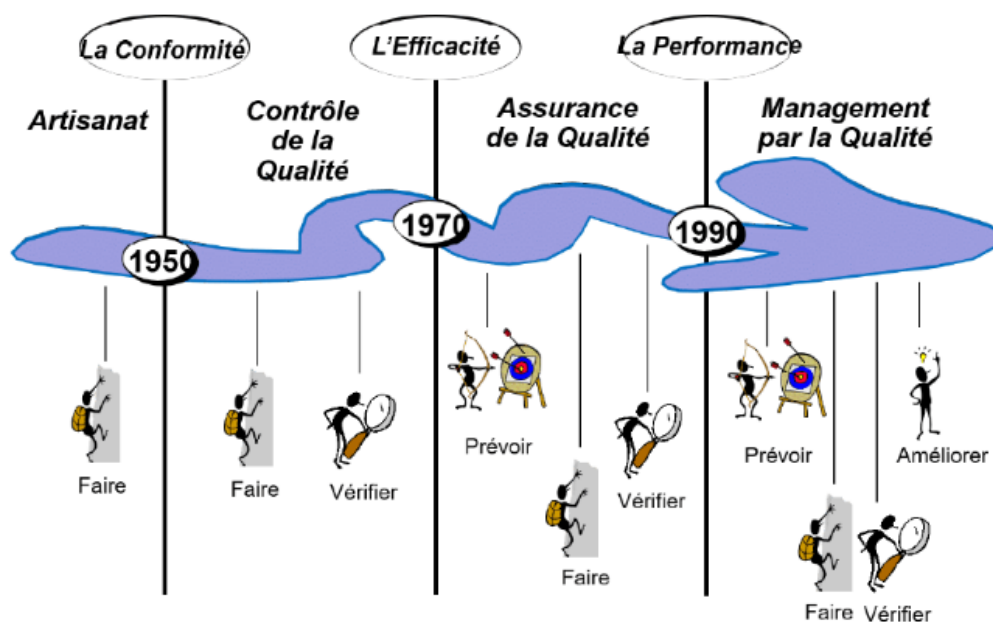


FICHE REPERE – Module 1- Chargé de mission qualité

Les principes et le déploiement de la démarche d'amélioration de la qualité

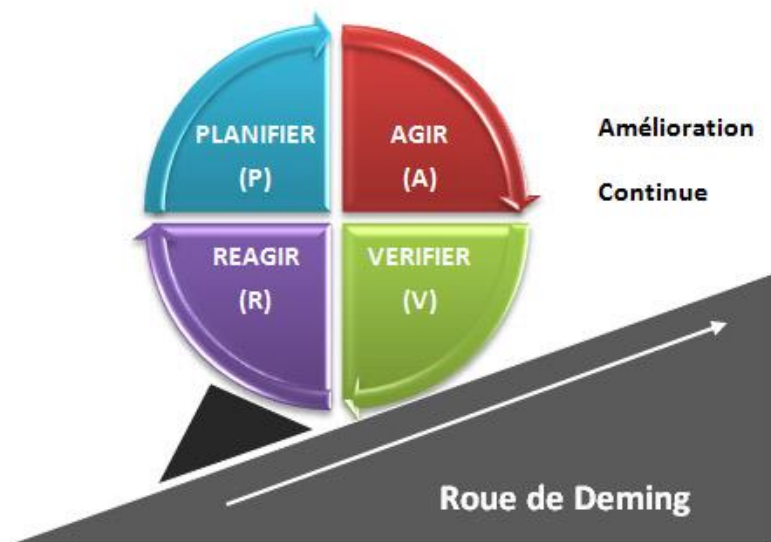
1- L'HISTOIRE ET L'EVOLUTION DE LA DEMARCHE QUALITE

Le concept de qualité a évolué avec le temps et une démarche qualité s'est construite des années 1950 à nos jours.



- ↘ Les démarches qualité ont émergé dans le secteur industriel au début de XXème siècle mais dans le secteur médico-social en 1999 (D'abord dans les EHPAD via les conventions tripartites)
- ↘ La loi du 02 janvier 2002 vise notamment à instaurer une démarche qualité dans les établissements sociaux ou médico-sociaux via l'évaluation périodique de la qualité des prestations et la formalisation d'outils garantissant les droits des usagers.
- ↘ Le décret n° 2007-975 du 15 mai 2007 définit le contenu du cahier des charges pour l'évaluation externe des établissements sociaux et médico-sociaux
- ↘ Une nouvelle procédure d'évaluation en place. La loi n°2019-774 du 24 juillet 2019 relative à l'organisation et à la transformation du système de santé a confié à la Haute autorité de santé (HAS), a entraîné la refonte du dispositif d'évaluation des ESSMS. Le nouveau dispositif d'évaluation construit par la HAS, s'appuie désormais sur un référentiel national commun à tous les ESSMS centré sur la personne accompagnée. C'est le socle du dispositif d'évaluation. Il répertorie les exigences à satisfaire par l'ESSMS et les éléments nécessaires à leur évaluation. Trois méthodes d'évaluation communes pour tous les ESSMS ; La fréquence d'évaluation passe de 7 à 5 ans ; Une diffusion des rapports élargie...

2- CONNAITRE LA ROUE DE DEMING ET SON FONCTIONNEMENT



Décomposé en 4 étapes successives, cette méthode. Consiste à reproduire continuellement 4 actions :

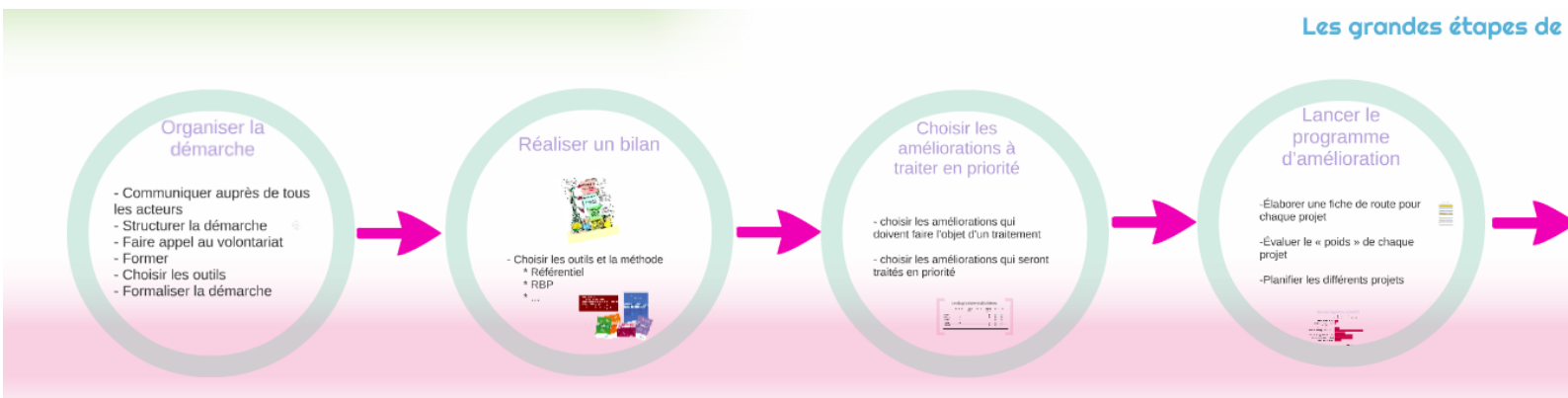
Plan : Planifier

Do : Réaliser

Check : Vérifier, Contrôler

Act : Agir, Améliorer

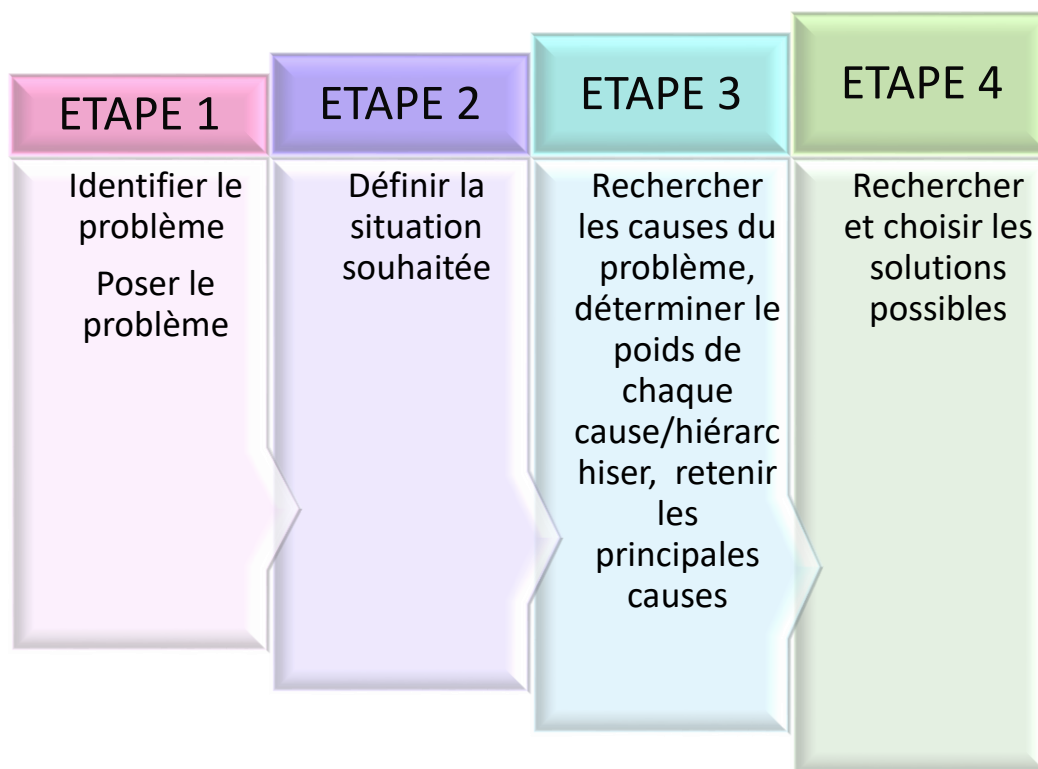
3- CONNAITRE LES GRANDES ETAPES DE LA DEMARCHE D'AMELIORATION CONTINUE DE LA QUALITE



Les étapes de la démarche qualité



4- SAVOIR APPREHENDER LA METHODE DE RESOLUTION DE PROBLEME (MRP)



5- SAVOIR UTILISER LES OUTILS DE BASE DE LA QUALITE POUR LA MRP ET LES AUTRES DEMARCHES

		Les OUTILS de la qualité								
Etapes	Démarches	QQQCP	Brainstorming	Causes-effets	Pareto	Histogramme	Feuille relevé de données	Vote simple	Vote Pondéré	Matrice de compatibilité
1	Lister un problème		✗							
	Choisir un problème				✗	✗		✗	✗	✗
	Poser un problème	✗	✗			✗	✗			
2	Lister toutes les causes possible de l'écart		✗	✗						
	Détecter les causes majeures probables				✗	✗		✗	✗	
3	Lister les solutions		✗							
	Choisir une solution					✗		✗	✗	✗
4	Mettre en oeuvre la solution et contrôler la solution	✗					✗			

LE QQQQCCP

Permet:

- ✓ D'analyser un problème ou une situation, en recherchant de façon systématique des informations, et d'anticiper ainsi sur la recherche des causes
- ✓ De définir clairement les modalités de mise en œuvre d'un plan d'action.

Conditions d'utilisation

Groupe n'excédant pas 10 personnes.

Matériel : Tableau de papier ou « paper board », post-it, feutres.

Grilles « formatées QQQQCCP » vierges.

Attention à :

Ne pas consacrer tout le temps de la réunion à discuter de la catégorie dans laquelle l'idée doit être inscrite, l'essentiel est de ne pas inscrire la même idée plusieurs fois.

Méthode

L'animateur affiche la question à laquelle le groupe doit répondre.

- Il présente les différentes catégories du QQQQCCP (voir questions types ci-dessous) et laisse aux participants 5 mn pour réfléchir seuls à chaque question.

- Il fait ensuite un tour de table en respectant les règles du Remue-Méninges (aucune idée n'est discutée ou censurée pendant le tour de table, les participants expriment leurs idées dans l'ordre où ils le souhaitent, l'animateur inscrit toutes les idées).

Pour toutes les questions quoi, qui, où, quand, comment combien, on pose systématiquement la question pourquoi.

Question type

Quoi : de quoi s'agit-il ? quel est le problème ? Qu'avons-nous observé ? que voulons-nous faire ?

Qui : qui fait ? qui subit ? qui fait faire ? qui va faire quoi dans cette action ?

Où : où cela s'est-il produit ? où chercher l'information ? Dans quel secteur l'action va être réalisée ?

Quand : quand cela s'est-il produit ? depuis quand ? à quelle fréquence ? à quel moment l'action doit-elle être mise en œuvre ? sur quelle durée ?

Comment : comment cela se passe-t-il ? quels matériels, procédures sont concernés ? comment allons-nous procéder ?

Combien : combien cela coûte ou coûtera ? combien de temps perdu ? combien d'erreurs, de défauts ?

Pourquoi

LA GRILLE SMART

Permet:

- ✓ De définir des objectifs de façon précise.

Conditions d'utilisation

Cet outil s'utilise dès que l'on parle d'objectif

Méthode

Il n'y a pas d'organisation particulière à mettre en place.

Répondre aux questions suivantes :

L'objectif est-il :

Spécifié (est-il bien défini ?)

Mesurable (y a-t-il un indicateur lié ?)

Accceptable (d'un point de vue légal, moral, sécurité, ...)

Réaliste

Situé dans le **T**emps

Exemple

Objectif non SMART :

"Nous devons améliorer notre qualité !"

Objectif SMART :

"Dans deux mois, les non-conformités internes seront passées de 3,5% à 2,5% du CA"

Situé dans
le temps

Spécifié

Mesurable

LE BRAINSTORMING

Permet:

- ✓ De générer un grand nombre d'idées comme par exemple des problèmes à résoudre, des causes à identifier ou des solutions à trouver. Très utile en travail de groupe, c'est un des outils de base.

Conditions d'utilisation

Groupe n'excédant pas 12 personnes (7-8 personnes).

Matériel : grand tableau, post-it, feutres couleurs différentes.

Attention à :

- Prévoir une séance assez longue (environ 1 heure).
- Faire des tours de table rapides (cette rapidité favorise la créativité).
- Ne pas discuter pendant le tour de table: tout noter.
- Ne pas organiser les idées pendant le tour de table : les inscrire dans l'ordre d'émission.

Méthode

L'animateur affiche la question à laquelle le groupe doit répondre.

- Les participants réfléchissent seuls pendant 5 minutes puis inscrivent leurs idées sur une feuille ou un post-it (une idée par post-it).
- L'animateur fait un tour de table et chacun à son tour exprime une idée à la fois.
- Les phrases doivent être brèves, aucune idée n'est discutée ou censurée pendant le tour de table, les participants expriment leurs idées dans l'ordre qu'ils souhaitent, ils peuvent inventer de nouvelles idées au cours du tour de table en rebondissant sur celles des autres.
- L'animateur inscrit toutes les idées (ou colle les post-it) et les numérote dans l'ordre d'émission
- Il poursuit le tour de table jusqu'à ce qu'il n'y ait plus d'idées
- L'animateur commence le regroupement et la synthèse des idées exprimées en posant trois questions pour un premier tri : Hors sujet ? Compréhensible ? Identique ?

LE DIAGRAMME CAUSES-EFFETS

Permet:

- ✓ De rechercher des causes d'un problème, c'est un des outils qui sert à choisir celles qui semblent principales en classant et visualisant les causes par grandes familles. Cette visualisation aide également à s'assurer qu'aucune cause n'est oubliée.

Conditions d'utilisation

Matériel : Grand tableau ou grande feuille de papier, post-it, feutres de couleurs différentes

Attention à :

- Bien définir l'effet étudié et approfondir la recherche des causes en répétant la question «pourquoi ?» à chaque cause énoncée.
- S'assurer que chaque idée est comprise de la même façon par les participants.
- Veiller à ce qu'aucun jugement de valeur ne soit porté sur les causes. L'évaluation des causes n'a lieu qu'après et aux petites causes correspondent parfois de grands effets.
- Ne pas consacrer trop de temps au classement des causes par familles.

Méthode

- Définir le problème en termes d'effet constaté. S'assurer qu'il est bien compris par tous.
- Faire un «Remue-Méninges» pour déterminer les causes possibles du problème.
- Préciser les idées, éliminer les hors-sujets, regrouper les causes par familles.

Nota Bene : celles définies par la règle des 5M peuvent servir de fil conducteur (main d'œuvre, méthode, matériel, matières, milieu) mais toute autre famille peut également convenir.

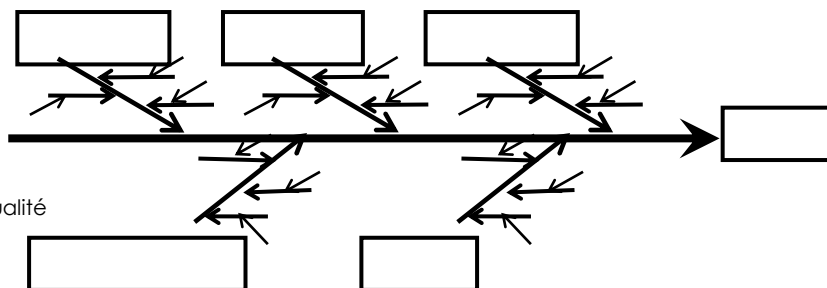
- Construire le diagramme (en prévoyant grand pour sa lisibilité).
- Placer l'effet à droite

Chaque idée est placée sur le graphique par son auteur. Le groupe peut enrichir l'idée en la plaçant ailleurs, exprimée autrement.

Remarque : lorsqu'une cause précise une cause déjà placée, on complète le diagramme en traçant une flèche inclinée et reliée à cette cause.

Exploiter le diagramme

- Le groupe identifie les causes probables (vote pondéré) et détermine les actions à mener pour les vérifier.
- Une fois les preuves obtenues de la bonne corrélation entre causes et effet, le groupe peut rechercher les solutions.



LE DIAGRAMME DE PARETO

Permet:

- ✓ De visualiser l'importance relative des causes, notamment mettre en évidence les causes les plus importantes (en fréquence) d'un problème.
- ✓ D'objectiver des améliorations (comparaison de 2 diagrammes de Pareto dans le temps).

C'est un outil de communication

Conditions d'utilisation

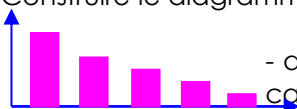
L'animateur peut réaliser le diagramme seul.

Attention à :

- Vérifier que les catégories de causes sont indépendantes les unes des autres.
- Rester critique. Le diagramme de Pareto a un mode de représentation des causes quantitatif. Des pondérations, plus qualitatives, peuvent aider à établir des priorités de traitement, par exemple l'impact sur la sécurité du patient.
- Ne pas hésiter à faire un Pareto de Pareto pour «remonter» sur les vraies causes.

Méthode

- Choisir les éléments à étudier et collecter les données durant une période déterminée.
- Faire la somme des données par catégorie retenue.
- Construire le diagramme à 2 axes :



- axe horizontal correspond aux catégories. Éviter de mettre plus de 7 catégories différentes. Une colonne «divers» à l'extrême droite regroupe les données les moins importantes en nombre.

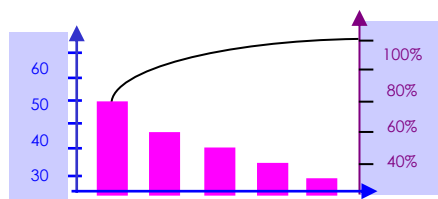


- axe vertical correspond à des quantités (nombre de relevés, de défauts, coût, pourcentage,....).

- second axe vertical à l'extrémité droite du diagramme, faisant correspondre à une échelle de 0 % à 100 % la fréquence cumulée des données.

L'ordre de présentation des données doit être décroissant.

- Tracer la courbe cumulée en pourcentage.
- Analyser le diagramme :



- il montre que 1 ou 2 catégories représentent environ 80% de l'ensemble, l'étude sera centrée sur ces catégories.

- le diagramme est plat ⇐ réfléchir aux différentes catégories, introduire une pondération.

L'HISTOGRAMME

Permet:

- ✓ De représenter graphiquement et simplement la distribution d'une variable continue.
- ✓ De visualiser la répartition de ces valeurs en différentes classes (en général de largeur identique). Ce graphique contient en abscisse les classes de valeur et en ordonnée la fréquence de ces classes...

Conditions d'utilisation

Disposer de données chiffrées en nombre suffisant. Si celles-ci ne sont pas disponibles immédiatement, utiliser une feuille de relevé de données

Méthode

- Choisir de la variable et recueil des données

La variable à mesurer doit être continue et être significative de la qualité du produit ou du service rendu. Le recueil des données ou la mesure des valeurs de la variable doit se faire dans les mêmes conditions pour chaque mesure et avec un degré de précision suffisant.

- Calculer des caractéristiques de la distribution si besoin
- Construire le tableau de répartition
- Construire l'histogramme

L'histogramme est un graphique à deux axes.

- Interpréter l'histogramme

Soit par rapport à sa valeur centrale (symétrique ou dissymétrique).

Soit par rapport aux limites spécifiées, permettant d'établir si un processus est ou non maîtrisé.

LA MATRICE - LE DIAGRAMME MULTICRITERE

Permet:

- ✓ d'analyser plusieurs sujets en fonction de critères prédéterminés, pour réaliser un choix. Les critères représentent les attributs subjectifs ou objectifs qui caractérisent les éléments de choix. Matrice se présentant sous la forme d'un tableau à 2 entrées.
- ✓ D'effectuer le choix d'un problème prioritaire, parmi 2 ou 3 dysfonctionnements retenus par un vote pondéré
- ✓ De décider de la meilleure solution, parmi celles proposées par le groupe de travail.

Conditions d'utilisation

Avoir sélectionné plusieurs propositions et défini des critères de sélection.

Matériel : tableau papier, feutres et crayons.

Attention à :

- Retenir un nombre limité de critères de sélection (5 ou 6 au maximum).
- Intégrer des critères objectifs (coûts, délais de réalisation).
- Réaliser une cotation la plus objective possible des critères.
- Valider au préalable la nature des critères décisifs.

Méthode

➤ Établir le consensus du groupe sur certains points

– Les critères à retenir (économiques : coûts, rentabilité..., techniques : faisabilité, délais..., sociaux : motivation des professionnels, acceptabilité...).

– L'échelle de notation (ex. : bon (4 points), moyen (2 points), mauvais (0 point) ou bien échelle plus détaillée, (de 1 à 5 ou de 1 à 10).

– Les éventuels coefficients de pondération des critères.

– Le mode de compilation des notes pour chaque proposition (multiplication de la note par le coefficient de pondération, puis addition des notes ainsi pondérées).

➤ Rechercher les informations objectives utiles

➤ Recueillir le maximum d'informations propres à étayer le positionnement de chaque proposition, sur les critères économiques ou de faisabilité...

➤ Construire le tableau et coter les propositions

– Indiquer dans la colonne gauche du tableau les propositions du groupe de travail (dysfonctionnements prioritaires, ou solutions possibles).

– Incrire les critères de sélection retenus sur la première ligne du tableau.

– Coter successivement chaque proposition, en fonction du système de cotation et de pondération choisi et retenir celle qui a obtenu le plus de points.

LA FEUILLE DE RELEVÉ DE DONNÉES

Permet:

- ✓ De disposer d'un document structuré permettant de recueillir méthodiquement des informations. Un document est spécifique à un recueil de données. La feuille de relevé de données peut être utilisée aux différentes étapes d'une démarche qualité.
- ✓ De quantifier les événements, les caractéristiques du problème.
- ✓ Collecter de façon systématique « sur le terrain » toutes les informations (chiffrées ou non) nécessaires pour l'analyse à effectuer. Recueillir méthodiquement les données.
- ✓ Enregistrer les données pour disposer de l'information nécessaire à la prise de décision.

Conditions d'utilisation

Le groupe doit avoir au préalable identifié les causes possibles du dysfonctionnement analysé (ou retenu les solutions qui lui paraissent pertinentes).

Attention à :

- Prévoir un espace disponible sur la fiche pour des types de données non prévues, plutôt que de rechercher l'exhaustivité des données mentionnées sur le préimprimé.
- S'assurer que chaque personne chargée de la collecte des données comprend l'ensemble des renseignements demandés (idéalement construire la feuille de relevé avec les utilisateurs).
- Consacrer du temps à la mise en forme de la feuille de relevé de données pour atteindre l'objectif recherché.
- S'assurer de l'adhésion des utilisateurs.

Méthode

- Lister les informations à recueillir (par exemple : les délais d'attente) et les critères de classement (par exemple : par journée, ou bien : par journée et par service).
 - Définir le lieu où s'effectuera ce recueil, et qui s'en chargera.
 - Définir l'échantillon des observations (constitution statistique ou recueil continu, prospectif ou rétrospectif, sur une période à déterminer).
 - Informer et motiver les utilisateurs au recueil attendu.
- Réaliser le recueil
 - Construire la feuille de relevé de données, de façon simple et compréhensible pour les utilisateurs.
 - La tester sur quelques observations.
 - Procéder au recueil de données

LES VOTES

Permet:

- ✓ D'établir des priorités dans le traitement des dysfonctionnements ou choisir des solutions, etc. (vote simple)
- ✓ D'établir une sélection définitive après un vote simple ou lorsqu'il y a peu de propositions. (vote pondéré)

Conditions d'utilisation

Matériel : tableau, « paper board » et feutres

Attention à :

- S'assurer que l'objectif du vote est compris par tous les participants.
- Énoncer les règles dès le démarrage

Méthode

➤ Réaliser une matrice à deux entrées :

- la 1^{ère} colonne comporte les sujets numérotés

- la 1^{ère} ligne comporte le nom des participants, le total des points, le rang obtenu par le sujet.

Sujets	S....	A....	R...	...	Total des points	Nombre de votants	Ordre de priorité
1							
2							
3							
4							
...							

- L'animateur présente chaque sujet et le reformule si besoin.
- Les participants votent individuellement pour 5 sujets en les identifiant par leur numéro.
 - ⊕ Variante vote pondéré :
chaque participant doit attribuer une note dégressive à 3 sujets : 3 points pour le plus important, 2 points pour celui qui vient en seconde position, 1 point pour le moins important.
chacun dispose d'un nombre de points à attribuer qu'il répartit comme bon lui semble sur une ou plusieurs idées (15 points).
- L'animateur reporte dans le tableau les votes de chaque participant.
- Retenir les 6 à 8 sujets ayant obtenu le plus grand nombre de votes. Procéder à un second tour si nécessaire. Si le nombre de sujets est très important en retenir 10.
- Recueillir l'accord du groupe sur la priorisation qui a été faite.

6- CONNAITRE LES COMPETENCES GENERALES ET SAVOIRS-FAIRE DU REFERENT QUALITE

