

# La fonction qualité au CNRS

MARIE-NOELLE POGER



# Sommaire

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>3</b>
<b>1. LA FONCTION QUALITÉ AU CNRS : UNE FONCTION RECENTE, ENCORE NON STRUCTURÉE.....</b>	<b>5</b>
1.1 Un faible nombre d’agents responsables de la qualité au CNRS.....	5
1.2 Une relative hétérogénéité des profils et des contextes de travail.....	5
<b>2. LA FONCTION QUALITÉ DANS LE RÉFÉRENTIEL MÉTIERS.....</b>	<b>6</b>
2.1 Des métiers transverses à intégrer en BAP G ou H .....	6
2.2 Une famille professionnelle à 3 niveaux de responsabilités .....	7
2.3 Proposition de référentiel d’activités et de compétences .....	8
<b>3. ORGANISATION ET STRUCTURATION POSSIBLE DE LA FONCTION QUALITÉ AU CNRS.....</b>	<b>10</b>
3.1 Au niveau national .....	10
3.2 Au niveau régional .....	10
3.3 Au niveau local .....	10
<b>4. PRÉCONISATIONS EN TERMES DE GRH .....</b>	<b>11</b>
4.1 Concernant les responsables qualité à temps plein .....	11
4.2 Concernant les correspondants qualité à temps partiel .....	11
4.3 Concernant les agents .....	11
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>12</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>13</b>

### Contexte de l'étude

Dans le cadre de sa mission de veille sur les métiers de la recherche, l'observatoire des métiers a conduit une étude sur la fonction qualité au CNRS.

Le lancement de cette étude a été motivé par un triple constat :

- ✓ la qualité devient une préoccupation grandissante des organismes de recherche en général et du CNRS en particulier,
- ✓ des responsables de la qualité ont été identifiés au sein d'unités de recherche ou de service de l'établissement,
- ✓ des recrutements à venir sur des postes d'ingénieurs qualité sont à prévoir dans certaines unités du CNRS.

#### *La qualité devient une préoccupation du CNRS*

L'introduction dans les unités de démarches « qualité » se développe en raison de contraintes d'efficacité et d'efficience fortes : la production et le traitement de l'information et des connaissances, demandent de maîtriser les moyens d'inscription, de reproduction, de diffusion, et de pouvoir juger de la fiabilité et de la validité des processus de recherche. Cela nécessite d'assurer la traçabilité des procédures et des méthodes employées, par le déploiement généralisé d'une démarche Qualité.

Cette dernière devient un élément incontournable lorsque l'unité a une activité de service, lorsqu'il s'agit de concevoir un instrument complexe associant des partenaires divers, où plus généralement dans le cadre de projets où le triptyque coût, qualité, délais est de mise. La qualité est également imposée de l'extérieur par des « clients / bénéficiaires / partenaires » (société, communautés scientifiques, commanditaires, tutelles, partenaires industriels publics et privés...) qui opèrent depuis longtemps avec des impératifs de qualité.

Quelques unités du CNRS en ont pris conscience et s'inscrivent progressivement dans des démarches qualité, certaines d'entre elles ont même engagé des processus d'accréditation, de certification... D'une manière générale, la qualité devient une priorité nationale de l'organisme, affichée au CAP 2002-2005 qui précise que l'établissement doit « engager à titre expérimental une démarche qualité en recherche et une démarche qualité des procédures de valorisation, de façon à répondre au mieux aux attentes des partenaires de l'organisme ».

#### *Des agents CNRS identifiés sur des fonctions qualité*

Des responsables de la qualité, à temps plein ou à temps partiel, CNRS ou non CNRS, ont pu être repérés au sein de différentes structures de l'établissement : à l'IN2P3 dans le cadre de projets en instrumentation scientifique (IPN, LAPP, LLR...), au sein de laboratoires SDU dans le cadre de projets spatiaux (LAM, IAS...), dans des

unités SDV (CPBS...), SPI (LBM, LMS, LMSP...), STIC (LPMO...) et au sein de services administratifs (BPC...) dans une moindre mesure.

### *Des recrutements actuels et à venir*

Régulièrement, quelques postes d'ingénieurs qualité sont ouverts aux concours externes et à la mobilité interne (Noémi). Ainsi par exemple, l'IN2P3, qui compte déjà dans ses laboratoires quelques agents occupant une fonction qualité, prévoit de recruter un à deux responsables qualité à temps plein par an en moyenne pour les affecter au sein de projets en instrumentation scientifique. L'objectif est que chaque labo rattaché à l'Institut ait au minimum un ingénieur qualité, voire deux pour les plus grands laboratoires.

Parallèlement aux recrutements, des formations sont également proposées aux agents intéressés par les questions touchant à la qualité et/ou souhaitant mettre en place des démarches qualité dans leur unité (formations à caractère national ou via les services régionaux de formation).

## **Objectifs de l'étude**

L'objectif de cette étude est double :

- ✓ déterminer si la création d'un emploi ou d'une famille professionnelle « qualité » au sein du référentiel métier est justifiée et, le cas échéant, procéder à la description de la ou des emplois identifiés dans ce domaine.

La création d'un (ou plusieurs) emploi(s) type(s) et d'une filière permettra :  
- *de reconnaître l'existence d'un nouveau métier et d'offrir aux intéressés des possibilités d'évolution de carrières*

Cela est important en terme de motivation des personnes en poste dans ce domaine d'une part, et en terme de lisibilité pour les agents qui seront amenés à exercer cette fonction, d'autre part.

- *d'optimiser les recrutements externes et les mobilités internes*

L'absence d'emploi (et/ou de filière professionnelle) clairement identifié au sein du référentiel métiers pose en effet certains problèmes notamment en terme de recrutement et de mobilité (problème de l'affichage des postes ouverts aux concours externes et à la mobilité interne).

- ✓ formuler des préconisations en matière de gestion des ressources humaines : doit-on procéder à des recrutements externes ou prévoir des formations/reconversions spécifiques en interne ? Dans cette dernière hypothèse, qui former, quels types de formation mettre en place et dans quelles conditions ?

## **Méthodologie**

Dans cette perspective, l'observatoire des métiers a mené une enquête auprès d'une vingtaine d'agents issus de différents départements scientifiques, chercheurs ou ITA, contractuels ou non, CNRS ou non CNRS, responsables à temps plein ou à temps

partiel de la qualité dans leur laboratoire, au sein d'un projet en particulier, ou dans une structure ou un service administratif pour les interroger sur leur fonction, leurs activités au quotidien, leurs formations, leurs compétences...

Une première phase *d'entretiens exploratoires* a été menée en juillet 2003 afin de dégager une première ébauche de référentiel d'activités et de compétences (guide d'entretien en annexe 1).

Un *questionnaire* a ensuite été diffusé dans le courant du mois d'octobre 2003 afin de compléter, harmoniser et affiner cette ébauche de référentiel (questionnaire en annexe 2), et de préciser certains points abordés lors des entretiens.

## **1. LA FONCTION QUALITE AU CNRS : UNE FONCTION RECENTE, ENCORE NON STRUCTUREE**

### **1.1 Un faible nombre d'agents responsables de la qualité au CNRS**

Les agents investis d'une mission qualité au sein de l'établissement sont encore peu nombreux (une vingtaine de personnes ont été recensés) et nombre d'entre eux exercent cette fonction à temps partiel, à côté de leur métier d'origine.

Par ailleurs, les effectifs sont très variables d'un département à l'autre : plusieurs agents ont été identifiés au sein d'unités IN2P3, quelques agents ont été repérés dans les départements et projets SDU, SDV, SPI, tandis qu'aucune personne n'a été identifiée au sein du département SHS.

### **1.2 Une relative hétérogénéité des profils et des contextes de travail**

Qualité organisationnelle, assurance produit, qualité des processus, sûreté de fonctionnement... : la qualité est un domaine vaste qui recouvre plusieurs fonctions et profils. Certains portent sur la « *qualité organisationnelle* » (structures, procédures, acteurs...) et ne nécessitent pas de compétences scientifiques et techniques pointues dans un domaine spécifique. D'autres, en revanche, portent sur la « *qualité technique* » (produits, performances, technologies, configuration...) et requièrent de solides compétences dans un ou plusieurs domaines techniques ou scientifiques (biologie, chimie, instrumentation, mécanique, électronique, optique, informatique, sciences humaines et sociales, ...).

L'enquête a aussi mis en évidence une relative hétérogénéité des contextes de travail et des domaines d'application : la qualité peut s'exercer au sein d'un laboratoire, d'une unité de service, d'une plate forme technologique, d'un plateau technique, elle peut porter sur l'unité dans son ensemble, sur une partie de l'unité, un service, un projet, une activité, un processus...

Quatre grands profils ont pu être identifiés au CNRS :

- ✓ *responsable qualité au sein d'un projet scientifique* : ce sont les profils les plus répandus actuellement au CNRS. On les trouve notamment à l'IN2P3, dans le cadre de projet en instrumentation scientifique. Les personnes

occupant ce type d'emploi ont en général une formation supérieure dans un domaine scientifique complétée par une année de spécialisation aux méthodes et outils de la qualité.

- ✓ *responsable qualité au sein d'un service ou laboratoire* : ce type de profil est transverse à tous les domaines et à toutes les structures (scientifiques, techniques, administratives). Très proche du profil précédent, en terme d'activités à réaliser et de compétences à mettre en œuvre, c'est le contexte de travail qui le distingue : celui-ci ne s'exerce pas au sein d'un projet, mais au sein d'une structure pérenne.
- ✓ *ingénieur assurance produit* : ce type de profil, très spécifique, est transverse aux métiers techniques d'appui à la recherche et requiert de solides compétences dans un ou plusieurs domaines techniques (électronique, optique, mécanique, informatique...). Les ingénieurs assurance produit repérés au CNRS travaillent essentiellement dans le cadre de projets spatiaux au sein de laboratoires SDU et IN2P3 (construction d'un satellite...) et sont principalement des prestataires externes imposés par les partenaires (ESA, CNES...).
- ✓ *responsable qualité d'établissement ou d'institut* : ce profil, également peu répandu a pu être repéré au sein de l'IN2P3 et de la DAE notamment. Sa mission se situe au niveau national : coordination des actions régionales et locales, animation de groupes de réflexion, de réseaux qualité...

Ces différentes fonctions peuvent être occupées à temps partiel ou à temps plein, selon le contexte et la taille de l'entité, la nature des missions confiées, l'état d'avancement de la démarche qualité au sein de l'unité.

Parmi les agents à temps plein, certains peuvent remplir deux fonctions simultanément : responsable qualité d'établissement / responsable qualité projet ; responsable qualité d'unité / responsable qualité projet. D'autres peuvent également avoir un double profil qualité / sécurité, qualité / métrologie...

## **2. LA FONCTION QUALITE DANS LE REFERENTIEL METIERS**

### **2.1 Des métiers transverses à intégrer en BAP G ou H**

Si les postes, les contextes de travail et les domaines d'application diffèrent, les profils qualité présentent toutefois de nombreux points communs en terme de formation (formation initiale technique et spécialisation en qualité), d'activités réalisées (définition, mise en place, animation, évaluation, adaptation d'un système qualité) et de compétences mises en œuvre (maîtrise des outils et méthodes qualité...). D'une manière générale, les profils sont transverses aux activités, domaines et structures de recherche, ainsi qu'aux métiers techniques d'appui et d'accompagnement à la recherche (exceptés les profils assurance produit, plus spécifiques).

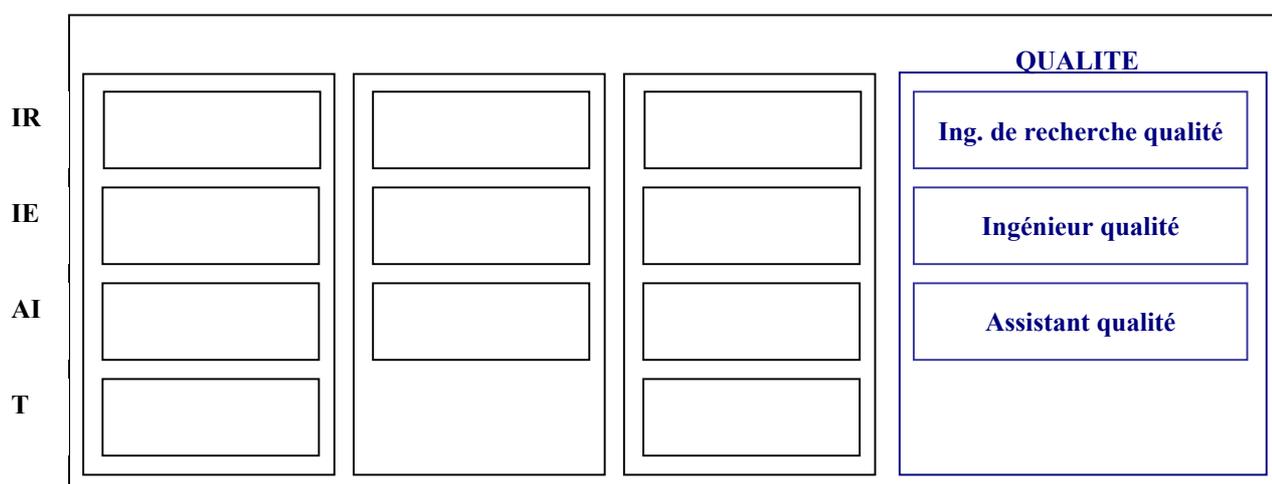
La solution retenue est donc celle de créer une seule et même filière qualité au sein d'une BAP transverse du référentiel métiers (BAP G ou BAP H) en décrivant les activités et les compétences en des termes suffisamment généraux tels qu'ils puissent englober les activités et les compétences des différents profils et emplois repérés (qualité organisationnelle, qualité produit, qualité processus...).

La BAP G est proposée compte tenu de la proximité des métiers de la qualité avec ceux de l'hygiène et de la sécurité. La BAP H pourrait être retenue pour sa dimension management / organisation et la relation étroite qu'entretient la qualité avec le domaine de la valorisation de la recherche.

Ce problème de rattachement à l'une ou l'autre des BAP devra être discuté avec les autres organismes de recherche et établissements d'enseignement supérieur.

## 2.2 Une famille professionnelle à 3 niveaux de responsabilités

La filière « qualité » pourrait être constituée de 3 emplois types relevant de niveaux de responsabilité et de qualification différents :



La notion d'**entité** est proposée pour désigner les différents structures et contextes nationaux, régionaux ou locaux dans lesquels est exercée la fonction qualité et/ou les éventuels processus ou objets auxquels elle peut s'appliquer : établissement, unité, service, projet, plateau technique, plate forme technologique, équipe, activité, produit, processus... Rappelons que la définition du terme qualité emploie cette notion d'entité (« ensemble des caractéristiques d'une *entité* qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites »).

Les missions attribuées aux trois emplois types pourraient être les suivantes :

**IR** : proposer et piloter la politique qualité de l'entité ; coordonner à ce titre l'ensemble des actions qualité. Impulser, mettre en place et suivre l'évolution de démarches qualité. Apporter assistance et expertise en interne dans la mise en place de systèmes et outils qualité.

**IE** : élaborer, mettre en place, animer et adapter le système qualité de l'entité dans le cadre de la politique qualité définie par le responsable de l'entité. Assister et conseiller le responsable de l'entité sur toute question relative à la qualité.

**AI** : Suivre la mise en œuvre des outils et méthodes qualité au sein de l'entité ; contrôler l'application des procédures et normes. Collecter, gérer et diffuser la documentation qualité de l'entité.

Le niveau de formation requis est celui exigé pour le recrutement externe (doctorat, diplôme ingénieur, licence...). Le domaine de formation recommandé est le domaine scientifique et/ou technique (biologie, chimie, instrumentation, mécanique, électronique, optique, informatique, sciences humaines et sociales, administration ...) associé d'une année de spécialisation en qualité.

### **2.3 Proposition de référentiel d'activités et de compétences**

L'enquête menée auprès des responsables qualité a permis d'élaborer une première ébauche de référentiel d'activités et de compétences qui pourra être complété et utilisé pour la description des différents emplois types de la famille professionnelle qualité :

#### Activités :

- Définir et proposer à la direction des objectifs, orientations, recommandations en matière de qualité
- Elaborer, rédiger, mettre à jour, diffuser et gérer les documents qualité (manuels, plans qualité...)
- Définir et formaliser des procédures, normes et protocoles ou animer avec les personnels concernés des groupes de travail pour la création de procédures, normes et protocoles
- Concevoir, mettre en place et adapter des méthodes et outils qualité (outils de traçabilité et de transmission de l'information : cahier de labo..., outils de gestion de la documentation, enquêtes de satisfaction, méthode d'analyse des risques, analyse fonctionnelle, résolution de problèmes...)
- Identifier les éléments critiques de la qualité ; définir, mettre en place et analyser des indicateurs de la qualité
- Engager et planifier des actions et projets visant à améliorer le fonctionnement général de l'entité (organisation et coordination, formation, accueil des nouveaux entrants, etc. )
- Rédiger et/ou contribuer à la rédaction de cahiers des charges
- Définir un système d'organisation et de gestion de la documentation
- Evaluer les budgets nécessaires à la mise en œuvre et au suivi du système qualité
- Contrôler le respect des règles et l'application des procédures et normes qualité
- Organiser et animer les revues de direction du système qualité
- Rechercher des solutions aux problèmes rencontrés lors de la mise en œuvre du système qualité
- Coordonner le traitement des non-conformités, des anomalies, réclamations, et dérogations

- Définir et mettre en place des actions correctives et préventives, contrôler leur mise en œuvre
- Conseiller et accompagner le responsable et les équipes dans la mise en œuvre du système qualité
- Organiser et mettre en œuvre des audits de systèmes
- Créer et animer un réseau de correspondants qualité ; définir leurs missions
- Animer / participer à des groupes de travail ou groupes de réflexion en vue de définir et proposer des orientations politiques en matière de politique qualité
- Organiser et animer des actions de formations et de sensibilisation à la qualité à destination des agents
- Communiquer, auprès des agents, sur la politique qualité, les actions et procédures qualité de l'entité
- Organiser des réunions et journées d'échanges d'expérience et de collaborations en matière de qualité

### Compétences :

- Connaître et maîtriser les outils, méthodes, référentiels/normes, procédures et démarches qualité
- Etre capable d'explicitier, transmettre les méthodes et l'état d'esprit de la qualité, savoir conseiller et accompagner les personnels dans la mise en œuvre des démarches qualité
- Connaître les méthodologies de résolution de problèmes
- Etre capable de prendre en compte l'avis de ses interlocuteurs, savoir négocier et convaincre, susciter l'intérêt
- Connaître le fonctionnement de l'entité, son organisation, ses domaines d'activités, ses métiers, les techniques utilisées, les différents interlocuteurs...)
- Avoir des connaissances théoriques et/ou opérationnelles dans un ou plusieurs domaines techniques et scientifique (biologie, mathématique, physique, chimie, mécanique, électronique, optique, cryogénie,...)
- Maîtriser les techniques d'animation de réunion et/ou de formation
- Etre capable d'analyser et de synthétiser des informations techniques et organisationnelles
- Maîtriser les techniques d'expression écrite et orale
- Connaître le langage et la terminologie scientifique et technique de ses interlocuteurs
- Savoir stimuler l'intérêt, la curiosité, le questionnement dans les échanges avec ses interlocuteurs
- Connaître les techniques de management et les outils et méthodes de gestion de projets
- Connaître les techniques de management
- Etre capable de se conformer à des processus méthodologiques rigoureux
- Connaître l'anglais scientifique et technique à l'écrit et à l'oral
- Maîtriser l'outil informatique et les systèmes d'information (word, excel, project, web...)
- Maîtriser un système (logiciel...) de gestion électronique de documents
- Savoir travailler en interaction avec des partenaires très divers

### 3. ORGANISATION ET STRUCTURATION POSSIBLE DE LA FONCTION QUALITE AU CNRS

Si l'enquête menée auprès des agents en charge de la qualité au CNRS a montré que la fonction qualité n'était pas encore structurée au CNRS, elle a aussi permis de déterminer comment celle-ci pourrait être organisée dans un futur proche.

#### 3.1 Au niveau national

⇒ une cellule de coordination nationale, placée auprès de la direction générale et composée de professionnels qualitatifs (et éventuellement de représentants des départements scientifiques), chargée de définir et de proposer une politique qualité d'établissement et de coordonner les actions mises en œuvre dans ce domaine par les différentes entités de l'établissement (labos, délégations, services...).

#### 3.2 Au niveau régional

⇒ un responsable qualité à temps plein au sein des délégations régionales par exemple, ayant un rôle de relais, d'interface, de représentant de la structure nationale, chargé de coordonner les actions locales, de conseiller les laboratoires, d'impulser des démarches qualité dans les entités de sa circonscription.

#### 3.3 Au niveau local

- ✓ *Dans les entités de taille importante (> 50 personnes) : des ingénieurs qualité à temps plein*

Ces professionnels qualitatifs seraient responsables de la conception, de la mise en place, de l'animation, de l'évaluation et de l'adaptation du système qualité.

- ✓ *Dans les entités de taille plus modeste (< 50 personnes) : des correspondants qualité à temps partiel ....*

La conception et la mise en place du système qualité dans les entités de petite taille pourrait être confiée à des consultants externes ou contractuels (accueillis sur des CDD d'une durée d'un an ou deux), professionnels qualitatifs, qui seraient également chargés de l'information, la sensibilisation et la formation des personnels de l'entité dans ce domaine.

L'animation, l'évaluation, l'adaptation du système qualité pourrait ensuite être confiée à des correspondants qualité à temps partiel (sur le modèle des correspondants formation, correspondants communication...). Cela nécessite une définition précise de leurs missions, de leurs attributions, de leur rattachement hiérarchique et fonctionnel.

*... ou des responsables qualité à temps plein sur des fonctions mutualisées*

Il pourrait être également envisagé de mutualiser la fonction qualité en offrant la possibilité à des responsables qualité d'exercer leur métier à temps plein pour le compte de plusieurs structures de petites tailles.

## 4. PRECONISATIONS EN TERMES DE GRH

### 4.1 Concernant les responsables qualité à temps plein

Si des recrutements externes d'ingénieurs qualité (statutaires ou contractuels) sont envisageables au sein de certaines structures telles que l'IN2P3, notamment en raison de la culture qualité déjà relativement développée au sein des différents laboratoires de l'institut (existence d'un réseau de correspondants qualité...), la formation en interne semble être préférable et recommandée d'une manière générale dans les entités CNRS pour plusieurs raisons :

- ✓ la connaissance du milieu scientifique, la pratique et l'expérience d'un métier de la recherche (chercheur, ingénieur...) dont disposent les agents CNRS confèrent à ces derniers une légitimité plus grande pour initier des démarches qualité dans leur laboratoire qui soient susceptibles d'emporter l'adhésion des personnels de l'unité,
- ✓ le contexte de restrictions budgétaires limiterait d'autant le nombre d'emplois statutaires liés à la qualité. Les responsables d'unité donneront vraisemblablement la priorité aux recrutements de personnels chercheurs et en appui direct à la recherche,
- ✓ le différentiel de salaire avec le secteur privé et notamment avec les entreprises de consultance (Véritas,...) permettra difficilement d'attirer de jeunes ingénieurs qualité sur des emplois statutaires.

Les formations à mettre en place pour ces professionnels de la qualité sont des formations longues de plusieurs semaines, éventuellement qualifiantes ou diplômantes (BTS, DESS qualité...).

### 4.2 Concernant les correspondants qualité à temps partiel

- ✓ Concevoir et mettre en place des formations spécifiques de quelques jours, dispensées de préférence en interne par les agents à temps plein, professionnels du domaine,
- ✓ Organiser et coordonner au niveau national ou régional des rencontres régulières entre les personnels occupant une fonction qualité à temps partiel et/ou avec les professionnels à temps plein pour un partage d'expériences et de compétences.

### 4.3 Concernant les agents

La qualité fait partie intégrante de tous les métiers, elle concerne tous les agents, qu'ils soient chercheurs, ingénieurs, techniciens ou personnels administratifs.

Dans ce contexte, des actions de sensibilisation, d'information ou de formation de courte durée (quelques jours) et ponctuelles devraient être organisées à l'attention

des agents qui en formulent la demande et proposées aux autres, afin de diffuser progressivement au sein de l'établissement, une culture qualité, condition indispensable à la mise en œuvre et à la réussite des démarches qualité entreprises, des politiques définies par les directions et des actions mises en place par les responsables et correspondants qualité dans les labos.

## CONCLUSION

Cette étude aura permis, en croisant les points de vue de différents acteurs (agents, responsables...), d'esquisser un premier modèle de structuration de la fonction qualité et de proposer la création d'emplois types de niveaux de responsabilités différents au sein d'une filière et d'une branche d'activité professionnelle transverse du référentiel métiers, condition nécessaire à une reconnaissance des personnes déjà en fonction et de celles à venir.

La création d'une famille professionnelle « Qualité » au sein du répertoire des métiers sera proposée à l'observatoire des métiers interministériel, instance chargée de veiller à l'actualisation du référentiel commun EPST/EPSCP. La question restée en suspens du positionnement de la famille en BAP G ou en BAP H devra être discutée et arbitrée avec les autres organismes de recherche et établissements d'enseignement supérieur.

# Annexes

## Annexe 1

### Guide d'entretien fonction qualité CNRS

#### 1. Pouvez-vous nous décrire votre parcours en termes d'expérience et de formation ?

- Formation
- Formation spécifique qualité
- Parcours hors CNRS
- Appartenance
- Différence entre sa mission d'origine et sa fonction « qualité » actuelle

#### 2. Pouvez-vous nous présenter votre section de travail ?

- Missions
- Projet
- Chercheur
- Filière
- Equipe
- Organigramme
- Organisation
- Contexte de l'unité de travail
- Spécificité de l'unité de travail
- Histoire et évolution /où elle en est et où elle va ?
- Résultat
- Evaluation

#### 3. Quel est votre rôle dans cette section de travail ?

- Place dans l'organigramme
- Définition de ses missions
- Pourcentage de travail qualité
- Responsabilité
- Mission spécifique qualité
- Initiative
- Décision
- Ses interlocuteurs
- Ses collaborateurs internes et externes
- Sa hiérarchie
- Ses résultats

#### 4. Quelle est votre définition de la qualité ?

- Sa définition par rapport à la norme AFNOR
- Evaluation
- Rationalisation
- Procédure
- Démarche
- Objectifs
- Motivation
- Outils
- Méthode

- Cohérence
- Métier
- Appui
- Avenir du CNRS
- Obligation ?
- Contraint ?

**5. Comment décrivez-vous concrètement votre fonction qualité en 5 ou 6 grandes lignes ?**

**6. En quoi consiste votre travail pour chacune de ces activités ?**

- Les situations types de cette activité
- Publication
- Animer
- Ecrire
- Manager
- Décider
- Guider
- Organiser
- Contrôle
- Définir
- Aidez moi par exemple
- Concrètement, cela veut dire quoi ?
- Aider moi à voir votre travail
- Organisation qualité

**7. Pourquoi la démarche a t-elle été introduite au sein du CNRS ?**

- Politique
- Contraintes
- Nécessité
- Comment
- Histoire
- Evolution
- Avantages
- Inconvénients
- Conséquences
- Chargements
- Officialisation
- Syndicat
- Acteurs
- Acceptation
- Chercheurs
- Concrètement, dans votre unité, qu'est ce que cela a changé (en général et en terme de résultats )

**8. Quels sont vos interlocuteurs liés à votre fonction qualité ?**

- Interne
- Externe,
- Réseaux
- International
- Européen
- CNRS
- Organisation qualité

- Rythme des contacts

**9. A quel titre sont-ils vos interlocuteurs ?**

- Objectifs
- recueil information
- négociation
- appel d'offre
- partenaire
- norme
- groupe de travail qualité
- développement qualité manager

**10. Quelles sont les compétences que vous mettez en œuvre pour exercer votre qualité ?**

- Savoir
- Proposer
- Savoir faire
- Connaissance
- Travail
- Attitude
- Aptitude
- Communiquer
- Relation
- Responsabilité
- Autonomie
- Expérience
- Exemple d'activité type qui les reflète bien
- Différence entre formation et activité

**11. Comment avez-vous été amené à intégrer la démarche qualité ?**

- Arrivée à cette fonction
- Occuper cette fonction
- Ses enjeux
- Ses motivations
- Sa formation
- Ses compétences
- Son goût à s'impliquer
- Sa carrière
- Sa participation à un groupe de travail
- Savoir faire
- Sur quels critères (profil qualité)
- Perte de sa discipline d'origine
- Son parcours professionnel
- Le nombre d'années
- Situation posant problème
- Problèmes de mise en place

**12. Quelles sont vos satisfactions et vos insatisfactions dans l'exercice de votre fonction qualité ?**

- Pourquoi cela fait satisfaction
- Pourquoi cela fait insatisfaction
- Qu'est-ce qui vous plaît, qu'est-ce qui ne vous plaît pas ?
- Motivation

- Difficile à faire
- Facteurs de reconnaissance
- Acceptation du changement
- Difficultés à faire reconnaître le changement
- La résistance des autres
- Equipe / individualité
- Donnez-nous des exemples : ce qui vous fait plaisir , ce qui ne vous a pas fait plaisir
- Perspectives de carrière ?

**13. Au stade où nous en sommes, quelles situations types résumeraient votre fonction ? Parmi ces situations, quelles sont celles qui vous paraissent les plus difficiles et pourquoi ?**

**14. Comment exerceriez-vous vos fonctions qualité dans un autre laboratoire, voire dans un autre domaine ?**

- A quelles conditions cela serait possible
- Qu'est-ce qu'il faudrait pour exercer cette fonction ailleurs
- Activité
- Compétence
- Travail
- Transférable
- Transversale
- Autre compétence
- Dans quelles limites
- Analogie
- Différence
- Impossibilité

## Annexe 2

### Questionnaire fonction qualité CNRS

#### Indicateurs professionnels / contexte de travail

##### 1 – Indicateurs professionnels :

Organisme d'appartenance : <input type="checkbox"/> CNRS <input type="checkbox"/> autre, précisez :	
Unité d'affectation :	Statut : <input type="checkbox"/> titulaire <input type="checkbox"/> contractuel
DS de rattachement :	Corps : <input type="checkbox"/> IR <input type="checkbox"/> IE <input type="checkbox"/> AI <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> DR <input type="checkbox"/> CR
Ancienneté dans l'organisme :	BAP actuelle :
Ancienneté dans l'unité :	Emploi-type actuel :

##### 2 – Formation initiale :

Diplôme(s) et spécialité(s) :
-------------------------------

- Formation continue : Depuis votre entrée au CNRS, avez-vous suivi des formations (scientifiques, techniques, à la qualité) ? Si oui, complétez le tableau :

Intitulé stage	Année	Durée

##### 3 – Intitulé de votre fonction qualité :

<input type="checkbox"/> responsable qualité	<input type="checkbox"/> responsable assurance produit
<input type="checkbox"/> ingénieur qualité	<input type="checkbox"/> autre, précisez :
Cet intitulé a-t-il une signification particulière ?	
Depuis combien de temps exercez vous cette fonction qualité ?	- dans votre unité :
	- au CNRS :
	- dans votre carrière globale :

Quel % de temps consacrez-vous actuellement à cette fonction ?
A quelle(s) autre(s) fonction(s) consacrez vous le reste de votre temps ?

**4 – Au sein de quelle(s) entité(s) exercez-vous actuellement votre fonction qualité ?**

<input type="checkbox"/> unité(s), précisez la ou lesquelles :
<input type="checkbox"/> service(s), précisez le ou lesquels :
<input type="checkbox"/> projet(s), précisez le ou lesquels :
<input type="checkbox"/> autre(s), précisez :
Quel est votre positionnement/rattachement dans l'organigramme ?

**Missions / Activités / Compétences**

**5 – Missions. Comment définiriez vous votre mission générale ?**

Suivre la mise en œuvre des outils et méthodes qualité au sein de l'entité (unités, services, projets...) ;contrôler l'application des procédures et normes. Collecter, gérer et diffuser la documentation qualité de l'entité.

Elaborer, mettre en place, animer et adapter le système qualité de l'entité (unités, services, projets...) dans le cadre de la politique qualité définie par le responsable de l'entité. Assister et conseiller le responsable de l'entité sur toute question relative à la qualité.

Proposer et piloter la politique qualité de l'établissement ; coordonner l'ensemble des actions qualité de l'organisme. Impulser, mettre en place et suivre l'évolution de démarches qualité dans les entités (unités, services, projets...). Apporter assistance et expertise en interne dans la mise en place de systèmes et outils qualité.

Autrement, précisez :

--

**6 – Activités. Déterminez quel % de temps vous consacrez à chacune des activités ci-dessous :**

Activités	%
1 Définir et proposer à la direction des objectifs, orientations, recommandations en matière de qualité	
2 Elaborer, rédiger, mettre à jour, diffuser et gérer les documents qualité (manuels, plans qualité...)	
3 Définir et formaliser des procédures, normes et protocoles ou animer avec les personnels concernés des groupes de travail pour la création de procédures, normes et protocoles	

4 Concevoir, mettre en place et adapter des méthodes et outils qualité (outils de traçabilité et de transmission de l'information : cahier de labo..., outils de gestion de la documentation, enquêtes de satisfaction, modèles de documents à utiliser...)	
5 Identifier les éléments critiques de la qualité ; définir, mettre en place et analyser des indicateurs de la qualité	
6 Engager et planifier des actions et projets visant à améliorer le fonctionnement général de l'entité (organisation et coordination, formation, accueil des nouveaux entrants, etc. )	
7 Rédiger et/ou contribuer à la rédaction de cahiers des charges	
8 Définir un système d'organisation et de gestion de la documentation	
9 Evaluer les budgets nécessaires à la mise en œuvre et au suivi du système qualité	
10 Contrôler le respect des règles et l'application des procédures et normes qualité	
11 Organiser et participer aux revues de direction du système qualité	
12 Rechercher des solutions aux problèmes rencontrés lors de la mise en œuvre du système qualité	
13 Coordonner le traitement des non-conformités, des anomalies, réclamations, et dérogations	
14 Définir et mettre en place des actions correctives et préventives, contrôler leur mise en œuvre	
15 Conseiller et accompagner le responsable et les équipes dans la mise en œuvre du système qualité	
16 Organiser et mettre en œuvre des audits de systèmes	
17 Créer et animer un réseau de correspondants qualité ; définir leurs missions	
18 Animer des groupes de travail ou groupes de réflexion en vue de définir et proposer des orientations politiques en matière de politique qualité	
19 Organiser et animer des actions de formations et de sensibilisation à la qualité à destination des agents	
20 Communiquer, auprès des agents, sur la politique qualité, les actions et procédures qualité de l'entité	
21 Organiser des réunions et journées d'échanges d'expérience et de collaborations en matière de qualité	
22 Autres, précisez :	

Vos remarques éventuelles :

--

**7 – Compétences. Positionnez vos savoirs et savoir-faire pour chacune des compétences mentionnées, en numérotant par ordre de priorité dans le tableau ci-dessous, les 10 compétences que vous mobilisez (ou allez être amené à mobiliser) le plus souvent dans le cadre de l'exercice de votre fonction qualité :**

Compétences	priorité
1 Connaître et maîtriser les outils, méthodes, référentiels/normes, procédures et démarches qualité	
2 Etre capable d'explicitier, transmettre les méthodes et l'état d'esprit de la qualité, savoir conseiller et accompagner les personnels dans la mise en œuvre des démarches qualité	

Connaître les méthodologies de résolution de problèmes	
3 Etre capable de prendre en compte l'avis de ses interlocuteurs, savoir négocier et convaincre, susciter l'intérêt	
4 Connaître le fonctionnement de l'entité, son organisation, ses domaines d'activités, ses métiers, les techniques utilisées, les différents interlocuteurs...)	
5 Avoir des connaissances théoriques et/ou opérationnelles dans un ou plusieurs domaines techniques et scientifique (biologie, mathématique, physique, chimie, mécanique, électronique, optique, cryogénie,...)	
6 Maîtriser les techniques d'animation de réunion et/ou de formation	
7 Etre capable d'analyser et de synthétiser des informations techniques et organisationnelles	
8 Maîtriser les techniques d'expression écrite et orale	
9 Connaître le langage et la terminologie scientifique et technique de ses interlocuteurs	
10 Savoir stimuler l'intérêt, la curiosité, le questionnement dans les échanges avec ses interlocuteurs	
11 Connaître les techniques de management et les outils et méthodes de gestion de projets	
12 Connaître les techniques de management	
13 Etre capable de se conformer à des processus méthodologiques rigoureux	
14 Connaître l'anglais scientifique et technique à l'écrit et à l'oral	
15 Maîtriser l'outil informatique et les systèmes d'information (word, excel, project, web...)	
16 Maîtriser un système (logiciel...) de gestion électronique de documents	
18 Savoir travailler en interaction avec des partenaires très divers	
19 Autres, précisez :	

Vos remarques éventuelles :

### **Questions diverses**

**8 - Conditions pour exercer une fonction qualité :**

Pensez-vous qu'une formation scientifique et technique de base soit indispensable pour exercer une fonction qualité au CNRS ?

Pensez-vous qu'une formation longue en qualité (spécialisation > 6 mois) soit nécessaire ? Un stage de courte durée (quelques jours ou quelques semaines) peut-il suffire ?

Pensez-vous qu'une expérience de la recherche en tant que chercheur, ingénieur ou technicien soit nécessaire pour exercer une fonction qualité au CNRS ?

Une connaissance générale (mais non pointue) des différents métiers techniques d'appui à la recherche est-elle indispensable ?

Pensez-vous pouvoir exercer votre fonction dans un domaine complètement différent de celui dans lequel vous travaillez actuellement, sans formation particulière ? Une adaptation « terrain » peut-elle suffire ?

## **9 - Organisation et structuration de la fonction qualité au CNRS :**

Selon vous, comment la fonction qualité pourrait être organisée et structurée au CNRS (des responsables à temps plein en délégation, des correspondants à temps partiel dans les unités, des consultants externes pour mettre en place les démarches et former les agents...) ?

A quelles conditions cela peut-il se faire : doit-on procéder à des recrutements externes (titulaires ou contractuels ?), envisager des mobilités internes et/ou mettre en place des formations (lesquelles et pour quel public ?)... ?

A quelle BAP (branche d'activités professionnelles) du référentiel métiers du CNRS pourrait-on rattacher les métiers liés à la qualité : BAP G (logistique, patrimoine, prévention), BAP H (gestion scientifique et technique)...? Pourquoi?

## **10 - Observations complémentaires non abordées dans le questionnaire :**



**CENTRE NATIONAL DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**  
3, RUE MICHEL-ANGE 75794 PARIS CEDEX 16 • TÉL. 01 44 96 40 00 • TÉLÉCOPIE 01 44 96 53 90