

MANAGEMENT DES RISQUES ET DE LA QUALITÉ

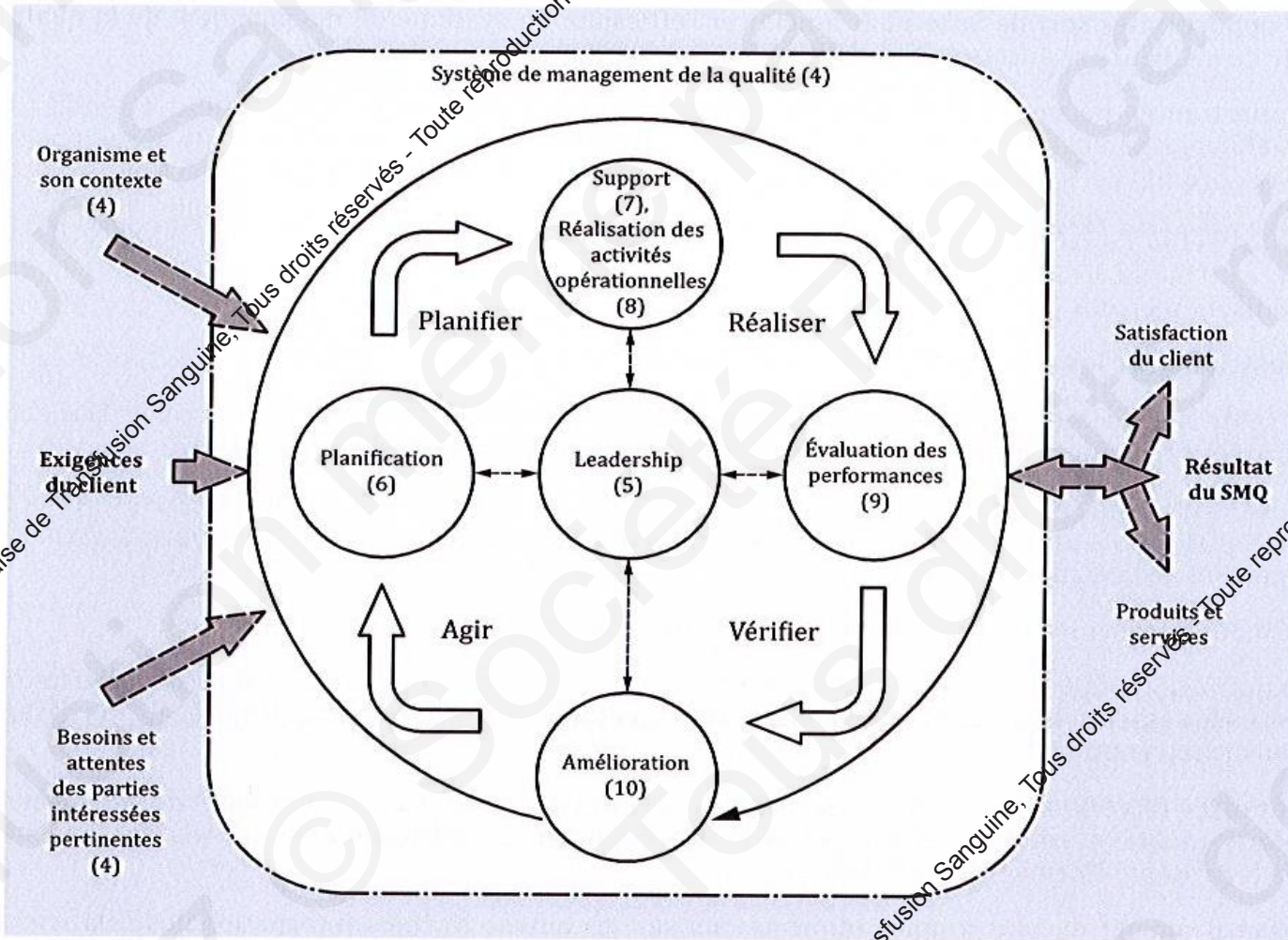
LE LEADERSHIP UNE NOUVELLE EXIGENCE



V.FERRERA-TOURENC, S.BERLEUX, J.CHIARONI, M.ALESSANDRI
ETS ALPES -MÉDITERRANÉE

MODIFICATIONS DE LA NORME ISO 9001

- ◆ La **prise en compte du contexte** de l'organisme (§4)
- ◆ L'élargissement des **parties intéressées** à prendre en compte, notamment le **personnel** (§4.2)
- ◆ **Le leadership et l'engagement** (§5)
- ◆ La modification de la notion de planification par l'approche risque/opportunité déployée au sein de chaque processus (§6)
- ◆ La gestion des connaissances organisationnelles (§7.1.6)
- ◆ La modification de la notion de **sensibilisation** (§7.3)
- ◆ L'introduction de la notion d'informations documentées (§7.5)
- ◆ La prise en compte des modifications des exigences relatives aux produits et services (§8.2.4)
- ◆ L'élargissement des exigences relatives aux achats, à la maîtrise des processus, produits et services fournis par les prestataires externes (§8.4)
- ◆ L'élargissement de la notion de maîtrise des produits non conformes; à celle de la maîtrise des éléments de sorties non conformes (§8.7)



NOTE Les nombres entre parenthèses font référence aux articles de la présente Norme internationale.

Figure 2 — Représentation de la structure de la présente Norme internationale dans le cycle PDCA

DU MANAGEMENT AU LEADERSHIP LEADERSHIP...EN FRANÇAIS ?



Le management gère la complexité des organisations, apporte ordre et cohérence, en incluant l'établissement de politiques, d'objectifs, de processus

*Verbes d'actions orientés Management** : engager, impliquer, gérer, communiquer, participer, rendre compte, mettre en œuvre, vérifier, corriger, réduire, prévenir, traiter, décrire/formaliser, analyser, maîtriser, manager, déterminer, informer..

Le leadership A tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations et **créent des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme.** (NF EN ISO 9000 : 2015)

*Verbes d'actions orientés Leadership** : anticiper, créer, orienter, mener/conduire, piloter, s'assurer, aider, promouvoir, communiquer, allouer/attribuer, décider, saisir, s'engager, s'impliquer, écouter, inciter, veiller, motiver, encourager..

§ 5- LEADERSHIP

La direction doit démontrer **son leadership et son engagement vis-à-vis du SMRQ en (...)** :

- ◆ f) **Communiquant** sur l'importance de disposer d'un SMRQ efficace et de **se conformer aux exigences** liées au système
- ◆ h) **Incitant, orientant et soutenant** les personnes pour qu'elles **contribuent** à l'efficacité du SMRQ
- ◆ i) **Promouvant** l'amélioration
- ◆ j) **Soutenant les autres rôles pertinents de management** afin de démontrer leurs **responsabilités** dans leurs domaines respectifs

§ 7.3- SENSIBILISATION

L'organisme doit s'assurer que les personnels sont sensibilisés à la politique qualité, aux objectifs qualité pertinents, à **l'importance de leur contribution** à l'efficacité du SMRQ, y compris aux effets bénéfiques d'une amélioration des performances, **aux répercussions d'un non-respect des exigences** du SMRQ

§ 7.1.4 ENVIRONNEMENT POUR LA MISE EN ŒUVRE DES PROCESSUS

L'organisme doit **déterminer, fournir et maintenir** l'environnement nécessaire à la mise en œuvre de ses processus et à **l'obtention de la conformité** de ses produits et services. Un environnement approprié peut être une **combinaison d'aspects humains et physiques (...)**

LEADERSHIP - PRINCIPES (ISO 9004 EN RÉVISION)



L' Application du principe de leadership conduit à :

- ◆ **Tenir compte des besoins** de toutes les parties intéressées, personnel compris
- ◆ **Établir une vision claire** de l'avenir de l'organisme
- ◆ **Fixer des enjeux en termes de buts et de cibles,**
- ◆ **Créer et soutenir des valeurs partagées, des modèles de rôle en termes d'équité et d'éthique** à tous les niveaux de l'organisme,
- ◆ **Établir un climat de confiance** et éliminer les craintes,
- ◆ **S'assurer que le personnel dispose des ressources , de la formation et de la liberté d'agir de façon responsable**
- ◆ **Motiver, encourager et reconnaître les contributions** du personnel

LEADERSHIP - OBJECTIFS (ISO 9004 EN RÉVISION)

- ◆ Le personnel **comprend les buts et objectifs** de l'organisme et **est motivé en ce sens**,
- ◆ Le **manque de communication** entre les différents niveaux d'un organisme est **réduit au minimum**
- ◆ Les **activités** sont évaluées, **alignées** et **mises en œuvre de manière uniforme**

**Partage
d'information**
Je me sens mobilisé
lorsque je comprends
et je suis compris

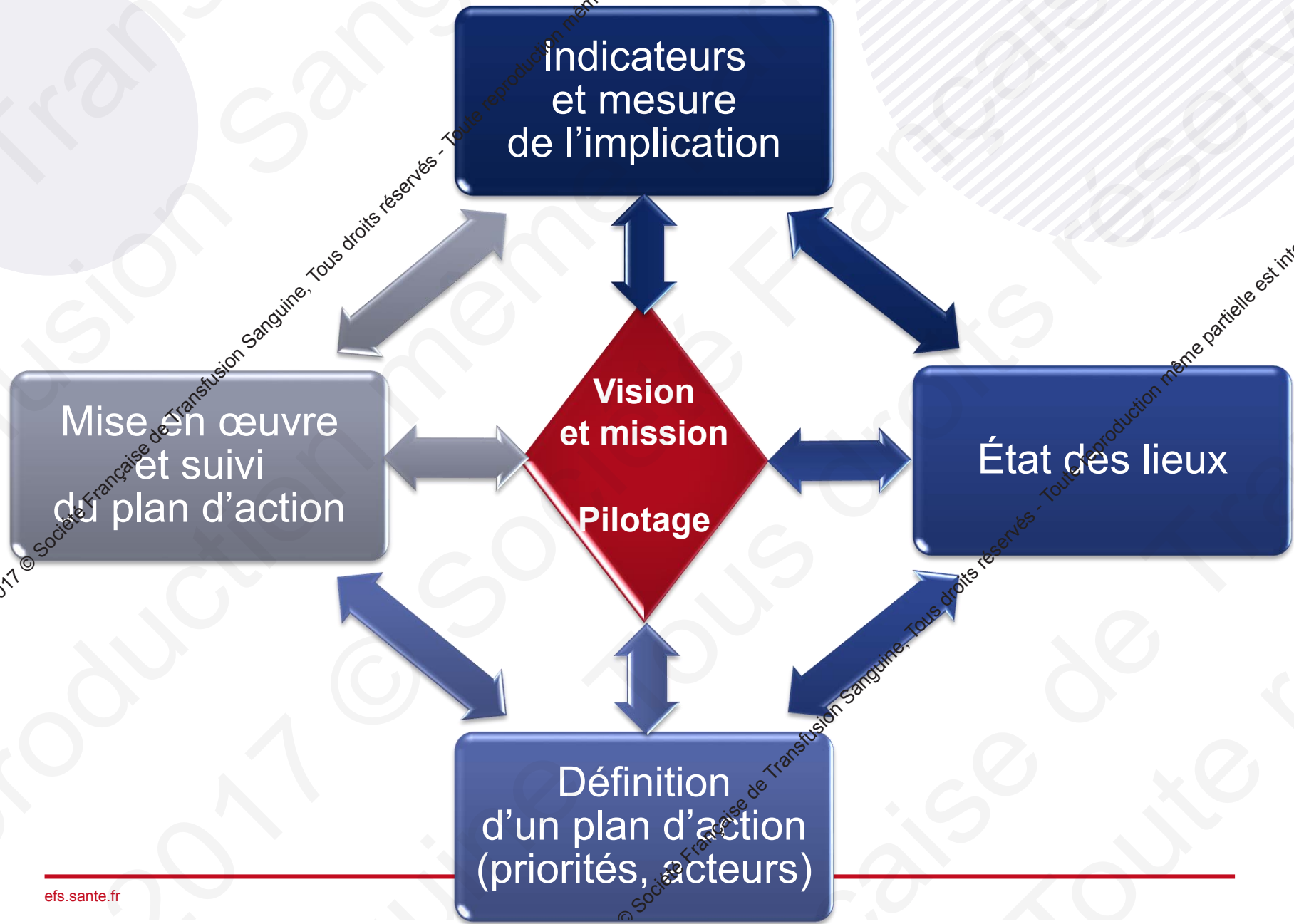
Adhésion
Je me sens mobilisé
lorsque j'y crois

Je me sens mobilisé
lorsque je retire
proportionnellement
de mes efforts de la
Reconnaissance

Je me sens mobilisé
lorsque je participe
et je contribue
Appropriation

**Cercle vertueux
de la mobilisation**

PILOTAGE ET DÉVELOPPEMENT DE L'IMPLICATION



2017 © Société Française de Transfusion Sanguine, Tous droits réservés - Toute reproduction même partielle est interdite

2017 © Société Française de Transfusion Sanguine, Tous droits réservés - Toute reproduction même partielle est interdite

DOMAINES DU LEADERSHIP



MÉTHODOLOGIE

STRUCTURE DU QUESTIONNAIRE ET POPULATIONS

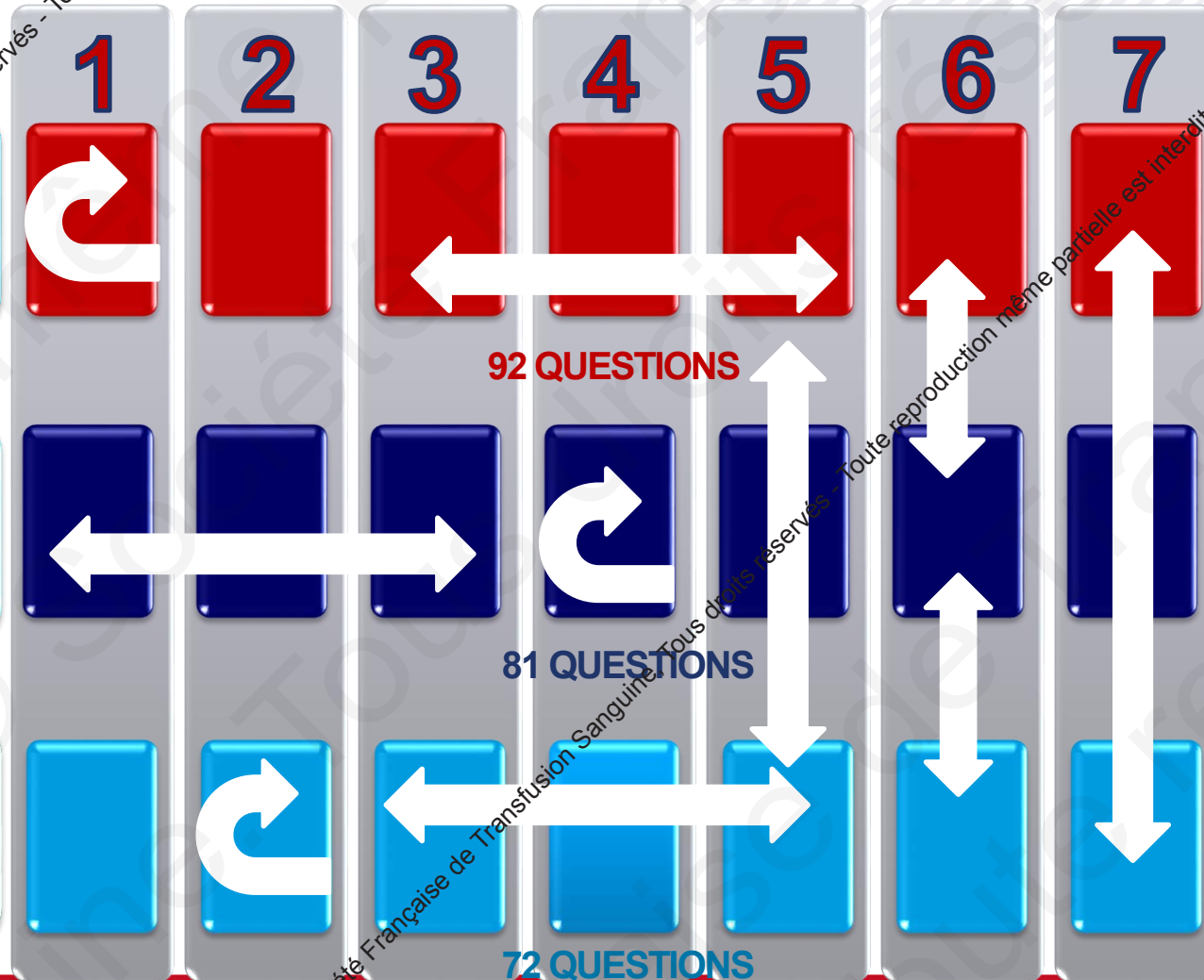
3 Panels

3 Questionnaires explorant 7 Domaines

Panel 1
Top management
Responsables de sites
Responsables d'activité

Panel 2
Management intermédiaire
Cadres d'activités

Panel 3
Opérateurs, Tech de Lab, Médecins de collecte

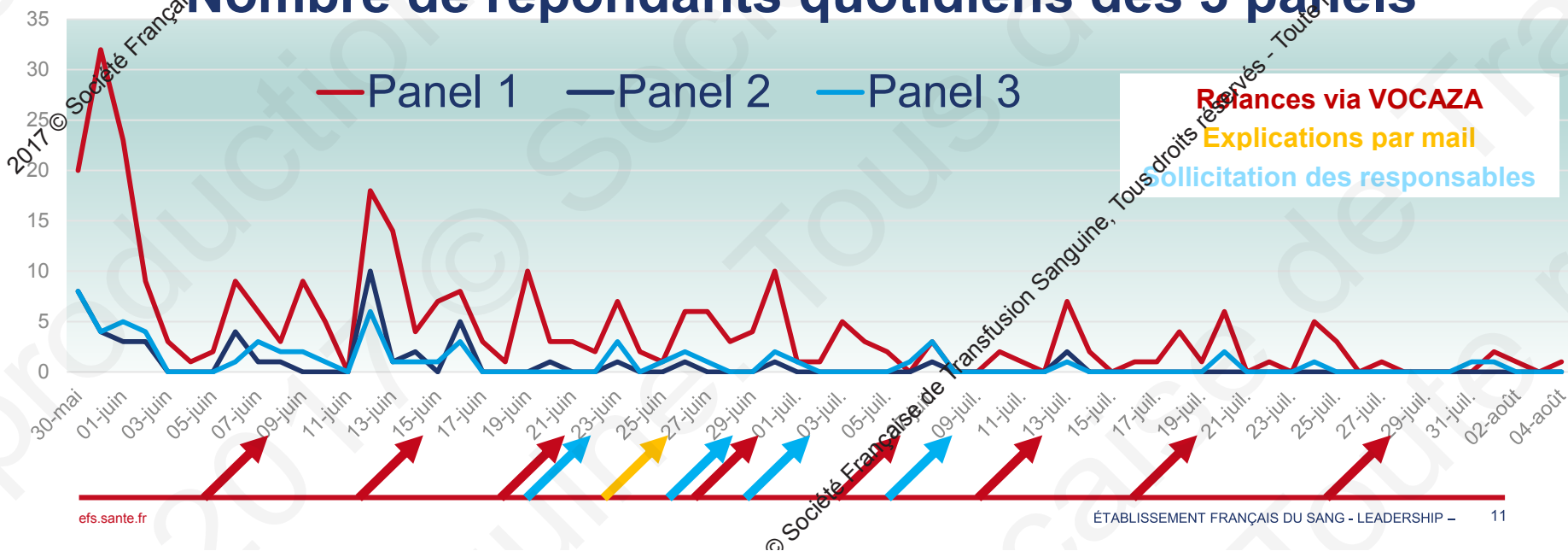


© Société Française de Transfusion Sanguine - Tous droits réservés - Toute reproduction même partielle est interdite.

MODALITÉS DE PASSATION

- ➔ Administration la plus large possible via Vocaza
- ➔ Volontariat **64% de participation**
- ➔ Anonymat relatif préservé dans la présentation des résultats
- ➔ Durée de la campagne longue – un peu plus de 2 mois
- ➔ Nombreuses relances et sollicitations des responsables pour relayer auprès des équipes

Nombre de répondants quotidiens des 3 panels



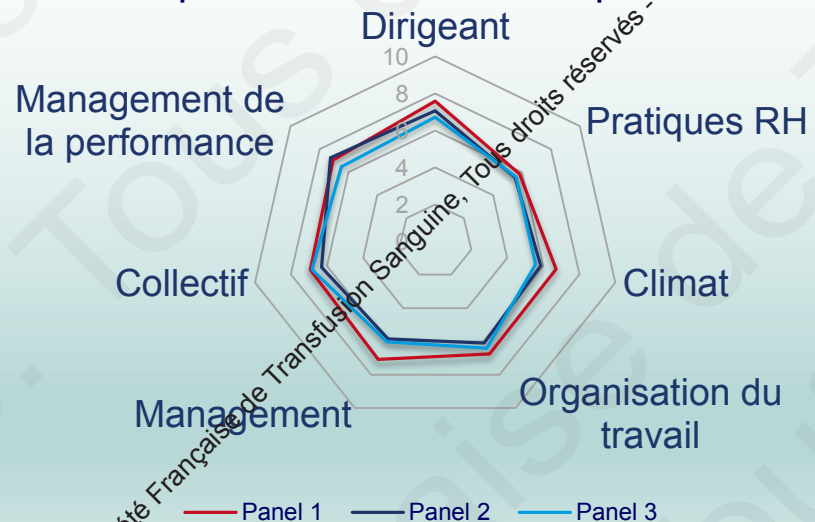
FORMULATION DES QUESTIONS

GRADATION ET COTATION DES REPONSES

Modalités de réponse	1 / (- -)	2 / (-)	3 / (+)	4 / (+ +)
Nombre de points		3	6	10
Exemple 1	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas trop d'accord	Pas du tout d'accord
Exemple 2	Pas du tout d'accord	Pas trop d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Exemple 3	Jamais	Parfois	Souvent	Très souvent
Exemple 4	Le plus souvent possible	Souvent	Parfois	Le moins souvent possible

Exemple 3

J'ai le sentiment d'avoir des explications une fois que les décisions sont prises



ANALYSES

Globale par panel - Constat

Grandes tendances, liens de corrélation et écarts de perception

Sélection de questions permettant de mesurer les distorsions de perception

18 critères P1/P2 – P1/P3 – P2/P3

Ciblée par site et par processus

Points à travailler, écarts les plus retentissants

ÉTAT DES LIEUX

Actions globales

Réduction des données

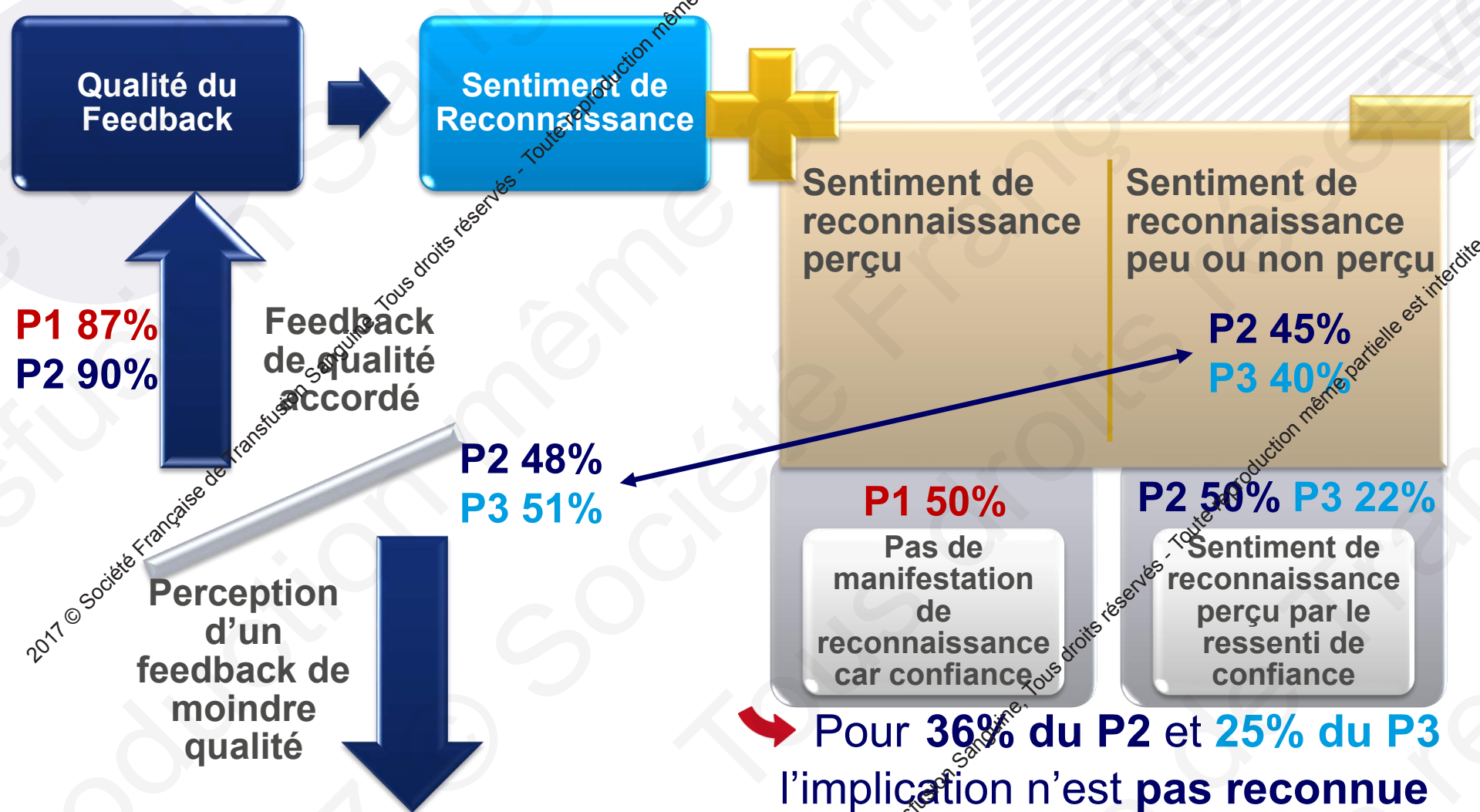
Actions ciblées

RÉSULTATS

Estimations d'éléments fondamentaux

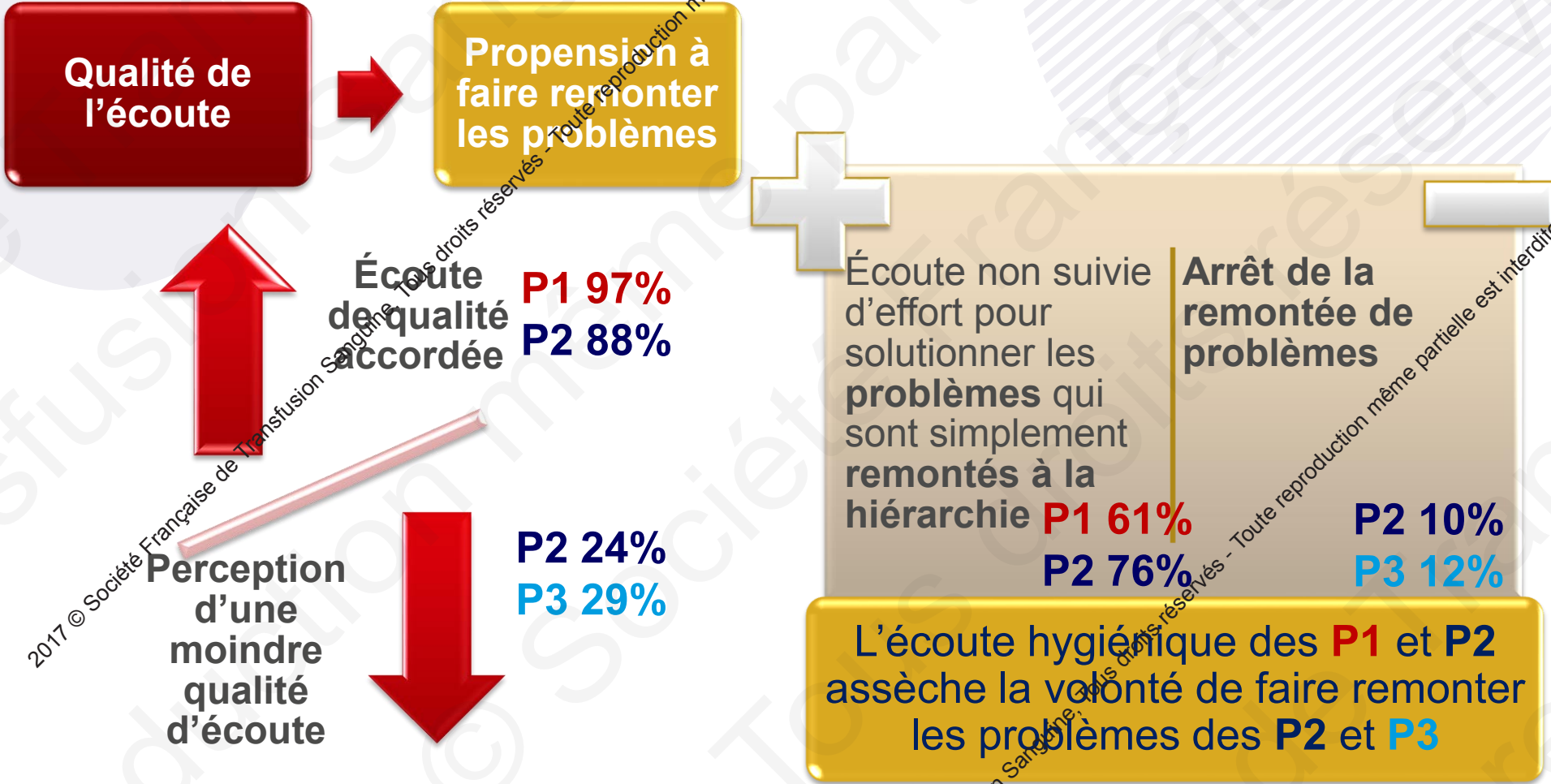


RÉSULTATS Liens de corrélation non linéaires



La confiance partagée permet de ne pas ressentir l'absence de manifestation de la reconnaissance comme un manque de reconnaissance. En revanche, l'absence de confiance conduit les répondants à ne pas se sentir reconnus si ce ne leur est pas manifesté.

RÉSULTATS ↪ Liens de corrélation non linéaires



↪ Par ailleurs le recours à la hiérarchie apaise les consciences mais **71% du P2** et **42% du P3** s'accommodent de situations insatisfaisantes

↪ **46% du P2** et **51% du P3** présentent des **attitudes de retrait**

2017 © Société Française de Transfusion Sanguine - Tous droits réservés - Toute reproduction même partielle est interdite.

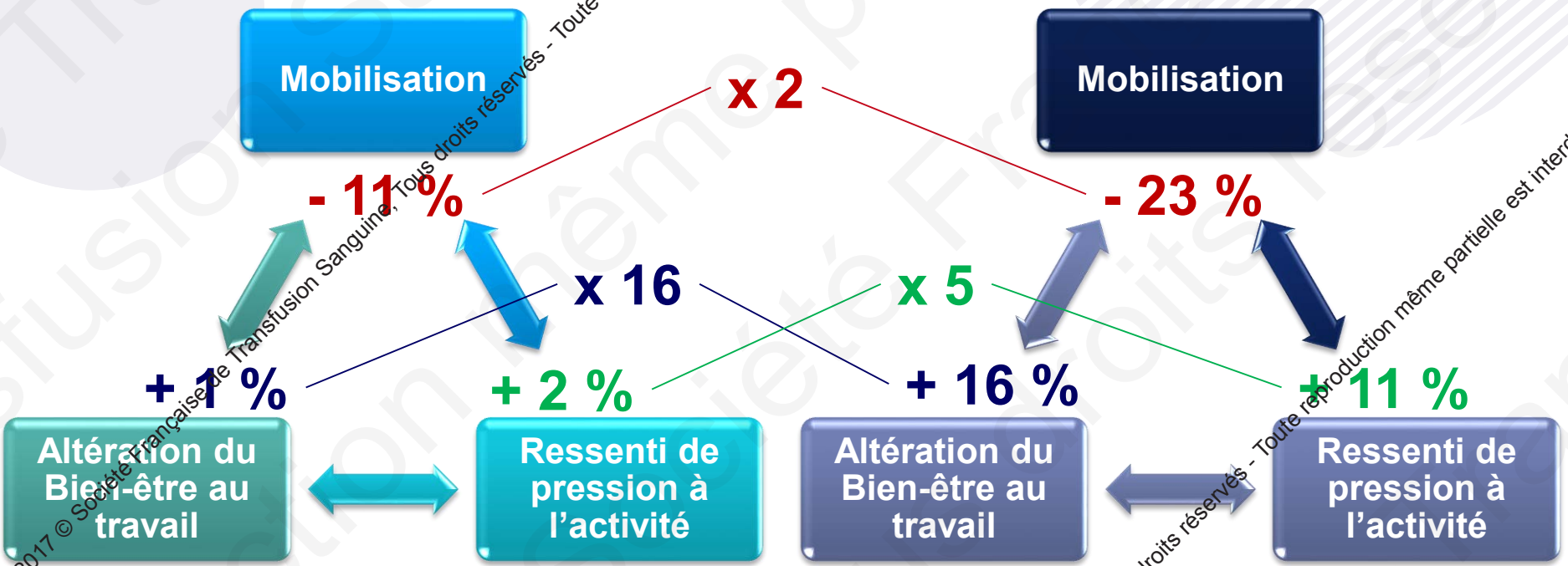
2017 © Société Française de Transfusion Sanguine - Tous droits réservés - Toute reproduction même partielle est interdite.

RÉSULTATS

Distorsions de perception diffuses à l'ensemble des critères explorés dans des proportions qui dépassent la simple différence de points de vue

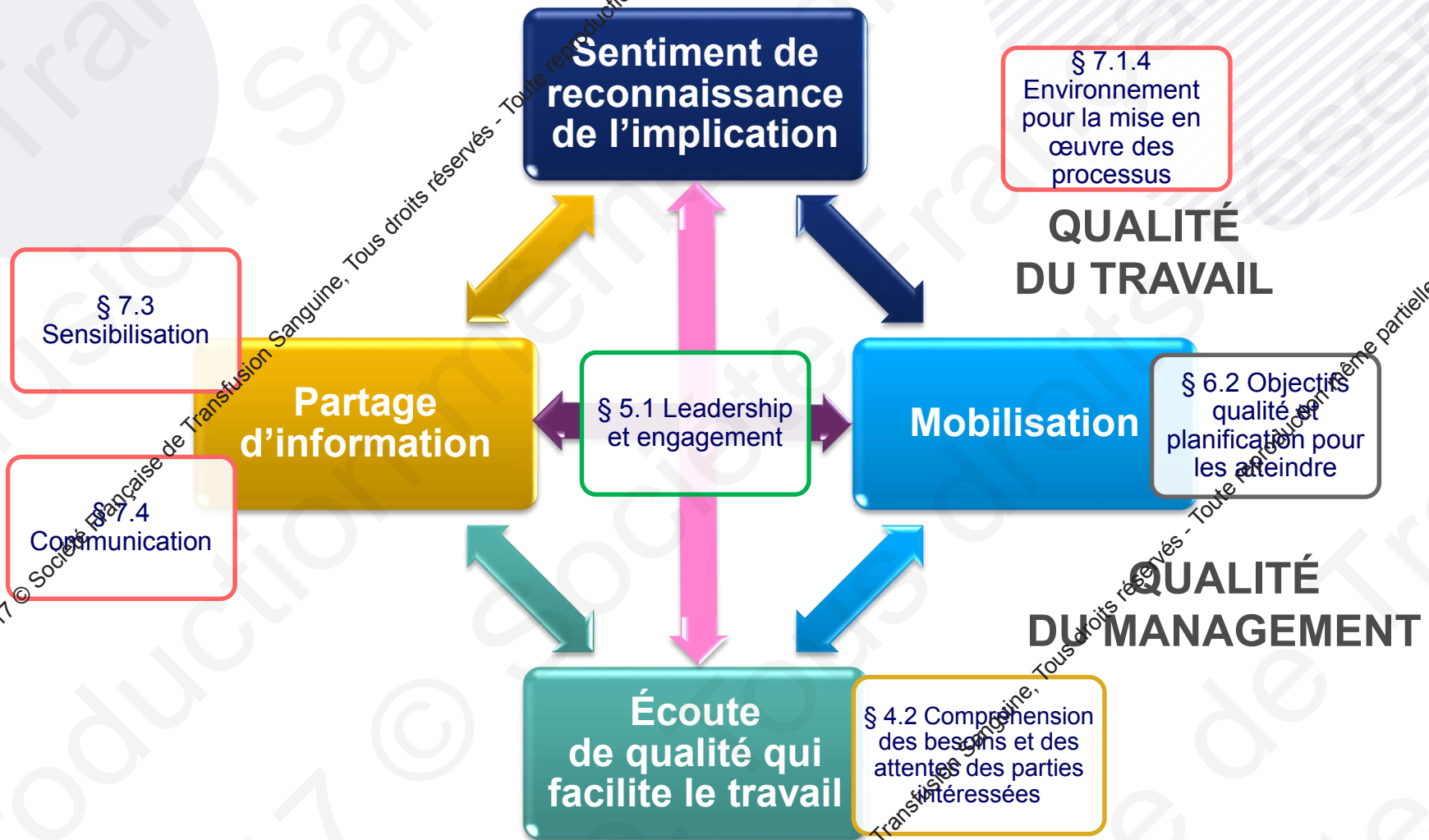
- ➔ Feedback
- ➔ Aide et soutien
- ➔ Information
- ➔ Écoute et prise en compte
- ➔ Résolution des problèmes
- ➔ ... etc...

RÉSULTATS ↪ Liens de corrélation non linéaires



La mobilisation décroît moins vite que ce que la pression au travail est ressentie par plus d'individus et que ce que l'altération du bien-être atteint plus d'individus.

CONCLUSION



Le leadership, à tous les niveaux, doit créer les conditions de la mobilisation de l'ensemble du personnel sur les objectifs qualité. (NF-EN ISO 9000:2015)

2017 © Société Française de Transfusion Sanguine, Tous droits réservés - Toute reproduction même partielle.

MERCI

© Société Française de Transfusion Sanguine, Tous droits réservés - Toute reproduction même partielle est interdite.