

# Résumé et bilan d'une mission qualité au LPSC, laboratoire du CNRS

Jean-Luc Archimbaud [1] ingénieur CNRS

V1.1 18 sept 2012

*L'objectif de cet article est de faire un résumé et un bilan de ma mission qualité au LPSC, Laboratoire de Physique Subatomique et Cosmologie de Grenoble [2], en 2011-2012. C'est un témoignage tout à fait personnel qui n'engage ni le LPSC, ni le CNRS.*

*J'en profite pour remercier Serge Kox directeur et Bernard Bouthrerin responsable du service informatique pour leur accueil et leur aide et l'ensemble du personnel pour sa participation. Grâce à eux cette expérience a été très agréable et très enrichissante pour moi.*

## Pourquoi ce bilan ?

Si on adopte le modèle d'amélioration continue PDCA (Plan, Do, Check, Act) à sa vie professionnelle, la phase Check consiste à faire un bilan après chaque poste, projet, mission. Ceci est un des buts de ce document. De plus Henri Valeins, responsable du réseau de compétence qualité en recherche au CNRS [3], m'a encouragé à le faire sous la forme d'un document public qui pourrait être utile aux personnes en charge de la qualité dans d'autres laboratoires. Je remercie Henri de sa relecture.

## Le contexte

Ingénieur en informatique au CNRS, d'avril 2011 à avril 2012 j'ai été hébergé au LPSC (en étant rattaché à une autre unité du CNRS située à Toulouse) où j'ai été chargé de mission qualité une partie de mon temps, 20 % environ. Mon autre activité n'avait aucun lien avec le LPSC et la qualité. Actuellement, suite à une mutation interne (NOEMI au CNRS) je ne suis plus rattaché à l'unité de Toulouse mais je suis dans une unité de Grenoble. J'ai donc quitté le LPSC et arrêté ma mission qualité, bien que cette mission m'ait beaucoup plu et beaucoup apporté. Un responsable qualité à temps complet a poursuivi la mission au LPSC, Pierre de Lamberterie [4].

Les choix de méthodes et d'actions qualité ne sont compréhensibles qu'en ayant connaissance du contexte, sur trois points principaux : l'expérience professionnelle du qualificateur - la taille, l'organisation et la thématique du laboratoire - l'existant et les obligations qualité du laboratoire.

Sur le premier point je n'avais aucune expérience de qualité mais cela faisait plus de 25 ans que j'étais au CNRS, j'avais beaucoup circulé dans différents laboratoires ou campus et j'avais occupé différents postes, certains avec des responsabilités importantes (cf mon parcours [1]).

Pour le second aspect, le LPSC est un laboratoire de l'institut IN2P3, avec 230 personnes environ sur un seul site. Il est en place depuis 30 ans, donc avec une organisation rodée. Le directeur s'implique beaucoup dans la gestion quotidienne du laboratoire et veille à ce que « ça tourne bien ». Les équipes de recherche et les services participent à différents gros projets internationaux dans le domaine de l'infiniment grand (cosmos) et de l'infiniment petit (physique nucléaire), avec des réalisations d'instruments pointus. Il y a donc des services classiques (administratif, informatique...) mais aussi électronique, mécanique. La recherche y est fondamentale mais aussi appliquée pour les instruments réalisés et utilisés.

Il n'y avait jamais eu de fonction qualité officielle au laboratoire avant moi. Mais chaque projet du laboratoire avait un volet qualité et il y avait des personnes qui connaissaient bien et pratiquaient couramment l'assurance qualité dans la réalisation d'équipements.

## **Périmètre et objectifs de la mission, étude de l'existant et des besoins**

Au départ, sans le formaliser, je me suis attaqué à 2 chantiers : définir mon rôle et étudier l'existant.

A mon arrivée, mon travail n'était pas clairement défini : informaticien, est-ce que j'allais uniquement faire de la qualité informatique ? La qualité ça veut dire quoi pour le LPSC ? ... Le directeur était plutôt réservé sur l'efficacité d'une démarche qualité, avec la crainte de surcharge de travail avec des procédures contraignantes et une paperasse inutile. Mais il voulait améliorer le fonctionnement de son laboratoire et était ouvert à des idées (d'où ma mission). Ce que je devais faire en priorité, mon titre et à qui je devais être rattaché étaient des points d'interrogation. J'ai décidé de répondre à ces points là en formalisant un court document, on pourrait parler de note de cadrage : Mission qualité au LPSC [5]. Ce document, d'une page et demi que j'ai rédigé, a plusieurs fois été discuté avec le directeur et a circulé auprès des chefs de services, des personnes interviewées (cf plus loin) et du conseil d'unité pour faire consensus. Il a ainsi fait l'objet de 11 versions provisoires pour arriver à être adopté par le directeur puis par le conseil d'unité en septembre 2012. A noter que si je n'avais pas pris cette initiative de rédaction, personne n'aurait rédigé un tel document. J'ai aussi présenté cette mission en présence du directeur de l'institut IN2P3, en octobre 2011 lors d'une réunion objectifs-moyens du laboratoire.

Ce document, qui sert toujours de guide à mon successeur, indique en résumé :

- Les objectifs généraux : améliorer les productions du laboratoire (publications, réalisations d'équipements...), les services assurés, l'organisation, les bases d'informations ; améliorer, pérenniser et valoriser les compétences et les savoirs faire du laboratoire ; apporter une aide au pilotage.
- Le périmètre : tous les services, équipes et projets ainsi que le pilotage du laboratoire
- Le rattachement : au directeur du laboratoire
- Le titre : chargé de mission qualité
- Les phases de la démarche : étude de l'existant, des actions (cf ci-après) pendant quelques mois puis un bilan global sur ces actions et la mise en place d'une organisation et démarche qualité à plus long terme.

Ma mission s'est arrêtée avant le bilan global mais une personne m'a remplacé...

Pour étudier l'existant j'ai consulté le site Web du laboratoire et commencé des interviews (décrits ci-après) des responsables de services et groupes de recherche. Le résultat de ma compilation a été un Intranet décrit ci-après. Les interviews m'ont permis de lister certains besoins.

En fait la stratégie que j'ai proposée (en tenant compte d'une première étude de l'existant et des besoins) a été de :

- Etre pragmatique et bâtir sur l'existant, en douceur
- Etudier les besoins de l'ensemble du laboratoire.  
Mais limiter le nombre d'actions
- Mettre en place une amélioration continue
- Pas de théorisation
- Pas de formalisme (paperasse) inutile ou jargon de spécialiste  
Mais suivre les normes, les pratiques qualité 'sans le dire'
- Essayer d'avoir des résultats rapidement  
Actions concrètes, ciblées, plutôt courtes
- Rester un observateur et si possible garder un œil neuf

A noter qu'il n'y avait pas de besoin de certification-labellisation qualité de projet ou de service, ce qui aurait été une priorité dans ma mission. Il y avait eu un besoin de labellisation Carnot avant mon arrivée. Cela avait donné lieu à un petit audit qualité du laboratoire effectué gratuitement par une société extérieure. Mais les conclusions avaient beaucoup déçues, la société voulant visiblement simplement se placer pour ensuite vendre une prestation plus longue. L'image de marque de la qualité n'avait pas été améliorée. De plus le label Carnot n'avait plus été une obligation. Mon discours sur le sujet était : on ne se lancera dans ce type de démarche que si le laboratoire a une obligation ou en retire un avantage immédiat. Ce n'était pas une position personnelle. On en avait parlé longuement avec le directeur et il en était tout à fait convaincu.

## **Les actions qualité et leur formalisme**

Comme je l'ai déjà indiqué, j'ai décidé (et cela a été validé et encouragé par la direction) d'avancer par des actions qualités, plutôt courtes. Ces actions ont été volontairement très diverses. Mais pour chacune, j'ai adopté la chronologie suivante (on pourrait dire procédure) :

- Avoir un accord informel du directeur sur l'action envisagée
- Trouver une personne du LPSC volontaire pour être le pilote de l'action. Ca pouvait être le responsable du service concerné mais pas obligatoirement
- Rédiger avec ce pilote un court document qui décrive l'action. Ce document suit un plan prédéfini (mais sans formalisme inutile) : constat et objectif, participants, planning, retombées, risques, indicateur pour vérifier l'efficacité
- S'assurer que tous les participants sont d'accord et disponibles
- Faire valider l'action décrite par le directeur
- Lancer l'action en la faisant connaître (intranet qualité, cf plus loin)
- En fin d'action, la clore et rédiger un court bilan en particulier pour les actions ultérieures

Avoir un pilote était un point fondamental même si son travail effectif était minime car il était généralement la personne demandeur (et lui demander d'être pilote était un engagement de sa part donc ce n'était pas une demande irréfléchie) et qui connaissait le domaine (ce qui n'était pas mon cas). Si je ne trouvais pas de pilote (car personne n'était vraiment intéressé ou disponible), je ne commençais pas l'action.

Je tenais à jour un tableau avec l'état des actions, déposé dans l'intranet qualité (cf plus loin).

## **Interviews**

Pour connaître les besoins et l'existant j'ai rencontré progressivement des responsables de services et de groupes de recherche, selon ma disponibilité (20 % c'est peu). Là aussi j'ai adopté une démarche stricte :

- Contacter la personne pour avoir un rendez-vous dans son bureau
- Lui envoyer un ordre du jour. Celui ci était adapté mais avait toujours les points : présentation de ma mission, description du service/groupe de l'interviewé, description des objets ayant un lien avec la qualité dans le service/groupe (démarche, base de données, référentiel, procédure...), besoins de l'entité en termes de qualité, besoins ressentis au niveau du labo en terme de qualité
- Lors de l'entretien, respecter l'ordre du jour. Une visite des locaux... était généralement ajoutée
- Rédiger un compte-rendu et demander à l'interviewer de l'amender et de le valider
- Faire une version définitive du compte-rendu. Ne pas rendre ce document public mais limiter sa diffusion à la personne rencontrée. Cette limitation permettait une liberté de parole et établissait un climat de confiance.

Ces rencontres m'ont beaucoup apporté car j'ai pu connaître les gens, avoir un dialogue direct et confidentiel avec eux, pour mieux comprendre ce qu'ils faisaient et ce dont ils avaient besoin. De nombreuses actions

qualité que j'ai ensuite proposées ont été des idées exprimées dans ces entretiens. Même si ça paraît chronophage en terme de temps à y consacrer les dialogues directs sont fondamentaux.

A noter que j'ai présenté ces interviews comme une action qualité, la numéro 1, avec la formalisation habituelle, en décrivant la procédure ci-dessus. Mais le pilote était moi-même.

## **Etat des lieux dans un Intranet qualité**

J'ai décidé de décrire l'existant LPSC, c'est à dire les informations utiles pour ma mission qualité, dans un intranet appelé « intranet qualité » accessible aux membres du laboratoire, sous la forme de quelques pages HTML basiques avec des liens vers des documents existants ailleurs (autres bases de données du laboratoire...) en se servant du CMS (gestionnaire de site Web) du laboratoire.

J'ai ainsi progressivement décrit dans l'intranet qualité les objets suivants :

- Les bases d'informations du LPSC (pour l'ensemble du personnel, par projets ou services)
- Les outils disponibles et utilisés pour gérer des informations partagées
- Les documents de référence du LPSC (pour l'ensemble du personnel, pour certains projets ou services)
- Les procédures existantes (liées au pilotage, administratives, liées aux locaux et équipements, liées aux projets, liées à certains services comme l'informatique)
- Les structures organisationnelles du laboratoire (instances, services, groupes, cellules, réunions, comités techniques)

Pour chaque élément, il y avait une description sommaire, le nom du responsable ou du contact, un pointeur vers l'élément, des pointeurs vers des éléments liés (descriptifs, docs, CR de réunions...).

Ces pages se sont construites au fil de l'eau, suivant les informations que j'avais le temps de glaner.

A noter que ce référencement a été très utile sous forme de pages Web. Ce format permet de pointer sur des documents divers, stockés à des endroits très différents, de manière transparente au lecteur. Et c'était la situation : avec la taille et l'âge du laboratoire (30 ans) ainsi que la liberté laissée aux projets et aux services pour la gestion de leur documentation, il y a au LPSC beaucoup de bases de données différentes, avec des outils documentaires très divers. Mais tout ceci étant accessible via le réseau, une page Web est l'idéal pour référencer ces documents très épars.

J'ai ajouté à cet état des lieux tous les documents produits dans le cadre de ma mission : description de la mission, des actions...

Outre le fait d'être une compilation d'informations fondamentales pour mon travail, cela a permis à des membres du laboratoire de me proposer des corrections, de découvrir 'des choses' sur d'autres entités que la leur, éventuellement d'y prendre des idées et sous un autre angle à se rendre compte de mon travail. De plus, lorsque j'ai passé la main à mon remplaçant, le transfert d'informations a été facile : quasiment tout était dans l'intranet, de plus classé pour être lisible par d'autres que moi.

De même que les interviews, cet état des lieux a été décrit dans une action qualité numéro 2 avec la formalisation habituelle.

## **Choix des premières actions qualité**

Suite aux interviews et à l'état des lieux, actions évidentes, comment choisir d'autres actions ? Je me suis fixé 4 principes : faire ce qui semblait utile pour le laboratoire (en m'appuyant sur l'état des lieux et les interviews), ne démarrer que ce qui pouvait rapidement aboutir (avec le temps dont je

disposais ainsi que celui des autres acteurs), avoir des actions diverses (pour toucher des domaines/personnes variés), ne pas décider des priorités.

Pour ce dernier objectif, en sept 2011, j'ai déclenché l'action 3 : proposer à la direction du LPSC quinze actions qualité et lui demandant d'en choisir six qu'on pourrait lancer avant la fin 2011. La direction a fait 3 lots :

- Propositions retenues (mais dont il faut vérifier leur faisabilité)
  1. Améliorer le livret LPSC (qui regroupe toutes les informations pratiques pour la vie au laboratoire) et définir sa procédure de mise à jour et son mode de diffusion
  2. Analyser le contenu et la présentation du nouveau Web du laboratoire
  3. Choisir, caractériser et mettre en œuvre les outils documentaires à utiliser
  4. Développer un Intranet LPSC complet, portail d'accès à toutes les données non publiques de chaque groupe de recherche/service/projet ainsi qu'à toutes les informations administratives
  5. Proposer un canevas de document pour administrer les équipements principaux et tracer les interventions sur ces équipements
  6. Améliorer l'efficacité des réunions de service/groupe de recherche/direction
- Propositions pouvant être envisagées plus tard
  1. Améliorer la gestion, le suivi, l'affichage des projets
  2. Proposer une organisation pour un meilleur support technique de la salle et des équipements pour les visio/téléconférences
  3. Organiser une demi-journée de présentation des principaux outils de gestion de documents au personnel du laboratoire
  4. Mieux définir et formaliser la procédure 'nouveaux entrants' avec tous les documents associés
  5. Initier une démarche qualité sur le long terme dans un service/groupe de recherche
- Propositions sans beaucoup d'intérêt (à oublier pour l'instant)
  1. Analyser les conclusions des principaux rapports/évaluations du laboratoire, des projets...
  2. Définir et mettre en œuvre une identification de tous les documents produits
  3. Recueillir les idées du personnel pour améliorer la vie au LPSC
  4. Aider les chercheurs dans la soumission de projets ANR

Dans les propositions retenues, j'ai réellement lancé et terminé la 1 (livret LPSC) et la 6 (amélioration des réunions), et bien avancé la 4 (Intranet). La 2 (analyse nouveau Web) a été reculée car le nouveau Web n'a été ouvert qu'en mars 2012, avec du retard. La 3 (choix outils documentaires) a été reculé car un groupe de travail national avait été créé pour choisir un remplaçant à un important outil documentaire EDMS utilisé au laboratoire. Il était donc urgent d'attendre leurs conclusions. La 5 (doc pour suivi équipements) a été lancée en mai 2012 par mon successeur.

Dans les actions pouvant être envisagées, la 4 (procédure nouveaux entrants) a été lancée. Mais à la première réunion, le point qui est apparu le plus négatif a été le temps passé par le service administratif à mettre à jour de très nombreux tableaux Excel et bases de données à chaque nouvelle arrivée ou départ (le laboratoire est multi-tutelle...), mettant en évidence que les informations sur le personnel étaient très éparpillées. La conclusion a été que la première étape était de choisir/développer un outil de gestion du personnel, travail pour l'équipe informatique. Ainsi mon seul rôle a été de faire ressortir ce besoin, en présence du service administratif qui a expliqué ce qu'il faisait et du service informatique qui a compris leur besoin et qui a pu discuter de solutions. Avant de faire une procédure pour le nouvel entrant, l'urgence était de développer un début de système d'information de laboratoire.

Ce système de décision et de priorisation des d'actions demande d'être flexible dans un laboratoire. Je l'avais annoncé clairement en le mettant en place : si une action s'avérait trop difficile elle serait abandonnée. Et si on avait intérêt à la reporter pour une raison ou une autre, elle le serait. C'est ce qui s'est produit.

De même s'il y avait une opportunité qui pouvait servir, il fallait l'utiliser pour créer une nouvelle action non prévue. J'ai ainsi lancé trois autres actions :

- La diffusion d'un billet mensuel qualité sur un point particulier. Dans mes interviews on me demandait quasiment systématiquement qu'est-ce que la (démarche) qualité ? à quoi ça sert concrètement ? peut-on avoir une formation, une présentation ? J'ai pensé qu'au lieu de proposer un exposé théorique, le mieux était de choisir des exemples de points qualité qui puissent aussi servir de recommandations pour faire passer des messages d'amélioration personnelle. Quand cela était possible je rédigeais le billet, qui devait être court pour être lu, avec une autre personne du laboratoire, pour avoir un autre regard interne. Ainsi on a abordé :
  - Mieux communiquer avec la messagerie électronique
  - Assurance Qualité et Démarche Qualité
  - Les documents de référence dans un laboratoire et leur mise à jour
  - Préciser la genèse des documents diffusés
  - Faire un bilan après chaque projet/action/...

Une version publique de ces billets est en ligne sur le site Web du LPSC [6]

- L'organisation d'une mini formation pour le service informatique sur le thème 'la qualité dans un service informatique ça veut dire quoi en pratique ?'. Je devais faire cette présentation à une école informatique nationale, j'en ai profité pour la faire aussi en interne. De plus, cela permettait d'essayer de lancer une démarche qualité dans ce service (objet d'une action proposée), qui n'a pas été lancée immédiatement car il y avait d'autres urgences dans le service. Mais elle a démarré avec mon successeur.
- La création de pages Web publiques pour décrire la démarche qualité du LPSC sur le nouveau site Web [7]. J'avais toute la matière (venant de l'Intranet qualité) et un nouveau site se mettait en place, autant en profiter avec peu d'efforts.

Certaines actions peuvent paraître étranges à certains mais elle correspondent aux besoins du LPSC. Un exemple. Le livret LPSC est un document de 40 pages, construit petit à petit avec des bonnes volontés, qui décrit tout ce qu'il faut savoir pour la vie au laboratoire. Ce document est important

dans ce laboratoire car chaque année il y a environ une centaine de nouveaux arrivants (doctorants, stagiaires...) qui ont besoin de toutes ces informations. Et pour qu'il soit utile, sa mise à jour doit être régulière. Mais elle demande la participation de tous les responsables de services et d'autres contacts (le pilote de l'action en avait dénombré une vingtaine). D'où le besoin de faire une procédure pour la mise à jour, qui est annuelle, pour solliciter tous ces contacts et synchroniser leurs réponses.

Je ne décrirai pas en détail toutes les actions mais si vous avez des questions, contactez-moi directement [1].

## **Bilan sous forme de recommandations personnelles aux responsables qualité**

Ci-dessous des conclusions personnelles sur le travail de qualicien (ou l'équivalent) dans un laboratoire de recherche. Je n'innove pas, vous pouvez je pense trouver ce que j'énonce bien mieux exprimé dans la littérature sur le sujet. Mais là c'est issu de mon expérience concrète. C'est aussi tout à fait personnel et donc partial.

- Agir selon ce qu'on est et selon l'environnement. Si on essaie de copier une personne qui ne nous ressemble pas sur les aspects caractères, méthodes de travail et objectifs personnels, on va droit dans le mur : ça ne marchera pas et on le vivra mal. En ce qui me concerne, j'essaie de prendre du recul pour analyser une situation mais ensuite j'aime le pragmatisme, le concret, avancer pas à pas et mon objectif professionnel est que ce que je fais soit rapidement utile aux laboratoires. Cela peut expliquer ma priorité sur des actions qualité courtes plutôt que sur la mise en place d'une organisation qualité par exemple. Sur un autre plan, avec la diversité des laboratoires, on ne peut pas appliquer la même méthode partout. Il est évident qu'il est idiot d'essayer de reproduire dans un laboratoire de 10 personnes ce qui est fait dans une unité de 300 personnes... Ainsi ce que j'ai décrit n'est pas à reproduire mais est simplement destiné à donner des idées éventuelles. Un élément à prendre en compte aussi est que ma présence au laboratoire pouvait s'arrêter rapidement. C'est ce qui s'est produit, ayant maintenant changé d'affection et donc étant dans un autre laboratoire je ne suis plus au LPSC.
- Cadrer son rôle, le périmètre et ce que l'on va faire dans un document validé par la direction et le conseil d'unité (ou l'équivalent). Le mieux est de le rédiger soit-même avec beaucoup de concertation puis, après validation, de le diffuser à l'ensemble du personnel. La qualité est un terme très vague, chacun l'interprète différemment et chacun y met ses priorités en regardant devant sa porte, d'où le besoin de cadrage. Ce document doit définir ce qu'est la qualité et comment on va en faire pour le laboratoire pour que tout le personnel parle de la même chose et sache qu'elle va être la méthode et les priorités.
- Etre rattaché directement au directeur (ou à la personne qui 'fait tourner' le laboratoire, dans certains cas le directeur adjoint par exemple). Il faut obligatoirement qu'il soutienne toutes les actions et qu'un climat de confiance se mette en place avec lui. Je recommande d'adopter un certain formalisme avec lui : faire valider les actions avant de les lancer et rédiger un bilan régulier, semestriel par exemple. La plupart des directeurs ne le demanderont jamais donc il faut en prendre l'initiative. Cela permet d'être vraiment en phase avec lui, sans ambiguïté, de demander de trancher certains points, de mettre des priorités, de demander des ressources... Mais un directeur est une personne toujours surchargée. Donc tous les documents soumis doivent être légers, lisibles en 2-3 minutes, et les rencontres courtes avec un ordre du jour précis pour ne pas perdre de temps.
- Se positionner comme un observateur extérieur. C'est d'abord une position dans laquelle il faut se placer. En regardant avec un œil neuf ou en prenant du recul si on est au laboratoire depuis longtemps, on voit immédiatement les incohérences évidentes que les autres ne voient pas car ça fait partie de leur routine. Ensuite c'est une position qu'il faut revendiquer : n'être pas impliqué. Cela

permet de plus librement critiquer et proposer des modifications qui seront plus facilement acceptées. Ma position au LPSC était très confortable car je venais d'un autre laboratoire et je n'étais pas rattaché au laboratoire : un œil neuf, sans compétition d'évolution de carrière avec les membres du personnel.

- Avoir de l'expérience est un plus indéniable, à la fois sur le monde du travail quel qu'il ait pu être et sur les laboratoires. Les situations concrètes au travail sont souvent très loin de la théorie des organisations ou de ce qu'on s'imagine quand on est jeune. Et les laboratoires ont un fonctionnement particulier qui ne ressemble ni à une entreprise privée ni à une administration classique. Et sans ces connaissances on peut mettre en place des procédures ou adopter des attitudes (trop autoritaires...) qui seront rejetées par le personnel. Donc si on est jeune, être prudent et regarder ce qui se pratique dans d'autres laboratoires. Pour ce dernier point, je recommande toujours de participer aux réseaux de compétences comme QeR [3] pour la qualité ou l'équivalent, même si on a beaucoup d'expérience. Inutile de ré-inventer l'eau chaude ou de reproduire les mêmes erreurs que ses collègues.
- Ecouter. Chacun est différent et on ne possède pas la science infuse. Il faut donc se mettre en retrait et écouter les problèmes, les demandes des membres du laboratoire. Il faut même aller plus loin, essayer de faire parler en aiguillant la conversation vers des points généralement délicats... Pour ce faire il faut qu'un climat de confiance s'installe et que les conversations restent confidentielles.
- Apporter des améliorations visibles rapidement dans la vie du laboratoire. Cela paraît évident mais on l'oublie parfois lorsqu'on essaie de trop théoriser (faire une cartographie des processus comme première action par exemple) ou qu'on veut trop bien faire (avoir un modèle de procédure nickel avant d'écrire la première procédure...). Demander au directeur de remplacer, sur le chemin piéton d'accès au laboratoire qui n'est pas l'accès principal mais que beaucoup de personnes empruntent, une marche provisoire bricolée avec 3 moellons par une marche définitive en bois ou proposer d'ajouter une pause café à la réunion de 3h30 des responsables de service peuvent faire adhérer à une démarche qualité beaucoup efficacement qu'un long discours (exemples vécus).
- Ne faire que ce que l'on peut faire, en tenant compte du temps et de l'environnement. Le temps de travail de chacun n'est pas élastique. Donc il faut se limiter à ce qu'il est possible de faire avec le temps qu'on a mais aussi avec le temps que les autres peuvent consacrer aux actions qualité. De plus, si on pense que certaines améliorations devraient être faites mais que la direction et/ou les protagonistes ne sont pas du même avis, il faut abandonner. Il ne faut pas gaspiller son énergie et parfois sa santé inutilement. Dans la vie professionnelle on se trouve toujours confronté un jour ou l'autre à des situations où il est évident qu'il faudrait agir dans un sens mais où l'environnement ne s'y prête pas. Inutile de se fatiguer ou de s'aigrir. Et si la situation est vraiment trop bloquée, il faut aller ailleurs.
- Informer l'ensemble du personnel et être transparent. Il me semble qu'un responsable qualité est au service de l'ensemble du laboratoire. Il est donc obligatoire que l'ensemble du personnel soit informé de ce qu'il va faire, pourquoi il va le faire et ensuite de ce qu'il a fait. Autrement les personnes ne vont pas comprendre certains changements ou vont penser que 'ça sert à rien'.
- Montrer l'exemple dans ses pratiques de travail. Lorsque on fait des recommandations qualité, on ne sera pas crédible si soi même on ne tient pas les délais, si on ne répond pas rapidement aux mails qui nous sollicitent, si on ne fait pas d'ordre du jour avant une réunion, si on ne diffuse pas un compte-rendu rapidement, si on ne met pas à jour l'agenda partagé, si on ne sait pas gérer ses priorités...

## Références Web

[1] : <http://jl.archimbaud.free.fr/>

[2] : <http://lpsc.in2p3.fr/>

[3] : <http://qualite-en-recherche.cnrs.fr/>

[4] : [http://annuaire.in2p3.fr/ConsultPerson.php?](http://annuaire.in2p3.fr/ConsultPerson.php?button=print&cn=De+Lamberterie+Pierre&dn=ou=people,ou=lpsec,o=in2p3,c=fr)

[button=print&cn=De+Lamberterie+Pierre&dn=ou=people,ou=lpsec,o=in2p3,c=fr](http://annuaire.in2p3.fr/ConsultPerson.php?button=print&cn=De+Lamberterie+Pierre&dn=ou=people,ou=lpsec,o=in2p3,c=fr)

[5] : [http://lpsec.in2p3.fr/images/Qualite/Mission\\_qualite\\_pour\\_le\\_LPSC.pdf](http://lpsec.in2p3.fr/images/Qualite/Mission_qualite_pour_le_LPSC.pdf)

[6] : <http://lpsec.in2p3.fr/index.php/qualite/info-qualite>