

Les outils du management au service de l'EPP en EHPAD

Florence Delamarre Damier

Gériatre MBA

Les outils du management au service de l'EPP en EHPAD



En caricaturant :

✓ Quel est le problème ?

- **Démarche** qualité difficile à mettre en place en EHPAD et pourtant elle existe de façon empirique

✓ Solutions :

- Les outils du management au service de la qualité

Les outils du management au service de l'EPP en EHPAD



- ✓ Qu'est-ce qu'une EPP au sens de l'HAS ? Y a-t-il des EPP réalisées en EHPAD ?
- ✓ Quelles sont les **forces** et les **faiblesses** des EHPAD/EPP ?
- ✓ Quelles sont les **opportunités** et les **menaces** des EHPAD/EPP ?
- ✓ En pratique
- ✓ Messages to go

Qu'est ce qu'un EPP au sens de l'HAS ?



- ✓ **l'EPP** : analyse de la pratique professionnelle en référence à des recommandations
 - Selon HAS, ..., ANESM, AFNOR, Angélique, SFGG qui inclut la mise en œuvre et le suivi d'actions d'amélioration des pratiques (décret du 14/04/2005)
 - Selon les recommandations de bonnes pratiques en EHPAD : SFGG, Mobiquat
- ✓ **Objectif de l'EPP pour les EHPAD** la qualité des soins et de l'accompagnement
- ✓ **Pas obligatoire mais :**
 - ✓ Evaluation interne et externe obligatoires
 - ✓ Enquête flash ARS conseillée
 - ✓ Rapport d'activité annuelle dont le RAMA contenant des indicateurs qualité
 - ✓ Indicateurs ANAP
 - ✓ Enquête annuelle résidents, etc.

Qu'est ce qu'un EPP au sens de l'HAS ?

Différents types d'EPP avec différentes méthodes et différents outils

Réaliser le bilan d'une pratique au regard de « l'état de l'art » (approche par comparaison à un référentiel avec un audit clinique, ou enquête de pratique). Ex.: contentions

Optimiser ou améliorer une prise en charge (approche par processus)

Ex. : MAMA

Maîtriser les risques d'un secteur ou d'une activité (approche par problème). Ex : maltraitance

Traiter un dysfonctionnement, analyser un événement indésirable (approche par problème). Ex. : syndrome confusionnel aigu, médicaments écrasés

Surveiller un phénomène important et agir en fonction du résultat

– (NB contentions, nb SPCD)

Implanter une démarche d'évaluation et mesurer son efficacité



Qu'est ce qu'un EPP pour les EHPAD ?

Pour améliorer la qualité il faut :

- ✓ Connaitre le fonctionnement de la structure pour améliorer les objectifs fixés
- ✓ Savoir gérer des risques et des dysfonctionnements par les vigilances



Quelles sont les forces et les faiblesses des EHPAD/EPP ?

Forces :

- ✓ **Envie** d'apporter un vrai bien être au résident
- ✓ **Réactivité**, équipes moins nombreuses et mode de fonctionnement moins hiérarchique /ES
- ✓ **Informatisation**
- ✓ **Mode de management transversal** du médecin coordonnateur : cross-fonctionnal (qui traverse les fonctions)
 - écrasement des hiérarchies, aide à l'amélioration des pratiques favorisées par la communication entre des spécialités différentes, meilleure réactivité car elle implique une collaboration étroite entre les employés de l'EHPAD, favorisé par les technologies de l'information

Ex. : la mise en place du projet de soin ou du DARI

	Positif (pour atteindre l'objectif)	Négatif (pour atteindre l'objectif)
Origine interne (organisationnelle)	Forces S Strengths	Faiblesses W Weaknesses
Origine externe (origine = environnement)	Opportunités O Opportunities	Menaces T Threats

Quelles sont les forces et les faiblesses des EHPAD/ EPP ?

Faiblesses

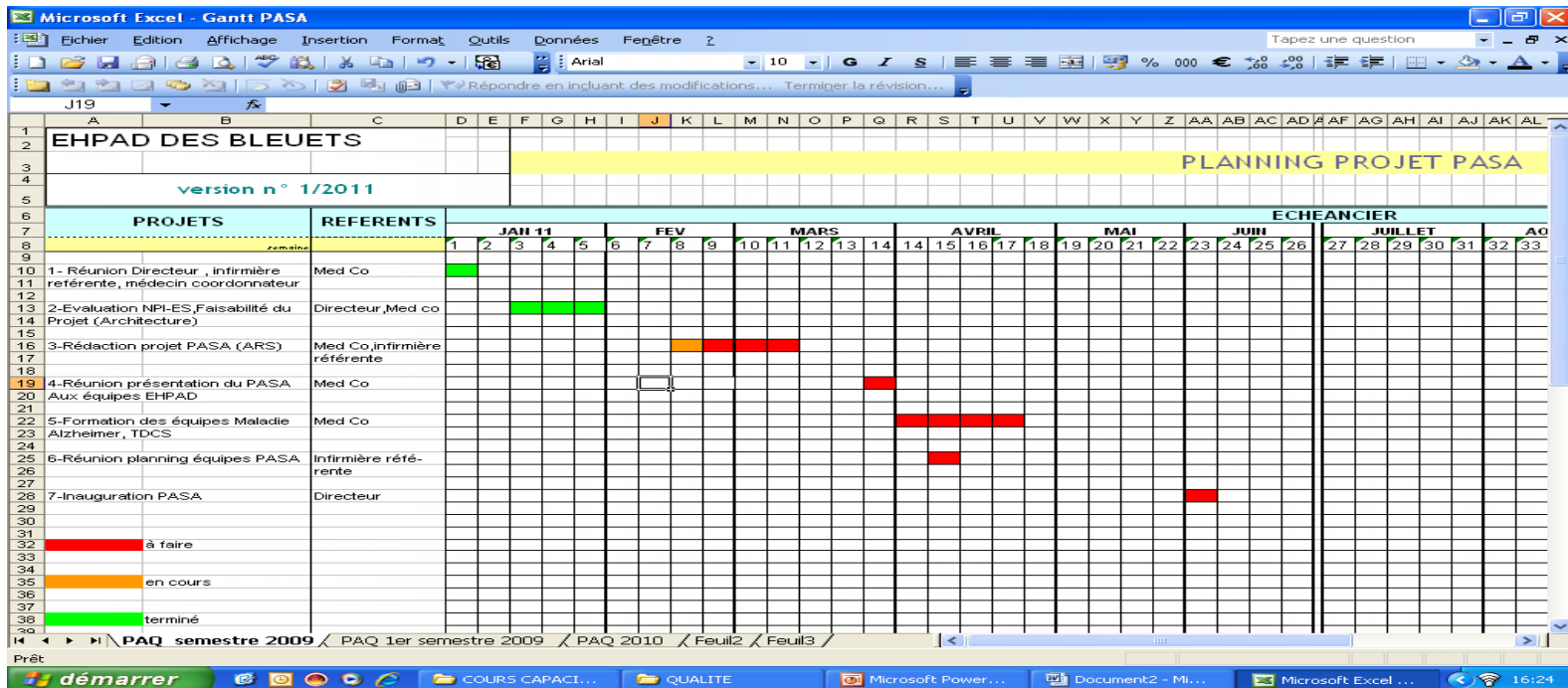
	Positif (pour atteindre l'objectif)	Négatif (pour atteindre l'objectif)
Origine interne (organisationnelle)	Forces S Strengths	Faiblesses W Weaknesses
Origine externe (origine = environnement)	Opportunités O Opportunities	Menaces T Threats

- ✓ Culture hétérogène de la qualité
- ✓ Moyens insuffisants pour la qualité, absence de qualicien
- ✓ Culture de l'erreur ?
- ✓ Taille de la structure et fonctionnement familial peut être un frein à l'utilisation des procédures...
- ✓ Management transversal du médecin coordonnateur :
 - ✓ responsabilité sans l'autorité
 - ✓ Décalage entre le résultat attendu et l'autorité du MC
 - ✓ Diversité culturelle
 - ✓ L'intérêt de la direction ou du conseil d'administration pour votre EPP peut être variable, ce qui était hier une activité brûlante peut devenir aujourd'hui moins important. Risque d'enlisement

Quelles sont les forces et les faiblesses des EHPAD/EPP ?

Faiblesses

- ✓ Difficultés à **planifier** les actions, peu d'EHPAD utilisent le diagramme de GANT ou des logiciels de gestion de projet



Quelles sont les forces et les faiblesses des EHPAD/EPP

Faiblesses

- ✓ Pas de culture de la réunion hors transmission
- ✓ Pratique habituelle d'une prise en charge pluridisciplinaire : en fait prise en charge encore trop « **soignants centrée** » par manque d'investissement médical **aux transmissions**
- ✓ Peu de réunions de synthèse
- ✓ **Difficultés à établir des référentiels de qualité** et des BPC du fait des caractéristiques des résidents



Quelles sont les opportunités et les menaces ?

Opportunités

- ✓ Culture de l'évaluation depuis l'évaluation interne et l'évaluation externe comme levier pour la démarche qualité
- ✓ Le développement des indicateurs (Convention tripartite, enquête flash, anesm et indicateurs ANAP !)
- ✓ Feed back à l'équipe qui donne du sens
- ✓ La coupe PATHOS !
- ✓ Outils Mobiquat
- ✓ Inspection de l'ARS ?!
- ✓ Les crises !

Menaces

- ✓ Remplacer le bon sens bien traitant par des procédures non applicables aux EHPAD
- ✓ Déresponsabilisation et dilution de l'autonomie au travail source de risques psycho sociaux
- ✓ Moins facile dans les EHPAD non adossées à des CH car EPP non obligatoire
- ✓ Remplacement de personnel soignant par du personnel qualitatif !
- ✓ Utilisation par les tutelles des indicateurs à mauvais escient
- ✓ Sentiment d'insécurité des EHPADs par rapport aux tutelles qui peut fausser les indicateurs

	Positif (pour atteindre l'objectif)	Négatif (pour atteindre l'objectif)
Origine interne (organisationnelle)	Forces S Strengths	Faiblesses W Weaknesses
Origine externe (origine = environnement)	Opportunités O Opportunities	Menaces T Threats

En pratique !



- ✓ **En pratique**
- ✓ **Etre stratégique et opportuniste !**
 - Stratège : avoir une vision de la qualité !
 - Opportuniste : rebondir sur pathos, projet PASA, UHR, enquêtes annuelles, rama, les évaluations, ...
- ✓ Adosser l'EPP au **plan de formation**
- ✓ Programmer les EPP en fonction de l'évolution du **projet de soin** (Diagramme de Gant)
- ✓ Utiliser les temps de **transmissions**
- ✓ S'appuyer sur **des modes d'évaluation** les moins chronophages possibles pour les équipes avec les outils les plus simples
- ✓ Rebondir sur des problèmes qui **parlent à l'équipe** (Méthode ALARM: Analyse structurée d'un EI (1))

Donc avoir l'esprit EPP ou utiliser l'EPP en mode **furtif**

Florence Delamarre Damier

En pratique !

Le management transversal mode d'emploi

- ✓ La vision (management stratégique) du résultat à atteindre doit être commune
 - Qu'est-ce que nous devons faire ensemble ?
 - Qu'est-ce qui vous ferait dire que nous avons atteint nos objectifs ?
 - Qu'est-ce qui vous ferait dire que nous avons échoué ?
- ✓ Travailler au plus près de l'enjeu (mots communs)
- ✓ Verrouiller les décisions prises !
- ✓ Si la mission du médecin coordonnateur demande un investissement important en temps : **déléguer** à l'IDEC, la psychologue, etc. (D'où l'intérêt de développer leurs compétences)
- ✓ S'appuyer sur des **personnes motivées** !
- ✓ Définir avec l'équipe une **charte de fonctionnement**



En pratique !



Le management transversal mode d'emploi

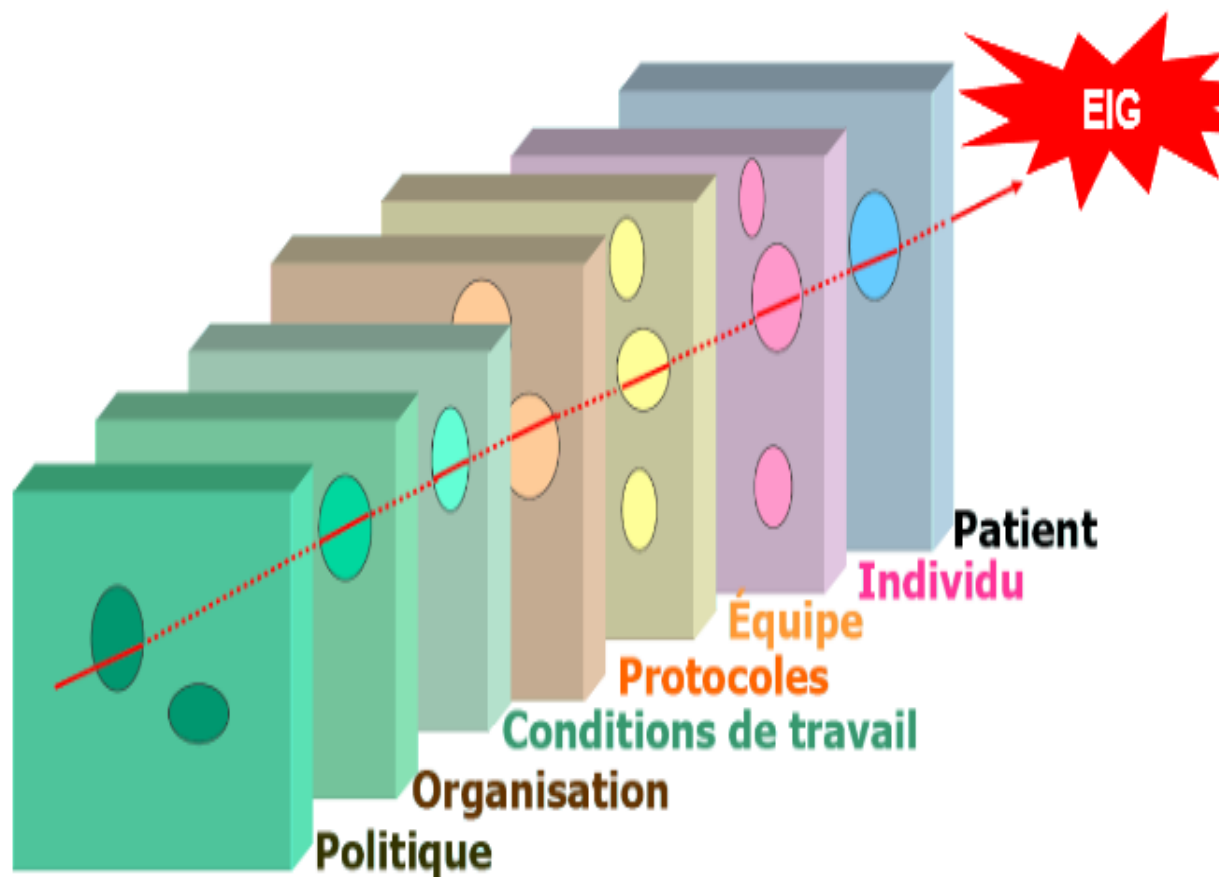
- ✓ Identifier et intéresser les parties prenantes !
- ✓ Prendre un soin particulier au reporting, en faisant des comptes rendus sur l'état d'avancement des projets au directeur, au CA, ...
- ✓ Ne pas partir du principe qu'ils vont rester intéressés, ils ont plein de préoccupations (travaux, budget, recrutement)
- ✓ Rester dynamique
- ✓ Bien préparer et terminer les réunions avec le relevé des décisions prises et la planification des prochaines actions à entreprendre
- ✓ Célébrer les résultats obtenus !
- ✓ Prendre régulièrement le pouls de l'équipe

En pratique !



- ✓ La démarche qualité (Roue de Deming)
- ✓ **Prévoir** et décider des actions à mettre en œuvre
- ✓ **Développer** et faire conformément à ce qui a été écrit
- ✓ Prouver, « **contrôler** » que l'on a agi conformément à ce qui a été prévu
- ✓ Réagir après l'évaluation des actions accomplies en améliorant et prévoyant de nouvelles actions : **ajuster**

En pratique !



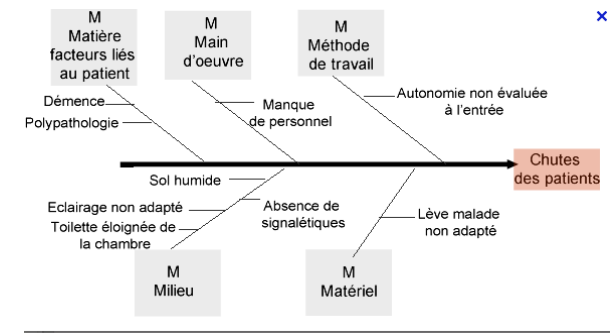
Méthode ALARM

- ✓ Reconstitution chronologique de tous les faits : factuelle !
- ✓ Diagnostic
- ✓ Identification des facteurs favorisants (Modèle de REASON)
- ✓ Plan d'action et mesures correctives

Modèle de Reason

En pratique

- Quelques outils !
 - Diagramme cause effets
(diagramme d'Ishikawa)
 - Brain storming
 - QQQQCP Qui Quoi Où Quand Comment et Pourquoi ?
 - Questionnaire de satisfaction
 - Indicateur qualité
 - Chemin clinique etc



Messages to go

- ✓ L'EPP est possible en EHPAD avec une vision managériale de la qualité !
- ✓ L'EPP elle-même est un outil de management, elle peut compléter l'entretien annuel du salarié
- ✓ Notions de management :

- 1) Swot
- 2) Management transversal
- 3) Management stratégique
- 4) Management d'équipe
- 5) Efficacité des réunions
- 6) Management de la qualité

Les méthodes : Deming, Alarm, Reason etc
et les outils Diagramme de cause à effets,
Brain storming, QQQCP
Diagramme des affinités, Questionnaire
Indicateur qualité, Chemin clinique etc.



Messages to go

Biblio :

- 1) Méthode ALARM Vincent C et al How to investigate and analyse clinical incidents BMJ 2000
- 2) « *Le management pour les nuls* »
- 3) « *Getting to yes* », Roger Fisher and William Ury
- 4) « *Manager son équipe au quotidien* », Bernard Diridollou
- 5) « *Convaincre, décider, négocier* », ESF Editeur
- 6) ANAES CCECQA Les coûts de la qualité et de la non qualité des soins dans les ES, états des lieux et propositions
- 7) Méthodes et outils des démarches qualité pour les ES

