



HAL
open science

De la théorie à la pratique - Mise en oeuvre d'outils appliqués à la qualité dans un laboratoire de recherche en sciences sociales.

Thierry Bontems

► To cite this version:

Thierry Bontems. De la théorie à la pratique - Mise en oeuvre d'outils appliqués à la qualité dans un laboratoire de recherche en sciences sociales.. Séminaire international Qualité en Recherche. et Enseignement Supérieur, Sep 2009, Beyrouth, Liban. halshs-01711985

HAL Id: halshs-01711985

<https://shs.hal.science/halshs-01711985>

Submitted on 19 Feb 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Thierry Bontems

Responsable qualité de l'UMR PACTE,
Diplômé d'un Master en Stratégie des
Organisations à l'IAE de Grenoble,
Professeur affilié à Grenoble Ecole de
Management
thierry.bontems@iep-grenoble.fr

De la théorie à la pratique :

*Mise en œuvre d'outils appliqués à
la qualité dans un laboratoire de
recherche en sciences sociales.*

La qualité est « l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire les attentes et besoins exprimés ou implicites ¹ ». Derrière cette définition technique, que doit-on comprendre par qualité ? En quoi ce concept, généralisé par l'industrie, concerne-t-il la recherche ? La qualité aujourd'hui s'applique à tous les domaines, la recherche est de plus en plus concernée, déjà un nombre croissant d'appels d'offre sont suspendus à une certification qualité, et le phénomène ne va faire que s'amplifier. La concurrence accrue va nous imposer des remises en questions et des réformes conséquentes.

L'absence d'une démarche qualité dans un laboratoire ne signifie pas que les recherches conduites ne sont pas excellentes et de qualité. La démarche qualité vise en fait à optimiser les performances et se traduit par une

formalisation du travail de qualité fait au quotidien, en particulier « écrire ce qu'on fait ».



Depuis les contrôles de fabrication exigés par Colbert dans les manufactures royales, le domaine d'application de la qualité et de l'assurance qualité (aptitude à démontrer la maîtrise du savoir-faire) s'est considérablement développé. Issue du monde de la production, cette conformité aux exigences s'est étendue à de nombreux secteurs d'activités, en particulier en recherche et développement. Parallèlement, le champ de la normalisation et de la réglementation connaît une grande extension depuis une quinzaine d'années. Ce mouvement ne s'arrêtera vraisemblablement pas aux portes des laboratoires de recherche. Cette exigence d'une démarche qualité en recherche pourra venir d'un comité de lecture des grandes revues scientifiques demandant de prouver que les travaux ont été effectués selon des normes qui respectent la qualité. Compte tenu de la rapidité de la circulation de l'information, notamment sur les réseaux électroniques, le contrôle à la source du processus de production des connaissances peut s'avérer nécessaire et concourir à maintenir la confiance accordée à une structure de recherche, notamment en sciences sociales.

Enfin, dans le cadre de développements de liens contractuels entre laboratoires publics et industriels, les agences de programme, qu'elles soient nationales, européennes ou internationales, vont peu à peu induire des contraintes d'assurance qualité.

La question qui se pose est : *comment aller vers une normalisation dans les laboratoires de recherche ?*

¹ Définition de la qualité norme ISO 9000 version 2000

Tous les aspects sont pris en compte et abordés globalement : scientifiques, économiques et financiers, sociétaux et environnementaux, de sécurité de l'information.

Concernant les *enjeux scientifiques*, il s'agit de pouvoir augmenter la capacité à répondre à de nouvelles problématiques, et à s'associer à des projets multidisciplinaires. Il est très important de capitaliser l'énergie réactive, les savoirs et les savoir-faire scientifiques d'un laboratoire, ce qui correspond en effet au besoin des chercheurs d'être plus réactifs.

Il est donc nécessaire de réfléchir à une organisation voulue et mise en œuvre en collaboration avec les chercheurs, permettant par exemple la minimisation des pertes de savoir-faire inhérentes aux travaux de doctorants, maillons incontournables de nombreuses recherches scientifiques. Ainsi, l'exploitation des rapports de thèses, publications et communications laissés par un doctorant se fera plus facilement, dans des délais plus courts et avec la meilleure fiabilité.

En ce qui concerne les *enjeux économiques et financiers* des laboratoires, la croissance de l'esprit de compétition et l'ouverture européenne en augmentent l'importance, ce qui pourrait devenir un critère majeur, d'une part auprès des partenaires industriels, mais aussi dans les futures allocations institutionnelles nationales, européennes ou internationales. Dans la capacité organisationnelle du laboratoire à exploiter au mieux les ressources allouées, la référence à une approche qualité pourrait dès lors affermir la confiance des financeurs et des commanditaires.

Les *enjeux sociétaux et environnementaux* résultent de l'image

que la science laisse dans la société, entre d'un côté le respect qu'on lui doit pour sa capacité à résoudre des problèmes cruciaux, et de l'autre, le doute et la mise en cause sur les risques associés à l'exploitation des nouvelles connaissances produites. Face à ce débat sensible et très médiatisé, les chercheurs se doivent de réfléchir aux résultats qu'ils communiquent, et d'expliquer la part d'incertitude qui leur est attachée.

Enfin à propos de la *sécurité du traitement et du stockage de l'information*, l'enjeu est sûrement celui de garantir aux acteurs impliqués un maximum de transparence dans la gestion de la sécurité des données qui nous sont confiées. En effet, tout comme en sciences dures, les matériaux de recherche utilisés en sciences sociales, notamment en sciences politiques, sont des données souvent sensibles. La normalisation du stockage et de l'utilisation de ses données fait partie des défis des mois à venir.

Quelles attentes et quel avenir de la qualité en recherche ?

La recherche de reconnaissance et de réputation des laboratoires dans le domaine de la qualité renvoie directement à l'utilisation des référentiels déjà existants, comme l'ISO² 9001 pour le management de la qualité, l'ISO 17025 pour la production de données scientifiques ou l'ISO 27001 en ce qui concerne la sécurité des systèmes d'information. Ces référentiels concernent à la base, et avant tout des activités programmées et gérées sous forme de projets. Ce

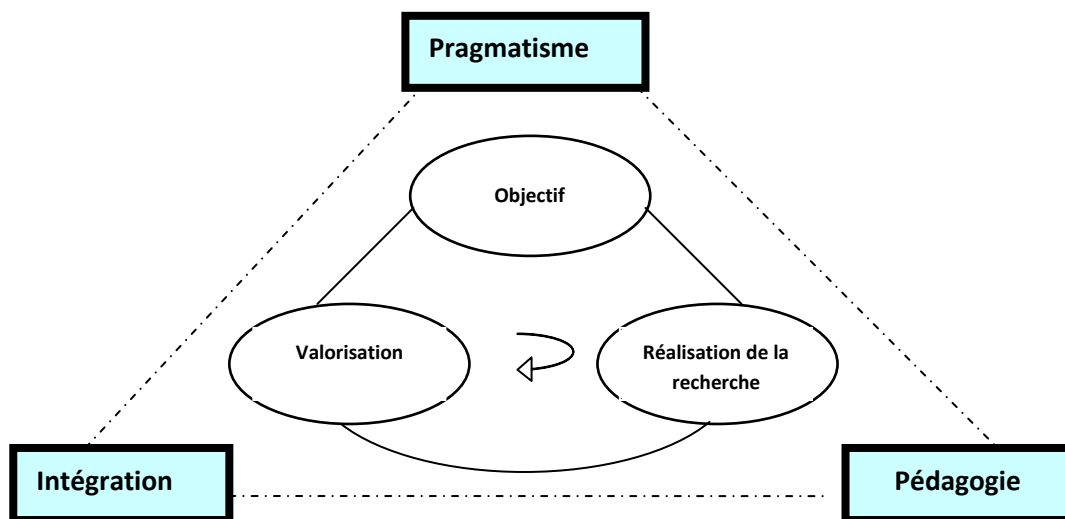
² ISO - Organisation International e de normalisation :

<http://www.iso.org/iso/fr/home.htm>

genre d'approche s'applique souvent mal à l'activité de recherche proprement dite, parce que les résultats étant inconnus au départ de l'activité de « production de nouvelles connaissances ». Parfois des résultats inattendus sont plus intéressants que ceux espérés, et peuvent modifier le cap de la recherche ; d'autres fois des voies de recherche improductives et abandonnées sont riches d'enseignements à tirer.

De l'obligation de « moyens » à celle de « résultats », du court ou moyen terme au long terme, il existe plusieurs contextes selon des domaines de recherches concernés. Il est donc nécessaire de proposer une approche qui permet aux chercheurs de conserver la totale liberté de réactivité, et garantir, d'un autre côté, au commanditaire la transparence, la rigueur dans les résultats et la maîtrise des risques associés aux nouvelles connaissances produites.

Approche qualité proposée :



Dans un premier temps, on ne peut pas envisager un processus de recherche unique et universel. C'est pourquoi le *principe de pragmatisme* incite à faire définir la démarche qualité par les chercheurs eux-mêmes, et en trois temps :

- Se poser les bonnes questions afin de définir ce qui fait le succès de la recherche, ainsi que les critères qualité mesurables associés au succès.
- Rechercher et définir des dispositions à caractère général qui permettraient d'atteindre les niveaux de succès espérés.
- Mettre en œuvre les solutions retenues qui correspondent aux dispositions précédentes.

Après des mesures périodiques des effets de ces solutions seront intégrées, celles qui apportent un réel progrès sont au final intégrées dans la pratique scientifique courante du

laboratoire.

De plus, il est nécessaire de sensibiliser les jeunes générations de chercheurs au développement et la pérennisation de la culture qualité en recherche. Ce *principe de pédagogie*

Cadre de cohérence qualité pour les activités de recherche

Source: FDX50-500 – Ed Afnor oct.

2001

devrait être assuré par les écoles doctorales des universités, ainsi que par les directeurs de thèse afin de les initier aux concepts, méthodes et outils de la qualité.

Les trois points clés à développer sont :

- *L'évaluation* : La volonté des chercheurs de se donner leur propre référentiel qualité dans leurs recherches, s'évaluer périodiquement par rapport aux critères de succès.

- *L'amélioration continue* : La méthode d'engagement d'actions pragmatiques pour résoudre les problèmes ressentis par les chercheurs.

- *Le système d'information* : La mémoire du laboratoire, de ses savoirs et savoir-faire, mais aussi des bonnes pratiques quotidiennes. Un système d'information (Internet ; Intranet, Espaces collaboratifs de travail...) efficient permet une bonne communication de l'information dans le respect des bonnes pratiques du laboratoire. Ce sont également des outils qui permettent de gérer une partie des problématiques liées à la traçabilité des recherches.

Enfin, une activité de recherche ne se limite pas aux chercheurs. De nombreuses actions sont réalisées par des personnes, qui pourtant n'ont pas toujours conscience de leur impact sur les résultats et la qualité de la recherche. Les chercheurs sont donc très indépendants des autres services ou départements (financiers, comptables, logistiques, informatique...). Il est inutile de fixer des objectifs qualités ambitieux pour un laboratoire si le reste de l'organisme impliqué dans le processus de recherche reste à l'écart de ces efforts. Il est donc très important de sensibiliser l'ensemble des personnels à la qualité et à l'amélioration continue. Au-delà c'est

une variable système qualité intégré à l'ensemble de l'entité qui assurera la pérennisation des actions de progrès de la qualité en recherche. Ce *principe d'intégration* est le fondement de la valorisation des travaux de recherche développés dans le laboratoire.



Sciences Sociales et Sciences Dures en matière de qualité, quelles différences ?

Si d'apparence les sciences dures et les sciences sociales apparaissent aux antipodes des pratiques en matières de qualités, l'expérience nous montre que les besoins finaux sont identiques, les clients aussi exigeants et demandeurs.

Même si les sciences sociales apparaissent comme moins protocolaires, donc moins « faciles » à mettre en fiche, même si les matériaux de recherches sont différents, les notions élémentaires de la qualité n'en sont pas moins présents. En effet, en sciences sociales, comme en sciences dures, les notions d'unicité de l'information, de datation de démarrage d'une recherche, de reproductibilité, de traçabilité, de partage et de sécurisation de l'information, de stockage des résultats font partie intégrante des attendus lors de la publication d'un résultat de recherche.

L'objectif aujourd'hui est de faire de la qualité sans dire qu'on est dans une démarche qualité. Par expérience, il est difficile dans le milieu de la recherche publique d'évoquer l'idée de normalisation. Par contre si on arrive par la mise en place d'outils spécifiques à améliorer le fonctionnement, puis ensuite à calquer une organisation « qualité » dessus,

alors le système fonctionne relativement bien.

En termes de méthodologie, cela veut dire non pas travailler dans le sens abstrait-concret « du processus vers la base documentaire », mais bien au contraire du concret à l'abstrait « de la documentation à la mise en place de procédure ». En effet, les bases documentaires ont pour avantage de devenir rapidement indispensables aux personnels quelque soit leur statut³. De plus, cet outil s'appuie sur le travail des personnels chargés du soutien à la recherche, plus « faciles » à mobiliser.

La qualité à l'UMR Pacte

Le CERAT et le CIDSP, unités de recherche CNRS, sont réunis depuis janvier 2003 dans l'unité mixte de recherche PACTE (Politiques publiques, ACTions politiques, TErritoires). Cette nouvelle unité, composée de trois laboratoires (l'UMR CERAT, l'UMS CIDSP et l'UMR Territoires), émane d'une volonté du CNRS de regrouper ses unités de recherche, et concrétise une collaboration de longue date avec de réelles convergences scientifiques. PACTE constitue une des plus importantes unités mixtes de recherche du CNRS (UMR 5194) pour les Sciences Humaines et Sociales.

Pacte est le laboratoire des « premières » en termes d'outils et de démarche de management.

Première unité issue de la fusion de laboratoire, Pacte a dû concevoir une organisation de gestion adéquate. Piloter une unité de plus de 300 personnes avec un budget de 4 M€ (dont plus de 75% issus de contrat de

recherche) relève de la gestion d'une PME plus que du pilotage d'une équipe de recherche.

Quatre ans et un contrat quadriennal après la création de cette structure, le laboratoire cherche à pérenniser ses modes de fonctionnement et continu à chercher les bonnes pratiques de pilotage.

Pour répondre aux défis engendrés par le regroupement, l'UMR a entamé en 2004 une démarche qualité pour ses services d'appui à la recherche. Cette démarche, accompagnée par un consultant extérieur, s'est appuyée sur 6 groupes de travail. Le premier, « Méthode et outils d'administration » a eu pour objectif de structurer la démarche et de coordonner les actions des 5 autres groupes de travail. Les autres groupes de travail correspondent au 5 processus de soutien à la recherche du laboratoire, à savoir :

- gestion financière,
- communication,
- documentation et publication,
- édition,
- personnel, affaires générales.

Les objectifs de cette première démarche ont été multiples. Dans un premier temps, elle a permis à des collègues qui ne se connaissaient pas, répartis sur quatre sites de travailler ensemble, de partager des méthodes de travail et d'avoir un objectif commun. Les contraintes issues des fusions de laboratoires sont nombreuses, le côté fédérateur de ce genre de démarche est d'autant plus important que la fusion est pour beaucoup subie.

Le résultat concret de cette action est la création d'une base documentaire, commune à l'ensemble des personnels, sur laquelle, tous les agents de l'unité peuvent trouver des

³ ITA, chercheur, enseignant, doctorants et autres.

informations générales sur le laboratoire (composition des groupes de travail, comptes rendus de réunions, formulaires et procédures par rapport aux démarches administratives etc....)

Les retombées positives de cette démarche qualité :

- création d'un espace virtuel structuré pour déposer l'information,
- création de moments de rencontre et de dialogue entre les ITA répartis sur plusieurs sites, et rattaché à différentes universités ou au CNRS,
- satisfaction de travailler en équipe,
- clarification de certaines procédures,
- cette démarche permet aux ITA d'être moteurs dans l'amélioration de leur activité au service de la recherche,
- faire apparaître toutes les difficultés d'une fusion (remise en cause des fonctions, des périmètres d'activité etc.

Il faut néanmoins signaler quelques points négatifs :

- pour cette première phase l'implication des chercheurs est faible.
- cette démarche lourde implique un gros investissement des ITA. Ils ne l'ont pas obligatoirement prévu dans leur charge habituelle de travail au niveau de leurs équipes respectives. Ce sont donc quelques ITA qui se sont impliqués et vite épuisés.
- elle fait apparaître des formations très hétérogènes entre les différents laboratoires qui se rapprochent notamment

en termes de culture d'établissement



- difficulté de mettre en place des outils comme les bases de données, que les personnels ne s'approprient pas ou mettent beaucoup de temps à s'approprier. Il faut donc beaucoup de temps pour convaincre et faire accepter le passage d'une structure à une autre, d'autant qu'il n'y a pas eu à proprement parler de conduite du changement.

La base documentaire mise en œuvre à l'époque s'appuie sur un modèle comprenant systématiquement une rubrique « procédures », une rubrique « modes opératoires », une rubrique « formulaires et modèles », ainsi qu'une rubrique « données et enregistrements dynamiques ». Ce modèle reproduit dans d'autres unités du campus grenoblois à l'avantage de préparer les personnels à l'avenir, à savoir la mise en place de processus.

Mon arrivée en 2006 correspond à un tournant dans la politique qualité de Pacte. En effet, la démarche qualité « administrative » a tendance à s'enliser, les personnels s'aperçoivent que ce n'est pas un remède miracle à la fusion. Pour la direction ce n'est pas un outil miracle pour manager des équipes encore très proche de leur ex-laboratoire d'origine. Par contre, quelques collègues chercheurs manifestent leur intérêt pour « mettre de la qualité » dans leur contrat de recherche.

Nous avons alors pris le parti de repositionner la démarche qualité, sur le cœur de métier de l'entité, à savoir la recherche, l'enseignement et la valorisation. L'objectif de la qualité pour ces processus doit intégrer

plusieurs notions et répondre à plusieurs problématiques :

- l'unicité de l'information
- la notion de date de démarrage d'une recherche
- reproductibilité
- traçabilité de la recherche
- partage de l'information
- stockage des résultats
- sécurisation de l'information.

Encore une fois l'idée est de proposer des outils concrets, simples et accessibles.

Après la base documentaire, le second outil concret mis en place est un serveur de travail collaboratif.

Basé sur une technologie SharePoint Portal Server, cet outil a pour but de créer des sites web interactifs, qui permettent à une équipe-projet de partager de l'information.

Pourquoi SharePoint ?

Par rapport à tout les CMS⁴ du marché, SharePoint est la plate forme la plus complète. Elle répond à une grande partie des problématiques précédemment citées.

4

http://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_de_gestion_de_contenu

Un système de gestion de contenu ou SGC ((en) Content Management Systems ou CMS) est une famille de logiciels destinés à la conception et à la mise à jour dynamique de site web ou d'application multimédia. Ils partagent les fonctionnalités suivantes :

- Ils permettent à plusieurs individus de travailler sur un même document ;
- Ils fournissent une chaîne de publication (workflow) offrant par exemple la possibilité de mettre en ligne le contenu des documents ;
- Ils permettent de séparer les opérations de gestion de la forme et du contenu ;
- Ils permettent de structurer le contenu (utilisation de FAQ, de documents, de blogs, de forums de discussion, etc.) ;
- Certains SGC incluent la gestion de versions.

Unicité, partage et stockage de l'information : L'information du projet est stockée sur le serveur. Toute personne membre du projet a accès en ligne à l'information à jour. Les documents du projet, définitifs ou en cours d'élaboration, sont à disposition sur l'ECT⁵, mais aussi l'agenda du projet, les listes de diffusions, les bases de documentations, les forums de discussions...

Traçabilité de la recherche : toutes les informations d'un groupe-projet sont stockées sur le même espace. Chaque personne autorisée peut accéder ainsi au déroulement du projet et peut « retracer » le déroulement de la recherche. De plus un des gros avantages de ce CMS est de gérer les différentes versions d'un document. Pour tous les documents modifiés, on peut donc avoir accès aux différentes versions du document depuis son dépôt, aux modifications réalisées, ainsi qu'à l'auteur et aux dates des modifications.

Datation du démarrage de la recherche : Aujourd'hui, nous ne répondons que partiellement à cette contrainte. En effet, les documents déposés sur le serveur sont enregistrés avec leurs dates, leurs heures et leurs auteurs. Néanmoins, aucun tiers de confiance n'avalise se dépôt. C'est une contrainte que nous pourrions tout à fait intégrer en travaillant par horodatage électronique ; certains prestataires extérieurs proposant ce type de service.

Sécurisation de l'information : En matière de sécurité de l'information, nous connaissons tous les risques liés à un vol de portable, à une casse matérielle. Combien d'années de

⁵ Espace Collaboratif de Travail

recherches ont été perdues à cause d'un accident ou d'une panne ? Avec l'avancé des technologies, les vols d'informations sont de plus en plus fréquents, notamment lors des déplacements à l'étranger. Notre serveur est accessible à partir du monde entier. Certains collègues travaillant dans des pays sensibles sur des données également sensibles stockent la totalité de leurs travaux sur ce serveur, et n'ont sur leur portable que les outils d'exploitations et le minimum de données de travail.

Simplicité d'utilisation : l'outil est très simple à utiliser, Il faut environ trois à quatre heures pour concevoir un

chaque site repose sur l'équipe projet. Le service informatique du laboratoire souvient déjà en surcharge de travail est peu impacté, si ce n'est par la gestion des sauvegardes et la gestion des accès aux espaces.

Aujourd'hui concrètement ce serveur héberge trente-six espaces de travail⁶, plus de quatre cents collaborateurs⁷.

Quelques copies d'écrans d'espace collaboratifs de travail

The screenshot displays the Pacte web application interface, which is a collaborative workspace for the 'Observatoire des Politiques Culturelles'. The interface is organized into several main sections:

- Navigation and Header:** Includes the Pacte logo, the organization's name 'Ville et pays d'art et d'histoire en Rhône-Alpes', and the 'OBSERVATOIRE DES POLITIQUES CULTURELLES' title. A navigation bar shows phases: 'Accueil', 'Phase 1 - Etude terrains', 'Phase 2 - Séminaires de travail', 'Phase 3 - Rapport-synthèse', and 'documentation'.
- Pilotage de l'étude (Study Management):** A central area for managing the study process, including:
 - Thématique (Thematic):** Lists various committees like 'Comité de pilotage (2)', 'Comités techniques (3)', and 'Notes de cadrage (1)'. Each entry includes a document icon and a brief description.
 - Documents de travail pour l'enquête (Work Documents for the Survey):** Lists documents such as 'Grille animateur 6 mans07', 'Grille liés (v.06.03)', 'Note méthodologie (doc de travail 06-02-07)', 'Planning de l'étude', 'Plats trame monographies (proposition SP)', and 'Proposition DRAC liste entretiens mélangés (1)'. There is an option to 'Ajouter un nouveau document'.
 - Calendrier de travail (Work Calendar):** A section for scheduling events, with a note: 'Il n'y a aucun événement à venir. Pour ajouter un nouvel événement, cliquez sur "Ajouter un nouvel événement" ci-dessous.' There is also an option to 'Ajouter un nouvel événement'.
- Accueil (Home/Welcome):** A section for announcements and news, including:
 - Accueil:** 'Ajouter une nouvelle annonce'.
 - Questionnaire:** A list of questionnaires, such as 'Analyse comparative des sites de partis' by Anne-Claude Salomon (dated 29/05/2008) and 'Couverture web Etv médiatiques' by Françoise Papa (dated 08/04/2008).
 - Programme:** A section for the 'projet FJP en quelques mots', describing the project's goal: 'le projet proposé sur la formation du jugement politique envisage la "boîte noire" que constituent les mécanismes du choix électoral, la formation des raisons qui fondent le comportement des citoyens. Il articule plusieurs traditions de recherche: sociologie de la communication, sociologie sociale, sociologie électorale. A cet égard, le projet comble un manque et tente de répondre à une question souvent explicitée, peu traitée en tant que telle.' There is an option to 'Ajouter une nouvelle tâche'.
 - Agenda:** A section for the project agenda, with a note: 'Compléter cette lacune nécessite de mettre en oeuvre un dispositif de recherche avec différentes méthodes d'investigation complémentaires, mises en oeuvre dans des contextes qui permettent de saisir - concrètement - la fabrication du jugement politique: l'observation des électeurs, dans leur milieu de vie, à l'occasion de l'élection présidentielle de 2007.' There is an option to 'Ajouter un nouvel événement'.
 - Tâches (Tasks):** A section for task management, with a note: 'Il n'y a aucun élément à afficher dans cet affichage de la liste « Tâches ». Pour créer un nouvel élément, cliquez sur « Ajouter une nouvelle tâche » ci-dessous.' There is an option to 'Ajouter une nouvelle tâche'.
 - Contacts:** A list of team members with their names, titles, phone numbers, and email addresses. The list includes:

Nom	Prénom	Téléphone professionnel	Adresse de messagerie
ABRIAL	Stéphanie	0476825337	stephanie.abrial@pacte-grenoble.fr
ALVADO	Faust		faust.alvado@pacte-grenoble.fr
BOHNE	Sandra		sandra.bohne@pacte-grenoble.fr
BOISSONNET	aline		aline.boissonnet@pacte-grenoble.fr
BONTEMS	Thierry	04.76.82.61.32	thierry.bontems@pacte-grenoble.fr
BOISSONNET	Jean-Paul	04.76.82.61.27	Jean-Paul.Boissonnet@pacte-grenoble.fr
Calot	Anne		annecalot@pacte-grenoble.fr
chaumonnet	stienne		stienmemmo@pacte-grenoble.fr
Fainilber	Samuel		samuel.fainilber@pacte-grenoble.fr
FESTY	Nicolas		nicolas.festy@pacte-grenoble.fr
Halpern	Charlotte		charlotte.halpern@pacte-grenoble.fr
Jehouane	Silham		silham.jehouane@pacte-grenoble.fr
PITZELLE	Fabrice	0476847000	fabrice.pitzelle@pacte-grenoble.fr
Pseud'homme	Amélie		a.pseudhomme@pacte-grenoble.fr
Salomon	Amélie	04 76 82 60 43	amelie-claude.salomon@pacte-grenoble.fr
Sauvion	Delphine		delphine.sauvion@pacte-grenoble.fr

espace projet et deux heures pour former les membres de l'équipe qui seront administrateurs du site. Aucune formation n'est nécessaire à l'utilisation des espaces ; l'outil est intuitif, les systèmes d'alertes mails pour prévenir les membres du projet ainsi que l'interaction avec les autres logiciels bureautiques en font un outil pratique et convivial. De plus l'administration de

⁶ Espaces projets, projets de thèses, espace administratifs, espace d'écoles thématiques

⁷ Membres de Pacte, membre d'université et de laboratoire partenaire, membre des réseaux sociaux des chercheurs, partenaires industriels français et étrangers.

de l'ISO9001 et reste à la disposition des utilisateurs concernés.



Le troisième outil mis en place au niveau qualité est un modèle de description de processus très complet.

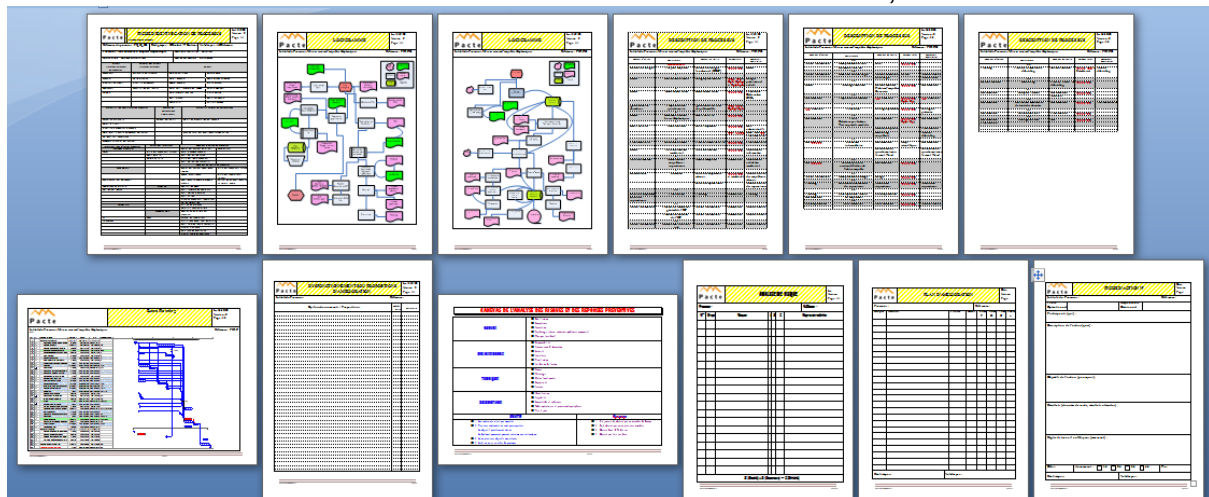
Ce modèle permet de répondre à la *notion de reproductibilité* et de rentrer dans la phase « j'écris ce que je fais » de la démarche qualité. Il permet de décrire de façon extrêmement précise des processus complexes en intégrant notamment les responsables, le logigramme, le retro-planning, les délais de réalisation, le Gantt de la procédure, la gestion des risques ainsi que les outils de gestion d'améliorations continues, le descriptif précis de toutes les actions et documents d'entrée et de sortie associés.

Chaque processus est lié aux autres suivant la cartographie des processus du laboratoire.

La grande difficulté de cet outil est de convaincre l'utilisateur de l'intérêt « d'écrire ce que l'on fait ». Pour beaucoup, dans des services déjà surchargé de travail, il s'agit de perte de temps. Cet outil fonctionne comme une « pelote de laine » : en effet, les processus « appellent » d'autres processus pour fonctionner, processus de soutiens, majeurs ou managériaux. Une fois le premier processus décrit, nous pouvons donc écrire le suivant en argumentant sur le fait du « service rendu » à la communauté.

Enfin, un des grands défis qualité du laboratoire aujourd'hui est la mise en place du référentiel ISO27001 concernant la sécurité des systèmes d'information.

Le CNRS⁸ et Grenoble Université⁹ ont mis en chantier un PSSI – Plan de Sécurité des Systèmes d'Informations. Dans ce cadre, l'UMR Pacte a été



choisie comme laboratoire pilote en

Chaque processus est élaboré avec le concours des utilisateurs concernés, l'apport du responsable qualité étant essentiellement méthodologique. De plus, chaque processus est référencé en suivant le mode de référencement

⁸ CNRS : Centre National de la Recherche Scientifique – www.cnrs.fr

⁹ Grenoble Université : Regroupement des universités grenobloises (U1 Joseph Fourier – U2 Pierre Mendès France – U3 Stendhal – INPG Institut National Polytechnique de Grenoble et IEPG Institut d'Etude Politique de Grenoble)

matière de déploiement du PSSI Universités/CNRS. Nous travaillons aujourd'hui, d'une part à la mise en place de cette norme pour tout ou partie de l'UMR, mais aussi à la création d'un Kit de mise en place pour les unités de recherches. Cette démarche a débuté en octobre 2008, nous sommes actuellement dans la phase exploratoire d'analyse du besoin et de définition du périmètre.

Dans un premier temps, nous avons réalisé une enquête qui a pour but de déterminer le positionnement de l'agent (chercheur, ITA, doctorant) face à ses données. Elle est issue d'un outil émanant du secrétariat général de la Défense Nationale¹⁰ (direction centrale de la sécurité des systèmes d'information), modifiée pour rentrer dans le cadre de la recherche scientifique.

Cette enquête est en cours d'analyse, les premières conclusions nous permettent d'avoir d'ores et déjà une première photographie du laboratoire.

En parallèle nous menons le même type d'étude pour la partie « sécurité technique » du système d'information du labo. La mise en corrélation des résultats de ces deux enquêtes va nous permettre de déterminer notre niveau d'adéquation entre utilisateur et SI, et de mettre en place le schéma directeur de déploiement du PSSI.

L'objectif final est de ce mettre en position de certification ISO27001 pour tout ou partie de l'unité.

En conclusion, l'idée de partir de la norme ou d'un référentiel pour mettre en place une démarche qualité dans le laboratoire PACTE n'est pas bien perçue ni par les chercheurs, ni par les administratifs. Nous avons donc décidé de partir d'outils concrets simples et utiles, réalisé en collaboration avec les

chercheurs et les personnels administratifs ainsi que toutes les parties prenantes dont les activités peuvent jouer sur la qualité des résultats finaux de la recherche.

La qualité à Pacte est en cours de mise en œuvre. Nous sommes encore loin d'une quelconque certification, néanmoins des outils existent, ils sont mis en place doucement mais sûrement, dans le respect du cadre de cohérence qualité proposé à savoir pragmatisme, pédagogie et intégration.

¹⁰

<http://www.ssi.gouv.fr/fr/confiance/methodes.html>