

## Il était une fois une charte...

Michel DUPUIS

Cette journée d'études du 27 avril 2012 organisée par la FASD représente une étape importante dans un processus qui se développe depuis près de sept ans.

En effet, c'est vers 2005 qu'à l'initiative de sa directrice-générale, Agnès Schiffino, le CA de la FASD a demandé la constitution d'une Commission qualité composée de divers délégués des centres ASD, des responsables de la FASD et d'experts extérieurs. C'est ainsi qu'avec Natalie Rigaux, sociologue aux Facultés Universitaires de Namur, j'ai animé les premiers travaux de cette Commission, qui ont porté surtout sur un plan de réduction du nombre d'intervenants chez un même usager. Un peu plus tard, le CA de la FASD a décidé que cette Commission aurait désormais un mandat à durée indéterminée, et j'ai poursuivi l'animation de celle-ci en ouvrant un chantier nouveau : la mise au point d'une Charte qualité.

### Notre contexte

La construction d'une Charte qualité s'inscrit dans un contexte précis où nos organisations de travail à profit social vivent des moments délicats : alors que les attentes, les demandes et les offres évoluent beaucoup, la dimension concurrentielle apparaît davantage et les perspectives d'avenir en matière de vieillissement de la population éveillent à la fois de la perplexité et des besoins d'innovation auxquels il faudra absolument répondre. Les pouvoirs subsidiaires sont eux-mêmes en questionnement par rapport à tout cela. Dans un tel contexte, il importe plus que jamais de déterminer nos critères de qualité en sorte d'améliorer et de garantir le bien-être de chacun : bénéficiaires et professionnels.

### Nos objectifs

Ainsi, la Charte qualité a pour but d'aider au repérage des chemins, à l'orientation et à l'évaluation de notre travail, quelle que soit la fonction de chacun au sein d'une ASD. La Charte n'est aucunement un nouveau règlement à respecter, une espèce de catéchisme à assimiler ! C'est plutôt une boussole, une table d'orientation.



© Coralie Dufloquet

Nous avons des valeurs... eh bien comment les dire, les discuter, les partager, les mettre en œuvre ? Et comment corriger le tir quand c'est nécessaire ? La Charte a pour objectif d'aider à identifier nos valeurs, à les communiquer, à les réaliser dans notre travail.

### Notre méthode

Fort bien ! Mais... gare à une Charte qui "tomberait du ciel"... Nos valeurs, ce sont vraiment nos valeurs, c'est-à-dire les valeurs que la plupart d'entre nous, nous défendons, que nous soutenons tantôt plus tantôt un peu moins, cela dépend de chacun et des circonstances... Ce sont les valeurs qui nous font vivre, qui orientent notre travail et nos relations avec chacun. Très bien ! Mais... comment faire pour construire une Charte qui vienne vraiment de chacun, du terrain, et qui ne soit pas une "vision" venue de la hiérarchie ou des seuls responsables ?

Ce fut un magnifique défi où s'est jouée la crédibilité de l'entreprise. Comment faire

pour que la Charte soit, sans contestation possible, la Charte de tous – ou, au minimum, la Charte où absolument chacun peut reconnaître quelque chose qui lui tient vraiment à cœur ? Nous avons choisi de prendre des risques (raisonnables) : l'enjeu en valait la peine !

J'ai proposé de suivre la méthode dite des "cercles de qualité", bien connue dans les milieux industriels mais peu utilisée dans nos organisations. Cette méthode, qui date de l'après-guerre, fut développée par les Américains, notamment dans le projet de reconstruction du Japon largement détruit par cette guerre. D'autres l'ont utilisée depuis dans divers domaines, avec des résultats parfois spectaculaires : dans les années 70, le cas du fabricant automobile Talbot, dont les pièces de rechange étaient souvent problématiques, constitua un cas exemplaire de correction de trajectoire et d'amélioration de la qualité globale de ses pièces grâce à l'application de la méthode des cercles de qualité.

## LA MÉTHODE DES "CERCLES DE QUALITÉ" ? DE QUOI S'AGIT-IL PRÉCISÉMENT ?

La méthode cherche à améliorer la qualité à divers niveaux : qualité du produit ou du service, qualité du processus, qualité de la vie au travail, qualité des résultats (rendement, satisfaction de chacun), etc. C'est ainsi que des échanges sont menés, dans les différents groupes correspondant aux différents métiers de l'entreprise : on évoque la composition des équipes, la communication dans l'entreprise, la sécurité, les agents polluants, le leadership, la participation aux décisions, la reconnaissance du travail accompli, etc.

Il faut souligner les conditions fondamentales de faisabilité et d'efficacité de cette méthode :

- 1) l'engagement et l'intérêt réels des responsables,
- 2) un soutien continu de leur part,
- 3) une véritable attente des résultats,
- 4) des moyens dégagés (par exemple, les réunions ont lieu durant le temps de travail, bien évidemment),
- 5) une reconnaissance des données recueillies, sans "triage" ou "récupération",
- 6) une présentation de ces résultats aux directions,
- 7) une mise en application des résultats par chacun, à tous les niveaux.



© Coralie Duffoucq

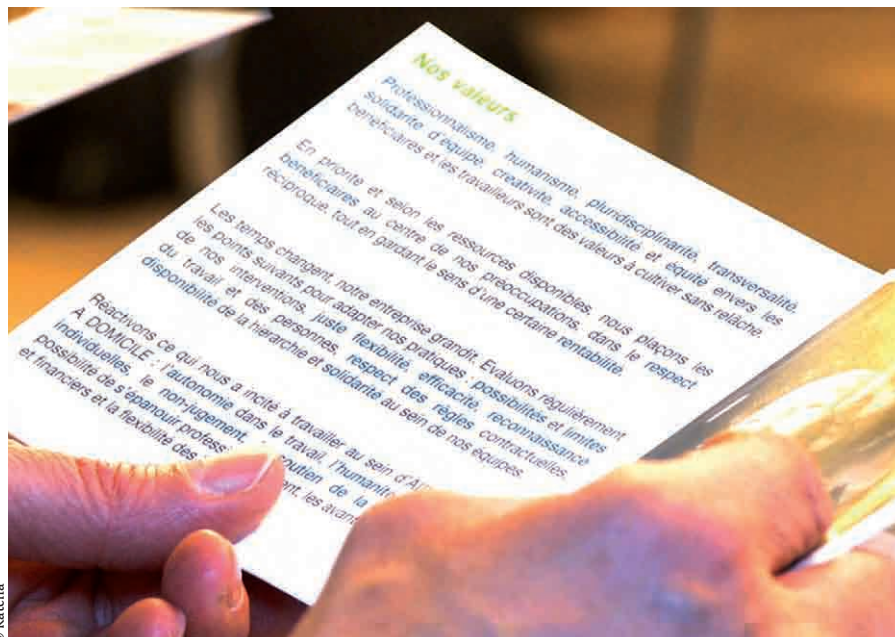
Voilà comment Talbot a réduit de plusieurs dizaines de pour cents le nombre de ses pièces de rechange défectueuses...

Et nous ???

Et nous, comme je l'ai déjà dit, nous cherchions à maintenir et à augmenter ici où là, la qualité et le bien-être tant des bénéficiaires (et de leur famille) que de nos professionnels (et de leur famille). J'ai procédé à divers aménagements de la méthode. Par exemple, compte tenu de la spécificité de nos métiers, chaque fois particuliers mais étroitement associés les uns aux autres pour assurer le meilleur soin aux personnes, il m'a semblé essentiel que les

groupes locaux soient "mixtes", c'est-à-dire qu'ils soient composés de personnes ayant des métiers différents mais appelés à collaborer pour le maintien à domicile. Pour le reste, le processus fut piloté par la Commission qualité tout entière mais ce sont les délégués des centres participants qui conduisirent les opérations "locales". Dans chaque centre participant, on constitua un "focus groupe" constitué de membres du personnel des divers métiers. Ces groupes reçurent une série de questions ouvertes et envoyèrent leurs réponses qui furent traitées et synthétisées une première fois en vue de rédiger un "texte" commun à tous les centres ASD. Les groupes reçurent

ensuite ce premier projet de texte, car il importait naturellement que chacun se retrouve et retrouve ses propos en tout cas ses idées, sinon ses propres mots... dans la version finale. Sur base de cette validation, des remarques et demandes de modifications, la Commission a travaillé une seconde fois le texte pour finalement le mettre "en forme". Il faut savoir que chaque mot de la charte vient d'un ou de plusieurs groupes locaux. Rien n'a été ajouté ou simplement retranché, même s'il fallait mettre tout cela en musique... D'où l'importance de la validation réussie. Sans cette dernière, nous aurions renoncé au projet de Charte, évidemment.



### Notre résultat

Nous sommes fiers de notre résultat et du chemin suivi pour le réaliser ensemble. Nos questions étaient directes : quelles sont nos valeurs ? Quelles sont nos priorités ? Comme les temps changent et que nos Centres grandissent, qu'est-ce qui est mis en danger ? Quelles valeurs sont fragilisées et méritent une attention particulière ? Quelle a été notre motivation à venir travailler au sein d'Aide et Soins à Domicile ? C'est peut-être à "réactiver" ! Au fond, la qualité, c'est quoi ? Et puis, qu'est-ce qui fait notre différence ? Et enfin, à quoi devons-nous, ensemble, veiller pour l'avenir ?

Si vous lisez notre Charte, vous verrez que les réponses sont nettes, précises, franches : personne ne tourne autour du pot ! Confiance, professionnalisme, créativité, et

même rentabilité... Respect mutuel, reconnaissance, tolérance, non-jugement, soutien de la hiérarchie... Autant de valeurs, autant de désirs, de besoins et d'exigences pour une vie professionnelle dans la qualité. Autant d'engagements aussi, que chacun prendra à sa place, dans sa fonction et son métier.

Tout cela nous avons voulu l'exprimer avec un support parlant, original : le dépliant, porte-graines, avec ses magnifiques photos et son texte dense, fait sourire et fait penser. La qualité est un art, comme le jardin : il faut semer, soigner, entretenir, être patient mais jamais négligent.

#### Notre ambition

Dans les ASD, on n'a pas attendu la Charte qualité pour faire un travail de qualité, bien évidemment. La qualité est au cœur de nos activités depuis le début. Mais ceci est une étape importante : notre Charte témoigne de notre souci du mieux-être pour chacun. Ce n'est pas un beau rêve, c'est une invitation collective, un projet d'entreprise, un chemin raisonnable à faire ensemble.



© Coralie Dufoutcq

**Marié, père de 3 grands enfants, philosophe "touché par tout", Michel Dupuis est, depuis 2005, consultant extérieur pour la Commission qualité. Il a fait des études de philologie romane, de philosophie et de neurolinguistique et, est passé par plusieurs universités : à Namur (FUNDP), Liège (ULG) et Bruxelles (VUB). Il travaille actuellement pour l'Université Catholique de Louvain où ses 2 domaines de prédilection, d'enseignement et de recherches sont l'anthropologie philosophique (qu'est-ce que l'Homme ?) et l'éthique bio-médicale (qu'est-ce qu'on peut faire à l'homme quand, précisément, des problèmes de santé apparaissent ?). Il a accepté, pour CONTACT, de répondre à quelques questions.**

**CONTACT :** Vous êtes conseiller extérieur pour la Commission qualité, mais préférez le terme de pilote, pourquoi ?

**Michel Dupuis :** Oui, je suis juste un pilote, pas plus que ça, un **pilote externe**. Je suis quelqu'un d'extérieur à la FASD, même si je commence à bien connaître la maison. Mais, "être extérieur" est important parce que ça signifie que je me sens parfaitement libre, que j'ai la possibilité de prendre des distances par rapport aux choix stratégiques qui doivent être faits par les responsables. Et, c'est ce qui marche bien entre nous. Je suis l'"étranger de service", j'ai une place d'observation privilégiée et cette place me permet de voir des choses que l'on ne verrait peut-être pas autrement.

**CONTACT :** Ce regard extérieur vous a-t-il permis de voir ce qui pourrait être amélioré au sein des ASD et de la FASD ?

**Michel Dupuis :** Je n'ai pas fait d'audit qui me permettrait de dire qu'il y a tel ou tel déficit... Par contre, ce que l'on présente dans nos ASD, c'est qu'il y a souvent du stress qui tient aux conditions sociétales du travail, à la nécessité de rentabilité à certains moments,... J'appelle ça du stress peut-être dans un sens un peu plus général. Et, comme souvent quand il y a du stress, la communication n'est pas optimale, c'est-à-dire qu'elle ne circule pas bien, il y a toujours un moment où ça circule plus d'un côté que de l'autre... Voilà donc **deux défis** : faire attention au stress et faire attention à la **communication**.

**CONTACT :** Qu'est-ce qui, selon vous, fonctionne, au contraire, très bien ?

**Michel Dupuis :** Ce qui m'impressionne positivement, c'est le **souci de respect des personnes** : travailleurs et bénéficiaires. Pour ces derniers, on est même prêt à donner beaucoup de sa vie. On va parfois à la limite, on prend des risques personnels pour le bénéficiaire parce que le bénéficiaire, c'est ce qui compte. Il y a un côté "engagement humanitaire" mais, et c'est ce qui me frappe à la FASD ou dans les ASD, on a, en plus, le souci des personnes qu'on envoie au "front humanitaire". Ce souci se traduit par des choses très concrètes comme les conditions de travail, le fait d'être salarié, tous ces statuts qui peuvent sembler lourds,



mais qui sont des éléments très positifs de respect du personnel. Cette idée s'accompagne d'une chose que j'entends en permanence dans les ASD : **“on ne fera du bien à nos bénéficiaires que si on est capable de faire du bien à nos travailleurs”**. Et c'est vrai car c'est contagieux. Si nous ne sommes pas dans un rapport de bienveillance avec le personnel, je ne vois pas du tout comment on pourrait avoir un rapport de bienveillance avec les bénéficiaires. La bienveillance est contagieuse tout comme, malheureusement, la maltraitance...

**CONTACT : Si vous deviez choisir une valeur parmi celles de la Charte qualité, laquelle pointeriez-vous comme essentielle ?**

**Michel Dupuis :** Saprستي, question difficile parce qu'on voit bien qu'elles sont toutes importantes, elles sont toutes belles comme toutes les étoiles du ciel. Je dis souvent que les valeurs, c'est comme des étoiles. Mais, il y en a peut-être qui sont plus aidantes pour guider, comme l'étoile polaire par exemple. Les autres sont très belles aussi, et font partie, c'est indéniable, de la beauté du ciel, mais elles aident moins à s'orienter.

Je soulignerais 4 mots : **RESPECT, TOLÉRANCE, ACCUEIL** et **HOSPITALITÉ** et, ces 4 mots sont le halo de la même étoile qui serait **“la place que je laisse à l'autre”**.

Comme professionnel de terrain, je vais chez quelqu'un pour lui donner un coup de main et, ce qui va faire la qualité, ce qui va donner le caractère éthique de mon intervention, c'est que je ne viens pas me mettre à la place de l'autre, c'est que je laisse la place à l'autre. “Laisser la place à l'autre”, c'est très concret. C'est pouvoir entendre des tas de choses même si on n'est pas d'accord, c'est faire de la soupe aux poireaux à la manière qu'aime la personne même si ce n'est pas ma manière à moi,... et ça amène une autre valeur, une vertu même, qui est la **PATIENCE** parce que, pour laisser la place à l'autre, il faut être sacrément patient.

Cette idée de “laisser la place à l'autre” est vraiment essentielle pour que l'autre se sente bien et, en particulier, qu'il ne se sente pas dépossédé de son domicile. Parce que si, finalement, j'interviens et si je transforme le domicile de l'autre en “ma scène de travail”, l'autre n'est plus chez lui et c'est une invasion.

**CONTACT : Pour faire face à ce sentiment d'invasion, d'intrusion qu'un bénéficiaire peut parfois ressentir, vous reprenez un mot technique de la philosophie de Paul Ricoeur : sollicitude.**

**Michel Dupuis :** Oui, c'est cette capacité d'être en contact avec l'autre qui est reconnu par moi comme autre, qui continue à m'échapper, avec tout ce que ça peut signifier, notamment de capacité de prendre distance, de capacité de discrétion, de capacité de tact, de délicatesse,...

Mais, ce n'est pas facile, d'autant plus que l'autre a aussi une certaine culture, tout comme moi.

Et, dans les métiers des ASD, il y a encore un élément à ne pas sous-estimer, c'est le besoin de reconnaissance. Le personnel parle d'ailleurs souvent de **respect mutuel**. Je pense que c'est profondément vrai, mais que la mutualité au sens de réciprocité, ça commence toujours par un côté. Il y en a un qui fait le premier pas. C'est cette ligne du premier pas qui est, pour moi, très importante, parce qu'un premier pas, c'est toujours un pari. Le premier pas qu'on fait, on n'est jamais certain qu'il aura une réponse positive. Je crois que le caractère **professionnel** de nos métiers tient aussi en ce que nous sommes capables de faire le premier pas.

**CONTACT : Merci d'avoir répondu à nos questions.**

