

## Qu'est-ce que la qualité en imagerie médicale ? Une notion est difficile de définir

**Martine Madoux**  
**Santopta**  
www.santopta.fr  
martine.madoux@santopta.fr

**Dr Hervé LECLET**  
**Santopta**  
www.santopta.fr  
herve.leclet@santopta.fr

### Que signifie l'expression "qualité en imagerie médicale" ?

La qualité est un paradigme complexe et multidimensionnel. Ne pas en prendre conscience fait courir le risque d'engager trop vite le cabinet/service d'imagerie dans l'action, sur un chemin mal balisé, de prendre des décisions trop hâtives, de faire des erreurs qui peuvent être coûteuses et chronophages, de s'essouffler, voire d'échouer.

L'expression "qualité en imagerie médicale" appelle des interprétations variées, parfois divergentes, opposés ou incompatibles selon la position que chacun occupe dans le système de soins (directeur de la clinique, patient et sa famille, médecin radiologue, manipulateur, secrétaire, salarié de la clinique, tutelle, financeur, ...) et selon la vision personnelle de chacun. La polysémie de cette expression induit spontanément et inconsciemment des représentations et des sous-entendus qui conditionnent le succès ou l'échec des actions entreprises.

La place de l'imagerie dans le système de santé, sa spécificité dans la prise en charge des patients (en particulier dans les pathologies chroniques) et la nature des prestations délivrées confère une double dimension au terme "qualité en imagerie médicale" : bien évidemment une dimension médicale et soignante, mais aussi une dimension sociale, humaine et relationnelle.

Nous devons donc clarifier cette expression en commençant par essayer de définir le terme qualité lui-même, puis définir ce que nous entendons par "qualité en imagerie médicale" afin d'avoir un langage le plus commun possible entre tous les protagonistes concernés.

Il faut bien reconnaître que le management de la qualité est né dans le milieu industriel et dans le secteur marchand. Les nombreux textes fondateurs génériques, en particulier les normes, qui posent les principes et méthodes du management de la qualité ne sont pas toujours, loin s'en faut, reconnus par les professionnels de santé (et de l'imagerie), en particulier pour des raisons culturelles. Il convient pourtant de reconnaître l'intérêt et l'importance de ces textes, à condition d'en adapter le contenu aux spécificités de notre spécialité. Ainsi, nous ne devons pas faire l'impasse sur la série des normes ISO 9000 qui édictent les principes fondateurs du management de la qualité.

Dans son chapitre 3 : Termes et définitions, la norme ISO 9000:2015<sup>1</sup> donne une définition officielle du terme "qualité".

#### 3.1.1 Qualité

aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences.

NOTE 1 Le terme "qualité" peut être utilisé avec des qualificatifs tels que médiocre, bon ou excellent.

NOTE 2 "Intrinsèque", par opposition à "attribué", signifie présent dans l'objet.

Pourtant, quand on pose la question "Pour vous la qualité, c'est quoi ?" à des professionnels de l'imagerie médicale, on obtient des réponses extrêmement variées selon la personne interrogée, sa position et son rôle dans le système sanitaire (médecin, soignant paramédical, patient, fournisseur, actionnaire, tutelle, payeur des soins, association de malades, ...), sa culture, ses valeurs, son éducation, son vécu, son histoire, ses opinions, ... Ainsi, la notion de qualité va largement au-delà de sa définition normative. Une qualité n'est toujours que relative selon le regard qu'on porte. Les prestations de soins n'ont pas de qualités intrinsèques éternelles, pas de qualité "en soi".

Chacun de nous s'est construit sa propre notion de la qualité. C'est pour cela qu'un soin, un acte d'imagerie ou une prise en charge d'un patient n'a pas une qualité unique, mais des qualités multiples. Et certaines de ces qualités sont plus importantes que d'autres. Cela dépend des personnes mais aussi du moment et du contexte.

De plus, la réponse d'une même personne n'est pas figée, ni définitive. Elle peut varier au cours du temps et des circonstances.

---

1 Norme ISO 9000. « Systèmes de management de la qualité.– Principes essentiels et vocabulaire ». 2015.

Ainsi, la qualité véhicule de nombreuses dimensions cachées. C'est une notion complexe et multidimensionnelle dont chacun a sa propre vision, que nous appelons les "visions indigènes de la qualité".

Les managers doivent tenir compte de ces visions, car elles induisent des représentations qui conditionnent le résultat des démarches entreprises.

### **1. La vision artisanale**

Pour certains, la qualité, c'est l'amour du bel ouvrage et du travail bien fait. Ils reconnaissent une prestation à travers sa qualité technique. C'est la qualité de réalisation, le savoir-faire et l'expérience qui demandent de l'apprentissage et du temps. Nous l'appelons la vision "artisanale" de la qualité. Poussée à son maximum, c'est aussi la virtuosité. Elle peut par exemple s'exprimer à travers les chefs-d'œuvre des compagnons. C'est la perfection, à laquelle tous (le réalisateur, le client et l'observateur) portent une très forte valeur d'estime. C'est par exemple, le radiologue interventionnel fier de la prouesse technique qu'il vient de réaliser.

### **2. La vision normative**

Pour d'autres, la qualité, c'est le respect des normes et/ou des procédures et/ou des prescriptions et/ou des directives et/ou des recommandations de bonnes pratiques professionnelles. Le référentiel peut avoir été choisi volontairement. Il peut aussi être imposé. Il peut être de nature très variable : cahier des charges, norme de management, instruction de travail, mode opératoire, ... Mais il est considéré comme une série de préceptes à suivre et à respecter pour réaliser une prestation, un acte, un soin ou un geste. Le respect de ces règles doit garantir l'obtention du résultat escompté. La vision "normative" se réfère donc à la qualité de conformité. C'est prévoir ce qu'on va faire, puis faire ce qu'on a prévu pour fournir ce qui a été prédéfini. C'est le bien exécuté.

### **3. La vision économique**

La vision "économique" de la qualité dépend de l'acteur concerné.

Pour le payeur des soins (assurance maladie, mutuelle complémentaire, assurance privée), elle fait appel à la notion de rapport qualité / prix. La qualité, c'est payer un prix juste. C'est la réponse économique à un besoin donné. C'est ni trop, ni trop peu.

Pour le professionnel d'imagerie, la vision "économique" de la qualité fait appel à la notion d'efficience. Au-delà de l'efficacité est l'efficience. L'efficacité est la capacité à produire l'effet attendu, indépendamment de son coût. L'efficience est le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour assurer l'efficacité en recherchant l'optimisation des ressources nécessaires. C'est employer les bons moyens pour obtenir les bons résultats. C'est assurer l'efficacité en recherchant l'optimisation des ressources et des résultats.

### **4. La vision stratégique**

La vision "stratégique" est une vision managériale de la qualité. C'est celle du chef d'entreprise, du directeur général, des propriétaires / actionnaires. Selon ce point de vue, une prestation est de qualité si elle est compétitive sur son marché. La qualité est alors un moyen d'assurer la pérennité et le développement de l'entreprise d'imagerie. Mais il ne suffit pas qu'une prestation de soins soit économiquement compétitive pour être un succès commercial. D'autres paramètres dépendants des clients et du marché doivent être pris en considération. La vision "stratégique" prend également en compte la relation entre le fournisseur et ses clients. Ainsi, la qualité "stratégique", c'est la qualité de compétition.

### **5. La vision technologique**

Certains ont une vision "technologique" de la qualité. Selon leur point de vue, pour faire de la qualité, il faut être bien équipé. Au-delà des équipements, ils veulent disposer de toutes les ressources (matérielles, humaines, financières, ...) qu'ils considèrent comme nécessaires et qu'ils définissent eux-mêmes pour concevoir et produire les soins et les services. Cependant, la qualité d'un acte d'imagerie ne peut pas se résumer à la qualité des ressources nécessaires à sa production.

### **6. La vision consumériste**

La vision "consumériste" de la qualité est évidemment celle du client, en premier lieu le patient. La qualité d'un soin, c'est sa qualité d'usage (encore appelée qualité fonctionnelle). C'est l'appréciation que le client porte. C'est la valeur que cette prestation a, à ses yeux. Ce peut être une valeur d'estime, voire une valeur affective. La connotation appréciative est ici très forte. De ce point de vue, la

qualité est forcément une valeur positive, puisque dire qu'un soin est de qualité veut implicitement dire qu'il est de bonne qualité.

C'est une vision individualiste puisque chacun voit des qualités que d'autres ne voient pas et auxquelles ils ne s'intéressent pas.

Mais à bien y réfléchir, le patient porte simultanément, et souvent inconsciemment, deux jugements :

- il juge subjectivement la prestation de soins et l'exprime par de la satisfaction,
- il juge le producteur et exprime son jugement en termes de confiance.

La bonne qualité déclenche en lui des perceptions de satisfaction et de confiance. L'attachement porté par le patient est difficilement quantifiable, remplaçable, opposable ou négociable. En effet, le patient porte au fond de lui ses propres critères d'évaluation de la qualité d'un soin avant même la relation avec le soignant.

Ainsi, la qualité d'une prestation de soins (ou d'une prise en charge) repose sur la réaction du patient-client et sur son degré de confiance et de satisfaction et pas sur sa performance intrinsèque.

## **7. La vision sociologique**

Certains attachent une grande importance à une dimension considérablement sous-estimée de la qualité qui est le sens, la signification, la manière dont les démarches qualité sont vécues et ressenties. Notre culture, dit cartésienne, privilégie l'esprit scientifique concret en essayant de fournir une description objective et factuelle de la "réalité" au détriment du sens caché, profond et impalpable. Définir la bonne qualité et ses conséquences revient à définir en creux la mauvaise qualité. La vision "sociologique" n'aborde pas la qualité à travers des aspects exclusivement techniques ou économiques, mais tente d'aller au-delà en recherchant la symbolique, la justification et l'impact des actions entreprises.

Envisager la qualité d'un point de vue sociologique, c'est tenter de définir les idéaux et les valeurs promus et défendus à travers les démarches mises en œuvre et d'évaluer son rôle de structuration sur la société, des producteurs aux consommateurs et aux autres parties prenantes.

## **8. La vision humaniste**

La vision "humaniste" place l'homme (quelque soit son rôle dans le système sanitaire, producteur ou bénéficiaire) au centre du dispositif. Tout ce qui est entrepris au nom de la qualité doit l'être au bénéfice de l'homme. Une éthique forte est le support conceptuel de cette vision quasi philosophique. Elle a conduit certains à des excès justifiés à leurs yeux par la bonne cause de la défense d'une certaine idée du bien de leurs contemporains.

## **9. La vision élitiste**

D'autres encore considèrent qu'il n'y a de qualité que par la supériorité, l'excellence, la perfection. C'est le luxe et le haut de gamme. Pour ceux-là, la qualité doit rechercher la performance intrinsèque maximale du soin. C'est la vision "élitiste".

## **10. La vision idéaliste**

Enfin, la vision "idéaliste", qu'on peut aussi baptiser vision "si tous les gars du monde ..." imagine la qualité de manière utopiste, naïve et forcément irréaliste. C'est la vision des "y'a qu'à", des "faut qu'on" et des "il suffit de". Ceux-là imaginent la qualité comme quelque chose de spontané, de facile à mettre en œuvre, qui se construit sans prérequis, sans outil, sans méthode, sans connaissance particulière, en s'appuyant bonnement sur la bonne volonté des acteurs. Autrement dit, il suffirait de le vouloir pour y arriver.

Ainsi, aucune de ces dix visions n'est exclusive et, en général, chacun projette plusieurs visions simultanées sur la qualité, comme si elle pouvait être observée sous plusieurs angles en même temps.

La qualité ne peut pas se résumer à un point de vue unique, universel, objectif, neutre et reconnu par tous selon une échelle de valeurs partagée. Le concept de "qualité" est donc difficile à comprendre, en particulier à cause de la polysémie de ce terme.

Alors, de manière pragmatique, comment pouvons-nous définir la qualité en imagerie médicale ? De manière synthétique, nous pouvons dire qu'il s'agit d'une prise en charge d'un patient pour lui réaliser un acte d'imagerie qui répond :

- aux nombreuses obligations réglementaires et de sécurité,

- aux règles de bonne pratique médicale, telles qu'elles sont édictées dans les recommandations professionnelles, les conférences de consensus, les articles scientifiques, les écrits des sociétés savantes et dans le guide du bon usage des examens d'imagerie médicale<sup>2</sup>,
- à la prévention des risques liés à cette prise en charge,
- aux besoins et aux souhaits des patients préalablement identifiés.

---

<sup>2</sup> Guide du bon usage des examens d'imagerie médicale : <http://gbu.radiologie.fr/>