont ici deux écoles lorsqu'elles s'intéressent à la structuration des cultures et à l'importance des représentations partagées...

Soit par un recours aux **ontologies**, connaissances formalisées, profondes standardisées, ce qui produit la qualité « référentiel de bonnes pratiques...

Sainsaulieu (culture corporate...), mais provoque inévitablement de l'isomorphisme, la bonne pratique, c'est ce qui marche ailleurs...

Très mal adapté dans les organisations distribuées...

Car dans l'organisation distribuée (activités de conception, politique, scientifique...), il faut « **articuler** » des savoirs et des acteurs hétérogènes....

Articulé... car nous montrons que le consensus n'est pas indispensable pour faire coopérer des acteurs de différents mondes sociaux (attentes, langages, valeurs différentes...)



D'où notre recours aux **objets frontières**

Ils ont quatre caractéristiques (Start et Griesemer)

L'abstraction

La polyvalence

Ils sont modulables

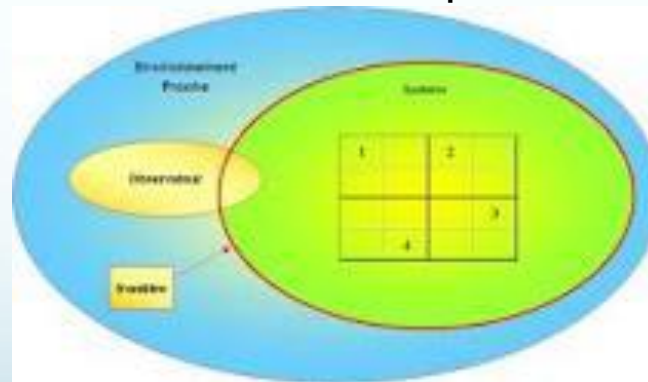
Il permettent une standardisation de l'information....

Ils sont **objets frontières** si ils supportent trois registres de dialogue, permettant la **coordination** ...

Syntaxique : permettre de communiquer

Sémantique : permettre de se comprendre

Pragmatique : lorsque communiquer et se comprendre ne suffit pas pour coopérer, il faut altérer son savoir pour évoluer...



Quelques exemples d'objets frontières....



La convention collective

Le nom d'un établissement, d'une unité, des catégories d'acteurs

Un projet d'organisation spatiale (plan d'une chambre...)

Nous générons de la **coopération** (qualité) mais sans forcément de
CONSENSUS entre les mondes sociaux en présence...

Nous voyons ainsi que le « discours qualité »
trop bien copié du modèle industriel...



Et imposé à l'aide de standards, règles, modèles de bonnes pratiques,
dans un univers qui n'y est pas préparé...

Génère souvent l'inverse du résultat souhaité, de l'isomorphisme (imiter le
modèle du bon comportement...), de la bureaucratie (chartes, production de papier...),
des mécanismes de résistance au changement (jeux de pouvoirs crozériens...)

Ce qui ne remet pas en cause son utilité, mais pose la question de la méthode...

Et avec la méthode celui du discours...



La méthode...

La qualité ne se décrète pas, ne s'impose pas, elle est le fruit d'une réflexion collective (Norton & Kaplan)...

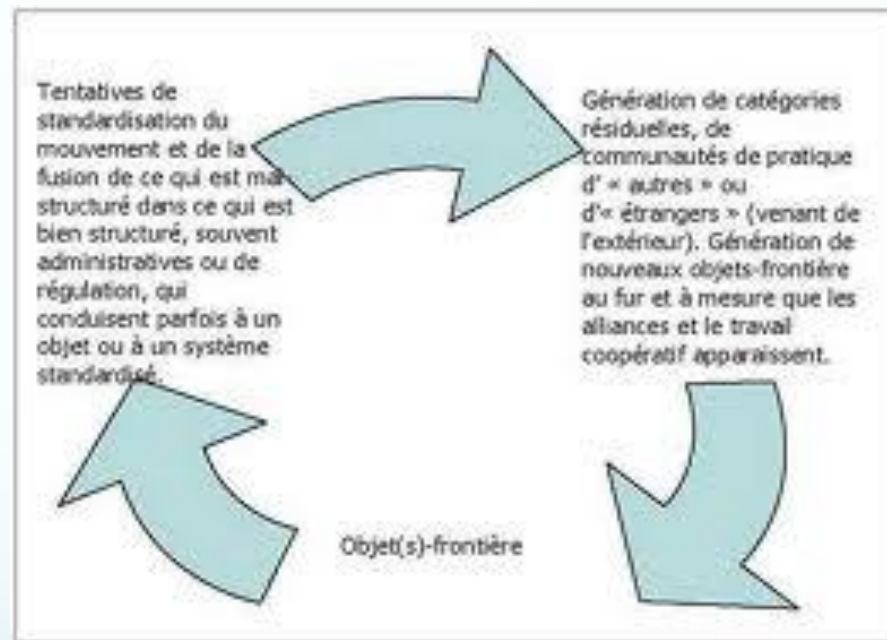


Le discours...

Il nécessite de développer des langages partagés, des indicateurs où des mondes sociaux hétérogènes vont puiser chacun ce qui est porteur de sens dans leur action...



L'apport de la théorie des objets frontières (Star & Griesemer, 1989)



Institutional Ecology, 'Translations', and Boundary Objects: Amateurs and Professionals, Susan L. Star et James R. Griesemer 1989)

Des objets autour desquels les mondes sociaux vont se retrouver
(catalogues, objets matériels, innovation...)

Les objets sont malléables, instables, mais répondent par une partie
d'eux même aux attentes de l'une ou l'autre communauté...

Contenus sémantiques, syntaxiques, institutionnels...

Ils portent (guident) la **démarche qualité** car favorisent la
coopération...

Mais une coopération **sans consensus** imposé

La **coopération**, mais une coopération **sans consensus** source
d'innovation

Car c'est la tension entre les monde sociaux qui incite chaque monde à
interroger l'autre...



Ce qui nous amène à deux ouvertures...

Une relecture de la méthode et du discours qualité en EHPAD qui s'intéresserait à mieux comprendre, définir et prendre en compte...

Les mondes sociaux en présence, leurs langages, attentes, cadres institutionnels...

Les « objets frontières » capables de porter la démarche qualité

Un indicateur des effets de la qualité en EHPAD qui serait l'innovation à la place de l'imitation...

Un EHPAD est forcément destiné à demeurer des chambres et des couloirs ?

Demain, les personnes âgées voudront elles des institutions actuelles ?



La démarche qualité dans les établissements hébergeant les
personnes âgées dépendantes
de part et d'autre de la frontière



Merci de votre attention

