

Session 4 : évaluation et perspectives du Projet de Service
**Impact des processus qualité dans
la mise en œuvre d'un Projet de Service**



Gaëtan DUSSAUX – Directeur adjoint – ADESTI – Rouen

Dr Jean-Yves LARCHEVESQUE – Médecin coordinateur – ADESTI – Rouen

1. ADESTI en quelques chiffres

ADESTI est un Service de Santé Travail situé à Rouen et de taille moyenne :

- 5 400 Adhérents pour 75 000 Salariés suivis.
- 13 Centres fixes et 6 Unités Médicales Mobiles.
- 20 Médecins du travail ETP.
- Une équipe pluridisciplinaire composée de 3 conseillers en prévention des risques professionnels, 2 ergonomes, 2 Infirmières en Santé au Travail, 1 Psychologue du travail.
- Une équipe administrative d'une dizaine de personnes.

1.1. La démarche Qualité chez ADESTI

2. La certification ISO 9001:2008 et son périmètre

La norme ISO 9001:2008 est l'une des plus connues. Elle est mise en œuvre par plus de 800 000 entreprises dans 162 pays. La norme ISO 9001 est devenue la référence internationale des exigences en matière de management de la qualité dans les relations interentreprises. La norme ISO 9001 aide les entreprises de tout type et de toute taille à «manager la qualité», notamment:

1. satisfaire les exigences de qualité des clients (Salariés, Employeurs, Tutelle).
2. suivre les conditions réglementaires applicables (notamment la formalité impossible ...).
3. améliorer la satisfaction des clients.
4. optimiser constamment les performances afin d'atteindre ces objectifs.

Cette norme est désormais reconnue mondialement comme la «norme générique des systèmes de management de la qualité». Elle peut s'appliquer à n'importe quel type d'entreprise ou association, petite ou grande, quelle que soit son activité, ses produits ou ses services. Un service de Santé au travail entre donc dans ces critères.



Les termes «systèmes de management» font référence à la structure mise en œuvre par l'entreprise pour gérer ses processus ou ses activités de services. Cette structure transforme l'apport de ressources en un service satisfaisant les objectifs de l'association, conforme aux exigences de qualité du client et conforme aux réglementations.

La norme ISO 9001 fournit le cadre des conditions de management requises pour satisfaire le client, pour définir une approche de management et pour favoriser l'amélioration continue des performances.

Le périmètre de la certification chez ADESTI concerne la planification et la réalisation des prestations en Santé au Travail, étant bien entendu que tous les éléments couverts par le secret médical, quels qu'ils soient, y sont exclus.

ADESTI est certifié ISO 9001 depuis 2004. Nous avons également initié la démarche de Progrès en Santé AMEXIST avec l'attestation d'engagement en 2009 et l'attestation de mise en œuvre en 2011.

2.1. Pilotage de la Qualité

La qualité d'un service caractérise son aptitude à satisfaire les bénéficiaires. La qualité que nous visons est issue de nécessaires arbitrages entre les attentes des différents bénéficiaires, qu'ils soient salariés ou employeurs, et celles de notre tutelle : la DIRECCTE, tout en sachant qu'il faut également compter avec les attentes de la CARSAT. Les principes de base du pilotage consistent à s'appuyer sur le management, partant du principe que le pilotage n'est pas uniquement une affaire de spécialistes et qu'il repose de façon forte sur l'ensemble du personnel d'encadrement.

Le pilotage ne vise pas à tout régenter. Il cible en priorité les axes sensibles et les plus stratégiques de la politique ainsi que les actions les plus représentatives et structurantes.

Enfin, le pilotage passe par l'utilisation des résultats de la mesure. Nous partons d'un principe simple : nous ne pouvons améliorer que ce que l'on mesure. Des indicateurs de mesure sont donc mis en place. Ceux-ci permettent de mesurer la qualité des prestations, à la fois en termes de perception des bénéficiaires et en termes d'efficience des processus mis en œuvre.

2.2. La cartographie des processus

Etablir la cartographie des processus est une étape préalable indispensable non seulement pour faciliter les opérations de rationalisation mais aussi pour mieux cibler la démarche de progrès et ainsi mieux piloter la Qualité. La cartographie des processus est une manière graphique de représenter l'activité de l'association, ou de tout type d'organisation une fois que l'on est en mesure d'identifier le client.

Une fois la cartographie établie, le fonctionnement de l'association et les principes de transformation vus au sens large apparaissent plus clairement. Les interfaces, lieu de tous les obstacles à la fluidité se montrent au grand jour. Le processus n'est pas isolé. Il est déclenché par un événement, accomplit un certain nombre d'activités de transformation à valeur ajoutée et délivre un résultat. Le processus peut aussi se définir comme un enchaînement dans le temps d'activités connexes pour délivrer un service apportant une valeur ajoutée.

Nous avons défini dans le cadre de notre activité 2 processus de Management (communication et amélioration continue), 5 processus de Réalisation (client, planification, prestations médicales, prestations AMT¹ médecins et prestations AMT pluridisciplinaires) et 2 processus Support (ressources humaines et systèmes d'informations). Le pilotage de chaque processus est confié à un pilote de processus en charge de faire fonctionner le processus, de mesurer son efficacité et l'atteinte de ses objectifs, et de réfléchir à son amélioration.

3. Le projet du Service ADESTI

3.1. Pourquoi ?

Les différents rapports sur la Santé au Travail, notamment le rapport CONSO-FRIMAT d'Octobre 2007, ont souligné les insuffisances des systèmes d'informations sur lesquels repose le pilotage de la médecine du travail, marquées par une logique réglementaire et quantitative. L'exigence de la valorisation du travail de nos équipes à l'heure de la pluridisciplinarité affirmée, dans un contexte de pénurie de médecins mais également d'attentes croissantes de nos entreprises clientes, rend l'équation complexe. La réforme de 2011 exige une politique de service appuyée sur un projet et les différents partenaires concernés par la santé au travail s'orientent de surcroît vers des actions collectives, planifiées et évaluables. Le projet du service est équivalent à un projet "d'entreprise", pris au sens de "ce que l'on se propose d'entreprendre". Il est nécessairement global, et doit être suffisamment précis pour servir de référence permanente à la réflexion et à l'action. Le projet du service est un cadre fédérateur tourné vers l'avenir. Il vise à mobiliser l'ensemble du personnel (médecins, équipe pluridisciplinaire, secrétaires médicaux et l'ensemble des services support), à orienter les décisions des dirigeants et à conduire l'action dans une direction commune largement acceptée. Il contient un volet stratégique et un volet opérationnel.

3.2. Le volet stratégique

La Commission Médico Technique (CMT) joue un rôle central et prépondérant dans l'élaboration du volet stratégique.

La base du projet du service est l'analyse des besoins. Sans entrer dans le détail, il s'agit de collecter toute une série d'informations qui vont permettre de mieux cerner les attentes de nos clients. Pour ce faire, nous nous appuyons sur une série de documents et ou rapports existants tels les rapports annuels des médecins, les données AT/MP régionales, les résultats d'enquêtes spécifiques auprès de nos adhérents, les résultats des enquêtes EVREST/CASIM, etc. ... Nous nous appuyons également sur des pôles de compétences pluridisciplinaires créés spécifiquement en interne, afin d'identifier sur des sujets incontournables (identifiés dans le Plan Régional Santé Travail par exemple), des pistes de travail.

¹ Action en Milieu de Travail



La démarche Qualité est également un contributeur important, notamment à travers les enquêtes régulières réalisées auprès de nos employeurs et salariés, et le recueil et l'analyse des réclamations clients. Enfin, la Direction a en charge le volet administratif qui couvre principalement les services supports.

La CMT collecte et synthétise toutes ces données d'entrée. Elle effectue également les nécessaires arbitrages afin d'aboutir à un nombre limité d'orientations stratégiques qui forment, après rappel des finalités, le volet stratégique du projet du service. L'ensemble est alors soumis pour approbation au Conseil d'Administration puis à la Commission de Contrôle.

3.3. Le volet opérationnel : analogies avec le pilotage de la Qualité

Le volet opérationnel couvre la mise en œuvre du projet du service à travers le pilotage par objectif ainsi que la gestion prévisionnelle des moyens en termes de ressources humaines et matérielles. Dans cette communication nous nous intéressons uniquement au pilotage du projet du service et la méthode utilisée.

La réflexion menée sur le sujet a rapidement permis de mettre en évidence les analogies existantes en termes de méthode de pilotage entre le projet du service et la démarche qualité dans son ensemble. En effet, le pilotage par processus mis en œuvre dans le cadre de notre démarche Qualité peut tout à fait être « copié » pour être appliqué au pilotage de notre projet de service. Nous bénéficions alors instantanément de toute l'organisation existante en termes de cartographie des processus. Chaque processus est déjà associé à un pilote de processus en charge de faire vivre et d'animer le processus. De plus, cette organisation décentralisée nous conforte dans l'approche fédératrice et mobilisatrice qu'il convient de donner à notre projet de service.

Cette vision de la mise en œuvre du projet du service a été présentée en CMT et a recueilli un avis favorable unanime.

4. Méthodologie de la mise en œuvre du Projet du Service

Fort de ces constatations sur les analogies entre le pilotage par processus d'une démarche Qualité et celui du projet du service, nous avons appliqué notre méthodologie, empruntée d'ailleurs aux techniques classiques de pilotage d'une entreprise, à la mise en œuvre de notre projet de service.

4.1. Déterminer les Facteurs Clés de Succès des Orientations Stratégiques

Les orientations stratégiques sont les éléments les plus en amont du projet du service. Il convient dans un premier temps de les décliner chacune en plusieurs Facteurs Clés de Succès (FCS) dans le but de gagner en lisibilité. Ce n'est pas toujours un exercice simple. Ces FCS sont des paramètres dont la maîtrise conditionne le succès. Identifier les FCS qui vont permettre de viser l'orientation stratégique permet de comprendre sur quels leviers nous devons agir pour être performant.

4.2. Impact des processus Qualité sur les Facteurs Clés de Succès

Pour chaque processus, il convient alors d'identifier l'impact que celui-ci peut avoir sur la mise en œuvre de la stratégie. De cet impact, on déduit la liste des objectifs majeurs de ce processus. La question posée est : « en quoi le processus considéré peut-il contribuer à viser le Facteur Clé de Succès ? Quels sont, en conséquence, les objectifs à impartir au processus ? » (cf. figure 1)

La stratégie d'une entreprise est traditionnellement déployée dans le cadre de sa structure organisationnelle. L'approche transversale que nous réalisons pour notre projet de service, c'est-à-dire déployer la stratégie sur les différentes activités de l'association par l'intermédiaire de ses (principaux) processus présente l'avantage de prendre en compte les interdépendances reliant différents acteurs au sein d'une même chaîne d'activité et de repérer au niveau de chaque chaîne, de chaque processus, les « maillons faibles » sur lesquels porter les efforts d'amélioration. De surcroit, l'implication collective est automatique puisque les acteurs de chaque processus sont associés à la construction des plans d'actions destinés à nous améliorer.

	Orientation Stratégique 1			Orientation Stratégique 2			Orientation Stratégique 3		
	FCS1	FCS2	FCS3	FCS1	FCS2	FCS3	FCS1	FCS2	FCS3
Processus 1	✓		✓		✓			✓	
Processus 2	✓	✓			✓	✓			
Processus 3				✓			✓		✓

Figure 1 - Le déploiement des orientations stratégiques sur les processus

4.3. Définition des indicateurs de mesure par objectif

A chacun des objectifs du processus considéré, il convient d'associer un ou plusieurs indicateurs de mesure permettant d'apprécier de façon précise les progrès effectués au regard de cet objectif. Les indicateurs doivent permettre d'apprécier correctement l'atteinte des objectifs visés, le faire au moindre coût et avec un délai de mise en œuvre court. La CMT est sollicitée au moment de la réflexion et entérine tous les choix d'indicateurs qui relèvent de sa compétence.

4.4. Leviers et plans d'actions

S'il est utile de mesurer l'amélioration de chaque processus, il n'en reste pas moins que la vraie question est bien évidemment de les maîtriser. Pour y parvenir, on va s'attacher à identifier les leviers d'actions permettant d'agir dans le bon sens. Ces leviers d'actions sont des facteurs pouvant influencer les orientations. Il faut ensuite passer à une étape d'élaboration des plans d'actions détaillés et précis avec les acteurs concernés. La charge de travail induite et les moyens nécessaires à ces actions sont des éléments capitaux. Ils sont bien évidemment traités. Ils le sont sous l'angle de la gestion prévisionnelle des moyens en termes de ressources humaines et matérielles (cf. Le volet opérationnel : analogies avec le pilotage de la Qualité).



Chaque plan d'actions a une date de début et une date de fin prévisionnelle. Sur la base de ces éléments, un indicateur de suivi de l'avancement de la mise en œuvre des actions est construit. La CMT est sollicitée au moment de la réflexion et entérine tous les plans d'actions qui relèvent de sa compétence.

4.5. Les tableaux de bord

Un tableau de bord général peut alors être établi : il est composé des tableaux de bord de chaque processus, lesquels sont eux-mêmes composés des indicateurs globaux correspondant aux différents objectifs du processus, et des indicateurs de suivi de l'avancement des différents plans d'actions. Ces tableaux de bord font l'objet d'une revue régulière dans le cadre d'une animation de gestion réalisée par les pilotes de processus. Le tableau de bord général est quant à lui suivi régulièrement en CMT.

5. Conclusion

La démarche Qualité que nous avons initiée très tôt, à la fin des années 90, dans le but d'améliorer notre organisation et nos prestations nous a permis de mieux appréhender, en termes de méthodologie, les nouveaux enjeux de la santé au travail. Ces nouveaux enjeux sont déclinés dans la réforme de 2011 qui exige une politique de service appuyée sur un projet. Les certifications obtenues nous ont permis de progresser dans notre activité et de valider notre démarche initiale. Il devient donc naturel de considérer cette approche comme un élément facilitateur du pilotage du projet de notre service.

Enfin, il est bien clair que dans notre esprit et dans notre réflexion tout au long de cette démarche, l'approche décrite ne peut pas constituer un obstacle pour le maintien du colloque singulier du médecin du travail avec ses salariés, ni un cadre trop rigide ne permettant pas un exercice professionnel épanouissant et attractif pour les futures générations.