Voyages au cœur de la qualité

Les dessous gris de la qualité

On pense souvent pouvoir imposer la qualité par des règlements, des procédures, des normes... Ce nouveau "reportage" la présente à l'inverse, vue par les acteurs eux-mêmes.

La qualité est alors synonyme d'efforts, de difficultés personnelles et professionnelles à surmonter pour bien faire son travail. Il est sain de revenir ainsi aux réalités de terrain. C'est en effet à ce niveau que se situent les réels enjeux et les réelles solutions.

Les coulisses du paradis

La scène : une tâche blanche perdue entre Béquia et Tobago Cays, l'archipel des Grenadines, joyaux des Caraïbes, qui compte entre autres l'île Moustique, le repère de la Jetset. Pour chacun de nous, le paradis ou presque. Un équipage arpente à grands coups de voile cet éden avec, chaque semaine, sa cargaison de touristes en quête d'exotisme. À bord, Fred, le Capitaine, grand barbu lunetté, Fanfan le second, costaud trapu, Philippe le cuisinier au profil dégingandé et Mandy l'hôtesse, frêle jeune femme de 24 ans. On pourrait penser qu'ils ont une vie de rêve, contemplant chaque jour les plus beaux paysages de la planète.

Pourtant, un soir, après le repas, Fred se "lâche" : « 2 semaines à bord sans une heure de congé et sans voir ma petite de 2 mois ». Philippe vient de passer 1 mois en mer et son contrat se termine à la fin de la semaine. Mandy, quant à elle, a des contrats à la semaine et termine la croisière sans point de chute, ni logement. Aucun n'a de CDI, de week-end, voire d'heures de repos lorsqu'il est en mer. La navigation, le service des passagers, l'entretien permanent du bateau, le nettoyage, les cabines, la gestion... demandent un travail sans relâche pour une si petite équipe. La journée commence à 6 heures pour

se terminer après 22 heures. Le bateau ne s'arrête pratiquement jamais, rentabilité oblige !

Ces marins adorent pourtant leur métier (et avant tout la mer...). Leur conception de la qualité ? Avant tout la disponibilité vis-à-vis des passagers me répondent-ils. Les difficultés ? La charge de travail, harassante ; les passagers difficiles (il n'est pas rare que la cohabitation prolongée sur une si petite surface conduise à des "clans" et à des

clashes) ; l'impossibilité d'avoir du temps à soi, de se retrouver soi-même. Leur qualité est une qualité de générosité, qui impose de tout donner sans être sûrs de recevoir en retour.

Mandy a tout quitté pour la mer : rupture avec son compagnon, traversée de l'Atlantique, embarquements divers comme "petite main" (vaisselle, nettoyage...). Elle confie qu'être femme n'est pas simple dans ces métiers de "machos" : il lui faut travailler 2 fois plus qu'un homme pour s'imposer. Elle voudrait devenir elle-même skipper mais la route est

encore longue pour y arriver. « *Tout est faisable, il suffit de s'y mettre, quand on veut on peut...* »

Bon courage, Mandy ! Le contraste est grand entre le paradis des passagers et le purgatoire de ceux qui sont dans la soute ! À force

de raisonner en référentiels et en procédures, on oublie que la qualité, c'est d'abord beaucoup de volonté, d'efforts et de sacrifices. Les coulisses de la qualité sont moins roses que les livres d'experts...

À votre bonne santé !

Dans notre société vieillissante, le corps médical est appelé à jouer un rôle de plus en plus majeur.

Nous avons souhaité obtenir les témoignages de Pierre T., médecin de ville en banlieue parisienne, et de Philippe N., son homologue dans une petite ville du Limousin. Tous deux quadragénaires expérimentés et passionnés par leur métier.

J'abordais directement l'essentiel : « *quelles doivent être les qualités d'un bon médecin ?* »

Tous deux répondent sans hésiter : « *la compétence bien sûr, mais aussi beaucoup d'écoute et une capacité d'empathie avec les patients. La maladie a toujours une forte consonance psychologique. Un patient qui se sent mieux dans sa tête guérit plus vite. Le médicament est un complément pour le corps, mais l'esprit reste menant.* »

Philippe ajoute : « *sa seconde grande qualité doit être une remise en cause permanente. La médecine n'est pas une science exacte. Il faut adapter les protocoles théoriques à chaque patient... Aucun cas n'est identique. C'est d'ailleurs ce qui nous oppose à la "technocratie" médicale, qui pense qu'on peut formaliser des référentiels précis et qui veut juger les médecins sur ces bases.* »

« *Quels sont les problèmes de santé majeurs que vous rencontrez ?* » Philippe précise : « *outre les pathologies habituelles et "classiques" (rhumes, cardiovasculaires, etc.), il y a le vieillissement de la population et son cortège de maladies graves (Alzheimer, etc.) mais aussi de plus en plus de souffrances*

« À force de raisonner en référentiels et en procédures, on oublie que la qualité, c'est d'abord beaucoup de volonté, d'efforts et de sacrifices »

dans le travail, ce qui se traduit par des dépressions, des "cassures" de la personnalité des intéressés. On leur en demande toujours plus, ils ne sont plus reconnus comme des personnes mais traités comme de simples machines à travailler, ils sont culpabilisés et les vieux sont "jetés"... »

Et de citer l'exemple d'un patient vu la veille
« *avant, le travail de ce patient était très dur mais le patron le connaissait par son nom. Aujourd'hui, il n'y a plus de relations personnalisées et, à un an de la retraite, il vient d'être sèchement licencié, avec interdiction de recours. Ceci, associé à la précarité financière, entraîne une dégradation forte des états de santé. C'est de plus en plus fréquent.* » Philippe confirmait les données, connues par ailleurs, et qui indiquent une forte progression des insomnies, alertes cardiaques, ulcères, dépressions, tentatives de suicide... dus au mal à vivre dans le travail.

J'insiste : « *Les médecins travaillent beaucoup mais pour un bon salaire, n'êtes-vous pas des privilégiés ?* », « *Le fait d'apporter une aide aux patients et de les guérir est très valori-*

sant et c'est ce qui fait "marcher" chaque médecin, c'est ce qui lui fait supporter des horaires harassants (60 h par semaine en moyenne nationale, plus les gardes, les urgences, la gestion...) et des patients parfois difficiles. Mais la conséquence en est une vie consacrée uniquement au travail. Le taux de suicide de médecins est 4 fois plus important que dans le reste de la population. »

« *Pour quelles raisons ?* », « *L'épuisement⁽¹⁾, dû à la charge de travail, mais aussi le fait de devoir supporter toute la souffrance du monde du matin au soir, sans pouvoir s'occuper de soi-même.* »

« *Les médecins sont-ils toujours compétents ? Que pensez-vous des obligations qui leur sont maintenant imposées concernant la formation professionnelle, les évaluations des pratiques... ?* » Réponse directe : « *Je pense que nous le faisons naturellement car c'est*

indispensable pour un exercice satisfaisant. Il est très dévalorisant pour un médecin de ne pas arriver à soigner un patient. Nous suivons grâce aux revues médicales indépendantes, aux livres d'experts. Les visiteurs médicaux et les formations des firmes pharmaceutiques sont un complément, à prendre avec du recul. »

« *Quid du trou de la sécurité sociale ? Ne prescrivez-vous pas trop facilement ?* » « *Les médecins font actuellement un effort pour limiter les prescriptions et renforcer le recours aux génériques. Mais il ne faut pas sous-estimer le coût de la santé dans un pays où les gens âgés sont de plus en plus nombreux.*

« La qualité des soins résulte largement de la motivation des soignants »

(1) Le syndrome d'épuisement professionnel des soignants (SEPS) touche 43 % des médecins d'après les enquêtes. Voir les articles sur le « burn out » des médecins parus dans les numéros de novembre 2008 à février 2008 de la revue Médecine.

Le coût de la santé en France se situe dans la moyenne des pays européens ». « Vous n'avez pas répondu à ma question : Que pensez-vous de l'action des pouvoirs publics ? », « On est en train de culpabiliser les médecins, accusés de dilapider l'argent public, alors qu'ils ont un travail de plus en plus pénible et difficile. On veut aussi normaliser la médecine, mais on ne peut pas mettre les pathologies et les malades dans des cases. Les vérifications de la sécurité sociale tournent à la persécution, pour des constats futiles. »

« Le dialogue est devenu impossible entre les praticiens de terrain et les administratifs, qui n'arrivent pas à appréhender correctement nos réalités ».

« Vous avez entendu parler des démarches qualité ? » Philippe opine : « j'ai personnellement sécurisé mes prescriptions en paramétrant un logiciel qui me permet d'être sûr de tenir compte des contre-indications de façon personnalisée pour chaque patient, ce logiciel me permet aussi de faire un suivi de chacun d'entre eux, notamment pour les vaccins... »

« Et ce que met en place la Haute Autorité de Santé ? » La réponse est sans ambiguïté . « trop compliqué et largement incompréhensible pour la grande majorité des médecins... La qualité des soins résulte largement de la motivation des soignants. Or, on évolue vers une dictature des référentiels et des procédures. Il faudrait au contraire améliorer les conditions de l'exercice de la médecine générale, réduire les nuisances procédurières et se recentrer sur l'essentiel... »

Conclusion, à méditer...

22, voilà la prof !

Après les médecins, les professeurs sont le second pilier de notre société, voire de notre civilisation. Il faut espérer qu'ils sont fêrus de qualité.

C'est pour le savoir que j'ai rencontré le principal et 2 jeunes professeurs d'un collège de la banlieue parisienne, dans une Zone d'Éducation Prioritaire (ZEP). Que pensent-ils de leur métier ?

Comment jugent-ils la qualité de l'enseignement ?

Pascal, le principal, a la cinquantaine. Ex-dessinateur, il a choisi de venir exercer dans cette zone difficile pour s'occuper des adolescents en difficulté. Il est passé par tous les échelons : maître auxiliaire, professeur, professeur adjoint puis principal de collège. Pour lui, l'enseignement est une passion, celle de transmettre un savoir et de préparer le jeune à sa vie en société.

Portrait

Bénédicte R. a quitté l'enseignement après 2 ans en lycée professionnel. Elle confirme : « c'est un métier passionnant que de chercher à remettre à flot des élèves en difficulté. Mais cela demande un gros effort personnel et cela use vite... Chaque heure de cours est un peu comme un combat de boxe. Je n'ai pas pu tenir plus de 2 ans... ».

Mon panel se complète par Chantal B, professeur de lettres modernes et Bénédicte S., professeur de mathématiques, dans le même collège. Tous sont venus à l'enseignement par goût et, dans les zones difficiles, par générosité.

« L'éducation nationale répond-elle à vos attentes ? » La réponse est ambiguë : « cela commence mal : l'IUFM⁽²⁾ ne nous prépare pas : pratiquement pas de pédagogie, de psychologie, d'explications sur les méthodes à employer face aux élèves difficiles tels que les nôtres. Nous nous retrouvons seuls dans la fosse aux lions sans aucune préparation ».

« Moi, ajoute Chantal, je suis de la région parisienne. À la sortie de l'école, j'ai été avertie le 25 août que je commençais le 2 septembre à Mulhouse dans une classe de sixième en zone "violence" – ce nom parle à lui seul. 8 jours pour trouver un logement et préparer ma pédagogie. C'était la première fois que je quittais mes parents, l'année a été dure, le collège était à Mulhouse et l'IUFM à Strasbourg... » Bénédicte confesse qu'elle aussi a songé plusieurs fois à démissionner lors de cette année initiatrice (lire l'encadré).

Curieux que l'Éducation Nationale persiste encore dans cette pratique qu'aucune entreprise n'oserait plus employer : placer les tout nouveaux dans les pires conditions, sans préparation ni aucune aide. Ne serait-ce pas mieux – pour les élèves et les enseignants – de mettre dans ces zones difficiles des professeurs aguerris ?

« Cela va-t-il mieux maintenant ? Arrivez-vous à dompter vos fauves ? », « Il nous faut combiner sévérité et humanité. Ce sont des élèves déstructurés, qui n'ont pas pris l'habitude de travailler. Leurs familles ne les soutiennent pas. Il n'y a que nous. Ils travaillent pour nous faire plaisir. Il nous faut cerner dans chacun ses possibilités et l'encourager à les développer. »

« Et le rectorat, le ministère, les réformes incessantes... ? L'éducation nationale est

aujourd'hui accusée de tous les maux : elle coûte cher, les élèves en sortent sans savoir écrire correctement, sans discipline et ni goût du travail, les profs font ce qu'ils veulent, le bac est donné... Qu'en pensez-vous ? »

« Nous faisons au mieux : 70 % de nos élèves proviennent de milieux très défavorisés, 40 % des admis en sixième ont moins de 25 % des connaissances théoriquement nécessaires. Certains retards tels que la lecture sont très difficiles à rattraper. Et puis, ils n'ont plus foi en eux. Ils pensent qu'ils sont incapables de réussir. Notre principal challenge consiste à leur redonner confiance, en marchant à leur rythme. »

« Heureusement, en ZEP, nous avons des classes moins chargées et des moyens supplémentaires. Nous avons également dans notre collège une bonne administration qui nous soutient bien. C'est essentiel pour que nous tenions le coup face aux élèves. Ce n'est pas le cas partout. »

« Ne peut-on pas s'étonner de la passivité des professeurs vis-à-vis des erreurs telles que la lecture globale, l'oubli de l'orthographe ou la théorie des ensembles dès le collège, qui ont massacré des milliers d'élèves... ? »

La réponse vient du cœur : « Le ministère et les rectorats sont sur un nuage. Les inspecteurs d'académie, qui dirigent l'enseignement, sont absents du terrain. Il n'y a pas de dialogue ni d'écoute. Tout passe par des directives, les théories du mieux placé gagnent... Et il faut bien que chaque ministre marque son passage ! ».

« Mais je reconnais que les professeurs ont du mal à parler de leurs problèmes. Ils se sentent chaque fois coupables et dévalorisés », souligne Pascal, le Principal.

« Votre plaisir et votre récompense ? », « Qu'un élève réussisse bien et vienne me dire : "vous êtes une prof super ! J'adore vos cours !" »

Ces exemples confirment que la qualité ne se trouve pas seulement dans les manuels et les procédures mais aussi et surtout dans la chaleur des relations humaines et la satisfaction du travail réussi ■

Christian Doucet⁽³⁾

(2) Institut universitaire de formation des maîtres.

(3) Directeur du Cabinet Doucet Conseil, auteur du Que Sais-Je « La qualité » et de plusieurs autres ouvrages, gestionnaire du site <http://www.qualite-info.net>. (plus de 9 000 pages et fichiers sur le management et la qualité)