

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلية

Mémoire de fin d'études
En vue de l'obtention d'un Master en
« Management Par la Qualité »

**Évaluation de la performance et de l'efficacité des
indicateurs de gestion d'un système de données selon la
norme ISO 9004 : 2018.**

**Cas : Banque de Données Nationale de l'entreprise
«ALNAFT» - EPE**

Élaboré par Mr. AMAROUCHE Kheireddine

Déposé le 07/09/2022 devant le jury composé de :

- **Président** : IRATEN Sabrina
- **Encadreur** : BOUDEBZA Djahida
- **Examineur** : MELLOUD Sidali

Année universitaire 2021/2022

Résumé

La recherche des performances durables est devenue l'une des préoccupations de plusieurs chefs d'entreprise dans le monde dans le but de chercher à sécuriser, pérenniser et renforcer la position de leurs organismes sur le marché, et accroître la maturité de leurs systèmes de management. La majorité des entreprises se contentent de répondre aux exigences clairement précisées dans la norme ISO 9001 : 2015, alors que la norme ISO 9004 : 2018 apporte des compléments nécessaires à la norme ISO 9001 : 2015 en matière d'évaluation des performances et se distingue (la norme ISO 9004 : 2018) par l'encouragement de l'auto-évaluation.

Notre travail consiste à évaluer les facteurs de la performance durables issus de la norme ISO 9004 : 2018 et les facteurs de la performance de la Banque Nationale de Données (BDN), et de les suivre à travers des indicateurs de performance, ou des indicateurs de gestions des processus. Cette recherche est basée sur une revue documentaire et une recherche exploratoire avec l'utilisation d'une variété de méthodes et d'outils de collectes de données. La mise en place d'un outil d'autodiagnostic nous a conduit de déterminer le niveau de conformité de la BDN aux exigences de la norme ISO 9004 : 2018 et nous a permis de formuler des recommandations d'amélioration du Système de Management de la Qualité (de l'entreprise ou de la BDN) .

Mots clés : Performance, indicateur, amélioration continue, autodiagnostic.

Abstract

The quest for sustainable performance has become one of the concerns of several business leaders around the world in order to secure, sustain and strengthen the position of their organizations on the market, and increase the maturity of their management systems. The majority of companies are satisfied to meet the requirements clearly specified in the ISO 9001:2015 standard, while the ISO 9004:2018 standard provides the necessary complements to the ISO 9001:2015 standard in terms of performance evaluation and stands out (ISO 9004: 2018) by encouraging self-assessment.

Our work consists in assessing the sustainable performance factors derived from the ISO 9004:2018 standard and the National Data Bank (BDN) performance factors, and monitoring them through performance indicators, or process management indicators. This research is based on a literature review and exploratory research with the use of a variety of data collection methods and tools. The implementation of a self-diagnostic tool led us to determine the level of compliance of the BDN with the requirements of the ISO 9004:2018 standard and allowed us to formulate recommendations for improvement of the Quality Management System (of the company or the BDN).

Keywords: Performance, indicator, continuous improvement, self-diagnosis.

ملخص

أصبح البحث عن الفعالية المستدامة أحد اهتمامات العديد من رواد الأعمال في جميع أنحاء العالم من أجل السعي لتأمين وتعزيز تواجدهم على مستوى السوق، وزيادة نُضج نُظْم التسيير لديها. غالبية الشركات راضية عن تلبية المُتطلبات المُحددة بوضوح في معيار ISO 9001:2015، بينما يوفر معيار ISO 9004:2018 المُكمّلات اللازمة لمعيار ISO 9001:2015 من حيث تقييم الأداء (ISO 9004:2018) ويبرز من خلال تشجيع التقييم الذاتي.

يتمثل عملنا في تقييم عوامل الفعالية المستدامة المُستَمدة من معيار ISO 9004:2018 وعوامل أداء البنك الوطني للبيانات (BDN)، ومُراقبتها من خلال مؤشرات تقييم الفعالية أو مؤشرات إدارة العمليات. يستند هذا البحث إلى مُراجعة وثائقية يُعززها البحث الاستكشافي باستخدام مجموعة مُتنوعة من الأساليب والأدوات لجمع البيانات. قادنا تنفيذ أداة التشخيص الذاتي إلى تحديد مستوى امتثال BDN لمواد المعيار ISO 9004:2018 وسمح لنا بصياغة توصيات بهدف تحسين نظام إدارة الجودة (للشركة أو BDN).

الكلمات الرئيسية: الفعالية المستدامة، المؤشر، التحسين المستمر، التشخيص الذاتي.

REMERCIEMENTS

*En tout premier lieu, Je remercie **ALLAH**, tout puissant qui m'a inspiré, guidé au bon chemin et de m'avoir donné la force et la volonté de réaliser ce modeste travail.*

*Je tiens à saisir cette occasion et adresser mes profonds remerciements à Madame **BOUDEBZA Djahida** pour son partage, sa présence, ses orientations et ses précieux conseils.*

Mes plus grands remerciements sont destinés à mes parents, que dieu vous garde pour nous.

*A mon grand-père, mes chères tantes **Awawach, Khadidja, Khalida et Atika** pour leurs prières, soutien et amour.*

*A mes frères **Badreddine et Abdelkader***

*A mon unique sœur **Houda***

*Je m'adresse mes sincères remerciements à mes **enseignants** et à tout le personnel de **ENSM**.*

A toutes personnes qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé mes réflexions à partir mon cursus depuis le primaire jusqu'à aujourd'hui.

A tous les gens qui mon aider à se développer et de devenir la personne que je suis aujourd'hui.

*A mon cher frère aimé **Salah Eddine** que j'admire*

*A mes **chers amis**, qui ont été toujours là pour moi.*

Afin de n'oublier personne, mes vifs remerciements vont également à tous ceux qui m'ont aidé ou ont contribué d'une façon ou d'une autre à réaliser ce travail.

Kheiredine

RESUME	I
REMERCIEMENTS	III
TABLE DE MATIERE.....	IV
LISTE DES TABLEAUX	VII
LISTE DES FIGURES	VIII
LISTE DES ABREVIATIONS	X
INTRODUCTION GENERALE.....	2

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

SECTION 01 : REVUE DE LITTERATURE	9
1.1. LE CONTROLE DE GESTION COMME PROCESSUS DE GESTION.....	9
1.2. LA PERFORMANCE DANS LES PROCESSUS DE GESTION.....	11
1.3. SANS UNE DEMARCHE D'AMELIORATION CONTINUE Y'AURA PAS DE PERFORMANCE	14
1.3.1. Indicateurs de mesure de processus.....	16
1.3.2. Indicateurs de performance.....	17
1.3.3. Les différents types d'indicateurs de performance	17
1.4. QUELQUES DIFFERENCES ENTRE LES DEUX NORMES	21
SECTION 02 : CADRE CONCEPTUEL.....	24
2.1. SYSTEME DE MANAGEMENT	24
2.2. SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE.....	24
2.3. INTRODUCTION A LA NORME ISO 9004 V 2018.....	25
2.4. L'HISTORIQUE DES VERSIONS ISO 9004.....	26
2.5. LES OBJECTIFS DE L'ISO 9004 : 2018.....	27
2.6. LES LIMITES DE L'ISO 9001 :2015 DANS L'EVALUATION DES PERFORMANCES.....	30
2.7. L'APPORT DE L'AUTO-EVALUATION	31
2.7.1. LES LIMITES DE L'AUDIT	32
2.7.2. DE L'AUDIT A L'AUTO-EVALUATION.....	33
2.7.3. Les critères de l'auto-évaluation	34
2.8. APPORT ET COMPLEMENT DE L'ISO 9004 A ISO 9001	34
2.8.1. Contexte organisationnel et exigences des parties prenantes	34
2.8.2. Compléments sur les risques et opportunités.....	35
2.8.3. Compléments sur l'approche processus	36
2.8.4. Compléments sur les connaissances organisationnelles	37
2.8.5. Compléments à la revue de direction.....	37
2.9. Comment peut-on atteindre les performances durables ?.....	38

CHAPITRE II: CADRE METHODOLOGIQUE ET PRATIQUE

SECTION 01 : APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	43
1.1. POSITION DE L'EPISTEMOLOGIE	43

1.2.	PRESENTATION DE LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE	43
1.3.	LES METHODES ET LES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES	44
1.3.1.	La recherche règlementaire.....	45
1.3.2.	La collecte des données	45
1.3.3.	Collecte des données internes	46
1.3.4.	L'observation	46
1.3.5.	L'observation participante	46
1.3.6.	L'enquête par questionnaire	47
1.3.7.	Les entretiens	47
1.4.	INTERET DE CONSTRUIRE UN OUTIL D'AUTODIAGNOSTIC.....	48
1.4.1.	L'UTILISATION DE L'OUTIL D'AUTO-EVALUATION.....	50
1.4.1.1.	Onglet mode d'emploi	51
1.4.1.2.	Onglet évaluation.....	51
1.4.1.3.	Onglet résultats globaux	52
SECTION 02 : PRESENTATION DU LIEU DE STAGE.....		55
2.1.	PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL	55
2.2.	PRINCIPALES MISSIONS DE L'AGENCE	55
2.3.	DIVISION BANQUE DE DONNEES NATIONALE	56
2.3.1.	MISSIONS PRINCIPALES DE LA DIVISION BDN.....	57
2.3.2.1.	Direction Patrimoine National des Données Hydrocarbures (PNDH)	58
2.3.2.2.	Direction Data Management (DDM)	58
2.3.2.3.	Direction Système d'Information (DSI)	58
2.3.3.	CATEGORIES DE DONNEES CHARGES DANS LA BDN	60
2.4.	INTERACTIONS ENTRE LES PROCESSUS :	61
CHAPITRE III: DEVELOPPEMENT DE LA PRATIQUE		
SECTION 01: RESULTATS DE RECHERCHE.....		66
1.1.	RESULTATS DE LA COMPARAISON DES PERFORMANCES POUR CHAQUE AXE DE LA POLITIQUE.	66
1.2	RESULTATS DE COMPARAISON DES INDICATEURS DES PERFORMANCES GLOBALES DE LA BDN.....	67
1.3	RESULTATS DE LA COMPARAISON DES INDICATEURS DES PERFORMANCES DES SOUS-PROCESSUS DU DDM	68
1.4.	RESULTATS DE COMPARAISON DES PERFORMANCES DES SOUS-PROCESSUS DU PNDH.....	69
1.5.	RESULTATS DE COMPARAISON DES PERFORMANCES DES SOUS-PROCESSUS DU DSI .	70
1.6.	RESULTATS DE COMPARAISON DES INDICATEURS DE PERFORMANCES DU PNDH	71
1.7.	RESULTATS DE COMPARAISON DES INDICATEURS DE PERFORMANCES DU DDM.....	73
1.8.	RESULTATS DE COMPARAISON DES INDICATEURS DE PERFORMANCES DU DSI	75
1.9.	RESULTATS DE QUESTIONNAIRE QUI VERIFIER LA PERTINENCE DES INDICATEURS ...	77
1.10.	RESULTATS DE L'ENQUETE DE SATISFACTION CLIENTS ET RETOUR D'INFORMATION DES PARTIES INTERESSES.....	78
1.11.	PRESENTATION DES RESULTATS DE L'OUTIL DE L'AUTODIAGNOSTIC DE LA NORME ISO 9004.....	82

SECTION 02 : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS	86
2.1. Discussions de résultats de comparaison des performances pour chaque axe de la politique.....	86
2.2. Discussions des résultats de comparaison des indicateurs des performances globales de la BDN.....	86
2.3. Discussions des résultats de la comparaison des indicateurs des performances des sous-processus du DDM.....	86
2.4. Discussions des résultats de comparaison des performances des sous-processus du PNDH.....	87
2.5. Discussions des résultats de comparaison des performances des sous-processus du DSI.....	87
2.6. Discussions des résultats de comparaison des indicateurs de performances de PNDH.....	88
2.7. Discussions des résultats de comparaison des indicateurs de performances de DDM.....	89
2.8. Discussions des résultats des indicateurs de performances de DSI.....	89
2.9. Discussions des résultats de questionnaire qui vérifie la pertinence des indicateurs.....	90
2.10. Discussions des résultats de l'enquête de satisfaction clients et retour d'information des parties intéressés	91
2.11. Discussions de résultats de l'outil de l'autodiagnostic de la norme ISO 9004.....	92
2.12. Conclusion des discussions.....	94
2.13. Recommandations	95
CONCLUSION GENERALE.....	97
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	100
ANNEXES	

Tableau I : Audit vs auto-évaluation	33
Tableau II : Le personnel interrogé dans le cadre des entretiens menés.....	48
Tableau III : tableau illustre la comparaison des performances globales de la BDN.....	67
Tableau IV : Tableau illustre la comparaison des performances des sous-processus de DDM.....	68
Tableau V : Tableau illustre la comparaison des performances des sous-processus de PNDH.....	69
Tableau VI : Tableau illustre la comparaison des performances des sous-processus de DSI.....	70
Tableau VII : Les réponses au questionnaire pour vérifier la pertinence des indicateurs.....	77
Tableau VIII : Résultats de l'évaluation selon la norme ISO 9004 :2018.....	83

Figure 01 : Les trois composants du progrès permanent.....	10
Figure 02 : L'amélioration continue et le changement radical.....	16
Figure 03 : Comparaison des principes d'excellence en fonction des quatre modèles.....	22
Figure 04 : historique des versions ISO 9004.....	26
Figure 05 : Présentation de l'outil d'évaluation.....	49
Figure 06 : Exemple de choix de véracité pour les articles 5.2 et 5.3 de la norme ISO 9004:2018.....	50
Figure 07 : Echelle d'évaluation au sein de l'outil d'autodiagnostic.....	51
Figure 08 : Critères retranscrits issus de l'article 7 de la norme ISO 9004 :2018 au sein de l'outil d'autodiagnostic.....	52
Figure 09 : Les résultats graphiques affichés après évaluation.....	53
Figure 10 : Organigramme BDN.....	57
Figure 11 : Représentation des interactions entre la BDN et les utilisateurs interne et externe.....	60
Figure 12 : Représentation des sept (07) types de catégories de données dans la BDN.....	60
Figure 13 : performance pour chaque axe de la politique 2021.....	66
Figure 14 : performance pour chaque axe de la politique 2020.....	66
Figure 15 : performance pour chaque axe de la politique 2019.....	67
Figure 16 : performance pour chaque axe de la politique 2018.....	67
Figure 17 : Comparaison des performances globales de la BDN.....	68
Figure 18 : Comparaison des performances DDM.....	69
Figure 19 : Comparaison des performances PNDH.....	70
Figure 20 : Comparaison des performances DSI.....	71
Figure 21 : Indicateurs de performances PNDH en 2021.....	71
Figure 22 : Indicateurs de performances PNDH en 2020.....	72
Figure 23 : Indicateurs de performances PNDH en 2019.....	72
Figure 24 : Indicateurs de performances PNDH en 2018.....	73
Figure 25 : Indicateurs de performances DDM en 2021.....	73
Figure 26 : Indicateurs de performances DDM en 2020.....	74
Figure 27 : Indicateurs de performances DDM en 2019.....	74
Figure 28 : Indicateurs de performances DDM en 2018.....	75
Figure 29 : Indicateurs de performances DSI en 2021.....	75
Figure 30 : Indicateurs de performances DSI en 2020.....	76
Figure 31 : Indicateurs de performances DSI en 2019.....	76

Figure 32 : Indicateurs de performances DSI en 2018.....	77
Figure 33 : Les services et produits offerts par la BDN.....	77
Figure 34 : Qualité des services offerts de la BDN.....	78
Figure 35 : Délai de prise en charge des requêtes.....	79
Figure 36 : Les services offerts par le portail BDN en termes de convivialité, fonctionnalités et accessibilité.....	80
Figure 37 : La mise à disposition des données.....	81
Figure 38 : la qualité du support BDN offerts dans le cadre de l'exploitation des applicatifs métiers.....	81
Figure 39 : la qualité du support cartographie.....	82
Figure 40 : Niveau de véracité des 73 critères au sein de l'outil d'autodiagnostic.....	82
Figure 41 : Niveau de conformité des 35 sous-articles au sein de l'outil d'autodiagnostic.....	83
Figure 42 : Graphe radar représentant une synthèse du niveau de conformité des articles au sein de l'outil d'autodiagnostic.....	84

ALNAFT : Agence Nationale pour la Valorisation des Ressources en Hydrocarbures

BDN : Banque de Données Nationale

DCCD : Département Capture & Chargement des Données

DDM: Direction de Data Management

DDEV: Département Développement

DGCAJ: Division Gestion des Contrats et Affaires Juridiques

DII: Département Infrastructure et Informatique

DOA: Département Opérations et assistance

DPDH: Département Préservation des Données Hydrocarbures

DRST: Département Réseau, Sécurité et Télécom

DSI: Direction Systèmes d'Information

DSIG&C : Département SIG & Cartographie

DSM : Département Support Métier

EFQM: European Foundation for Quality Management

E&P: Exploration & Production

ICP: Indicateur Clés de Performance

ISO: International Standard Organization

GPL : Gaz de Pétrole Liquéfié

GUA : Guichet Unique d'Assistance

KPI: Key Performance Indicator

PI : Parties Intéressés

PM : Procédure Métier

PNDH : Direction Patrimoine Nationale des Données en Hydrocarbures

PVDMH : Promotion et Valorisation du Domaine Minier des Hydrocarbures

RGD: Responsable de la Gouvernance de Données

RMQ : Responsable Management Qualité

R&E : Recherche & Exploitation

SH: SONATRACH

SLA: Service Limit Agreement

SMQ : Système de Management de la Qualité

Introduction Générale

Aujourd'hui les entreprises de toute taille et activité visent à sécuriser et pérenniser leur position sur le marché et à accroître la maturité de leurs organisations et systèmes. L'atteinte des objectifs fixés se fait selon la vision du « client est roi » avec le moins de ressources et de gaspillage que possible.

Dans les différents domaines, l'amélioration continue est une clé de succès, c'est pour cette raison que les chefs des sociétés cherchent les meilleurs moyens pour augmenter la productivité et maximiser la rentabilité. Dans ce sens et afin de se démarquer dans le marché ; la rapidité de développement et la performance d'une organisation semblent obligatoires pour assurer sa position et sa pérennité sur le long terme, peu importe la taille ou l'activité de l'entreprise (**MATHIAS A. et al., 2021**).

La performance dépend réellement de trois facteurs essentiels : l'efficacité qui est l'atteinte d'un objectif ; l'efficience qui consiste à atteindre des objectifs avec le moins de ressources possibles ; et enfin la qualité perçue qui est la perception qu'un client peut avoir pour un produit livré en fonction de ses besoins.

Au cours des années 1980, de nombreuses critiques ont été émises concernant le contrôle de gestion et la comptabilité analytique notamment **Johnson et Kaplan (Johnson T.H. & Kaplan R.S, 1987)**. **Peters et Watermann (1982)** dans "Awards for Excellence" proposent de recentrer les modes de management de l'entreprise autour des outils "plus doux" basés sur une implication croissante des salariés. Avec les temps ces solutions sont dépassées, les entreprises ont eu besoin d'un système de veille économique robuste. La question de savoir où les contrôles de gestion occuperont au sein des entreprises reste non résolue. La digitalisation a également créé des fluctuations évidentes : l'Excel était l'outil le plus populaire et qui domine encore aujourd'hui. Mais ces dernières années, des logiciels spécialisés de plus en plus pointus ont vu le jour qui, selon les éditeurs, permettent de meilleures analyses, fournissent des données plus fiables, permettent une prise de décision plus rapide (**BERLAND N., 2009**).

Un grand nombre d'évolutions et de progrès ont permis au contrôle de gestion de s'enrichir et de devenir une fonction stratégique. Afin d'être et de rester compétitives au fil du temps, les entreprises se trouvent obligées d'adopter et d'utiliser une variété de techniques et d'approches pour développer et optimiser leurs chaînes de valeur. Ces méthodes et pratiques sont présentées comme des solutions aux demandes des industries de manière à atteindre la performance désirée et durable, tout en garantissant des résultats positifs (**CHIRINOS-COLMENARES O., 2018**).

Lors de la recherche et de la mise en œuvre d'une performance durable, les entreprises peuvent s'attendre à bénéficier de la mise en place de cycle d'évaluation et de processus d'amélioration continue. L'aspect durable de l'amélioration continue n'est pas le plus simple à mettre en œuvre. Le maintien d'un système de suivi et de contrôle offre de nombreux avantages à l'entreprise comme (**CHIRINOS-COLMENARES O., 2018**) :

- Rendre l'entreprise concurrentielle ;
- Développer les programmes de formation et d'éducation ;
- Développer le sentiment d'appropriation et de satisfaction des employés ;
- Augmenter de la performance économique.

Derrière cette évolution se cachent de profondes transformations, où la fonction elle-même et son intégration au processus de management jouent un rôle de plus en plus stratégique. Le contrôle de gestion connaît, depuis quelques années, des mutations importantes. Ces évolutions modifient le positionnement de cette pratique dans les entreprises et dans le monde académique (**BERLAND N., 2009**).

L'investissement dans les concepts de la qualité permet à l'entreprise d'atteindre des performances notables à travers un nombre de paramètres, notamment la maîtrise des coûts et des délais ; la suppression des dysfonctionnements et des rebuts ; l'anticipation et la gestion des risques ; la mobilisation de ses collaborateurs internes et externes ; l'adaptation des produits aux exigences des consommateurs ; l'optimisation de ses ressources ; la recherche continue de l'amélioration de ses performances...

La qualité contribue à la maîtrise de tous les processus : managériaux, organisationnels, et productifs mis en œuvre par l'entreprise. Les résultats de cette contribution se sont bien vérifiés notamment chez les entreprises les mieux classées aujourd'hui en matière de performance. On peut citer, à titre d'exemple, les entreprises japonaises et américaines. De ce fait, les entreprises Algériennes qui négligent encore la qualité sont appelées à investir dans ce domaine qui est devenu aujourd'hui plus rentable.

Les enjeux de la recherche de performances durables pour un organisme sont liés aux ressources qui peuvent être inutiles ou insuffisantes. Les points d'actions pour une entreprise sont humains, matériels, et économiques. Des réductions s'intègrent aux enjeux économiques, clés dans une démarche qualité. En effet les résultats de toutes les actions concernant la gestion des performances durables peuvent se mesurer économiquement sous la forme de réductions de coûts ou de profits.

La norme ISO 9004, Systèmes de gestion de la qualité ; gérer pour assurer le succès durable d'une organisation « *fournit des conseils à la direction pour assurer le succès soutenu de toute organisation dans un environnement complexe, exigeant et en constante évolution* » (ISO.ORG, 2020).

Selon la norme ISO 9000 :2015, « *la performance est le résultat mesurable pour une entité* ». Le caractère durable signifie le succès sur une période de temps (ISO 9000 : 2015). Par ailleurs, Les normes de la famille ISO 9000, spécifiquement la norme **ISO 9004 : 2009**, révisée par la norme **ISO 9004 : 2018**, se concentre principalement sur la gestion du succès durable d'une entreprise. L'utilisation de la terminologie « **Performance durable** » permet d'expliquer les niveaux de performance élevés sur une longue période de temps. Le concept de performance durable au sein de la norme est d'ailleurs expliqué aux paragraphes 3 et 4 de celle-ci. Sa définition est perçue comme « *le résultat de l'aptitude d'un organisme à atteindre et maintenir ses performances sur le long terme* » (ISO 9004, 2018).

Dans le but d'atteindre ces objectifs, nous commençons par la formulation de la problématique suivante : **Comment peut-on atteindre les performances durables et assurer la pérennité de l'organisme selon la norme ISO 9004 : 2018 ?**

Partant de cette problématique, nous posons les questions suivantes :

- Quels sont les avantages et les gains que peut apporter une démarche de recherche des performances selon les exigences de la norme **ISO 9004 : 2018** ?
- Comment une démarche de recherche des performances selon les exigences de la norme **ISO 9004 : 2018** peut-elle favoriser l'atteinte des performances durables ?

Afin de répondre à ces questions, nous avons choisi comme terrain de notre recherche l'entreprise publique **ALNAFT – EPE** qui est une entreprise Algérienne leader dans le domaine de l'énergie en hydrocarbures.

Cette étude est structurée en trois (03) grands chapitres. Ces derniers sont divisés en deux sections. Dans la première section du premier chapitre on présente la revue de littérature des travaux les plus récentes qui ont un lien direct avec notre thématique de recherche et dans la deuxième section le cadre conceptuel où on présente les différents concepts qui ont une relation à notre sujet de recherche. Pour le deuxième chapitre, la première section illustre notre approche méthodologique où on décrit ensuite notre position de l'épistémologie et aussi les méthodes et les outils de collecte des données. La deuxième section présente le terrain de stage. Dans le troisième chapitre, la première section illustre les résultats de notre recherche et la

deuxième les discussions des résultats et les recommandations à faire. Nous finissons notre travail par une conclusion générale.

Difficultés Rencontrées durant notre stage

Durant notre stage effectué, nous avons rencontré quelques problèmes. On a commencé par la revue documentaire de l'organisme d'accueil, le collecte de données n'était pas facile, elle est stricte et contrôlé et tous cela est due à la nature de métier de l'entreprise qui est le domaine pétrolier. Nous avons pas pu participer dans les réunions même s'il s'agit des simples réunions au quotidien , ni accès au portail BDN ou BDN infos. On a dû attendre 02 mois pour passer à l'induction et à la rencontre des chef processus et sous processus. Ce qui explique le retard dans le choix de la thématique de recherche. Il est a noté aussi le manque de participation et d'implication des responsables processus et sous-processus durant notre période de stage.

Chapitre I :
Cadre Théorique et
Conceptuel

Introduction

Les exigences de l'Homme changent et s'accroissent. Afin de répondre à ces besoins, explicites ou implicites, les entreprises pensent et s'efforcent d'améliorer non seulement la qualité de leurs produits et services, mais également la qualité des processus par lesquels elles délivrent ces produits et services.

Face à l'évolution accélérée du monde socio-économique, les entreprises doivent sans cesse s'adapter aux besoins en constante évolution de leurs clients, et ce dans le contexte économique, socio-économique, structurel, organisationnel et environnemental.

La recherche documentaire que nous avons réalisé dans ce chapitre répond parfaitement à nos exigences en termes de fiabilité d'informations, elle nous a servi de renfort afin de répondre à la problématique posée en toute objectivité.

Notre recherche documentaire s'est faite principalement à base d'articles scientifiques majoritairement récents extraits des différentes plateformes sur internet ainsi que des ouvrages d'auteurs renommés dans le domaine du management de la qualité.

Le cadre théorique et conceptuel présente une revue littérature dans la première section sur les différents travaux qui ont abordé notre sujet de recherche, ceci va nous aider à bien situer notre étude. Dans la deuxième section nous avons réalisé une synthèse concernant les principaux concepts théoriques qui tournent autour de notre projet.

Section 01 : Revue Littérature

Section 01 : Revue de littérature

Dans cette revue, nous verrons d'abord les raisons qui font du contrôle de gestion une discipline d'une telle actualité. Nous définirons ensuite ce que nous entendons par contrôle de gestion pour montrer qu'il englobe l'ensemble des mesures de performance et de pilotage.

1.1. Le contrôle de gestion comme processus de gestion

Les contrôles de gestion permettent de contrôler la gestion et la dépréciation de la stratégie d'une entreprise. Il peut être considéré comme l'un des processus de gestion de l'entreprise et il est donc soutenu par les managers. Cependant, en tant que processus de gestion, il est difficile de cerner exactement ce qui se cache derrière le terme contrôle de gestion. Voici quelques approches.

L'une des premières définitions structurées du contrôle de gestion est venue de **ANTHONY. R. N** en 1965, professeur à Harvard : « *Le contrôle de gestion est le processus par lequel les responsables s'assurent que les ressources sont collectées et utilisées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs de l'organisation* ». (**BOUQUIN H., 2001**)

La mise en place du contrôle de gestion nécessite donc de se fixer des objectifs (résultats d'une stratégie). Puis, dans une deuxième étape, les managers doivent vérifier que les moyens mobilisés ont été utilisés pour atteindre les objectifs de l'organisation (**efficacité**) et qu'ils sont capables de minimiser les facteurs qui affectent la production nécessaire (**efficience**) (**BERLAND N., 2009**).

ANTHONY aurait pu ajouter que les ressources doivent être "acquises économiquement", c'est-à-dire à moindre coût. Il s'agit de faire le lien entre les actions des membres de l'organisation et les objectifs qu'ils doivent atteindre. Le contrôle de gestion cherche à modéliser l'ensemble de ces relations. Il s'agit essentiellement de l'utilisation des ressources dans le but d'éviter le gaspillage. C'est une version très comptable du contrôle de gestion. Quelques années plus tard, **ANTHONY** en 1988 lui-même modifie sa définition, ce qui lui permet de sortir de ce cadre trop comptable (**BOUQUIN H., 2001**) : « *Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent les autres membres de l'organisation pour mener à bien les stratégies organisationnelles* ».

Les objectifs ont disparu pour faire place à la stratégie d'entreprise. Le contrôle n'a plus vocation à contrôler des ressources mais plus largement à induire des comportements chez les autres membres de l'organisation. C'est une façon de renforcer le caractère managérial du contrôle de gestion (**BOUQUIN H., 2001**).

Enfin, la troisième définition que nous utiliserons est celle de **SIMONS. R** en 1995, un autre professeur de Harvard (**BERLAND N., 2009**) : « *Processus et procédures basés sur l'information que les gestionnaires utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités d'une organisation* ».

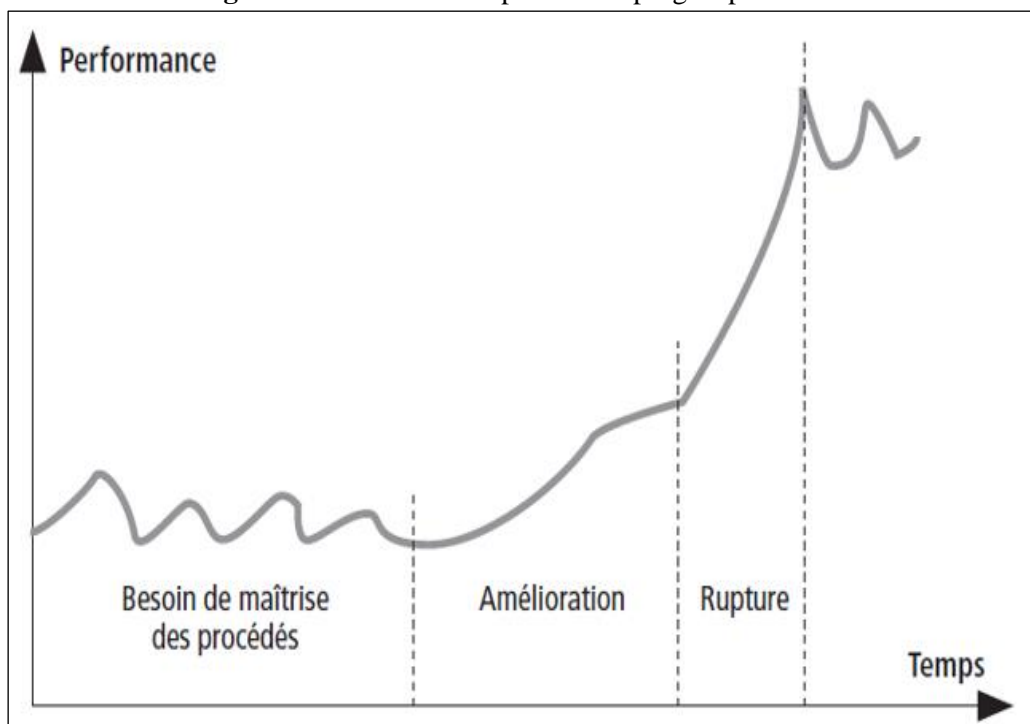
Paradoxalement, le maintien de la continuité passe par les changements induits par le progrès constant :

- S'adapter aux nouvelles attentes et exigences des clients pour les fidéliser ;
- Innover pour conquérir de nouveaux marchés, repousser les concurrents et continuer à vendre ;
- Se conformer aux exigences réglementaires et gouvernementales pour permettre une activité continue et d'autres.

Ce destin peut être décrit par la phrase « *il n'y a que du changement* » (**HOHMANN C., 2009**). Le progrès permanent est un concept mal compris et souvent confondu avec l'amélioration continue. Les progrès persistants consistent en fait en trois composantes qui répondent à trois besoins différents (Voir la Figure 02) :

1. Maîtrise, mise en œuvre ;
2. Amélioration de l'existant par un changement graduel et progressif ;
3. Rupture, innovation, changement radical.

Figure 01 : Les trois composantes du progrès permanent



Source : (**HOHMANN C., 2009**)

En fait, tout processus, atelier, service ou entreprise peut être dans l'un des trois états suivants :

1. Les performances sont instables et les bons résultats sont mauvais même si on ne comprennent pas pourquoi.
2. La performance s'améliore progressivement jusqu'à ce que les actions d'amélioration montrent leurs limites.
3. Les performances sont améliorées par une nouvelle méthode innovante qui brise l'ancienne.

On peut en déduire une approche générale, applicable dans de nombreux cas, basée sur trois étapes : contrôle, amélioration, innovation. (HOHMANN C., 2009)

1.2. La performance dans les processus de gestion

Le constat universel qui revient à travers les différentes sources bibliographiques, est que la performance est une notion « polysémique », elle est aussi un « concept multidimensionnel » (KAOUSSI C. et al., 2021). En effet, elle peut avoir plusieurs significations selon le contexte dans lequel elle est utilisée. Par ailleurs, la notion de la performance a un aspect relatif qui peut changer selon le domaine d'activité et/ou le type de problème à résoudre : économie, physique, gastronomie, santé, sport ou tout autre domaine.

La notion de performance pour (CHBAATTOU R. & LANKAOUI L., 2020) est complexe et multidimensionnelle que ce soit en termes de définition ou de mesure, c'est aussi un concept qui est en liaison directe avec les processus stratégiques de l'entreprise. De prime à bord, nous tenons à définir la performance sur le plan étymologique, mais aussi en nous appuyant sur la définition du dictionnaire Larousse. Ces définitions sont listées comme suit :

-Au 13^{ème} siècle, le sens étymologique du mot performance vient de l'ancien français performer qui signifiait « accomplir, exécuter ».

- Au 15^{ème} siècle, apparaît le verbe anglais « to perform » avec une signification plus large allant de l'accomplissement d'un processus, à l'atteinte des résultats escomptés, et puis un sens de succès réalisé.

- Au 19^{ème} siècle (1867), la performance a été empruntée par le domaine du sport. En effet, la performance à ce niveau fait référence à la fois à un résultat exceptionnel ou à la réalisation d'un exploit.

- Au 20^{ème} siècle (1929), suite à de fortes contestations de la signification précitée par les puristes, le terme « performance » a intégré le langage de la psychologie.

- Au cours du 20^{ème} siècle, le sens de la « **performance** » a évolué pour indiquer les capacités d'une machine avec une connotation liée aux chiffres, et par conséquent, désigner un rendement exceptionnel. Selon **BERLAND et DOHOU-RENAUD, 2007** cité par (**BOUMAMA M., 2015**).

Le Larousse renvoie dans sa définition au domaine de la physique « *ensemble des qualités qui caractérisent les prestations dont un véhicule automobile, un aéronef, sont capables* », ainsi qu'à la rentabilité suite à une évaluation « *résultat chiffré (en temps ou en distance) d'un athlète ou d'un cheval à l'issue d'une épreuve* »

Selon **BOURGUINON, 1995** tel que cité par (**AMAAZOUL H., 2018**), dans le champ de la gestion, le mot performance prend différentes significations. Nous distinguons trois sens primaires qui y sont rattachables :

- La performance est équivalente au succès. En réalité, elle n'existe pas en soi, mais elle est tributaire des représentations de la réussite.
- La performance est équivalente au résultat de l'action. Ce résultat est généralement tangible et donc ne contient pas de jugement de valeur.
- La performance est équivalente à l'action. Dans ce sens très rare en français, la performance désigne plutôt un processus et non pas un résultat. Elle suppose la mise en acte d'une compétence ou potentialité particulière.

Dans la plupart des utilisations du mot performance dans le domaine de la gestion, nous pouvons percevoir à la fois deux des sens primaires précités. La combinaison la plus fréquente est celle du « résultat positif de l'action » (**AMAAZOUL H., 2018**). Nous constatons que, le mot performance a de multiples emplois allant de l'action au résultat ou à l'état à atteindre.

La performance est parfois définie à travers sa mesure, comme la rentabilité du capital ou bien la marge. Toutefois, certains auteurs insistent sur la nécessité de ne pas confondre la performance avec sa mesure, **ERNULT, 2005** cité par (**AMAAZOUL H., 2018**), ce dernier propose de représenter la performance par le couple valeur/coût. C'est-à-dire chercher à définir la performance à travers l'utilité de la valeur produite pour les clients, et ce, à un coût minimum (La valeur, c'est la richesse créée par l'entreprise pour ses clients, alors que le coût, c'est la richesse qu'elle consomme pour créer cette valeur). Les défis humains dans la recherche d'une performance durable jouent également un rôle central. De nombreux acteurs, qu'ils soient clients ou fournisseurs, évoluent au sein de l'organisation.

Une interaction fiable et des activités de tous les moyens garantissant la satisfaction des bénéficiaires. D'un point de vue interne, non seulement les bénéficiaires mais aussi les employés de l'organisation sont directement touchés par la performance durable. La gestion du personnel est un élément essentiel du développement d'une organisation. Cela permet d'attirer et de retenir du personnel qualifié ayant des compétences réelles ou potentielles liées aux activités de l'entreprise. Cela nécessite des efforts d'apprentissage et de formation des ressources humaines, et la mise à disposition de ces ressources humaines contribue pleinement à la croissance durable de l'entreprise (**AMAAZOUL H., 2018**).

Dans la recherche d'efficience, les pratiques de management du bien-être au travail touchent chaque grade de la hiérarchie de l'organisme. La prise en compte de la qualité de vie dans une organisation se révèle source de performances économiques et sociales. Selon **BACHELARD** « *la confrontation des pratiques, le partage d'expérience ainsi que le développement de la recherche en matière de qualité de vie permettent d'articuler les employés d'une entreprise autour des valeurs de celle-ci et crée l'adhésion nécessaire à la pérennisation des performances* » (**BACHELARD O., 2017**).

De plus, pour l'ensemble du personnel, il s'agit de passer de « ma qualité » (la perception en tant que professionnel) à « la qualité » (la perception globale de l'entreprise par ses composants). Ce changement de vision aura des conséquences positives sur l'implication du personnel, véritable moteur de la performance d'un organisme ; et son appartenance à l'entreprise, sentiment essentiel pour la pérennité des actions du personnel et l'aspect durable de la performance.

Dans « Principes de management de la qualité » fourni par l'organisme ISO, l'implication du personnel est l'un des principes énoncés dans le document, des actions possibles sont proposées pour permettre à chaque organisme de tendre vers de ce principe. La collaboration entre les équipes, la facilitation des discussions ou la reconnaissance de la contribution du personnel sont des outils proposés. Un aspect systémique et cyclique est proposé notamment grâce à la promotion d'une autoévaluation des performances par rapport aux objectifs personnels des acteurs et la réalisation d'enquêtes pour évaluer la satisfaction du personnel. Via une compréhension meilleure des objectifs de l'organisme par le personnel, il est possible d'atteindre une amélioration de la motivation (**BACHELARD. O, 2017**).

1.3. Sans une démarche d'amélioration continue y'aura pas de performance

La démarche d'amélioration continue consiste à mener des actions permanente et durable pour améliorer l'ensemble des processus de l'entreprise, en éliminant les dysfonctionnements et en renforçant les atouts générateurs de valeur. Ceci permet de réévaluer régulièrement les pratiques intégrées, de remettre en cause les processus et de développer l'entreprise de manière durable.

Intégrer un processus d'amélioration continue dans la culture de l'entreprise va permettre progressivement de booster la croissance et les performances à tous les niveaux de l'organisation, de réduire les coûts et d'améliorer l'efficacité, la productivité et la rentabilité de l'entreprise. L'amélioration continue constitue l'un des principes clés de la norme ISO 9001 sur le système de gestion de la qualité. La norme ISO 9000 définit l'amélioration continue comme étant « *une activité régulière permettant d'accroître la capacité à satisfaire aux exigences* ». Cette activité régulière doit être accompagnée du terme de performance et de l'efficience. Nous pouvons dire que l'amélioration continue est l'ensemble des activités qui font progresser la performance des processus. L'amélioration est le résultat essentiel de l'efficacité (HOHMANN C., 2009). Le Petit Robert définit l'amélioration comme « *une action de rendre meilleur, de changer en mieux. Fait de devenir meilleur, plus satisfaisant* ».

La notion de concept d'amélioration continue est expliquée dans la norme ISO 9001, qui stipule que l'organisme doit améliorer en permanence l'efficacité de son système de management de la qualité :

- En utilisant une politique qualité,
- En définissant l'objectif qualité tel que défini par la revue de la direction ou suite à des résultats d'audits internes ou externes,
- De procéder à l'analyse des données des actions correctives et préventives issues de la gestion des non conformités et des réclamations.

Selon DEMING, l'amélioration continue est une démarche structurée en groupe de travail, visant l'amélioration, par le personnel, de la qualité du produit, de la satisfaction du client et de la performance globale de l'entreprise, assurant ainsi le développement et le succès à long terme de celle-ci. On peut confirmer que l'amélioration continue est une chose simple à traduire sur le terrain (DEMING. E, 2003).

HOHMANN a donné une définition très simple de ce concept ; il la définit comme des petites actions faites au quotidien par tout le monde sans beaucoup d'investissement, avec beaucoup d'astuces et surtout beaucoup de persévérance (HOHMANN C., 2009).

L'amélioration continue est très intéressante c'est le plus souvent un processus d'apprentissage ; c'est pour cette raison que les différentes parties prenantes nécessitent du temps et il faut donc concéder ce temps pour identifier les problèmes, trouver leurs racines, chercher des solutions, mettre ces solutions à l'épreuve et les pérenniser si vraiment ces solutions se montrent robustes et intéressantes. Il est impossible pour les organisations de survivre sans changer ou améliorer. La capacité de l'organisation à survivre dans un monde des affaires hautement concurrentiel dépend de la façon dont l'organisation gère et s'adapte aux exigences d'un environnement en changement (**BAGLIN G. et al., 2009**).

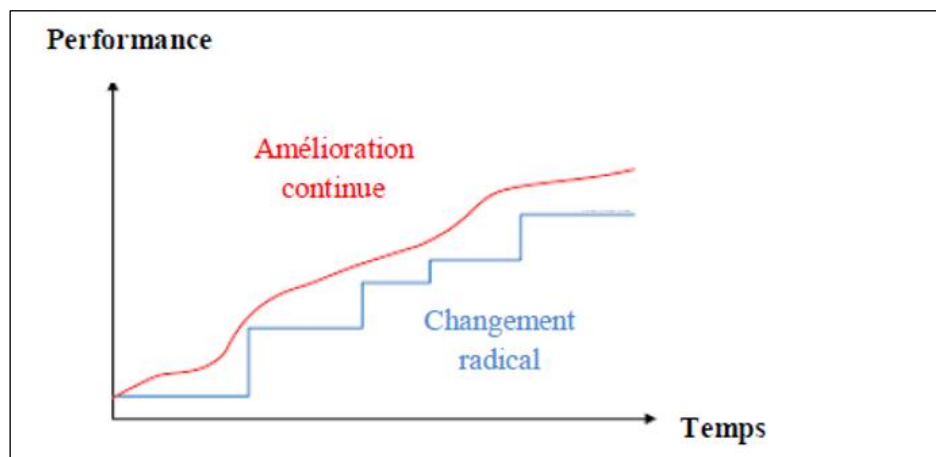
Le changement dans un environnement d'entreprise provient de nombreuses ressources : les concurrents créent de nouveaux produits ; réduisent les prix des produits et utilisent des nouvelles technologies pour améliorer la qualité d'un produit. Les attentes des clients sont en constante évolution (**BAGLIN G. et al., 2009**). Par conséquent, de nombreuses entreprises ont dû améliorer, en termes de produits ou de services à satisfaire, les besoins des clients.

Dans cette situation, l'amélioration continue est un effort continu pour améliorer les produits, les services, ou les procédés. Il est plus axé sur le service des clients, l'amélioration des processus, une meilleure qualité des produits et des stratégies à long terme (**BELT B., 2008**). Lorsqu'on cherche à améliorer la performance d'un procès ou un procédé on doit suivre un indicateur représentatif de cette performance. Classiquement, les démarches d'amélioration sont classées en deux types d'amélioration de la performance :

- **Amélioration continue** : une démarche lente et progressive (méthode des petits pas). On avance, doucement pas rapidement, et on s'améliore quotidiennement. Cette démarche apporte de bons résultats, mais prend plus de temps pour y arriver, elle mobilise également moins de ressources. C'est de cette façon qu'une culture de l'amélioration continue peut se développer et se maintenir (**BELT B., 2008**).

- **Amélioration radicale** : une approche basée sur la rupture, le changement radical. C'est une démarche qui a un mandat très précis limitée à un seul de type de produit, à un équipement ou encore à un problème bien identifié. Des ressources externes au processus sont souvent utilisées pour aider à réaliser les modifications. C'est une approche qui est très appréciée, car bien qu'elle demande de gros efforts, elle produit des résultats rapidement. La figure 03 ci-dessous montre l'évolution des deux types d'amélioration et fonction du temps (**BELT B., 2008**).

Figure 02 : L'amélioration continue et le changement radical



Source : (WOMACK J. et DANIEL J., 2012)

Il est nécessaire de trouver les paramètres influant sur la variabilité, de les mettre sous contrôle pour pouvoir maîtriser le processus ou le procédé. Les démarches dites d'amélioration continue correspondent à la mise en œuvre de petits changements, fréquents, graduels, rapidement obtenus. Les démarches dites d'amélioration radicale correspondent quant à elles à la mise en application de grands changements, le plus souvent très ponctuels, en rupture importante avec le fonctionnement existant et terminé à l'issue d'un délai généralement long (THIERRY S., 2005).

Le succès de l'entreprise se mesure avec les notions de performance, de mesure, d'indicateurs, de tableaux de bord... interprétées sous de multiples angles. Mais de quoi parle-t-on : Quelle est la différence entre mesure et indicateur ? Qu'est-ce que la performance ? Quelle est la différence entre mesure de performance et mesure d'efficacité ? Et enfin qu'entend-on par « performance durable » ? (GHARBI L., 2019). Si l'on souhaite atteindre un objectif de mesure et suivre la progression de la mesure dans le temps, on parlera d'indicateur de performance.

1.3.1. Indicateurs de mesure de processus

Un indicateur de processus peut être considéré comme un outil de gestion qui peut mesurer et surveiller les changements dans la performance de ce processus. Les indicateurs doivent être conçus comme des outils d'information, d'analyse et d'aide à la décision ; On peut classer les indicateurs en trois catégories :

- ✓ **Les indicateurs de réalisation ou de gestion** : ils sont représentatifs d'un volume traité au niveau du processus
- ✓ **Les indicateurs d'efficacité** : ils sont représentatifs de l'aptitude du processus à fournir ou à produire l'effet escompté.

- ✓ **Les indicateurs d'efficience** : ils sont représentatifs du rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées pour parvenir à ce résultat.

Ils sont destinés en général à mesurer la consommation de ressources. En définitive, ces deux dernières familles d'indicateur, s'attachent à mesurer des résultats de performance au vu d'objectifs définis à atteindre (AMAAZOUL H., 2018).

1.3.2. Indicateurs de performance

En plus de la performance, les entreprises doivent assurer une gérance économique, sociale et environnementale pour soutenir leur compétitivité. Une performance durable est un succès sur une période de temps (ISO 9000 : 2015) qui nécessite d'équilibrer les intérêts économiques et financiers d'une organisation avec son environnement social et écologique. Les parties prenantes sont essentielles dans la recherche d'une performance durable (clients, fournisseurs, employés de l'organisation, propriétaires, etc.). Il est impossible d'y parvenir et de le maintenir à un niveau donné dans le temps sans une définition précise des acteurs et une communication fiable (GHARBI L., 2019).

La norme ISO 9000 : 2015 définit tous les principes essentiels et le vocabulaire du management de la qualité. Lorsqu'ils sont appliqués correctement, les principes de gestion de la qualité peuvent construire une stratégie commerciale solide et durable. La performance durable s'entend comme la capacité d'une organisation à gagner mais surtout à conserver la confiance des acteurs et des parties impliquées dans ses activités. La performance durable est la base de l'orientation client et de la gestion de la qualité. L'interaction avec les clients est le point central de la création de valeur pour ces derniers. Mieux comprendre les attentes et être capable de les prévoir est un atout qui maintient la performance et la pérennité (GHARBI L., 2019).

1.3.3. Les différents types d'indicateurs de performance

La performance étant le résultat mesurable recherché, l'indicateur montre où l'on en est de la progression et le chemin à parcourir pour atteindre un résultat souhaité. Rien n'interdit à un organisme de faire des mesures de performance en chiffres absolus sans forcément leur rattacher la notion d'indicateur. Ce dernier permet de représenter ces mesures et leur évolution dans le temps sous forme dynamique. Ces mesures sont utiles du fait qu'elles fournissent à un instant donné une idée sur le fonctionnement de l'organisme. Ces indicateurs permettent de réguler l'action afin d'en suivre les performances et de l'ajuster en fonction des cibles ou critères prédéfinis (GHARBI L., 2019).

Ici se dégage une problématique qui concerne le positionnement de ces indicateurs de performances dans l'action. Ces indicateurs s'intéressent-ils à l'action, au résultat, à la consommation des ressources ou à l'atteinte des objectifs ? Parmi ces indicateurs, lesquels concernent la stratégie ? Lesquels concernent le suivi ou le pilotage au quotidien de l'activité ? Le débat n'est pas tranché, puisque la norme ISO 9004 :2018 évoque les indicateurs de performance ou indicateurs clés de performance sans entrer dans le détail (AMAAZOUL H., 2018).

À ce titre, et pour faciliter la distinction entre les différents types d'indicateurs, il suffit de se dire que « toute action nécessite des moyens, un déroulement, une sortie par rapport à une entrée ou un résultat attendu » notamment. Il peut y avoir plusieurs indicateurs de performance qui se distinguent les uns des autres en fonction de leur positionnement par rapport à l'action. Ce positionnement est important du fait qu'il permet de savoir où agir précisément pour réguler la performance souhaitée. On distingue ainsi cinq familles d'indicateurs de performances (GHARBI L., 2019) :

- **Les indicateurs de surveillance** : ce sont des indicateurs de mesure des ressources utilisées ou consommées dans l'action (l'activité, le processus, le projet...).
- **Les indicateurs de fonctionnement** : ils concernent le déroulement de l'action : quel est son état d'avancement ? Que reste-t-il à faire ? Risques et écueils ont-ils été évités ? Les dysfonctionnements internes ont-ils été réduits ? La productivité a-t-elle été améliorée ? etc.
- **Les indicateurs de conformité** : ils fournissent des mesures sur les sortants par rapport aux entrants. Des exemples comme le taux de produit ou services non conformes, le nombre de commandes transformé en prestations, le taux de transformation des offres, etc.
- **Les indicateurs d'efficacité (ou de résultat)** : ils fournissent des résultats obtenus par l'action eu égard aux objectifs qui lui sont préalablement assignés. C'est le degré d'obtention des résultats escomptés. Ce type d'indicateur est en général présenté sous la forme d'une tendance montrant les trois temps : le passé, le présent et le futur. Il est très important pour visualiser le pilotage macroscopique de l'action.
- **Les indicateurs d'efficience** : ils couplent indicateurs de résultat et indicateurs de surveillance des ressources. Le but est d'atteindre les résultats souhaités avec un ratio de consommation de ressources le plus favorable. Cette famille d'indicateurs est parfois mal utilisée : un certain nombre de décideurs ou de managers interprètent l'efficience comme le seul fait de réduire les ressources utilisées. De ce fait, ils oublient de garantir le niveau de performance en termes de résultats d'efficacité et de conformité.

Avec ces cinq familles d'indicateurs de performance, le pilotage de l'activité est global et couvre toutes les facettes de l'action. Qu'en est-il des indicateurs de performance clés ? Cette notion ne fait pas consensus. On est obligé de faire appel à de la pédagogie, du bon sens et aux bonnes pratiques (AMAAZOUL H., 2018). Sans vraiment les définir, la norme ISO 9004 : 2018 présente les indicateurs clés de performance ainsi : § 10.2.3

« Il convient que les facteurs relevant de la maîtrise de l'organisme et critiques pour ses performances durables fassent l'objet d'une mesure et soient identifiés comme des indicateurs clés de performance ».(ISO 9004, 2018)

La norme ISO 9004 distingue donc la notion d'indicateurs de performance, qui est globale, de la notion d'indicateurs clés de performance, qui en est une sélection. Cette dernière permet de visualiser tous les facteurs de l'organisme afin de les contrôler et d'établir les performances dans le temps. L'ISO 9004, tout en encourageant l'organisme à définir ses indicateurs clés de performance, précise *« qu'il appartient à l'organisme de déterminer ce qui lui est pertinent pour obtenir des performances durables ».* (ISO 9004, 2018)

Ainsi le travail consiste à identifier les facteurs de la performance durable et de les suivre (ou les piloter) en haut lieu de l'organisme. Les facteurs suivants se dégagent de la norme ISO 9004 : 2018.

- L'anticipation et la satisfaction des besoins et attentes de ses parties intéressées sur le long terme ;
- L'attention particulière portée à la satisfaction du client ;
- La prise en compte continue du contexte avec ses enjeux internes et externes ;
- L'exercice du leadership et sa démonstration ;
- La communication des politiques et de la stratégie ;
- La performance des processus et des produits et services ;
- Le management des ressources, dont les ressources naturelles ;
- Les connaissances organisationnelles et les connaissances en général ;
- Les aspects environnementaux, le développement durable et la responsabilité sociétale ;
- L'amélioration, l'apprentissage et l'innovation ;
- La pratique de l'auto-évaluation et du benchmarking.

Avec un peu plus de **916 000** certifications valides d'ISO 9001 :2015 en 2020 (The ISO survey, 2022), il est raisonnable de considérer cette norme comme globale. Une entreprise qui souhaite

se démarquer ne peut plus se baser uniquement sur une certification ISO 9001 et doit chercher à se différencier. La communication de l'application des lignes directrices proposées dans la norme ISO 9004 :2018 peuvent faire office de publicité pour l'entreprise.

L'argument principal en faveur de l'adoption de ces recommandations est le caractère durable et pérenne des performances, inscrit dans le titre de la norme : « *Lignes directrices pour obtenir des performances durables* ». Ce qui différencie une entreprise présente depuis des siècles d'une entreprise qui ne survivra que quelques mois, c'est la durabilité de son succès, synonyme de survie économique. Pour une entreprise, l'application des lignes directrices d'ISO 9004 : 2018 est l'assurance d'une certaine pérennité, qui découle de performances durables et d'une constante amélioration. **(ISO 9004, 2018)**

Enfin, ISO 9004 : 2018 s'adresse également aux entreprises à la recherche de cette constante amélioration, et constitue d'après ISO l'étape supérieure à l'application d'ISO 9001 (même s'il sera vu après que ISO 9001 et ISO 9004 sont à la fois **complémentaires** et **indépendantes**). «*Elle permettra aux organismes d'aller au-delà des exigences d'ISO 9001, en abordant des sujets tels que l'alignement et le déploiement de la stratégie, des politiques et des objectifs dans le cadre plus large de la vision, de la mission, des valeurs et de la culture de l'organisme* » **(NADEN C., 2018)**.

Actuellement, le problème donne aux organisations une raison d'appliquer la norme ISO 9004 : 2018. En général, les entreprises peuvent faire la distinction entre "deux objectifs" lorsqu'elles certifient des normes de qualité. Certification à des fins purement marketing. Certification avec une réelle volonté de s'améliorer. ISO 9004 : 2018 ne concerne pas la certification, mais vous pouvez trouver une bonne raison d'utiliser cette norme, quelle que soit la politique de l'entreprise. **(ISO 9004, 2018)**

Dans l'un de ses articles, l'organisme de certification NQA Global fait part de la chose suivante « *Malheureusement, la réalité de toute organisation certifiée ISO 9001 ou toute autre norme, c'est que les organisations sont soit conformes ou ne le sont pas, il n'y a jamais de catégorie or, argent ou bronze, pourtant, nous voyons toute une pléthore de systèmes de gestion. Cela découle en partie du fait que l'organisation souhaite ou non obtenir l'approbation pour améliorer et structurer son entreprise ou simplement avoir un certificat sur le mur pour des raisons commerciales. La direction fera le strict minimum pour obtenir la certification ou elle adoptera les exigences et se démarquera des autres* » **(ISO.ORG, 2016)**.

1.4. Quelques différences entre les deux normes

La norme ISO 9004 : 2018 ne sert pas uniquement d'aide à l'implantation de l'ISO 9001 : 2015 et porte un intérêt pour les entreprises. Il est vrai qu'ISO 9004 et 9001 peuvent être utilisées **simultanément**, au même titre qu'elles peuvent être utilisées **indépendamment**. Dans l'un de ses articles rappelle donc quelques différences entre les deux normes (**QUALITY MAGAZINE, 2018**) :

➤ **Objectif**

ISO 9001 fournit un cadre pour une **approche systématique** de la gestion des processus d'une organisation afin que ses produits ou services soient cohérents et répondent aux attentes des clients.

ISO 9004 est destinée à aider les organisations à **étendre les avantages** de leur système de management de la qualité (SMQ) à toutes les parties intéressées, contribuant ainsi à assurer un succès durable.

➤ **Certification**

ISO 9001 est un document d'exigences contre lequel une organisation peut être certifiée pour **démontrer sa conformité** à ses exigences.

ISO 9004 n'est pas destiné à la certification. Il s'agit d'un document de recommandations sur **la manière de parvenir** à une amélioration continue.

➤ **Acteurs**

ISO 9001 est avant tout une norme d'exigences des clients, garantissant la conformité aux exigences définies des clients et **assurant une réponse efficace** aux commentaires des clients. ISO 9004 se concentre sur **la satisfaction des exigences** des clients et de toutes les autres parties intéressées pour **atteindre un succès durable**.

➤ **Amélioration continue**

Dans la norme ISO 9001, l'amélioration continue du système de gestion de la qualité passe principalement par **des revues de direction, des audits internes / externes et des actions correctives / préventives**.

ISO 9004 encourage **l'auto-évaluation** afin que les organisations identifient les domaines de force ou de faiblesse et les opportunités d'amélioration ou d'innovation, ou les deux. » (**QUALITY MAGAZINE, 2018**).

Les prix d'excellence de la qualité comme le Malcolm Baldrige National Quality Award, l'EFQM Excellence Award et les Canada Awards for Excellence sont des outils permettant aux entreprises de se démarquer dans leur système qualité. Peut-on parler de rivalité ou de complémentarité entre l'ISO 9004 et ces récompenses ? L'article rédigé par **Mme Boys** et son équipe inclut le tableau suivant (Figure 03) (**BOYS K., et al. , 2004**):

Figure 03 : Comparaison des principes d'excellence en fonction de 4 modèles

ISO 9004 Quality management principles	MBNQA Core values and concepts	CFBE Principles for excellence	EFQM Fundamental concepts of excellence
Customer-focused organization	Customer-driven excellence	Primary focus on stakeholders/customers and the marketplace	Customer focus
Leadership	Visionary leadership	Leadership through involvement	Leadership and constancy of purpose
Involvement of people Mutually-beneficial supplier relationships	Valuing employees and partners	Cooperation and teamwork	People development and involvement Partnership development
Process approach	Focus on results and creating value	Prevention-based process management	Results orientation
System approach to management	Systems perspective		
Continual improvement	Organizational and personal learning Managing for innovation	Continuous learning and people involvement	Continuous learning, innovation and improvement
Factual approach to decision making	Management by fact Public responsibility and citizenship Focus on the future Agility	Factual approach to decision making Fulfill obligations to all stakeholders and society Focus on continuous improvement and breakthrough thinking	Management by processes and facts Public responsibility

Source: (BOYS K., KARAPETROVIC S., & WILCOCK A., 2004)

Des points communs évidents peuvent être notés, avec la présence du client au centre de tout et la notion de leadership, en revanche, **la notion d'amélioration continue est absente** en ce qui concerne le prix Malcolm Baldrige. Le plus essentiel est de remarquer que la concentration sur l'approche processus est plus importante au sein de l'ISO 9004 et des Canada Awards for Excellence, tandis que les penchants américains et européens sont plus enclins à se concentrer sur les résultats. Il est alors possible de parler de complémentarité entre la norme ISO 9004 et ces récompenses : l'obtention d'une de ces récompenses ne devrait pas empêcher une entreprise de se mettre à la norme ISO 9004, et vice versa.

Pour terminer et pour aborder un aspect plus concret, il est très certain que se mettre aux lignes directrices de la norme ISO 9004, qui est une démarche interne, est moins coûteux pour une entreprise que la participation à l'un de ces prix.

Section 2 :
Cadre conceptuel

Section 02 : Cadre conceptuel

Dans cette section, nous allons présenter le système de management plus précisément le système de management de la qualité, la norme ISO 9004 l'historique de son évolution, ses objectifs, l'outil de l'auto-évaluation de la norme ISO 9004 ainsi que les limites de l'audit et l'apport des lignes directrices à la norme ISO 9001 : 2015.

2.1. Système de management

Un système de management est un ensemble de processus par lesquels une organisation gère les éléments interdépendants ou interactifs de ses activités pour atteindre ses objectifs. Ces objectifs peuvent cibler différents résultats à atteindre, notamment dans les domaines de la qualité des produits ou des services, de l'efficacité opérationnelle, de la performance environnementale, de la santé et de la sécurité au travail, et de nombreux autres domaines **(ISO.ORG, Principes de management de la qualité, 2016)**.

La complexité du système dépend des circonstances particulières de chaque organisation. Dans certaines organisations, en particulier les petites entreprises, le patron sait comment coacher ses employés et leur expliquer une direction claire sur ce qu'il veut que chacun d'eux contribue à l'objectif global atteint, sans avoir besoin d'une documentation abondante. Mais pour les domaines d'activité plus complexes, comme dans les secteurs hautement réglementés, les organisations peuvent avoir besoin d'établir une documentation extrêmement détaillée et des contrôles importants pour respecter leurs obligations légales et atteindre leurs objectifs organisationnels. **(ISO.ORG, Principes de management de la qualité, 2016)**

2.2. Système de management de la qualité

On parle de système car un SMQ (Système de Management de la Qualité) regroupe les acteurs, les activités, les différents matériels de l'entreprise, tout en s'appuyant les uns sur les autres pour atteindre des objectifs liés à la satisfaction du client final. Le dispositif est coordonné et dirigé par la direction de l'entreprise, qui se donne les moyens d'atteindre ses propres priorités définies. Le système de management de la qualité doit être conforme à la situation réelle de l'organisation de l'entreprise, plutôt que constituer un système virtuel théoriquement établi qui ne se soucie que de répondre aux exigences externes des clients. Un bon SMQ correspond exactement à la culture, à l'environnement, aux services, aux managers, aux produits de l'entreprise. **(ISO.ORG, Principes de management de la qualité, 2016)**. Un système de gestion de la qualité, ou SMQ dans sa forme abrégée, rassemble les règles et les valeurs qui aident une organisation ou une entreprise à fonctionner de manière optimale.

Le système de management de la qualité a été formalisé au début des années 1990 avec la norme ISO 9000/9001 et repose désormais sur 7 grands principes. La force de la norme ISO 9001 est qu'elle est conçue pour s'adapter à la nature de l'organisation qui l'applique. En tant que tel, il fournit une direction qui peut être suivie, mais n'impose aucune technique ou méthode spécifique qui pourrait ne pas être appropriée aux opérations ou à la taille de l'entreprise. En suivant attentivement les principes fondamentaux de la gestion de la qualité, une entreprise ou une organisation peut améliorer sa rentabilité, sa stabilité financière et assurer sa création de valeur. Pour une entreprise, obtenir la certification ISO 9001, c'est aussi rassurer ses clients sur la qualité de ses services et de ses produits. Un véritable atout, d'autant plus que la norme est reconnue dans le monde entier (**ISO.ORG, 2016**).

2.3. Introduction à la norme ISO 9004 : 2018

Depuis le début du XX^e siècle, l'organisation de l'entreprise fait l'objet de réflexion et notamment l'objectif de donner l'assurance de fournir des produits ou services fiables. Le concept de « fiabilité » peut avoir plusieurs significations selon qu'il concerne le produit ou le service, d'une part, et son usage ou consommation, d'autre part (**ISO 9004, 2018**).

Ainsi des critères tels que robustesse, maintenabilité, résistance, durée de vie et autres sont à garantir pour les produits matériels. D'autres critères comme qualité de service, accueil, écoute, proximité et autres sont à garantir pour les services. De plus, et en termes d'usage, des critères comme facilité d'usage, exploitabilité, convivialité et autres sont aussi à certifier pour l'usage du produit ou service fourni (**ISO 9004, 2018**)

L'ensemble de ces paramètres converge vers la donnée de sortie, dont la forme varie selon qu'il s'agit d'un produit ou d'un service et selon l'entité à laquelle il est destiné : achat, consommation, usage, exploitation ou distribution. Le but est que cette entité, appelée génériquement « client », ait confiance dans les produits et services fournis et soit satisfaite de l'organisation pour des transactions futures (**ISO 9001, 2015**).

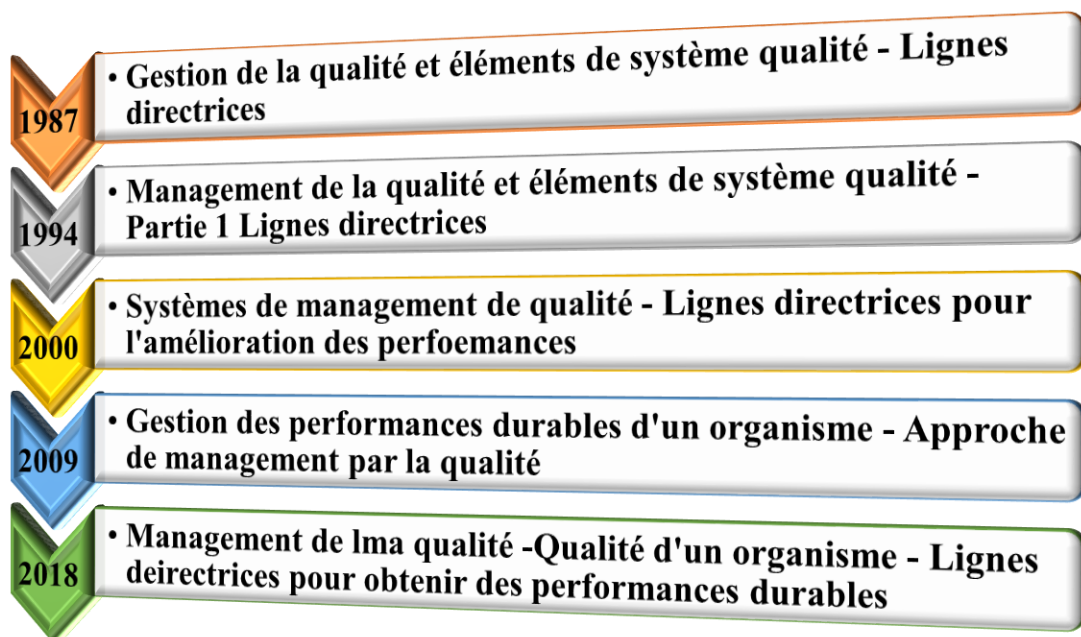
Mais l'histoire nous a appris que cette dimension de conformité des produits et services couplée à la satisfaction des clients ne garantit pas une organisation pérenne et durable. Des choix stratégiques erronés et non adaptés à une conjoncture elle-même en mouvement, l'absence de cohérence entre les orientations stratégiques et les objectifs opérationnels ou encore une inadaptation du potentiel humain pour répondre aux mutations technologiques peuvent, sur le moyen ou le long terme, entraîner une baisse de la performance de l'organisation et, à terme, engendrer sa disparition (**AMAAZOUL H., 2018**).

2.4. L'historique des versions ISO 9004

Tandis que l'ISO 9001 vise à garantir qu'une organisation peut fournir de manière cohérente des produits et des services conformes aux exigences, l'ISO 9004 vise à donner confiance dans l'organisation elle-même et dans la capacité de l'organisation à fournir des performances durables à long terme. Elle aidera les organisations à identifier et concilier les besoins et les attentes des clients et des autres parties intéressées dans un environnement complexe, exigeant et en constante évolution (ISO.ORG, 2016).

ISO 9004 n'est pas conçue pour être utilisée à des fins de certification, mais elle comprend un outil d'auto-évaluation avancé qui permet aux organisations d'évaluer la maturité des différents composants de leur système, ainsi que d'identifier et de hiérarchiser les domaines d'amélioration. Il permettra aux organisations d'aller au-delà des exigences de la norme ISO 9001, en abordant des sujets tels que l'alignement et la mise en œuvre de stratégies, de politiques et d'objectifs dans un cadre plus large de vision, de mission, de valeurs et de culture de l'organisation (Figure 04).

Figure 04 : historique des versions ISO 9004



Source : ISO.ORG

En ce qui concerne la différence entre la version 2009 et la version 2018 de l'ISO 9004, il ne peut être que recommandé pour une entreprise ayant appliqué l'ancienne version d'étudier le contenu de la plus récente.

Les lignes directrices ne changent pas radicalement mais la présence de l'outil d'auto diagnostic, qui absent en 2009, est un avantage pour les organismes souhaitant faire appliquer ISO 9004 (ISO.ORG, 2018).

2.5. Les objectifs de l'ISO 9004 : 2018

La norme ISO 9004 : 2018 se concentre sur la performance durable d'une organisation, et non sur les seuls aspects de la conformité des produits et services et de la satisfaction des clients. Le but ultime de cette norme est de relier la qualité des produits, des services et des clients à la qualité globale de l'organisation. (GHARBI L., 2019).

La norme ISO 9004 :2018 vise les performances durables d'un organisme. À l'opposé de toutes les autres normes de management, elle recommande des leviers spécifiques dans l'ensemble des composantes de l'organisme concourant à son succès durable (ISO 9004 , 2018).

Toutes les normes thématiques préconisent des objectifs cohérents avec la politique associée au thème concerné (qualité, environnement, etc.). La norme ISO 9004 :2018 recommande la définition d'objectifs fondés sur les politiques mais aussi sur la stratégie de l'organisme (ISO.ORG).

De plus, les objectifs de la norme ISO 9004 : 2018 ne couvrent pas des performances à terme limité (mensuel, trimestriel, semestriel et annuel), mais trois niveaux : court terme, moyen terme et long terme. L'objectif est d'être efficace dans tous les domaines, en coordonnant la stratégie ou la vision de l'organisation au cours des trois prochaines années. C'est la cohérence à court terme et à long terme qui garantit une performance durable ainsi qu'une performance actuelle (GHARBI L., 2019).

2.5.1. Ressources de l'organisme

Il est commun dans les normes de management de s'intéresser aux ressources. Ces ressources doivent être planifiées, mises à disposition et déployées là où il se doit pour que les activités puissent être menées dans le but d'atteindre les objectifs (ISO 9004 , 2018).

2.5.2. Auto-évaluation

Les audits de tout type (interne, externe ou tierce partie) sont exigés dans l'ensemble des normes de management. Pour résumer, l'auto-évaluation permet à l'organisme d'évaluer où il se situe, mais aussi ce qu'il peut cibler en termes de performances ou de niveau de maturité à atteindre. De plus, l'outil d'auto évaluation encourage la pratique de l'analyse comparative (benchmarking). ISO 9004 2018 se distingue des autres normes de management, notamment ISO 9001 : 2015.

Ces particularités concernent les parties prenantes, l'identité organisationnelle, l'implication du personnel, l'image et la réputation de l'organisation, la gestion des objectifs à long terme, la gestion des ressources et l'auto-évaluation (**ISO 9004 , 2018**).

a) Satisfaction des parties prenantes

L'ISO 9001 vise en premier lieu la satisfaction du client et la conformité des produits et services. La norme ISO 9004 : 2018 vise la satisfaction des besoins et attentes de ses parties intéressées, avec pour objectif d'accroître leur satisfaction et leur expérience globale. Ainsi les parties intéressées prises en compte peuvent avoir des exigences en matière de qualité des produits et services (notamment les clients, mais pas uniquement) (**ISO 9004, 2018**).

b) Identité de l'organisme

Les normes de management traitent de l'organisme au niveau de ses enjeux et de son contexte, mais la norme ISO 9004 :2018 va au-delà. Elle précise bien qu'il faut prendre en compte les enjeux et le contexte de l'organisme. Mais elle y adjoint plus particulièrement la vision, la mission, la stratégie et la culture (**ISO 9004, 2018**) :

- La vision, c'est la traduction de l'idée du positionnement futur de l'organisme et qui inspire toutes les parties intéressées
- La mission précise et détaille la vision. Elle traduit ce qu'est l'organisme et ce qu'il sera une fois la vision atteinte.
- La stratégie consiste à tracer le chemin pour faire aboutir la mission (passer de ce qu'il est à ce qu'il sera), conformément à la vision. La réussite de cette stratégie nécessite d'aligner les huit facteurs clés suivants sur un même objectif : Les orientations stratégiques en lien avec la vision et la mission ; Les axes politiques ; Les objectifs à atteindre ; Les ressources permettant l'atteinte des objectifs ; La détermination des processus et des plans de déploiement des objectifs ; Les processus utilisant les ressources et atteignant les objectifs ; Les indicateurs de pilotage des résultats des processus ; Les indicateurs clés de performances prouvant l'atteinte des axes politiques et des orientations stratégiques.
- La culture et les valeurs de l'organisme : autant le contexte, notamment externe, peut impacter la vision de l'organisme et donner lieu à sa révision, ou à celle de sa mission ou de sa stratégie ; autant les valeurs et la culture constituent un socle stable dans lequel l'organisme assure une stabilité de son fonctionnement.

Ainsi, le fonctionnement et la dynamique de l'organisme se déploient dans le sens des orientations stratégiques en vue d'atteindre la vision. Ces performances à tous les niveaux incarnent, prennent en compte et développent la culture de l'organisme et réalisent en tout instant sa mission (GHARBI L., 2019).

c) Implication du personnel

La plupart des normes de management traitent du personnel comme ressource et insistent sur sa formation, sa compétence ou sa sensibilisation. L'ISO 9004 va au-delà : elle recommande de développer la notion de leadership au niveau du personnel. Ceci passe par « *la responsabilisation et la motivation du personnel* » comme stipulé dans le paragraphe §9.2.3 de la norme où il est dit : « *Un personnel responsabilisé et motivé à tous les niveaux de l'organisme est essentiel pour améliorer la capacité de l'organisme à créer et fournir de la valeur. La responsabilisation accroît la motivation du personnel à prendre la responsabilité de son travail et de ses résultats* ». Le management de la responsabilisation et de la motivation du personnel peut se traduire par plusieurs bonnes pratiques :

- Un management transparent de l'organisme en matière de ressources humaines ;
- Un effort soutenu pour favoriser l'implication, l'autonomie, l'appropriation, l'émergence de nouvelles idées pour encourager l'innovation ;
- Un dialogue entre la direction et le personnel pour renforcer l'adhésion et l'engagement ;
- Une communication ascendante, descendante, transverse favorisant la contribution du personnel dans les performances durables ;
- Un modèle de rémunération juste, équitable soutenant l'employabilité et la carrière du personnel.

D'autres bonnes pratiques couvrant la santé-sécurité ou la qualité de vie au travail ainsi que les relations avec les prestataires et partenaires externes peuvent aussi être envisagées (GHARBI L., 2019).

d) Image et réputation de l'organisme

La norme ISO 9004 :2018 se distingue par la prise en compte de l'image et de la réputation de l'organisme comme élément attractif pour les parties intéressées et au-delà pour l'ensemble des acteurs liés à son contexte (ISO 9004, 2018).

L'image et la réputation doivent être prises en compte dès la phase de planification du système lors de l'analyse des risques et opportunités stratégiques. Les leaders à tous les niveaux sont amenés à cultiver auprès de leur personnel et de la collectivité une image d'employeur attractif.

L'alchimie entre ses deux composantes externes et internes concourt assurément à la performance durable de l'organisme (GHARBI L., 2019).

2.6. Les limites de l'ISO 9001 :2015 dans l'évaluation des performances

Tout en insistant sur les avancées de la norme ISO 9001 : 2015, ses limites concernant l'évaluation des performances ne peuvent nous échapper (AMAAZOUL H., 2018) :

- L'analyse du contexte de l'organisme par rapport à sa finalité et à son orientation stratégique n'est pas scrutée ni évaluée, notamment en revue de direction, alors même que celle-ci vise à s'assurer que le système de management de la qualité reste en accord avec l'orientation stratégique de l'organisme ;
- La méthode retenue pour déterminer les parties intéressées pertinentes et leurs exigences n'est pas évaluée, qu'il s'agisse d'évaluer sa robustesse ou les lacunes pouvant porter préjudice au système de management de la qualité. La revue de direction procède bien à l'analyse des retours d'information des parties intéressées mais aucunement à la méthode qui a conduit à déterminer ces parties intéressées ;
- Les actions menées face aux risques et opportunités sont bien évaluées aux niveaux local et global du système. Mais la méthode d'appréciation et de traitement des risques et opportunités elle-même n'est pas clairement évaluée en termes de performance, notamment en revue de direction ;
- L'évaluation des performances des mécanismes présidant à la collecte et à la détermination des connaissances organisationnelles est absente de la norme.

Ces limites peuvent facilement être dépassées par le système de management de la qualité mis en place. C'est une objection recevable. Il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'une limite du référentiel : la majorité des entreprises se contentent de répondre aux exigences qui y sont clairement exprimées. La norme ISO 9004 : 2018 apporte les compléments nécessaires à la norme ISO 9001 : 2015 en termes d'évaluation des performances. Tout en plaidant pour des avancées dans la norme ISO 9001 : 2015, nul doute que vous remarquerez ses limites en termes d'évaluation des performances (GHARBI L., 2019).

Une analyse du contexte de l'organisation liée aux objectifs et à l'orientation stratégique de l'organisation n'est pas spécifiquement remise en question ou évaluée dans les revues de direction, ce qui assure que le système de contrôle qualité demeure cohérent avec l'orientation stratégique de l'organisation (GHARBI L., 2019).

La méthode choisie pour identifier les parties prenantes concernées et leurs exigences n'est pas non plus évaluée pour apprécier leur robustesse ou les défauts qui pourraient nuire au système de management de la qualité. Les revues de direction analysent les retours des parties prenantes, mais pas les méthodologies qui ont conduit à l'identification de ces parties prenantes (**ISO 9002, 2016**).

Les actions entreprises face aux risques et opportunités sont bien évaluées aux niveaux local et global du système. Cependant, la méthode d'évaluation et de traitement des risques et opportunités eux-mêmes n'est pas clairement évaluée en fonction des performances, en particulier dans les revues de direction. L'évaluation de la performance du mécanisme qui supervise la collecte et la prise de décision des connaissances d'une organisation n'est pas standard (**ISO 9002, 2016**).

Ces limites peuvent facilement être dépassées par les systèmes de gestion de la qualité existants. Il n'en reste pas moins que c'est la limite de la norme (**GHARBI L., 2019**). La majorité des entreprises sont satisfaites de se conformer aux exigences clairement énoncées dans la norme. La norme ISO 9004 : 2018 apporte les compléments nécessaires à la norme ISO 9001 : 2015 en matière d'évaluation des performances (**GHARBI L., 2019**).

2.7. L'apport de l'auto-évaluation

L'exercice de l'auto-évaluation, recommandé en plus de l'audit dans l'ISO 9004, permet aux managers et responsables de l'organisme d'identifier les progrès réalisés ou à réaliser, non seulement par rapport aux exigences d'un référentiel donné, mais à leur propre stratégie, à leur vision, au contexte externe ou interne (**ISO 9004 : 2018**). Ainsi, on peut citer les domaines pour lesquels l'auto-évaluation ISO 9004 fournit une vue dynamique et prospective :

- Le degré de compréhension des besoins et attentes des parties intéressées ;
- Les décideurs, propriétaires, les institutions économiques, les partenaires et fournisseurs stratégiques, les associations et organismes non gouvernementaux ; les représentants du personnel, les clients actuels, la clientèle et le marché, les citoyens et la collectivité au sens large, les institutions sociales et sociétales, etc ;
- Le degré de prise en compte du contexte de l'organisme : Les évolutions politique, économique, sociale et sociétale, technologique, légales et réglementaires locales et les évolutions liées à la maîtrise de l'environnement ;
- Le degré de succès de la stratégie, des politiques et des objectifs ;

- Le degré d'engagement, de motivation, de confiance du personnel à tous les niveaux dans le fonctionnement et le succès de l'organisme ;
- Le niveau de confiance et des relations avec les partenaires et les prestataires externes ainsi qu'avec les acteurs du secteur d'activité de l'organisme.

En conclusion, le champ de l'auto-évaluation est très large et complet efficacement les audits. Cette auto-évaluation fournit aux décideurs une meilleure visibilité de l'organisme et de son évolution et permet de mieux cibler les domaines de progrès à réaliser pour respecter les référentiels. Et donc mieux répondre aux multiples enjeux de performance durable, en lien avec la vision, la mission, la stratégie, la culture et le contexte de l'organisme **(GHARBI L., 2019)**.

La norme ISO 9004 : 2018 recommande aussi la pratique de l'audit. Elle se distingue néanmoins par l'encouragement à la pratique de l'auto-évaluation. En ce sens plus de la moitié du référentiel est dédié à la présentation de l'outil d'auto-évaluation. Cet outil consiste à recommander le parcours de 31 critères sur la base d'une grille de cinq niveaux de maturité.

2.7.1. Les limites de l'audit

L'audit est une évaluation de preuves par rapport à des critères. Les critères émanent d'un référentiel. Les preuves sont les faits, informations, observations ou documents relatifs aux critères **(GHARBI L., 2019)**.

L'intérêt de l'audit est qu'il fournit des éléments de conformité par rapport au référentiel concerné, le référentiel pouvant être interne à l'organisme (procédure émanant des clients de l'organisme, contrat ou la norme elle-même). Le résultat de l'audit consiste à identifier les points où le référentiel est respecté ou pas. Dans le premier cas, il faut pérenniser et consolider. Dans le second, il faut procéder aux actions correctives pour renforcer le respect du référentiel **(GHARBI L., 2019)**.

L'audit consiste donc à se mettre en conformité par rapport à un référentiel. Mais cette mise en conformité ne suffit pas à montrer les progrès effectués ou à effectuer pour garantir une performance cible, une position cible dans un marché, une satisfaction cible par rapport à une partie intéressée, une meilleure implication du personnel ou encore une possibilité de comparer des services internes à l'organisme **(GHARBI L., 2019)**.

Une autre limite de l'audit est qu'il fournit une image statique de la performance à un instant donné. Une vision dynamique et évolutive dans le temps pour illustrer les progrès réalisés ou à faire est difficile à obtenir par la seule pratique des audits **(GHARBI L., 2019)**.

Les quelques situations suivantes illustrent les limites de l'exercice de l'audit :

- La compétence du personnel, prouvée par un audit, suffit-elle à donner une idée de son potentiel d'apprentissage ?
- La conformité des produits et services aux exigences, prouvées par un audit, suffit-elle à démontrer les possibilités d'innovation ?
- L'atteinte des objectifs de l'organisme, justifiée par un audit, suffit-elle à montrer sa capacité à conquérir de nouveaux marchés ?

L'état cumulé des trois situations précédentes sur la compétence du personnel, la conformité des produits et services ou l'atteinte des objectifs suffit-il à démontrer la solidité de la stratégie et son succès à venir ? On voit que, malgré le degré de confiance que procure l'audit, il ne permet pas de se projeter dans le temps en fonction des enjeux de l'organisme. C'est plutôt un outil de type « rétroviseur » que de type « essuie-glace », facilitant une vue prospective sur les activités de l'organisme (GHARBI L., 2019).

2.7.2. De l'audit à l'auto-évaluation

Toutes les normes d'exigences pour établir des systèmes de management utilisent l'audit comme outil d'évaluation des performances. La norme ISO 9004 :2018 ne déroge pas à cette règle. Elle présente néanmoins une spécificité notable : elle introduit et encourage, en plus de l'audit, l'utilisation de l'auto-évaluation. Pourquoi cette distinction ? Qu'apporte l'auto-évaluation à ce que procurent les audits de tout genre ? Comment se pratique l'auto-évaluation ? Quels résultats en attendre et quelles exploitations possibles en dégager ? (GHARBI L., 2019). On peut ainsi résumer la différence entre l'audit et l'auto-évaluation dans ce tableau 01.

Tableau I : Audit vs auto-évaluation

Audit	Auto-évaluation
Identifie le référentiel d'exigences	Identifier le domaine de l'auto-évaluation
Sert de cadre pour déterminer les constatations d'écart ou de conformité au référentiel	Sert de domaine pour déterminer les points forts et les pistes d'amélioration
Evalue des preuves d'audit de type enregistrement, information, fait ou observation du champ d'audit	Evalue tout type de données couvertes par le domaine et par les domaines avoisinants internes ou contextuels
Est mené par des auditeurs qualifiés selon des référentiels d'audit	Est mené par un groupe de travail désigné en lien avec le domaine d'auto-évaluation
Donne une vue actuelle du respect du référentiel	Donne une vue dynamique du positionnement par rapport au domaine choisi
Evalue le degré de conformité par rapport au référentiel	Evalue le degré de maturité par rapport à la dynamique du domaine

Les conclusions de l'audit sont exprimées sous la forme d'assertions	Les conclusions de l'auto-évaluation sont exprimées sous la forme d'assertions pouvant être complétées par un système de notation
Les conclusions concernent le champ applicable à l'audit	Les conclusions permettent la comparaison entre différents champs
Les conclusions permettent la mise en œuvre d'actions correctives ou d'amélioration continue	Les conclusions permettent de procéder à des adaptations ou initiatives stratégiques lancées par des projets ou chantiers regroupant plusieurs actions.

Source : (GHARBI L., 2019)

2.7.3. Les critères de l'auto-évaluation

En fonction des objectifs de l'auto-évaluation, un certain nombre de critères peuvent être ciblés parmi les 31 proposés, qui couvrent les sept domaines évoqués par la norme (ISO 9004, 2018). La norme présente cinq niveaux de maturité : du plus faible, le niveau 1, considéré comme le «niveau de base», au plus performant, le niveau 5, considéré comme le niveau de « meilleure pratique » (ISO 9004, 2018).

L'équipe d'auto-évaluateurs doit déterminer, au moment où elle l'effectue, le niveau applicable au critère étudié et le niveau ciblé. Entre le niveau 1 et le niveau 5, l'Annexe A fournit les bonnes pratiques qui permettent de passer d'un niveau à un niveau supérieur.

2.8. Apport et complément de l'ISO 9004 à ISO 9001

2.8.1. Contexte organisationnel et exigences des parties prenantes

La norme ISO 9004 : 2018 vise la performance durable d'une organisation au-delà de la qualité originelle de ses produits et services, il est donc très important de fixer cette qualité dans le contexte de l'organisation (ISO 9004 : 2018). Autre aspect important de cette norme : son champ d'application inclut tous les aspects de l'organisation au-delà de la qualité. On peut les résumer sous l'acronyme QCDRHSSEE qui est rejeté comme suit (GHARBI L., 2019):

- **Q** : En tant qu'aspect lié à la qualité intrinsèque des produits et services en termes de respect des caractéristiques associées ;
- **C** : comme les dimensions liées aux coûts, aux finances, aux dépenses et à d'autres facteurs budgétaires ;
- **D** : Retards liés à la qualité de service et à d'autres activités de gestion de projet ;
- **RH** : En tant qu'aspect des ressources humaines, y compris les compétences, le développement du capital humain, la qualité de vie au travail et d'autres systèmes uniques.
- **S** : Satisfaction client, prospects, image et réputation de l'organisation, etc ;
- **S** : Sécurité au travail, sécurité de l'information ou sécurité opérationnelle ;
- **E** : Aspects environnementaux, réduction de la pollution, gestion de la consommation d'énergie, etc ;

- **E** : En tant que responsabilité éthique ou sociale de l'organisation ou de l'entreprise responsable.

Par conséquent, le champ d'application de la norme ISO 9004 : 2018 est plus large que celui de l'ISO 9001 : 2015 et couvre les aspects et les types d'exigences qui s'appliquent à l'ensemble de l'organisation (**ISO 9004 : 2018**). Pour ce faire, la norme ISO 9004 : 2018 ne se limite pas à considérer les orientations stratégiques comme des données d'entrée, mais dans le cadre des identités exprimées en vision, mission, valeurs et culture. Il est recommandé de déterminer celles de l'organisation.

Une fois cette stratégie définie, les politiques et les objectifs sont introduits et pris en compte dans le processus du système de gestion de tous les aspects qui couvrent la stratégie (**GHARBI L., 2019**). De plus, la stratégie elle-même est évaluée en termes de performance pour apporter les améliorations et les ajustements nécessaires. Selon ISO 9004 : 2018 § **10.4 Evaluation des performances** « **10.4.2** ... *Lorsque le degré d'amélioration ne correspond pas au niveau attendu, il convient que l'organisme procède à une revue du déploiement de ses politiques, de sa stratégie...* ».

Bien que cette norme fournisse un complément de base pour évaluer la satisfaction des parties prenantes concernées, ISO 9001 : 2015 se limite à garantir uniquement la satisfaction des clients. En fait, le but d'ISO 9004 n'est pas de satisfaire les clients, mais bien sûr de répondre aux besoins et aux attentes de toutes les parties prenantes de l'organisation, y compris les clients.

Les clients, qu'ils soient satisfaits ou non, ont un impact significatif sur leur perception de la qualité d'un produit ou d'un service. Cependant, son pouvoir reste plus limité que celui des acteurs prioritaires dont l'insatisfaction peut conduire à une perturbation du fonctionnement de l'organisme. Les parties prenantes peuvent être des partis politiques économiques, institutionnels, sociaux, environnementaux, politiques, juridiques, non gouvernementaux, locaux, nationaux ou internationaux (**ISO 9002, 2016**). Les évaluations de performance sont censées être basées spécifiquement sur des indicateurs de satisfaction des parties prenantes, de sorte que la portée des évaluations de performance s'est considérablement élargie (**GHARBI L., 2019**).

2.8.2. Compléments sur les risques et opportunités

Il s'agit là d'une belle avancée de la norme ISO 9001 : 2015, mais elle reste confinée aux enjeux du contexte de l'organisme et aux exigences des parties intéressées pertinentes pour la seule dimension qualité du système de management.

À l'évidence, l'extension du champ de la norme ISO 9004 : 2018 et l'obligation de satisfaire l'ensemble des parties intéressées pertinentes élargissent le spectre des risques et opportunités. Il en découle des analyses de risques sur toutes les facettes **QCDRHSSEE** du système de management de la qualité (**GHARBIL., 2019**). De plus, l'élaboration de la stratégie elle-même est assujettie à une analyse de risques et opportunités pouvant couvrir principalement :

- La dimension du temps entre risques et opportunité à court et à long termes : ne pas oublier la dimension stratégique qui repose sur une vision pour assurer la performance durable de l'organisme ;
- La dimension de l'image et de la réputation de l'organisme lui-même ;
- Les relations avec les parties intéressées ;

Le déploiement de ces risques et opportunités dans les processus est ainsi similaire à l'esprit de l'ISO 9001. Concernant l'évaluation des performances, l'appréciation des évaluations des risques et opportunités est recommandée sur les processus, les produits et services avec toujours l'ensemble des dimensions QCDRHSSEE citées dans le paragraphe précédent (**GHARBI L., 2019**).

2.8.3. Compléments sur l'approche processus

La convergence des deux référentiels est évidente dans l'approche processus. Cependant, la norme ISO 9004 : 2018 va plus loin pour traiter de la gestion des processus et encourager les revues de processus. ISO 9001, en revanche, est une pratique de plus en plus courante, mais n'est pas directement citée. En matière d'évaluation de la performance, la norme ISO 9004 : 2018 met l'accent sur la notion d'indicateurs de performance directement liés aux objectifs à atteindre :

Détermination des processus selon ISO 9004 2018 § 8.2 : « ...8.2.2 *Lors de la détermination des processus et de leurs interactions, il convient que l'organisme prenne en compte, le cas échéant : la finalité du processus et les objectifs à atteindre et les indicateurs de performance associés ...* ». La norme ISO 9004 : 2018 consacre tout le paragraphe à l'**article 10** Indicateurs de performance, qui traite de l'analyse et de l'évaluation de la performance organisationnelle.

Dans cette section, les normes fournissent une méthodologie complète pour vous aider à choisir des indicateurs de performance. Plus notable est l'introduction de concepts d'indicateurs clés qui distinguent les indicateurs de performance de surveillance locale, de surveillance, de fonctionnement, d'efficacité ou d'efficience au niveau des processus liés à l'aspect performance durable de l'organisation. A cet égard, il est clairement indiqué :

Indicateurs de performance selon ISO 9004 2018 § 10.2 : « ...10.2.3 Il convient que les facteurs relevant de la maîtrise de l'organisme et critiques pour ses performances durables fassent l'objet d'une mesure et soient identifiés comme des indicateurs clés de performance (ICP ou KPI : key Performance Indicator) ... »

Pour expliquer une petite subtilité, des indicateurs tels que le nombre de clients desservis par jour, les consommables par type de service et le temps de remplacement d'un appareil particulier peuvent être considérés comme des indicateurs de performance (GHARBI L., 2019).

2.8.4. Compléments sur les connaissances organisationnelles

La prise en compte des connaissances organisationnelles au sein de la norme ISO 9001 : 2015 et rappelle en même temps les limites de cette exigence. La norme ISO 9004 : 2018 y consacre un développement assez poussé dans la section 9.3. De plus, il est conseillé de tenir compte des connaissances de votre organisation lors de l'analyse des problèmes internes de votre organisation. Et il invite les organisations à approcher leurs parties prenantes pour accroître leur connaissance de l'organisation. Au sens large, les connaissances organisationnelles sont gérées comme une ressource au même titre, par exemple, qu'une ressource humaine, financière ou technique. Par conséquent, ils ont un impact direct sur la gestion des processus. Par conséquent, les mesures de performance peuvent être affectées aux connaissances de votre organisation dans le cadre d'une évaluation des performances, en tant que ressource ou en tant que performances attendues au niveau du processus (GHARBI L., 2019).

Analyse des performances selon ISO 9004 2018 § 10.3 : « Il convient que l'analyse des performances de l'organisme permette d'identifier des enjeux tels que : des ressources insuffisantes ou inefficaces au sein de l'organisme et des compétences ou des connaissances organisationnelles insuffisantes ou inefficaces et des comportements inappropriés... »

Enfin et surtout, le fait que la norme ISO 9004 : 2018 n'encourage pas seulement la gestion des connaissances organisationnelles pour faciliter l'apprentissage et l'innovation. Il est important de mentionner le fait que les connaissances organisationnelles sont un vecteur d'apprentissage et d'innovation dans le cadre des évolutions apportées à l'ISO 9001 car il n'est pas question de développer ici les détails de l'ISO 9004 (GHARBI L., 2019).

2.8.5. Compléments à la revue de direction

A vrai dire, le texte de la norme ISO 9004 ne mentionne même pas la notion de revue de direction. Un autre article est mentionné en partie « *Évaluation des performances aux revues* » (article 10.7). Les revues de direction sont quant à elles intégrées dans l'annexe sur l'auto-

évaluation, l'un des principaux apports d'ISO 9004. La norme ISO 9004 : 2018 recommande différents types de vérification, y compris :

- Passer en revue les indicateurs clés de performance (produits et services, processus) ;
- Vue comparative ou benchmark (marché, concurrence, client, partie prenante) ;
- Revue d'audit (interne, externe, tierce partie) ;
- Vérification de l'auto-évaluation effectuée par l'organisation elle-même.

Il est recommandé que ces examens soient effectués par les fonctions organisationnelles appropriées, y compris la direction, selon les besoins. En conclusion, contrairement à la norme ISO 9001 : 2015 qui se concentre uniquement sur les revues administratives, la norme ISO 9004 : 2018 encourage la pratique étendue de revues thématiques diverses et complémentaires. Le thème de l'évaluation de la gestion conformément à la norme ISO 9001 : 2015 y est diffusé et étendu (GHARBI L., 2019).

2.9. Comment peut-on atteindre les performances durables ?

L'organisme doit définir des indicateurs clés de performance pour suivre ses performances durables. Ces indicateurs clés de performances doivent tenir compte des facteurs clés de la performance durable. Les indicateurs clés de performance doivent démontrer que l'objectif de performance durable, est au cœur du management de l'organisme, de sa stratégie, et qu'elle se traduit sur son contexte et ses parties intéressées (ISO 9004 : 2018). On considérera l'objectif de performance durable atteint si les résultats des indicateurs clés de performance répondent par l'affirmative à une douzaine d'interrogations (GHARBI L., 2019) :

- Les résultats clés présentés sont-ils pertinents en regard de la stratégie et des attentes des parties intéressées ?
- Les résultats sont-ils fournis à temps, fiables et précis ?
- Les résultats sont-ils segmentés de manière appropriée ?
- Les tendances sont-elles positives sur une période durable ?
- Les cibles sont-elles définies pour les résultats clés ?
- Les cibles sont-elles pertinentes en regard de la stratégie ?
- Les cibles retenues sont-elles atteintes ?
- Les comparaisons sont-elles disponibles pour les résultats clés ?
- Les comparaisons sont-elles pertinentes en regard de la stratégie ?
- Les comparaisons par rapport aux résultats sont-elles favorables ?
- Les résultats sont-ils le fruit des actions menées dans l'organisation ?

- Le niveau de confiance est-il bon en ce qui concerne la durabilité des résultats ?

La réponse par l'affirmative à ces douze interrogations par résultat clé rapproche d'une performance durable. Les réponses négatives sont riches de conclusions : elles permettent d'identifier par résultat clé ce qu'il reste à faire pour améliorer la situation et sur quel facteur de performance durable agir (**GHARBI L., 2019**). Point important à noter : une réponse par la négative à la première question élimine la performance durable des résultats clés. Cette première question porte sur la stratégie et les attentes des parties intéressées (**GHARBI L., 2019**).

En conclusion, une performance durable consiste à pérenniser à la fois le succès de la stratégie et la satisfaction des parties intéressées (**ISO 9004, 2018**).

Chapitre II :
Cadre Méthodologique
et pratique

Introduction

Le choix d'une méthodologie appropriée pour mener à bien le processus de recherche n'est pas une tâche facile. Compte tenu de la diversité importante des méthodes, et la complexité croissante des sujets de recherche, le choix d'une méthode appropriée demande une réflexion et un esprit scientifique de recherche **(BENAISSA H., 2001)**.

Le statut épistémologique des chercheurs et la façon dont ils font des inférences semblent importants pour étudier leur impact sur le choix de la méthodologie de recherche. L'objectif n'est pas de fournir une approche systématique de la sélection, mais d'éclairer les chercheurs sur les différentes manières dont ils peuvent mener leurs recherches, en tenant compte de l'efficacité de la méthode de choix **(BENAISSA H., 2001)**.

Ce chapitre décrit d'abord les trois paradigmes qui ont influencé l'histoire de la science de gestion : Le positivisme, le constructivisme, l'interprétativiste et les différents modes de pensée scientifique. Ce qui suit décrit le positionnement épistémologique adopté dans cette étude et les différents outils de collecte de données utilisés.

Section 01:
Approche
Méthodologique

Section 01 : Approche Méthodologique

1.1. Position de l'épistémologie

La philosophie épistémologique examine la construction de la connaissance, sa nature, son corps et la manière dont la connaissance est organisée, structurée et développée. Nous avons donc adopté une approche constructiviste pour partir d'un principe basé sur notre propre expérience et nos interactions avec les acteurs dans notre contexte de recherche, cela nous aidera à comprendre la structure et la gestion pour créer et identifier de nouvelles découvertes, actions et opportunités d'amélioration.

Ce choix d'approche « constructiviste » se justifie par notre intention de rechercher des actions à mener par des acteurs organisationnels avec des techniques applicables uniquement à des phénomènes dont l'analyse permet d'isoler avec précision et transparence les corrélations dans notre contexte.

Pour ce faire, nous avons parfois adopté une posture inductive qui nous permet de préfixer une enquête, une observation et une collecte de données. L'approche inductive évalue, en particulier, la capacité d'agir de manière flexible avec des inconnues et à trouver des solutions, ce qui nécessite une combinaison de compétences analytiques avec une expérience académique pour un degré élevé de précision des résultats, car la simple inférence inductive est l'affirmation d'hypothèses à partir d'un ou de moins d'observations. Cette séquence est également influencée par les connaissances existantes. Globalement, cette philosophie nous a permis de nous inscrire dans un cadre épistémologique précis et prône un cheminement méthodologique de recherche qui nous aide à exercer leur capacité d'analyse. N'oubliez pas que l'objectif principal est d'apporter des améliorations durables et garder la pérennité de l'entreprise sur le long terme.

1.2. Présentation de la démarche méthodologique

Notre positionnement épistémologique détermine notre approche méthodologique, qui sera d'ailleurs une méthode interprétative (constructiviste modérée) à condition que le but ultime soit d'éclairer les phénomènes rencontrés à partir des manières dont les agents donnent du sens. Cependant, notre méthode de recherche s'inscrit dans une approche empirique qualitative, nous permettant de traduire significativement les connaissances par la perception subjective et objective. Suivant cette logique, notre travail se concentrera sur l'analyse de nos propres diagnostics dans la mesure où nos besoins complémentaires s'appuieront sur des techniques qualitatives pour nous rapprocher de plus en plus de la réalité. Ainsi, lors de la collecte de

données qualitatives, les techniques que nous avons choisies correspondront à des observations directes et indirectes, des entretiens personnels, et l'examen de la littérature (articles, revues, documents officiels, etc.) Cela nous permettra d'atteindre le sommet de notre idée tout en prenant soin de montrer la subjectivité de notre analyse, qui constitue la principale caractéristique de la méthodologie choisie. Cette même approche méthodologique nous permettra de développer une démarche de recherche en trois étapes dont la préoccupation première est d'établir un état des lieux des composants pilotes pertinents du processus, la seconde correspond à notre intervention sur le terrain, tandis que la dernière étape est l'outil collecté de données basées sur les données.

1.3. Les méthodes et les outils de collecte des données

Le terme « méthode » dans les sciences a un sens très précis, « *Il s'agit de l'ensemble des démarches qui suivent l'esprit pour découvrir et démontrer la vérité* » (MIALARET G., 2004), selon (GAVARD P. et al., 2018), la méthodologie est définie généralement comme l'étude des méthodes destinées à élaborer des connaissances.

Afin de mener à bien notre étude empirique, et pour répondre à notre problématique de recherche et aux sous-questions qui en découlent, nous avons opté pour une approche qualitative, cette approche s'appuie essentiellement sur « *l'induction, les propositions relatives aux relations porteuses de signification sont tirées, induites, des observations. Elles sont dites qualitatives parce que l'analyse des données et leur interprétation procèdent par analogies, métaphores, représentations, de même que par des moyens qui tiennent du discours plutôt que du calcul. Il s'agit ici de comprendre une situation particulière propre à un contexte donné* » (MONGEAU P., 2008). La recherche qualitative permet de répondre aux questions de type « pourquoi ? » ou « comment ? » (AUBIN-AUGER, et al., 2008).

La raison pour laquelle nous avons jugé que l'approche qualitative est appropriée dans notre cas est la complexité de notre thème et son importance dans la création de valeur pour l'organisme d'accueil. Cette démarche impose une présence permanente sur le terrain pour faire des interprétations et collecter un maximum d'informations, faisant appel à certain sens de l'observation, une étroite interaction avec le personnel et les cadres dirigeants afin de diagnostiquer le contexte existant, ainsi que déterminer le niveau de conformité du système de management du BDN vis-à-vis la norme ISO 9001, en utilisant différents outils de collecte de données tout au long de notre immersion dans l'entreprise.

Concernant la collecte des données dans notre étude, nous avons utilisé les méthodes et les outils nécessaires telles que : la recherche documentaire, l'observation participante et le brainstorming exploratoire ainsi que le diagnostic.

1.3.1. La recherche règlementaire

Dans le cadre de ce travail, cet outil nous a permis de collecter un maximum d'informations, en se basant sur plusieurs sources d'information telles que : articles, livres, thèses de doctorat, mémoires, documents interne de l'entreprise ainsi que les normes ISO et les sites web comme il apparaît dans la bibliographie de ce mémoire.

La revue documentaire répond parfaitement à nos exigences de fiabilité de l'information. Le système documentaire représente le dispositif par lequel les entreprises formalisent leur organisation. Il regroupe toutes les informations utiles de l'entreprise, en rapport avec le secteur d'activité, le marché, etc...(BAROSSO L. et al., 2015).

La revue du système documentaire de l'entreprise nous a permis de recueillir les informations nécessaires pour mener notre projet de thèse de fin d'étude.

Nous avons fait recours au système documentaire de L'organisme d'accueil, qui dans notre cas est le « **Agence Nationale de Valorisation des Ressources en Hydrocarbures (ALNAFT)** », plus particulièrement **Division Banque de Données Nationale (BDN)** pour ressortir les informations nécessaires du système de management de la BDN et sur les différents processus de la Division.

1.3.2. La collecte des données

La collecte des données de notre thématique s'inscrit dans le cadre méthodologique de la recherche qualitative, nous avons donc choisi de mettre en œuvre des outils et des techniques alliés à l'éthique de la recherche de prospect.

Par conséquent, nous examinons d'abord la littérature de plusieurs travaux sur différentes plateformes pour nous éduquer et acquérir plus de connaissances liées à notre sujet. Nous valorisons également les entretiens, qui sont un outil d'investigation décisif dans la recherche qualitative et ce en voulant donner plus de poids et de crédibilité à nos informations à travers des témoignages de membres qui sont constamment présents à notre structure de stage. Conclure par des observations nous aide à expliquer des phénomènes en décrivant des comportements, des situations et des événements en nous donnant un espace pour exprimer notre subjectivité sur le sujet.

1.3.3. Collecte des données internes

Les données secondaires internes sont les informations déjà produites par des organisations ou personnes privées : archives, notes, rapports, documents, règles et procédures écrites, modes d'emplois, revues de direction, analyse de contexte, etc...

Pour collecter ces données le chercheur doit entrer en contact avec l'organisation ou personne concernée. Leur traitement dépendra de leur nature qualitative ou quantitative : l'analyse de contenu ou analyses statistiques ou comptables.

1.3.4. L'observation

L'adoption d'une philosophie constructiviste nous permet autant que chercheurs de présenter nos jugements et de les considérer comme contrainte, cette démarche est appliquée en s'appuyant sur l'outil qualitatif d'observation, en nous aidant à remarquer les opportunités d'amélioration acquises durant notre expérience académique

Selon (**BONNEMAIN A. et al., 2019**) « *nous sélectionnerons seulement les percepts qui nous paraissent pertinents par rapport à notre objectif et nous les replacerons dans nos connaissances* », d'après cela, nous allons observer les processus à travers nos connaissances académiques acquises en audit, certification, normalisation et système de management afin de comprendre le domaine d'application et comprendre le contexte de l'organisme afin de comparer les indicateurs de gestion et d'évaluer la performance de la division de la BDN.

1.3.5. L'observation participante

L'observation participante consiste « *pour l'essentiel, sur le plan de la collecte des données, en une prise en note de manière systématique et assidue des observations, réactions, analyses* » (**MONGEAU P., 2008**).

Les observations nous a permis d'appréhender une réalité vécue plutôt que d'en obtenir des échos éventuellement déformés au travers des représentations que les gens s'en font dans le but notamment, de faire bonne impression.

Nous avons mené une observation continue les Responsables et les employés d'**ALNAFT** précisément à partir de **BDN** dans l'exercice de leurs fonctions grâce à une implication profonde dans la situation ou le groupe que nous voulions étudier.

1.3.6. L'enquête par questionnaire

Les enquêtes en tant que méthode d'enquête ont l'avantage de faciliter la collecte de données, d'expressions et de pratiques des informateurs concernant les questions de l'enquête. Les questionnaires écrits permettent aux répondants de ne penser qu'à la question tout en ayant suffisamment de temps pour développer la réponse. Par conséquent, les informations recueillies grâce à cet outil de recherche proviennent souvent de la considération des différents éléments qui le composent. Cependant, le risque de mener et de gérer des enquêtes est souvent la perte ou le manque d'implication des répondants. Pour cette raison, il est logique d'envoyer une enquête à un grand nombre de répondants pour atteindre l'objectif de l'enquête (**TAMIM. A, 2020**).

Dans le cadre de notre étude, nous avons réalisé 02 questionnaires, le premier pour voir le niveau de la satisfaction des utilisateurs des services de la BDN (Parties intéressés interne à ALNAFT (les autres divisions)), et le second a été diffusé que avec le RMQ, les chefs processus et les sous-processus de la BDN afin de voir le niveau de maturité du système et de vérifier la pertinence, l'efficacité et la fiabilité des indicateurs mise en place (Permis douze personne, trois seulement ont répondu au deuxième questionnaire) (**Voir Annexe F et G**).

1.3.7. Les entretiens

Grâce à l'entretien, nous avons pu recueillir des informations sur déroulement des méthodes de travail par induction, car nous avons opté à appréhender les processus de l'organisme d'une manière à le décomposer pour mieux les comprendre.

« L'entretien peut être tenu comme une méthode de collecte d'informations, qui se situe dans une interaction entre un intervieweur et un interviewé, en vue de partager un savoir expert et de dégager une compréhension d'un phénomène » Selon (**BARIBEAU. C & ROYER. C, 2012**).

Il existe 3 principaux types d'entretien et le choix d'un type, d'entre eux, dépend de la démarche et les objectifs voulus. L'entretien directif représente le type le plus sécurisant pour le chercheur, les questions sont fermées et chaque question est posée dans un ordre préétabli.

Par ailleurs, l'entretien semi directif, il n'est ni entièrement ouvert, ni entièrement fermé. Il y a l'avantage de liberté pour le chercheur mais aussi pour l'enquêter. En dernier lieu l'entretien libre, il représente le type de l'entretien qui n'impose pas de cadre prédéfini pour la progression de cet entretien, et donc, il se déroule sur le mode de la conversation naturelle (**TAMIM. A, 2020**).

Les entretiens ont débuté à partir du mois d'Avril juste après la revue documentaire et les observations.

Dans le cadre de notre étude, nous avons réalisé des entretiens avec les chefs processus et les sous-processus de l'entreprise, afin de récupérer des données utiles sur les processus et sur le système de management au sein de la BDN. Nous avons élaboré un guide d'entretien qui va nous permettre de bien mener nos entretiens (**Voir annexe G**).

Les entretiens entrepris étaient basés sur des questions ouvertes, par conséquent nous nous s'inscrivant dans la typologie des entretiens libres. Ces derniers ont duré moyennement entre 15 à 30 min et ont concernés les personnes suivantes présenté dans ce tableau :

Tableau II : Le personnel interrogé dans le cadre des entretiens menés

Personne Interrogée	La date de l'entretien	La durée de l'entretien
RMQ	Tuteur de stage	
Ex : RMQ	Plusieurs reprise	
Accompagnatrice de l'organisme	16/03/2022	20 min
Chef Processus DDM	05/04/2022	30 min
Chef Processus PNDH	05/04/2022	30 min
Chef Processus DSI	05/04/2022	30 min
Chef Département DCCD	05/04/2022	15 min
Chef Département DSIGC	05/04/2022	15 min
Chef Département DSM	11/04/2022	45 min
Chef Département DII	11/04/2022	30 min
Chef Département DDEV	11/04/2022	20 min
Chef Département DRST	11/04/2022	15 min
Responsable Formation RH	Plusieurs reprises	

Source : Elaboré par nous-même

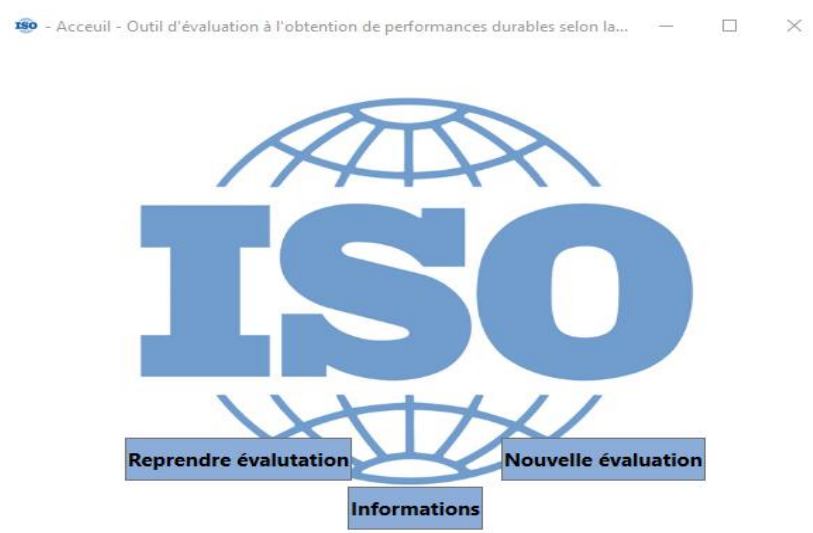
1.4. Intérêt de construire un outil d'autodiagnostic

Lorsque l'on rentre au sein d'une démarche qualité, il est important de se positionner par rapport aux attentes avant de mettre en place des plans d'actions. Comme spécifié dans la norme ISO 9004 :2018, les audits internes font parties du processus de qualité et doivent être mis en place : « *Les audits internes constituent un outil efficace pour déterminer les niveaux de conformité du système de management de l'organisme par rapport aux critères sélectionnés* .

Ils fournissent des informations précieuses permettant de comprendre, d'analyser et d'améliorer les performances de l'organisme. Il convient que les audits internes évaluent la mise en œuvre, l'efficacité et l'efficience des systèmes de management de l'organisme » (ISO 9004, 2018).

Il est nécessaire de faciliter l'évaluation de cette norme afin de la rendre plus accessible. Pour cela, à l'aide d'un ami informaticien, on a créé un outil d'autodiagnostic « automatisé » selon les critères de la norme ISO 9004 :2018 (Voir la figure ci-dessous). Ce dernier va nous faciliter notre travail, il suffit de cliquer sur **informations** pour visualiser le mode d'emploi et les échelles d'évaluation utilisées.

Figure 05 : Présentation de l'outil d'évaluation



Source : réalisé par nous même

En cliquant sur **nouvelle évaluation** et on commence notre évaluation qui est portée sur les sept (07) articles et les 73 critères de la norme ISO 9004 :2018. On peut aussi enregistrés nos résultats en cliquant sur **reprendre l'évaluation** afin de comparer les résultats enregistrés avec d'autres résultats obtenus dans le futur.

Il suffit pour le qualicien de choisir des niveaux de véracité, comme le montre la figure 06, pour les différents critères de la norme ISO 9004 :2018 et l'outil va calculer automatiquement le niveau de conformité.

Figure 06 : Exemple de choix de véracité pour les articles 5.2 et 5.3 de la norme ISO 9004 :2018

Animateur du diagnostic : AMAROUCHE Kheireddine

Sauvegarder Résultats Afficher Résultats

Evaluation

Tous les Articles de la norme NF EN ISO 9004 78 % Conformité de niveau 3 : Des améliorations peuvent encore être apportées par une meilleure traçabilité. Convaincant

Information : 27 Sous articles sont déclarés -en attente-

Management des ressources	Analyse et évaluation des performances d'un organisme		Amélioration apprentissage et innovations	
Contexte d'un organisme	Identité d'un organisme	Leadership	Management des processus	
Article :				
Contexte d'un organisme	78 %		Conformité de niveau 3 : Des améliorations peuvent encore être apportées par une meilleure traçabilité.	Convaincant
Parties intéressée pertinentes	70 %		Conformité de niveau 3 : Des améliorations peuvent encore être apportées par une meilleure traçabilité.	Convaincant
L'organisme a identifié les parties intéressées pertinentes qui présentent des risques ou des opportunités dans l'aptitude à obtenir des performances durables.		<input type="text" value="Plutôt vrai"/>	70 %	
Des processus pour répondre aux attentes de ces parties sont établis, mis en œuvre, suivis et tenu à jour.		<input type="text" value="Plutôt vrai"/>	70 %	
Enjeux externes et internes	85 %		Conformité de niveau 3 : Des améliorations peuvent encore être apportées par une meilleure traçabilité.	Convaincant
L'organisme a identifié les enjeux externes et internes qui présentent des risques ou des opportunités dans l'aptitude à obtenir des performances durables		<input type="text" value="Plutôt vrai"/>	70 %	
Des processus pour prendre en compte ces enjeux sont établis, mis en œuvre, suivis et tenu à jour.		<input type="text" value="Vrai"/>	100 %	

Source : Elaboré par nous même

Le déploiement de cet outil n'est pas sa seule fonctionnalité. L'objectif est de fournir les éléments utilisés pour répondre à chaque critère, un graphique montrant les forces et les faiblesses de l'organisation, et une évaluation détaillée par catégorie. Il peut être utilisé comme outil principal d'évaluation et de suivi dans le processus d'obtention des performances durables.

L'outil d'autodiagnostic comprend des risques. Il est plus détaillé et apparaît comme une liste exhaustive des critères de la norme ISO 9004 :2018. Il est donc important de ne rien omettre car il sera utilisé en tant que tel par l'organisme lors d'audits internes. Pour cela il est nécessaire de définir des tests et ensuite les réaliser afin de tester son ergonomie et sa pertinence. De plus, le choix des critères de véracité peut paraître abstrait et non rigoureux, c'est pourquoi il sera précisé dans l'outil ce qu'attend précisément un auditeur pour se positionner pour chaque critère à un niveau de véracité « **Vrai** » ou « **Faux** » ainsi que les différentes autres possibilités.

1.4.1. L'utilisation de l'outil d'auto-évaluation

Une fois que l'organisme décide d'adopter cette norme, on doit commencer par constituer une équipe qui va grâce à l'outil d'autodiagnostic s'auto-évaluer. Concernant le choix de cette équipe doit être intelligemment et judicieux. En effet, afin de pouvoir réaliser correctement l'évaluation chaque membre devra avoir une vision globale de l'organisme et de ses processus. De plus, cette même équipe qui sera chargée d'une seconde évaluation dans l'année si nécessaire.

Plusieurs onglets sont mis à disposition pour faciliter la mise en place de l'outil d'autodiagnostic.

1.4.1.1. Onglet mode d'emploi

Cet onglet est destiné pour donner une explication sur le fonctionnement et faciliter l'utilisation son utilisation. Le détail de l'échelle d'évaluation est expliqué pour comprendre les pourcentages de conformité aux critères.

Dans cet outil, le terme « **conformité** » est utilisé pour décrire le niveau de performance au regard du critère en question. Même si cette norme ne bénéficie pas de certification, l'organisme entreprend cette démarche afin d'être conforme à la norme et donc atteindre les performances durables.

Figure 07 : Echelle d'évaluation au sein de l'outil d'autodiagnostic

Niveaux de VÉRACITÉ quant à la RÉALISATION des CRITÈRES et plans d'action			LIBELLÉS des niveaux de CONFORMITÉ aux ARTICLES de la norme			
Libellés explicites des niveaux de VÉRACITÉ	Choix de VÉRACITÉ	Taux de VÉRACITÉ	Taux moyen Minimal	Taux moyen Maximal	Niveaux de CONFORMITÉ	Libellés explicites des niveaux de CONFORMITÉ
Niveau 1 : Le critère n'est pas respecté.	Faux	0%	0%	29%	Insuffisant	Conformité de niveau 1 : Revoyez le fonctionnement de vos activités.
Niveau 2 : Le critère est aléatoirement appliqué.	Plutôt Faux	40%	30%	59%	Informel	Conformité de niveau 2 : Pérenisez et améliorez la maîtrise de vos activités.
Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.	Plutôt vrai	70%	60%	89%	Convaincant	Conformité de niveau 3 : Des améliorations peuvent encore être apportées par une meilleure traçabilité.
Niveau 4 : Le critère est respecté, appliqué et prouvé par un document si nécessaire.	Vrai	100%	90%	100%	Conforme	Conformité de niveau 4 : Félicitations, communiquez vos résultats.
Le critère ne peut pas être appliqué de manière justifiée	Non applicable	NA				

Source : Elaboré par nous même

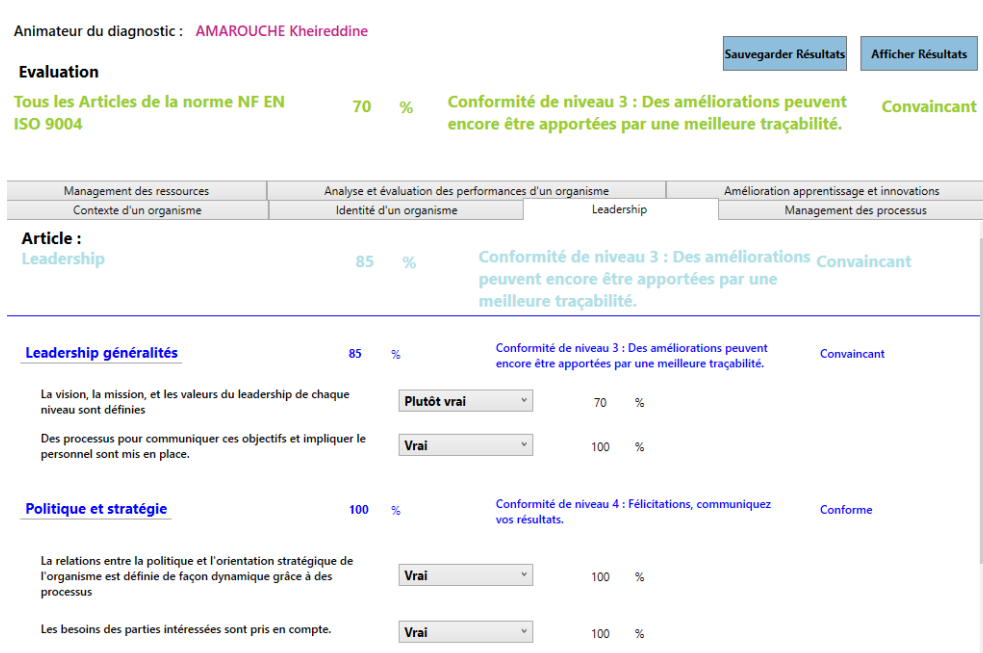
1.4.1.2. Onglet évaluation

Cet onglet comprend tous les sous-articles inclus dans la norme en plusieurs critères. Les critères représentent les attentes auxquelles l'organisme doit satisfaire pour un point précis. Cela peut prendre la forme d'un document, une action, un processus ou simplement des notions à définir explicitement.

Les critères donnent un niveau de conformité pour chaque sous-article et les articles de la norme ont également un niveau de conformité selon les scores de chaque sous-article. Par exemple, dans la Figure 08 ci-dessous, l'article 7 de la norme concerne le « Leadership ». Quatre sous-articles y sont associés, Prenons le 7.1 et le 7.2, avec respectivement des niveaux de conformité

de **85%** et **100%** qui vont finalement produire un score moyen de 85% à l'article 7. On doit choisir un niveau de véracité pour chaque critère comme expliqué précédemment.

Figure 08: Critères retranscrits issus de l'article 7 de la norme ISO 9004 :2018 au sein de l'outil d'autodiagnostic



Source : Réaliser par nous même

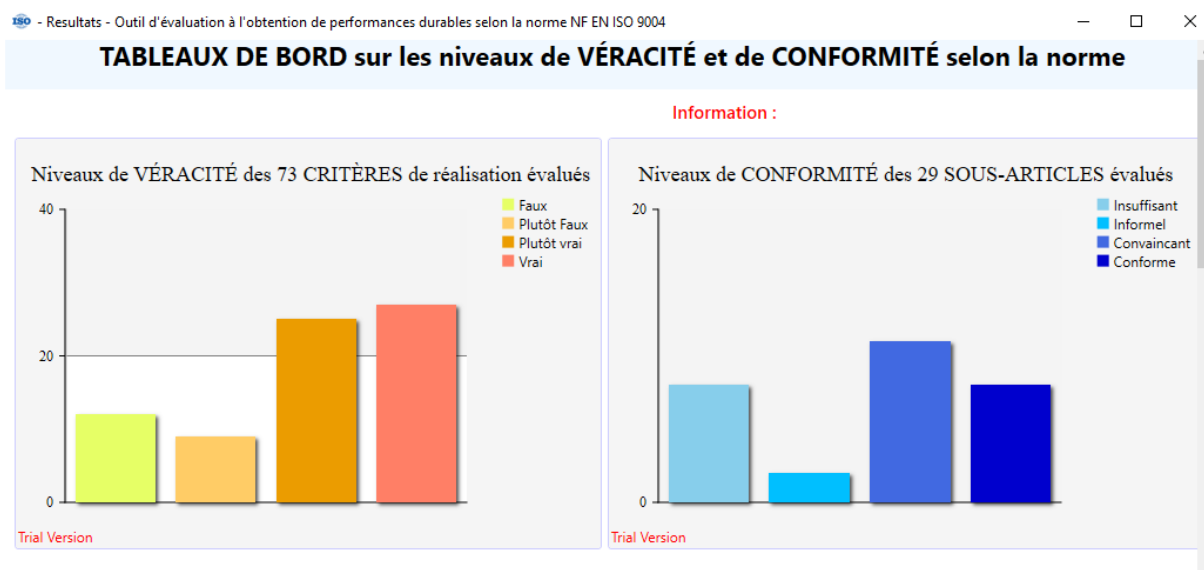
Avec en tout **73 critères**, l'évaluation est un travail chronophage car l'ensemble de l'organisme est revu ainsi que tous les processus mis en place. C'est cependant un passage nécessaire pour tout organisme souhaitant analyser son management et obtenir des performances durables. Une équipe expérimentée permettra de réduire ce temps d'évaluation.

De plus, l'avantage de cet outil d'évaluation, est que les critères sont précis et laissent peu de place à l'interprétation. Les discussions autour de la conformité ou non d'un critère pourront être rapides, ce qui rendra l'auto-évaluation plus efficace et agréable.

1.4.1.3. Onglet résultats globaux

Dans cet onglet sont recensés tous les résultats de l'évaluation. Après quand termine les choix de véracité pour les 73 critères, on passe à l'affichage des résultats. Ces résultats sont représentés de façon graphique pour une lecture simplifiée et compréhensible par tous comme illustré dans la figure suivante.

Figure 09 : Les résultats graphiques affichés après évaluation



Source : Elaboré par nous même

A la fin de notre évaluation on peut aussi sauvegarder nos résultats enregistrés durant cette évaluation pour faire une comparaison dans le futur à chaque fois quand réalise une auto-évaluation pour voir s'il y'a des améliorations.

Section 02:
Présentation du
lieu de stage

Section 02 : Présentation du lieu de stage

2.1. Présentation de l'organisme d'accueil

L'Agence Nationale pour la Valorisation des Ressources en Hydrocarbures « ALNAFT » a été créée en vertu des dispositions de l'article 12 de la loi N° 05-07 du 28 avril 2005, modifiée et complétée et l'article 19 qui donne le monopole d'assurer la gestion, la mise à jour de la banque de données relative au domaine minier des hydrocarbures algérien de la loi N° 19-13 du 11 Décembre 2019 régissant les activités aux hydrocarbures (**Voir l'annexe B**).

ALNAFT est dirigée par un Conseil d'administration et un Comité de Direction. Elle est constituée de Cinq (05) divisions spécialisées (Promotion et valorisation du domaine minier des hydrocarbures ; Banque de données nationale ; Activités gaz naturel ; Développement et exploitation des hydrocarbures ; Gestion des contrats et affaires juridiques) et d'un secrétariat général chargé de coordonner les actions des différentes divisions et participe aussi à la prise de décision lors des réunions de coordination (**Voir l'annexe C**).

L'agence ALNAFT est dotée d'un Conseil de Surveillance, composé de cinq (05) membres, choisis en raison de leur compétence dans les domaines technique, économique et juridique en matière d'hydrocarbures.

Le conseil de surveillance assure le suivi et le contrôle de l'exercice des missions de l'agence ALNAFT. A ce titre, il est chargé notamment, d'approuver la stratégie, les plans, le budget et le bilan des réalisations de l'Agence ALNAFT.

2.2. Principales missions de l'agence

ALNAFT chargé selon La loi susmentionnée d'un nombre de missions définies dans ces articles 14 et 59, dont les principales sont :

- ✓ Promouvoir les investissements dans les recherches et l'exploitation des hydrocarbures ;
- ✓ Gestion et mettre à jour de la banque de données concernant la recherche et l'exploitation des hydrocarbures ;
- ✓ Octroyer les autorisations de prospection ;
- ✓ Conclure les contrats de recherche et/ ou l'exploitation ;
- ✓ Contrôler l'exécution du contrat de recherche et/ou l'exploitation conformément aux dispositions de la loi des hydrocarbures ;
- ✓ Etudier et approuver les plans de développement et de leurs mises à jour périodiques ;

- ✓ Collaborer avec les services du ministère chargés des hydrocarbures en matière de politique sectorielle et l'élaboration des textes réglementaires régissant les activités des hydrocarbures ;
- ✓ Déterminer périodiquement les prix de base du gaz naturel, du pétrole, du condensat, du propane, du butane et des GPL ;
- ✓ Suivre, contrôler et auditer les couts liés aux activités recherche et / ou exploitation ;
- ✓ Evaluer le domaine minier relatif aux activités amont, notamment par la réalisation des études de bassins et l'acquisition de données, par ses propres moyens ou en ayant recours aux services de tiers ;
- ✓ Délivrer les attestations de pré qualification des personnes et des opérateurs amont ;
- ✓ Auditer la simulation numérique des réservoirs ;

ALNAFT veille à la collecte de la redevance pétrolière et la verse à l'administration fiscale.

2.3. Division Banque de Données Nationale

La Banque de Données Nationale est un système intégré hébergeant la copie officielle du patrimoine Algérien des données petro-technique d'exploration et de production (E&P) des hydrocarbures. Elle trouve son origine dans la **loi 05-07** sur les hydrocarbures.

La BDN a pour but principal de garantir l'accès au réceptacle qui héberge les informations et données issues des activités de prospection et de Recherche & Exploitation des hydrocarbures à des fins de promotion, de contrôle, de recherche et de gestion.

La BDN aspire à devenir la référence unique et un centre d'excellence dans la gestion et la préservation des données E&P, où informations et données contribueront à optimiser la valeur créée par l'industrie et à maximaliser la croissance économique du pays, en réunissant les combinaison adaptées de technologie et de service de nature à optimiser les flux d'informations vers et au sein d'ALNAFT et à fournir les systèmes d'assistance et de processus nécessaires pour garantir un dépôt et accès rapide, contrôlé et sécurisé aux données petro-techniques de qualité connue.

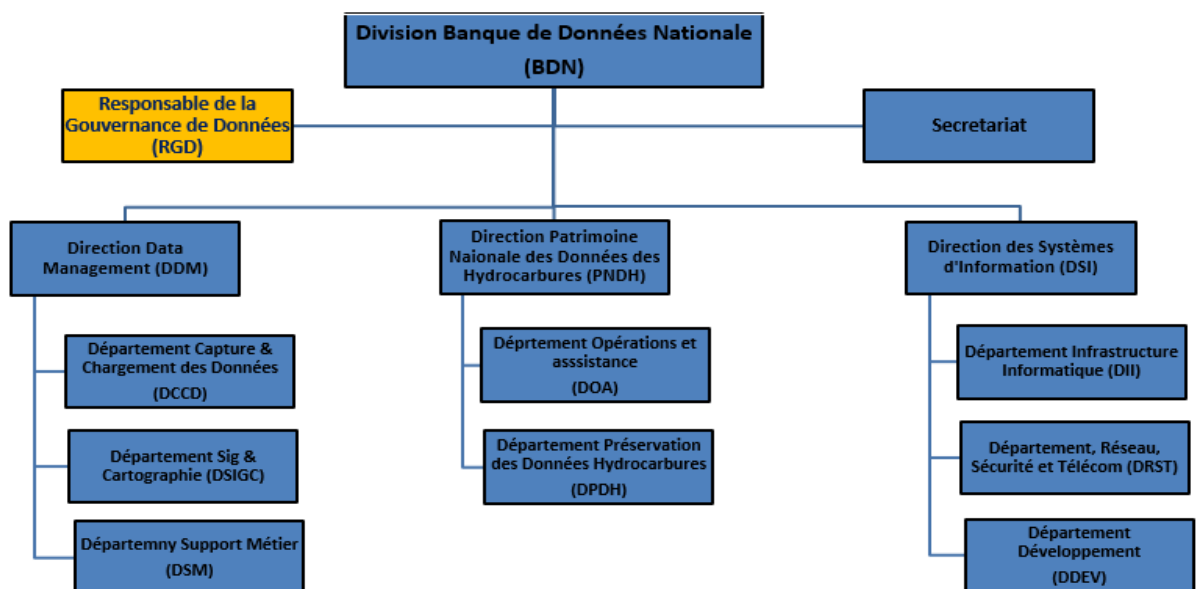
La BDN en charge de la gestion, la préservation, et la mise à disposition des données issues des activités de prospection, de recherche et d'exploitation sur le domaine minier national des hydrocarbures. Elle s'acquitte de ces missions à travers, notamment, la mise en place d'un système d'information basé sur les technologies éprouvées en matière de data management de

données pétrolières. La BDN ambitionne de devenir le premier fournisseur de référence de données pétrolières en Algérie.

2.3.1. Missions principales de la Division BDN

- Préserver et gérer les données Pétro-techniques issues des activités de prospection, de recherche et d'exploitation des hydrocarbures à des fins de promotion et de contrôle ;
- Mettre à jour le système de banque de données nationale petro-techniques ;
- Élaborer et mettre en œuvre la politique de développement du système d'information d'ALNAFT ;
- Définir et contrôler l'application des normes et standard en matière de technologies de l'information du système d'information ;
- Apporter assistance aux autres divisions d'ALNAFT en matière de mise à disposition des données pétro-techniques et des applicatifs métiers ;
- Assurer une veille technologique en matière de data management et des banques de données nationales.

Figure 10 : Organigramme BDN



Source : Réalisé par moi-même à la base d'un document interne de l'entreprise

2.3.2. Missions de chaque direction de la BDN**2.3.2.1. Direction Patrimoine National des Données Hydrocarbures (PNDH)**

- Gestion du patrimoine national des données petros-techniques.
- Garantit la conservation et la préservation du patrimoine de données sur support physique et assure les liens vers les données numériques correspondantes.
- Créer et mettre à jour des bases de données de référence pour fournir des données aux utilisateurs dans des conditions d'utilisation optimales.
- Créer des packages de données pour les besoins internes d'ALNAFT et les opérateurs.
- Assurer l'organisation et la coordination entre les activités de BDN et les utilisateurs internes et externes d'ALNAFT en tant que point de contact focal.
- Assurer le support aux sessions de Data-Room.

2.3.2.2. Direction Data Management (DDM)

- Assurer la capture et le chargement des données dans le système BDN et réaliser les cartes du domaine minier hydrocarbures ;
- Assurer l'assistance technique aux utilisateurs métier et aux Data-Room ;
- Assurer la formation et l'accompagnement des utilisateurs pour l'utilisation des applicatifs métier ;

2.3.2.3. Direction Système d'Information (DSI)

- Assurer la gestion et la maintenance des réseaux informatiques, télécom et de l'infrastructure informatique ;
- Assurer la mise en œuvre de la politique de sécurité du système d'information ;
- Procéder aux acquisitions, installation et mise en service des nouveaux équipements ;
- Assure le développement des applications informatiques ;
- Garantir le maintien du système d'information en conditions opérationnelles et assurer le support informatique aux utilisateurs.

BDN identifie, planifie et garantit que l'activité de service sera effectuée dans des conditions contrôlées.

Une demande de service est identifiée par un ticket qui contient toutes les informations pertinentes (type de service, demandeur, traitement, délai). Il est géré à différentes étapes du service et de la livraison des livrables, et lorsqu'une demande est reçue, il prouve que le processus est maîtrisé et que les exigences du service sont respectées. L'approvisionnement est

mis en œuvre conformément au service **GUA**. Ce dernier est l'unique interface entre les équipes techniques et les utilisateurs, internes et externes qui gère toutes les requêtes relatives aux données et système informatique.

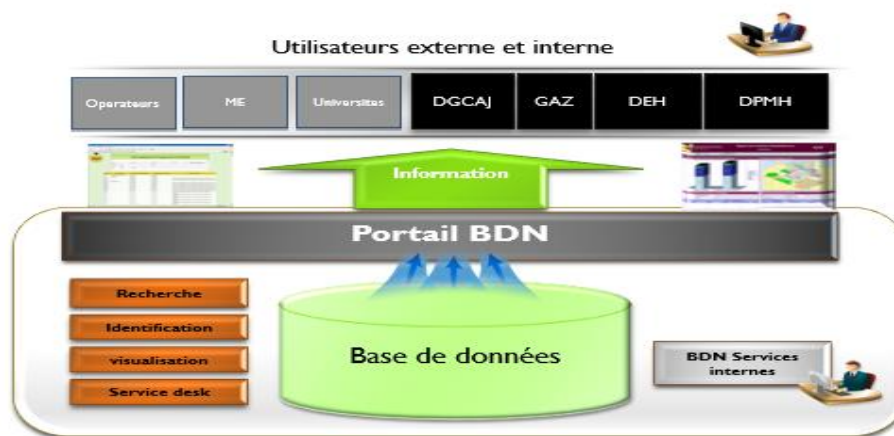
Tous les services fournis par BDN sont exécutés conformément aux PM (processus Métiers), aux procédures et aux feuilles de processus.

Les données sont la propriété de l'État conformément à la loi sur les hydrocarbures **05-07**, modifiée et complétée, et à la loi **19-13**. BDN en assure la gestion et la maintenance à travers ses services. Des règles de confidentialité sont établies afin que seuls les clients autorisés puissent accéder aux données.

Tout pour identifier, valider, protéger et sécuriser les données (données électroniques ou papier, politiques de sauvegarde, sécurité de l'information, confidentialité avec des autorisations selon le niveau de confidentialité des données). Des mesures de précaution seront prises. Perte ou endommagement des données pendant le processus de chargement, garantie de restauration BDN garantit que les données sont conformes pendant toutes les phases de livraison du service et pendant la livraison (livrables).

Les processus métier établis et mis en œuvre fournissent également un provisionnement pour la conservation, le stockage et la protection des données. L'approvisionnement est défini dans divers processus pour mieux prendre en charge le service demandé par le client. Après la livraison des données ou du service, le processus **PNDH-DOA** continuera à prêter attention à toutes les demandes pertinentes des utilisateurs à travers divers mécanismes (courriel, BDN-HELPDESK, gestion des commentaires). Toutes les dispositions sont prises pour maîtriser les modifications prévues, lorsque celles-ci sont imprévues, les pilotes concernés procèdent à l'analyse des conséquences et mettent en œuvre si nécessaire, les actions appropriées pour réduire l'impact négatif associé, selon les dispositions applicables dans les PM.

Figure 11 : Représentation des interactions entre la BDN et les utilisateurs interne et externe

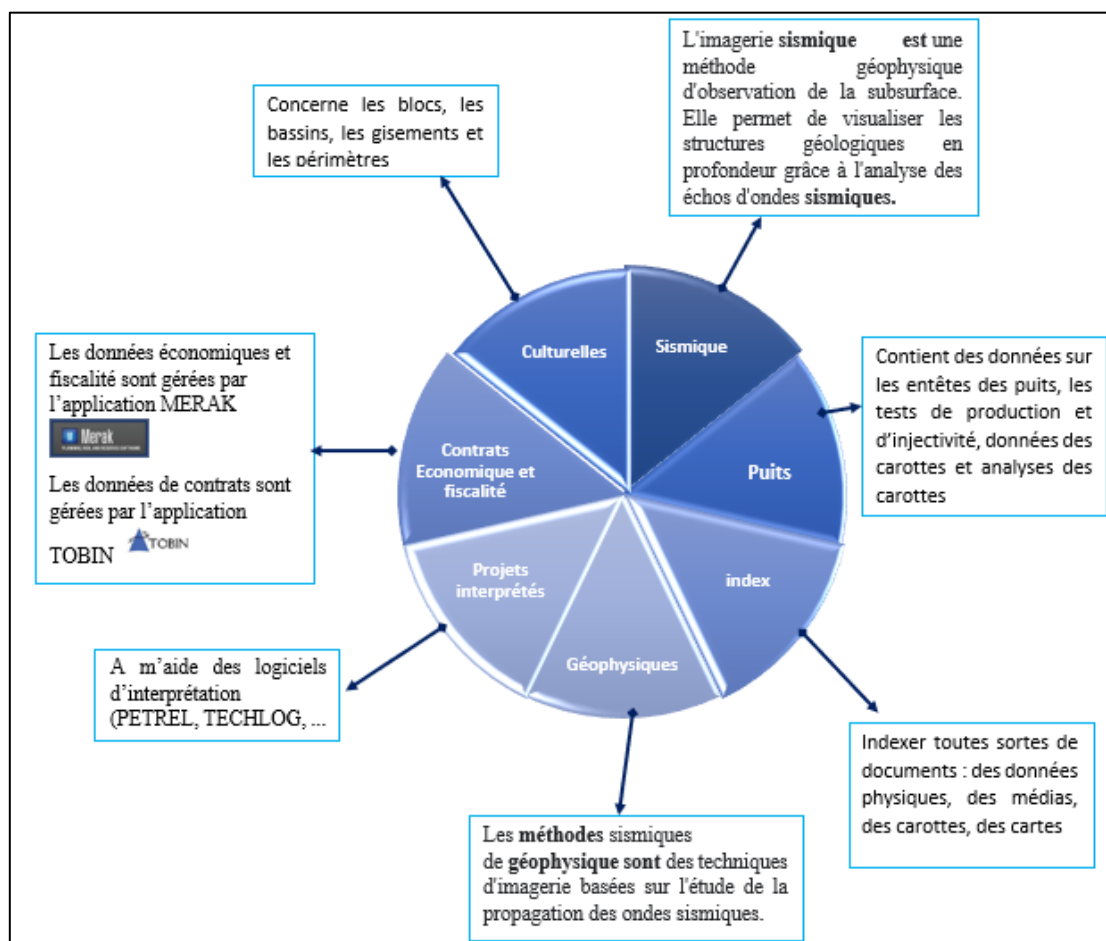


Source : Document interne Présentation PPT

2.3.3. Catégories de données chargées dans la BDN

Il existe sept types de catégories de base de données enregistrées au sein de la Banque de Données Nationale (BDN), illustré dans la figure ci-dessous :

Figure 12: Représentation des sept (07) types de catégories de données dans la BDN



Source : Réalisé par nous-même a la base d'un document interne

La force de la BDN résulte dans le regroupement de toute sorte des données qui concerne le domaine Oil & Gaz en Algérie (illustré ci-dessus) dans une seule et unique Banque de Données

2.4.Interactions entre les processus :

Chaque processus est géré par un pilote qui assume la responsabilité de l'efficacité de son processus et se charge de l'analyse des indicateurs afin d'évaluer son efficacité et promouvoir l'amélioration continue **(Voir l'annexe D)**.

Chaque pilote de processus a pour mission de relayer le rôle de la Direction en déclinant la démarche qualité aux niveaux opérationnels et de s'assurer de l'appropriation de celle-ci par le personnel sous sa responsabilité.

Les processus externalisés sont identifiés dans la cartographie des processus, les dispositions de leur maîtrise sont définies dans la procédure d'audit interne et la fiche de suivi des prestataires.

L'obtention du certificat ISO 9001 pour la Banque de Données Nationale est un point de départ pour une démarche d'amélioration continue des activités assurées par ALNAFT. En effet, la BDN est au cœur de tous les services d'ALNAFT dès lors où elle contribue à une meilleure connaissance des ressources d'hydrocarbures à l'effet de promouvoir et accroître les l'investissement dans le secteur des hydrocarbures

Notons que la Banque de Données Nationale d'ALNAFT est certifiée selon la norme ISO 9001 depuis Février 2017. Ensuite, en Mai 2017, la BDN a assuré avec succès un passage vers la version 2015 de la norme ISO 9001. Cette certification, délivrée par SGS, représente l'aboutissement d'une démarche engagée qui a mobilisé toutes les compétences d'ALNAFT pour mettre en place le système de management de qualité de la BDN. Selon l'Agence, la certification a porté sur l'ensemble des activités de la BDN à savoir : la collecte & le chargement des données pétro-techniques dans la banque de données nationale « BDN », la mise à disposition des données, la préservation et la sécurité des données, la mise à jour du système BDN.

Durant notre travail de recherche nous avons commencé par une comparaison entre les cycles de certification du SMQ commençant du 2018 jusqu'au 2021. Nous avons réalisé des comparaisons entre les indicateurs de performance de chaque processus et sous processus. Ensuite, nous avons fait un questionnaire pour vérifier la pertinence des indicateurs mise en place et une enquête de satisfaction client basés sur le retour d'informations des parties

intéressés pertinentes. Enfin, un outil d'autodiagnostic sur base de la norme ISO 9004 : 2018 a été utiliser pour illustré le niveau de conformité de l'organisme aux sept (07) articles de cette norme

Chapitre III:
Développement de la
pratique

Introduction

Ce chapitre représente le cœur de notre étude qui vise à évaluer le système de management de la qualité de la BDN et évaluer les performances des indicateurs de gestions de la BDN selon ISO 9004 :2018 à l'aide de son outil d'autodiagnostic.

Nous avons fait au début des comparaisons entre les résultats des tableaux de bord des différents processus et sous-processus depuis 2018 et arrivant au 2021 pour voir le niveau des améliorations au fil du temps. Ensuite, nous avons réalisé un questionnaire et une enquête de satisfaction client. Nous terminons notre étude par les résultats de l'outil de l'autodiagnostic développé par nous-même à la base de la norme ISO 9004 :2018 afin de faciliter notre évaluation. Enfin, on a fait des discussions et des recommandations selon les résultats obtenus de notre recherche.

Section 01:
Résultats de recherche

Section 01: Résultats de recherche

Nous allons présenter dans cette section les résultats des comparaisons, de questionnaire, de l'enquête de satisfaction des utilisateurs et de l'outil de l'autodiagnostic selon ISO 9004 :2018.

1.1. Résultats de la comparaison des performances pour chaque axe de la politique

Nous avons réalisé une comparaison des performances pour chaque axe de la politique qualité de l'organisme depuis 2018 et arrivant au 2021 (Voir les figures ci-dessous).

Figure 13 : performance pour chaque axe de la politique 2021



Source : Réalisé par nous même

Figure 14 : performance pour chaque axe de la politique 2020



Source : Réalisé par nous même

Figure 15: performance pour chaque axe de la politique 2019



Source : Réalisé par nous même

Figure 16: performance pour chaque axe de la politique 2018



Source : Réalisé par nous même

1.2 Résultats de comparaison des indicateurs des performances globales de la BDN

Nous avons réalisé une comparaison des indicateurs des performances globales de la BDN pour de l'organisme depuis 2018 et arrivant au 2021 (Voir le tableau et la figure ci-dessous).

Tableau III : tableau illustre la comparaison des performances globales de la BDN

	2018	2019	2020	2021
PNDH	93.65	95.9	74.35	97.1
DDM	96.08	98.66	97.89	97.8
DSI	97.57	98.89	100	96.49

Source : Réalisé par nous même

Figure 17: Comparaison des performances globales de la BDN

Source : Réalisé par nous même

1.3 Résultats de la comparaison des indicateurs des performances des Sous-Processus du DDM

Nous avons réalisé une comparaison des indicateurs des performances des sous-processus du DDM depuis 2018 et arrivant au 2021 (**Voir le tableau et la figure ci-dessous**).

Tableau IV : Tableau illustre la comparaison des performances des sous-processus de DDM

	2018	2019	2020	2021
DDM	95.84	100	99.93	98.26
DCCD	97.68	94.63	96.62	97.94
DSM	94.33	100	100	100
DSIG&C	96.48	100	95	95

Source : Réalisé par nous même

Figure 18 : Comparaison des performances DDM



Source : Réalisé par nous même

1.4. Résultats de comparaison des performances des sous-processus du PNDH

Nous avons réalisé une comparaison des indicateurs des performances des sous-processus du PNDH depuis 2018 (Voir le tableau et la figure ci-dessous).

Tableau V : Tableau illustre la comparaison des performances des sous-processus de PNDH

	2018	2019	2020	2021
PNDH	97	100	67.46	100
DOA	99.83	87.67	80.6	91.23
DPDH	84.12	100	75	100

Source : Réalisé par nous même

Figure 19: Comparaison des performances PNDH



Source : Réalisé par nous même

1.5. Résultats de comparaison des performances des Sous-Processus du DSI

Nous avons réalisé une comparaison des indicateurs des performances des sous-processus du DSI depuis 2018 (Voir le tableau et la figure ci-dessous).

Tableau VI : Tableau illustre la comparaison des performances des sous-processus de DSI

	2018	2019	2020	2021
DSI	97.6	99.86	100	93.11
DRST	98.8	99.96	100	99.93
DII	96.79	95.74	100	99.90
DDEV	97.08	100	100	99.92

Source : Réalisé par nous même

Figure 20: Comparaison des performances DSI

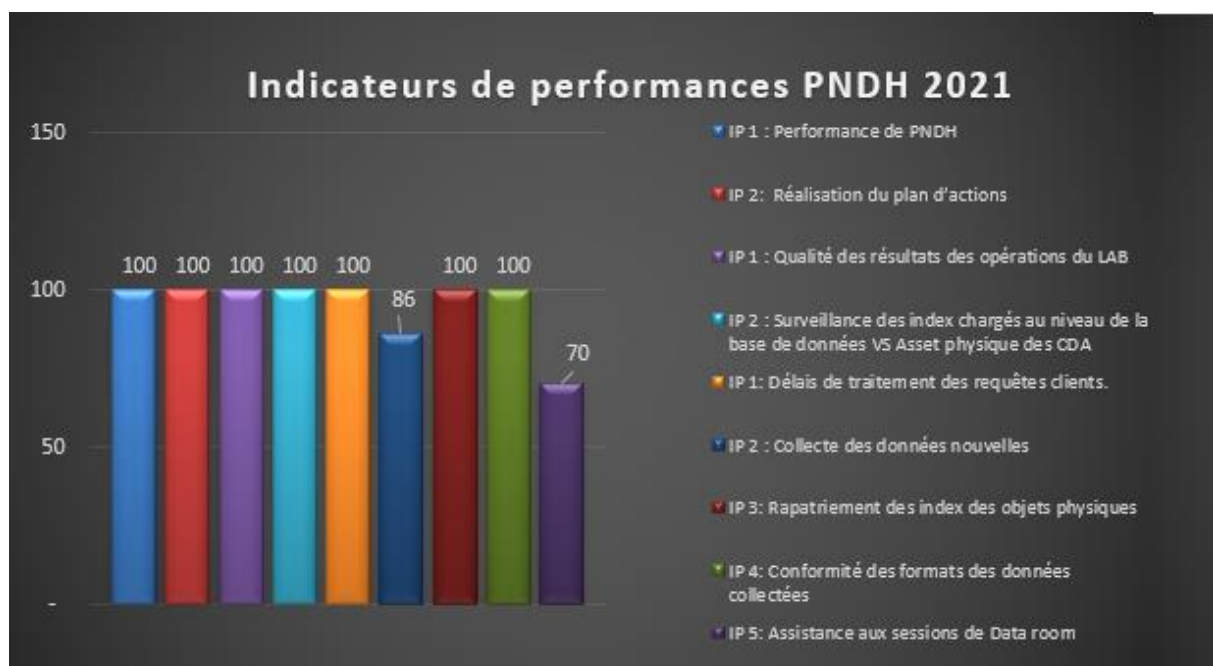


Source : Réalisé par nous même

1.6. Résultats de Comparaison des indicateurs de performances du PNDH

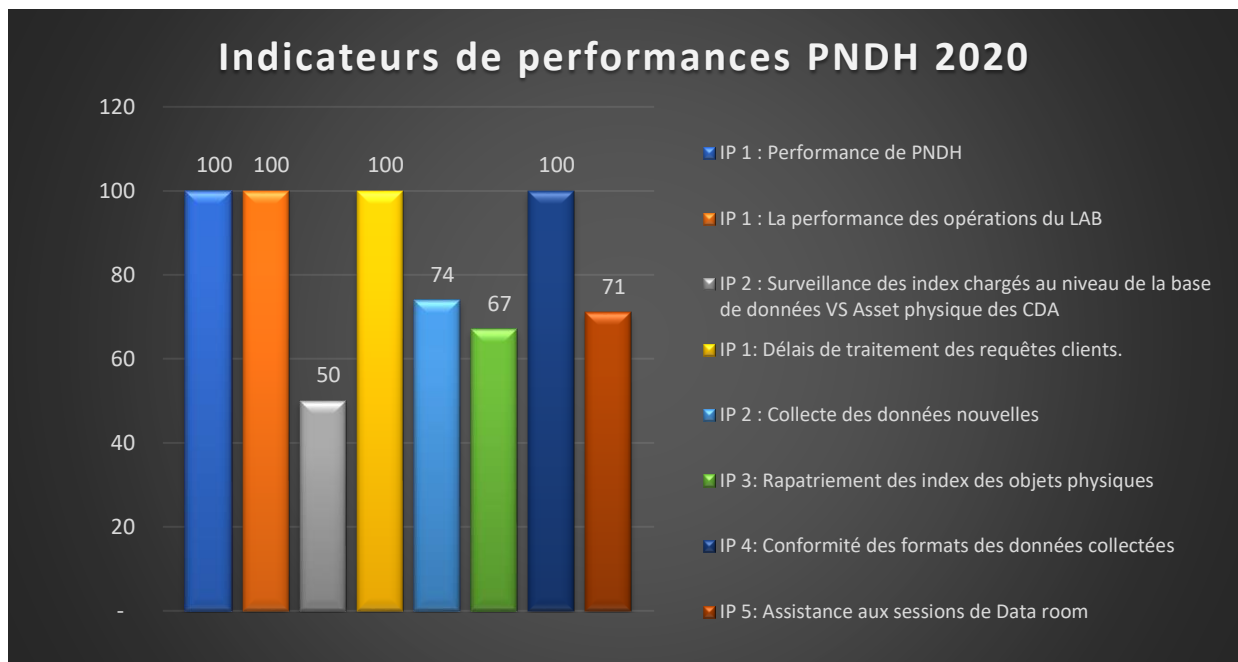
Nous allons présenter ci-dessous les résultats de la comparaison des indicateurs des performances du PNDH comme illustre les figures suivantes.

Figure 21 : Indicateurs de performances PNDH en 2021



Source : Réalisé par nous même

Figure 22: Indicateurs de performances PNDH en 2020



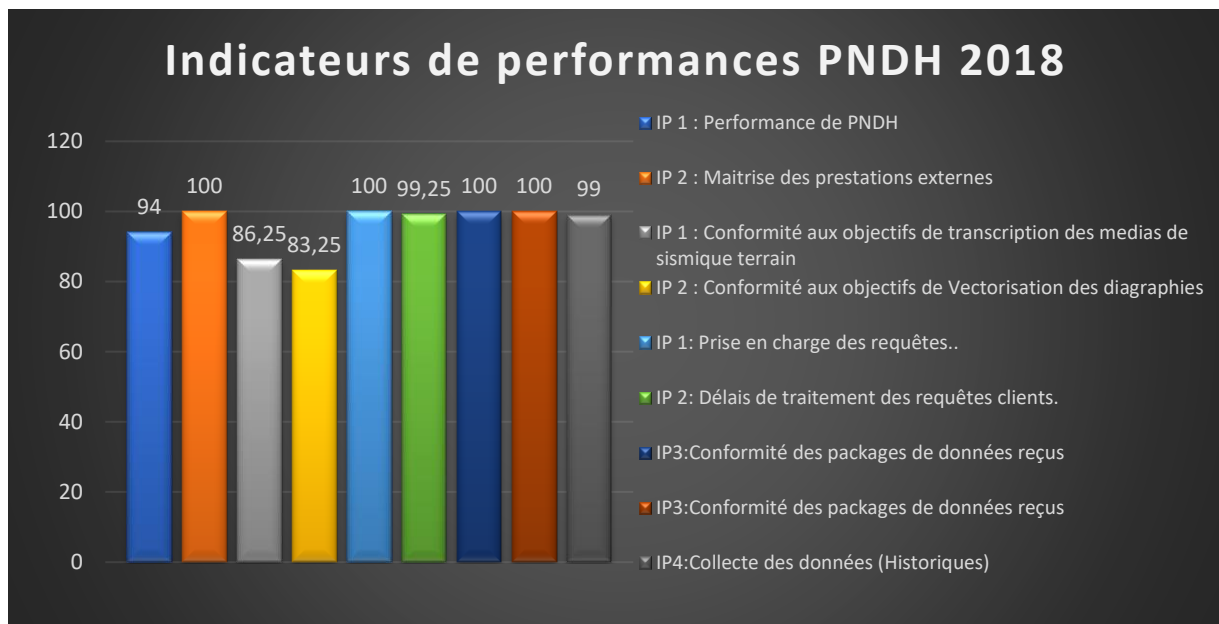
Source : Réalisé par nous même

Figure 23 : Indicateurs de performances PNDH en 2019



Source : Réalisé par nous même

Figure 24 : Indicateurs de performances PNDH en 2018

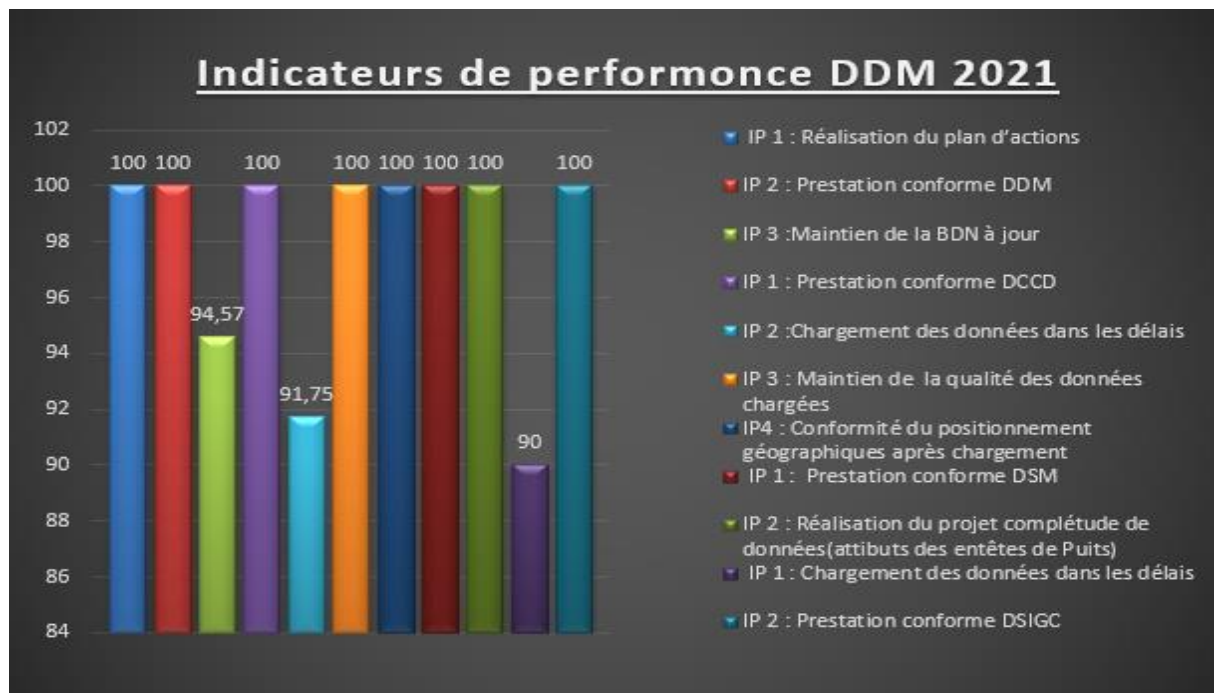


Source : Réalisé par nous même

1.7. Résultats de comparaison des indicateurs de performances du DDM

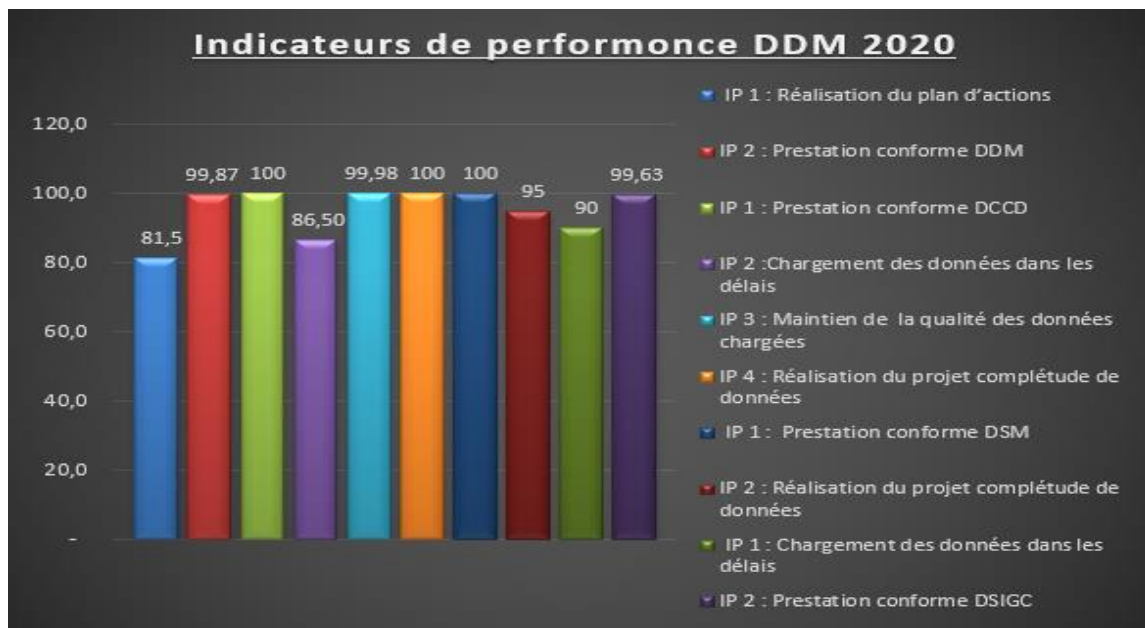
Voici ci-dessous les résultats de la comparaison des indicateurs des performances du DDM comme illustré dans les figures suivantes.

Figure 25 : Indicateurs de performances DDM en 2021



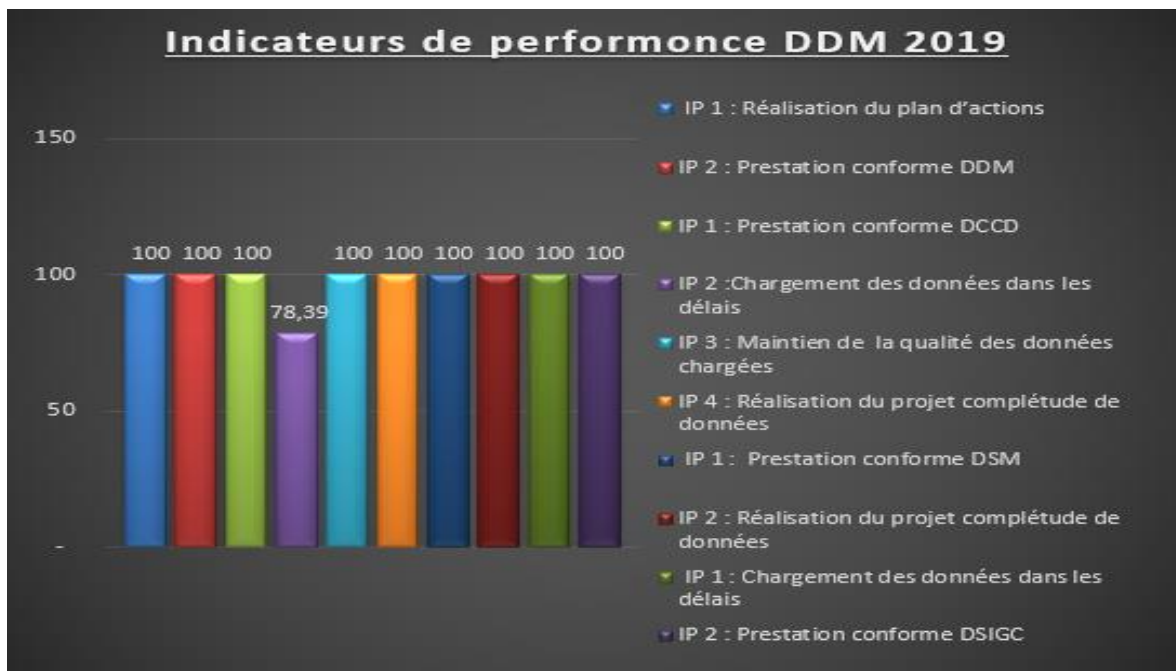
Source : Réalisé par nous même

Figure 26 : Indicateurs de performances DDM en 2020



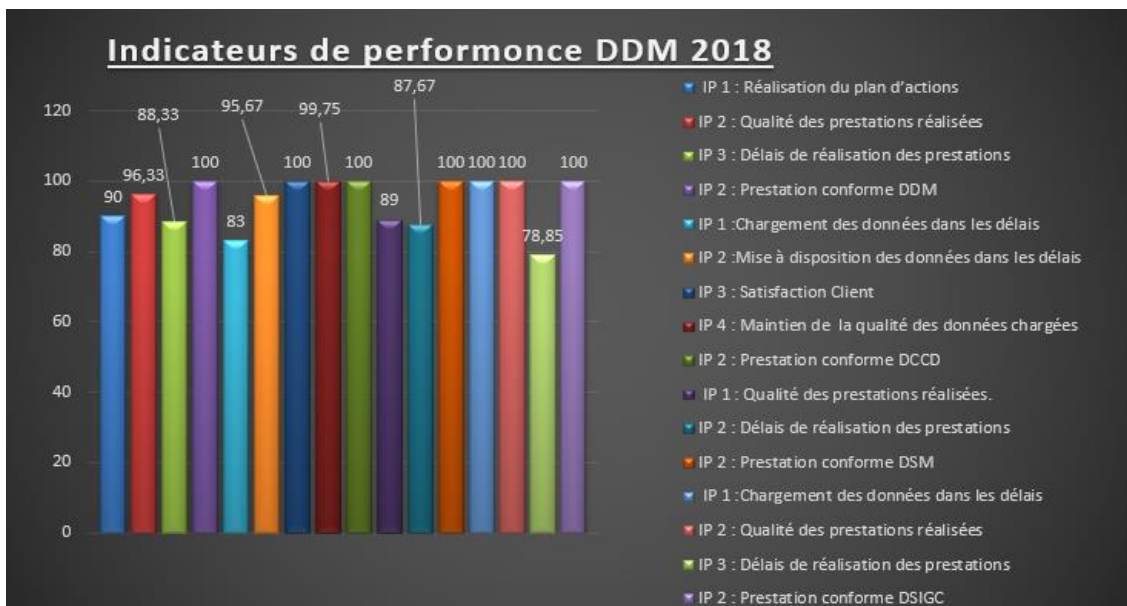
Source : Réalisé par nous même

Figure 27: Indicateurs de performances DDM en 2019



Source : Réalisé par nous même

Figure 28 : Indicateurs de performances DDM en 2018

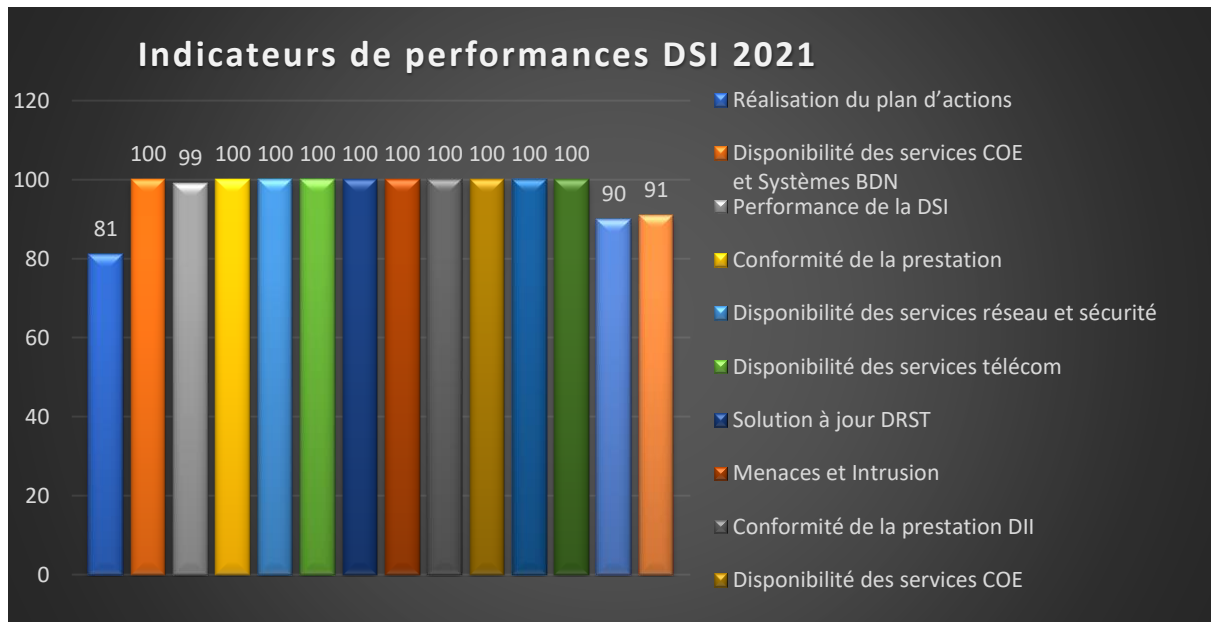


Source : Réalisé par nous même

1.8. Résultats de comparaison des indicateurs de performances du DSI

Les résultats de la comparaison des indicateurs des performances du DSI sont illustrés dans les figures suivantes.

Figure 29 : Indicateurs de performances DSI en 2021



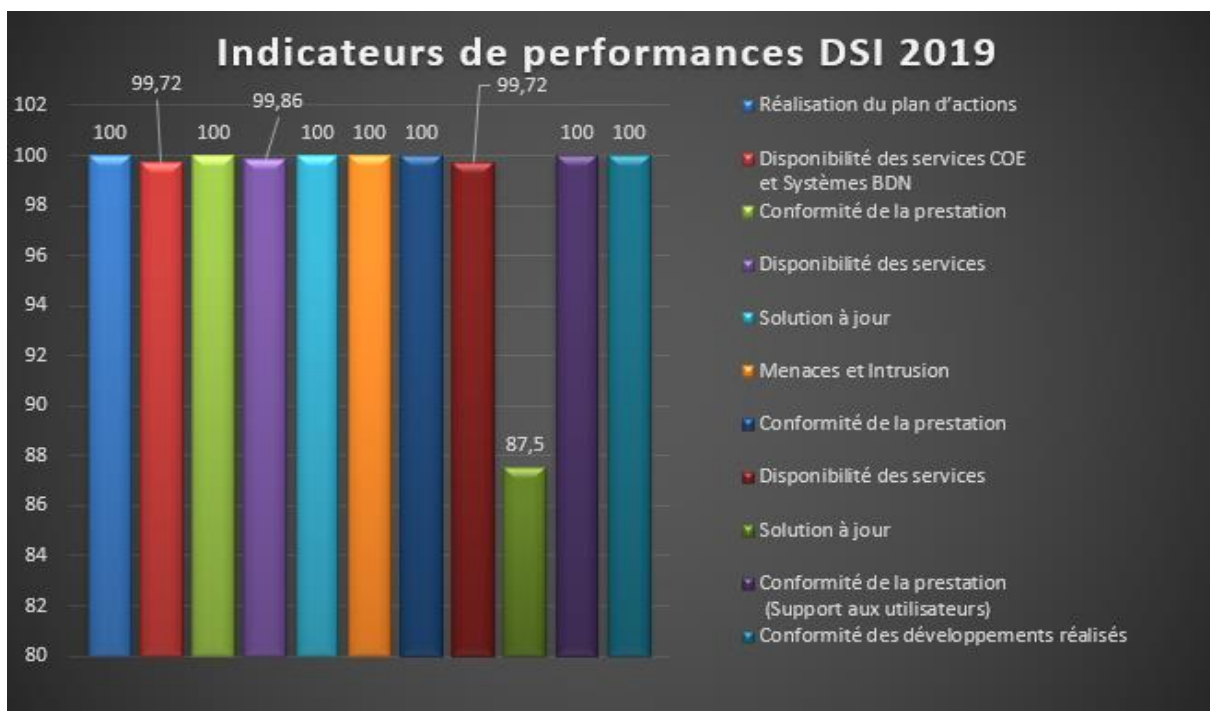
Source : Réalisé par nous même

Figure 30 : Indicateurs de performances DSI en 2020



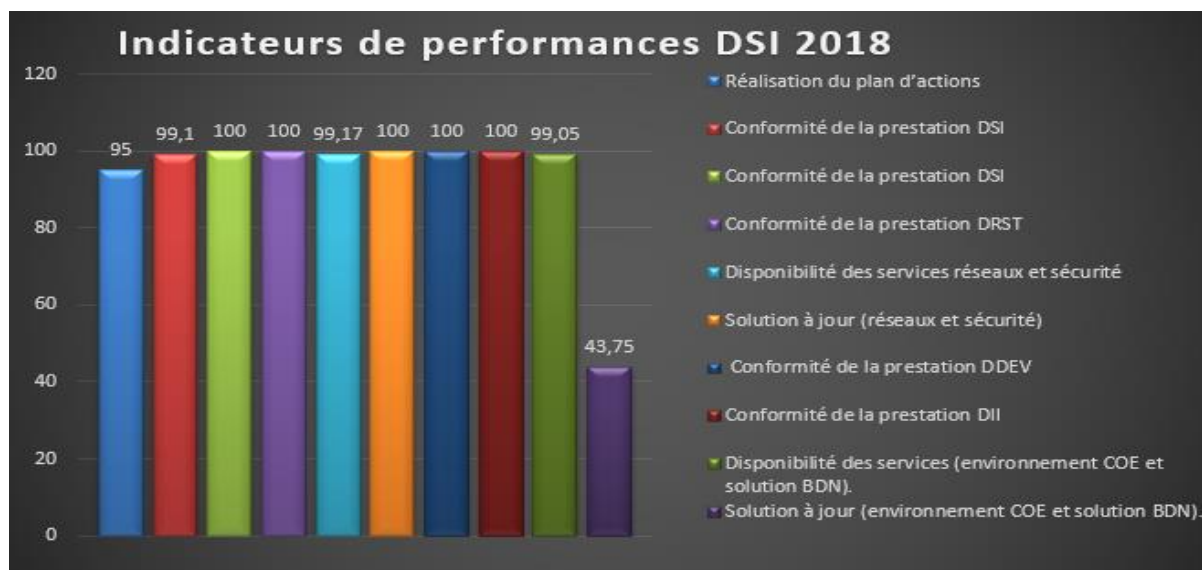
Source : Réalisé par nous même

Figure 31: Indicateurs de performances DSI en 2019



Source : Réalisé par nous même

Figure 32 : Indicateurs de performances DSI en 2018



Source : Réalisé par nous même

1.9. Résultats de questionnaire qui vérifier la pertinence des indicateurs

Les réponses à notre questionnaire afin de vérifier la pertinence des indicateurs de la BDN mise en place (Voir Annexe E). Il est a noté que trois (03) personnes seulement parmi les douze (12) personnes choisies ont répondues a notre questionnaire. Ces trois (03) personnes sont deux (02) chefs processus et un (01) chef sous processus. Les réponses sont reportées dans le tableau suivant :

Tableau VII : Les réponses au questionnaire pour vérifier la pertinence des indicateurs

Réponses aux questionnaires									
R 01 :	Oui	<input checked="" type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	R 07 :	Oui	<input checked="" type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>
	Oui	<input checked="" type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>		Oui	<input checked="" type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>
	Oui	<input checked="" type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>		Oui	<input checked="" type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>
R 02 :	Oui	<input checked="" type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	R 08 :	Oui	<input checked="" type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>
	Oui	<input checked="" type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>		Oui	<input checked="" type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>
	Oui	<input checked="" type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>		Oui	<input checked="" type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>
R 03 :	Oui	<input checked="" type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	R 09 :	Oui	<input checked="" type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>
	Oui	<input checked="" type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>		Oui	<input checked="" type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>
	Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input checked="" type="checkbox"/>		Oui	<input checked="" type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>

R 04 :	Oui <input checked="" type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	R 10 :	Oui <input checked="" type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
	Oui <input checked="" type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>		Oui <input checked="" type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
	Oui <input checked="" type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>		Oui <input checked="" type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
R 05 :	Oui <input checked="" type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	R 11 :	Oui <input checked="" type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
	Oui <input checked="" type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>		Oui <input checked="" type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
	Oui <input checked="" type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>		Oui <input checked="" type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
R 06 :	Oui <input checked="" type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	R 12 :	Oui <input checked="" type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
	Oui <input checked="" type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>		Oui <input checked="" type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
	Oui <input checked="" type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>		Oui <input checked="" type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>

Source : Elaboré par nous même

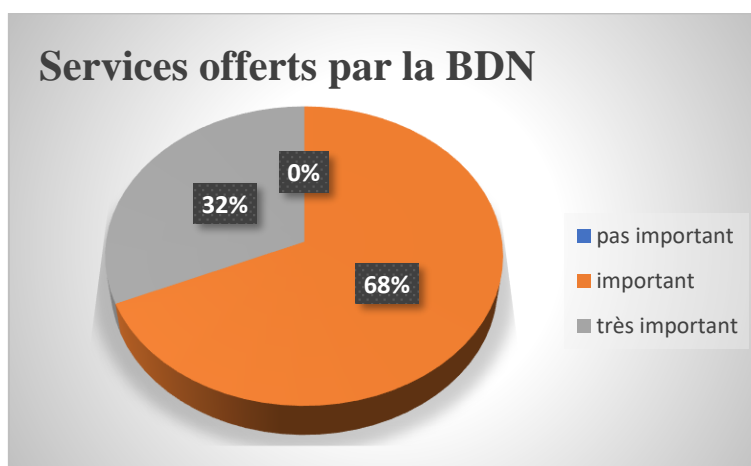
1.10. Résultats de l'enquête de satisfaction clients et retour d'information des parties intéressés

La mesure de la satisfaction clients (utilisateurs) de la BDN est réalisée sous forme d'une enquête. Elle a été lancée en Octobre 2021. Cette enquête a ciblé toutes les activités d'ALNAFT, à savoir PVDMH, DEH, DGCAJ et DGN. Les utilisateurs associés à cette enquête sont en nombre de soixante-seize (76) ; ces derniers constituent les clients les plus pertinents et dont les services de la BDN constituent un outil important dans la réalisation de leurs activités quotidiennes (Voir l'annexe F)

➤ Degré d'importance des services offerts par la BDN

Les résultats relatifs à cet aspect sont présentés dans la figure ci-dessous.

Figure 33 : Les services et produits offerts par la BDN

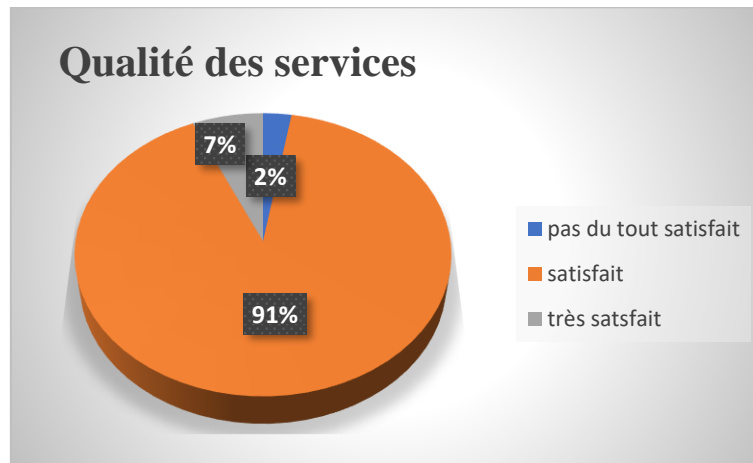


Source : Réalisé par nous même

➤ **La qualité des services :**

Les résultats obtenus quant à la qualité des services offerts par la BDN sont présentés dans la figure suivante.

Figure 34 : Qualité des services offerts de la BDN

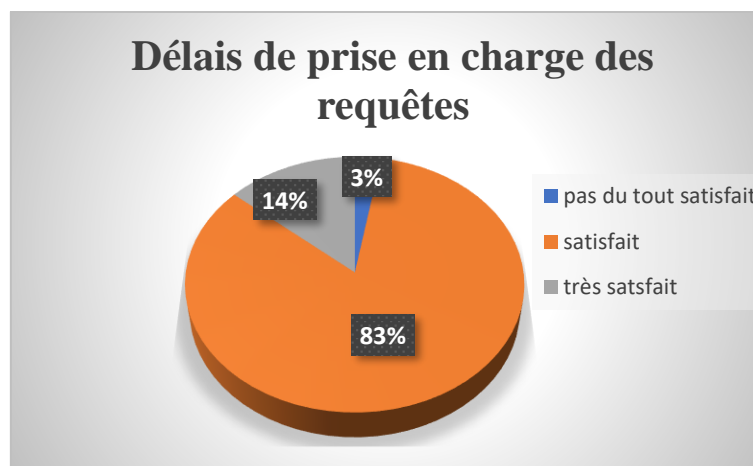


Source : Réalisé par nous même

➤ **Les délais de prise en charge des requêtes :**

Le degré de satisfaction quant aux délais de prise en charge des requêtes des utilisateurs est illustré dans la figure ci-dessous.

Figure 35 : Délai de prise en charge des requêtes

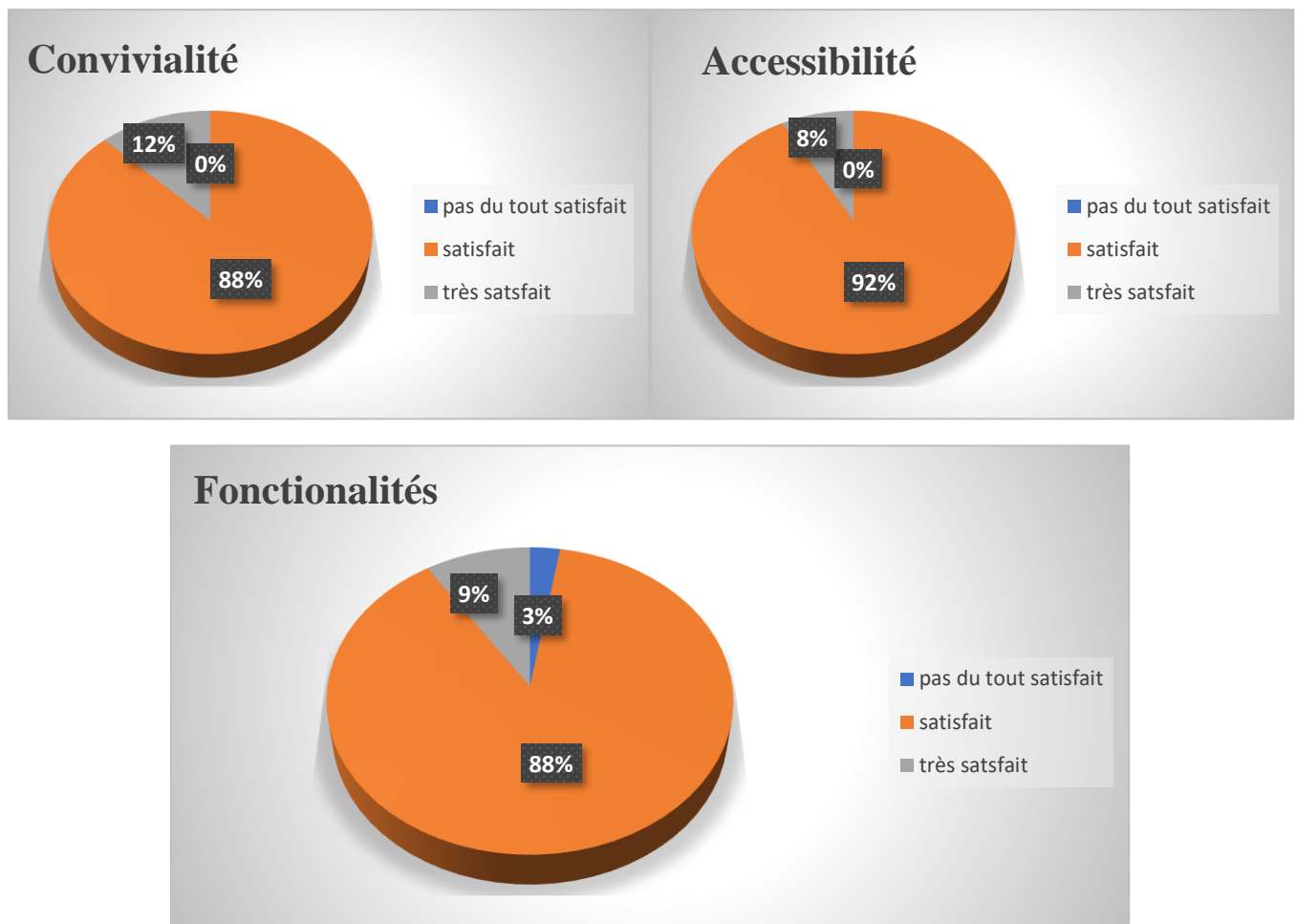


Source : Réalisé par nous même

➤ **Le portail WEB BDN**

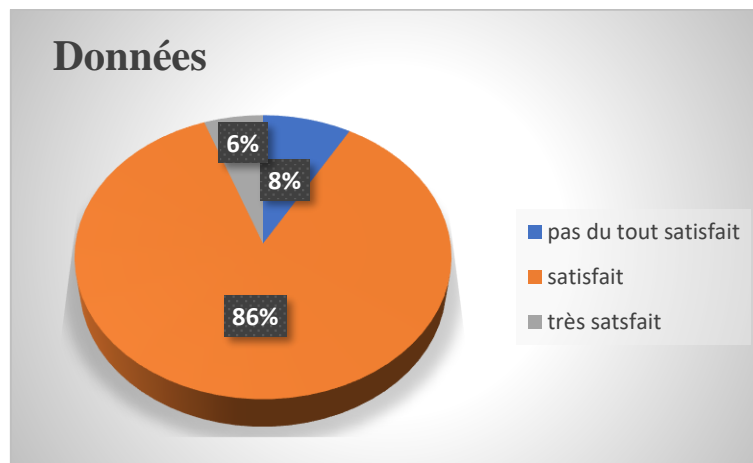
Le portail BDN, offre des fonctionnalités permettant une meilleure prise en charge des missions des utilisateurs. Les résultats de satisfaction par rapport à la convivialité du portail, les fonctionnalités et l'accessibilité des utilisateurs sont illustrés dans les figures ci-dessous.

Figure 36: Les services offerts par le portail BDN en termes de convivialité, fonctionnalités et accessibilité



Source : Réalisé par nous même

La satisfaction des clients quant à la disponibilité de données au niveau de la BDN est illustrée dans la figure ci-après.

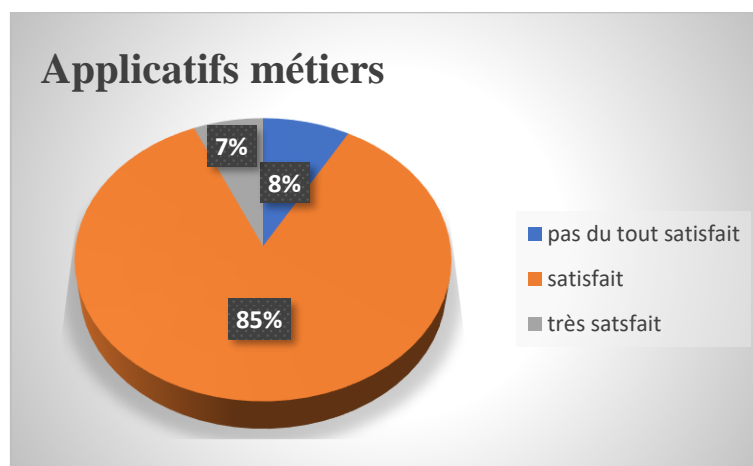
Figure 37: La mise à disposition des données

Source : Réalisé par nous même

➤ **Support et assistance**

- **Qualité du support BDN offert dans le cadre de l'exploitation des applicatifs métiers**

Les utilisateurs des applicatifs métiers (Petrel, Eclipse), à travers leurs réponses illustrées dans la figure ci-après.

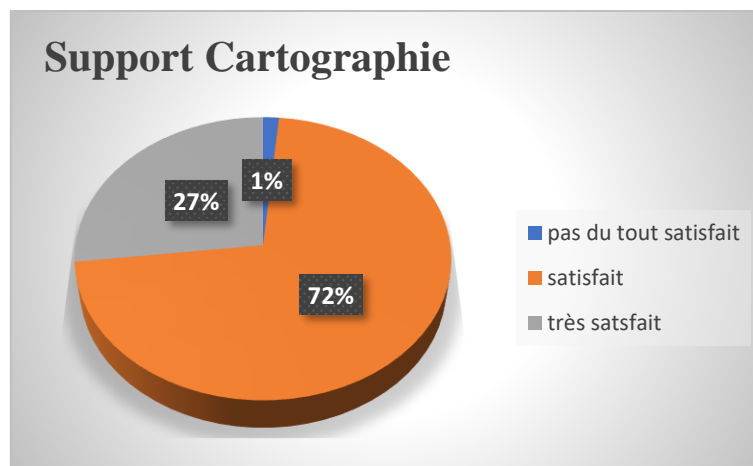
Figure 38 : la qualité du support BDN offerts dans le cadre de l'exploitation des applicatifs métiers

Source : Réalisé par nous même

- **Qualité du support cartographie, offert par la BDN**

A travers les réponses des utilisateurs par rapport au support cartographie fourni par la BDN illustré dans la figure ci-dessous.

Figure 39 : la qualité du support cartographie



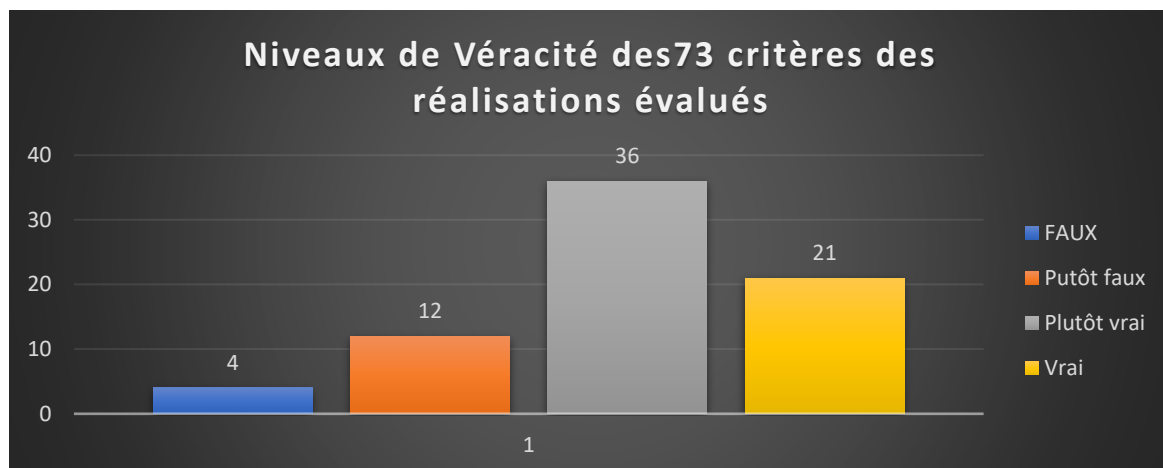
Source : Réalisé par nous même

1.11. Présentation des résultats de l'outil de l'autodiagnostic de la norme ISO 9004

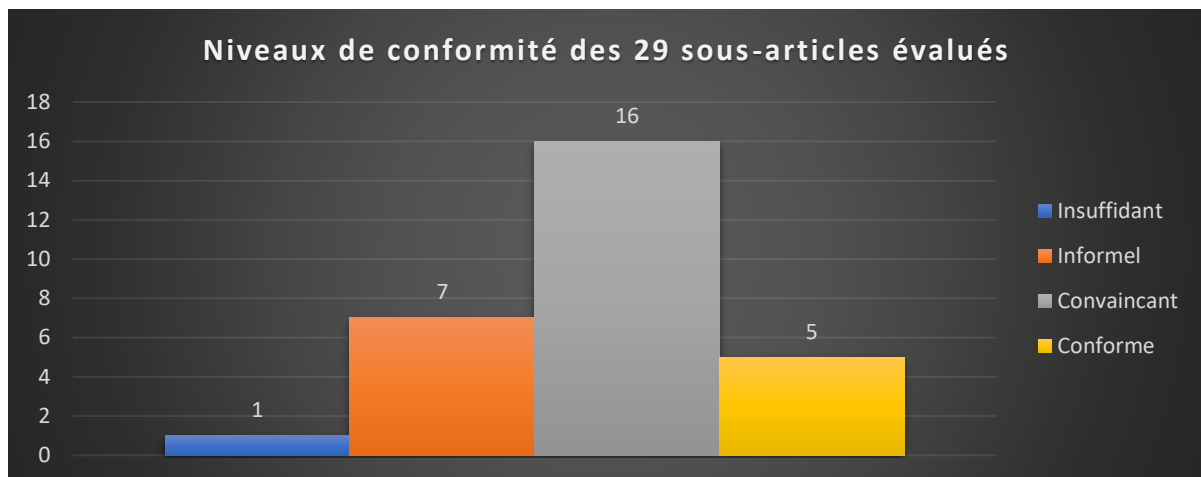
Ces graphiques peuvent donc être communiqués et compris par l'ensemble du personnel. Cela aura un impact positif sur le degré de motivation et l'implication des équipes. En effet, voir le fruit de ses efforts avoir un impact sur des indicateurs de qualité, partagé par la direction, est gratifiant.

Les deux premiers graphiques donnent respectivement le détail sur la véracité des 73 critères ainsi que le niveau de conformité des 35 sous-articles (voir les Figures 40 et 41 ci-dessous).

Figure 40 : Niveau de véracité des 73 critères au sein de l'outil d'autodiagnostic



Source : Réalisé par nous même

Figure 41 : Niveau de conformité des 35 sous-articles au sein de l’outil d’autodiagnostic

Source : Réalisé par nous même

Un tableau de synthèse illustre les résultats de l’évaluation et les niveaux de conformité de chaque articles (Voir le tableau suivant).

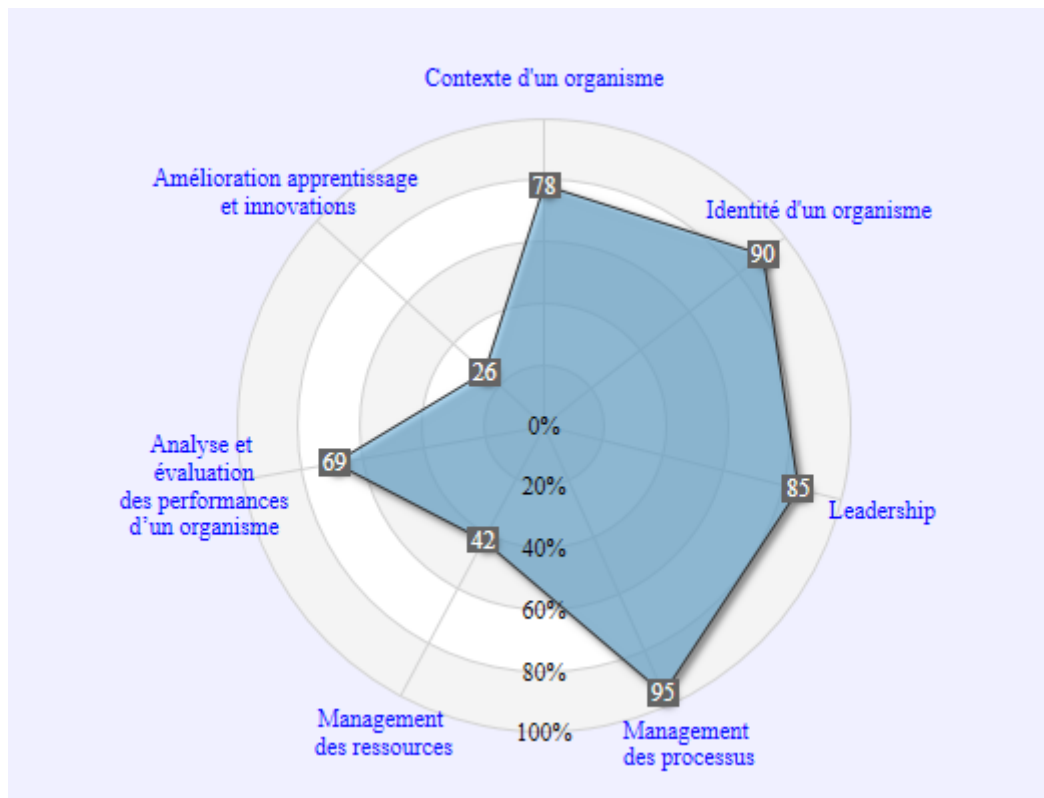
Tableau VIII : Résultats de l’évaluation selon la norme ISO 9004 :2018**TABLEAU de SYNTHÈSE des RÉSULTATS de l'évaluation sur la norme NF EN ISO 9004**

N° de l'article	Libellé de l'article	Evaluations	Taux %	Niveaux de CONFORMITÉ
Tous les Articles de la norme NF EN I:		Convaincant	70	Niveau 3
1	Contexte d'un organisme	Convaincant	78	Niveau 3
2	Identité d'un organisme	Conforme	90	Niveau 4
3	Leadership	Convaincant	85	Niveau 3
4	Management des processus	Conforme	95	Niveau 4
4	Management des ressources	Informel	42	Niveau 2
6	Analyse et évaluation des performan:	Convaincant	69	Niveau 3
7	Amélioration apprentissage et innov:	Insuffisant	26	Niveau 1

Source : Elaboré par nous même

Aussi , on a un graphe radar représentant une synthèse du niveau de conformité des articles est également disponible. Le graphe radar met en évidence les axes d’améliorations à apporter en priorité, le taux de conformité obtenu à chaque article est noté (voir Figure 42).

Figure 42 : Graphe radar représentant une synthèse du niveau de conformité des articles au sein de l'outil d'autodiagnostic



Source : Réalisé par nous même

Section 02:
Discussions et
recommandations

Section 02 : Discussions et recommandations

2.1. Discussions de résultats de comparaison des performances pour chaque axe de la politique

On remarque une nette progression depuis 2018 par rapport aux performances de la BDN qui sont décliné de la politique qualité (Comme montre **les figures 13**, jusqu'à **la figure 16**). Malgré la crise sanitaire la BDN a tous mis pour assurer ces missions pour ses collaborateurs et clients. Pour assurer la disponibilité des produits et services et prendre en charge tous les besoins et attentes des parties intéressées (utilisateurs) durant la période de la crise, la BDN a affectée des équipes qui prendront en charge toutes les requêtes des utilisateurs. Ces équipes ont œuvré sans interruption, tout au long de cette crise et ils ont assuré la disponibilité de tous les services offerts par la BDN au profit des utilisateurs et veillé à la prise en charge de toutes des prestations, dans le respect de la conformité, y'avait seulement quelques perturbations en 2019 et 2020 à cause de la crise sanitaire COVID 19.

2.2. Discussions des résultats de comparaison des indicateurs des performances globales de la BDN

On remarque d'après les résultats issus du calcul des indicateurs des différents processus, qu'il y'a une nette amélioration depuis 2018 jusqu'au 2021 comme montre le **tableau III** et la **figure 17**, ce qui démontre la bonne maitrise opérationnelle au sein des trois processus, à l'exception du DSI en 2021, où on remarque une diminution qui est expliqué du non atteint de la cible pour la réalisation du plan d'action à cause de infructuosité des appels d'offre lancés (02 fois).

On note aussi, une baisse de la performance de la BDN durant l'année 2020. Ce recul est expliqué par l'impact négatif de la crise sanitaire sur la réalisation de certaines actions programmées.

2.3. Discussions des résultats de la comparaison des indicateurs des performances des sous-processus du DDM

On remarque une nette progression depuis 2018 des sous-processus du DDM expliqué par la maitrise opérationnelle des PMs comme montre le **tableau IV** et la **figure 18**.

Le Plan d'actions de DDM, inscrits au titre de l'exercice 2020, ont été impacté par la situation sanitaire, il a été adapté lors de la révision des budgets août 2020. Cette adaptation a permis à DDM de prioriser les actions essentielles et de reporter quelques-unes vers l'exercice 2021. Pour l'exercice 2021, les plans d'actions ont été entamées et en nette progression selon les plannings définis.

Une nette amélioration est constatée quant aux délais ainsi que la qualité de chargement des données. Cette amélioration est due, principalement, au renforcement des équipes chargées du traitement et chargement de données et à la maîtrise des workflows de chargement.

2.4. Discussions des résultats de comparaison des performances des sous-processus du PNDH

On remarque une nette progression depuis 2018 des sous-processus du PNDH, expliqué par la maîtrise opérationnelle comme illustre le **tableau V** et la **figure 19**.

La maîtrise des délais de traitement des requêtes clients est constatée depuis l'année 2017. Ces résultats dénotent de la maîtrise par le personnel en charge de cette activité

La baisse du taux de la collecte entre l'année 2019 et l'année 2020 est due au fait que certaines missions de collecte de données ont été reportées (en raison des mesures prises par SONATRACH, notamment le départ en congé exceptionnel de 50 % de leurs effectifs et la non disponibilité des agents responsables de la préparation des packages). Ce qui a engendré une baisse du volume des données rapatriées (les missions prévues au sud, pour le rapatriement des index, ont été annulées, en raison de l'épidémie du Covid-19).

La hausse du taux de la collecte entre l'année 2020 et l'année 2021 est dû essentiellement au renforcement de l'équipe chargé de la collecte.

Les résultats des activités du LAB, à savoir la transcription et la vectorisation, montrent une nette maîtrise du personnel en charge de ces activités et que les moyens matériels et logiciels mis en place sont toujours performants.

2.5. Discussions des résultats de comparaison des performances des sous-processus du DSI

On remarque une nette progression depuis 2018 des sous-processus du DSI, expliqué par la maîtrise opérationnelle comme illustre le **tableau VI** et la **figure 17**.

Les résultats sur les délais et la qualité des prestations fournies par DSI, obtenus depuis 2018 à ce jour, montre une nette stabilité. Ceci dénote de la maîtrise du personnel en charge, associée aux moyens matériels et logiciels performant. La stabilité des résultats obtenus depuis la mise en place de la solution BDN concernant la disponibilité des différents services indique sur la redondance de tous les composants de l'infrastructure et la haute disponibilité des services y afférents.

En ce qui concerne la réalisation du plan d'actions DSI, toutes les actions y afférentes ont été entamées néanmoins, ce dernier a été impacté par la non atteinte de la cible de l'indicateur «Conformité des Développement Réalisés» relatif au département DDEV et «projet renouvellement support Infra » inscrit au titre du plan d'actions 2021.

Le non atteint de la cible relative à « conformité des développements réalisés » est dû à la non transmission par les représentants de PVDMMH des versions finales et approuvées des procédures internes pour la gestion des préqualifications des compagnies, qui sont requises pour la finalisation du document de spécification fonctionnelles et techniques, et le démarrage des travaux de développement.

« Le projet renouvellement support Infra » objectif non atteint dans les délais : appel d'offre infructueux. C'est un appel offre lancer en nationale conformément aux directives de conclure des contrats avec des sociétés de droits Algériens, l'abstention des soumissionnaires, suite aux réunions d'écoute, est due aux modalités de paiement, non incitatives, prévues dans le cahier des charges.

2.6. Discussions des résultats de comparaison des indicateurs de performances de PNDH

Le suivi des indicateurs de performances du Processus PNDH, démontre une nette progression au fil des années depuis 2018 au 2021, ce qui explique la bonne maitrise opérationnelle et des PMs comme illustre les **figures 21, 22, 23 et 24**.

La diminution du taux de collecte entre 2019 et 2020 est due à un certain nombre de tâches de collecte de données qui ont été reportées (en raison des mesures de SONATRACH). Cela a entraîné une diminution du volume des données de rapatriement. Ainsi que les missions prévues au sud, pour le rapatriement des index, ont été annulées, en raison de l'épidémie du Covid-19.

La maitrise des délais de traitement des requêtes clients est constatée depuis l'année 2018. Ces résultats dénotent de la maitrise par le personnel en charge de cette activité. La hausse du taux de la collecte entre l'année 2020 et l'année 2021 est dû essentiellement au renforcement de l'équipe chargé de la collecte.

Les résultats des activités du LAB, à savoir la transcription et la vectorisation, montrent une nette maîtrise du personnel en charge de ces activités et que les moyens matériels et logiciels sont mis en place en permanence de manière efficace.

L'indicateur relatif à la collecte a été créé en 2018. La baisse du taux de la collecte entre l'année 2018 et l'année 2019 est due au fait de que durant 2018 les données ciblées, par la collecte, sont celles identifiées à travers l'exploitation des rapports d'activités de SH, cependant, durant l'année 2019, d'autre données sont intégrées, il s'agit des données (anciennes) identifiées par les activités d'ALNAFT pour les besoins des études régionales.

2.7. Discussions des résultats de comparaison des indicateurs de performances de DDM

Comme illustre les **figures 25, 26, 27 et 28**, une nette amélioration est constatée quant aux délais ainsi que la qualité de chargement des données. Cette amélioration est due principalement, au renforcement des équipes chargées du traitement et chargement de données et à la maîtrise des workflows de chargement. Par contre au titre de l'exercice 2020, on remarque qu'il a été impacté par la situation sanitaire, où il a été adapté et reporter vers l'exercice 2021.

Le Plan d'actions de DDM, inscrits au titre de l'exercice 2021, ont été entamées et en nette progression selon les plannings définis, ceci démontre la bonne maîtrise des PMs de la part du personnels et le respect des délais.

2.8. Discussions des résultats des indicateurs de performances de DSI

On remarque une nette progression et stabilité depuis 2018, qui est expliqué par la bonne maîtrise du personnel de son activité comme illustre les **figures 29, 30, 31 et 32** .

Le non atteint de la cible relative à « conformité des développements réalisés » en 2021 est dû à la non transmission par les représentants de PVDMH des versions finales et approuvées des procédures internes pour la gestion des préqualifications des compagnies, qui sont requises pour la finalisation du document de spécification fonctionnelles et techniques, et le démarrage des travaux de développement. « Le projet renouvellement support Infra » objectif non atteint dans les délais : appel d'offre infructueux. C'est un appel offre lancer en nationale conformément aux directives de conclure des contrats avec des sociétés de droits Algériens, l'abstention des soumissionnaires, suite aux réunions d'écoute, est due aux modalités de paiement, non incitatives, prévues dans le cahier des charges.

Le Plan d'actions de la DSI, inscrits au titre de l'exercice 2020, a été impacté par la situation sanitaire. Ce qui permis à la DSI de prioriser les actions essentielles et de reporter quelques-unes vers l'exercice 2021.

Les résultats sur les délais et la qualité des prestations fournies par DSI, obtenus depuis 2018 à ce jour, montre une nette stabilité. Ceci dénote de la maîtrise du personnel en charge, associée aux moyens matériels et logiciels performant.

La stabilité des résultats obtenus depuis la mise en place de la solution BDN concernant la disponibilité des différents services indique sur la redondance de tous les composants de l'infrastructure et la haute disponibilité des services y afférents.

En ce qui concerne la réalisation du plan d'actions DSI, toutes les actions y afférentes ont été entamées néanmoins, ce dernier a été impacté par la non atteinte de la cible de l'indicateur « Conformité des Développement Réalisés » relatif au département DDEV et « projet renouvellement support Infra » inscrit au titre du plan d'actions 2021.

2.9. Discussions des résultats de questionnaire qui vérifier la pertinence des indicateurs

La réponse par l'affirmative à ces interrogations par résultat clé rapproche d'une performance durable malgré qu'il y ait un manque d'implication des responsables (03 ont répondu au questionnaire parmi les 12 personnes choisis). La majorité des réponses ont été affirmative (**Voir le tableau VII**) mais il sera plus judicieux de segmenter les résultats de calcul des indicateurs d'une manière plus appropriée. Sachant que si on a des réponses négatives, ils seront riches de conclusions ; elles permettent d'identifier par résultat clé ce qu'il reste à faire pour améliorer la situation et sur quel facteur de performance durable agir.

Il est à noter qu'une réponse négative à la première question élimine la performance durable des résultats clés. Cette première question porte sur la stratégie et les attentes des parties intéressées.

On remarque que les indicateurs de performance définies pour chaque processus et sous-processus sont à court et moyen terme seulement, il faut définir d'autres à long terme afin d'aboutir aux performances durables. Les indicateurs définis comme prestation conforme ont atteint la cible, ce qui veut dire quand doit augmenter la cible ou bien dans le cas où la cible est à 100% et atteinte on devra être enlever l'indicateur parce qu'il est maîtrisable, par contre les responsables justifie que c'est un indicateur nécessaire et important pour vérifier leur maîtrise opérationnelle.

2.10. Discussions des résultats de l'enquête de satisfaction clients et retour d'information des parties intéressés

L'analyse des résultats obtenus démontre que la BDN constitue un outil important, voire très important, dans la réalisation des plans de charge de la population visée. En effet, 100% de cette population s'appuie sur les services offerts par la BDN dans la réalisation de leurs activités, ce résultat est en progression par rapport à ceux de 2020 (96 %) comme montre la **figure 33** relatif aux services et produits offerts de la BDN.

Les résultats obtenus quant à la qualité des services offerts par la BDN montrent que 98% des utilisateurs de la BDN sont satisfaits, voire très satisfaits, de la qualité des services offerts par la BDN. Ce résultat est en progression par rapport à ceux de 2020 (92 %). Les 2 % restants sont insatisfaits comme illustre la **figure 34**.

Le degré de satisfaction quant aux délais de prise en charge des requêtes des utilisateurs est de 97 % illustré dans la **figure 35**. Bien que les délais au sein de la BDN (SLA) soient définis selon les moyens humains et matériels disponibles. Ce résultat est en progression par rapport à ceux de 2020 (86%). Quant aux utilisateurs non satisfaits ne représente que 3% des utilisateurs visés qui est en baisse par rapport à 2020 (14%).

Le portail BDN, offre des fonctionnalités permettant une meilleure prise en charge des missions des utilisateurs. La majorité des utilisateurs trouvent que cet outil est convivial, facile à utiliser et répond à leurs besoins. Illustré dans la **figure 36**, 100% du personnes sont satisfait de la convivialité du portail, pour les fonctionnalités 3% seulement étaient non satisfait et enfin pour l'accessibilité tout le monde était satisfait.

La satisfaction des clients quant à la disponibilité de données au niveau de la BDN comme illustrée dans la **figure 37**. Il y a lieu de noter que 92 % des utilisateurs sont satisfaits, voire très satisfait de la prise en charge de leurs besoins en données. Ce résultat est en progression par rapport à ceux de 2020 (70%). Quant aux utilisateurs non satisfaits ne représente que 8% des utilisateurs visés qui est en baisse par rapport à 2020 (30%).

Comme montre la **figure 38** les utilisateurs des applicatifs métiers (Petrel, Eclipse), à travers leurs réponses, ont montré leur totale satisfaction quant au support qui leur est fourni. En effet, 92 % sont satisfait. Les utilisateurs non satisfaits représentent que 8% des utilisateurs visés.

A travers les réponses des utilisateurs illustré dans la **figure 39**, ces derniers ont montré leur totale satisfaction quant au support qui leur est fourni. En effet, 99 % sont satisfaits voire très satisfaits.

L'analyse des résultats obtenus de l'enquête de satisfaction client et retour d'information des parties intéressés montrent une satisfaction progressive quant aux services (prestations) offerts par la BDN. Cela indique que les équipes de la BDN ont gagné en performance et en compétence ce qui leurs a permis une meilleure maîtrise des prestations.

La tendance haussière de la satisfaction clients concernant les délais de prise en charge des requêtes est, encore une fois, démontrée durant l'exercice 2021, puisque les résultats de cette année sont meilleures que ceux de 2020 lesquels étaient meilleures que ceux de 2019.

La disponibilité des données, demandées par les utilisateurs a connu une amélioration par rapport à l'année dernière (**70% → 92%**) qui est dû au renforcement de l'équipe de collecte.

Concernant le support Métier & Assistance, l'analyse des résultats montre une légère régression par rapport à l'année dernière (**97% → 92%**). BDN doit s'enquérir des raisons pour mettre en œuvre les actions d'amélioration appropriées.

Les fonctionnalités du portail web sont toujours appréciées par ses utilisateurs et les résultats quant au support et assistance sont toujours probants.

En ce qui concerne la fonctionnalité « Export des données » via le portail web, cette dernière a été appréciée par les utilisateurs.

2.11. Discussions de résultats de l'outil de l'autodiagnostic de la norme ISO 9004

Dans le cas présenté en **Figure 42 et tableau VIII**, le contexte de l'organisme est à renforcer (**78%**) ainsi que le leadership. Les plans d'actions prioritaires concerneront la définition des parties intéressés par l'activité de l'organisme. Les parties intéressées pertinentes peuvent être une contrainte et/ou une opportunité dans l'amélioration durable. Les enjeux externes et internes influant sur l'obtention de performances durables doivent être discutés en détails. Au moyen de retours d'expériences ou d'autre processus de communication, l'équipe devra tenir compte des enjeux passés et présents pour déterminer les risques et opportunités afin de créer des processus pour les garder à jour (une bonne analyse de contexte de la part de l'équipe de la BDN).

En ce qui concerne le management des ressources (**42%**), des améliorations doivent être portées sur plusieurs aspects :

➤ **Sur l'aspect personnel :**

La reconnaissance des bonnes pratiques et les processus pour la fidélisation, d'engagement et l'implication du personnel ne sont pas formellement identifiés.

➤ **Connaissances organisationnelles :**

Assurer le partage et la diffusion des connaissances, y compris les points de vue et les expériences des employés.

➤ **La technologie :**

Allouer des ressources pour l'application de nouvelles solutions technologiques (questions liées aux effets d'ALNAFT / l'impact des décisions de l'État).

Toutes les ressources nécessaires à la mise en œuvre du système de management de la qualité, à l'amélioration en permanence de son efficacité et à l'accroissement de la satisfaction des clients sont définies dans le budget et le plan d'actions annuel associé. Lors de la détermination et de la mise à disposition des ressources, il est tenu compte des ressources internes disponibles et des contraintes, ainsi que des besoins éventuels de prestations externes.

La BDN externalise les activités des ressources humaines et des achats :

- Elle détermine et communique au Secrétariat Général d'ALNAFT les besoins en ressources nécessaires à la mise en place et à l'entretien du système de management de la qualité : investissements nécessaires, compétences, formation du personnel, infrastructures et environnement de travail.

L'adéquation des ressources est examinée en réunion avec ALNAFT qui approuve le budget.

➤ **Ressources naturelles :**

Bien que BDN contribue à réduire la consommation de papier par sa mission, son métier et la technologie utilisée, sa responsabilité sociale dans la gestion des ressources naturelles n'est pas formellement fixée.

➤ **Analyse et évaluation des performances :**

L'analyse, les résultats de la performance ne sont pas toujours partagés avec le personnel

➤ **Amélioration, apprentissage et innovation :**

L'innovation n'est pas formellement appliquée à tous les niveaux et il n'y a pas de système pour reconnaître les résultats positifs des suggestions et des commentaires. On remarque bien que

sur le radar on a (26%), correspondant au niveau « 1 » considéré comme insuffisant surtout en ce qui concerne l'innovation qui est faible (nécessité de travailler ce point).

Le niveau de conformité sur l'ensemble des articles selon la norme ISO 9004 : 2018 atteint : 70%, correspondant au niveau « 3 » considéré comme convaincant, (nécessité d'améliorer les activités).

L'aspect graphique de l'outil d'autodiagnostic permet en un coup d'œil d'observer les progrès effectués.

2.12. Conclusion des discussions

Les résultats de l'évaluation conformément à la norme ISO 9004 : 2018, l'un des critères à améliorer concerne le personnel, en termes d'action, la décision de mise en œuvre des actions pour fidéliser et encourager le personnel ne dépendait pas de la BDN.

Management des ressources naturelles, bien que la BDN contribue à réduire la consommation de papier par l'utilisation des solutions et des outils informatiques, mais cet aspect ne figure pas encore dans les orientations stratégiques de la BDN.

Les risques liés à l'infrastructure, au développement du personnel et au management des ressources naturelles, sont des facteurs à surveiller afin d'éviter l'impact négatif (turnover,...). Les décisions relatives à ces actions ne dépendent pas de la BDN mais dépendent du PCD d'ALNAFT.

Ces résultats doivent être conservés afin d'être comparés à des prochaines auto-évaluations.

Finalement grâce à cet outil de la norme ISO 9004 : 2018, la BDN pourra évaluer l'efficacité de son management afin d'obtenir des performances durables. Il pourra mettre en place des plans d'actions prioritaires et communiquer les résultats de façon visuelle afin d'impliquer plus amplement le personnel.

Après les mesures lors les audits internes, les revues de direction annuelle et tableau de bord viennent les plans d'actions prioritaires. En face du graphique de l'outil, on peut mettre un tableau afin d'écrire les plans d'actions prioritaires choisi par la BDN, en définissant les personnes responsables, le service en question et les délais de réalisation.

2.13. Recommandations

Les indicateurs de performance définies pour chaque processus et sous-processus sont à court et moyen terme seulement, donc il est recommandé de définir d'autres à long terme et plus pertinents afin d'aboutir aux performances durables. Ainsi que faire introduire la notion des récompenses pour encourager les employés à chercher toujours des améliorations dans la SMQ.

On peut recommander aussi d'opter vers d'autres certification tels que ISO 27001, d'assurer plus de formation pour la bonne compréhension de la norme ISO 9001 :2015 et faire des journées de sensibilisation au sein d'ALNAFT surtout pour les nouveaux recrues.

Enfin, nous recommandons de former plus d'auditeurs en interne et de réaliser des audits interne en utilisant des check-lists qui détaille les exigences de la norme afin d'assurer la conformité aux exigences de la norme ISO 9001 : 2015 et la fiabilité des résultats obtenues.

Conclusion générale

Conclusion Générale

A travers la présente recherche, nous pouvons déduire que l'investissement en qualité permet à l'entreprise de réaliser des performances remarquables et durables sur tous les plans : organisationnels, manageriels, structurels, financiers, technologiques, productifs et d'autres. Ce constat a été prouvé par plusieurs recherches à la fois théoriques et empiriques qui ont validé l'existence d'un lien positif et significatif entre la qualité et la performance de l'entreprise.

Pour répondre à la problématique de notre sujet, après avoir présenté la performance durable et ses enjeux pour un organisme, ce mémoire développera l'intérêt du choix de la norme ISO 9004 :2018 pour l'organisme dans sa recherche de performance durable. Enfin, des outils de prise en main visant à faciliter l'usage de cette norme seront proposés.

Il est donc nécessaire pour une entreprise d'opter pour une vision de performances durables afin de s'assurer une durabilité certaine. La performance durable fait émerger de nombreux enjeux ayant des impacts sur de multiples niveaux : humains, économiques, et de performance. L'application des lignes directrices de **ISO 9004 :2018 « Management de la qualité - Qualité d'un organisme - Lignes directrices pour obtenir des performances durables »** permet de véritablement guider un organisme vers cette pérennité attendue.

N'étant pas une certification, ISO 9004 est une auto-évaluation effectuée par l'organisme, et est complémentaire à d'autres modèles de qualité existants. La certification ISO 9001 ne doit pas dispenser une entreprise d'appliquer ISO 9004 ; cette dernière étant un véritable bénéfice pour un organisme.

Le fruit de ce travail est la compréhension et l'application facilitée de la norme ISO 9004 :2018. Un outil Excel d'auto-évaluation axé sur l'application ; celui-ci permet une notation des critères présents dans la norme par l'utilisateur. Grâce à un affichage optimisé des résultats finaux et un rendu permettant de mettre en avant les sujets positifs comme négatifs, l'utilisateur peut se positionner rapidement et s'inscrire dans une optique d'amélioration continue. Cet outil encourage et permette une auto-évaluation simplifiée par l'entreprise, qui tirera des bénéfices d'ISO 9004 :2018 sur le long terme.

On croit souvent à tort que la norme ISO 9004 est une ligne directrice pour la mise en œuvre de la norme ISO 9001. Ce n'est pas le cas. Les normes ont été conçues pour se compléter, mais à des fins différentes. Cela dit, il est important de noter qu'une organisation peut utiliser les normes ISO 9001 et 9004 simultanément ou indépendamment les unes des autres.

Pour améliorer son SMQ et le rendre plus efficace, ce dernier doit être remis en cause et vérifié régulièrement afin qu'il soit adapté aux besoins des utilisateurs. Donc il faut toujours chercher à dynamiser le SMQ afin de ne pas avoir une stagnation de ce dernier, pour assurer une réelle amélioration continue sur le terrain.

En conclusion, une performance durable consiste à pérenniser à la fois le succès de la stratégie et la satisfaction des parties intéressées.

Références bibliographiques

Références Bibliographiques

Ouvrages

- 1/ BAGLIN. G, BRUEL. O, GREIF. M & DELFT. C. (2009). *Management industriel et logistique*. Economia.
- 2/ BELT. B. (2008). *les basiques de la gestion industrielle et logistique*. Edition d'organisation.
- 3/ BERLAND. N. (2009). *Mesurer et piloter la performance* (éd. e-book, www.management.free.fr)
- 4/ DEMING. E. (2003). *Progrès continu et management*,. Editions d'Organisation.
- 5/ CARSON. D, GILMORE. A, PERRY. C & GRONHAUG. K. (2001). *Qualitative marketing research*:. London: SAGE Publications. Consulté le Juillet 15, 2022, sur [https://books.google.dz/books?hl=fr&lr=&id=L8nSK5QEeGEC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Carson,+D.,+Gilmore,+A.,+Perry,+C.,+%26+Gronhaug,+K.+\(2001\).+Qualitative+marketing+research:+Sage&ots=I1iskAiusK&sig=L_D_nqDYInurqBXRx8lwv687Ys&redir_esc=y#v=snippet&q=interpretive&](https://books.google.dz/books?hl=fr&lr=&id=L8nSK5QEeGEC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Carson,+D.,+Gilmore,+A.,+Perry,+C.,+%26+Gronhaug,+K.+(2001).+Qualitative+marketing+research:+Sage&ots=I1iskAiusK&sig=L_D_nqDYInurqBXRx8lwv687Ys&redir_esc=y#v=snippet&q=interpretive&)
- 6/ GAVARD. P, GOTTELAND. D, HAON. C & JOLIBERT. (2018). *Méthodologie de la recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion* (éd. 3). Pearson.
- 7/ GILLET-GOINARD, F., & SENO, B. (2016). *La boîte à outils du Responsable Qualité* (éd. 3e). Dunod.
- 8/ HOHMANN, C. (s.d.). *Technique de productivité comment gagner des points de performance pour les managers et les encadrants ; ; P 32/33*.
- 9/ LE MOIGNE. J. L. (1995). *Le constructivisme. Tome 2 : des épistémologies*,. (C. C. complexité, Éd.) Paris: ESF.
- 10/ MADOZ. J.P. (2011). *Les fondamentaux de l'audit qualité*. AFNOR Edition
- 11/ MIALARET. G. (2004). Généralités sur les méthodes et techniques de recherche. (P. U. France, Éd.) *Méthodes de recherche en sciences de l'éducation*, p. 36. Récupéré sur <https://doi.org/10.3917/puf.miala.2004.01>
- 12/ MOUGIN. Y. (2004). *Processus: les outils d'optimisation de la performance*. Edition d'organisation.
- 13/ MONGEAU , P. (2008). *Réaliser son mémoire ou sa thèse*. Presses de l'Universitaire du Québec.
- 14/ PIAGET. J. (1967). *Logique et connaissances scientifique*. Paris: Gallimard.
- 15/ PINET, C. (2015). *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 :2015*. AFNOR Edition.
- 16/ THIERRY. S. (2005). *Une approche de formalisation du processus de*.
- 17/ VELMURADOVA. M. (2004, Novembre). *Épistémologies et Méthodologies de Recherche*. 61. Toulon. DOI: 10.13140/2.1.2429.2648

Références Bibliographiques

18/ WOMACK. J, DANIEL. J . (2012). *Système Lean: Penser l'entreprise au plus juste*. France: Edition Pearson.

Articles

19/ AMAAZOUL. H. (2018, Décembre). Synthèse des principales approches définitives du concept de performance en science de gestion. *Revue de consolidation comptable et de management de la performance* (02).

20/ BARIBEAU. C & ROYER. C. (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l'éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 38 (1), 23-45. Récupéré sur <https://www.erudit.org/fr/revues/rse/2012-v38-n1-rse0675/1016748ar.pdf>

21/ BACHELARD. O. (2017). Optimiser le bien-être au travail et à la performance globale : enjeux et perspectives. *Regards*(51), 169-179. Récupéré sur Cairn.info: <https://www.cairn.info/revue-regards-2017-1-page-169.html>

22/ BENAÏSSA. H. (2001). Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? Québec: Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Consulté le Juillet 18, 2022, sur <https://docplayer.fr/282993-Quelle-methodologie-de-recherche-appropriee-pour-une-construction-de-la-recherche-en-gestion.html>

23/ BOUMAMA. M. (2015). Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord. *Gestions et Management*: Université de Bordeaux.

24/ BOUQUIN. H. (2001). *Contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France.

25/ BOYS. K, KARAPETROVIC. S, & WILCOCK. A. (2004, Janvier). Is ISO 9004 a path to business excellence? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(08), 841-860.

26/ DEHBI. S, ANGADE. K. (2019, Août). Du positionnement épistémologique à la méthodologie de recherche : Quelle démarche pour la recherche en sciences de gestions ? *Revue Économie, Gestion et Société*(20). doi:<https://doi.org/10.48382/IMIST.PRSM/regs-v1i20.17587>

27/ FRIKH. K, OUBAL. K, OUHBI. B. (2022). De la performance uni-dimensionnelle à la performance globale: Une exploration théorique. *Revue Internationale du Chercheur*, 3(1), 207-232.

28/ CHBAATTOU. R, LANKAOUI. L. (2020). Performance et processus stratégiques. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(6), 675-693.

29/ GHARBI. L. (2019, 01 03). Les apports de l'ISO 9004:2018 à l'ISO 9001:2015. Consulté le 05 15, 2022, sur AFNOR BIVI: <file:///G:/Une%20d%C3%A9marche%20volontaire%20d'auto-%C3%A9valuation%20selon%20l'ISO%209004%202018%20-%20Bivi%20-%20Qualite.html>

30/ GHARBI. L. (2019, 01 03). La performnace durable selon l'ISO 9004:2018. Consulté le 05 15, 2022, sur AFNOR BIVI:

Références Bibliographiques

- <file:///D:/La%20performance%20durable%20selon%20l%E2%80%99ISO%209004%202018%20-%20Bivi%20-%20Qualite.html>
- 31/ GHARBI. L. (2019, 01 03). La trajectoire pour obtenir une performance durable avec l'ISO 9004:2018. Consulté le 05 15, 2022, sur AFNOR BIVI:
<file:///D:/La%20trajectoire%20pour%20obtenir%20une%20performance%20durable%20avec%20l%E2%80%99ISO%209004%202018%20-%20Bivi%20-%20Qualite.html>
- 32/ GHARBI. L. (2019, 01 03). Une démarche volontaire d'auto-évaluation selon l'ISO 9004:2018. Consulté le 05 15, 2022, sur AFNOR BIVI:
<file:///D:/Une%20d%C3%A9marche%20volontaire%20d%E2%80%99auto%20%C3%A9valuation%20selon%20l%E2%80%99ISO%209004%202018%20-%20Bivi%20-%20Qualite.html>
- 33/ GIRIN. I. (1981). *Quel paradigme pour la recherche en gestion ?* Économies et Sociétés, XV, 10-11-12, série Sciences de Gestion.
- 34/ HENNING. E, VAN RENSBURG. W & SMIT. B. (2004, Septembre). Finding your way in qualitative research. (V. Schaik, Éd.) *South African Journal of Psychology (Psychological Society of South Africa (PsySSA))*, 34, 509-510. doi:DOI: 10.1177/008124630403400311
- 35/ HUDSON. L. A, OZANNE. J. L. (1988, March). Alternative ways of seeking knowledge in consumer research. *Journal of consumer research*, 14, 508-521. Consulté le Juillet 20, 2022, sur <https://doi.org/10.1086/209132>
- 36/ JOHNSON T.H. & KAPLAN R.S. (1987). *Relevance lost - The rise and fall of management accounting*. Boston: Harvard Business School Press.
- 37/ KAOUSSI. C, BENYAKHLEF. W, OUBOUALI. Y. (2021). L'alignement Stratégique et la mesure de performace des organisations sans but lucratif : Le Balnced Scorcard comme outil. *Revue Rnternational des sciences de Gestion*, 4, 683-701.
- 38/ KIM. S. (2003, Janvier). Research Paradigms in Organizational Research Paradigms in Organizational Learning and Performance: Learning and Performance: Competing Modes of Inquiry Competing Modes of Inquiry. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 21(1). Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/341980628_Research_Paradigms_in_Organizational_Research_Paradigms_in_Organizational_Learning_and_Performance_Learning_and_Performance_Competing_Modes_of_Inquiry_Competing_Modes_of_Inquiry
- 39/ KUHN. T. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. University of Chicago Press.
- 40/ NADEN. C. (2018, Mai). « ISO 9004 : la clé d'une réussite fondée sur des performances durables », *International Organization for Standardization (ISO)*,. Consulté le Mai 13, 2022, sur <https://www.iso.org/cms/render/live/fr/sites/isoorg/contents/news/2017/05/Ref2187.html>

Références Bibliographiques

- 41/ NEURATH. O. (1944). Foundations of the Social Sciences. (U. o. Press, Éd.) *International Encyclopedia of Unified*, 2(1). Consulté le Juillet 10, 2022
- 42/ QUALITY MAGAZINE. (2018, Avril). Learn More About ISO 9004. *Quality Magazine*, avr. 02, 2018. Récupéré sur <https://www.qualitymag.com/articles/94620-learn-more-about-iso-9004?v=preview>
- 43/ TAMIM. A. (2020, Juin). *Revue Linguistique et Référentiels Interculturels*, 1(1), 52-57. Consulté le Juillet 18, 2022, sur <https://revues.imist.ma/index.php/LIRI/article/view/21456/11513>
- 44/ The ISO survey. (2022, Mars 22). Consulté le Mai 21, 2022, sur <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>

Mémoires et Thèses

- 45/ BARROSSO. L, MARZANZANA. N & DOUVERENDELLE. F. (2015). Proposition d'un modèle de simplification d'un système documentaire: Application au sein de Turbomeca. Récupéré sur <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01149754/document>
- 46/ CHIRINOS-COLMENARES. O. (2018, Novembre 13). Dynamique des démarches d'amélioration continue : Maintien du cycle de la performance. (U. G. Alpes, Éd.) Consulté le 05 21, 2022, sur <https://hal.archives-ouvertes.fr/tel-02039746>
- 47/ DAVID. A, HATCHUEL. A & LAUFER.R. (2000). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. (c. FNEGE, Éd.) Paris: Vuibert. Récupéré sur <https://hal-mines-paristech.archives-ouvertes.fr/hal-00748217>
- 48/ MATHIAS. A, ROMAIN. B, MARIE. P & EMILE. V. (2021). *Performances durables dans un organisme*.

Normes

- 49/ ISO 9000 Version 2015 : Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire
- 50/ ISO 9001 Version 2015 : Systèmes de management de la qualité — Exigences
- 51/ ISO 9002 Version 2016 : Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour l'application de l'ISO 9001:2015.
- 52/ ISO 9004 Version 2018 : Management de la qualité — Qualité d'un organisme — Lignes directrices pour obtenir des performances durables.
- 53/ ISO10004 Version 2018 : Management de la qualité — Satisfaction du client—Lignes directrices relatives à la surveillance et au mesurage
- 54/ ISO10003 Version 2018 : Management de la qualité — Satisfaction du client—Lignes directrices relatives à la résolution des conflits aux organismes
- 55/ ISO 26000 Version 2010 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale

Références Bibliographiques

56/ ISO 31000 Version 2018 : Management du risque — Lignes directrices

57/ ISO 27000 Version 2012 : Technologies de l'information— Techniques de sécurité — Systèmes de management et de la sécurité de l'information— Vue ensemble et vocabulaire

58/ FDX 50-176 Version 2017 : Outils de Management — Management des processus— Guide de mise en œuvre.

Webographie

59/ AFNOR BIVI. (2019, 01 03). *La performance durable selon l'ISO 9004:2018*. Consulté le 05 12, 2022, sur AFNOR BIVI: file:///D:/La%20performance%20durable%20selon%20E2%80%99ISO%209004_2018%20-%20Bivi%20-%20Qualite.html

60/ BIVI AFNOR. (s.d.). Consulté le 06 12, 2022, sur Bivi.afnor.org: <https://bivi.afnor.org/notice-details/les-apports-de-liso-90042018-a-liso-90012015/1312440?auth=1#sommaire-314726>

61/ DECROSS, H. (s.d.). <https://www.nbn.be/fr/iso9001>.

62/ ISO.ORG. (2016). Consulté le Mai 17, 2022, sur ISO.ORG: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100080_fr.pdf

63/ ISO.ORG. (2020, Janvier 29). *ISO 9004:2018 - Let's Look at Leadership*. Consulté le Avril 23, 2022, sur NQA Global Certification Body: <https://www.nqa.com/enbd/>

Sources d'articles et thèses

www.arlap.hypotheses.org

www.revues.imist.ma

www.researchgate.net

www.mdpi.com

www.academia.edu

www.scribd.com

www.onlinelibrary.wiley.com

www.hal.archives-ouvertes.fr

www.techniques-ingenieur.fr

www.scholar.google.com

www.cairn.info

www.asjp.cerist.dz

Références Bibliographiques

Sources de livres format électronique

www.fr.booksc.org

www.books.openedition.org

Sources de livres format papier

La bibliothèque de l'ENSM

Site de traduction

www.deepl.com/fr/translator

www.systran.net/fr

www.reverso.net/traduction

Annexes

Annexe A : Modèle générique avec les critères et les niveaux de maturité vers des performances durables

Les domaines avec les critères associés identifiés dans les tableaux de l'annexe A de la norme de A2 à A32 sont :

Articles	Sous-articles
Contexte de l'organisme :	<ul style="list-style-type: none"> · A2 : Les parties intéressées pertinentes · A3 : Les enjeux externes et internes
Identité de l'organisme :	<ul style="list-style-type: none"> · A4 : Mission, vision, valeurs et culture
Leadership :	<ul style="list-style-type: none"> · A5 : Généralités · A6 : Politique et stratégie · A7 : Objectifs · A8 : Communication
Management des processus:	<ul style="list-style-type: none"> · A9 : Généralités · A10 : Détermination des processus · A11 : Responsabilité et autorité relatives aux processus · A12 : Gérer l'alignement/le lien entre les processus · A13 : Atteindre un niveau de performance élevé · A14 : Maintenir le niveau atteint
Management des ressources :	<ul style="list-style-type: none"> · A15 : Généralités · A16 : Personnel · A17 : Connaissances organisationnelles · A18 : Technologie · A19 : Infrastructure et environnement de travail · A20 : Ressources fournies par des prestataires externes · A21 : Ressources naturelles
Analyse et évaluation des performances :	<ul style="list-style-type: none"> · A22 : Généralités · A23 : Indicateurs de performance · A24 : Analyse des performances · A25 : Evaluation des performances · A26 : Audit interne · A27 : Auto-évaluation · A28 : Revues

ANNEXES

Amélioration, apprentissage et innovation :	<ul style="list-style-type: none">· A29 : Généralités· A30 : Amélioration· A31 : Apprentissage· A32 : Innovation
--	---

Annexe B : Décrets de création et missions d'ALNAFT

8	JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 50	12 Joumada Ethania 1426 19 juillet 2005
<p>Une fois déterminés, les prix de vente, non compris les taxes du gaz sur le marché national pour l'année civile concernée sont notifiés par l'autorité de régulation des hydrocarbures.</p> <p>Un prix identique, non compris les taxes, est appliqué par le producteur de gaz à l'approvisionnement de tous les clients éligibles et non éligibles du marché national. Les clients éligibles s'adressent pour leur raccordement au gestionnaire du réseau de transport du gaz défini par la loi n° 02-01 du 22 Dhou El Kaada 1422 correspondant au 5 février 2002 sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisation et sont soumis aux dispositions de ses articles 65 et 68.</p> <p>Les opérateurs visés dans la loi n° 02-01 du 22 Dhou El Kaada 1422 correspondant au 5 février 2002 portant loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisation appliquent les tarifs du gaz aux clients tels que définis dans ses articles 100 et 103.</p> <p>Art. 11. — Le ministre chargé des hydrocarbures veille à la valorisation optimale des ressources nationales d'hydrocarbures.</p> <p>Il est chargé de proposer la politique en matière d'hydrocarbures et de la mettre en œuvre après son adoption.</p> <p>Le ministre chargé des hydrocarbures introduit les demandes d'approbation des contrats de recherche et/ou d'exploitation qui sont approuvés par décret pris en conseil des ministres.</p> <p>Art. 12. — Il est créé deux agences nationales indépendantes dotées de la personnalité juridique et de l'autonomie financière dénommées agences hydrocarbures:</p> <ul style="list-style-type: none"> — une agence nationale de contrôle et de régulation des activités dans le domaine des hydrocarbures ci-après désignée " autorité de régulation des hydrocarbures ". — une agence nationale pour la valorisation des ressources en hydrocarbures ci-après désignée " ALNAFT ". 	<p>Pour mener à bien sa mission, le comité de direction s'appuie sur des directions spécialisées.</p> <p>L'agence est dotée de commissaires aux comptes pour le contrôle et l'approbation des comptes de l'agence, désignés conformément à la réglementation en vigueur.</p> <p>Le comité de direction est composé d'un président et de (5) directeurs nommés par décret présidentiel, sur proposition du ministre chargé des hydrocarbures.</p> <p>Le comité de direction jouit des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de chaque agence hydrocarbures et faire autoriser tout acte et opération relatifs à sa mission.</p> <p>Les délibérations du comité de direction ne sont validées qu'avec au moins la présence de (3) membres dont le président.</p> <p>Les délibérations sont adoptées à la majorité simple des membres présents. En cas d'égalité des voix, celle du président est prépondérante.</p> <p>Le président du comité de direction assure le fonctionnement de l'agence hydrocarbures concernée et assume tous les pouvoirs nécessaires, notamment en matière:</p> <ul style="list-style-type: none"> — d'ordonnancement ; — de nomination et de révocation de tous employés et agents ; — de rémunération de personnel ; — d'administration des biens sociaux ; — d'acquisition, d'échange ou d'aliénation des biens meubles ou immeubles ; — de représenter le comité devant la justice ; — d'accepter la main levée d'inscriptions ; — de saisie ; — d'opposition et d'autres droits avant ou après paiement ; — d'arrêt d'inventaire et de comptes ; — de représenter l'agence dans les actes de la vie civile. 	
<p>Les agences hydrocarbures ne sont pas soumises aux règles applicables à l'administration notamment en ce qui concerne leur organisation, leur fonctionnement et le statut du personnel qui y exerce.</p> <p>Les agences hydrocarbures tirent leurs ressources conformément à l'article 15 de la présente loi.</p> <p>Elles disposent d'un patrimoine propre.</p> <p>La comptabilité des agences hydrocarbures est tenue sous la forme commerciale. Elles doivent dresser un bilan propre. Elles sont soumises au contrôle de l'Etat conformément à la réglementation en vigueur.</p> <p>Elles sont régies par les règles commerciales dans leurs relations avec les tiers.</p> <p>Chaque agence hydrocarbures est dirigée par un comité de direction.</p>	<p>Le président peut subdéléguer sous sa responsabilité tout ou partie de ses pouvoirs.</p> <p>La rémunération du président et des membres du comité de direction est fixée par voie réglementaire. Le système de rémunération du personnel de chaque agence est défini par le règlement intérieur de chaque agence.</p> <p>La fonction de membre du comité de direction est incompatible avec toute activité professionnelle, tout mandat électif national ou local, tout emploi public et toute détention, directe ou indirecte d'intérêts dans une entreprise du secteur des hydrocarbures.</p> <p>Tout membre du comité de direction exerçant une des activités mentionnées ci-dessus est déclaré démissionnaire d'office, après consultation du comité de direction par décret présidentiel.</p>	

Le Président de la République pourvoit à son remplacement sur proposition du ministre chargé des hydrocarbures.

Tout membre du conseil de direction ayant fait l'objet d'une condamnation judiciaire infamante, devenue définitive, est déclaré démissionnaire d'office après consultation du comité de direction, par décret présidentiel.

Le Président de la République pourvoit à son remplacement sur proposition du ministre chargé des hydrocarbures.

A la fin de leur mission, les membres du comité de direction ne peuvent exercer une activité professionnelle dans les entreprises du secteur des hydrocarbures pendant une période de deux (2) ans.

Il est institué, auprès de chaque agence hydrocarbures, un organe consultatif dénommé "conseil consultatif". Il est composé de deux représentants des départements ministériels concernés et éventuellement de toutes les parties intéressées (opérateurs, consommateurs, travailleurs).

Chaque partie délègue son ou ses représentants.

Le conseil consultatif formule des avis sur les activités du comité de direction.

Le comité de direction assiste aux travaux du conseil consultatif. La composition et le fonctionnement du conseil consultatif sont fixés par voie réglementaire.

Le comité de direction adopte son règlement intérieur qui fixe l'organisation interne, le mode de fonctionnement et les statuts du personnel.

Les membres du comité de direction et agents de l'agence hydrocarbures exercent leurs fonctions en toute transparence, impartialité et indépendance.

Les membres du comité de direction, du conseil consultatif et les employés de l'agence hydrocarbures sont soumis au secret professionnel, hormis le cas où ils sont appelés à rendre témoignage en justice.

Le non-respect du secret professionnel établi par une décision de justice définitive entraîne la cessation d'office des fonctions au sein de l'agence hydrocarbures.

Le remplacement s'effectue conformément aux dispositions de la présente loi. L'autorité de régulation des hydrocarbures organise en son sein un service de conciliation pour les différends résultant de l'application de la réglementation et notamment celle relative à l'accès au système de transport par canalisation et de stockage des produits pétroliers et aux tarifs. L'autorité de régulation des hydrocarbures établit un règlement intérieur pour le fonctionnement de ce service.

Art. 13. — L'autorité de régulation des hydrocarbures est chargée notamment de veiller au respect :

* de la réglementation technique applicable aux activités régies par la présente loi ;

* de la réglementation relative à l'application des tarifs et du principe de libre accès des tiers aux infrastructures de transport par canalisation et de stockage.

* de la réglementation en matière d'hygiène, de sécurité industrielle et d'environnement et de prévention et gestion des risques majeurs ;

* du cahier des charges de la construction des infrastructures de transport par canalisation et de stockage ;

* de l'application de normes et de standards établis sur la base de la meilleure pratique internationale, ces normes et standards sont définis par voie réglementaire ;

* de l'application des pénalités et amendes payables au Trésor public en cas d'infraction aux lois et règlements relatifs à :

— la réglementation technique applicable aux activités régies par la présente loi ;

— la réglementation relative à l'application des tarifs et du principe de libre accès des tiers aux infrastructures de transport par canalisation et de stockage,

— la réglementation en matière d'hygiène, de sécurité industrielle et d'environnement.

Les montants et les modalités d'application des amendes et pénalités, prévues au présent article, sont définis par voie réglementaire.

Elle est aussi chargée :

— d'étudier les demandes d'attribution de concession de transport par canalisation et de soumettre des recommandations au ministre chargé des hydrocarbures.

— de recommander, au ministre chargé des hydrocarbures, le retrait d'une concession de transport par canalisation en cas de manquements graves aux dispositions prévues par le contrat de concession selon les conditions définies par voie réglementaire ;

— de gérer la caisse de péréquation et de compensation des tarifs de transport des hydrocarbures et des produits pétroliers dont les modalités de fonctionnement sont fixées par voie réglementaire;

— de collaborer avec le ministre chargé des hydrocarbures en matière de politique sectorielle et d'élaborer des textes réglementaires régissant les activités hydrocarbures.

Art. 14. — L'agence nationale pour la valorisation des ressources en hydrocarbures (ALNAFT) est chargée notamment :

— de la promotion des investissements dans la recherche et l'exploitation des hydrocarbures,

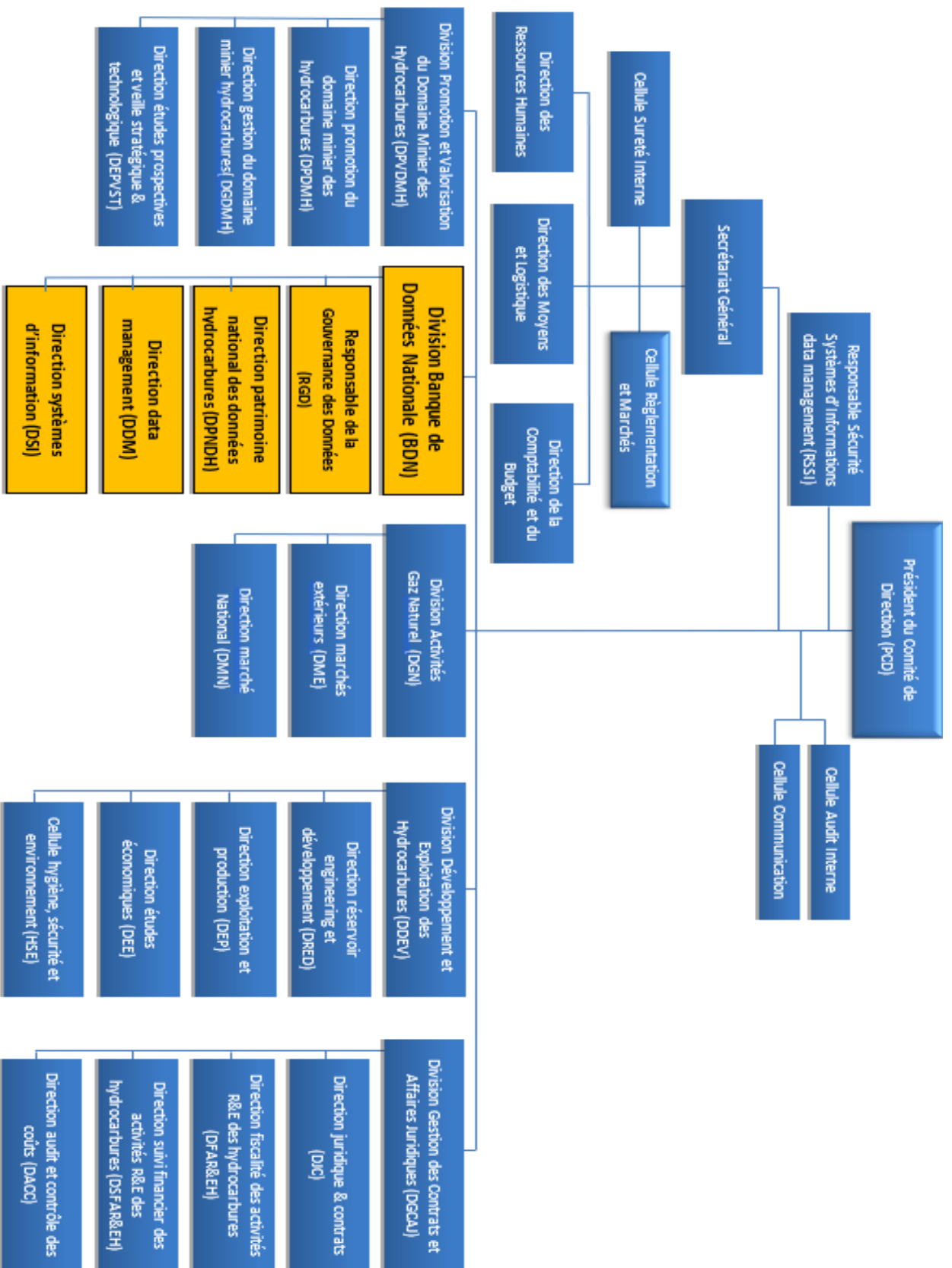
— de la gestion et la mise à jour des banques de données concernant la recherche et l'exploitation des hydrocarbures,

— de délivrer les autorisations de prospection,

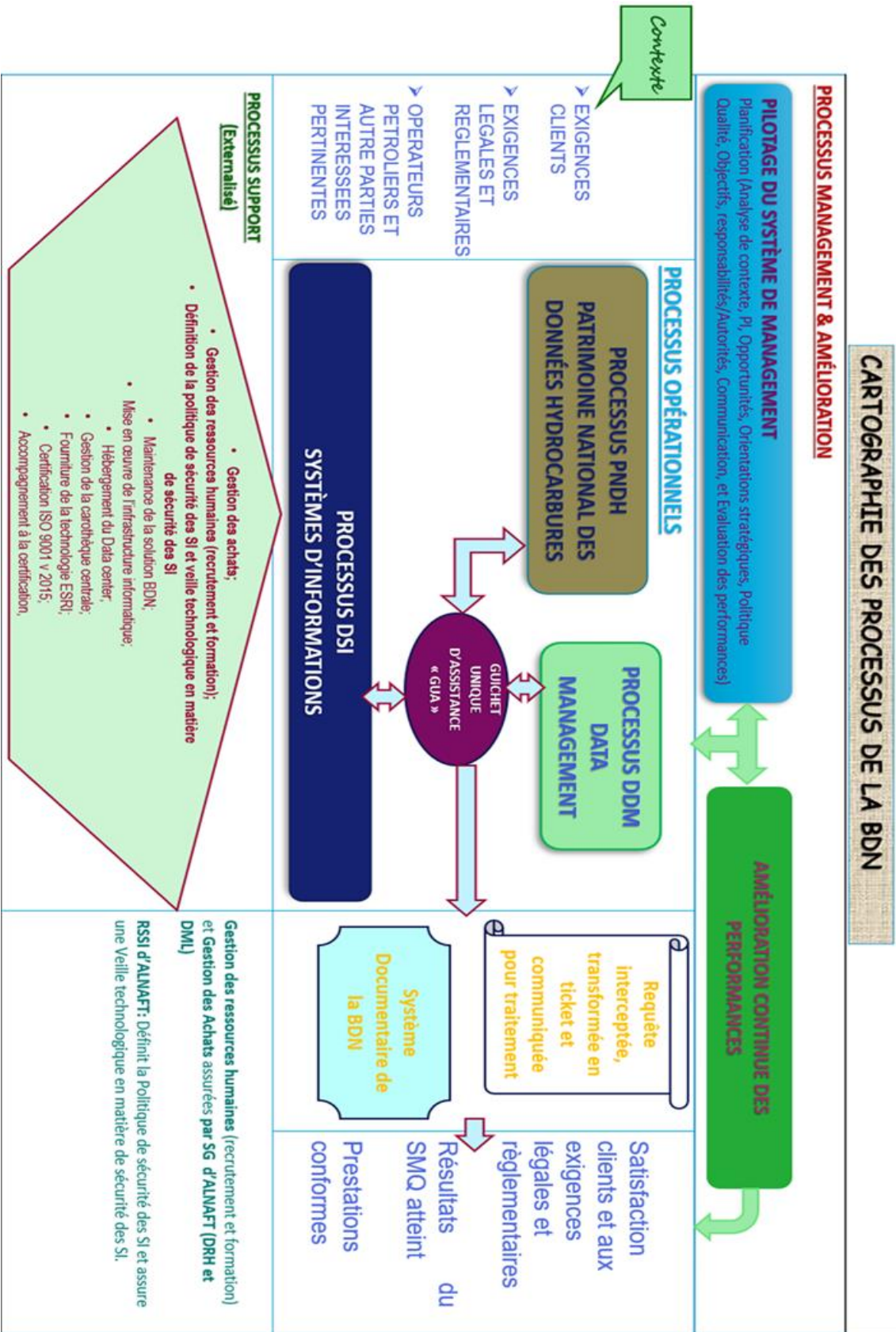
— de procéder à des appels à la concurrence et d'évaluer les offres concernant les activités de recherche et/ou d'exploitation,

10	JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 79	25 Rabie Ethani 1441 22 décembre 2019
<p>L'exercice des activités d'hydrocarbures impose le respect des obligations relatives :</p> <ul style="list-style-type: none"> — à la sécurité et à la santé des personnes ; — à l'hygiène et à la salubrité publique ; — aux caractéristiques essentielles du milieu environnant, terrestre ou maritime ; — à la protection des ressources biologiques ; — à la protection de l'environnement, de sécurité industrielle et d'utilisation de produits chimiques ; — à l'utilisation rationnelle des ressources naturelles et de l'énergie ; — à la protection des ressources aquifères ; — à la protection du patrimoine archéologique. <p>Art. 11. — L'importation et la commercialisation des hydrocarbures et des produits pétroliers sur le territoire national sont exercées dans le respect de la présente loi.</p> <p>Art. 12. — Les sujétions décidées par l'Etat en application de la présente loi donnent lieu à une compensation, à sa charge, dont les conditions et les modalités d'octroi sont définies par voie réglementaire.</p> <p style="text-align: center;">Chapitre 3 De l'occupation des terrains</p> <p>Art. 13. — Dans les conditions définies au présent chapitre, l'entreprise nationale, les parties contractantes, le concessionnaire et le prospecteur peuvent occuper les terrains nécessaires à l'exercice de leurs activités respectives et peuvent procéder ou faire procéder aux travaux d'infrastructures nécessaires à ces activités.</p>	<p>Art. 17. — Les procédures nécessaires à l'octroi des droits énumérés aux articles 15 et 16 ci-dessus sont initiées auprès de l'autorité habilitée à conférer ces droits, soit par l'autorité de régulation des hydrocarbures – ARH – dans le cas d'une concession de transport par canalisation, soit par ALNAFT dans le cas d'une concession amont, d'un contrat d'hydrocarbures ou d'une autorisation de prospection.</p> <p style="text-align: center;">Chapitre 4 Du régime des données</p> <p>Art. 18. — Les données sont la propriété exclusive de l'Etat. ALNAFT en assure la gestion, la conservation, l'utilisation, la mise à disposition à titre onéreux ou gracieux, ainsi que la diffusion. L'entreprise nationale au titre d'une concession amont, les parties contractantes, et le prospecteur, sont tenus de communiquer, nonobstant toute disposition législative contraire, lesdites données à ALNAFT dans les conditions et selon les procédures définies par ALNAFT.</p> <p>Le présent article s'applique également aux données acquises directement par ALNAFT dans l'exercice de ses missions.</p> <p>Art. 19. — ALNAFT assure la gestion et la mise à jour de la banque de données relatives au domaine minier des hydrocarbures algérien. Les conditions d'accès et de diffusion de tout ou partie de ces données sont déterminées par ALNAFT.</p> <p>ALNAFT assure la coordination avec les autres organismes publics en matière de gestion de données.</p> <p style="text-align: center;">TITRE II DU CADRE INSTITUTIONNEL</p>	
<p>Pour l'application des dispositions de l'alinéa précédent, l'Etat peut autoriser, tant sur les dépendances de son domaine public ou de son domaine privé, que sur les propriétés privées, l'occupation des terrains nécessaires à la réalisation de ces activités, en conformité avec la législation et la réglementation en vigueur, sous réserve des dispositions de la présente loi et de ses textes d'application.</p> <p>Art. 14. — L'entreprise nationale au titre de la concession amont, les parties contractantes et le prospecteur ne peuvent s'opposer à l'installation de canalisations, de câbles ou de toute autre infrastructure dans un périmètre, ou à l'exercice de toute autre activité quelle que soit sa nature, à condition qu'une telle installation ou activité soit techniquement possible et n'entrave pas la conduite des opérations amont.</p> <p>Art. 15. — L'entreprise nationale, les parties contractantes, le concessionnaire et le prospecteur peuvent réaliser les ouvrages nécessaires à leurs activités et bénéficier des droits et avantages suivants dans les conditions et formes prévues par la législation en vigueur :</p> <ul style="list-style-type: none"> — de l'occupation des terrains et des droits annexes ; — des servitudes d'accès et de passage et d'aqueduc. <p>Art. 16. — L'expropriation par l'Etat des terrains nécessaires à l'exercice des activités amont et du transport par canalisation, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur, est réalisée exclusivement au bénéfice de l'entreprise nationale.</p>	<p>Art. 20. — Les institutions en charge des activités d'hydrocarbures incluent :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Le ministre ; — ALNAFT, et — ARH. <p style="text-align: center;">Chapitre 1er Du ministre</p> <p>Art. 21. — Outre les attributions qui lui sont confiées par voie réglementaire, le ministre est chargé au titre de la présente loi, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> — de solliciter l'attribution à ALNAFT des titres miniers ; — de requérir l'approbation des concessions amont et de leurs actes modificatifs et des contrats d'hydrocarbures et de leurs avenants, conformément à la présente loi ; — d'octroyer les autorisations d'exploitation des installations relevant du secteur des hydrocarbures, sur recommandation d'ARH. Les conditions et les modalités d'octroi de ces autorisations sont définies par voie réglementaire ; — d'octroyer les concessions de transport par canalisation, sur recommandation d'ARH ; — d'octroyer les autorisations d'exercice des activités de raffinage, de transformation, de stockage et de distribution des produits pétroliers, sur recommandation d'ARH. 	

Annexe C : Organigramme ALNAFT



Annexe D : Cartographie des processus



Annexe E : Le questionnaire et les réponses reçues

Nom de processus (sous-processus) :

Date : / / 2022

ISO 9004 encourage les organisations à définir des indicateurs de performance clés, mais stipule qu'il est de la responsabilité de l'organisation de déterminer ce qui est pertinent pour l'organisation afin d'atteindre une performance durable.

Par conséquent, la tâche consiste à identifier les facteurs de performance durable et à les surveiller (ou contrôler) au sommet de l'organisation.

Dans le but de réalisation du mémoire de fin d'étude intitulé « Évaluation de la performance et de l'efficacité des indicateurs de gestion d'un système de données selon la norme ISO 9004 : 2018 : Cas de la Banque de Données Nationale (BDN) de L'Agence Nationale pour la Valorisation des Ressources en Hydrocarbures « ALNAFT » ». Je vous prie de bien vouloir répondre à ce questionnaire qui va prendre 5 min de votre temps.

Afin de vérifier la pertinence des indicateurs, je vous invite de répondre aux questions ci-dessous :

1 – les résultats clés présentés sont-ils pertinents en regard de la stratégie et des attentes des parties intéressées ?

OUI NON

Commentaire :.....
.....

2 – les résultats sont-ils fournis à temps, fiables et précis ?

OUI NON

Commentaire :.....
.....

3 – les résultats sont-ils segmentés de manière appropriée ?

OUI NON

Commentaire :.....
.....

4 – les tendances sont-elles positives sur une période durable ?

OUI NON

Commentaire :.....
.....

5 – les cibles sont-elles définies pour les résultats clés ?

OUI NON

Commentaire :.....
.....

ANNEXES

6 – les cibles sont-elles pertinentes en regard de la stratégie ?

OUI NON

Commentaire :.....
.....

7 – les cibles retenues sont-elles atteintes ?

OUI NON

Commentaire :.....
.....

8 – les comparaisons sont-elles disponibles pour les résultats clés ?

OUI NON

Commentaire :.....
.....

9 – les comparaisons sont-elles pertinentes en regard de la stratégie ?

OUI NON

Commentaire :.....
.....

10 – les comparaisons par rapport aux résultats sont-elles favorables ?

OUI NON

Commentaire :.....
.....

11 – les résultats sont-ils le fruit des actions menées dans l'organisation ?

OUI NON

Commentaire :.....
.....

12 – le niveau de confiance est-il bon en ce qui concerne la durabilité des résultats ?

OUI NON

Commentaire :.....
.....

13 – Selon vous quelle sont les indicateurs clés que vous jugez nécessaires et obligatoires pour assurer la performance durable et la pérennité de la BDN selon votre département ?

.....
.....
.....
.....
.....

Signature :

Annexe F : Enquête de satisfaction

La mesure de la satisfaction clients (utilisateurs) de la BDN est réalisée sous forme d'une enquête. Elle a été lancée en Octobre 2021. Cette enquête a ciblé toutes les activités d'ALNAFT, à savoir PVDMH, DEH, DGCAJ et DGN. Les utilisateurs associés à cette enquête sont en nombre de soixante-seize (76) ; ces derniers constituent les clients les plus pertinents et dont les services de la BDN constituent un outil important dans la réalisation de leurs activités quotidiennes.

Les aspects traités dans cette enquête sont les suivants :

▪ Prestations :

- Les services et produits de la BDN sont-ils importants dans l'exercice de vos fonctions ?

Oui **Non**

Si non, Pourquoi ?

.....

- Etes-vous satisfait(e) de la qualité des services offert par la BDN ? **Oui** **Non**

Si non, Pourquoi ?

.....

- Etes-vous satisfait(e) du délai de prise en charge de vos requêtes ? **Oui** **Non**

Si non, Pourquoi ?

.....

▪ Le Portail BDN :

- Etes-vous satisfait(e) des services offerts par le portail BDN, en termes de fonctionnalités, convivialité et accessibilité ?

1. Convivialité : **Oui** **Non**

Si non, Pourquoi ?

.....

2. Accessibilité : **Oui** **Non**

Si non, Pourquoi ?

.....

3. Fonctionnalités : **Oui** **Non**

Si non, Pourquoi ?

.....

ANNEXES

- Est-ce que vous utilisez la fonctionnalité de l'export des données ? **Oui** **Non**

Si non, Pourquoi ?

.....

- Que proposez-vous pour améliorer les services offerts par le Portail BDN ? **Oui** **Non**

.....

- **Données :**

- Les données, mises à votre disposition, couvrent-elles la totalité de vos besoins ? **Oui**
Non

Si non, Pourquoi ?

.....

- Quelles sont les catégories de données, non hébergées dans la BDN, qui sont nécessaires dans la réalisation de votre plan de charge ? **Oui** **Non**

Si non, Pourquoi ?

.....

- **Support et assistance**

- Etes-vous satisfait de la qualité du support BDN offerts dans le cadre de l'exploitation des applicatifs métiers (Petrel, Eclipse, ...) ? **Oui** **Non**

Si non, Pourquoi ?

.....

- Etes-vous satisfait de la qualité du support cartographie, offert par la BDN ? **Oui** **Non**

Si non, Pourquoi ?

.....

- Autres remarques, observations ou suggestions :

.....
.....
.....
.....

Annexe G : Guide d'entretien

Section 01 : Présentation du but de l'étude

Bonjour, Je me présente, AMAOUCHE Kheireddine, étudiant Master en management par la qualité à l'Ecole Nationale Supérieure de Management – Koléa.

Dans le cadre de mon projet de fin d'études, je souhaite avoir un entretien individuel en tant que stagiaire en entreprise. Le but de cette étude est de contribuer à l'amélioration de la performance des processus pour assurer une amélioration continue au sein de l'organisation. Il n'y a pas de réponses correctes ou incorrectes. Les entretiens durent généralement de **15 à 30** minutes et l'identité des répondants n'est pas révélée dans l'enquête. Je vous remercie à l'avance pour votre contribution.

Section 2 : Questions générales pour bien cerner de la thématique de recherche

- Vous occupez quel poste en ce moment ?
- Parlez-moi de votre poste, de la BDN de ce que vous faites ?
- Avant la certification c'était comment l'organisation à la BDN ?
- Y'a t'ils des changements après la certification ? Si oui, lesquelles ? Et sur quel niveau ?
- Pourquoi la BDN a opté pour la certification ISO 9001 ? Pour quel but ? Et dans quel objectif ?
- Les gains de la certification pour la BDN ?
- Combien de temps a duré la certification ?
- Avez-vous des concurrents ?
- Etes-vous satisfait du SMQ de la BDN ?
- Jugez-vous que le SMQ est mature, fiable et efficace ?
- Selon vous, Y'a t'ils des points à améliorer dans le SMQ ?

Nous arrivons maintenant au niveau de maîtrise du SMQ :

- Etes-vous satisfait des résultats des KPI (Indicateurs de performance) enregistrés ? Si oui, sont-ils besoin d'être modifié ? Est-il nécessaire de les modifier ou de créer d'autres plus pertinents ?
- Avez-vous des recommandations pour le SMQ, des points a amélioré où des points faibles afin de mieux gérer ?
- Concernant les PIP (Parties Intéressés Prenantes) identifier dans l'analyse de contexte, sont-ils satisfaits ? Si c'était oui, comment on pourra mieux les satisfaire ? Si c'est non, pourquoi ?

Annexe H : Politique Qualité de la BDN

**AGENCE NATIONALE POUR LA VALORISATION DES RESSOURCES EN
HYDROCARBURES «ALNAFT»**

BANQUE DE DONNEES NATIONALE «BDN»

Politique Qualité

La Banque de Données Nationale "BDN", Division d'ALNAFT, a en charge la gestion, la préservation, et la mise à disposition des données issues des activités de prospection, de recherche et d'exploitation sur le domaine minier national hydrocarbures.

Elle s'acquitte de ces missions à travers, notamment, la mise en place d'un système d'information basé sur les technologies éprouvées en matière de data management de données pétrolières.

La BDN s'inscrit pleinement dans la démarche visant l'excellence, prônée par ALNAFT, pour accomplir les missions qui lui sont assignées.

En cohérence avec ces orientations stratégiques et tout en tenant compte du contexte dans lequel elle évolue, la BDN ambitionne de devenir le fournisseur de référence de données pétrolières en Algérie.

Pour ce faire, nous comptons :

- Etre en permanence à l'écoute des besoins et attentes des parties intéressées pertinentes;
- Maintenir et améliorer la qualité des données afin de satisfaire aux exigences clients et autres exigences applicables ;
- Utiliser les standards et les bonnes pratiques en matière de data management ;
- Maintenir à jour le système d'information en ayant recours aux dernières technologies pour garantir la sécurité, la préservation et améliorer l'accès aux données ;
- Optimiser les workflows des données de la génération jusqu'à l'hébergement dans la BDN;
- Développer les compétences.

Tout en promouvant l'approche risque/opportunité, la Division BDN s'engage à mobiliser toutes les ressources nécessaires afin d'améliorer en permanence le Système de Management de la Qualité. Sa revue régulière permet d'assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace.

Les femmes et les hommes qui constituent la force de la division BDN ne ménageront aucun effort pour accomplir les missions de la Division.

TAIAR Azzeddine
Directeur de la Division
Banque de Données Nationale



N. Daoudi
Le Président du Comité
de Direction
Nour Eddine DAUDI

24 JUN 2020

Annexe I : Certificat ISO 9001 : 2015 de la BDN



Certificat DZ17/88789

Le système de management de

Banque de Données Nationale

AGENCE ALNAFT - Chemin KADDOUS Lot N° G8 Haut Site Hydra,
Alger, Algérie

a été audité et certifié selon les exigences de

ISO 9001:2015

Pour les activités suivantes

- **Collecte & chargement des données pétro-techniques dans la banque de données nationale « BDN »**
- **Mise à disposition des données**
- **Préservation et sécurité des données**
- **Maintien et mise à jour du système BDN**

Ce certificat est valable du 1 Février 2020 au 30 Janvier 2023
et reste valable sous réserve des audits de surveillance satisfaisants
Date de renouvellement de certification 30 Janvier 2023 - 3 mois
Version 3. Certifié depuis Février 2017

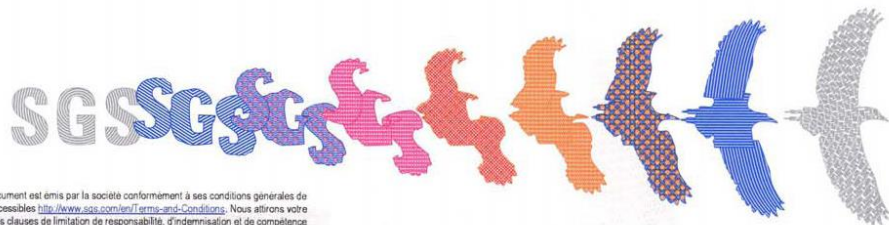


Autorisé par

SGS ICS
29, avenue Aristide Briand 94111 Arcueil Cedex France
t +33 (0)1 41 24 87 75 f +33 (0)1 73 01 71 29 www.sgs.com



Page 1 de 1



Ce document est émis par la société conformément à ses conditions générales de Certification accessibles <http://www.sgs.com/en/Temp-and-Conditions>. Nous attirons votre attention sur les clauses de limitation de responsabilité, d'indemnisation et de compétence judiciaire figurant dans nos conditions générales de service. L'authenticité de ce document peut être vérifiée sur http://www.sgs.com/clients/certified_clients.htm. Toute modification non autorisée, altération ou falsification du contenu ou de la forme du présent document est illégale et les contrevenants sont passibles de toutes poursuites prévues par la loi.

Annexe J : Etape de mise en place d'une auto-évaluation

La réalisation d'une auto-évaluation nécessite de la rigueur et le respect d'un certain nombre d'étapes : organisation, réalisation puis conclusion de l'exercice. Ces étapes sont inspirées de bonnes pratiques mises en œuvre dans les années 80 du siècle dernier à partir des prix d'excellence.

Une auto-évaluation comprend huit étapes dont les étapes 3 à 5 constituent le cœur. Les autres étapes ont toute leur importance : les premières cadrent l'exercice, les dernières servent à capitaliser et à pérenniser la performance. La tentation de passer outre les premières étapes et de procéder directement à l'auto-évaluation serait préjudiciable à l'organisme. L'auto-évaluation est une pratique qui permet une acculturation à tous les niveaux de l'organisme.

Étape 1 : Clarifier les objectifs

Cette étape nécessite de s'entendre sur les objectifs de l'auto-évaluation. En fonction des objectifs ciblés, une équipe est désignée pour procéder à l'auto-évaluation. Cette équipe doit s'engager en termes d'esprit d'équipe, de partage des objectifs, de disponibilité pour la collecte des informations préalables et de toutes les étapes consécutives. La composition de cette équipe intégrera des acteurs variés, concernés plus ou moins directement par l'objectif. Des membres de l'encadrement sont recommandés dans l'exercice pour insuffler une exemplarité et un effort de partage de la culture et plus largement de l'identité de l'organisme. Les bénéfices de l'étape 1 permettent aux managers de l'organisme :

- D'identifier les points sur lesquels concentrer les améliorations ;
- De capitaliser dans le cadre d'auto-évaluation les leçons tirées des initiatives entreprises ou en cours pour éviter la dispersion ;
- D'encourager le partage des bonnes pratiques révélées par l'auto-évaluation ;
- De renforcer la culture sur les fondamentaux de l'entreprise avec un langage commun ;
- De comprendre à quels facteurs tiennent les résultats acquis durablement ;
- D'assurer l'équilibre dans la prise en compte des différentes parties prenantes ;
- D'assurer et d'améliorer la performance dans la durée en lien avec les enjeux stratégiques et le contexte ;
- D'avoir une vision réaliste des performances et de la maturité des processus socle ;
- Et aussi de connaître la valeur de l'organisme.

Étape 2 : Communiquer sur l'auto-évaluation

Cette étape consiste à rendre public l'exercice d'auto-évaluation. Cette publicité facilitera la mise en œuvre des étapes suivantes 3 à 8 : il est fortement conseillé de ne jamais faire d'auto-évaluation en catimini. Certes, quelques managers et quelques organismes se sont essayés à faire l'exercice sous le couvert de « confidentialité ». Ceci, quels que soient les résultats et leur pertinence, ne garantit pas le succès des projets d'amélioration. Pour rappel, le but ultime est de réussir les projets dégagés en étape 7 et, par ricochet, d'assurer le succès durable de l'organisme. Le défaut de partage et d'implication des acteurs contributeurs est un grand risque pouvant porter préjudice au succès des projets et casser l'élan.

Ainsi, une communication autour de l'auto-évaluation est non seulement recommandée mais très utile dans une perspective d'ancrage durable.

Les contours de cette communication se définissent en apportant des réponses claires et non ambiguës aux questions suivantes :

- Quelles informations nécessitent d'être communiquées ?
- Pourquoi communiquer ces informations ?
- À qui, en interne et en externe, communiquer ces informations ?
- Qui doit communiquer ces informations ?
- Comment et par quels canaux ces informations doivent-elles être communiquées ?
- Quand aura lieu la communication de ces informations ?
- Où et dans quels lieux communiquer ces informations ?

Étape 3 : choisir le format et planifier l'auto-évaluation

On entre avec cette étape dans le vif du sujet. La norme ISO 9004 :2018 dans son annexe A, présente un modèle générique avec les critères et les niveaux de maturité vers des performances durables.

Les critères, au nombre de 31, concernent l'ensemble des sept domaines abordés par la norme. Les niveaux de maturité sont au nombre de 5, le dernier niveau caractérisant l'ultime stade de maturité de la performance durable.

À ce niveau, on peut procéder selon deux méthodes pour évoluer vers une maturité supérieure dans la performance liée aux critères de l'annexe A de l'ISO 9004 : la méthode « continue » ou la méthode « par étage ».

ANNEXES

La méthode « continue » consiste à faire évoluer le niveau de maturité de chacun des **31 critères** selon une configuration qui lui est propre. Cette configuration décidée en direction tient compte de l'importance particulière dudit critère en fonction des enjeux stratégiques de l'organisme et de son contexte.

La méthode « par étage » est plus exhaustive et consiste à faire évoluer l'ensemble des critères à un même niveau, quel que soit le niveau initial. Ce type de méthode est utile lorsque l'organisme est également engagé dans une démarche d'excellence. Il peut décider par exemple de passer l'ensemble des 31 critères à un minimum de 3 dans les dix-huit mois. Dans les douze mois suivants, de passer à un niveau 4 pour terminer encore douze mois plus tard à un niveau 5. Ce type de méthode, plus globale, nécessite une mobilisation à tous les niveaux et dans tous les domaines de tous les acteurs et donc une forte volonté et engagement des managers principaux de l'organisme.

Étape 4 : sélection et implication du personnel

Le champ, les objectifs et la méthode de l'auto-évaluation étant déterminés, on peut procéder à la sélection des personnes qui vont effectuer l'exercice d'auto-évaluation.

À ce stade, il faut garantir que l'équipe d'auto-évaluateurs partage le même niveau de connaissance sur les sujets à aborder et sur la méthode d'auto-évaluation choisie.

Les informations à solliciter sont identifiées et un planning d'entretiens, de thèmes de visites ou de réunions plus larges en groupe dites « focus group » est établi.

À la fin de cette étape, chaque membre de l'équipe d'auto-évaluateurs sait ce qu'il a à rechercher, où, quoi, avec qui et comment le faire.

Étape 5 : l'auto-évaluation

Sur la base de ce qui est convenu en étape 4, chaque membre de l'équipe d'auto-évaluateurs établit le niveau de maturité identifié pour chaque critère qui lui incombe.

Il peut se trouver qu'un critère soit partagé entre plusieurs auto-évaluateurs. Cette situation nécessite de procéder à un exercice de consensus qui consiste à écouter les arguments de tous afin d'identifier le niveau de maturité. Si le consensus ne peut être atteint dans le laps de temps imparti, une préférence vers le niveau de maturité plus bas est recommandée. En fin d'étape, une synthèse doit être communiquée à la direction indiquant :

- Le niveau de maturité identifié pour chaque sous-critère et les justificatifs le confirmant ;

- Les conclusions pour chaque critère en termes de points forts et de domaines d'amélioration :
 - Par points forts, on entend les succès consolidés durablement dans l'entreprise et qu'il faut maintenir, voire renforcer ;
 - Par domaines d'amélioration, on entend les défaillances constatées qu'il faut combler ou les pratiques qui peuvent apporter un plus pour gagner en maturité.
- Une synthèse locale pour chaque domaine de l'évaluation ;
- Une synthèse globale sur l'ensemble de l'objectif de l'auto-évaluation avec un focus sur les grands sujets critique identifiés.

Étape 6 : hiérarchisation et priorisation

La pratique de l'auto-évaluation peut générer des résultats nombreux et difficilement abordables à première vue. Il est donc important de procéder avec rigueur et méthode dans le but d'établir une hiérarchisation des conclusions puis une priorisation pour identifier les projets d'amélioration.

L'étape 5 précédente a fourni un ensemble de conclusions sous la forme de points forts ou de domaines d'amélioration. La hiérarchisation et la priorisation de ces conclusions devra s'effectuer en fonction de l'importance de chaque point au regard de la stratégie de l'organisme. Cette question devra être posée par le comité de direction ou toute instance de gouvernance légitime en lien avec les objectifs de l'auto-évaluation. Cette importance peut être forte, critique, vitale ou, dans l'autre sens, mineure ou peu signifiante.

Cette liaison avec la stratégie aboutit à identifier 4 niveaux de priorité décroissants :

- Les domaines d'amélioration importants d'un point de vue stratégique : ils nécessitent l'action d'amélioration en urgence.
- Les points forts importants d'un point de vue stratégique : ils nécessitent un maintien de leurs niveaux de performance ou leur élévation.
- Les points forts peu importants d'un point de vue stratégique : ils traduisent un surinvestissement de l'organisme qu'il faut réduire pour augmenter son efficience.
- Les domaines d'amélioration peu importants d'un point de vue stratégique : ils nécessitent une amélioration pour garantir un niveau qualité de type maîtrise de l'activité sans plus.

Le livrable final de cette étape 6 consiste à identifier les projets d'amélioration renforçant la maturité de l'organisme vers un développement durable de sa performance.

Étape 7 : établir et mettre en œuvre les projets d'amélioration

Nous arrivons lors de cette étape 7 à la prise en compte des projets identifiés selon la hiérarchie et la priorité dégagées en étape 6 pour le mener à terme.

En général, ces projets d'amélioration prennent neuf à douze mois intégrant les phases de lancement, de planification, de réalisation et leur aboutissement.

Étape 8 : surveiller l'avancement des projets et revoir le processus d'auto-évaluation

En fonction des résultats obtenus ou en cours des projets d'amélioration lancés en étape 7, les managers sont invités à revisiter le processus d'auto-évaluation pour répondre aux questions :

- Quelles sont les bonnes pratiques de l'auto-évaluation à consolider ?
- Quels sont les écueils à éviter pour le prochain cycle ?
- La méthode d'auto-évaluation reste-t-elle pertinente ou faudra-t-il la revoir ?
- Les projets d'amélioration décidés sont-ils sur ou sous-dimensionnés par rapport au potentiel de l'organisme et de son personnel ?
- Y a-t-il lieu de clarifier, revoir ou restructurer un domaine particulier du management de l'organisme : le contexte ? le leadership ? les processus ? les ressources ? les indicateurs de performance ? les revues ?
- Peut-on impliquer d'autres parties intéressées dans les mécanismes d'auto-évaluation et à quels degrés ?
- Quelles comparaisons peut-on appliquer et sur quels domaines pour en tirer les meilleures leçons ?

Avec cette étape, les leçons en termes d'apprentissage et de créativité sont engrangées pour repartir de plus belle dans un nouveau cycle d'auto-évaluation à l'étape 1 et ainsi de suite. Ceci assure l'ancrage du processus d'auto-évaluation dans l'organisme et le pérennise durablement.