

IMPACT DES PROCESSUS QUALITE DANS LA MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET DE SERVICE

Gaëtan DUSSAUX – *Directeur adjoint – ADESTI – Rouen*

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

Nous avons chez ADESTI très tôt misé sur la démarche Qualité comme vecteur de structuration et d'amélioration continue de notre activité. Notre association est effectivement certifiée ISO 2001 depuis 2004 et a obtenu début 2011 l'attestation (conditionnelle pour l'instant) de mise en œuvre de la Démarche de Progrès en Santé AMEXIST 2. Les exigences de l'ISO 9001 sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme. Cette norme, dans sa version 2008, comporte plusieurs chapitres dont un concernant le système de management de la qualité. L'approche par processus y est obligatoire. Cet exercice peut paraître difficile au début tant notre activité est spécifique et les « clients » nombreux (employeurs, salariés, tutelle), mais le retour sur investissement est incontestable puisque la cartographie des processus met en évidence la finalité des activités et facilite ainsi le pilotage global de l'organisme.

Dans ce contexte, il nous est apparu qu'une approche efficace consistait à traduire les orientations stratégiques retenues dans le cadre de notre Projet de service en objectifs opérationnels au niveau de chaque processus. Déployer la stratégie sur les différentes activités de l'entreprise en passant par l'intermédiaire de ses principaux processus présente effectivement l'avantage :

- de repérer au niveau de chaque processus « les maillons faibles » sur lesquels porter les efforts d'amélioration
- d'impliquer de façon collective les acteurs de chaque processus dans la construction de plans d'actions.

Nous proposons dans cette communication de détailler la démarche que nous suivons méthodiquement. Cette démarche, empruntée aux techniques classiques de pilotage d'une entreprise, consiste dans un premier temps à décomposer les orientations stratégiques en facteurs clés de succès. Dans un second temps, nous construisons une matrice où nous croisons ces facteurs clés de succès avec les processus Qualité. A chaque interconnexion (processus, facteur clé de succès) dans la matrice, nous nous interrogeons pour savoir en quoi le processus peut-il contribuer à viser le facteur clé de succès. A chaque fois qu'une réponse peut être apportée, nous énonçons un objectif et nous définissons l'indicateur de mesure ad-hoc. Une réflexion est ensuite menée sur les leviers d'actions qui permettent de maîtriser la performance des processus et le plan d'actions est construit en conséquence. Enfin, un tableau de bord de suivi de ces plans d'actions est mis en place.

En conclusion, la mise en œuvre et le suivi du Projet de service tel que décrit précédemment présente une cohérence évidente avec la démarche Qualité. Cette approche est gagnante-gagnante : l'approche structurante et rigoureuse de la Qualité est profitable dans la mise en œuvre du Projet de service et la Qualité se trouve ainsi valorisée dans le service puisque tous les acteurs sont concernés par ce Projet fédérateur, la perception qu'en ont les collaborateurs évolue ainsi positivement.

