

Les supports du management de la qualité

- Cas de l'entreprise ENAFOR

Dr. ALLALI Fatiha

Maitre de conférence "B"

Université Africaine Ahmed Draïa Adrar- Algérie

allalifatih01@gmail.com

Résumé:

L'objectif de cet article est de montrer qu'avec un souci permanent de performance, il est nécessaire pour toute entreprise d'adopter tous les principes du management de la qualité qui ont été décrits par les institutions mondiales de normalisation, en l'occurrence ISO. Il s'agit de développer notamment l'audit interne comme véritable outil permettant de détecter les dysfonctionnements et d'anticiper cycliquement les opportunités et les risques probables, ainsi de faire le lien, entre la qualité souhaitée et sa mise en œuvre qui n'est pas toujours facile.

Mots clés : *Management de qualité, Performance, Compétitivité, Audit interne.*

Abstract:

The purpose of this article is to show that with a constant concern for performance, it is necessary for any company to adopt all the principles of quality management that have been described by the global standardization institutions, in this case ISO . This involves developing internal audit as a real tool for detecting malfunctions and anticipating cyclically the opportunities and probable risks, thus making the link between the desired quality and its implementation which is not always easy.

Keywords: *Quality Management, Performance, Competitiveness, Internal Audit.*

Introduction:

L'Entreprise Nationale de Forage (ENAFOR) assure le forage de puits, ainsi que l'exploitation de gisements d'hydrocarbures et/ou de nappes d'eau et les opérations d'entretien des puits producteurs de Pétrole ou de gaz (Work-Over), pour le compte des clients nationaux et internationaux. Elle a pour mission de participer activement à l'effort déployé par le groupe SONATRACH pour la reconstitution des réserves hydrocarbures et énergétiques en général dont elle a mission de l'état et au programme du développement qu'il soit au niveau national ou international.

ENAFOR a besoin dans un environnement socio-économique de plus en plus ouvert et compétitif de gérer la qualité de ses travaux, en adaptant sans cesse ses ressources humaines, technologiques et organisationnelles aux évolutions du marché. Il s'agit d'aller au-devant des attentes de ses clients et consolider sa position comme acteur incontournable dans le processus de production des hydrocarbures en Algérie. En plus, le domaine d'activité d'ENAFOR, à savoir les travaux des puits pétroliers, impose la qualité comme composante stratégique et un élément capital dont elle doit tenir compte.

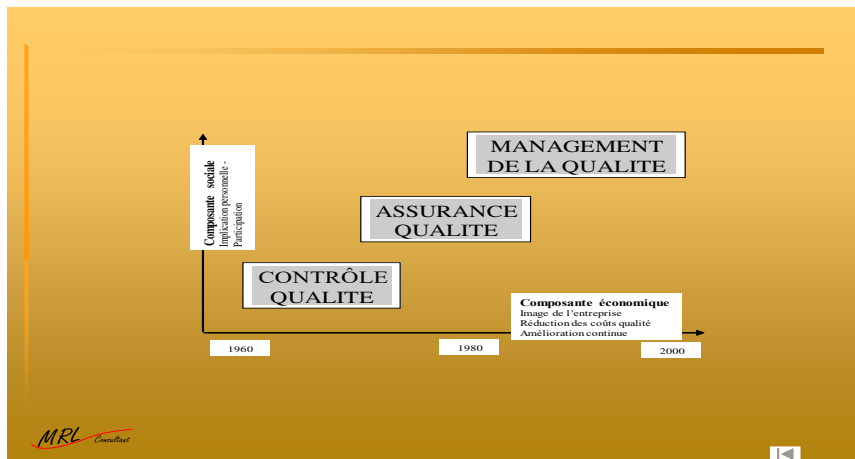
De ce fait, nous essayons d'après cet article de présenter la qualité comme un outil de management au service de la performance et de la compétitivité des organisations. Nous présenterons d'abord, quelques éléments historiques et concepts de base à propos du management de la qualité. Ensuite, nous parlerons sur les principes de management de qualité et de la nécessité de ce dernier dans l'amélioration de la performance des entreprises et particulièrement d'ENAFOR notre cas d'étude. Enfin, nous proposons comment l'opération d'audit interne doit se dérouler afin qu'elle soit un outil de management de la qualité par excellence.

1- *Eléments conceptuels et historiques :*

Comme suite à des transformations socio-économiques auxquelles les entreprises ont dû s'adapter, ainsi que de l'émergence successive de nouvelles pratiques en sciences de gestion, la problématique de la qualité est marquée par des grandes évolutions.^[1] Elle a débuté par un simple contrôle des unités produites à l'égard de l'apparition de l'organisation scientifique du travail et le développement de la production de masse. Et avec le temps ce concept issu du taylorisme a été élargi pour qu'elle étende son champ d'action vers les phases de conception et de production surtout dans le secteur industriel. Alors qu'aujourd'hui la qualité a franchie totalement les limite et fait son entrée dans toutes les dimensions du management de l'entreprise, concerne toutes les fonctions et s'applique quel que soit le secteur d'activité (Lopes 2006) (figure N°1):

Figure N°1: L'évolution du concept qualité avec le temps

Source: Petite histoire de la qualité, p4,



<https://www.boutique.afnor.org/extraits/FA091629.pdf>

[1] Olivier Meier et Al, gestion du changement, éditions Dunod, paris, 2007, p155.

1-1- Contrôle de qualité :

À l'origine, la qualité ne concerne que la fonction production. Elle s'associe aux questions de contrôle des unités produites: On produit et on trie derrière les mauvaises pièces. C'est-à-dire une conformité essentiellement centrée sur le produit lui-même à l'issue des opérations de production, pour obtenir une décision d'acceptation, de rejet ou de retouche des unités produites avant la livraison aux clients.

Jusqu'à la fin des années 70, la qualité était donc question de contrôle et d'inspection qui s'appuie sur des référentiels, des exigences techniques prédéfinies destinées à déterminer si le produit est conforme ou non à ses spécifications ou exigences préétablies^[1] cela a constitué les premiers pas des démarches qualités liées aux notions de standardisation et de conformité, correspondant à l'ensemble des caractéristiques intrinsèques qui confèrent à un produit/service une aptitude à satisfaire des besoins ou des attentes formulés, habituellement implicite.

1-2- Assurance qualité :

Par la suite, des soucis de prévention de la non-qualité ont incité les producteurs à passer de contrôle du produit au contrôle du système de production afin d'assurer l'obtention d'un niveau de qualité plus de celui de contrôler postérieurement les produits finis. Il s'agit donc de garantir la qualité d'un produit ou service par la maîtrise des processus de production, en évitant la fabrication de mauvaises pièces et en réalisant l'action productive d'une façon plus efficace.

C'était dans ce sens que la famille des normes ISO 9000 a vu la qualité en correspondant à un ensemble de référentiels et des actions préétablies et systématiques,^[2] porté essentiellement sur les processus de production, permettant d'assurer l'offre d'un service ou/et d'un produit selon les normes

[1] Stephen Robbins, David decenzo, management l'essentiel des concepts et des pratiques, 6^e édition, nouveau horizon, paris, P109

[2] Jean François soutenain et Philippe farcet, organisation et gestion de l'entreprises, parti édition, Alger, 2007, p416

de qualité. Elle représente également une méthode d'évaluation grâce à un examen détaillé fondé sur des documents écrits et archivés, proposant des solutions portées essentiellement sur la phase de production pour fabriquer constamment des produits ou/et des services répondants aux exigences relatives à la qualité.

1-3-Management de qualité :

Face à une concurrence exacerbée, un véritable marché des référentiels relatifs aux démarches qualité a vu le jour dès la première édition des normes ISO 9001 en 1987. Le champ de la normalisation et celui de la qualité se sont irrémédiablement inscrits au sein de celui du management des organisations. ^[1] La qualité n'est donc plus le problème des services qualité uniquement ou des processus de production, mais l'une des préoccupations majeures de toute l'entreprise. Elle doit aller donc bien au-delà du simple contrôle de conformité, a posteriori, il s'agit d'un système offensif permettant l'optimisation des ressources et des compétences ainsi la corrélation et l'interactivité des processus (Cattan 2006).

C'est identiquement dans ce cadre que la norme ISO 9000:2000 a défini la qualité comme étant un ensemble des bonnes pratiques managériales par lesquelles l'entreprise décrit, met en œuvre et revoit ses résultats et ses objectifs conformément à sa stratégie. D'ailleurs cette version d'ISO 9000:2000 se présente comme un véritable référentiel du management de la qualité dédié aux décideurs et gestionnaires.

Par le même principe la norme 9001:2015 incite les entreprises au fonctionnement efficace, ^[2] avec le souci permanent et plurifonctionnel de mieux faire, en traitant de

[1] Jérôme Lérat-Pytlak. Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale. Thèse doctorat en gestion et management. Université des Sciences Sociales - Toulouse I, 2002. france.p3

[2] ISO 9001:2015 mode d'emploi,
https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso_9001-2015_-_how_to_use_it.pdf

qualité par toutes les fonctions, sont toutes concernées et font l'objet d'une démarche préventive d'analyse et de suivi, en matière d'objectifs à atteindre et non pas en matière de moyens à mettre en œuvre.

Management de la qualité doit être donc un espace de dialogue et de négociation au sein duquel des acteurs « humains » comme des gestionnaires, des chercheurs ou des industriels et des « non humains » comme la réglementation, la sécurité ou des dispositifs techniques peuvent s'harmoniser^[1] Il consiste à mieux gérer les activités de l'entreprise grâce à des méthodes de travail plus efficaces, en réduisant les erreurs et en renforçant la valeur ajoutée par rapport aux concurrents. Il vise principalement à:

- remplacer le contrôle par un autocontrôle
- détecter les pistes d'amélioration possibles.
- Impulser une dynamique de progrès par les meilleurs pratiques.
- Accroître la performance selon les espérances des propriétaires.

Plus loin, ISO 9001: 2015 est vraiment en phase avec la réalité de l'entreprise.^[2] Elle comprend les enjeux et les besoins des parties intéressées (prenantes) comme le socle de management de qualité. les entreprises doivent gérer de cette manière leurs rapports avec les parties intéressées par une relation de partenariat mutuellement bénéfique, améliorant leurs capacités à créer de la valeur.

Les engagements de qualité s'inscrivent désormais dans une démarche d'entreprise citoyenne, soucieuse de l'efficacité sur

[1] Arnaud Muret. La qualité en recherche: la construction d'une norme française. Humanities and Social Sciences, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, 2003, p P275

[2] Stéphane MATHIEU ISO 9001 nouvelle version L'adopter c'est progresser! Bordeaux, le 16 septembre 2016, http://qualite-en-recherche.cnrs.fr/IMG/pdf/160916-Webconf_ISO_9001V2015-Reseau_Qualite_En_Recherche.pdf

les différents plans: économique, santé, sécurité et environnement, suite à beaucoup des normes, des références, et des nouvelles préoccupations qui se sont graduellement imposées : écoute client, satisfaction des collaborateurs, performance des processus, préservation de l'environnement, la santé publique...

Il convient de préciser que chaque référentiel possède son propre système de management : le SMQ selon ISO 9001, le système de management de l'environnement selon ISO 14001, celui de la santé et de la sécurité au travail selon l'OHSAS 18001. Ces trois référentiels forment le socle des actions de la fonction QHSE aujourd'hui. ^[1]

A ce propos, des nouvelles mesures ont été introduites par la direction d'ENAFOR pour faire du QHSE une priorité. Elle s'appuie sur des valeurs qui sont le fondement de ses actions présentes et futures: prévention et sécurité au milieu du travail, l'esprit d'équipe, la transparence, le professionnalisme et la protection de l'environnement. Elle s'est assigné des objectifs ambitieux répondant aux standards internationaux exigés par le marché, ayant pour finalité la maîtrise et le respect des principaux axes de politique QHSE qui est:

- la prévention de la pollution de l'environnement.
- Le respect des lois applicables et des pratiques pertinentes répondant aux standards industriels relatifs au HSE.
- La protection de la santé et de la sécurité d'employés, ainsi que les tierces personnes concernée par ses activités (sous-traitants et riverains).

2- Les principes fondamentaux du management de la qualité :

Management de la qualité s'installe sur un ensemble des structures organisationnelles, des responsabilités, des procédures, des procédés et des compétences individuelles et

[1] RAPHAËLE GRANGER, COMPRENDRE CE QU'EST UN SMQ ET SAVOIR LE BATIR, [HTTPS://WWW.MANAGER-GO.COM/MANAGEMENT-DE-LA-QUALITE/SYSTEME-DE-MANAGEMENT-DE-LA-QUALITE-SMQ.HTM](https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/systeme-de-management-de-la-qualite-smq.htm)

collectives qui destinent l'entreprise à améliorer de façon continue sa performance, tout en répondant aux besoins de toutes les parties prenantes (clients, personnel, actionnaires, fournisseurs, partenaires...).[2]

C'est en clair un fondement des actions possibles qu'ont été déterminées par la norme ISO 9004:2000,^[1] issus des meilleures pratiques et de l'expérience d'un grand nombre d'organismes de toutes tailles sur le plan international. Pour son édition ISO 9001:2015, ce sont 7 principes de management de la qualité (figureN°2), contre 8 pour l'édition 2008.^[2]

Quatre principes fondamentaux peuvent être identifiés, auxquels sont associés les pratiques et les techniques qui conduisent à la pérennité, à la performance et à la responsabilité sociale d'ENAFOR.

[2] Raphaële GRANGER, COMPRENDRE CE QU'EST UN SMQ ET SAVOIR LE BATIR, [HTTPS://WWW.MANAGER-GO.COM/MANAGEMENT-DE-LA-QUALITE/SYSTEME-DE-MANAGEMENT-DE-LA-QUALITE-SMQ.HTM](https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/systeme-de-management-de-la-qualite-smq.htm)

[1] Principes de management de la qualité, <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/pub100080.pdf>

[2] Les 7 principes de management de la qualité, <http://www.qualitiso.com/7-principes-management-qualite/>

figureN°2: Les 7 principes de management de la qualité



Source:<http://www.qualitiso.com/7-principes-management-qualite/>

2-1- L'orientation client :

Depuis le début des 21e siècle la culture client est devenu un aspect fondamental dans la gestion de la qualité. Il s'agit de prendre en compte leurs besoins, de démontrer l'aptitude à fournir régulièrement un produit/service conforme à leurs exigences, ainsi d'accroître leur satisfaction et de s'efforcer d'aller au-devant de leurs attentes. Ceci est un élément crucial pour la pérennité de l'entreprise, motivé principalement par cette compétitivité farouche à laquelle les entreprises doivent faire face, tout en garantissant un rapport qualité/prix optimisé.

Dans ce sens, management de la qualité est l'ensemble des activités qui déterminent les objectifs, les responsabilités et les moyens à mettre en œuvre pour la satisfaction des clients à long terme.^[1] Il doit être le squelette de l'organisation interne, l'homogénéisation des méthodes de travail, le respect de la réglementation et, surtout, le cœur de la satisfaction du client (DEAN et BOWEN, 1994). Il s'agit de développer une culture davantage orientée vers le client et ses attentes et un mécanisme

[1] Abdelhamid Ouaret, les dirigeants face à la performance de leur entreprises, édition grande Alger livres, Alger, 2005, p18

d'écoute toujours en mesure d'y répondre au mieux à ses besoins explicites et implicites afin d'accroître sa satisfaction et garantir sa fidélité.

C'est dans cette perspective que l'ISO 9001:2015 spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité, il s'agit de l'aptitude d'une organisation à fournir constamment des produits et des services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.^{[1]1}

C'est également la raison pour laquelle la conforte d'ENAFOR dans sa position d'opérateur performant en matière de Forage pétrolier ne sera que le fruit de cette culture client. Son objectif, comme précurseur en matière de Forage horizontal en Algérie, c'est d'aller du mieux vers le meilleur pour atteindre l'excellence dans son métier de forage et de Work-Over, et en tant qu'entrepreneur de forage performant vis-à-vis de ses clients l'encourage à continuer sur cette voie.

2-2- *L'implication du personnel:*

Si on veut prendre la qualité à bras le corps par tout le personnel, il s'agit de commencer par le sommet, en établissant les finalités et les orientations et en créant des conditions dans lesquelles tous les individus soient impliqués. Il s'agit de la communication transparente sur la mission, la vision, la stratégie et la politique.^[1] En instaurant un climat d'intégralité et de veille stratégique consentant à répondre sur les changements dus au contexte externe à l'entreprise.

C'est dans ce sens que pour ENAFOR la formation des managers constitue un levier privilégié pour établir les orientations (politiques et stratégies) avec une vision claire de l'avenir et veiller à maintenir un environnement interne propice

[2] ISO 9001:2015 Systèmes de management de la qualité – Exigences, <https://www.iso.org/fr/standard/62085.html>

[1] Axess Qualité, Management de la qualité et système de management de la qualité, consulté le 10/07/2017

<http://www.axess-qualite.fr/management-qualite.html>

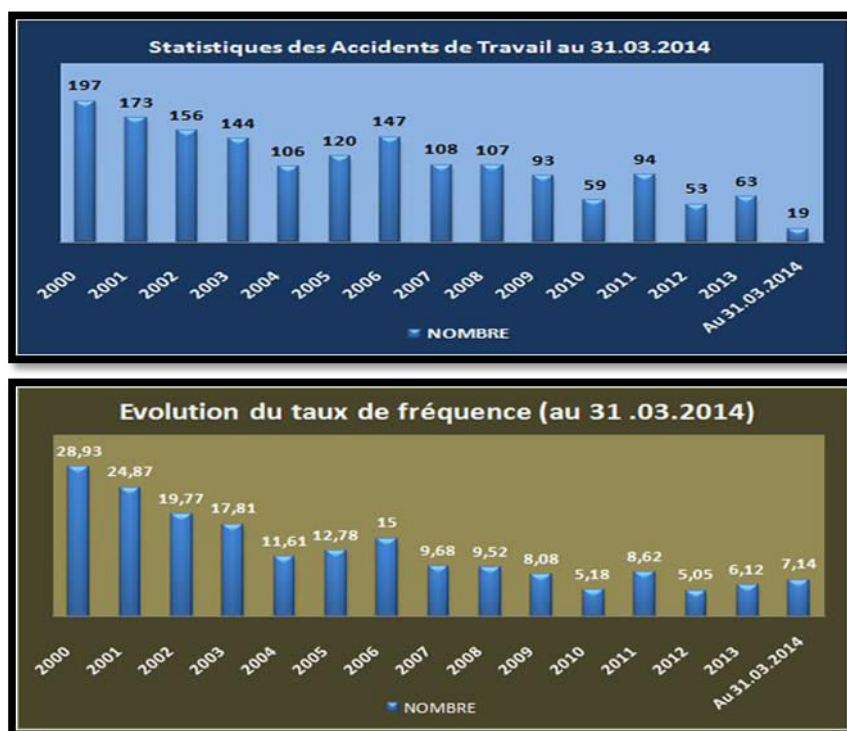
à l'atteinte des objectifs. L'implication exige également de la direction de motiver, encourager et reconnaître la contribution du personnel, notamment la valorisation et la récompense des compétences individuelles et collectives pour que chaque individu soit ainsi plus enclin à donner le meilleur de lui-même et à échanger en plus avec les autres ses expériences et ses connaissances afin d'atteindre le but commun.

Cela conduit donc à privilégier une approche de qualité fondée sur la reconnaissance des compétences des acteurs à mettre en qualité leurs processus et non plus centrer sur la conformité à des référentiels externes. [2]

Il s'agit d'un management de proximité efficace, basé sur le l'objectif partagé, la confiance, l'écoute, la coopération authentique et le professionnalisme d'une équipe qui sont actuellement un levier de performances économiques et sociales. Management de qualité doit être l'affaire de tous au quotidien, en s'appuyant sur la prise en compte des initiatives, sur le développement d'esprit du groupe, et sur un renforcement de la motivation et de la responsabilité partagée. Et pour cela, le personnel doit disposer les ressources, la formation et l'autorité nécessaires pour agir de façon responsable.

Ce principe de fonctionnement est bien compris par les dirigeants d'ENAFOR, par lequel a atteint le cap de 365 jours d'opérations sans le moindre accident de travail. Les tableaux ci-dessous montrent les performances opérationnelles, DTM, HSE réalisées au 31/03/2014.

[2] Arnaud Muret. Op cit, P275



Source: www.enafor.dz

Ces résultats dénotent de la totale adhésion des individus d'ENAFOR aux normes HSE dans l'accomplissement de leurs tâches. Et la recherche de nouvelle performance ne sera jamais réalisée sans la collaboration étroite du personnel aux valeurs et règles QHSE de l'entreprise.

Ces records réalisés aujourd'hui successivement par les collectifs de chantiers dans le domaine du QHSE sont une preuve incontestable de l'engagement d'ENAFOR à :^[1]

- Assurer la formation et l'information en matière de sécurité au travail par des actions d'accompagnement et de sensibilisation du personnel à l'application rigoureuse des procédures et des instructions.

[1] www.enafor.dz

- Respecter scrupuleusement les consignes et des règles de sécurité propres aux concepts HSE d'ENAFOR par tous les individus.
- Développer le professionnalisme et la maîtrise parfaite en matière de prévention de la survenance des accidents et incidents durant l'accomplissement des tâches.

Cela permet indéniablement un professionnalisme exemplaire de l'ensemble du collectif dans l'exécution des tâches au quotidien. Il s'agit que tous les processus soient alignés et compris par l'ensemble du personnel et tous les travailleurs soient mobilisés pour relever le challenge. Dans ce cadre, le renforcement des outils de l'information et de la communication étaient indispensables pour une meilleure compréhension des objectifs, permettant d'améliorer de manière conséquente les performances et le climat social de l'entreprise. Il consiste ainsi à :

- communiquer avec le personnel l'importance de la contribution de chacun d'eux afin d'encourager la collaboration à tous les niveaux.
- Faciliter les discussions ouvertes et le partage des connaissances et de l'expérience.
- Permettre au personnel de déterminer les freins dans l'atteinte des performances et de prendre des initiatives sans crainte.
- Identifier et reconnaître la contribution, l'apprentissage et l'amélioration du personnel.
- Permettre une auto-évaluation des performances par rapport à des objectifs.
- Evaluer la satisfaction du personnel, communiquer les résultats et prendre les décisions appropriées.

2-3- *L'approche processus :*

Ce principe consiste à formuler les activités comme des processus corrélés et concourant aux objectifs de l'organisation, permettant d'améliorer la qualité^[1]. Selon la Norme ISO 9000:2008 le mot processus constitue "*l'ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie*",^[2] et qui interagissent pour aboutir à un résultat: accroître la productivité, gagner des parts de marché, réussir vos projets et enfin orienter tous les indicateurs clés vers la performance (cattan, 2013). Selon Deming un résultat escompté est bien évidemment atteint de manière plus efficace lorsque les activités et les ressources afférentes sont gérées comme un processus.^[3]

3

Il s'agit donc d'identifier clairement, en tant que processus, les activités nécessaires, de structurer et de documenter clairement les actions et de nommer les responsabilités. Il sera après possible de mesurer la performance de chaque processus et d'analyser la manière par laquelle il peut être amélioré afin de mieux répondre aux objectifs de l'entreprise.

Il est nécessaire pour ENAFOR de comprendre cette approche systémique et qu'aucun processus n'est isolé au milieu du cosmos de l'organisme mais qu'ils interagissent tous les uns avec les autres. Il convient donc de maîtriser ces interfaces et d'engager de tout un chacun dans un système de management de la qualité, santé, sécurité et environnement,

[1] ISO 9001:2015 mode d'emploi,
[https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso_9001-2015 - how to use it.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso_9001-2015_-_how_to_use_it.pdf)

[2] La qualité totale ou le management total de la qualité,
<https://www.boutique.afnor.org/extraits/FA092154.pdf> p13

[3] les bases de la qualité,
<http://www.codlor.com/img/fichiers/file/QUALITE/Les%20bases%20de%20la%20qualit%C3%A9.pdf>

conformément aux normes et référentiels internationaux qu'est, aujourd'hui, une réalité pour ENAFOR.

Cette maîtrise passe par la surveillance et la mesure des entrées/sorties de chaque processus. C'est la raison pour laquelle ENAFOR a énormément investi en matière de technologie de l'information et de la communication pour la modernisation de son système de management intégré et ce, par :

- le déploiement général du système ERP (entreprise ressource planning), un progiciel de gestion intégrée.
- La mise en œuvre d'un réseau télématique global permettant l'interconnexion de l'ensemble des structures de l'entreprise (tous les chantiers, bases opérationnelles et bases de vies, ateliers, magasins, postes de commandement et sièges de directions générales et opérationnelles).
- La généralisation de l'ERP et la mise en place d'un réseau V-Sat et de fibre optique.
- L'installation des équipements télécoms de nouvelle génération (Call Managers), permettant le transfert rapide des fichiers, des mails et de la voix sur IP (Internet Protocole).
- Le lancement des travaux de calcul automatique de l'IDR,
- La publication de la messagerie interne et le nouveau site web de l'entreprise.
- La mise en place de l'affichage dynamique (téléaffichage) 10 télémètres laser pour les besoins des DTM.
- L'augmentation de la bande passante du système de communication à 4Mo.
- Le passage du système ERP/SAP de l'entreprise vers une version récente et moderne de l'ERP/SAP (ECC6), permettant une meilleure souplesse et un traitement de calcul de données plus rapide.

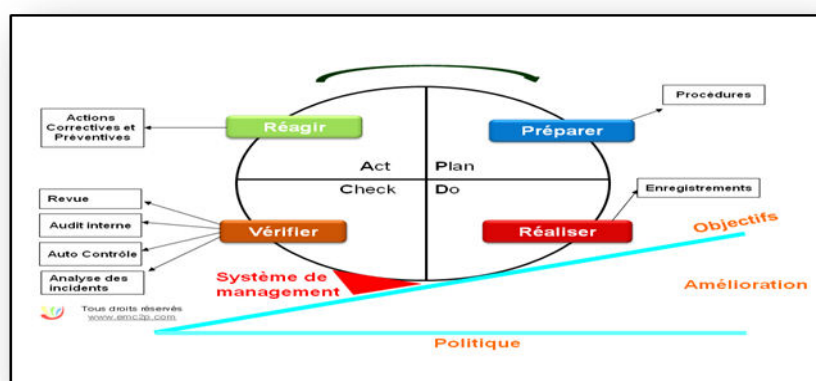
Ce progrès en matière de technologie de l'information et de communication a eu des répercussions notables sur l'amélioration et l'efficacité des opérations aussi bien au niveau des chantiers de forage et de Work-Over de l'entreprise que des structures logistiques et de soutien. D'ailleurs, grâce à ces efforts déployés, ENAFOR a décroché le premier prix de l'innovation dans le domaine des technologies de l'information et de la communication et ce, suite à sa participation au concours du 10^{ème} Salon MED-IT 2013 .

2-4-L'amélioration continue :

La recherche de la qualité dénote, sans conteste, une démarche qui ne s'arrête jamais et la persévérance sur la voie de l'amélioration continue est un projet sans fin, dont le but est de prendre en compte les dysfonctionnements le plus en amont possible, ainsi de représenter un cycle d'actions correctives et préventives.

Il s'agit de mettre en permanence en question l'ensemble des structures organisationnelles, des responsabilités de chaque intervenant, des procédures et des ressources, souvent représenté par un cycle d'actions, appelé "roue de Deming"(figure°/ 3). ^[1]

[1] Management de la qualité et système de management de la qualité, consulté le 17/08/2016, <http://www.axess-qualite.fr/management-qualite.html>

Figure N°3: le principe d' amélioration continue (PDCA)

Source: <http://emc2p.com/content/le-pdca>

On parle donc de cette boucle vertueuse de l'amélioration continue, comme principe vital du management de la qualité, en mettant sous contrôle les différents processus, puis, de façon cyclique, il s'agira d'analyser leur performance et de faire des propositions d'amélioration. C'est également une grande aptitude admettant à anticiper et à réagir à des risques et à des opportunités internes et externes, en s'appuyant sur les retours d'information des clients, les audits et la revue du système de management de la qualité qui sont utilisés pour identifier des opportunités d'amélioration.

Avec une expérience et un savoir-faire de plus de 40 ans dans le métier de forage pétrolier, ENAFOR fait intervenir les trois types d'amélioration : le contrôle des processus, l'amélioration réactive et l'amélioration proactive, grâce à ces ressources humaines constituant son principal capital et figurant parmi les atouts les plus importants dans ses démarches d'amélioration continue. Il s'agit donc de :

- relever les compétences des individus et leur niveau de qualification, notamment en faveur de son personnel clé de forage et des métiers spécifiques.

- Fidéliser et motiver plus le personnel par la modification du contrat du travail et l'amélioration des conditions sur les bases de vie et les chantiers du travail.
- Attirer les meilleures compétences par l'amélioration des conditions d'accueil et de prise en charge des nouvelles recrues,
- Renforcer le professionnalisme et la spécialisation des individus à leurs postes.
- Préparer la relève et la formation spécialisée: une action continue et prioritaire.

Dans la même perspective de l'amélioration de la qualité de ses travaux, ENAFOR a entrepris ce qui suit :

- la réalisation d'un large programme de mise à niveau international de ses installations de forage afin de rester dans la pointe de sa branche d'activité.
- Renouveler les appareils work-over afin de passer à une technique supérieure dans ce domaine et comprimer les coûts de production(plan de développement 2015-2019).
- L'assainissement, le réaménagement et l'organisation des zones de stockage au niveau des différentes bases de l'entreprise.
- La modernisation de ses moyens et technologie informatiques par l'utilisation de nouveaux systèmes de gestion de réalisation le E.R.P, progiciel de gestion intégré).
- La mise en place des travaux de maintenance préventive de l'ensemble de ses moyens de production et de logistique et la mise à jour de la banque de données relative au cycle de vie de ses moyens grâce au système de gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO).
- L'adaptation d'un nouveau schéma d'organisation de la macrostructure de l'entreprise pour faire face aux défis, notamment la réduction des coûts,
- La modernisation du mode de gestion est surtout le renforcement de la stratégie en matière d'engineering et business développement, juridique, audit interne, ainsi que la passation des marchés.

- Le montage des appareils de forage, en effort propre qui permet de gagner jusqu'à 30% du coût total de l'appareil, traduisant la volonté d'encourager l'intégration nationale dans l'industrie des hydrocarbures.

3- Management de la qualité et le rôle de l'audit interne:

Audit est une action de contrôle et de vérification de la conformité aux normes d'une opération ou d'une activité par rapport à leur description dans les manuels ou dans les devis.^[1] C'est un examen méthodique et indépendant selon la norme ISO 9000: 2000,^[2] en vue de déterminer si les activités et les résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions préétablies et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon effective et aptes à atteindre les objectifs attendus.

Selon l'institution internationale d'auditeur, l'audit se réalise par l'organisme lui-même pour une autodéclaration de conformité,^[3] en assurant notamment le degré de maîtrise des opérations, en vue d'apporter des conseils d'amélioration et de contribuer à créer de la valeur ajoutée. Conformément à l'ISO 9000:2005,^[4] l'audit interne est aussi un outil permettant d'évaluer le niveau de conformité aux exigences des normes qualité pour l'environnement, la santé et la sécurité au travail....

[1] Said Boumendjel, bréviaire économique de l'étudiant et du chercheur, OPU badji mokhtar, Annaba, 2003, P44

[2] http://www.univ-nancy2.fr/Amphis/images/films/Gest-Qual_Audits.pdf

[3] Cyrille Armel GUEI, L'externalisation de la fonction d'audit interne : quels enjeux pour les PME ?,
www.memoireonline.com/10/09/2862/l'externalisation-audit-interne

[4] L'audit interne, exigence des normes de management : ISO 9001, 14001, 15189, 13485, 45001. <http://bazin-conseil.fr/audit.html>

Dans le même cadre l'ISO 19011:2002 fournit des conseils sur les principes de l'audit^[1], les programmes et les étapes de réalisation d'audits de systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental ainsi que sur la compétence des auditeurs de ces systèmes. La norme ISO 9001 mais aussi les autres référentiels tels qu'OHSAS 18001 et ISO 14001, exigeant que le système soit régulièrement contrôlé par des audits.

Notons en outre que la création d'audit qualité interne reflète la réelle volonté de chef d'entreprise de s'impliquer et de mener une "vraie" démarche qualité, permettant de s'assurer que les processus restent en ligne avec les références retenues et d'évaluer son système, en le confrontant aux meilleures pratiques. Il permet justement de confirmer le bon fonctionnement de système de management de la qualité et de constituer une bonne préparation préalable à un audit externe.

Après la certification de son système de management de la qualité le 13 janvier 2004, conformément à la norme ISO 9001-2000 et la certification de son système de management environnemental, selon la norme 14001-2004 le 06 décembre 2005, ENAFOR a obtenu la certification triple de ses systèmes de management qualité, santé, sécurité et environnement (SMQHSE) le 06 juin 2008 selon les référentiels ISO 9001- 2008, ISO 14001- 2004 et OHSAS 18001-2007.

Et en vue de s'orienter de manière continue dans le sens d'une amélioration de sa performance sociétale, ENAFOR a subi deux audits de surveillance de son système de management intégré SMQHSE, qui se sont respectivement déroulés en mai 2009 et en mai 2010. Elle a également renouvelé de la certification de son système de management intégré (SMQHSE)

[1] Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental,

http://www.iso.org/iso/fr/catalogue_detail?csnumber=31169

qui s'est déroulé en mai 2011, suivi par trois audits de surveillance, déroulés respectivement en Juin 2012 et Juin 2013 et juin 2014.

Il est important de préciser également que ENAFOR a passé du 26 au 28 mai 2016 l'audit de surveillance de son système de management intégré SMQHSE selon les normes ISO 9001/2008 (Qualité), ISO 14001/2004 (Environnement) et le référentiel OHSAS 18001/2007 (Santé et Sécurité), touchant l'ensemble des activités des structures centrales et opérationnelles, ainsi que les chantiers de forage et de Work-Over de l'entreprise.

En conséquent, ces occasions d'audit ont renouvelé l'engagement de l'ENAFOR dans l'ancrage de son système de management intégré QHSE afin qu'il constitue l'un des axes stratégiques de sa pérennité et de son développement.

Conclusion :

Face à cet environnement concurrentiel tendu, ENAFOR comme toute entreprise doit plus que jamais améliorer quotidiennement la qualité de ses services. Il s'agit de tenir compte des exigences de la qualité à toutes les activités et à tous les niveaux, permettant le progrès interne et par la suite l'avantage concurrentiel externe.

Tandis que la qualité aujourd'hui n'est plus une simple activité de vérification de conformité ou parfois même une inquisition des certifications et la maintenance de fonctionnement dans le respect des exigences de la norme. Dans ce sens, management de qualité doit être une phase préalable pour détecter les dysfonctionnements, pour tracer une démarche efficace de correction et une amélioration continue des processus et enfin, pour assurer de plus en plus une conformité des résultats avec la stratégie de l'entreprise. C'est plutôt un véritable générateur de progrès, servant à l'entreprise justement d'anticiper les problèmes et de préparer les solutions appropriées. Il s'agit notamment d'un apprentissage permanent destiné à analyser les résultats et à entreprendre les pistes d'amélioration et ainsi à montrer comment, l'ensemble, soutient l'amélioration des performances et l'excellence organisationnelle.

Par conséquent, l'implication des individus est l'un des maillons principaux de tout système de management de la qualité, reposant désormais sur le goût du travail bien fait, la responsabilité partagée, l'esprit d'équipe et l'intelligence collective. Plus large, il s'agit d'un outil de perfectionnement reposant sur un mode d'organisation souple et un personnel compétent et conscient systématiquement de sa contribution au développement des résultats; On parle alors du management par participation.

Il est également primordial de repenser le rôle de l'audit interne et de le transformer dans son esprit et sur le fond, en instaurant une véritable relation de confiance et de collaboration entre audité et auditeur qui permettront de faire de l'audit interne un formidable générateur de progrès, attendu que ce sont les bonnes pratiques qui font la norme, et non pas la norme qui fait les bonnes pratiques.

Bibliographie:

- ABDELHAMID OUARET, les dirigeants face à la performance de leur entreprises, édition grande Alger livres, Alger, 2005.
- GENEVIEVE KREBS, YVON MOUGIN, les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne, Afnor, paris, 2004
- SAID BOUMENDJEL, bréviaire économique de l'étudiant et du chercheur, OPU badji mokhtar, Annaba, Algérie, 2003
- http://www.poleinnovation.fr/cours_gautier/l_audit_qualite.pdf
consulter le 10/08/2016
- http://www.iso.org/iso/fr/catalogue_detail?csnumber=31169
consulter le 10/ 08/2016
- Audit qualité, consulté le 16/06/2017,
<http://www.qualidis.fr/iso-9001/audit-qualite.php> ,
- Management de la qualité, consulter le 17/09/2017,
www.dacodoc.fr/.../6277-management-de-la-qualite-histoire-de-la-qualite-et-evolution.html ,
- CYRILLE ARMEL GUEI, L'externalisation de la fonction d'audit interne: quels enjeux pour les PME - PMI ?,

www.memoireonline.com/10/09/2862/l'externalisation-audit-interne , consulter le 10/08/2016

- http://www.univ-nancy2.fr/Amphis/images/films/Gest-Qual_Audits.pdf consulter le 11/08/2016

- STEPHEN ROBBINS, DAVID DECENZO, management l'essentiel des concepts et des pratiques, 6^o édition, nouvel horizon, paris.

- JEAN FRANÇOIS SOUTENAIN, PHILIPPE FARCET, organisation et gestion de l'entreprises, parti édition, Alger, 2007.

- CHRISTIAN BRODHAG, FLORENT BREUIL et autres, dictionnaire du développement durable, édition afnor, 2004.

- Petite histoire de la qualité, p4, consulté le 12/09/2017
<https://www.boutique.afnor.org/extraits/FA091629.pdf>