

BESOINS ET PERSPECTIVES EN QUALITE POUR LES STRUCTURES DE RECHERCHE

Gilbert FARGES¹, Christine LEONARD²

¹ UMR 7338 "BioMécanique et BioIngénierie", UTC,
Département Génie Biologique, CS 60319, 60203 Compiègne cedex, France

² Laboratoire Réactions et Génie des Procédés (LRGP),
UMR 7274 CNRS/ENSIC, Université de Lorraine, BP 20451, 1 rue Grandville, 54501 Nancy Cedex

*réfèrent : gilbert.farges@utc.fr

RESUME

Les approches qualité mises en œuvre dans la plupart des organismes de recherche permettent soit de démontrer les compétences (ISO 17025), soit de garantir la satisfaction (ISO 9001) de leurs clients.

Ces référentiels généralistes sont bien connus mais risquent toutefois de ne pas suffire pour répondre aux évolutions déjà perceptibles des attentes sociétales et des décideurs politiques.

Une table ronde organisée lors des 4èmes Rencontres du réseau "Qualité en Recherche" (QeR) du CNRS en mai 2012 a permis d'explorer des avenir possibles aux démarches qualité de type "conformité à l'ISO" et d'explorer le concept de performance.

Après avoir recherché des critères de performance mesurables et partageables aussi bien avec les décideurs que les citoyens, il s'agira de pérenniser les dynamiques de progrès, de créativité et d'innovation en développant la culture de l'auto-évaluation.

MOTS-CLEFS

qualité, recherche, performance

ABSTRACT

REFLECTIONS ON THE NEEDS AND PERSPECTIVES FOR THE QUALITY IN THE RESEARCH ACTIVITIES

Most of the research laboratories develop their quality management system by using standards like ISO 17025 in order to prove their competencies or ISO 9001 to reach the maximum of their stakeholders's satisfaction.

These standards are well known and used all over the world, but there is a risk that they do not respond both to future social needs and political decision-makers's waitings.

The discussion aims to exploring the new concepts, defining alternatives and identifying measures of the performance in research. The selected performance criteria should be consensual for citizens and decision-makers.

Periodical self-assessments could guarantee progress and continuous improvement in research activities for the benefit both for the creativity and the innovation.

KEYWORDS

quality, research, performance

Introduction

Depuis la diffusion en 1997 du premier "guide expérimental pour la qualité en recherche" [1] de nombreuses initiatives ont été prises sur cette thématique :

- édition de trois documents sous l'égide de l'AFNOR [2] : FD X 50-550 sur les principes généraux et recommandations pour bien débiter [3], FD 50-551 sur les principes qualité pouvant aider à mener une recherche en mode projet, multi-sites et multipartenaires [4] et GA X 50-552 pour illustrer l'application de l'ISO 9001 [5] dans un organisme de recherche [6]
- création de réseaux de pairs, généralistes ou spécifiques, pour capitaliser sur les expériences et mutualiser les savoir-faire : ECHIQUIER, réseau informel généraliste, ouvert à tous et spontané [7], QUARES, association structurée œuvrant autant en partage d'expériences via une Ecole d'Été qu'en formation [8], RIQ, réseau spécifique aux référents qualité au sein de l'INSERM [9] et enfin le réseau QeR du CNRS qui organise depuis 2009 des rencontres annuelles sur la qualité en recherche [10].

Au-delà de ces actions localisées ou individualisées, les Instituts CARNOT ont été créés pour développer les aptitudes des organismes de recherche à transférer les nouvelles connaissances scientifiques produites dans le champ de l'innovation et des marchés économiques [11]. Pour obtenir le Label CARNOT, et les soutiens financiers associés, un organisme de recherche doit respecter une charte visant à développer sa qualité et son professionnalisme en recherche partenariale.

D'autres structures de recherche, conseillent la démarche qualité selon les critères d'ISO 9001, tels que le GIS « IBISA » (Groupement d'Intérêt Scientifique "Infrastructures en Biologie Santé et Agronomie", créé en mai 2007) qui propose aux plateformes en sciences du vivant, une aide financière pour obtenir une certification ainsi qu'une aide technique par la qualitiennne du GIS (audit, encadrement, formation, réseau) [12]. L'objectif est d'optimiser le fonctionnement des plateformes et la valorisation de leurs travaux. Bien qu'une démarche de certification ISO 9001 ne soit pas un critère d'acceptabilité ou de refus du label "IBISA", les incitations y sont suffisamment fortes pour dénombrer en 2012 environ 45 plateformes IBISA certifiées ISO 9001 sur 121, soit 37% [13].

Un ouvrage de synthèse très intéressant, édité par l'association QUARES, dresse l'état des démarches qualité en 2009 dans les organismes de recherche publique et les établissements d'enseignement supérieur [14]. Il s'avère d'après cette étude qu'une grande majorité d'organismes de recherche estiment qu'un niveau acceptable de qualité serait atteint lorsqu'une certification ISO 9001 ou une accréditation ISO 17025 [15] est acquise.

Cette approche met implicitement en corrélation la "conformité" à un référentiel normatif et la "qualité perçue" d'un organisme de recherche. Ceci peut satisfaire un ensemble de décideurs ou de communicants quant au niveau d'assurance qualité garantie par la certification ou du niveau de compétences garanti par l'accréditation. Par contre, il peut exister une certaine frustration pour les acteurs en recherche qui souhaitent aller au-delà du simple respect à des exigences de conformité.

Pour certains, il peut même y avoir danger de ne compter que sur les certifications ou accréditations pour pérenniser une image "qualité en recherche" : conformisme ambiant inhibant la prise de risque, initiatives réduites par des auditeurs externes, réactivité scientifique réduite par une nouvelle bureaucratie "qualité"...

I . POURQUOI "ALLER AU-DELA DE LA QUALITE" ?

La table ronde organisée lors des 4èmes Rencontres du réseau "Qualité en Recherche" (QeR) du CNRS en mai 2012 souhaite initier une réflexion pour se projeter dans les années à venir, anticiper les besoins futurs et les réponses possibles pour la qualité en recherche. Le constat initial est qu'une certaine maturité apparaît dans de nombreux organismes de recherche vis à vis des démarches qualité. Les certifications ou accréditations reposent sur des référentiels connus et le mot "client" peut être prononcé sans être éludé.

Les dynamiques sociétales environnent la recherche et les attentes évoluent rapidement vers plus de transparence, de productivité, d'innovation et de performance. Des organismes comme l'AFNOR ou le CEN [16] animent des commissions de normalisation sur de nouveaux référentiels normatifs liant intimement la recherche au développement et à l'innovation. L'ISO a publié des référentiels qui peuvent impliquer en profondeur les organismes de recherche dans leurs missions aux "performances durables" avec l'ISO 9004 [17] ou dans leurs responsabilités vis à vis de la société avec l'ISO 26000 "Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale" [18].

Tous ces référentiels sont produits et validés par des commissions d'experts en normalisation dans lesquelles contribuent assez peu d'acteurs de terrain de la recherche. Si ces référentiels sont intrinsèquement intéressants, leur mise en œuvre pour la recherche n'est pour l'instant pas d'actualité pour la majorité des décideurs au sein des organismes de recherche ou de leurs tutelles.

C'est donc une période favorable pour une réflexion d'anticipation visant à éviter les pièges éventuels de la "conformité en qualité" et à proposer des perspectives "qualité en recherche" compatibles avec les demandes sociétales futures. L'enjeu est d'inventer et de s'appropriier les concepts d'avenir avant que d'autres acteurs ou organismes ne les imposent.

L'approche pragmatique de réflexion proposée est d'exploiter les dimensions de la performance exprimée par la LOLF qui est une loi organique française s'imposant, depuis 2006, à toutes les entités publiques [19]. Cette loi stipule l'affectation des recettes publiques selon des missions (santé, recherche, transport, défense..) déclinées en programmes auxquels sont associés des objectifs précis faisant l'objet d'une évaluation sur des indicateurs explicites de performance.

La "performance" au sens de la LOLF est caractérisée principalement par trois dimensions [20] :

- l'efficacité (du point de vue de l'utilisateur),
- l'efficience (du point de vue du contribuable) et
- la qualité perçue (du point de vue du citoyen).

Ces terminologies sont exploitées par les décideurs politiques qui vérifient périodiquement via la Cour des Comptes les effets de la mise en œuvre de la LOLF et proposent les évolutions nécessaires. L'usage de ces termes au service du développement de la qualité en recherche pourrait favoriser les compréhensions réciproques rapides entre décideurs politiques et scientifiques.

Si il est démontré qu'il est pertinent, ce **langage commun** permettrait un rapprochement crucial

entre les acteurs sur le terrain de la recherche et les décideurs ayant pour mission de déployer au mieux les ressources pour servir un citoyen dont la perception est intrinsèquement prise en compte.

Ainsi, pour "aller au-delà de la qualité" et permettre aux organismes de recherche publique d'anticiper les nouvelles approches de gouvernance des décideurs politiques, la réflexion pourrait porter dans un premier temps sur un référentiel en trois dimensions qui permettrait de caractériser l'état de performance (E_a , E_i , Q_p) d'une organisation, exactement comme le ferait un référentiel (x, y, z) pour la position d'un point dans l'espace (figure 1).

Cette approche devrait être associée à une recherche créative approfondie des concepts connexes aux termes efficacité, efficience et qualité perçue, ayant du sens pour l'activité de recherche et pouvant être mesurés ou objectivés avec une incertitude maîtrisée.

Il est probable qu'après cette phase de recherche terminologique, de nombreuses alternatives soient identifiées pour caractériser l'efficacité, l'efficience ou la qualité perçue. Les choix prioritaires pourront alors porter sur les options terminologiques les plus facilement mesurables ou celles dont l'incertitude est soit plus faible, soit plus aisément maîtrisable.

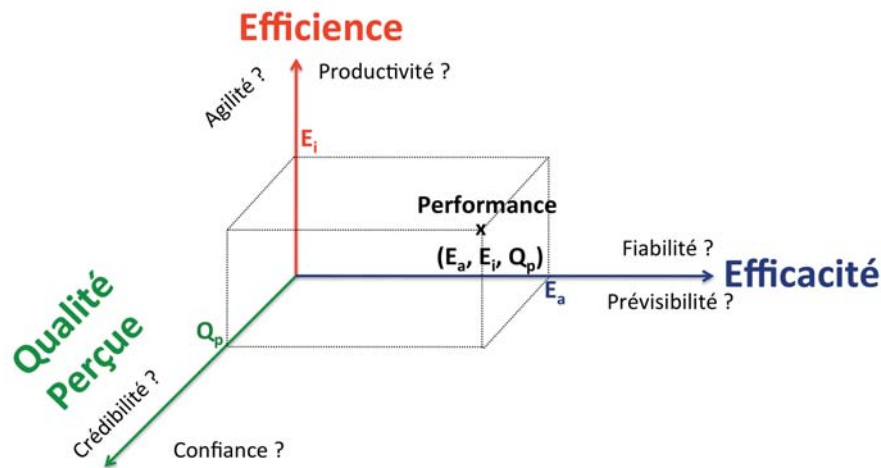


Figure 1 : Axes et nuances conceptuelles possibles pour la caractérisation de la "performance en recherche" au sens de la LOLF

2 . ALLER DE LA "PERFORMANCE" AU "PROGRES"

Si la phase précédente est franchie, une richesse importante de nuances mesurables peut être espérée pour caractériser la "performance" d'une organisation en recherche. Ces nuances sont autant de voies de développement possibles pour améliorer la situation et passer de la performance caractérisée par $P_1 (E_{a1}, E_{i1}, Q_{p1})$ à celle caractérisée par $P_2 (E_{a2}, E_{i2}, Q_{p2})$ (figure 2).

Les projections sur les plans à deux dimensions sont des notions intéressantes pour le management du progrès des performances d'une organisation :

- Le plan "efficacité-qualité perçue" associe le respect des engagements (efficacité) à la perception que les bénéficiaires peuvent en avoir (qualité perçue). De là, il est possible de se poser la question "notre efficacité est-elle suffisamment bien reconnue ?" et d'envisager des améliorations si cela est nécessaire.
- Le plan "efficacité-efficience" associe le respect des engagements (efficacité) aux ressources consom-

mées pour atteindre les objectifs (efficacité). Sur ce plan, la qualité perçue est inexistante ce qui incite à la mesurer pour crédibiliser la mesure de la performance.

- Le plan "efficacité-qualité perçue" associe les ressources consommées pour atteindre des objectifs (efficacité) à la perception des résultats li-

livrés aux bénéficiaires (qualité perçue). L'absence d'une mesure sur le respect des engagements pris (efficacité) doit inciter à développer au plus vite un suivi des réalisations pour démontrer la maîtrise sur ce critère minimum attendu d'une organisation performante.

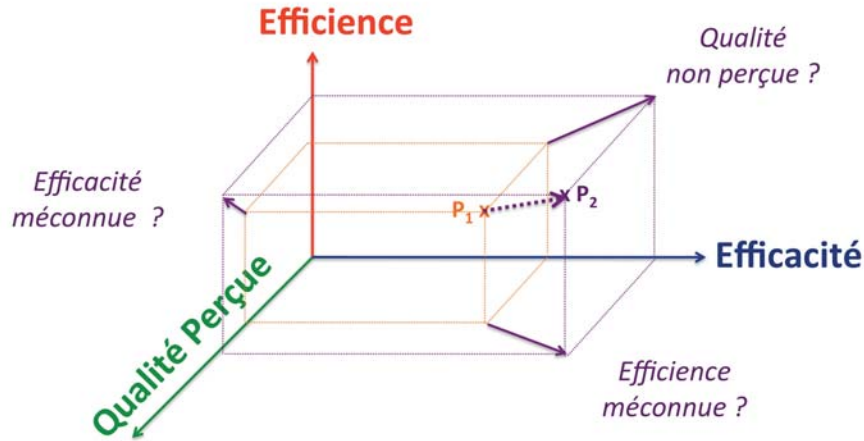


Figure 2 : Le progrès peut s'exprimer par l'écart entre deux situations de performance caractérisées par P_1 et P_2

Très souvent quand la performance est citée dans des propos "grand public", elle apparaît tronquée sur une seule dimension :

- Un sportif sera "performant" parce qu'il a battu un record, alors que c'est un cas typique d'efficacité puisqu'a priori son engagement initial était de battre le record précédent.
- Une société sera considérée comme "performante" si elle vend des produits moins chers que les concurrents, alors que c'est un cas typique d'efficacité de ses processus lui permettant une plus grande compétitivité.
- Un film sera dit "performant" s'il fait de très nombreuses entrées dès les premières semaines de projection et se maintient en tête des classements alors que ce n'est qu'une qualité perçue faisant abstraction des moyens consommés (efficacité) et des objectifs culturels recherchés (efficacité).

Pour pallier les raccourcis de langage qui enlèvent les nuances à la notion complexe de performance, il est proposé de **maintenir systématiquement trois axes de caractérisation** indépendants les uns des autres et associés à des grandeurs mesurables ou objectivables avec une incertitude maîtrisée.

3 . MAITRISER SES "PROGRES" PAR L'AUTO-EVALUATION :

Passer de P_1 à P_2 revient à "progresser" si les évolutions augmentent simultanément l'efficacité, l'efficacité et la qualité perçue. Dans d'autres situations, des baisses d'un critère pourraient être constatées et conduire à des plans d'amélioration ciblés sur les axes critiques.

La mesure ou l'objectivation des états d'une organisation est donc un préalable indispensable à toute dynamique de progrès. Pour atteindre cet objectif, un référentiel d'analyse doit être construit pour constituer la base factuelle et reproductible des auto-évaluations périodiques qui pourront être menées.

Concevoir un tel référentiel n'est pas forcément difficile à partir du moment où les axes sont explicités par des critères mesurables ou objectivables. Généralement les critères sont associés à des actions visant à atteindre des résultats concrets facilement identifiables soit en terme de véracité (vrai, faux, plutôt vrai, plutôt faux...), soit en terme de maturité des processus associés (mature, optimisé, défini, aléatoire...).

Les conditions de succès pour l'usage d'un tel outil d'auto-évaluation sont d'être facilement exploitable (du type "boîtes à cliquer"...), rapide d'emploi (pas plus de 30 min) et offrant une vision immédiate du résultat (graphique de synthèse auto-compréhensible).

A partir du moment où le référentiel d'analyse existe, le processus d'auto-évaluation consiste en une mesure de l'état initial qui servira de référence P_1 pour caractériser la performance en recherche (figure 3). Pour être crédible, cette mesure doit être réalisée si possible collectivement et en toute transparence quant aux lieux, personnes et avis exprimés. L'auto-évaluation est un moment rare où les acteurs vont réfléchir ensemble aux mêmes préoccupations concernant leur environnement de travail, et cet instant doit être protégé de toute influence négative.

Si la démarche qualité fonctionne au sein de l'organisation, des plans d'amélioration seront élaborés suite à ce premier constat. Les retours d'expérience dans d'autres secteurs professionnels montrent qu'un minimum, d'une auto-évaluation par an est nécessaire

pour maintenir la dynamique d'amélioration continue et pérenniser l'esprit et l'envie de progresser.

Les résultats de toute auto-évaluation doivent faire l'objet d'une analyse concertée sur les critères à prendre en charge prioritairement, les causes explicatives et les remèdes possibles. Pour l'animateur qualité ou celui qui a en la fonction, il faut prendre

garde de "tirer les enseignements" des mesures réalisées et non de "tirer sur les acteurs" qui dès lors n'adhéreront plus à la démarche. Tout résultat est toujours bon "à apprendre" et la confiance se construit peu à peu grâce à la transparence du processus et à la traçabilité des actions mises en œuvre progressivement.

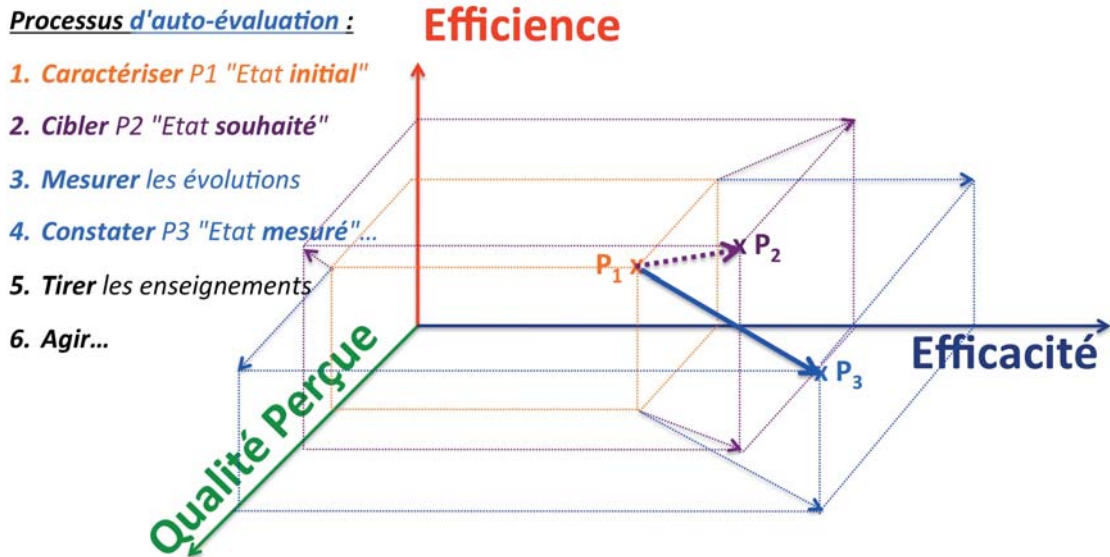


Figure 3 : Processus d'auto-évaluation visant à progresser dans la performance d'une organisation

Conclusion

L'objectif initial d'aller au-delà d'une certaine conformité à des référentiels qualité est associé à des enjeux de liberté d'action future pour les acteurs en recherche. Si ces derniers ne proposent pas leurs propres approches, alors il y a de fortes probabilités qu'un jour des décideurs lointains imposeront des référentiels déjà existants dans d'autres secteurs pour

répondre aux attentes du marché (compétitivité), de la société (innovation) ou des citoyens (sécurité).

La stratégie proposée pour anticiper et répondre à de tels enjeux est d'exploiter les représentations mentales des décideurs quant à la performance au sein des institutions publiques. Pour cela, la LOLF explicite trois dimensions qui peuvent servir d'axes à un référentiel robuste de caractérisation de la performance : efficacité, efficience et qualité perçue (figure 4).

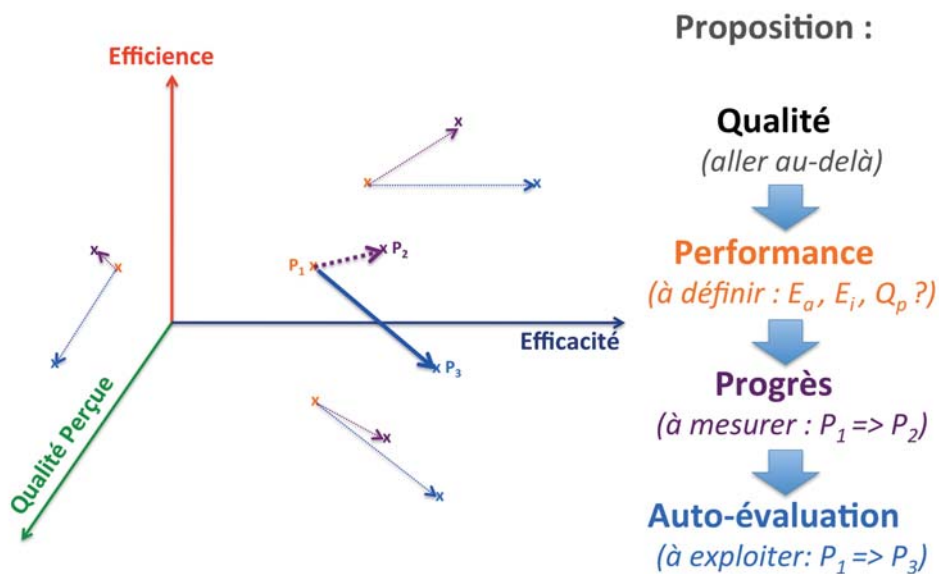


Figure 4 : Stratégie d'action proposée pour explorer la performance en recherche

Les termes associés aux axes de performance peuvent être nuancés par une recherche terminologique qui permettra d'identifier des critères connexes mesurables ou objectivables avec une incertitude maîtrisée. Les critères les plus pertinents ou les plus facilement exploitables pourront servir de base à la conception d'un référentiel et d'un outil d'auto-évaluation.

L'usage périodique de l'auto-évaluation permettra non seulement de caractériser l'état initial de la performance de l'entité de recherche, mais ensuite et progressivement d'instaurer une compréhension collective de la situation, une prévisibilité des actions prioritaires, la transparence dans le déploiement des ressources et la crédibilité dans les résultats mesurés.

Cette culture de l'auto-évaluation est une voie efficace pour initier une dynamique de progrès auto-entretenu au sein de toute organisation qui la met en œuvre.

Si les entités de recherche pouvaient démontrer leur "performance" en des termes partagés entre les décideurs et les acteurs de terrain, alors il est probable que beaucoup d'ambiguïtés seraient levées ce qui permettraient de focaliser les énergies intellectuelles aux missions fondamentales de création de nouvelles connaissances pour le bien de l'humanité et d'innovations profitables au développement économique.

La suite à cette table ronde est la constitution spontanée d'un groupe de volontaires pour réfléchir ensemble aux étapes proposées et mettre au point un référentiel de "performance" avec des critères mesurables et facilement exploitables.

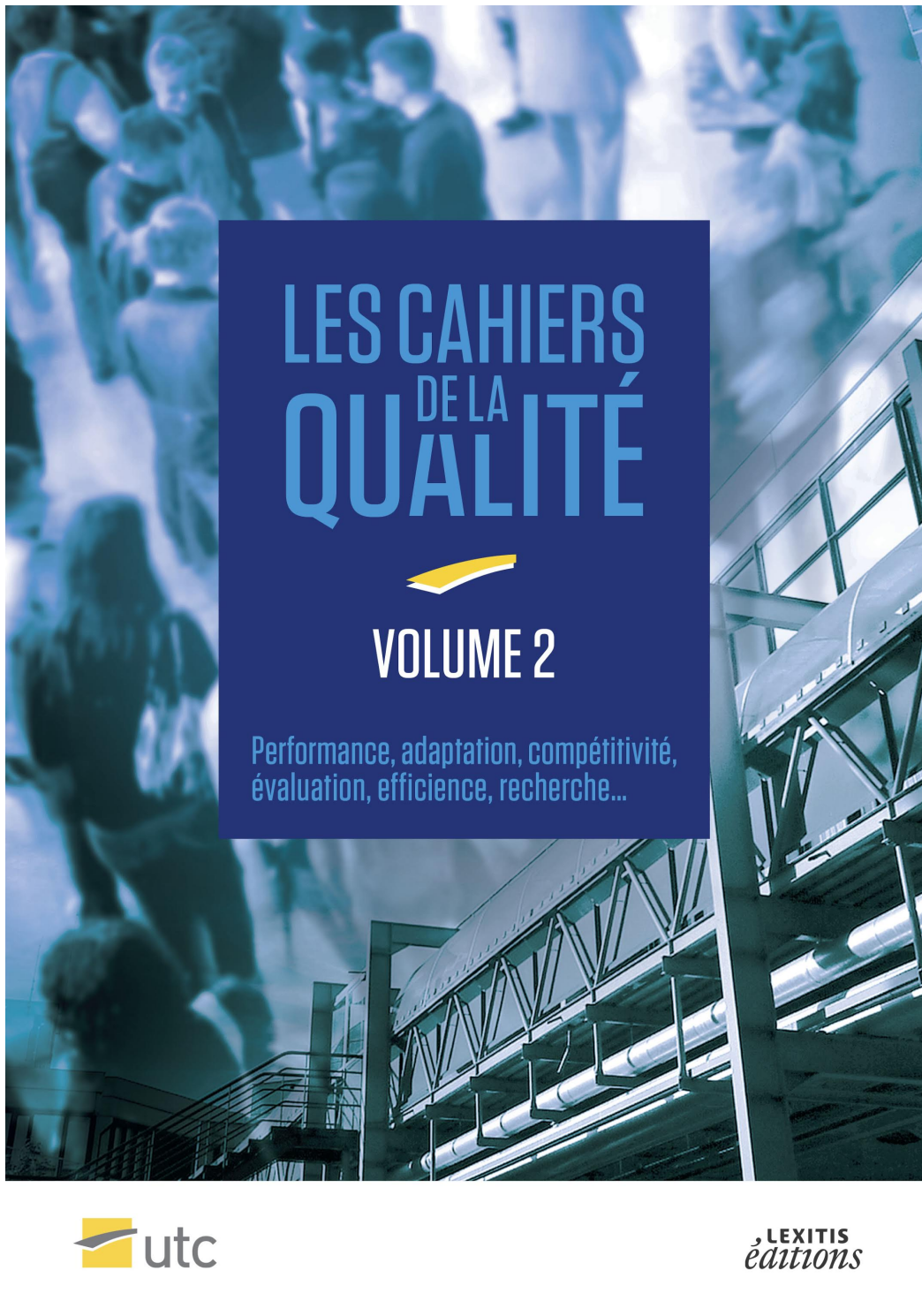
Cette initiative des membres du réseau QeR part du "terrain" et n'est pas officiellement mandatée par l'institution CNRS au travers de ses processus de décision. Les conclusions du groupe de travail n'engageront donc aucunement le CNRS et leur portée visera à être applicables à toute entité de recherche.

L'animation du groupe est confiée à l'auteur correspondant de cet article et les résultats seront présentés aux rencontres 2013 du réseau Qualité en Recherche (QeR) du CNRS.

Références bibliographiques

1. Guide Expérimental pour la Qualité en Recherche", Jean MINOUX (animateur) et coll., 1997, url : <http://www.utc.fr/qualite-recherche/referentiels/referentiels.htm>, site consulté en mars 2012.
2. AFNOR, Association Française de Normalisation, www.afnor.org
3. FD X 50-550 : Démarches Qualité en Recherche, Principes généraux et recommandations, Ed Afnor, octobre 2001, www.afnor.org
4. FD X 50-551 : Recommandations pour l'organisation et la réalisation d'une activité de recherche en mode projet notamment dans le cadre d'un réseau, Ed Afnor, novembre 2003, www.afnor.org
5. ISO 9001 : Systèmes de management de la qualité – Exigences, Ed Afnor, 2008, www.afnor.org
6. GA X 50-552 : Guide d'application de l'ISO 9001 dans un organisme de recherche, Ed Afnor, novembre 2004, www.afnor.org
7. ECHIQUIER, ECHanges Indépendants pour la Qualité et l'Innovation en Enseignement et Recherche, réseau ouvert informel, <http://www.utc.fr/qualite-recherche/>, site consulté en mars 2012
8. QUARES, QUALité en Recherche et Enseignement Supérieur, www.quares.fr, site consulté en mars 2012
9. RIQ, Réseau Inserm Qualité, <http://extranet.inserm.fr/demarche-qualite/reseau-inserm-qualite>, site consulté en mars 2012
10. QeR, Qualité en Recherche, réseau du CNRS soutenu par la Mission Ressources et Compétences Technologiques du CNRS, <http://qualite-en-recherche.cnrs.fr>
11. Association Instituts Carnot, www.instituts-carnot.eu/, site consulté en mars 2012
12. GIS IBISA "Infrastructures en Biologie Sante et Agronomie", www.ibisa.net, site consulté en octobre 2012
13. Bilan des démarches de certification ISO 9001 menées sur les plateformes labellisées IBISA de 2004 à nos jours, Marie-Pierre DUBRULLE, 10ème Ecole Qualité en Recherche et en Enseignement Supérieur, QUARES, 11 au 14 septembre 2012, www.quares.fr
14. La démarche qualité dans la recherche publique et l'enseignement supérieur, C. Granier, LY Mas, L. Finot, B. Amoux, N. Pasqualini, V. Dollé, Ed. Quae, Coll Update Sciences & Technologies, 2009, ISBN 978-2-7592-0334-5
15. ISO 17025 : Exigences générales pour la compétence des laboratoires d'étalonnage et d'essai, Ed Afnor, 2005, www.afnor.org
16. CEN, Comité Européen de Normalisation, www.cen.eu
17. ISO 9004 : Gestion des performances durables d'un organisme - Approche de management par la qualité, Ed Afnor, 2009, www.afnor.org
18. NF ISO 26000 Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, Ed Afnor, 2010, www.afnor.org
19. LOLF, Loi organique n° 2001-692 du 1er août 2001 relative aux lois de finances, JORF n°177 du 2 août 2001 page 12480, NOR: ECOX0104681L, www.legifrance.gouv.fr
20. Le Forum de la Performance, la performance de l'action publique, www.performance-publique.budget.gouv.fr, site consulté en mars 2012

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.