

# LA QUALITE EN ADMINISTRATION DE LA RECHERCHE : UNE LONGUE MARCHÉ ?

**Eric GINTZBURGER, Nelly LEBRET**

UMR S UPEC / Inserm 955 "Institut Mondor de Recherche Biomédicale (IMRB)",  
CHU Henri Mondor - 94010 Créteil cedex France

Contacts : eric.gintzbarger@u-pec.fr ; nelly.lebret@u-pec.fr ; nelly.lebret@inserm.fr

## RESUME

L'Institut Mondor de Recherche Biomédicale (IMRB) regroupe 400 collaborateurs au sein de 15 équipes de recherche, de 5 plateformes scientifiques et techniques et d'une équipe de services communs administratifs et de Direction. Dès sa création en 2007 par l'Inserm et l'Université Paris Est Créteil (UPEC), l'Institut Mondor de Recherche Biomédicale a initié un projet qualité. Sa vocation est d'organiser et certifier l'ensemble des processus scientifiques, techniques, logistiques et administratifs de l'Institut.

Deux plateformes technologiques (exploration fonctionnelle du petit animal, cytométrie en flux) sont certifiées ISO 9001 depuis 2011, et, en 2012, le périmètre de ces certifications a intégré la gestion de la maintenance ainsi que celle de l'Hygiène et de la Sécurité. Pour 2013, la planification du projet qualité prévoit l'extension du périmètre aux processus d'achat et de gestion des ressources humaines.

L'expérience de l'IMRB fait apparaître les difficultés du projet qualité pour le volet qui concerne les activités administratives : avec la faible autonomie du Centre, la démarche a du mal à se mettre en place et à se faire reconnaître de ses clients internes. Cela résulte principalement de l'absence, d'une part, de coopération des services supports de l'Inserm et de l'UPEC, et d'autre part, de soutien actif de leurs Directions.

Cependant, malgré les obstacles, les bénéfices sont suffisants pour justifier la poursuite du projet. En particulier : i) les processus internes sont simplifiés et fiabilisés ; ii) l'accent est mis sur la logique interne de chaque métier afin de dépasser les pratiques différentes de chaque administration et de contrebalancer les complications de la gestion mixte ; iii) leur documentation permet de sauvegarder l'essentiel des compétences malgré un taux de rotation important lié aux restrictions de poste et à la précarisation des fonctions administratives. Par ailleurs, l'IMRB a trouvé auprès des réseaux qualité (Quares, Inserm, Cnrs) et des partenaires territoriaux des soutiens durables qui crédibilisent son initiative.

Le projet qualité de l'IMRB reste un pari : un pari sur l'engagement de ses équipes, un pari sur la capacité de son management à susciter des alliances et à saisir des opportunités, un pari sur le bon sens et la ténacité. Il est peut-être en passe d'être gagné.

## MOTS-CLEFS

qualité, recherche, administration, support, plateformes technologiques.

## ABSTRACT

### QUALITY IN ADMINISTRATION OF RESEARCH: STILL A LONG WAY TO GO?

The Mondor Institute of Biomedical Research (IMRB) brings together 400 collaborators within 15 research teams, 5 scientific and technical platforms, and a team of direction and administration. From its creation in 2007 by the National Institute for Health and Medical Research (Inserm) and the Paris Est – Créteil University (UPEC), the IMRB started a Quality Project. The purpose was to organize and ISO-certify all the scientific, technical, logistic and administrative processes of the Institute.

Two technological platforms (functional exploration of the small animal and flow cytometry) are ISO-certified since 2011, and, in 2012, the perimeter of this certification was extended to the management of maintenance and safety. For 2013, we plan to enlarge it to purchase and human resources management.

The experience of the IMRB illustrates the difficulties of the Quality Project in particular for the administrative activities due to a limited administrative autonomy of IMRB and difficulties in promoting our initiatives towards our internal customers. This is due mainly to a lack of cooperation of Inserm and UPEC services and a lack of involvement of their directions.

However, in spite these difficulties, the benefits deserve to carry on the project. In particular: i) the internal processes become simpler and more reliable; ii) we managed to reduce the consequences issued from the differences between Inserm and UPEC management rules and practices; iii) the documentation protects most of the skills in spite of an important turnover, a limitation of staff and an increasing job insecurity in the administrative functions. Besides, the IMRB has found necessary long-lasting supports through quality networks (Quares, Inserm, Cnrs) and territorial partners.

The IMRB Quality Project is still a bet: a bet on the commitment of our teams, a bet on the capacity of management to arouse alliances and seize opportunities, a bet on common sense and steadiness. It may be on the way to achievement.

## KEYWORDS

quality, research, administration, support, technological platforms

## I . LA DEMARCHE QUALITE DANS LE CONTEXTE DE L'IMRB

L'Institut Mondor de Recherche Biomédicale est une unité mixte de recherche créée conjointement en 2007 par l'Université Paris-Est Créteil et l'Institut national de la santé et de la recherche biomédicale.

Cette création résulte de la fusion de 10 unités mixtes de recherche et d'un Institut fédératif de recherche qui préexistaient sur le site du CHU Henri Mondor de Créteil.

Dès la création de l'Institut, la direction de l'IMRB s'est intéressée à la démarche qualité, notamment comme méthode de conduite du changement. Il s'agissait :

- d'encadrer les évolutions de la nouvelle structure, pour répondre aux attentes à l'origine de sa création ;
- de faire émerger une nouvelle méthode de management nécessaire pour atteindre les objectifs fixés ;
- de s'appuyer, pour ce faire, sur une méthodologie reconnue comme un standard international.

La phase initiale du projet qualité de l'IMRB a été lancée officiellement en avril 2007. Dans un premier temps, nous nous sommes appuyés sur une intervenante extérieure expérimentée pour nous aider à dégrossir notre projet et éviter les erreurs de débutants.

La politique qualité de l'IMRB a été ainsi rapidement définie autour de 3 axes ciblant :

- l'écoute de nos partenaires ;
- l'amélioration de notre fonctionnement interne ;
- le développement de l'attractivité du Centre pour les étudiants.

En parallèle, une réflexion sur notre cœur de métier nous a également permis d'identifier un processus de réalisation principal : « élaboration et conduite de projets de recherche contractuels », ainsi que les processus de management et de support administratifs, logistiques et techniques associés. Ce travail a débouché sur une première cartographie des processus (figure 1).

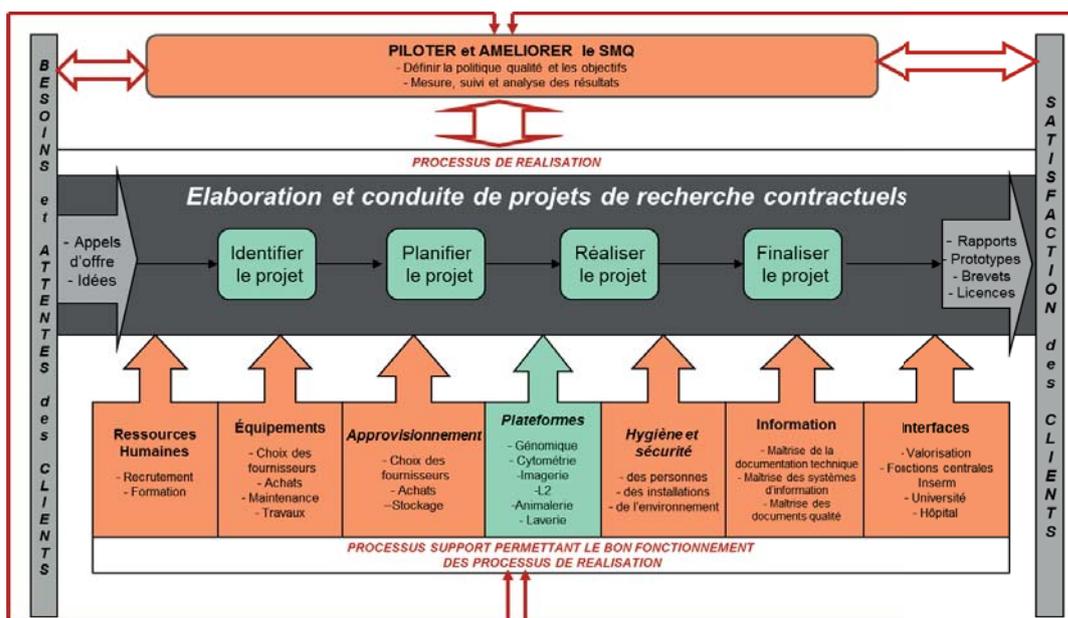


Figure 1 : Cartographie des processus du projet qualité de l'IMRB. Version initiale 2007.

Au début, le projet qualité de l'IMRB intégrait l'ensemble des activités du Centre (équipes de recherche, plateformes, services communs administratifs et logistiques). Toutefois, il a vite paru difficile de mobiliser l'ensemble de la communauté, ainsi que toutes les ressources nécessaires, sur un chantier aussi large. Avec le même objectif final, nous avons décidé de procéder par étapes, et d'engager en priorité les plateformes et les services communs administratifs et techniques.

En 2009, nous lançons officiellement le projet qualité de l'IMRB en ciblant 2 plateformes pilotes (exploration fonctionnelle du petit animal ; cytométrie en flux), présentant un potentiel scienti-

fique et de valorisation importants. Nous avons donc adapté notre cartographie des processus autour d'un processus principal de « réalisation des prestations de plateformes » (figure 2).

Cette orientation nous a permis d'intéresser la Communauté d'Agglomération Plaine Centrale du Val de Mame pour laquelle le développement de la filière économique « Santé » est un objectif stratégique.

En effet l'existence d'un Centre de recherche de référence, disposant de plateaux techniques certifiés ISO 9001 ouverts à des partenariats économiques est un élément d'attractivité pour l'implantation de nouvelles entreprises sur le territoire.

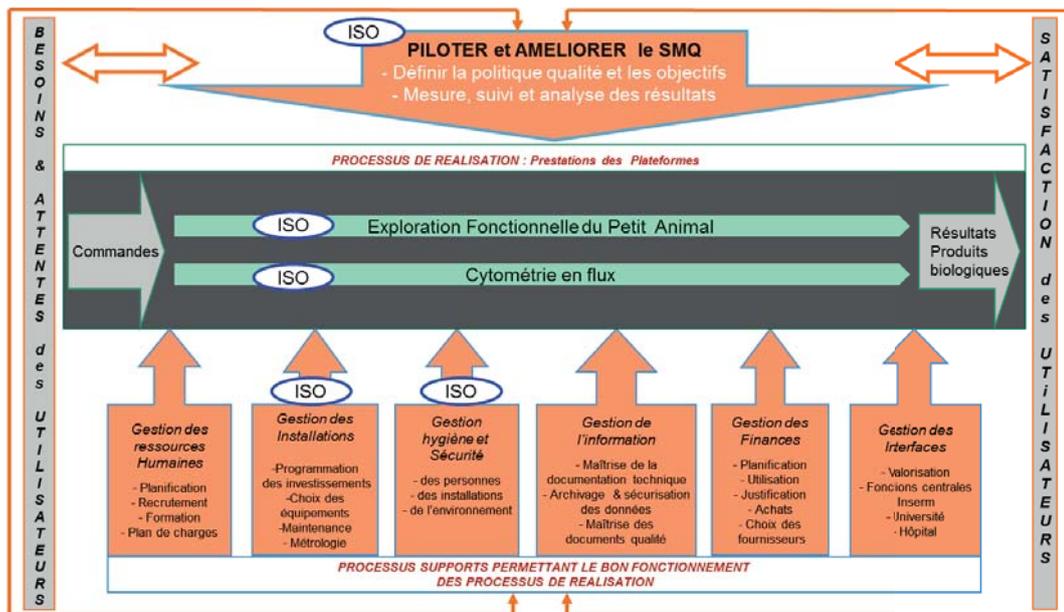


Figure 2 : Cartographie des processus du projet qualité de l'IMRB. Version actuelle 2012.

Le soutien de la Communauté d'Agglomération s'est traduit par une subvention allouée à notre projet qualité.

Celle-ci, renouvelée depuis 2009, nous aura permis d'embaucher un ingénieur qualité à temps plein, Madame Nelly Leuret, ce qui a été un facteur essentiel de la réussite de notre projet.

En juin 2012, l'état d'avancement du projet qualité de l'IMRB peut se résumer ainsi :

- les deux plateformes « exploration fonctionnelles du petit animal » et « cytométrie en flux » sont certifiées ISO 9001 depuis mai 2011 ;
- les processus supports « gestion des installations » et « gestion de l'hygiène et de la sécurité » sont intégrés au périmètre de certification depuis mai 2012.
- l'extension du périmètre de certification aux processus supports « gestion des achats » et « gestion des ressources humaines » est prévue pour mai 2013.
- 44 personnes contribuent directement à la réalisation du projet qualité de l'IMRB. Celui-ci, initié par le secrétaire général du Centre, est porté par les services supports communs. C'est essentiellement un projet d'ingénieurs et de techniciens qui associe scientifiques et administratifs, titulaires et contractuels. Mais c'est aussi un projet fortement soutenu par le Directeur du Centre, le Professeur Georges Guellaën.
- la certification fait avancer l'ensemble de l'organisation. Le projet ISO 9001 sert de colonne vertébrale, et force à la cohérence et à la régularité dans l'action.
- la démarche qualité en administration est vécue comme une conséquence naturelle d'un projet global de qualité en recherche (réalisation d'analyses ou de manipulations, mise à disposition

d'outils technologiques, et à terme : réalisation de projets de recherche) : ce n'est pas une fin en soi. Les activités administratives ont intégré progressivement le projet qualité en fonction de l'appréciation par la direction de l'IMRB de l'intérêt et de la faisabilité de la démarche. Sont concernées, dans l'ordre chronologique :

- le management ;
- la logistique ;
- la gestion ;
- la préparation des actes (et la production de certains, en fonction des délégations accordées au Directeur du Centre).

Au bout de 5 ans, quels enseignements peut-on tirer du projet qualité de l'IMRB en ce qui concerne l'administration de la recherche ?

## 2 . LES ENSEIGNEMENTS DU PROJET QUALITE DE L'IMRB.

### 2.1. PEUT-ON VRAIMENT FAIRE DE LA QUALITÉ EN ADMINISTRATION AU NIVEAU D'UN CENTRE DE RECHERCHE ?

Il faut constater, tout d'abord, de réelles difficultés pour mener à bien cette démarche au seul niveau d'un centre de recherche. 4 obstacles principaux peuvent être signalés :

- le niveau d'autonomie des unités de recherche dans le domaine administratif est réduit ;
- les centres de gestion et de décision sont fragmentés ;
- la démarche qualité reste un fait minoritaire au regard de la culture dominante de management et de gestion ;
- l'incertitude sur les effectifs, et donc sur l'organisation, est permanente.

Ainsi, en dehors du domaine des achats, la production des actes administratifs échappe à la compétence des unités.

Le résultat final, attendu par le bénéficiaire du service (prise de fonction d'un doctorant, livraison d'un produit...) dépend souvent d'un acte (signature du contrat de travail, signature et envoi du bon de commande...), qui, s'il est souvent préparé au niveau de l'unité, ne prend cependant ses effets qu'après validation d'un service extérieur (Délégation Inserm, UFR de Médecine, Université, PRES...). Or, ces services s'engagent rarement sur une méthode de collaboration, des délais de production et de retour d'information.

Il en résulte des tensions contre-productives, en « front-office », entre les scientifiques et les personnels d'administration du Centre, et, en « back-office », entre les personnels du Centre et ceux des services extérieurs.

Il faut donc parvenir à négocier avec ces services extérieurs des « contrats de service », comportant des engagements réciproques sur les résultats à produire, la méthode de travail, les délégations éventuelles et les délais de réalisation.

Par ailleurs, la complexité de l'environnement des structures de recherche, additionnée à la mixité du système de gestion (Inserm & Université) qui leur est imposée, complique les processus administratifs [1, 2 et 3], leur description, leur mise en œuvre et leur apprentissage. Selon la tutelle, un même acte peut être produit selon des méthodes très différentes, plus ou moins stables et... plus ou moins longues et compliquées.

Pour les utilisateurs, l'image renvoyée est celle d'une usine à gaz. Cela entache leur confiance dans l'organisation, et les incite à court-circuiter les procédures normales.

L'IMRB a identifié deux manières complémentaires de répondre à cette problématique de fragmentation des centres de gestion et de décision :

- Pour nos procédures, nous préférons faire court, lisser les particularismes de chaque tutelle, privilégier la compréhension du processus global et la coordination des acteurs en vue du but à atteindre (figure 3). Cela implique de rester à un niveau générique, « métier », valable pour toutes les tutelles, en se focalisant sur le rôle des acteurs, l'enchaînement des interventions, les délais et les livrables à chaque étape [4]. Un logigramme, une page, puis beaucoup de pédagogie... et de ténacité pour faire assimiler la méthode et le métier qui va avec. Résultat : les anomalies liées à l'environnement restent les mêmes, mais celles liées au Centre diminuent radicalement... Ceci rétablit les responsabilités et modifie un peu le rapport de force pour négocier des corrections. Savoir ce que fait l'autre dans la chaîne de travail, de combien de temps il a besoin, c'est aussi pouvoir l'aider et s'en faire aider, c'est réduire l'incertitude à un niveau acceptable [5, page 395

notamment] et permettre une plus grande réactivité quand les circonstances l'exigent vraiment.

- Pour les investissements, nous ciblons des projets significatifs mais politiquement peu sensibles pour expérimenter une méthode de conduite de projet « a minima » inspirée principalement par la méthode des 5 M. Nous espérons démontrer qu'un peu plus de temps passé en étude de faisabilité facilite la coordination des acteurs, fiabilise les budgets et fait gagner beaucoup de temps en mise en œuvre.

En ce qui concerne les ressources humaines, l'IMRB est confronté à une politique de ses tutelles qui conduit à des résorptions et de redéploiements non concertés de ses effectifs. Celle-ci aboutit, en 5 ans, à ce que la moitié des fonctions administratives soient assurées par des agents embauchés en contrat à durée déterminée d'une durée inférieure ou égale à 1 an. La précarité a ainsi triplé en 5 ans. Celle-ci engendre un taux élevé de rotation des personnels administratifs, lequel est un facteur permanent de désorganisation : les services administratifs peuvent difficilement capitaliser sur leur expérience. Les « clients » sont confrontés à des changements fréquents d'interlocuteurs et à des variations de service qui génèrent de l'incertitude. La technicité et la polyvalence des agents se réduisent, et avec elles, l'efficacité et les capacités d'adaptation de la structure.

Jusqu'à présent, il a été impossible d'engager nos tutelles dans une démarche de gestion prévisionnelle qui prenne en compte les réalités d'une unité de recherche de 400 personnes et les projets stratégiques de l'IMRB. C'est un frein au développement du projet qualité, voire un risque important pour sa continuation. Pour autant, la démarche qualité, en documentant les modes opératoires, permet aussi de sauvegarder les principales compétences et d'accélérer la formation des nouveaux entrants d'un facteur de 1 à 5. Elle permet également de faire évoluer la technicité et le professionnalisme des agents, mais beaucoup plus lentement et difficilement que si ceux-ci bénéficiaient de meilleures conditions d'emploi.

Enfin, la culture dominante de management et de gestion, bien partagée dans nos institutions entre les décideurs scientifiques et administratifs, (toutes tutelles confondues), paraît s'accommoder difficilement de la rigueur, la cohérence et la constance associées à la démarche qualité :

- Dans la recherche, la démarche peut en effet paraître contradictoire avec les recettes éprouvées de la réussite scientifique [1 p 65 et s. ; 5 p 237 et s. ; 6].
- Dans l'administration, elle est peut-être encore trop minoritaire pour s'imposer naturellement sous une forme assez stable et acceptable [7, chapitres 8, 10, 11, 13 et 16 notamment].
- Dans les deux cas, les avantages et les marges de manœuvres dégagées par la méthode ne sont pas assez perceptibles pour entraîner un basculement

rapide d'attitude. Et, au-delà des déclarations d'intention, les mesures incitatives restent faibles.

À ce jour, nous n'avons trouvé qu'une seule réponse à cette difficulté : assumer notre stratégie, rechercher des alliés qui la partagent et participer à leur mise en

réseau, procéder pas à pas et laisser les résultats et la méthode faire la preuve du concept sur la durée [5, notamment page 415 et s. ]. Car l'IMRB peut-il éviter de faire de la qualité en administration ?

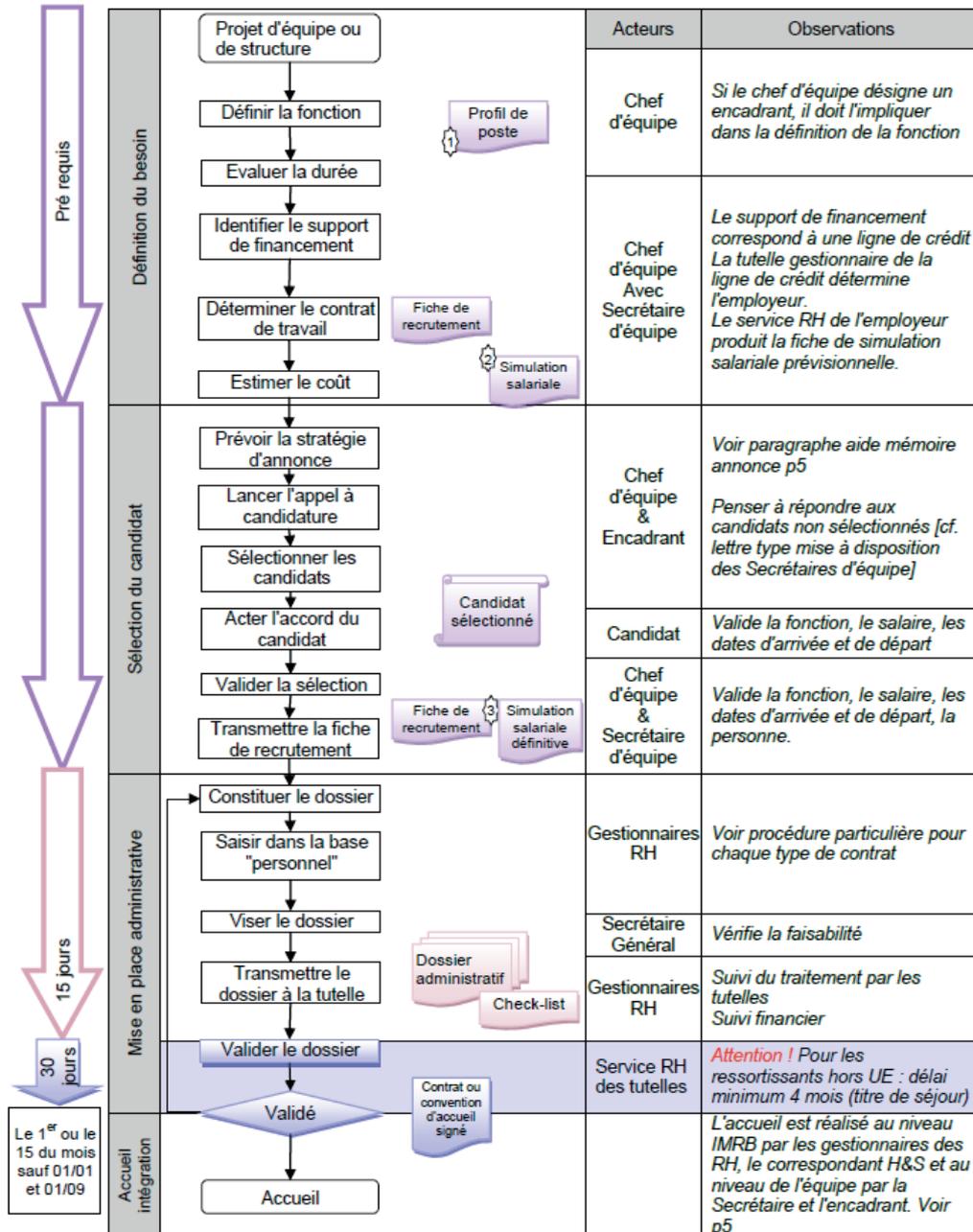


Figure 3 : Exemple de procédure administrative à l'IMRB, logigramme « recrutement »

## 2.2. PEUT-ON ÉVITER DE FAIRE DE LA QUALITÉ EN ADMINISTRATION AU NIVEAU D'UN CENTRE DE RECHERCHE ?

Revenir en arrière et abandonner la partie du projet qualité qui concerne l'administration paraît aujourd'hui difficile :

- l'environnement exerce une pression croissante (l'Europe, les secteurs cliniques et industriels, les grandes revues scientifiques, la réglementation du

travail, la LOLF, la réforme des politiques publiques) et exige de plus en plus de la Recherche des garanties sur la maîtrise de ses résultats comme sur celle de ses processus de réalisation et de gestion

- la crise financière accroît les tensions pour l'accès aux ressources : la demande d'efficacité s'accroît, et les services administratifs, qui ne sont pas le cœur de métier de la Recherche, sont les premiers touchés par les mesures d'économie

- le turn-over affectant les fonctions administratives devient critique : le projet qualité permet de capitaliser les savoir-faire collectifs. C'est un rempart efficace pour préserver les compétences et un argument pour préserver un effectif minimal. Les personnels associés apprécient la démarche, s'y engagent, n'accepteraient pas un retour en arrière
- la direction de l'IMRB suit une logique de management global, et veut faire converger l'ensemble des ressources de compétences vers les buts à atteindre : Recherche et Administration sont liées, aucun domaine ne peut être exclu du projet qualité [8], même si sa planification peut prévoir des phasages différents
- les marges de progrès sont importantes, mais le chemin encore long et difficile. Il faut aller aussi vite et loin que possible pour donner un avantage concurrentiel à l'IMRB. Dans les conditions actuelles, la planification (figure 4) prévoit d'obtenir, d'ici fin 2014, la certification ISO 9001 de l'ensemble des processus techniques et administratifs correspondant au périmètre des services communs. La phase 1 du projet aura ainsi duré 7 ans. L'initiative pourrait ensuite être étendue aux équipes de recherche au cours de la période 2015-2017.

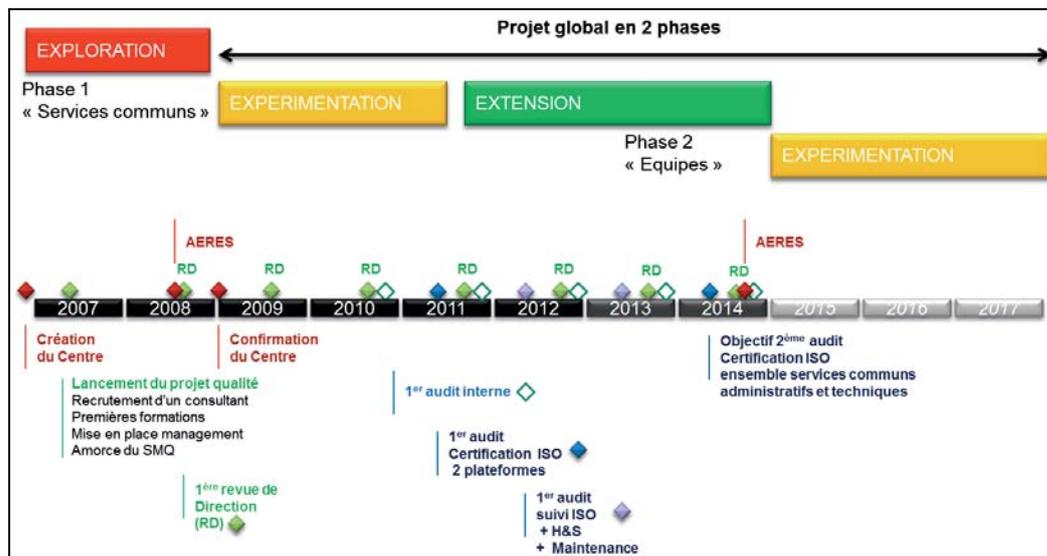


Figure 4 : Planning du projet qualité de l'IMRB

## Conclusion

Pour conclure, le projet qualité de l'IMRB est avant tout le pari d'une équipe. Les conditions d'émergence de l'IMRB et les valeurs partagées par le Directeur du Centre et le Secrétaire général ont initié, au moins au niveau des services communs, un état d'esprit qui favorise le collectif, l'engagement, la créativité, la recherche du sens et de l'efficacité.

Malgré un environnement difficile - mais en évolution - cet état d'esprit trouve dans la démarche qualité un point d'appui solide. Reste à gérer la durée : agir pour démontrer, démontrer pour convaincre ; partir de ce qui existe (de bon) à son niveau, rendre objectif ce qui ne va pas, faire confiance au bon sens [9], apprendre en marchant, négocier les avancées.

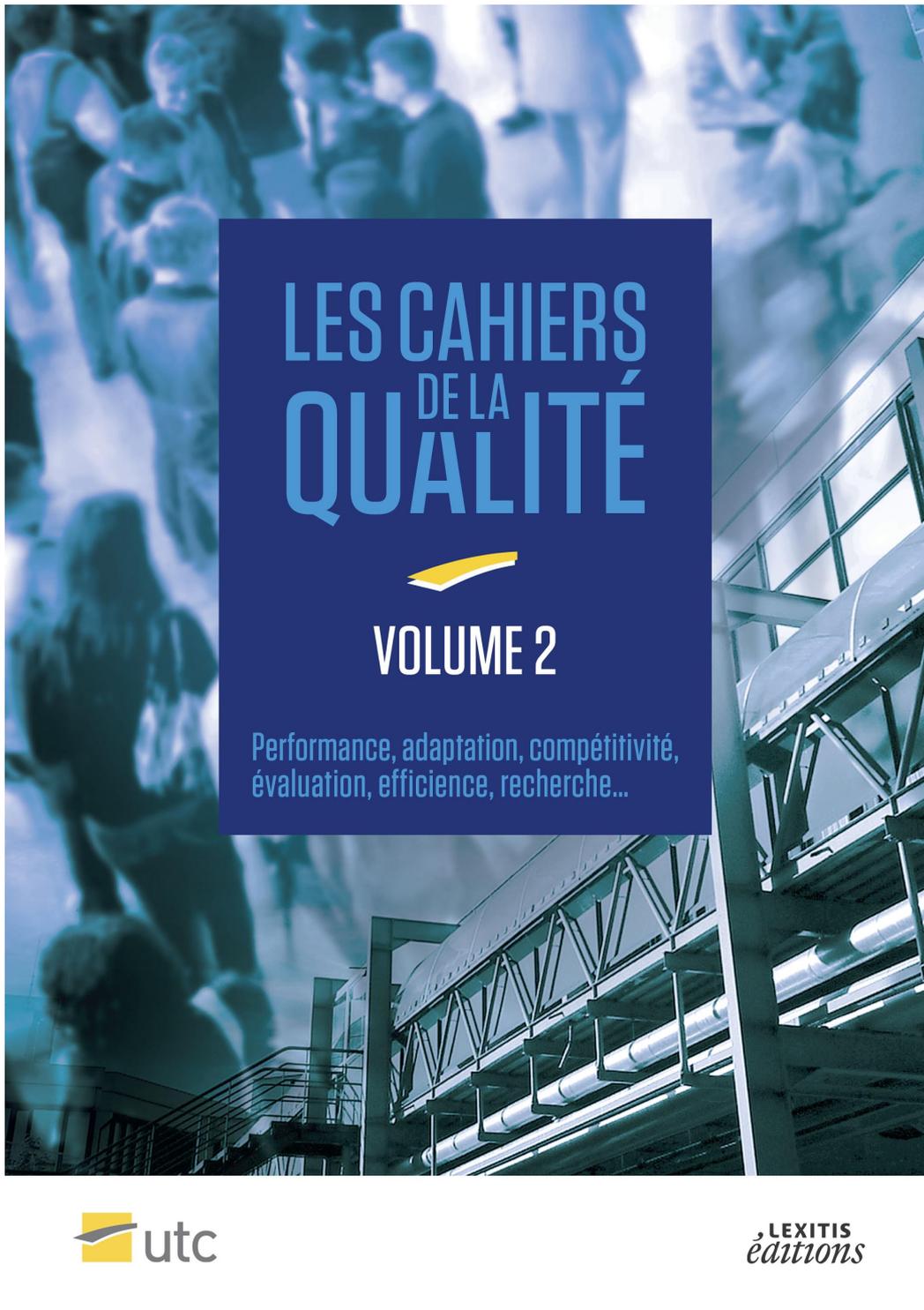
Et se dire chaque jour que « s'améliorer en continu », ce n'est décidément pas « tout résoudre tout de suite ».

## Références bibliographiques

[1] L'université française : une nouvelle autonomie, un nouveau management. Pierre Balme, Jean-Richard Cyterman, Michel Dellacasagrande, Jean-Louis Reffet, Pierre Richard, Damine Verhaeghe. Presses Universitaires de Grenoble. 2012.

- [2] La simplification administrative de la gestion des unités de recherche. Pascal Aimé et Cédric Févotte, Inspection générale de l'administration de l'Éducation nationale et de la Recherche, Rapport n° 2008-089, octobre 2008
- [3] Vers un partenariat renouvelé entre organismes de recherche, universités et grandes écoles, François d'Aubert, Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, Rapport public, 2008.
- [4] Améliorer l'organisation administrative : 100 fiches outils, Pierre Lemaître et Henri Pierre Maders, Les éditions d'organisation, 1989.
- [5] Strategic Management & Organisational Dynamics: the challenge of complexity, Ralph D. Stacey, Financial Times, Ed Prentice Hall, Third ed. 2000.
- [6] Le métier de chercheur : regard d'un anthropologue. Conférence-débat à l'INRA, le 22 septembre 1994, Bruno Latour, INRA, 1994.
- [7] Le management : voyage au centre des organisations, Henry Mintzberg, Editions d'organisation, 1998.
- [8] Les décisions absurdes : sociologie des erreurs radicales et persistantes, Christian Morel, Bibliothèques des sciences humaines, Ed Gallimard, 2002.
- [9] Fables, Jean de la Fontaine, Livres I et II, Ed. Groupe ebooks libres et gratuits, 2004

## Cet article est publié dans :



## Commande sur :

<http://www.lexitiseditions.fr/fr/les-cahiers-de-la-qualite-de-l-utc-vol-2-1.html>

Les Cahiers de la Qualité – Volume 2  
ISBN : 978-2-36233-150-3– Dépôt légal : septembre 2015. © Lexitis Éditions 2015.

Lexitis Éditions, 76, rue Gay-Lussac, 75005 Paris

Cet ouvrage a été imprimé au sein de l'Union européenne sur du papier certifié issu de forêts durablement gérées.