

L'apport méthodologique d'une démarche de certification ISO 9001 dans la structuration organisationnelle et dans la définition du service rendu d'une plateforme territoriale d'appui.

Contexte et objectifs :

Pour les promoteurs des nouvelles plateformes territoriales d'appui (PTA), il peut apparaître complexe de maîtriser le service à rendre. Passer d'un descriptif général de mission comme « appuyer », « informer », « orienter » ou « coordonner » à la formalisation des modes opératoires visant à homogénéiser le service rendu est un travail de management difficile à mener. Comme le réseau de santé ILHUP, co-porteur de la PTA sur Marseille, les plateformes d'aujourd'hui sont majoritairement portées par des structures ayant été préalablement missionnées sur du « Réseau thématique », du « Réseau polyvalent », etc.

Dès 2010, lors de son passage au statut de réseau de santé polyvalent (RSP), ILHUP a souhaité s'inscrire dans une démarche de certification ISO 9001. L'objectif était d'utiliser la norme comme méthode de management par la qualité pour définir l'organisation cible. Certifié depuis 2012 en version (V) 2008 et en V2015 depuis 2017, ILHUP peut témoigner de l'apport de cette norme internationale dans la structuration de son organisation.

Le passage à la norme ISO 9001 pour ce type de structure apparaît comme un moyen de fédérer les équipes, la direction et les services support à la définition de son activité et du service attendu par ses partenaires tout en structurant l'ensemble des tâches (métier ou support). Il permet de favoriser et de clarifier la communication interne et externe.

Points de vigilance

- Ne pas complexifier le système métier mis en place par l'organisation
- En cas, venir s'appuyer sur un système de management existant et le renforcer
- Maintenir la certification ISO dans la stratégie de développement comme une étape et non comme une finalité
- Définir le service comme une liste d'actions concrètes et non par des termes génériques

Difficultés rencontrées et façon dont elles ont été surmontées

- Crainte des équipes :

En 2010, ILHUP, assumant alors la mission de réseau de santé polyvalent, a initié une démarche pour obtenir un premier certificat en 2012. La crainte que peut inspirer la normalisation a été levée en présentant l'ISO comme une méthode de travail simple et efficace. Il s'agissait de désacraliser l'ordre normatif qu'inspire l'ISO 9001.

L'objectif d'acquérir une maturité de fonctionnement pouvant postuler à la certification a été présenté à l'équipe : salariés (directeur, chargé de projet, assistante de coordination, psychologue coordinateur) et vacataires (infirmier libéral coordinateur, médecin généraliste consultant).

- Maintien du SMQ comme moteur de l'organisation

Certifiée depuis 8 ans, notre organisation a connu une première phase où le système de management de la qualité (SMQ) avait besoin de se renouveler. Des modalités d'actions s'étaient avérées trop lourdes à assumer au regard de notre taille structurelle. Le fait de prévoir un financement pour un accompagnement externe tous les 3 ans et pas seulement par les audits internes a permis à ILHUP de redynamiser le système et d'ajuster les modalités de son SMQ, toujours en appliquant l'approche processus.

Éléments clés de réussite / Leviers :

- Intégration des équipes à la démarche :

L'ISO 9001 n'impose rien vis-à-vis de la description métier. Elle donne un cadre assurant l'intégration de l'amélioration continue au sein de l'organisation. En permettant aux équipes de décrire leur activité, l'ISO demande juste de maîtriser ses processus de fonctionnement.

La désignation d'un responsable qualité maîtrisant la norme et sachant accompagner les collaborateurs dans la revue de leur activité est primordiale. L'animation de la démarche avait pour but d'intégrer les équipes à l'accompagnement à la démarche pendant pratiquement 2 ans en :

- faisant écrire les processus par les équipes elles-mêmes,
- en désignant un pilote par processus,
- en animant des ateliers sur certaines thématiques phares comme : « qui est fournisseur ? qui est client ? »
(§ 8.4 : *Maîtrise des processus, produit et services fournis par des prestataires externes* & §9 *Evaluation des performances* / §9.1.2 : *Satisfaction client*)
- en continuant à animer des groupes de travail lors de mises à jour comme : « qui est partie intéressée ? et quels sont leurs enjeux ? »

- Promotion de l'approche processus (§0.3) par les risques de pratique (depuis 2015) :

Exigées par la norme, les revues de processus menées par le responsable qualité conjointement avec les équipes permettent à chacun de prendre du recul sur sa propre activité : interroger sa pertinence, sa cohérence et travailler l'adéquation entre le service attendu et les moyens mis en œuvre (« trop », « pas assez » ou « juste comme il faut »).

Résultats et éléments d'évaluation :

- Obtention du Certificat
- Définition d'un tableau de bord de direction (stratégie) adéquat au suivi de performance des processus par les pilotes
- Homogénéité des réponses aux demandes d'inclusion similaires
- Structuration de l'activité (ex : *intégration des nouveaux, capitalisation du savoir-faire dans le traitement des dossiers, etc.*)