

La Démarche Qualité en Officine Outils & Applications

Document Support



Objectifs de la Formation :

- Fédérer et mobiliser l'équipe autour du projet qualité
- Communiquer le projet qualité à l'équipe
- Découvrir comprendre et utiliser les outils de l'amélioration continue de la qualité
- Bâtir une communication autour des valeurs ajoutées de l'officine
- Connaître les agréments et les référentiels applicables à l'officine

Intervenant :

M. SCHELLENBERG, Consultant Spécialisé, Psychologue du Travail et des Organisations, Auditeur Qualité

Plan du Cours

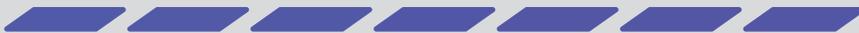
L'information en interne



Les réunions de travail



La gestion du changement



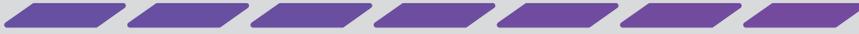
La formalisation de la qualité



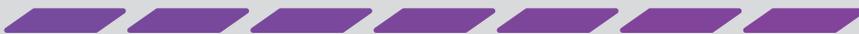
Le logigramme



Outils d'analyse & d'innovation appliqués à l'officine



La reconnaissance de la qualité



La communication interne ^{1/5}

Informer, c'est :

faire savoir

aider à comprendre

trouver un juste **équilibre** entre la **sur-information** et la **sous-information**

La communication doit être **descendante, ascendante et transversale**.

Quelle que soit la fonction occupée, chacun se plaint de la mauvaise circulation de l'information dans l'officine. Faut-il en déduire, pour autant, que celle-ci manque réellement? Rien n'est moins sûr ! Les équipes disent souvent être sur-informées quant aux questions de détails et sous-informées quant aux priorités de leurs fonctions. Beaucoup d'entre nous ne savent plus ou ne prennent plus le temps de différencier l'essentiel de l'anecdotique. Chacun oscille entre sur-informer et sous-informer ses collaborateurs. Alors quelles informations transmettre ? Pour quoi faire ? Quels circuits utiliser pour les faire remonter, les faire descendre ou les faire circuler ? Quels supports choisir pour les transmettre au mieux ?

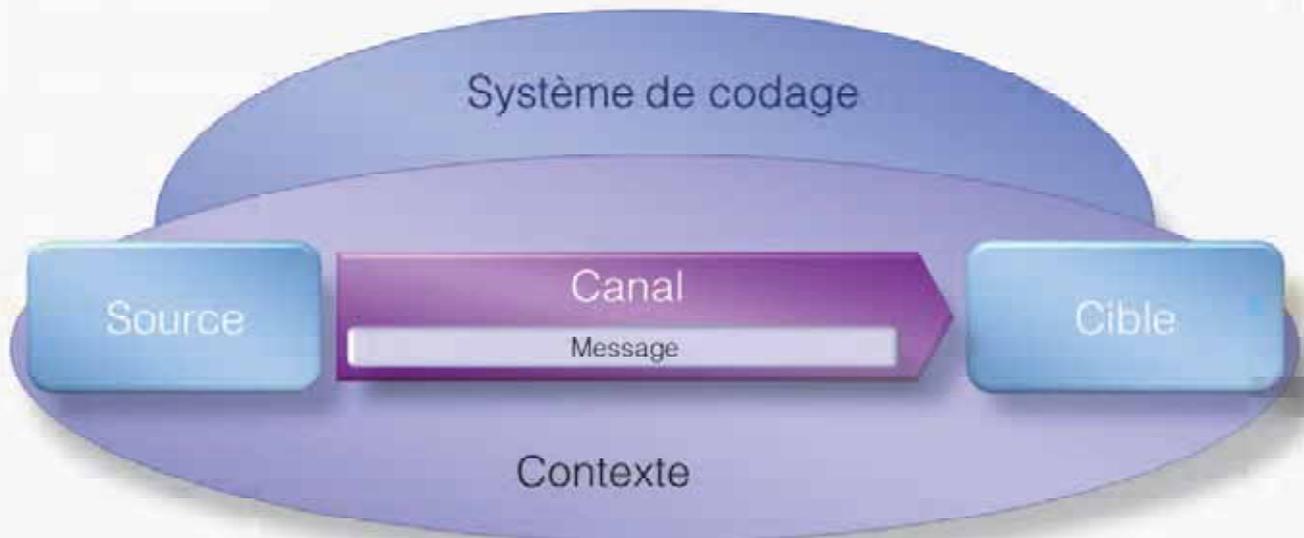
La communication interne ^{2/5}



La communication écrite améliore fortement la fiabilité dans la transmission d'information au sein de l'entreprise. Il convient de cibler intelligemment les informations qui doivent faire l'objet d'une communication écrite et les messages doivent être formalisés selon des règles définies.

La communication interne 1/5

Le système de communication



La communication interne

Les Points forts et les points faible d'un outil :

Ciblage : capacité à cibler le destinataire pour éviter que les personnes non concernées soient dérangées

Accessibilité Emetteur : facilité à avoir l'outil « sous le coude »

Accessibilité Récepteur : facilité à voir le message

Possibilité de présentation : possibilité d'ajouter au message un document complexe

Traçabilité : possibilité de consulter les anciens messages

Chronologie : facilité à voir le dernier message

Efficacité : aide pour structurer le message

La communication interne 5/5

Quel est l'intérêt d'une communication performante ?

- ▶ limiter les **dysfonctionnements** et améliorer la **performance**
- ▶ emporter l'**adhésion des salariés** aux projets et aux objectifs
- ▶ augmenter la **motivation**, l'**implication** et la **satisfaction** des salariés
 - ▶ contribuer à un bon **climat social**

Trop communiquer... les risques :

- ▶ Laisser les **collaborateurs** avec des messages trop fréquents, redondants, non pertinents
- ▶ **Mettre en évidence l'incertitude** propre à la fonction de direction en diffusant des informations trop précocement

Le besoin d'information tient compte des différents événements qui se déroulent dans le temps. Il varie selon les lieux, les contextes, et les individus. L'information doit être régulière, adaptée et accessible en permanence. Le travail sur la forme est un élément essentiel de la communication interne. Informer tout en communiquant n'est pas forcément chose facile et il s'agit de trouver un juste milieu entre l'information (la transmission des données) et la communication (la mise en valeur des données). Informer ne suffit pas surtout dans des dynamiques de changement.

L'intérêt d'une communication performante est de limiter les dysfonctionnements et d'améliorer la performance. La communication permet d'emporter l'adhésion des salariés dans le projet d'entreprise. En augmentant la motivation, l'implication et la satisfaction des salariés elle contribue à mettre en place un bon climat social.

La réunion de travail ^{1/6}

Les réunions de travail constituent un **espace privilégié**, coupé des agitations du quotidien, dans lequel se construit et s'exprime la cohésion d'un groupe de salariés autour d'un projet commun.

Outil souvent sous-estimé en officine, les réunions de travail constituent une ressource stratégique non négligeable pour la transmission de l'information en interne et la conduite de projet d'ampleur tel que la mise en place d'une démarche qualité. Les réunions de travail sont à distinguer des autres modes de communication à l'officine. Les personnes présentes en réunion de travail se rassemblent pour participer à une activité collective. Il ne s'agit plus d'individus isolés adoptant une position personnelle mais d'un groupe ayant sa dynamique propre dans lequel chaque collaborateur joue un rôle en relation avec l'ensemble des membres de l'équipe officinale. Dans cette perspective la réunion de travail a deux fonctions :

- une fonction de production, centrée sur les objectifs à atteindre, le projet d'entreprise et la place de chacun dans ce projet.
- une fonction relationnelle, centrée sur l'interaction et la collaboration entre les individus.

La réunion de travail ^{2/6}

La réunion en quelques règles :

- Un grand thème pour chaque réunion
- Privilégier les réunions courtes (45 min par ex.)
- Organiser des réunions fréquemment (au minimum une fois par mois)
- Préserver la régularité (tous les premiers mardis de chaque mois par exemple)
- Considérer les réunions comme du temps travail (payé ou récupéré)

La réunion de travail ^{3/6}

La préparation est fondamentale :

« Si j'ai 6 heures pour abattre un arbre, j'en prends 5 pour aiguiser ma hache » Abraham LINCOLN

Avant la réunion il convient de ...

- ▣ Faire le bilan de la situation financière de l'entreprise ou de l'activité concernée (C.A., marge, évolution)
- ▣ Faire le bilan des retombées des projets récents ou en cours de réalisation
- ▣ Revoir le planning des projets à venir
- ▣ Choisir la ou les méthode(s) appropriée(s) (information, concertation, gestion participative...)
 - ▣ Préparer les arguments
- ▣ Définir le déroulement de la réunion (les grands moments)
 - ▣ Transmettre aux participants le sujet de la réunion

La préparation est fondamentale et nécessite souvent plus de temps que la réunion elle-même. Une réunion mal ou pas préparée provoque généralement des discussions stériles exemptes de toute dimension pragmatique, sans retombées et pouvant susciter à terme la démotivation au sein de l'équipe officinale. Afin d'éviter ce genre de déboire il convient de réfléchir systématiquement lors de chaque préparation au thème qui cadrera la réunion (de quoi allons-nous parler), à l'objectif (quel but doit attendre le groupe), et au plan de déroulement (organisation, calendrier minutage, outils utilisés). Chaque collaborateur devra être en mesure de savoir avant la réunion pourquoi il est là, et ce qu'il va tirer de la réunion.

La réunion de travail ^{4/6}

La position de l'animateur durant la réunion

- Il doit diriger vers la production et peut y participer.
 - Il doit faciliter les échanges.
 - Il doit réguler les interactions.
 - Il doit éviter les conflits.
- Il doit créer les conditions de la réalisation de l'objectif.

L'animation

Une personne, désignée comme l'animateur devra diriger la production de la réunion en facilitant les échanges et en prenant soin d'éviter les conflits dans le but de créer les conditions de la réalisation de l'objectif. Le rôle de l'animateur est d'amener toutes les personnes présentes à participer en leur donnant un objectif et en définissant concrètement leur contribution au travail du groupe.

Le lancement de la réunion

Au lancement de la réunion l'animateur doit toujours rappeler l'objectif qui sera poursuivi et le rôle de chacun dans son atteinte. Le lancement de la réunion a une fonction concrète : l'animateur doit dire l'essentiel tout de suite.

La gestion du temps

L'animateur doit rester vigilant à ne pas céder aux allocations de temps contre-productives (propos hors sujets, conflits, pauses) et se concentrer sur la poursuite de l'objectif du groupe accepté, affiché et partagé.

Le cadre

Un groupe fonctionne dans un cadre qui lui apporte, confort, sécurité et optimise la contribution de chacun. Il est nécessaire d'avoir toujours un objectif commun et une méthode de travail (les participants ont besoin de savoir, tout de suite, comment l'animateur va faire et quelle contribution concrète il attend d'eux).

La conclusion

Une réunion de travail doit se conclure en définissant clairement qui fera quoi et pour quand. Ces éléments devront toujours figurer dans un compte-rendu écrit remis aux participants.

La réunion de travail ^{5/6}

Le déroulement de la réunion...



La réunion de travail ^{6/6}

Le suivi...

Les réunions de travail doivent toujours aboutir à la mise en œuvre d'éléments **concrets** dans des délais généralement brefs.

<i>Objectifs</i>	<i>Acteurs</i>	<i>Délais</i>
<i>Mettre en place et utiliser un cahier de liaison pour la transmission de l'information</i>	<i>Responsable Communication L'ensemble de l'équipe</i>	<i>Validation 5/3/2010 Intégration 1/1/2011</i>

Le déploiement des capacités humaines



Les salariés sont aujourd'hui des acteurs de l'entreprise. Il n'est plus possible de les mobiliser sans les tenir informés des objectifs économiques, financiers, sociaux, politiques, éthiques et culturels. Sans cela, le risque est grand de ne communiquer que des finalités alors que la transmission du sens du projet est primordiale. En pratique les collaborateurs ne peuvent pas s'approprier ce qu'ils ne comprennent pas.

La dynamique de groupe

Un groupe est constitué d'un certain nombre d'individus poursuivant un **objectif commun**. Il s'appuie sur une **organisation** permettant la distribution des rôles et des statuts, la création des **valeurs** et des normes du groupe ainsi que des modalités de **communication** et de **management**.

Le groupe n'est pas la somme de ses éléments composants mais **une totalité dynamique**, résultat d'interactions entre ses membres.

Il est parfois plus facile de changer les habitudes à l'échelle du groupe que à l'échelle d'un individu

La résistance au changement

C'est une attitude individuelle ou collective, qui se manifeste dès que l'idée de transformation est évoquée. C'est une attitude négative adoptée par les individus lorsque les modifications sont introduites dans le cycle normal de travail.



Dans l'entreprise, il existe deux types de forces motrices à l'origine du changement. Les forces "externes" à l'entreprise telles que les lois & réglementations définies par l'état, les instances, la loi du marché (l'économie), etc. Les forces "internes" à l'entreprise qui regroupent, quant à elles, les innovations technologiques et les facteurs humains au sein de l'entreprise.

Même si le changement paraît nécessaire, cela ne signifie pas l'absence de résistance au changement. Le changement déséquilibre l'organisation et nuit temporairement à son rendement. L'équilibre personnel de l'individu en est affecté ; d'une situation de certitude l'individu passe à une situation d'incertitude. L'individu perçoit généralement d'abord ce qu'il perd avant de s'intéresser au bien fondé du changement. Certaines résistances sont propres à l'organisation: tout système tend à atteindre un état de stabilité et les individus mettent en place au sein de l'organisation des moyens de défense pour assurer cette stabilité.

Management directif ou persuasif

Directif : J'impose

- Les règles de travail sont claires. Le manager sait parfaitement où il veut aller et où il veut mener ses collaborateurs. Il montre l'exemple selon ses propres méthodes de travail. La hiérarchie est parfaitement établie et il prend toutes les décisions seul, sans consulter quiconque.

Persuasif : J'encourage

- A la différence du management directif, il donne plus d'informations au collaborateur que celles qui lui sont strictement nécessaires pour accomplir la tâche.
- Le manager s'implique recherche la contribution de ses collaborateurs. Il explique le bien-fondé des actions et accepte les remarques et les suggestions, à conditions qu'elles respectent les orientations définies. Il aide chacun à bien comprendre ses tâches et à atteindre ses objectifs, tout en gardant le contrôle.

Les limites du management directif sont :

- Ne pas se montrer trop tranchant avec ses salariés. L'objectif est de structurer un collaborateur et non de l'agresser ou de l'impressionner.
- La démarche directive vis-à-vis d'un collaborateur doit rester ponctuelle. Elle doit lui donner les bonnes bases pour ensuite évoluer et être autonome.
- Ne pas tomber dans le piège du contrôle : les collaborateurs réagissent alors par la révolte ou pas la soumission stratégique pouvant nuire aux résultats de l'officine.

Les limites du management persuasif sont :

- Confondre management et résultats ; à force de trop se concentrer sur les moyens de réussite et la volonté de changement, on risque de ne pas prendre en compte les vrais besoins de ses collaborateurs. Un manager doit diriger et non appliquer des méthodes théoriques de management.
- Faire preuve d'irréalisme avec des effets d'annonce et grands discours passionnés ; le risque est de décourager les collaborateurs lorsque la réalité ne ressemble au scénario initialement présenté.
- Ne jamais faire de pauses : un titulaire qui se montre sans cesse encourageant et sur le dos de ses collaborateurs finit par les fatiguer.

La gestion participative 1/0

Le management participatif est une forme de management favorisant la **participation aux décisions**, grâce à l'**association du personnel** à la définition et à la mise en œuvre des **objectifs le concernant**.

Il se distingue du management concertatif qui vise plus à **débattre autour d'un problème donné**.

Les facteurs de blocage du management participatif :

- Défauts de méthodologie
- Insuffisance des pilotes ou acteurs
- Enjeux personnels
- Résistance aux changements
- Problèmes de relations sociales
- Cloisonnements internes
- Lourdeurs structurelles
- Difficultés d'évaluation fiable des résultats
- Absence de contreparties significatives

La gestion participative ^{2/3}

Malgré la **lourdeur apparente** de la démarche (temps, coûts induits, organisation, efforts pédagogiques) par rapport à une démarche directive, elle fait **gagner en temps** et en **ressources** car elle **anticipe** sur l'**inertie** de la **résistance au changement**.

L'organisation est généralement plus performante si les collaborateurs sont impliqués et motivés. Le manager proactif qui cherche les contributions de ses collaborateurs les amène naturellement à s'impliquer dans la structure. La participation à la prise de décision et la transparence augmentent la confiance du personnel. Par ailleurs les décisions sont généralement plus judicieuses si elles sont basées sur une plus vaste étendue de connaissance et d'expérience. Peu importe l'expérience du manager, celle-ci ne pourra jamais être équivalente à la somme de l'ensemble des collaborateurs.

« le titulaire n'a pas le monopole des bonnes idées »

La gestion participative ^{3/3}

Quels Intérêts ?

- le management participatif **modifie les relations et les rapports au quotidien** entre les différents acteurs dans la mesure où **chacun trouve une place dans un mode coopératif.**
- il **organise la communication** sur un mode explicite.
- il **responsabilise** l'ensemble des acteurs.
- il fait bénéficier l'organisation de **l'expérience et du vécu de chacun.**
- il influence positivement la **motivation et l'implication des collaborateurs.**

Les étapes de la gestion participative

- Organiser une réunion
- Préparer son discours
- Se poser les bonnes questions
- Se préparer aux objections
- Ecouter les suggestions

Feuille de Route

La Dynamique de Groupe

La Conduite de Réunion

Éléments de la démarche qualité la réunion d'équipe permet de suivre mensuellement les avancées du projet qualité en impliquant l'ensemble des collaborateurs. Cette moment privilégié offre au manager la possibilité de fédérer ses collaborateurs autour des points clefs du plan d'action en s'assurant de la participation et l'adhésion de chacun. Généralement la conduite de réunion suit les phases suivantes :

Phase 1 : Éléments de sensibilisation

Cette première phase permet d'expliquer aux collaborateurs les enjeux actuels qui se dessinent dans les pharmacies d'officine, et le cadre dans lequel s'insère cette réunion.

Phase 2 : Animer et échanger sur un mode participatif

La première étape d'information a permis au titulaire d'amorcer le projet, et d'orienter ce dernier en donnant tous les éléments allant dans le sens et confortant son idée du projet.

Une fois l'équipe informée et sensibilisée, le titulaire doit solliciter sa participation pour élaborer le projet de la pharmacie en matière d'optimisation des traitements et de sécurisation de la dispensation. Le titulaire les fait donc participer activement à l'élaboration du projet, afin de les engager et d'emporter leur adhésion.

Phase 3 : Le plan d'action

Les réunions de travail doivent aboutir à la mise en œuvre d'éléments concrets dans des délais généralement brefs. Un plan d'action est donc élaboré à la fin de la réunion avec l'équipe, et rédigé par le secrétaire de la réunion, en précisant les objectifs, les acteurs, ainsi que les délais de réalisation, permettant de valider chacun des objectifs à leur date d'échéance.

L'autoévaluation de ma pratique officinale

- Sensibilisation de l'équipe à l'importance des réunions d'équipe
- Mise en place de réunions régulières à l'officine
- Réalisation de la première réunion d'équipe
- Animation de la réunion en respectant les 3 phases précitées
- Mise en place d'un cahier de suivi des réunions
- Animation d'une réunion par un autre membre de l'équipe
- Réalisation d'un Brainstorming

Pour toute aide complémentaire : contact@caduceeperformance.com

La traçabilité

Garder une trace des actions entreprises est un élément indispensable de la démarche qualité, mais qui n'est pas trop naturel dans nos officines.

Cependant la sécurisation de la transmission des information ainsi que la nécessité d'« apporter la preuve que l'on travaille correctement », (*qualification du monopole*), implique la mise en place d'un minimum d'écrits.

Nous allons retrouver :

- Des modes opératoires (procédures)
- Des documents d'enregistrement (ordonnancier, BPP, enceintes réfrigérées, ...)
- ▶ Des compte-rendu de réunion (réunion de travail, formations, ...)
- Différents contrats (maintenance, sous-traitance, ...)
- Recueil des dysfonctionnements en vue de l'amélioration continue
- Audits ou autodiagnostic

Bien qu'ayant des éléments permettant de tracer l'historique du patient et l'acte de dispensation (ordonnancier, registre des stupéfiants, registre des dérivés sanguins...), l'officine possède peu des traces des actes relatifs à la gestion des interactions médicamenteuses, à l'adaptation de la posologie ou aux conseils effectués. Le D.P. constitue en sens un premier élément mais reste malheureusement insuffisamment partagé avec les autres professionnels de santé.

Les procédures

Objectif

- Formaliser le mode de fonctionnement de l'officine et les bonnes pratiques
- Harmoniser les pratiques
- Éviter les digressions et les oublis dus aux habitudes personnelles
- Faciliter l'intégration des nouveaux arrivants dans l'entreprise

Élaboration

- ▶ Avec l'ensemble de l'équipe
- Rédaction claire et organisée (QOQOCP, logigramme) par une personne formée

Document essentiel, la procédure décrit un mode opératoire, autrement dit, une manière de faire dans le but d'obtenir un résultat (le meilleur possible en optimisant les efforts). Cet outil est efficace s'il est rédigé de manière claire et organisée, de telle sorte qu'il soit accessible à l'ensemble de l'équipe.

Dans certains cas il est nécessaire de développer en détail certaines pratiques réalisées à l'officine. Dans un contexte donné, pour atteindre un objectif déterminé, la procédure stipule les rôles et les responsabilités des acteurs. Bien conçue, une procédure est une "règle du jeu" qui facilite l'exercice quotidien. Elle doit permettre à chaque membre de l'équipe de trouver facilement et rapidement le renseignement pratique dont il a besoin. Elle constitue tout particulièrement une référence et une aide précieuse pour les personnes les moins familiarisées avec les pratiques concernées. Les procédures doivent respecter le même plan, la même mise en forme, la même logique.

Les procédures doivent absolument être élaborées en concertation avec tout ou partie des membres de l'équipe, dans le but de faciliter leur approbation et pour être au maximum en adéquation avec les pratiques quotidiennes.

Les procédures

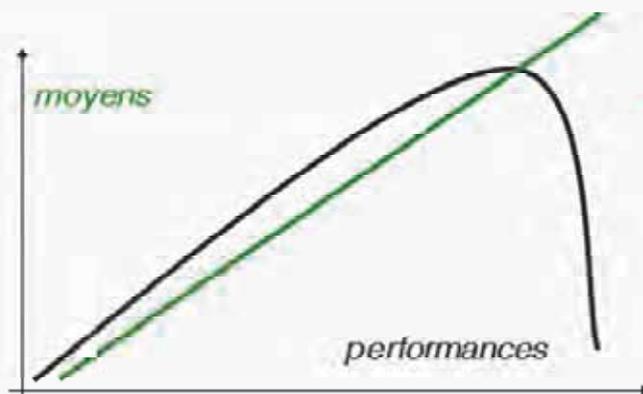
LA LOGIQUE PDCA



Page 25

La Loi d'Illich

Au-delà d'un certain seuil, malgré l'augmentation des moyens, l'efficacité décroît, voire devient négative

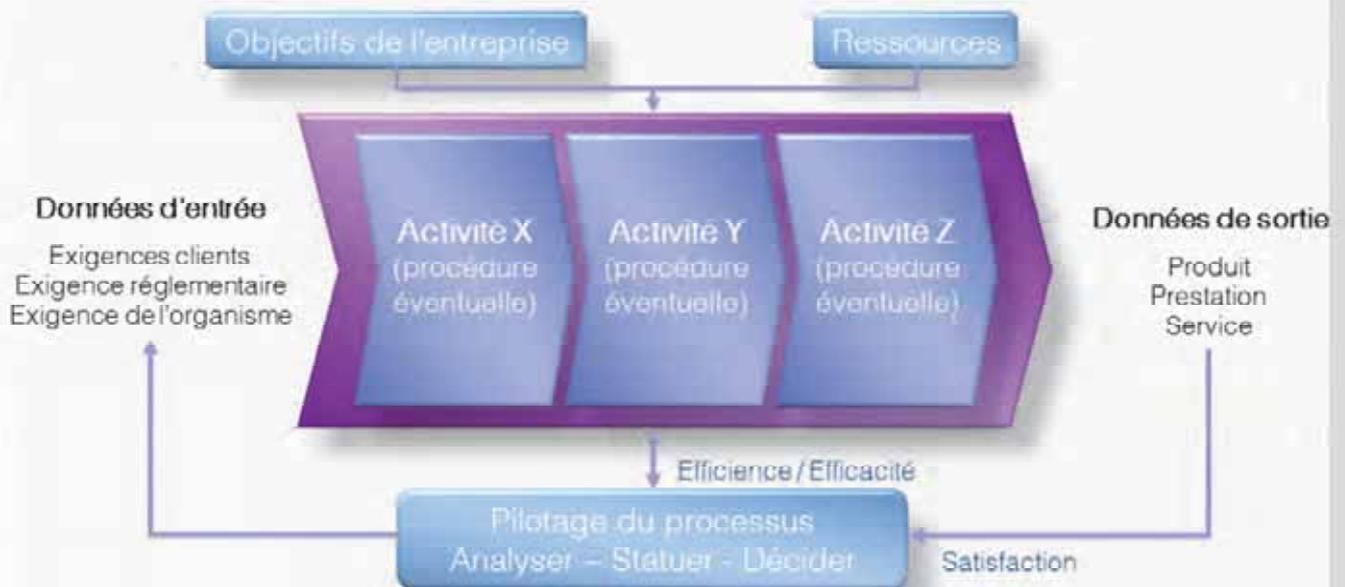


La qualité ne doit pas devenir une usine à gaz

En augmentant la quantité de moyens on n'améliore pas forcément le résultat obtenu. A partir d'une certaine limite on entre dans la zone dite des rendements décroissants et l'augmentation des moyens finit par devenir contre-productive.

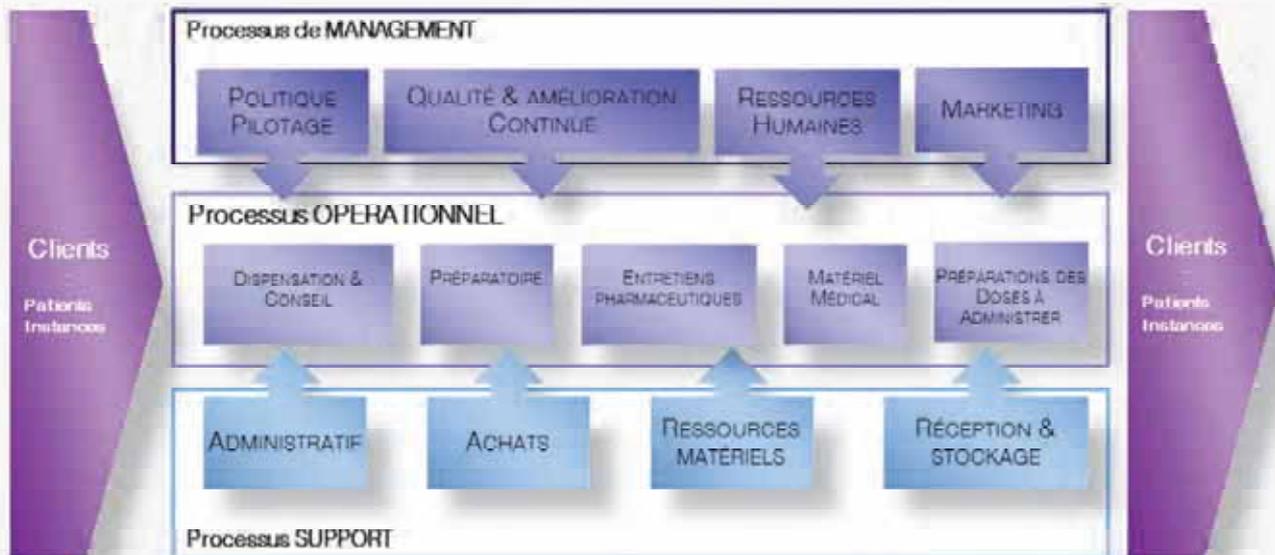
Attention de ne pas tomber dans l'excès, la démarche qualité ne doit pas transformer en une usine à gaz. L'idée n'est pas de systématiquement tout écrire, tout analyser, tout modéliser. Le recours à la formalisation des bonnes pratiques doit toujours répondre à un besoin et faire l'objet d'un consensus et d'une volonté commune au sein de l'équipe. Dans certains cas des outils d'enregistrement automatisés peuvent également se substituer à la mise en œuvre des procédures (c'est l'exemple du thermomètre enregistreur qui remplace la procédure de contrôle manuel du réfrigérateur en officine).

L'analyse des Processus



Dans le domaine de la gestion de la qualité, un processus est un système d'activités qui utilise des ressources (personnel, équipement, matériels, informations) pour transformer des éléments entrants en éléments de sortie. L'ensemble des activités d'une entreprise tel que l'officine peut être représenté sous forme de processus. Dans une démarche qualité on va chercher à identifier ces processus afin de les "cartographier" et ainsi mieux les maîtriser. Ainsi par exemple en officine l'ensemble des activités réalisées lors de la vente (analyse de l'ordonnance, préparation des médicaments, délivrance, facturation...) constitue un processus dont les données d'entrée seraient la demande du client et le respect de la réglementation et les données de sorties seraient la remise du produit avec les conseils associés. Chaque activité au sein de ce processus peut par ailleurs faire l'objet d'une procédure écrite.

Les Processus de l'Officine



Le logigramme

Le logigramme est une manière de rédiger les procédures.

Il permet de **visualiser de façon séquentielle et logique les actions à mener** et les décisions à prendre pour atteindre un objectif.

Le logigramme (comme les procédures en général) est un travail de réflexion en groupe, il développe une **compréhension commune de la situation** et une **meilleure maîtrise du procédé**.

Le logigramme est un schéma qui utilise des **symboles** pour représenter les événements

Le logigramme permet de visualiser de façon séquentielle et logique les actions à mener et les décisions à prendre pour atteindre un objectif. Cette présentation permet d'aller plus loin dans la rédaction des procédures que la méthode QOOQCP, puisqu'elle met en évidence les données d'entrée et de sortie de la procédure. Le logigramme, comme outil de clarification d'un procédé, et donc d'amélioration de celui-ci, est avant tout un travail de groupe.

En dessinant le logigramme ensemble, l'équipe :

- développe une compréhension commune de la situation.
- contribue à une meilleure connaissance du procédé plutôt qu'une personne seule.

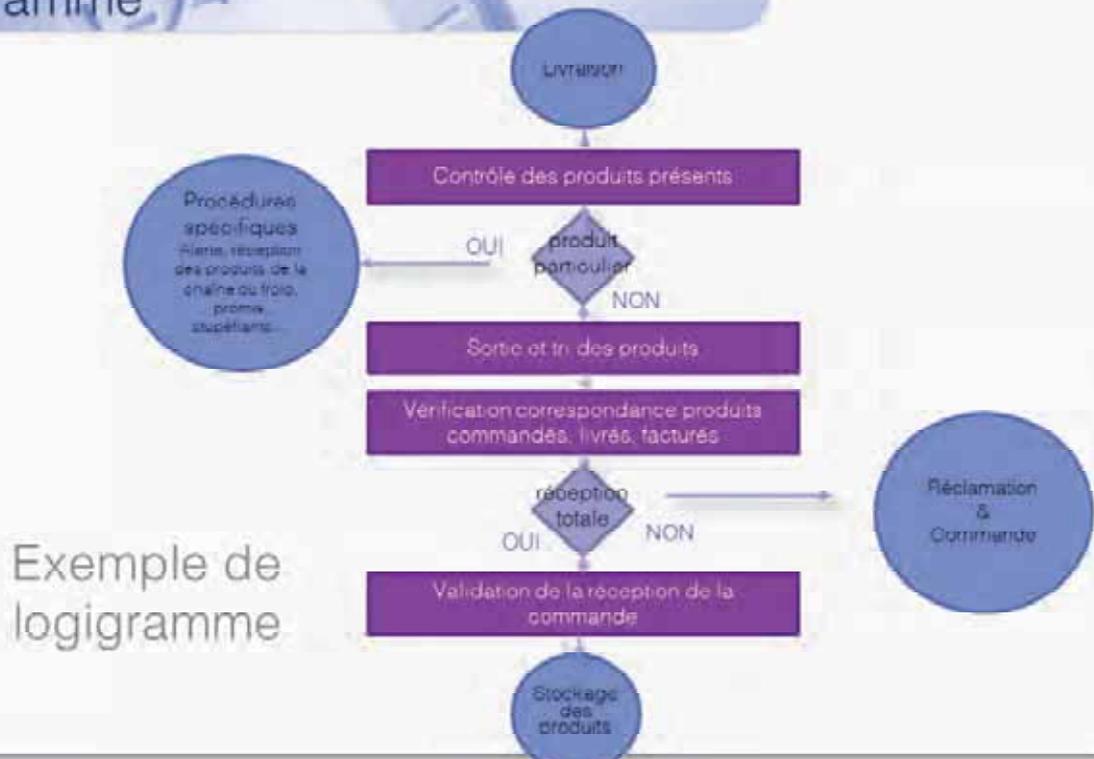
Les événements décrits et qui apparaissent sur le logigramme peuvent être de n'importe quelle nature. Par exemples, " donner un appel téléphonique ", " imprimer un rapport "... Les symboles utilisés pour représenter les événements peuvent prendre n'importe quelle forme (rectangles, cercles, losanges...). Les connexions entre les événements sont toujours représentées par des lignes, habituellement des flèches pour montrer la direction de ceux-ci.

Le logigramme

Les étapes de création d'un logigramme

- Décrire préalablement le procédé à formaliser
- Repérer l'élément déclencheur et l'élément de fin (données d'entrée et données de sortie)
- Repérer les points clefs nécessitant une décision
- Noter les actions successives de façon claire et concise
- Se focaliser sur le flux principal permettant de passer le plus rapidement du déclencheur à l'objectif
- Continuer le procédé jusqu'à la conclusion (finir avec un point cible)

Le logigramme



Symboles standards utilisés :

Le cercle représente un point du logigramme qui connecte à un autre procédé

Le losange représente un point clé du procédé, un choix, une décision

Le rectangle représente un événement qui intervient sous l'impulsion d'un acteur défini

L'ellipse représente un événement qui intervient automatiquement dans le procédé (enregistrement automatique de la sonde froid par exemple)

Feuille de Route

La Mise en Œuvre de la Démarche Qualité

Les Procédures

Une procédure est la manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus (ISO/DIS 9000).

Elle représente la manière de mettre en œuvre tout ou partie d'un processus et est reproductible. Le processus représente le Quoi ?, la procédure représente le Qui fait Quoi ?, Où ? Quand ? Comment ? Combien ? et Pourquoi (QOOQCCP). Pour un processus donné peuvent correspondre plusieurs procédures. Les Procédures peuvent être rédigées sous forme de logigramme

Le Logigramme

Le logigramme est un outil d'analyse qui permet de représenter de façon ordonnée et séquentielle, l'ensemble des tâches ou événements mis en œuvre pour réaliser une activité donnée. Il est constitué d'un ensemble de symboles relié par des flèches.

Chaque symbole représente un événement ou une tâche et la flèche matérialise la relation d'antériorité ou de succession entre deux tâches consécutives.

Les symboles des logigrammes

Les symboles utilisés pour matérialiser les événement ou taches d'un processus sont de différentes formes :

L'ellipse : il symbolise le premier et le dernier événement (événement déclencheur et événement final) ;

Le demi rectangle : il symbolise un ou plusieurs documents ;

Le losange : il symbolise une étape où l'on doit faire un choix. C'est généralement une question par laquelle on répond par « oui » ou « non » ;

Le rond : il symbolise un point du logigramme qui renvoie vers un autre procédé parfois représenté sur un page différente à travers un nouveau logigramme. Le nom et la page de ce nouveau procédé doivent figurer dans le rond ;

Le rectangle : il symbolise tout autre événement à l'intérieur du processus.

L'autoévaluation de ma pratique officinale

- Identification des principaux processus de la démarche qualité
- Réunion d'équipe pour la définition des procédures
- Rédaction de procédures
- Rédaction de procédures sous forme de logigramme
- Mise à jour annuelle des procédures
- Présentation commune pour toutes les procédures
- Connaissances par toute l'équipe des procédures établies

Pour toute aide complémentaire : contact@caduceeperformance.com

Les Cinq ZEROS

Ce sont les 5 objectifs " olympiques " que toute entreprise doit viser :

Zéro papier

alléger, dans toute la mesure du possible, les structures par la simplification maximale des procédures et des travaux administratifs manuels ou automatisés

Zéro délai

éviter toute perte de temps entre le moment où la commande est enregistrée et où le produit est terminé et expédié

Zéro panne

faire en sorte que la panne ou l'incident ne se produise pas

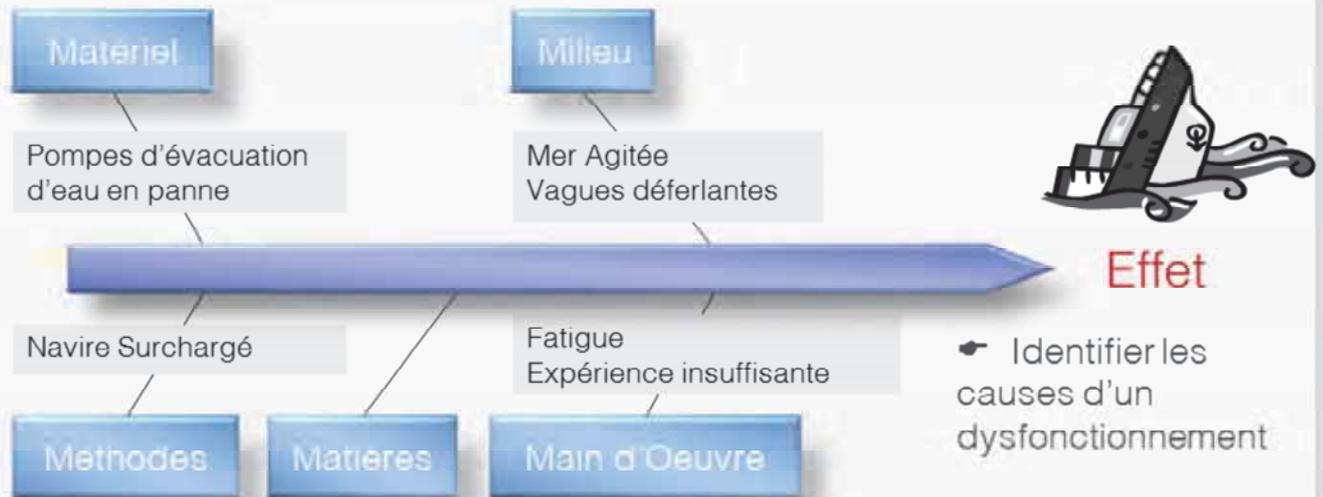
Zéro défaut

la qualité se fabrique, elle ne se limite pas au contrôle

Zéro stock

consiste à ne recevoir que des pièces bonnes et seulement au moment où on en a besoin

Le diagramme de causes et effets ou méthode des 5 "M" ^{1/2}



Cet outil graphique issu d'un remue-méninges, recense les causes aboutissant à un effet. Son analyse permet une aide à la décision pour soit corriger un fait existant, soit la mise en place d'un projet.

Les causes sont réparties dans les cinq catégories appelées **5M** :

Matière : Les matières premières, les produits.

Matériel : Concerne l'équipement, les machines, le matériel informatique, les logiciels, et les technologies.

Méthodes : Le mode opératoire et la recherche et développement.

Main-d'œuvre : Les ressources humaines.

Milieu : L'environnement, le positionnement, le contexte.

Chaque branche reçoit d'autres causes ou catégories hiérarchisées selon leur niveau d'importance ou de détail. Cette simplicité apparente du diagramme permet ainsi l'implication de tous les acteurs de l'entreprise.

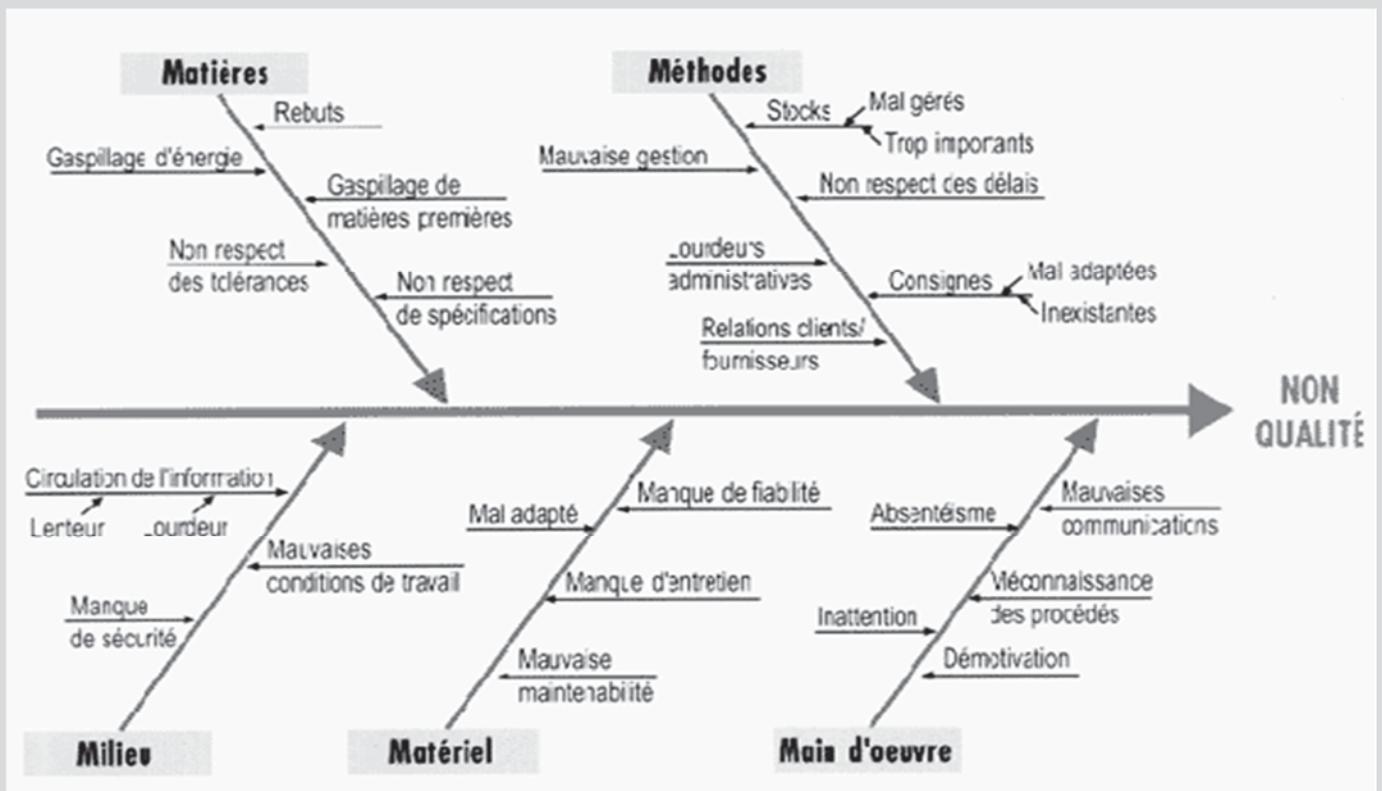
Le diagramme de causes et effets ou méthode des 5 "M"

Exemple erreur de délivrance entre CORVASAL et COVERSYL

Identification des causes :

- **Matière** : Appellations proches du nom des spécialités
- **Matériel** : Rangements dans le même tiroir
- **Milieu** : Précipitation (du fait de la forte affluence dans l'officine)
- **Méthode** : Dialogue insuffisant avec le patient, explication insuffisante sur le bon usage du médicament
- **Main d'œuvre** : Equipe pas suffisamment sensibilisée à ce risque d'erreurs

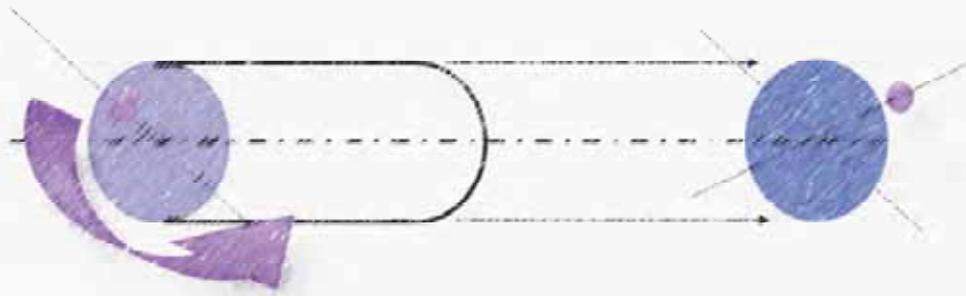
Comprendre les sources d'erreurs :



L'anti-ergonomie, base du détrompage^{1/2}

Symétrie totale : un cylindre à engager dans un trou rond présente une symétrie parfaite selon son axe longitudinal; on peut le tourner d'une infinités de manières, il rentrera dans son logement.

Cette propriété est mise à profit lorsque l'on cherche à simplifier et accélérer les assemblages, cependant elle peut se révéler gênante si l'assemblage doit respecter une position précise, l'alignement des points rouges par exemple.

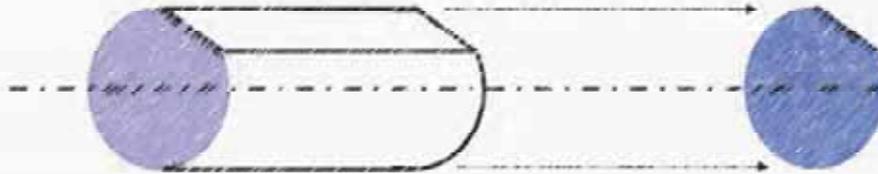


L'anti-ergonomie, base du détrompage ^{2/2}

Anti-symétrie : ce cylindre ne peut s'engager dans son trou que d'une seule manière.

Cette propriété est mise à profit lorsque l'on cherche à imposer un sens d'assemblage. Elle peut se révéler pénalisante pour la vitesse d'assemblage dans la mesure où il faut positionner la pièce avant de l'engager.

La contrainte mécanique supprime la nécessité du positionnement (disparition des repères).



Le Poka Yoké (ou détrompeur)

- Il s'agit d'un système anti-erreur.
- Il peut concerner les procédures, les méthodes et/ou les outils.
- Objectif : aucune opération ne doit pouvoir être mal exécutée et aucun outil ne doit pouvoir être utilisé à contre-emploi.
- L'accent est en particulier mis sur des systèmes d'alertes (visuelles, sonores, etc.) et sur la conception d'outils qui ne peuvent être utilisés que d'une seule manière.

➔ Améliorer l'efficacité de l'entreprise

Différentes sortes de Poka Yoké

On distingue trois sortes de détrompeur :

- ▶ Le **détrompeur de contact**, la présence de ce dernier lors de l'opération oblige l'opérateur à ne pas faire d'erreur.
Expl. : la clef USB qui ne s'insère que dans un sens.
- ▶ Le **détrompeur de signalement** qui indique lors d'une procédure si une des opérations n'a pas été effectuée.
Expl. : signal sonore qui informe le conducteur que sa ceinture n'est pas bouclée
- ▶ Le **détrompeur chronologique** qui est une suite d'opérations à caractère obligatoire à réaliser chronologiquement pour mettre en route une machine.
Expl. : les DAB où l'on doit d'abord retirer sa CB pour pouvoir prendre son argent.

Exemples de Poka Yoké en officine :

L'utilisation de cubes bleus pour désigner les produits de la chaîne du froid au niveau de la zone des promis (détrompeur de signalement)

Des blouses avec la fonction imprimée pour éviter l'oubli du port du badge (détrompeur de contact)

La validation des alertes informatiques pour conclure la délivrance (détrompeur chronologique)

La validation de la correspondance du nombre de produits avec le nombre de produits facturés pour conclure la facturation (détrompeur chronologique)

Nudge : la méthode douce pour faire prendre les meilleures décisions

Le nudge est une stratégie de communication qui donne un **coup de pouce** (un coup de coude en anglais) aux individus pour qu'ils fassent les bons choix.

Il s'agit d'introduire un élément dans l'environnement de la personne qui l'amène **de manière intuitive** (sur la base de reflexes sociaux par exemple) à **adopter le bon comportement**.

Le plus souvent le nudge est un élément à priori sans lien direct avec le comportement induit.

Qu'est-ce qu'un nudge ? Au sens littéral, "to nudge" désigne le fait de pousser quelqu'un du coude pour l'amener à faire quelque chose, tel l'éléphant qui pousse l'éléphanteau de la trompe pour le garder dans le droit chemin (qui illustre la couverture du livre). Préférer un système d'"opt in" plutôt que d'"opt out" est un nudge qui influencera votre comportement, tout comme indiquer par une lumière rouge que l'électricité coûte plus cher en période de pointe, réduira la consommation électrique. Les options par défaut, les incitations (notamment financières), les mécanismes de feedback sont des nudges, au sens où ils pèsent sur nos décisions tout en nous laissant libres de choisir. Car nous nous laissons naturellement influencer, comme dans l'exemple favori de Thaler, celui de la mouche gravée dans les urinoirs de l'aéroport d'Amsterdam pour encourager les hommes à mieux viser et grâce à laquelle la propreté s'est nettement améliorée.

Le Journal d'Amélioration de la Qualité

Le JAQ sert à :

- Recueillir les dysfonctionnements repérés par les usagers
- Réfléchir aux améliorations pour y remédier dans un temps défini.
- Mettre en œuvre des actions d'améliorations

Il est rangé dans un endroit facilement accessible à tous.

Tous les collaborateurs le remplissent (de façon anonyme).

Utilisation :

- Inscription sur le JAQ des dysfonctionnements repérés.
 - Débriefing régulier lors des réunions de travail.
 - Suivi et bilan des JAQ par le responsable communication ou qualité.
- Faire profiter à l'entreprise des expériences de chacun

Un dysfonctionnement est un fait objectif pouvant être une défaillance dans l'organisation, une action qui ne s'est pas correctement effectuée, une situation qui compromet l'efficacité et la sécurité de l'entreprise, etc...

Exemple de Check -List

TÂCHES	DEAD-LINE	ACTEURS	VALIDATION
Réception de la commande grossiste	A l'ouverture	Ingrid ou Véronique	
Contrôle des produits froid Rangement des produits froid	A l'ouverture	Ingrid ou Véronique	
Contrôle de l'enceinte réfrigérée	Journalier	Mélanie	
Récupération des dus	Avant 9h30	Vincent ou Françoise	
Rangement des manquants	Avant 10h	Mélanie ou Françoise	
Rangement du reste de la commande	Avant 10h	Ingrid ou Véronique	
Télétransmission	Avant 9h30	Séverine ou Mélanie	
Passation de la commande matin	Avant 12h	Françoise ou Mélanie	
Remplissage des rayons par les responsables	La tâche doit être assurée quotidiennement	Responsables des rayons	
Passation de la commande soir	Avant la fermeture	Françoise ou Mélanie	

Le brainstorming

- Énoncer spontanément un ensemble d'idées sous forme de mots clefs
- Individuellement sur une feuille de papier
- Obtenir dans un premier temps un maximum d'idées sur le paperboard sans tenir compte de leur qualité
- Combiner les éléments en fonction de leur proximité
- Reformuler, classer, hiérarchiser dans un second temps les idées sous une forme synthétique.
- Obtenir rapidement un maximum d'idées sur un sujet et en faire la synthèse



Le mémo

Il s'agit d'une synthèse écrite brève, claire et structurée sur un sujet qui permet au lecteur d'intégrer rapidement des informations clefs pour le fonctionnement de l'entreprise

☛ Faire une synthèse courte et claire d'un sujet complexe

Auteur : F. SCHELLENEBRG

Date : 10/01/2003

Destinataire : Pharmacien titulaire

Copie : l'ensemble de l'équipe officinale

Sujet : Comment écrire un mémo

Objectif : rédiger des synthèses brèves, claires et structurées

Analyse de la situation : l'information ne circule pas toujours de façon satisfaisante au sein de l'officine. Les messages ne sont pas transmis, pas lu ou mal compris. Il faut donc mettre en place une méthode efficace.

Méthode :

- Ecrire les messages en précisant toujours en entête l'auteur, la date, le destinataire, les personnes en copie et le sujet
- Faire des phrases courtes, utiliser une présentation aérée et décliner les éléments point par point, le tout sur une page maximum
- Définir clairement l'objectif
- Définir la situation (le pourquoi de l'objectif)
- Présenter les solutions ou la méthode pour atteindre l'objectif

La rédaction d'un mémorandum nécessite l'application d'un certain nombre de règles strictes. On spécifiera toujours l'auteur, la date, les destinataires (acteurs), les personnes en copie (observateurs), le sujet et l'objectif. L'analyse de la situation permet de sensibiliser les collaborateurs aux enjeux du sujet traité. La méthode constitue la réponse proposée par l'auteur pour résoudre la situation donnée.

Démontrer sa valeur ajoutée

L'objectif principal d'une démarche d'amélioration continue consiste à faire évoluer positivement la qualité perçue par les patients.

Les actions engagées pour améliorer, fiabiliser et sécuriser les pratiques n'ont de valeur ajoutée pleine et entière que si elles sont perçues par la patientèle.

Chaque action qualité doit être associée à une approche marketing auprès du patient visant à informer le patient des avantages dont il bénéficie.

Différentes actions peuvent être envisagées dans ce sens : charte d'engagement, certificat remis au patient, agrément qualité obtenu par le cabinet, etc.

Élaborer une stratégie marketing

Dans la conception du message plusieurs dimension peuvent être travaillées...

- **Dimension pédagogique** : induire une meilleure compréhension du patient à propos des actes réalisés par le professionnel de santé,
- **Dimension d'expertise** : mettre en avant le niveau de compétence et de savoir faire des professionnels de santé,
- **Dimension sécuritaire** : mettre en avant les risques encourus par le patient et les moyens mis en œuvre par le praticien pour les prévenir,
- **Dimension économique** : mettre en avant les gains au niveau économique pour le patient,
- **Dimension pratique** : mettre en avant la dimension d'efficacité des outils et des méthodes utilisés par le patient (rapidité, résultats, confort...),
- **Dimension de santé** : mettre en avant les conséquences pour la santé du patient.

Se faire reconnaître

Objectif : se démarquer et démontrer sa valeur ajoutée

Pour y arriver, l'officine doit bâtir une **stratégie Marketing** permettant de :

- ▶ Démontrer les points forts de l'officine.
- ▶ Mettre en avant les spécificités de sa pharmacie.
- ▶ Adopter une approche pédagogique dans la relation patient.

De nombreux actes d'analyse et de sécurisation des pratiques restent bien souvent dans l'ombre des coulisses de l'officine. Mettre en exergue auprès des patients le travail réalisé au quotidien par les collaborateurs c'est démontrer la fonction d'utilité du pharmacien, convaincre le patient de la valeur et de la qualité du service rendu et fidéliser sa clientèle. Il est nécessaire, voir indispensable que les équipes ajoute à la communication déjà existante sur les produits une communication sur les compétences et savoirs-faires déclinés au comptoir afin de marquer nettement ce qui différencie l'officine des circuit de distribution standards. Dans la pratiques pour atteindre cet objectif le pharmacien et son équipe devront mettre en avant les engagements qualité qu'ils assurent au quotidien : chaîne du froid, analyse des interactions médicamenteuses, historique du patient, désinfection du matériel médical, etc.

Exemples de stratégie marketing

Communiquer sur le service apporté au patient...

Votre pharmacien vient de vous délivrer un médicament à conservation particulière (de +2°C à +8°C).

Pour maintenir la chaîne du froid, il est important de le mettre le plus rapidement possible dans le bas de votre réfrigérateur, en évitant le contact avec les aliments ainsi que la paroi du fond du réfrigérateur où il pourrait geler. »

Votre pharmacien à votre service

Pour garantir l'intégrité du produit qui vous a été dispensé :

Une procédure chaîne du froid est en place
Un responsable a été nommé pour s'assurer de la bonne application par tous de cette procédure.
A chaque réception de commande, les médicaments thermosensibles sont rangés, sans délai, dans le réfrigérateur.

Votre pharmacie dispose d'un réfrigérateur qui permet de garantir une température adaptée. Il sert exclusivement au stockage des médicaments.

Un contrôle régulier de la température du réfrigérateur est réalisé, toutes les 5 minutes par une sonde enregistreuse. Ce contrôle automatisé, 24 heures sur 24, 365 jours par an, est renforcé par un contrôle humain hebdomadaire.

Lors de la délivrance, le personnel de la pharmacie indique au patient les modalités de conservation des médicaments thermosensibles.

Exemples de stratégie marketing

Communiquer sur les compétences de l'équipe...



Communiquer sur les engagements de la pharmacie et le métier de pharmacien...

L'Entretien Patient

Pour tous les malades chroniques quel que soit leur âge...

Depuis janvier 2013, votre pharmacien peut être votre référent en matière de traitements au long cours. Dernier maillon de la chaîne du médicament et géographiquement proche des patients, il jouera un grand rôle dans votre accompagnement thérapeutique.

Votre pharmacien s'engage...

Votre pharmacien vous recevra au moins deux fois par an pour faire un point lors d'un entretien personnalisé sur votre traitement en vue de prévenir les risques liés aux effets indésirables.

Pour permettre le dialogue, la pharmacie est dotée d'un espace de confidentialité où vous pourrez être reçu isolément.

La mission de votre pharmacien est de s'assurer que votre traitement est adapté, efficace et le plus sûr possible.

Durant les rendez-vous Santé ou entretiens pharmaceutiques, des conseils pharmaceutiques et un service vous sera proposé pour améliorer ou favoriser le maintien de l'état de votre santé.

La Sécurisation de la Dispensation

Avant chaque mise à disposition au public, votre officine réalise une décontamination systématique du matériel médical (aérosols, tire-laits, lits...).

Votre pharmacien s'engage...

Une **procédure complète de délivrance** a été définie et est suivie de tous

Seules les **personnes habilitées** de par leur diplôme (pharmaciens, préparateurs) dispensent les médicaments. Les **interactions** éventuelles entre les différents médicaments d'une prescription sont systématiquement recherchées.

Les **outils informatisés** permettent également d'étendre cette analyse en tenant compte des dernières délivrances.

Le respect

Chaque

l'équipe

Un rapp

proposé



La Décontamination du Matériel Médical

Avant chaque mise à disposition au public, votre officine réalise une décontamination systématique du matériel médical (aérosols, tire-laits, lits...).

Votre pharmacien s'engage...

Une **procédure complète de décontamination** a été définie. Les produits utilisés sont validés par la **Société Française d'Hygiène Hospitalière**.

Les opérations de désinfection et de stockage (dans un emballage fermé pour le petit matériel) se font dans des locaux adaptés pour éviter les risques de contamination.

Le bon fonctionnement des appareils est régulièrement vérifié.

Le matériel délivré est adapté à la pathologie du patient.

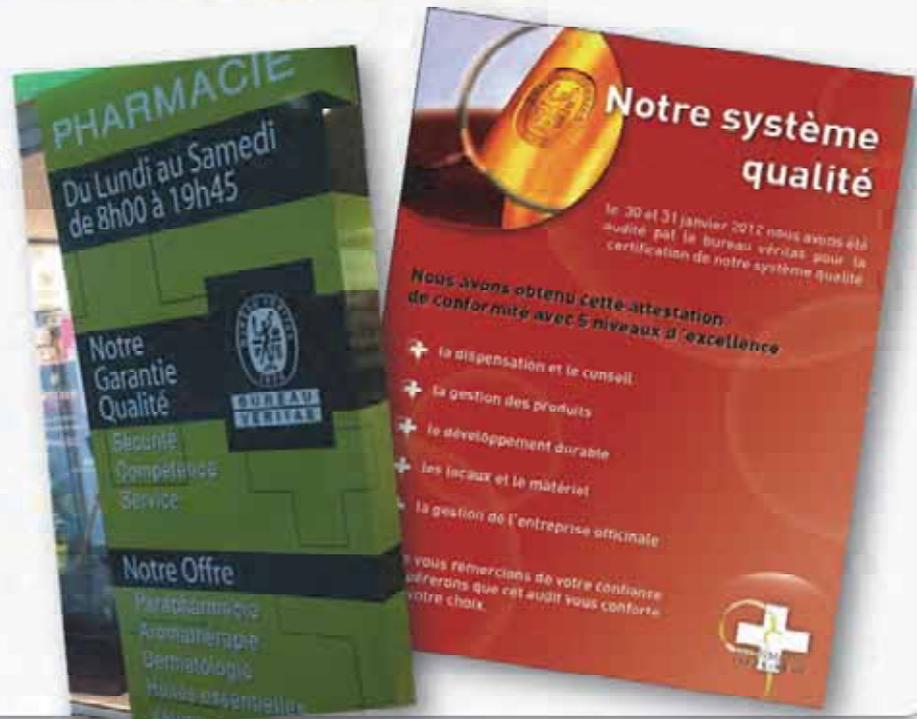
Une démonstration de la bonne utilisation est faite lors de la délivrance.

L'ensemble de la démarche fait l'objet d'une traçabilité complète.



Exemples de stratégie marketing

Communiquer
sur la
démarche
qualité



Les établissements et les professionnels ont l'obligation de faire reconnaître leur valeur et leur savoir-faire à travers des signes distinctifs de reconnaissance. La confiance accordée par les clients s'appuie désormais sur des justifications objectives basées sur l'examen (audit) de la qualité des structures. Au-delà de la simple mise en œuvre de la démarche qualité l'entreprise doit aussi, en communiquant, exposer aux regards extérieurs son professionnalisme.

Les différents canaux...

La communication verbale au comptoir & les flyers remis au patients (le rôle du pharmacien, l'éducation du patient...)

L'affichage interne & les écrans (l'information sur les prestations, les pratiques professionnelles, les engagements, la charte qualité.)

L'affichage dans la vitrine, sur la façade & les sites Internet (thèmes, identité, spécialités...) dans le respect de la déontologie.

Positions ordinales

La profession est en attente de ses « **bonnes pratiques officinales** » et de leur opposabilité.

Ce texte changera automatiquement la vision des officinaux sur la nécessité de la qualité en officine.

De même, le « développement pharmaceutique continue », inscrit dans la loi HPST, imposera une « logique qualité »

Actuellement :

« l'ordre n'est pas opposé à ce que le pharmacien signale en vitrine sa réussite dans une démarche qualité »

C'est une petite révolution car historiquement « tous les pharmaciens sont égaux »

Les Référentiels & Normes

Le **Référentiel** est un ensemble d'exigences et/ou de recommandations auquel on se réfère pour **bâtir, améliorer ou évaluer un système qualité**. Les prescriptions sont généralement formulées en terme de finalité sans qu'il soit imposé des structures ou des procédures types.

La **Norme** correspond à un **document approuvé par un organisme de normalisation reconnu (ISO, CEI...)**

Le référentiel est un ensemble d'exigences et/ou de recommandations auquel on se réfère pour bâtir, améliorer ou évaluer un système qualité. Les prescriptions sont généralement formulées en terme de finalité sans qu'il soit imposé des structures ou des procédures types. Ces dernières années des référentiels de la qualité ont vu le jour généralement à partir d'initiatives issues directement de la profession ou en s'inspirant des modèles existant dans d'autres pays européens.

La norme correspond à un document approuvé par un organisme de normalisation reconnu (ISO, CEI...). Les référentiels peuvent donc constituer des normes à partir du moment où ils sont approuvés comme tel. En règle générale, une norme n'est pas obligatoire : son application résulte d'un choix du prestataire ou des exigences des clients.

Les Agréments

	BONNES PRATIQUES (Préparation, Produits soumis à chaîne du froid)	ACCREDITATION	CERTIFICATION	LABELLISATION
RÉFÉRENTIEL	Rédigé par les Autorités	Rédigé par la profession et agréé par l'HAS	Rédigé par la profession et agréé par un organisme spécifique	Rédigé par les pharmaciens
OBLIGATION	OUI	OUI	NON	NON
CONTRÔLEUR	Inspecteur de la pharmacie de la DRASS	Pharmacien d'officine expérimenté formé par l'HAS	Personne habilitée par organisme agréé	Pharmacien formé par la profession

La Certification

La certification est le processus de vérification qu'un produit ou un service est conforme à une norme de gestion de la qualité, de sécurité....

Deux approches sont envisageables pour parvenir à la qualité :

- l'Assurance Qualité (méthode analytique, ayant tendance à être procédurière et très documentée) elle correspond aux anciennes versions des normes ISO 9001, ISO 9002 et ISO 9003 (version 1990 et 1994, les ISO 9002 et 9003 ont été supprimées dès la publication de la version 2000 de l'ISO 9001).
- le Management de la Qualité (méthode systémique, approche processus, ISO 9001:2000).

La Labellisation

Les labels garantissent des aspects essentiels comme la qualité, l'écologie, la sûreté, l'économie, la fiabilité, la compatibilité, l'interopérabilité, l'efficacité et l'efficience, ils facilitent le commerce. Les labels de qualité sont développés pour récompenser les producteurs respectant des normes de production ou pour distinguer un produit, un service parmi les autres.

En France, il existe une profusion de labels de qualité. Dans l'alimentation, les plus connues sont probablement la certification Agriculture biologique, le label rouge et l'appellation d'origine contrôlée.

Les Normes ISO

Voici la liste des principales normes ISO concernant la qualité, la sécurité, et l'environnement :

ISO 9000 : Systèmes de management de la qualité - principes essentiels et vocabulaire

ISO 9001 : Systèmes de management de la qualité - Exigences

ISO 9004 : Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour l'amélioration des performances

ISO 14001 : pour la protection de l'environnement.

ISO 50001 : les dépenses énergétiques.

ISO 19011 : lignes directrices relatives aux audits de systèmes de gestion qualité et environnemental.

ISO 15189 : Qualité et compétence des laboratoires d'analyse de biologie médicale

Il existe également un certain nombre de normes basées sur l'ISO 9000 ou l'ISO 14000 et spécifiques à un secteur d'activité ou à un produit. On peut citer par exemple la norme ISO/TS 16949 dans l'automobile, la norme EN 9100 dans l'aéronautique et la norme ISO 13488 pour les dispositifs médicaux.

La norme ISO 9001 version 2000 représente une étape vers une gestion de la Qualité Totale en s'écartant de l'esprit assurance qualité des versions 87 et 94. Dans un sens, on peut dire que cette nouvelle version s'attache plus au fond (orientation client, système, amélioration continue) qu'à la forme. Le titre de cette nouvelle version est: "Systèmes de management de la qualité - Exigences".

Une nouvelle version, la norme ISO 9001:2008 est sortie en Novembre 2008. Les exigences y sont relatives à quatre grands domaines :

- Responsabilité de la direction : exigences d'actes de la part de la direction en tant que premier acteur et permanent de la démarche.
- Système qualité : exigences administratives permettant la sauvegarde des acquis. Exigence de prise en compte de la notion de système.
- Processus : exigences relatives à l'identification et à la gestion des processus contribuant à la satisfaction des parties intéressées.
- Amélioration continue : exigences de mesure et enregistrement de la performance à tous les niveaux utiles ainsi que d'engagement d'actions de progrès efficaces.

L'audit

L'audit est défini comme un **processus systématique, indépendant et documenté** en vue d'obtenir des **preuves d'audit**, autrement dit des enregistrements, des énoncés de faits et d'autres informations qui se rapportent à l'ensemble des politiques, procédures et **exigences déterminées** (appelés critères d'audit). L'audit évalue ces preuves de manière objective pour établir dans quelles mesures les critères d'audit sont satisfaits.

L'audit couvre les trois domaines d'activité : procédés, produits et organisation.

On distingue les audits internes et les audits externes. Les premiers, appelés parfois "audit première partie" sont réalisés par, ou au nom de, l'organisme lui-même pour des raisons internes et peuvent constituer la base d'une auto-déclaration de conformité. En officine on peut par exemple avoir recours au guide d'autoévaluation publié par l'ordre pour mesurer la qualité au sein des structures sans recourir à un intervenant extérieur.

Les audits externes comprennent ce que l'on appelle généralement les "audits seconde ou tierce partie". Ces audits sont réalisés par des parties, telles que des clients, ayant un intérêt dans l'organisme, ou par d'autres personnes en leur nom. Les audits externes sont toujours effectués par des organismes externes indépendants. De tels organismes, généralement accrédités, peuvent fournir l'enregistrement ou la certification de conformité (ou accréditation) à des exigences établies dans des normes ou des référentiels. En officine certains prestataires proposent aujourd'hui ce type d'intervention mais ne délivrent pas encore de certification officielle aux structures audités.

L'audit

Un audit qualité doit être conçu pour s'approcher des objectifs suivants :

- ▀ déterminer la conformité des éléments du système de gestion de la qualité aux exigences spécifiées
- ▀ donner à l'audité l'opportunité d'améliorer son système et son efficacité
- ▀ satisfaire aux exigences réglementaires
- ▀ permettre la certification du système qualité de l'organisme audité

L'audit est fondé sur des principes qui garantissent son efficacité et sa fiabilité : déontologie, impartialité, conscience professionnelle, indépendance, approche fondée sur la preuve vérifiable.

Il a pour but essentiel d'évaluer le besoin d'actions d'amélioration ou de correction et ne doit pas être confondu avec les activités de surveillance ou de contrôle

Critères et Validation

Les critères d'audit sont des **dispositions préétablies internes à l'entreprise** auxquelles s'ajoutent celles imposées contractuellement par le client ou par un tiers (réglementations, règles internes d'une branche d'activité...).

Les écarts observés lors d'un audit donnent lieu à des **plans d'actions d'amélioration** qui restent de la responsabilité de l'entreprise auditée. L'audit peut par ailleurs conduire à des **reconnaisances** de certification, d'homologation, d'accréditation, de qualification... délivrées par un organisme.



<http://www.caduceepformance.com/emba-cours-en-ligne/>