

---

## La démarche qualité à l'Ifremer

Sinquin Jean-Marc <sup>1</sup>

---

### Abstract :

L'article présente le Système de Management de la Qualité depuis son origine dans les années 90 jusqu'à la dernière transition vers la norme ISO9001:2015.

Créé en 1984, l'Ifremer est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), placé sous la tutelle conjointe des ministères de [l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation](#), et de la [Transition écologique et solidaire](#).

L'Ifremer travaille en réseau avec la communauté scientifique française, mais aussi des organismes partenaires dans de nombreux pays. La coopération est centrée sur des grands programmes internationaux, sur l'Outre-mer et sur quelques pays-cibles (États-Unis, Canada, Japon, Chine, Australie, Russie), et sur une politique méditerranéenne associant l'Europe à la rive Sud de la Méditerranée.

Institut de recherche intégré en sciences marines, l'Ifremer, contribue au système de recherche et d'innovation national, ainsi qu'à l'espace européen de la recherche, par la production de :

- connaissances fondamentales via une approche systémique qui permet de mieux appréhender les processus qui régissent les écosystèmes et de comprendre les changements qui les affectent ;
- résultats plus finalisés en réponse aux questions posées par la société, sur la base de ses capacités d'observation, de surveillance et d'expertise.

L'Ifremer s'investit ainsi dans une recherche d'excellence fondée sur des **disciplines et des thématiques variées** et, pour ce faire, s'appuie sur des **partenariats avec les universités et les organismes de recherche**. Il est également moteur au niveau international et européen d'**initiatives de programmation concertée** qu'il s'agisse de recherche ou d'infrastructures (flotte, observatoires, bases de données).

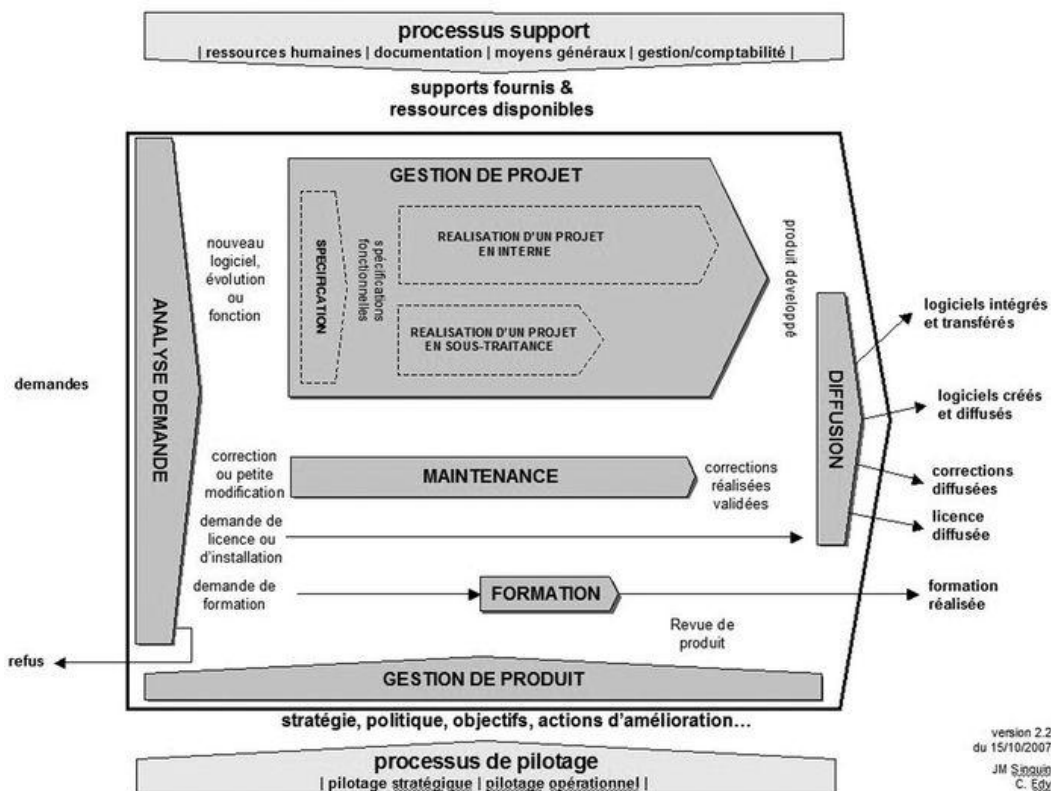
A l'Ifremer, la notion de démarche qualité existe depuis le milieu des années 90, notamment dans le domaine de la métrologie et de l'environnement côtier. Concernant la norme d'organisation ISO 9001, l'obtention fin 2012 de la certification, pour toutes ses activités et ses sites, confirme la volonté de l'Ifremer d'améliorer en continu, le déroulement de ses activités et son fonctionnement interne pour mieux répondre aux missions qui sont les siennes et aux demandes de ses clients et partenaires.

Ce système qualité permet à l'Ifremer de répondre plus efficacement aux appels d'offres, en particulier à l'international, tout en donnant à l'Institut, de nouveaux atouts pour nouer des partenariats avec le secteur privé.

## **Historique de la qualité à l'Ifremer**

Les démarches qualité existent depuis près de trente ans à l'Ifremer. Spontanées et souvent portées par des services ou laboratoires soucieux de déployer des démarches méthodologiques basées sur des référentiels internationaux, les référentiels qualité ont été bien souvent portés par des laboratoires spécialisés soit en métrologie (laboratoire

RDT/LCM, capteurs et mesures) ou par des laboratoires spécialisés en analyse côtière pour les réseaux d'observations REMI, REPHY, RESCO, MYTILOBS ou ROCCH. Le passage au certificat s'est souvent opéré sous incitation des donneurs d'ordre tel que la DGAL pour les réseaux d'observation. Ainsi, de proche en proche, l'Ifremer s'est doté d'une kyrielle de certificats ISO17025 pour la majorité des LER (Laboratoires Environnements Ressources). En parallèle, d'autres laboratoires dit de technologie se focalisé sur les démarche qualité en management en adoptant le référentiel ISO9001 version 1994. Ainsi, le service RDT/LCM (déjà cité) et le service DNIS/ILE responsable de la conception et du développement des logiciels embarqués se sont faits certifiés par l'AFNOR. La démarche pour DNIS/ILE a été initiée suite à des recommandations de l'AERES visant à professionnalise les outils de valorisation de logiciels embarqués à destination d'autres opérateurs de recherche pour les navires scientifiques ou les organismes scientifiques.



Le référentiel ISO9001 a été défini pour une équipe de 15 personnes bi-localisées entre Plouzané et La Seyne sur mer. La certification a été prononcée le 26 mai 2004. Ce certificat a été maintenu de 2004 à 2015, date du passage sous ISO9001 de l'ensemble des activités de l'Ifremer. Le système a permis d'améliorer la synergie entre les deux équipes bi-localisées et d'améliorer grandement la prise en compte des demandes clients en formalisant d'avantage la traçabilité des demandes, leur analyse et la conformité des produits issus de la chaîne de conception et de développement. Le principe d'enquêtes de satisfaction a été acté et opéré auprès des chefs de mission, des électroniciens du bord et des organismes scientifiques utilisateurs de licence logicielle.

A partir de 2007, l'Ifremer, sous l'impulsion de son PDG Jean-Yves Perrot, s'est lancé dans le projet d'une certification ISO9001 globale pour l'ensemble des activités portée par l'institut. Il s'est agi dans un premier de certifier le siège d'Issy les moulineaux dans le cadre d'un référentiel qualité limité aux directions puis d'étendre le certificat à partir de 2010 à l'ensemble des activités de l'institut. Ce projet piloté par le Coordinateur Qualité Nationale a mobilisé une équipe de plusieurs personnes, dont les délégués qualité centre, pendant plus d'un an.

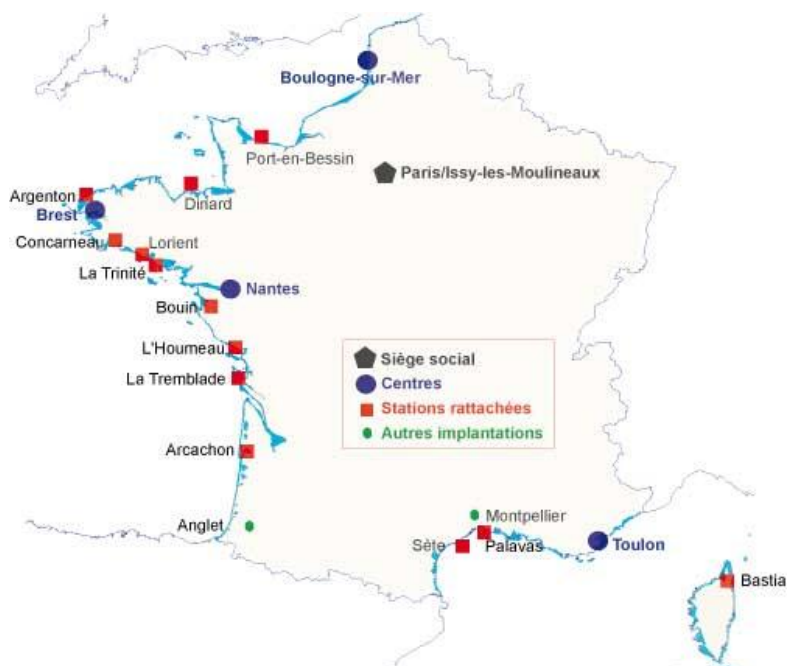


Figure 1 : implantations Ifremer en métropole en 2010.

Ce projet national permet de structurer une démarche qualité générale et globale applicable à l'ensemble des activités. Il s'agit d'une démarche tout à fait nouvelle portée par une équipe de qualité en proximité des équipes qu'elles soient situées dans les centres, stations ou implantations.

## Le système qualité actuel

Le référentiel qualité de l'Ifremer a fortement évolué au cours des derniers mois afin de prendre en considération les exigences du référentiel ISO9001 :2015. Dès le début de l'année 2016, la Direction Générale a souhaité mettre en œuvre un projet national dont l'objectif était de permettre la transition du SMQ sous le référentiel ISO9001 :2015.

### ***Le projet transition ISO9001 :2015***

Acté en revue de direction qualité de juin 2016, le projet a été structuré autour d'une équipe composée de qualitatifs mais également de la Direction Générale, sous l'égide de son Président François Jacq, et de pilotes de processus. Un plan de management de projet a été rédigé et validé par la Direction Générale, l'objectif étant sous 18 mois d'opérer le basculement dans le nouveau référentiel.

Un phasage du projet a été effectué :

- Phase 1 : « Plan d'appropriation CNQ + DQ + pilotes »
- Phase 2 : « Définition système ISO9001:2015 »
- Phase 3 : « Réalisation système »
- Phase 4 : « Déploiement »
- Phase 5 : « Bilan »

Chaque pilote de processus s'est vu confié une feuille route :

1. Constituer un groupe de travail ad-hoc comportant au minimum le pilote de processus, le directeur référent et le référent qualité, qui sera chargé de programmer, de conduire et de formaliser les réunions ou actions suivantes : établir la liste des parties intéressées, établir la liste des risques et opportunités pertinentes pour le processus et formaliser la gestion des connaissances au titre du processus

2. Traiter l'exigence « Etablir la liste des parties intéressées »

Le groupe de travail a fourni sur un support annexé au processus la liste des parties intéressées conformément aux points suivants : les parties intéressées pertinentes et satisfaction de leurs exigences pertinentes ont été identifiées et les modalités de surveillance et de révision des informations relatives aux parties intéressées (Revue de processus, RDD, ...) prévues.

3. L'exigence « Etablir la liste des risques et opportunités pertinentes pour le processus » a été traitée. Le groupe de travail a fourni sur un support annexé au processus la liste des risques et opportunités conformément aux points suivants :

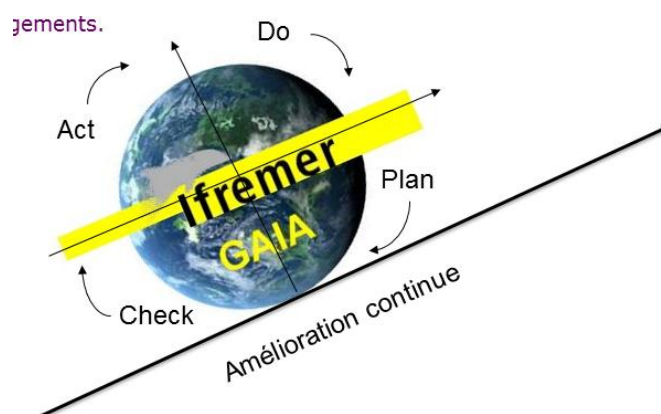
- a) Déterminer les risques et opportunités. Il est possible d'en établir la liste en opérant un SWOT pour le contexte du processus (qualité & santé, ressources humaines, fournisseurs, industriel, financier, juridique & législation, perturbation externe, informatique, corruption, image de marque, brevet).
- b) peut être établie en tenant compte de plusieurs sources :
  - Par rapport au contexte interne et externe de l'organisme, et par rapport à sa stratégie
  - Par rapport aux processus et aux objectifs qui leurs sont définis

- Par rapport à la conformité du produit ou du service
- Par rapport à la satisfaction des clients
- c) Etablir la liste des risques pertinents en suivant la démarche MO CO Mé
- d) Prévoir les modalités de surveillance et de révision des informations relatives aux risques et opportunités (Revue de processus, RDD, ...).
- e) Etablir un plan d'actions de cette analyse de risques et d'opportunités au titre du pilotage du processus.

4. Traiter l'exigence « Formaliser la gestion des connaissances au titre du processus ». Le groupe de travail fournira sur un support annexé au processus la liste des actions relatives à la gestion des connaissances. A titre d'illustration, plusieurs thèmes peuvent être instruits parmi : préserver et actualiser ses savoir-faire, partager les meilleurs pratiques et le retour d'expérience, développer l'apprentissage interne, réduire sa vulnérabilité face aux mobilités des personnes.

En parallèle de la prise en compte des nouvelles exigences de la norme ISO9001 :2015, la Direction Générale a piloté plusieurs travaux majeurs visant à simplifier le référentiel SMQ dans un souci de cohérence et d'opérabilité. Ainsi, plusieurs produits ont été élaborés :

- La réalisation d'une plaquette qualité de présentation générale du référentiel. A usage interne (pour tous salariés) et externes (adressée à nos parties intéressées pertinentes), la plaquette référence explicitement la politique qualité de l'institut, ses objectifs qualité et son organisation. Cette plaquette s'est substituée à manuel qualité, abandonnée dans le cadre de la transition.
- La simplification de la cartographie des processus en procédant à la fusion de processus, à la relocalisation des sous-processus et ceci dans une prise en compte plus opérationnelle de la notion de leadership dans le SMQ ; seuls des membres du codir peuvent être pilotes de processus. Des fiches de « fonction » ont été rédigées pour formaliser les activités portées par les pilotes de processus et délégués qualité référent.
- La mise en place généralisée de l'outil de suivi des améliorations GAIA pour le traitement de l'ensemble des actions liées au pilotage du SMQ (demandes d'amélioration formulées par les salariés, actions de progrès issues des réunions et des revues de processus, éléments de sortie des audits internes et externes, gestion des actions liées aux risques et opportunités).



- La révision des indicateurs du SMQ avec l'élaboration d'une méthode de détermination des indicateurs qualité. Cette méthode a été développée lors d'une formation Quares en février 2018 ; elle propose d'évaluer en trois étapes le référentiel des indicateurs. Ainsi, l'analyse documentaire (compte-rendu de revue de processus, tableaux de bords, fiches indicateur, rapport d'audits...) a permis d'établir un niveau d'utilisation de l'indicateur, puis une analyse sur un référentiel normé permet de coter l'indicateur suivant trois critères (utilisation, positionnement et opérabilité) enfin une note basée sur formule empirique  $Priorité = \frac{opérabilité \times 3^3}{positionnement \times 4^3}$  permet d'identifier un niveau de priorité de traitement de l'indicateur. Cette démarche a permis d'augmenter significativement le taux d'indicateur de pilotage par rapport au taux d'indicateur de résultats.

### **Le SMQ à l'issue de la transition ISO9001 :2015**

Le SMQ a été stabilisé fin avril 2017. Le référentiel comporte 14 processus, un de pilotage, 8 de réalisation et cinq de support. L'ensemble documentaire est référencé dans un Intranet dédié à la qualité pour les référentiels ISO9001 et ISO17025.

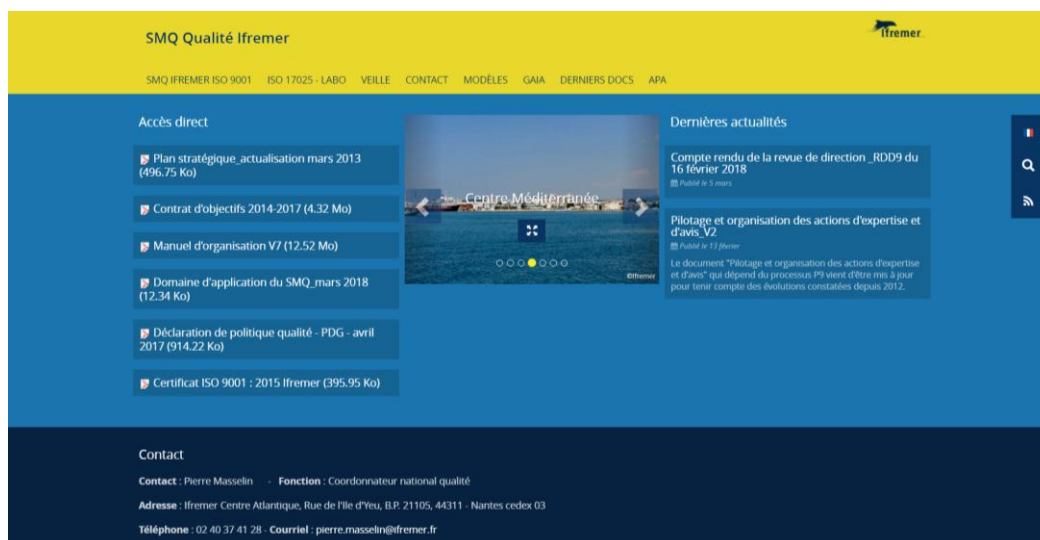


Figure 2 : Intranet qualité Ifremer

Ce référentiel donne accès à l'ensemble des outils et documents sur SMQ :

- Documents dits de référence (plans stratégique, contrat d'objectifs, ...)
- Fiches processus et référentiel associé (indicateurs, compte-rendu de revue, ...)
- Politique d'audits (internes et externes)
- Outil GAIA pour la gestion de l'amélioration continue,
- Veille réglementaire,
- ...

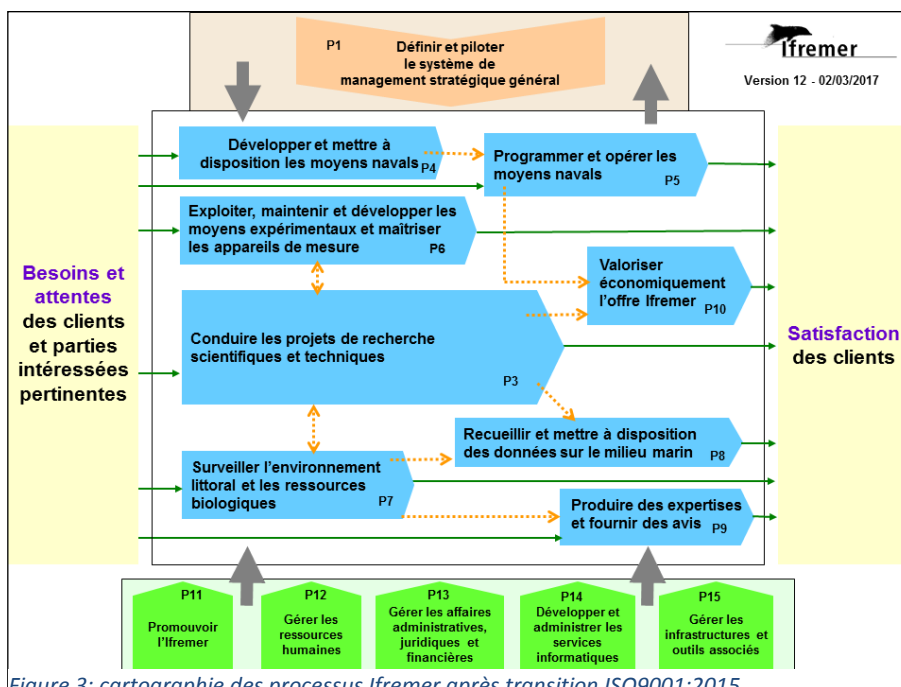


Figure 3: cartographie des processus Ifremer après transition ISO9001:2015



## Les perspectives d'évolution du SMQ

Le projet transition ISO9001:2015 a permis une requalification générale du SMQ par l'intégration de nouvelles exigences mais également par une prise en compte plus affirmée par les pilotes des modes de management induits par le référentiel.

Opéré depuis près d'un an, le nouveau référentiel est encore perfectible et de nouvelles pistes ont été identifiées :

- Le recensement des risques a été opéré, mais reste encore faible, et surtout pas intégré dans un cadre national,
- L'évaluation des fournisseurs (prestataires) externes doit être mieux définie dans une procédure générale et opérationnelle,
- Les interfaces entre processus doivent être mieux identifiées afin de favoriser les échanges.