

MISE EN PLACE DE PROCEDURES

Réticences et solutions

Philippe LEFEBVRE

Coordinateur hygiène et sécurité

Institut Cochin

22 rue Méchain 75014 Paris

01 40 51 65 26

01 40 51 65 35

lefebvre@cochin.inserm.fr

MISE EN PLACE DE PROCEDURES

Réticences et solutions

La mise en place d'une démarche d'assurance qualité dans un but de prévention est un phénomène nouveau dans nos laboratoires et donc difficile à mettre en place. Les termes de procédure ou de mode opératoire effraient très généralement le monde peuplant les laboratoires de recherche qui n'y voit qu'un carcan lourd et inutile. C'est là une erreur d'appréciation liée à une profonde méconnaissance de ce que recouvrent réellement ces termes.

Il est désormais acquis qu'une meilleure organisation du travail dans une entreprise concourt à une meilleure sécurité pour les travailleurs. Les entreprises ayant fait le choix d'une démarche qualité (formalisation de l'organisation des processus de travail) ont bien souvent un plus faible taux d'accidents du travail que celles qui ne l'ont pas fait. Le secteur de la recherche publique a donc devant lui une formidable marge de progression dans ce domaine !

Au travers des exemples qui suivent nous tenterons de montrer l'intérêt d'une telle démarche et d'analyser les raisons des difficultés de mise en œuvre.

Exemple n° 1 : mise en place de procédures en laboratoire L3

Suite à un incident dans un laboratoire L3, les utilisateurs excédés demandent la mise en place de procédures par leur instance de tutelle. Faute de disposer d'un tel document, je propose à trois collègues (ingénieurs hygiène et sécurité et chargé de mission) de m'aider à rédiger un cahier de procédures pour ce laboratoire L3. La rédaction du cahier de procédures se fait en relation avec la personne référente du L3. Une fois achevé, le projet de cahier est distribué aux utilisateurs pour relecture. Les critiques pertinentes formulées par ceux-ci sont intégrées au cahier. Le document final est ensuite présenté aux utilisateurs pour s'assurer de la bonne compréhension et de la bonne exploitation de celui-ci, la mise en œuvre devant être assurée par la personne référente du L3.

Malgré la rigueur du document et les efforts de communication fait tout au long de sa rédaction, la mise en œuvre ne se fera jamais.

Les causes probables de cet échec sont :

- ✓ Une peur du changement des habitudes de travail dans un laboratoire en service depuis une dizaine d'années et ancré dans une certaine « routine ».
- ✓ Une implication insuffisante des utilisateurs lors de la phase de rédaction du cahier.

Exemple n° 2 : mise en place de procédures en laboratoire L2

Profitant du transfert d'un ancien laboratoire de culture mal conçu vers une zone L2 neuve, je propose aux utilisateurs de mettre en place un cahier de procédures L2. J'ai affaire à une population jeune et très volontariste. Le cahier de procédures type est d'abord adapté aux spécificités du nouveau local avec le référent du laboratoire. Le projet de cahier est ensuite présenté et expliqué aux utilisateurs. Une relecture collégiale du cahier est réalisée et les procédures méritant de l'être sont rediscutées. Certaines procédures sont adaptées pour répondre au mieux aux besoins des utilisateurs. Une procédure est supprimée et une autre ajoutée à la demande des utilisateurs.

Le suivi de la mise en œuvre est assuré par la personne référente du L2. Les nouvelles règles de travail sont rapidement adoptées par l'ensemble des utilisateurs et l'expérience est un succès.

Il est possible d'attribuer ce succès à :

- ✓ Un très bonne réceptivité des utilisateurs.
- ✓ L'impact psychologique du changement de local.
- ✓ La disponibilité et au dynamisme de la personne référente.

Exemple n° 3 : mise en place de procédures en laboratoire L2

Dans cet exemple, la situation est presque similaire à l'exemple n°2. Les différences sont :

❶ le transfert de laboratoire n'implique pas de changement dans la qualité du local, l'ancien et le nouveau étant de bonne conception.

❷ des utilisateurs très rigoureux et organisés faisant un travail de qualité.

Pour le reste la démarche employée est la même. Cependant l'expérience n'aboutit pas.

Les causes probables de cet échec sont :

- ✓ Une mauvaise perception de l'utilité du cahier de procédures. Dans les faits le cahier n'apportait que des corrections mineures dans les habitudes de travail.
- ✓ Un manque de temps de la part des utilisateurs du à une charge de travail importante.
- ✓ Un intérêt assez moyen des utilisateurs pour la démarche.

Exemple n° 4 : mise en place de procédures dans une laverie commune

Ici, le but de la démarche était d'assainir une situation désastreuse dans une laverie commune fortement désorganisée due à une rotation intensive de personnel non statutaire. La situation est telle qu'il y a une très forte perte de savoir dans la réalisation quotidienne du travail à réaliser. L'objectif du cahier de procédures est de revoir en détail les tâches à réaliser par le personnel ainsi que la manière de les exécuter et de faire fonctionner les appareils. Les modes opératoires sont écrits par le personnel de laverie. Celui-ci est alors obligé de mener une réflexion sur chaque étape de son travail quotidien. La mise en forme du cahier est assurée par le service H&S de l'unité. L'expérience est un succès.

Il est possible d'attribuer ce succès à :

- ✓ Un très bonne réceptivité des utilisateurs.
- ✓ La forte implication des utilisateurs dans la rédaction du cahier.
- ✓ La conscience de «partir de zéro » et la nécessité de bien faire le travail.

Conclusion

Ainsi que l'on peut le voir, il n'y a pas vraiment de méthode pré-établie pour mettre en place des procédures. Même si certaines techniques de management pourraient y conduire, elles sont difficilement applicables dans nos laboratoires pour des raisons culturelles. Le principal facteur est évidemment le facteur humain. A mon sens, les facteurs à prendre en compte pour augmenter les chances de réussite lors de la mise en place de procédures sont :

- ✓ S'appuyer sur une population réceptive et volontaire.
- ✓ Faire preuve de pédagogie et de psychologie.
- ✓ S'appuyer sur des référents forts.
- ✓ Faire preuve de souplesse lors de la rédaction des procédures.
- ✓ Profiter des changements importants de locaux ou de personnel.