

De quoi parlons-nous quand nous parlons de « démarche Qualité » ?

Marianne Jacquemin



Le « management de la qualité version 2000 » avec pour maître mot la satisfaction du client, serait-il un cheval de Troie qui alourdit le quotidien des équipes d'établissements Multiaccueils, ou celui de Pégase qui donne de la hauteur à nos pratiques et les enrichit ?

Plusieurs questions découlent directement de ce premier paragraphe :

Quels sont nos clients ?

Comment identifier les attentes de nos clients, pour viser leur satisfaction ?

Qu'est-ce que la qualité au quotidien ?

Nos clients :

Au nombre de nos clients on peut compter les législateurs, les financeurs, les utilisateurs : les enfants, les parents, la famille de l'enfant, les salariés, les services de la PMI, les services de la CNAF et de la CAF, les coordonnateurs petite enfance des communes, communautés de communes, communautés d'agglomération, les Maires...

Quelles sont les exigences de nos clients ?

Les lois qui encadrent l'accueil des enfants définissent strictement le périmètre d'action du responsable de l'établissement d'accueil.

Le respect du cadre législatif conduit les équipes à appliquer un ensemble de prescriptions de l'accueil à la restitution de l'enfant aux parents. Les services de la PMI et de la CAF s'assurent par le biais des audits annuels de la conformité des bonnes pratiques. Ces audits indiquent le degré de satisfaction de ces principaux clients.

Dans l'idéal tout doit fonctionner à merveille, une fois répartis les rôles et les fonctions de chacun.

Alors pourquoi la qualité ? et pour qui ?

La qualité est synonyme de management. Cela se traduit donc par notre capacité à mesurer nos activités pour évaluer les éventuelles dérives par rapport aux objectifs que l'on s'est fixés. Notre capacité à manager c'est aussi favoriser une vision transversale dite « Client à Client » afin d'identifier les points de surveillance.

Cette vision transversale est plus que nécessaire pour piloter correctement nos ac-

tivités. Cela permet de clarifier les rôles et les responsabilités, de comprendre et satisfaire les exigences, comme par exemple celles exprimées le matin par le parent venant déposer son enfant. En tant que manager de l'association MAMI, j'ai l'obligation de veiller au respect des missions premières et fondamentales (projet social...)

D'un point de vue fonctionnel on aurait tendance à comprendre le Management de la qualité comme l'application de protocoles stricts concernant l'hygiène, l'alimentation, la sécurité, l'encadrement des enfants.

Pourtant, entrer en démarche qualité c'est aussi définir ses propres exigences, et c'est aussi s'inquiéter de la satisfaction de nos clients « salariés ». Le « management » des ressources humaines devient une exigence de l'association. Cette préoccupation peut se comparer à un encastrement de poupées russes. Chacun des acteurs est centré sur celui avec lequel il interagit.

Pour l'Association Mami, la qualité est un outil d'anticipation et de maîtrise des risques

Elle se fixe comme objectif le respect des lois, réglementation, hygiène, nutrition, sécurité des infrastructures internes et externes, mais aussi la recherche de bonnes pratiques à partir d'une écoute centrée sur les « clients », salariés compris.

Comment s'assurer au quotidien de la mise en œuvre des bonnes pratiques pour gérer et maîtriser les risques liés à cette activité ? Comment s'évalue la satisfaction de chacun des clients-acteurs du Multiaccueil ?

L'accueil des enfants nous confronte à un ensemble de risques, le premier point de risque, concerne les ressources humaines. Le personnel, en majorité féminin, s'il vient à s'absenter pour maladie, enfant(s) malade(s)... « patatras » les préalables de l'accueil des enfants sont remis en ques-

tion. Dans la réalité il peut même arriver que deux personnes ou plus s'absentent. Comment répondre alors aux exigences de la Loi qui définit le nombre et la qualification du personnel d'encadrement : 1 personne pour 8 enfants qui marchent et 1 personne pour 5 qui ne marchent pas ? Comment respecter le ratio de 50% du personnel diplômé ?

Au quotidien la solidarité des équipes répond à la situation. On opte la plupart du temps pour des heures supplémentaires en remplacement des absents, mais la pénibilité du métier et la fatigue de la journée vont majorer les risques liés à la prise en charge d'un enfant.

On sait aussi les difficultés pour recruter des professionnel(le)s qualifié(e)s, les remplacements de courtes durées sont quasi impossibles. Il faut tenir compte de l'adaptation des enfants et des parents au personnel, ce qui complique singulièrement la situation à laquelle nous ne pouvons échapper. Situation de crise à laquelle on répond au coup par coup.

D'un autre côté, un surcroît de personnel selon le nombre d'accueil des enfants entraîne un risque financier, la CAF peut sanctionner financièrement le non respect du seuil d'exclusion. Le coût de l'heure ne peut dépasser du montant fixé au risque de renoncer au versement de la prestation unique.

La pérennité des établissements tient quelque fois à ce jeu d'équilibre entre la fatalité des imprévus et la bonne volonté des équipes.

Dans le travail quotidien de l'accueil des enfants s'instaure un petit ronronnement qui devient un second point de risque. Comment entretenir au quotidien la motivation des équipes ? la nécessaire préoccupation de la recherche de la satisfaction de l'enfant, famille, équipe ? comment continuons-nous à prendre soin de "soi-même" à travers ces gestes mille fois répétés ?

Plus de...

S'inscrire dans une démarche qualité nous fait-il courir le risque de surcharger de travail nos équipes vaillantes, sans lesquelles nous ne pouvons poursuivre notre activité ?

Lorsque les salariés sont questionnés sur une définition de ce qu'est pour eux la « qualité » à la Mami, aucune réponse n'est identique, mais revient le leitmotiv de « plus de » : plus d'attention accordée à l'enfant, le temps de l'enfant plus que le temps administratif, l'écoute plus que le jugement, le couple objectif-moyen garant de l'atteinte des objectifs fixés, l'HACCP, l'amélioration en continu, la prise en compte de l'autre dans le transfert des informations, la sécurisation des bonnes pratiques par un questionnement en continu...

Difficile de cerner la « plus-value » d'une telle démarche... si ce n'est un goût pour l'aventure partagée en collectif. Une Gestion du capital créatif des salariés, qui ressemble étrangement au curriculum, cher à Sylvie Rayna.

J'avais donc envie de vous faire partager ma conviction de donner plus de place aux équipes dans la construction et l'animation d'une démarche qualité.

Notre expérience d'association « certifiée ISO 9001 » depuis 2006, nous conduit chaque année à nous réunir collectivement pour discuter ensemble des résultats annuels obtenus. Cette année comme les autres années, nous devons réunir les informations relatives aux différents points du système qualité et discuter des résultats obtenus, des difficultés rencontrées et des solutions trouvées. Entendez par là dans le jargon normatif, nous parlons d'« actions préventives, actions correctives », atteintes des objectifs, amélioration des processus etc.

Nous devons apporter les preuves tangibles que notre organisation est orientée vers nos clients. Les preuves sont exprimées de façon quantitative, mesurables et en voie d'amélioration.

Cette année nous avons mis l'accent sur l'aspect qualitatif des activités d'éveil proposées aux enfants, des ressources mobilisées pour intégrer davantage le parent dans la vie de l'établissement.

Nous avons donné plus de place aux interventions des équipes de salariés qu'à la gestion de l'organisation administrative.

La journée de présentation des réalisations concrètes et quotidiennes de chaque établissement nous a particulièrement étonnés. La qualité des réalisations, le professionnalisme, le partage des pratiques, la rigueur, la traçabilité, l'anticipation comme prescription d'un risque potentiel, la résonance entre professionnelles de la petite



enfance, nous ont été présentés comme le résultat d'une appropriation collective de la qualité.

Nous nous sommes rendu compte que la démarche qualité s'est inscrite dans notre façon de faire les choses, de les partager, de les animer au quotidien.

La qualité comme outil motivationnel des équipes revient à renforcer la part de reconnaissance du salarié sur l'activité qu'il conduit. Accroître ses compétences revient aussi à positionner ses interventions dans une équipe où le questionnement circule et accroît les compétences collectives et individuelles.

La démarche ne se décrète pas mais elle

se voit, elle devient une culture d'entreprise. Ce que nous réalisons devient le moyen par lequel on se réalise.

Pour notre principal client « l'enfant » comme une pierre ricoche et crée des cercles concentriques qui du plus grand encercle les plus petits, tous les acteurs sont concernés.

Oui, management de la qualité pour la satisfaction de tous, pour notre propre satisfaction, car nous en sommes tous bénéficiaires.

Marianne Jacquemin, directrice de l'association MAMI, Maison d'Accueil Multiservice Intergénérationnelle, Toulon

Photos : MAMI



55

PRINTEMPS 2008

le furet

LA QUALITE D'ACCUEIL, ÇA EXISTE... ?!



Revue
de la petite
enfance et de
l'intégration

ISSN 1163-4383 · 8,90 €



1 6 3 4 3 8 3

EUROPE

Fondation Comenius pour
le développement des enfants

CULTURE

Du livre passeur au
livre passerelle...

INITIATIVE

Le lieu Passerelle à Grigny

RECHERCHE

Entre jongleur et funambule

