

Les bénéfices et non bénéfices d'une démarche qualité

- Patrick Méras
- www.qrdconseil.fr
- patrick.meras@qrdconseil.fr



Mes notes :

Les apports d'un système de management de la qualité

Une grille de lecture différente !

La littérature sociologique
du travail et des organisations

La démarche qualité **n'améliore pas**

- la qualité des produits, des services
- le relationnel
 - encadrement de proximité "tampon" entre les dispositions qualité et la réalisation
- la performance
 - reporting "arrangé" des indicateurs
 - dissonance entre les apports vus dans "haut" de ceux vus dans "bas"

Les acteurs et parties prenantes
(qualiticiens, auditeurs, OC ^[1], managers, ...)

La démarche qualité **améliore**

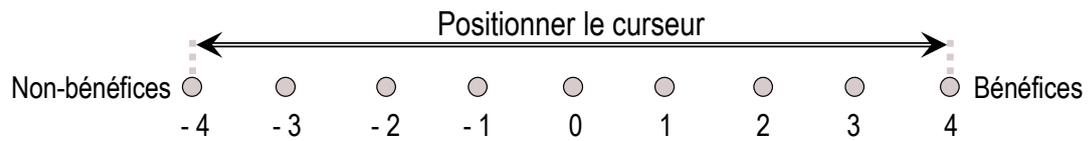
- la satisfaction, la fidélisation des clients
- les processus de l'entreprise
- la motivation des acteurs, des collaborateurs
- l'utilisation des données
- le relationnel avec les clients, les fournisseurs
- la compétitivité
- ...

Non-bénéfices ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Bénéfices
 - 4 - 3 - 2 - 1 0 1 2 3 4

Quelle serait la position du curseur ?

Mes notes :

Sommaire



« En quoi la qualité peut-elle **améliorer** l'atteinte de la finalité principale de la recherche ? »

1. L'état des lieux des démarches qualité en recherche
2. Ce qui **divise** ou **rapproche** la recherche et la qualité
 - les points en commun
 - les points de divergence
3. Les apports d'une démarche qualité
 - les non-bénéfices
 - les bénéfices
4. Conclusion

Un parcours au pays des **contraires**, des **antonymes**

- produit vs projet
- créativité vs *routine*
- production de connaissances scientifiques vs chiffres

Mes notes :

1. **L'état des lieux des démarches qualité en recherche**
2. Ce qui divise ou rapproche la recherche et la qualité
 - les points en commun
 - les points de divergence (mésentente ?)
3. Les apports d'une démarche qualité
 - les non-bénéfices
 - les bénéfiques
4. Conclusion

Mes notes :

La finalité de la recherche et ses "acteurs"

La finalité

- produire des **connaissances** scientifiques
- mieux **connaître**, mieux **expliquer**, mieux **comprendre**

Les acteurs

- conjugaison des talents **individuels**, d'un travail **collectif**, de **savoir** et **savoir-faire**

L'emploi scientifique [2] [3]

En 2010, en équivalents temps plein

Au total un peu plus de **393 000**

dans le public plus de **162 000**

dans le privé les activités de R&D des entreprises regroupent **231 000**

Les chercheurs

58 % des chercheurs sont en entreprise

Près de **240 000**

dans le public **100 000** chercheurs pour **62 400** en tant que personnel de soutien **62 %**

dans le privé **140 000** chercheurs pour **91 000** personnels de soutien **61 %**

[2] Le Manuel de Frascati (2002) - Méthode type proposée pour les enquêtes sur la recherche et le développement expérimental - OCDE

Patrick Méras - www.qrdconseil.fr

[3] Rapport 2013 - L'état de l'emploi scientifique en France
Direction générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle
Direction générale pour la recherche et l'innovation

Mes notes :

L'état des lieux des démarches qualité en recherche

Un état des lieux difficile à définir

La principale raison	La Recherche du secteur privé	La Recherche du secteur public
<ul style="list-style-type: none">• L'exhaustivité du recensement pour la recherche• plusieurs référentiels• plusieurs organismes certificateurs• travaux R&D des entreprises inclus dans les démarches globales• données par activité économique cf. NAF [4]	<ul style="list-style-type: none">• Démarche qualité intégrée<ul style="list-style-type: none">• qualité (ISO 9001)• environnementale (ISO 14001)• santé, sécurité au travail (OSHAS 18001)• énergie (ISO 50001)• Responsabilité sociétale des entreprises (ISO 26000)• Bonnes pratiques de fabrication - ICH Q10	<ul style="list-style-type: none">• Dynamique de réseaux :<ul style="list-style-type: none">• QeR (CNRS)• RIQ (INSERM)• IQuaRe (GIS IBISA)• RELIER• QUARES (Réseau inter-établissements (CEA, CNRS, CIRAD, INRA, INSERM, IRD, IRSTEA, Universités, ...))

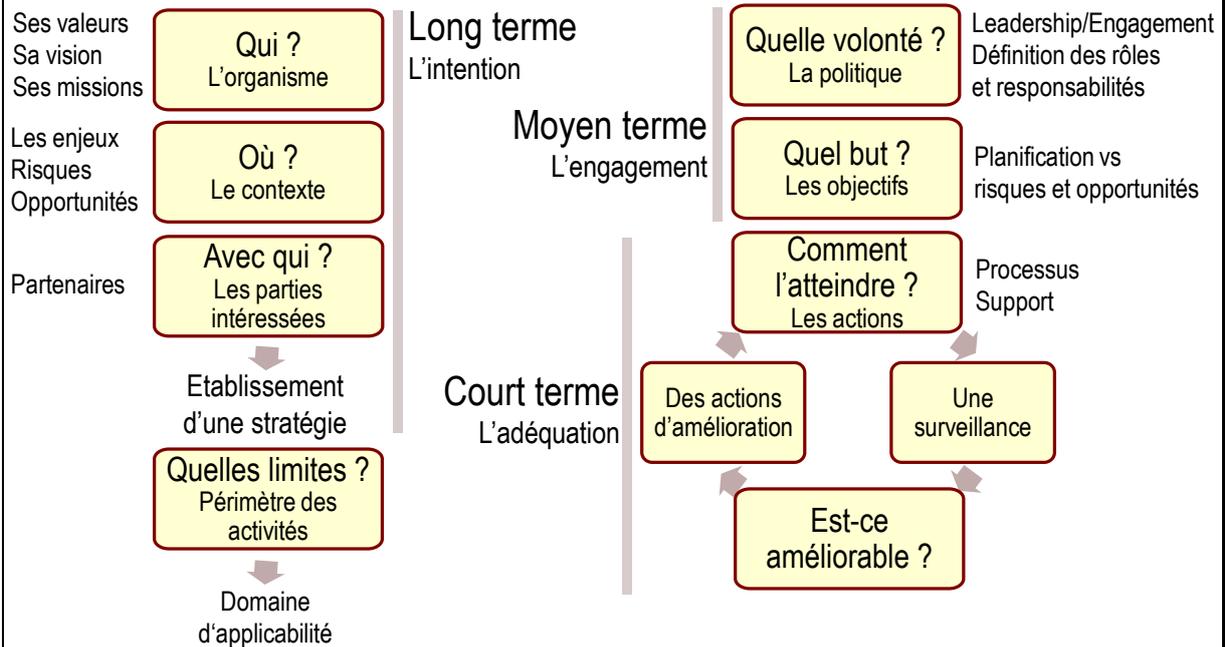
Recherche - développement scientifique classé dans le 2^{ème} niveau (division)

Mes notes :

1. L'état des lieux des démarches qualité en recherche
- 2. Ce qui divise ou rapproche la recherche et la qualité**
 - les points en commun
 - les points de divergence
3. Les apports d'une démarche qualité
 - les non-bénéfices
 - les bénéfiques
4. Conclusion

Mes notes :

Nouvelles orientations ISO 9001, comment ça fonctionne ?



Etablissement d'une stratégie

Quelles limites ?
Périmètre des activités

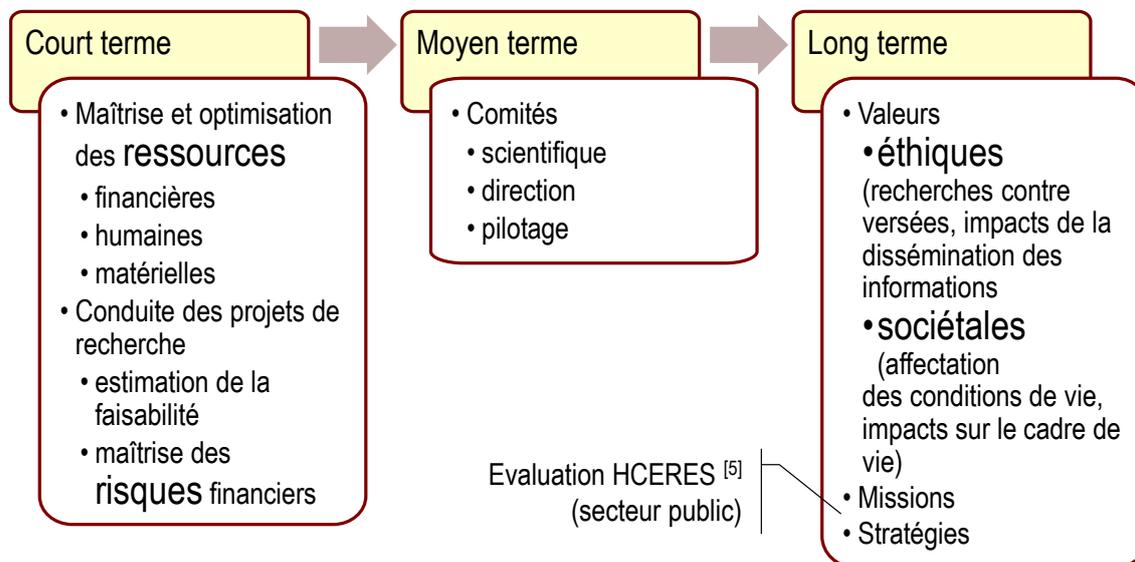
Domaine d'applicabilité

Des points communs avec le management de la recherche

Mes notes :

Là où le management de la Recherche et de la Qualité se rejoignent

Sur le respect des exigences légales et réglementaires



Sur la gestion des risques et des opportunités

Mes notes :

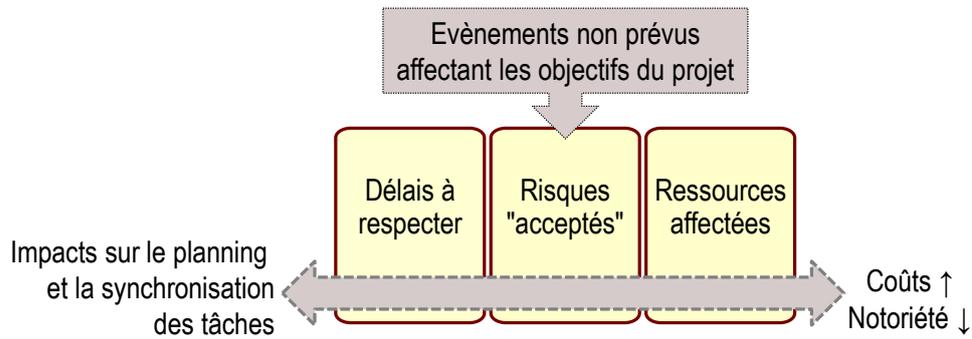
"Au milieu de la difficulté se trouve l'opportunité" [5]



Mes notes :

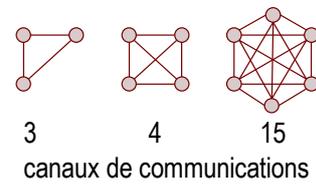
Les enjeux internes des projets de recherche

Saisir les opportunités d'innovation et maîtriser les menaces, les vulnérabilités



« *Ajouter des personnes à un projet en retard accroît son retard* »^[6]

- temps de formation
- ressources temporairement détournées
- erreurs de débutant
- coordination plus difficile (taille de l'équipe augmentée)



Mes notes :

D'autres points en commun "à la manière de Jourdain"

Les chercheurs "font de la qualité" sans le savoir

Un code de conduite éthique
et déontologique



- Déclaration de Singapour sur l'intégrité en Recherche (2010)
- European Code of Conduct for Research Integrity (2011)

Une notion de
management des
relations avec les
parties intéressées

Des principes (4)



- Conduite responsable de la recherche
- Honnêteté dans tous les aspects de la recherche
- Courtoisie et loyauté dans les relations de travail
- Bonne gestion de la recherche pour le compte d'un tiers

Une notion
d'orientation client

Des responsabilités (14)



- Intégrité
- Respect des règles
- Méthodologie
- ...

Une notion de
prise de décision
fondées sur des preuves

3 des 7 principes de management de la qualité

Mes notes :

1. L'état des lieux des démarches qualité en recherche
2. **Ce qui divise ou rapproche la recherche et la qualité**
 - les points en commun
 - **les points de divergence**
3. Les apports d'une démarche qualité
 - les non-bénéfices
 - les bénéfiques
4. Conclusion

Mes notes :

Principalement dus à la notion de "produit"

L'activité de recherche est complexe, multiforme, changeante, non linéaire

Du **savoir** : projet de recherche

- Produit partiellement connu
- la connaissance du projet de recherche s'accroît au fil du temps
- la capacité d'action diminue au "fil du temps"
- Planification
- évolutions possibles
- adaptation suivant les aléas
- Livrables variés
- rapports, publications, présentations orales, nouveaux instruments ou dispositifs, ...
- Un M supplémentaire ?
- la Matière grise

au

savoir-faire : produit manufacturé

- Produits connus
- Maîtrise des 5 M
- Maîtrise des procédés
- Equipements métrologiques adaptés
- Différents actions possibles
- reprise
- déclassement
- rebut

Une appréhension de la recherche
envers la qualité

Mes notes :

Une appréhension issue d'une époque révolue

Une certaine idée des démarches qualité : « la qualité, on en fait depuis toujours ! » [7]

Une **méfiance** vis-à-vis des systèmes normalisés



- Ne sont **pas adaptés** à la recherche
- Ne correspond pas à la complexité des projets de recherche
- C'est un **frein** à la **spontanéité**
- La notion de client/fournisseur ne concerne la recherche

« La recherche, ce n'est **pas standardisable** » [8]



- Pourtant les référentiels ont évolué avec les pratiques managériales
- Se sont les **pratiques** qui font les normes
- Les normes ne sont plus typées industrie
- Il n'est plus question de formalisme à tout prix

Mes notes :

La créativité, l'innovation

Des notions proches

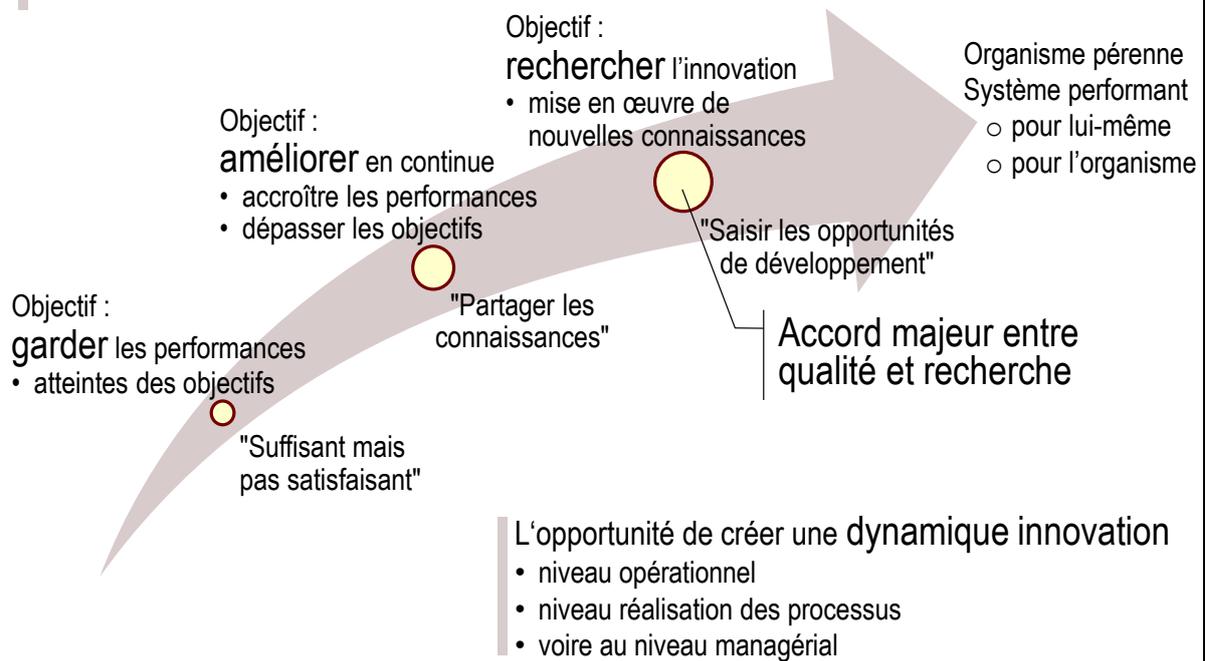
Innovation Manuel d'Oslo ^[10]	Innovation ISO 9000	Créativité (Wikipédia)
<ul style="list-style-type: none">• Mise en œuvre• d'un produit nouveau ou sensiblement amélioré• d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures	<ul style="list-style-type: none">• Objet nouveau ou modifié réalisant ou redistribuant de la valeur <p>« Créativité » pas définie</p>	<ul style="list-style-type: none">• Une analyse de contenu de toutes les définitions dégage 3 grands axes :• acte de créer quelque chose de nouveau• capacité à trouver des solutions originales• volonté de modifier ou de transformer le monde

L'innovation est reliée à l'invention,
la créativité à l'imagination

Mes notes :

Un accord majeur au lieu d'un point de divergence

L'innovation est implicite

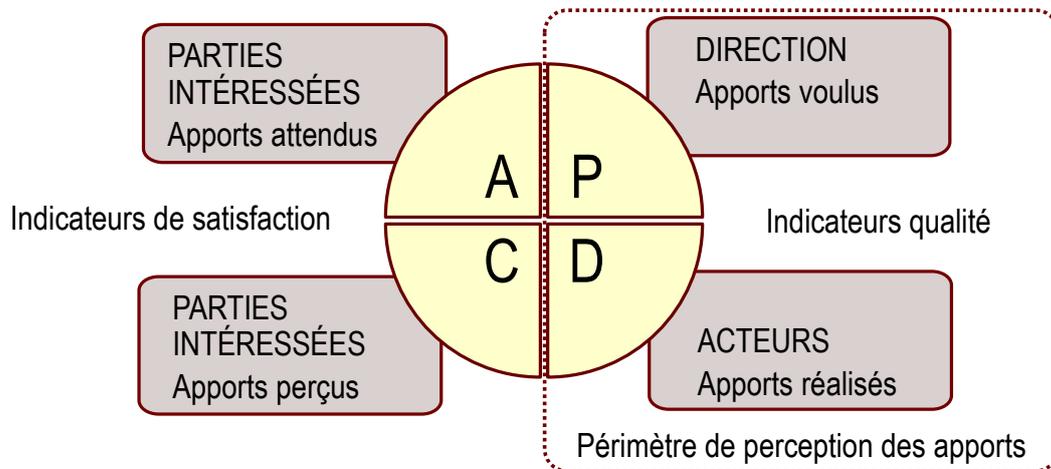


Mes notes :

1. L'état des lieux des démarches qualité en recherche
2. Ce qui divise ou rapproche la recherche et la qualité
 - les points en commun
 - les points de divergence
- 3. Les apports d'une démarche qualité**
 - les non-bénéfices**
 - les bénéfiques**
4. Conclusion

Mes notes :

Le périmètre d'établissement des apports (bénéfices et non-bénéfices)

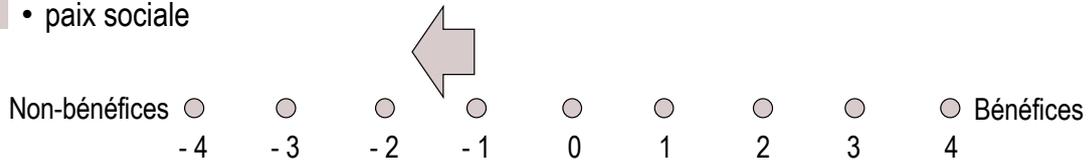


Mes notes :

Pour la direction

La qualité a un coût

- financier
- paix sociale



Engager des ressources humaines

- Immobilisation
 - ETP
 - formations
 - sensibilisation
 - ...

Budgétiser

- Les investissements
 - équipements
 - locaux
 - logiciels
 - ...

Arbitrer

- Les éventuels conflits
 - responsables
 - pilotes
 - auditeurs
 - ...

« La qualité ne coûte rien mais elle n'est pas offerte » [11]

Mes notes :

Pour les acteurs de la recherche

Impact sur le relationnel

- la **réticence** à s'engager
- le refus de l'**enrôlement**



Sur le plan personnel

- Une acceptation de l'**ordonnancement** des tâches, du "comment faire"
- La "**solitude**" de la fonction qualité
 - manque de **reconnaissance** (collègue/direction)
 - effectif réduit du service qualité
- Pas ou peu de budget qualité

Libérer du temps

- **Energivore**
- Chronophage
 - formalisation
 - inventaire
 - maîtrise documentaire
 - ...

"Transparence"

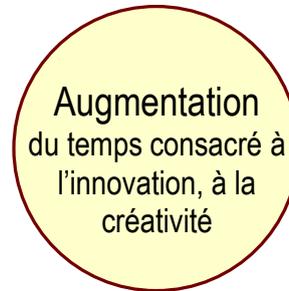
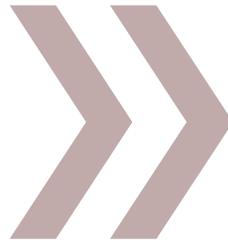
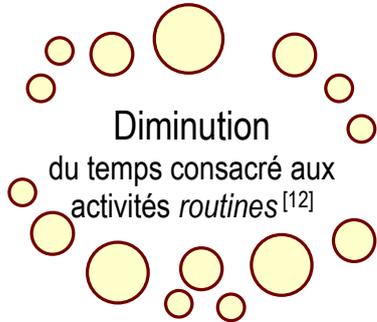
- **Audits** mal perçus
- Résultats obtenus
- Performance du système
- Indicateurs de performance

La lassitude due à l'inaboutissement

- répétition des évaluations (revues, audits, ...)
- L'impression de tourner en rond
- fréquence, durée des réunions

Mes notes :

Du temps libéré



- par l'optimisation
- des aspects organisationnels en vue
 - d'accroître l'innovation
 - d'une plus grande créativité

- permettant ainsi
- de favoriser le transfert de savoir-faire et de compétences
 - et d'améliorer la capitalisation des connaissances

Pour la direction

Une vue globale du fonctionnement de l'organisation

De l'attractivité, une image



Non-bénéfices ○ -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 ○ Bénéfices

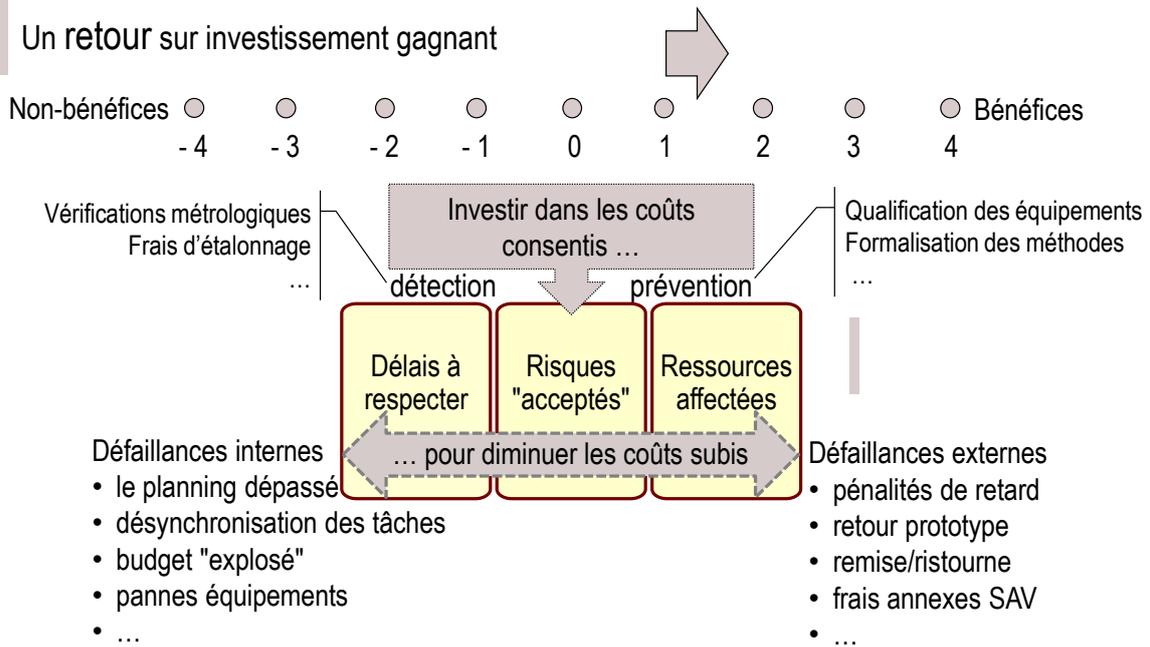
Gouvernance	Finance	Reconnaissance
<ul style="list-style-type: none">• Vision partagée• Meilleure performance organisationnelle• Cohésion collective• Valeurs communes• Amélioration de l'organisation• Politique et décisions basées sur des données factuelles	<ul style="list-style-type: none">• Budget maîtrisé• Meilleure performance économique• Optimisation des ressources• Fidélisation des clients• Diminution des coûts résultant de la non-qualité	<ul style="list-style-type: none">• Attractivité nationale et internationale• Offre de garanties aux partenaires• Evaluation HCERES• Amélioration de l'image de l'unité

Performance, réactivité compétitivité accrues

Mes notes :

La diminution des coûts résultant de la non-qualité

Un retour sur investissement gagnant

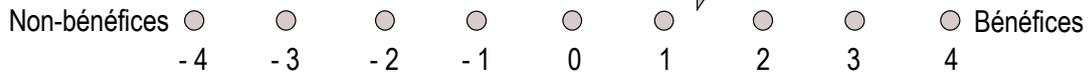


« En finale, la qualité coûte le prix de la cerise sur le gâteau ! » [13]

Mes notes :

De l'appui, des atouts

De la transparence



Support

- Activités support en appui de la recherche
- **Efficacité** de l'organisation
- Harmonisation des méthodes
- **Traçabilité** des données
- Maîtrise des activités quotidiennes
- Décloisonnement de la structure

Projets/activités

- Se différencier (dossiers de projets)
- Des **atouts** dans les projets européens
- **Visibilité** du monde industriel
- Accès amélioré à l'information
- Meilleur confort de travail

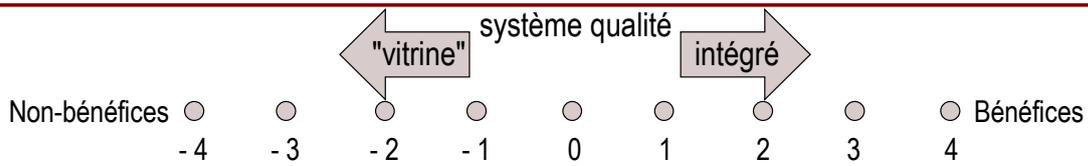
Gouvernance

- Lisibilité globale de l'unité accrue
- **Transparence**
 - de l'organisation
 - des décisions
- Participer à un projet commun

Prise de fonction efficace
Flexibilité accrue

Mes notes :

C'est selon !



Une direction sur la ligne de front

- justification de la méthodologie pour faire face aux risques et aux opportunités
- démonstration de son leadership
- acteur "principal" de la revue de direction
- présentation de son plan d'amélioration
- planification des modifications

Un représentant de la direction du 3^{ème} type

- aux multiples compétences relationnelles
 - pédagogue, communicant, pragmatique, créatif, innovant
- au fort leadership
 - fédérateur (objectifs partagés par chacun)
 - respect, compréhension de chacun

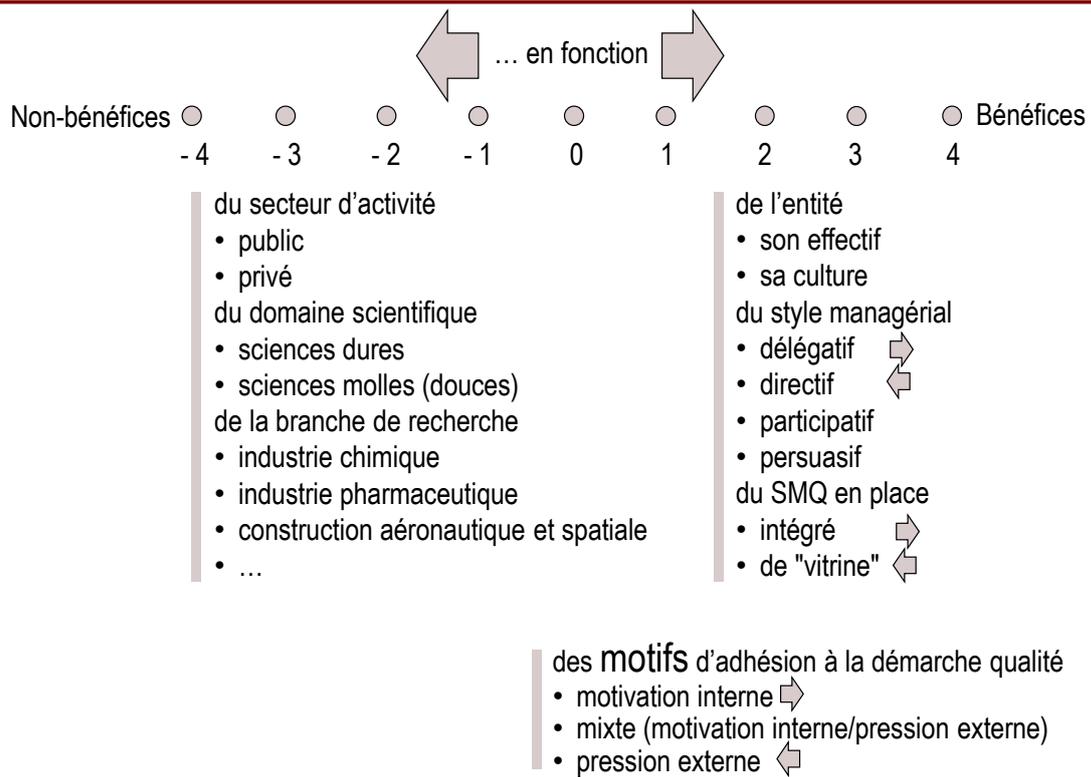
Evolution des normes

Mes notes :

1. L'état des lieux des démarches qualité en recherche
2. Ce qui divise ou rapproche la recherche et la qualité
 - les points en commun
 - les points de divergence
3. Les apports d'une démarche qualité
 - les non-bénéfices
 - les bénéfiques
- 4. Conclusion**

Mes notes :

Une conclusion à pondérer ...



Mes notes :

La position du curseur

Des **bénéfices** significativement **supérieurs** aux non-bénéfices 

Non-bénéfices ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Bénéfices
-4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4

Une démarche qualité au service de la gouvernance

- Valorisation du personnel par la prise de responsabilité et le leadership de chacun
- Amélioration des performances
- Optimisation du budget
- ...

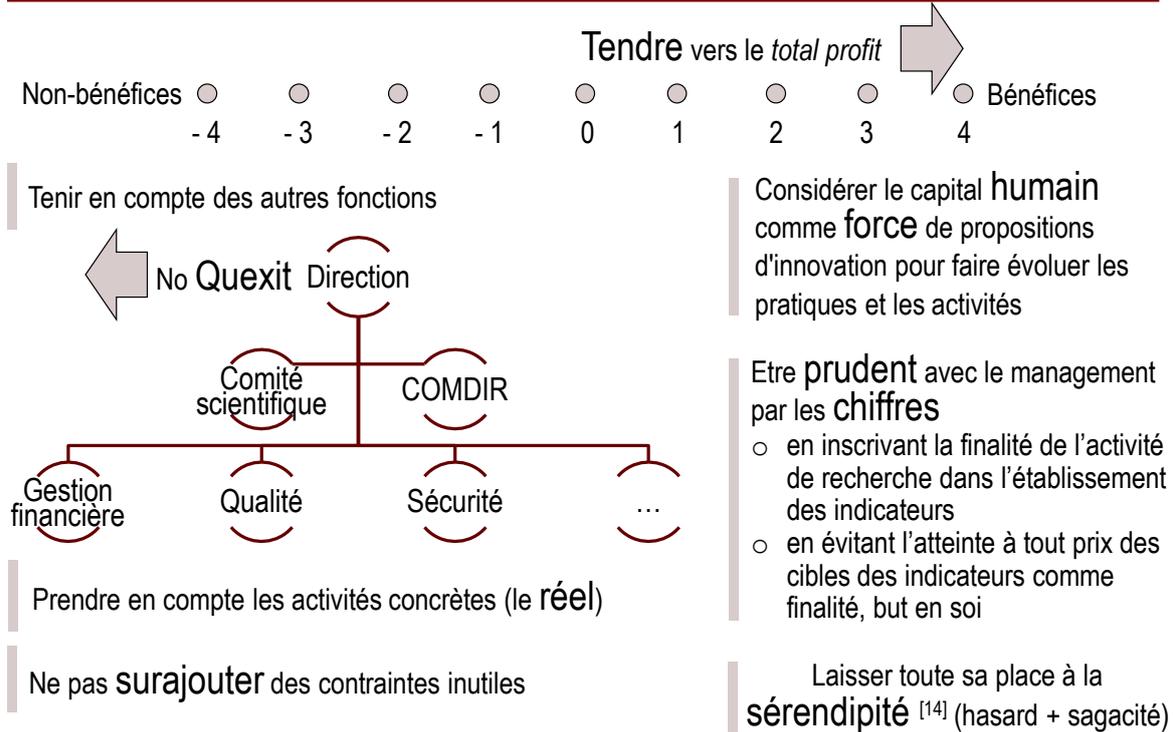
Une démarche qualité au service des acteurs de la recherche

- Libération de temps en faveur de la créativité, l'innovation
- Perception de la satisfaction des parties prenantes menant à l'élargissement du panel de clients
- Sécurisation des projets de recherche, des tâches et des activités
 - traçabilité des données
 - fiabilité/répétabilité des résultats
- ...

Objectif : tendre vers le *total profit*

Mes notes :

Retirer tout le bénéfice d'un SMQ



Mes notes :

Pour aller plus loin

W. Edwards DEMING

Hors de la crise

Edition Economica, ISBN 2-7178-4393-0

Sylvie ROLLAND ^[15]

Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité : les apports perçus de la certification ISO 9000 par les managers

Management & Avenir, 9/2009 (n° 29), p. 31-51

www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-9-page-31.htm

Marie-Anne DUJARIER ^[16]

Le management désincarné - Enquête sur les nouveaux cadres du travail

Edition La Découverte, ISBN 978-2-7071-7844-2

[15] Maître de conférence, Université La Rochelle, Dauphine Recherches en Management (DMR) - CNRS UMR 7088

[16] Sociologue du travail et des organisations - Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique - CNAM-CNRS

Mes notes :

Merci de votre



-4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 attention

Mes notes :