



# **PROFIL PROFESSIONNEL MANAGER DE QUALITÉ DANS LE DOMAINE DE LA SANTÉ**

## **TABLE DES MATIERES**

0	AVANT-PROPOS
1	INTRODUCTION
2	DOCUMENTATION ABRÉGÉE
3	BIBLIOGRAPHIE
4	LIENS

## 0 AVANT-PROPOS

Le management de qualité, qui a trouvé son chemin de l'industrie vers le domaine de la santé au cours de ces dernières années, n'est pas seulement un sujet à la mode et fugitif. Bien au contraire, l'introduction de leur propre management de qualité correspond pour les hôpitaux, les cliniques et les homes à un besoin urgent. Avec la technologie de pointe, ces institutions ne pourront plus s'isoler dans le futur marché de santé : Ils doivent se transformer, sur le plan de l'organisation, pour s'orienter vers les clients. Dans ce cadre, un rôle clé revient au management de qualité.

Le changement rapide de technologie a extrêmement affiné la spécialisation dans la médecine, la chirurgie et les soins. Chacune de ces fonctions très spécialisées contribue, certes, au diagnostic et à la marche vers la guérison, mais aucune, séparément, n'est compétente pour obtenir seule le résultat final. La qualité du résultat dépend de plus en plus de la collaboration entre les différents services et de l'intégration des personnes et des appareils. En comparaison avec l'industrie, il manquait jusqu'à maintenant, dans le régime sanitaire, une coordination des processus principaux et du support en vue de la qualité du résultat final, ainsi qu'une stratégie pour le développement continu de la qualité. La nécessité, dans des hôpitaux, les cliniques et les homes, de satisfaire aux besoins des clients, internes et externes, de façon plus rapide et plus précise, nécessite une réorganisation interne qui tienne compte de l'interdisciplinarité et de la complémentarité.

Nous voudrions ici remercier cordialement tous les participants au projet pour leur excellente coopération. Les contributions constructives ainsi que la compétence des experts ont contribué à cette description de profil professionnel.

# 1 INTRODUCTION

Le management de qualité est typiquement un mélange de processus descendants et ascendants. D'une part il doit être soutenu par l'ensemble des directions d'institution, et d'autre part il doit mener vers ce qui servira de base à une nouvelle philosophie de travail. Il s'agit, globalement, d'un instrument de développement stratégique important.

Dans la préface décrivaient l'encouragement au changement, est décrite la tâche du manager de qualité. La tâche est conditionnée par une collaboration étroite avec la direction de l'institution, la hiérarchie à tous les niveaux, les responsables de l'enseignement au sein de l'hôpital, les responsables des processus et du management du risque et les responsables des relations publiques.

Le management interne de la qualité, dans le domaine de la santé, représente plus que la protection ou le management de la qualité dans tous les autres domaines. C'est une collaboration de tous les acteurs au sens global. Il s'agit des activités qui participent manifestement à la protection et à l'amélioration progressive de la qualité. Le manager de qualité examine en premier lieu les processus de travail et, en tant qu'expert, guide les différents projets d'amélioration. Pour ce faire, il s'agit d'identifier les domaines améliorables et de projeter, en collaboration avec les collaborateurs concernés, en tenant compte des relations horizontales et verticales, une nouvelle organisation plus efficace.

Il n'existe pas de profil standard, requis pour la fonction de manager de qualité. Encore plus importante que la formation est la personnalité : l'aptitude à conduire le changement, la capacité à réconcilier de façon créative les points de vue opposés, et à apporter une contribution active au changement culturel.

Le profil professionnel de "manager de qualité" doit nous informer sur la mission et les postes, ainsi que sur la qualification et les procédés pour l'accomplissement des tâches.

## 2 DOCUMENTATION ABRÉGÉE<sup>1</sup>

### DESCRIPTION DE LA PROFESSION ET DE L'ACTIVITÉ

Les managers de qualité, experts et conseillers pour toutes les questions de qualité, se trouvent le plus souvent dans les niveaux supérieurs de la hiérarchie, comme l'état-major de direction. Dans la mesure du possible, ils doivent aussi être membre d'un organisme de qualité reconnu.

Les managers de qualité ont des responsabilités dans l'introduction et le développement d'un système de management de la qualité.

**Comme responsable pour la mise en pratique de standards de qualité définis, la direction de l'institution donne mandat pour un développement, structuré et standardisé, des meilleurs instruments et mesures, dont la qualité est assurée, pour un développement de la qualité continu et documenté, se propageant sur l'ensemble des fonctions et domaines.**

**Cela s'appuie sur les directives légales suivantes :**

- Dans l'ordonnance sur l'assurance maladie (OAMal) du 27 juin 1995, il est dit dans l'article 77 paragraphes 1:

- 

« Les fournisseurs de prestations ou leurs organisations élaborent des conceptions et des programmes en matière d'exigence de la qualité des prestations et de promotion de la qualité. Les modalités d'exécution (contrôle de l'observation, conséquences de l'inobservation, financement) sont réglées dans les conventions tarifaires ou dans des conventions particulières relatives à la garantie de la qualité conclues avec les assureurs ou leurs organisations, Ces réglementations doivent être conformes aux normes généralement reconnues, compte tenu du caractère économique des prestations. »

- La loi sur l'assurance maladie entrée en vigueur le 1.1.1996 ainsi que l'article 77 (OAMal), sus-mentionné, oblige les fournisseurs de prestations dans le régime sanitaire à la rentabilité des prestations et à l'assurance de la qualité.

Ces tâches sophistiquées exigent un fort engagement professionnel et personnel. La connaissance du domaine économique, et aussi partiellement du domaine politique, leur permet de juger une situation avec des perspectives différentes.

Le manager de qualité entretient des relations extérieures avec les organisations nationales et internationales, s'informe et se perfectionne pour être toujours à la pointe du progrès et soutenir ainsi l'entreprise de façon adapté.

Le manager de qualité est une source d'information pour tous les collaborateurs et les membres de direction. Il communique avec tous les domaines.

Une formation professionnelle, dans le domaine de santé ou dans des institutions semblables, est la condition pour cette activité. A côté de connaissances approfondies dans le domaine sanitaire, une expérience dans le management de projets et le management de qualité serait un grand avantage.

<sup>1</sup> Le schéma de documentation abrégée est basé sur le conseil professionnel de la ville de Zürich

Le manager de qualité conduit et organise de façon systématique le travail de qualité dans l'entreprise, orienté vers les buts de l'entreprise et la satisfaction des clients, à l'aide d'un processus d'amélioration continuuel dans le cadre du « Continuous Quality Improvement » (CQI).

A côté de compétences professionnelles et sociales, on doit trouver des dispositions pour la conception et l'innovation, ainsi que la capacité au travail indépendant. La capacité d'interconnexion, une pensée interdisciplinaire et la capacité de décrire des processus sont d'autres demandes importantes.

Il dirige et présente les pourparlers internes et les conférences, conseille dans des projets, est compétent pour les formations internes et la formation permanente et évalue sporadiquement le travail de qualité interne.

Une disposition à l'enseignement, des compétences professionnelles, méthodiques, stratégiques et économiques, la responsabilité et la volonté d'engagement sont les facteurs de succès essentiels pour un développement de qualité efficace et les qualités nécessaires du manager de qualité.

EXIGEANCES PROFESSIONNELLES	CONDITIONS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétence professionnelle et sociale</li> <li>• Intérêt pour la promotion de la qualité</li> <li>• Pensée analytique, logique et conceptuelle</li> <li>• Dispositions pour l'innovation</li> <li>• Expérience des projets de management</li> <li>• Capacité pour une activité indépendante</li> <li>• Connaissances informatiques</li> <li>• Connaissances en statistique</li> <li>• Facilité d'expression orale et écrite</li> <li>• Connaissances d'une ou plusieurs langues</li> <li>• Contact facile</li> <li>• Bonnes capacités de communication</li> <li>• Apparence sûre, convaincante</li> <li>• Capacité à formuler les choses de façon compréhensible</li> <li>• Facilité de contact avec les services publics politiques</li> <li>• Habilité à négocier</li> <li>• Talent d'organisation</li> <li>• Capacité d'interconnexion</li> <li>• Pensée interdisciplinaire</li> </ul>	<p>Une formation professionnelle achevée, académique ou non académique, et une expérience professionnelle dans le domaine de la santé ou d'institutions similaires.</p> <p><b>Formation supplémentaires / diplômes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation de manager Qualité (H +, Neosys, Qualicon, CHIQ, WEG, etc.)</li> </ul> <p>Justificatif/certificat/attestation d'au moins 12 jours d'enseignement dans le domaine du management de qualité.</p> <p>Autres enseignements ou formations continues en relation avec la profession, par ex. :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation pour adultes</li> <li>• Médiation</li> <li>• Développement d'organisation</li> <li>• Management de projets</li> <li>• Management de processus</li> <li>• Management du risque</li> <li>• Supervision / Coaching</li> <li>• Formation social-pédagogique</li> <li>• Supervision/Coaching</li> </ul>

FORMATION	FORMATION COMPLÉMENTAIRE
<p>La formation du manager de qualité repose sur un enseignement reconnu.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>H+ (Die Spitäler der Schweiz)</b>, Qualitätsmanagement im Spital und Heim mit H+ Diplom (22 Tage)</li> <li>• <b>CHIQ</b> Institut für Intergrales Qualitätsmanagement, FHZ (Fachhochschule Zentralschweiz) Nachdiplomstudium „Business Excellence“</li> <li>• <b>Neosys</b>, Lehrgang QM System Manager mit SAQ-Zertifikat oder EOQ-Zertifikat Quality System Manager (20 Tage, sechs Kursmodule)</li> <li>• <b>Qualicon</b>, Diplomlehrgang Quality System Manager (18 Tage)</li> <li>• <b>WEG</b>, Kontinuierliche Qualitatsverbesserung in der Pflege, SAQ/EOQ-Abschluss (12 Tage, 4 Module).</li> </ul>	<p><b>Formation continue:</b></p> <p>Congrès nationaux et internationaux. Etude de la littérature.</p> <p>Formation et formation continue, par ex.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• QM System Auditor/Assessor</li> <li>• Business Excellence Coach/EOQ TQM-Leader</li> <li>• Manager en système de préservation de l’environnement</li> <li>• Management du risque dans les hôpitaux et homes</li> </ul> <p>Ces offres de formation permanente sont élaborées sous forme de module et sont proposées par différents organismes comme par exemple : H +, Neosys, Neosys ou WEG).</p>
CONDITIONS DE TRAVAIL ET CONDITIONS PROFESSIONNELLES	PROFESSIONS APPARENTÉES
<p>Les nombreux enseignements, compétents et axes sur la pratique, ouvre aux cadres moyens et supérieurs des possibilités de formation permanente professionnelles attrayantes et les enseignements supplémentaires. Les formations permanentes sont partiellement reconnues dans toute l'Europe et jouissent d'une bonne renommée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spécialiste en développement de la qualité</li> <li>• Conseiller en gestion d’entreprise</li> <li>• Spécialiste en économie d’entreprise</li> </ul> <p><b>ADRESSE DE CONTACT ET AUTRES INFORMATIONS</b></p> <p><b>SQMH</b> Swiss Society for Quality Management in Health Care  <a href="http://www.sqmh.ch">www.sqmh.ch</a></p> <p><b>SQMH Geschaftstelle</b>  Hansjörg Lüthi, REHAB Basel  Postfach  Ch-4025 Basel  Tel. 061 325 01 03  Mail: hj.luethi@rehab.ch</p> <p>Diverses formation supplémentaires et continues. <b>Voir les liens au chapitre 5</b></p> <p>Pour le compte de: <b>1. Schweiz. Qualitatsnetzwerk Gesundheitswesen H+</b></p> <p><b>Diffusion: SQMH/H+</b>  <b>Parution: Decembre 2003</b></p> <p><b>Groupe de projet:</b> S. Abesser, P. Bianco, E. Bruhin, Ch. Clark, M. Ritschard und R. Schneider</p>

### **3 BIBLIOGRAPHIE**

#### **DUDEN das Fremdwörterbuch**

Dudenverlag, Mannheim/Leipzig/Wien/Zürich, Band 5, 2001

#### **H+ Die Spitäler der Schweiz**

Leitfaden zum Qualitätsmanagement im Schweizer Krankenhaus, 3. erweiterte Auflage, Aarau 1999

#### **Neuhaus Albert, Neubarth Rolf, Obermair Wolfgang**

Praxis-Handbuch soziale Dienstleistungen, 2. erweiterte und überarbeitete Auflage, Luchterhand 2000

#### **Pira Andreas**

Umfassendes Qualitätsmanagement im Spital, v/d/f Hochschulverlag AG ETH Zürich 2000

#### **Qualitätsentwicklungskonzept Inselspital**

2. Auflage 2000, Inselspital

#### **Ordonnance sur l'assurance maladie (OAMal)**

Article 77 paragraphe.1, 27. Juin 1995

## 4 LIENS (Source: [www.insel.ch/qualitaet](http://www.insel.ch/qualitaet))

<b>Hôpitaux / Hôpitaux universitaires</b>	
<a href="http://www.doktor.ch">http://www.doktor.ch</a>	Registre suisse des médecins, hôpitaux et cliniques
<a href="http://www.kantonsspital-basel.ch">http://www.kantonsspital-basel.ch</a>	Universitätsspital Basel
<a href="http://www.hug-ge.ch">http://www.hug-ge.ch</a>	Hôpital universitaire de Genève (HUG)
<a href="http://www.insel.ch/qualitaet">http://www.insel.ch/qualitaet</a>	Universitätsspital Bern, Inselspital
<a href="http://www.hospvd.ch">http://www.hospvd.ch</a>	Centre Hospitalier Universitaire Vaudois, Lausanne (CHUV)
<a href="http://www.hospvd.ch/quality/foqual">http://www.hospvd.ch/quality/foqual</a>	CHUV / forum de la qualité
<a href="http://www.unispital.ch">http://www.unispital.ch</a>	Universitätsspital Zürich

<b>Organisations / Institutions</b>	
<a href="http://www.metas.ch">http://www.metas.ch</a>	Métrologie et accréditation suisse
<a href="http://www.bsv.admin.ch">http://www.bsv.admin.ch</a>	Office fédéral des assurances sociales
<a href="http://www.euroforum.com">http://www.euroforum.com</a>	Euroforum Deutschland
<a href="http://www.efqm.org">http://www.efqm.org</a>	European Foundation for Quality Management
<a href="http://www.eoq.org">http://www.eoq.org</a>	European Organization for Quality
<a href="http://www.fmh.ch">http://www.fmh.ch</a>	FMH Fédération des médecins suisses
<a href="http://www.hplus.ch">http://www.hplus.ch</a>	H+ Les Hôpitaux de Suisse
<a href="http://www.quality.bmjpg.com">http://www.quality.bmjpg.com</a>	Institut für Healthcare improvement
<a href="http://www.isqua.org.au">http://www.isqua.org.au</a>	International Society for Quality in Health Care
<a href="http://www.iso-index.ch">http://www.iso-index.ch</a>	Index ISO suisse 2001
<a href="http://www.management-systeme.ch">http://www.management-systeme.ch</a>	Management Systeme
<a href="http://www.santesuisse.ch">http://www.santesuisse.ch</a>	santésuisse
<a href="http://www.sas.admin.ch">http://www.sas.admin.ch</a>	SAS le service d'accréditation suisse
<a href="http://www.esprix.ch">http://www.esprix.ch</a>	Prix Suisse de la Qualité en Business Excellence
<a href="http://www.snv.ch">http://www.snv.ch</a>	Association suisse de normalisation
<a href="http://www.suva.ch">http://www.suva.ch</a>	Etablissement suisse de l'assurance accident

<a href="http://www.sgs.ch">http://www.sgs.ch</a>	<b>Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management</b>
<a href="http://www.sgsgroup.com/ics">http://www.sgsgroup.com/ics</a>	<b>Association suisse pour la vérification et la certification</b>
<a href="http://www.vqg.ch">http://www.vqg.ch</a>	<b>Association Suisse pour une santé de qualité (ASQ)</b>
<a href="http://forum-sante-2000.ch">http://forum-sante-2000.ch</a>	<b>Forum Santé Gesundheit</b>

<b>Schulung / Ausbildung / Weiterbildung</b>	
<a href="http://www.qualicon.ch">http://www.qualicon.ch</a>	<b>Bildungszentrum Qualicon</b>
<a href="http://www.kurse.hplus.ch">http://www.kurse.hplus.ch</a>	<b>H+ Les Hôpitaux de Suisse</b>
<a href="http://www.univie.ac.at/iffoesyst/">http://www.univie.ac.at/iffoesyst/</a>	<b>Institut für interdisziplinäre Fortbildung und Forschung</b>
<a href="http://www.chiq.ch">http://www.chiq.ch</a>	<b>Institut für Integrales Qualitätsmanagement, CHIQ</b>
<a href="http://www.saq.ch">http://www.saq.ch</a>	<b>Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Qualitätsförderung</b>
<a href="http://www.weg-edu.ch">http://www.weg-edu.ch</a>	<b>Weiterbildungszentrum für Gesundheitsberufe SRK</b>