

ORGANISATION

Les bienfaits de la démarche qualité

Omniprésent dans le secteur industriel, le concept de démarche qualité est de plus en plus adopté par le monde de la recherche. Illustration avec des projets menés au sein de laboratoires du CNRS.

Jusqu'à la fin des années 1990, deux mots, sitôt prononcés, jetaient fatalement un trouble dans le Landernau de la recherche publique : démarche qualité. Venue du monde de l'entreprise où elle sert depuis des décennies à optimiser toutes les étapes de la fabrication d'un bien via l'adoption de normes nationales ou internationales, cette notion alimentait la crainte d'une avalanche de paperasserie et d'un productivisme contraire à l'indispensable liberté des chercheurs.

Les mentalités ont bien changé. La qualité fait désormais partie intégrante de très nombreux projets développés au sein d'organismes de recherche comme le CNRS, et ce toutes disciplines confondues. La mise en place d'un système de

management de la qualité permet en effet de « garantir, d'une part, l'intégrité, la traçabilité et la reproductibilité des données produites au cours de la recherche et, d'autre part, une organisation plus compétitive, plus fiable et plus transparente qui donne confiance aux partenaires », dit Nathalie Pasqualini, administratrice du Centre d'étude d'agents pathogènes et biotechnologie pour la santé¹ et qualité. Sans compter que chercheurs, étudiants et postdoctorants restent de moins en moins longtemps dans un même laboratoire. « Ils doivent donc avoir facilement accès au savoir-faire de l'unité où ils sont affectés. Et lorsqu'ils partent, le savoir-faire qu'ils ont eux-mêmes créé doit être conservé et accessible par d'autres. Le problème est identique pour le transfert des compé-

tences lorsqu'une personne part à la retraite, par exemple », renchérit Henri Valeins, responsable de la politique qualité du Centre de résonance magnétique des systèmes biologiques (CRMSB)² et animateur du réseau « Démarche qualité en recherche »³ rattaché à la Mission des ressources et compétences technologiques du CNRS⁴. Comment déployer une démarche qualité ? Tout commence par une série de réunions au cours desquelles, sous la houlette d'un responsable qualité nommé en interne et épaulé au besoin par un consultant extérieur, l'équipe décortique la manière dont fonctionne le laboratoire, identifie ses points forts et ses faiblesses et dresse une liste d'objectifs à atteindre, tant sur le plan technique qu'administratif. Place, ensuite, à la constitution de groupes de travail thématiques et à l'élaboration d'une nouvelle organisation accompagnant et soutenant le projet scientifique. « Lors des premières étapes forcément chronophages, l'essentiel est que l'intérêt de la démarche soit compris et accepté par tous, chercheurs, ingénieurs, techniciens, et administratifs. Chacun doit se sentir impliqué et se convaincre que les actions qui vont être engagées seront rapidement utiles, utilisables et utilisées », commente Henri Valeins. Et d'expliquer que la restructuration du CRMSB autour d'une équipe unique au lieu de trois équipes et huit groupes thématiques, une meilleure communication interne et un accès simplifié à l'information scientifique, technique et administrative, ont permis à l'unité de gagner en visibilité et d'augmenter le nombre de contrats ANR. Et s'il faut compter 18 à 24 mois, en moyenne, pour constater les bénéfices d'une démarche qualité dans un labo, celle-ci obéit à « une logique d'amélioration continue », insiste Nathalie Pasqualini.

Philippe Testard-Vaillant

1. Unité CNRS / Universités Montpellier-I et -II.

2. Unité CNRS / Université Bordeaux-II.

3. En ligne : www.rmsb.u-bordeaux2.fr/wiki/Qualite/

4. La MRCT est une unité propre du CNRS. Lire « Les technologies en partage », *Le journal du CNRS*, n° 237, octobre 2009, p. 34.



CONTACTS

→ Henri Valeins

Centre de résonance magnétique des systèmes biologiques, Bordeaux
henri.valeins@rmsb.u-bordeaux2.fr

→ Nathalie Pasqualini

Centre d'étude d'agents pathogènes et biotechnologie pour la santé, Montpellier
nathalie.pasqualini@univ-montp1.fr