

Gestion des groupements de médecine de travail démarche qualité, un outil incontournable

Dr H. Mili

Médecin du Travail Coordinateur du GMT de Monastir

Introduction, problématique

La performance est un facteur de réussite d'une institution, la satisfaction de la clientèle et la consolidation du rendement suppose une gestion de la qualité

L'exercice d'une médecine préventive moderne de qualité est un défi face aux contraintes économiques et à la diminution des allocations des ressources imposées par l'évolution des coûts de la santé, une politique inéluctable de rationalisation de ces ressources doit être impérativement accompagnée d'une démarche de qualité

Le Groupement de Médecine du Travail de Monastir (GMTM) dont la mission est la prévention des risques professionnels doit évoluer dans le cadre de l'amélioration continue de la qualité. Il est appelé à améliorer sa performance vis-à-vis de son entourage et de s'inscrire dans le contexte de rigueur .

L'activité du GMTM s'est développée progressivement en fonction des besoins, des opportunités et du contexte.

La diversification des secteurs d'activité couverts rendent de plus en plus complexe la prise en charge des travailleurs exposés à des risques professionnels de plus en plus complexes et diversifiés.

Les structures d'organisation restées en retard par rapport à cette évolution posent de plus en plus de problèmes et sont devenues parfois source d'insatisfaction autant pour les professionnels que pour les entreprises et les travailleurs ainsi que pour les organismes de réparation des risques professionnels.

Les fonctions de management

Le processus de gestion					
Principales ressources	Les fonctions de gestion				Buts visés
	Planification	Organisation	Direction	Contrôle	
Ressources humaines	Politiques	Organigramme	Leadership	Mesure	Buts, Objectifs du Programme ou du Projet.
Ressources financières	Programmes	Fonctions	Délégation	Evaluation	
Ressources matérielles ou Physiques	Projets	Tâches	Coordination	Correction	
Ressources Informatiques	Plans	Recrutement	Motivation	Rendement	
	- objectifs	Autorité	Formation	rapport	
	- Echéances	Responsabilité	Discipline		
	- standards	hiérarchie	Rétroaction		
	- procédures		Pénalités		
			Récompense		
			supervision		

Adapté de Pierre G. Bergeron.

Par ailleurs la demande de réduction des coûts de la prévention des risques professionnels formulés par les adhérents et la concurrence par les services médicaux autonomes du travail lance un nouveau défi aux groupements de médecine du travail.

L'amélioration continue de la qualité du fonctionnement du GMTM est donc une nécessité, cette amélioration doit porter sur :

- La performance interne :
 - Processus et méthodes de travail
 - Equipements et outils
 - Conditions du travail et aménagement
 - La satisfaction des besoins du personnel tel que l'implication, la responsabilisation, la formation, la sensibilisation, la motivation et la gestion des compétences qui nécessite obligatoirement une amélioration de la GRH
- La performance des prestations
 - Caractéristiques (qualité)
 - Disponibilité
 - Coût
- La performance perçue par les clients

- Image de marque
- Satisfaction
- Développement de partenariat

- Maitrise des interfaces avec les partenaires et les organismes de tutelle

Le système de Management de la qualité (SMQ) constitue un outil incontournable qui permet d'améliorer la performance et donc la réussite des organisations. Il consiste à manager tous les aspects de l'établissement : planification stratégique, management des ressources, réalisation du service... Manager chaque facteur revient à le planifier, le mettre en œuvre, l'évaluer et l'améliorer. Dans ce cadre le Groupement de Médecine du Travail de Monastir a mis en place un Système de Management de la Qualité (norme ISO 9001 version 2008).

Objectifs :

- **Objectif principal :**

Mise en place d'un SMQ selon la norme ISO 9001 version 2008.

- **Objectifs spécifiques :**

- 1- Avoir des orientations stratégiques du Groupement.

- 2- Définir les compétences, clarifier les activités et les responsabilités,
- 3- Avoir des procédures formalisées et documentées, clairement définies et améliorées,
- 4- Mettre en place un processus de

surveillance, analyse et amélioration continue des pratiques professionnelles,

5- Intégration rigoureuse des exigences légales et directives institutionnelles dans la pratique de la

médecine de travail,

- 6- Mettre en place un processus de communication interne et externe,
- 7- Mettre en place un système d'écoute client (gestion des réclamations, satisfaction, communication...)

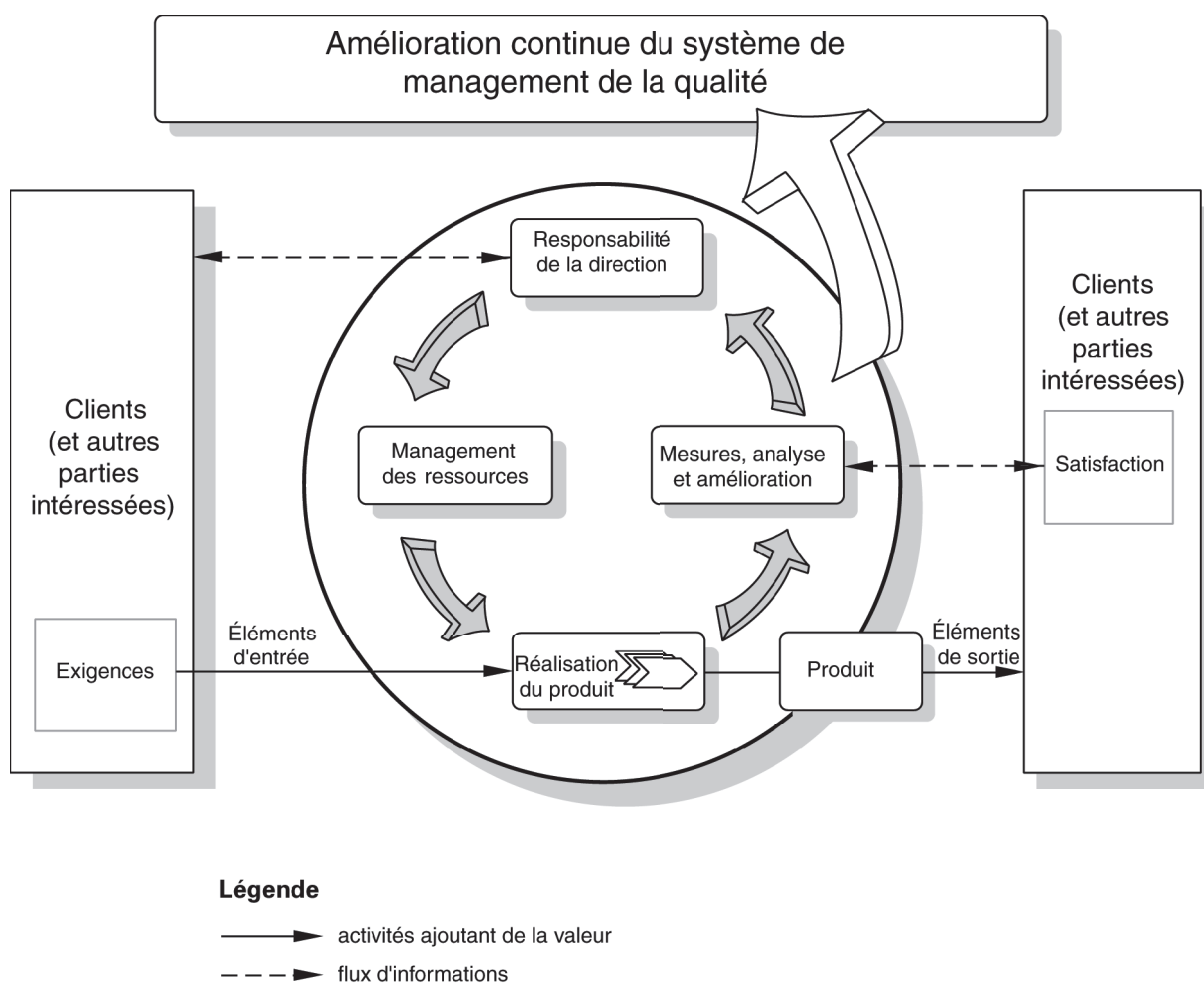
Présentation du SMQ selon la norme ISO 9001 version 2008

Le SMQ est l'ensemble des pratiques organisationnelles permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs pour satisfaire des exigences.

Le SMQ repose sur 8 principes qui sont les suivants :

- 1 - L'écoute client
- 2 - Le leadership
- 3 - L'implication du personnel
- 4 - Le management par approche système
- 5 - L'approche processus
- 6 - L'amélioration continue
- 7 - L'approche factuelle pour la prise de décision
- 8 - Relation mutuellement bénéfique avec les fournisseurs

le SMQ est structuré selon une logique qu'on peut résumer dans le schéma suivant, avec en plus un chapitre relatif à l'approche processus et à la documentation.



Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus

Source : NF en ISO 9000

Planification des processus

La structure selon les processus est une approche transversale fonctionnelle tenant compte des activités réalisées et en particulier celles de la réalisation des prestations destinées aux clients chaque processus fonctionne selon le principe de la démarche qualité : **Planifier, exécuter, évaluer et améliorer.**

Etant conscient de la nécessité d'instaurer au sein du groupement une vision plus large centrée sur le client final, la performance globale et la maîtrise des interfaces entre les différentes entités du groupement, l'approche processus a été adoptée. Celle-ci permet également d'assurer une gestion efficace des activités et des ressources allouées aux processus déterminés. Cette approche a pris en considération la nécessité de maîtriser la relation client-fournisseur interne étant donné que la satisfaction du client final passe obligatoirement par la satisfaction des clients internes.

De ce fait, l'approche processus mise en place consiste à :

- identifier les processus nécessaires au bon fonctionnement du groupement et présenter sommairement leurs ordres et leurs interactions sous forme d'une cartographie ;
- désigner les pilotes des processus ;
- planifier et mettre en œuvre chaque processus ;
- piloter et surveiller chaque processus en vue de recueillir les données relatives aux fonctionnements et performances des processus ;
- analyser ces données afin d'évaluer l'efficacité de ces processus ;
- engager les actions d'amélioration nécessaires au niveau de chaque processus.

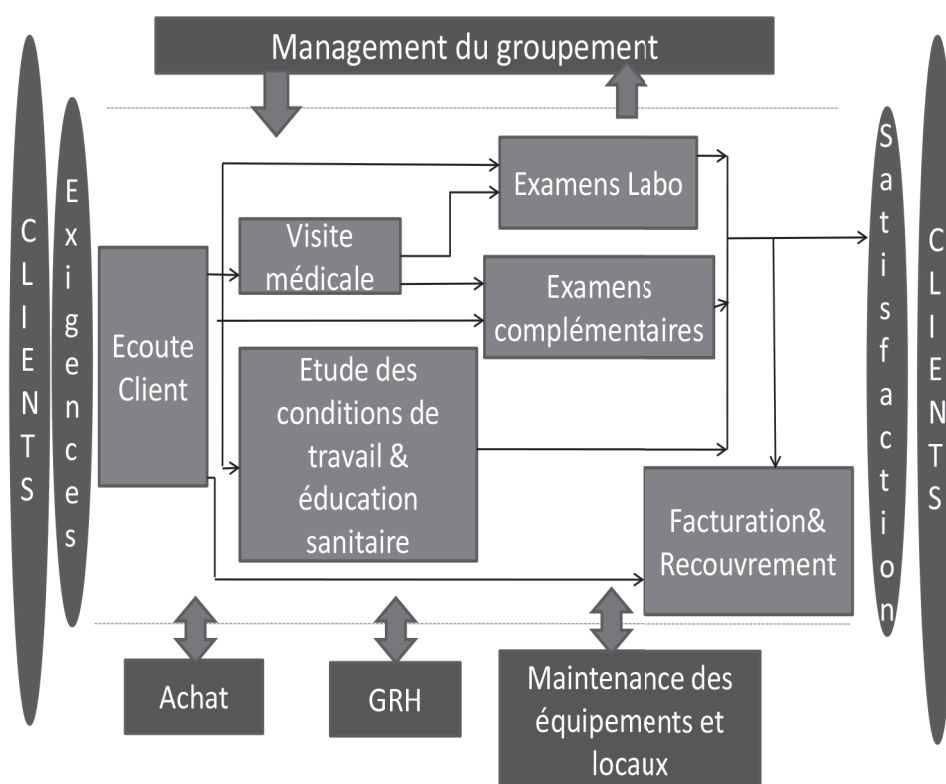
Détermination des processus du système de management de la qualité (SMQ) :

Le groupement a déterminé, documenté et mis en œuvre d'une manière maîtrisée dix processus

nécessaires au SMQ afin d'assurer la maîtrise de l'ensemble de ses activités, garantir l'amélioration continue de ses performances et renforcer son aptitude à satisfaire en permanence les besoins du client. Ces processus sont classés en trois types :

- Processus de management : ce sont les processus qui sont sous la responsabilité directe de l'équipe dirigeante et qui sont responsables du déploiement de la politique qualité et de la supervision de tous les autres processus.
- Processus de réalisation : ce sont les processus qui contribuent directement à la réalisation des prestations.
- Processus de support : ce sont les processus qui fournissent les ressources nécessaires au processus de réalisation.

Les processus identifiés, leurs séquences et les liens entre eux sont présentés au travers la cartographie suivante :



Cartographie des processus

• Chaque processus du système qualité est planifié et décrit dans une fiche de processus qui précise les éléments suivants :

- Le pilote du processus,
 - Le domaine d'application,
 - Les interactions avec les autres processus,
 - La description du déroulement des activités rattachées au processus,
 - Les responsabilités et les méthodes de travail, avec renvoi éventuel aux procédures,
 - Les objectifs et indicateurs nécessaires pour l'évaluation de l'efficacité du processus.
- Les procédures et les instructions de travail décrivent le qui fait quoi et le comment.
- Les documents d'origine externe comprennent principalement la réglementation relative aux prestations du GMTM, aux manuels d'utilisation

des équipements, fiches techniques et consommables... .

Détermination des interactions des processus:

Dans le souci d'instaurer efficacement une gestion transversale des activités et maîtriser la relation client-fournisseur interne, les interactions des processus et, par conséquent, les interfaces entre les différentes activités du groupement sont déterminées, définies et décrites dans la matrice des interactions et les fiches processus.

Surveillance, analyse et amélioration des processus:

Le fonctionnement des processus est suivi à l'aide des mécanismes suivants :

- L'auto surveillance effectuée par le pilote et les acteurs du processus à l'aide des règles spécifiques définies selon la nature des activités de chaque processus.
- Le suivi des indicateurs du processus par le pilote en concertation avec les concernés .

Les résultats de la surveillance des processus sont systématiquement analysés par les pilotes des processus. Des actions correctives et préventives ainsi que des actions d'amélioration sont engagées par les pilotes. Selon la nature de ces actions, certaines d'entre elles nécessitent l'approbation de la direction.

Conclusion

La diversification des secteurs d'activités couverts par les services médicaux du travail rendent de plus en plus complexe la prise en charge des travailleurs exposés à des risques professionnels.

Pour améliorer leurs performances, les Groupements de Médecine du Travail dont la mission est la prévention des risques professionnels doivent être gérés en adoptant une démarche qualité pour aboutir à la satisfaction de leur clientèle et à la consolidation de leurs rendements. Ce processus d'amélioration continue permettra la réussite des services médicaux du travail dont le statut juridique reste encore fragile.

Bibliographie

- 1) CHARVET – PROTAT S. JARLIER A. PREAUBERT N. Agence Nationale d'Accréditation et d'Evaluation en Santé .Le coût de la qualité et de la non qualité à l'hôpital :8
- 2) MTIRAOUI A. HARRABI M : La gestion de la qualité : concepts,methodologie et enjeux . Microb.Hyg. Ali. 1998 ; 30 (10)
- 3) Journal officiel de la république Tunisienne. Décret n° 2000 - 1986 du 12 septembre 2000, fixant le statut type des groupements de médecine du travail.
JORT n° 76 du 22 septembre 2000 : 2253-2256.
- 4) Imprimerie officielle de la République Tunisienne .Code du travail : édition 2009 : Hygiène et sécurité des travailleurs .Article 152, (modifié par la loi n° 96-62 du 15 juillet 1996) :94-95
- 5) Journal officiel de la république tunisienne. Décret n° 2000-1985 du 12 septembre 2000 portant organisation et fonctionnement des services de médecine du travail.
JORT n° 76 du 22 septembre 2000 : 2250-2253.
- 6) ISO 9001 : 2000 (F). Système de management de la qualité - Exigences.
- 7) ISO 9000 : 2000 (F). Système de management de la qualité - principes essentiels et vocabulaire.
- 8) MTIRAOUI A. Passer par l'humain pour accréditer les structures de la santé : un enjeu stratégique. Microb. Hyg. Ali . « accréditation au service de la qualité » : 1999 :30-40
- 9) Agence Nationale d'Accréditation et d'Evaluation en Santé. Construction et utilisation des indicateurs dans le domaine de la Santé : principes généraux. Mai 2002.
<http://www.anaes.fr>
- 10) Agence Nationale d'Accréditation et d'Evaluation en Santé. Mise en place d'un programme d'amélioration de la qualité dans un établissement de santé : Principes méthodologiques. Octobre 1996 :52-53
<http://www.anaes.fr>.
- 11) CHARDONNET A. THIBAUDON D .Le guide du PDCA de Deming .Progrès continu et management. Editions d'Organisation, 2003
ISBN : 2-7081-2839-6 : 17 - 23
- 12) Organisation internationale de normalisation. Guide sur le concept d'approche processus et son application aux systèmes de management.ISO/TC 176/SC 2/N544R3. Octobre 2008.