La qualité, un sujet trop important pour l'abandonner aux qualiticiens

Corinne DELATTRE, acheteuse travaux et responsable qualité de la CERHUS, 1 place de l'hôpital 67091 Strasbourg Cedex, *corinne.delattre@chru-strasbourg.fr* - 03.88.11.53.53

Cédric BOULAY, ingénieur maintenance et responsable qualité du DMTC, 1 place de l'hôpital 67091 Strasbourg Cedex, *cedric.boulay@chru-strasbourg.fr* - 03.88.11.61.07

Les Hôpitaux Universitaires de STRASBOURG

Introduction

La qualité, un sujet trop important pour l'abandonner aux qualiticiens

Ce qui suit est un retour d'expérience !

Ce qui suit n'est pas un plaidoyer contre le pouvoir des qualiticiens !

Au CHU de Strasbourg,
3 départements des Services techniques sont certifiés ISO 9001 :

La cellule de maitrise d'ouvrage (CerHUS) depuis 2012 (10 personnes)

Le département maintenance et travaux courants depuis 2018 (150 personnes)

Le département Sécurité et Environnement depuis 2018 (150 personnes)

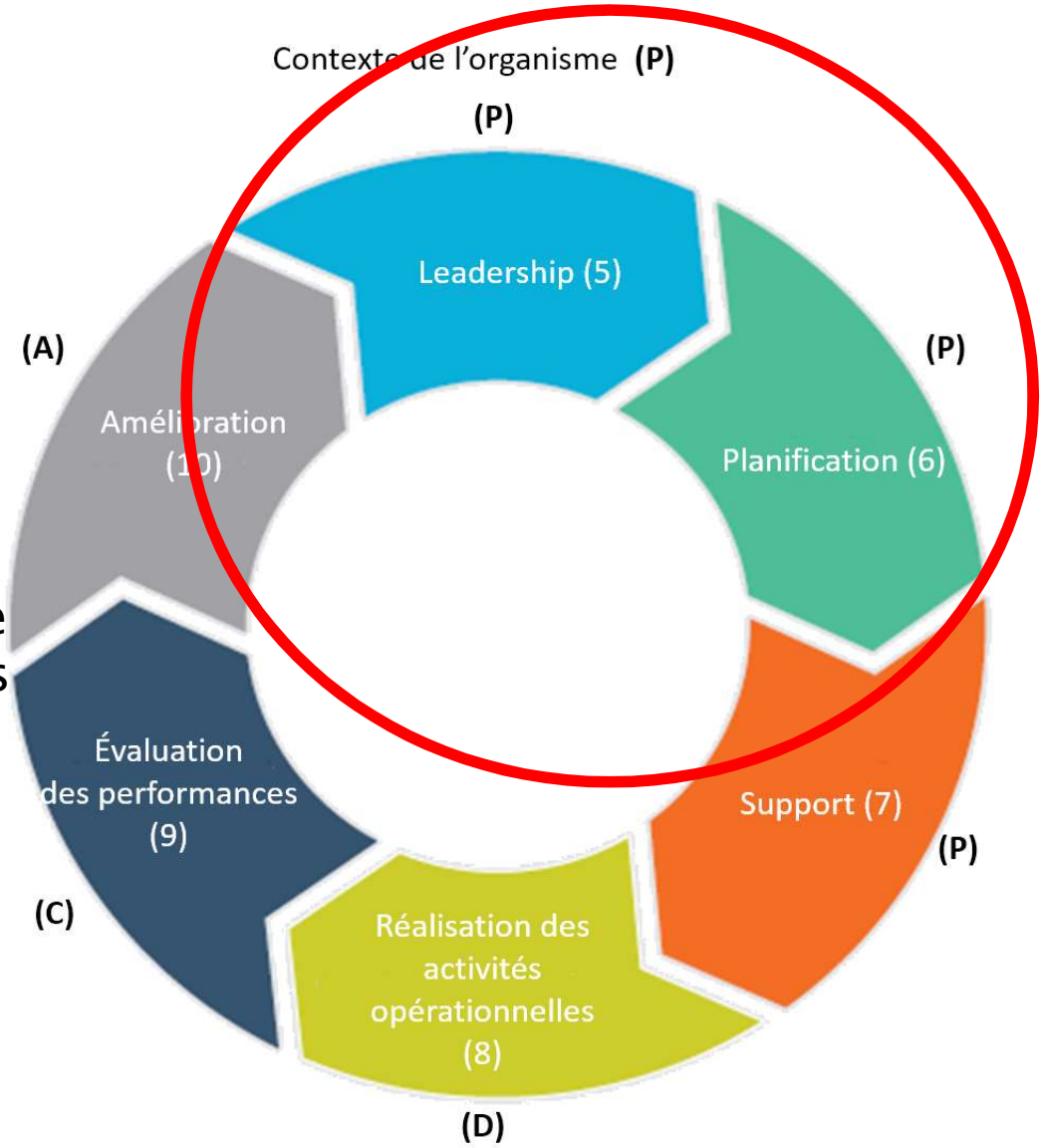
Les Hôpitaux Universitaires de STRASBOURG

Méthode pour la mise en place d'un système qualité

Démarche « classique » :

Etape 1: se focaliser sur la politique Qualité , les enjeux, la stratégie, SWOT, les objectifs….

Inconvénients :
- Reste souvent abstrait, théorique
- Difficulté d'impliquer les équipes



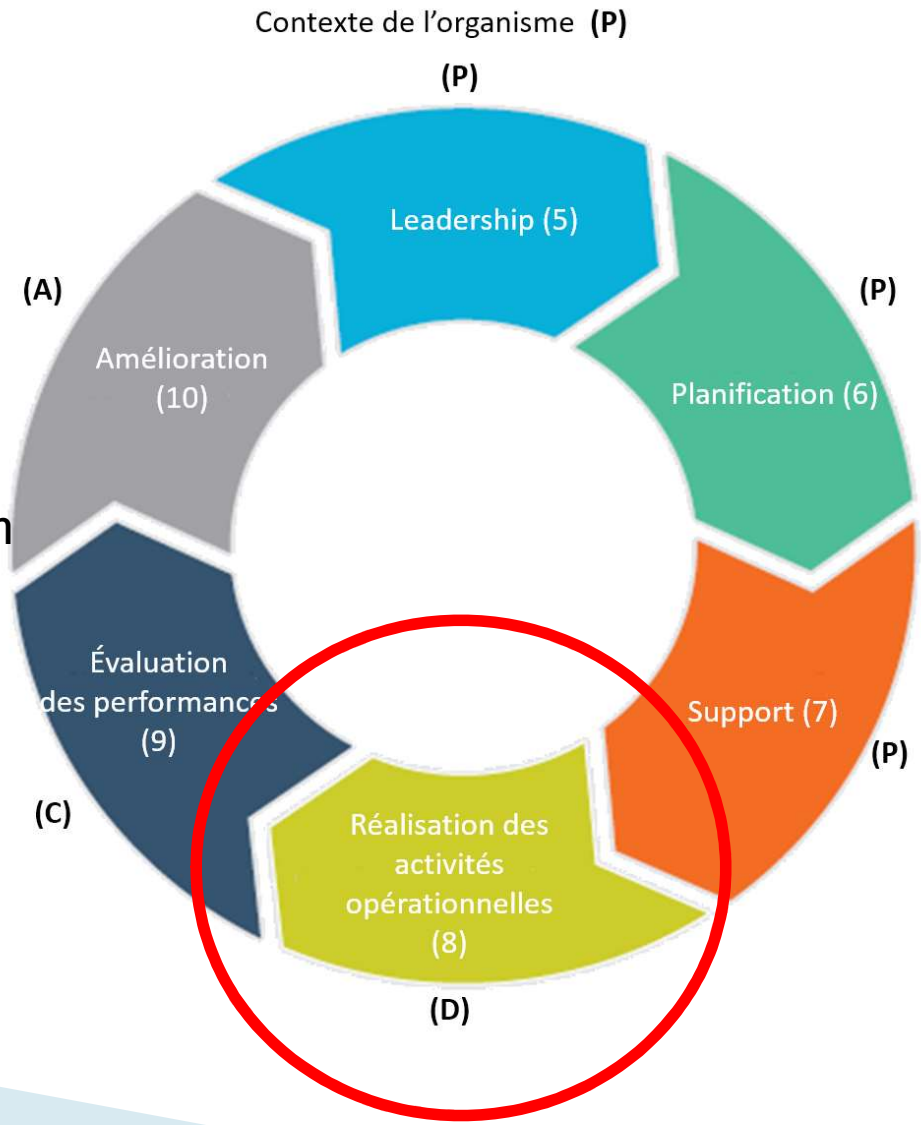
Les Hôpitaux Universitaires de STRASBOURG

Méthode de déploiement dans nos services techniques

Notre démarche :

Etape 1: se focaliser sur les métiers, les exigences clients, ..

Avantages :
- Parler du concret, du quotidien
- Impliquer les équipes
- Rassurer les équipes



Méthode de déploiement dans nos services techniques

Cette approche pragmatique a permis :

•Une bonne adhésion du personnel (tous métiers, tous grades)
•Une démarche au rythme de chaque entité
•Un accompagnement de la direction de la qualité du CHU pour ne pas perdre de vue les fondamentaux
•D'encourager d'autres entités de se lancer dans la démarche

Les idées reçues

La certification ISO 9001:2015 c'est :

Une infantilisation du personnel

La version 2015 de l'ISO9001 ne demande pas de tout documenter ou de devenir procédurier (à la maintenance : pas de manuel qualité, 0 procédure au sens strict du terme, seuls les instructions utiles sont formalisées).

Au contraire, l'ISO9001 nous a permis de clarifier les rôles et responsabilités de chacun

Les Hôpitaux Universitaires de STRASBOURG

Les idées reçues

La certification ISO 9001:2015 c'est :

du flicage de l'activité

La traçabilité renforcée et la mise en place d'indicateurs a permis un meilleur pilotage des activités (120 agents techniques sur 6 sites)

La notion de flicage est un problème de management, pas du système qualité

La confiance c'est rendre des *comptes*

Les Hôpitaux Universitaires de STRASBOURG

Les idées reçues

La certification ISO 9001:2015 c'est :

beaucoup de papier en plus

Le nombre de documents obligatoires est très limité

L'ISO 9001:2015 pousse à identifier les documents pertinents et le degré de maitrise nécessaire

L'ISO 9001:2015 met en avant les compétences (évaluation, formation)

Les Hôpitaux Universitaires de STRASBOURG

Les idées reçues

La certification ISO 9001:2015 c'est :

chronophage à mettre en place et à faire vivre

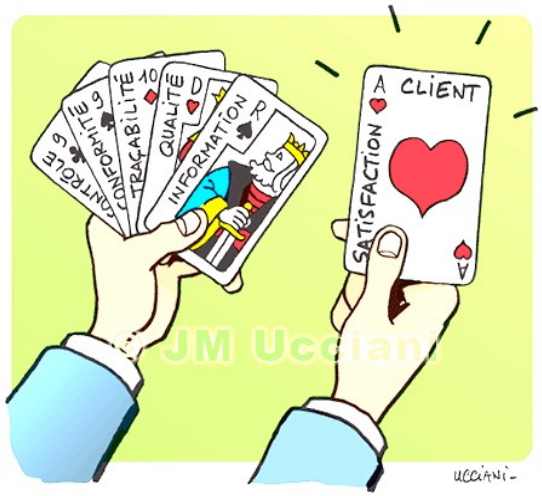
La mise en place nécessite forcément un <u>investissement</u> en temps
exemple pour les 10 agents de la CERHUS : 6% du temps pour la mise en place puis en « routine » 2% du temps

Mais cela reste un investissement assez mineur avec des bénéfices globalement reconnus par les équipes (gestion documentaire, améliorations, organisation,…)

Les Hôpitaux Universitaires de STRASBOURG

La qualité au quotidien : de la théorie au concret

ORIENTATION CLIENT



Nos engagements et axes d'amélioration ont conduit les services techniques à :

- communiquer et tenir à jour les dates cibles d'intervention,
- clôturer rapidement, après réalisation, les ordres de maintenance en GMAO,
- mettre en place des indicateurs pour suivre le respect de ces engagements, notamment sur les délais d'intervention sur les pannes urgentes.

Les Hôpitaux Universitaires de STRASBOURG

La qualité au quotidien : de la théorie au concret

AMELIORATION CONTINUE

Importance de l'implication du personnel

Signalement des dysfonctionnements

Apprendre de nos erreurs

L'amélioration c'est notre ADN !

Les Hôpitaux Universitaires de STRASBOURG

ADN

Anomalie **D**ysfonctionnement **N**on-conformité interne

Signaler une anomalie, un dysfonctionnement, une non-conformité interne est la première étape vers l'amélioration.
La déclaration doit être rédigée dans un esprit constructif et positif.
Il ne s'agit pas de régler des comptes mais de rendre compte pour essayer d'améliorer.
A retourner à ….

Date :……

Nom du Déclarant :……

Localisation (site / UF / n° local, …) :……

Description des faits :

Piste d'amélioration proposée (non obligatoire) :

Les Hôpitaux Universitaires de STRASBOURG

La qualité au quotidien : de la théorie au concret

RELATIONS AVEC LES PARTIES INTERESSEES

La démarche nous a permis de mieux prendre en compte dans nos opérations de travaux les attentes :

- Des utilisateurs finaux
- Des futurs exploitants
- Des voisins internes ou externes

Les Hôpitaux Universitaires de STRASBOURG

Les bénéfices de la démarche : de l'attendu à l'inattendu

IMPACT POSITIF sur la Certification HAS

AMELIORATION des relations avec les services de soins: écoute, entraide,…

DES OBJECTIFS CLAIRS ET PARTAGES dans un contexte de fort turn-over de notre direction de pôle

PILOTAGE STABILISE (A échéance planifiée : Revue de direction, révision politique qualité, objectifs annuels, évaluation …)

Les Hôpitaux Universitaires de STRASBOURG

Les bénéfices de la démarche : de l'attendu à l'inattendu

EXEMPLE 1 – Département maintenance et travaux courants

Bénéfices en termes de management de l'activité : des objectifs annuels sont fixés et partagés

➔ Développer et adapter les outils de mobilités pour les agents des ateliers (ciblés GMAO et GTB)
➔ Formaliser la réception et la mise en service des nouvelles installations techniques (réception technique et administrative par les ateliers)
➔ Réviser les Plans de Maintenance Préventive pour les équipements
de criticité majeure
➔ Poursuivre les recrutements (améliorer notre taux d'occupation des postes budgétés)
➔ Réduire les accidents de travail
➔ Revoir en détail le système de commande/facturation

Les Hôpitaux Universitaires de STRASBOURG

Les bénéfices de la démarche : de l'attendu à l'inattendu

EXEMPLE 2 – CERHUS

Une politique qualité révisée annuellement et communiquée largement

- Veiller au respect des objectifs techniques, calendaires et financiers des opérations pour les missions qui nous incombent
- S'assurer que les besoins et exigences des parties intéressées sont bien pris en compte dans les différentes phase des opérations
- Être le garant des exigences légales et réglementaires dans le but de sécuriser et d'optimiser les achats
- Mettre en place un retour d'expérience (REX) systématique à la fin d'une opération
- Mettre en place un système qui permette de conclure des opérations à venir en marché global
- Renforcer la politique de communication et de partage d'informations
- Poursuivre les efforts engagés dans l'amélioration continue
- Faire évoluer le SMQ pour répondre aux nouveaux enjeux internes et externes

Les Hôpitaux Universitaires de STRASBOURG

La qualité, un sujet trop important pour l'abandonner aux qualiticiens

Conclusion

La qualité ne doit pas être une affaire de spécialistes

=> risque majeur de déconnexion avec la réalité du terrain

=> Au CHU de Strasbourg : application volontaire, non subie

Le spécialiste de la qualité est cependant indispensable

=> il vulgarise les concepts de l'ISO 9001, guide la mise en place

=> il veille au respect des exigences de l'ISO 9001 qu'il maitrise…lui

=> il peut proposer des solutions, des méthodes,…

=> il aide à prendre du recul et participe aux évaluations

=> il veille à la cohérence avec la politique institutionnelle

Les Hôpitaux Universitaires de STRASBOURG

Redonner aux techniciens qualité leur juste place
qui reste utile et nécessaire

Du « management de la qualité »

vers le

« management par la qualité »

MERCI POUR VOTRE ATTENTION

Les Hôpitaux Universitaires de STRASBOURG