

LES **DO**

LES DOSSIERS
DE L'OBSTÉTRIQUE



REVUE D'INFORMATIONS MÉDICALES
ET PROFESSIONNELLES DE LA **Sage-Femme**

442 NOVEMBRE 2014

41^e année ISSN 0767-8293



DOSSIER
LA RESPONSABILITÉ

- REPORTAGE** Rapport de mission au Dispensaire Saint-Luc de Tchannadè (Togo)
- PUBLICATIONS** 23^e Grand Prix Évian des Écoles de Sages-Femmes 1/3
- FICHE TECHNIQUE** Les principales modifications physiologiques de la grossesse
- MANAGEMENT** L'approche processus au service du management par la qualité

L'approche processus au service du management par la qualité

RÔLE DU CADRE SUPÉRIEUR DU PÔLE FEMME-MÈRE-ENFANT DANS LE DÉPLOIEMENT DU PROJET QUALITÉ - GESTION DES RISQUES INSTITUTIONNELS

Voilà maintenant près de vingt ans que la gestion par les processus est présentée comme une innovation organisationnelle prometteuse (Tarondeau, Jolibert et Choffray, 1994) voire révolutionnaire (Hammer, Champy, 1993) pour permettre aux entreprises de bâtir des organisations plus transversales adaptées aux nouvelles contraintes de production imposées par leurs environnements. Originellement cantonnée aux domaines de la qualité et de la gestion des flux, cette démarche s'est étendue au processus de réponses aux besoins du marché (Tarondeau, Wright, 1995) et vise à analyser et restructurer les processus en privilégiant la création de valeur aux yeux des clients comme finalité organisationnelle.

Dans ce mouvement de contagion généralisée, il est intéressant de constater que le secteur de l'hospitalisation semble largement ignorer cette innovation organisationnelle, alors que, paradoxalement, l'intensification de la concurrence, les contraintes d'amélioration de la qualité, l'émergence des droits du patient, le développement d'un consumérisme de plus en plus structuré, le tout sur fond d'échec de la planification sanitaire et de mise en place de la tarification à l'activité sont autant d'éléments qui devraient inciter les établissements à s'interroger sur la nécessaire adaptation de leurs modes de production de soins aux nouvelles exigences de prise en charge. Notre hypothèse centrale est que le faible attrait des démarches processus à l'hôpital tient à l'insuffisance de traduction et d'adaptation de la méthode aux caractéristiques très spécifiques du champ de la santé, même si la Certification V2014 des établissements de santé aborde indirectement cette thématique par l'intermédiaire du patient traceur.

Dans ce contexte, nous nous proposons de montrer en quoi la mise en œuvre de la gestion par processus à l'hôpital nécessite la mise en place d'un système de

management stratégique et opérationnel associant l'engagement de la Direction des pôles, l'implication des managers de proximité représentés par les cadres de santé et l'adhésion des professionnels par leur participation aux groupes de travail au sein des unités.

L'état des lieux de la démarche Qualité-Gestion des risques au sein du pôle femme-mère-enfant

Le pôle femme-mère-enfant (FME) regroupe les activités de pédiatrie, de gynécologie et d'obstétrique.

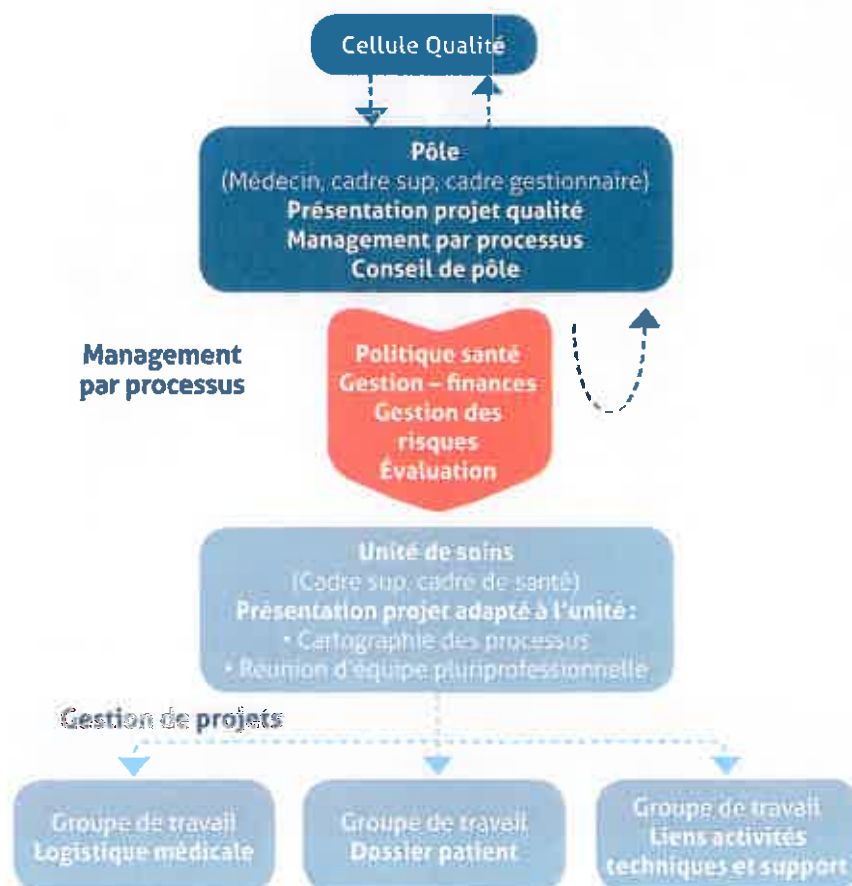
Bien que les équipes soignantes, pluridisciplinaires, soient confrontées au quotidien à la gestion des risques et au devoir d'offrir et de réaliser des soins de qualité au patient, nous constatons que la démarche Qualité-Gestion Des Risques (Q-GDR) n'est pas spontanée et reste trop souvent synonyme de contrainte et pourvoyeuse de charge de travail supplémentaire.

La méthode de travail proposée par l'équipe opérationnelle Q-GDR repose sur deux volets :

- **L'approche qualité** s'appuie sur le management et implique une participation active des personnels d'encadrement.

FIGURE 1

MODÉLISATION DU PROJET Q-GDR DANS LE PÔLE FEMME-MÈRE-ENFANT



■ **L'approche gestion des risques** s'adresse d'emblée aux professionnels de terrain car elle s'effectue à partir de la mise en place d'actions concrètes.

Un certain nombre d'actions concrètes sont réalisées au sein du pôle et s'intègrent dans le travail quotidien des équipes. Ayant constaté la nécessité de renforcer le système de management de la qualité au sein du pôle, la Direction du pôle a décidé de s'appuyer sur la démarche processus.

L'approche processus au service du cadre supérieur de pôle dans le déploiement projet qualité/gestion des risques

Le projet Q-GDR via le management par processus ne peut exister que s'il est clairement identifié comme étant un projet de pôle porté par les responsables de pôle (médecin chef de pôle, sage-femme cadre supérieur, cadre gestionnaire), les cadres des unités de soins et les médecins responsables de structures.

Dans le pôle Femme-Mère-Enfant, le déploiement du projet peut être modélisé selon le schéma de la figure 1.

Les différentes étapes de déploiement du projet

La sensibilisation et l'implication des professionnels

Cette étape a suscité de nombreux questionnements au sein de l'équipe de cadres. Nous avons été vivement questionnés quant à la pertinence de ce travail dans des unités de soins : *à qui va servir cet outil ? En quoi peut-il favoriser l'implication des professionnels de terrain et les responsabiliser dans les organisations actuelles ? Est-ce que ce n'est pas encore un travail qui ne va mobiliser que l'énergie du cadre ?*

La Direction du pôle a insisté sur l'importance d'avoir une visibilité globale du processus de prise en charge du patient dans une unité de soins en y intégrant des savoir-faire et des savoir-être déjà existants, mais parfois mal coordonnés par un

manque de communication. L'objectif fixé est de limiter le nombre des événements indésirables dans un secteur donné et d'en simplifier l'analyse et le traitement.

Nous avons proposé aux cadres de se regrouper par spécificité d'unités de soins pour réfléchir à l'ébauche des cartographies qui pourraient être réalisées au sein du pôle.

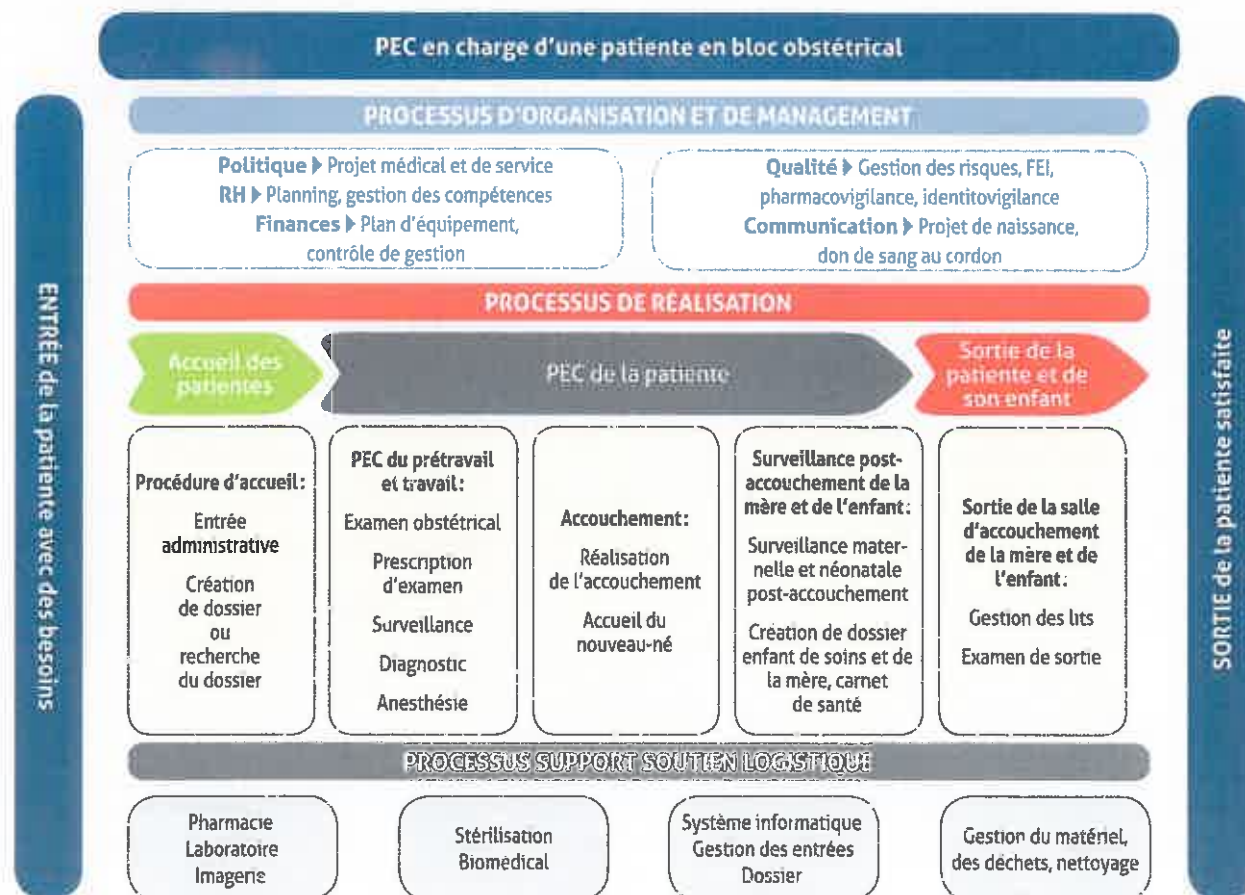
Les premiers résultats obtenus

La synthèse s'est déroulée deux mois après la première réunion. C'est le temps qui a été nécessaire pour que chacun s'approprie la démarche et en comprenne les enjeux. Elle a donné lieu à des échanges très positifs, constructifs, et a abouti à la proposition de documents répondant à la commande initiale (cf. figure 2, un exemple de document réalisé "Présentation de la cartographie pour la salle de naissance").

D'autres cartographies ont également été réalisées : prise en charge du couple mère-enfant en suites de couches, prise en charge des nourrissons en pédiatrie, prise en charge d'une entrée aux urgences gynécologique ou pédiatrique. Cet outil

FIGURE 2

PRÉSENTATION DE LA CARTOGRAPHIE POUR LA SALLE DE NAISSANCE



sera mis à disposition des professionnels et servira de support de travail pour l'encadrement des nouveaux agents et des stagiaires.

Nous avons comme objectif, à plus ou moins long terme, la mise en place d'une revue annuelle de processus élaborés dans les unités de soins afin de formaliser au mieux le bilan qualité annuel du pôle.

À partir de cette étape, nous pouvons considérer que les cadres du pôle sont entrés dans la démarche projet.

Conclusion

Aujourd'hui, qualité, sécurité et gestion des risques associés aux soins sont des mots communément utilisés par l'ensemble des personnels, les professionnels médicaux et

paramédicaux. En travaillant à partir de situations concrètes, nous pouvons identifier des éléments d'organisations contre-productifs, mais aussi identifier ce que les soignants mettent instinctivement en œuvre pour faire leur travail "correctement".

Il s'agit donc, pour le responsable de la cellule qualité, ainsi que pour le cadre supérieur, de présenter la démarche comme une optimisation des règles du jeu dans un environnement connu, au sein duquel les compétences organisationnelles existantes seront structurées à partir d'un outil commun : la cartographie des processus.

Il ne faut pas oublier que la non-qualité représente un enjeu préjudiciable pour les organisations des unités de soins, les établissements, mais aussi pour les usagers. ■

PRÉSENTATION DES AUTEURS

Christophe PASCAL est Maître de conférences et Directeur de l'IFROSS, Institut de formation spécialisé dans la santé.

Éric GARCIA est Professeur des universités associé à l'IFROSS et Responsable du département Qualité, Gestion des Risques à l'IFROSS

Sylvie LE ROUX est Sage-femme cadre supérieure au Centre hospitalier Anancy-Genevois (74) et présidente de l'Association Nationale des Sages-femmes Cadres

Périnée & Maternité

ANATOMIE, PRÉVENTION, RÉÉDUCATION 2^E ÉDITION

NOUVELLE ÉDITION MISE À JOUR

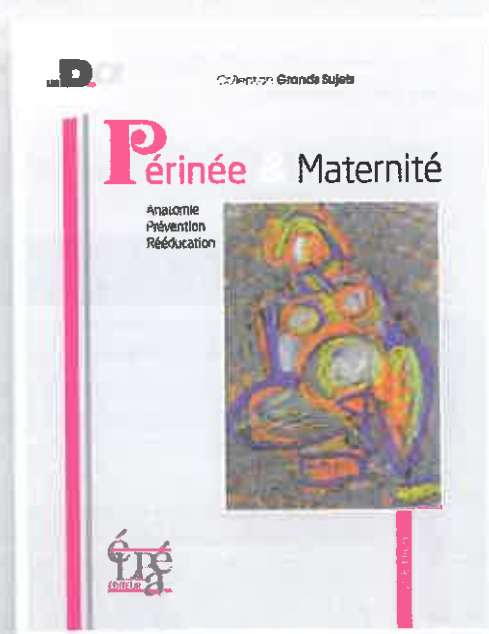
40 % DE NOUVEAUX TEXTES

60 TEXTES

Cet ouvrage est une référence pour les sages-femmes, les kinésithérapeutes, les médecins, les étudiants en obstétrique, les ostéopathes travaillant en périnatalité...

L'intégralité des textes sont issus d'articles parus dans les Dossiers de l'Obstétrique.

Ouvrage de 336 pages, relié, impression quadrichromie.



L'ouvrage **Périnée & Maternité** est disponible au prix de :

- France : 58 € (+ frais d'envoi : 5,80 €)
- Collectivités : 63 € (+ frais d'envoi : 6,30 €)
- Europe et DOM : 58 € (+ frais d'envoi : 9,45 €)
- TOM et étranger (hors Europe) : 58 € (+ frais d'envoi : 14 €)

Pour commander l'ouvrage, contactez-nous :

E-mail : marketing@elpea.fr

Tél. : 33 + (0) 1 42 46 69 96

Éditions ELPEA - 62 rue du Faubourg Poissonnière - 75010 Paris
Tél. : 33 + (0) 1 42 46 69 96 - Fax : 33 + (0) 1 47 70 37 02
E-mail : contact@elpea.fr - www.elpea.fr