



**HAL**  
open science

## La qualité dans un service informatique (d'un laboratoire), ça veut dire quoi en pratique ?

Jean-Luc Archimbaud

### ► To cite this version:

Jean-Luc Archimbaud. La qualité dans un service informatique (d'un laboratoire), ça veut dire quoi en pratique?. Maitrise. La qualité dans un service informatique (d'un laboratoire), ça veut dire quoi en pratique?, Toulouse mais aussi Bordeaux, Caen, Marseille, Strasbourg, France. 2012, pp.22. cel-00819856

**HAL Id: cel-00819856**

**<https://cel.hal.science/cel-00819856>**

Submitted on 2 May 2013

**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.

# Qualité et Service Informatique (d'un laboratoire)

## La qualité dans un service informatique (d'un laboratoire), ça veut dire quoi en pratique ?

Support de cours d'une journée de formation  
pour des informaticiens responsables de projets, d'équipes ou de  
services informatiques dans un laboratoire de recherche

Jean-Luc Archimbaud CNRS  
<http://jl.archimbaud.free.fr/>  
V1.1 – 23 nov 2012

Licence de cette présentation : Creative Common BY-NC-ND

Qualité et Service informatique (d'un laboratoire) - JLA

1

## Description de la formation : objectifs

De nombreux responsables de service ou de projet informatique ont le besoin d'améliorer les services rendus aux utilisateurs des unités de recherche, ainsi que leurs méthodes de travail et leur management.

Que ce soit dans un contexte de restructuration, de mutualisation de laboratoires ou d'équipes, ou encore d'une simple volonté de faire mieux, ils pensent à engager une démarche qualité. Ils connaissent partiellement ou sont curieux de connaître le contenu du standard ITIL ou de la norme ISO 20000 qui sont des références de bonnes pratiques dans la gestion des services informatiques ... Mais ils se posent des questions : 'La qualité, ça veut dire quoi dans mon quotidien ?', 'Y-a-t-il des recommandations concrètes ?', 'Comment commencer ?'... avec des contraintes couramment énoncées : 'j'ai peu de temps et je ne veux pas entrer dans un système trop lourd'.

Qualité et Service informatique (d'un laboratoire) - JLA

2

# Présentations

Qui suis je ?

- Responsable du projet PLUME (2006-2012)
  - <http://www.projet-plume.org>
- Chargé de mission qualité au LPSC (2011-2012)
  - <http://lpsc.in2p3.fr/index.php/qualite>
- Dir Adj Tech et Resp projets MathDoc (depuis 05/2012)
  - <http://www.mathdoc.fr/>
- CV : <http://jl.archimbaud.free.fr/>

Où vais je ? (objectif de cette formation)

- Nuages : spécialistes : concepts, normes, politique qualité... versus  
Vraie vie : des informaticiens dans un laboratoire
- Plan : liste des domaines-termes savants qualité → que faire en  
pratique ? En conclusion : pour aller plus loin

Participation de tous demandée

- Vous avez autant d'expérience que moi...
- A vous...

## Attention !

Des avis (idées) personnels

- Je peux me tromper

Beaucoup d'évidences, de bon sens

- Je ne fais pas de miracle : je n'ai pas de solution à tous les  
problèmes, j'indique seulement des pistes

Je ne suis pas exhaustif

Dans chaque transparent : 'Suggestion' ('S'), essai de

- Par où commencer ?, bonne pratique recommandée

Je critique, ne vous sentez pas remis en cause

- Nul, rien est parfait

Je ne parle pas du coeur de votre métier (et des outils)

- Installation, surveillance, développements, sauvegardes, sécurité...
- Ca ne veut pas dire que ce n'est pas important

## (Démarche) qualité : qu'est ce ? (définition personnelle)

Question plus importante : 'pour quoi faire ?'

- Améliorer (c'est subjectif mais on comprend...)

Améliorer quoi ?

- Les services rendus aux utilisateurs
- Les productions, les réalisations... l'image du laboratoire
- La manière de travailler
  - Efficience, satisfaction de chaque personnel : individuel
  - Efficience de l'organisation : groupe
- Les compétences (pas uniquement techniques)
  - Formation, utilisation et transmission du savoir faire...
- Le pilotage
- Exemple : définition dans lettre de mission qualité LPSC

Question : concrètement, comment faire ? → réfléchir et améliorer tous les points du cours (et plus...)

## Autres aspects de la qualité : assurance...

Autre aspect de la qualité : assurance qualité (produit)

- S'assurer qu'un objet répond à des critères qualité définis
- Il y a 2 profils de poste qualité au CNRS :
  - BAP C (instrumentation) : Ingénieur Assurance Produit (IR)
  - BAP J (gestion pilotage) : Qualiticien (IE)
- Les (certains) experts disent que l'assurance qualité est maintenant inclus dans la démarche qualité
- A noter que toute la terminologie évolue avec le temps
- L'assurance qualité n'est pas mon propos

Beaucoup de business dans la qualité

- Documentation payante, sociétés de conseil, de certification, d'aide à la certification...
- Et domaine qui peut s'auto-entretenir seul sans aucune amélioration pour le laboratoire (et parfois en engendrant des pertes de temps)

# (Démarche) qualité : où ?

## Sur quel périmètre ?

- Une équipe
  - Ex : dans l'équipe informatique (uniquement le fonctionnement de l'équipe ou avec tous les services qu'elle assure ?)
- Un service (au sens répondre à un besoin)
  - Support aux utilisateurs
- Un projet - Tous les projets – Un développement logiciel - ...
- Le laboratoire entièrement
  - Ex : définition dans 'mission qualité LPSC'

## Suggestion : si vous étiquetez certaines actions / évolutions de qualité ou lancez une démarche qualité

- S'assurer que votre équipe, votre direction, vos utilisateurs ont bien la même définition que vous et ont compris le périmètre (surtout les limites) → l'écrire et le faire valider

## Liste des points-termes qualité → plan

|  |  |
|--|--|
| Description des services assurés           | Documents de référence – respect des règlements  |
| Description des productions                | Traçabilité                                      |
| Gouvernance de l'équipe                    | Processus-procédures (cartographie)              |
| Management-organisation de l'équipe        | Capitalisation des expériences – du savoir faire |
| Réunions                                   | Indicateurs                                      |
| Plan, politique, management... qualité     | Communication : informer                         |
| Démarche qualité                           | La messagerie électronique                       |
| Amélioration continue                      | Gestions des risques                             |
| Amélioration des services rendus           | Audit qualité                                    |
| Support aux utilisateurs                   | Service versus outil                             |
| Amélioration des productions               | Conduite du changement                           |
| Niveau de service / organigramme           | Que font les autres ?                            |
| Base d'informations – gestion documentaire | Conclusions                                      |
|  | Une dernière suggestion                          |

## Description des services assurés par l'équipe informatique

Il faut savoir ce dont on parle pour l'améliorer...

Une équipe informatique assure des services très divers

- Difficile à formuler (surtout sans jargon)

Faire la liste des services assurés

- Pour qui ? : clients → utilisateurs
- Avec le niveau de service (plus ou moins fin)
- Ne pas oublier certains services
  - Que vous pouvez juger annexes ou 'évidents' mais qui ne sont pas toujours assurés ailleurs et sont appréciés par les utilisateurs
  - Regarder le temps consacré par l'équipe pour chaque service
- La diffuser
- ITIL peut aider à établir formellement cette liste (catalogue) avec le niveau de service : cf cours de Maurice

S : faire la liste des services assurés (compréhensible par les utilisateurs), la diffuser (Web), la maintenir à jour

Qualité et Service informatique (d'un laboratoire) - JLA

9

## Descriptions des productions d'un service informatique

Développements de logiciels

- Scientifiques, généraux, scripts...

Documentation (utilisateurs ou équipe)

- Aides, rapports, cours, présentations...
- Cf après 'Base d'informations-gestion documentaire'

Suggestions :

- Centraliser les informations sur les développements (description sommaire) dans une base de données (au sens large) → similaire doc
  - Avec une personne qui centralise les infos
- Avoir une liste des documentations
  - Avec une personne qui coordonne

# Gouvernance de l'équipe

## Besoin de 2 types de gouvernance pour l'équipe

- Hiérarchique : supérieur (directeur du labo ?) = patron
  - Fait les choix, finance, influe sur les carrières
  - Veut du concret (ou simplement pas d'ennui), gratuitement
- Utilisateurs : comité des utilisateurs ou ... = clients
  - Représentatif des utilisateurs : pour remonter les besoins
  - Possibilité de remontée plus directe des besoins : enquête...

## Choix de stratégie du responsable de l'équipe

- 'Eviter' la gouvernance : liberté mais très négatif à terme
- Formaliser une gouvernance (légère) et travailler avec
  - → Etre en accord avec les 2 gouvernances ci-dessus

## Suggestion

- Créer-faire vivre un comité d'utilisateurs avec réunions et CR
- Rédiger un bilan annuel pour la hiérarchie et pour le comité d'utilisateurs avec des propositions d'objectifs-d'évolutions-de projets pour l'année suivante

# Management-organisation de l'équipe

Certaines améliorations qualité doivent aussi améliorer les conditions de travail de l'équipe → qualité de travail

- Gagnant – gagnant entre utilisateurs et informaticiens
- 'Le client est roi' peut être un piège pour le salarié

Améliorer l'efficience (plutôt que l'efficacité)

- Faire mieux avec les moyens dont on dispose

Les services doivent continuer d'être assurés malgré l'absence de quiconque

- Continuité de service

Le savoir-faire doit être partagé

- Cf plus loin : bases documentaires, traçabilité...

S : binômes (tâches, compétences), avoir des procédures écrites pour les principales tâches

# Réunions

Il en faut mais

- Pas trop souvent, pas trop longues et efficaces
- 12 personnes en réunion 3 h = 1 semaine de travail

Suggestions pour la réunion d'équipe :

- Se mettre d'accord sur l'objectif de la réunion régulière
- Utiliser une réunion pour faire des suggestions d'amélioration
- Commencer à l'heure et avoir une pause café
- Ordre du jour (diffusé avant et respecté)
- Qui fait le relevé de décisions (CR) ? (début de réunion)
- Gardien du temps autre que l'animateur de la réunion
- Point creusé en détail ou présentation d'un invité
- Point vraiment discuté par tous avec une décision
- Relevé de décisions (plutôt que CR) avec I(nformation), D(écision), A(action avec le nom des personnes)
- Reprendre la liste des A(actions) du CR précédent

## Plan, politique, management... qualité (pour l'équipe informatique)

Certains spécialistes de la qualité : « Il faut commencer par un plan qualité, je ne discute qu'avec des gens qui en ont un »

- Avis personnel : non

Question à se poser : la formalisation d'un plan/politique/... qualité apportera-t-elle des améliorations notables / temps consacré ?

- Dépend de la taille du laboratoire et des ressources humaines qui peuvent être consacrées à la qualité
- Dépend des exigences en formalisation qualité des projets et partenaires (certifications ? labels ?)

S: néanmoins, si vous lancez une démarche qualité dans votre équipe, formaliser un document cadre, léger, de type démarche qualité et le faire valider

- Exemple : lettre mission qualité LPSC : 1 page 1/2

## Démarche qualité (1)

### Plusieurs types de démarches (sur un périmètre défini)

- Se rendre 'conforme à un standard'
  - Si vous voulez être certifié par exemple : ISO 9000, 20000...
  - Pas gratuit : pour préparer le dossier, pour la certification
- Utiliser une 'méthode' connue : ITIL...
  - La 'méthode' est parfois payante
- Proposer votre démarche → 'objectif' de ma présentation
  - En connaissant, utilisant les principes des standards et méthodes
  - Etudier l'origine, le pourquoi des standards ou des méthodes
    - Aide à comprendre les choix faits
    - Permet de savoir où est-ce que le standard-la méthode sera certainement le plus efficace : chaque standard-méthode a tendance à vouloir tout couvrir alors qu'à la base il a été conçu pour un périmètre plus restreint

### Implication de l'ensemble du personnel → sensibilisation

- Peut demander des formations (méthodes, vocabulaire...)

## Démarche qualité (2)

### Les trois définitions du terme démarche

- Raisonnement, manière de penser, méthode. Ex : démarche scientifique (avec validations régulières)
- Demande, tentative pour obtenir quelque chose (étapes)
- Allure, façon de marcher : on dit que 'la démarche qualité est bien implantée quand ca devient un état d'esprit'

### S'intégrer dans la démarche qualité du laboratoire

- L'informatique a des liens avec tous les membres du laboratoire, les projets, les services...
- Y penser avant de lancer (en info) une action sur la qualité
  - Tôt ou tard il y aura une répercussion sur les autres services...
  - Ex : accueil nouvel entrant

**S** : pour un périmètre défini choisir un type de démarche, la faire valider par votre gouvernance, l'appliquer en minimisant le formalisme-la paperasse

# Amélioration continue

La qualité est un processus d'amélioration continue

L'important n'est pas d'être bon mais d'être meilleur aujourd'hui que hier (et demain qu'aujourd'hui)

- Inutile de se noter par rapport aux autres
  - Certains laboratoires par leur taille, leur activité, leur histoire, leur dotation en personnels... sont 'meilleurs' que d'autres en terme de services offerts et de qualité
- Image représentative : roue de Deming – PDCA
  - Trop utilisée → caricatural (peut nuire dans une présentation)
  - Après chaque problème, projet ou étape, faire un bilan
- Il faut donc mesurer son amélioration en terme de
  - Nouveaux services rendus, nouveaux développements...
  - Qualité des services, des dev --> besoin d'indicateurs
- Il faut aussi améliorer les compétences des personnes
  - Formation...

Bémol : il faut parfois tout casser pour reconstruire

Qualité et Service informatique (d'un laboratoire) - JLA

17

# Amélioration des services rendus et création de nouveaux services (informatiques)

Suggestion de démarche pour améliorer les services

- Par quoi commencer ?
  - Identifier les services importants pour les utilisateurs
    - Un fournisseur de service se trompe souvent
    - Sondage léger, KJ dans l'équipe, comité des utilisateurs...
  - Identifier les services où il y a des lacunes importantes
    - Sondage léger, KJ dans l'équipe...
  - Identifier les services qui manquent : enquête...
  - Pour faire ces choix, toujours travailler à plusieurs
- Proposer par écrit des améliorations de certains services
  - ou la création de nouveaux services
- Faire valider ces améliorations par la gouvernance
  - avec une priorité, un planning
- Dire à vos utilisateurs ce que vous allez faire
- Faire, en mode projet avec contrôle / étape et en fin
  - Respecter les délais

Qualité et Service informatique (d'un laboratoire) - JLA

18

## Support aux utilisateurs (relation clients)

C'est un point très important

S'assurer que tous les utilisateurs connaissent la procédure à suivre quand ils ont un problème/demande

Réfléchir, proposer et faire accepter organisation pour

- Que les utilisateurs (la majorité) soient satisfaits
- Que vous ne soyez pas interruptible à tout moment
- Faites participer tous les membres de l'équipe au support
  - Le contact direct avec des utilisateurs est formateur

Toujours répondre rapidement à un utilisateur qui a un problème / un besoin

- Même pour lui dire que vous ne savez pas (qu'il s'adresse à...), que vous n'avez pas le temps, que vous allez travailler dessus, que vous êtes en train de résoudre son problème...
- Pour un besoin, le délai de réponse peut être plus long mais toujours répondre

## Amélioration des productions (dév logiciel)

Points qui me paraissent importants

Ne pas laisser un développeur travailler seul

- Coordinateur des développeurs : réunions, veille techno...

Attention aux stagiaires, thésards

- Se poser la question avant le début de tout développement : qui va reprendre le travail ?

Ai je les ressources ? Le temps ? Ca existe déjà ?

- Se poser cette question avant tout début de dév

Respecter les bonnes pratiques du développement logiciel

- Documentation... pour qu'ils puissent être utilisés et modifiés par d'autres personnes que l'auteur

Quelle méthode de développement ?

- L'objectif, taille... des codes peuvent être très divers
- Faire un cahier des charges et un planning même minimum
- Méthode agile (simplifiée) semble adaptée au laboratoire

## Niveau de service / organigramme

Partout il y a des VIP : Directeur...

- Et des personnes qui peuvent être nuisibles

Qui ont besoin d'un service adapté (= meilleur...)

- Qui dépend de leur niveau en informatique de leurs besoins... → difficile de définir exactement quel service type mettre en place pour eux

Suggestion

- Prendre en compte cet état de fait
  - Essayez de dire à votre directeur de mettre un ticket s'il ne peut plus accéder à sa présentation qu'il doit faire l'après-midi pour demander des financements importants...
- Ne pas hésiter à formaliser un type de service particulier pour ces personnes, éventuellement sans le diffuser

## Base d'informations – gestion documentaire

Il en faut pour

Equipements – logiciels utilisés

- Informations sur les machines, les équipements réseaux, les connexions, les licences... en lien avec l'utilisateur, le numéro d'inventaire-de facture...
- Accessible à toute l'équipe ? Qui la met à jour ? Quand ?

Développements logiciel (MAJ coordinateur dév)

- Infos : fonctionnalités, développeur(s), utilisateurs, état d'avancement, licence, taille, langage...

Documentation

- Technique interne à l'équipe (termes techniques)
- Pour les utilisateurs (FAQ, mode d'emploi...) sans jargon

S : avoir une/des bases d'informations à jour

- Une info ne doit être mise à jour qu'à un seul endroit
- Peu de moyen pour la MAJ → uniquement infos principales

## Documents de référence – réglementaires

Documents qui servent de référence (font loi) pour tous

- Souvent validés officiellement par la gouvernance car ils reflètent la politique de celle-ci
- Parfois réglementaires
- ...

Quelques documents de référence nécessaires

- Liste des services assurés avec le contact pour chaque service
- Charte informatique
- Politique-procédure de connexion sur le réseau
- Politique-procédure d'achat d'équipement informatique
- Procédure-guide nouvel entrant
- FAQs, aides-guides pour les utilisateurs
- ...

S : il en faut (évite les litiges...) : les faire connaître, les tenir à jour (avec un responsable par document)

Qualité et Service informatique (d'un laboratoire) - JLA

23

## Informations de genèse dans tous les documents diffusés

Suggestion : insérer des informations de genèse dans tous les documents diffusés (1ère page)

Obligatoire

- Titre : parlant
- Auteur(s) avec laboratoire/université
- Point de contact : email auteur ou ...
  - Contact pour correction, ajout, coopération...
- Date de la version
- Contexte

Optionnel : licence, fonction auteur, relecteurs, num version, séparer MAJ majeure / min, lien vers version en ligne, historique MAJ, objet, public visé...

Le nom du fichier doit être unique et parlant

# Traçabilité

Pour équipements : un, des cahiers d'exploitation

- Par type de service ou groupe de matériel ou...
  - Dépend de l'organisation
- Pour noter : installations, modifications, problèmes
  - Avec date et nom de l'opérateur
- Accessible(s) à toute l'équipe
- Où ?
  - Liste diffusion, CMS, wiki, base de données, logiciel dédié...
  - Attention : cf ci-après 'outil versus service'

Pour développements : SVN, forge... ou 'cahier'

Suggestion

- Si un choix est fait, toute l'équipe doit s'y conformer
- Se limiter dans ce que l'équipe s'engage à utiliser et compléter progressivement (demande de changer certaines habitudes)

## Processus-procédures (cartographie) (1)

Définition : ensemble d'actions qui transforme avec une plus-value des éléments d'entrée en éléments de sortie

Exemples

- Achat d'un équipement
- Installation d'un poste utilisateur, d'un serveur ou équipement commun...
- Recueil, suivi, traitement incident/problème utilisateur
- Installation d'un nouvel entrant dans le laboratoire
- MAJ de la FAQ pour les utilisateurs de l'informatique
- Test et validation (recette) d'un développement logiciel

Travail qualité : formaliser les processus

- Objectif, ordre des actions (logigramme) et dates, acteurs (qui fait quoi)... avec un pilote du processus
- Procédure décrit ce qui est pratiqué, pas ce qui devrait l'être

## Processus-procédures (cartographie) (2)

La formalisation de processus très rentable quand ça touche n personnes, n services différents

- C'est aux interfaces qu'il y a généralement des problèmes

### Cartographie

- Ensemble des processus-procédures
- On peut représenter un laboratoire (une entreprise...) comme un ensemble de macro-processus et zoomer : sous-processus, procédures

### Suggestion

- Repérer les procédures importantes, qui se rejouent souvent et à améliorer (où il y a des incompréhensions entre personnes/services)
- Les formaliser avec un pilote de la procédure (pas obligatoirement le chef de service), chargé de coordonner et de mettre à jour la procédure

## Capitalisation des expériences – du savoir faire

Rédiger et faire vivre toutes les procédures, les modes d'emploi... nécessaires

- Ne pas hésiter à faire des modes d'emploi (visio par exemple)

### Capitaliser mais aussi

- Partager le savoir faire : séminaire interne...
- Augmenter le savoir faire : formation...

Suggestion : quand il y a eu un problème, faire un bilan a posteriori (quand il n'y a plus le feu) et

- Garder une trace quelque part (mais centralisé)
- Trouver la cause et la noter quelque part (mais centralisé)
- Faire en sorte qu'il ne se reproduise pas ou que s'il se reproduit plusieurs personnes puissent rapidement intervenir
  - Rédiger un mode d'emploi... connu et utilisable de/par plusieurs personnes ou ...

# Indicateurs (1)

Éléments chiffrés qui permettent

- De mesurer le succès, l'amélioration d'un service...
- De définir ce qui manque, ce qu'il faut mettre en place (évolution, pilotage)
- Les chiffres donnés par les outils de surveillance sont des données brutes (pas des indicateurs pour la qualité)

Un indicateur doit être mesurable

Exemples

- Fréquentation-utilisation, nb de lignes (prog) écrites, taux de panne, tps de réponse, espace disque / utilisateur, nb de stations installées, nb de tickets et durée du traitement...
- Ex Web : nb d'accès et pages les plus visitées
  - Analyser un minimum (enlever les robots, vérifier...)

C'est l'évolution des indicateurs qui est importante

- Pour mesurer l'amélioration (continue)

# Indicateurs (2)

Il en faut obligatoirement mais peu et

- Compréhensibles par tous - qui ne peuvent pas être remis en cause - qui permettent de montrer sans ambiguïté l'évolution à la gouvernance – qui vont durer plusieurs années,
- Il faut les surveiller, les relever et les diffuser,
- Ne pas tomber dans le flicage et respecter la législation

Indicateur stable sur plusieurs années : difficile

Indicateurs propres à la qualité / informatique

- Pas ceux de la direction...

Suggestions

- Pour chaque action qualité / amélioration : mettre un indicateur et mesurer avant et après
- Définir quelques indicateurs
  - destinés à votre gouvernance ou à usage interne pour le service
  - diffuser les premiers sur Web du service, dans rapport d'activité...

## Communication : informer (1)

La communication, c'est gratuit et ca peut rapporter gros

- Pour moi c'est un élément très important dans la qualité d'une équipe, d'un service et dans une démarche qualité

L'équipe informatique doit communiquer vers (informer)

- Ses utilisateurs : liste de diffusion, web, intranet
- Sa gouvernance : rapport, réunion

Rappel : toujours répondre rapidement à un utilisateur qui a un problème

Et communiquer dans l'équipe

- Café, liste de diffusion, réunion...

## Communication : informer (2)

Suggestions dans communication service → utilisateurs

- Etre compréhensible par tous les utilisateurs
  - Eventuellement deux parties dans le message électronique : non technique et détails techniques
- Etre positif et ne pas se limiter aux arrêts
  - Quand vous annoncer un arrêt indiquer la raison (qui peut être externe) et l'amélioration que ça va apporter (en terme de service)
  - Annoncer aussi les nouveaux arrivants de l'équipe, les nouveaux services et serveurs, les incréments de l'espace de stockage, les nouvelles documentations...
- Planifier – informer rapidement
  - Annoncer les arrêts une semaine avant puis la veille
  - Informer dès que vous savez quelque chose sur un problème en cours en disant la raison, que vous y travaillez, les délais
- Ne reproduisez pas les erreurs de la SNCF → voyageurs

## Communication : informer (3)

### Suggestions communication service → gouvernance

- Faire un rapport semestriel ou annuel (court avec annexes)
  - Etat des lieux
  - Travaux réalisés depuis le rapport précédent avec bilan
  - Principales réussites
    - Note : la reconnaissance interne vient souvent par l'extérieur
  - Difficultés rencontrées
  - Positionnement par rapport à d'autres laboratoires
  - En mettant les indicateurs
  - Besoins
  - Projets à venir
  - Rq : différent de l'entretien annuel d'activité qui est personnel
- Ne pas hésiter à travailler en mode projet
  - Appeler projet toute évolution-installation importante
  - Rédiger un document par 'grand projet'
  - Un des avantages : un projet est visible, on en parle... (pas le cas d'un service) – il y a d'autres avantages

## Communication / qualité

### Mêmes principes que pour l'informatique et de plus

- Il faut 'vendre', faire adhérer à la démarche qualité
  - L'informatique est obligatoire, la qualité on peut s'en passer donc il faut montrer que c'est utile

### Il faut décider si vous utiliserez le jargon ou pas

- Jargon : ça fait sérieux mais ça peut provoquer un rejet : « on comprend rien », « on se demande à quoi ça sert », « c'est de la qualité alors c'est pas pour moi »...
- Etre compréhensible : demande de traduire des termes, imprécision, rejet par les spécialistes du domaine
  - C'est ce que je recommande

### Les termes qualité sont des termes courants mais avec une signification particulière : donc risque d'être mal compris

- Qualité, indicateurs, audit, client, procédure, démarche...

# La messagerie électronique

S : Il faut s'organiser et savoir bien communiquer

Organisation avec 'Je reçois trop de messages !'

- Quelle est votre organisation personnelle / mail ?
  - Lecture à certains moments / à tout moment (interruption) ?
  - Tri avec des dossiers : Lu, A faire, En cours, par thèmes... ?
- Est-ce que vous ne prenez pas trop de choses en charge ?
  - Accepter moins de projets / groupes de travail / jurys / abonnements liste...
- Est-ce que vous déléguez assez ?

'Bien communiquer'

- [http://qualite-en-recherche.cnrs.fr/IMG/pdf/Email\\_mieux\\_communiquer.pdf](http://qualite-en-recherche.cnrs.fr/IMG/pdf/Email_mieux_communiquer.pdf)
  - Répondre à tous les messages (qui contiennent une demande directe)
  - Indiquer un sujet précis
  - Etre clair, concis, poli

# Gestions des risques

Méthode connue 'Management des risques comme outil de pilotage'

Pour améliorer-stabiliser, on se pose la question

- Quels sont les principaux risques ?
  - On essaie de prévoir ce qui peut arriver avec une probabilité importante et des conséquences graves
- On met en place ce qu'il faut pour que ca n'arrive pas ou qu'on réagisse vite pour corriger ou contourner
- Bonne méthode pour les services stables et sensibles

Suggestion

- Fin d'année, bilan pannes majeures → actions préventives
- Indiquez les risques dans chaque nouveau service/projet que vous présentez : cela vous fera penser aux risques et éventuellement vous permettra d'éviter certains problèmes futurs

## Audit qualité

Formellement c'est vérifier le respect de dispositions pré-définies, le suivi d'un référentiel donné

- Cela peut conduire à une certification
- Un audit qualité externe est payant
- Mais il se pratique des audits internes ou 'croisés'
  - Besoin de formation et/ou de méthode pour être auditeur

Le principe est bon : avoir un regard externe

Direction de l'audit interne du CNRS

- <http://www.cnrs.fr/fr/organisme/dai.htm>

Suggestions, en pratique

- Prendre du recul sur la manière de travailler de l'équipe
- Ne pas travailler seul → binôme
- Demander l'avis de collègues, présenter son travail à l'extérieur
- Faire relire tout ce que l'on publie

## Service versus outil

Le piège très fréquent du service informatique

- Un utilisateur veut un service
- L'informaticien lui répond en installant un outil (informatique) et considère qu'il a répondu à la demande

Un outil oui, mais il doit

- Répondre à la demande et être adapté au laboratoire
- Simplifier la vie de l'utilisateur
- Être accepté : adaptation de l'outil (termes, messages) - migration en douceur - (in)formation

Exemples d'outils installés et jamais/peu/mal utilisés

- Agenda partagé – Wiki – Serveur Web

Exemple : outil de gestion de tickets

- Dans certains cas, est-ce un mieux pour l'utilisateur ?

**S** : installer peu d'outils, s'assurer qu'ils simplifient la vie des utilisateurs et soient largement utilisés

# Conduite du changement

Amélioration continue → changer d'habitude

La plupart des personnes ne veulent pas changer

- Peur (on sait ce qu'on a, on ne sait pas ce qu'on aura), manque d'énergie (c'est un effort de changer ses habitudes)...
- « On a fait comme ça jusqu'à présent, pourquoi on changerait ? »
- → Frein important dans toute évolution donc dans une démarche qualité
- La conduite du changement ne consiste pas uniquement à « monter des formations » mais aussi à
  - Expliquer (communiquer), écouter, dialoguer, faire accepter, avancer pas à pas, adapter ses propositions...

Suggestion : garder à l'esprit que :

- Si les apports d'une évolution sont évidents pour vous, les autres (utilisateurs, équipe) peuvent ne pas en être convaincus

# Que font les autres ?

Objectif : ne pas ré-inventer la roue, profiter de l'expérience des autres

Etudier les standards et les méthodes

- C'est une partie de la réponse à 'que font les autres ?'
- En comprendre les concepts, le formalisme est secondaire
- En tirer ce qui correspond à votre environnement et l'adapter à votre laboratoire. Exemple d'application concrète :
  - Modèle de description de procédure, modèle de CR, checklists des points à penser avant de lancer un projet...

Intégrer un (ou des) réseau métier (et lier des contacts)

- Réseau régional d'ASR, RESINFO...
- QeR : <http://qualite-en-recherche.cnrs.fr/>
- Association QuaRES : <http://www.quares.fr/>

# Conclusions

## Paris ne s'est pas fait en un jour

- Démarche – amélioration continue → ne pas penser tout révolutionner en quelques mois (mais montrer rapidement que votre démarche qualité est utile)

## Toujours penser aux utilisateurs

### Et à vous (l'équipe)

- Choisir : évoluer (changer vos habitudes) ou non ?
- Prendre du recul : se regarder travailler
- Nul n'est parfait et rien n'est parfait
  - Accepter les critiques et ne pas viser la perfection

## Chacun et chaque environnement est différent

- Ne pas calquer sa démarche sur son voisin, choisir de préférence ce qui s'accorde avec l'environnement et 'la personnalité' de l'équipe
- Ne pas penser que sa solution est universelle

## Une dernière suggestion pour démarrer une démarche qualité

### Choisir 3 axes d'amélioration, après avoir étudié

- Ce qui a un sens pour vous (au sens l'équipe)
- Ce qui est important pour vos utilisateurs
- Ce qui peut vous faire gagner en efficacité, qualité de travail

### Vérifier la faisabilité de chaque amélioration possible

- Les utilisateurs, les membres de l'équipe peuvent être contre
- Les ressources (temps...) peuvent manquer

### Proposer ces améliorations --> valider par la gouvernance

- Dire ce qu'on veut faire, ne pas décider
- Mettre une date de réalisation réaliste et la respecter

### Agir en rectifiant à chaque étape

- 'Apprendre en faisant' et en capitalisant :
  - modèle de procédure, check list...

### Faire un bilan → formaliser et proposer éventuellement une démarche qualité globale (méthode, organisation)

Mais ceci est une suggestion personnelle...

## Et gardez votre bon sens...

Mon père (86 ans), homme de bon sens, n'a jamais entendu parler de démarche qualité :

- . Travaillait il moins bien que moi ?
- . Les entreprises de son temps produisaient elles des produits de moins bonne qualité que maintenant ?

Merci de votre attention...