

C'est en 1998 que le directeur du CH de Denain décide de la certification ISO 9001 de la stérilisation de cet établissement qui compte aujourd'hui 449 lits et places dont 163 lits et 7 places en MCO (maternité de niveau 1). Pari tenu par l'équipe de stérilisation qui obtient sa première certification ISO 9001 dès 2003 - certification reconduite régulièrement tous les 3 ans depuis lors. Ce côté pionnier dans une démarche d'excellence normée devait amener ce CH à reconceptualiser et à informatiser totalement sa stérilisation en 2003 dans le cadre d'un planning de prise en charge de la totalité de la recombinaison des boîtes du bloc opératoire.

La feuille de route de la direction a misé sur la certification ISO 9001 qui est à la fois une contrainte puissante pour l'équipe, ses fournisseurs et ses clients, mais aussi et surtout : un levier de productivité notamment technique, économique et marketing. En contrepartie, l'équipe a du faire face en quelques années au vécu de l'appropriation de la culture qualité normée ISO 9001 et à la réduction drastique de ses effectifs dans un contexte de développement important de l'activité chirurgicale du bloc opératoire qui a ouvert une quatrième salle en 2006.

Pour relever son défi, la stérilisation a eu quasiment "carte blanche" de sa direction pour mettre en oeuvre les conditions d'organisation, de production de nouveaux services et de réduction des coûts. Ses options ont porté sur le développement d'une vraie culture métier et des investissements de dernière génération dans une lecture très fine de maîtrise de la qualité et de la satisfaction des clients inscrite dans l'ISO 9001.

Le résultat : le CH de Denain a été le premier de sa région à réaliser la traçabilité à l'instrument d'un parc qui en compte 18000 dans le cadre d'un choix de départ consensuel entre direction, bloc et stérilisation.

Comment ce résultat a-t-il été obtenu ? Comment la stérilisation a-t-elle surmonté ses contraintes d'objectifs ? En quoi la certification ISO 9001 est-elle intervenue au service de la maîtrise du changement ? Quel impact au niveau des clients, des fournisseurs et de l'établissement ? Quel est le bilan enfin des cadres responsables de ce projet à tiroirs du CH de Denain ?

Nous remercions Ivan Vella, Pharmacien et Pascal Legrand, responsable de la stérilisation du CH de Denain pour le long entretien qu'ils ont accordé à Stérilisation Magazine. L'article ci-après présente les grandes lignes d'un savoir-faire et d'une expérience réussie, complétés d'un bilan de 10 années de certification normée ISO 9001 vécues aux commandes d'un outil de production qui fait toujours partie des exceptions nationales.

DES OBJECTIFS EN RUPTURE CULTURELLE

Dès l'élaboration du projet de stérilisation centrale en 1998, il a clairement été exigé par le Directeur de l'époque :

- qu'il soit certifié ISO 9001/2000 (ISO 9001 9002 à l'époque),
- qu'il fonctionne avec très peu de personnel,
- que le concept soit rentable (retour sur investissement).

C.H. DE DENAIN

BILAN DE 10 ANNÉES D'EXPLOITATION D'UNE STÉRILISATION SOUS CERTIFICATION NORMÉE ISO 9001



En quoi la certification ISO 9001 a-t-elle joué le rôle de cheville ouvrière de la professionnalisation du service et facilité la maîtrise du changement ? Ivan Vella, Pharmacien (à gauche sur la photo) et Pascal Legrand, responsable de la stérilisation du CH de Denain (à droite) dressent le bilan d'un vécu d'expérience du management de la qualité ISO au cours de ces 10 dernières années. L'ISO, selon leur témoignage : la voie royale du management de la qualité !

La contrepartie, en terme de moyens, posait que les responsables disposeraient de tout le matériel nécessaire aux conditions d'atteinte des objectifs fixés. Au niveau hiérarchique, la stérilisation disposait du soutien et d'un engagement fort de la direction.

Ivan Vella et Pascal Legrand expriment le sentiment que le Directeur de l'époque a perçu la certification comme un atout de nature à mettre la stérilisation à l'abri. Un pass en quelque sorte pour la pérennisation. Néanmoins, le challenge relevait d'enjeux en rupture culturelle profonde avec le positionnement de la stérilisation.

LES CONTRAINTES DE LA CERTIFICATION ISO 9001

La certification ISO 9001 a "obligé" à se structurer, à mettre par écrit et à formaliser entre autres ce qui relève :

- des procédures,
- des formations,
- des plans de maintenances,
- des contrats d'objectifs avec les services...

ISO 9001 ET CONTRATS D'OBJECTIFS AVEC LES CLIENTS : LE CHANGEMENT DES MENTALITÉS

Les contrats d'objectifs avec les services ont été mis en oeuvre dans le cadre de la démarche ISO 9001. Selon les responsables de la stérilisation, ces contrats "ont beaucoup aidés à remettre la stérilisation au bon niveau dans le cadre de la gestion de l'établissement."

En effet, étant donné l'implication très forte de la direction dès l'origine vis-à-vis de l'engagement de certification, "les services de soins ont été obligés de ce fait à s'atteler à ces fameux contrats. Les relations ont été engagées au bon niveau en gommant toute velléité hiérarchique. Pour la première fois de son histoire, la stérilisation accédait à une relation de fournisseur à client bien équilibrée."

Chacun était cadré clairement en terme de devoirs et de droits. Pour assurer le respect des contrats, la certification a obligé la stérilisation à quantifier tous les critères figurant dans les conventions.

Côté personnel, Ivan Vella souligne que la contractualisation "a parallèlement porté sur les ressources humaines et la quantification des effectifs minimum dans chaque zone de production". Ce fut un pré-requis de la certification inscrit dans la négociation avec la direction. Cette sécurité en terme d'effectifs visait à assurer la permanence du service dans un cadre d'automatisme des remplacements sans avoir à négocier avec les ressources humaines ou la direction. Fini donc les demandes particulières qui étaient la contrainte avant la certification. Contrairement aux autres services où les demandes de remplaçants ne sont pas systématiquement satisfaites, la stérilisation est en production à effectif constant - comme dans l'industrie.

Côté fournisseurs internes, le niveau de coopération est très fluide avec les services techniques. Les réparations sont promptement engagées sur un simple coup de téléphone, etc... alors qu'avant la certification, témoigne l'encadrement : "c'était loin d'être le cas !" Ceci témoigne de l'acceptation de la stérilisation et du respect du contrat discuté et négocié entre les deux parties. Les services qu'ils soient fournisseurs ou clients savent aussi que le respect des conventions est passé au crible lors de la réunion annuelle de direction dont le rapport - inscrit dans le processus ISO 9001 - est remis au chef d'établissement. Finalement, les mentalités ont changé. Ce fut et c'est toujours profitable de part et d'autre.

En terme de bilan avec les services techniques, les critères sont aujourd'hui à zéro en permanence. Néanmoins, les critères sont maintenus - bien que devenus non pertinents - pour ne perdre cette notion importante de contrat de suivi.

La revue annuelle de direction représente l'évènement fort de la certification. Elle permet de s'assurer que tout est cadré contrat par contrat. Dès lors que tous les indicateurs son au vert, le directeur de l'établissement est apte à mesurer que tout se passe bien. C'est non seulement un satisfecit pour la stérilisation mais aussi pour l'ensemble des services de l'établissement. "C'est un vrai et réel changement des mentalités au sein de l'hôpital public", déclarent les cadres de stérilisation.

AMÉLIORATION DES RELATIONS AVEC LES CHIRURGIENS

La certification ISO 9001 a changé les rapports avec les chirurgiens. Le contrat d'objectif initial est atteint pour ce qui concerne le secteur à gestion délicate constitué par les prêts. Les

Suite page 10

Suite de la page 9

mentalités ont réellement changé car le matériel en prêt fait l'objet d'une information préalable et il arrive désormais en stérilisation quasiment systématiquement 48 heures avant utilisation.

Par ailleurs, la stérilisation est consultée préalablement à l'introduction d'une nouvelle technique de pose assistée par ordinateur, par exemple, etc... Le changement soutenu par la référence à l'ISO 9001 de la stérilisation est en marche... "Le message des contraintes du fournisseur qu'est la stérilisation est passé comme le fait un industriel", explique Pascal Legrand.

L'ISO 9001, FORCE D'ENTRAÎNEMENT

Le bloc opératoire prend en main sa traçabilité patients

Jusqu'en 2006, le cadre de bloc opératoire ne voyait pas l'intérêt d'interfacer la traçabilité du bloc opératoire à la stérilisation pourtant totalement informatisée. Le cadre de stérilisation assurait jusqu'à cette époque la saisie informatique (scan) à partir des étiquettes collées sur les fiches de liaison du bloc opératoire...

En revanche, son remplaçant et son équipe, se sont rapidement positionnés en demandeurs. Dans la foulée, 4 interfaces Sterigest ont été mises à leur disposition pour effectuer la traçabilité patients directement en salles d'intervention - soit pratiquement en temps réel. "Le fait de 'mettre un pied' dans l'informatisation de la stérilisation, quelque part, les met en valeur", constate Pascal Legrand. "L'effet ISO 9001 a joué le rôle de courroie d'entraînement dans un contexte débloqué de part et d'autre. Tous étaient partants." ! L'ISO 9001, on le voit, est aussi une école de diplomatie intégrant le respect des choix dans une politique constante de main tendue. "Laisser du temps au temps", en quelque sorte.

En complément, la stérilisation a rattaché informatiquement le critère Creutzfeldt-Jakob selon les définitions "suspect" ou "atteint" à valider par oui ou non via un accès sécurisé dédié au médecin.

Ainsi, la procédure MCJ, soumise précédemment au risque d'erreur, accède à la maîtrise totale. Le matériel d'un patient suspect ou atteint est systématiquement orienté en zone de lavage dans sa filière de procédure particulière.

Enfin, une formation via la stérilisation a été dispensée auprès de l'équipe du bloc opératoire de façon à lui permettre de maîtriser totalement cette nouvelle orientation.

Les acteurs concernés du bloc opératoire ont saisi l'opportunité de valoriser ainsi leur activité, de maîtriser leur responsabilité et de permettre à la stérilisation, du même coup, de dématérialiser les fiches devenues inutiles.

Depuis 2006, le bloc opératoire a pris en main sa traçabilité dans le cadre d'une gestion progressivement généralisée à l'article et au patient !

Médecine, gastrologie et pneumologie prennent en main la traçabilité des endoscopes souples

Le second exemple de force d'entraînement de l'ISO 9001 est celui de l'endoscopie souple au CH de Denain en médecine, gastrologie et pneumologie. Une réglementation plus contrai-

gnante impliquait pour ces services une exigence nouvelle de traçabilité. La stérilisation, bien que non concernée par le processus de désinfection, a transféré son savoir faire de traçabilité au traitement informatique du parc des endoscopes souples. Ce rôle moteur s'est inscrit dans un partenariat avec les 2 cadres des services concernés pour réaliser la traçabilité de toutes les étapes du traitement et de l'utilisation des endoscopes. Les extensions du logiciel de traçabilité-gestion Sterigest ont été complétées d'un effet bloquant calé sur le critère du délai entre les différentes étapes.

Au début, l'approche de la stérilisation n'a pas été totalement intégrée puisqu'il y avait confusion entre "passeur" de savoir faire et "hot-line" dès lors que l'endoscopie était confrontée à des problèmes d'utilisation du logiciel Sterigest. Le logiciel de stérilisation est donc utilisé en dehors de son cadre strict, hors de l'autorité de la stérilisation. Cette migration de compétences fondée sur le partage de savoir-faire et de ressources a été engagé à l'initiative des services d'endoscopie qui se sont rapprochés de la stérilisation. A ce niveau, la stérilisation a servi d'exemple. La relation d'aide s'est faite sans mettre la stérilisation en avant, en relais tout simplement des orientations nouvelles d'un demandeur d'une solution clé-en-main reconnue au sein de l'établissement.

A ce niveau également, "la stérilisation a contribué à rapprocher les services", constatent les responsables de la stérilisation. Tant et si bien que les relations avec les cadres et les personnels des services sont devenues "le jour et la nuit comparées au passé".

L'ISO 9001, FORCE MOTRICE D'ACCOMPAGNEMENT

L'ISO 9001 a été moteur en 5 ans pour asseoir la stérilisation dans son adaptation technique et procédurale aux évolutions technologiques et aux contraintes de productivité.

Par ailleurs, chaque fois que le certificateur intervient sur site, il invite un service support de la stérilisation dans le cadre de son programme d'audit. Ce fut notamment le cas du service d'hygiène, du service informatique, etc... L'auditeur pose des questions pour évaluer le niveau de relation de ces services fournisseurs internes avec le service certifié. Il est arrivé qu'un service le prenne mal pensant qu'il était audité. Or le service audité, c'était bien la stérilisation...

Il arrive ça et là des réactions épidermiques vis-à-vis de la stérilisation. Mais globalement les choses ont considérablement changé au sein de l'hôpital avec le temps et la permanence de proximité d'un service managé ISO 9001.

Aujourd'hui, fort est de constater l'abandon des positions du style : "je suis dans mon service et je fais comme je veux". Le travail des services en coordination et en réelle coopération avec la stérilisation est de mise depuis longtemps. Tel est l'un des tributs de la certification. Si bien qu'aujourd'hui, "la stérilisation peut engager des audits dans tous les services de soins sans que cela soit perçu pour du contrôle manu militari de la pharmacie". "C'est une belle victoire", évaluent nos interlocuteurs. La démarche d'un service certifié ISO 9001 vis-à-vis des services de soins n'est pas d'adopter une position de gendarme, déclarent les cadres de stérilisation. Au

contraire, "l'ISO 9001 attitude" est d'accompagner aussi bien les services de soins que la direction.

L'ISO 9001, LEVIER DE COMPRÉHENSION MUTUELLE

Si les clients ont compris ce que fait la stérilisation, la réciproque est inscrite finement dans la démarche ISO 9001. La réciprocité tient, entre autres, dans l'engagement de remise en circulation de tout instrument 5 heures après réception.

Cette contrainte s'inscrit dans le cadre d'une ouverture de la stérilisation entre 8H00 et 17H00. C'est la raison pour laquelle par exemple, une demande émanant du cadre de bloc de conteneurs en aluminium avec des couvercles en plastique n'a pas pu être satisfaite. Ce cadre a finalement compris et admis l'impératif de la stérilisation de privilégier les cycles de stérilisation très courts pour atteindre son objectif contractuel. "Ceci requiert des conteneurs très lourds avec beaucoup de matière (inox)", explique Pascal Legrand, "pour que l'inertie thermique en fin de plateau puisse vaporiser l'eau présente sur les instruments et permettre un séchage rapide." A contrario, le choix du bloc qui posait des problèmes d'inertie thermique nécessitait d'augmenter la phase de séchage de 25 minutes par cycle...

Les concessions sont une reconnaissance du professionnalisme de la stérilisation. "Expliquer, c'est partager", précisent Ivan Vella et Pascal Legrand. Dans cet exemple, contrairement à l'historique des relations de la stérilisation avec les services, l'interlocuteur a compris et admis les contraintes de son fournisseur en prenant conscience de l'impact négatif de sa demande sur le bon déroulement de ses approvisionnements.

LA FORMATION, AU COEUR DU MANAGEMENT ISO 9001

Côté management, Ivan Vella, estime que la composition en stérilisation est un "capital inestimable. Volontairement, la majorité des agents n'était pas formée aux pratiques de stérilisation pour éviter la reproduction d'habitudes."

En revanche, un schéma de formation aidé par la direction porte sur plusieurs formations de base réactualisées tous les 3 ans et un contrôle annuel de connaissances.

"A ce niveau, on retrouve tout l'intérêt de la certification", précise P. Legrand. En effet, la direction se révèle beaucoup plus impliquée dans notre mode de fonctionnement puisque c'est le directeur lui-même qui a imposé la démarche. De ce fait, les contrats d'objectifs engagés avec tous les services ont été formalisés avec la Direction, le service du personnel, la formation continue et les services économiques. Pour le directeur, cela coulait de source comme pour les cadres de stérilisation. "En tant que partie prenante, il ne pouvait pas se distancier notamment de nos exigences de formation sans compromettre un schéma qualité gravé dans le marbre de l'ISO 9001."

IMPACT D'UNE STÉRILISATION ISO 9001 SUR L'ÉTABLISSEMENT

L'ISO 9001 fait que la stérilisation est ressentie comme un service important. Lorsque la stéril-

Suite page ci-contre

Suite de la page 10

sation a été centralisée en 1998 dans le cadre de sa démarche ISO, la direction a lancé l'opération systématiquement dans toutes les réunions, notamment de cadres, en présentant la stérilisation en tant que service important et en mettant son personnel en exemple. "Ça nous gênait d'être cités en exemple au tout début de notre démarche de certification, c'était un peu trop parfois", se remémorent nos interlocuteurs. Mais ils reconnaissent que cela a contribué à responsabiliser les autres cadres des services et à entourer la stérilisation d'une considération nouvelle à laquelle ils n'étaient pas habitués.... Tant et si bien que la stérilisation était considérée comme le service phare de l'hôpital lors de ses restructurations. Ce fut et c'est encore un atout de communication au sein de l'établissement partagé entre la direction et les personnels de stérilisation.

Ceci explique pourquoi, au départ, lorsque des actions concrètes se révélaient nécessaires par rapport aux objectifs non respectés par un service, en cas de tensions, l'encadrement de la stérilisation mettait la direction en avant....

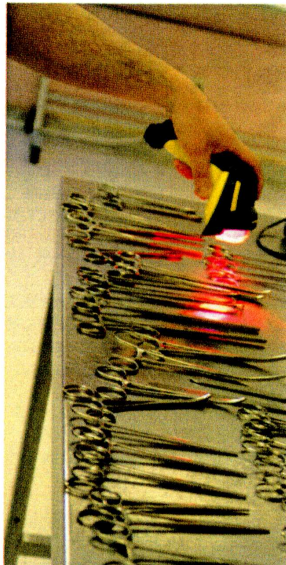
QUELQUES PRÉCAUTIONS ET PIÈGES À ÉVITER POUR CERTIFIÉS ISO 9001

La tendance des services du CH de Denain est de faire d'avantage attention s'agissant de leurs relations avec un service certifié ISO 9001 avec lequel leurs engagements écrits et signés sont contractuels. Pour autant, notent les responsables de la stérilisation, il n'est pas toujours aisé de négocier et de s'engager avec une structure certifiée ISO 9001. Tel est le cas d'un service fournisseur interne qui n'avait pas préalablement étudié finement le ratio de ses contraintes par rapport à sa capacité d'intervention, ni mesuré les conséquences de son engagement. C'est ainsi qu'au terme de 3 années de contrat signé et avalisé, le service informatique alerta sur son impossibilité de le tenir. En fait, à l'époque, ce service avait surestimé sa capacité par rapport à ses ressources en personnel et en équipements. "D'où, exceptionnellement, une renégociation du contrat à la baisse en maintenant le délai de réponse mais pas celui d'intervention", précise P. Legrand. Ce service ne s'engage plus à réparer dans l'heure qui suit mais précise son délai d'intervention.

Cette renégociation a tenu compte du vécu du service de ce fournisseur dans l'objectif de lui permettre à l'avenir de se réimpliquer à terme dans la démarche. "Le fait de s'engager l'a néanmoins responsabilisé", commente Ivan Vella, qui reconnaît "qu'il a tenté d'être à la hauteur des enjeux de la stérilisation."

En terme de communication, Ivan Vella précise : "qu'il ne faut pas perdre de vue le fondamental en faisant en sorte que la certification ISO 9001 ne soit pas perçue comme un rapport de force." En d'autres termes, il importe que les services de soins aient toujours conscience de "garder la main". Faire en sorte que chacun travaille en partenariat et que personne ne soit en position systématique de suiveur.

Ivan Vella et P. Legrand estiment qu'il n'est pas conseillé que ce soit la stérilisation, dans son coin, qui prenne l'initiative de la certification. Tout



La montée en charge de la reconstitution informatisée a démarré en été 2006. 100% du parc est aujourd'hui marqué et traçé

particulièrement "si la direction n'est pas consciente du plus apporté en terme de fonctionnement et de communication de l'hôpital." En résumé, sans engagement de la direction, il ne faut pas tenter l'aventure...

ISO 9001 : LA MAÎTRISE DES MAINTENANCES

Les SAV sont programmés annuellement à des dates précises dans le cadre de la certification ISO 9001. L'ouverture du bloc opératoire en terme de communication de son planning prévisionnel pourrait permettre d'améliorer le service en anticipant les programmes de SAV par rapport aux besoins prévisionnels effectifs de production.

ISO 9001 : LA MAÎTRISE DES NON-CONFORMITÉS

L'ISO 9001 a été moteur en 5 ans pour asseoir la stérilisation dans son adaptation technique et procédurale aux évolutions technologiques et aux contraintes de productivité. Pratiquement, toutes les non-conformités ont été traitées et maîtrisées par des rajustements inscrits dans la démarche ISO 9001.

Ivan Vella se remémore les réactions épidermiques du début causées par l'envoi d'un courrier à un service signalant la mise en oeuvre d'une action corrective pour cause de dépassement du taux de non-conformités. L'une d'entre elles, cite Pascal Legrand, "s'est terminée dans le bureau du directeur. Au final, un consensus a été trouvé et tout le monde s'est remis dans le droit chemin."

DES MOYENS POUR DE NOUVEAUX SERVICES

La montée en charge de la reconstitution informatisée a démarré en été 2006. Au départ, elle

a porté sur 20 conteneurs d'un parc grosso modo de 250 boîtes dont l'instrumentation à l'époque était équipée de puces Infodot.

La stérilisation a investi sur 4 postes en WI-FI avec lecteurs Data-Matrix pour assurer la reconstitution de la totalité des boîtes du bloc opératoire. Un équipement de micro-percussion est aujourd'hui utilisé en substitution des puces Infodot. 100% du parc est aujourd'hui marqué et traçé.

SOUS-TRAITANCE : LE SÉSAME DE L'ISO 9001

À la stérilisation de Denain, la sous-traitance est considérée comme un élément de valorisation de l'outil de production en terme économique mais aussi en terme de mission sanitaire. Si le potentiel local est l'objet d'une concurrence active des CH de proximité, il reste néanmoins de la place pour appréhender le secteur libéral de proximité.

La sous-traitance est évaluée positivement non seulement en tant que nécessité de participer à l'offre de soins du secteur sanitaire mais aussi en tant que vecteur de la pérennité de l'outil de production.

Dans ce registre, la certification est en quelque sorte "la voie royale" de la sous-traitance. Au moment de notre visite, la sous-traitance était pratiquée pour le CH de Somain situé à proximité. Bien qu'il ne s'agisse pas d'un gros volume, la certification de la stérilisation du CH de Denain a été déterminante dans la décision de la direction de cet établissement.

ISO 9001 ET RENTABILITÉ

La prise en main de la reconstitution des boîtes par les agents de stérilisation a représenté une évolution pour ne pas dire révolution permettant aux IBODES du bloc opératoire de se concentrer sur leur cœur de métier. Pour la stérilisation c'est une opportunité particulièrement valorisante de son activité génératrice d'un abaissement significatif des coûts. Sur ce volet, la stérilisation participe à l'efficacité des blocs opératoires et par delà à celle de l'établissement.

Plus besoin en effet d'une IBODE hautement spécialisée pour refaire une boîte. Un ASH, à l'aide de l'ordinateur, peut le faire sans aucun risque d'erreur, après avoir été formé à manipuler le matériel informatique et à reconstituer selon les instructions des Ibodes.

La réalité des coûts est une opportunité de la stérilisation qui a mis en place - toujours dans le cadre de l'ISO 9001 - une comptabilité spécifique du service. Les responsables sont également capables d'avoir un discours comptable à plus forte raison que la direction transmet en toute transparence tous les éléments économiques nécessaires.

"Avec la T2A, les coûts sont devenus un élément important impliquant un fonctionnement de la stérilisation comme une petite PME", relève Pascal Legrand. À son avis, cette tendance devrait impacter les relations entre blocs opératoires et stérilisations en France. Il lui semble difficile, par exemple, que perdure des attitudes rigides de chirurgiens décideurs hors de toute analyse de risque ou de prise en compte des

Suite page 12

Suite de la page 11

contraintes de leur fournisseur qu'est la stérilisation. Selon lui, l'individualisme est condamné dans une lecture future de la chaîne du soin. A plus forte raison s'agissant d'un service de proximité qui apporte une réelle plus value à son client le bloc opératoire.

NOUVELLE PERCEPTION METIER

Incontestablement, la certification ISO 9001 a généré un changement de perception du métier aussi bien de la part des clients que des fournisseurs internes et externes de la stérilisation, constatent les responsables de Denain. Dans ce processus qui s'apparente à une position de leader, ils estiment devoir maintenir une certaine humilité. Humilité en terme d'accessibilité associée à un impératif : *"ne pas prendre la grosse tête dans l'hôpital !"*

ISO 9001 : RESTER MODESTE

Au niveau de la communication de l'établissement, la direction s'est beaucoup appuyée et servie de la certification ISO 9001 de la stérilisation dans sa communication et son marketing.

Mais ceci n'est pas corrélatif d'une quelconque supériorité. Selon Ivan Vella et Pascal Legrand, *"l'ISO 9001 n'est pas et ne doit pas être un élément discriminant mais un levier de progrès au service de tout l'établissement."* C'est sans doute la raison pour laquelle ses responsables expriment *"qu'ils ont tout fait pour éviter la tour d'ivoire ou pire, la Tour de Babel !"*

Dans le processus qui est incontestablement un plus, l'ISO 9001 est avant tout une approche de modestie ouverte à tous.

L'ISO 9001 : SUPPORT DE COMMUNICATION

La certification ISO 9001, est aussi un sésame de communication interne et externe à forte charge de sens et à fort potentiel d'image. Le CH de Denain exprime un savoir-faire certain dans ce domaine en utilisant de manière pertinente la certification de sa stérilisation; ce plus qui le distingue de la plupart de ses confrères.

La communication interne

En premier lieu, la démarche ISO 9001 en tant que telle - de par la codification de toutes ses relations avec les services de soins - est au centre d'un réseau de communication interne qui a complètement changé l'image de la stérilisation.

En effet, la stérilisation communique quasi-quotidiennement avec les services clients et fournisseurs sur des bases d'excellence créatrices d'image interne.

Ce contexte est renforcé par une communication annuelle sous forme d'un bulletin imprimé adressé depuis 2006 à tous les services. Il présente une revue synthétique de l'activité de la stérilisation et de ses principaux résultats. *"Au début, cela faisait grincer des dents car certains y ont vu une manière prétentieuse de se positionner dans l'établissement"*, dit Ivan Vella. Pourtant, le contenu, ne recèle que des informations intéressant les services tels que : les résultats de l'année, les orientations, le scoring de l'activité, ses résultats qualité, etc... Le "mot du Directeur" souligne la forte implication de la direction vis-à-vis de la stérilisation de son établis-

sement et contribue bien entendu à la dynamique de l'image.

Autre support de communication organisé par la stérilisation : les incidents que sont les réclamations clients. Elles font l'objet d'un suivi personnalisé et encadré. Obligatoirement et systématiquement, chacune d'entre elles est traitée personnellement par Pascal Legrand. Une fois l'incident évalué par la stérilisation comme réglé, il est transmis au service qualité de l'établissement. Ce dernier adresse dans le mois qui suit : un questionnaire de satisfaction au service ayant formulé la réclamation. La stérilisation bénéficie de cet apport indirect à son image.

Par ailleurs, un questionnaire de satisfaction est adressé annuellement à chaque client. Il a été mis en place dans le cadre de l'ISO 9001, car c'est précisément l'ISO 9001 qui le demande. Outre le fait de valoriser les services de soins, de contribuer à l'image de la stérilisation, c'est un outil qui permet de progresser.

Enfin, la stérilisation témoigne de son intérêt pour ses clients et fournisseurs en réalisant un audit annuel de tous les services. *"On s'occupe d'eux, on s'intéresse à eux, on les considère"*, déclare P. Legrand.

On constate que la communication est en place avec tous les services de soins. Elle se déroule et se vit de façon très fluide. Seul le bloc opératoire, malgré sa reconnaissance du professionnalisme de la stérilisation, fonctionne encore comme un service à part. Néanmoins les nombreux signes d'ouverture augurent d'un futur où il sera possible d'aller plus loin ensemble. C'est ainsi que depuis 2007, la stérilisation a accès au planning opératoire prévisionnel et au calendrier des vacances des chirurgiens... C'est une avancée importante signalent les cadres de stérilisation car précédemment, ils subissaient : le matin, ils ne savaient pas ce qui allait se passer l'après midi ! A la stérilisation, il est question de proposer une analyse de risque des plannings du bloc à supposer qu'une machine soit en révision ou en panne... Une représentation au niveau au Conseil de Bloc opératoire serait souhaitable de l'avis de l'encadrement; ce qui n'est pas encore le cas. C'est un objectif futur compte tenu de l'implication de la stérilisation dans la problématique de ce service client.

La communication externe

La communication externe exploite toutes les filières utiles à son image et à celle de la sécurité sanitaire hospitalière d'une façon générale.

Les relations avec la presse grand public sont du ressort de la direction, essentiellement avec la presse locale.

Sont également organisées par l'établissement des "conventions thématiques" avec des praticiens libéraux qui permettent d'investir le territoire du marketing en valorisant son image et celle de ses services...

S'agissant des relations avec les médias professionnels, comme c'est le cas avec Stérilisation Magazine, la stérilisation à l'initiative et dispose, dans ce cadre, de la confiance de la direction.

La communication externe relève aussi des fréquentes visites de confrères hospitaliers CH, cliniques, CHU, du réseau relationnel des cadres de stérilisation, du DSSI ou du directeur. Citons enfin les communications scientifiques réalisées par l'encadrement de la stérilisation

lors de congrès ou de conventions nationales. Chaque outils de communication positionne la stérilisation en tant que service actif, reconnu et qui a sa place dans l'hôpital. C'est à la fois de l'image pour le service mais également pour l'établissement assorti de retours dont la stérilisation et la direction sont très concientes.

LE BILAN

Par rapport à l'engagement de la direction

Le point de départ important fut la demande d'engager la certification de la stérilisation par le directeur lui-même. D'ailleurs précise l'encadrement : *"lors des réunions de certification annuelles - comme l'impose le référentiel ISO 9001, le directeur est systématiquement présent à la réunion. Ceci impressionne toujours le certifié... face à une direction qui apporte témoignage de sa forte implication."*

En terme de bilan, la direction est satisfaite de l'utilisation rationnelle des moyens mis à disposition en stérilisation et a pu observer que les principes du management ISO 9001 sont pérennisés.

Le bloc accède à une confluence totale vis-à-vis de la complétude de ses boîtes. La technique 100% fiable utilisée en stérilisation permet parallèlement aux agents de stérilisation d'investir davantage de temps sur la qualité de la prestation.

Côté compétences, la certification a énormément aidé vis-à-vis de deux critères capitaux du management, précisent les cadres de stérilisation :

- la formation continue
- le remplacement des personnels en arrêt maladie ou en vacances.

En effet, le directeur de l'établissement, répétons-le, totalement impliqué, a joué le jeu. Il n'y a plus à négocier depuis le début de la démarche, pour remplacer un salarié dans les deux cas de figure les plus sensibles en stérilisation. *"C'est un point extrêmement positif de la certification"*, souligne P. Legrand.

Le bilan après 10 années de certification est celui du changement des relations de service à service en obligeant la stérilisation à communiquer et à contractualiser avec chacun d'entre eux. Parmi les signes et les témoignages d'appropriation de la culture ISO 9001 de la stérilisation : depuis plusieurs années les surveillants des services n'hésitent pas à prendre contact directement pour soumettre des projets tels que le passage à l'usage unique, etc... Avant, *"nous étions des petites mains non consultées, le plus souvent mis devant le fait accompli... et à nous de nous débrouiller"*, témoignent nos responsables de stérilisation. Aujourd'hui, la différence est considérable, car la stérilisation est partie prenante.

Globalement, toutes ces avancées inhérentes à la certification ISO 9001 témoignent du virage de professionnalisation de la stérilisation.

Yves BESNARD ■