

Comment positionner une démarche qualité dans les métiers de l'information? Contrainte ou ressource?

Marc Impe (STICS) pour INFORUM
17 avril 2008

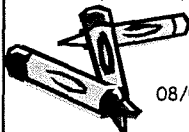
08/04/2008

STICS / INFORUM/Marc
Impe/ 17.04.08/Inforum.doc/
V2/VAL

1

D'où je parle?

- Marc Impe, une vingtaine d'année d'expérience dans la conception, l'organisation, le suivi, l'évaluation, le management des Systèmes d'Information, de Documentation et de Ressources Humaines tant dans le secteur marchand que non marchand.
- Président d'une structure de formation, de conseil dans le champ services au public et non marchand, le STICS.
- Au cours des dernières années, nous avons développé des outils d'implémentation d'un Système Qualité pour des services d'information et de documentation tant publics que privés.
- Je me servirai de ces exemples, belges français ou européens pour mettre en évidence des bonnes pratiques, puisque c'est l'objet d'INFORUM 2008.



08/04/2008

STICS / INFORUM/Marc Impe/
17.04.08/Inforum.doc/ V2/VAL

2

Cadrage de l'exposé

- Celui-ci abordera le thème suivant: « La démarche qualité dans les Systèmes d'Information: contrainte ou ressource? »
- Il s'agira essentiellement de la question d'une implémentation réussie d'un système qualité dans des structures comme les vôtres.
- Nous nous servirons autant des réussites que des échecs, car je dispose de l'analyse de quelques contre-exemples, gaspillages, etc...
- Souhaitant être aussi pratique que théorique, je développerai un cas concret qui n'est susceptible d'inquiéter personne ici, mais sur lequel j'ai effectivement travaillé il y a trois ou quatre ans en France et qui concerne les moustiques, sujet plus important qu'on ne le croit!



08/04/2008

STICS / INFORUM/Marc Impe/
17.04.08/Inforum.doc/ V2/VAL

3

Une démarche qualité: atout ou contrainte? (1)

- Poursuivre une démarche qualité est incontournable aujourd'hui: en cela, c'est une contrainte.
- Reste à en faire un atout.
- Illustrons ceci par la situation de l'Entente Interdépartementale pour la Démoustication du Littoral Atlantique.
Il s'agit d'une structure d'une cinquantaine de travailleurs impliqués dans des tâches concrètes de démoustication, mais aussi de travaux de recherche, de collecte d'informations, d'information du public, de gestion documentaire et cartographique en liaison avec plusieurs départements universitaires.
Une nouvelle direction souhaitait accroître l'efficacité de cette structure importante pour l'économie touristique, les huîtres d'Arcachon, la protection du Marais Poitevin et des marais salants de Guérande.
Le système d'information était archaïque et l'on pratiquait le principe « pour vivre heureux, vivons cachés. »



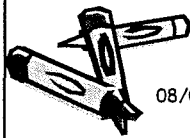
08/04/2008

STICS / INFORUM/Marc Impe/
17.04.08/Inforum.doc/ V2/VAL

4

Une démarche qualité: atout ou contrainte? (2)

- Une démarche d'audit, de réorganisation, d'amélioration de la qualité s'imposait donc.
- Mais pourquoi, disaient les travailleurs? « Ne travaillons-nous pas correctement depuis de nombreuses années? »
- Les arguments des dirigeants étaient les suivants:
 - Améliorer notre image avec un label;
 - Disposer d'un outil de démonstration d'une qualité de service;
 - Déployer un outil d'autoorganisation et de cohésion interne stimulant l'autonomie et les responsabilités de chacun et permettant de reconnaître la juste place de chacun;
 - Rendre cohérentes, intégrées et mieux exploitables les informations disponibles.
- Les salariés furent surtout sensibles aux points 3 et 4.



08/04/2008

STICS / INFORUM/Marc Impe/
17.04.08/Inforum.doc/ V2/VAL

5

Les caractéristiques particulières d'une démarche qualité dans nos secteurs d'activités (1).

- A priori, pas grand-chose, 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 2 caractéristiques apparaissent:
 - La qualité des performances du SI / SD plutôt que la qualité du produit fini;
 - Le fait que les flux sont des flux d'informations plus que de produits.
- Examinons les conséquences de ceci sur notre exemple:



08/04/2008

STICS / INFORUM/Marc Impe/
17.04.08/Inforum.doc/ V2/VAL

6

Les caractéristiques particulières d'une démarche qualité dans nos secteurs d'activités (2).

- Pour la structure de démosustication, on voyait bien que l'action de terrain, à savoir la démosustication en tant que telle primait sur la remontée d'informations relative à l'état des marais ou à l'envol massif de moustiques dans tel ou tel endroit, alors que le client initial, qui n'est pas l'anophèle, mais les pouvoirs publics locaux attend un vrai monitoring du projet par une gestion de l'information consolidée sur 5 départements. La qualité des performances du Système d'information ne pouvait donc plus être négligée.
- Par ailleurs, la numérisation croissante, la société de l'information transforme de plus en plus les salariés en gestionnaires d'informations: le parc informatique de la structure interdépartementale était hybride, les logiciels cartographiques incompatibles, l'accès à Internet erratique, la communication par GSM impropre à des situations vécues dans des marais ou des zones reculées non couvertes de façon fiable par les réseaux de télécommunication. Nombre de salariés devaient également passer du maniement d'un engin à chenilles à une compétence informatique fluide. Et pourtant, ils disposent d'une compétence spécifique internationalement reconnue dans leur domaine. Faute de pouvoir se vendre internationalement par une gestion correcte de l'information, ils ont raté plusieurs opérations importantes.



08/04/2008

STICS / INFORUM/Marc Impe/
17.04.08/Inforum.doc/ V2/VAL

7

Les performances d'un Système d'Information: 6 points de vérification.

- L'existence d'un cahier des charges centré clients (à quelles performances devons-nous répondre?)
- Le respect de ce cahier des charges.
- Le calage du Système d'Information sur le processus.
- La gestion des interfaces.
- L'optimisation de la gestion des flux.
- Un état d'esprit d'amélioration continue.



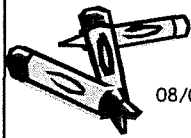
08/04/2008

STICS / INFORUM/Marc Impe/
17.04.08/Inforum.doc/ V2/VAL

8

L'existence d'un cahier des charges centré clients (1).

- Le cahier des charges indique la finalité poursuivie par le SI, ses contraintes et les performances attendues.
- Il précise la responsabilité des acteurs, les conditions de suivi, les modalités d'évaluation, les conditions de rupture de contrat.
- Il indique également comment est mesurée la satisfaction des clients et l'organisation du système d'amélioration continue de la qualité.
- Nous examinons ci-après quelques points délicats.



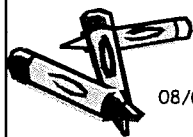
08/04/2008

STICS / INFORUM/Marc Impe/
17.04.08/Inforum.doc/ V2/VAL

9

L'existence d'un cahier des charges centré clients (2).

- Les principes précédents se heurtent souvent aux problèmes suivants, à clarifier, donc:
 - Dans le cadre de subsides publics, absence de critères de performance et d'évaluation, absence de contractualisation véritable (cfr la démostration, car le cadre est celui de fonctionnaires)
 - Qui est le client? Le pouvoir public qui sous-traite à un centre de recherche une série de tâches d'intérêt général, l'étudiant qui consulte des ouvrages dans ce centre de recherche, le grand public qui est informé de l'évolution sur les pathologies graves dot se préoccupe le centre? On est loin ici de la production de produits alimentaires.
Les approches normatives de la qualité répondent très mal à cette problématique.



08/04/2008

STICS / INFORUM/Marc Impe/
17.04.08/Inforum.doc/ V2/VAL

10

L'existence d'un cahier des charges (3)

- Que pouvons-nous faire?
 - Vis-à-vis des pouvoirs publics, être force de proposition: voici comment nous avons compris votre demande et vos besoins: est-ce bien cela?
 - Déborder la notion de clients par celle d'acteurs concernés:
 - Lister les acteurs, leurs enjeux, leurs besoins, les contraintes, les performances minimales requises;
 - Vérifier objectivement ces éléments auprès des acteurs (panel, enquête, sondage, fiche de retour,...)
 - Voir s'il y a des incompatibilités, des interfaces problématiques et finaliser le cahier des charges avant de faire arbitrer par les décideurs de l'institution.
 - Ceci donnait pour la structure de démontification: la réintégration dans le dispositif des ostréiculteurs, touristes riverains, cultivateurs, chasseurs, pêcheurs, écologistes, promeneurs comme acteurs concernés dans un système d'informations à la fois ascendant, intégrateur et descendant.



08/04/2008

STICS / INFORUM/Marc Impe/
17.04.08/Inforum.doc/ V2/VAL

11

Le calage du Système d'Information sur le processus.

- Un exemple concret de décalage du SI par rapport au processus: une usine de fabrication de chaudières.
- Autre illustration de ce décalage: la démontification.
- A la notion de procédure, c'est-à-dire un ensemble d'instructions écrites plus ou moins normatives, substituons la notion de processus permettant de visualiser les opérations de façon simple et concrète.
- La mise à plat de processus permet d'homogénéiser les pratiques, de former rapidement de nouveaux collaborateurs, de repérer les moments qui doivent faire l'objet d'une trace formelle (saisie informatique, fiche, document d'inscription,...) et d'optimiser la gestion des flux.

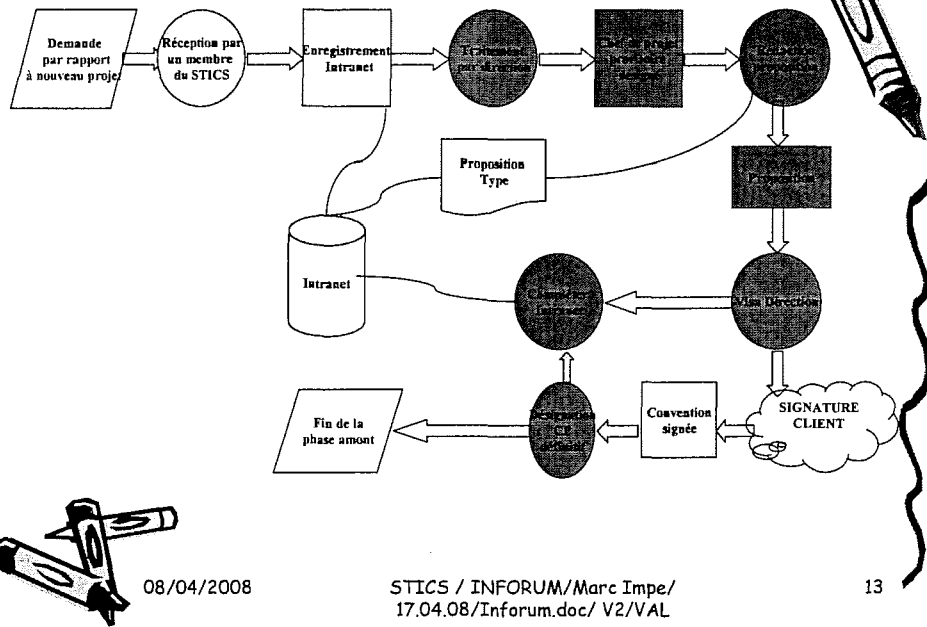


08/04/2008

STICS / INFORUM/Marc Impe/
17.04.08/Inforum.doc/ V2/VAL

12

La mise à plat des processus



Les bases de démarches qualité réussies.

- On observe que de nombreuses démarches qualité n'aboutissent pas ou se délitent en quelques années.
- Les 2 principaux paramètres d'échec sont l'excès de procédures et la soumission passive aux normes ISO etc.
- Pour réussir une opération, il convient de croiser le « Quoi? » (sur quels objets doit porter la démarche), et le « Comment? » (le processus).

08/04/2008

STICS / INFORUM/Marc Impe/
17.04.08/Inforum.doc/ V2/VAL

14

Sur quoi faire porter la démarche? (1)

- Simplifier le SI:
 - Un système d'information simple et avec une finalité claire: on en est revenu des systèmes universels qui allaient tout faire, tout gérer. Ex: un institut de formation et de documentation au sein d'une grande fédération s'est dotée d'un SI complexe, coûteux, dépendant d'une société informatique peu réactive; les régionales ont commencé à monter des systèmes parallèles. Et, comme on a dépensé beaucoup d'argent, on hésite à revenir en arrière.
 - Faire la chasse aux double saisies d'informations.
 - Diminuer le poids physique du papier (et donc être plus écologique).
 - Créer des plates formes collaboratives internes / externes (intranets, extranets)
- Ouvrir le SI sur l'extérieur:
 - Le rendre accessible en tout ou en partie au public au-delà d'heures d'ouverture d'un centre de documentation.
 - Faire en sorte que le public devienne apporteur d'informations.
 - S'inscrire dans des réseaux connexes (stratégie de liens croisés).
 - Permettre des réservations de documents en ligne, téléchargements.
 - Gérer les enquêtes ciblées par des sites ponctuels sécurisés (cfr enquête COCOF)



08/04/2008

STICS / INFORUM/Marc Impe/
17.04.08/Inforum.doc/ V2/VAL

15

Sur quoi faire porter la démarche? (2)

- Sécuriser le SI:
 - Disposer d'un système de sauvegarde entretenu régulièrement;
 - S'assurer de l'unicité de l'information validée comme officielle (problème des versions successives des documents: l'exemple des plans du Palais de Justice de Bruxelles);
 - S'assurer des mécanismes anti-intrusions, antivirus,...
 - Prévenir les possibilités de sabotages internes (effacement de disques, introduction de virus,...)
 - Pour certaines opérations prévoir un parallélisme (cfr la redondance de systèmes de commande en aéronautique)
 - Diminuer le poids physique du papier (et donc être plus écologique).
 - Prévoir une conduite en mode normal et en mode dégradé: que se passe-t-il quand votre système tombe en rideau?



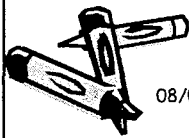
08/04/2008

STICS / INFORUM/Marc Impe/
17.04.08/Inforum.doc/ V2/VAL

16

Sur quoi faire porter la démarche? (2)

- Prévoir le temps de création, d'adaptation et de mise à jour d'un nouveau système:
 - Aucun système ne fonctionne d'entrée de jeu de façon optimale (cfr l'exemple de l'aéroport de Hong-Kong).
 - Prévoir une stratégie d'essais, de validation et de mise en service d'un SI (voir le contre exemple de la Grande Bibliothèque de France).
 - Prévoir un système de récolte des fiches d'incidents et de propositions d'amélioration.
 - Garder soigneusement la trace de toutes les améliorations successives avec une procédure rigoureuse de validation de la mise à jour, y compris du retrait de service des éléments obsolètes (ce qui évite les couches logicielles et réglementaires, comme on a les couches de papier peint).

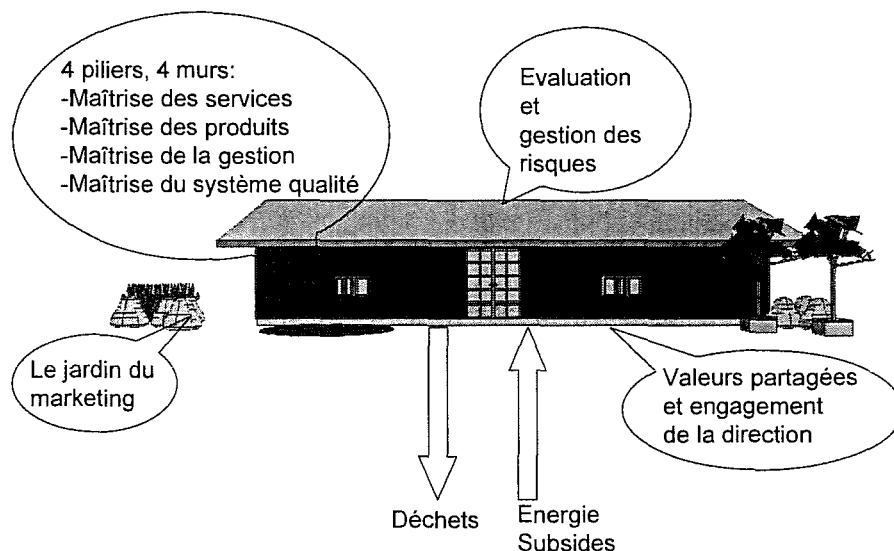


08/04/2008

STICS / INFORUM/Marc Impe/
17.04.08/Inforum.doc/ V2/VAL

17

LA PETITE MAISON DE LA GRANDE QUALITE:



08/04/2008

STICS / INFORUM/Marc Impe/
17.04.08/Inforum.doc/ V2/VAL

18

Comment réussir la démarche? (1)

- Partir d'un engagement fort des dirigeants (exigé dans toutes les normes de certification)
- Effectuer une sensibilisation de l'ensemble des salariés (exemple d'une entreprise pharmaceutique): les RNS et les CONQ.
- Participation, responsabilisation, concertation.
- Mise en œuvre de microchangements visibles.
- Gérer la qualité comme un projet fédérateur à part entière.
- Prendre le temps nécessaire, sans jamais lâcher prise.
- Valoriser l'existant fonctionnel.
- Partir des processus critiques.
- Informer des progrès.



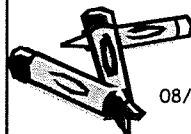
08/04/2008

STICS / INFORUM/Marc Impe/
17.04.08/Inforum.doc/ V2/VAL

19

Points de contacts

- STICS asbl, www.stics.be et stics@stics.be
02.414.23.04
- Marc Impe, mail: impe.marc@skynet.be
- Consulter aussi nos ouvrages
« Construire et gérer son projet »
et « Evaluation, mode d'emploi ».
- A paraître (2008), un outil de sensibilisation à la démarche Qualité.



08/04/2008

STICS / INFORUM/Marc Impe/
17.04.08/Inforum.doc/ V2/VAL

20