

Les démarches qualité : constitution, méthodologies et approches sectorielles

D'un point de vue abstrait, la démarche est une manière d'agir, voire une manière de progresser. Ces deux significations sont parfaitement mêlées dans la notion de démarche qualité. Il s'agit tout à la fois de baliser l'action, d'en définir les contours et les séquences et de développer des systèmes de contrôle qui permettent, lors de la répétition de l'action, non seulement d'éviter la détérioration habituelle des processus, mais encore de progresser vers les objectifs préalablement définis.

Les différentes démarches qualité

Les démarches qualité, qu'elles aient pour but une certification (ISO, NF...) ou une accréditation (secteur sanitaire), ont toutes des bases communes :

- une philosophie privilégiant le client et la réglementation ;
- une méthodologie participative ;
- « l'obéissance » à un référentiel interne à l'entreprise et l'écriture de procédures ;
- un concept d'amélioration en continue du niveau de la qualité ;
- la vérification par des auditeurs externes de la mise en œuvre des procédures.

• *Les démarches certificatives de type ISO 9000.* Le concept de base de ce type de démarches est la réponse aux besoins du client. L'entreprise y perçoit un enjeu stratégique et économique de survie dans un monde très concurrentiel. L'objectif est bien de vendre des produits ou des services à une clientèle de plus en plus large. Ces démarches considèrent aussi, *a priori*, que toute entreprise qui veut être certifiée sait déjà fabriquer des produits de qualité, sinon elle n'aurait pu se maintenir sur un fort marché concurrentiel. Il s'agit donc, bien sûr, de survivre et de se développer par la qualité. Il convient néanmoins de ne pas négliger dans les intérêts de l'entreprise les bénéfices qu'elle peut escompter par le seul fait de la certification : une reconnaissance officielle de son travail qui, au-delà du plaisir que cela procure, maintient à un haut degré la motivation des salariés et ouvre directement sur des partenariats et des sous-traitances. Ainsi, l'idée de base est que l'entreprise et les salariés connaissent leur métier et doivent donc appliquer et écrire leurs pratiques professionnelles : « Écris ce que tu fais et fais ce que tu as écrit ». Une fois que les procédures de fabrication sont acceptées par

tous, c'est leur application « à la lettre » qui garantit la qualité des produits ou des services.

- *Les démarches d'accréditation dans les établissements de santé.* Dans le contexte de la santé, il n'existe pas vraiment de marché concurrentiel, équivalent à celui de l'industrie ou des services, car un nombre élevé d'établissements, publics ou privés conventionnés, est financé par le système public de la Sécurité Sociale. Les concepts qui ont primé lors de l'élaboration de la procédure d'accréditation ne sont donc pas basés uniquement sur la recherche de la satisfaction du client mais aussi sur les exigences de la loi et de la réglementation en matière de soins médicaux. En effet, l'État étant garant de l'accès aux soins pour tous et dans un cadre de sécurité maximum pour les patients, l'exigence de sécurité est devenue primordiale. Les démarches qualité dans les hôpitaux et les cliniques visent donc à garantir :

- *L'amélioration de la sécurité des patients* qui semble primordiale et largement inspirée par le nombre grandissant de plaintes émises par les patients à l'encontre des établissements de santé, à tort ou à raison.
- *L'amélioration de l'information* du patient et du droit de choisir son praticien, son traitement, etc.
- *L'amélioration de la gestion et de la logistique* hospitalière et du management global de l'établissement.

La procédure d'accréditation est donc une démarche qualité beaucoup plus encadrée par les pouvoirs publics que les démarches de type ISO. Elle vise à garantir que les établissements répondent bien à la législation et qu'ils mettent tout en œuvre pour répondre à la sécurité et aux besoins des patients.

- *Les démarches qualité dans le secteur médico-social (EHPAD).* Ces démarches se sont plutôt inspirées de la démarche d'accréditation, dans leur philosophie réglementaire et selon un axe privilégiant la défense des personnes âgées. Mais faute de pouvoir obtenir un label spécifique (non prévu par la loi sur la réforme de la tarification), elles se sont tournées vers les démarches de certification pour obtenir un label qualité (NF ou Qualicert). Certaines fédérations d'établissements ont même rédigé des référentiels spécifiques pour permettre aux établissements de répondre aux exigences requises par la certification¹.

1. Gériapa – norme NF 50-56 pour les services à domicile – sept. 2001. Une norme NF appliquée aux établissements est en cours.

Ces référentiels s'inspirent du cahier des charges de la loi de 1999 et répondent à l'obligation :

- *de plus de transparence* dans les actions et les méthodes de travail mises en œuvre pour améliorer les conditions de vie des personnes âgées ;
- *d'une réponse adaptée à la réglementation* concernant la sécurité des résidents ;
- *d'une obligation pour l'établissement de se fixer des objectifs* sur cinq ans pour améliorer son niveau de qualité. On constate à ce propos que la réforme de la tarification s'est inspirée du principe appliqué aux hôpitaux, de l'adaptation des moyens financiers aux objectifs fixés, sous la forme d'une convention tripartite.

Une méthode basée sur la participation

Que ce soit pour obtenir une certification ou une accréditation, les démarches qualité sont basées sur le principe de la participation active et permanente des salariés et des directions. L'implication de tous est soulignée comme impérative à la réussite d'une démarche d'assurance qualité. Dans les démarches d'accréditation, l'établissement de santé se voit même contraint de demander à l'ensemble des professionnels de réaliser une auto-évaluation de son système de travail.

De même dans le secteur médico-social, l'implication des salariés et de la direction se matérialise par une réflexion commune sur les objectifs relatifs au management des hommes, à la qualité du service rendu, à l'amélioration des méthodes de travail et à la satisfaction des bénéficiaires. La participation des professionnels prend des formes très diverses : groupes de travail pluridisciplinaires, rédaction des procédures par les salariés concernés, choix d'auditeurs internes ou de responsables qualité parmi les salariés, etc.

Par ailleurs, les démarches qualité imposent une implication des bénéficiaires ou des clients. Il s'agit de prendre connaissance de leurs besoins pour mieux adapter le produit ou le service. La méthode la plus largement répandue est l'enquête de satisfaction. Plus rarement, les bénéficiaires sont impliqués dès le début des démarches, au moment de la réflexion. On souligne toujours la grande difficulté que rencontrent les professionnels pour appréhender et mesurer les besoins subjectifs des clients. De même, le sentiment de satisfaction est très subjectif. Il faut voir là une des raisons pour lesquelles les établissements ont des difficultés à mesurer la satisfaction globale de leurs résidents.