

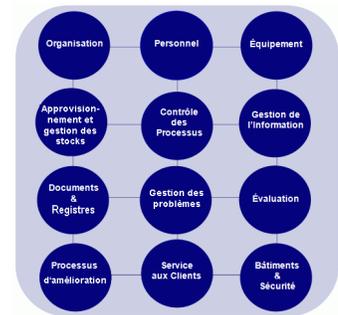
Fiche Contenu 12-1 : Vue d'ensemble de la gestion du personnel

Rôle dans le système de gestion de la qualité

Le personnel constitue la ressource la plus importante du laboratoire.

Des personnes intègres, qui reconnaissent l'importance de leur travail et qui participent à une amélioration constante, sont la condition clef de la mise en oeuvre d'un système de gestion de la qualité.

Le personnel de laboratoire est un partenaire important des systèmes de santé.



Vue d'ensemble du processus

Recruter puis conserver un personnel qualifié est essentiel pour la qualité du laboratoire. Oublier de vérifier les qualifications et les références d'un postulant lors d'une nouvelle embauche peut conduire à des problèmes ultérieurs.

En tant que **directeur de laboratoire** il est important :

- D'embaucher un nombre de personnes approprié à la charge de travail ;
- De vérifier que les détails de l'annonce pour le poste sont corrects.
- De créer des descriptifs de poste complètes et détaillées pour chaque employé ;

- De former chaque employé à leurs tâches spécifiques ;
- D’orienter les nouveaux employés. Les différences entre laboratoires sont fréquentes, le directeur devra donc s’assurer que les nouveaux employés sont bien orientés et bien formés même ceux avec beaucoup d’expérience ;
- De mener et enregistrer des évaluations de compétences pour tout le personnel. Il est de la responsabilité du responsable et/ou de la direction de vérifier que les employés formés sont suffisamment compétents pour accomplir leur travail ;
- D’offrir des opportunités de formation continue : de nouvelles techniques ou des mises à jour de méthode déjà existantes peuvent ainsi être introduites au laboratoire en utilisant des cours de formation continue ;
- De mener des évaluations annuelles des performances des employés.

En tant que **responsable qualité** il est nécessaire :

- D’orienter et de former les employés ;
- De garder une trace des registres personnels des employés et s’assurer qu’ils sont confidentiels ;
- D’inclure des lignes de conduite claires et pertinentes concernant le personnel dans le manuel qualité.

En tant que **technicien de laboratoire** il est important de :

- Participer aux formations et de profiter des opportunités de formation continue ;
- Demander la formation s’avérant nécessaire lors d’une augmentation ou d’un changement de responsabilités ;
- Maintenir ses registres de développement professionnel à jour.

Importance de la motivation

Le succès ou l’échec dépendent des connaissances et des qualifications du personnel du laboratoire, de leur engagement et de leur motivation à faire le travail tel que décrit dans le descriptif de poste. **Des employés motivés sont plus enclins à s’engager dans leur travail.**

Les éléments de motivation sont différents selon les personnes :

- Certains apprécient les récompenses concrètes telles que des bonus, des primes ou des éloges ;
- Certains apprécient plus d’avoir un emploi du temps flexible qui s’adapte mieux à leurs responsabilités familiales ;
- La majorité apprécie d’être reconnu, et de sentir qu’ils font partie

intégrante du système de soins.

Le responsable peut motiver l'équipe en soulignant que le poste de chacun est important; que ce soit pour la réalisation des analyses, le recueil des échantillons, la préparation des réactifs ou la gestion du laboratoire.

**Conserver et
retenir le
personnel**

Dans de nombreux pays, les changements de personnel ont été décrits comme étant un des principaux défis à relever. Exception faite des facteurs économiques, un mauvais environnement de travail et de mauvaises pratiques de gestion peuvent contribuer au départ du personnel. Un bon programme de gestion du personnel contribuera à le retenir.

Fiche Contenu 12-2 : Recrutement et orientation

Qualification du personnel et descriptif de poste

La direction doit assurer des qualifications correctes à toutes les personnes travaillant au laboratoire. Ceci inclut aussi bien la formation, les connaissances, le savoir-faire et l'expérience. Lors de la définition des qualités requises pour le poste, gardez à l'esprit les compétences ou les connaissances spécifiques nécessaires pour ce poste, telles que les langues, l'informatique et la biosécurité.

Les descriptifs de poste donnent une image claire et exacte des responsabilités et du niveau d'autorité de chaque poste. Les descriptifs de poste devraient :

- Présenter toutes les activités et les tâches qui doivent être réalisées ;
- Spécifier les responsabilités lors de la conduite des analyses et de la mise en oeuvre du système qualité (lignes de conduite et activités) ;
- Se reposer sur les antécédents de l'employé et sur sa formation ;
- Etre actualisés et disponibles pour toutes les personnes travaillant dans le laboratoire.

Les descriptifs de poste devraient être basées sur les compétences et faire référence aux spécialités qui sont demandées. Les critères de chaque poste peuvent varier en fonction de la taille du laboratoire et de la complexité des analyses pratiquées. Par exemple, dans les petits laboratoires avec un personnel limité, les personnes peuvent avoir de nombreuses responsabilités et réaliser de nombreuses tâches différentes tandis que dans des laboratoires plus grands avec plus de personnel, les personnes peuvent être plus spécialisées.



Rappelez vous que les descriptifs de poste ne sont pas les seuls à servir de directives, mais peuvent aussi être utilisées pour évaluer les compétences du personnel de façon formelle.

Orientation

L'orientation est le processus d'introduction d'un nouvel employé à son nouvel environnement de travail et à ses tâches ou ses fonctions.

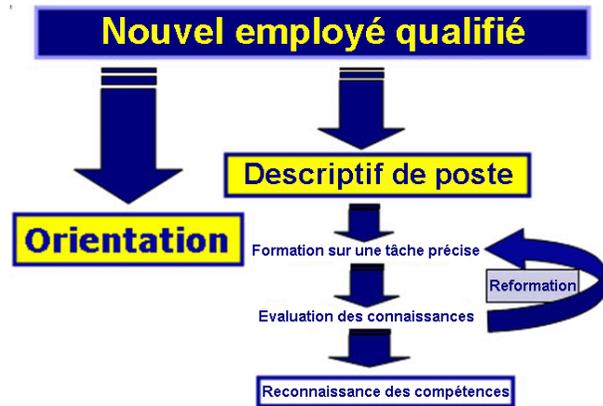
Rien n'est plus frustrant pour un employé que de ne pas savoir où trouver les ressources et informations nécessaires.

L'orientation et la formation sont deux choses différentes.

L'orientation du personnel de laboratoire devrait inclure les aspects suivants :

- Orientation générale
 - Tour du laboratoire, introduction aux cadres et au personnel ;
 - Informations à propos :
 - De la place du laboratoire dans la communauté médicale et/ou le système de soin ;
 - Des personnes clefs et de la hiérarchie ;
 - Les interactions du laboratoire avec ses utilisateurs et ses clients ;
 - Les lignes de conduite et procédures concernant les bâtiments et la sécurité.
- Lignes de conduite personnelles
 - Ethique ;
 - Confidentialité ;
 - Avantages sociaux ;
 - Horaires de travail.
- Fournir le « manuel de l'employé », résumant les lignes de conduite du laboratoire et l'information nécessaire sur le système de qualité. Une copie du descriptif de poste de l'employé y sera incluse, afin d'être revue en détail. Un résumé des POS sera aussi fourni à l'employé.

Il est important de développer une check-list abordant chaque aspect de l'orientation. Demander aux employés de parapher et de dater chaque point de la check-list afin d'être sûr d'avoir passé en revue et développé tous ces points (Annexe 12-A).



Fiche Contenu 12-3 : Compétences et évaluation des compétences

Définitions

Une compétence est définie comme l'application d'un savoir, d'une qualification ou d'un comportement, utilisée lors de la réalisation d'une tâche spécifique (ISO 10015:1999).¹

L'exactitude des résultats d'analyses du laboratoire dépend des compétences du personnel, qui doit suivre une série de procédures lors du processus d'analyse dans son ensemble.

L'évaluation des compétences est définie comme tout système qui mesure et documente les compétences du personnel. Le but d'une évaluation des compétences est d'identifier des problèmes de performances de l'employé et de corriger ces problèmes avant qu'ils n'affectent les soins donnés aux patients.

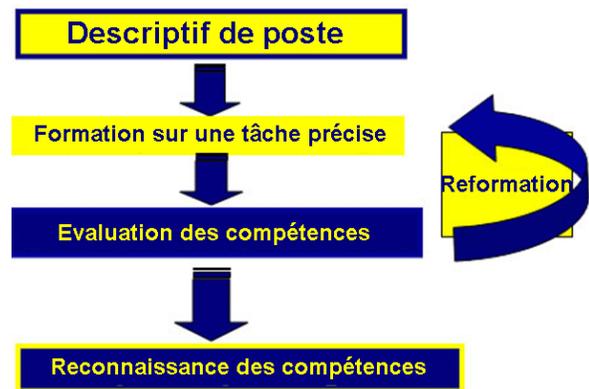
Vue d'ensemble

Ce graphique illustre la relation qui existe entre le descriptif de poste, l'évaluation des compétences et la formation.

Une évaluation initiale des compétences peut révéler un besoin de formation spécifique de l'employé. L'évaluation

des compétences devrait être menée à intervalles réguliers, tant que l'employé occupe le poste

Les évaluations de compétences, menées soit initialement soit de façon périodique, permettent d'identifier ou de prévenir les problèmes de performances qui peuvent être résolus par le biais de formations spécialisées.



Méthodes d'évaluation des compétences

Les méthodes d'évaluation des compétences comprennent :

- l'observation directe, qui aide à identifier et prévenir les problèmes de performances :
 - Les pratiques de l'employé sont observées pendant le processus d'analyse, ce qui permet à l'observateur de voir si l'employé suit

¹ ISO 10015:1999. Management de la qualité -- Lignes directrices pour la formation. Genève : International Organization for Standardization.

les POS.

- Afin d'être objectif pendant l'évaluation, l'observateur utilise une check-list de vérification (Annexe 12-B); ces listes sont utilisées lorsque l'on peut observer certains points, certaines actions ou certains attributs spécifiques.

L'observation est la méthode la plus consommatrice de temps pour évaluer les compétences des employés, mais est recommandée quand l'évaluation peut avoir un niveau d'impact supérieur sur les soins apportés aux patients.

- Contrôler les registres, c'est à dire revoir les feuilles de travail, les carnets de bord et les registres préparés par les employés.
- Revoir et analyser les registres des contrôles de qualité et les résultats des tests de capacités pratiqués par les employés évalués.
- Retester/revérifier les résultats pour faire une comparaison au sein du personnel ; les divergences devraient être facilement résolues.
- Evaluer les connaissances ou les capacités de résolution de problèmes en utilisant des études de cas. Il sera demandé aux employés de répondre oralement ou par écrit pour simuler des problèmes techniques.



Il peut être nécessaire d'adapter les méthodes d'évaluation des compétences au contexte local et aux priorités.

Lignes de conduite et processus

Des lignes de conduite portant sur l'évaluation des compétences, écrites sous la responsabilité de la direction, constituent un point essentiel des systèmes qualité. Chacune d'elles devrait être partagée par toutes les personnes du laboratoire et les évaluations de chacun devraient y être documentées.

Exemple de ligne de conduite développée pour une évaluation des compétences : « Chaque employé devrait être évalué régulièrement sur les tâches définies dans son descriptif de poste ».

Les processus décrivent comment appliquer ces lignes de conduite. Par exemple les questions suivantes devraient être posées.

- **Qui** conduira les évaluations ? Cette responsabilité devrait être assignée à une personne qui a préalablement démontré des compétences dans le domaine qui sera évalué. La personne responsable doit documenter et évaluer les résultats de l'évaluation.
- **Qu'est ce** qui sera évalué ? Quel poste, quelle tâche ou procédure ? Quelle phase et/ou processus : pré analytique, analytique et/ou post analytique ? Les compétences essentielles de

chaque tâche devraient être identifiées, en impliquant les superviseurs directs. Exemples de compétences décisives :

- L'identification du patient ;
 - Recueil de l'échantillon ;
 - L'évaluation de la qualité des échantillons ;
 - L'utilisation de l'équipement ;
 - L'application des procédures de contrôle de qualité ;
 - L'interprétation des résultats.
- **Quand** auront lieu les évaluations (annuelles ou bisannuelles) ? Il est important de développer un calendrier des évaluations pour chaque employé. A mesure que de nouvelles procédures et de nouveaux équipements sont introduits au laboratoire, une période de formation puis une évaluation spécifique devraient être conduites pour chaque personne.



Les lignes de conduite et les processus devraient être revus annuellement et modifiés si nécessaire.

Procédures

Les procédures décrivent spécifiquement comment doit être réalisé chaque élément des processus.

Une évaluation des compétences d'un employé devrait suivre des procédures, comme celles données ci-dessous en exemple :

1. L'évaluateur contacte l'employé à l'avance pour l'informer qu'une évaluation sera menée à une date préalablement déterminée.
2. L'évaluation est réalisée pendant que l'employé travaille sur des échantillons de routine.
3. L'évaluation est faite en utilisant une méthode précise préalablement décrite (Annexe 12-B) puis est enregistrée dans un carnet ou registre (Annexe 12-C).
4. Les résultats de l'évaluation sont partagés avec l'employé.
5. Un plan d'action est développé en définissant la formation supplémentaire requise (comme, par exemple, lorsqu'un employé a besoin d'une mise à jour sur les POS). Le plan :
 - i. Devrait être écrit, et être compris par l'employé ;
 - ii. Devrait contenir les mesures spécifiques à prendre pour résoudre ou corriger le problème, incluant leurs dates butoirs respectives ;
 - iii. Devrait contenir les ressources nécessaires à sa mise en

place.

6. Il est demandé à l'employé de prendre connaissance de l'évaluation, du plan d'action relatif à l'évaluation, et de la réévaluation éventuelle.



Si plus d'une personne fait la même erreur, même après une formation, considérez que la cause de l'erreur peut venir d'un mauvais fonctionnement de l'équipement ou d'une ambiguïté des POS.

Documentation de l'évaluation des compétences

Des formulaires standardisés (Annexe 12-B) devraient être préparés à l'avance et utilisés de façon à ce que les employés soient évalués de manière identique. Ceci évitera que les employés pensent que l'évaluation est biaisée.

Toutes les évaluations de compétences doivent être enregistrées (Annexe 12-C) avec leur date et leurs résultats. Elles devraient être conservées dans un lieu assurant leur confidentialité. Ces registres font partie des documents de qualité du laboratoire, et devraient être périodiquement revus et utilisés pour une amélioration constante des performances.

Fiche Contenu 12-4 : Formations et Formation continue

Définitions

La Formation est un processus qui donne et développe un savoir, des qualifications ou des comportements, afin de répondre à certaines exigences. Dans ce contexte, la formation est liée au descriptif de poste et à l'évaluation des compétences, elle cherche à résoudre des manquements identifiés sur certaines tâches réalisées par l'employé. Les compétences devraient être réévaluées après toute formation spécifique liée au poste.

La reformation est exigée quand l'évaluation des compétences révèle un besoin d'amélioration des connaissances et de savoir faire d'un employé.

La formation croisée (*Cross-training en anglais*) offre une opportunité pour le personnel d'acquérir des qualifications en dehors de leur discipline. Elle permet une certaine flexibilité en autorisant la permutation du personnel ou en donnant de nouvelles attributions si nécessaire. Cette éventualité peut survenir dans des situations de crise ou lors d'absence du personnel pour cause de maladies ou de congés.

La formation continue est un programme de formation qui apporte aux employés des mises à jour dans un domaine particulier. Le laboratoire est en permanente évolution, il faut donc faire des efforts pour tenir à jour les employés et la direction.

Justification

Pourquoi former et organiser des formations continues ? Pour :

- Réaliser des analyses de qualité au laboratoire et fournir des résultats d'analyse justes, fiables et opportuns ;
- Aider le personnel à atteindre leurs objectifs personnels de carrière ;
- Améliorer les capacités d'organisation et atteindre les objectifs qualité.

De nouvelles méthodes d'analyse et de nouveaux instruments sont continuellement introduits sur le marché. Il peut donc y avoir certaines implications sur les analyses du laboratoire et sur l'amélioration des soins apportés au patient.

Méthodes

Lors de la planification d'une formation ou d'une activité de formation continue les points à prendre en considération sont :

- L'identification des besoins de formation ;
- Le modèle de formation ;
- L'organisation de la formation ;
- L'évaluation des résultats de la formation.

Certaines activités peuvent souvent être organisées à faible coût, par exemple :

- Créer un journal ;
- Organiser des groupes de discussion sur des études de cas ;
- Regarder des cassettes vidéo ou des Cds ;

- En faisant une recherche sur un sujet et en présentant les résultats à ses collègues ;
- Par le biais de programme individuels de formation interactive, via un apprentissage en ligne gratuit ou via des cours imprimés ;
- Rassembler et conserver une série de lames de collection (par exemple en hématologie et parasitologie).



Cette photo a été prise dans un laboratoire possédant des ressources limitées. Elle montre un membre du personnel montrant comment le laboratoire aborde la formation continue. Le personnel organise des sessions de formation une fois par semaine dans cette pièce.

Ressources

Les ressources locales — Lors de l'organisation de programmes internes de formation continue, il est nécessaire de connaître quelles sont les ressources locales disponibles. Quelques unes de ces ressources sont:

- Un comité de l'assurance de la qualité ;
- Des cliniciens ;
- Des infirmiers/ières ;
- Des pathologistes ;
- Personnel du comité de lutte contre les infections ;
- Epidémiologistes/responsables de la surveillance ;
- Évaluateurs externes.

Chacun de ces groupes de personnes peuvent partager leurs savoirs et leurs expériences avec le personnel du laboratoire, ils peuvent être invités pour donner des cours, diriger des discussions et échanger des informations.

Les ressources externes — les programmes externes de formation continue peuvent également être présentés par des experts tels que:

- Les unités d'organisation d'EEQ ;
- Les fabricants ;
- Les sociétés scientifiques ;
- l'Organisation Mondiale de la Santé ;
- Les centres américains pour la prévention et le contrôle des maladies (*U.S. Centers for Disease Control and Prevention*) ;
- Les organisations non gouvernementales.

Fiche Contenu 12-5 : Evaluation des performances de l'employé

Evaluation périodique

Les employés devraient bénéficier d'une évaluation formelle périodique de leurs performances dans leur ensemble. Cette évaluation est plus large que l'évaluation des compétences et comprend les éléments suivants :

- La compétence technique ;
- L'efficacité ;
- L'adhérence aux lignes de conduite ;
- L'observation des règles de sécurité ;
- Les qualités de communication ;
- Le service client ;
- La ponctualité ;
- Le comportement professionnel.

La rétro information (ou retour d'information)

L'évaluation peut affecter le moral de l'employé, sa motivation et sa confiance en lui et devrait être menée équitablement. Les personnes réagissent différemment aux critiques même si celles-ci sont faites avec tact ; par conséquent, envisagez différentes approches correspondant à la personnalité de chaque employé. Un retour d'information positif ainsi que certaines suggestions d'amélioration devraient être fournies.

Tous les problèmes identifiés devraient être abordés avec l'employé lorsqu'ils surviennent afin de pouvoir être corrigés avant l'évaluation formelle. Une évaluation périodique, incluse dans son registre personnel, ne devrait pas contenir d'éléments n'ayant pas été préalablement discutés avec lui.

Les causes de performances médiocres

La médiocrité des performances n'est pas toujours due à une incompétence technique. La performance peut être affectée par :

- Les distractions/l'inattention, en particulier les problèmes personnels tels qu'un enfant ou un parent malade ou encore des problèmes financiers, ils peuvent diminuer la concentration de l'employé ;
- Une charge de travail excessive qui met l'employé sous pression et qui le pousse à travailler vite peut entraîner des erreurs par inadvertance ;
- Une orientation ou une formation initiale insuffisante ;
- Une résistance au changement — certaines personnes peuvent ne pas vouloir utiliser de nouvelles procédures « On a toujours fait comme ça, pourquoi changer ? »

Les facteurs suivants peuvent aussi contribuer à des résultats médiocres :

- Un échantillon abîmé — Le technicien peut ne pas voir ou ne pas savoir que l'échantillon a été reçu avec un mauvais conservateur ou a été mal stocké.
- L'absence de POS ou absence de leur mise à jour. Les kits d'analyse arrivent avec des instructions du fabricant qui sont différentes, ces modifications doivent se refléter dans les POS.
- Des procédures mal écrites telles que des étapes manquantes, une faute dans la séquence des étapes, des quantités d'échantillon ou de réactifs incorrectes peuvent causer de sérieuses erreurs et devraient toujours être suspectées lorsque plusieurs employés obtiennent des résultats erronés.
- Les descriptifs de poste qui ne sont pas clairs peuvent être une source d'erreurs — Par exemple, une confusion sur la personne responsable de la calibration d'un instrument peut entraîner une absence de calibration, et par conséquent causer des résultats erronés.

Fiche Contenu 12-6 : Registres du personnel

Ligne de conduite	Les laboratoires devraient maintenir des registres du personnel, contenant toutes les informations liées à leur travail au laboratoire. Gardez les registres des différents postes occupés et les dates d'occupation de ceux-ci. Ces informations sont importantes pour calculer les éventuels intéressements des employés. Tous les termes et conditions d'embauche devraient aussi faire partie du registre du personnel.
Quoi	<p>Les informations sur le personnel que le laboratoire conserve peuvent différer d'un laboratoire à un autre ou d'une région à une autre. Une liste complète des informations est présentée ci-dessous, certains éléments de cette liste peuvent ne pas être requis dans certains laboratoires ou certaines régions :</p> <ul style="list-style-type: none">• Détails de l'embauche ;• Originaux de la candidature et du Curriculum Vitae ;• Liste des analyses que l'employé est autorisé à faire ;• Conditions d'embauche (contrat à durée indéterminée) ;• Le descriptif du poste ;• Les évaluations de compétences (initiales et continues) ;• Les programmes de formation continue qui ont été suivis ;• Les actions correctives personnelles, les éventuelles actions disciplinaires ;• Carte des jours de congé ;• Information sur la santé, incluant les accidents du travail, l'exposition à des risques professionnels, le statut vaccinal ;• Les évaluations de performance ;• Contact en cas d'urgence.
Où	Les dossiers du personnel devraient être gardés dans un lieu sûr pour protéger leur confidentialité. Seules certaines informations nécessitent d'être conservées dans les bureaux du laboratoire. Certaines institutions possèdent un département des ressources humaines qui peut être responsable des registres des employés. Évaluez donc soigneusement ce qui doit être gardé au laboratoire (par exemple, les contacts en cas d'urgence ou les descriptifs de poste).

Fiche Contenu 12-7 : Résumé

Les principes importants de la gestion du personnel

La gestion du personnel est un élément critique pour le succès du programme de gestion de la qualité. Les descriptifs de poste devraient contenir toutes les qualifications requises, et décrire avec exactitude les tâches, les rôles et le positionnement dans le labo. Les compétences du personnel devront être évaluées au moment de l'embauche puis régulièrement. Une très importante partie des processus de gestion est de chercher à attirer un personnel qualifié, de le motiver, lui fournir des intéressements et de bonnes conditions de travail afin de le retenir.

Messages clefs

- Le personnel constitue la plus importante ressource du laboratoire.
- Les responsables doivent créer un environnement propice pour le personnel afin de maintenir des performances de haute qualité.
- La formation continue est vitale pour les compétences du personnel, mais ne doit pas forcément être chère pour être efficace. De nouvelles méthodes d'analyses et de nouveaux instruments sont constamment introduits sur le marché, les employés ont donc besoin de mettre à jour leurs connaissances et leurs qualifications.