

Les principes généraux de la qualité

Née dans l'industrie, la démarche qualité est un mode de management. Son application au monde de la santé nécessite de préciser ce que recouvre la qualité des soins.

Du management de la qualité au management par la qualité

Fabien Martinez
Qualiticien, responsable développement qualité, AP-HP

La qualité a évolué à travers les âges pour être aujourd'hui un mode de management des entreprises incontournable et performant. En partant de son historique et en abordant les différentes phases de son évolution, nous découvrirons les véritables enjeux socio-économiques des démarches qualité.

De l'émergence du contrôle de la qualité... au management de la qualité

La qualité est une notion ancienne. Mais le concept qualité, lui, apparaît plus récemment avec le développement de la production industrielle de masse au cours des années vingt.

C'est la période du taylorisme, définie comme une organisation scientifique du travail fondée sur la segmentation des tâches de production en opérations simplifiées à l'extrême. Les opérateurs sont entièrement soumis à un rythme de travail imposé, afin que soient assurés les objectifs de productivité de la direction. Un service de contrôle indépendant de la production intervient au terme des étapes jugées déterminantes pour vérifier la conformité des produits fabriqués.

Dans une entreprise célèbre, la Bell Telephone, aux États-Unis d'Amérique, est créé en 1924 un service qualité sous la férule de W. Shewart (ingénieur statisti-

cienn). Suite à de gros problèmes de non-qualité survenus sur les produits de la firme, Shewart, qui avait étudié les travaux de Fisher dans le domaine des statistiques, propose l'idée d'un contrôle organisé des produits et des services. Il pose ainsi les bases de la maîtrise statistique des procédés (MSP).

Dans le contexte de l'époque, ce contrôle reste confié à des services indépendants de ceux qui produisent. Ainsi sont nés les services censeurs de la production, constatant *a posteriori* la conformité des produits livrés.

L'utilisation des cartes de contrôle va permettre l'amélioration du produit de la fabrication et l'intégration de la qualité le plus en amont possible de la production. On ne se contente plus de constater le niveau de conformité.

La Seconde Guerre mondiale et l'effort de guerre des industries américaines d'armement ont participé à l'évolution du contrôle en maîtrise de la qualité par le développement des abaques statistiques appelés *Military Standards*, encore utilisés de nos jours par les industries.

Shewart s'intéressa également à la responsabilité du management et à la prise en compte des attentes des clients dans la définition des spécifications d'un produit ou d'un service.

Au lendemain de la guerre, le Japon est vaincu, son économie est en ruine. Le rêve du « grand Extrême-Orient prospère » fondé sur les conquêtes militaires s'est envolé. L'archipel du Japon, plus petit que la Californie mais dix fois plus peuplé, dépourvu de ressources naturelles, doit relever un important défi. Pour ce faire, MacArthur mandate des experts américains de la gestion d'entreprise et du contrôle qualité, parmi lesquels se trouve Deming.

Deming démontra que l'obtention de la qualité est dépendante de l'implication de tous les acteurs de l'entreprise : les clients, les fournisseurs, les actionnaires

et la collectivité. De plus, elle repose sur la maîtrise des processus basés sur un cycle dynamique et itératif :

- planifier, préparer, définir (*plan*),
- faire, mettre en œuvre (*do*),
- vérifier, analyser, contrôler, évaluer (*check*),
- agir, améliorer, décider (*act*).

Aussi, Deming élabore quatorze règles d'action qui sont les principes de base du management de la qualité :

1. Gardez le cap de votre mission en améliorant constamment les produits et les services.
2. Adoptez une nouvelle philosophie de management. Une absence de politique de formation, des matières premières de faible qualité, des produits défectueux, un service client laxiste, autant de points inacceptables et à éliminer.
3. Faites en sorte que la qualité des produits ne demande qu'un minimum de contrôles. Le corollaire d'un tel contrôle est l'acceptation du défaut, aussi vaut-il mieux prévenir et investir dans l'élimination du défaut à la source et faire du contrôle par échantillonnage.
4. Abandonnez la règle des achats au plus bas prix. Cherchez plutôt à réduire le coût total. Réduisez au minimum le nombre de fournisseurs par article, en établissant avec eux des relations à long terme de loyauté et de confiance.
5. Développez d'une manière constante la qualité des produits et des services. Les rebuts et gaspillages

doivent être réduits, tous les *process* de l'entreprise doivent être retravaillés.

6. Instituez une formation permanente pour tout le personnel.
7. Instituez une forme moderne d'autorité (leadership) ayant pour but de faciliter le travail des hommes et des machines.
8. Faites disparaître la crainte, pour que chacun puisse contribuer au succès de l'entreprise.
9. Abattez le cloisonnement entre services. La communication entre services est indispensable. Des cercles de qualité multidisciplinaires ne peuvent que contribuer à l'enrichissement des tâches et des solutions.
10. Supprimez les exhortations, les slogans et les objectifs qui demandent aux employés d'atteindre le « zéro défaut » et d'augmenter la productivité.
11. Supprimez les quotas de production, la méthode dite « direction par objectifs (DPO) » et toute forme de management par les chiffres.
12. Supprimez les obstacles qui empêchent les employés, les ingénieurs et les cadres d'être fiers de leur travail.
13. Instituez un programme dynamique de formation et d'amélioration personnelle.
14. Créez la structure de l'amélioration permanente, chacun devant participer.

Dans les années soixante-dix, la crise économique et l'arrivée massive des produits japonais (notamment

La qualité : 4 000 ans d'histoire

Auguste Comte disait : « *On ne connaît bien une science que lorsqu'on en connaît l'histoire.* »

L'histoire de la qualité commence il y a plus de quarante siècles dans le royaume de Babylone. Le roi de Babylone Hammourabi (1792-1750 avant J.-C.) fit graver un code de 300 articles dans une stèle faite d'un énorme bloc de diorite.

La notion de responsabilité médicale (article 218) prévoyait que : « *si un médecin opère un homme pour blessure grave avec une lancette de bronze et cause la mort de l'homme ou s'il ouvre un abcès à l'œil d'un homme avec une lancette de bronze et détruit l'œil de l'homme, il aura les doigts coupés* ». De même, l'article 233 introduit la notion de maîtrise de la qualité en production : « *si un maçon a construit une maison pour quelqu'un mais n'a pas exécuté son travail suivant les normes et si un mur est penché, ce maçon, à ses frais, renforcera le mur* ».

Au ^{xv} siècle avant J.-C., les Égyptiens pratiquaient le contrôle du travail des tailleurs de pierre par des inspecteurs indépendants.

Au Moyen Âge, *Le Livre des mestiers* d'Étienne Boileau (publié entre 1258 et 1268) dressait les « cahiers des charges » des principaux métiers de l'époque.

Jean-Baptiste Colbert (1619-1683), secrétaire d'État de Louis XIV, fit une déclaration le 3 août 1664 qui reste d'actualité : « *Si nos fabriques imposent, à force de soin, la qualité supérieure de nos produits, les étrangers trouveront avantage à se fournir en France et leur argent affluera dans les caisses du royaume.* »

De l'improvisation à l'organisation

Au début du ^{xx} siècle, Frederick W. Taylor (1856-1915), père du management scientifique, fit passer l'industrie de l'improvisation à l'organisation rationnelle, notamment grâce à la mesure du temps exigé par chaque tâche. La productivité fut multipliée par trois et les salaires grimperent. Cependant, ce système excluait le travail en équipe et séparait « *les hommes qui pensent de ceux qui agissent* ».

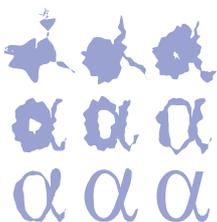
En 1916, le pionnier du management,

Henri Fayol (1841-1925) expliquait les principes de la gestion globale d'entreprise dans un ouvrage : « *administrer, c'est prévoir, organiser, coordonner et contrôler* ». Cela devait assurer une production économique, tout en éliminant les gaspillages et en optimisant les ressources.

Formalisation de la qualité

En 1926, l'Association française de normalisation (Afnor) fut créée, ainsi que la Fédération internationale des associations nationales de normalisation (ISA), ancêtre de l'ISO (*International Organisation for Standardization*) qui entrera en fonction le 23 février 1947.

Walter A. Shewart (1891-1968) fut nommé à la direction technique des Bells Labs à New York en 1925, en charge d'étudier des méthodes pour améliorer la qualité et la productivité. Il y perfectionnera sa théorie de la carte de contrôle. Il publie en 1931 le résultat de ses travaux qui permet une approche scientifique de la qualité dans



dans le secteur automobile) poussent les industriels occidentaux à initier des démarches de type « assurance qualité » et « qualité totale ».

C'est à cette époque que Crosby se fait connaître. Son message s'adresse aux directions afin de modifier leur attitude et leur perception à l'égard de la qualité. Généralement, la qualité est confondue avec un contrôle final. Crosby perçoit la qualité en tant que « *conformité à des exigences* ». Tout produit répondant à ses critères est déclaré de haute qualité. En conséquence, une Twingo qui respecte ses spécifications possède le même niveau de qualité qu'une Rolls Royce respectant ses propres exigences. Crosby pense que la qualité conduit inévitablement à la chute des coûts et à l'accroissement de la productivité. Il est à l'origine du concept de zéro défaut. Il met en œuvre deux outils d'accompagnement de la conquête de la qualité : la mesure de la qualité et la grille de maturité du changement. Crosby évalue le coût de la non-qualité au moins à 20 % du chiffre d'affaires des entreprises. Ce chiffre particulièrement évocateur est susceptible de mobiliser les directions sur des objectifs d'amélioration. La grille de maturité est une matrice permettant de faire un diagnostic sur la situation de chaque unité de travail. Cette grille définit cinq niveaux de prise de conscience des nécessités de la qualité :

- l'incertitude : l'entreprise n'intègre pas les outils de la qualité comme outils de management ;
- le réveil : la qualité est reconnue comme importante mais aucune action concrète n'est décidée ;

- la vision éclairée : la direction fait face et bâtit un plan formel d'amélioration de la qualité ;
- la sagesse : la prévention fonctionne, les problèmes sont identifiés à la source, les actions correctives sont mises en place ;
- la certitude : la qualité devient un outil de management.

Pour chacune de ces cinq phases, Crosby examine le statut et l'organisation de la qualité dans l'entreprise (voir tableau 1).

Après le positionnement de l'entreprise sur la grille de maturité, Crosby propose un programme adapté en quatorze points pour améliorer la qualité :

1. L'engagement clair de la direction.
2. Les équipes d'amélioration de la qualité.
3. La mesure de la qualité.
4. L'évaluation du coût de la non-qualité.
5. La sensibilisation à la qualité.
6. L'action corrective.
7. La planification du zéro défaut.
8. La formation des responsables et des contre-maîtres.
9. La journée zéro défaut.
10. La définition des objectifs.
11. L'élimination des causes d'erreurs.
12. La reconnaissance.
13. Le comité qualité.
14. Recommencer et toujours progresser.

Cette phase de construction de la qualité est une

La qualité : 4 000 ans d'histoire

- le « *contrôle économique des produits manufacturés* ».

Disciple de Shewart, William E. Deming (1900-1993) constate que l'opérateur sur la chaîne n'intervient que pour 6 % dans la qualité finale alors que le système organisationnel y contribue à hauteur de 94 %. Il faut donc passer par une réforme globale du système, incluant processus et management.

En 1947, Deming est envoyé à Tokyo comme conseiller de l'état-major, pour appliquer ses techniques d'échantillonnage.

En juillet 1950, il organise une conférence historique devant les 24 dirigeants du *Keidanren* (fédération patronale japonaise), qui s'intéressent à ses théories sur le management. L'industrie japonaise adopte aussitôt les théories de Deming. Dix ans plus tard les produits japonais commencent à déferler sur l'Amérique. Le public américain ne s'y trompe pas : ils sont meilleurs et moins chers.

Il faudra attendre 1980 pour que les théories de Deming soient connues aux États-Unis et dans le monde.

En 1951, le TQC, publié par Armand Vallin Feigenbaum (né en 1920), constitue le premier ouvrage traitant de maîtrise totale de la qualité.

Joseph Juran (né en 1904) publie en 1951 le *Quality Control Handbook* et crée en 1979 le Juran Institute afin de développer l'organisation, la planification et les processus d'amélioration de la qualité comme discipline à part entière, par le biais de la formation.

En 1959, l'armée américaine publie la première norme (MIL-Q-9858) d'assurance de la qualité.

En 1962, Kaoru Ishikawa (1915-1989) édite un manuel sur la maîtrise de la qualité. Il travaille sur les méthodes de résolution de problèmes, et notamment sur les sept outils de la qualité dont le plus connu est le diagramme cause-effet, appelé aussi diagramme d'Ishikawa.

La motivation : base de la qualité

Dans le cadre des programmes spatiaux Apollo en 1961, Philip B. Crosby développe

le concept du « zéro défaut » en mettant l'accent sur la place de l'homme (motivation et comportements) dans l'obtention de la qualité.

En 1979, l'ISO lance une étude de normes internationales d'assurance de la qualité. Les normes de la série ISO 9000 naissent en 1987. Elles seront révisées une première fois en 1994, et une deuxième fois en décembre 2000.

La qualité a donc traversé les siècles. Les démarches méthodologiques qui la composent ont évolué du simple contrôle *a posteriori* de la qualité au management de l'entreprise par la qualité.

Les approches qualité dans l'industrie et les services ont donc progressé sensiblement depuis ces cinquante dernières années.

Du code d'Hammourabi au référentiel de qualité totale, la qualité a traversé les siècles en devenant un élément indispensable dans la stratégie d'entreprise. ■

tableau 1

Statut et organisation de la qualité dans l'entreprise pour les cinq niveaux de prise de conscience de la nécessité de la qualité					
Catégories	Incertitude	Réveil	Vision éclairée	Sagesse	Certitude
Attitude et compréhension de la direction	Ne perçoit pas la qualité comme un outil de management	Comprend l'intérêt, mais ne met rien en œuvre	Réalise son apprentissage et apporte son soutien	Participe directement aux actions qualité. Le responsable de la qualité est un cadre	Le management de la qualité fait partie intégrante du système de l'entreprise
Niveau d'organisation de la qualité	Limité à la production, la conception, l'évaluation et le tri	Leader qualité en place. Actions limitées à l'évaluation et au tri	Reporting du département qualité vers la direction, participation au management	Actions préventives fortes	Le responsable qualité appartient à la direction. La prévention est l'objectif numéro un.
Gestion des problèmes	Problème traité quand découvert et souvent partiellement résolu	Des équipes traitent les problèmes avec une vision à court terme	Problème résolu dans l'ordre et actions correctives régulières	Problèmes identifiés à leur source	Sauf cas exceptionnel, tous les problèmes sont anticipés
Coût de la non-qualité en % des ventes	Officiellement : inconnu. En réalité : ~20 %	Détectée : 5 % En réalité : 15 %	Détectée : 8 % En réalité : 12 %	Détectée : 6,5 % En réalité : 8 %	Détectée : 2,5 % En réalité : 2,5 %
Actions d'amélioration continue de la qualité	Pas d'actions planifiées	Réactives et à court terme	Programme en 14 étapes en cours d'implantation.	Poursuite du programme en 14 étapes et entrée dans la zone des certitudes	Actions continues d'amélioration de la qualité
Bilan de l'attitude de l'entreprise	Nous ignorons pourquoi nous avons des problèmes de qualité	Aurons-nous toujours des problèmes de qualité ?	Grâce à l'engagement de la direction et à l'amélioration de la qualité, nous parvenons à identifier et résoudre nos problèmes	La prévention des défauts fait partie intégrante de notre activité	Nous savons pourquoi nous n'avons pas de problèmes relatifs à la qualité

première étape qui doit être complétée par l'assurance que les règles élaborées seront bien mises en œuvre au sein de l'entreprise. Assurer la qualité consiste à définir et à mettre en œuvre de façon systématique les dispositions nécessaires pour fonder la confiance par la preuve, tant de façon interne à l'entreprise qu'à l'égard des clients.

L'assurance qualité se développe essentiellement dans les secteurs industriels de haute technologie (l'armement, le nucléaire et l'aérospatiale).

Dans les années quatre-vingt, les principaux pays industrialisés participent à la rédaction de normes internationales pour l'assurance de la qualité au sein de l'*International Organisation for Standardization* (ISO). En 1987, les normes ISO 9000, consacrées à l'aspect organisationnel de l'assurance qualité, à son management et à ses méthodes, naissent. La conformité d'une entreprise peut faire l'objet d'une reconnaissance externe par un organisme indépendant : la certification.

Le concept de qualité a donc évolué d'un système correctif, qualité constatée (contrôle de la qualité), vers un système préventif, qualité maîtrisée (management de la qualité).

À quoi servent les référentiels qualité ?

Les référentiels sont des documents qui énoncent un ensemble d'exigences auxquelles un système d'assu-

rance qualité doit répondre. Ces exigences portent sur les moyens à mettre en œuvre par l'entreprise pour assurer la qualité de ses produits ou de son service. Ces moyens sont spécifiés en termes de finalités, sans pour autant que soient imposées de structures types ou de procédures types.

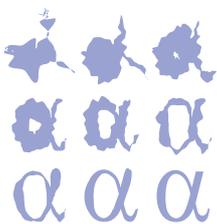
Les référentiels sont donc des cadres pour la mise en place d'une démarche qualité.

Un grand nombre de référentiels qualité existent, dépendant du type d'activité, de l'objectif à atteindre, réglementaire ou normatif, obligatoire ou non.

Les plus célèbres et les plus usités sont sans nul doute les normes ISO 9000, qui viennent d'être révisées en décembre 2000 afin d'en améliorer la lisibilité et de les simplifier. En effet, la version 1994 de ces normes avait tendance à orienter les entreprises vers la mise en place de structures documentaires complexes. Parfois la recherche de la conformité aux procédures passait avant celle de la satisfaction des clients.

Cette série de normes comprend quatre textes de base :

- ISO 9000 : principes essentiels et vocabulaire ;
- ISO 9001 : exigences (et seul référentiel certifiable) ;
- ISO 9004 : lignes directrices pour l'amélioration des performances ;



● ISO 9011 : lignes directrices pour l'audit qualité et environnemental.

La norme ISO 9001, qui est la seule de la série à pouvoir faire l'objet d'une certification, est basée sur le concept que l'entreprise est un processus en soi ou plutôt une somme de processus permettant la réalisation d'un produit.

La norme ISO 9001 : 2000 est donc orientée vers la mesure de l'efficacité des processus.

La norme ISO 9004 énonce, quant à elle, huit principes qui peuvent être utilisés par la direction pour servir de cadre à l'amélioration des performances de l'organisme :

1. orientation client : les organismes dépendent de leurs clients. Il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes ;
2. leadership : les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Ils doivent créer et maintenir un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme ;
3. implication du personnel : les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et leur totale implication permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme ;
4. approche processus : un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus ;
5. management par approche système : identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribuent à l'efficacité et à l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs ;

6. amélioration continue : il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent ;
7. approche factuelle pour la prise de décision : les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations ;
8. relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs : un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités de deux organismes à créer de la valeur.

Dans le secteur automobile, trois grands constructeurs américains, Chrysler, Ford et General Motors, ont émis en 1994 les *Quality Systems Requirements QS 9000*. Une spécification de système de management de la qualité contenant ISO 9001 dans son intégralité qui est assortie d'exigences spécifiques à l'industrie automobile.

Les référentiels dans le domaine sanitaire

Dans le monde de la santé, différents référentiels existent. Tout d'abord, le manuel d'accréditation de l'Anaes (Agence nationale d'accréditation et d'évaluation en santé), qui vise à s'assurer que les conditions de sécurité et de qualité des soins et de prise en charge du patient sont prises en compte par les établissements de santé.

Le GBEA (Guide de bonne exécution des analyses de biologie médicale), qui s'applique aux laboratoires de biologie, définit des règles de fonctionnement à l'exécution des analyses, à l'assurance qualité et au stockage et à la conservation des archives.

L'accréditation Cofrac (Comité français d'accréditation) est effectuée sur la base de la norme NF EN 45001 pour les laboratoires d'essai pour un type d'essai.

L'HACCP (*Hazard Analysis Control Critical Point*) fut initiée aux États-Unis par l'industrie agroalimentaire, puis reprise

tableau 2

Les quatre principaux prix de qualité dans le monde

	Deming (Japon)	Malcolm Baldrige (États-Unis d'Amérique)	EFQM (Europe)	Prix français de la qualité (France)
Création	1951	1987	1991	1992
Mode	Examen	Concours	Concours	Concours
Référentiel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Politique 2. Management 3. Formation à la maîtrise de la qualité et sa promotion 4. Collecte et traitement des infos qualité 5. Analyse 6. Normalisation 7. Maîtrise de la qualité 8. Assurance de la qualité 9. Résultats 10. Planification à long terme 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qualité du management 2. Traitement de l'information 3. Planification stratégique de la qualité 4. Management et développement des ressources humaines 5. Maîtrise de la qualité des processus 6. Résultats qualité et d'exploitation 7. Besoins des clients 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Leadership 2. Gestion du personnel 3. Politique et stratégie 4. Ressources et partenariats 5. Processus 6. Satisfaction du personnel 7. Satisfaction des clients 8. Intégration dans la vie collective 9. Performance clefs et résultats 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Engagement de l'équipe de direction 2. Stratégie et objectifs qualité 3. Écoute des clients ou usagers 4. Maîtrise de la qualité 5. Mesure de la qualité 6. Amélioration de la qualité 7. Participation du personnel 8. Résultats
Nombre de questions	63	28	32	30

par la Nasa dans le cadre de la sécurité bactériologique des aliments destinés aux astronautes. L'HACCP est utilisée dans le cadre des restaurations collectives. Cette méthode permet la mise en évidence de points de contrôle critiques, effectuée à partir d'une analyse fonctionnelle préalable. L'identification, puis l'évaluation des mesures préventives visent à éliminer les dangers ou à réduire leur incidence à un niveau acceptable.

Enfin, les « prix qualité » qui ont pour vocation de promouvoir la qualité, basés sur des référentiels de qualité totale. Les candidats doivent démontrer, en plus de la maîtrise du système qualité, la cohérence de leurs objectifs qualité avec ceux de l'entreprise, la satisfaction des clients intégrée à la politique de l'entreprise, une participation et une adhésion de tout le personnel, et une politique qualité basée sur l'amélioration continue (tableau 2).

Certains de ces référentiels aboutissent à une reconnaissance externe, de type certification ou accréditation.

La certification est une procédure par laquelle une tierce partie (organisme certificateur) donne une assurance écrite qu'un produit, un processus, ou un service est conforme aux exigences spécifiées. Elle concerne les normes ISO 9000 et QS 9000.

L'accréditation Cofrac est une procédure par laquelle un organisme faisant autorité reconnaît formellement qu'un organisme, ou un individu, est compétent pour effectuer des tâches spécifiques. La famille des normes européennes 45 000 est utilisée pour l'accréditation des organismes.

L'accréditation de l'Anaes a pour objectif de s'assurer que les établissements de santé développent une démarche d'amélioration continue de la qualité et de la sécurité des soins délivrés aux patients. Cette procédure obligatoire doit servir à promouvoir la qualité des prestations servies aux patients.

Qu'apporte la qualité à l'entreprise ?

Il est assez classique de présenter les démarches qualité comme étant nécessaires à la survie de l'entreprise, voire comme un avantage d'ordre commercial dans le cas des entreprises certifiées. Si cette vision est juste, elle n'est pas exhaustive.

En effet, la qualité n'est plus seulement de fournir le meilleur produit ou service à ses clients, c'est d'abord un mode de management qui s'appuie sur une culture d'entreprise méthodique et sur une pratique quotidienne à tous les niveaux de la hiérarchie.

Le premier apport d'une démarche qualité, c'est la mobilisation du personnel autour d'un projet d'entreprise.

Les bénéfices d'une démarche qualité sont présentés ici sous deux catégories :

Sur les relations de l'entreprise avec son environnement

- Améliorer la satisfaction du client et sa fidélisation.
- Conquérir de nouveaux marchés.
- Renforcer sa notoriété et son image de marque.
- Développer ses atouts face à la concurrence.

- Pouvoir devenir une référence en matière de qualité sur le marché.

- Justifier ses prix sur la qualité du produit ou du service rendu.

Sur les relations internes à l'entreprise

- Mobiliser l'ensemble du personnel avec un objectif précis et sur un projet concret.

- Favoriser les initiatives individuelles et la créativité pour améliorer la qualité.

- Réorganiser les processus de l'entreprise.

- Revoir les méthodes de travail et l'ensemble de l'organisation.

- Améliorer la communication entre les services.

- Réduire les coûts de production. ■

Approche conceptuelle de la qualité des soins

Claire Hurlimann

Assistante hospitalière universitaire,
Service de santé publique et économie de la santé,
groupe hospitalier Lariboisière

La qualité des soins est-elle l'obtention de meilleurs résultats ? Dépend-elle uniquement de la qualité des professionnels ? Intègre-t-elle toujours la notion d'efficience ?

Les définitions de la qualité des soins sont nombreuses (lire p. 26) et cette multiplicité entraîne une certaine confusion chez les professionnels de santé. La « qualité des soins » dépend du type d'entité évaluée, depuis la qualité d'un professionnel jusqu'à la qualité globale du système de santé ; mais également des valeurs du sujet qui l'apprécie et de sa place dans le système de santé. Parler de « qualité des soins » sans précision a peu de sens : en effet, quel lien existe-t-il entre la qualité perçue par un patient hospitalisé pour quelques jours dans un service de chirurgie digestive pour une intervention bénigne et la qualité de l'hôpital dans son ensemble, évaluée par la procédure d'accréditation ?

Aussi, nous pouvons envisager la qualité des soins par trois approches : en distinguant les différentes dimensions de la qualité des soins ; en envisageant les différents points de vue selon l'observateur ; et, enfin, en étudiant les principaux problèmes de qualité des soins rencontrés.

De l'approche multidimensionnelle de la qualité des soins à son évaluation

L'approche multidimensionnelle de la qualité des soins permet de distinguer ses différents niveaux. Avedis Donabedian, connu pour ses travaux sur la théorie de la qualité des soins, l'appréhende par quatre niveaux concentriques depuis la relation médecin-soignant jusqu'à la qualité du système dans la population.