

---

## COMMENT POSITIONNER UNE DÉMARCHE QUALITÉ DANS LES MÉTIERS DE L'INFORMATION ?

### Contrainte ou ressource ?

---

#### Marc IMPE

Président du Conseil d'Administration, Service pour la Transformation, l'Innovation et le Changement Social (STICS)

■ L'article aborde le thème de la démarche qualité dans les systèmes d'information et essaie de répondre à la question : est-ce une contrainte ou une ressource ? Il s'agira essentiellement d'une implémentation réussie d'un système qualité dans des structures gérant de l'information et de la documentation.

À l'heure où une certaine pression naît pour que les structures documentaires ou informatives s'inscrivent dans un processus de certification qualité, il importe de s'interroger sur l'intérêt et la faisabilité de telles démarches.

Dix principes de réussite de l'implémentation d'une démarche qualité dans les métiers de l'information et de la documentation sont développés.

■ Het artikel snijdt het thema aan van de kwaliteitsvoortgang in de informatiesystemen en probeert te antwoorden op de vraag: is het een verplichting of een hulpmiddel? Het gaat voornamelijk over een geslaagde implementatie van een kwaliteitssysteem in structuren die de informatie en de documentatie beheren.

Op het moment dat een zekere druk geboren wordt opdat de documentaire en informatieve structuren zich zouden inschrijven in het kwaliteitscertificatieproces is het van belang zich vragen te stellen over de interesse en uitvoerbaarheid van zulke stappen.

Tien principes van een geslaagde implementering van een kwaliteitsvoortgang in de beroepsgebieden/vakgebieden van de informatie en documentatie werden ontwikkeld.

Il est incontestable que la pression s'accroît aujourd'hui sur les institutions, les entreprises, les administrations, les associations pour qu'elles s'inscrivent dans une démarche de construction de la qualité. Dans bon nombre de cas, on passe d'une situation de volontariat suggéré à une véritable contrainte : "si vous n'êtes pas certifié ISO 9XXX, vous ne serez plus consultés sur tel marché public ou privé". La question n'est plus de savoir s'il convient de s'inscrire dans une démarche qualité ou non : le principe est devenu incontournable. La vraie question est de savoir de quelle démarche qualité il s'agit : démarche normative ou démarche systémique ? Faute d'alternatives, nous n'avons plus qu'à faire de la démarche qualité un atout de développement pour nos équipes et nos projets !

#### Les caractéristiques particulières d'une démarche qualité dans nos secteurs d'activités

A priori, il n'y a pas grand-chose comme caractéristiques particulières d'une démarche qualité dans nos secteurs, diront les qualitiens standards qui nous rappellent que la satisfaction du client est toujours au centre du dispositif.

En regardant les choses de plus près, on voit que deux caractéristiques apparaissent :

- La qualité des performances du Système d'information / Système documentaire plutôt que la qualité du produit fini;

- Le fait que les flux sont des flux d'informations plus que de produits.

#### Dix idées pour réussir l'implémentation d'une démarche qualité dans les métiers de l'information et de la documentation

Maîtriser l'état de l'information.

Dans une société de l'hyperinformation, ce n'est pas la quantité des informations relatives à un sujet qui prime, mais bien la qualité de ces dernières. Les débats qui font rage autour de l'encyclopédie Wikipédia sont éloquentes : parlons-nous de faits, d'opinions, de sentiments ? Qu'est-ce qui va être reconnu et retenu comme étant pertinent ? Allons-nous privilégier le sensationnel, le scoop, la nouveauté, l'immédiateté de l'information ou l'étayage des faits, l'enquête de fond, le sens des choses, la leçon de choses ? L'information a-t-elle une date de péremption ? Les informations ont-elles un statut temporel qui leur confère un droit de "vérité" à un instant donné, avec un indice d'évanescence à l'instant suivant ?

L'information est-elle universellement tolérable, acceptable, soutenable ou doit-elle être ventilée, adaptée, aseptisée en fonction des récepteurs potentiels ?

Peut-on rire de tout et de tous ? Ou seulement de son compère, car rire de la différence irrite, provoque, indispose et mobilise les intolérants de tous bords ?

Maîtriser l'état de l'information, c'est d'abord être conscient de l'état de réceptivité du client final.

Sur le plan technique et d'une démarche qualité, le propos précédent exige :

- l'affichage d'un statut de l'information : fait étayé scientifiquement, hypothèse de travail, opinion, sentiment ;
- l'affichage d'un statut de l'information : projet, validé, retiré, archivé,... ;
- l'affichage d'une version de l'information, numérotée et datée.

On raconte ainsi que les plans complets du Palais de Justice de Bruxelles n'existent pas : certains plans, établis à la main à l'époque, existent avec des degrés de validation contradictoires : approuvé par X ou par Y, etc.

Le principe de base est bien ici de rechercher une COHÉRENCE dans un système d'information.

La maîtrise des versions.

Prenons l'exemple d'un parking dans le centre d'une grande ville française : une coulée de boue menaçait un mur porteur d'effondrement ; les versions des plans qui avaient été rassemblées en provenance de diverses sources présentaient des écarts significatifs quant à l'épaisseur des murs, avec des dates différentes.

Il était donc plus que délicat pour les ingénieurs concernés de prendre des décisions pertinentes en toute sécurité.

Sur le plan technique et d'une démarche qualité, le propos précédent exige :

- un lieu unique de conservation de l'information ;
- à nouveau, l'affichage d'une version de l'information.

Qui fait partie du système d'information ?

La mondialisation de l'économie induit la création de plate-forme collaboratives internationales impliquant l'interpénétration des systèmes d'information de nombreux sous-traitants, co-traitants, partenaires, administrations publiques,...

Ainsi, le client d'une multinationale de l'automobile fait-il partie du système d'information de son fournisseur lorsqu'il commande par Internet une sellerie de telle nature, avec tels accessoires, telle couleur de

carrosserie, telle motorisation, en commandant un véhicule qui n'est pas encore construit.

De plus en plus, le client, en aval, et les fournisseurs, en amont font partie du système d'information ; ces évolutions modifient aussi les notions de concurrence : ainsi, dans l'industrie pharmaceutique, existent des forums d'échanges relatifs aux bonnes pratiques de fabrication qui permettent à un agent de maîtrise australien de lancer un SOS lié à un réglage d'une machine défectueuse et d'être assuré qu'en quelques heures, il aura une réponse la plupart du temps en provenance de... concurrents.

La logique est simple : la concurrence porte aujourd'hui sur des cœurs de métiers de plus en plus resserrés : une multinationale pharmaceutique est un concepteur de molécules actives, pas un producteur de pilules ou d'injectables.

On parle aujourd'hui de coopération plutôt que de compétition : c'est ce qui a amené par exemple les acteurs de la station spatiale internationale à s'allier plutôt qu'à monter leurs projets en concurrence ; cela n'empêche pas les rivalités d'exister.

Pour tout centre de documentation ou d'information doit donc être relancée la question du cœur de métier et du client final.

L'exemple des déboires récents de la Médiathèque de la Communauté française de Belgique pourrait servir de sujet de réflexion.

Sur le plan technique et d'une démarche qualité, le propos précédent exige :

- une réflexion de fond sur le cœur de métier ;
- une réflexion de fond sur l'identité du client final ;
- une réflexion sur l'élargissement de l'accessibilité du système d'information ;
- une réflexion sur la sécurisation de l'accès à l'information.

Coller au processus de réalisation ou de production.

Beaucoup de systèmes d'information liés à la qualité sont des systèmes statiques et normatifs : ils établissent des normes, des procédures, des règles à suivre, souvent indépendantes des travailleurs concernés par la production de biens ou de services.

L'approche initiale des normes ISO a largement contribué à créer cet état de fait.

La conséquence de cela fut de faire de l'approche qualité dans beaucoup d'entreprises ou d'institutions une réalité non participative, administrative et finalement plutôt subie qu'agie.

Une fois conquise la certification ISO 9XXX, oubliée l'approche qualité, jusqu'au prochain

contrôle ; le découplage entre les modes de fonctionnement réels et les principes qualité est souvent considérable. Et cela s'accompagne évidemment de gaspillages de moyens et d'un désabusement des salariés et responsables concernés.

Sur le plan technique et d'une démarche qualité, le propos précédent exige :

- d'aborder la démarche qualité comme une démarche essentiellement participative, avec une phase de sensibilisation descendante et une phase de remontée d'informations ascendantes, propres à générer des changements dans les modes d'organisation ;
- de mettre à plat les processus de production ou de réalisation délicats ou critiques, susceptibles de générer des incidents avec les clients, les salariés, les autorités, l'environnement,...
- de partir des problèmes vécus comme les plus importants par les salariés de la structure afin de conforter la logique participative ;
- dans la mise à plat des processus, privilégier l'aspect visuel des choses, plutôt que la production de longues et lourdes instructions, procédures, règlements,...

Un engagement fort de la part de la direction de l'institution ou de l'entreprise.

Au point de départ, lorsqu'on leur parle d'une démarche qualité, la plupart des salariés se posent la question suivante : "Nous avons toujours fait de la qualité ! Qu'est-ce qu'on nous veut ? Est-ce un désaveu ? Est-ce une façon de nous imposer d'autres cadences, d'autres exigences ?" Ces questions sont légitimes et incontournables : la qualité, c'est à la fois un processus de changement, une nécessité et l'opportunité d'améliorer de façon très sensible les relations de travail. Mais on ne peut galvauder l'opportunité, car ce qui rate dans le processus est souvent difficile à rattraper.

C'est donc au point de départ qu'on attend la direction d'une organisation : son engagement est-il crédible, prononcé du bout des lèvres,...

Sur le plan technique et d'une démarche qualité, le propos précédent exige :

- un engagement clair de la direction ;
- une délégation claire de la direction à un responsable qualité ;
- la désignation d'un comité de pilotage interne ;
- l'affectation de moyens internes et externes (support technique d'experts) ;

- l'organisation régulière d'un suivi des travaux ("revue de direction").

Le choix d'une stratégie.

Beaucoup de déceptions ont résulté d'une approche trop large, trop ambitieuse, voire totalitaire de la qualité : pourquoi une institution ou une entreprise se lancent-elles dans une démarche qualité ? Sur un produit ou un service particulier, soumis à de nouvelles contraintes normatives (par exemple au niveau de la chaîne alimentaire), ce qui peut cantonner la démarche qualité à une simple mise aux normes HACCP (soit une possibilité de faire certifier des cuisines de collectivités, des cantines d'entreprises, la chaîne du froid) d'une partie de sa production.

Sur un protocole international de transmission de l'information ? Dans ce cas, c'est la chaîne de transmission et la traçabilité ou la validation ou le cryptage des informations qui seront concernés.

Sur un problème environnemental, de type gestion des déchets ou des effluents ? On abordera alors la question par la norme ISO 14000, etc.

Voir trop grand découragement, coûte cher et n'atteint pas en général les objectifs stratégiques.

Sur le plan technique et d'une démarche qualité, le propos précédent exige :

- d'opérer des choix prioritaires stratégiques plutôt que de vouloir s'avancer tous azimuts dans une démarche qualité ;
- d'opter soit pour un alignement normatif de type ISO (garantir des processus, des conformités,...) soit pour une démarche plus systémique qui amène à revoir les modes de fonctionnement et d'équilibre global de l'organisation (soit une démarche de type EFQM : la Fondation Européenne pour le Management par la Qualité a développé un modèle d'auto-évaluation basé sur un certain nombre de critères d'autoévaluation du fonctionnement d'une entreprise, dans une logique d'amélioration du fonctionnement de l'organisation visée.)

Créer un état d'esprit d'amélioration continue de la qualité.

Feu de paille, poudre aux yeux ou démarche de fond ? C'est bien là la question...

Si les collaborateurs ne se sentent pas concernés, on perdra du temps, de l'énergie et de la cohésion interne.

Mais on voit aussi bon nombre de structures pour lesquelles la démarche qualité s'avère dynamique et diminue fortement les conflits internes, via une meilleure organisation, une meilleure

connaissance des rôles et fonctions, une dynamique de traitement systématique des dysfonctionnements sans culpabilisation des personnes, etc.

S'il s'agit seulement de se faire auditer passivement par une structure externe, on risque de passer à côté d'une démarche d'amélioration continue de la qualité (cfr la Roue de Deming qui suggère que de façon permanente, on planifie, on agit, on vérifie, on améliore et, après intégration de l'amélioration, on fait redémarrer le cycle).

Sur le plan technique et d'une démarche qualité, le propos précédent exige :

- d'abandonner une logique de contrôle de la qualité
- d'adopter une logique d'amélioration continue de la qualité qui repose sur l'application des invariants suivants :
  - Nous savons ce que nous faisons ;
  - Nous écrivons ce que nous faisons ;
  - Nous faisons ce qui est écrit ;
  - Quand ce n'est pas le cas, nous gardons trace des écarts ;
  - Nous prenons des mesures correctives ou d'amélioration pour éviter que les écarts se reproduisent ;
  - Nous gardons des traces des améliorations continues qui font progresser notre système qualité.

Réfléchir à la nécessaire redondance d'un certain nombre d'informations.

Un service secret entend faire parvenir une information de la plus haute importance stratégique à sa base : un seul homme est chargé de véhiculer l'information. Par malchance, il est arrêté et l'information n'arrive pas en temps utiles...C'était pourtant l'homme de confiance. Oui, mais, dans un certain nombre de situations, la redondance de l'information est la seule garantie de la pérennité de l'information. Il importe donc de distinguer dans la masse de documents que nous traitons ceux dont nous ne voulons pas (de quelles foisonnement d'informations inutiles sommes-nous destinataires, ce qui ne doit pas être transmis à l'ensemble des collaborateurs ou à tous les clients sans ciblage), ceux que nous voulons absolument sans devoir le demander dix fois et ceux qui doivent pour des raisons stratégiques être stockés dans plus d'un endroit différent.

Une autre approche de la nécessaire redondance des informations est celle qui prévaut en aéronautique : dans un certain nombre d'avions ou de fusées, on fait effectuer les calculs

nécessaires au bon déroulement du vol par deux calculateurs distincts qui font converger leurs résultats ; quand c'est convergent, tout se poursuit sans problème.

Si c'est divergent, on déclenche des alarmes, des investigations complémentaires et on quitte le pilotage automatique de l'engin.

Sur le plan technique et d'une démarche qualité, le propos précédent exige :

- De repérer les documents de valeur stratégique ;
- De définir pour ces documents un processus de travail particulier, sécurisé et redondant tant au niveau d'un lieu de stockage double que dans une propriété physique double de l'information (personnes différentes).
- De désigner un superviseur chargé de vérifier les exigences susmentionnées (une actualité récente nous montre en effet que des systèmes d'informations de très grandes banques ont, hélas pour les actionnaires, fait fi de ces principes de bas, dont coût en milliards d'euros).

Savoir faire fonctionner un système d'information en mode dégradé.

Qui n'a souffert un jour d'un « plantage » informatique ? D'un projecteur dont la lampe mourait d'un seul coup, sans que l'on dispose d'une ampoule de secours, d'une imprimante en proie au bourrage fatal de dernière minute, d'un taxi qui n'arrive jamais,...

La modernité, la fièvre technologique, la performance qui conduit nos actuels systèmes d'informations les rend particulièrement vulnérables aux pannes, défaillances électriques, informatiques,...

Que fait un médecin MSF dans le Darfour s'il n'a plus d'alimentation électrique ?

Sans doute continue-t-il à opérer avec les moyens du bord.

Combien de personnes vivant dans les pays occidentaux n'ont même pas une bougie à allumer en cas de panne d'électricité ?

De quels moyens disposons-nous pour faire fonctionner nos systèmes d'information et de gestion documentaire en cas de défaillance technique importante ?

Certes, on peut partiellement s'assurer contre ce type de risque en développant des contrats de maintenance. Mais l'expérience démontre qu'au-delà des questions de droit ou des questions financières que peuvent réguler des systèmes d'assurances appropriées, l'insatisfaction majeure des clients est redoutable.

Pensons par exemple à la mise en service délicate de la Grande Bibliothèque de France : le convoyage des livres était remarquablement automatisé et piloté par de l'informatique de haut niveau : mais au moment de l'inauguration, les programmes n'étaient pas rôdés, il n'y avait pas d'alternative au convoyage mécanique des ouvrages en cas de dysfonctionnement, etc. Beaucoup de lecteurs à l'époque ont exprimé leur regret de l'ancien mode de fonctionnement, en principe bien plus archaïque...

Sur le plan technique et d'une démarche qualité, le propos précédent exige :

- de veiller à pouvoir faire fonctionner tout système d'information non seulement en mode normal (tout va bien), mais aussi en mode dégradé (certains dispositifs dysfonctionnent, mais il faut éviter de perdre irrémédiablement des données, garder un service minimal aux clients, suivre en permanence l'évolution de la situation, pouvoir réaffecter les salariés à des missions significatives, etc.).

La préoccupation environnementale : zéro papiers.

Quelle est l'empreinte écologique d'un système d'information ?

Cette question, incontournable aujourd'hui passe par la question de la consommation énergétique électrique, mais surtout par l'analyse des consommables papiers.

Sur le plan technique et d'une démarche qualité, le propos précédent exige :

- d'analyser la consommation d'énergie électrique et papier liée au projet ;
- à la suite de ces analyses, prendre les mesures d'amélioration requises.

## Conclusion

En conclusion, si l'on veut piloter en qualité un système d'information, il faudra normaliser le statut de l'information, disposer d'un système de stockage centralisé, maîtriser les interfaces, favoriser les représentations visuelles du processus dans un état d'esprit d'amélioration continue de la qualité.

**Marc Impe**

*Service pour la Transformation,  
l'Innovation et le Changement Social  
(STICS)*

Boulevard Lambermont, 32  
1030 Bruxelles  
impe.marc@skynet.be

*juillet 2008*

## Bibliographie

Cambie F. ; Impe M. ; Luna E. ; Marlier E. *Construire et gérer son projet*. Bruxelles : STICS, 2007, 122 pages  
Évaluation, mode d'emploi. Bruxelles : STICS, 2002, 110 pages,

À paraître (début 2009) : Un outil de sensibilisation à la démarche Qualité.