

## 9. Gestion de la qualité

La gestion de la qualité, tout le monde en parle – mais qu’est-ce que cela veut dire en réalité? Pour plus d’un médecin, ce n’est qu’une tracasserie de plus, du même ordre que la paperasse, qui servirait également à critiquer à couvert la prestation médicale. Mais la prestation médicale n’est qu’une composante de la qualité – même dans le cabinet.

La qualité est, pour simplifier, un terme générique désignant l’obtention de propriétés et de caractéristiques qui définissent un produit ou une prestation de service. La qualité en médecine est communément évaluée sur la base de trois types de qualité que sont la qualité des structures, la qualité des processus et la qualité des résultats.

Prenons comme exemple le diagnostic d’une fracture de l’humérus. La présence d’un système de radiologie opérationnel et entretenu au sein du cabinet appartient à la qualité des structures. L’utilisation professionnelle du système et le positionnement du patient par l’assistante médicale font partie de la qualité des processus. La justesse du diagnostic et la guérison ultérieure du patient font partie de la qualité des résultats.

Les qualités des résultats collectés dans le secteur médical (mortalité, morbidité, etc.) peuvent être accrues par des mesures globales, non médicales. Les mesures de la qualité et les mesures en tant que telles ne dépendent donc qu’en partie de l’art médical, mais concernent tous les patients.

### › Qualité des structures

La qualité des structures comprend les caractéristiques structurelles d’un établissement, c’est-à-dire la qualification du propriétaire du cabinet, le nombre et la formation des collaborateurs, la qualité et la quantité des ressources telles que les moyens financiers, l’infrastructure, le bâtiment et les possibilités d’accès pour les patients. Comme les patients sont souvent susceptibles de mal évaluer les processus (en raison de leur statut de profane) et les résultats (car ils n’ont pas encore été traités), ils considèrent la qualité des structures comme un indicateur simple à identifier pour estimer la qualité globale assurée dans le cabi-

net. En clair: «Plus l’accueil est pompeux, plus important et meilleur sera sans doute le médecin...»

### › Qualité des processus

Par processus, on entend une série logique d’actions récurrentes successives avec une entrée mesurable, une valeur ajoutée mesurable et une sortie mesurable. Les prestations de service d’un établissement sont générées dans une chaîne d’opérations imbriquée qui se compose de différents processus partiels. Tous les processus partiels contribuent au succès de l’établissement. C’est pourquoi ils doivent se dérouler de la manière la plus efficace et efficiente possible.

En conséquence, la qualité des processus comprend tous les aspects de la fourniture des prestations dans un cabinet médical. Elle ne peut se définir que s’il existe un concept de traitement et de travail détaillé de l’établissement, lequel décrit les processus nécessaires de manière mesurable (feuilles de route, instructions de procédure, chiffres clés). L’organisation des processus est l’instrument central de la gestion de la qualité.

### › Qualité des résultats

Cette catégorie constitue la base essentielle pour évaluer les prestations fournies dans un établissement. Elle peut être mesurée tant au regard de changements objectifs (p. ex. amélioration de l’état de santé, taux de complication, augmentation du nombre de patients) qu’à l’aide de critères subjectifs (p. ex. satisfaction des patients).

Aujourd’hui déjà, les autorités s’intéressent – outre à la qualification médicale du praticien – spécifiquement aux mesures qualitatives dans les différents secteurs

du cabinet. Actuellement, l'obligation d'autorisation administrative concerne le laboratoire du cabinet, la stérilisation et la pharmacie du cabinet (niveau cantonal) ainsi que la radiographie (niveau fédéral). Dans ces secteurs du cabinet, l'infrastructure et la formation existantes (ce que l'on appelle la qualité des structures) et les processus de travail contrôlés (qualité des processus) doivent être présentés avant que l'autorisation nécessaire ne soit délivrée.

Il est probable que l'attention des autorités se manifesterà à l'avenir également dans d'autres secteurs, tels que l'hygiène et l'achat de matériel, sous la forme d'un règlement. Les praticiens les plus âgés en particulier ressentent cela comme une infantilisation de la part de l'État. Mais les médecins innovants reconnaissent également les opportunités que représente une gestion de la qualité globale qui va parfois bien au-delà des prescriptions cantonales. Une véritable gestion de la qualité dans un cabinet accroît en premier lieu la sécurité médicale. Cela permet de surmonter les contrôles administratifs sans stress car les exigences sont bien plus que satisfaites. Un partenaire reconnu pour les certificats de votre gestion de la qualité dans le cabinet est la fondation Equam sur laquelle vous trouverez plus d'informations dans les sources.

### › Exigences de qualité

Avec l'entrée en vigueur de la révision LAMal «admission des fournisseurs de prestations» au 1<sup>er</sup> janvier 2022, les fournisseurs de prestations ambulatoires ne peuvent facturer à l'assurance obligatoire des soins (AOS) que s'ils disposent d'une autorisation du canton. LAMal et OAMal définissent les critères d'admission que les cantons doivent contrôler.

La Conférence des directrices et directeurs cantonaux de la santé (CDS) a publié une fiche d'information incluant un questionnaire pour l'auto-déclaration. Les fournisseurs de prestations ambulatoires sont entre autres tenus de prouver qu'ils remplissent les exigences de qualité selon l'article 58g OAMal (en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022). Ils doivent:

- a disposer du personnel nécessaire qualifié;
- b disposer d'un système de gestion de la qualité

approprié;

- c disposer d'un système de rapports internes et d'apprentissage adéquat et avoir adhéré à un réseau suisse uniforme de déclaration des événements indésirables, pour autant qu'un tel réseau existe;
- d disposer des équipements nécessaires pour participer aux mesures nationales de la qualité.

### › Contrôle par les cantons

La CDS recommande aux cantons de demander une auto-déclaration au fournisseur de prestations pour le processus d'admission, avec laquelle celui-ci confirme qu'il remplit les exigences de qualité conformément à l'art. 58g OAMal et précise, en outre, pour chaque exigence de qualité, de quelle manière il la remplit conformément à l'art. 58g OAMal.

Il faut notamment obtenir une réponse au moins pour les questions en annexe. Les cantons doivent vérifier en profondeur ces informations si l'auto-déclaration est qualitativement insuffisante (p. ex. informations incomplètes, absence de pièces justificatives) ou si certains indices donnent à penser que l'auto-déclaration n'est pas conforme à la vérité. Le document correspondant «Exigences en matière de qualité pour l'admission à la LAMal» est disponible sur le site web de la CDS: [www.gdk-cds.ch/fr](http://www.gdk-cds.ch/fr)

#### Sources

- Fondation EQUAM  
Effingerstrasse 25  
3008 Berne  
Téléphone 031 302 86 87

La fondation EQUAM offre des programmes de qualité pour la qualité des structures et pour la qualité des processus et des résultats.  
[www.equam.ch/fr](http://www.equam.ch/fr)

- Exigences de qualité pour l'admission des fournisseurs de prestations à pratiquer à la charge de la LAMal (art. 58g OAMal).

Recommandations de la CDS pour l'exécution par les cantons: [www.gdk-cds.ch/fr](http://www.gdk-cds.ch/fr) › Soins de santé  
› Admission des fournisseurs de prestations

## «Le coaching est ciblé – pour cela, le coach doit comprendre l’environnement de travail médical»

*mediservice vsao-asmac:  
Comment se passe un coaching  
pour les médecins?*

**Angela Diethelm-Wachter:** Le premier entretien sert à discuter de la raison du coaching souhaité, à clarifier les attentes et à définir les objectifs. Il est très important que l’objectif du coaching soit inscrit de manière très détaillée. L’objectif est éventuellement encore une fois divisé et réparti en plusieurs petits objectifs de sorte que, d’une part, la faisabilité et d’autre part, la vérification de la faisabilité soient possibles.

*Quels sont les questions  
et les objectifs typiques?*

Les questions sont très variées. Celles-ci vont de «Comment puis-je mener à bien toutes mes tâches professionnelles?» (gestion du temps) à «Comment gérer mon personnel?» (coaching de gestion) en passant par «Comment régler le conflit avec mon partenaire de cabinet?» (coaching de conflit). Lors de la suite de l’analyse, il peut arriver qu’un accompagnement de coaching spécialisé soit nécessaire si des sujets d’économie d’entreprise sont par exemple au centre de l’intérêt ou si un conseil en organisation est approprié afin d’optimiser les processus au sein du cabinet. De même, un développement d’équipe réalisable par un coach peut éventuellement être judicieux.

Il est en l’occurrence important que le coach des médecins fasse preuve d’une expertise dans le domaine de l’environnement professionnel du médecin, c’est-à-dire qu’il soit familier des processus, des conditions générales et des exigences du médecin et puisse différencier un conseil d’un coaching de processus.

Pour simplifier, le conseil aidera à résoudre un problème sous la forme de suggestions techniques tandis que, dans le coaching de processus, le coach soutiendra le client dans la recherche de solution en l’ac-

compagnant vers la solution à l’aide d’instruments de coaching mais sans la lui prescrire. Le coaching orienté solution signifie que l’on utilise les ressources à la disposition du client et que l’on atteint une réussite durable par une aide à l’autonomie.

*Quels coûts faut-il prévoir?*

Les tarifs horaires du coach sont très variables et sont négociés avec le client. Lors d’un premier entretien, un contrat est conclu sur la base de la définition des objectifs, lequel comprend les coûts et le nombre de coachings prévus.

En tant que coach, je conviens avec le client d’un nombre déterminé de réunions au cours desquelles la question est traitée. Lors de la réunion finale, on évalue ensemble si le processus peut être à présent terminé ou si de nouvelles questions sont éventuellement apparues pour lesquelles un nouveau contrat est alors conclu.

Habituellement, après un certain nombre de réunions (p.ex. après la troisième), on effectue une évaluation intermédiaire lors de laquelle on s’interroge pour savoir si la collaboration entre le coach et la personne coachée fonctionne et si l’on est sur une bonne voie commune.

*Pourquoi un coaching ne fait pas partie  
de la carrière normale?*

Le coaching peut soutenir un plan de carrière mais toutes les étapes d’une carrière ne doivent pas obligatoirement être accompagnées par un coaching. Néanmoins, si un anesthésiste constate qu’il n’est pas content de sa mission dans un hôpital, qu’il sait qu’il doit évoluer professionnellement mais qu’il ne trouve pas l’accès à ce changement, un coaching peut être une très bonne possibilité d’élaborer de nouvelles voies. Ceci au sens de prendre conscience du rôle actuel et de découvrir ensemble dans quelle direction le client veut aller.

### *Quelles sont les résistances que rencontre un coach?*

La base d'un coaching est toujours le volontariat. Un coaching sous la contrainte est rarement couronné de succès si le client ne souhaite pas lui-même changer sa situation. Au sein d'un cabinet, il arrive parfois qu'un supérieur hiérarchique espère déléguer ses tâches de direction à un coach, ce qui ne fonctionnera généralement pas. Un mandat de ce type ne devrait pas non plus être accepté par le coach. Le supérieur hiérarchique peut néanmoins voir ses compétences de direction renforcées par un coaching en apprenant à mener lui-même à bien les missions de direction.

Il est bien entendu toujours possible que des résistances apparaissent également au cours d'un processus de coaching. Celles-ci peuvent indiquer que le problème présente un intérêt, c'est-à-dire que le client profite d'un avantage lié au problème et qu'il n'est éventuellement pas immédiatement disposé à l'abandonner en faveur de la résolution du problème. La prise de conscience représente souvent déjà un grand pas dans le coaching et le client est plus à même de s'ouvrir à une solution.

En général, résistance est synonyme d'énergie et n'est pas quelque chose de négatif en soi – bien au contraire. Cette énergie peut ensuite être détournée afin d'initier un processus de changement.

### *Quelles sont les situations gratifiantes?*

J'observe que ce sont précisément les médecins dont l'échange avec des pairs fait défaut parce qu'ils gèrent par exemple seuls un cabinet mais ne peuvent partager leurs inquiétudes et leurs soucis avec des collaborateurs ou des collègues, qui sont très reconnaissants de trouver un interlocuteur en la personne du coach.

Un coach s'occupera certes du client mais, contrairement aux personnes proches, il conservera toujours une certaine objectivité qui permet au client d'ouvrir l'horizon et de ne pas le restreindre. Le client est généralement également reconnaissant de pouvoir, pour parler de manière imagée, s'appuyer pendant un certain temps sur un déambulateur en la personne du coach pour ensuite finalement le mettre de côté parce qu'il n'en a plus besoin.

## › Angela Diethelm-Wachter

Angela Diethelm-Wachter est directrice du centre médical rappjmed AG et accompagne des médecins et leurs équipes en tant que coach.

**Qualification:** M.Sc., MAS

**Fonction:** Coaching, développement d'équipe, développement du personnel et développement organisationnel

**Contact:** Wettenschwilerstrasse 4, CH-8645 Jona

**Téléphone:** 044 586 37 74

**Site web:** [www.medicalprofessionals.ch](http://www.medicalprofessionals.ch)

