

Réflexion sur l'amélioration des performances en tenant compte de l'exigence Qualité dans la compagnie SONATRACH.

Melle F.Z BELARIBI
Mr Sidi Mohamed KHETIB tlem130@yahoo.fr
Mr OUNANNE Boumediene
Université abou bakr belkaid. Tlemcen

Résumé

A l'instar des entreprises algériennes, la Sonatrach se retrouve dans un environnement concurrentiel hostile inhérent au choix de l'économie de marché et se prépare à ces grands bouleversements économiques qui se traduisent notamment par l'émergence de nouveaux concurrents sur le marché national traditionnellement protégé et acquis.

D'autre part, les clients, tant internes qu'externes, deviennent de plus en plus exigeants en matière de qualité, de coûts et de délais.

la Division Opérations (DOP) de Sonatrach, dont la mission est la prestation de services pétroliers, ne déroge pas à la règle. Bien au contraire, elle est parmi les premières entreprises à endurer la pression de la concurrence et les exigences du client.

Dans le cadre de cette étude, on se propose d'identifier les forces et faiblesses du système de la DOP et sa capacité à réagir aux besoins exprimés en matière de qualité.

Abstract

With the instar of the Algerian companies, Sonatrach is found in a hostile competing environment inherent in the choice of the market economy and prepares with these great economic upheavals which result in particular in the emergence of new competitors on the national market traditionally protected and acquired.

In addition, the customers, as well interns as external, become increasingly demanding as regards quality, costs and times.

Division Operations (DOP) of Sonatrach, whose mission is the provision of oil services, does not derogate from the rule. Quite to the contrary, it is among the first companies to endure the pressure of competition and the requirements of the customer.

Within the framework of this study, one proposes to identify the forces and fai wound system of the DOP and its capacity to react to the needs expressed as regards quality.

Introduction:

Avec la demande d'adhésion de l'Algérie à l'OMC(1) et la signature en date du 19 décembre 2001 de l'accord d'association avec l'Union Européenne, l'Algérie envisage la mise en place d'une zone de libre échange vers les années 2010 afin de sceller ses choix d'une manière irréversible.

La remise en cause de l'économie administrée est notamment visible par l'ouverture de la quasi-totalité des secteurs économiques à l'initiative privée mais aussi aux opérateurs étrangers. Nous citerons à titre indicatif :

- l'agriculture,
- l'agro-alimentaire,
- les télécommunications,

- les banques et les assurances,
- le transport y compris le transport aérien,
- les services comme la santé, l'éducation, le tourisme, la presse, l'édition, la publicité
- certains secteurs, considérés stratégiques et largement protégés jusqu'à la fin des années 1990, comme la sidérurgie et le domaine minier,
- le secteur des hydrocarbures, etc.

Parmi les premières retombées, nous constatons des transformations profondes au niveau des pratiques des entreprises algériennes, notamment de :

Nouvelles pratiques marketing ;

Mise en place de nombreuses formes de partenariat avec des entreprises étrangères dans divers secteurs comme l'électronique grand public, les produits ménagers, le transport aérien et le secteur des hydrocarbures ;

- Restructuration et changement de statut juridique de toutes les entreprises publiques économiques(EPE)qui sont passées au statut de société par actions(SpA);
- Orientation marché/client.

A l'instar des entreprises algériennes, la Sonatrach se retrouve dans un environnement concurrentiel hostile inhérent au choix de l'économie de marché et se prépare à ces grands bouleversements économiques qui se traduisent notamment par l'émergence de nouveaux concurrents sur le marché national traditionnellement protégé et acquis. Ceci se confirme de plus en plus dans le cadre du projet de loi des hydrocarbures.

D'autre part, les clients, tant interne qu'externe, deviennent de plus en plus exigeant en matière de qualité, coûts et délais.

Problématique

La Division Opérations (DOP) de Sonatrach, dont la mission est la prestation de services pétroliers, ne déroge pas à la règle. Bien au contraire, elle est parmi les premières entreprises à endurer la pression de la concurrence et les exigences du client. En effet, cette double contrainte se traduit par :

1. L'expression précise des exigences, dans les clauses contractuelles, par les clients de la DOP, notamment en matière de :

- qualité de service,
- normes HSE (Health « santé », Sécurité et Environnement),
- compétences des intervenants(géologues, mud-loggers(2), data-engineers(3), experts, etc.) mis à leur disposition et opérants sur leurs plateformes(chantiers ou laboratoires),
- délais de réalisation et de livraison ;

2. L'introduction par les concurrents déjà présents en Algérie depuis quelques années et opérant dans le domaine des services pétroliers, de nouvelles techniques de surveillance géologique plus performantes, plus fiables et dont le coût est en baisse continue.

La DOP, se découvre en situation de perte des parts de marché considérables. Pour qu'elle puisse se repositionner dans la nouvelle donne et garder sa position de leader, elle doit évoluer vers un système reposant sur des processus « coopérants » et « agiles » afin de faire face aux défis qui l'attendent. Cette mutation est indispensable si elle veut rester dans la compétition.

Pour cela, plusieurs axes d'amélioration sont identifiables, notamment :

- L'amélioration de la chaîne logistique afin de réduire les coûts et les délais ;
- Le développement d'un système qualité qui prend en charge la satisfaction client en matière d'exigences qualité de service et HSE ;
- L'adoption des standards du marché en matière de prestations de services pétroliers par l'introduction et la maîtrise des nouvelles techniques et technologies pétrolières ;

- Préparation de ses équipes d'intervenants chez le client à l'ensemble des exigences citées ainsi qu'aux éventuelles reconversions par le développement de systèmes de gestion de compétences individuelles et collectives et de capitalisation des connaissances ;
- Mise en place d'un système d'information global, centré autour des performances des ressources humaines, basé sur la qualité et orienté client.

Dans le cadre de cette étude, on se propose d'identifier les forces et faiblesses du système d'information de la DOP et sa capacité de réagir aux besoins exprimés en matière de qualité. C'est pour tout cela, l'intérêt d'une telle étude est triple :

- Pratique, afin d'acquérir les outils nécessaires à la mise en place de projet d'entreprises : (qualité).
- Méthodologique : permettant de proposer des éléments de réflexion pertinents et des itinéraires réalisables pour atteindre la cible ;
- Théorique, assistant à la capitalisation des connaissances théoriques et les bonnes pratiques qui ont fait la réussite de projets similaires réalisés ailleurs.

I- Petite histoire de la qualité :

Première époque, les années 1930 à 1945: L'émergence du contrôle qualité

L'émergence de la notion de qualité date des années 1930 avec l'arrivée d'un courant de pensée qui propose des méthodes nouvelles de travail et d'organisation pour maîtriser la qualité des produits dans les organismes industriels.

Ce courant de pensée est né au sein d'une entreprise célèbre, la Bell Téléphone aux USA, conduit par W. Schewart dont le nom demeure comme l'un des "papes de la qualité". Suite à des gros problèmes de non-qualité intervenus sur des produits de la Bell Téléphone, Schewart, mathématicien de formation, a proposé à cette époque, l'idée d'un contrôle organisé des produits et des services en utilisant les statistiques. La vision de l'organisme étant alors fondée sur l'organisation scientifique du travail, ce contrôle devait être confié à des services différents de ceux qui produisaient. Ainsi sont nés les services qualité, censeurs de la production, constatant à posteriori la conformité des produits livrés.

Ces idées n'ont cependant pas connu immédiatement des développements considérables.

Un événement important va alors intervenir dans les années 40, favorisant l'extension des principes de Schewart dans toute l'industrie américaine : la deuxième guerre mondiale.

La demande très forte de production auprès de l'industrie américaine à partir de 1941 va en effet engendrer une diffusion et une généralisation des techniques de contrôles statistiques.

Deuxième époque, les années 50, 60 au Japon: Naissance des concepts qualité totale et l'assurance qualité

Dès le début des années 1950, le deuxième fait marquant dans l'histoire de la qualité intervient dans un autre continent, précisément au Japon.

La qualité va en effet être un paramètre essentiel dans la reconstruction de l'industrie japonaise qui est sortie de la guerre complètement démantelée.

Le plus étonnant est que l'introduction de la notion de qualité va être faite au Japon par des experts américains spécialement mandatés par Mac Arthur pour aider l'industrie japonaise !

Les idées du Pr. Deming, inconnu aux USA à cette période, sur la qualité trouvèrent auprès des industriels nippons un écho remarquable. Progressivement, l'industrie des biens et des services japonaise s'est rebâtie en intégrant dans ses fondations, la notion de qualité.

Trente années plus tard, les E.U. ont commencé à constater leur retard en qualité sur l'Extrême-Orient.

Le deuxième temps fort intervient dans les années 1960, où émerge l'idée de la qualité totale. Certains experts japonais notent en effet la nécessité de changer de mode d'organisation et de

système de pensée pour aller plus loin dans le domaine de la qualité. Les principes fondateurs de la qualité totale (participation des personnels, prévention ...) naissent ainsi début des années soixante. Le professeur Ishikawa, "père des cercles de qualité", formalise et diffuse auprès de toute l'industrie des biens et des services nipponne ce nouveau courant de pensée.

Quelle a été la situation de l'occident durant les années 50 et la fin des années 70 ? La qualité, toujours vue sous l'angle classique du contrôle qualité et du "bon produit" se diffuse dans beaucoup d'organismes.

Notons également dans cette période la naissance des principes de l'assurance qualité. Un nouveau concept suivant lequel la « confiance » ou la « présomption » que le produit a la qualité requise doit être étayé par une « démonstration » qui doit pouvoir être faite à tout moment pendant la réalisation, puis pendant l'existence du produit, donc fondé sur des documents écrits et archivés. C'est donc, donner au client une garantie a priori de la qualité du produit final. Ces principes seront largement diffusés des les grandes entreprises industrielles et tout particulièrement dans les industries militaires, nucléaires ou aéronautiques.

Troisième époque, fin des années 70 en occident : Généralisation de la qualité totale

Le troisième virage important dans la qualité peut être situé à la fin des années 70 aux USA et en Europe, il s'explique par :

la crise industrielle qui pèse de façon de plus en plus forte sur les sociétés occidentales,

l'arrivée massive des produits japonais dans des domaines stratégiques, particulièrement l'automobile, dépassant du point de vue qualitatif les produits occidentaux et représentant pour l'industrie occidentale une menace extrême.

Fin des années 70, des grands groupes, notamment des grandes entreprises américaines, prennent conscience de la nécessité de changer leur approche de la qualité, et initient des démarches qualité totale.

Pendant les années 80, le mouvement vers la qualité totale prend de l'ampleur et de nombreuses entreprises de biens et de services s'engagent dans cette voie. Ces démarches étaient avant tout fondées sur des modes d'actions favorisant la participation et la mobilisation des personnels.

Quatrième époque, de 1990 à nos jours: Le Management de la Qualité Totale(TQM)

Il apparaît fréquemment la nécessité de recentrer la démarche qualité sur les vraies préoccupations stratégiques de l'entreprise, et de l'axer plus vers des modes d'actions techniques ou organisationnels. C'est ainsi qu'explose littéralement à partir de 1992 l'assurance qualité qui est mise en oeuvre dans de nombreux secteurs. Dans le même ordre d'idée, l'intégration des principes de la qualité totale aboutit à des aménagements de l'organisation du travail très novateurs : la notion de groupes responsables, d'unités autonomes, apparaît comme le mode d'organisation à adopter pour mettre en oeuvre d'une façon plus cohérente et approfondie la qualité totale.

De l'Assurance Qualité au Management de la Qualité

L'assurance qualité apparaît pour la première fois aux États Unis après la deuxième guerre mondiale, avec la norme ISO 9003 (issue des normes de l'US Army) portant notamment sur le contrôle final du produit. Elle est définie comme la partie du management de la qualité visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites.

Les modèles pour l'assurance qualité sont les normes ISO 9001, 9002 et 9003 version 1994.

Les démarches qualité entreprises en référence aux normes ISO 9000 ont permis des progrès sensibles dans l'organisation, la formalisation des procédures, des processus et des moyens nécessaires pour « donner confiance ».

L'expérience a montré que des progrès restaient à faire et qu'il était indispensable que d'autres aspects tels que la satisfaction des exigences du client, la planification de la qualité, l'amélioration de la qualité soient pris en compte de façon plus intense.

Des apports ont été introduits dans les projets de normes qui ont pris appui sur les versions de 1994 et ont élargi la notion d'assurance de la qualité pour la mener vers celle du management de la qualité.

Le management de la qualité est défini par la norme ISO 9000 comme :

« Les activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité », notamment par l'établissement d'une politique qualité et d'objectifs qualité, la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance qualité et l'amélioration de la qualité.

La famille des normes ISO 9000 comporte, pour la version 2000, trois normes relatives aux systèmes de management de la qualité :

La norme « à certificat » ISO 9001 qui spécifie les exigences pour un système de management de la qualité qui peuvent être utilisées par l'organisme en interne ou à des fins de certification ou contractuelles. Elle porte essentiellement sur l'efficacité du système de management de la qualité à fournir des produits aptes à satisfaire les exigences des clients et la réglementation applicable. Elle est le référentiel pour une certification, qui aboutit à un document certifiant que le système de management de la qualité d'un organisme est conforme à la norme.

La norme ISO 9004 qui donne des conseils sur une gamme plus large d'objectifs de système de management de la qualité que ne le fait l'ISO 9001, notamment pour l'amélioration continue des performances globales, de l'efficacité et de l'efficience d'un organisme, ainsi que de la satisfaction des clients et des autres parties intéressées.

La norme ISO 9000 qui décrit les principes essentiels et le vocabulaire en relation avec les systèmes de management de la qualité.

Il est à noter, que les normes ISO pour la qualité, ne sont pas les seules références. En effet, plusieurs organismes ont développé d'autres modèles, tel que, l'EFQM (European Foundation for Quality Management) qui a développé son propre modèle de management de la qualité totale, baptisé depuis 1999, modèle de l'excellence EFQM. (4)

II. Spécificités de la qualité des services

1. Simultanéité de la production et de la consommation pour les services :

Même s'il y a eu une préparation préalable, le service est réalisé en même temps qu'il est consommé : la compagnie aérienne transporte les passagers exactement au moment où ces passagers bénéficient de cette prestation.

Conséquences :

On ne peut pas faire comme pour des produits, trier les mauvais et ne vendre que les bons, on ne peut pas mettre un mauvais service au rebut, c'est trop tard, le client a vu la non-qualité. Par exemple, dans le Mud Logging, le système détecte l'émanation des gaz, mais le mudlogger n'a pas transmis l'information au company-man à temps pour prendre une décision ;

Il n'est pas possible de stocker les services pour les périodes de pointe ; il faut avoir la disponibilité nécessaire. En face des flux variables de demandes de clients, il convient d'adapter la capacité de traitement. Une insatisfaction des clients peut être provoquée par cette mauvaise gestion des flux.(indisponibilité d'une CML, indisponibilité d'un expert, etc.).

2. Les occasions de contact avec le client sont nombreuses :

C'est une conséquence de la simultanéité production/consommation. Non seulement le client voit souvent le personnel opérer, mais encore il participe plus ou moins au déroulement de la prestation.

Le cas des agents DOP sur chantier ou site du client : les occasions de contact sont multiples au cours de ce processus : ce sont autant de possibilités, de maladroites, d'incompréhensions, d'impatiences. Plus le client joue un rôle actif dans le déroulement de la prestation, plus le prestataire doit habilement gérer la participation du client.

3. Les services offerts aux clients comportent souvent une juxtaposition de déréments

La fabrication d'une voiture dans une usine constitue un processus complexe, long et assez linéaire. Au contraire, dans les services, il est fréquent de recevoir un ensemble de prestations issu de processus courts et nombreux. Par exemple, les tâches du Mud Logging : détection gaz, surveillance des niveaux des bacs, pressions, débits, les tops de formation, etc.

4. Le service a un caractère non tangible

Le service est souvent impalpable : il peut se dérouler à un moment donné sans laisser de traces. Ceci lui confère un caractère plus subjectif que pour les produits que l'on peut voir et toucher. Il en résulte les considérations suivantes :

- Les signes visibles, les symboles qui manifestent l'existence et la qualité de la prestation ont de l'importance, beaucoup plus que pour certains des produits ; par exemple, toutes les opérations de surveillance géologiques, actions d'échantillonnage (ramassage des cuttings, nettoyage des cuttings, interprétation géologique) sont rédigées dans un rapport journalier (DAILY REPORT) et remis en fin de journée, au représentant du client (company-man);
- La perception du service de base par le client peut être fortement influencée par la dimension relationnelle ; par exemple, un client a tout lieu d'être mécontent d'une erreur commise dans les rapports, mais si l'on prend soin de s'excuser et d'expliquer ce qui s'est passé, sa perception globale peut être tout à fait modifiée positivement ;
- Autre manifestation de la subjectivité, la réputation se fait ou se défait rapidement, les clients parlent aux clients, le « bouche à oreille » a des effets considérables ; un client insatisfait en parle à cinq fois plus de personnes qu'un client qui a apprécié la prestation.

5. Les comportements du personnel sont essentiels

Avec tous ces contacts, la dimension relationnelle est déterminante. L'obtention de la qualité n'est jamais assurée, car la reproduction répétitive des bons comportements ne se produit pas de la même façon que la fabrication en série des boîtes de petits pois ; le pire peut toujours se produire.

Facteur aggravant, le personnel peut être partagé dans sa relation au client entre les intérêts parfois contradictoires de l'organisme et de certains clients ; cela donne lieu à deux formes d'excès opposés, d'une part le syndrome bureaucratique : « je ne veux pas le savoir, le règlement c'est le règlement », d'autre part la complicité laxiste avec le client : « vous avez raison de réclamer, ils sont nuls au siège ». Cette gestion des intérêts des clients et de l'organisme peut être délicate.

Le personnel au contact de la clientèle doit donc avoir de bonnes dispositions et être d'une réelle compétence.

III. Roue de DEMING

Maîtriser et améliorer la qualité en quatre temps : planifier (Plan), faire (Do), mesurer (Check), corriger (Act). Puis repartir sur un nouveau cycle PDCA.

Temps

Figure A3.1. Roue PDCA de DEMMING, source : [DELCOURT Ch.et al.(2001C)]

IV- Management de la Qualité

Il n'est pas concevable de parler de management par processus, sans l'inscrire dans une démarche de management de la qualité totale et d'amélioration continue des processus. La raison est simple, elle réside dans le fait (disait le professeur R.Hodgetts) que « le TQM(5)est un système de management basé sur les ressources humaines, qui vise un progrès continu dans le service au client à un coût toujours plus bas ».(6)

Pour Ritz –Carlton, « le TQM est l'utilisation de méthodes quantitatives et des ressources humaines pour gérer et améliorer :

- Les produits et services de la compagnie ;
- Les processus de travail par lesquels ils sont élaborés ;
- En se concentrant sur la satisfaction des besoins des clients.»(7)

La qualité ne peut pas être définie en soi ou pour soi, mais elle l'est toujours pour un client et mieux encore, avec lui.

La notion de clients a un sens large : ce sont tous les organismes ou les personnes qui reçoivent et qui utilisent le produit ou le service. Dans ce sens, le consommateur final est un client essentiel, le revendeur est un client ; mais aussi, à l'intérieur de l'organisme, chaque service est à la fois « client » et « fournisseur » d'autres services ; chaque personne est à la fois « client » et « fournisseur » de ses collègues.

De nombreux produits ou services s'insèrent dans un « système clients » plus complexe où plusieurs personnes ou groupes de personnes se trouvent concernés à des degrés divers.

La connaissance des besoins des clients au sens large impose une identification de ce « système clients » et une connaissance des besoins spécifiques de chacune de ses composantes. La qualité est un équilibre entre plusieurs variables. Pendant longtemps, la qualité intrinsèque du produit suffisait généralement à satisfaire les clients. Cette qualité du produit était déjà un équilibre entre la performance technique, le coût et les délais.

Objet de forte mobilisation dans les années passées, la qualité du produit est une composante essentielle sur laquelle il convient de maintenir les efforts. Elle doit être enrichie par la qualité du service à laquelle les clients sont de plus en plus sensibles. Derrière qualité du service telle qu'elle est attendue et perçue par les clients, il faut entendre : échanges d'information, facilités d'accès et relations. La satisfaction du client et la différenciation commerciale se font sur la qualité du service.

II. 1. Préalables à la mise en place de la démarche qualité:

Pour qu'une démarche qualité soit mise en place, il importe que soient réunies les conditions suivantes :

- Engagement de l'équipe dirigeante : La décision de mettre en place un tel système doit être prise par la direction de l'entreprise. Celle-ci doit faire le nécessaire pour appuyer cette mise en place : il s'agit d'un investissement, qui ne saurait être décidé à autres échelons ;
- L'entreprise doit déléguer pendant le temps nécessaire, à une personne ou à un groupe de personnes, la tâche de la mise en place du système ;
- Les délégués doivent obtenir l'adhésion de l'ensemble de l'entreprise au système.

Lorsque le système est opérationnel, il est important de le tenir à jour. Un programme qualité doit être évolutif pour être appliqué. La vie du système vient de commencer. Il faut avoir l'ambition de dépasser le recueil de procédures afin que chaque agent, devant un problème de qualité, soit en mesure de le comprendre et le résoudre.(8)

L'entreprise dont la philosophie est la qualité, doit la promouvoir en amont et en aval, chez ses fournisseurs et ses clients.(9)

II.2. Les principes fondateurs de la qualité totale

Les quatre principes fondateurs de la qualité totale capable de répondre aux exigences, aux évolutions et aux attentes, sont :

1. L'écoute du client

Il faut d'abord, identifier les différents clients pour pouvoir conduire correctement les arbitrages et définir les caractéristiques de la qualité des prestations au-delà des éléments constitutifs de la performance technique.

Une fois identifiés, ces clients doivent être écoutés. Or, l'écoute n'est pas chose facile. Elle nécessite beaucoup de considération pour l'autre, d'attention à ses préoccupations pour bien entendre et comprendre ce qu'il veut.

2. Maîtrise et amélioration des processus

La maîtrise des processus c'est d'abord une bonne connaissance des tâches et de leur enchaînement pour pouvoir mesurer leur efficacité individuelle et globale.(10)

Il s'agit donc, d'explicitier, de clarifier, de formaliser les activités, les étapes, les acteurs, les rôles et responsabilités. En effet, on s'aperçoit aujourd'hui que trop souvent l'organisation du travail est implicite. Chacun croit que l'autre sait. Chacun agit au mieux de ses connaissances et de ses références propres, mais sans toujours voir l'ensemble de l'activité, les caractéristiques de la prestation finale, les attentes des clients, les décisions stratégiques de l'organisme. Cette atomisation de l'activité est préjudiciable à la qualité finale qui suppose une bonne cohérence de l'ensemble, des échanges à certaines étapes clefs, des points de contrôle, etc.

L'amélioration des processus consiste à identifier avec les acteurs concernés les différentes étapes du processus en faisant ressortir ce qui est important et uniquement cela. Il ne suffit plus de vouloir réussir du premier coup, il faut vouloir faire mieux la fois suivante pour ne pas perdre des marchés face à la concurrence. Ceci ne peut être obtenue que par un personnel motivé n'hésitant pas à remettre en cause son organigramme.(11)

Deux approches possibles pour améliorer les processus :

- Approche curative ou réactive qui consiste à corriger les dysfonctionnements au fur et à mesure qu'ils sont constatés.
- Approche préventive qui consiste, par analyse, à faire en sorte que les dysfonctionnements ne se produisent pas.

L'amélioration permanente passe aussi par une organisation de l'entreprise qui favorise la prévention au détriment de la correction.(12)

3. Implication et association du personnel

En matière de qualité, le « faire savoir » est aussi important que le « savoir-faire » ; ceci est tout particulièrement vrai vis-à-vis du client mais aussi vis-à-vis du personnel de l'entreprise.(13)

La qualité est nécessairement l'affaire de tous. Il ne peut y avoir de démarche qualité, pérenne, s'améliorant en continu, si l'implication du personnel n'est pas organisée dès le début. Le rôle de l'encadrement est d'associer l'ensemble du personnel à ces actions.

L'implication commence dès le démarrage des actions par une véritable association autour de la co-identification des attentes des clients et de la coproduction de l'amélioration des processus. En effet, tout le personnel, à tous les niveaux, a un point de vue sur les pratiques existantes et des idées d'amélioration. Ce n'est qu'à cette condition que la démarche sera appropriée, qu'elle évoluera continuellement.

L'implication, c'est aussi l'organisation de la participation du personnel à l'amélioration permanente de la qualité des prestations par la possibilité de faire part d'idées, de suggestions, d'innovations qui donnent vie au système.

4. La mesure par la tenue des tableaux de bord

Il n'y a pas d'amélioration permanente sans mesure.

Force est de constater que trop souvent on a associé au couple qualité/ productivité des images négatives. Grâce à la mesure, on voit apparaître et on démontre qu'il n'y a pas d'incompatibilité ou opposition entre qualité, productivité et satisfaction client bien au contraire, la qualité totale en ayant introduit les notions de processus et de « micro-entreprise » au sein de l'entreprise (relation client/fournisseur interne) a très nettement mis en évidence qu'il existe une certaine complémentarité entre ces différents concepts.

Si l'on veut progresser, il faut savoir d'où l'on part et où l'on veut arriver, notamment par :

- Etablissement d'un diagnostic d'une situation (insatisfaction, dysfonctionnement, etc.);
- Arrêt des objectifs et des actions ;
- Mesure des résultats et vérification de l'efficacité des actions conduites.

II. 3. La qualité de service

Le service est une prestation qui n'entraîne pas l'acquisition d'un objet tangible : on satisfait un besoin à un moment donné ; le service est donc inscrit dans le temps.

On distingue deux types de services : le service de base et le service associé à ce service.

Par exemple, pour l'activité "Mud Logging", le service de base est la mise à disposition d'une Unité de Mud Logging (UML(14)) équipée des instruments, capteurs et des logiciels nécessaires pour la surveillance géologique et un personnel expert en matière d'interprétation. Le service associé correspond à des satisfactions périphériques : la clarté des renseignements donnés, la relation des intervenants avec le client, etc. Il y a une bonne part de relationnel dans le service associé.

Cette distinction appelle les remarques suivantes :

- le service associé peut être lié à la vente d'un service de base ou bien à la vente d'un produit ;
- le service associé n'est pas secondaire, c'est même parfois une préoccupation centrale ; lorsque tous les concurrents fournissent le même service de base, la différenciation se fait sur le service associé et l'excellence des relations.

Les services de base sont :

- Qualité de la prestation, c'est-à-dire les caractéristiques de la prestation elle-même.
- Qualité de la fourniture, c'est-à-dire la mise à disposition de la prestation, la disponibilité de la prestation, le respect des délais. La dimension temps est essentielle.

Les services associés sont :

- Qualité de l'accès : la possibilité de se mettre en rapport avec le prestataire, de le joindre sans difficulté, de le contacter par téléphone ...
- Qualité de la relation : l'accueil, l'écoute, l'attention, la personnalisation de la relation avec le client, la disponibilité des personnes ;
- Qualité de l'information : la clarté, la précision, la rapidité de l'information, la pertinence de l'information, la qualité de la documentation ;
- Qualité des conseils : la pertinence des réponses aux questions, l'adéquation des suggestions faites et des conseils donnés aux besoins du client ;
- Qualité du suivi : la continuité de la prise en charge du client et de ses besoins, la bonne passation des relais vers des collègues, le recueil d'information sur la satisfaction du client ;
- Qualité de l'environnement : le caractère agréable et fonctionnel du cadre où se déroule la prestation : espace disponible, confort du lieu, ambiance sonore...

II.4. Mesure et appréciation de la qualité

Une amélioration continue de la qualité des produits ou des services s'appuie sur un management efficace de la qualité au quotidien, à tous les niveaux de l'organisation.

L'absence de mesure et d'appréciation de la qualité rend plus difficile l'action et l'amélioration (sur quoi agir ? comment agir ? pour atteindre quel objectif ? comment vérifier la justesse des actions ?).

Mesurer et apprécier la qualité permet d'agir avec efficacité sur le plan de la qualité dans le cadre du pilotage des activités et des hommes. Elle consiste à recueillir des informations structurées sous la forme d'indicateurs présentant des données qualitatives (des éléments descriptifs, des commentaires, des opinions) et des données quantitatives (des chiffres, des indices...).

Il est souhaitable d'utiliser un tableau de bord prospectif⁽¹⁵⁾ pour piloter le système qualité.

Les indicateurs qualité peuvent être classés en quatre catégories, selon le tableau de bord équilibré⁽¹⁶⁾ de R.S. Kaplan & D. Norton⁽¹⁷⁾ :

- Perspective client: les indicateurs de satisfaction client;
- Perspective innovation, apprentissage et croissance: les indicateurs de conformité des produits et des services, l'adhésion du personnel, etc.

Perspective processus internes: les indicateurs de fonctionnement des processus.

- Perspective financière : les indicateurs financiers, budgets, COQ, etc.

bord)

1. Perspective client : les indicateurs de satisfaction

Il s'agit d'indicateurs qui apportent des éléments subjectifs d'appréciation sur la satisfaction des clients. Ils sont les indicateurs clefs de toute démarche d'amélioration de la qualité. Ce type d'indicateur est issu de dispositifs d'écoute et d'enquête multiples.

Un indicateur de satisfaction se présente le plus souvent sous la forme d'informations qualitatives qui peuvent être complétées par des indices chiffrés, (pourcentage de satisfaction).

Un indicateur de satisfaction est d'une nature particulière par rapport aux instruments de mesure classiques. Il s'agit d'une mesure de perception et non d'une mesure effectuée à partir d'un critère physique concret comme des unités monétaires ou métriques.

En cela un indicateur de satisfaction est plus difficile à mettre en œuvre et à faire accepter car il nous faut écouter le client et prendre en compte sa perception même si de notre point de vue nous pensons connaître ses besoins.

Soulignons également qu'il est indispensable de recueillir des données qualitatives. Le chiffrage d'un indice de satisfaction est utile pour se représenter les choses, pour définir des axes d'amélioration et pour évaluer la portée des actions. Mais il est également réducteur et complètement insuffisant pour comprendre et agir.

Pour être pleinement efficace, tout indicateur de satisfaction comprend des informations qualitatives, qui font apparaître les commentaires, les explications, les suggestions des clients.

2. Perspective innovation, apprentissage et croissance: les indicateurs de conformité des produits, des services et de l'adhésion du personnel

Les produits et les services sont-ils conformes aux standards définis, aux commandes négociées avec les clients, aux engagements, aux normes techniques, aux règles de l'art ? Le personnel adhère-t-il aux engagements pris par l'entreprise pour satisfaire le client ?

Les indicateurs de conformité permettent de savoir, par des mesures internes, si les niveaux de conformité des produits ou services sont atteints ou non.

Les indicateurs de conformité des produits et des services peuvent porter :

- sur des critères directement perçus par les clients,
- sur des critères plus techniques transparents pour certains clients qui correspondent aux normes, aux règles de l'art, définies pour un produit ou un service.

Exemples de critères directement perçus par les clients :

- les FWR (rapports finaux de puits) délivrés en retard par rapport au délai prévu et les causes de retard,
- les non-réponses à des demandes d'informations, par type de demande,
- les non-conformités des données aux formats spécifiés,
- le respect d'un taux de disponibilité pour traiter une demande d'information, etc.

Exemples de critères plus techniques correspondant aux normes, aux règles de l'art :

- le respect d'un cahier des charges technique ou de normes HSE,
- cycle de changement d'un capteur de mesure de pression, de température, de volume ou de profondeur, etc.

La conception d'indicateur de ce type impose le choix préalable de critères et de niveaux de conformité à partir desquels on effectuera la mesure. Pour déterminer un niveau standard de fiabilité d'une prestation, on choisira également un niveau acceptable du point de vue des clients et accessible par l'entreprise.

Il est nécessaire, en amont d'une mesure de conformité de produit ou de service, d'avoir décrit globalement le système client et d'avoir identifié les principales attentes des clients pour déterminer ce que nous souhaitons apprécier (quels clients ? quelles attentes ?).

Ce choix prendra en compte les attentes prioritaires du point de vue des clients. Il tiendra compte également des stratégies et des propres contraintes internes.

3. Perspective internes:les indicateurs de fonctionnement de processus

Il est nécessaire de mesurer le bon fonctionnement des processus pour s'assurer de sa qualité et la développer, tout particulièrement dans le domaine de la prestation de services.

Un indicateur de fonctionnement de processus évalue le respect des référentiels ou des règles du jeu définis pour ce processus.

Les indicateurs de conformité des processus peuvent aussi concerner le respect des règles de l'art pour une prestation donnée.

Les indicateurs de processus sont conçus suivant la même logique que les indicateurs de conformité des produits et des services :

- définir préalablement un niveau de références dit « niveau de conformité » (suite à une explicitation du processus),
- fonder ce niveau de référence à partir des besoins et des attentes des clients et des niveaux de conformité des produits et des services,
- partir d'une connaissance suffisante de la situation initiale.

4. Perspective financière :les indicateurs financiers COQ

Dans une entreprise possédant une culture qualité, l'objectif affiché est la satisfaction du client. Cet objectif ne doit pas faire oublier deux autres objectifs complémentaires et parfois difficiles à concilier avec le premier, le profit d'une part, l'harmonie dans les rapports sociaux d'autre part. en effet, l'entreprise repose sur les trois piliers que sont le client, l'actionnaire et le personnel. Les intérêts de ces trois acteurs sont souvent contradictoires ; chacun souhaite rentabiliser au maximum son apport à l'entreprise.(18)

Il ne sert à rien de faire de la qualité pour la qualité. Aller au-delà des attentes du client n'a de sens que si cela apporte à l'entreprise un avantage concurrentiel certain. Mais, sait-on définir avec précision à partir de quel niveau de qualité le client est satisfait ? (19)

En terme d'économie, il faut donc associer à la qualité un coût d'obtention de la qualité requis (COQ) qui est le coût engagé par l'entreprise pour atteindre et assurer le niveau de qualité voulu.(20)

L'évaluation du COQ a pour objectif de focaliser les efforts de l'entreprise sur le préventif plutôt que sur le correctif. Elle permet d'évaluer le potentiel des gains réalisables en améliorant la qualité du produit et des prestations, et donc de repérer les zones d'opportunité et les priorités d'action. Enfin c'est un excellent moyen pour sensibiliser le personnel aux coûts et à leur maîtrise. (21)

II.5. Evaluation des dispositifs de mesure et d'appréciation de la qualité

Après avoir mis en place des systèmes de mesure et d'appréciation de la qualité au sein d'une organisation, il est nécessaire de les évaluer en permanence :

- fonctionnent-ils correctement ?
- les informations collectées sont-elles pertinentes et correspondent-elles à des priorités ?
- les informations sont-elles utilisées à bon escient et avec la prise de recul nécessaire ?
- les systèmes servent-ils pour agir ?
- les personnes adhèrent-elles aux dispositifs ?
- quels effets non attendus ont été induits par ce système ?

Autant de questions pour juger de l'efficacité des dispositifs mis en place et pour procéder éventuellement à des transformations ou à des développements d'autres systèmes de mesure et d'appréciation de la qualité.

Il y a pour toutes les organisations un enjeu d'apprentissage collectif sur le développement de la mesure. Elles ont à apprendre :

- à créer et à utiliser des indicateurs à tous les niveaux,
- à les intégrer dans leurs systèmes et dans leurs pratiques de management,
- à accepter le principe même d'une évaluation de la qualité et à apprendre à l'utiliser de façon transparente et positive pour progresser.

Ces conditions d'apprentissage démontrent la progressivité nécessaire à adopter dans la démarche de développement de la mesure et de l'adaptation nécessaire aux enjeux et au contexte.

II.6. Facteurs clefs de succès d'un projet qualité

Une démarche qualité a pour conséquence de faire changer profondément, durablement et globalement un système humain organisé. Pour engager favorablement un tel processus de changement, il est important de respecter quelques principes généraux de mise en oeuvre.

1. Intégrer la qualité en tant que priorité stratégique

Face à une concurrence exacerbée et à un client « roi », la qualité devient un outil stratégique et offensif. La qualité ne concerne plus que le produit, elle concerne aussi son environnement et toutes les fonctions de l'entreprise.(22) Une démarche qualité poursuit nécessairement une finalité : une meilleure satisfaction des clients, orientation majeure de l'entreprise et préoccupation de tous ses agents.

Pour que ce but puisse être atteint, la qualité doit s'inscrire comme l'une des raisons d'être de l'entreprise. Elle doit être considérée comme l'une de ses orientations stratégiques majeures et donc comme l'une de ses priorités.

Nombre de démarches qualité ont échoué, car leur finalité n'était pas claire et surtout n'était pas une réelle préoccupation stratégique.

Enfin, si la qualité est une priorité stratégique, les démarches qualité "résisteront" mieux au renouvellement du personnel et auront plus de chance de perdurer.

2. Agir à différents niveaux pour favoriser le changement

Pour assurer la réussite d'une démarche qualité, il convient d'agir conjointement sur trois niveaux :

- Le système technique ;
- Le système organisationnel ;
- Les ressources humaines.

La qualité progresse dans l'entreprise grâce à l'introduction et à la mise en oeuvre de nouvelles méthodes de travail. Cela peut concerner tous les aspects liés aux techniques, aux innovations, aux modes d'organisation ou aux processus explicites et formalisés mis en oeuvre dans le cadre du fonctionnement de l'entreprise.

Il est, en même temps, indispensable de travailler avec le personnel, afin qu'ils soient porteurs de la recherche permanente d'amélioration de la qualité en faisant évoluer leurs systèmes de représentation, leurs comportements et les valeurs partagées.

Rencontrer les clients, aller à leur écoute, chercher à les comprendre, considérer la qualité comme une priorité, travailler ensemble, échanger, accepter de mettre à plat les pratiques sont autant d'exemples de ruptures dans les schémas culturels qu'il faut provoquer et accompagner. Cette double approche qui consiste à faire évoluer dans un même mouvement les techniques, l'organisation et les hommes est un principe clé de toute démarche qualité.

3. Considérer la démarche comme un processus d'apprentissage pour toute l'entreprise

Une démarche qualité est un réel processus d'apprentissage collectif et individuel pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise, et en premier lieu pour la direction.

L'entreprise doit apprendre à fonctionner différemment et, pour cela, elle doit apprendre à changer...

La conduite d'une démarche qualité est, en ce sens, un mouvement adaptatif, différent d'une approche rigide, dans lequel il convient non seulement d'accepter les échecs, mais aussi de s'y appuyer pour progresser par itérations.

4. Développer les trois piliers de la qualité: la maîtrise, l'amélioration et l'innovation

Progresser dans le domaine de la qualité nécessite des actions à trois niveaux :

- Développer une meilleure maîtrise de la qualité des produits et des services fournis.

Il s'agit de se doter de méthodes de travail, de modes d'organisation qui permettent de mieux maîtriser les processus de production et les niveaux de conformité des prestations, afin d'éviter qu'ils ne se dégradent dans le temps.

La mise à plat et la formalisation des processus, la mise en oeuvre de systèmes d'auto-contrôle au niveau des opérations ou de contrôles finaux des produits ou services, le développement d'instruments de mesure de la qualité et l'assurance qualité sont des exemples d'actions de maîtrise de la qualité possibles.

- Améliorer d'une manière continue la qualité des produits et des services.

Il s'agit ici d'entraîner une dynamique globale d'amélioration "par petits pas" de la qualité. Chacun à son niveau participe au progrès. Les groupes de résolution de problèmes, les suggestions et, d'une façon générale, tous les dispositifs favorisant la participation et la mobilisation du personnel sont des méthodes et des pratiques qu'il convient de diffuser pour progresser.

- Innover de manière plus radicale pour réaliser des « sauts » qualitatifs importants.

Concevoir à nouveau un produit ou un service à partir des besoins identifiés des clients, ou encore un processus de production, sont deux types d'actions possibles pour agir en ce sens.

Quelles que soient les modalités d'action choisies dans un premier temps pour lancer la démarche qualité, il s'avère nécessaire de développer progressivement ces différentes voies de progrès : maîtriser, améliorer et innover selon les contextes, les circonstances et les opportunités.

II. 7. Mise en oeuvre d'une démarche qualité

Il est impossible de proposer un scénario type de mise en oeuvre d'une démarche qualité. Les problématiques initiales sont à chaque fois spécifiques, tant au niveau des objectifs que du contexte. Néanmoins, comme dans toute gestion de projet, on retrouve quelques étapes génériques incontournables. Chaque démarche qualité se construit à partir :

- de l'analyse du contexte propre de l'entreprise,
- d'une réflexion sur la finalité de la démarche qualité,
- d'une identification des opportunités et des contraintes intervenant dans l'environnement et des risques potentiels,
- du repérage des moyens disponibles.

Le déroulement de la démarche est ainsi le fruit d'une réflexion stratégique préalable.

Il existe de multiples façons d'aborder et de développer une démarche qualité dont le choix dépend de différents facteurs (contexte, opportunité, urgence, etc.):

- lancer sa démarche par une sensibilisation générale, puis par des dispositifs participatifs d'actions de progrès (cercles de qualité, suggestions...).
- démarrer par la réalisation d'enquêtes auprès des clients, dont les résultats servent de base pour sensibiliser aux attentes et pour lancer des actions de progrès dans des secteurs limités.
- partir d'un dysfonctionnement, d'une non qualité "intolérable" pour organiser une action d'amélioration.
- définir les missions, clarifier les rôles et les responsabilités, formaliser quelques processus.

Il est naturellement possible de combiner ces quatre approches pour se définir un "sur mesure" adapté. Dans la suite de la démarche, le "dosage" entre différents modes d'action peut évoluer différemment.

II.8. Les étapes génériques de la mise en oeuvre d'une démarche qualité

On distinguera quatre grandes phases pour une démarche qualité : la réflexion préalable, le cadrage, le lancement, le pilotage d'actions.

1. Engager une réflexion préalable : identifier les enjeux, susciter l'engagement de la direction. Cet engagement doit se manifester concrètement dans les faits et ne pas se limiter à des déclarations de foi ou à des articles dans les supports de communication internes. L'engagement de la direction sous-entend qu'elle ait bien pris conscience :

- de la nécessité de lancer une telle démarche pour répondre aux enjeux de l'entreprise,
- des implications que cela représente en termes de priorités, de moyens nécessaires, de temps et d'énergie à y consacrer.

Une démarche qualité est un processus de changement profond et progressif. Elle répond donc nécessairement à un réel besoin d'évolution à moyen terme, ancré au coeur des orientations stratégiques qu'il convient d'identifier et de faire partager.

Le travail consiste à établir un diagnostic sur les activités de l'entreprise en terme de satisfaction des clients et de conformité des produits et des services, en terme de fonctionnement des processus internes et en terme de management.

Ces réflexions permettent de fonder un engagement de la direction qui se manifeste par :

- l'affirmation de sa volonté de s'engager dans cette voie et l'affichage de cet engagement formalisé par écrit,

- l'allocation des ressources globales nécessaires à la réalisation de la démarche, le temps et l'énergie qu'elle consacre elle-même à la démarche,
- la conduite de quelques actions concrètes, telles que :
 - la direction améliore ses propres processus de management,
 - la direction s'engage à revoir sa forme d'organisation,
 - la direction s'implique dans la formation,
 - la direction écoute les clients ;
- l'intégration de la qualité comme une des priorités de l'entreprise, intégré dans le management.

Cet engagement doit se manifester d'une manière continue dans le temps.

2. Définir le cadre de mise en oeuvre de la démarche

Après clarification et partage de la finalité, puis validation de l'engagement de la direction, la démarche reste à bâtir !

Il s'agit ici de définir :

- quels types d'actions lancer, sur quels secteurs et comment,
- comment piloter la démarche,
- quels moyens matériels et humains dégager pour assurer sa mise en oeuvre,
- quelle communication mettre en place pour accompagner la démarche,
- quelles formations organiser et pour qui.

A ce stade, la communication est indispensable pour favoriser l'appropriation par les personnels de la finalité de la démarche.

3. Organiser et lancer les premières actions qualité

Rappelons que ces actions, qui peuvent prendre des formes diverses, visent à améliorer la qualité des produits et des services. Elles s'appuient sur des méthodes, des outils, voire des dispositifs organisationnels particuliers fondés sur les axes de développement de la qualité : écoute des clients, amélioration des processus, implication du personnel et mesure.

- L'écoute des clients

Des dispositifs d'écoute des besoins des clients et de mesure de leur satisfaction sont à mettre en place dans les secteurs et sur les produits et/ou services considérés comme prioritaires.

L'organisation d'un dispositif d'écoute peut s'articuler autour d'une gestion de la relation client (CRM). Différentes méthodes sont envisageables : rencontres individuelles, appels téléphoniques, etc. L'information ainsi recueillie, puis articulée avec les orientations stratégiques de l'entreprise, sert à la prise de décision sur les améliorations à introduire dans les produits et services.

Ces améliorations doivent se traduire dans l'amélioration des caractéristiques du produit ou service, dans le développement de l'innovation ou dans les modalités selon lesquelles le service est rendu.

- Maîtrise et amélioration des processus

Il s'agit d'explicitier et de formaliser des processus à partir du produit ou service final, en intégrant l'écoute des besoins des clients et l'amélioration du fonctionnement en interne. Ce travail est mis en oeuvre avec les acteurs concernés à partir de leur connaissance des clients et de leurs pratiques.

L'explicitation des processus a pour objectif d'identifier à chaque étape d'élaboration de la prestation, les acteurs concernés, les responsabilités de chacun, les relations et les indicateurs de satisfaction, les points de contrôle qualité.

Elle donne lieu à des plans d'actions qui définissent les principaux objectifs à atteindre, les moyens d'y parvenir et formalisent les points clefs des processus.

-L'implication du personnel

Parce que la conduite de l'action et la réalisation des prestations sont assurées chaque jour par les personnels dans leur activité quotidienne, leur implication dans les démarches qualité est indispensable.

Cette implication passe par leur association pleine et entière aux actions qualité dès l'amont et par la mise en place de dispositifs organisés favorisant l'amélioration permanente de l'activité.

- La mesure

La mesure repose sur des séries d'informations qui se cumulent et s'enrichissent. Il n'y a donc pas une méthode, mais des approches et surtout un comportement à développer.

4. Organiser et assurer le pilotage

Au fur et à mesure de l'avancement des actions, puis de leur évaluation, la démarche est réorientée. Des actions supplémentaires sont lancées, des dispositifs sont étendus ou systématisés. La démarche s'étend dans ses modalités d'actions et dans son champ d'intervention. Le système qualité se construit. La communication et la formation continuent à accompagner le processus.

Pour assurer la cohérence entre les actions et veiller à leur pertinence, un pilotage efficace doit être organisé.

Ce pilotage repose :

- d'une part, sur le développement d'un système global, organisé et formalisé, qui intègre toutes les actions qualité et permet leur suivi. On parle de pilotage opérationnel ;
- d'autre part, sur la mesure et l'évaluation des résultats, la veille externe et la connaissance de l'évolution des attentes de nos différents clients. On parle de pilotage stratégique.

a) Le dispositif opérationnel:

Il a pour fonction :

- d'établir et de coordonner les plans d'action,
- d'aider, voire de participer à la mise en oeuvre des actions : soutien et apport en méthode,
- de concevoir les actions de communication
- de veiller à la formation des personnes concernées,
- de suivre l'avancement des actions : rythme, difficultés rencontrées...
- d'établir le bilan d'avancement : nombre d'actions en cours, taux de réussite, nombre de suggestions, etc.

Deux rôles apparaissent assez distinctement :

- un « coordinateur » ou « chef de projet » à temps plein, assure le pilotage opérationnel de la démarche et participe également à son pilotage stratégique ;
- des personnes ressources peuvent être désignées en appui méthodologique aux actions qualité.

b) Le dispositif de pilotage stratégique :

Il a pour rôle :

- d'anticiper les changements dans l'organisme et de mettre en place les actions adaptées,
- de suivre les résultats globaux, d'évaluer, de réorienter les objectifs et le mode d'action,
- de débattre des différents indicateurs d'évolution des attentes ou de satisfaction des clients,
- de suivre le développement cohérent du système qualité.

Le plus souvent, il correspond au comité de direction de l'entreprise. Il peut être complété par d'autres acteurs fonctionnels ou opérationnels.

Le dispositif de pilotage joue un rôle majeur. Pour bien fonctionner, il doit reposer sur un système d'information et de communication efficace entre le dispositif de pilotage et l'ensemble de l'entreprise.

III. étude de cas DOP : Mise en œuvre du système qualité:

III.1. Expérience du passé

Poussé par les changements de l'environnement concurrentiel et les exigences clients, la Division Opérations avait envisagé à titre d'expérimentation la mise en place d'un système qualité, avec objectif certification ISO 9001 version 1994, sur une structure pilote, en l'occurrence le Mud Logging, afin d'acquérir le savoir-faire nécessaire et de se préparer à l'extension et/ou la généralisation de cette démarche au niveau de toutes les structures de la DOP. Elle avait envisagé aussi de réaliser rapidement des améliorations consistantes et palpables au niveau de la structure sélectionnée.(23)

La démarche de mise en place était basée sur 13 étapes :

1. Préparation:

Il s'agissait principalement :

–D'identifier les Services et Départements de la structure pilote concernés par chacun des chapitres de la norme ISO 9001 (version 1994), ainsi que les activités et les responsabilités correspondantes ;

–D'identifier les services, départements et activités clés de la structure pilote ; –De prendre connaissance des supports documentaires existants D'élaborer le questionnaire d'audit ; –D'élaborer le guide d'entretien ;

–De programmer le diagnostic : entretiens, visites sur sites, présentation du rapport.

2. Diagnostic : Il s'agissait d'examiner dans les détails l'organisation, les activités et les modes de fonctionnement de la structure pilote :

–Par rapport à la norme ISO 9001 (version 1994) ;

Par rapport aux meilleures pratiques en la matière dans les entreprises pétrolières comparables ;

–En tenant compte des spécificités des contraintes et des objectifs stratégiques de la Division Opérations.

Le diagnostic devait permettre la connaissance, l'analyse et d'évaluation de l'existant sur les plans technique, organisationnel et humain.

3. Elaboration du plan d'actions : A partir des constats, un plan d'actions détaillé a été élaboré. Ce plan d'actions comportait toutes les actions nécessaires pour :

–Comblé les écarts par rapport à la norme afin que le système qualité de la structure pilote puisse être certifié dans les délais : clarification de l'organisation et des responsabilités, rédaction du manuel qualité, rédaction des procédures et des instructions de travail,... ;

– Supprimer les "points noirs" et réduire les dysfonctionnements rencontrés ;

– Accompagner la mise en place du système qualité : pilotage de la démarche, formation (qualité, certification, rédaction des procédures, audit qualité interne,...), animation des groupes de travail.

4. Validation du plan d'actions :

Le plan d'actions ont été présenté au Directeur de la Division Opérations pour :

Validation et approbation des actions proposées et du planning ;

→ Appropriation par les responsables concernés ;

Allocation des moyens nécessaires.

5. Création de groupes de travail : Il s'agissait, pour les principales actions retenues, de créer des groupes de travail pour prendre en charge ces actions. Les groupes de travail étaient coordonnés et suivis par le Coordonnateur HSE de la Division opérations. Les autres étapes

6. Formation des groupes de travail

7. Conception du système qualité.

8. Elaboration du système qualité, Résolution des problèmes et dysfonctionnements.

9. Application du système d'assurance qualité

10. Audit à blanc

11. Assistance à la certification

12. Audit de certification par l'organisme certificateur.

13. Maintien/Amélioration du système qualité

La démarche était vouée à l'échec avant même d'atteindre l'étape 5.

En fait, tous les ingrédients de l'échec étaient réunis autour du projet :

- L'adhésion du haut management n'était pas unanime. L'engagement pris par le Directeur de la Division n'était pas assez fort pour drainer l'adhésion des Directeurs de grandes structures de la DOP ;
- Le coordinateur HSE n'avait qu'un rôle de conseil auprès du Directeur de la Division et n'a pas reçu délégation de pouvoir pour mener à bien sa mission de chef de projet qualité ;
- La communication autour du système qualité était inexistante, seuls quelques initiés autour du coordinateur HSE étaient « au parfum » du projet ;
- Sous évaluation de l'impact sur la mise en place du système qualité dans le contexte de l'organisation actuelle (pyramidale) ;
- Sous évaluation de l'impact du système qualité sur l'organisation actuelle ;
- L'approche utilisée était basée sur les fonctions (postes de travail) et non pas sur les processus ;
- L'objectif fixé était la certification ISO et non pas l'amélioration des processus ;
- Mauvais choix de la structure pilote : le choix avait porté sur une structure opérationnelle « Mud Logging », où l'impact organisationnel est minime. Il aurait fallu, choisir une structure de soutien telles que la logistique ou les ressources humaines où l'impact est plus important.

III.2. Procédures qualité existantes

L'avantage de l'expérience passée est certainement, l'élaboration des documents relatifs à la qualité :

- Déclaration de la politique qualité ;
- Manuel Qualité basé sur la norme ISO 9001 –Version 1994 ;
- Manuel Assurance Qualité basé sur la norme ISO 9001 –Version 1994 ;
- Manuel de Management du Système Environnemental (EMS) basé sur les normes BS 7750 / ISO 14000 ;
- Plan Qualité ;
- Questionnaires d'Audit sur base et sur site (chantier ou laboratoire) ;
- Liste de manuels de références métier « Mud Logging » ;
- Liste de manuels de formation métier « Mud Logging » ;
- Liste de manuels – Qualité / HSE ;
- Liste des Applications Métier « Mud Logging » ;
- Les manuels HSE ;
- Les modèles de rapports : (rapport d'accidents, rapport d'évaluation des services Mud Logging par le client, rapport de briefing d'équipe, rapports journaliers, rapports

hebdomadaires, rapports mensuels, test hebdomadaire des capteurs et détecteurs de gaz, rapport de non-conformité, rapport d'abandon du puit de forage, rapport de défaillance des équipements, rapport de rencontres sécurité « safety meeting »);

- Modèles de formulaires : (Listes de diffusion, Check list d'évaluation des fournisseurs);
- Liste de procédures Assurance Qualité ;
- Procédures et instructions de travail :

Les différents manuels élaborés par la cellule HSE sont :

- Health, Safety and Environment Management Commitment
- HSE Management Document
- Mud Logging HSE Field Manuel
- HSE Manual for Laboratories
- HSE Manual for Core Repository Project
- Corporate H S & E Management System
- Règlement du Transport Routier à la Sonatrach-DOP
- Projet de procédure de l'activité Forage-Exploration

Les études et rapports :

- Material Safety Data Sheets for MUD LOGGING : des fiches de données de sécurité sur les produits chimiques à seize points destinées aux cabines Mud Logging en langues Anglaise et Française ;
- Material Safety Data Sheets for LABORATORY : des fiches de données de sécurité sur les produits chimiques à seize points destinées aux laboratoires du Département Roches réservoirs en langue Anglaise ;
- Fiches de Données de Sécurité – Département Analyses ;
- Sécurité des Bouteilles de Gaz comprimés ;
- Comment travailler en toute sécurité avec le Toluène ;
- Produits Inflammables-Consignes de Sécurité ;
- Manipulation des Produits Chimiques ;
- Comment Réagir Face à un Accident ;
- Fiche de Données de Sécurité : Présentation sur la fiche technique sur la sécurité des substances(FTSS(24));
- Manuel Qualité des Laboratoires ;
- La Signalisation de Sécurité ;
- Règles de Sécurité aux Laboratoires ;
- Equipements de Protection Individuelle -MUD LOGGING ;
- Equipements de Protection Individuelle – LABORATOIRES ;
- Rapport d'inspection des puits abandonnés : WBD -1, OES -1, EMH -2.

La qualité de ces documents est irréprochable tant dans le fond que dans la forme. Cependant, la majorité est rédigée en Anglais, langue peu maîtrisée par les intervenants au niveau des chantiers et laboratoires. L'aspect intellectuel a primé sur l'aspect communicatif et fonctionnel de ces documents.

III.3. les leçons retenues :

Il ne peut y avoir une démarche qualité sans son inscription dans une stratégie globale de l'Entreprise. Elle ne peut pas aussi s'accommoder avec une organisation rigide et pyramidale.

Une démarche qualité doit absolument reposer sur ses quatre principes fondateurs :

1. L'écoute du client dans le but de sa satisfaction ;
2. Maîtrise et amélioration des processus ;
3. Implication et association du personnel ;
4. La mesure et l'appréciation de la qualité.

Pour cela, il faut tenir en compte des éléments critiques favorisant la réussite de la démarche qualité :

Intégration de la qualité en tant que priorité stratégique, ce qui signifie un engagement fort du Haut Management ;

Conduite du changement : Elle doit être menée à différents niveaux : organisationnel, technique et ressources humaines. La communication de la stratégie, la communication sur la qualité, la formation dans le but de maîtrise des processus métiers et les procédures qualité, etc.

Considération de la démarche comme un processus d'apprentissage pour toute l'entreprise ;

4. Développement des trois piliers de la qualité :

Développement de la maîtrise de la qualité, des produits et services fournis et donc industrialisation de leurs processus générateurs ;

Amélioration continue de la qualité, en utilisant la roue PDCA de DEMING : Plan, Do, Check, Act ;

Innovation radicale par nouveaux produits et services.

Quelles que soient les modalités d'action choisies dans un premier temps pour lancer la démarche qualité, il s'avère nécessaire de développer progressivement ces différentes voies de progrès : maîtriser, améliorer et innover selon les contextes, les circonstances et les opportunités.

III.4. Mise en œuvre

La démarche de mise en place d'un système qualité doit être structurée par étapes progressives en se basant sur :

- La « communication », la « formation » et la « participation » comme outils de motivation et de conduite du changement ;
- La « mesure » comme outil de pilotage de l'opération.

Nous rappelons brièvement, les phases de mise en place d'une démarche qualité que la DOP devra adoptée :

Phase 1 : Réflexion

Il convient en effet que la direction de la DOP soit claire sur les enjeux et sur sa volonté de s'engager dans une telle démarche ainsi que sur sa finalité.

Ces réflexions permettent de fonder un engagement de la direction qui se manifeste d'une manière continue dans le temps par :

- l'affirmation de sa volonté de s'engager dans cette voie et l'affichage de cet engagement formalisé par écrit,
- l'allocation des ressources globales nécessaires à la réalisation de la démarche, le temps et l'énergie qu'elle consacre elle-même à la démarche,
- la conduite de quelques actions concrètes, telles que :
 - la direction améliore ses propres processus de management,
 - la direction s'engage à revoir sa forme d'organisation,
 - la direction s'implique dans la formation,
 - la direction écoute les clients ;
 - l'intégration de la qualité comme une des priorités de l'entreprise, intégré dans le management.

Phase2: Cadrage

Il s'agit ici de définir :

- quels types d'actions lancer, les actions prioritaires et comment,
- comment piloter la démarche,

- quels moyens matériels et humains dégager pour assurer sa mise en oeuvre,
- quelle communication mettre en place pour accompagner la démarche,
- quelles formations organiser et pour qui.

A ce stade, la communication est indispensable pour favoriser l'appropriation par les personnels de la finalité de la démarche.

Phase3:Lancement

C'est une phase itérative et continue. Il s'agit de lancer d'abord les actions jugées prioritaires, en suivant les principes fondateurs de la qualité :

- L'écoute des clients

L'organisation d'un dispositif d'écoute peut s'articuler autour d'une gestion de la relation client (CRM). Différentes méthodes sont envisageables : rencontres individuelles, appels téléphoniques, etc.

L'information ainsi recueillie, puis articulée avec les orientations stratégiques de l'entreprise, sert à la prise de décision sur les améliorations à introduire dans les services.

Ces améliorations doivent se traduire dans l'amélioration des caractéristiques des services, dans le développement de l'innovation ou dans les modalités selon lesquelles le service est rendu.

- Maîtrise et amélioration des processus

L'explicitation des processus a pour objectif d'identifier à chaque étape d'élaboration de la prestation, les acteurs concernés, les responsabilités de chacun, les relations et les indicateurs de satisfaction, les points de contrôle qualité.

Elle donne lieu à des plans d'actions qui définissent les principaux objectifs à atteindre, les moyens d'y parvenir et formalisent les points clefs des processus.

- L'implication du personnel

Cette implication passe donc par leur association pleine et entière aux actions qualité dès l'amont et par la mise en place de dispositifs organisés favorisant l'amélioration permanente de l'activité.

- La mesure

La mesure repose sur des séries d'indicateurs clefs représentant des objectifs clairs à atteindre dans le cadre de la démarche qualité.

Phase 4 : Pilotage

Comme la phase lancement est itérative, le pilotage l'est également. Les outputs de chaque phase de lancement seront les inputs d'une autre en fonction des mesures de performances relevées à la phase de pilotage correspondante. Pour assurer la cohérence entre les actions et veiller à leur pertinence, un pilotage efficace doit être organisé.

Ce pilotage repose sur :

Un dispositif de pilotage opérationnel permettant :

- d'établir et de coordonner les plans d'action,
- de participer à la mise en oeuvre des actions : soutien et apport en méthode,
- de concevoir les actions de communication
- de veiller à la formation des personnes concernées, de suivre l'avancement des actions : rythme, difficultés rencontrées...
- d'établir le bilan d'avancement : nombre d'actions en cours, taux de réussite, nombre de suggestions, etc.

Un dispositif de pilotage stratégique permettant :

- d'anticiper les changements dans l'organisme et de mettre en place les actions adaptées,
- de suivre les résultats globaux, d'évaluer, de réorienter les objectifs et le mode d'action,

- de débattre des différents indicateurs d'évolution des attentes ou de satisfaction des clients,
- de suivre le développement cohérent du système qualité.

Conclusion

Il ne suffit pas d'engager une démarche qualité pour atteindre ses objectifs. C'est une condition nécessaire mais pas suffisante. Il faut pérenniser la démarche dans le temps. Et pour cela, prendre en compte l'engagement fort et constant dans le temps de la direction comme gage de réussite, le degré d'intégration de la démarche dans les mœurs quotidiennes de l'entreprise (management et opérations).

Un plan d'action qualité est aussi indispensable, il permet de dynamiser la démarche en empêchant son enlèvement dans la routine, mobiliser le personnel en l'associant et le motivant, améliorer la communication autour de la démarche en annonçant les résultats positifs obtenus grâce à la mise en place du système.

Un personnel compétent capable de s'adapter aux nouvelles situations, est la clef de maintien de la démarche qualité en se l'appropriant comme outil quotidien de travail.

Ceci est autant vrai dans le cas de la Division Opérations, qui doit être prête à tous les challenges qui l'attendent, toutes les mutations que subiront la Sonatrach en tant que groupe et la DOP en tant qu'entité de ce groupe. On parle d'abondance des activités de support (services) mais aussi de création d'une Méga Division Opérations regroupant les opérations, le forage et autres prestations pétrolières. On parle d'une filialisation mais aussi de fusion et/ou partenariat avec des entreprises nationales ou internationales.

En s'inscrivant dans une stratégie orientée client, basée sur les processus, les compétences et une organisation souple, la DOP pourra faire face à toute éventualité et négocier son sort en position de force.

Elle doit prendre conscience de ses capacités internes mais aussi des menaces que constitue son environnement externe et en particulier ses concurrents. Elle doit être en mesure de les évaluer correctement et prendre en conséquence, des décisions rapides et efficaces.

Pour cela, il n'y a pas de recettes miraculeuses !

Un management de la qualité par la qualité, des processus agiles et efficaces, un personnel motivé et compétent et un système d'information supportant le métier et intégrant ses fournisseurs et ses clients.

Ce sont là, à notre avis, les ingrédients de la réussite.

Références:

- (1) OMC : Organisation Mondiale du Commerce
- (2) Mud-logger : professionnel du métier de mud-logging
- (3) Data-engineer : Spécialiste d'analyse et d'interprétation de données.
- (4) BRILMAN J.(2001)] Jean BRILMAN (2001), Les meilleurs pratiques de management – Au cœur de la performance, Editions d'Organisation.
- (5) TQM : Total Quality Management, acronyme anglo-saxon signifiant Management de la Qualité Totale.
- (6) BRILMAN J.(2001)] .op.cit.
- (7) BRILMAN J.(2001)] op.cit

- (8) [CATTAN M. et al. (1999)] Michel CATTAN, Nathalie IDRISSE et Patrick KNOCKAERT (1999), Maîtriser les processus de l'entreprise – Guide opérationnel, Edition d'Organisation.
- (9) [CATTAN M. et al. (1999)] op.cit
- (10) [CATTAN M. et al. (1999)] .op.cit
- (11) [CATTAN M. et al. (1999)] op.cit.
- (12) [CATTAN M. et al. (1999)] op.cit.
- (13) [CATTAN M. et al. (1999)] op.cit.
- (14) UML : Unité de Mud Logging ou CML, Cabine de Mud Logging.
- (15) Connue aussi sous le nom de tableau de bord équilibré ou Balanced ScoreCard (BSC)
- (16) Idem que (15).
- (17) Inventeurs du BSC (voir chapitre concernant les systèmes décisionnels et tableaux de bord)
- (18) [CATTAN M.et al.(1999)]. op.cit.
- (19) [CATTAN M.et al.(1999)]. op.cit.
- (20) [CATTAN M.et al.(1999)]. op.cit.
- (21) [CATTAN M.et al.(1999)]. op.cit.
- (22) [CATTAN M.et al.(1999)]. op.cit .
- (23) Abdelkader CHABOU (2002), Mise en place d'un système qualité au niveau de l'activité Mud Logging, contribution interne cellule HSE, Sonatrach DOP.
- (24) FTSS : Fiche Technique sur la Sécurité des Substances.