



## Connaissez-vous les meilleurs ambassadeurs de la démarche qualité ?

La qualité est un terme positif ! Il désigne un état. La chose peut-être de bonne qualité ou de moins bonne qualité ou carrément de mauvaise qualité.

Il en est ainsi pour tout mais nous contenterons ici de n'observer que la qualité du travail.

### Qu'est ce qui détermine la qualité du travail ?

C'est une bien grande question si l'on veut accepter d'accorder au mot qualité un caractère de conformité aux règles, de satisfaction des travailleurs ou de reconnaissance d'une tâche effectuée dans des conditions satisfaisantes et au résultat mutuellement accepté.

Par exemple dans les écoles d'aides-soignantes, ces professionnelles apprennent à réaliser une toilette complète et de qualité dans une durée moyenne de 20 minutes par personne. Lorsqu' à la fin de la journée, l'ensemble des résidents, des malades est apaisé par une prise en charge respectueuse et conforme aux règles enseignées, alors le professionnel peut s'épanouir par ce résultat dont il peut tirer quelques fiertés et parfois la reconnaissance du travail bien fait.

Il en est de même pour ce cadre qui peut répondre avec le sourire aux demandes formulées par les agents de son équipe afin que le soin approprié soit dispensé dans des conditions idéales de confort et de sécurité. Tout comme cet ouvrier, ce laborantin, ce technicien ou cet agent de l'administration qui dispose du temps et du matériel nécessaire pour effectuer les tâches qui lui sont confiées.

### Le travailleur est le premier régulateur

Mais, entre ce monde idéal du travail prescrit et la réalité du travail réalisé il existe de nombreux éléments qui peuvent perturber le résultat de qualité. Les contraintes d'espace, de temps, d'urgence, la capacité et le nombre d'acteurs, l'organisation du travail ou bien encore son environnement sont autant d'éléments qui peuvent perturber la réalisation d'un travail de qualité.

Le premier régulateur qui arrive le plus souvent à réparer le travail est le travailleur lui-même. Seules, son expérience, ses compétences, ses connaissances lui permettent de mettre en œuvre des réponses adaptées en dehors des guides de procédures, de référentiels, ou de protocoles qui ne peuvent pas prévoir les circonstances ci-dessus. Ainsi le travailleur arrivera à rétablir la qualité, ou se trouvera dans une situation contrainte ou bien encore, dans un état de débordement qui empêchera tout résultat de qualité.

C'est par l'observation de ces étapes et des résultats que la démarche s'organise pour s'approcher de la qualité.

### Observer pour comprendre, comprendre pour agir :

Avec des outils appropriés pour observer la situation de travail, dont le premier est une écoute active du travailleur, cet ambassadeur de la qualité va organiser les observations et découvrir les dysfonctionnements qui ont empêché la qualité.

Lorsqu'il aura déterminé les causes de cette qualité empêchée, il exposera la situation à celui qui est susceptible de mettre tout en œuvre le travail de qualité, c'est à dire au chef d'établissement, au directeur.

De ces observations, de ce débat, de la négociation qui suivra la démarche qualité prendra toute sa dimension et la bonne qualité du travail s'en trouvera très nettement améliorée.

### **L'ambassadeur de la qualité est au cœur du travail.**

Pour être efficace cet ambassadeur doit s'immerger dans le travail, en connaître tous les aspects, toutes les contraintes, tous les ressentis de ceux qui le réalisent. Il doit être libre de dire et d'exposer sans détour ce que la bonne qualité du travail demande en terme de méthode, de matériel, de milieu, matériel et de main-d'œuvre.

La qualité du travail repose sur l'équilibre entre les objectifs à atteindre, les conditions d'exécution et les moyens mis en œuvre.

Les directeurs ont le mauvais réflexe de chercher à comprendre le travail à travers le prisme des cadres qui n'ont plus aujourd'hui de latitude pour agir ou de marge de manœuvre. Étant jugés sur leur aptitude à régler les problèmes, ils ne peuvent pas les exposer car, les exposer traduirai leur incapacité à pouvoir les régler. Donc, tout va bien !

### **Le seul ambassadeur ne peut donc être...**

que celui qui est libre d'exposer sans crainte les mauvaises conditions de organisation du travail, les conséquences désastreuses de l'intensité du travail, du manque de temps, du manque d'autonomie et de marge de manœuvre dans le travail, de la mauvaise qualité des rapports sociaux, des conflits de valeur, ou bien encore des méfaits de la précarisation de l'emploi sur la qualité du travail.

Vous aurez donc compris que le meilleur ambassadeur de cette démarche qualité ne pourra être que le syndicaliste libre de toute pression hiérarchique, libre d'exposer sans détour et sans crainte le résultat de ses observations à celui qui est responsable de la qualité du travail et des travailleurs.

C'est la seule prise directe qu'un directeur peut avoir sur le travail réel. Si ce dernier recherche la qualité, l'excellence, l'efficacité, la performance, il doit écouter le travail réel, il doit écouter le syndicaliste.

