

**Mise en place du Système de Management  
de la Qualité par l'Approche Processus  
Norme NF EN ISO 15189 v 2012**

**DU ASSURANCE QUALITE  
2017-2018  
Frédérique GERRIER**

---

# Sommaire

**1. Définitions**

**2. Enjeux et intérêts de la démarche**

**3. Mise en place d'une démarche processus**

**4. Management des processus**

**5. Evaluation des niveaux de maturité de la démarche processus**

1

# Définitions

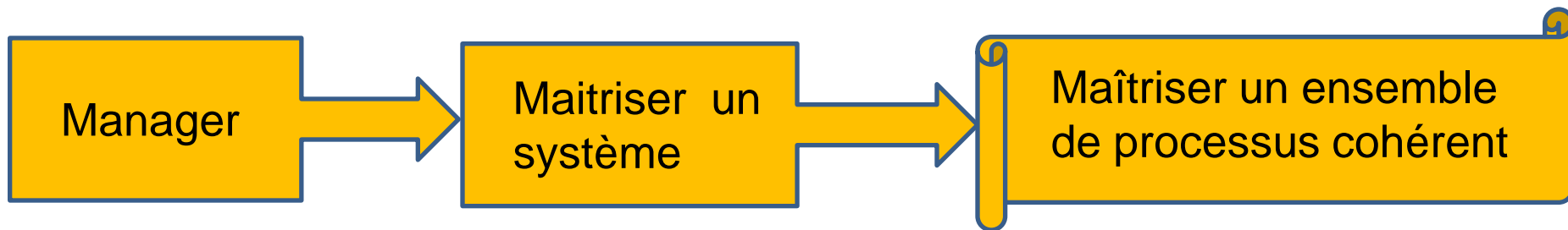


# Processus

**Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie**

# Management des Processus

Mode de management reposant sur la logique, l'analyse et le bon sens, adapté aux logiques de fonctionnement des organismes de service autant qu'aux entreprises de production,



**Systeme** : ensemble de processus qui partagent des ressources communes

# Autres définitions

**Parties intéressées** : Personne ou groupe de personnes ayant un intérêt dans le fonctionnement ou le succès d'un organisme

**Exemple** : Clients, propriétaires, personnes d'un organisme, fournisseurs...

**Clients** : Patients, Prescripteurs, Laboratoire de biologie médicale transmettant des examens à réaliser

2

## Enjeux et intérêt de la démarche



# Enjeux d'une démarche processus

- ❑ **Mettre en place un mode de management par les processus qui permet de répondre à la complexité du système par :**
    - ✓ Une meilleure coordination des activités
    - ✓ Un meilleur accroissement de la satisfaction des clients et autres parties intéressées
-

# Démarche processus : Outils de performance

- L'approche Processus constitue un outil puissant de performance car elle est synonyme de :
  - Création de valeur, par la focalisation sur la performance économique et sur la satisfaction des clients.
  - Optimisation d'ensemble :
    - par une vision globale et transversale,
    - une ouverture sur l'environnement
    - et une orientation «clients»
  - Coopération accrue entre les différentes unités de travail, permettant de résoudre progressivement et durablement les problèmes d'interfaces.

**Ce n'est pas une fin en soi, mais un moyen d'améliorer de façon continue la performance de l'entreprise**

---

# Mise en place de la démarche

- ❑ La Démarche Processus ne nécessite **pas de grands bouleversements organisationnels** mais des adaptations sans remettre en cause les pratiques.
  - ❑ Elle implique cependant des **changements culturels** dans les façons de travailler.
  - ❑ Pour accompagner ces changements, la mise en œuvre de certains **outils** « conçus » et « articulés » autour des processus est nécessaire :
    - **Cartographie** des processus et des activités
    - Documentation métier : **Fiches processus**
    - **Analyse de risque** par processus surtout au niveau des interfaces
-

# Résultats attendus

- ✓ Vision globale du système et la connaissance détaillée et factuelle de ses principaux rouages
  - ✓ Identification et hiérarchisation des activités contribuant à l'atteinte des objectifs
  - ✓ Mise en évidence des interactions et des corrélations entre les activités en vue d'optimiser le résultat global
  - ✓ Optimisation des flux matériels et immatériels
  - ✓ Meilleure répartition (optimale) des ressources à disposition
  - ✓ Meilleure maîtrise des activités externalisées qui font partie intégrante du système Processus
  - ✓ Meilleure implication du personnel
  - ✓ Contribution du personnel à la performance globale de l'organisme
  - ✓ Réduction des tensions causées par les cloisonnements internes
-

# Démarche Processus : intérêt pour le personnel

- ✓ Associer et impliquer les acteurs d'un même processus (autant pour les acteurs opérationnels que pour les pilotes)
  - ✓ Donner un sens au travail quotidien (maillon essentiel de la chaîne pour la bonne prise en charge du patient)
  - ✓ Être en mesure de connaître les activités d'un poste de travail (tâches, Unités d'œuvre, temps standard, volumétrie, qualification)
  - ✓ Définir et dimensionner les postes de travail (optimiser les ressources)
  - ✓ Fournir les outils adaptés aux acteurs opérationnels
  - ✓ Fournir la documentation associée au Processus aux acteurs opérationnels
-

# Domaines d'application

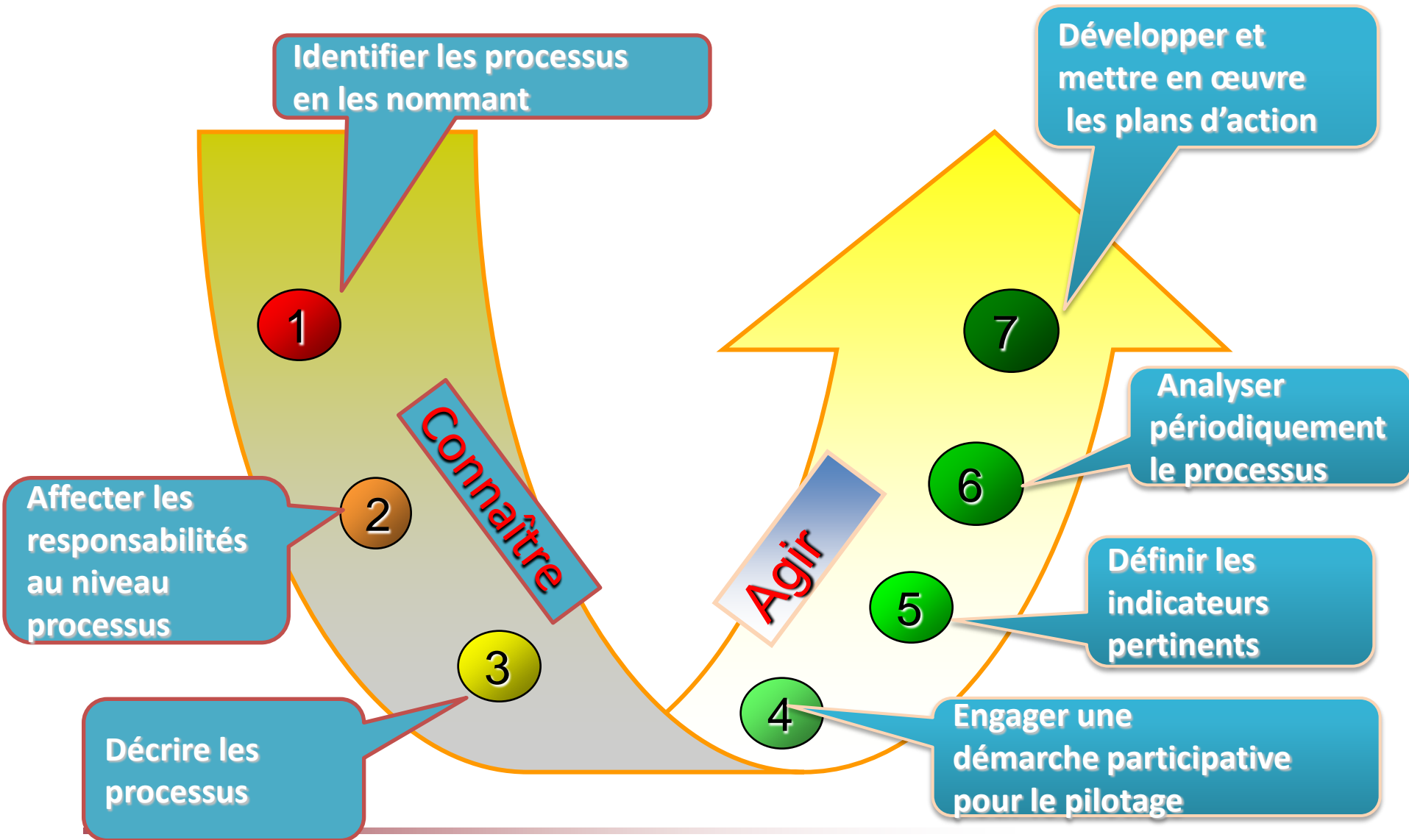
- Tout type d'organisme quels que soient :
  - Leur taille
  - Leur domaine d'activité
  - Leur niveau
    - Multi site
    - Site particulier
    - Un département, un service

# 3

## Mise en place d'une démarche processus



# Les 7 étapes clés de la démarche processus

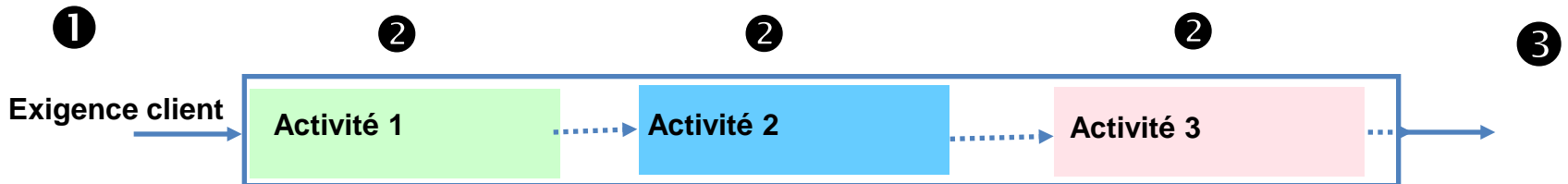


# Un processus

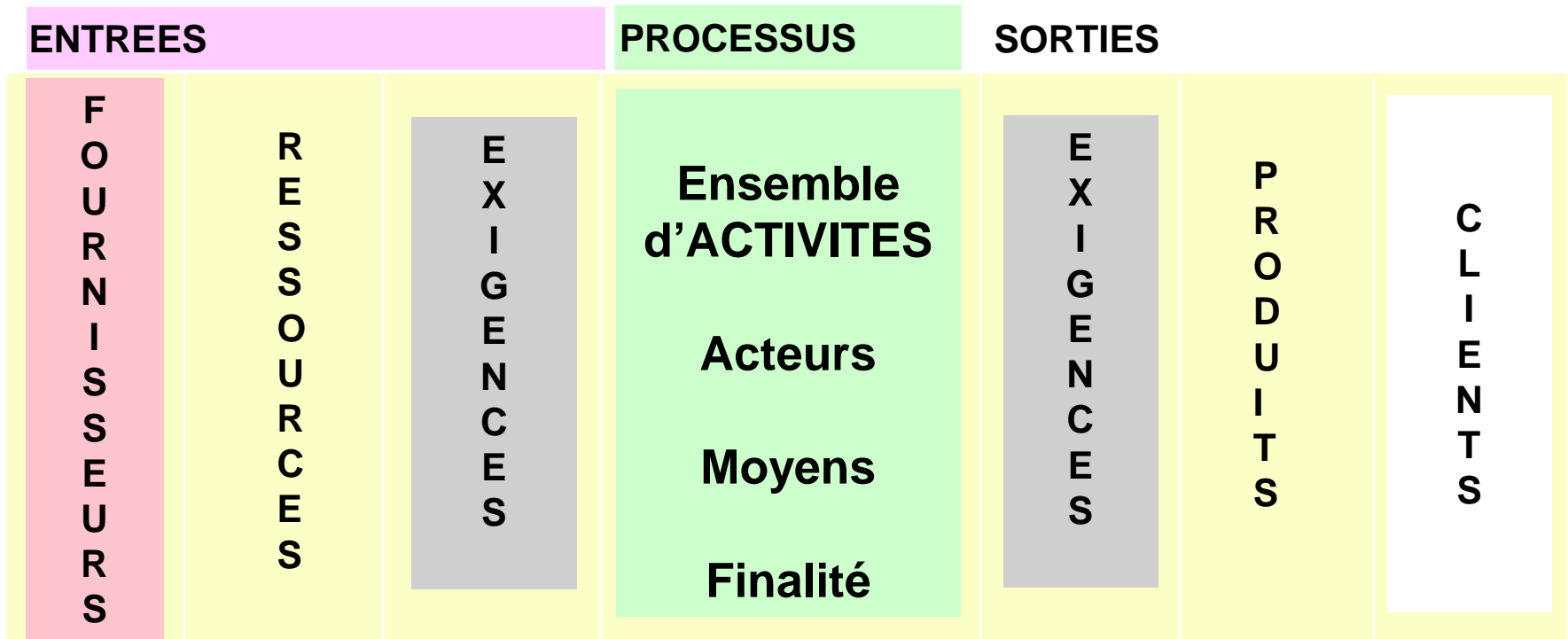
- ❑ C'est l'enchaînement ordonné d'activités (d'actions et d'évènements) aboutissant à un résultat déterminé.

❑ Un Processus se caractérise par :

- un évènement déclencheur en ENTREE ①
- Une suite d'ACTIVITÉS ② constituant la chaîne des valeurs ajoutées
- une SORTIE ③ qui est le RESULTAT attendu par le client ou le bénéficiaire du Processus



# Schéma pour caractériser un processus



# Différentes types d'exigence

## **Les exigences réglementaires :**

Ce sont les exigences, relatives au produit ou au service, définies dans des textes réglementaires, lois, décrets, circulaires,... et qui sont d'application obligatoire

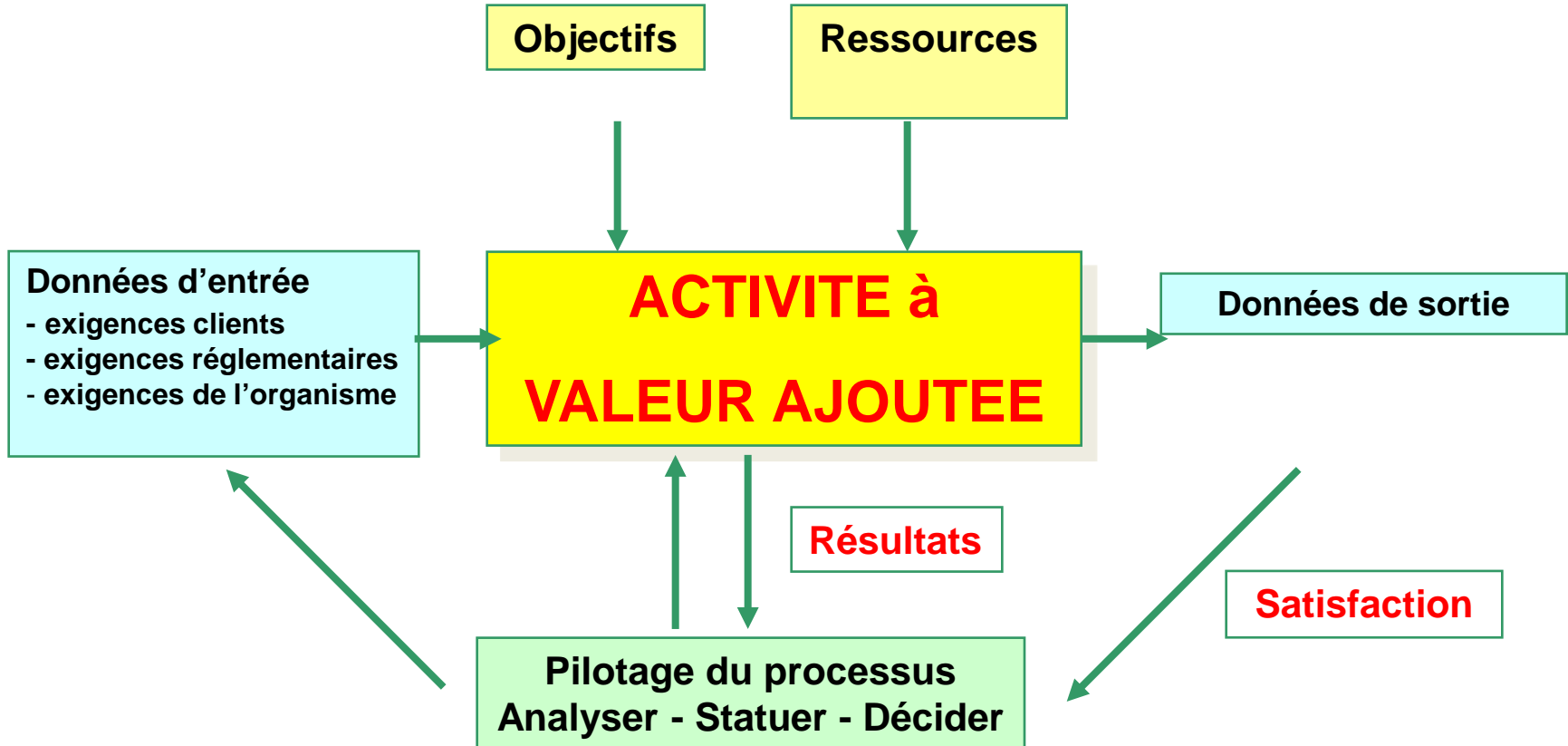
## **Les exigences spécifiques (propres à l'organisme)**

Ce sont les exigences autres que les précédentes et définies par l'organisme, afin de réaliser le processus dans les meilleures conditions (contrôle interne, ...)

## **Les exigences clients :**

Ce sont les besoins ou attentes du clients qui peuvent être explicites (clairement signifiées par le client), implicites (non signifiées mais connu par le client et l'organisme en charge de répondre aux exigences)

# La maitrise des processus



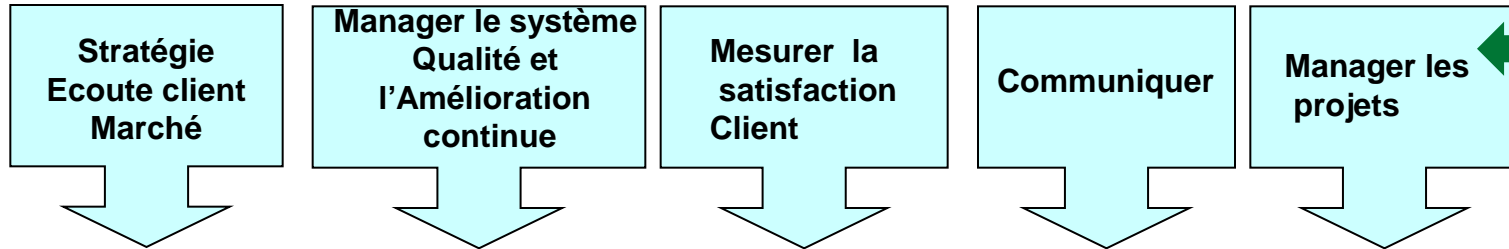
# Catégories de processus

□ **3 catégories** de processus regroupant l'essentiel des processus d'un organisme (selon les référentiels de management de la Qualité) :

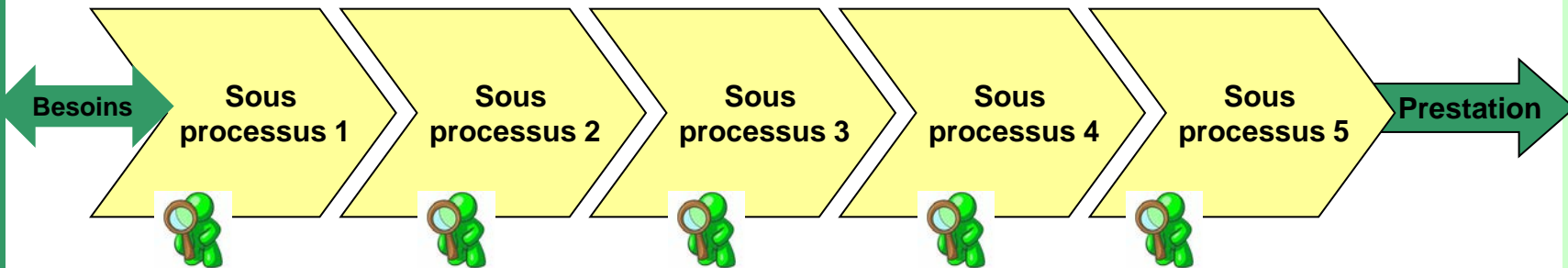
- ✓ **Des processus de réalisation** : Ces processus « font » - ils sont dans la relation avec le client - ils sont dans le cœur de métier – Ils contribuent directement à la réalisation du service, de la détection des besoins à la satisfaction des clients,
- ✓ **Des processus de support** : Contribuent au bon déroulement des processus de réalisation par l'apport des ressources qui leurs sont nécessaires. Ils aident à la réalisation et sont transparents pour le client (ne créés pas de valeur ajoutée),
- ✓ **Des processus de pilotage** :
  - Sont sous la responsabilité de l'équipe dirigeante, ils participent et contribuent à la détermination, à l'élaboration de la politique et au déploiement des objectifs dans l'organisme.
  - Fils conducteurs des processus opérationnels et de soutien (pilotage, surveillance).
  - Permettent d'orienter et d'assurer la cohérence des processus de réalisation et de support

# Cartographie des processus

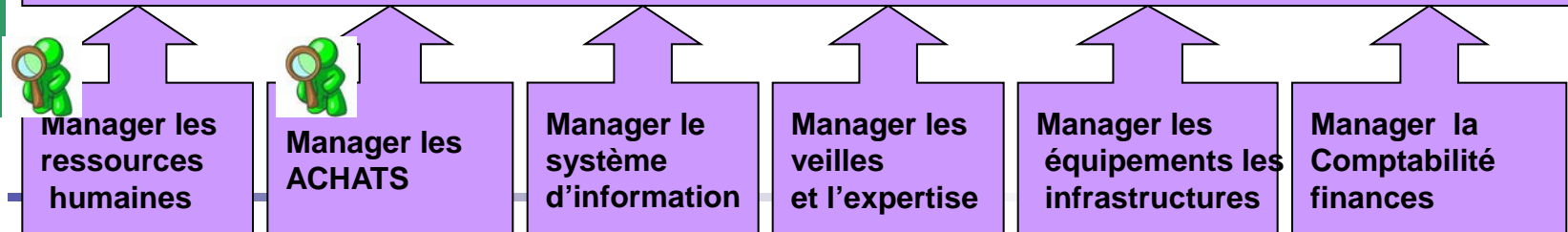
## Processus de management



## Processus de réalisation




## Processus support

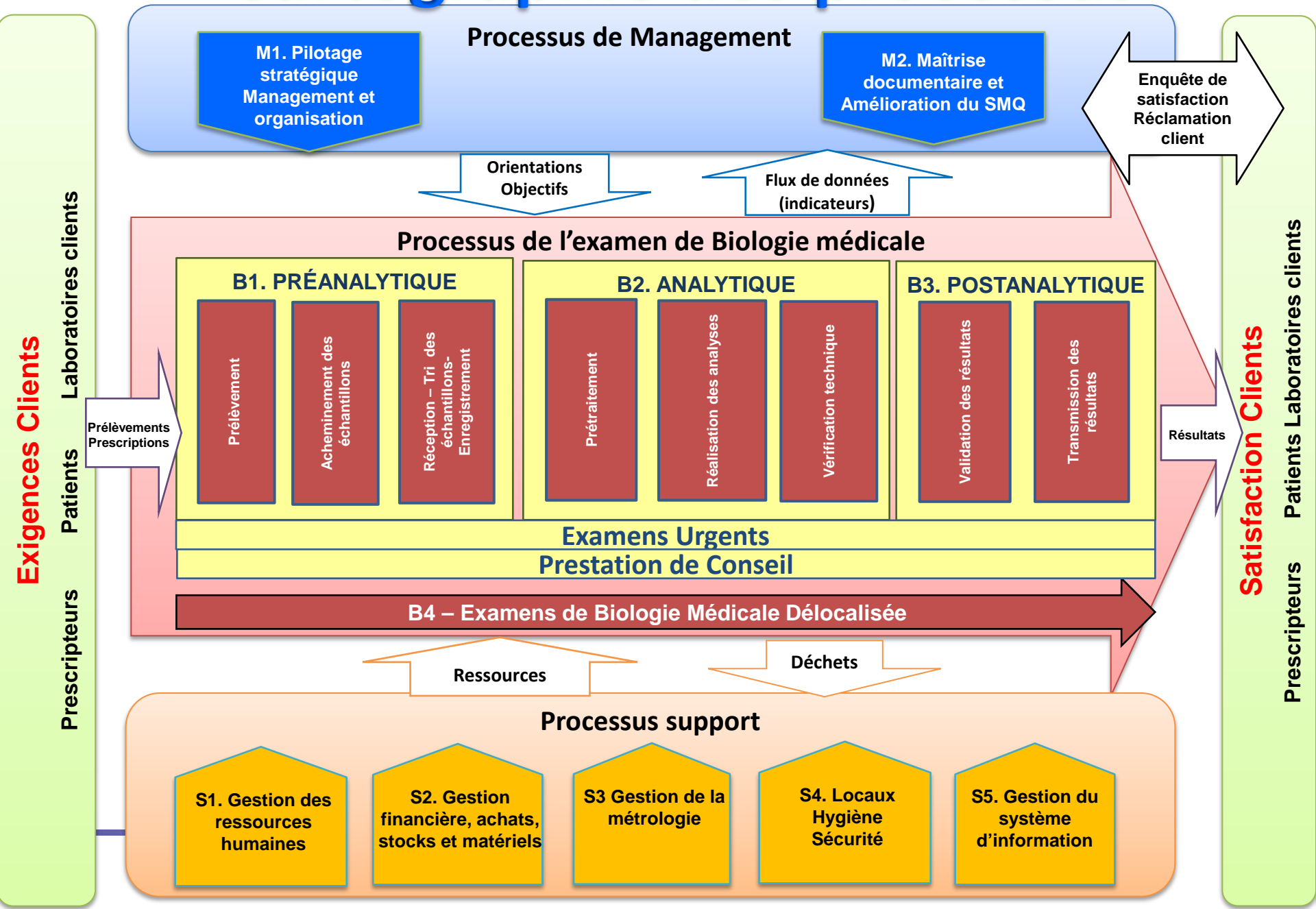


Exigences clients

Satisfaction clients

 : Processus critique

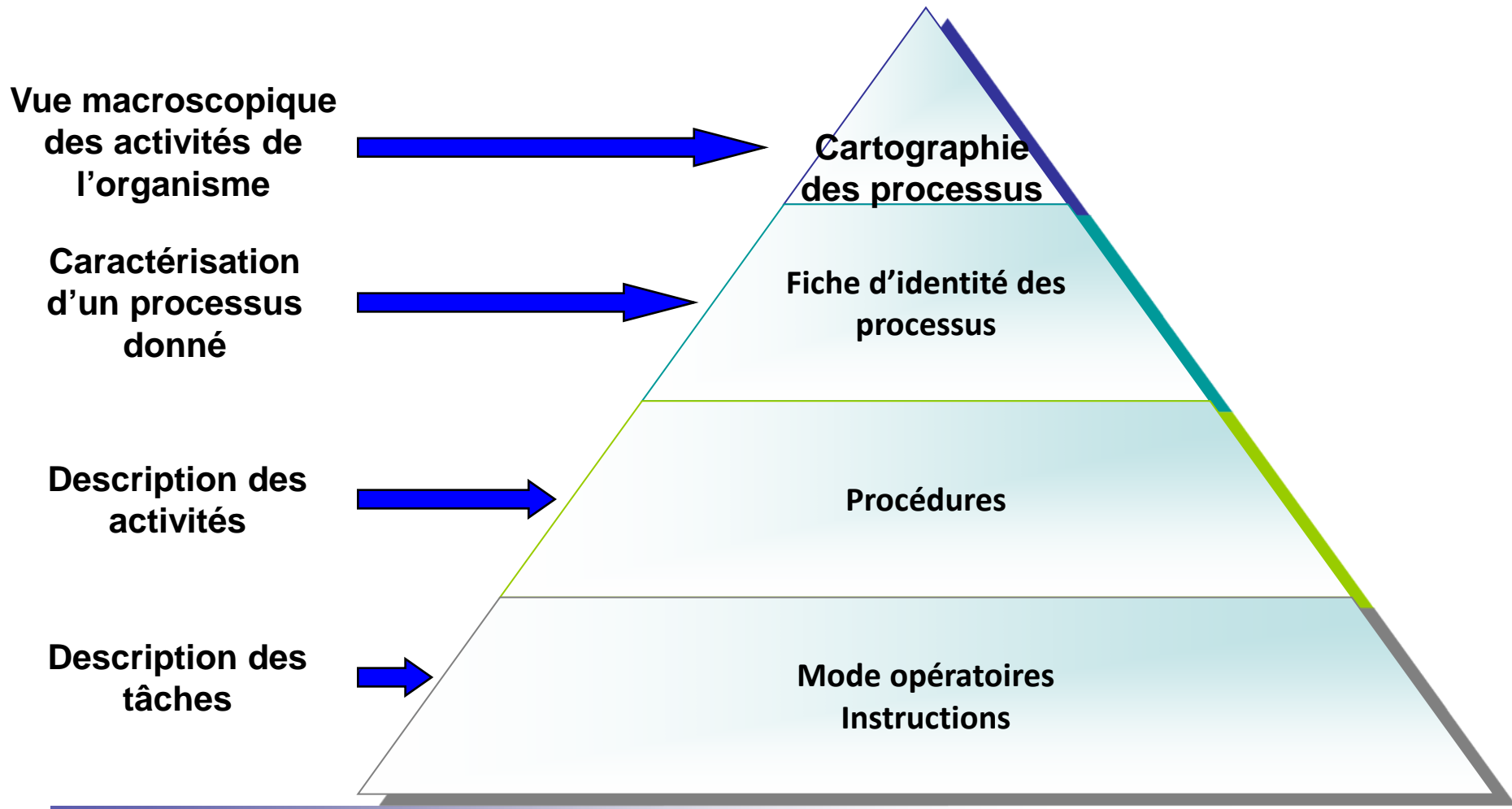
# Cartographie des processus



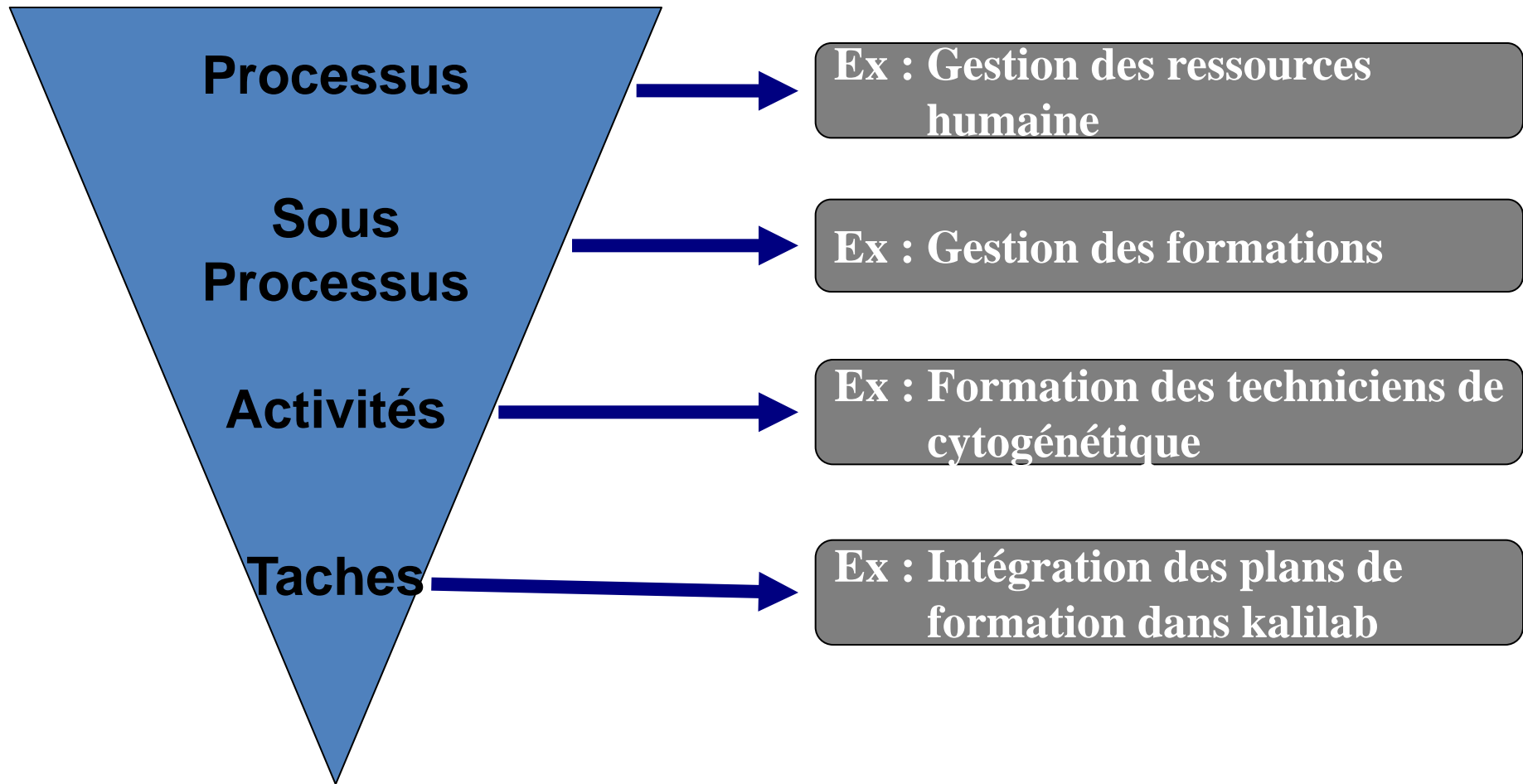
# Caractériser un processus

- ❑ **Comment savoir où se situer** : au niveau processus, procédure ou mode opératoire ?
  - ✓ **Processus** : ensemble d'activités qui transforment des données d'entrée en données de sortie (concept). Les caractéristiques de chaque processus doivent être formalisées dans des fiches d'identité processus.
  - ✓ **Procédure** : Descriptif opérationnel du processus définissant qui? fait quoi? et où?
  - ✓ **Mode opératoire** : document décrivant comment réaliser des tâches précises (précise le « comment? »)

# Niveaux de description des processus



# Les Processus : décomposition

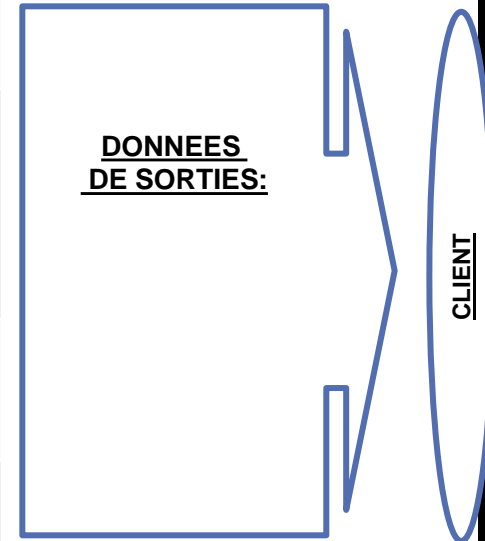
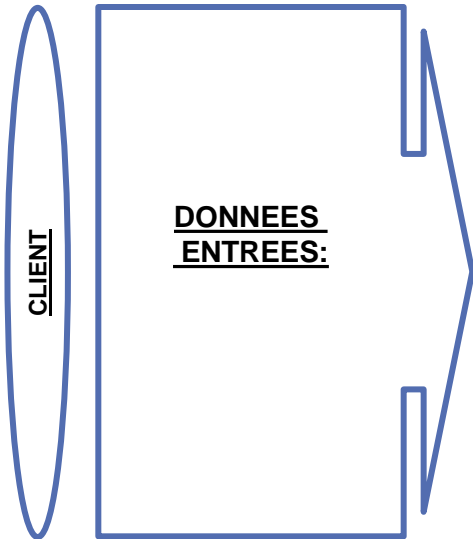


*Nom du processus*

**Finalité:.**

**Pilote du processus**

ETAPES	PROCESSUS CONTRIBUTEURS



**Risques majeurs:**

**Indicateurs:**

**Documentation:**

# R1. Préanalytique

**Finalité:** Echantillon conforme pour l'analyse

**Pilote du processus :**  
Dr Dupont

ETAPES	PROCESSUS CONTRIBUTEURS
Prescription médicale	<ul style="list-style-type: none"> <li>S5. Gestion du système d'information</li> </ul>
Prélèvement des patients	<ul style="list-style-type: none"> <li>S5. Gestion du système d'information</li> </ul>
Acheminement des prélèvements	<ul style="list-style-type: none"> <li>S4. Maitrise de l'environnement et logistique</li> <li>S1. Gestion des ressources humaines</li> </ul>
Réception des prélèvements au laboratoire	<ul style="list-style-type: none"> <li>S1. Gestion des ressources humaines</li> </ul>
Enregistrement des dossiers patients	<ul style="list-style-type: none"> <li>S1. Gestion des ressources humaines</li> <li>S5. Gestion du système d'information</li> </ul>
Vérification des critères d'acceptabilités	<ul style="list-style-type: none"> <li>S1. Gestion des ressources humaines</li> </ul>
Prétraitement des prélèvements et tri par paillasse	<ul style="list-style-type: none"> <li>S1. Gestion des ressources humaines</li> <li>S3. Gestion du matériel et métrologie</li> </ul>
Envoi vers l'extérieur	<ul style="list-style-type: none"> <li>S4. Maitrise de l'environnement et logistique</li> </ul>
Aliquotage et/ou conservation avant analyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>S1. Gestion des ressources humaines</li> <li>S2. Gestion des achats et des stocks</li> <li>S3. Gestion du matériel et métrologie</li> </ul>

**DONNEES ENTREES:**

- Prescription
- Prélèvement

**Exigences:**

- Délai entre le prélèvement et traitement de l'échantillon

**DONNEES DE SORTIES:**

Tube primaire enregistré et conforme et/ ou aliquot

Patient-Prescripteur-  
laboratoire client

Patient-Prescripteur-  
laboratoire client

**Risques majeurs:**  
Cf. Diapositive suivante

**Documentation:**  
Cf. Diapositive suivante

**Indicateurs:**  
Cf. Diapositive suivante

### **Documentation :**

**Feuille de demande**

**Manuel de prélèvement**

**Fiche analyse**

**Prise en charge et traitements des examens urgents**

**Dispositions concernant la prise en charge des prescriptions orales**

**Liste des critères des non conformités**

**Modalités des prises en charge des prélèvements au niveau des services**

**Modalités de conditions de transport des prélèvements sous-traités**

**Liste des sous-traitants**

---

RISQUES MAJEURS	ACTIONS DE MAITRISE
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Erreur d'identification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation/sensibilisation des préleveurs aux bonnes pratiques</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Non respect des conditions de prélèvements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation/sensibilisation des infirmières aux bonnes pratiques</li> <li>- Mise à disposition du manuel de prélèvement et catalogue des examens</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Non conformités des conditions de transport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualification des malettes de transport</li> <li>- Vérification des délais de transport intersites</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Erreur de saisie à l'enregistrement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation/habilitation du personnel</li> <li>- Vérification des saisies manuelles</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Dégradation de l'échantillon liée à la conservation avant analyse et/ou centrifugation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation/habilitation du personnel</li> <li>- Gestion des températures</li> <li>- Vérification des centrifugeuses</li> </ul>

INDICATEURS	PERIODICITE	CIBLE
Suivi des non conformités préanalytiques	Trimestrielle	<2%
Taux d'erreurs de saisie manuelle	Trimestrielle	<1%
Vérification des délais de transport intersites	Trimestrielle	Déterminer le % de conformité que l'on souhaite

# Outils : analyse des risques

<b>Etapas du Processus</b>	<b>Nature des défaillances</b>	<b>Cau-ses (5M)</b>	<b>Conséquences</b>	<b>Criticité : OxGxM = C</b>	<b>Actions / Conduite à tenir</b>	<b>Moyens de Surveillances</b>

# Outils : analyse des risques

- Analyse des causes – Diagramme d'Ishikawa (les 5 M):
  - 1 : Matière
  - 2 : Main d'œuvre
  - 3 : Matériel
  - 4 : Milieu
  - 5 : Méthode
- Calcul de la criticité (C) – Méthode AMDEC :
  - $C = \text{Occurrence} * \text{Gravité} * \text{Maitrise}$
  - Valeurs à définir

# Outils : analyse des risques

– *Exemple :*

- **Occurrence** : Faible (1) : moins d'une fois par an

Moyenne (2) : 1 à 12 fois par an

Forte (3) : plus d'une fois par mois

- **Gravité** : Faible (1) : Sans impact sur l'analyse réalisée ni sur le patient

Moyenne (2) : Impact sur l'analyse mais pas sur le patient

Forte (3) : Impact sur le patient

- **Maitrise** : Maitrisé (1) : Risque maitrisé

Non maitrisé (2) : Risque non maitrisé

# Outils : analyse des risques

## **Exemple :**

Rappel :  $C = O * G * M$

**Indicateur de pilotage en  
fonction de Criticité :**

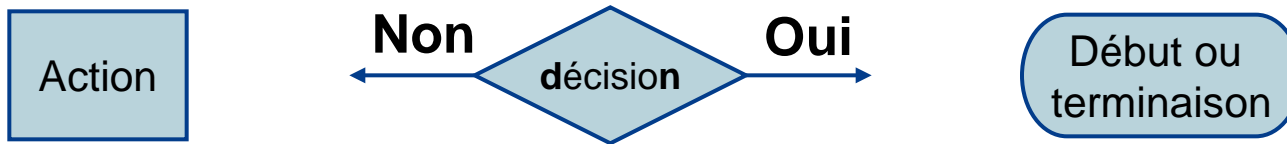
<b>1 et 6</b>	<b>Faible</b> - Vérifier hebdomadairement l'évolution de la criticité
<b>6 et 9</b>	<b>Moyenne</b> - Déclencher une action - Vérifier mensuellement l'évolution de la criticité
<b>9 et 18</b>	<b>Forte</b> - Resserrer le pilotage de l'action à un niveau hebdomadairement - Rapporter ce risque réunion service en Cellule Qualité

*Moyen de surveillance définit dans le tableau ci-avant (Indicateur).*

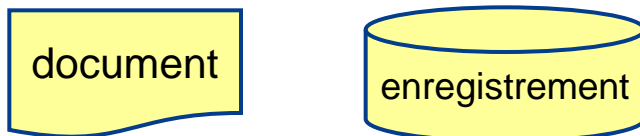
# Logigramme des processus

Outil de représentation graphique du déroulement d'une action en utilisant des symboles normalisés et des règles simples d'assemblage.

## Des tâches



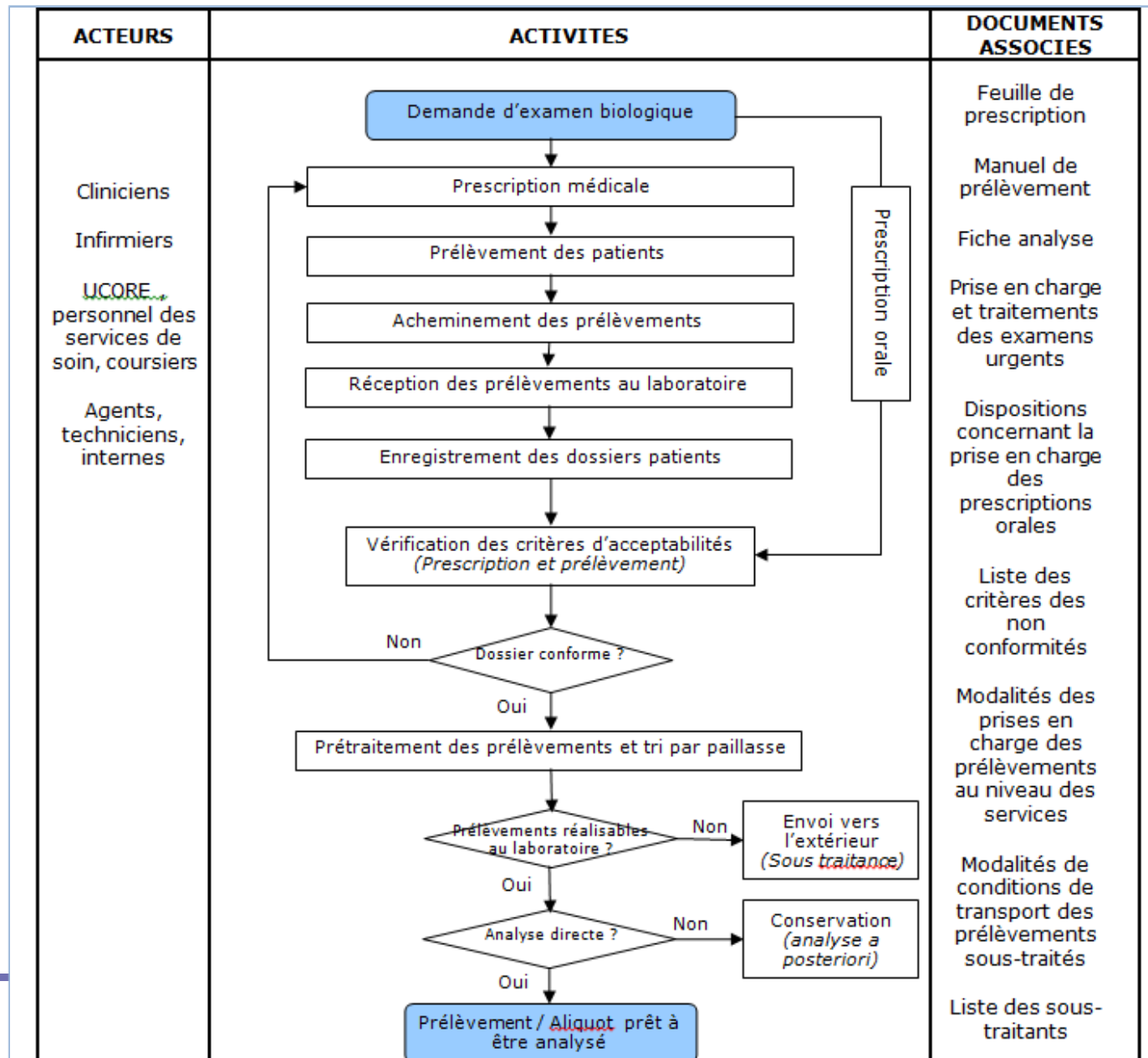
## Des données



## Des liaisons



# Exemple : Logigramme documenté



# Quelques erreurs à éviter

- Rester trop macroscopique ou microscopique
- Confusion entre cartographie des processus et organigramme
- Confusion entre processus et procédure :  
Processus -> concept (un ensemble d'activités...),  
Procédure -> moyen de maîtrise d'un processus.
- Représentation conceptuelle (une belle cartographie dans le manuel qualité), sans aucune utilité opérationnelle.

# 4

## Management des processus

---

# Étapes du management des processus

## □ Piloter les processus :

- Désigner un **pilote** du processus (autorité, compétences, moyens...)
- Définir les **données d'entrée** du pilotage (qualitatives, quantitatives, externes, internes...)
- Faire des **revues des processus** (audits périodiques, analyses d'efficacité...)

## □ Améliorer en continu les processus :

- Sur proposition du pilote
- Avec des plans **d'amélioration** étudiés, validés et mis en œuvre

# Le Pilotage

L'organisme qui a, au préalable, identifié puis décrit ses processus, doit s'assurer que chacun des processus :

- ✓ Fonctionne selon les modes précisés
- ✓ En utilisant les documents associés
- ✓ En produisant les enregistrements voulus
- ✓ En gérant les risques et
- ✓ En identifiant les possibilités d'amélioration.

# Les revues de processus

Les revues sont organisées périodiquement **par le pilote de processus**

**Les revues de processus servent à :**

- ✓ Garantir en permanence la satisfaction des besoins et attentes du client du processus,
- ✓ Identifier toute dérive du processus et de définir d'éventuelles actions correctives,
- ✓ Identifier les opportunités d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience du processus,
- ✓ Mesurer la maturité du processus et de comparer le niveau mesuré avec le niveau préalablement fixé.

# Données d'entrée d'une revue

- ✓ Fiche d'identité du processus
  - ✓ Plan d'actions de l'année
  - ✓ Résultats des indicateurs
  - ✓ Bilan des non conformités et réclamations
  - ✓ Résultats et suivi des audits
  - ✓ Propositions d'amélioration
-

# Données de sortie d'une revue

Les décisions / plans d'actions portent sur 3 points :

1. L'allocation de moyens ou de compétences
  2. Une modification de l'organisation du processus
  3. De nouveaux objectifs quantifiés pour le processus, en jugeant les résultats du processus par rapport aux objectifs.
-

# Revue de processus

## Suite à la revue de processus le Pilote :

- ✓ S'assure du traitement effectif des dysfonctionnements observés
- ✓ Fait engager les actions correctives associées
- ✓ Aide à l'identification des opportunités d'amélioration et propose toute action préventive associée
- ✓ Rend compte des résultats à l'équipe dirigeante.

# Audit des processus : Pourquoi?

Pour répondre au besoin de la Direction et savoir si un processus est :

❖ EFFICACE

❖ PERTINENT

❖ ADEQUAT

❖ APPLIQUE

# Audit de processus

**Le pilote du processus** veille à ce que des audits internes de son processus soient programmés, réalisés et fassent l'objet d'un rapport d'audit et d'un plan d'amélioration pour éliminer les non-conformités qui auraient pu être constatées.

# Objectifs et indicateurs

## □ Pour chaque processus il est nécessaire de :

- Définir des objectifs spécifiques pour s'assurer de la contribution du processus aux objectifs globaux de l'organisme.
- Associer des indicateurs aux objectifs spécifiques

## □ But :

- Juger de l'efficacité du processus au regard des objectifs fixés.

# Les indicateurs : Rappel

## □ Un indicateur doit :

- ✓ être fidèle et représentatif du critère à mesurer
- ✓ mettre en évidence les évolutions de ce critère
- ✓ donner une information juste
- ✓ être fiable : donner confiance dans les mesures
- ✓ être facile à établir, alimenter et utiliser
- ✓ être compatible avec les autres indicateurs
- ✓ être rentable : utilité, coût,...

# Les indicateurs : Rappel

## **Tableau de bord des indicateurs :**

**C'est un outil de pilotage et d'aide à la décision regroupant une sélection d'indicateurs reliés aux objectifs de l'organisme**

TABLEAU DE BORD DES INDICATEURS PROCESSUS

Processus	Indicateur	Objectif	Périodicité	Niveau de suivi	Cible	Mode de calcul	Résultats
M2. Maîtrise documentaire et amélioration du SMQ	*Nombre de réclamations	Evaluer la satisfaction des clients	Annuelle	Unité	Suivi	Année N/N-1	
B.1 Préanalytique	*Taux des NC préanalytiques des examens non réalisés	Amélioration de la prise en charge du patient	Trimestrielle	Unité	<2%		
	*Taux d'erreurs de saisie manuelle des demandes	Amélioration de la prise en charge du patient	Trimestrielle	Unité	<1%		
	*Taux de navettes de transport des échantillons intra GH ayant respecté les horaires de passage	Optimisation de la prise en charge des échantillons	Trimestrielle	UCORE	>90%		
B.2 Analytique	*Nombre d'EEQ non conformes (par système analytique)	Evaluer les performances analytiques	Trimestrielle (ou annuelle pour les unités n'ayant pas de fréquence de passage d'EEQ suffisante pour permettre une analyse trimestrielle de données)	Unité	0	Nb EEQ hors normes (à mettre en rapport avec le nombre total d'EEQ)	
B.3 Postanalytique	*Nombre de modifications de CR	Evaluer les erreurs de résultats	Annuelle	Unité	A définir par unité	Nombre de modification (à mettre en rapport avec le nombre total de dossiers rendus)	
	* Taux de résultats d'examens rendus dans les délais (examens urgents) : prendre en compte l'Heure de prélèvement → diffusion du résultat	Amélioration de la prise en charge du patient	Trimestrielle	Unité	>90%		
	*Taux de retour des examens externalisés	Evaluation des laboratoires sous-traitants	Annuelle	UCORE	>80%		
S.2 Gestion financière-Achats-Stocks et Matériels	*Nombre de ruptures de stocks	Evaluer la continuité de service correctives à mettre en place	Annuelle	Unité	0		
	*Nombre de pannes avec impact sur le résultat	Evaluer l'efficacité des maintenances	Semestrielle	Unité	0		
	*Nombre de NC de matériel année N	S'assurer du bon fonctionnement global du parc de matériels	Semestrielle	Unité	suivi	Année N/N-1	

# 5

## Evaluation du niveau de maturité de la démarche processus

5 niveaux de progrès (selon FD X 50-176)

---

# Différents niveaux de maturité

## □ Le niveau 1 « le fonctionnement de base »

- L'ensemble des processus mis en œuvre à l'aide de ressources permettent de réaliser le produit.
- Ceux-ci correspondent globalement aux besoins du client.
- Des non-conformités sont constatées et se traduisent par des réclamations.
- Ce niveau se caractérise par une instabilité des processus de réalisation.

# Différents niveaux de maturité

## □ Le niveau 2 «défini, planifié et suivi»

- L'ensemble des processus mis en œuvre s'exécutent de façon gérée avec une disponibilité de ressources planifiées et selon des objectifs définis.
- Des étapes de contrôle permettent d'assurer la conformité du produit à des exigences spécifiées.
- Les non-conformités sont plus rares et des actions correctives portent sur les processus.
- Ce niveau se caractérise par une stabilité des processus de réalisation, les réclamations du client sont rares.

# Différents niveaux de maturité

## □ **Le niveau 3 «maîtrisé»**

- Il traduit un effort permanent de l'organisme de maîtrise de l'ensemble des processus qui permet d'adapter ses pratiques à la situation, à une demande spécifique du client.
- Les processus sont constamment améliorés afin de produire des résultats permettant de satisfaire le client.

# Différents niveaux de maturité

## □ Le niveau 4 « optimisé »

- Il traduit le souci de l'ensemble de l'organisme de satisfaire durablement ses clients ainsi que l'ensemble des parties intéressées.
- Les processus deviennent efficaces, ce qui implique une recherche de performances économiques permettant d'obtenir les résultats avec un minimum de ressources consommées.

# Différents niveaux de maturités

## □ Le niveau 5 «amélioration permanente»

- L'organisme recherche constamment les meilleures performances dans son domaine d'activité pour améliorer durablement ses processus.
- Ceci peut s'obtenir par :
  - ✓ la remise en cause des processus afin de les maintenir à l'optimum
  - ✓ l'observation des pratiques des meilleurs concurrents
  - ✓ l'analyse des évolutions du marché
  - ✓ l'anticipation des besoins du client.

# Approche processus non intégrée au système

## ❑ Se décèle par :

- Des enregistrements (§ 4.2.4) classés par service, par § de la norme, par tout moyen sauf par processus.
- Des besoins en formation recensés par service, par direction, par ligne de produit, par tout moyen sauf par processus
- Idem pour les actions (correctives, préventives, autres) etc.
- Une notion d'interaction entre processus non définie
- Un système fourmillant de documents lourds, impraticables et inutiles du genre "notes d'organisation", "notes de service", "protocoles d'interface", etc... dont on ignore autant les faits générateurs que l'efficacité
- L'existence d'activités qui ne participent à aucun processus identifié

# Approche processus bien comprise

## □ Se décèle quand :

- Un *photocopieur* ou un *onduleur* est en panne, tout le monde sait à qui s'adresser
- Les fournisseurs de logiciels ou de formation sont évalués selon la même procédure que les autres fournisseurs.
- Les "clients" ou les "fournisseurs" d'un processus sont d'autres processus et non des entreprises, des individus ou des services.
- Une procédure, quelle qu'elle soit, est attachée à un nombre limité de processus

# Approche processus bien comprise

- La revue de Direction est préparée en amont par des revues de processus
- Les indicateurs processus sont affichés, connus et utilisés en projection dans le temps et non pas en valeur absolue à l'instant T ou T-1 (c'est mieux de regarder devant la performance que de se retourner dessus)
- Chaque employé sait qu'il est acteur de nombreux processus et en connaît les performances.

# Approche culturelle différente entre management « classique » et « processus »

Focalisation « classique »	Focalisation « Processus »
Problèmes viennent des individus	Les problèmes viennent des processus
Je fais mon job, c'est tout	Je contribue à l'amélioration de mes activités
Il faut bien juger les gens	Il faut bien mesurer les succès des processus
Y a qu' à changer les gens	Il faut décloisonner les personnes
Il faut motiver les gens	Il faut donner du sens
Bien contrôler les employés	Bien développer les compétences
N'avoir confiance en personne	Etre explicite, nuancé et conciliant

# Approches culturelles différentes entre management « classique » et « processus »

Focalisation classique	Focalisation Processus
Mais qui est le « fautif »	Mais comment réduire les problèmes
Ils ne font jamais ce qu'il faut	Il faut se mettre à la place des autres

# ... En Synthèse, l'approche processus permet :

- ✓ Une **vision globale** de l'organisation sous forme de processus soutenant la stratégie
- ✓ De **maitriser les interfaces** entre processus et avec l'environnement
- ✓ De **rechercher** en permanence l'**efficacité**, voire l'efficience
- ✓ De **décider** sur la base des résultats attendus, des **risques** et **opportunités**
- ✓ De **responsabiliser** les personnes, **accroître les compétences**
- ✓ D'**améliorer les relations** clients - fournisseurs internes
- ✓ D'être capable de **s'adapter à l'environnement** et d'évoluer rapidement

# Apport attendu d'une approche processus

- **Accroître** : compétitivité et attractivité
- **Renforcer** : flexibilité et réactivité
- **Améliorer** : résultats et performance

# ORGANISATION DU PILOTAGE DES PROCESSUS

TYPE PROCESSUS	NOM DU PROCESSUS	PILOTES				COPILOTES	REVUE
MANAGEMENT	M.1 Pilotage stratégique- Management-Organisation	Chef de pôle				Cadre paramédical de pôle Cadre administratif de pôle	Bureaux de pôle et de sites
	M2. Surveillance et amélioration du SMQ	RAQ du pôle				RAQs de sites	Cellules qualité Revue de direction
EXAMEN DE BIOLOGIE MEDICALE	B.1 Préanalytique	SAT Biologiste responsable UCORE	TNN RAQ de site	TRS RAQ de site	RTH Biologiste responsable UCORE	Responsables médicaux des UCORES	Groupe des UCORES GH
	B2. Analytique	Responsables des structures internes du pôle définies dans l'organigramme du pôle (sauf les responsables d'UCORE)				A nommer par les pilotes en fonction du découpage : UF, service ou département (1 à 2 maximum)	Réunions de service
	B3. Post analytique	Responsables des structures internes du pôle définies dans l'organigramme du pôle (y compris les responsables d'UCORE)				A nommer par les pilotes en fonction du découpage : UF, service ou département	Réunions de service
	B4. EBMD	Biologiste responsable des EBMD				Biologiste correspondant EBMD de site	CEEBMD
SUPPORT	S1. Gestion des RH	Cadre paramédical de pôle				Cadre supérieure référente RH	Réunions de cadres
	S2. Gestion financière-Achats et stocks	Cadre administratif de pôle				A nommer	Réunions de cadres
	S3. Gestion du matériel- Métrologie	Responsable de métrologie				Correspondants métrologie de site	Réunions des référents métrologie
	S4. Maîtrise de l'environnement	Cadre responsable du groupe référents risques				A nommer	Réunions des référents risques
	S5. Gestion du système d'information	C. Delassasseigne				D. Brault	Réunions du groupe informatique