

Libre opinion

La démarche qualité : normalisation des procédures de recherche et/ou amélioration des rapports humains ?

Catherine Aubertin*

Économiste, Centre IRD d'Orléans, 5 rue du Carbone, 45072 Orléans cedex 02, France

En septembre 2003, l'école de formation¹ qui portait sur la démarche qualité en recherche, thème jusqu'alors peu mobilisateur dans les milieux de la recherche française, a rencontré un grand succès. Elle a réuni plus de 100 participants auxquels près d'une quarantaine de personnes n'ont pu se joindre faute de place. Outre les chercheurs, de nombreux consultants et membres du secteur privé étaient présents.

D'où vient cet engouement ? Bien sûr, personne ne peut être contre la qualité ! Plusieurs d'entre nous étaient sceptiques. Certains se rappelaient que ce mot d'ordre, issu du monde industriel, s'est traduit par « faire plus et mieux avec moins ». Il se confirme en effet que nous sommes en période de vaches maigres pour la recherche. D'autres ironisaient sur le fait qu'il est sans doute difficile de faire de la qualité quand les directions et missions de nos organismes sont en pleine réorganisation. Les organisateurs ont bien insisté : il ne s'agit pas de traiter de la qualité de la recherche mais de la qualité en (ou dans la) recherche. Alors, idéal ou nécessité ?

La conférence de Bernard Pau (CNRS) a très bien introduit les enjeux pour les Sciences du vivant. Il s'agit d'extraire du vivant des éléments d'information pour construire des éléments de connaissance, mais aussi, désormais, des outils de prévention et d'action. Cela nécessite une démarche « intégrative », c'est-à-dire de recourir à l'interdisciplinarité et une « mutualisation » des moyens, les « plates-formes » nécessitant des investissements si importants que chaque laboratoire, voire chaque pays, ne peut plus prétendre disposer de son

propre matériel. Il faut développer une innovation applicable pour l'industrie. Jacques Serris (ministère de la Recherche) a enterré la figure du chercheur bricoleur génial : place à la maîtrise et à la coordination de la recherche, avec suprématie de la qualité de l'organisation sur la qualité du produit ! C'est la logique libérale : les chercheurs ont désormais des « clients ». Le ministère de la Recherche lie explicitement la « démarche qualité » au Plan de développement durable.

La « qualité » et sa petite sœur, la « certification », concentrent en effet plusieurs démarches, qui se rattachent aux impératifs du développement durable : l'hygiène et la sécurité seraient le volet « social » (protéger les hommes), la qualité serait le volet « économique » (garantir le rendement des procès et des machines) ; et la protection de l'environnement, avec la gestion du risque, ne devrait pas être en reste.

Car, du point de vue économique, les enjeux sont lourds : l'efficacité économique comme scientifique (les économistes parlent d'« efficacité ») est nécessaire dans un monde où diminuent les crédits publics. La certification de « bonnes pratiques » a de lourdes retombées en termes de concurrence : pour décrocher des crédits, pour travailler avec des industriels, mieux vaut être certifié. Le rapprochement entre recherche publique et recherche privée progresse et la transparence des méthodes et des résultats est alors un prérequis pour la mutualisation et la contractualisation. Dans ce contexte, il devient nécessaire de protéger ses innovations, ce qui conduit à une course aux droits de propriété intellectuelle. L'acquisition de ces droits ne peut se faire que dans un système normalisé avec des organismes reconnus comme légitimes.

La traçabilité et la transparence sont également mises en avant, contre les falsifications, mais aussi pour l'information du consommateur et l'ouverture des labos à la

* Catherine.Aubertin@orleans.ird.fr

¹ Ce texte, dont une première version a été publiée dans le journal de l'IRD, *Sciences au Sud*, n° 22 (novembre-décembre 2003), est issu d'une école thématique organisée par le Cirad, l'Inra, l'IRD, l'Inserm, et la région Languedoc-Roussillon à la Grande Motte, les 8 et 9 septembre 2003.

société civile, ce qui rejoint la question de la sécurité et celle de l'éthique de la recherche.

Après ces propos introductifs, une première journée a donné la parole aux responsables des départements Qualité des organismes : CNRS, Inra, Cirad, IRD, Inserm, Ifremer, Ensam, CEA, EADS. En gros, il y a les responsables enthousiastes qui font bouger les montagnes et créent le fascicule de documentation FD X 50-552 pour adapter les normes ISO à une entité de recherche ; il y a ceux qui se plaignent que leur direction ne s'intéresse guère à la qualité ; ceux qui ont mis la main à la pâte de leur propre initiative et qui trouvent que leurs efforts sont mal reconnus ; enfin, ceux pour qui la démarche qualité est une pratique courante (pour le CEA, on comprend aisément les impératifs de sécurité !).

Trois ateliers, auxquels tous les participants ont pu assister au fur et à mesure, ont fonctionné la deuxième journée : « Management de l'information scientifique » (trop de données... et si on réfléchissait à comment les traiter ?), « Traçabilité de la recherche » (le fameux cahier de laboratoire !), « Fiabilité des résultats de la recherche » (l'étalonnage des balances, etc.). Les représentants du secteur privé ayant mis au point des logiciels adaptés pour la qualité en recherche étaient largement présents.

Ces deux journées ont été extrêmement instructives. Un compte rendu sera rédigé par les organisateurs, probablement sur ce ton dynamique et mobilisateur qui a marqué ces journées. Ici, je voudrais juste formuler quelques réflexions, à partir de mon expérience de chercheur en « science sociale » travaillant sur les problèmes d'environnement global.

J'ai regretté qu'il n'y ait pas eu de mise en perspective de « l'ardente obligation » de mettre en œuvre des démarches « qualité ». Contrairement aux conférences inaugurales, les discussions plénières et les ateliers ont été très pragmatiques : il faut faire comme les autres, sinon on n'aura pas de crédits, on ne sera pas crédibles, les partenaires ne voudront pas affecter leurs chercheurs et thésards dans nos labos si ceux-ci ne sont pas certifiés, etc.

Ainsi trois aspects me semblent avoir été escamotés. Un aspect institutionnel d'abord : il n'y a pas eu de discussions sur la légitimité des organismes qui donnent les labels et qui se labellisent entre eux, sur la nécessité à terme de ne pouvoir recourir qu'aux services de groupes labellisés. En second lieu, pourquoi ne pas avoir rattaché à la tenue de ce fameux « cahier de laboratoire » les affaires du virus du sida ou de celle de la mémoire de l'eau, et celle plus proche de la destruction des plants d'OGM du Cirad ? Un accrochage à l'actualité aurait été bienvenu pour comprendre les enjeux concrets. On a eu

le sentiment d'un renfermement dans les murs des labos, alors qu'il eût été bon d'en sortir. Enfin, on a pu croire qu'un pacte de non-agression vis-à-vis de l'administration était en vigueur. Les tenues de stocks de produits chimiques, les commandes, le support des services informatiques, la rédaction des conventions, les démarches administratives... absolument tout, dans la démarche de qualité, relève de l'initiative du seul chercheur et de son laboratoire et de leur responsabilité. L'hypothèse est que l'administration va faire sa démarche « qualité » de son côté et que c'est donc d'un autre sujet qu'il s'agit... On peut y voir aussi la fin des services centraux.

En conclusion, je reste tiraillée entre deux impressions. La première découle de la présentation qu'une « ingénieure qualité » est venue faire de son travail. Quel rêve d'avoir une personne comme elle dans un laboratoire, qui prenne en charge tout ce qu'on n'a pas le temps de faire, qui fasse l'interface avec l'administration, qui prenne des initiatives, permette la cohésion du groupe en suivant le travail de chacun et se charge de la mise en contact avec l'extérieur... Cette personne s'occupait même de la logistique du colloque. Une autre personne a été chargée de mettre au point tout un système de suivi informatique de qualité dans un laboratoire de l'Inserm, mais le poste n'a pas été renouvelé et le travail investi reste en plan. Le chef d'un laboratoire de génomique fonctionnelle a souligné que les données récoltées augmentaient désormais, en quantité, plus vite que les gains de vitesse des microprocesseurs : la démarche « qualité » va permettre de réfléchir sur les hypothèses de travail. En somme, finalement, la démarche « qualité », ne serait-ce pas un peu plus de temps, de personnel, de bon sens et de chaleur humaine ajoutés à l'activité de recherche, toutes choses que les restrictions et les réorganisations de nos instituts sur des critères « européens » sont en passe de faire disparaître ?

La deuxième impression est tout autre. Il s'agit d'une inquiétude concernant cette concurrence ouverte qui passe par la normalisation des procédures et que l'on voit se mettre en place uniformément, dans l'industrie, dans la recherche, dans les secteurs de santé, dans les associations... Qui a droit au label ? Qui sera exclu ? Qui a droit de décerner un label ? Cette hégémonie de la qualité ne risque-t-elle pas surtout de qualifier la « bonne » et la « mauvaise » recherche d'après des normes bien peu scientifiques ? Ne risque-t-elle pas de privilégier la forme sur le fond, de confondre l'évaluation de la recherche avec l'évaluation de la procédure ? Ne constitue-t-elle pas une facette de la mondialisation ?

Ces débats vont se poursuivre. La qualité est à l'ordre du jour !