



République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences économiques, commerciale et des sciences de gestions
Département sciences de gestion

Mémoire de fin de Cycle

Option : Management

Thème :

La planification stratégique et opérationnelle
au sein des entreprises.

Cas d'étude : SPA CEVITAL

Réalisé :

- ARAB Selma

Encadré par :

-Mr MELAKHISSOU Bilal

Année Universitaire :

2021 - 2022

Remerciement

Ce travail n'aurait jamais pu voir le jour sans le soutien et l'aide de nombreuses personnes qui m'ont accompagnée tout au long de cette épopée ! Je tiens donc ici à les remercier et leur témoigner de ma reconnaissance.

Mes premiers remerciements vont tout naturellement à mon encadrant Mr Melakhessou Bilal pour sa patience et ses conseils qui ont contribué à alimenter ma réflexion

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à tout le personnel de l'entreprise CEVITAL- l'unité d'El-kseur pour leurs accueils chaleureux et aide, en particulier à mon promoteur Mr Kouchari Kheiredine, sous sa direction j'ai eu le plaisir de travailler grâce à ses orientations, informations et critiques constructives

Enfin, je remercie également tous ceux qui ont participé de près ou de loin à l'achèvement de ce travail

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

La mémoire de mon père, mon cher papa est une personne formidable et il est ma source d'inspiration, je souhaite du fond du cœur que delà où il m'observe il est fier de moi.

Ma chère maman pour tout son amour, tendresse et soutien tout au long de mes études.

Tous mes frères et sœurs que j'aime beaucoup.

Tous ceux qui m'aiment.

Tous ceux que j'aime.

Moi-même.

La liste des sigles et des abréviations

SMART: Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temporellement défini.

EEPT: Exemple d'Education Pour Tous.

ACL: Approche du Cadre Logique.

SWAP: State Wildlife Access Protocol.

CDMT: Cadre des Dépenses à Moyen Terme.

GED: Gestion Electronique des Documents.

SPA : Société Par Action.

UNESCO: United Nations Education, Science and Organisation.

SO.GE.D.I.A: Société de Gestion et d'Etude du Développement des Industries.

Agroalimentaires.

E.Na.Ju.C: Entreprise Nationale des JUs et des Conserves.

Co.J.EK: Conserves et Jus d'El - Kseur.

PET: Polyéthylène Téréphtalate.

TCO: Triple Concentré d'Orange.

RB: Register-Bank.

CA: Conseil d'Administration.

CD: Comité de Direction.

ISO: International Organization for Standardization.

HACCP: Hazard Analysis Critical Control Point.

SMED: Single Minute Exchange of Dies.

TRS: *Taux de Rendement Synthétique.*

SIP: *Stock Intransit Packaging.*

SPDR: *Stock de Maintenance de Pièces de Rechange.*

PIC: *Plan Industriel et Commercial.*

S & OP: *Sales & Operation Planning.*

MRP: *Material Requirements Planning.*

PDP: *Plan Directeur de Production.*

DRP: *Distribution Requirement Planning.*

SWOT: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.*

PDCA: *Plan, Do, Check, Act.*

FSSC: *Food Safety System Certification.*

CIP: *Carriage and Insurance Paid to.*

IP: *Internet Protocol.*

NC: *Non Conforme.*

PMP: *Project, Management, Institute.*

ABC: *Activity Based Cost.*

RD: *Ratio de Discrimination.*

QQOQCP: *QUOI, Qui, Où, Quand, Comment, Pourquoi.*

AIC: *Animation Intervalle Court.*

SQCD: *Sécurité, Qualité, Coût, Délais.*

MP: *Matière Première.*

La liste de figures

Figure I.1 : Le processus de la planification stratégique.....	25
Figure II.1 : Le processus de la planification opérationnelle.....	34
Figure II.2 : La différence entre la planification stratégique et la planification opérationnelle.....	36
Figure II.3 : Un schéma qui démontre la relation entre la planification stratégique et la planification opérationnelle.....	38
Figure III.1 : Le logo de l'entreprise CEVITAL.....	41
Figure III.2 : La situation géographique de l'unité d'El-Kseur du groupe CEVITAL.....	41
Figure III.3 : Schéma synoptique de la ligne PET.....	42
Figure III.4 : L'organigramme de l'organisation de l'unité d'El-Kseur.....	43
Figure IV.1 : L'architecture générale d'un système MRP.....	60
Figure IV.2 : L'analyse SWOT de l'unité d'El-Kseur pour l'année 2021.....	65
Figure IV.3 : Le positionnement de la norme ISO 9001 dans le système qualité.....	66
Figure IV.4 : Le but de la norme ISO 9001.....	67
Figure IV.5 : Les trois phases essentielles de la démarche HACCP.....	68
Figure IV.6 : La courbe des valeurs en % en fonction des articles	72
Figure IV.7 : Interprétation graphique de la courbe.....	73
Figure IV.8 : Diagramme d'Ishikawa de défaillance du système pneumatique.....	74
Figure IV.9 : La roue de DEMING.....	77
Figure IV.10 : Le triangle de la performance.....	85
Figure IV.11 : Les principaux indicateurs de la performance d'une entreprise	89

La liste des tableaux

Tableau I.1 : Questions stratégiques essentielles et activités de la planification correspondantes.....	18
Tableau II.1 : Tableau comparatif entre la planification stratégique et la planification opérationnelle.....	37
Tableau IV.1 : La condition de PARETO.....	70
Tableau IV.2 : Tableau explicatif d'un tableau de bord.....	79
Tableau IV.3 : Tableau de bord de l'entreprise CEVITAL l'unité d'EL-Kseur	80

La liste des encadrés

Encadré I.1 : Une déclaration de mission et vision	14
Encadré IV.1 : Évaluation de la l'efficacité de la performance stratégique.....	90
Encadré IV.2 : Évaluation de l'efficacité de la performance tactique	90
Encadré IV.3 : Le rapport entre les objectifs atteints et les moyens utiliser dans le cas d'une performance opérationnelle.....	91

Sommaire

Remerciement

Dédicaces

Liste des sigles et abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des encadrés

Sommaire

Introduction générale.....1

Le cadre théorique

Chapitre I : La planification stratégique

Introduction du chapitre I.....6

Section 1 : Définition, origine et adaptation.....6

Section 2 : Outils et caractéristiques12

Section 3 : La démarche de la planification stratégique.....17

Section 4 : Avantages et inconvénients26

Conclusion du chapitre I.....27

Chapitre II : La planification opérationnelle

Introduction du chapitre II.....28

Section 1 : Généralité sur la planification opérationnelle.....28

Section 2 : Les variables mesurant la planification opérationnelle.....30

Section 3 : La mise en œuvre de la planification opérationnelle.....32

Section 4 : La relation entre la planification stratégique et la planification opérationnelle.....	35
Conclusion du chapitre II.....	39

Le cadre pratique

Chapitre III : Présentation de l'entreprise d'accueil

Introduction du chapitre III.....	40
Section 1 : Présentation de l'entreprise CEVITAL unité d'El-kseur.....	40
Section 2 : Les principaux acteurs impliqués dan la planification stratégique et opérationnelle à l'unité d'El-Kseur.....	44
Section 3 : L'impact et l'influence de la planification stratégique et opérationnelle sur l'unité d' El-Kseur.....	46
Conclusion du chapitre III.....	47

Chapitre IV : Analyse et suivi

Introduction du chapitre IV	48
Section 1 : L'analyse des axes de la planification stratégique et opérationnelle.....	48
Section 2 : L'analyse des méthodes de mise en œuvre de la planification stratégique et opérationnelle.....	62
Section 3 : Le suivi de la performance stratégique et opérationnelle.....	83
Conclusion de chapitre IV.....	91
Conclusion générale.....	92

Bibliographie

Table des matières

Résumé

Introduction générale

La complexité, l'imprévisibilité et la discontinuité sont des notions qui caractérisent de façon croissante le paysage dans lequel les entreprises évoluent. Ce paysage résulte de plusieurs phénomènes interconnectés qui se renforcent mutuellement tels que la mondialisation des activités économiques et financière, l'intensification de la lutte concurrentielle, la rapidité des mutations technologiques, les interventions accrues des pouvoirs publics dans le jeu économique et enfin les évolutions socioculturelles récentes.

Dans ce contexte, ces nouveaux défis peuvent être relevés par une planification vigilante associée à un système de management qui adopte une démarche stratégique et opérationnelle, s'articulant sur une organisation par processus orientée vers la satisfaction du client.

Il existe trois niveaux de planification qui ont des objectifs différents : objectifs à long terme, à moyen terme ou à court terme. Ainsi, une planification stratégique oriente les actions des acteurs du projet vers les objectifs à long terme de l'organisation tout en répondant aux exigences du marché et des parties prenantes. Une planification tactique permet de prévoir les ressources à mettre en œuvre à moyen terme pour atteindre les objectifs fixés par la planification stratégique. Une planification opérationnelle permet de réaliser les objectifs fixés à plus court terme, voire quotidiennement, dans notre thème nous allons baser sur la planification stratégique et opérationnelle.

Pour avoir des objectifs stratégiques réalisables à court terme, il faut réaliser la planification stratégique avant la planification tactique, qui elle-même doit être réalisée avant la planification opérationnelle.

En se lançant dans une démarche de planification stratégique et opérationnelle, le chef d'entreprise entreprend l'une des tâches les plus délicates et risquées qui soit, car non seulement il engage la survie de l'organisation qu'il dirige mais aussi l'avenir des

personnes qui travaillent avec lui. Aussi il met en danger l'image de son entreprise et sa réputation car il peut être la source d'un succès retentissant, soit d'un échec cuisant.

Etroitement la réussite d'une planification stratégique et opérationnelle exige :

- ✓ Une bonne identification des points forts et des points faibles de l'entreprise.
- ✓ Une collaboration étroite entre les différentes équipes et service (commerciale, marketing,etc.) et une organisation optimale.
- ✓ Prendre le temps de vivre le processus au complet, c'est un investissement et non une dépense !
- ✓ Impliquer pleinement la haute direction et le conseil d'administration.
- ✓ Faire un plan et le suivre d'une façon rigoureuse.
- ✓ Avoir toutes les informations nécessaires sous la main lors des réunions.
- ✓ Une bonne connaissance du marché, des besoins des clients et leurs évolutions, la concurrence, les coûts, les prix.....etc.
- ✓ Pour mesurer l'efficacité de la planification stratégique et opérationnelle dans une entreprise il est fortement recommandé de procéder à une analyse systématique des résultats et de les comparer aux objectifs précédemment définis.

1. Objet de l'étude

L'objet de notre recherche c'est d'expliquer et d'éclaircir les concepts reliés à la planification d'une manière globale, puis mettre l'accent sur les deux types essentiels de planification : stratégique et opérationnelle ensuite détailler le processus de mise en œuvre de chacune, ainsi que leurs atouts pour l'entreprise.

2. Problématique

Plusieurs auteurs sont d'avis que l'utilisation de la planification stratégique et opérationnelle est primordiale dans les entreprises, cependant il semble que les leaders d'entreprises donnent plus de valeur à la planification stratégique qu'opérationnelle.

Il est évident que le processus de planification stratégique et opérationnelle est contraignant, pour tous types d'entreprises, grandes, petites, moyennes.... malgré la

différence de leurs moyens, capacités, performances....etc. Au-delà de l'aspect contraignant des obstacles financiers et humains dans l'utilisation de ses processus, il y a aussi un deuxième problème lié à la pertinence et l'efficacité de l'exécution de ses démarches au sein des entreprises.

Dans le cadre de notre travail de recherche nous allons essayé de voir quels seront les résultats de l'utilisation de ses planifications stratégiques et opérationnelles au sein de l'entreprise CEVITAL unité d'El-kseur qui est une SPA qui exerce des activités dans l'agro-alimentaire, à travers la théorie de la contingence on a pu voir quels sont mes axes qu'il faut développer pour rendre ses démarches plus efficaces ; à l'aide des recherches on va analyser pourquoi certains outils sont plus efficaces que d'autres.

Avant d'entamer notre sujet, nous sommes tenus de poser la problématique suivante :

« Est-ce que la planification stratégique à plus d'importance qu'opérationnelle pour l'amélioration de la performance des entreprises dans le but d'atteindre ses objectifs et assurer leurs pérennité, survie et croissance ? »

De plus de cette problématique un certain nombre de questionnements peuvent être mis en avant :

- Quelles sont les étapes de mise en œuvre de la planification stratégique et opérationnelle dans les entreprises ?
- Existe-t-il une volonté réelle d'investissement des grands responsables à former leur personnel pour la bonne conduite de la démarche stratégique et opérationnelle ?
- où se trouve la différence entre la planification stratégique et opérationnelle ?

3. Les objectifs de la recherche

➤ Objectifs globaux

Contribuer à l'amélioration du processus de planification stratégique et opérationnelle des entreprises.

➤ Objectifs spécifiques

Objectif 1: Analyser la démarche de planification stratégique et opérationnelle.

Objectif 2: vérifier le niveau d'importance que les entreprises accordent à la planification tant stratégique qu'opérationnelle et de voir à quel point elle influence et améliore la performance.

4. Plan de l'étude

Afin de cerner notre problématique, nous avons opté pour la démarche suivante :

Notre travail s'articulera autour de deux parties, la première partie concerne le cadre théorique qui est composée de deux chapitres subdivisée comme suit :

Chapitre I : la planification stratégique ;

Ce chapitre vise dans un premier lieu à définir et clarifier un Certain nombre de concept pour se familiariser avec la première tranche du thème de recherche, notamment la planification stratégique avec toutes les étapes d'une de mise en œuvre d'une manière précise, ainsi que ses avantages et limites.

Chapitre II : la planification opérationnelle ;

Nous allons d'abord définir la planification opérationnelle, puis expliquer la démarche de la planification opérationnelle qui est un processus long et compliqué et qui doit être clarifié, et en fin on va faire la comparaison entre la planification stratégique et opérationnelle.

Quant à la deuxième partie qui entame le cadre pratique Pour mieux cibler notre recherche, on a fait un travail sur terrain avec des gens de profession.

De notre spécialité afin de marquer les défaillances et les éviter pendant la réalisation virtuelle de notre mémoire, cette partie sera articulée comme suit :

Chapitre III : Présentation de l'entreprise d'accueil – CEVITAL- unité d'El-kseur

Il s'agira dans un premier lieu de présenter l'entreprise d'accueil, et déterminer les acteurs impliqués dans cette démarche, et dernièrement l'impact de la planification stratégique et opérationnelle sur cette entreprise.

Chapitre IV : Analyses et suivi

Nous allons commencer par analyser les principaux axes stratégique et opérationnelle, puis mettre la lumière sur les différentes méthodes utiliser par l'entreprise d'accueil pour assurer et garder sa place dans le marché, en fin nous allons parler du suivi de la performance.

CHAPITRE

I

Planification Stratégique

Introduction

La planification stratégique est au cœur du travail d'une organisation. Sans cadre stratégique, vous ne pouvez pas savoir où vous allez ni pourquoi vous y allez. Alors le moyen que vous choisissiez pour y aller à beaucoup d'importance.

Il est impossible d'aborder la thématique de la planification stratégique sans au préalable clarifier la stratégie et le vocabulaire s'y rattachant ; Tel est l'objectif

Premier de ce chapitre qui introduit quelques notions essentielles et qui porte sur son

Évolution. Cette toile de fond dressée à partir d'une revue des écrits des principaux auteurs en ce domaine rendra compte de plus dans l'évolution en la matière ; Spécifiquement la suite du chapitre traite la démarche de la planification stratégique. Ensuite le chapitre se termine par les avantages et inconvénient de la planification stratégique.

I.1. Définition, origine et adaptation

I.1.1. Définition et origine

Pour bien circonscrire le champ sémantique du concept de « planification Stratégique », il faut commencer par définir les termes qui le composent, c'est à dire planification et stratégie.

- Planifier : Vient du latin; planus, plan, plat, uni, signifie « Organiser, régler selon un plan de développement.

Selon Weik, « la planification est la création d'un futur désiré et l'élaboration de moyens pour le concrétiser »¹.

Schwendiman et Ackoff la décrivent comme étant « une structure intégrée de prise de décision »².

¹Weik, cité dans Mintzberg, 1994, p.12

²Schwendiman et Ackof, cités dans Mintzberg, 1994, p.12.

La planification serait ainsi utile à la coordination des activités d'une organisation, à leur contrôle, à l'analyse du futur et à la production de plans rationnels .³

- stratégie : Le mot « Stratégie » vient du grec strategos, de stratos (signifiant armée) et agein (signifiant conduire). Ce terme servait à désigner les gouverneurs civils ou militaires élus par les citoyens d'Athènes pour assumer le commandement en temps de guerre. Les stratèges étaient tenus de concevoir et mettre en œuvre des plans d'ensemble ayant pour objectif final, à plus ou moins long terme, la victoire (par des batailles, négociations et tout autre moyen disponible, selon la situation et son Évolution). Ils n'étaient pas directement en charge des opérations courantes de gestion des troupes lors des batailles, ceci relevant de la responsabilité d'officiers de rangs inférieurs.

Il était (et il est toujours) question ici de tactique, autre terme militaire provenant du grec tactica, l'art de déployer et manœuvrer les forces au combat (issu du verbe tassein signifiant placer).

Il n'existe pas une définition universelle de la stratégie, les économistes ont donné de différentes définition pour cette notion ; à ce titre selon Marmuse, « elle est l'art de combiner économiquement les forces de l'entreprise pour lui permettre d'atteindre les buts fixés dans le cadre politique générale..... »⁴.

La stratégie, pour sa part, serait à la fois un plan, un modèle, une position et une perspective⁵

Ce serait en quelque sorte un bâton d'aveugle utile pour trouver un sens à la réalité organisationnelle. ⁶

³ Mintzberg, 1994, p.13.

⁴ C.MARMUSE Politique Générale, langages, intelligence, modèles et choix stratégique, Economica, 2^e édition, Paris, 1996, P91.

⁵ . (Mintzberg, 1994, p.27).

⁶ (Hafsi, Séguin et Toulouse, 2000, p.33; Giroux, 2000, p.397).

Tel que résumé par Mintzberg, Raisinghani et Théorêt, « strategic simply means important ». ⁷

Les gens du domaine nous propose différentes définitions de la planification stratégique. Nous retenons quelques-unes pour mieux cerner le concept et faciliter son explication.

Olsen et Eadie (1982) proposent cette définition de la planification stratégique : [Strategic planning is a disciplined effort to produce fundamental decisions and actions that shape and guide what an organization is, what it does, and why it does it ». ⁸

C'est un «processus systématique grâce auquel l'organisation examine les opportunités et les menaces de l'environnement, analyse les forces et faiblesses, révisé ou définit sa mission, élabore ses priorités, fixe ses objectifs et détermine les moyens pour les atteindre ». ⁹

Plus précisément, elle peut se diviser en six étapes selon Ackoff (1970), Boulton (1984) et Steiner (1963). La première est l'évaluation de la situation au sein de l'organisation. Deuxièmement, vient l'analyse de son environnement. Il s'agit ensuite de choisir la mission et les objectifs futurs de l'organisation, puis de communiquer ces hypothèses de planification aux divisions et aux unités opérationnelles afin de faciliter le choix de leurs stratégies fonctionnelles. Cinquièmement, les plans opérationnels et les budgets de chaque unité sont élaborés, tout comme les étapes de mise en œuvre. Des plans à long, moyen et court terme sont rédigés, puis cristallisés dans le temps. Enfin, les mesures de contrôle et d'évaluation de la performance sont prévues. ¹⁰

De ses racines militaires, la planification stratégique a conservé au moins deux caractéristiques essentielles :

⁷ (Mintzberg, Raisinghani et Théorêt, 1976, p.246).

⁸ (Olsen et Eadie, cités dans Bryson, 2004, p.6).

⁹ (Charih et Paquin, 1993a, p.5)

¹⁰ (Ackoff, Boulton et Steiner cités par Côté, 2000, p.152-153).

- voir en grand, en prenant en considération toutes les options possibles, sans négliger L'environnement et son évolution .
- se concentrer sur un objectif à atteindre, à long terme, clair, déterminé et définitif .

Autrement dit :

Planifier c'est mettre en œuvre un ensemble de dispositions (organiser/régler) en vue d'améliorer l'état de quelque chose (plan de développement). Stratégie renvoie aux modalités (art, manœuvrer) permettant d'atteindre un objectif qu'on s'est fixé (atteindre un but).

D'autres diront que faire de la planification stratégique c'est construire un pont entre une situation de départ et un avenir souhaité. Toutes ces définitions mettent l'accent sur le processus de changement destiné à renforcer l'institution dans le but de faire face efficacement aux nouveaux problèmes engendrés par la société en perpétuelle mutation. La planification stratégique apparaît ainsi comme un instrument de gestion et de régulation, à caractère dynamique et prospectif.

On peut donc retenir de ces définitions que la planification stratégique est l'acte par lequel on détermine ce qu'une organisation a l'intention d'être dans le futur et comment elle y parviendra, c'est aussi décider du meilleur avenir pour l'organisation et du meilleur chemin pour atteindre cette destination.

I.1.2. Adaptation

I.1.2.1. L'adaptation dans le monde des affaires

La planification stratégique existe dans le monde des affaires depuis bien longtemps, mais l'on n'y a vraiment eu recours qu'après la Deuxième Guerre mondiale. Dans les années 1960, elle devient un outil de gestion standard dans toutes les grandes entreprises ainsi que dans certaines sociétés plus modestes, et commence à faire partie du programme de toutes les grandes écoles de commerce.

Depuis, la planification stratégique fait l'objet de nombreuses théories et connaît divers courants dans son approche. Deux évolutions importantes et liées méritent d'être mentionnées par rapport au concept militaire original.

Premièrement, on s'est peu à peu rendu compte que dans les entreprises les plus complexes, la planification stratégique ne devait pas seulement être mise en œuvre au niveau hiérarchique le plus élevé, mais également s'appliquer aux différents niveaux et fonctions de l'organisation. Chaque responsable conçoit et met en œuvre une stratégie pour le secteur qu'il supervise.

Deuxièmement, il est devenu manifeste que pour accroître les chances de réussite de la mise en œuvre d'un plan stratégique, son élaboration ne pouvait être uniquement l'apanage de consultants externes, ni même de services internes de planification. Si les responsables de la mise en œuvre ne comprennent pas ce qui est proposé, les plans tendent à rester des exercices théoriques.

Un bon plan doit intégrer l'ensemble de l'organisation ou du service de gestion et, par conséquent, impliquer d'une manière ou d'une autre, tout le personnel dans sa préparation.

I.1.2.2. L'adaptation dans le secteur public

La gestion stratégique est restée un certain temps confiée au domaine militaire et au monde des affaires. Sans surprise, elle est apparue dans les secteurs public et semi-public vers le milieu des années 1980, lorsque la philosophie du marché libéral commença à dominer toute la pensée managériale. La réforme de la gestion publique était en marche.

L'administration gouvernementale se devait d'être plus rentable et de se concentrer davantage sur les résultats ou les services, et l'application des nouveaux principes de gestion stratégique pouvait permettre d'y parvenir.

Les réformateurs n'ignoraient bien évidemment pas les grandes différences qu'il y avait entre une société privée et une agence gouvernementale. En règle générale, les agences gouvernementales ne sont pas confrontées à la concurrence, ne sont pas tenues de dégager des bénéfices mais ne jouissent que de peu d'autonomie en matière de gestion du personnel.

Néanmoins, elles doivent rendre des services spécifiques et, par conséquent, atteindre des résultats précis et quantifiables. Dans la mesure où elles utilisent d'importantes ressources, les coûts doivent être contrôlés. Les agences gouvernementales ont leurs propres modes de fonctionnement, qui sont bien souvent issus d'une longue tradition et donc pas nécessairement les plus efficaces.

Toutefois, l'introduction de la gestion stratégique dans le secteur gouvernemental se justifie pleinement. Malgré les différences apparentes, la planification stratégique est une approche qui convient à tous les types d'organisations, du simple fait que celles-ci doivent atteindre des objectifs spécifiques à long terme et, dans la mesure où les ressources sont toujours limitées, elles doivent également trouver la manière la plus rentable de les atteindre. Dans le même temps, chaque organisation a ses propres caractéristiques, ce qui signifie que la planification stratégique ne peut jamais être appliquée comme un calque mais doit être adaptée aux spécificités de chaque organisation.

I.1.2.3. L'adaptation dans le secteur de l'éducation

La planification stratégique dans le secteur de l'éducation est apparue aux États-Unis dès la fin des années 1970, principalement au niveau institutionnel (universités et collèges). Vers le milieu des années 1980, près de 500 districts ont commencé à appliquer une nouvelle forme de planification stratégique, et des manuels spécifiques étaient préparés et largement diffusés par des organisations professionnelles telles que l'American Association of School Administrators. De nombreux autres pays ont également introduit la planification stratégique au niveau des établissements scolaires, dans le cadre d'un processus plus large de décentralisation et de réforme de la gestion favorisant l'autonomie des établissements à la fin des années 1980.

La planification stratégique n'est apparue au niveau central du système éducatif qu'à partir des années 1990. Lors de l'atelier international sur les Perspectives de la planification de l'éducation, organisé par l'Institut international de planification de l'éducation (IIPÉ) de l'UNESCO à l'occasion de son 25e anniversaire, en 1988, les débats ont largement porté sur la déception causée par les méthodes de planification traditionnelles (Caillods, 1989). Mais la nécessité d'adopter une approche de planification plus stratégique n'a été abordée que de manière marginale. L'élaboration des plans stratégiques pour le secteur de l'éducation n'a été pratiquée que des années plus tard et a été, du moins dans les pays en développement, intimement liée à l'introduction progressive des SWAP, ou « approche sectorielle », dans la coopération au développement, à partir du milieu des années 1990.

L'approche sectorielle est un paradigme de coopération récent visant à établir un

partenariat plus équitable entre pays donateurs et pays bénéficiaires. Cette approche repose sur la conviction que l'assistance du bailleur de fonds ne peut être efficace que si elle soutient directement la mise en œuvre d'une politique et d'une stratégie sectorielles nationales formulées et assimilées par le pays bénéficiaire. Les ministères de l'Éducation des pays bénéficiaires ont donc tout intérêt à élaborer des plans sectoriels stratégiques nationaux comme un outil précieux pour parvenir à un développement de l'éducation mieux harmonisé et plus efficace, en coopération avec les divers partenaires du développement. En adhérant à la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide ¹¹, en 2005, les pays bénéficiaires se sont engagés à s'investir dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs stratégies nationales de développement et à les concrétiser en programmes et plans axés sur les résultats. L'existence d'un tel plan étant devenue un critère majeur d'admissibilité pour bénéficier du Partenariat mondial pour l'Éducation ¹², l'intérêt pour la planification stratégique dans les pays en développement en a été renforcé d'autant.

I.2. Outils et caractéristiques

I.2.1. Les outils de planification stratégique

Plusieurs outils de planification peuvent être utilisés :

I.2.1.1. La prévision

Il s'agit de partir du passé et du présent pour explorer l'avenir. Elle est surtout importante pour l'élaboration de la planification opérationnelle et des budgets.

I.2.1.2. La prospective

Il s'agit d'envisager des scénarios d'anticipation du futur. A la différence de la prévision, la prospective permet d'imaginer plusieurs situations possibles.

I.2.1.3. La veille stratégique

C'est un système qui permet de repérer tous les signaux en provenance de l'environnement qui peuvent avoir un impact sur l'entreprise. L'objectif est d'anticiper les changements importants qui auront une répercussion sur l'évolution de l'entreprise.

¹¹ Pour en savoir plus sur la Déclaration de Paris, voir : www.oecd.org/dataoecd/11/41/34428351.pdf

¹² Pour en savoir plus sur le Partenariat mondial pour l'Éducation (GPE), consulter le site web : <http://www.globalpartnership.org/fr>

I.2.2. Les principales caractéristiques de la planification stratégique

La planification stratégique, qui est censée remédier aux défauts qui viennent d'être mentionnés, peut être définie comme :

Un outil de gestion pour aider une organisation à améliorer ses performances en s'assurant que ses membres tendent vers les mêmes objectifs et en ajustant continuellement l'orientation de l'organisation au contexte changeant, sur la base des résultats obtenus. Conformément à cette définition, certaines caractéristiques clés d'une approche de planification stratégique méritent d'être soulignées.

I.2.2.1. La planification stratégique est guidée par une notion générale d'orientation

La planification stratégique n'est pas simplement une froide entreprise technique qui donne la liste des objectifs à atteindre et des actions à entreprendre. Il lui faut une finalité et une notion générale d'orientation pour guider quotidiennement le choix des responsables de la mise en œuvre quant aux actions à entreprendre pour atteindre les résultats attendus.

Les manuels sur la planification stratégique recommandent généralement de commencer par l'élaboration d'une déclaration de mission et de vision. Une déclaration de mission est un court paragraphe résumant :

- l'objectif général que l'organisation essaie d'atteindre ;
- la principale méthode qu'elle va appliquer pour atteindre cet objectif ;
- les principes et valeurs de base qui guideront l'accomplissement de la mission;

Une déclaration de vision est quelque peu plus large, dans la mesure où elle définit la situation idéale visée par l'organisation. Toutefois, en pratique, la distinction n'est pas toujours très nette.

VISION

Une éducation de qualité pour tous et une base de développement des ressources humaines pour transformer l'île Maurice en un État-nation intelligent à l'avant-garde du progrès et de l'innovation au niveau mondial.

MISSION

Développer une culture de la réussite et de l'excellence, en promouvant un système d'éducation et de formation efficace, adapté et de classe internationale, qui soit à la fois intégrateur et intégré, polyvalent et général. Encourager l'innovation et générer de nouvelles connaissances pour le développement socio-économique durable de la nation. Garantir des opportunités d'apprentissage accessibles à tous, doter les apprenants de valeurs et de compétences favorisant leur épanouissement personnel, améliorer leur pensée critique et exploratoire, les encourager à innover et à s'adapter aux changements d'un monde de plus en plus globalisé.

Encadré I.1 : une déclaration de mission et vision

Si la formulation de brèves déclarations de mission et de vision est une pratique commune dans la préparation des plans de développement des écoles, elle est moins fréquente dans la préparation de plans généraux pour le secteur de l'éducation. Même si cela a été fait dans certains cas, tout le monde reconnaît la difficulté que représente la préparation de tels énoncés pour une organisation aussi vaste et complexe que le système éducatif. En effet, à force d'être trop génériques et trop vagues, les énoncés risqueraient de ne plus être très utiles. Toutefois, cela n'est pas un véritable problème, dans la mesure où, de toute façon, un plan stratégique doit contenir une présentation de politique plus explicite (soit dans l'introduction soit dans une section spéciale), qui expose clairement les objectifs généraux à long terme et les grandes stratégies envisagées pour atteindre ces objectifs.

I.2.2.2. La planification stratégique est sensible au contexte

La planification stratégique part du principe que le développement réussi d'une organisation procède de la recherche du parfait équilibre entre ses forces et ses faiblesses internes et les perspectives et les dangers externes, inhérents au contexte.

La grande hypothèse est que, pour être efficaces, les organisations doivent réagir à leur environnement et à son évolution constante. Elles doivent s'efforcer de comprendre les changements et d'adapter leurs décisions en conséquence. D'où l'importance d'examiner minutieusement le contexte, non seulement lors du diagnostic initial pour l'élaboration d'un plan, mais également, et surtout, lors du suivi de sa mise en œuvre.

II.2.2.3. La planification stratégique est axée sur les résultats

Traditionnellement, le suivi de la mise en œuvre d'un plan consiste surtout à s'assurer que les intrants nécessaires sont fournis comme prévu et que les différentes activités sont réalisées comme planifiées ; On parle souvent dans ce cas de suivi de conformité, ce qui sous-entend de vérifier que les données et les activités sont conformes aux plans et budgets originaux ; La planification stratégique est différente dans la mesure où elle considère que le suivi de conformité n'est pas suffisamment performant et préfère vérifier si les résultats escomptés ont été atteints ou non. En d'autres termes, l'accent n'est plus mis sur le suivi de la conformité mais sur le suivi de la performance (ou des résultats) ; Les résultats d'une activité spécifique sont alors généralement mesurés à trois paliers successifs : résultats immédiats (par exemple, le nombre d'écoles construites), résultats intermédiaires (par exemple, la hausse des taux d'inscription) et les impacts à long terme (par exemple, l'augmentation de la durée moyenne de scolarisation de la population).

L'attention accordée aux résultats a une importante implication technique lors de l'élaboration du plan. En effet, afin de pouvoir évaluer convenablement les différents types de résultats obtenus, les objectifs de politique générale devront être traduits en objectifs plus précis (résultats attendus) qui devront être atteints pendant le plan à moyen terme. Ces objectifs devront ensuite être mesurables ou SMART¹³, selon le jargon communément utilisé. Afin que les objectifs deviennent SMART, un ou

¹³ SMART pour : Spécifique, Mesurable, Adopté, Réaliste et dont le Terme est fixé.

plusieurs indicateurs spécifiques ¹⁴ , devront être identifiés pour chaque objectif, en précisant exactement ce qu'il faut mesurer. Pour chaque indicateur, des cibles précises devront être fixées, comme le niveau de résultat (ou valeur indicatrice) à atteindre à une date spécifique, ce qui implique d'identifier des valeurs de base qui permettront à leur tour d'évaluer les progrès.

I.2.2.4. La planification stratégique est un instrument mobilisateur

La planification stratégique ne peut réussir sans l'engagement des responsables de la mise en œuvre ni des différentes parties prenantes. Cet engagement n'est obtenu que si les personnes impliquées s'identifient au plan de manière à se motiver pour produire les résultats attendus. La planification stratégique ne devrait, par conséquent, pas être réalisée de manière isolée, par quelques experts, mais plutôt comme un processus intégrateur dans lequel responsables de la mise en œuvre et parties prenantes sont activement impliqués d'une manière ou d'une autre. Si elle est structurée selon un mode participatif, l'élaboration d'un plan stratégique devient en soi une expérience d'apprentissage. Elle crée un moment privilégié pour ouvrir de nouvelles voies de communication et de dialogue, pour promouvoir la compréhension et le sentiment d'appropriation de ce qui est planifié, et pour disséminer la pensée stratégique dans l'ensemble de l'organisation.

I.2.2.5. La planification stratégique est souple dans sa mise en œuvre

La planification stratégique repose sur l'idée qu'on ne peut élaborer aucun plan parfait et définitif, tout simplement parce que les situations sont devenues trop complexes et les environnements trop imprévisibles, et parce qu'il est aussi impossible de prévoir chacune des éventuelles conséquences des décisions qui seront prises.

Une caractéristique essentielle de la planification stratégique est donc de procéder par « tâtonnements intelligents » et non de respecter de manière linéaire un plan détaillé et bien défini. Un plan stratégique à moyen terme doit exposer l'objectif final et la voie générale à suivre, mais n'indique pas les étapes précises à entreprendre pour atteindre cet objectif. Le test ultime d'un plan stratégique réside dans sa mise en œuvre, c'est-à-

¹⁴ Un indicateur est une variable statistique qui révèle quelque chose à propos des résultats produits par un système donné et qui est utile à des fins décisionnelles

dire dans la capacité à réinterpréter et adapter sans cesse les activités d'origine suivant la variation des contraintes et des possibilités, sans dévier de l'objectif final. La meilleure métaphore est celle d'un navigateur qui doit choisir son port de destination une fois pour toutes, mais qui doit adapter sa route en fonction des vents, des courants et autres obstacles qu'il va rencontrer pendant son voyage.

L'importance de la flexibilité dans la mise en œuvre de la planification stratégique ne doit pas être sous-estimée. Mais « flexible » ne signifie pas « incohérent », bien au contraire. Le seul appui solide pour une mise en œuvre souple est un système de suivi rigoureux fournissant les informations nécessaires pour savoir où se trouvent les possibilités et les contraintes, et pour adapter les propositions originales ; Cette adaptation se traduit généralement par l'élaboration de plans opérationnels annuels qui représentent une partie essentielle du processus de planification stratégique.

Dans le secteur éducatif, du moins, la traduction systématique du plan sectoriel à moyen terme en plans opérationnels annuels ne reçoit souvent pas l'attention qu'elle mérite, ce qui inhibe dans une large mesure les bienfaits potentiels de la planification stratégique.

I.3. La démarche de la planification stratégique

I.3.1. Questions et activités

En définitive, la planification stratégique revient à répondre de manière méthodique à quatre questions clés. Chaque question correspond à un ensemble d'activités de planification spécifiques.

QUESTIONS	ACTIVITÉS DE PLANIFICATION
Où en sommes-nous aujourd'hui ?	Diagnostic : analyser la situation actuelle dans le secteur et son contexte
Où aimerions-nous être demain ?	Formulation de politiques : choisir l'ensemble des objectifs et des stratégies
Comment y parvenir ?	Élaboration du plan : définir des objectifs précis et équilibrer les objectifs et les moyens
Comment savoir si nous avançons dans la bonne direction ?	Suivi : évaluer les progrès et prendre des mesures correctives

**Tableau I.1 : Questions stratégiques essentielles et activités de planification
Correspondantes.**

Bien qu'il y ait un ordre logique et séquentiel pour poser des questions, il n'y a pas d'ordre précis pour y répondre. En réalité, les réponses aux différentes questions sont liées et s'influencent les unes les autres. Alors que nous essayons de savoir où nous voudrions être demain, nous pouvons être amenés à étudier plus précisément notre situation actuelle. De même, la décision sur la situation dans laquelle nous voudrions nous trouver à l'avenir est susceptible d'évoluer en fonction des moyens que nous voulons employer pour y parvenir.

En d'autres termes, la planification stratégique doit être considérée comme un processus itératif qui implique des va-et-vient continus entre les différentes questions et les activités de planification correspondantes.

Au sens large du terme, la planification couvre quatre activités différentes, qui vont du diagnostic au suivi. Au sens restreint du terme, elle est souvent réduite à l'élaboration d'un plan. Toutefois, dans l'approche de planification stratégique, l'élaboration du plan ne devrait pas être opposée à sa mise en œuvre, comme c'est souvent le cas. Comme il a déjà été mentionné, la planification ne s'arrête pas lorsque la mise en œuvre du plan commence. Le plan original à moyen ou à long terme n'est pas élaboré une fois pour toutes, mais doit être traduit chaque année en un plan opérationnel et régulièrement actualisé.

Les plans peuvent être à long, à moyen ou à court terme. Il n'y a pas de durée standard pour chacune de ces catégories. Dans le secteur de l'éducation, les plans à moyen terme couvrent généralement une période de 3 à 6 ans (le plus souvent 5 ans).

Les plans à court terme sont en adéquation avec le cycle budgétaire et se déroulent sur une ou deux années (le plus souvent un an). Ils sont également appelés plans opérationnels. Les plans à long terme peuvent couvrir une période de 10 ans et plus, comme par exemple les (EPT). La plupart des plans pour le secteur éducatif sont à moyen terme, tout en s'inscrivant dans un cadre politique à long terme.

Dans les paragraphes suivants, les différentes activités de planification qui doivent être effectuées pour répondre aux quatre questions susmentionnées sont brièvement commentées.

I.3.2. Diagnostic

Tout effort de planification doit commencer par une analyse de la situation afin d'identifier les problèmes et les réalisations, et de déterminer les principaux défis à relever. Plusieurs termes servent à désigner cette activité (analyse, diagnostic, évaluation, repérage, etc.), le plus commun pour l'éducation étant l'analyse sectorielle. Il est important de garder à l'esprit que, du point de vue de la planification stratégique, la portée de l'analyse sectorielle ne doit pas être limitée au système éducatif en tant que tel, mais doit également tenir compte de l'environnement dans lequel le système fonctionne. À cet égard, l'analyse des tendances démographiques, du système économique et, notamment, du marché du travail, de la situation financière, ainsi que du contexte socioculturel (diversité linguistique, minorités, etc.) est particulièrement pertinente.

I.3.3. Formulation de politiques

La formulation de politiques consiste à définir des objectifs à long terme, pouvant éventuellement se placer au-delà du plan à moyen terme, et à définir les principales stratégies pour atteindre ces objectifs. Elle repose en partie sur les résultats de l'analyse sectorielle, mais dépend également des politiques éducatives déjà existantes.

Elle est également influencée par les politiques générales de développement du pays (telles qu'inscrites dans les plans nationaux de développement et/ou dans les documents stratégiques de réduction de la pauvreté, etc.), par les engagements internationaux qui ont été pris (par exemple, les Objectifs du Millénaire pour le développement, les objectifs d'EPT, la Déclaration de Salamanque, etc.) et par le(s) programme(s) du ou des parti(s) politique(s) au pouvoir.

La formulation de politiques, par conséquent, n'est pas un exercice technique simple et direct, mais plutôt un processus complexe, qui doit commencer par un examen des politiques existantes et qui sous-entend par ailleurs une profonde interaction entre experts en planification et décideurs politiques lors de l'élaboration de la nouvelle politique ; L'examen des politiques peut avoir lieu en même temps que l'analyse sectorielle, ou même y être intégré.

I.3.4. Élaboration du plan (plan stratégique à moyen terme)

La première tâche de planification consiste à élaborer un plan sectoriel stratégique à moyen terme ; Cela revient, au fond, à entreprendre les activités suivantes :

- traduire les objectifs politiques à long terme en objectifs et cibles spécifiques, mesurables et qui devront être atteints dans un laps de temps donné .
- concevoir des programmes d'action prioritaires systématiques pour atteindre les objectifs, en indiquant les principales activités à mener, les échéances correspondantes et les unités responsables de chaque activité.
- estimer les ressources (humaines, matérielles et financières) qui seront nécessaires pour mener à bien le plan, calculer les coûts correspondants et les équilibrer avec les ressources disponibles. Une approche du cadre logique (ACL) est généralement adoptée pour concevoir les programmes prioritaires. L'ACL a été mise au point en tant que méthode rigoureuse pour concevoir et contrôler des projets. Elle prévoit un processus très structuré pour analyser les problèmes, définir les objectifs, avant de choisir et d'organiser les activités pertinentes afin d'atteindre ces objectifs, suivant un ordre logique strict.

Fixer des cibles réalistes et cohérentes, et définir la manière la plus efficace de les atteindre est un processus itératif qui implique de peser le pour et le contre des différentes options.

La meilleure façon de le faire est d'utiliser un modèle de simulation informatique, c'est à-dire une représentation mathématique des caractéristiques essentielles d'un véritable système, qui permet de prédire le comportement futur de ce dernier en fonction de diverses hypothèses. Ces modèles sont utilisés pour garantir une bonne cohérence entre les différents objectifs et composantes du plan (par exemple entre l'objectif de développement rapide du deuxième cycle de l'enseignement secondaire et la capacité des instituts de formation des enseignants de former le personnel nécessaire) et, bien évidemment, pour estimer le coût de ce qui est proposé et pour assortir ce coût aux fonds prévisionnels qui seront disponibles (test de faisabilité financière).

Il a récemment été préconisé de lier les plans de développement sectoriel à un cadre des dépenses à moyen terme (CDMT)¹⁵, un outil qui doit faciliter l'alignement du budget avec les plans et objectifs du secteur. Grosso modo, cela signifie que le ministère des Finances, en utilisant un modèle macro-économique approprié, prévoit les revenus futurs du gouvernement puis établit des plafonds budgétaires pour un nombre donné d'années, sur la base des priorités gouvernementales et des objectifs et plans sectoriels présentés par les différents ministères concernés. De cette façon, et à condition que le CDMT soit entériné d'un point de vue politique, les ministères concernés ont une meilleure idée des budgets annuels qu'ils peuvent attendre, ce qui leur permet ainsi de planifier de manière plus réaliste.

Malgré cela, le grand danger lorsque l'on élabore un plan sectoriel, c'est d'essayer de faire trop de choses dans le cadre d'une même période à moyen terme. Cela débouche inévitablement sur un éparpillement des trop rares ressources, ce qui conduit ensuite à une piètre mise en œuvre. Mais tous les enjeux ne présentent pas le même caractère d'urgence et, comme les ressources sont limitées, il faut toujours établir des priorités et faire des choix afin d'arriver à un nombre restreint de programmes gérables.

Il n'existe aucun modèle mathématique pour faire de tels choix, qui ne peuvent reposer que sur le seul jugement humain. Le choix des programmes prioritaires est

¹⁵ Pour en savoir plus sur le CDMT, consulter le lien : <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPUBLICSECTORANDGOVERNANCE/EXTPUBLICFINANCE/0,,contentMDK:20235448~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:1339564,00.htm>

étroitement lié à la formulation des politiques. À nouveau, il s'agit donc d'une tâche qui ne peut pas être laissée aux seuls experts en planification, mais qui implique une étroite interaction entre planificateurs, décideurs et parties prenantes.

I.3.5. Élaboration de plans opérationnels annuels

Comme il a déjà été dit, la planification n'est pas une activité ponctuelle qui cesse avec l'élaboration du plan sectoriel à moyen terme. Il s'agit d'un processus continu qui doit se poursuivre pendant toute la phase de mise en œuvre pour pouvoir adapter régulièrement les objectifs et moyens originaux à la lumière des circonstances nouvelles, des résultats obtenus et des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des plans précédents. En pratique, cette adaptation se fait via l'élaboration de plans opérationnels annuels, sur la base des informations fournies par le système de suivi.

Un plan opérationnel annuel est un plan de travail pratique qui explique en détail les activités prévues en cours d'année, afin de progresser aussi efficacement que possible vers la réalisation des objectifs du plan à moyen terme ; Il s'agit d'un instrument technique (pas très descriptif) destiné à guider la mise en œuvre du plan à moyen terme sur une base annuelle. Il suit généralement la même structure et le même cadre logique que les matrices du programme du plan à moyen terme, tout en étant plus détaillé et plus précis. En partant de la structure des matrices du programme à moyen terme, il explique clairement pour chacun d'entre eux :

- les objectifs spécifiques (résultats attendus) à atteindre dans l'année.
 - les activités précises qui seront entreprises afin d'atteindre les résultats voulus.
 - les départements et unités spécifiques chargés de l'exécution des différentes activités.
 - le calendrier de chaque activité. Afin d'être pleinement utiles, les plans opérationnels annuels doivent être étroitement liés aux budgets annuels, car tout écart entre plan et budget va affecter de manière négative la mise en œuvre du plan, entraînant des conséquences diverses :
- Premièrement, lorsqu'il y a une différence entre l'année fiscale et l'année scolaire, il est recommandé de prendre l'année fiscale comme année de référence pour le plan opérationnel .
 - Deuxièmement, il doit y avoir une cohérence et une coordination entre les calendriers

D'élaboration du plan et du budget, afin de s'assurer qu'il n'y a pas d'écart entre le coût des activités prévues dans le plan et les dotations prévues dans le budget.

- Troisièmement, lorsqu'une approche de planification stratégique est introduite, il devient rapidement nécessaire de s'assurer qu'il existe une cohérence entre la structure du plan et celle du budget. Cela signifie qu'il faut s'éloigner d'un budget traditionnel par postes, où les dotations sont regroupées par entités administratives et par objets (salaires, petit équipement etc.), avec généralement peu de souplesse pour passer d'un poste à l'autre, pour adopter un budget fondé sur les programmes, dont les dotations sont avant tout regroupées par programmes et, dans un second temps seulement, par objets (avec, dans les meilleurs cas, plus de souplesse dans l'utilisation des fonds au sein d'un même programme).

I.3. 6. Suivi

Le suivi est le processus de gestion interne, en vertu duquel des informations systématiques sur la mise en œuvre du plan sont collectées et analysées dans le but d'identifier les forces et les faiblesses, et de formuler des propositions pratiques pour prendre les mesures nécessaires (correction des problèmes ou consolidation des réalisations) afin d'atteindre les résultats escomptés.

Le suivi est essentiellement effectué en utilisant divers types d'indicateurs choisis pour mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs et cibles, tels qu'ils ont été déterminés dans les plans à moyen terme et opérationnels annuels ; Les informations ainsi collectées sont ensuite analysées, et les résultats présentés sous la forme de comptes rendus d'avancement (également appelés rapports d'étude ou d'activité) produits à intervalles réguliers pour servir de base à une évaluation collective, c'est-à-dire pour analyser collectivement un rapport d'activité, en discuter et prendre les décisions appropriées quant aux actions de suivi à entreprendre. À certains moments (notamment à mi-parcours et/ou à la fin du cycle de planification), des rapports spéciaux d'évaluation peuvent également être demandés. Ils sont différents des rapports d'étude classiques, dans le sens où ils portent sur une analyse plus approfondie des questions fondamentales de politique liées aux objectifs généraux et à l'impact à long terme du plan (et non à des problèmes de gestion plus directs). Par ailleurs, ils sont généralement produits par des experts externes (ou au moins en association avec eux)

afin de garantir un degré élevé d'objectivité.

On distingue également deux autres processus d'évaluation :

A. Le premier

Consiste en un suivi régulier effectué par les responsables des programmes, sur des bases de simples rapports d'avancement produits régulièrement par les responsables de la mise en œuvre (souvent chaque trimestre). Ces rapports doivent ensuite être utilisés pour organiser des réunions d'évaluation ministérielles internes visant à arrêter et à prendre les mesures immédiates afin de maintenir la mise en œuvre du plan sur la bonne voie. Malheureusement, le manque de véritables actions de suivi est souvent l'une des principales faiblesses du système d'évaluation interne.

B. Le second processus d'évaluation

Dépasse le cadre du ministère et implique les différentes parties prenantes et partenaires du développement. Ce processus prend la forme d'évaluations annuelles communes, d'une évaluation à mi-parcours et parfois d'une évaluation (ou revue) finale reposant sur des rapports d'activité plus complets, préparés par le ministère et complétés, dans certains pays, par des rapports d'activité des bailleurs de fonds. Ces réunions d'évaluation conjointes permettent d'informer les parties prenantes et les partenaires de développement et de recueillir leurs commentaires et propositions quant aux améliorations à effectuer.

Chaque réunion (et rapport) d'évaluation annuel(le) doit être programmé(e) de manière à servir de base à l'élaboration du plan opérationnel de l'année suivante.

L'évaluation à mi-parcours vise à examiner plus minutieusement les résultats obtenus et les problèmes rencontrés et de décider s'il est nécessaire ou non de revoir les cibles et les programmes prévus pour la seconde période du plan. L'évaluation (ou revue) finale jette un regard sur le plan dans son ensemble. Son but n'est pas seulement d'évaluer les résultats finaux, leur pertinence, leur rentabilité et leur viabilité, mais également de chercher à savoir pourquoi certains résultats ont été obtenus et d'autres non, et d'en tirer des leçons pour une éventuelle révision de la politique et pour préparer le prochain cycle de planification.

Toutefois, certains pays (comme le Cambodge) n'attendent pas nécessairement la fin du plan à moyen terme pour en élaborer un nouveau, mais optent pour un système roulant de planification, ce qui signifie qu'ils entreprennent la révision du plan à moyen terme chaque fois que nécessaire (par exemple après 2 ou 3 ans) tout en gardant

constant le nombre d'années couvertes par le plan tant que l'ensemble des objectifs de la politique générale à long terme ne sont pas atteints.

La figure 1 résume le processus qui vient d'être brièvement évoqué. Elle montre le rôle central du cycle annuel de planification et de suivi, qui est au cœur de la planification stratégique.

Elle illustre également les multiples boucles de rétroaction qui doivent être intégrées dans le processus afin de le rendre plus souple et apte à répondre efficacement à l'évolution des contextes.

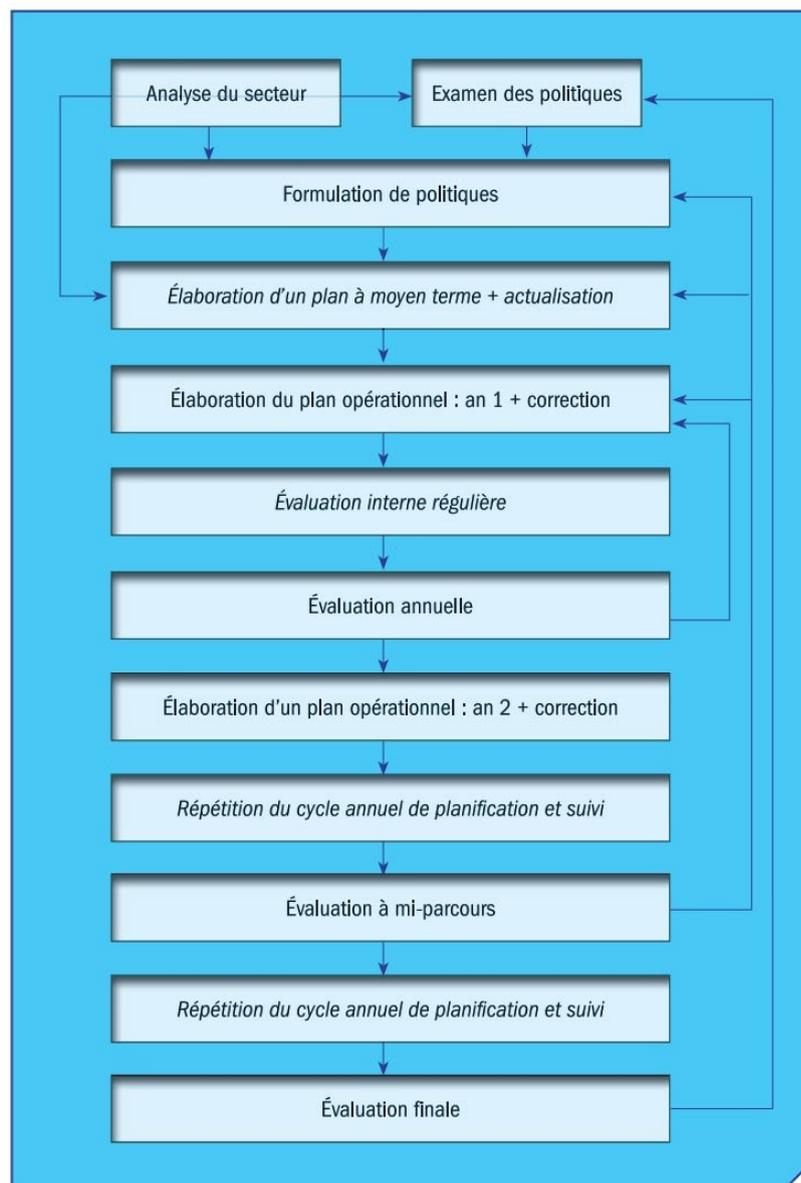


Figure I.1 : processus de la planification stratégique

I.4. Avantages et inconvénients

I.4.1. Avantages

Une organisation à but non-lucratif a intérêt à élaborer un plan pour le futur (donc une planification stratégique) pour les raisons suivantes :

- améliorer l'adhésion de ses membres aux prises de décisions.
- stimuler la réflexion à long terme et clarifier la direction à prendre dans le futur.
- s'attaquer aux problèmes majeurs de l'organisation.
- s'adapter aux mutations de son environnement (réduction des subventions, pouvoir influencer l'environnement immédiat et non pas le subir).
- avoir des méthodes de travail en équipe plus professionnelles, avec davantage de confiance et de Transparence.
- mieux satisfaire la demande des autres (clients, bailleurs de fonds, etc...).
- mieux exploiter les opportunités de l'environnement et identifier les menaces.
- simplement mettre en œuvre une façon devenue naturelle de traiter les affaires.
- Elle oblige les dirigeants et le personnel à une réflexion stratégique.

- Elle permet d'anticiper des difficultés futures.

- Elle permet de rechercher la meilleure utilisation des facteurs de production.

- Elle permet d'améliorer les performances.

I.4.2. Les inconvénients

La planification stratégique est un instrument de gestion qui a des limites qui lui sont généralement imposées par l'environnement de l'organisation. Ces limites sont les suivantes :

- Les coûts de la planification (ressources, temps, etc...) peuvent être plus importants que les bénéfices escomptés.
- à certains moments de la vie des organisations, l'intuition ou le "système D" peuvent être préférables à une planification stratégique formelle.
- Les problèmes qui menacent la vie même de l'organisation ne sont pas considérés comme prioritaires.
- L'application du plan stratégique est improbable du fait du manque d'adhésion des dirigeants par exemple.

- Les difficultés d'anticiper le futur.
- L'excès de formalisme dans la mise en place des plans peut entraîner des rigidités.
- Elle risque de s'opposer à la flexibilité.
- Elle contribue au développement d'un risque de bureaucratie de l'entreprise.

Conclusion

Une stratégie est une approche générale, basée sur la compréhension du contexte général dans lequel vous œuvrez, sur vos propres forces et faiblesses, et sur le problème que vous essayez de résoudre.

Une stratégie vous procure un cadre dans lequel vous pourrez travailler, elle permet de clarifier ce que vous essayez de faire et l'approche que vous avez l'intention d'utiliser; Elle ne porte pas sur des activités spécifiques.

Donc la planification stratégique est la planification générale permettant la bonne gestion d'un processus. Elle vous sort des activités quotidiennes de votre activité ou de votre projet. Elle vous fournit un aperçu d'ensemble sur ce que vous faites et où vous allez. Elle apporte de la clarté à ce que vous voulez faire et à la manière dont vous allez y arriver, en comparaison d'un plan d'action qui ne concerne que les activités quotidiennes.

CHAPITRE

II

Planification Opérationnelle

Introduction

Les entreprises recherchent une stabilité et une pérennité économiques. Elles ont essayé de prévoir les demandes et les événements incertains pouvant perturber leurs activités. Pour les y aider, des chercheurs ont commencé à travailler sur des systèmes d'optimisation et de simulation de planification et il on arriver à la planification opérationnelle; ce niveau de planification consiste à éclater les objectifs en sous objectifs spécifiques et à attribuer à chaque centre de responsabilité les sous objectifs qui doivent réaliser, définir les priorités et aligner les ressources.

II.1. Généralité sur la planification opérationnelle

II.1.1. Définition

La littérature propose différentes définitions de la planification opérationnelle. Nous retenons quelques-unes pour mieux cerner le concept et faciliter son opérationnalisation.

Robinson, Logan et Salem (1986:7) définissent la planification opérationnelle comme suit:

«La planification opérationnelle correspond aux activités de planification détaillées qui conduisent à l'élaboration d'objectifs à court terme, de plans d'action et de procédures pour la conduite des opérations quotidiennes. Elle joue un rôle important dans l'implantation d'une stratégie car elle transforme les plans stratégiques en plans d'action».

Comparée à la planification stratégique, la planification opérationnelle, disent-ils, est plus spécifique, moins étendue, de nature répétitive, s'effectuant à des niveaux plus bas, requérant peu de ressources et s'échelonnant sur une courte durée. D'Amboise et Gasse (1987:8) ont repris cette définition.

Pour Bergeron (1986), la planification opérationnelle consiste à déterminer les moyens d'exécuter les plans stratégiques au niveau opérationnel des fonctions organisationnelles.

Pour Détrie et al. (1988), elle traduit les orientations stratégiques en programmes applicables par tous les services, départements et unités de l'entreprise dans le cadre de leurs activités courantes.

Quant à Shrader, Mulford et Blackburn (1989), ils conçoivent la planification opérationnelle comme un ensemble d'objectifs à court terme pour des secteurs fonctionnels spécifiques comme finance, marketing et personnel.

Pour ces auteurs (tout comme pour Robinson et collègues, 1986), les plans opérationnels doivent comporter la planification des inventaires et des objectifs de vente écrits, des plans de ressources financières et humaines ainsi que des budgets de publicité.

Ces définitions qui se complètent rejoignent les perceptions que nous avons du concept de planification opérationnelle dans le cadre du présent travail.

On peut donc dire qu'une planification opérationnelle est le processus qui consiste à lier les buts et objectifs tactiques. Elle décrit les étapes clés, les budgets et les conditions de la réussite, et précise la manière dont les différentes parties d'un plan stratégique seront mise en action au cours d'une période donnée.

Une entreprise fait de la planification opérationnelle lorsqu'elle recourt à des objectifs à court terme pour chaque fonction de l'entreprise, à des plans détaillés au niveau de chacune de ces fonctions, à des procédures ¹⁶ pour guider les opérations et à une allocation de ressources.

¹⁶La procédure est une série de tâches reliées entre elles qui forment la séquence chronologique et constituent le moyen d'accomplir un travail (Laflamme, 1977:96).

II.1.2. Les aspects de la planification opérationnelle pour l'atteinte de l'efficacité l'efficience

Deux aspects de la planification opérationnelle sont particulièrement pertinents pour l'atteinte de l'efficacité¹⁷ de l'efficience¹⁸ : l'information financière et l'affectation du personnel.

II.121. Information financière : dans le contexte de l'efficience, il est particulièrement important de disposer d'informations financières fiables et complètes sur les coûts se rapportant aux intrants et sur les coûts unitaires de prestation de tel ou tel service. Les entités qui suivent l'évolution de ses deux types de coûts sont mieux à même de comparer leurs services avec ceux des chefs de file de leur secteur. Elles peuvent ainsi repérer les domaines dans lesquels elles doivent devenir plus efficaces.

II.122. Affectation du personnel: dans le contexte de l'efficience, la GRH s'attache essentiellement à optimiser la répartition du personnel entre les divers projets ou les différentes unités fonctionnelles ; à maximiser l'utilisation du personnel disponible pour atteindre les buts opérationnels et stratégiques de l'entreprise ; et à définir et répartir clairement les rôles et les responsabilités pour l'atteinte de l'efficience.

II.2. Les Variables mesurant la planification opérationnelle

Pour mesurer la planification opérationnelle, nous avons fait appel à la planification des opérations se rapportant au secteur spécifique de l'entreprise, tels que la finance, inventaire, RH, vente, marketing.....

Shrader, Mulford et Blackburn (1989:57), dans une étude empirique¹⁹ concernant 97 petites entreprises et portant sur la relation entre la planification des opérations, la planification stratégique et leur niveau de rendement, ont mesuré le niveau de planification opérationnelle à l'aide d'échelles développées par Robinson et McDougall

¹⁷ Se définit par l'atteinte de la satisfaction des clients par la production des produits ou service en conforme avec les accords contractuels et réglementaires

¹⁸ C'est l'efficacité par une économie de ressource

¹⁹ Etude empirique de 97 entreprises, représentant trois secteurs (industrie de transformation, vente au détail et services).

(1985). Contrairement aux mesures précédentes, celles-ci se rapportent non seulement aux secteurs vente au détail et services mais aussi au secteur manufacturier. Le questionnaire utilisé par Shrader et ses collègues fait appel à cinq échelles, chacune comprenant un certain nombre d'items pour un total de 20.

Ces échelles et leurs items se présentent comme suit:

II.2.1.1. la planification du marché avec trois items

Prévision des conditions futures des affaires et de l'économie, analyse des changements au niveau des clients cibles et du succès des produits importants.

II.2.1.2. la planification budgétaire avec quatre items

Prévisions des obligations fiscales, et des besoins en publicité, estimations en emprunt à court terme, et des coûts au niveau du personnels (coût de la main d'œuvre, avantages sociaux).

II.2.1.3. la planification des ressources humaines avec trois items

Evaluation de la performance, des besoins en formation, du niveau de satisfaction du personnel.

II.2.1.4. la planification des inventaires avec cinq items

Révision des niveaux d'inventaires, de leur taille, de leur pertinence, du délai entre la commande et la livraison et des besoins d'entreposage.

II.2.1.5. la planification des ventes avec trois items

Estimation du volume des ventes, des objectifs de vente et le calcul du point mort.

II.3. La mise en œuvre de la planification opérationnelle

II.3.1. Les étapes de la planification opérationnelle

La planification opérationnelle d'une entreprise est constituée d'un ensemble d'étapes qui dépend les unes des autres, et il faut les ordonnancer de façon à obtenir un planning de réalisation et de pilotage.

Il est nécessaire alors la prise en compte des paramètres supplémentaires comme : les coûts, les charges, les compétences, les ressources nécessaires pour fixer le cadre d'exécution de ce processus.

La planification opérationnelle va finalement prendre en compte tout ce qui sera nécessaire pour la réalisation effective du planning établi, il s'agit donc de traduire concrètement la façon dont le planning va être suivi.

Ce processus est composé de quatre étapes essentielles :

II.3.1.1. Définir les ressources nécessaires

Il va falloir déterminer les ressources humaines et financières qui seront nécessaires, il conviendra de s'assurer de leurs disponibilités à une date définie, de façon à anticiper tout dérapage possible.

En effet, rien ne sert de réserver des développeurs si la moitié d'entre eux n'est disponible qu'après le démarrage du processus ou d'obtenir le financement pour l'achat des machines de développement s'il arrive deux mois après le début d'effectif des travaux par exemple ; la synchronisation est primordiale.

II.3.1.2. Identifier les compétences

L'identification des compétences nécessaires est tout naturellement un élément déterminant, il est courant que les développeurs pressentis correspondent globalement au profil demandé, mais qu'il subsiste certaines lacunes, soit parce que la compétence demandée est rare, soit tout simplement parce qu'elle est très demandée et donc peu disponible.

Si une période de formation ou de prise de connaissance est nécessaire, il faut l'intégrer au planning opérationnel, et décaler les dates de réalisation si nécessaire.

De même une compétence manquante peut nécessiter le recrutement d'une ou de plusieurs personnes, c'est très important d'anticiper ce besoin, car le processus de recrutement peut être long et s'étaler sur plusieurs mois, surtout pour une compétence rare.

II.3.1.3. Définir l'organisation du travail

L'équipe constituée, il faut répartir les rôles et le travail pour la réalisation des tâches initialement planifiées. Les groupes ou les équipes doivent être constitués et le travail partagé.

Chaque membre de l'équipe doit parfaitement savoir quel est son rôle dans le processus, quelles sont ses responsabilités, de la même façon, chacun verra ses objectifs clairement établis.

II.3.1.4. Mettre en place les outils de suivi

Les différents outils de communication et de coordination doivent être mis en place ; Chacun doit obtenir rapidement une vision claire de sa propre progression et de l'avancement du processus en général.

Les outils de coordination (tableau de bord, gestionnaire de sources, GED.....), de communication (messagerie Nutcache, Wiki.....), et de suivi (indicateur Nutcache, gestionnaire d'anomalies, Workflows.....), sont mis à disposition de l'équipe et des instances dirigeants.

Une bonne communication est nécessaire auprès de chaque collaborateur de façon à former une communauté soudée et efficace.

Les informations recueillies et partagées permettront ainsi, avec l'aide d'indicateurs générés (automatiquement ou non) d'anticiper les effets potentiels des différentes actions menées et d'opérer des ajustements si nécessaire.

- **En conclusion sur les étapes de la planification opérationnelle**

Les étapes de la planification opérationnelle consistent à faire en sorte qu'un objectif soit pilotable. Les éléments mis en place vont permettre de déterminer les ressources et les moyens à mettre en œuvre afin de respecter les délais de réalisation des tâches définis lors de la planification stratégique.

Les indicateurs mis en place à partir de cette organisation permettront d'assurer le suivi du processus.

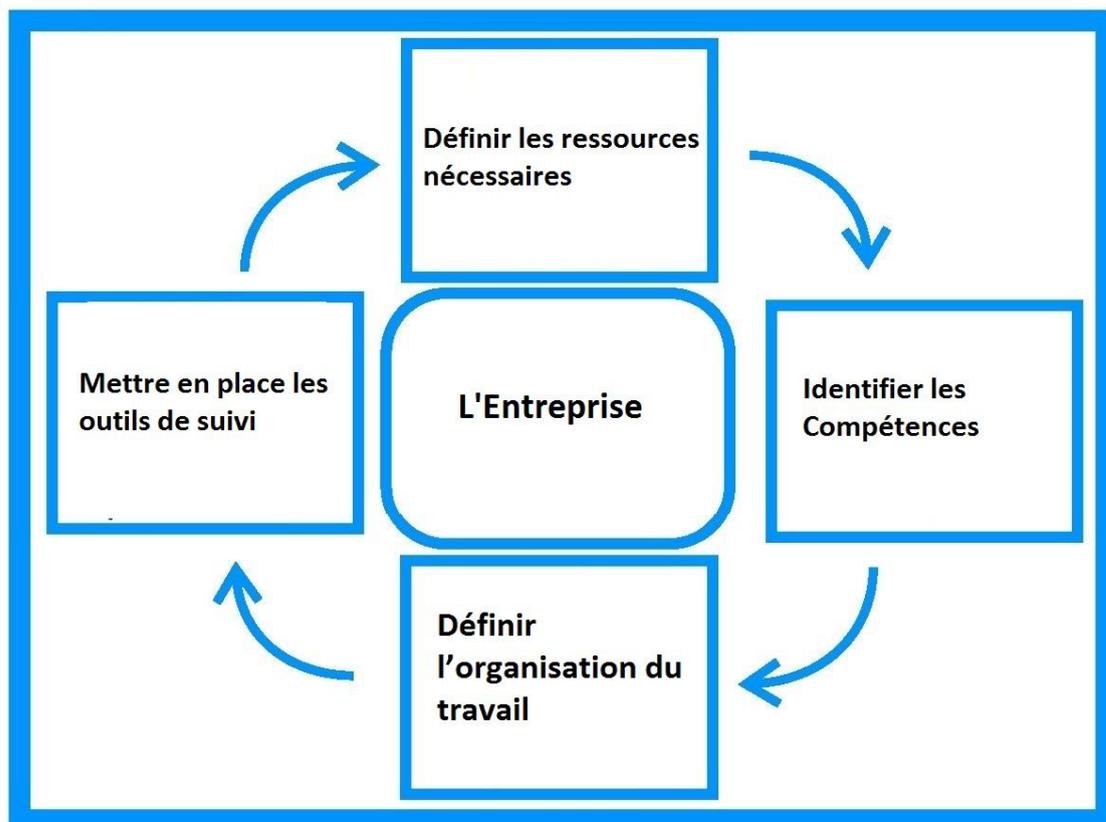


Figure II.1: Processus de la planification opérationnelle.

II.3.2. Les éléments de la planification opérationnelle

La création d'un plan opérationnel repose sur trois éléments essentiels :

II.3.2.1. La portée

Le plan opérationnel doit définir la nature de chaque activité, le responsable et les délais. Il doit être dédié à une équipe ou à une initiative donnée.

II.3.2.2. Le délai

En fonction de la vitesse de progression d'une entreprise, le plan opérationnel doit d'étendre sur un trimestre, un semestre ou l'ensemble de l'exercice comptable.

II.3.2.3. Les parties prenantes

Il est important que les personnes impliquées dans la planification opérationnelle connaissent bien le projet, afin qu'elles puissent prévoir avec précision le travail à inclure dans le plan.

II .4. La relation entre la planification stratégique et opérationnelle :

Pour conclure la relation qui existe entre la planification stratégique et opérationnelle nous allons déterminer les différences, et une comparaison générale entre elles

II.4.1. Les principales différences entre la planification stratégique et opérationnelle

Les différences entre la planification stratégique et opérationnelle sont les suivantes :

- La planification pour concrétiser la vision de l'entreprise s'appelle la planification stratégique.
- La planification pour atteindre les objectifs tactiques de l'entreprise est connue sous le nom de la planification opérationnelle.
- La planification stratégique est longue (elle dépasse 5 ans), comparée à la planification opération (qui ne dépasse pas 5ans).

- La planification opérationnelle est faite pour soutenir la planification stratégique.
- La planification stratégique prend en compte l'environnement interne et externe des entreprises. Inversement, la planification opérationnelle concerne l'environnement interne des entreprises.
- La planification stratégique est effectuée par la direction de niveau supérieur tandis que la planification opérationnelle est une fonction de niveau intermédiaire.

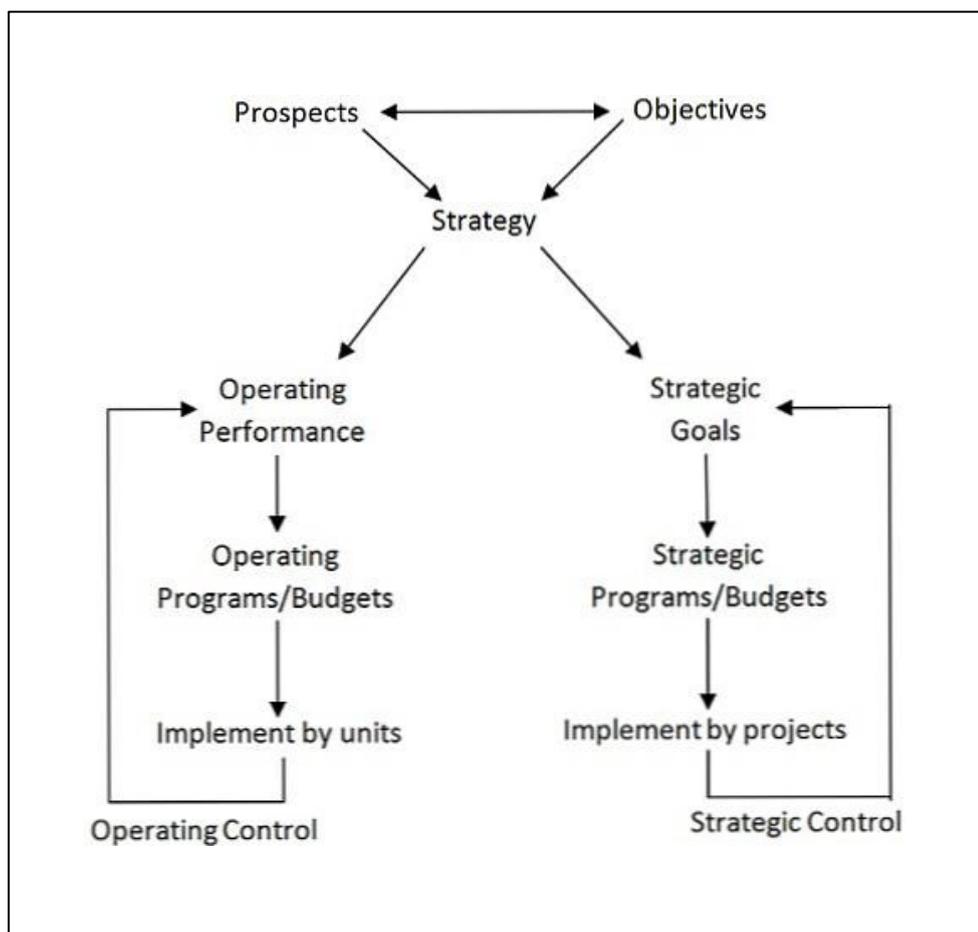


Figure II.2 : la différence entre la Planification Stratégique et la Planification Opérationnelle.

II.4.2. La comparaison entre la planification stratégique et opérationnelle

Le tableau ci-dessous une comparaison précise entre la planification stratégique et opérationnelle des entreprises :

Base de comparaison	Planification stratégique	Planification opérationnelle
Sens	La réalisation de la vision de l'entreprise	C'est un processus de décision préalable de ce qui doit être fait pour atteindre les objectifs tactiques de l'entreprise
Récompense	Efficacité, impact	Efficiency, stabilité
Horizon temporel	Planification à long terme	Planification à court terme
Risque	Elevé	Peu élevé
Approche	Extraverti	Introverti
Recherche de la solution	Recherche des innovations et alternatives	S'appuie sur l'expérience du passé
Modification	Généralement le plan dure plus longtemps	Le plan change chaque année
Organisation	Entrepreneuse, flexible	Bureaucratique, stable
Interprété par	Gestion de haut niveau	Gestion de niveau moyen
L'accent sur	Planification de la vision, de mission et des objectifs	Planifier les activités de routine dans l'entreprise
Portée	Large	Etroite

Tableau II.1 : tableau comparatif entre la planification stratégique et la planification opérationnelle.

Après avoir déterminé les différences qui existent entre la planification stratégique opérationnelle et grâce aux tableaux comparatifs on peut dire qu'il y a une corrélation de complémentarité entre ces deux types de planifications et que l'une dépend de l'autre.

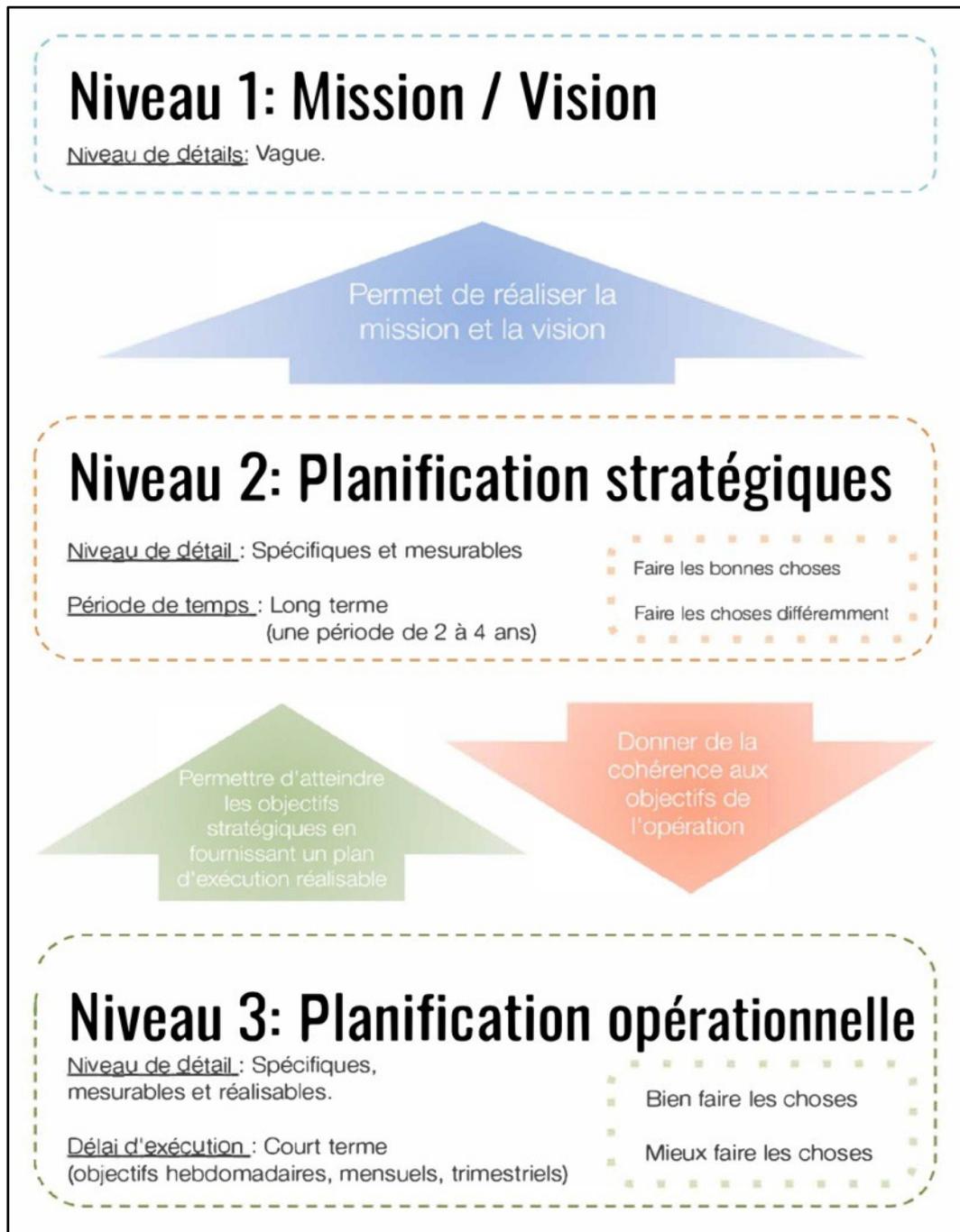


Figure II.3 : schéma qui démontre la relation entre la planification stratégique et opérationnelle

Conclusion

La planification opérationnelle consiste à déterminer les moyens d'exécuter les plans stratégiques aux plans des opérations.

Cette planification est très détaillée, puisque les gestionnaires doivent déterminer pour chaque mois, quelles activités doivent être réalisées, par qui, où et comment, il doit aussi exister une coordination entre les différents groupes d'une entreprise afin d'assurer que toutes les unités visent les mêmes objectifs.

Cadre pratique

CHAPITRE

III

Présentation de l'entreprise d'accueil

Introduction

CEVITAL est une entreprise Algérienne de recherche, d'exploitation, de production et de commercialisation des produits agro-alimentaires et de leurs dérivées ;Elle intervient aussi dans d'autres secteurs tels que le secteurs de construction, et le secteur technologique .Elle exerce ses activités en Algérie et partout dans le monde ou les opportunités d'investissement existent .

La production de n'importe quel produit doit être bien étudiée, dès la conception du produit jusqu'à sa livraison. Le stage au sein de CEVITAL unité d'El-kseur à été fait dans le but d'avoir une idée général sur :

- Le monde du travail et les processus de production.
- Les différents ateliers de production.
- comment CEVITAL applique sa planification stratégique et opérationnelle.
- Les différents problèmes qui peuvent exister dans les ateliers (pannes, réclamations clients ...) et proposer des solutions si c'est possible.

Ce chapitre représente un résumé sur ce que nous avons vu dans l'entreprise CEVITAL unité d'El -kseur que nous allons présenter par la suite.

III.1. Présentation de l'entreprise CEVITAL unité d'El-Kseur

III.1.1. Historique

La conservation d'El-kseur a été mise en activité en avril 1977 par la (SO.GE.D.I.A), Dans le but d'augmenter la production faible et d'absorber l'excédent en produits agricoles. Lors des restrictions du 1982, elle est devenue l'entreprise nationale des jus et des conserves (l'E.NA.JU.C.), divisée en filiale autonome en 1998, (CO.J.EK) est l'une de ses filiales jusqu'à l'année 2007, la date de sa privatisation par le groupe CEVITAL.



Figure III.1 : Logo de l'entreprise.

III.1.2. Situation géographique

L'unité Située dans la commune d'EL KSEUR, à 25Km du chef-lieu de la Wilaya de Béjaia, à quelques mètres de la gare ferroviaire, elle est implantée dans une région à vocation agricole au sud la route nationale N°26 reliant Béjaia à Alger. Tous ces caractères lui confèrent un emplacement stratégique favorable facilitant les opérations d'approvisionnement et de distribution des produits.

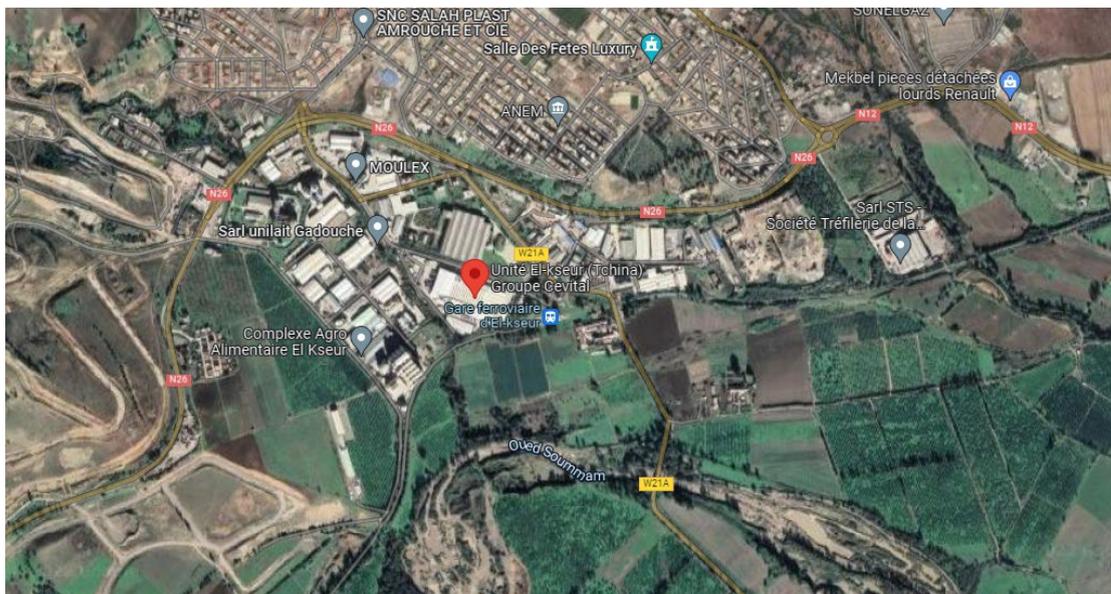


Figure III.2 : La situation géographique de CEVITAL l'unité d'El-kseur.

III.1.3. Activités de l'unité

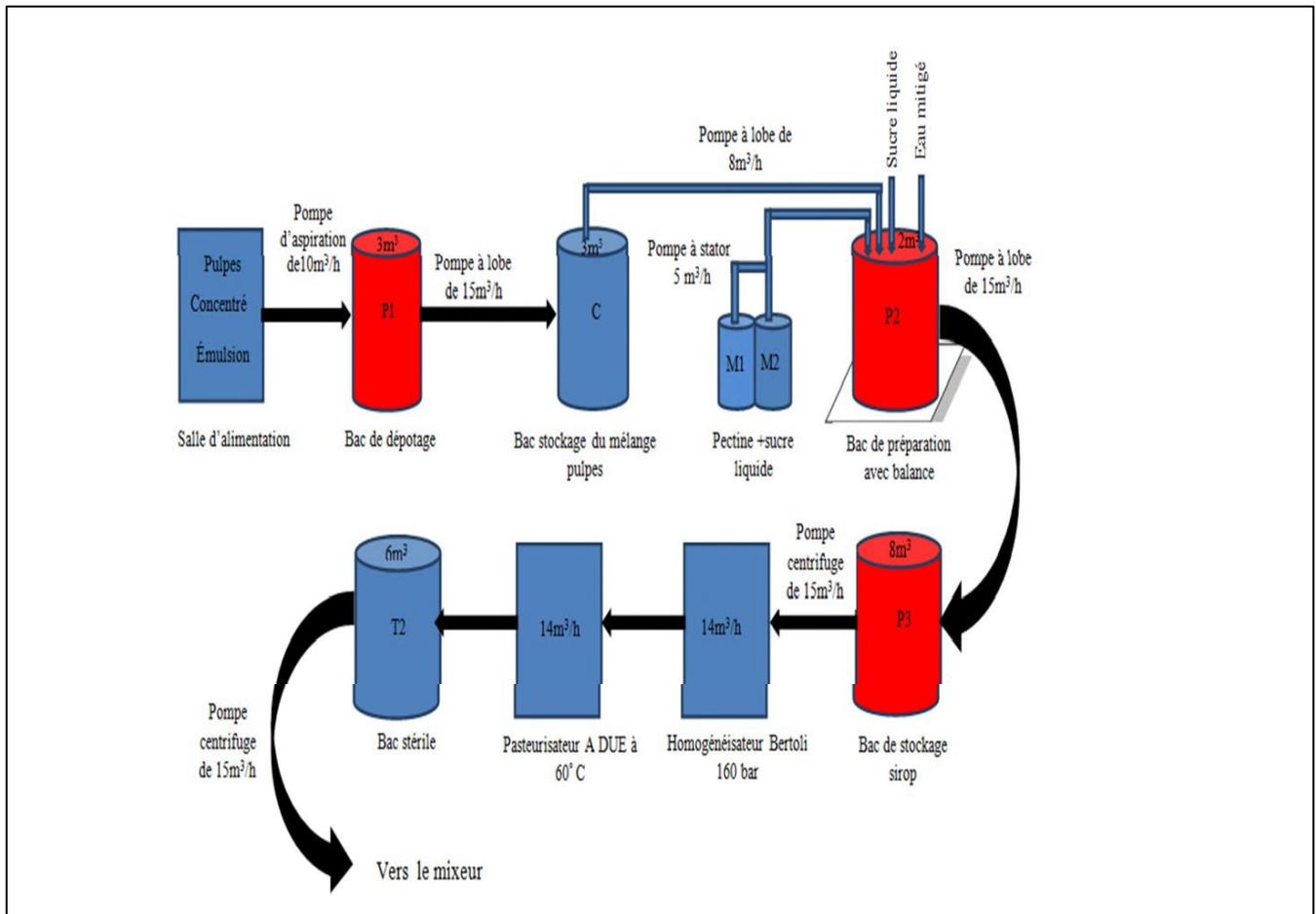
L'activité de l'unité est la fabrication et la commercialisation de plusieurs produits, la transformation de la matière première en produit fini, à savoir les jus sous la marque Tchina, bouteille en verre et Polyéthylène Téréphtalate (PET) et le (TCO) et des conserves de fruits (Confiture d'abricot, de figue, de raisins,.....) et (double concentré de tomate, conserve d'Harissa,....).

Sa capacité de production est de 20 000 et 32 000 bouteilles/heure de jus, respectivement pour la bouteille verre 0,25 Litre et PET 01 litre et 4 à 6 tonnes/heures pour les conserves.

L'entreprise comporte les différentes chaînes suivantes :

- L'écrasement** : qui permet le broiement de la matière première ou fruit (orange, citron, pomme, raisin, pêche) ;
- Les produits pâteux** : qui permettent la fabrication de la confiture ;
- La ligne de PET** : qui permet la fabrication des jus non gazeux dans les bouteilles plastique 1 litre ;

Figure III.3 : Schéma synoptique de la ligne PET.



Source : donnée interne de l'entreprise.

- La ligne de RB** : qui permet la fabrication des jus non gazeux dans les bouteilles en verre de 0,25 litres ;

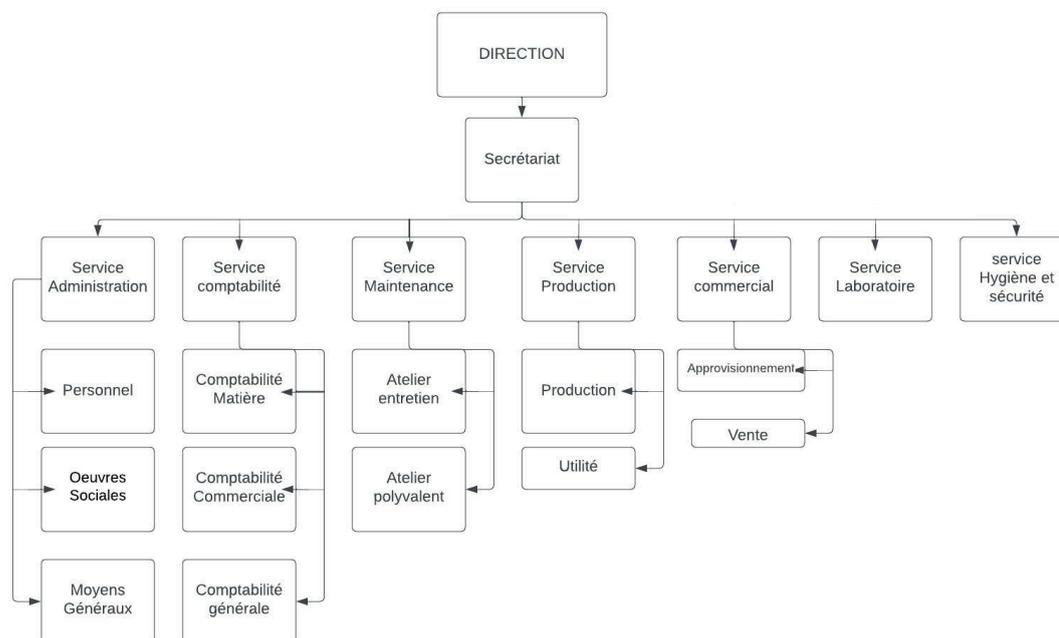
III.1.4. Organisme de l'unité

L'entreprise comporte des différents services dont un service maintenance chargé de la réparation, de l'installation des équipements, de la confection, de la commande de pièces de rechanges et du nettoyage d'équipements de fabrication, tuyauterie et bacs à chaque fin de série.

L'équipe d'intervention et celle de la prévention veillent au bon déroulement du processus technologique.

➤ Les différents services de l'entreprise :

Figure III.4 : Organigramme de l'organisation de CEVITAL Unité d'El-kseur.



Source : Donnée interne de l'unité d'El-Kseur.

III.2. Principaux acteurs impliqués dans la planification stratégique et opérationnelle à l'unité d'El-kseur

III-2.1. Principaux acteurs internes

Face à de nombreux changements, l'unité d'El-kseur prend actuellement en charge sa planification stratégique et opérationnelle pour les années 2022-2025 en choisissant d'impliquer certains acteurs organisationnels qui le composent, également en sélectionnant certains de ses nombreux partenaires. L'unité regroupe actuellement près de 300 employés. Tout d'abord, en ce qui concerne les acteurs internes, l'unité doit faire approuver sa proposition de planification stratégique et opérationnelle à son conseil d'administration (CA), définir ses futurs enjeux en concertation avec son comité de direction (CD) (composé d'un représentant pour chacune des directions de l'organisme) et à l'ensemble des cadres de l'unité. De plus, l'implication des employés de l'organisme et de leurs représentants syndicaux est considérée comme primordiale pour la réalisation de la planification stratégique et opérationnelle. Ces derniers doivent être constamment informés, d'autant plus que la réussite de la démarche repose en grande partie sur leur volonté de changer leurs habitudes, en fonction des enjeux qui seront soulevés dans la planification stratégique et opérationnelle. Aussi, l'unité comprend également de nombreux comités de services, grâce à leur expertise respective, sont susceptibles d'influencer la réalisation des différents objectifs énoncés dans le cadre de la planification stratégique et opérationnelle.

Cela inclut service commerciale chargé de commercialiser toutes les gammes de l'unité et le développement des fichiers clients. Quant au comité du service finances et comptabilité, il est chargé de mettre à jour les budgets, et pratiquer le contrôle de gestion. Il existe également un comité du service des ressources humaines qui à pour fonction de piloter les activités du sociale, assurer le recrutement, et former le personnel.

Nous retrouvons également le comité du service des systèmes d'information qui assure a mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaire pour améliorer l'activités, la stratégie et la performance de l'unité ; de plus le comité du service de gestion des stocks chargé de suivre les transferts et mettre à jour les

mouvements du stock ; et en fin le comité du service de sécurité qui garantit la sécurité du personnel et la pérennité des installations.

L'ensemble de ces acteurs internes est choisi par la haute direction de CEVITAL pour exercer un droit de consultation et d'influence sur la planification stratégique et Opérationnelle.

III.2.2. Principaux acteurs externes

Tout en interagissant avec des acteurs internes susceptibles d'avoir une influence sur ses orientations stratégiques et opérationnelle, l'unité d'El-kseur entretient une relation de dépendance très élevée avec de nombreux partenaires stratégiques. Les dernières données de l'unité indiquent que le nombre d'acteurs externes engagés dans la planification stratégique et opérationnelle s'élève à plus de 100 partenaires. Par conséquent, en fonction de ce nombre élevé de partenaires, l'unité a dû identifier les partenaires qui allaient jouer un rôle d'influence en matière de planification stratégique et opérationnelle. L'unité a donc décidé d'assurer sa planification stratégique et opérationnelle en parfaite harmonie avec celle de ces fournisseurs qui contribuent à la performance de l'entreprise et à sa rentabilité; leurs performances en amont impact l'aval (fiabilité des délais, qualité des composants livrés ou de la prestation fournie.....etc). Et d'assurer aussi sa relation avec les créanciers qui sont pas impliqués directement dans la gestion de l'unité, et faire des négociations avec eux des termes financiers (taux d'intérêt, durée d'empruntetc) ;et l'acteur externe le plus important c'est les clients, il faut à tout prix satisfaire leurs besoins, leurs comportements et notamment leurs avis, influencent directement le business de l'unité en construisant la réputation et l'image de cette dernière.

III.3. L'impact et l'influence de la planification stratégique et opérationnelle sur l'unité

Sur le plan de son impact et de son influence, la planification stratégique et opérationnelle apparaît comme une « feuille de route » que se donnent les dirigeants pour réaliser leurs visions à court, à moyen et à long termes. Elle va plus loin que la planification ordinaire, puisqu'elle oblige l'unité à examiner ses contextes interne et externe à projeter dans le présent et le future et à déterminer les stratégies et les planifications lui permettant de concrétiser sa mission et sa vision énoncées par le plan stratégique et opérationnel. C'est elle qui donne vie à l'unit étant dans le court, dans le moyen, et le long terme. Le plan d'action qui découle d'elle cerne les enjeux auxquels l'unité fera face, conséquemment, fixe les priorités qui mobiliseront l'unité et ses membres sous forme d'orientations et d'objectifs retenus. Ces derniers sont traduits en termes de résultats à atteindre.

L'impact de la planification stratégique et opérationnelle sur l'unité sont multiples et peuvent se répartir en trois ordres de grandeur :

III.3.1. L'impact sur le processus de réflexion et d'introspection

Elle influence sur :

- L'obtention d'une vue complète et détaillée de la situation et des actions de l'unité.
- L'analyse des menaces, des opportunités, des forces et des faiblesses de l'unité.
- L'évaluation de la liste des activités à réaliser avec leurs enchainements précis, et les actions des différents acteurs internes et externes dans la planification stratégique et opérationnelle.

III.3.2. L'impact sur le secteur de gestion

La planification stratégique et opérationnelle influence sur :

- La définition des orientations stratégiques et opérationnelles de l'unité.
- La détermination des résultats visés et encadrer les initiatives mises en œuvre pour y arriver.

- La précision des priorités et les actions optimales à réaliser dans le court, le moyen, et le long terme.

III.3.3. L'impact sur la communication et la motivation à l'intérieur de l'unité

Elle impacte sur :

- La mise en œuvre des modalités pour une meilleure organisation.
- La favorisation de la compréhension, l'assimilation et l'acceptation des orientations par les acteurs internes.
- La mobilisation du personnel implique dans le plan d'action de l'unité.

Conclusion

Le présent chapitre montre que CEVITAL l'unité d'Ek-kseur dispose aujourd'hui de plusieurs atouts (une main d'œuvre compétente et une énergie peu coûteuses, une capacité de production importante, et un emplacement géographique stratégique) qui pourraient lui permettre de faire face à la concurrence de nouveaux entrants sur le marché algérien. Et grâce à sa planification stratégique et opérationnelle et aussi on à vue l'impact de cette dernière sur l'entreprise.

Chapitre

IV

Analyses et suivi

Introduction

L'environnement économique connaît depuis plusieurs années une accélération, qui se traduit par une dynamique concurrentielle, beaucoup plus complexe à gérer par les entreprises. Une telle dynamique peut trouver son origine dans le développement rapide et l'amélioration des planifications stratégiques et opérationnelles, adopté par les entreprises concurrentes.

CEVITAL se trouve obligée de s'adapter à l'évolution de son environnement pour être compétitive, en effet : l'amélioration de ses indicateurs en utilisant des méthodes d'amélioration et de résolution de problèmes pour progresser sa performance.

IV.1. L'analyser des axes de la planification stratégique et opérationnelle :

CEVITAL ne laisse pas de place à la stagnation, encore moins en ce qui concerne la qualité. Elle adapte des stratégies pour s'améliorer sur ces plans pour demeurer performante et concurrentielle. L'amélioration de la qualité de production suppose accorder un soin particulier aux processus et à l'organisation des opérations, notamment à travers une redéfinition des supports et documents techniques (grâce aux nouvelles technologies) et la mise en œuvre d'outils qualité adaptés.

L'une des problématiques majeures à CEVITAL est la satisfaction des besoins clientèle dans les meilleurs délais. Cependant, l'absence des performances de la chaîne de production peut rendre la tâche particulièrement laborieuse. Le système d'analyse de données apporte une nouvelle valeur ajoutée à la chaîne de production, permettent non seulement de répondre plus rapidement aux demandes de la production, mais aussi de les prévoir, et cela on :

- Cibler plusieurs marchés.
- Développer les compétences de son personnel.
- Fournir un environnement sain dans les lieux de travail.
- Une communication efficace avec les parties intéressées.

- Développer de nouvelles activités et de nouvelles gammes de produits.
- Digitaliser les activités.
- S'adapter au changement de l'environnement et être flexible.

Dans le but de satisfaire ces clients en terme de qualité, de délais, et de quantité ; et pour cela CEVITAL a entamé une politique stratégique et opérationnelle basée sur l'amélioration des différents domaines, le domaine de : Qualité, Sécurité, Industriel, Gestion des stocks, Planification SUPPLY CHAIN

IV.1.1. Qualité

La qualité quel vaste sujet ! les objectifs de la qualité sont liés aux fondamentaux de la vie économique des entreprises, c'est-à-dire vendre en satisfaisant ses clients, garder et accroître sa rentabilité en faisant la chasse aux erreurs, aux dysfonctionnements, aux manques d'optimisation La qualité se traduit par la réduction de ces coûts de non qualité, et à être préventif. Et comment s'organiser de la façon la plus optimisée?

Dans les dictionnaires²⁰ la qualité a deux définitions :

- ✚ D'abord « la manière d'être bonne ou mauvaise, de quelque chose, état caractéristique ».
- ✚ Et le second sens est « supériorité, excellence en quelque chose ».

Si nous basons sur la définition internationale normalisée du terme qualité²¹, à savoir « aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ».

Le XVIII^{ème} siècle est considéré par un certains historiens²² de la qualité, comme le siècle qui « a lancé, parmi les grandes idées qui ont engendré le monde moderne, le concept de qualité ».

²⁰ Définitions issues du dictionnaire Le Petit Larousse Illustré, 1996

²¹ définition de la norme ISO 9000 version 2000, P 3 .11

Et à partir des années 1950, l'accroissement régulier du secteur des services conduisait les grands théoriciens de la qualité (tel que Juran²³ Feigenbaum²⁴, Deming²⁵ et Ishikawa²⁶) à appréhender différemment la place du client au sein du concept de qualité. une logique préventive et contractuelle centrée sur les processus fut ainsi théorisée. Cette émergence progressive de la focalisation client correspond concrètement à l'idée de l'existence d'un « client-roi » qui serait représentatif de « la moyenne des clients réels »

Au fil des années la qualité a marqué un tournant, les démarches qualité sont alors tournées vers les clients. Donc l'entreprise doit se positionner dans une démarche d'amélioration basée sur **le management de la qualité et le contrôle qualité.**

❖ **Le management de la qualité**

Le management de la qualité a graduellement pénétré l'ensemble des pays et entreprises, le principal principe de ce développement a été le vouloir d'assurer la qualité à travers les normes ISO 9000 et notamment avec la version 22000 qui a mis l'accent sur la sécurité des denrées alimentaires.

CEVITAL adopte une démarche de management de la qualité des produits alimentaires qui doit être à l'écoute de son environnement et gérer les masses d'information engendrées par son existence (production, transformation,

²²DRAGOMIR R. HALAIS B, Petite histoire de la qualité, Paris : ministère de l'industrie, 1995, P. 17

²³Josef Moster JURAN est considéré comme le principal fondateur des démarches qualité. Il développa de très nombreux concepts, méthodes et, outils de qualité.,

²⁴Armand FEIGENBAUM est l'initiateur du « total quality control » en 1950. C'est le seul à avoir utilisé le mot « total ». IL préconise une gestion «élargie » de la qualité appliquée à toutes les étapes, de la conception à sa livraison. De même il, il a aussi mis au point la méthode de gestion économique de la qualité en 1945

²⁵Williams Edwards DEMING a été un statisticien américain du XXe siècle. Bien que son implication dans l'augmentation de la production à l'intérieure des Etat-unis pendant la second guerre mondiale lui soit attribuée, il est surtout connu par son travail au Japon. A partir de 1950 il fut un acteur majeur dans l'émergence d'une production japonaise de produits innovants et de haute qualité

²⁶Ishikawa professeur à l'université de Tokyo, ingénieur, chimiste, est l'un des précurseurs et théoriciens pour la gestion de la qualité, on lui doit notamment le diagramme des causes et effets qui est un des outils fondamental pour assister les cercle de qualité

distribution.....), la gestion de ces opération exige la création des documents (manuel, procédures...) pour assurer l'enregistrement et suivi de ces dernières au sein de l'unité, pour éviter tout sorte de conflits, et surtout qi génère une amélioration continue de ses résultats et de ses performances.

Et pour éviter la non sécurité des denrées alimentaires l'unité à instaurer un système de mangement complet pour la sécurité alimentaire, on appliquant des exigences recommandées dans la norme ISO 22000 , cette norme nécessite :

- Une grande responsabilité de la direction : La direction doit avoir une politique de sécurité alimentaire. Elle doit aussi garantir sa réussite.
- Management des ressources : L'organisme doit fournir des ressources adéquates pour l'élaboration, la mise en œuvre, l'entretien et la mise à jour de système du Management des denrées alimentaires.
- planification et réalisation de produits sûrs : l'entreprise doit développer, et mettre en œuvre, une surveillance des activités planifiées, une maintenance et une vérification des mesures de maitrise efficace.
- Validation, vérification et amélioration du système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

Et pour cela l'unité d'El-kseur avec l'engagement de la direction (déclarer par le directeur général) :

- Elle comble une lacune entre 9001et HACCP.
- Elle maintien de bonnes conditions d'hygiène dans son environnement de travail selon les exigences légales et sectorielles en vigueur ;
- Elle maitrise des procédés de fabrication par la réalisation d'une étude HACCP et la mise en œuvre des résultats de cette étude.

❖ **Le contrôle qualité**

Le responsable de contrôle la qualité; contrôle la qualité de la matière première dans toutes ces étapes de transformation jusqu'elle deviennent produit fini si il est conforme ou non à ses exigences préétablies et incluant une décision d'acceptation, de rejet ou de retouche, et les exigences du produits doivent être connues par le contrôleur qui effectuera le contrôle, pour qu'une décision soit prise en ce qui concerne la conformité : produit conforme, produit non conforme qui doit être rebuté.

Le contrôle qualité implique l'entretien, la vérification et la révision périodique des appareils, cela grâce aux équipes de maintenances qui :

- font le changement et la remise à niveau des équipements.
- font le traitement des non conformités.
- s'assurent de l'homogénéité des processus de fabrication.

IV.1.2 . Sécurité

Les responsables veillent sur la sécurité de son personnel, matériaux et les locaux.

❖ **La sécurité du personnel**

L'unité veille sur la sécurité au travail, elle requiert la mise en place d'un système de sécurité dans l'organisation. Celui-ci permet à la direction de conserver une vue d'ensemble en matière de promotion de la sécurité et de protection de la santé, de fixer des priorités et, avant tout, de prendre des mesures durables. Qui vise à lutter contre la souffrance humaine et à réduire les coûts des accidents, tant directs qu'indirects. La mise en place d'un système de sécurité interne tel qu'il est requis par la direction se résume à trois étapes :

✚ **La première étape : Détermination des dangers et appréciation des risques :**

Dans un premier temps, il s'agit d'identifier les dangers spécifiques à l'unité, de déterminer et d'apprécier les risques de manière systématique, puis de définir des mesures de sécurité en conséquence.

✚ **La deuxième étape : Elaboration d'un système de sécurité :** Grâce à un concept de direction (manuel de la sécurité), le chef de l'unité réunit toutes les conditions qui permettent, sur la base de l'appréciation des risques, de prévenir les accidents et les atteintes à la santé et d'éviter que des incidents ne se reproduisent.

✚ **La troisième étape : Elaboration d'un manuel de sécurité :** il comprend les 10 points suivants :

- Principes directeurs, objectifs en matière de sécurité.
- Organisation de la sécurité.
- Formation, instruction, information (la sensibilisation et l'explication à l'ensemble du personnel les précautions de sécurité avec le management visuel (OBEYA, AGILE , LEAN MANUFACTURING, MIND MAPPING, TABLEAU MANAGEMENT).
- Règles de sécurité.
- Planification et réalisation des mesures (l'adoption de bonnes pratiques de sécurité et de santé par l'ensemble du personnel selon les exigences légales et sectorielles en vigueur).
- Détermination des dangers, évaluation des risques.
- Organisation en cas d'urgence.
- Participation.
- Protection de la sécurité et de la santé.
- Contrôle, audit.

❖ **La sécurité des matériaux et des équipements**

- La réorganisation, la réfection et l'équipement adéquat à leurs installations ;
- Le maintien de ses outils de production en bon état de fonctionnement ;

❖ **La sécurité des locaux**

Et cela par :

- La réfection des sols.
- La réfection des sanitaires.
- Renforcement de l'éclairage par remplacement des néons.

IV.1.3. L'industriel

Une force du secteur industriel promet des gains importants. En effet les coûts de production, la rentabilité et la capacité d'une industrie à rester compétitive dépendent en grande partie de son niveau de planification stratégique et opérationnelle. Sur un marché national de plus en plus tendu, détenir un avantage concurrentiel peut constituer un véritable facteur de réussite.

Pour améliorer son secteur industriel l'unité d'El-kseur a dynamisé quatre axes essentiels :

❖ **la maintenance**

L'entretien des actifs physiques de l'unité tels que les équipements, et ses installations, augmente leur durée de vie, réduit le temps d'arrêt et améliore considérablement la qualité et l'efficacité de la production

❖ **Coûts et délais**

Réduire les déchets : améliorer la productivité ne consiste pas juste à produire plus. Augmenter la production au détriment de la qualité nuit à la productivité globale, grâce

à des employés plus compétents et des machines plus performantes, il est possible de réduire ainsi le taux d'erreur et de rebut (par exemple réduire les rebuts préforme PET, les rebuts matières et les rebuts bouchon.....) ; et limiter le gaspillage.

Augmenter le taux de d'utilisation des machines : la plupart des équipements industriels ne sont pas utilisés à pleine capacités, ce qui a un impact négatif direct sur la productivité ; donc l'entreprise cherche à augmenter le nombre d'unité fabriquées on maximisant la cadence des machines on diminuant la durée d'immobilisation des travailleurs (La méthode SMED).

Des indicateurs tels que le TRS (taux de rendement synthétique) il est destiné à suivre le taux d'utilisation de la machine, plus ce taux est élevé plus le rendement augmentera pour cela l'unité d 'El-kseur utilise son savoir-faire et ces compétences pour augmenter le TRS de la ligne verre et celui de la ligne PET.

❖ **L'efficacité énergétique et le respect de l'environnement**

- Optimiser la consommation de l'eau minérale.
- Réduire de 5% la consommation de l'énergie électrique.
- Réduire la consommation de l'eau brute.
- Récupérer de l'eau condensat pour alimenter les chaudières.

IV.1.4. La gestion des stocks

CEVITAL est une grande puissance qui gère plusieurs produits, pour le faire d'une manière pertinente, elle fournit tous les besoins nécessaires pour garder une bonne production et éviter toute rupture de stock car cette dernière entraîne un arrêt de production. Donc pour qu'elle puisse être a la hauteur des grands entreprise elle a repartie son stock en quatre parties comme suit :

Matières premières.

Matières semi-finies.

Produits finis.

Stock IP (Stock Intransit Packaging) et PDR (Stock de maintenance De Pièces de Rechange).

IV.1.5. Planification SUPPLY CHAIN

La planification est la courroie de transmission entre les décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles. Elle permet aussi d'ajuster leurs exécutions à la réalité quotidienne. Planifier la chaîne logistique dans sa globalité signifie prendre en compte l'ensemble des contraintes existantes et des interactions entre entités et entre Fonctions pour ne pas seulement aboutir à une synchronisation de la chaîne mais aussi à son optimisation globale.

Un bon planificateur doit démontrer deux qualités essentielles, pertinence et sérénité.

IV.1.5.1. La planification

La planification porte généralement sur les niveaux suivants :

❖ Au niveau stratégique

Pour assurer la planification stratégique, on distingue les outils suivants :

A- Les prévisions

C'est Le processus d'anticipation de la demande future à réaliser par les opérations industrielles et logistiques (approvisionnement, production, transport, stockage).

La prévision dépend du secteur d'activité. En effet, les conditions économiques sont différentes, si le secteur est plus ou moins proche de la demande finale, si le produit est Stockable ou non, s'il donne lieu au marché renouvelable ou non, si le produit est standardisé ou non. Par exemple la prévision des ventes est utilisée par toutes les fonctions de l'entreprise aussi bien pour le long terme (de 1 à 5 ans), le moyen terme (de 1 à 12 mois), le court terme (de 1 à 12 semaines), que le très court terme (de 1 à 7 jours).

Les besoins détaillés de chaque fonction n'étant pas les mêmes, il est capital de partir d'un niveau agrégé validé par un décideur, qui engage le plus grand nombre de responsables opérationnels.

A travers les prévisions de ventes, on identifie ainsi la planification de la demande, cette prévision peut être établie sur des périodes annuelles, mensuelles, hebdomadaires, et elle intéresse plusieurs niveaux de planification, du niveau stratégique à celui opérationnel. La planification de la demande constitue une des principales données d'entrée des plans industriels d'entreprises dont le plan industriel et commercial.

B- Le plan industriel et commercial (PIC)

Il se situe entre les niveaux stratégiques et tactiques. Il est élaboré pour coordonner les stratégies commerciales et les contraintes industrielles. C'est avec le plan industriel et commercial que l'alignement optimal entre le plan stratégique et les plans opérationnels est assuré. La fonction du PIC est de planifier les ressources et en conséquence, il influencera les décisions d'investissement et l'établissement des plans financiers. Du point de vue Logistique, son rôle est :

- D'évaluer la charge de travail des différentes ressources à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, pour permettre aux fournisseurs d'avoir des prévisions de commandes sur lesquelles fonder les prospectives d'activité.
- D'identifier les possibles ressources critiques pour pouvoir adapter les charges aux capacités en assurant un équilibre.

Pour élaborer le PIC, on a généralement recours à des techniques de simulation qui peuvent être plus au moins complexes. Le principe reste celui d'établir des hypothèses et d'imaginer selon le cas quels seront les scénarios à suivre.

C- Sales & operations planning (S&OP)

Il est le processus de mise en adéquation de la demande et des ressources d'une activité au niveau global.

L'horizon regardé est le plus souvent de l'ordre de 12 à 18 mois, les ressources regardées sont les plus critiques pour l'activité, c'est-à-dire les ressources les plus Coûteuses et à long délai d'adaptation.

Ce référentiel a comme objectifs :

- D'anticiper les risques de déséquilibres sur les prochains mois et prendre des décisions correctives sur les ventes, les stocks, la production ou les approvisionnements ;
- Garantir l'engagement sur la faisabilité de la demande ;
- Aligner l'ensemble des fonctions de l'activité sur un unique objectif ;
- Le cadrage de l'ensemble des plans de la SUPPLY CHAIN (ventes, production, stocks, approvisionnements) ;
- Il permet de garantir la performance de la SUPPLY CHAIN, en anticipant les déséquilibres majeurs entre la charge et la capacité.

❖ **Au niveau tactique**

On développe les plans de moyen terme qui visent à une adéquation des composants et des ressources aux événements prévisibles. On pourrait voir le niveau tactique comme composé par deux sous-niveaux. Le premier est plus général, il recouvre le plan industriel et commercial qui vise à rendre cohérent la politique commerciale et les problèmes liés aux capacités de l'entreprise. Au second sous-niveau, on trouve les plans de production et de distribution de chaque site de l'entreprise. Leur but est d'équilibrer la charge et la capacité des sites. La capacité de l'entreprise à réagir aux données réelles et à anticiper le marché agit à ce niveau.

Pour assurer la planification tactique, on distingue les outils suivants :

A- Material Requirement Planning (MRP)

Pendant longtemps, les entreprises ont utilisé des méthodes de réapprovisionnement qui traitaient les produits indépendamment les uns des autres (comme la méthode du point de commande par exemple).

Conçu par M. Joseph Orlicky, elle a pour fonction d'assurer, à partir d'une estimation prévisionnelle de la demande, une programmation cohérente de la production.

Cette démarche est qualifiée de techniques de planification à flux poussés (ou production sur stock), c'est-à-dire les entreprises sont contraintes de fabriquer le produit avant que le client ne l'achète ou passe réellement la commande, donc elles doivent anticiper les achats et les commandes des clients afin de les satisfaire le plus rapidement possible.

« Le MRP est comme une méthode de gestion des besoins en composants par l'amont qui s'appuie sur une base de données technique (articles, nomenclatures, gammes...)

Et qui permet, à partir d'un programme directeur de production et de l'état des stocks et d'en-cours, de déterminer les calendriers d'approvisionnement ou de fabrication de l'entreprise»

Le MRP a pour objectifs de chiffrer précisément la fourniture de produits finis et leurs composants, afin de sécuriser la réalisation du plan directeur de production, mais aussi de fournir des ordres de fabrication pour l'ordonnancement de l'usine et d'approvisionnement pour les fournisseurs.

Dans les années 1980, face au succès du MRP, Olivier Wight proposa une nouvelle méthode de planification de la production qu'il décrivit dans Manufacturing

Ressource Planning, (MRP II). Cette méthode, visait, en particulier, à faire intervenir les principales fonctions de l'entreprise (finance, vente et marketing. etc.) dans le processus de planification.

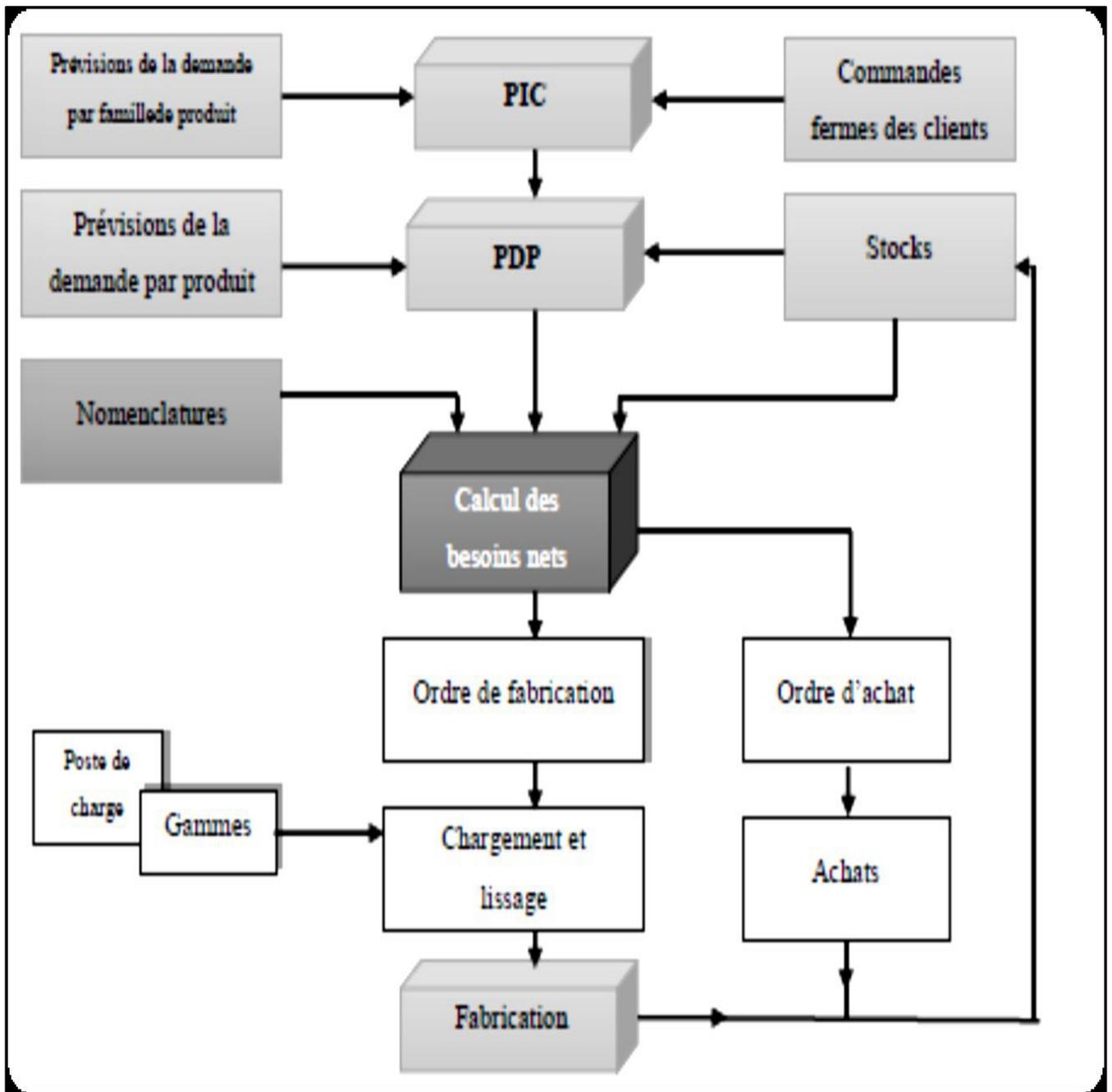


Figure IV.1 : Architecture générale d'un système MRP.

B- Le plan directeur de production (PDP)

La planification de la production se traduit dans l'élaboration du plan directeur de la production, qui précise pour chaque référence la quantité à produire dans une certaine période. Le plan directeur de production reflète la cohérence entre l'activité industrielle, le marketing et la politique financière de l'entreprise.

« Le PDP définit un programme de mise à disposition des produits finis et pièces détachées tenant compte des souhaits de la fonction commerciale tout en étant techniquement réalisable.

Il propose une programmation générale de la production et détermine pour chaque période les quantités à fabriquer pour chaque produit, les différents produits fabriqués par chaque centre de production et l'utilisation des facteurs travail et capital, l'approvisionnement en matières premières et produits semi-finis, ainsi que les plans de sous-traitance ».

L'objectif de cette planification est donc d'avoir un plan de production qui équilibre charges et capacités en tenant compte des informations obtenues par la planification de la distribution, des nomenclatures, des capacités et des différents coûts.

Il constitue l'articulation entre le PIC et la gestion des flux. Il est nécessaire que l'agrégation des références coïncide avec les niveaux de production par familles indiqués dans le PIC. Mais la difficulté à ce niveau, est de garder une flexibilité afin de faire face aux aléas.

Le PDP est une liaison entre la fonction commerciale et la fonction production, il définit les quantités à produire, les niveaux de stocks nécessaires, le plan d'approvisionnement et les plans de sous-traitance.

C- Distribution Requirement Planning (DRP)

C'est le processus de planification de la distribution des produits au travers d'un réseau de distribution (tout point détenant des produits finis comme une plateforme logistique, un entrepôt, un dépôt avancé ou encore un point de vente).

Il détermine les besoins de localisation des stocks tout en garantissant que les sources d'approvisionnement pourront répondre à la demande.

Son rôle est de faire remonter l'information de la demande locale desservie par des stockages avancés (éventuellement plusieurs niveaux) au niveau d'un stockage consolidé puis au niveau de la production (usines).

L'objectif de cette planification est de définir la juste allocation des stocks et donc le juste besoin en réapprovisionnement pour servir la demande finale des clients, et de prendre en compte de manière dynamique les évolutions à court terme en volume et en mix de la demande du client.

Le processus DRP est utilisé lorsque le réseau de distribution comporte plusieurs niveaux de stockage permettant de mettre les produits à disposition des clients dans un délai très court. Le processus DRP est cadré par le PIC et il alimente la planification et l'ordonnancement des transports et des besoins en ressources de gestion de réception/stockage/expédition.

IV.2. Analyser les méthodes et outils de mise en œuvre de la planification stratégique et opérationnelle

Depuis toujours les entreprises ont eu un besoin de gérer leurs productions pour imposer leurs efficacités, ainsi le rôle de la gestion de la production et aussi l'entreprise elle-même, pour être capable de produire un produit où un service de qualité, il faut donc un minimum d'organisation, de planification et de gestion. Pour ceci le service de gestion de la production à CEVITAL utilise certaines méthodes pour pouvoir gérer toute complexité et résoudre les problèmes ; parmi ces méthodes :

IV.2.1 L'analyse SWOT

Selon l'école du Design, la stratégie doit être créée en tenant compte de la réalité intérieure et extérieure de l'organisation; L'outil permettant cette analyse se nomme le SWOT, dont l'acronyme signifie en anglais **forces (strengths)** et **faiblesses (weaknesses)** à l'intérieur de l'organisation ainsi qu' **opportunités (opportunities)** **menaces (threats)** provenant de l'environnement.

c'est l'un des outils les plus importants que CEVITAL utilise pour comprendre la réalité actuelle au stade de la planification, découvrir des stratégies émergente prometteuse, la compréhension de l'environnement par le dirigeant afin d'anticiper ses opportunités et ses menaces peut être au cœur de la conception de la stratégie et les

dirigeants l'utilisent aussi pour sensibiliser les employés à la nécessité de changer et de se motiver. De plus, cet outil aide essentiellement à identifier les stratégies d'action futures. Tous ces points sont reflétés dans le plan stratégique : par exemple CEVITAL indique que sa relation avec les médias est une force, donc elle investit cette force dans les stratégies de l'organisation en se concentrant sur la stratégie de diffusion des médias. CEVITAL signale une faiblesse dans son personnel qui est démotivé, dans ce cas les dirigeants incluent leurs salariés dans leurs réflexions, reconnaissent leurs bons travaux, offrent des avantages qui vont au-delà du salaire. La même règle s'applique aux opportunités et aux menaces : tirer parti des opportunités et prendre des dispositions pour éviter les menaces sont des mesures (actions) ou des stratégies qui doivent être prises en compte par l'organisation pendant la phase de planification.

❖ **Analyse de l'environnement interne**

Le groupe CEVITAL fait des études sur les forces et les faiblesses de l'entreprise. Lors de la détermination des forces et des

Faiblesses, celles-ci doivent être identifiées de manière efficace et fiable, en faisant abstraction des perspectives et des attentes.

✚ **Points forts** : possibilités internes existantes qui aident à exploiter les opportunités disponibles et potentielles et à combattre les menaces.

✚ **Faiblesses** : des conditions et des facteurs de carence internes qui empêchent CEVITAL d'exploiter les opportunités.

On trouve souvent des forces et des faiblesses dans les domaines suivants :

-La structure organisationnelle.

-Les relations humaines.

-Les ressources humaines.

- L'infrastructure.
- La relation de CEVITAL avec la société.
- Le leadership et la gestion.
- La relation de CEVITAL avec ses partenaires.
- Les ressources financières.
- Les systèmes organisationnels.

❖ **Analyse de l'environnement extérieur**

Elle examine les opportunités et les menaces en se concentrant sur la situation réelle c'est-à-dire en tenant compte des menaces existantes et des opportunités inexploitées D'une part, et en analysant les changements potentiels de l'autre part.

✚ **Opportunités** : les circonstances ou les tendances externes ayant un impact positif sur le domaine qui caractérise CEVITAL.

✚ **Menaces** : les circonstances et les tendances externes qui affectent l'institution et qui, en l'absence d'actions étudiées, peuvent amener CEVITAL à perdre sa position.

On trouve souvent des opportunités et des menaces pour CEVITAL dans les domaines suivants :

- Le cadre politique.
- Le cadre légal.
- Les organisations de la société civile.
- Le cadre économique.
- Le cadre culturel.

- La disponibilité des ressources dans la communauté.
- Le cadre social.
- Les citoyen.es.

Figure IV.2 : l'analyse SWOT de l'unité d'El kseur.

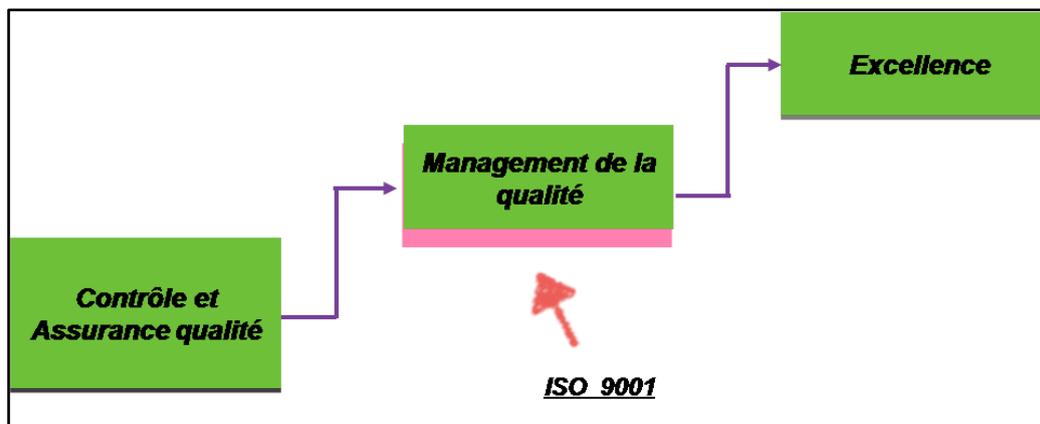


Source : Donnée interne de l'unité El Kseur

IV.2.2. Norme ISO 9001

La norme ISO 9001 fait partie de la série des normes ISO 9000, relatives aux systèmes de gestion de la qualité. Elle définit des exigences concernant l'organisation d'un système de gestion de la qualité, elle sert de base à la certification de conformité de l'organisme. Les autres normes de la série 9000 : (ISO 9000), (ISO 9004)... ne contenant pas d'exigences, ne peuvent servir de base à la certification.

Figure IV.3 : le positionnement de l'iso 9001 dans le système de qualité



Source : Schéma issu de <http://pagesperso-orange.fr/qualiconsult/image/norme5.gif>

Buts de la norme ISO 9001

L'objectif de la norme ISO 9001, vise à démontrer l'aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences du client et aux exigences réglementaires applicables.

Comme elle cherche aussi à accroître la satisfaction des clients par l'application efficace du système, et en particulier, mettre en œuvre un processus d'amélioration continue (selon le principe PDCA) Le texte de la norme ISO 9001 aborde les 4 aspects principaux :

- Responsabilité de la direction;
- Gestion des ressources;
- Réalisation du produit ;
- Mesure d'analyse et d'amélioration continue,

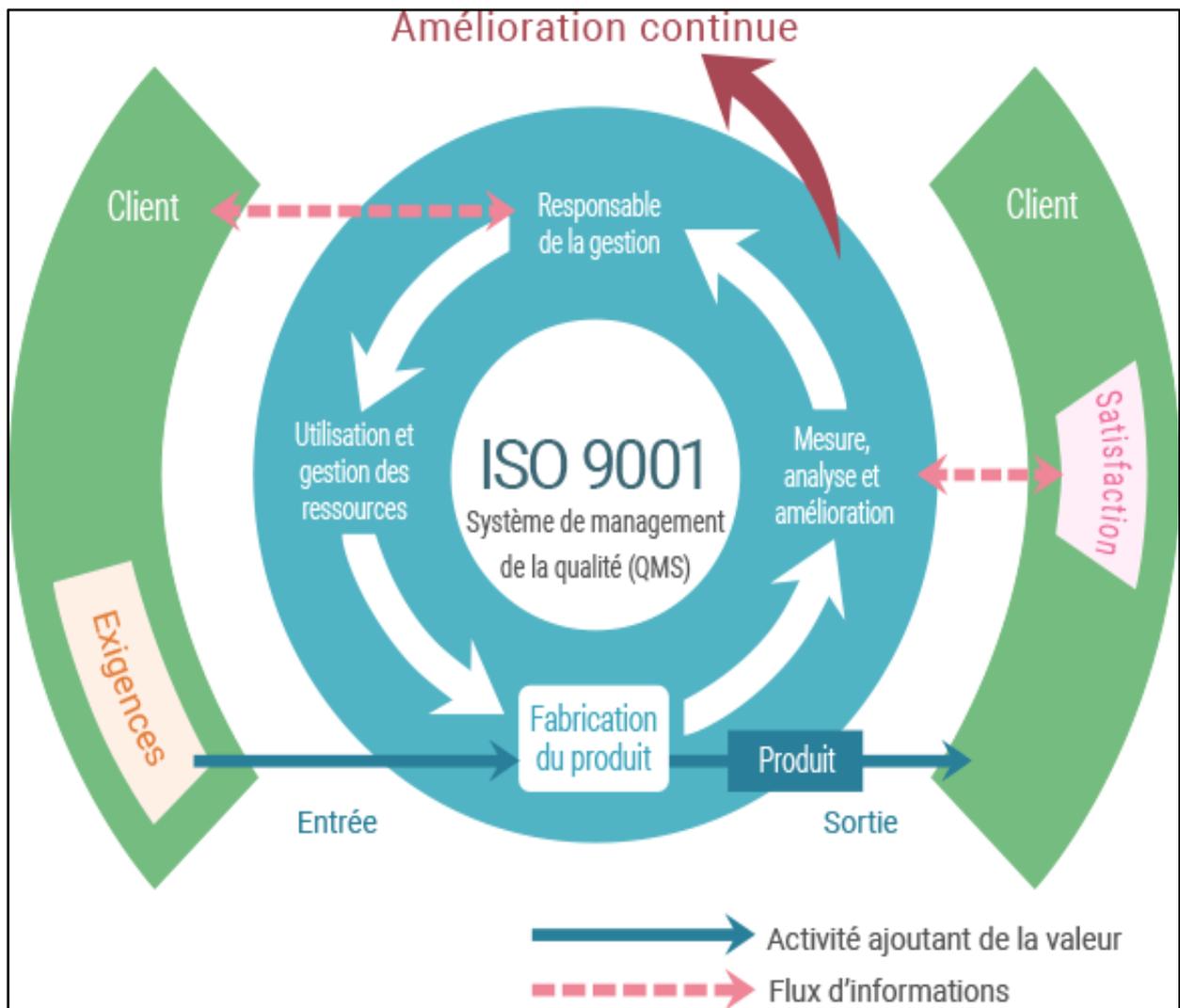


figure IV.4 : but de la norme iso 9001

IV.2.3. La norme ISO 22000

C'est l'unique norme internationale harmonisant les pratiques de management de la sécurité des denrées alimentaires. Elle couvre l'ensemble des activités constituant la chaîne alimentaire. Elle est de nature à faciliter les échanges commerciaux tout au plan national qu'international.

❖ Objectif de la norme ISO 22000

précise les exigences que doit présenter un système de management de la sécurité alimentaire lorsqu'un organisme doit Démontrer sa maîtrise des dangers liés à la sécurité des aliments et/ou recherche de règlement pour une amélioration continue. Cette norme spécifie les exigences d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

IV.2.4. La démarche HACCP

Le HACCP (Hazard Analysis - Critical Control Point = Analyse des Dangers, Points Essentiels pour la Maîtrise), est une méthode pour identifier tous les dangers liés à un aliment, puis les maîtriser en cours de fabrication par des moyens systématiques et vérifiés. Autrement dit, le HACCP c'est le mieux que CEVITAL a trouvé pour s'obliger à envisager tout ce qui peut menacer la santé des consommateurs d'un aliment, et, le prévenir, et porter systématiquement un remède à l'avance.

❖ Les phases de la Démarche HACCP

Il existe 3 grandes phases logiques:

- ✚ **Phase 1**- D'abord, analyse des risques.
- ✚ **Phase 2**- Puis, analyser les points critiques.
- ✚ **Phase 3**- Enfin, maîtriser les points critiques.

HACCP : Une démarche en 3 étapes :



Figure IV.5: les trois phase essentielles de la démarche HACCP

IV.2.5. La méthode ABC et la loi de PARETO

A- La méthode ABC

Est la plus connue des méthodes de classification. Elle est connue aussi sous le nom de loi 80-20 ; Cette méthode aide le gestionnaire à analyser objectivement les stocks on traite en priorité les articles les plus importants et à proportionner l'effort et le coût à dépenser avec le résultat financier attendu des actes de gestion.

Elle permet de classer les articles en trois classes :

- classe A : éléments de forte importance.
 - classe B : éléments d'importance normale.
 - classe C : éléments de faible importance.
- L'intérêt de cette méthode est de :
- De bien gérer les stocks ;
 - De connaître l'efficacité de la politique de gestion des stocks ;
 - D'optimiser l'utilisation des moyens (matérielles, humains, financiers) limités et d'éviter la dispersion inutile des efforts ;
 - De réduire les stocks et les coûts de leur gestion ;

B. Le Classement²⁷ 20/80 (Loi de Pareto)

C'est une méthode qui permet de vérifier que dans certains cas :

- **Premier cas** : 20 % des articles, 80 % de la valeur du stock.
- **Deuxième cas**: 80 % des articles, 20 % de la valeur du stock.

²⁷ l'écart type entre les réponses des experts

L'intérêt du principe de Pareto se situe plus dans l'aide qu'il apporte à l'analyste pour aller à l'essentiel.

La Loi de Pareto n'est pas une science exacte et ne s'applique pas systématiquement.

❖ Les conditions de la loi de Pareto

Les conditions de la loi de Pareto sont démontrées dans le tableau ci-dessous :

Code	%CA	Nb Article	%Articles
A	40%	2	7%
B	80%	8	29%
C	>80%	18	64%

Tableau IV.1 : la condition de Pareto :

❖ LA DÉMARCHE A SUIVRE

Une entreprise ne peut donner à tous les articles la même priorité dans sa gestion lorsqu'elle gère plusieurs types; Pour une gestion des stocks est une gestion sélective car on ne peut pas gérer de la même façon les fournitures de bureau et les articles destinés à la production.

Les étapes à suivre :

1. Déterminer le critère de classification.
2. Classer les données par ordre décroissant de la valeur du critère.
3. Faire la somme des valeurs et du nombre d'articles.
4. Ramener ces valeurs en % du nombre total.

5. Tracer la courbe : les valeurs en % en fonction des articles.
6. En déduire les trois classes A, B, C par le ratio de discrimination RD.
7. Analyser et interpréter la courbe.

❖ Recherche du critère

Tout d'abord connaître l'objectif visé par la classification.

Un produit n'a pas une classe dans l'absolu, mais a une classe en fonction d'un problème bien précis.

Exemple d'analyse :

- Consommation physique des produits.
- Mouvements de trésorerie (Consommation \times prix unitaire).
- Valeur immobilisée en stock.
- Espace consommé.
- Manutentions (réorganisation d'un magasin).

❖ Calculs préliminaires

- Tri des produits par valeur décroissante du critère d'analyse (X_i).
- Calcul du cumul des valeurs du critère d'analyse.
- Calcul, pour les n produits, de $\sum X_{ini=1}$ (pour $i = n$ nous trouvons X_{total}).
- Calcul du pourcentage d'importance : Pour chaque produit.

❖ Tracé de la courbe

Dans un système d'axes où :

Les abscisses représentent les éléments à classer.

Les ordonnées représentent les pourcentages cumulés du critère d'analyse.

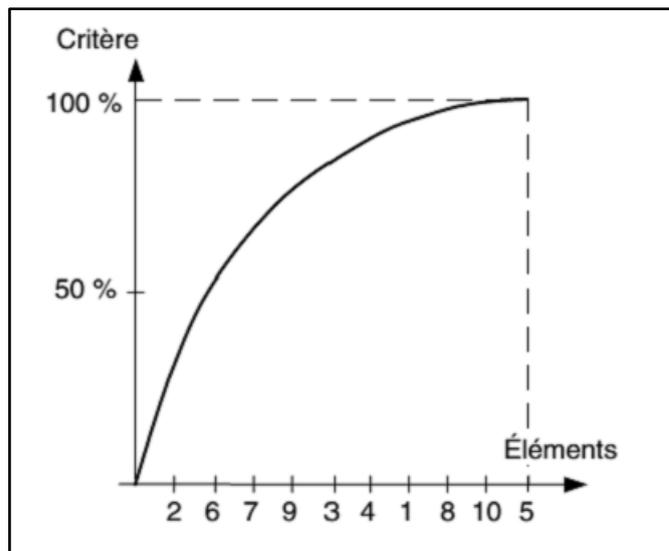


Figure IV.6 : la courbe des les valeurs en % en fonction des articles.

❖ Interprétation de la courbe

Afin de pouvoir déterminer les classes de répartition des produits, nous déterminons le ratio de discrimination.

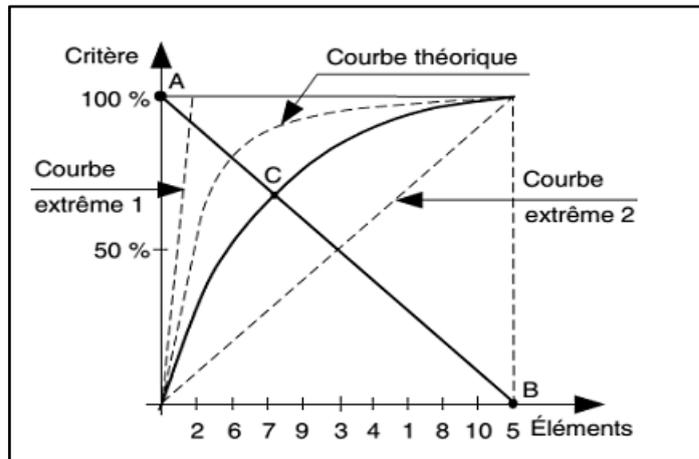


Figure IV.7 : interprétation graphique de la courbe.

RD=longueur du segment CB longueur du segment AB Il existe 5 cas de répartition des classes :

☐☐Cas 1.....1 et 0,9Classe A 10% - Classe B 10% - Classe C 80%☐

✓ Cas 20,9 > RD ≥ 0,85Classe A 10% - Classe B 20% - Classe C 70% ☐

✓ Cas 30,85 > RD ≥ 0,75. : Classe A 20% - Classe B 20% - Classe C 60% ☐

✓ Cas 4...0,75 > RD ≥ 0,65. : Classe A 20% - Classe B 30% - Classe C 50% ☐

✓ Cas 5.....RD inférieur à0,65non interprétable

IV.2.6. La méthode des 5M ou diagramme d'ISHIKAWA (arête de poisson)

Est une méthode d'analyse qui a pour objectif de rechercher les différentes causes possibles d'un problème. Enfin elle permet d'identifier la cause radine d'un dysfonctionnement.

La méthode d'ISHIKAWA est une représentation graphique en diagramme elle ressemble à une arête de poisson. Cela se matérialise par une structure qui met en lien

IV.2.7. La méthode SMED

L'acronyme SMED signifie (Single Minute Exchange of Dies). Cet outil de management a pour objectif de minimiser les temps de changement entre chaque série, ce qui accroît la productivité. Appliquée à la robotique industrielle, cette méthode permet en particulier d'optimiser les changements d'outils en réduisant les temps d'arrêt.

Le temps d'arrêt est la première valeur que l'on cherche à réduire en appliquant le SMED, car c'est celle qui engendre les coûts les plus importants, tout en étant facilement mesurable.

Plus difficile à calculer, le temps de disponibilité des machines est également un indicateur extrêmement important en production. Ainsi, un temps de disponibilité d'une machine inférieur à 97 % en production est une valeur alarmante.

Enfin, le taux de rendement synthétique de la ligne de production peut aussi être amélioré avec la méthode SMED.

Les étapes de la méthode SMED : cette méthode repose sur 5 étapes dont le but est de convertir un maximum de tâches internes en tâches externes.

- ✚ **Le diagnostic** : la première chose à faire est de réaliser un diagnostic, en mesurant le temps utilisé actuellement pour le changement d'outil. Cette tâche peut être accomplie en utilisant une caméra, ce qui permet d'avoir une vision d'ensemble et de faire une analyse approfondie.

- ✚ **Distinguer et regrouper les opérations internes et externes** : ce diagnostic permet en suite d'avoir une réflexion sur les différentes opérations effectuées lors d'un changement d'outil. Chaque opération doit être classée dans une catégorie :
Tâches internes : opérations réalisées lors du changement d'outil, c'est-à-dire lorsque la machine est à l'arrêt.
Tâches externes : opérations qui peuvent être effectuées en dehors du temps d'arrêt.

- ✚ **Réduire la durée des opérations internes** : à ce stade, on cherche à optimiser les opérations internes en réduisant leur durée, en les supprimant, si c'est possible (avec le placement des outils de montage à proximité des techniciens, pour éviter les allers-retours inutiles pendant l'arrêt, ranger les espaces de travail, employer des instruments de démontages plus efficaces.....).

- ✚ **Réduire le temps d'exécution des opérations externes** : réduire la durée des opérations externes n'a aucune influence sur les temps d'arrêt machine. En revanche cela permet de gagner en productivité, par exemple en optimisant le transport et le rangement des outillages.

- ✚ **Standardiser le changement d'outil** : l'application de cette méthode est une démarche qui nécessite une standardisation des opérations de changement d'outil, à ce titre, des procédures de montage /démontage clairement identifiées et éprouvées seront mise en place.μ

❖ **Les acteurs impliqués dans la méthode SMED**

La mise en place de la méthode SMED nécessite l'implication de toutes les personnes concernées par les changements d'outil ; Ainsi trois services de l'entreprise au moins sont mobilisés :

- Le service des méthodes, qui supervise la mise en place.
- L'équipe de maintenance.
- L'équipe de production.

IV.2.8. La roue de Deming ou le cycle de PDCA

Est l'illustration parfaite d'amélioration constante et progressive de la qualité. Donc c'est quoi le cycle PDCA ?

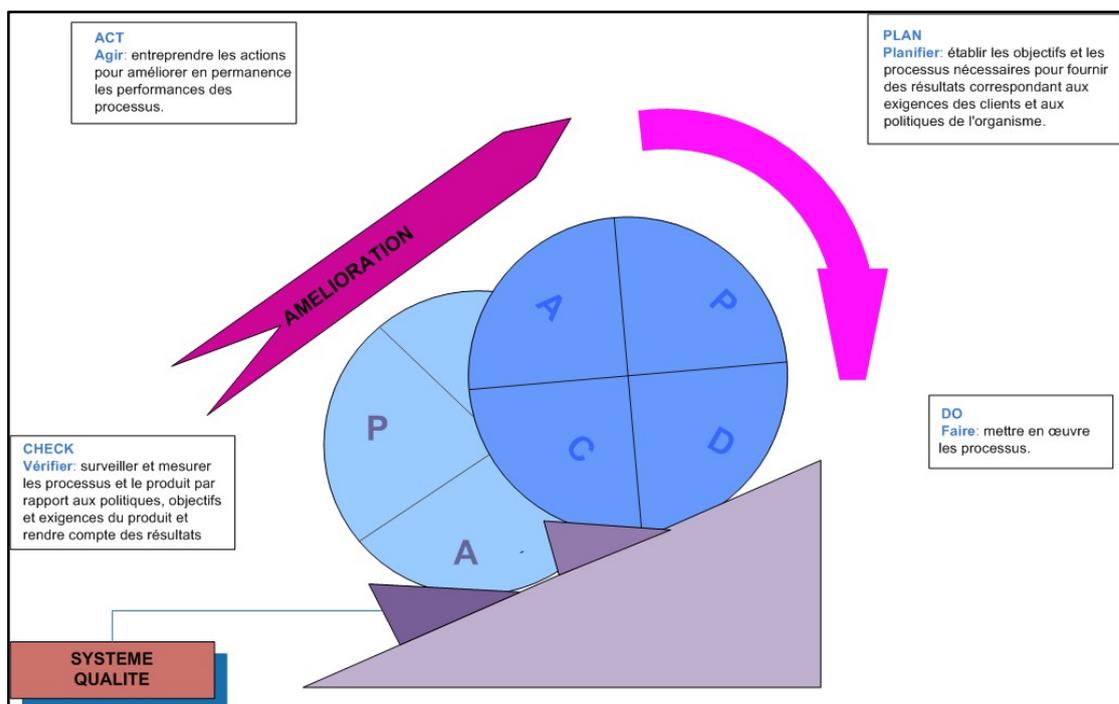
Le cycle PDCA (Plan- Do- Check- Act) est une stratégie de résolution de problèmes interactive qui consiste à améliorer les processus et à mettre en œuvre les changements , et au lieu de représenter un processus de façon linéaire, les itérations et améliorations de processus sont gérées de manière circulaire. En adoptant le cycle

PDCA, les équipes suggèrent des idées, les tests de façon continue. Ce cycle est une technique utilisée pour identifier, analyser et résoudre les problèmes au sein de l'unité et il permet un développement simple et itératif.

❖ Les étapes de cette méthode

La méthode comporte quatre étapes, chacune entraînant l'autre, et vise à établir un cercle vertueux. Sa mise en place doit permettre d'améliorer sans cesse la qualité d'un produit, d'un service

Figure IV.9 : La roue de DEMING.



Source : <http://www.jp2a-gense.fr/content/pages/deploiement.php>

- ✚ Plan : Préparer, Planifier (ce que l'on va réaliser).
- ✚ Do : Développer, réaliser, mettre en œuvre.
- ✚ Check : Contrôler, vérifier.
- ✚ Act : Agir, réagir.

❖ **La première étape, *Plan***, consiste à planifier la réalisation. Elle se déroule généralement en trois étapes :

- Identification du problème (par exemple à l'aide du QQQCCP).
- Recherche des causes racines (par exemple à l'aide d'un diagramme de Pareto, d'un diagramme d'Ishikawa).
- Recherche de solutions avec écriture du cahier des charges et établissement d'un planning.

❖ **L'étape *Do*** (de l'anglais « faire ») est la construction, le développement, la réalisation de l'œuvre. Une fois achevée, on entame l'étape *Check* (de l'anglais « vérifier ») qui consiste à contrôler que la solution mise en place résout bien le problème rencontré. Cette étape utilise des moyens de contrôle divers, tels que des indicateurs de performance.

❖ **Puis l'étape *Act*** consiste à agir et réagir, c'est-à-dire corriger et améliorer la solution mise en place, voire à standardiser cette solution. L'étape *Act* amène donc un nouveau projet à réaliser, donc une nouvelle planification à établir. Il s'agit donc d'un cycle que l'on représente à l'aide d'une roue. A chaque étape, la roue tourne d'un quart de tour et ainsi avance.

Cette avancée représente l'action de progresser. De plus, pour éviter de « revenir en arrière », on représente une cale sous la roue, qui l'empêche de redescendre et qui symbolise par exemple un système qualité, un système d'audits réguliers, ou un système documentaire qui capitalise les pratiques ou les décisions.

IV.2.9. Le tableau de bord

C'est un outil de gestion, à la disposition du décideur pour mesurer le degré de réalisation d'un objectif quantifiable et mesurable dans le temps.

	Tableau de bord
Fonction	Montrer l'évolution des différentes actions qui contribuent à la réalisation d'un objectif
Destinataire	Un décideur et un seul, les autres, pour information
Recherche des indicateurs	Par action retenue pour atteindre l'objectif du décideur.
Préalable	Avoir formalisé les objectifs à atteindre et déterminé les plans d'action par l'objectif.
Périodicité de l'information	A la date retenue pour suivre les différents objectifs

Tableau IV.2 : tableau explicatif d'un tableau de bord.

❖ Objectif

- Un tableau de bord aide le décideur à suivre l'avancement d'un ou plusieurs objectifs en :
 - mesurant les effets des mesures prises ;
 - donnant des signaux d'alerte pour prendre en temps voulu, les mesures

IV.2.10. Le BRAINSTORMING

Est une technique de génération d'idées qui stimule la réflexion créative lors de la recherche de solutions pour un problème donné. Il s'agit de produire le plus d'idées possibles, dans un minimum de temps sur un thème donné et sans critiquer, sans juger. Cette méthode de recherche d'idées en groupe privilégie la quantité, la spontanéité et l'imagination.

❖ Les phases du BRAINSTORMING

C'est un travail de groupe composé d'une dizaine de participants, (dont un coordonnateur) choisis de préférence dans plusieurs disciplines. Le maximum d'idées devra être imprimé et noté sur un tableau visible de tous.

- ✚ Phase de recherche : L'animateur annonce clairement le thème et l'écrit sur un tableau. Les participants expriment les uns après les autres toutes les idées leur venant à l'esprit sans restriction. L'exercice doit se dérouler dans la discipline et aucune idée, aussi étrange soit elle, ne doit pas être réprimée : le Brainstorming a lieu dans un esprit de progression du bien commun ; il n'y a pas de censure, ni de critique.
- ✚ Phase de regroupement et de combinaison des idées :Le groupe cherchera à exploiter et à améliorer les idées émises. On pourra faire des analogies, exprimer des modifications. Certaines idées seront complètement dénigrées d'autres au contraire encensées. Mais les critiques ne s'adresseront jamais à l'auteur de l'idée, l'important n'est pas de savoir qui a eu l'idée, mais de voir ce, et que l'on peut en faire.
- ✚ Phase de conclusion : Au terme de l'exercice, il faudra faire l'analyse des solutions proposées : discerner celles du domaine du réalisable. Les solutions

devront alors être confrontées aux exigences de la collectivité et on adoptera la meilleure des solutions.

IV.2.11. L'AIC

Animation Intervalle Court, permet de piloter l'entreprise au quotidien et de s'assurer de l'efficacité des démarches d'améliorations mises en œuvre .Elle est basée sur une communication visuelle autour des indicateurs de performance SQDC :

Sécurité : maîtriser les risques pour éviter les accidents.

Qualité : assurer la fabrication d'un produit ou d'un service conforme.

Délais : éviter les ruptures de demandes clients et produire «au plus juste ».

Coûts : optimiser l'utilisation des ressources et produire «au juste prix ».

L'AIC est donc une boucle d'animation impliquant l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

❖ Rappels des principes de base de l'A.I.C

- Connaître et partager le niveau de performance.
- Réagir rapidement.
- Mener l'étude sur place avec les opérateurs concernés.
- Examiner les éléments concrets disponibles.
- Suivre les actions d'amélioration.
- Communiquer les délais, les avancées, les progrès.
- Rappels de communication et principes clés d'animation.
- Mieux se connaître pour mieux communiquer.
- Identifier ses points fort et ses faiblesses en matière de communication et de prise de parole en public.

- Préparer et structurer son intervention.
- Adapter sa communication à ses interlocuteurs (choix des mots notamment).
- Savoir argumenter pour faire passer ses idées.
- Renforcer ses qualités d'écoute et intervenir de manière pertinente.
- Pratiquer la reformulation pour valider les messages et obtenir l'adhésion.
- Savoir traiter les situations d'objection en maîtrisant ses émotions.

✚ **Animer une réunion A.I.C** : lors d'une réunion AIC il faut ;

- citer les fonctions essentielles de la parole.
- Se centrer sur l'objectif et ne pas se disperser.
- Structurer le message, être cohérent.
- Acquérir des méthodes et des outils de conduite d'un processus décisionnel.
- Adapter les techniques d'animation aux différents types de participants.
- Susciter écoute et attention.
- Susciter et gérer les échanges par l'implication de chaque participant.
- Canaliser l'expression des participants.
- Gérer les situations tendues et rechercher le consensus.

IV.3. Suivi de la performance stratégique et opérationnelle

La planification stratégique et opérationnelle donc participe potentiellement à un champ étendu contribuant à la performance de l'unité. La notion de performance doit être impérativement précisée par les objectifs poursuivis. Notre conviction est que la fonction de planification est au service des objectifs business de l'entreprise.

Cependant la performance d'une entreprise s'appréhende à travers la satisfaction d'un ensemble d'objectifs liés à la stratégie choisie.

Ces objectifs sont établis sur plusieurs horizons on parle alors d'objectifs stratégiques, tactiques, et opérationnels.

IV.3.1. Définitions de la performance

Selon l'AFNOR, « la performance est une donnée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficience de tout ou une partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé) par rapport à un nombre, un plan ou un objectif déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise ».

Toute forme de performance ne se traduit pas systématiquement par un montant financier. Par exemple, l'amélioration des délais est une forme de la performance.

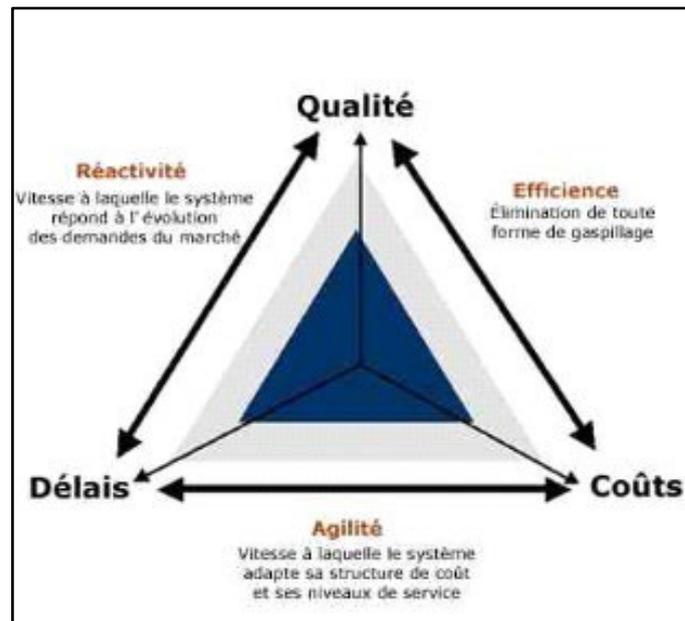
La performance doit se traduire en termes de résultats par rapport à des objectifs fixés. Ces résultats doivent être mesurés par le biais d'indicateurs permettant de quantifier des actions. La mesure de la performance n'est pertinente que si elle est exploitée et interprétée, c'est-à-dire comparée à des objectifs fixés.

Le dictionnaire du management de projet définit la performance comme : « le concept de performance d'un projet regroupe la recherche d'efficience, comprise comme l'optimisation des activités du projet en fonction des ressources disponibles et mises en œuvre, et celle de l'efficacité, comprise comme le degré de réalisation des exigences du projet (contenu, coûts et délais, notamment) ».

De leurs côtés, Pierre BESCOS et CARLA MENDOZA résument le concept de performance dans les dimensions suivantes :

- Tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût et performance dans une entreprise, par contre ce n'est pas forcément la performance qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur ;
- Tout ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques et performance dans une entreprise;

FigureIV.10 : triangle de la performance



Source : Adapté de Jean-Bernard Ducrou, Hachette technique, 2008

IV.3 .2. Les caractéristiques de la performance

« En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels » Cette définition, très générale, met en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance :

1. Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat). La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisés des moyens (personnels, investissements), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnels, technologies, organisation, fournisseurs, etc.).
2. Elle s'apprécie par une comparaison. La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à l'interprétation et jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

3. La comparaison traduit le succès de l'action d'une performance étant positive. La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

Pour la performance mesurée, les principales caractéristiques sont :

- La transparence ;
- La responsabilisation ;
- L'efficacité et l'efficience
- La diffusion de l'information ;
- Le climat de confiance ;
- La tolérance, équité mais aussi durabilité ;
- La séparation des pouvoirs ;
- La minimisation de la non-participation au processus de décision ;
- La flexibilité dans l'attribution de l'espace politique, social et économique ;
- La décentralisation. ;

IV.3.3. La distinction entre la performance et les notions voisines

Quelle que soit la lecture retenue pour définir la performance, cette dernière est souvent confondue avec les termes d'efficacité, d'efficience, cohérence et de pertinence, cependant il est nécessaire d'appréhender les différences qui existent entre ces concepts :

- L'efficacité qui traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs, en rapportant les résultats aux objectifs ;
- L'efficience qui met en relation les résultats et les moyens, Il s'agit d'un ensemble général de mesures incluant les ressources, les activités et les résultats (productivité, coût unitaire, niveau d'activité, etc.). Évidemment, si la productivité est élevée, le coût unitaire sera bas. L'efficience sert à nous rappeler d'un ensemble de termes et mesures axées sur les moyens ;

- La cohérence qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens ;
- La pertinence qui met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement et d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre et les autres attentes du marché ;

IV.3 .4. Les critères et indicateurs de la performance

Une fois la nature de la performance définie, le choix des indicateurs permettant de la mesurer.

IV.3.4.1. Le choix des critères de performance

Cependant les critères retenus dépendent des questions suivantes:

- Que mesure-t-on ?

Un résultat passé (exemple : le résultat net). Les conditions de la performance ? Les indicateurs de performance issus de la comptabilité d'activité permettent de procéder à une analyse causale et d'adopter une vision prospective de la performance (exemple : le coût ou la qualité des matières consommées).

- Quels sont les axes de la performance ?

La performance globale de l'entreprise ne peut s'exprimer que par un ensemble d'indicateurs multicritères. Les indicateurs financiers sont donc complétés par des indicateurs traduisant, par exemple, la satisfaction des clients, la qualité organisationnelle, le potentiel des compétences, etc. Les indicateurs sont sélectionnés en fonction des axes stratégiques de l'entreprise traduit en facteurs clés de succès.

- Pour qui évalue-t-on la performance ?

Les associés, les prêteurs, les acteurs de l'unité ? Dans les deux premiers cas, les indicateurs synthétiques porteront plus sur les résultats financiers, dans le troisième cas, un ensemble d'indicateurs de pilotage opérationnels, informeront sur les objectifs et les moyens pour les atteindre (tableau de bord). Les indicateurs synthétiques fourniront un

retour sur la performance globale de l'entreprise.

IV.3.4.2 . Indicateurs de performance

Un indicateur n'a d'intérêt que lorsqu'il est exploité. il est donc nécessaire de définir son rôle.

❖ Définition de l'indicateur

Un indicateur est un évènement, un fait mesurable et déterminé par un calcul qui identifie de façon qualitative ou quantitative une amélioration ou une dégradation du comportement du procédé soumis à un examen au regard des objectifs stratégiques.

De cette définition on comprend qu'il existe toute une batterie d'indicateurs de performance. Il est recommandé d'adopter une démarche progressive dans leurs mis en place, en commençant par un nombre limité d'indicateurs simples, puis en sophistiquant progressivement le système et ne pas oublier que le but du système d'indicateurs est de créer de la valeur pour l'entreprise.

❖ Les différents types d'indicateurs

Les différents types d'indicateurs de performance sont :

-  **Indicateurs d'alerte** : cet indicateur de type tout ou rien, signale un état anormal du système, nécessitant une action immédiate ou non. Un franchissement de seuil critique par exemple entre dans cette catégorie d'indicateurs.

-  **Indicateurs d'équilibration** : Cet indicateur étroitement lié aux objectifs est considéré comme la boussole du décideur. Il informe sur l'état du système sous contrôle en relation avec les objectifs suivis.

✚ **Indicateurs d'anticipation** : Un bon tableau de bord est un instrument de prospective, il permet d'anticiper et d'envisager avec une meilleure assise la situation actuelle.

Le plus délicat n'est pas de définir ce que l'on souhaite piloter, mais bien comment établir la feuille de route des indicateurs de performance, en déterminant le système d'animation de ces indicateurs.

De ce fait on distingue une autre classification des catégories d'indicateurs :

✚ **Les indicateurs de résultat** : Ils indiquent le résultat auquel on peut parvenir,

Exemple : la quantité produite d'un élément fabriqué par l'entreprise.

✚ **Les indicateurs de processus** : Ils permettent d'exprimer la manière d'obtenir un résultat. (Exemple : pour un indicateur de résultat comme la quantité produite, on aura des indicateurs de processus comme le nombre d'incidents, le nombre de pièces rebutées, le niveau de qualité des composants utilisés. etc.).

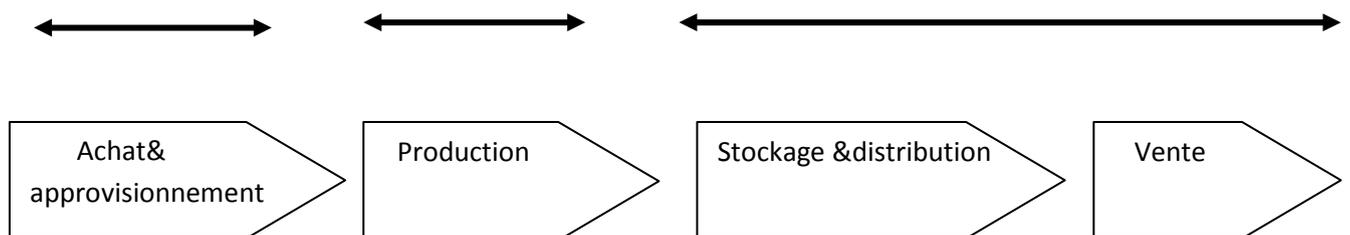


Figure IV.11: Les principaux indicateurs de performance d'une entreprise.

➤ **Stratégique**

La performance stratégique d'une entreprise peut être par un premier instant apprécié par la capacité de cette entreprise à atteindre les buts qu'elle s'est assignés, et ceci en fonction de ressources dont elle dispose, et des compétences qu'elle a acquises. On parle alors d'évaluer son efficacité.

-délais global de la chaine logistique permettant de s'adapter aux besoins	-profit	-flexibilité de l'offre
- degré de partenariat client/fournisseur production du client		- cout total de
-délais de développement produit ajoutée du produit perçue par le client		-valeur
- coût d'achat		-délai de la commande client

Encadré IV.1 : évaluation de l'efficacité de la performance stratégique.

➤ **Tactique**

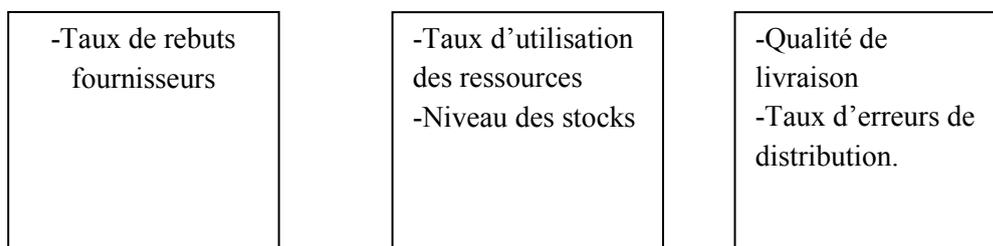
- Délai d'une commande d'achat -Performance de la livraison -Délai fournisseur	- Fiabilité de la livraison -Performance des plans de livraison	-Délai de production -Fiabilité des plans de production -Productivité des ressources	-Précision des prévisions de vente - Temps de réponse fournisseur
--	--	--	--

Encadré IV.2 : évaluation de l'efficacité de la performance tactique

➤ Opérationnel

La performance opérationnelle reflète la capacité d'une entreprise ou d'une équipe à atteindre des objectifs avec une utilisation optimale des moyens et ressources sur une période donnée. Elle peut donc se définir par le rapport entre les objectifs atteints et les moyens utilisés.

Encadrées IV.3 : le rapport entre les objectifs atteints et les moyens utilisés dans le cas d'une performance opérationnelle.



Source : COURTOIS (A), PILLET (M) et MARTIN-BONNEFOUS (C) : Gestion de production, 4ème édition, éditions d'organisation, 2003

Conclusion

CEVITAL agro-industriel est le leader du secteur agro-alimentaire en Algérie. Sa mission principale est le développement de sa planification stratégique et opérationnelle afin d'assurer la qualité et les conditions de ses différents produits (confiture, jus.....et) et de satisfaire ses différents clients par la couverture du marché national, Nous avons pu constater que l'entreprise CEVITAL se caractérise par des moyens efficaces (Capital) et outils modernes tel que leur logiciels, et ainsi d'un bon savoir-faire, qui l'aide à mieux gérer ses différentes fonctions.

Conclusion générale

L'un des objectifs qu'une entreprise fixe est bien la satisfaction du client qui est un élément prioritaire et surtout difficile à atteindre, Ce qui fait que les entreprises se trouvent obliger d'utiliser la planification stratégique et opérationnelle.

La planification stratégique et opérationnelle c'est des outils indispensables de management, un moyen essentiel de prise de décision pour le chef d'entreprise : pour définir les travaux à réaliser, fixer des objectifs, coordonner diverses actions, maîtriser les moyens requis, minimiser les risques rencontrés et mettre en place une stratégie puis une opération et action, notamment en suivant les activités en cours et en rendant compte de l'état d'avancement, et aussi c'est un facteur de communication entre les différents intervenant de cette démarche .

La planification stratégique et opérationnelle se compose de nombreuses décisions concernant l'avenir soit sur le court ou le long terme, elle est une dépense immédiate de réflexion et de temps qui est un investissement pour le futur. En effet, pour survivre et croître, toute entreprise quelles que soient sa tailles et ses activités doit se livrer à un exercice plus ou moins intense de planification stratégique et opérationnelle : un plan est une ligne de conduite projetée de l'action à venir.

Bibliographie

- 1) Arntzen, Bruce C, Brown, Gerald G, Harrison, Terry P, & Trafton, Linda L (1995). Global supply chain management at Digital Equipment Corporation. *Interfaces*, 25(1), 69-93.
- 2) Arvanitoyannis I., Ioannis S., (2009). HACCP and ISO 22000: application to foods of animal origin – Contamination. 2. Hazard Analysis and Critical Control Point (*Food safety system*) ISBN 978-1-4051-5366-9.
- 3) A.I.R.C(1997 ,Avril 4). Les PMI face à la planification stratégique. *Revue Française de gestion* , PP. 11-23.
- 4) Baker, Kenneth R. (1989). Lot-sizing procedures and a standard data set: a reconciliation of the literature. *Journal of Manufacturing and Operations Management*, 2(3), 199-221.
- 5) Bracker, Jeffrey S., Pearson John N. (1986). "Planning and Financial Performance of Small, Mature Firms", *Strategic Management Journal*, vol. 7, p. 503-522.
- 6) Caillods, F. 1989. *The prospects for educational planning*. Atelier organisé par l'IPE à l'occasion de son 25e anniversaire. Paris: IPE–UNESCO.
- 7) CHANDLER, A. (1972), *Strategies et structures de l'entreprise*, Editions d'Organisation.
- 8) Chang H.H., Huang W. C., 2006. "Application of a quantification SWOT analytical method". *In Mathematical and Computer Modeling*, n°43.
- 9) Charih, M. & Paquin, M. (1993). *La planification stratégique dans l'administration gouvernementale : une comparaison Ottawa-Québec*, Ottawa, Centre canadien de gestion, 42 pages.
- 10) CORAF/WECARD «Plan Stratégique 2007-2016»,43p

- 11)** Daudin J., Tapiero Ch., (1996). Les outils et le control de la qualité. *Ed. ECONOMICA*, 1996. Paris.
- 12)** GODET, M. (1985), Prospective et Planification Stratégique, CPEEconomica, Paris.
- 13)** JOFFRE, Patrick et KOENING, Gérard (1985), L'évolution de la Pensée Stratégique, *Revue Française de Gestion*, N°51, Mars, Avril, Mai, pp.68-86.
- 14)** KABORE Mariam Epse COULIBALY, (Avril 2012) «Analyse de la performance du dispositif de suivi-évaluation axé sur les résultats dans l'administration publique : cas du projet de renforcement des capacités de bonne gouvernance (PRECABG)-Sénégal».
- 15)** Kaufman, R.; Herman, J. 1991. *Strategic Planning in Education: Rethinking, restructuring, revitalizing*. Lancaster, PA : Technomic Publishing Company.
- 16)** Koenig G, 1996. *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages*. Ed. Nathan, Paris.
- 17)** La norme ISO/TS 22004. *Systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires — Recommandations pour l'application de l'ISO 22000:2005*(Cevital). *Food safety management systems — Guidance on the application of ISO 22000:2005*. Première édition 2005-11-15.
- 18)** MARIESSE S. et FILIPIAK E. : « Compétitivité et mise à niveau des entreprises : approches théoriques et déclinaisons opérationnelles », AFD, Paris, 2003.
- 19)** Martinet, A.C. (1990). *Diagnostic stratégique*. Paris :Edition vuibert.
- 20)** Mulford, Charles L., Shrader Brad, Hansen, Hugh B., (1988). *Operational and Strategic Planning in Small Business*. North Central Regional Center for Rural Development, Iowa State University.
- 21)** Pesqueux : la notion de performance globale ; CNAM LIPSOR, 2005

- 22) Pierre Zermati « La pratique de la gestion des stocks » ; édition DUNOD ; 4 e édition ; Paris ;1990
- 23) Robinson, Richard B. et McDougall, Patricia (1985). "Patterns of Operational Planning and Business Unit Performance", Paper 1.
- 24) Rue, L.W. (1973). "Theoretical and Operational Implications of Long-range Planning on Selected Measures of Financial Performance in U.S. industry", Ph. D. Dissertation, Georgia State University.
- 25) SHOSHANAH (c) et ROUSSEL (J) : avantage Supply Chain, Edition d'organisation. Paris. 2005. P.27. ville fayoud. A, « la conteneurisation : 100 millions de conteneurs maritime » 2010, P1
- 26) Tremblay et Audebrand : productivité et performance : enjeux et défis dans l'économie du savoir ; université du Québec, 2003
- 27) Villemain, J. (1991). La planification opérationnelle : objectifs, méthodes et métiers de la planification de projet, Paris, Afnor gestion.
- 28) Williams, J.H.; Cummings, W.K. 2005. *Policy-making for Education Reform in Developing Countries:Contexts and processes, Vol. 1*. Lanhan, MD: Rowman and Littlefi eld Publishing Group.
- 29) Yves bernard claude, le management par la qualité totale : l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles, AFNOR, 2000.
- 30) <https://www.swissmedic.ch/?lang=fr>
- 31) <http://www.anq.ch/fr/>
- 32) <http://www.hopitalduvalais.ch/fr/accueil.html>
- 33) <https://www.supplychain-masters.fr>
- 34) <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/beirut/10585-20150327.pdf>

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Liste des sigles et abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des encadrés

Sommaire

Introduction générale.....	1
1. objet de l'étude.....	2
2. problématique.....	2
3. objectif de l'étude.....	4
4. plan du travail.....	4

Chapitre I : La planification stratégique

Introduction du chapitre I.....	6
Section 1 : Définition, origine et adaptation.....	6
I.1.1 Définition et origine.....	6
I.1.2 Adaptation.....	9
I.1.2.1 L'adaptation dans le monde des affaires.....	9

I.1.2.2 L'adaptation dans le secteur public.....	10
I.1.2.3 L'adaptation dans le secteur d'éducation.....	11
Section 2 : Outils et caractéristiques.....	12
I.2.1 Les outils de la planification stratégique.....	12
I.2.2 Les principales caractéristiques de la planification stratégique.....	13
I.2.2.1 La planification stratégique est guidée par une notion générale d'orientation	13
I.2.2.2 La planification stratégique est sensible au contexte.....	15
I.2.2.3 La planification stratégique est axée sur les résultats.....	15
I.2.2.4 La planification stratégique est un instrument mobilisateur.....	16
I.2.2.5 La planification stratégique est souple dans la mise en œuvre	16
Section 3 : La démarche de la planification stratégique.....	17
I.3.1 Questions et activités.....	17
I.3.2 Diagnostic.....	19
I.3.3 Formulation de politique.....	20
I.3.4 Elaboration du plan stratégique.....	20
I.3.5 Elaboration de plans opérationnels annuels	22
I.3.6 Le suivi.....	23
Section 4 : Avantages et inconvénients	26
I.4.1 Les avantages de La planification stratégique.....	26

I.4.2 Les inconvénients de La planification stratégique.....	26
Conclusion du chapitre I.....	27

Chapitre II : La planification opérationnelle

Introduction du chapitre II.....	28
Section 1 : Généralité sur la planification opérationnelle.....	28
II.1.1 Définition de la planification opérationnelle.....	28
II.1.2 les aspects de la planification opérationnelle pour l'atteinte de l'efficacité et l'efficience	30
II.1.2.1 Information financière.....	30
II.1.2.2 Affectation du personnel.....	30
Section 2 : Les variables mesurant la planification opérationnelle.....	30
II.2.1.1 La planification du marché.....	31
II.2.1.2 La planification du budget.....	31
II.2.1.3 La planification des ressources humaines.....	31
II.2.1.4 La planification des inventaires.....	31
II.2.1.5 La planification des ventes.....	31
Section 3 : La mise en œuvre de la planification opérationnelle.....	32
II.3.1 Les étapes de la planification opérationnelle.....	32
II.3.1.1 Définir les ressources nécessaires	32
II.3.1.2 Identifier les compétences.....	32
II.3.1.3 Définir l'organisation du travail.....	33

II.3.1.4 Mettre en place les outils de suivi.....	33
II.3.2 Les éléments de la planification opérationnelle.....	35
Section 4 : La relation entre la planification stratégique et la planification opérationnelle.....	35
II.4.1 Les principales différences entre la planification stratégique et la planification opérationnelle.....	35
II.4.2 La comparaison entre la planification stratégique et la planification opérationnelle.....	37
Conclusion du chapitre II.....	39
Le cadre pratique	

Chapitre III : Présentation de l'entreprise d'accueil

Introduction du chapitre III.....	40
Section 1 : Présentation de l'entreprise CEVITAL unité d'El-kseur.....	40
III.1.1 Historique.....	40
III.1.2 Situation géographique.....	41
III.1.3 Activités de l'unité.....	41
III.1.4 L'organisme de l'unité.....	43
Section 2 : Les principaux acteurs impliqués dan la planification stratégique et opérationnelle à l'unité d'El-Kseur.....	44
III.2.1 Les principaux acteurs internes	44
III.2.2 Les principaux acteurs externes.....	45

Section 3 : L’impact et l’influence de la planification stratégique et opérationnelle sur l’unité	46
III.3.1 L’impact sur le processus de réflexion et d’introspection.....	46
III.3.2 L’impact sur le secteur de gestion.....	46
III.3.3 L’impact sur la communication et la motivation à l’intérieure de l’unité d’El-Kseur.....	47
Conclusion du chapitre III.....	47

Chapitre IV : Analyse et suivi

Introduction du chapitre IV.....	48
Section 1 : L’analyse des axes de la planification stratégique et opérationnelle.....	48
IV.1.1 La qualité.....	49
IV.1.2 La sécurité.....	52
IV.1.3 L’industriel	54
IV.1.4 La gestion des stocks.....	55
IV.1.5 La planification SUPPLY CHAIN	56
Section 2 : L’analyse des méthodes de mise en œuvre de la planification stratégique et opérationnelle.....	62
IV.2.1 L’analyse SWOT.....	62
IV.2.2 La norme ISO 9001.....	65
IV.2.3 La norme ISO 22000.....	67

IV.2.4 La démarche HACCP.....	68
IV.2.5 La méthode ABC et la loi de PARETO.....	69
IV.2.6 La méthode des 5M (Le diagramme d'Ishikawa).....	73
IV.2.7 La méthode de SMED.....	75
IV.2.8 La roue de DEMING (Le cycle PDCA).....	76
IV.2.9 Le tableau de bord.....	79
IV.2.10 Le brainstorming.....	81
IV.2.11 L'AIC.....	82
Section 3 : Le suivi de la performance stratégique et opérationnelle.....	83
IV.3.1 Définition de la performance.....	84
IV.3.2 Les caractéristiques de la performance.....	85
IV.3.3 La distinction entre la performance et les notions voisine.....	86
IV.3.4 Les critères et les indicateurs de la performance.....	87
IV.3.4.1 Choix des critères de performance.....	87
IV.3.4.2 Les indicateurs de performance.....	88
Conclusion de chapitre IV.....	91
Conclusion générale.....	92
Bibliographie	
Table des matières	
Résumé	

Résumé

Le présent travail élabore la thématique de la planification stratégique et opérationnelle. À cet effet j'ai effectuée une étude de cas au sein d'une SPA(CEVITAL unité d'EL_Kseur), afin de déterminer les principaux outils actuels de la planification stratégique et opérationnelle qui sont adaptés, et l'ensemble des personnes impliquées dans cette démarche, ainsi les résultats bénéfiques sur cette entreprise.

Ce mémoire présente une approche quasi complète de l'analyse et de la planification stratégique et opérationnelle ; il combine les instruments d'analyse et de suivi dans un procédé intégré de plusieurs étapes ; ces étapes sont décrites en détail et complétées par de nombreux approfondissements.

Summary

This work develops the theme of strategic and operational planning

To this end I conducted a case study within a SPA (CEVITAL unit of EL_Kseur), in order to determine the main current tools of strategic and operational planning that are adapted, and all the people involved in this process, as well as the beneficial results on this company.

This dissertation presents an almost complete approach to strategic and operational analysis and planning; it combines the analysis and monitoring tools in an integrated process of several steps; these steps are described in detail and complemented by numerous in-depth studies.

