

CHAPITRE 1

LA MÉTHODOLOGIE DE LA DÉMARCHE QUALITÉ

1. DÉFINITION

La qualité, c'est la capacité à satisfaire les besoins des usagers grâce à une organisation et à des prestations appropriées. La démarche qualité est une dynamique de progression : elle concerne le métier en lui-même, mais aussi la culture et les valeurs de la structure, son management, son organisation.

Cette notion est apparue avec la Révolution industrielle, à la fin du XIX^{ème} siècle. Elle consistait alors à vérifier la conformité des produits livrés, par le biais du contrôle qualité. Ce n'est que plus tard qu'elle s'est orientée vers la satisfaction des clients ou des usagers. De même, au départ, le contrôle de la conformité des produits n'était fait qu'en fin de chaîne, selon des spécificités préétablies. Les produits non conformes étaient mis au rebut mais les procédés de fabrication restaient les mêmes. Peu à peu, avec le développement des techniques d'analyse statistique, le contrôle des paramètres s'est déplacé vers les différentes étapes de la production, permettant d'anticiper certaines défaillances de la machine et donc d'éviter les défauts sur les produits fabriqués.

La démarche qualité est ainsi devenue une méthode d'anticipation qui concerne à la fois des aspects techniques, comme la réalisation d'un produit ou le rendu d'un service, et des aspects humains, la motivation et l'implication des personnels par exemple.

2. LA CERTIFICATION

Tant que la demande est restée supérieure à l'offre, les produits se sont vendus sans prêter attention à leur qualité. Ce n'est qu'à partir du moment où l'offre est devenue supérieure à la demande que les entreprises ont mis en place des contrôles de qualité des produits, et, par extension, des contrôles de qualité des entreprises. Sont alors apparues les notions de certification et de labellisation.

La certification désigne la reconnaissance par un organisme indépendant du respect des engagements définis dans un référentiel «métier», ce qui implique la mise en place volontaire, de la part de la structure demandeuse de ce titre, d'une démarche qualité. Pour les organismes privés, c'est en effet sur la base du volontariat que se fait la demande de certification. Elle est alors un gage de qualité pour les clients ou usagers puisqu'elle atteste du savoir-faire de l'équipe et valorise les progrès accomplis.

Le rôle des référentiels

Dans l'optique de la maîtrise de la qualité, un «référentiel» constitue un document qui évoque un ensemble d'exigences et de préconisations auquel les acteurs vont précisément se référer. Toutefois, ces référentiels peuvent être assez différents les uns des autres, selon les registres et les niveaux sur lesquels ils portent. Certains référentiels concernent la qualité totale, tandis que d'autres se contentent de n'aborder que certains registres. Dans les autres secteurs d'activité, il est des référentiels qui sont de véritables systèmes de cotation extrêmement précis, auxquels l'opérateur doit impérativement se conformer, d'autres représentent plutôt des guides de bonnes pratiques fonctionnant comme des pense-bêtes. D'autres encore se présentent comme des « cahiers des charges » visant à garantir une assurance qualité aux usagers. Naturellement, tout référentiel ne possède qu'une valeur équivalente à la technicité et à la pertinence de son concepteur... il peut devenir creux et prêter à l'arbitraire. Par exemple, s'en tenir à des procédures formelles limite terriblement la portée d'une authentique démarche qualité.

Ce qui pose la délicate question du choix des indicateurs. Un indicateur détermine arbitrairement un aspect qui témoigne de la qualité du produit. Mais témoigne-t-il de l'effectivité de la valeur ajoutée ou bien des bonnes conditions de délivrance de la prestation ? Ces questions nous renvoient inéluctablement à la complexité du produit et à l'interaction entre ses composantes. Par exemple, être satisfait de soins reçus veut-il dire que l'on est content des résultats manifestes de la thérapeutique (disparition des symptômes, recouvrement d'un réel confort) ou bien que l'on est satisfait des relations avec le personnel soignant, de la prestation hôtelière de la structure, des informations fournies, etc. ? Par ailleurs, de quelles compétences et de quels moyens disposons-nous pour juger de la qualité technique des soins prodigués ?

Dans le même ordre d'idées, disposer d'une procédure d'accueil identifiée ou d'un conseil de la vie sociale ne garantit évidemment pas que les prestations offertes soient de qualité (elles pourraient l'être sans cela) mais témoigne assurément d'une préoccupation et d'une rigueur donnant une impression favorable qui laisse augurer que...

Un rapide examen des très nombreux référentiels qui sont à disposition actuellement dans les secteurs qui nous intéressent montre que leur principal point faible demeure fréquemment l'évaluation de la qualité des prestations de service. Ce qui nous fait dire que nous avons affaire actuellement en matière de qualité, dans les secteurs social et médico-social, à des outils de première génération, et qu'il faudra attendre quelques années encore, et de nombreuses expérimentations, pour disposer d'outils de seconde génération, plus aptes à répondre à la problématique de l'évaluation de la qualité de service. (...)

Jean-René Loubat, «L'évaluation de la qualité dans les établissements sociaux et médico-sociaux», *www.lien-social.com*, 2 septembre 2004.

Les organisations publiques ou privées assurant une mission de service public en revanche font l'objet d'une certification obligatoire, exigence réglementaire ou contractuelle.