

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de
MASTER EN SCIENCES DE GESTION

Option : Management

L'INTITULE DU MEMOIRE

**La mise en œuvre de la planification stratégique et opérationnelle au sein
des entreprises
Entreprise CEVITAL**

Préparé par:

- HADDADI Amazigh
- OULHACI Yazid

Dirigé par:

Mme MEKHMOUKH Sakina

Année universitaire : 2021/2022

Dédicaces

Jedédiécetravaíl

A mes très chers parents,

Amestrèscherspetitsfrères,

Ameschersgrands-parents,

A tous ceux qui m'ont soutenu,

Atousceuxquinesontpluslapournoussuivre,

Et enfin, a mon cher binôme YAZID

HADDADI Amazigh

Jedédiécetravaíl

A mes très chers parents,

A mon très cher grand frère, et mes très chères sœurs,

Atousceuxquím'ontsoutenu,

Amesamis(es), Cherif, Bilal, Nassim, Amina, Katia,

Atousceuxquinesontpluslapournoussuivre,

Et enfin, a mon cher binôme AMAZIGH.

OULHACI Yazid

Remerciements

Au terme de ce travail

*Nous remercions, Dieu le tout puissant de nous avoir donné
le courage et la volonté pour réaliser ce travail.*

Nous tenons à remercier

Mme. MEKHMOUKH Sakina

*Pour nous avoir fait l'honneur d'accepter, de diriger ce
travail, pour votre soutien, votre encadrement, vos
précieus conseils, votre disponibilité, ainsi que votre
sympathie.*

Veillez croire en notre profond respect.

Mr. KHÉLFA Imad

*Pour nous avoir fait l'honneur d'accepter de nous encadrer
durant notre stage au sein de l'entreprise CEVITAL, pour la
qualité de votre travail, pour votre soutien, et votre
considération.*

Veillez croire en notre gratitude la plus profonde.

Liste des abréviations :

POCCC : Prévoir, Organiser, Commander, Coordonner, Contrôler ;

PODC : Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler ;

ESCP : Europea Business School ;

HEC, ESSEC : École des Hautes Etudes Commerciales ;

MPO : Management par objectifs ;

PDCA : Plan, do, check, act ;

DAS : Domaine d'activités stratégiques ;

SBU :Strat business unit;

PIMS :Production, information, management, system;

BCG :Boston consulting group;

PESTEL : Politique, Économique, Social, Technologique, Environnemental, légal ;

SWOT : Strengths, weaknesses, opportunities, threats;

VRIN : Valeur, rareté, inimitabilité, non- substituabilité ;

ROI : Return on investment;

VUCA : Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity;

KPI :Key performance indicator;

DZD :Dinar Algerien;

USD : Dollar américain ;

EUR : Euro ;

GMAO : Gestion de la Maintenance Assisté par Ordinateur ;

HSE : Hygiène sécurité environnement ;

DG : Direction générale ;

DI : Direction industriel ;

DO : Direction opérationnelle ;

AIC : Animation à intervalle court ;

COMEX : Comite d'examen des répercussions sur l'environnement et le milieu social ;

SQCDME : Sécurité, qualité, cout, délais, motivation, environnement.

Listes des figures :

Figure N°01 : Roue de Deming ;

Figure N°02 : Les 03 niveaux de travail du manager ;

Figure N°03 : Les trois dimensions du management en entreprise ;

Figure N°04 : Les différents niveaux d'application de la stratégie ;

Figure N°05 : Matrice d'analyse stratégique SWOT ;

Figure N°06 : Analyse P.E.S.T.E.L ;

Figure N°07 : Organigramme général de l'entreprise CEVITAL ;

Figure N°08 : Déclinaison de la vision de l'entreprise ;

Figure N°09 : La stratégie en industrie ;

Figure N°10 : Analyse SWOT de la Direction ENGINEERING ;

Figure N°11 : Analyse SWOT de la Direction HSE ;

Figure N°12 : Priorités ENGINEERING ;

Figure N°13 : Priorités HSE ;

Figure N°14 : le renforcement de la cohésion d'équipe chez CEVITAL ;

Figure N°15 : Pyramide d'âge : Agents de sécurité ;

Figure N°16 : Etapes du plan de succession CEVITAL ;

Figure N°17 : Le système de Reporting ;

Figure N°18 : Le système de rapports d'activités ;

Figure N°19 : Le système tournées terrain ;

Figure N°20 : Rituels AIC ;

Figure N°21 : Déclinaison de la stratégie en top-down et bottom-up ;

Figure N°22 : Matrice Hoshin Kanri : Direction PRODUCTION 2020.

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Cadre de réflexion et outils utilisés en management stratégique dans le temps ;

Tableau N°02 : Les phases de la planification au sein de l'entreprise ;

Tableau N°03 : Eléments de la stratégie selon le niveau d'application ;

Tableau N°04 : KPIs ENGINEERING;

Tableau N°05 : KPIs HSE;

Tableau N°06 : Feuille de route 2022-2024 de la direction ENGINEERING ;

Tableau N°07 : Suite du tableau 06 ;

Tableau N°08 : Feuille de route 2022-2024 de la direction HSE ;

Tableau N°09 : Pyramide d'âge : Agents de sécurité ;

Tableau N°10 : Récapitulatif des Rapports, Rituels, Reporting.

Introduction générale

Chapitre 01 : Généralités sur le management et sa relation avec la planification

Introduction

Section 1 : Histoire du management

Section 2 : Définitions du management

Section 3 : Management stratégique et management opérationnel

Conclusion

Chapitre 02 : La planification stratégique et opérationnelle

Introduction

Section 1 : Concepts relatifs à la planification

Section 2 : La planification stratégique

Section 3 : La planification opérationnelle

Section 4 : La performance de l'entreprise

Conclusion

Chapitre 03 : La mise en œuvre de la planification stratégique et opérationnelle : Cas de l'entreprise CEVITAL

Introduction

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Section 2 : La stratégie en industrie : MISSION, VISION, VALEURS

Section 3 : Processus planification stratégique et opérationnelle

Section 4 : Pilotage du Plan Stratégique

Conclusion

Conclusion générale

Introduction générale

De nos jours, l'environnement concurrentiel dans lequel se trouvent les entreprises est caractérisé par l'internationalisation des échanges, le rythme soutenu des innovations, l'évolution constante et la diversification des marchés. Dans ce nouveau contexte devenu plus complexe, chaque décision prise par l'entreprise devient cruciale pour son existence, la qualité des produits n'étant plus suffisante à assurer sa pérennité.

L'entreprise se trouve dans l'obligation de mettre en place une stratégie efficace pour atteindre ses objectifs. Donc, la compétitivité de l'entreprise va surtout dépendre de sa capacité d'anticipation et d'adaptation. Il lui faut dans ce cas un travail intellectuel de très haut niveau, afin d'avoir une stratégie fiable, et pour se faire, la phase de planification doit être minutieusement travaillée et approfondie.

Comme la planification stratégique permet d'évaluer la position de l'entreprise sur le secteur du marché concurrentiel, selon ses forces et faiblesses et les points de sa progression. C'est une orientation analytique exhaustive, applicable à tout groupe qui présente des objectifs de haut niveau, les actions à entreprendre pour les atteindre et les résultats espérés.

A travers l'ensemble de l'organisation, le plan opérationnel définit la direction dans laquelle doivent converger les équipes et départements pour arriver à atteindre les objectifs corporatifs les plus larges.

Cependant, la mise en œuvre de la planification stratégique et opérationnelle exige de comprendre à la fois le contexte externe et interne de l'entreprise tel que l'état du marché, le secteur d'activité et de l'économie au niveau externe, les processus appliqués et les indicateurs de performance au niveau interne, afin de déterminer sa stratégie et sa direction opérationnelle.

Durant notre ère, ces outils sont devenus de plus en plus importants pour les entreprises œuvrant dans les pays en voie de développement tel que l'Algérie.

En Algérie, la planification stratégique et opérationnelle est un moyen de générer une croissance économique en favorisant la créativité afin d'arriver à atteindre ces objectifs. Dans cette dernière, un bon nombre d'entreprises, quel que soit le secteur auxquelles elles appartiennent (privé et public) considèrent le plan stratégique et opérationnel comme étant la clé pour créer un changement bénéfique.

C'est pourquoi nous avons choisi de nous focaliser sur l'étude de la mise en œuvre de la planification stratégique et opérationnelle, dans l'une de ces organisations Algériennes et plus

précisément au sein de l'entreprise qui tiens depuis un bon bout de temps la première place dans le secteur de l'agro-alimentaire, et qui est CEVITAL (Béjaïa).

CEVITAL joue un rôle très important dans l'économie nationale. Aujourd'hui, elle se développe dans le contexte d'une économie mondialisée. Pour pouvoir conquérir le marché mondial et survivre, elle doit évoluer selon ses propres conditions et s'adapter aux changements que traverse la société.

De ce fait notre question centrale, qui formalise notre problématique de recherche est :

Comment l'entreprise CEVITAL met-elle en œuvre sa planification stratégique et sa planification opérationnelle pour la réalisation de ses projets ? Quel est ce petit plus qui lui permet de tenir sa place de leader national de l'agro-alimentaire ?

Ainsi, nous tenterons de répondre à ces questions ;

1. Comment et quand la phase planification a-t-elle pris autant d'importance dans le processus managérial?
2. Quelles sont la planification stratégique et opérationnelle ? Quelle est la différence entre elles ? Comment sont-elles mises en œuvre dans l'entreprise ? Et quelle est leur impact sur la performance de l'entreprise?
3. Comment l'entreprise CEVITAL met-elle en œuvre sa planification stratégique et opérationnelle?

Pour la réalisation de notre travail, nous adopterons une approche méthodologique basée non seulement sur des recherches documentaires et bibliographiques, mais également sur des informations et observations obtenues lors de notre stage pratique en entreprise agro-alimentaires CEVITAL(Béjaïa).

Pour mieux organiser notre travail, nous le divisons en (03) chapitres principaux, à savoir ;

- ❖ Dans le premier chapitre, nous étudieront l'histoire du management, ainsi que son évolution dans le temps, puis nous tenterons de définir brièvement le management stratégique ainsi que le management opérationnel, pour savoir comment et quand est-ce que la planification stratégique et opérationnelle est-elle devenue importante pour les entreprises.
- ❖ Concernant le deuxième chapitre, nous présenterons les concepts de base comme planification, stratégie, planification stratégique, planification opérationnelle et performance tout en explicitant leurs démarches afin d'atteindre les objectifs souhaités de l'entreprise.
- ❖ Pour le dernier chapitre, nous présenterons l'entreprise pour donner une idée générale sur elle. Dans le but de répondre à notre problématique nous nous concentrerons sur

des interviews et des entretiens directs avec le chef de la direction industriel et quelques unités de production, ainsi que la collecte d'informations internes de l'organisation et l'analyse de la mise en œuvre du plan stratégique des directions ENGINEERING et HSE, et comment l'opérer sur le terrain.

Enfin nous finirons par une conclusion générale.

Chapitre 01 : Généralités sur le management et sa relation avec la planification stratégique

Introduction au chapitre

De nos jours, l'environnement concurrentiel dans lequel se trouvent les entreprises est caractérisé par l'internationalisation des échanges, le rythme soutenu des innovations, l'évolution constante et la diversification des marchés. Dans ce nouveau contexte devenu plus complexe, chaque décision prise par l'entreprise devient cruciale pour son existence, la qualité des produits n'étant plus suffisante à assurer sa pérennité. L'entreprise se trouve dans l'obligation de mettre en place une stratégie efficace pour atteindre ses objectifs. Donc, la compétitivité de l'entreprise va surtout dépendre de sa capacité d'anticipation et d'adaptation. Il lui faut dans ce cas un travail intellectuel de très haut niveau, afin d'avoir une stratégie fiable, et pour se faire, la phase de planification doit être minutieusement travaillée et peaufinée.

Dans ce chapitre, nous allons voir, dans un premier temps, l'évolution du management dans le temps, depuis sa création jusqu'à notre ère, ensuite dans un deuxième temps, nous allons nous intéresser aux différentes définitions du management dans le temps ainsi qu'aux apports principaux de chaque auteur, afin de voir comment la phase de planification s'est faite sa place dans le processus managérial.

Dans un troisième temps, nous allons définir le management stratégique et le management opérationnel, qui sont les deux types de management où on utilise la planification stratégique et la planification organisationnelle.

Section 1 : Histoire du management

Même si l'acte d'action collective existe depuis que l'humain vit en société, la formalisation du management est relativement récente.

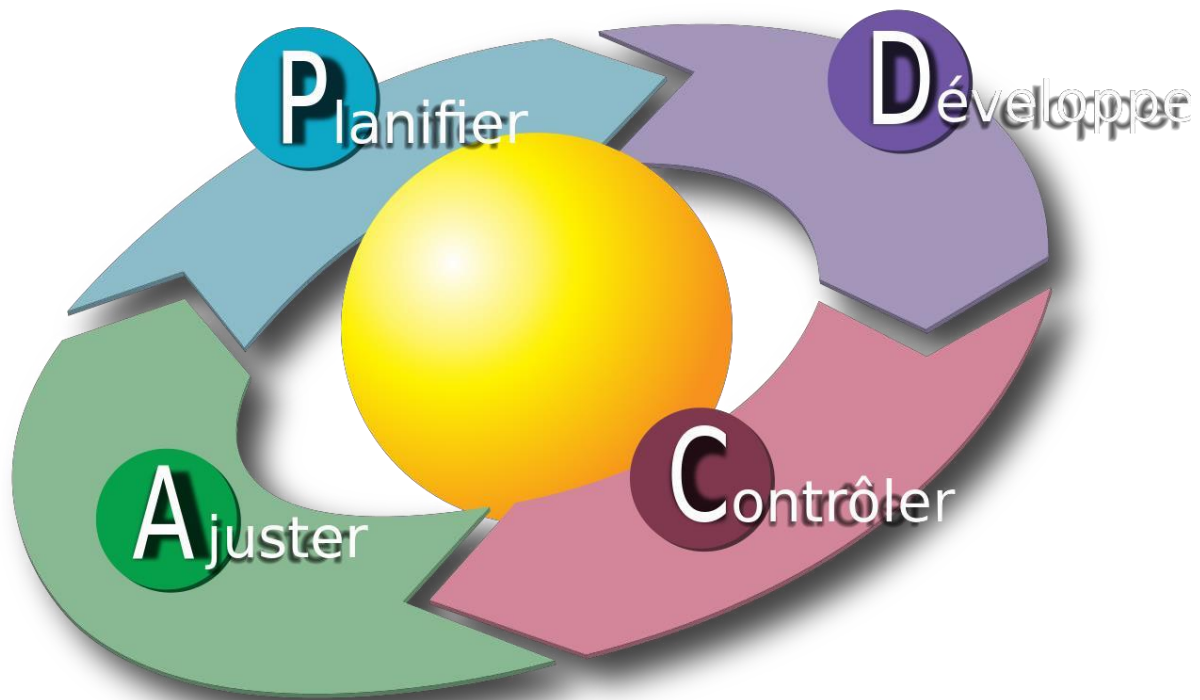
Elle a commencé entre 1880 et 1920, lorsque sont apparus les cadres salariés. Depuis la révolution industrielle, les chefs d'entreprise étaient essentiellement des entrepreneurs ou leurs héritiers. Or, certains de ces héritiers propriétaires préfèrent déléguer la direction de leurs entreprises à des salariés formés spécialement pour cela, ce qui suscite la publication des premiers ouvrages professionnels.

En 1911, Frederick Taylor a proposé le concept d'organisation scientifique du travail. Celui-ci repose sur la décomposition du travail en gestes élémentaires chronométrés et organisés rationnellement pour former la chaîne de production la plus efficace possible. Taylor désirait appliquer les principes généraux d'amélioration de la productivité dans les usines par la division du travail à l'entreprise et notamment pour le travail sur des machines-outils. Adam Smith avait souligné cela (avant lui Platon au niveau de la société). Une fois que la méthode optimale est obtenue (ce que Taylor appelle le *one best way*), on peut l'apprendre à tous les ouvriers. Il partage aussi l'idée avec Henry Ford qu'une augmentation de la productivité pouvait être obtenue en contrepartie de bonussalariaux.

En 1912, et en s'inspirant de l'organisation du travail dans un abattoir de Chicago, Henry Ford décide de combiner la division verticale du travail issue du taylorisme, avec la forte spécialisation des tâches, issue d'Adam Smith, c'est ainsi que naît le travail à la chaîne.

En même temps, en 1916, Henry Fayol propose une approche similaire dans son ouvrage « Administration industrielle et générale » où il présente le management comme une fonction administrative, se résumant en cinq infinitifs « POCCC » et avec un même souci de précision et de rationalité, à l'administration et à l'organisation bureaucratique. Il comprend que le prix des approvisionnements, la fiabilité des outils, la disposition des lieux de travail et la qualité de l'encadrement comptent tout autant que la quantité produite par l'entreprise. On parle alors d'administration moderne, qui fut alors et est toujours aujourd'hui la base de tout manuel de gestion. Il amène les concepts de systématisation du travail du dirigeant, de la prévision jusqu'au contrôle en passant par la décision. On reconnaît alors les principes de gestion : organiser, commander, coordonner et contrôler. Aujourd'hui, on reconnaît plutôt ces termes sous le PODC : « Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler », cette approche est résumée dans un diagramme qui est appelé « La roue de Deming »

Figure N°01: Roue de Deming



Source: Michel Weinachter *derivative work: Michel.weinachter (talk) -Karn G. Bulsuk

La roue de Deming a été créée par Walter A. Shewhart, mais c'est le statisticien William Edward Deming qui l'a faite connaître aux industriels japonais dans les années 50 sous l'appellation « the Shewhartcicle », c'est donc pour ça qu'elle s'est faite connaître sous son nom, malgré le fait que Deming a toujours préféré l'appellation « The Shewhartcicle ».

À partir des années 1920, le facteur humain devient un thème de recherche pour le management. Mary Parker Follett l'introduit dans la réflexion du management.

Après 1930, avec notamment les travaux d'Elton Mayo, le management s'inspire de la psychologie avec la prise en compte de l'effet Hawthorne (effet psychologique d'être l'objet d'une attention spéciale). Entre 1950 et 1960, les travaux de Douglas McGregor en psychologie sociale qui propose sa théorie X et théorie Y sur les motivations des acteurs et des organisations, ceux de Herbert Simon qui approfondit les processus de décision au travers de la rationalité limitée, ceux de James March et Richard Cyert sur la théorie du comportement viennent compléter ces premières approches étant en rapport direct avec la psychologie et la sociologie.

L'analyse du pouvoir par des sociologues comme Max Weber et Michel Crozier, puis de la stratégie de l'entreprise (le management stratégique étant opposé, avec une limite poreuse, au management opérationnel) sont enfin devenus des thèmes de management que des auteurs comme Peter Drucker, Henry Mintzberg et Michael Porter et d'autres, ont participé à explorer et concrétiser. Les approches épistémologiques du management se sont en fait grandement diversifiées durant la même période.

Il est donc possible d'approfondir cette histoire du management par la distinction arbitraire de deux modes d'approche du management qui se complètent dans les articles détaillés :

- L'économie des organisations qui dérive de l'économie générale.
- La sociologie des organisations pour toutes les approches moins facilement modélisables.

Le management qui englobe ces deux domaines cherche par ces deux modes d'approches à se rapprocher non pas toujours d'un modèle type d'entreprise mais plutôt d'outils de gestion permettant d'améliorer l'organisation. Le management ne peut se réduire ainsi à la gestion des ressources humaines, matérielles ou financières, mais plus globalement à la gestion de l'organisation.

C'est aussi au début du 20ème siècle, que sont créées la plupart des écoles de commerce destinées à former ces dirigeants salariés, d'abord en France (rachat en 1869 de l'ESCP, fondée en 1819, par la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, création des écoles du Havre et de Rouen en 1871, de Marseille et de Lyon en 1872, de HEC en 1881, de l'EDHEC en 1906 ou de l'ESSEC en 1907), puis aux États-Unis (Tuck School of Business en 1900, Harvard Business School en 1908) et au Canada (faculté de commerce de l'Université McGill en 1906, HEC Montréal en 1907).¹

Section 2 : Définitions du management

Depuis son apparition, le sens du mot « management » n'a pas arrêté de changer et de s'enrichir, passant par plusieurs étapes :

2.1 Selon Frederick Taylor (1890):

Le management est une révolution mentale et consiste en l'organisation scientifique du travail. Cette méthode englobe quatre principes qui sont :

- L'organisation horizontale du travail.

¹<https://fr.wikipedia.org/wiki/Management>

- L'organisation verticale du travail.
- Le contrôle du travail.
- Le salaire au rendement.

L'organisation horizontale du travail : désigne la parcellisation des tâches pour un rendement plus important. Ce principe est souvent traduit par le travail à la chaîne.

La division verticale du travail : désigne un mode d'organisation pyramidal avec division entre la prise de décision et l'exécution de la décision.

Le contrôle du travail : consiste à toujours contrôler les résultats de chaque tâche exécutée et s'assurer du bon fonctionnement de la chaîne.

Le salaire au rendement : veut dire que le salaire des employés est augmenté ou diminué selon leurs résultats.

2.2 Selon Henri Fayol (1916):

Le management est une activité administrative, et dans son très célèbre ouvrage « L'Administration industrielle et générale », qui est toujours considéré comme l'un des plus importants guides de la gestion des organisations, il divise le travail du manager en cinq tâches essentielles qui sont:

- **Prévoir** : Anticiper et planifier, savoir où l'on va.
- **Organiser** : Munir l'entreprise de tout ce qui est utile pour son fonctionnement : Ressources humaines, financières et matérielles. Fayol ne décrit dans son ouvrage que l'aspect Ressources humaines, qu'il appelle "corps social".
- **Commander** : Indiquer les tâches et instructions aux membres du *corps social*
- **Coordonner** : Mettre l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise de manière à en faciliter le fonctionnement et le succès.
- **Contrôler** : Vérifier que tout se passe conformément au programme adapté aux ordres donnés, aux principes admis et signaler les fautes et les erreurs afin qu'on puisse les réparer et en éviter le retour.

Et il énonce 14 principes fondamentaux d'administration sur lesquels s'appuyer pour une gestion optimale de l'organisation par le chef d'entreprise :

- La division du travail, par une description des postes de chacun

- L'autorité et responsabilité, pouvoir de se faire obéir et le courage d'assumer ses ordres
- La discipline, le respect des conventions (obligations d'obéissance, d'assiduité, d'activité, de tenue) entre l'entreprise et ses agents
- L'unité de commandement. Pour Fayol, une grande entreprise, c'est d'abord une hiérarchie à plusieurs niveaux. Chaque personne obéit à un chef et un seul. Ceci signifie qu'un grand chef ne peut pas « court-circuiter » ses collaborateurs et donner des ordres directement à tout le monde. L'organigramme représente formellement la dépendance entre les personnes. Il faut éviter toute dualité de commandement.
- L'unité de direction, un seul projet commun, la cohérence entre les actions engagées
- La subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général (la lutte contre l'opportunisme des individus)
- La rémunération, la gestion du personnel est essentielle avec notamment une participation aux résultats
- La centralisation, plus ou moins accentuée en fonction de la valeur relative des chefs et de ses collaborateurs
- La hiérarchie, selon le nombre de subordonnés de chaque chef intermédiaire, la pyramide de l'entreprise est plus ou moins pointue
- L'ordre, ordre matériel et ordre social, chacun et chaque chose étant à sa place
- L'équité, principe fondamental dans les relations avec le personnel
- La stabilité du personnel, les personnes bien formées doivent trouver intérêt à passer toute leur carrière dans l'entreprise
- L'initiative, tous les membres de l'entreprise peuvent proposer des actions
- L'union du personnel, pour éviter les conflits, notamment par une bonne communication personnelle, le long de la ligne hiérarchique.

Henri Fayol est considéré comme le père du management, car c'est le premier à avoir donné une dimension formelle à celui-ci, et l'avoir considéré comme une activité à part entière, c'est lui qui a démontré l'importance du management au sein des organisations et c'est principalement à partir de ses travaux que les auteurs qui viendront après lui feront leurs découvertes et perfectionneront le sens du management.

2.3 Selon Peter Drucker (1989):

Le management est quelque chose qui se rapporte à des êtres humains. Sa tâche, son devoir, c'est de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités, et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance.

Il a été le premier à introduire la dimension stratégique au management, en introduisant le concept de Management par objectifs (MPO), et qui dit objectifs dit bien sur stratégie :

Le cycle du MPO compte trois phases : la fixation des objectifs, le suivi de la réalisation du travail et l'évaluation des résultats obtenus. Peter Drucker accorde volontiers qu'elles ne s'enchaînent pas de manière systématique, rigoureuse et linéaire. Qu'il convient au contraire de les envisager avec des simultanités, des interactions et des ajustements réciproques. Mais il insiste sur leur présence et leur récurrence à tous les niveaux de management : « *La gestion par objectifs repose sur une certaine idée de l'action, du comportement et des motivations de l'individu. Elle s'applique, en fin de compte, à tout manager quels que soient son niveau et sa fonction et à toute organisation, grande ou petite* ».

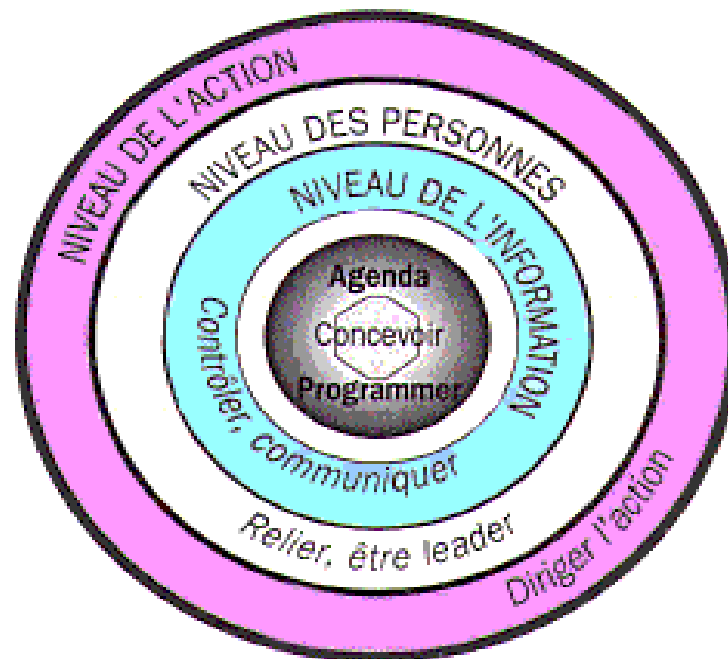
Les objectifs ne tombent pas du ciel. Selon le consultant américain, ils doivent être déclinés de la finalité et des missions de l'entreprise. Pourquoi ? La division du travail, force centrifuge qui déchire l'entreprise et la transforme en une confédération désordonnée, détourne les managers d'un but commun. Pour pallier cette difficulté, ces derniers doivent pouvoir appréhender l'entreprise comme un tout et, ce faisant, replacer ce qu'on attend d'eux dans un ensemble cohérent façonné par des objectifs déclinés de ceux du groupe plus important dont ils font partie, eux-mêmes déclinés du groupe « d'au-dessus » ... jusqu'à remonter au but de l'entreprise. La déclinaison des objectifs est un des moyens les plus judicieux de coordonner le travail préalablement divisé. C'est un mode de coordination que Henry Mintzberg nommera, un peu plus tard, standardisation par les résultats.

2.4 Selon Henry Mintzberg (1989):

Les processus par lesquels ceux qui ont la responsabilité formelle de tout ou partie de l'organisation essayent de la diriger ou, du moins, de la guider dans ses activités. Il a ainsi décomposé le travail du manager en 10 rôles répartis sur trois points comme il est démontré dans le graphique ci-dessous :

2.4.1 Les niveaux de travail du manager

Figure N°02 : Les 03 niveaux de travail du manager



Source: H. Mintzberg, "Out the Manager's Job", Sloan Management Review, 1995

1. Premier niveau : L'Information

- **Observateur actif**

Le fait d'avoir un rôle de liaison permet au cadre d'avoir beaucoup plus d'informations que son équipe. La recherche d'informations est une des clés de la profession de manager. Dans le rôle d'observateur actif, le cadre scrute en permanence son entourage à la recherche d'informations.

- **Diffuseur d'information**

De par son poste, son réseau, et son activité d'observateur actif, le manager dispose de nombreuses informations qu'il diffuse en retour à ses équipes, à son réseau ou à ses relations selon les circonstances.

- **Rôle de porte-parole**

Le manager a également un rôle de porte-parole "officiel" en charge de la communication, aussi bien vers l'extérieur en tant que porte-parole de ses équipes, que vers l'intérieur en tant que porte-parole de la hiérarchie.

2. Deuxième niveau : Contact Interpersonnel

- **Symbole**

Le cadre est lié au symbole qu'incarne le « chef ». De par sa fonction, il représente son équipe ou son service auprès de l'extérieur, et le pouvoir hiérarchique auprès de son équipe

- **Leader**

L'influence du manager est la plus évidente dans son rôle de leader :

- ▶ Élaborer une vision : où on va, comment on y va
- ▶ Fixer les règles
- ▶ Motiver l'équipe
- ▶ Développer l'efficacité de l'équipe

- **Agent de liaison**

Le dernier rôle est d'être un agent de liaison. Le cadre est en quête permanente d'informations qui pourraient lui être utiles, il passe donc beaucoup de temps à construire un réseau autour de lui. Selon l'étude de Mintzberg, il est surprenant de constater que les managers passent beaucoup plus de temps avec leurs pairs et d'autres personnes extérieures à leur organisation qu'avec leurs propres subordonnés et encore moins de temps avec leur hiérarchie.

3. Troisième niveau : Décision / Action

L'information a une grande importance, mais elle n'est pas une fin en soi. Elle sert à prendre des décisions, à orienter la direction d'une nouvelle organisation.

- **Entrepreneur**

C'est par son rôle d'entrepreneur que le manager va construire les projets pour l'institution dans laquelle il travaille. Il est important de relever que la décision de mettre en place un projet émerge de décisions prises les unes après les autres.

- **Répartiteur de ressources**

Le manager est aussi un répartiteur de ressources. Il doit savoir répartir les différentes activités qu'on lui demande et mettre en place l'organisation adaptée :

- ▶ Définir les compétences requises
- ▶ Décider de l'utilisation des ressources qui lui sont affectées
- ▶ Attribuer les responsabilités

- **Régulateur / Gestionnaire des perturbations**

Tout n'est pas sous contrôle, et parfaitement planifié. Le rôle qui peut vite devenir le

plus consommateur en temps est de gérer les multiples perturbations

- ▶ les imprévus
- ▶ les conflits
- ▶ les problèmes de personnes

- **Négociateur**

Il est clair que le manager va consacrer une grande partie de son temps à négocier.

Cela fait partie intégrante de ses rôles car il est le seul à détenir toutes les informations sur son organisation, et surtout sur ses ressources.²

2.5 Selon W.Edwards Deming (1990):

Le management consiste notamment à saisir les attentes des clients, maîtriser les processus, gérer le personnel et préparer l'avenir en facilitant l'innovation. Il disait aussi que le management ne concerne pas seulement les sociétés de production, mais aussi l'administration publique et l'enseignement.

Edwards Deming est celui qui a introduit la notion de qualité au management, et qui a popularisé la roue dite du PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACT), qui est illustrée en **Figure 01**.

2.6 Selon Raymond-Alain Thietart (2012):

Le management, c'est un ensemble d'intentions (la planification), transformées en action par une bureaucratie (l'organisation) et des acteurs (l'activation), actions régulées par un système de pilotage (le contrôle). Pour lui, il n'y a non pas 5 fonctions comme le voulait Henri Fayol, mais quatre qui sont :

-La planification

-L'organisation

-L'Activation

-Le contrôle

Il a, par ailleurs mis l'accent sur l'importance de l'aspect stratégique du travail du manager.

2.7 Selon Jean-Luc Charron (2014):

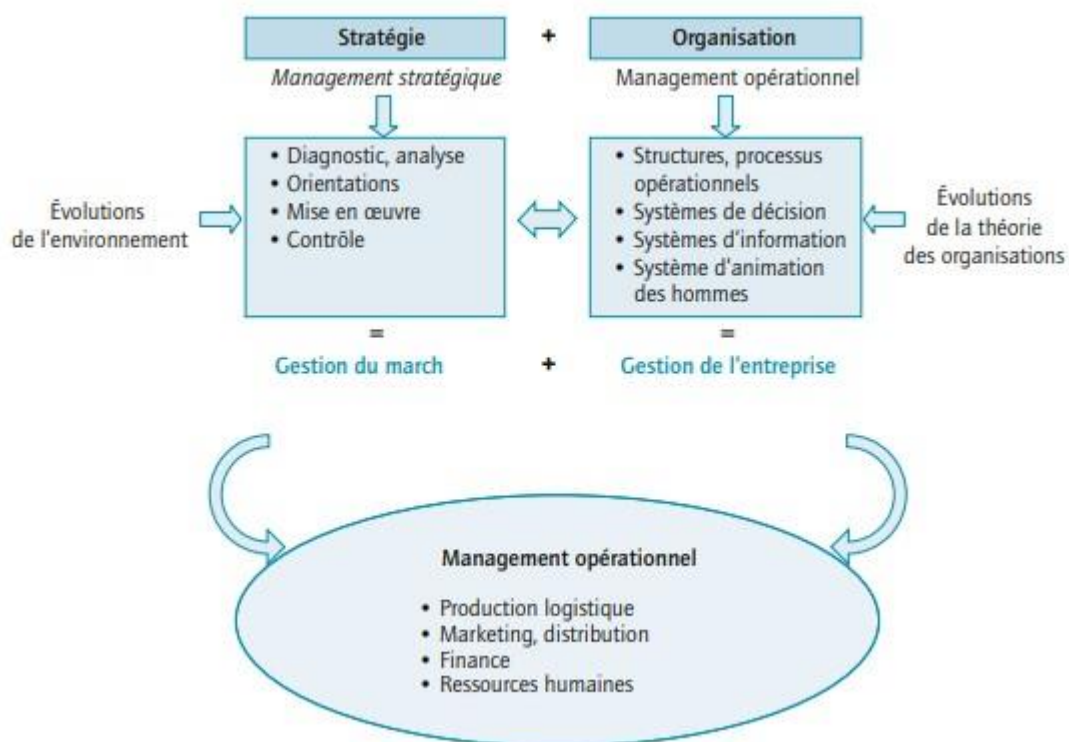
Le management se définit comme l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion pour conduire, piloter l'action des individus. Son emploi par rapport au terme de gestion met l'accent sur l'art de conduire, de diriger les hommes pour optimiser les ressources, rechercher

²Mintzberg H., Le manager au quotidien, Edition d'Organisation, 1984

l'efficacité et l'efficience de tous les aspects de la gestion des ressources humaines. Il cherche à les diriger le mieux possible en gérant toutes les dimensions du facteur travail et du facteur savoir. Le manager recherche l'efficacité et l'efficience dans le recrutement, les carrières, la mobilité, la rémunération, la gestion de celles-ci au travers de la formation, de la motivation et de la participation, de la communication et des relations sociales.

A travers ses propos, Jean-Luc Charron a indiqué que le management se situe aux niveaux stratégique, opérationnel, et organisationnel de l'entreprise.

Figure N° 03 : Les trois dimensions du management en entreprise.



Source : DCG 7 - Management - 3e édition : Manuel et Applications, corrigés inclus. Dunod, 2012. Jean-Luc Charron, Sabine Sépari.

Ces trois dimensions du management se combinent concrètement dans la finalisation, le fonctionnement, la régulation, la coordination, de quatre pôles opérationnels interdépendants : la production, le marketing, la finance, les ressources humaines. Ainsi, le management consiste en un pilotage d'une organisation tenant compte de ses paramètres internes et des variables environnementales aux différents niveaux d'analyse (de la macro au micro).

Section 03 : Management stratégique et management opérationnel

Dans cette section nous nous intéressons tout d'abord à la présentation du management stratégique, son évolution et ses outils de diagnostic et d'évaluation. Puis nous présenterons le management opérationnel et nous identifierons les qualités d'un bon manager professionnel.

3.1 Le management stratégique

3.1.1 Présentation

Il est impossible de dissocier les décisions stratégiques de l'organisation dans laquelle elles vont être mises en place. La stratégie intervient et s'intègre à plusieurs niveaux de l'organisation, c'est pourquoi certains auteurs identifient trois niveaux de stratégie :

- **La stratégie d'entreprise** : qui concerne le périmètre global de l'organisation.
- **La stratégie par domaine d'activité** : ou DAS (domaine d'activité stratégique – SBU strategic business unit) pour un marché ou un segment particulier qui concerne une partie de l'organisation.
- **Les stratégies opérationnelles** : au niveau des fonctions concernant les moyens alloués : ressources financières, matérielles, humaines, processus, savoir-faire.

Pour représenter aujourd'hui le large champ de la stratégie, le terme de management stratégique est utilisé. Il s'agit d'englober les décisions à tous les niveaux de l'organisation mais aussi d'intégrer la phase préalable de conceptualisation de la situation avec les diagnostics, ainsi que la phase de mise en œuvre et de planification des ressources.

Ainsi, le management stratégique comprend les trois étapes de la dynamique stratégique :

- **Le diagnostic stratégique**
- **Les alternatives stratégiques**
- **Le déploiement stratégique**

Enfin, et surtout, en termes de démarche le management stratégique s'oppose à la planification stratégique en intégrant de manière plus contraignante le temps. En effet, compte tenu de l'instabilité croissante de l'environnement, il n'est plus possible de fixer des objectifs de manière rigide à long ou très long terme, il faut certes avoir une vision et se donner des objectifs, mais il faut les adapter, les piloter pour les faire évoluer en fonction des difficultés, des changements soudains, et des aléas rencontrés.

3.1.2 Evolution du managementstratégique

Compte tenu du lien fort avec les environnements, le management stratégie est un domaine très évolutif, tant en termes de pensées stratégiques qu'en termes de pratiques stratégiques.

Il est possible de repérer assez simplement quatre grandes étapes dans le développement de la pensée stratégique et de la manière de la gérer.

Tableau N°01 : Cadre de réflexion et outils utilisés en management stratégique dans le temps.

	1965-1975	1975-1985	1985-1995	Depuis 2000
Cadre de la réflexion	<ul style="list-style-type: none"> • Rigidité • Déterminisme • Optimisation • Éléments quantifiés 	<ul style="list-style-type: none"> • Vision globale • Intégration de la dimension sociale • Période de crise à gérer 	<ul style="list-style-type: none"> • Vision globale et projet • Stratégie et organisation • Management du changement 	<ul style="list-style-type: none"> • Vision systémique • Dimension financière • Dimension éthique
Outils utilisés	<ul style="list-style-type: none"> • Prévisions à long terme • Plans - Budgets • Analyse d'écart 	<ul style="list-style-type: none"> • Courbe d'expérience • Matrices stratégiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyses de compétitivité • Qualité totale • Système d'information • Analyse des technologies 	<ul style="list-style-type: none"> • Tableau de bord prospectif • RSE

Source : DCG 7 - Management - 3e édition : Manuel et Applications, corrigés inclus. Dunod, 2012. Jean-Luc Charron, Sabine Sépari

3.1.3 Outils de diagnostic du management stratégique:

- Le cycle de vie du marché, de latechnologie.
- La courbed'expérience.
- Le modèlePIMS.
- Les matrices BCG A.D.Little,McKinsey.
- La méthode PESTEL.
- La matrice SWOT.
- Les 5 forces dePorter.
- Le modèle de Ramanantsoa et Dussauge pour le diagnostictéchnologique.
- La chaîne de valeurorganisationnelle.
- Les capacitésorganisationnelles.

3.1.4 Outils d'évaluation et de contrôle du management stratégique:

-La sélection selon l'évaluation VRIN

- **La Planification stratégique**

- Le contrôle budgétaire.

3.2 Le management opérationnel

3.2.1 Présentation

Le management opérationnel est un management qui concerne le court terme. Il s'implique dans la gestion et l'organisation des activités quotidiennes d'une organisation. Cette forme de management est complémentaire au management stratégique, qui est basé sur une vision sur le long terme. Concrètement, le management opérationnel permet de mettre le plan d'action en œuvre afin d'être sûr que toutes les actions requises pour l'atteinte des objectifs fixés soient bien mises en place, et de la bonne manière. Ceux-ci sont les principes de base du déploiement d'une stratégie de management opérationnel :

-Diriger : la définition des objectifs opérationnels et des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre, la définition des méthodes de travail et l'organisation de leur mise en place, l'attribution des tâches aux différents membres des équipes et assurer la communication interne pour mener à bien les différentes missions au sein de l'organisation.

-Mobiliser : l'identification des compétences à déployer pour atteindre les objectifs définis, puis organiser la gestion des ressources de manière efficace. La mise à disposition de tous les outils permettant à l'équipe de travailler efficacement. La mise en place des temps de rencontre entre les différents collaborateurs afin d'assurer la fluidité de circulation des informations, le renforcement de la cohésion des équipes pour éviter les conflits.

-Contrôler : Accompagner tous les collaborateurs dans leurs tâches quotidiennes, parler des éventuelles difficultés, le contrôle de l'avancement du projet en mettant en place des indicateurs de performances et une procédure de signalement. Et vérifier que les objectifs ont bien été atteints.

Tous les postes nécessitant la gestion d'une équipe ont besoin de compétences liées au management opérationnel. Parmi eux, les chefs de projets, les chefs d'équipes, les responsables de département.

3.2.2 Les qualités d'un bon manager opérationnel

Un bon manager opérationnel doit avoir en lui plusieurs qualités. Et il existe trois manières d'acquérir ces qualités/compétences.

-Qualités encrées en lui : un individu peut acquérir certaines qualités ou compétences de manière tacite, d'après son expérience personnelle.

-Qualités acquises en formation : Ces qualités/compétences sont acquises à la suite d'une formation, ou d'instruction propre.

-Qualités acquises par expérience : C'est des qualités/compétences qui s'acquièrent par l'expérience professionnelle.

Cela étant dit. Les compétences principales des managers opérationnels sont les suivantes :

-Une bonne capacité d'adaptation : le manager opérationnel doit être capable de s'adapter à son équipe, à sa hiérarchie et à son environnement. Car il peut être amené à adapter son style de management en fonction des objectifs à atteindre, du comportement de son équipe, et des changements de ou dans son environnement.

-Une bonne aisance relationnelle : Le leadership, la résolution des conflits, la bonne communication. Le manager opérationnel doit être à l'aise d'un point de vue relationnel. Il peut être amené à travailler avec toutes sortes de profils au quotidien.

-Être orienté performance : l'objectif principale du manager opérationnel (ou middle manager), est de permettre à son équipe d'atteindre les objectifs fixés. Et pour cela, il doit être capable d'analyser les performances individuelles et collectives à l'aide d'outils de gestion et de suivi, et d'indicateurs KPIs, et savoir en tirer des conclusions.

-Être organisé : savoir travailler en autonomie, organiser ses journées et celles de son/ses équipes en travaillant avec des plans.

Enfin, un bon manager opérationnel doit être capable de faire le lien entre le coté stratégique et le coté opérationnel, pour garantir que ces deux dimensions restent en cohérence au sein de l'entreprise, et que l'une ne va pas à l'encontre de l'autre.

Conclusion du chapitre

Comme nous avons pu le voir dans ce chapitre, le management a été créé parce que l'être humain ne peut tout faire tout seul, peu importe à quel point il est compétent, il y'aura toujours le facteur humain qui fait qu'il peut oublier certaines choses, et qu'il ne peut être partout au même moment et tout le temps. Ainsi, pour atteindre un objectif, il faut une vision, un plan pour arriver à la réaliser, définir les moyens et les tâches ou activités nécessaires pour y arriver, diriger ce plan du début à la fin, et le contrôler à ses différentes évolutions. Les

résultats au terme de ce projet, la façon de les réaliser et le temps que cela a pris sont ce qui détermine de la qualité de son management, et donc différencie le bon du mauvais manager.

Nous constatons que la première étape de toute activité managériale ne change jamais, elle concerne toujours un travail de planification, que ce soit pour la stratégie de l'entreprise, son fonctionnement, son développement, ou encore sa maintenance. Sans plan sur lequel se baser, l'entreprise ne peut avancer, car sans planification, il n'y a ni organisation, ni coordination, ni contrôle.

L'environnement de l'entreprise est de plus en plus imprévisible, et donc l'importance de la phase de planification augmente de jour en jour, car plus l'environnement est instable et imprévisible, plus la planification doit être précise afin de pouvoir palier à tout éventuel changement, et donc, de plus en plus d'entreprises se focalisent sur la planification stratégique et opérationnelle pour s'assurer de l'atteinte de leurs objectifs avec un fonctionnement optimal.

Chapitre 2 : La planification stratégique et opérationnelle

Introduction au chapitre

Après avoir posé la question de la pertinence de la planification au sein des entreprises, il est temps maintenant de se tourner vers un cadre théorique, qui servira de référence dans cette étude. Plus précisément, cette section permet d'une part de mieux comprendre le domaine dans lequel s'inscrit cette étude, et d'autre part d'identifier et de définir les concepts qui fondent notre recherche.

Dans ce chapitre, nous tenterons de définir au mieux, le concept de planification et sa formalisation, et de le relier à la stratégie de l'entreprise par la présentation du concept de planification stratégique, de la planification opérationnelle et de la performance.

Section 1 : Concept relatif à la planification

La planification est l'organisation selon un plan. C'est un processus volontariste de fixation d'objectifs, suivi d'une détermination des moyens et des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs selon un calendrier donnant les étapes à franchir.

1.1 Présentation du concept planification

Aktouf (1989) nous rappelle que la planification est le titre de premier jalon du fameux cycle Fayolien de la gestion (planifier, organiser, diriger, contrôler), le concept de planification représente ce que Henri Fayol appelait la prévoyance. Durant toute la première moitié de notre siècle et même jusqu'au début des années 1980, la planification avec son compagnon obligé, la stratégie a toujours été l'arme absolue du « bon » et du « vrai » management. Pourtant bien des entreprises semblent avoir réussi sans faire appel à ce concept comme nous le mentionne ce même auteur.

De plus, des échecs retentissants comme celui du modèle Edsel de Ford, vers la fin des années 1950, ont pourtant suivi un travail minutieux et laborieux de planification « scientifique ». Quelques auteurs tels que Peters et Waterman (1983 :93) soutiennent aujourd'hui que la culture d'entreprise a presque rendu désuète la planification générale ou la stratégie élaborée par les instances supérieures et transmise pour l'application. Rappelons également « que les entreprises pourtant très performantes de l'Allemagne de l'Ouest, par exemple, ne semblent pas y avoir recours » (Aktouf,1989).

Il semble y avoir confusion à propos de la pertinence de la planification. Est-ce à dire qu'il ne vaille plus la peine d'en parler ? Bien sûr que non ! Les multiples travaux effectués dans ce domaine nous prouvent le contraire. Mais il s'agit comme pour tout outil d'en faire une utilisation adéquate. L'usage de la planification peut s'avérer utile et profitable, comme il peut s'avérer être très nuisible et même un handicap (Crawford et Taylor, 1985). Il revient donc au gestionnaire de savoir déceler les situations où il faut en faire usage de façon plus ou moins intensive. Il est encore très utile de connaître ce qu'est la planification. Alors que Fayol (1916) faisait de la planification un passage obligé du processus de gestion, la planche de salut du manager, Mintzberg lui attribue une importance relative, en concevant un modèle alternatif au processus de gestion pour décrire l'action du manager. Cela ne signifie pas pour autant que celui-ci ne planifie pas mais qu'il le fait soit occasionnellement, soit au travers de ses gestes quotidiens (Boisvert, 1980). La littérature à ce sujet est assez abondante. Examinons un certain nombre de définitions pour mieux appréhender l'idée générale du concept. Les termes « planification » et « planifier » sont apparus dans l'usage français seulement vers 1947 et 1949³, ce qui explique pourquoi Fayol (vers 1916) parlait de prévoir et prévoyance.

Selon le Petit Robert (1990), la planification signifie l'organisation selon un plan. C'est une activité qui consiste à déterminer des objectifs précis et à mettre en œuvre les moyens propres à les atteindre dans les délais prévus. Bergeron (1986 : 278) la définit comme le processus qui permet d'identifier les objectifs à atteindre et les moyens les plus avantageux pour les réaliser. Laflamme (1977 :95) quant à lui voit la planification de la manière suivante :

« Planifier, c'est rechercher, choisir et préparer ce que nous voulons réaliser. En termes opérationnels, il s'agit de sélectionner et d'associer des faits significatifs ainsi que d'employer des suppositions concernant le futur, pour déterminer et évaluer avant l'action les activités nécessaires à l'obtention des résultats désirés »⁴. Pour lui, les activités de planification consistent généralement à :

- préciser les résultats à atteindre, par la sélection et la classification;
- établir un programme séquentiel qui comprend les activités à faire, les étapes à réaliser dans le temps et les moyens à employer pour atteindre les objectifs fixés;
- spécifier le budget concernant chacun des programmes. Tout en étant générales, ces trois définitions (étalées sur trois décennies) se rejoignent et font ressortir deux dimensions : le

³ Le petit Robert, édité par les Dictionnaires Le Robert, Paris

⁴ [https://www.bing.com/ck/a ?!](https://www.bing.com/ck/a?!)

souci du devenir de l'organisation et les moyens à prendre concrètement pour organiser ce devenir.

Tremblay (1983) fait rentrer la notion de temps dans sa compréhension de la planification dans l'entreprise. Il parle de l'horizon temporel de la planification qui est la période couverte par le processus. La planification sera à long terme lorsque les décisions considérées affectent les objectifs généraux de l'organisation. Les résultats y sont exprimés en termes de comportement dynamique plutôt qu'en termes d'objectifs quantitatifs spécifiques à réaliser.

La planification sera à moyen terme lorsqu'elle affecte les objectifs spécifiques de l'organisation. Ceux-ci y sont généralement exprimés en termes de productions spécifiques à réaliser et sont généralement quantifiables. Enfin la planification sera dite à court terme lorsqu'elle cherchera la réalisation d'objectifs utiles, fixes et atteignables, orientés vers les intrants de l'organisation. Celle-ci met l'accent sur l'allocation et l'arrangement des ressources (budgétisation, cédules de production). Cette définition laisse déjà entrevoir l'aspect stratégique et opérationnel ou tactique de la planification. Elle nous paraît plus précise que les précédentes mais ne permet pas toutefois l'opérationnalisation du concept. Le tableau suivant résume les différentes phases de la planification au sein de l'entreprise.

Tableau N°02 : Les phases de la planification au sein de l'entreprise.

Planification	Durée	But	Contenue
Stratégique	3 à 5 ans	Déterminer sa raison d'être	Préciser les axes de développement, les programmes majeurs et/ou prioritaires
Organisationnelle	1 à 2 ans	Agencer les ressources	Analyse et distribution des ressources
Opérationnelle	1 an	Vivre le quotidien	Déroulement des activités quotidiennes

Source : Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie : Planification stratégique dans les entreprises, Cahier du Séminaire, 1992.

Nous considérons les deux aspects principaux de la planification, soit la planification stratégique et opérationnelle, généralement reconnus à travers la littérature sur le management

des organisations. Certains auteurs par contre, c'est le cas de Aktouf (1989 :115), évoquent brièvement un troisième aspect, la planification structurelle, qui serait une phase intermédiaire entre la stratégique et l'opérationnelle. Cette dernière forme s'apparentant alors à la planification organisationnelle (structurelle), mentionnée dans le tableau 1.

Au niveau de l'entreprise, la littérature en matière de planification est loin d'être abondante. Afin de mieux comprendre ces deux aspects. En effet, Aktouf (1989) affirme que pour n'importe quelle sorte d'entreprise, l'ensemble du travail de la planification consiste à prévoir tout ce qui devra être fait pour remplir la mission prédéfinie et respecter les orientations de l'entreprise.

Selon lui, « Passer de la planification stratégique à la planification opérationnelle, c'est aller du général au particulier, du long terme au court terme, du global au local ». La complémentarité entre la planification stratégique et opérationnelle justifie notre choix de vouloir considérer les deux à la fois. Avant de voir les concepts et notre façon de mesurer ces deux niveaux de planification, précisons dès maintenant le sens que nous donnons au concept de formalisation de la planification.

1.2 Formalisation de la planification

D'après Détrie et ses collaborateurs (1988), formaliser, au sens légal, c'est rechercher la prééminence de la loi écrite sur la coutume et la jurisprudence. C'est également donner un caractère formel à tout énoncé (Dictionnaire du français Hachette). Le caractère formel implique donc dans notre contexte tout ce qui est écrit, explicite avec une suite logique. Ainsi la planification formelle signifie avant tout des plans écrits par opposition aux plans informels que Bracker et Pearson (1986 :507) définissent comme étant :

« Des plans développés et implantés sur l'intuition et l'expérience des propriétaires-dirigeants. Ils ne sont pas écrits et sont gardés en mémoire. Ils sont à court terme, ne dépassant pas plus d'un an. Ils dépendent des objectifs du propriétaire-dirigeant et de l'environnement immédiat de l'entreprise ». La planification formelle oblige donc les dirigeants de l'entreprise à mettre leurs idées sur papier et à systématiser leurs projets, car ils ont l'habitude de tout décider seuls, de tout garder dans leurs têtes.

Pour Thurston (1983 :162), la planification formelle signifie l'utilisation de plans explicites. Pour bien des auteurs, entre autres Détrie et ses collègues (1988), la planification implique une certaine formalisation. Ils la définissent comme un processus formalisé de prise de

décision qui élabore une représentation voulue de l'état futur de l'entreprise et spécifie les modalités de mise en œuvre de cette volonté. Elle est une démarche explicite qui s'appuie sur une méthode et qui se déroule dans le temps et dans l'espace selon un programme préalablement déterminé. Elle aboutit à des choix stratégiques et à des programmes d'action visant à assurer la mise en œuvre de ces choix. C'est donc une prise de décision qui se distingue par son caractère formalisé. La formalisation de la planification doit donc être comprise dans le sens d'un processus continu où les étapes sont explicites avec l'implication et la participation non seulement du propriétaire-dirigeant mais de tous les gestionnaires des différentes fonctions. Il est nécessaire que les gestionnaires sachent où va l'entreprise, c'est-à-dire que les objectifs soient compris et diffusés à tous les échelons ; que les plans d'action ainsi que les budgets devant permettre la réalisation de ces objectifs soient tout aussi explicites et clairs, ce qui facilite un certain contrôle et l'analyse des écarts en cas de non-réalisation des objectifs. En suivant donc le processus formel de planification, nous disent Frank et al (1991), on augmente les chances de survie de l'entreprise puisque le plan est une clé desuccès.

Dans sa recherche menée auprès des entreprises de la région méditerranéenne, Montebello et al. (1975) ont fait ressortir l'aspect formel de la planification stratégique. L'existence même de la planification stratégique suppose implicitement un niveau de formalisation. Le terme planificateur a été utilisé pour désigner les entreprises planifiant formellement. Dans leur étude, Montebello et al. ont donc retenu les critères suivants pour définir le comportement planificateur (comportement formel) :

- 1) attacher de l'importance à l'étude de l'environnement et effectuer un diagnostic interne de l'entreprise;
- 2) définir les objectifs stratégiques à long terme;
- 3) définir des manœuvres stratégiques pour atteindre ces objectifs;
- 4) formaliser l'ensemble parécrit.

À l'opposé, le non-respect de l'un de ces quatre critères a été considéré comme qualifiant le comportement non planificateur. Une définition plus complète de la planification formelle est donnée par Bergeron (1986 :279) en ces termes : « C'est un processus systématique qui permet à tous les cadres de préparer des plans dûment écrits et coordonnés. C'est-à-dire un processus dans lequel tous les éléments de la planification sont reliés les uns aux autres d'une

manière systématique et cohérente (stratégies, procédures, orientations, objectifs, politiques, budgets, plans opérationnels, etc.) et où les plans à court terme sont en harmonie avec les plans à moyen et long terme ». Dans le cadre du présent travail, nous considérons la planification stratégique et/ou opérationnelle comme formalisée, lorsqu'elle est écrite, explicite et touchant les points essentiels du processus.

Section 2 : La planification stratégique

Chaque entreprise a besoin d'un plan stratégique pour se préparer au changement et bâtir une équipe solide et unie. Selon Sandra Coffey « La planification stratégique amène les entreprises à un nouveau niveau et à de nouvelles façons de fonctionner, Elle donne lieu à de nombreux moments difficiles et à des idées auxquelles nous n'avions jamais pensé. Elle change la façon dont les équipes travaillent les unes avec les autres et les dote d'une vision commune ».

2.1 Définition de la notion stratégie et stratégie d'entreprise

2.1.1 La notion stratégie

Du grec *strategia*, la stratégie est un art en général. Le mot stratégie vient du grec et il est composé de deux parties, *stratos* qui signifie armée, et *agos* signifie je conduis⁵. L'art de mener une armée au combat. Le penseur stratégique le plus ancien et le plus influent est peut-être Sun Tse, un théoricien militaire vivant en Chine. Son art de la guerre est défini comme le premier ouvrage sur la stratégie et la guerre. Sun Tse a donné un ensemble de règles et de suggestions, divisées en treize chapitres, des calculs préliminaires que les généraux doivent suivre, à l'utilisation d'agents secrets, aux tactiques offensives et à la confrontation sur le champ de bataille.

Gil Fievet, dans son ouvrage *De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise*⁶, fait référence à Sun Tse. Il y décrit la stratégie comme se situant entre la pensée et l'action ce qui rend la tâche du stratège particulièrement complexe car « pour penser il faut douter, alors que pour agir il faut croire » (1991. p. 18). Pour l'aider dans cette tâche, il dispose de principes, très discutés cependant : ceux établis à l'école de guerre avant 1914 par le maréchal Foch. C'est à leur sujet qu'un parallèle saisissant est fait avec les enseignements du théoricien chinois illustrant leur universalité millénaire. Le premier principe, la concentration des forces, met l'accent sur l'accumulation de moyens dans le temps et l'espace pour assurer une supériorité

⁵M. GERVAIS, « stratégie de l'entreprise », *Economica*, 2003 p 8

⁶G. Fievet, *De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise*, Paris, InterEditions, 1992.

décisive. Le deuxième est la liberté d'action ou la capacité d'agir quelles que soient les circonstances. Le troisième, l'économie des forces, est la mise en œuvre dynamique des moyens dans le but de rendre l'action efficace.

Ces trois principes sont des conditions nécessaires au succès mais sont loin d'être suffisants. L'adaptabilité aux Circonstances, la créativité indispensable face à un univers d'incertitude, ou la décision ne peut se faire à partir d'une vision arrêtée à l'avance ou lorsque tout est entendu, sont les voies, certes difficiles et complexes qui mènent à la réussite. Car comme le dira Clausewitz, directeur de l'académie militaire de Berlin, plus de vingt siècles après Sun Tse, ce qui caractérise le plus la guerre est le hasard. Dans un tel contexte, la reproduction de modèles hérités du passé ne peut fonctionner. En revanche, une remise à plat des circonstances pour y voir clair et une combinaison renouvelée des principes, en tant que guides pour l'action plus que comme recette miracle, offrent des voies de solution.

Nous retrouvons dans les principes tous les ingrédients de la stratégie d'entreprise: les atouts, les ressources et compétences sur lesquels les efforts vont idéalement s'appuyer (premier principe); l'adaptation au contexte concurrentiel, technologique, social et de marché à laquelle il est nécessaire de procéder si l'entreprise veut réussir (deuxième principe); la mise en œuvre efficace des moyens, sans laquelle la stratégie demeurerait un vain exercice intellectuel (troisième principe); enfin, la créativité qui est indispensable à l'offre de solutions originales et différenciées et la mise en harmonie de tensions internes et externes contradictoires auxquels l'entreprise est soumise (un méta principe qui transcende tous les autres).

2.1.2 La stratégie del'entreprise

Les principes donnent les caractéristiques d'une « bonne » stratégie. Mais comment peut-on définir cette dernière ? Différentes définitions de la stratégie d'entreprise sont proposées par les experts en gestion⁷. Toutefois de fortes similitudes existent entre elles par exemple, Michael Porter définit la stratégie comme « la création d'une position unique et valorisante impliquant un ensemble différent d'activités »⁸. Cette définition met l'accent sur la réalisation de quelque chose unique par conséquent original. Il ne s'agit pas tant de faire mieux que la concurrence mais de faire quelque chose qui soit de nature différente afin de pouvoir disposer d'un avantage unique qui seul peut donner un avantage concurrentiel durable. Sans cela, la

⁷<https://lecolefrancaise.fr/strategie-d-entreprise-histoire-et-definition/>

⁸(M. E. Porter, « What is Strategy, Harvard Business Review, nov-déc. 1996).

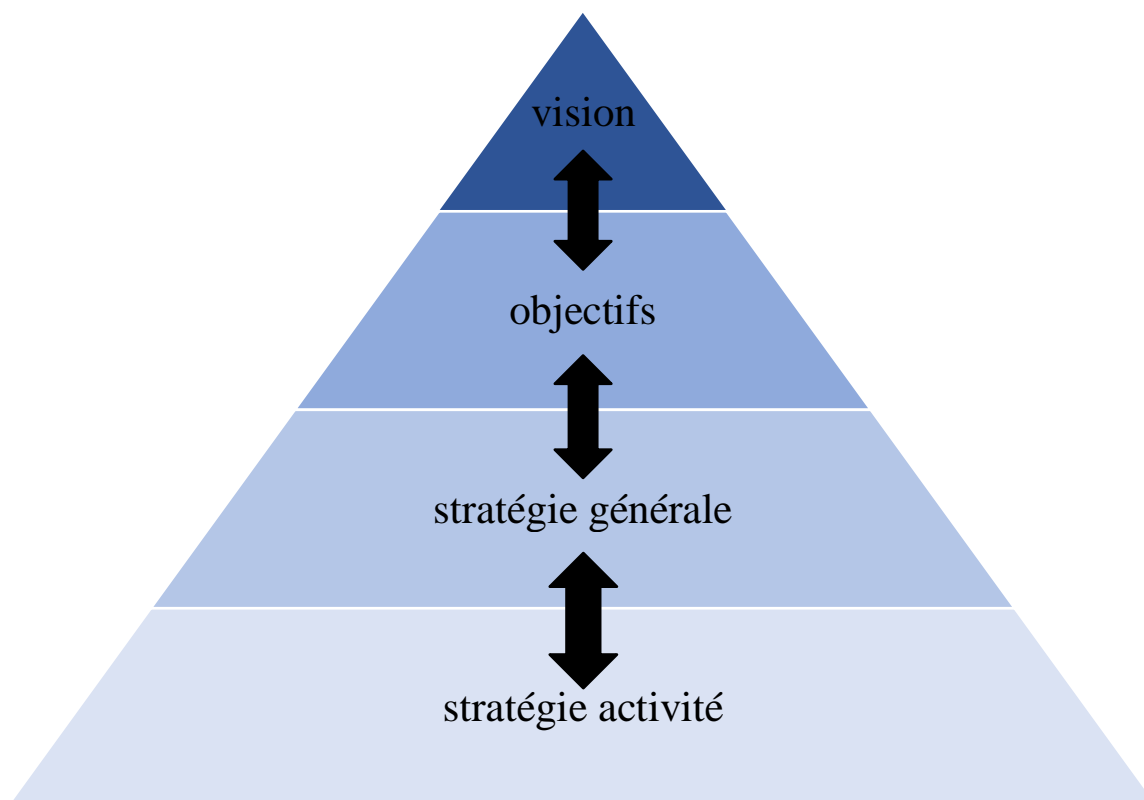
course à l'imitation ou à la meilleure efficacité est obligatoire. Ce qui ne permet pas de maintenir de manière durable un avantage qu'il faut alors sans cesse reconstruire.

Autres auteurs, font une distinction plus fine entre la stratégie général (strategy corporate) et la stratégie d'activités (business strategy). Par exemple, Kenneth Andrew définit la stratégie général comme l'ensemble des décisions « qui détermine et révèle les objectifs, la mission et les buts, qui produit les principales politiques et plans pour atteindre ces objectifs et définit le domaine d'activité que l'entreprise poursuit, le type organisation économique et humaine qu'elle a l'intention d'être et la nature des contributions économiques et non économiques qu'elle a l'intention de faire à ses actionnaires, employés et clients et à la communauté».

La stratégie d'activité, quant à elle, est moins globale. Elle couvre « le choix de produits ou de services et le marché des activités de la firme ». La stratégie générale, ainsi, fixe « les activités dans lesquelles la firme fera concurrence, tout en concentrant ses ressources afin de convertir des compétences distinctives en avantage concurrentiel », laissant à la stratégie d'activité le soin de traiter du positionnement des produits en termes de marché et de concurrence⁹. Dans cet esprit et de manière plus fine, certains autres auteurs proposent de moduler l'importance respective des différents éléments constitutifs de la stratégie selon leur point d'application: niveau général de l'entreprise, niveau activité et enfin niveau fonctionnel (voir figure04 et tableau03)

⁹K.R. Andrews, The Concepts of Corporate Strategy, Homewood Il., Richard D. Irwin, 1971.

Figure N°04 : les différents niveaux d’application de la stratégie (voir référence num°07).



Source : Adapté de C.W. Hofer et D.Shendel , *Strategy Formulation : Analytical Concepts*, St-Paul, West Publishing Co., 1978.

Tableau N°03 : Eléments de la stratégie selon le niveau d’application

Point d’application	Niveau général	Niveau activité	Niveau fonctionnel
Buts et objectifs poursuivis	<ul style="list-style-type: none"> • Survie • Mission • Objectif globale de croissance et de valeur 	<ul style="list-style-type: none"> • Objectif de croissance, de profit... 	<ul style="list-style-type: none"> • Part de marché, dominance technologique ...
Vision d’ensemble	Crucial	Important	Modéré

Compétence distinctive	Important Nature : financière, organisationnelle, technologique	Crucial Nature : variable selon le stade de vie de l'activité	Crucial Nature : variable selon la fonction, le stade de vie du produit et de la position vis-à-vis de la concurrence
Avantage concurrentiel	Important Vis-à-vis de l'industrie	Crucial Vis-à-vis de concurrents spécifiques	Important Vis-à-vis de produit spécifiques
Synergie	Modéré <ul style="list-style-type: none"> • Entreactivités 	Important <ul style="list-style-type: none"> • Entrefonction 	Crucial <ul style="list-style-type: none"> • Au sein desfonctions
Décisions fonctionnelles majeures	<ul style="list-style-type: none"> • Politique financière • Politique organisationnelle • Politiques technologiques • Politique de diversification 	<ul style="list-style-type: none"> • Politique de gamme de produit • Politique de développement de marché, de distribution, d'innovation • Politique de sous-traitance 	<ul style="list-style-type: none"> • Politique de prix • Politique de promotion, d'ordonnement, de production, de stock, d'encadrement ...
Allocation des ressources	Allocation de ressources entre activités de portefeuille	Allocation de ressources entre produits	Allocation de ressources entre fonctions

Source: Adapté de C.W. Hofer et D.Shendel , *Strategy Formulation : Analytical Concepts*, St-Paul, West Publishing Co., 1978.

Dans ce tableau, au niveau général, le choix du mix d'activité, du service, de la mission est essentiel, alors que le niveau fonctionnel s'oriente davantage vers la recherche de synergies ou la valorisation de compétences uniques. Dans le même temps, le niveau d'activité est au milieu, s'efforçant de développer et d'améliorer l'avantage concurrentiel. La stratégie, selon son niveau d'application. C'est donc différent : plus conceptuel lorsqu'il s'agit de l'ensemble de l'entreprise, plus marché et concurrentiel lorsqu'il s'agit d'activités, et enfin opérationnel et orienté vers l'action lorsqu'il s'agit des fonctions concernées.

De manière plus globale, concernant ce qui vient d'être dit, est-ce fonctionnel ou non, Les activités ou plus généralement, la stratégie peut finalement être définies comme "une série de décisions concernant la sélection des moyens et des actions liées à l'articulation des ressources pour atteindre les objectifs". La stratégie est le chemin emprunté par une entreprise pour atteindre ses objectifs.

2.1.3 Définition du concept planificationstratégique

Selon Curtis (1983 : 5), le concept de planification stratégique est l'une des motivations fondamentales conduisant à la pratique de la planification stratégique qui est d'augmenter le risque encouru par l'entreprise car il faut un laps de temps prolongé pour voir l'impact des décisions et l'augmentation de la quantité d'innovation.

De nombreuses définitions de ce concept ont été proposées. Nous en retiendrons certaines, notamment celles qui font ressortir les aspects formels, qui intéressent particulièrement notre recherche.

Il est défini par Drucker (1975 : 153) comme un processus : « C'est un processus qui prend systématiquement des décisions entrepreneuriales courantes de manière continue, connaissant autant que possible la durée de ses conséquences, organisant systématiquement la mise en œuvre. L'effort requis pour ces décisions, confrontant les idéaux souhaités par le biais de la rétroaction systématique et organisé ».

Pour Montebello et al. (1975 :91), La planification stratégique doit être tout d'abord considérée comme : « Un ensemble de techniques et de méthodes au service d'une attitude exprimant la volonté de maîtriser au mieux l'avenir de l'organisation face à des environnements dont révolution se fait à un rythme de plus en plus aléatoire. Elle peut être aussi considérée comme une volonté d'anticiper le changement, une attitude proactive vis-à-vis de la croissance ».

Dans leur définition, ces derniers auteurs associent la formulation de plans stratégiques à la recherche de la croissance et de l'expansion.

Toujours dans une perspective d'adaptation à un environnement en perpétuelle évolution suite à des changements externes, Chicha (1987 :9) définit la planification stratégique comme étant : « La mise en séquence des changements décidés au niveau de la stratégie. C'est-à-dire l'ordre dans lequel ces changements seront accomplis, sans entrer dans les détails de leur réalisation. Cette planification, quand elle se fait, s'effectue avant la mise en œuvre de la stratégie ».

Quant à Jauch et Glueck (1990 : 8, 9), la planification stratégique, qu'ils préfèrent appeler « management stratégique », est : « Un ensemble de décisions et d'actions qui conduisent à la formulation d'une ou plusieurs stratégies A. Le processus de gestion est la façon dont les stratèges fixent des objectifs et prennent des décisions stratégiques. En tant que telles, ces décisions sont des moyens pour parvenir à des fins. Celles-ci sont liées à la définition du

secteur d'activité, des produits et des marchés à servir, des fonctions à remplir et des politiques nécessaires. Mettre en œuvre ces décisions pour atteindre les objectifs ». À cet égard, Montebello et ses collègues (1975 : 102) confirment notre passage graduel mais rapide de la planification stratégique à la gestion stratégique. La planification conserve cependant une utilité fondamentale bien qu'elle ne représente que l'un des aspects du management stratégique. Pour ces auteurs, le management stratégique constitue un ensemble beaucoup plus vaste, dépassant les concepts purement techniques, économiques, informationnels, sous-jacents à la planification stratégique. Cet ensemble comprend les stratégies psychosociologiques et les stratégies sociopolitiques dans les relations internes ou externes de l'organisation et au niveau des décisions et de l'action.

Cependant, la planification stratégique doit fixer des objectifs généraux pour l'entreprise et élaborer un plan pour atteindre ces objectifs. Cela implique de prendre du recul par rapport à vos opérations quotidiennes et de vous demander où va l'entreprise et quelles devraient être ses priorités.

➤ **Objectif de la planification stratégique:**

Pourquoi la planification stratégique est-elle plus importante pour les entreprises en croissance, Prendre la décision active de développer une entreprise signifie accepter les risques qui accompagnent la croissance. Le temps passé à identifier où vous voulez amener votre entreprise, et la façon dont vous vous y rendrez, devrait vous aider à réduire et à gérer ces risques. À mesure que votre entreprise devient plus importante et plus complexe, la formulation de la stratégie deviendra plus complexe, à la fois pour soutenir la croissance et pour vous aider à rassembler le leadership et les ressources dont vous avez besoin pour que votre entreprise continue à se développer. Pour ce faire, vous devrez également commencer à recueillir et à analyser une gamme plus importante d'informations au sujet de votre entreprise, à la fois sur la façon dont elle fonctionne à l'interne et sur la façon dont les conditions se développent au sein de vos marchés actuels et éventuels.

La différence entre la planification stratégique et la rédaction d'un plan d'affaires ;

Le processus de planification stratégique concerne la détermination de la direction dans laquelle vous voulez amener votre entreprise. Il implique la fixation de vos objectifs globaux pour votre entreprise. En comparaison, l'objectif du plan d'affaires est de fournir la carte routière détaillée qui vous amènera dans la direction souhaitée.

La planification stratégique et la planification d'affaires doivent être complémentaires, mais un développement stratégique efficace exige de détacher des préoccupations quotidiennes de l'entreprise et envisager les options les plus ambitieuses à long terme.

➤ **Les trois éléments clés de la planification stratégique;**

L'élaboration d'une stratégie pour la croissance d'une entreprise exige d'approfondir la compréhension concernant la façon dont elle fonctionne, et sa position par rapport à d'autres entreprises dans les marchés. Comme point de départ, on pose les trois questions suivantes :

- **Où en est votre entreprise actuellement ?** Ceci implique de comprendre le plus de choses possibles au sujet de votre entreprise, y compris la façon dont elle fonctionne à l'interne, ce qui accélère sa rentabilité, et comment elle se compare aux concurrents. Faites cet examen en dehors du travail quotidien ; soyez réaliste, détaché et critique lorsque vous distinguez la cause et l'effet concernant la façon dont fonctionne votre entreprise. Vous devez également le mettre par écrit et l'examiner régulièrement.
- **Où voulez-vous l'amener ?** Vous devez ici indiquer vos objectifs prioritaires. Élaborez votre vision, votre mission, vos valeurs, vos techniques et vos objectifs. Où voyez-vous votre entreprise dans cinq ou dix ans ? Sur quoi voulez-vous que votre entreprise se concentre et quelle source d'avantage concurrentiel voulez-vous qu'elle ait par rapport à vos adversaires au sein du marché ? Cette étape doit constituer la base du plan définitif et motiver le changement.
- **Que devez-vous faire pour en arriver là ?** Quels changements devrez-vous effectuer afin d'atteindre vos objectifs stratégiques ? Quelle est la meilleure façon de mettre en œuvre ces changements ? Quels changements devront être apportés à la structure et au financement de votre entreprise et quels objectifs et dates d'échéance devrez-vous fixer pour vous-même et les autres au sein de l'entreprise ? Pensez à l'entreprise de façon globale, par exemple, envisagez la diversification, la croissance existante, les plans d'acquisition, ainsi que les questions fonctionnelles dans les domaines clés.

D'après la 2ème question, « Où voulez-vous l'amener ? », soit au cœur du processus de planification stratégique, elle ne peut être envisagée de façon utile que dans le contexte des deux autres.

Vous devez évaluer votre vision de l'entreprise par rapport aux réalités pratiques de votre situation actuelle et des changements, comme une augmentation de l'investissement en capital

et d'autres ressources qui seraient nécessaires pour mettre en œuvre votre vision. Un plan stratégique doit être réalisable.

➤ **Commencer la planification stratégique;**

Comme c'est le cas avec toute activité commerciale, le processus de planification stratégique lui-même doit être géré judicieusement. Les responsabilités et les ressources doivent être attribuées aux bonnes personnes et vous devez rester en contrôle du processus.

Qui inclure

Essayez de trouver des personnes qui font preuve des compétences analytiques dont dépend une planification stratégique réussie. Essayez de trouver une combinaison de penseurs créatifs et de personnes possédant une bonne compréhension des détails opérationnels.

Une bonne règle pratique est que vous ne devez pas essayer de tout faire vous-même. Prenez en compte les avis d'autres membres du personnel : les employés clés, les comptables, les chefs de service, les membres du conseil, et ceux des parties prenantes externes, y compris les consommateurs, les clients, les conseillers et les consultants.

Comment structurer le processus

Il n'existe pas de bonne ou de mauvaise façon d'établir le processus de planification stratégique, mais expliquez clairement à l'avance de quelle façon vous avez l'intention de procéder. Chaque personne concernée doit savoir ce qu'on attend d'elle et à quel moment.

Par exemple, vous pourriez décider d'organiser une série de réunions hebdomadaires avec l'équipe stratégique avant de déléguer la rédaction d'un document stratégique à l'un de ses membres. Ou vous pouvez décider de bloquer une ou deux journées pour des séances de remue-méninges, une partie desquelles peut impliquer l'obtention de contributions d'une gamme d'employés plus large et même de clients clés.

Bien rédiger le document de planification

La priorité en matière de planification stratégique est de bien établir le processus de planification. Mais ne négligez pas le résultat. Il est également important de s'assurer de saisir les résultats dans un document de planification stratégique qui communique clairement vos objectifs prioritaires à tous au sein de votre entreprise.

Un tel document doit :

- Réfléter le consensus des personnes qui l'ont rédigé
- Être appuyé par des décisionnaires clés, particulièrement les propriétaires et les investisseurs
- Être acceptable pour les autres parties prenantes, telles que vos employés

➤ **Élaborer votre plan en vous basant sur une analyse stratégique solide;**

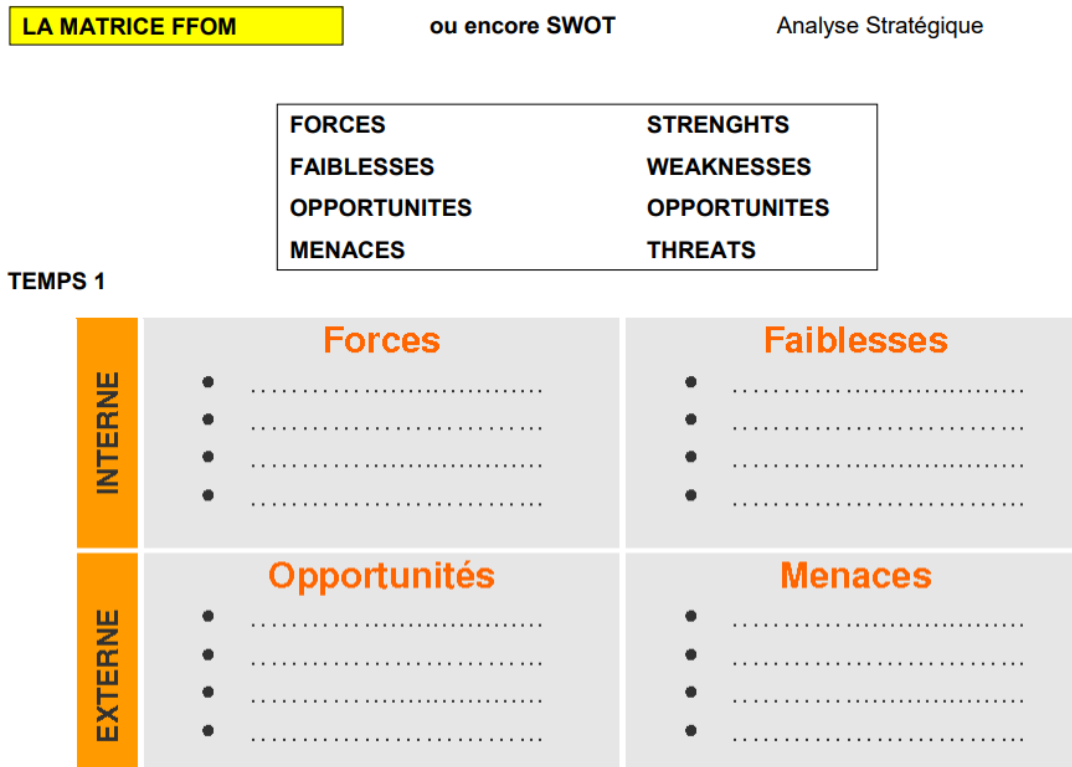
La planification stratégique concerne le positionnement de l'entreprise de façon aussi efficace que possible au sein du marché. Donc il faut assurer que vous effectuez une analyse de votre entreprise ainsi que du marché, de façon aussi complète que possible.

Il existe plusieurs modèles stratégiques que vous pouvez utiliser afin de vous aider à structurer votre analyse. Ces modèles fournissent une image abstraite et simplifiée de l'environnement de l'entreprise. L'analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces) constitue probablement le modèle le plus connu et est utilisé à la fois par les entreprises, aussi bien dans les secteurs à but lucratif que dans les secteurs à but non lucratif. L'analyse P.E.S.T.E.L (social, technologique, économique, environnemental et juridique) et l'analyse des cinq forces concurrentielles sont deux autres modèles largement utilisés.

✓ L'analyse SWOT;

Une analyse SWOT implique l'identification d'un objectif d'une entreprise ou d'un projet, puis l'identification des facteurs internes et externes qui sont favorables et défavorables à l'atteinte de cet objectif.

Figure N°05 : Matrice d'analyse stratégique SWOT



Source :Frédéric Leroy. Les stratégies de l'entreprise, Dunod, Paris, 2012

Ces facteurs sont pris en charge en utilisant quatre éléments :

- Forces : caractéristiques de l'entreprise pouvant aider à atteindre l'objectif
- Faiblesses : caractéristiques de l'entreprise pouvant représenter des obstacles à l'atteinte de l'objectif
- Opportunités : facteurs externes pouvant être utiles à l'atteinte de l'objectif
- Menaces : facteurs externes pouvant représenter des obstacles à l'atteinte de l'objectif

✓ L'analyse P.E.S.T.E.L;

Il existe d'autres modèles que vous pouvez utiliser pour évaluer votre position stratégique. L'analyse P.E.S.T.E.L., par exemple, décompose l'environnement commercial en les composantes suivantes :

Figure N°06 : Analyse P.E.S.T.E.L



Source : etrecomptable.com

- Politique : les changements concernant la fiscalité, les relations commerciales ou l'octroi d'aide aux entreprises
- Économique : les taux d'intérêt, l'inflation et les changements de la demande des consommateurs
- Social : les tendances démographiques ou les changements de style de vie
- Technologique : l'émergence de technologies concurrentes ou d'équipement améliorant la productivité de votre entreprise
- Environnemental : les changements dans les attentes des consommateurs, des organismes de réglementation et des employés concernant le développement durable

- Juridique (légal) : les changements concernant le droit du travail ou la façon que votre secteur est règlementé

L'analyse P.E.S.T.E.L est souvent utilisée avec l'analyse SWOT pour aider à identifier les opportunités et les menaces qui circulent autour de l'entreprise.

➤ **Mise en œuvre d'un plan stratégique**

Le plan doit être mis en œuvre et ce processus de mise en œuvre nécessite une planification.

La clé de la mise en œuvre des objectifs identifiés dans le plan stratégique est d'assigner des objectifs et des responsabilités accompagnés de budgets et de dates d'échéance aux responsables, des employés clés ou des chefs de service, par exemple.

La surveillance de l'avancement du plan de mise en œuvre et l'examen du plan stratégique par rapport à la mise en œuvre sera un processus continu. La correspondance entre la mise en œuvre et la stratégie peut ne pas être parfaite au départ et les implications de la mise en œuvre de la stratégie peuvent rendre nécessaire la modification du plan stratégique.

La surveillance de la mise en œuvre est primordiale. L'utilisation des indicateurs de rendement clés de performance (les IRC) et la fixation de cibles et de dates d'échéance sont une bonne façon de contrôler le processus d'introduction d'un changement stratégique.

Votre plan d'affaires constitue un autre outil important dans le processus de mise en œuvre. Le plan d'affaires est habituellement un document à court terme et plus concret que le plan stratégique et il tend à être axé plus étroitement sur des considérations opérationnelles telles que les ventes et les tendances en matière de flux de trésorerie. Si vous pouvez vous assurer que votre plan stratégique renseigne votre plan d'affaires, cela jouera pour beaucoup pour garantir sa mise en œuvre.

Rappelez-vous que la planification stratégique peut entraîner à la fois des changements organisationnels et culturels à la façon dont votre entreprise fonctionne.

Section 3 : La planification opérationnelle

Vous avez créé un plan stratégique. Très bien, mais est-ce suffisant ? Ce plan expose clairement votre stratégie à long terme pour les trois à cinq prochaines années, mais, pour atteindre vos objectifs, vous devrez pousser plus loin la planification.

Une partie de cette planification aura lieu tous les ans. Les éléments tels que les résultats clés et objectifs annuels, par exemple, évolueront naturellement au fil du temps. Toutefois, pour garder le cap sur vos objectifs à long terme, un plan opérationnel s'avère nécessaire.

3.1 Présentation du concept

La revue des recherches sur la planification des entreprises montre que les études précédentes ont négligé la planification opérationnelle, et ont été concentrées davantage sur la planification stratégique (Bracker, 1982 ; Reeser, 1981 ; Robinson et Pearce, 1984 ; Robinson, Logan, Salem, 1986). Cependant, face aux différents problèmes qui confrontent les entreprises, l'utilisation des deux planifications s'avère nécessaire.

La planification opérationnelle est d'autant plus importante que la majorité des faillites occasionnées dans la petite et moyenne entreprise sont dues principalement à une mauvaise gestion, faible volume de ventes, coûts d'opération élevés, trop d'actifs immobilisés, inventaires excédentaires, mauvaise gestion des comptes à recevoir, etc. (Lalonde et D'Amboise, 1986 ; Robinson, Logan, Salem, 1986 ; D'Amboise et Gasse, 1987). La littérature propose différentes définitions de la planification opérationnelle. Nous en retenons quelques-unes pour mieux cerner le concept et faciliter son opérationnalisation.

Selon 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. Son rôle est la transformation des 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'après 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 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 pour guider les opérations et à une allocation de ressources (budget correspondant).

La planification d'un projet consiste à le découper en tâches unitaires, pouvant dépendre les unes des autres, et à les ordonnancer de façon à obtenir un planning de réalisation. La réalisation et le pilotage du projet en lui-même nécessite alors la prise en compte de paramètres supplémentaires comme les charges, les coûts, les compétences et les ressources nécessaires. C'est pour fixer le cadre d'exécution du projet que nous allons décrire différentes étapes de planification opérationnelle.

3.2 Que regroupe la planification opérationnelle?

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 plus concrètement la façon dont le planning va être suivi et les différentes tâches réalisées.

➤ Définir les ressources nécessaires

Parmi les premières étapes de la planification opérationnelle, il va falloir déterminer les ressources humaines et financières qui seront nécessaires au projet. Dans les deux cas, 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 dix développeurs si la moitié d'entre eux n'est disponible qu'après le démarrage du projet ou d'obtenir le financement pour l'achat de machines de développement s'il arrive deux mois après le début effectif des travaux. La synchronisation est primordiale.

➤ 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 éventuellement 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.

➤ **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 projet, quelles sont ses responsabilités. De la même façon, chacun verra ses objectifs clairement établis.

➤ **Mettre en place les outils de suivi**

Les différents outils de communication et de coordination doivent être mis en place. Chacun doit pouvoir obtenir rapidement une vision claire de sa propre progression et de l'avancement du projet en général. Les outils de coordination (tableaux de bord Nutcache, gestionnaires de sources, GED...), de communication (messagerie Nutcache, Wiki...) et de suivi (indicateurs Nutcache, gestionnaires d'anomalies, workflows...) sont mis à disposition de l'équipe et des instances dirigeantes.

Transformer une stratégie en plan opérationnel ne consiste pas à faire mieux, mais à faire plus. Contrairement à la planification stratégique, la planification opérationnelle vise à voir comment exécuter une stratégie sur une base mensuelle ou hebdomadaire. De plus, comme vous travaillez en silos, vous devez coordonner les personnes, les horaires et les budgets entre les équipes (et éventuellement les départements).

Section 4 : La performance de l'entreprise

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à de nombreux défis, tels que la concurrence intensive, la mondialisation des marchés, les turbulences de l'environnement économique auxquels leur performance est très sensible. Il paraît évident que, dans les années à venir, réussiront uniquement les entreprises qui seront plus aptes à tirer profit des

opportunités et à réduire les menaces auxquelles elles seront confrontées. La performance de l'entreprise est une notion polysémique, complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples. Elle a été largement ventilée durant les récentes décennies comme un impératif catégorique. Sa complexité n'émane pas uniquement de la diversité de ses conceptualisations mais aussi de son caractère multidimensionnel.

4.1 La notion de performance

La performance peut être définie de plusieurs manières, à cet effet, nous retrouvons plusieurs interprétations selon les auteurs.

Pour l'auteur KHEMAKHEM dans son ouvrage « dynamique de contrôle de gestion » a expliqué la notion de performance de la manière suivante : « la performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont « performar » en latin, « to perform » et « performance » en anglais ». Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion : Performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifié par les dirigeants. To perform signifie : une tâche avec régularité, méthodes et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande¹⁰.

Pour les entreprises, la notion de performance peut être définie comme le niveau de résultats par rapport à l'effort fourni et aux ressources dépensées. Elle repose principalement sur les notions d'efficacité et d'efficience. Philippe Lorino disait : « La performance d'une entreprise est tout et seulement ce qui contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques »¹¹.

En se référant à la littérature organisationnelle, il est clair qu'il n'existe pas de définition unique du concept de performance dans un contexte organisationnel. Elle peut être définie selon différents critères, selon la perspective d'analyse choisie. On peut en effet l'appréhender en termes de performance, d'efficacité et tout ou partie de productivité ou de rentabilité. A cet égard, Idrissa (1989 : 133) affirme que la performance d'une entreprise est liée à la nature des ressources qu'une personne est amenée à gérer, et surtout aux objectifs poursuivis.

¹⁰ KHEMAKHEM(A) : « la dynamique du contrôle de gestion », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 1976, p.6.

¹¹ La performance de l'entreprise : notion, définition et mesure (Ph. Lorino, 1997, p179).

Divers auteurs et analystes mettent d'abord l'accent sur de multiples façons de l'estimer, plutôt que sur une définition claire et précise. En revanche, pour de nombreux auteurs, Mulford et al. (1988 : 13), disent que la performance est généralement la mesure dans laquelle une organisation atteint ses objectifs. C'est aussi notre concept de performance.

4.2 Mesure de la performance

Dans la littérature, des différents critères ont été utilisés pour mesurer la performance organisationnelle. Ces critères peuvent varier selon le domaine d'intérêt et la spécialité de l'utilisateur. Desbiens (1987) rappelle que dans la plupart des travaux portant de la planification stratégique et la performance dans le secteur privé, la notion de performance est mesurée à l'aide de diverses données économiques et financières, telles que le retour sur investissement (ROI), le rendement des actifs, Exemple. Lorsque la performance est évaluée à l'aide de ces métriques, nous disons qu'elle est traitée comme une production¹².

La littérature sur la planification nous montre également que la performance est également mesurée à l'aide de la croissance, comme les ventes et les bénéfices. Cette méthode de mesure de la performance dans une perspective objective (Dess et Robinson, 1984) est sans doute la plus rigoureuse.

Mulford, Shrader et Hansen (1988) sont d'accord. Ils notent que les mesures les plus courantes sont celles de la croissance économique ou financière, telles que les ventes et les bénéfices (Lawrence et Lorsh, 1967 ; Robinson, 1983 ; Robinson et al. 1984). De nombreux autres auteurs, tels que Miller et Toulouse (1986), Robinson, Pearce II, Vozikis et Mescon (1984) utilisent ces mesures, plus précisément l'augmentation des ventes et des bénéfices, pour évaluer la performance ou les bénéfices d'une entreprise.

De son côté, Robinson (1983), s'appuyant sur des recherches antérieures sur la firme, a mis l'accent sur deux critères d'efficacité de la firme, l'augmentation des ventes et des profits. Nous voyons que les deux mesures de la performance financière sont largement reconnues et populaires dans la littérature. Les raisons de cette popularité sont multiples.

Karumuhinzi (1992) nous le rappelle en partie : d'un point de vue pratique, les chercheurs sont plus susceptibles d'obtenir des données auprès d'entrepreneurs, de managers, quelle que soit la complexité du système (Robinson, 1983). Une autre raison majeure de cette popularité est leur relation implicite avec les constructions théoriques sous-jacentes liées au concept d'efficacité

¹² Robidoux, 1980 ; Pearce II, Robbins et Robinson, 1987 ; Rhyne, 1986 ; Burt, 1978 ; Montebello et al., 1975.

organisationnelle. Ces deux mesures sont également compatibles avec l'approche d'Etzioni (1960) ; « l'approche cible », au sens où les entreprises se fixent traditionnellement des objectifs en termes de ventes et de rentabilité ». Compte tenu de l'ensemble des énoncés précédents, on peut donc dire que l'hypothèse implicite est que l'objectif de l'entreprise est, par exemple, l'augmentation la plus élevée possible de son chiffre d'affaires ou de son bénéfice après impôt. Dans ce cas, nous mesurerons la performance de notre entreprise par l'évolution du chiffre d'affaires et du bénéfice moyens de leurs ventes et profits après impôts sur 3ans.

4.3 Les objectifs de la mesure de la performance

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit :

- Développer les produits innovants;
- Récompenser les performances individuelles;
- Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail;
- Réduire les coûts de fabrication;
- Lancer de nouveaux produits et respecter les délais de livraison;
- Développer la créativité du personnel;
- Améliorer le traitement des réclamations;
- Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle;
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail;
- Identifier et évaluer les compétences clés;
- Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité;
- Consolider et développer lessavoir-faire.

Conclusion du chapitre :

L'objectif de ce chapitre était de présenter un cadre théorique et conceptuel de la planification stratégique et opérationnelle, plusieurs chercheurs se sont succédés en vue d'expliquer comment élaborer un plan stratégique et opérationnel au sein de l'entreprise et voir comment mesurer sa performance.

La planification stratégique permet d'évaluer la position d'une entreprise sur le marché, ses forces et ses faiblesses, ainsi que les axes d'amélioration. Il s'agit d'un guide analytique complet, applicable à l'ensemble du groupe, qui présente les objectifs de haut niveau, les

actions à entreprendre pour atteindre ces objectifs et les résultats attendus, et d'autre part le plan opérationnel définit la direction dans laquelle les équipes et les départements de l'organisation doivent converger pour faire avancer les objectifs généraux de l'entreprise. Il définit également les objectifs à atteindre, le plan pour les atteindre et les ressources nécessaires. Tous les obstacles et risques que l'entreprise peut rencontrer en cours de route sont également identifiés.

Cependant, La planification stratégique et opérationnelle nécessite une compréhension de l'environnement externe comme le marché, l'industrie et les conditions économiques et de l'environnement interne comme les processus d'application et les mesures de performance pour déterminer l'orientation stratégique et opérationnelle de l'entreprise. La planification stratégique et opérationnelle est conçue pour aligner les personnes, les processus et la technologie afin d'obtenir les meilleurs résultats pour l'entreprise et d'atteindre les objectifs définis par la direction générale.

Chapitre 03 : La mise en œuvre de la planification stratégique et opérationnelle : Cas de l'entreprise CEVITAL

Introduction au chapitre

Contrairement au passé récent, Le contexte d'une économie mondiale globale rend les entreprises et les entités économiques plus exposées aux facteurs externes, et à des changement et variations de contexte plus fréquents et plus rapide. Cet environnement VUCA, en plus de l'hyper connectivité inter-secteur, impose de nouveaux modèles de gestion orientés vers l'agilité, la capacité d'adaptation et l'anticipation.

Un élément indispensable de ce modèle est le plan stratégique, pour toute entreprise souhaitant réussir dans le contexte hyperconcurrentiel actuel. Il permet de mettre l'entreprise sur la voie du succès, en indiquant aux collaborateurs et aux parties prenantes où aller et pourquoi. Il facilite l'adaptation rapide de l'entreprise aux évolutions des initiatives et des priorités avec moins de perturbations, moins de ressources gaspillées et une plus grande réactivité. Cela garantit le bon fonctionnement, la pérennité de l'entreprise et l'épanouissement du personnel.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Leader du secteur agro-alimentaire en Algérie depuis des années, et première richesse économique de pays, l'entreprise CEVITAL(Bejaia) a surclassée toutes les entreprises concurrentes du même secteur en Algérie de tel sorte qu'on pourrait même dire qu'il n'y a plus de réelle concurrence.

Il n'existe plus de mots pour décrire cette entreprise si ce n'est simplement, l'excellence.

1.1 Présentation de l'entreprise:

Le groupe CEVITAL est une société par action (SPA) dont les actionnaires principaux sont Mr. ISSAD Rebrab et fils, elle a été créée en 1998 avec un capital privé de 760 milliards de DA. CEVITAL est un Groupe familial qui s'est construit sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée nationale et internationale. C'est la première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités divers, elle a évolué au fil de l'histoire pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle. Porté par plus de 20 000 employés répartis sur 3 continents, elle représente l'élite de l'économie algérienne, et œuvre en permanence dans la création d'emplois et de richesse.

1.2 Les activités deCEVITAL

1.2.1 L'activité de CEVITAL au niveau de la commune deBejaia

Au niveau de la commune de Bejaia, l'entreprise CEVITAL fait la contribution des installations suivantes (l'industrie agro-alimentaire) :

- La production de lamargarinerie.
- Le raffinage desucre.
- Le raffinage des huilesalimentaires.
- Les silosportuaires.

1.2.2 L'activité de CEVITAL au niveau de la commune d'El Kseur:

Au niveau d'El-kseur (Béjaia) on trouve l'unité de production de jus de fruits COJECK qui a été racheté par le groupe CEVITAL dans le cadre de la préservation des entreprises publiques Algériennes en novembre 2006.

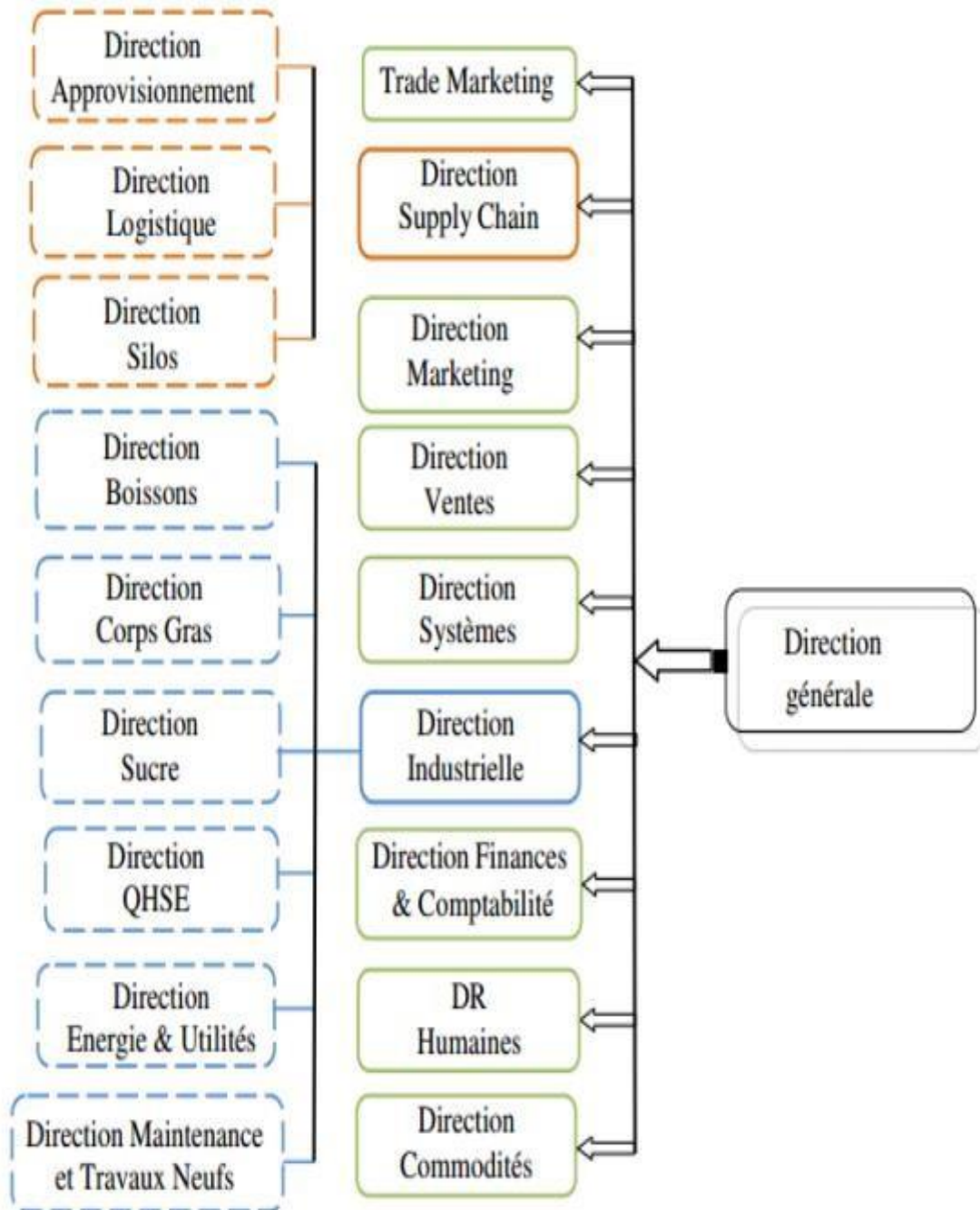
1.2.3 L'activité de CEVITAL au niveau de la communeAgouniGueghrane:

Au niveau de la commune d'AgouniGueghane (Tizi Ouzou) dans les montagnes de Djurdjura qui culmine à plus de 2000 mètres d'altitude, le groupe CEVITAL a inauguré en 2007 L'unité de production de l'eau minérale Lalla khedidja.

1.3 L'organigramme del'entreprise

L'organisation de l'entreprise se résume dans l'organigramme ci-dessous :

Figure N°07 : Organigramme général de l'entreprise CEVITAL



Source : Elaboré par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise CEVITAL

1.4 Les missions et objectifs de l'entrepriseCEVITAL

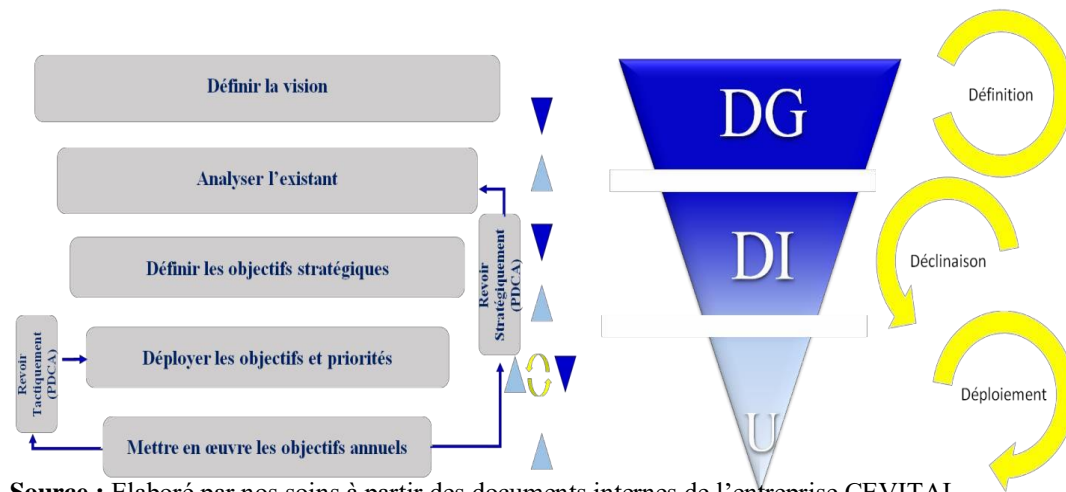
Les objectifs visés par CEVITAL peuvent se présenter comme suit :

- ❖ L'extension de ses produits sur tout le territoire national.
- ❖ L'importation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes.
- ❖ L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail.
- ❖ L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale des graines oléagineuses.
- ❖ La modernisation de ses installations en termes de machine et des techniques pour augmenter le volume de sa production.
- ❖ Le positionnement de ses produits sur le marché étranger par leurs exportations.

Section 02 : La stratégie en industrie : MISSION, VISION, VALEURS.

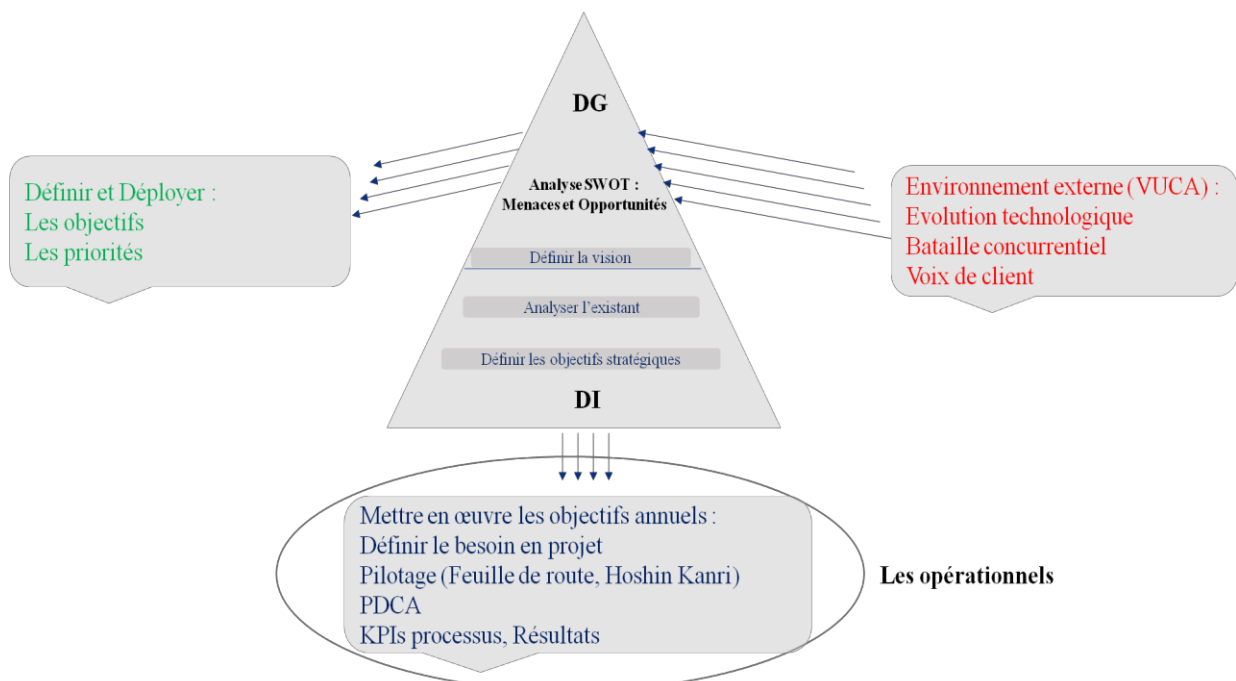
Transformer la vision et les orientations en actions de terrain concrètes, qui font avancer notre entreprise vers sa vision. Pour se faire, le déploiement de la stratégie consiste ainsi en une cascade d'actions, selon un processus précis.

Figure N°08 : Déclinaison de la vision de l'entreprise



Source : Elaboré par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise CEVITAL

Figure N°09 : La stratégie en industrie



Source : Elaboré par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise CEVITAL

Les figures 08 et 09 ci-dessus représentent la vision de l'entreprise ainsi que sa déclinaison :

- **La direction générale (DG) :** S'occupe des analyses de l'environnement externe de l'entreprise, de l'évolution technologique, de la bataille concurrentielle, et de la voix client (qui représente les avis des clients), à travers une analyse SWOT. Et définit par la suite, les objectifs à long terme de l'entreprise ainsi que les priorités, et les déploies ensuite à la direction industrielle. C'est ce qu'on appelle définir la vision de l'entreprise.
- **La direction industrielle (DI) :** S'occupe d'analyser l'existant (analyse interne de l'entreprise), et de l'interprétation de la vision de l'entreprise en la transformant en objectifs stratégiques, qui seront par la suite communiqués à la direction opérationnelle.
- **La direction opérationnelle (DO) :** s'occupe de la mise en œuvre des objectifs annuels, en définissant les besoins en projets, la manière de piloter, en mettant en œuvre le PDCA (Plan, Do, Check, Act), en mettant en place les KPIs du processus, et en suivant les résultats obtenus grâce à ces derniers.

Ensuite le processus inverse intervient, ou la direction opérationnelle transmet les résultats à la direction industrielle, qui les interprète, et les diffuse à la direction générale afin de s'assurer du respect du plan de route, et de l'atteinte des objectifs.

Quelques citations inspirantes :

- ❖ "Il n'y a pas de bon vent pour celui qui ne sait où il va", Sénèque (-4 av. J.-C et 65 apr. J.-C)
- ❖ "Si vous ne pouvez pas le mesurer, vous ne pouvez pas l'améliorer." Lord William Thomson KELVIN (1824 - 1907)
- ❖ " Que la stratégie soit belle est un fait, mais n'oubliez pas de regarder le résultat. " Winston Churchill(1874-1965)
- ❖ "Tous les métiers ont leurs ficelles, leurs manières de faire faire simplement des choses que les profanes trouvent très compliquées. " Howard Becker (1928)
- ❖ "Le bon général a gagné la bataille avant de l'engager." Sun Tzu (VI^e siècle av.J.-C)
- ❖ "Si tu ne connais ni ton adversaire ni toi-même, à chaque bataille tu seras vaincu." Sun Tzu (VI^e siècle av.J.-C)

Planning, Elaboration et validation du plan stratégique 2022-2024

- Parrainage : LeDG
- Equipe de pilotage : Les responsables des différentes directions
- Planning : Lancement, Prévalidation
- Validation par le Président du Groupe

Contexte

- Entreprise Citoyenne
- Engagement de garantir la disponibilité des produits de qualité au meilleur prix
- Forte dévaluation du DZD face à l'USD et l'EUR
- Faible pouvoir d'achat
- Environnement VUCA
- Collaborateurs directs : +4000
- Périmètre : Complexe agro-alimentaire + les unités externes (LLK, EL Kseur, Plasturgie Sétif et Four à chaux)

Orientation

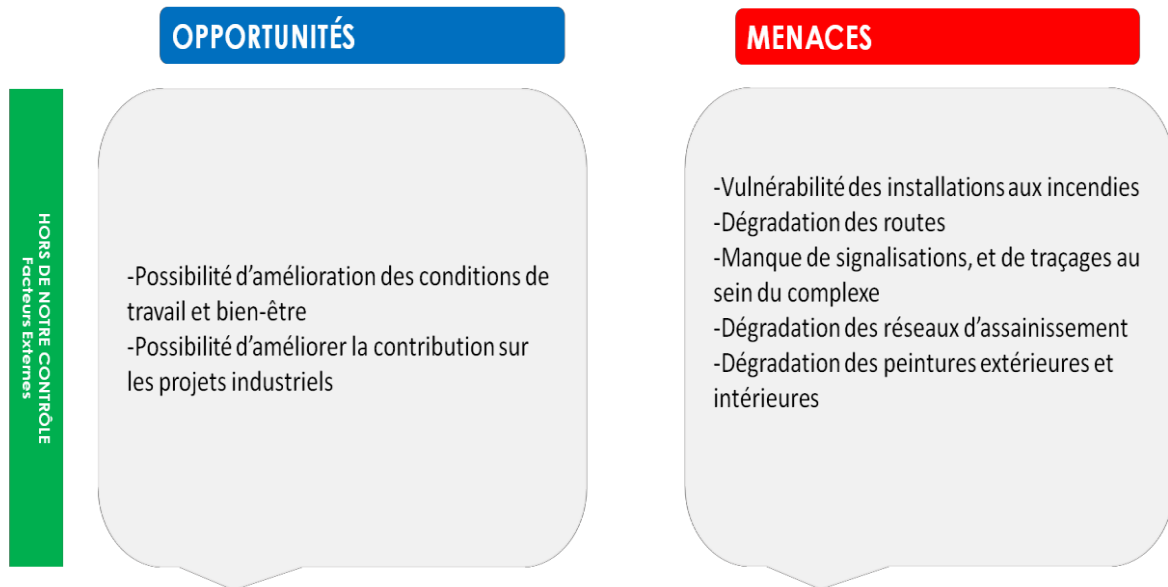
- Définir la stratégie DI globale en collaboration avec la Direction générale
- Elaborer les priorités de la DI sur les 3 années
- Concrétisation de la GMA0 : Utilisation exclusive de COSWIN comme système d'information
- Refonte HSE en vue de son fonctionnement selon les standards les plus stricts
- Plan de maintenance bâtiments de production, contribution dans la conduite des projets d'amélioration industriels
- Développement compétence et savoir-faire des équipes, à travers la formation interne/externe et l'évaluation régulière
- Mise en place d'un reporting en cascade avec des KPI stratégiques et opérationnels.
- Le benchmarking (observation des meilleures pratiques), il s'agit d'identifier les meilleures pratiques des entreprises leaders pour en tirer des enseignements transposables chez nous.

Section 03 : Processus planification stratégique et opérationnelle

Après avoir défini la vision de l'entreprise, il faut l'interpréter et la transformer en plan bien défini, ce processus prends son sens au fur et a mesure de sa conception.

3.1 Atelier Analyse SWOT (Direction industrielle et opérationnelle)

Figure N°10 : Analyse SWOT de la Direction ENGINEERING



Source : Elaboré par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise CEVITAL

L'analyse SWOT de la direction ENGINEERING, nous a permis de sortir les opportunités et les menaces suivantes

- **Les Opportunités:**

- Possibilité d'amélioration des conditions de travail et bien-être
- Possibilité d'améliorer la contribution sur les projets industriels

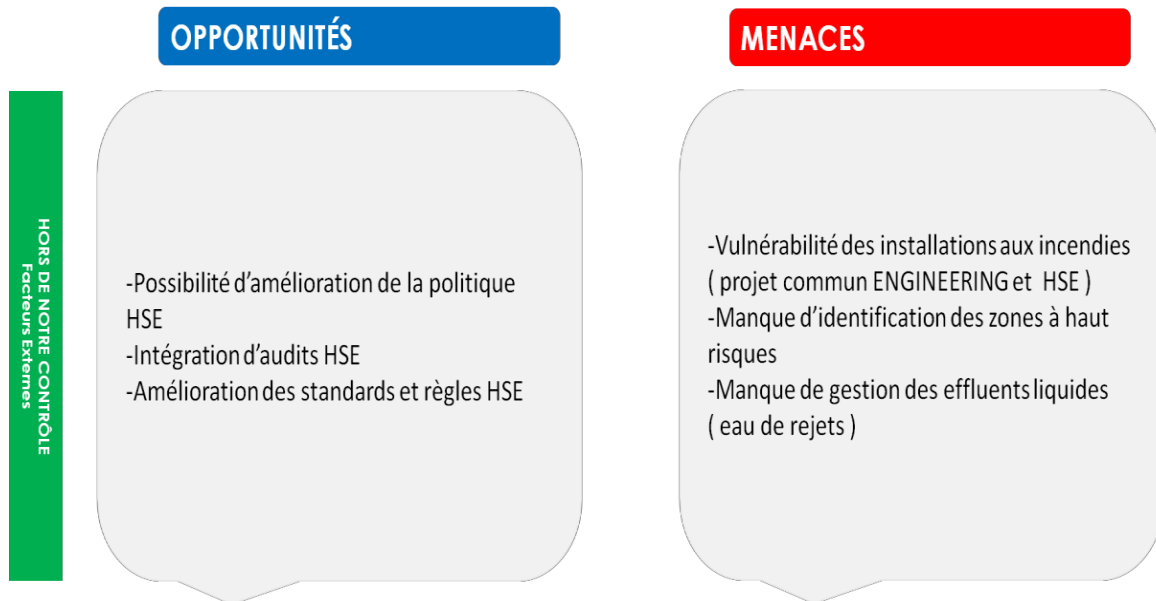
- **Les Menaces:**

- Vulnérabilité des installations aux incendies
- Dégradation des routes
- Manque de signalisations, et de traçages au sein du complexe

- Dégradation des réseaux d'assainissement
- Dégradation des peintures extérieures et intérieures

Ces données seront transmises à la direction opérationnelle qui permettra de définir les besoins en projets, pour exploiter les opportunités, et pour résoudre les problèmes relatifs aux menaces.

Figure N°11 : Analyse SWOT de la Direction HSE



Source : Elaboré par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise CEVITAL

L'analyse SWOT de la direction HSE, nous a permis de sortir les opportunités et les menaces suivantes

- **Les Opportunités:**
 - Possibilité d'amélioration de la politique HSE
 - Intégration d'audits HSE
 - Amélioration des standards et règles HSE
- **Les Menaces:**
 - Vulnérabilité des installations aux incendies (projet commun ENGINEERING et HSE)

- Manque d'identification des zones à haut risques
- Manque de gestion des effluents liquides (eau de rejets)

Ces données seront aussi transmises à la direction opérationnelle qui permettra de définir les besoins en projets, pour exploiter les opportunités, et pour résoudre les problèmes relatifs aux menaces.

3.2 Les TOPs priorités

Les TOPs priorités, sont les axes principaux dégagés par la direction opérationnelle après les déductions des opportunités et des menaces à partir de l'analyse SWOT.

Ces axes principaux contiennent tous les projets nécessaires afin d'atteindre les objectifs fixés par la direction industrielle, et donc l'exploitation des opportunités, et la résolution des problèmes relatifs aux menaces.

Figure N° 12 : Priorités ENGINEERING



Source : Elaboré par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise CEVITAL

Suite a l'analyse SWOT de la direction ENGINEERING, la direction opérationnelle a sorti cinq (05) axes principaux prioritaires, ainsi que les projets nécessaires au règlement de ces axes, a savoir :

1 – Projets de protection anti-incendie. 2021-2024 (Projet a long terme):

- Protection Internes des Unités. 17Unités.
- Protection du Parc des HuilesBrutes.
- Protection desConvoyeurs.
- Protection des SallesElectriques

2 – Conditions de travail et bien-être (amélioration perpétuel):

- Amélioration des Bureaux et Espaces : Commercial, Qualité, MoyensGénéraux,
- Entretien du Centre Médico-social

03 – Voiries et communs (rénovation):

- Dallage desroutes
- Flux et Circulation : Réfection et Traçage Trottoirs, Traçage desroutes
- Mise à Niveau et Séparation des Réseaux d'assainissement

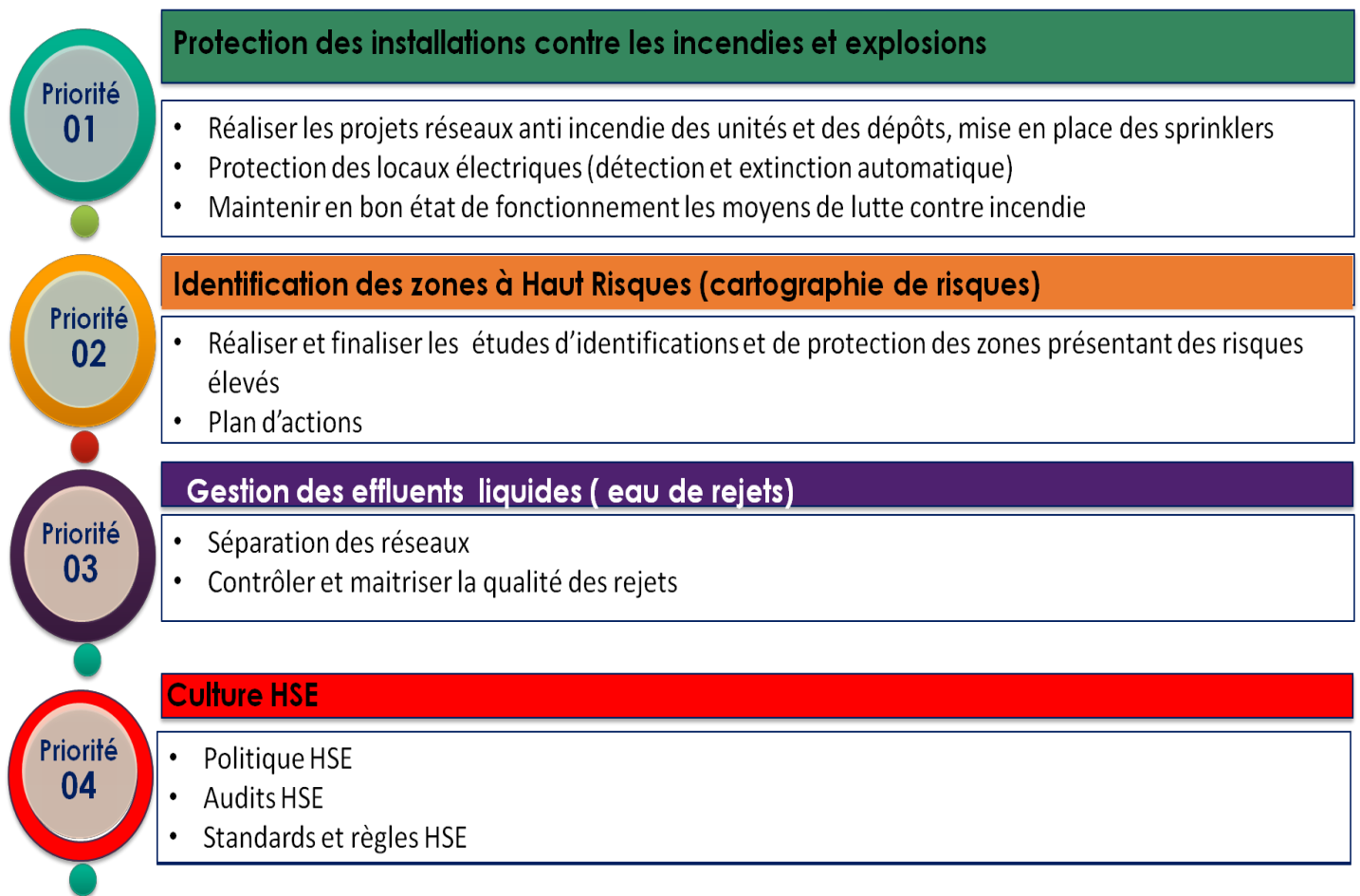
04 – Image de l'entreprise (rénovation):

- Peinture FaçadesExtérieures
- Peintures FaçadesIntérieures
- Mise à niveau des postesd'accès

05 – Projets industriels (implication):

- Contribution sur les projets Industriels selon la dimension : Trituration, Plasturgie, Extensions Raffinerie &Conditionnements,
- Partenaire sur les projets Industriels de moyenne et petitedimension.
- Maintien et réfection des sites de production CorpsGras

Figure N°13 : Priorités HSE



Source : Elaboré par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise CEVITAL

Suite à l'analyse SWOT de la direction HSE, la direction opérationnelle a sortie quatre (04) axes principaux prioritaires, ainsi que les projets nécessaires au règlement de ces axes, à savoir:

01 –Protection des installations contre les incendies et explosions (Axe commun ENGINEERING et HSE) :

- Réaliser les projets réseaux anti incendie des unités et des dépôts, mise en place des sprinklers
- Protection des locaux électriques (détection et extinction automatique)
- Maintenir en bon état de fonctionnement les moyens de lutte contre incendie

02 – Identification des zones à haut risque (cartographie des risques):

- Réaliser et finaliser les études d'identifications et de protection des zones présentant des risques élevés
- Plan d'actions

03 – Gestion des effluents liquides (eau de rejets) :

- Séparation des réseaux
- Contrôler et maîtriser la qualité des rejets

04 – Culture HSE:

- Politique HSE
- Audits HSE
- Standards et règles HSE

3.3 Les KPIs 2022–2024 :

Après avoir définis les TOPs priorités de chaque direction, des KPI's (Key Performance Indicator) sont attribués à chaque projet afin de suivre leur évolution.

Chaque KPI sert de suivi quantitatif à une seule facette du projet, on peut suivre l'évolution d'un projet à travers plusieurs KPIs, mais un KPI ne peut représenter l'évolution de plusieurs projets en même temps.

Chaque KPI a son unité de mesure, et l'entreprise définit les objectifs que devront atteindre ces KPIs sur chaque année.

Tableau N°04 : KPIs ENGINEERING

ENGINEERING & TRAVAUX	Indicateurs	Unité	Objectif 2022	Objectif 2023	Objectif 2024
Qualité	Taux de réalisation des PMP froid	%	97%	97%	97%
	Taux de réalisation des demandes interventions curative froid	%	96%	97%	97%
	Ratio : PMP réalisés (hrs¹³) / ∑ des interventions (PMP + curatif + curatif clim) (hrs)	%	74%	75%	76%
Coût	Dépassement Budget prestation maintenance bâtiments	%	≤ 8%	≤ 6%	≤ 5%
	Dépassement Budget projets	%	≤ 9%	≤ 8%	≤ 7%
Délais	Taux de satisfaction des demandes d'interventions froid	%	96%	96%	97%
	Taux de disponibilité des équipements froid	%	98%	98%	98%
Motivation	Taux d'absentéisme	%	2,5%	2,5%	2,5%
	Nbre d'heure de formation	H	696	928	928
	Nbre d'heure de formation/Col	H	24	32	32
	Reliquat de congé /collaborateur	J	20	15	10
Environnement	Récupération huiles moteur (usagées/consommées)	%	99%	99%	99%

Source : Elaboré par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise CEVITAL

¹³Hrs = Nombre d'heures

Dans ce tableau, nous avons la représentation des KPIs reliés à l'ENGINEERING, ainsi que les objectifs qu'ils devront atteindre, et qui sont divisés en cinq grands axes comme suit :

- **L'axe Qualité** : représenté par les KPIs:
 - Taux de réalisation des PMP froid, en pourcentage
 - Taux de réalisation des demandes interventions curatives froid, en pourcentage
 - Ratio : PMP réalisés (hrs) / \sum des interventions (PMP +curatif + curatif clim) (hrs)
- **L'axe Coût** : représenté par les KPIs:
 - Dépassement Budget prestation maintenance bâtiments, enpourcentage
 - Dépassement Budget projets, enpourcentage
- **L'axe Délais** : représenté par les KPIs:
 - Taux de satisfaction des demandes d'interventions froid, enpourcentage
 - Taux de disponibilité des équipements froid, enpourcentage
- **L'axe Motivation** : représenté par les KPIs:
 - Taux d'absentéisme, enpourcentage
 - Nbre d'heure de formation, en nombred'heures
 - Nbre d'heure de formation/Col, en nombred'heures
 - Reliquat de congé /collaborateur, en nombre dejours
- **L'axe Environnement** : représenté par le KPI:
 - Récupération huiles moteur (usagées/consommées), enpourcentage

Tableau N°05 :KPIs HSE

HSE	Indicateurs	Unité	Objectif 2022	Objectif 2023	Objectif 2024
Sécurité	Nombre d'Accidents de Travail	Nbre	0	0	0
	Nombre de jours sans AT	Nbre	365	365	365
	Taux de Fréquence TF (année glissante)	%	0	0	0
	Taux de Gravité TG (année glissante)	%	0	0	0
	Tournée Terrain	Nbre	02/Unité/mois	02/Unité/mois	02/Unité/mois
	Traitement des Dialogues et remontée de sécurité	%	100%	100%	100%
	Entretien des équipements d'interventions (réseaux, extincteurs, RIA)	%	100%	100%	100%
	Exercices d'évacuation d'urgence	Nbre	02/Unité/AN	02/Unité/AN	02/Unité/AN
Qualité	Hygiène et entretien des locaux	%	100%	100%	100%
	Taux de traitement des NC hygiène	%	100%	100%	100%
	Taux des Curage des caniveaux	%	100%	100%	100%
Motivation	Taux d'absentéisme	%	2,50%	2,50%	2,50%
	Reliquat de congé/Collaborateur.	J	14	13	10
	Nombre d'heures de formation/Collaborateur	H	24	24	24
Environnement	Traitement des NC Environnementales	%	100 %	100 %	100 %
	Taux d'évacuation des déchets	%	100 %	100 %	100 %
	Taux de réalisation du planning 3D (LCN)	%	100 %	100 %	100 %
	Taux de réalisation des actions issues de la 3D (LCN)	%	100 %	100 %	100 %

Source : Elaboré par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise CEVITAL

Dans ce tableau, nous avons la représentation des KPIs reliés à l'HSE, ainsi que les objectifs qu'ils devront atteindre, et qui sont divisés en quatre grands axes comme suit :

- **L'axe Sécurité :** représenté par les KPIs :
 - Nombre d'Accidents de Travail, en nombre unité
 - Nombre de jours sans AT, en nombre unité
 - Taux de Fréquence TF (année glissante), en pourcentage
 - Taux de Gravité TG (année glissante), en pourcentage
 - Tournée Terrain, en nombre unité
 - Traitement des Dialogues et remontée de sécurité, en pourcentage

Entretien des équipements d'interventions (réseaux, extincteurs, RIA), en pourcentage

Exercices d'évacuation d'urgence, en nombre unité

- **L'axe Qualité** : représenté par les KPIs :

Hygiène et entretien des locaux, en pourcentage

Taux de traitement des NC hygiène, en pourcentage

Taux des Curage des caniveaux, en pourcentage

- **L'axe Motivation** : représenté par les KPIs :

Taux d'absentéisme, en pourcentage

Reliquat de congé/Collaborateur, en nombre de jours

Nombre d'heures de formation/Collaborateur, en nombre d'heures

- **L'axe Environnement** : représenté par les KPIs :

Traitement des NC Environnementales, en pourcentage

Taux d'évacuation des déchets, en pourcentage

Taux de réalisation du planning 3D (LCN), en pourcentage

Taux de réalisation des actions issues de la 3D (LCN), en pourcentage

Tous ces KPIs représentent l'avancement de chaque tâche planifiée, et permettent donc de s'informer sur le bon ou mauvais déroulement de chaque tâche, pour pouvoir intervenir et corriger ce qui doit l'être, en cas de ralentissement non voulu, ou si les délais ou les objectifs définis ne semblent pas pouvoir être respectés.

Chaque KPI a son propre délai d'actualisation, qui peut varier entre un jour à un mois, en fonction du temps que prennent les tâches en question. L'avancement et le bon déroulement de la planification stratégique et opérationnelle dépendent grandement de ces KPIs.

3.4 Roadmap (Feuille de route) 2022 - 2024:

La feuille de route est une représentation graphique simplifiée permettant de communiquer et de partager efficacement une intention stratégique afin de mobiliser, d'aligner et de coordonner les efforts des parties prenantes pour atteindre un ou plusieurs objectifs.

- **Feuille de route 2022-2024 Engineering:**

Tableau N°06 : Feuille de route 2022-2024 de la direction ENGINEERING

Groupes de travail par projet					
Axes de projets	PROJET	Pilote du projet	Groupe de travail	Date de début	Date de fin
Projets de Protection anti-incendie. 2022 -2024	Protection Interne des Unités. 17 Unités.	Pilote 01	Collaborateurs 01 à 17	11 Janvier 2022	31 Décembre 2023
	Protection du Parc des Huiles Brutes.	Pilote 02	Collaborateurs 18 à 25	11 Janvier 2022	31 Décembre 2023
	Protection des Convoyeurs	Pilote 03	Collaborateurs 26 à 32	11 janvier 2022	01 Décembre 2024
	Protection des Salles Electriques	Pilote 04	Collaborateurs 33 à 51	11 janvier 2022	20 juillet 2022
Conditions de Travail et Bien être	Bureaux et Espaces : Commercial, Qualité, Moyens Généraux,	Pilote 05	Collaborateurs 52 à 124	23 janvier 2022	01 novembre 2023
	Centre Médico-social :	Pilote 06	Collaborateurs 125 à 136	31 janvier 2022	31 janvier 2024
Voiries et Communs	Dallage des routes	Pilote 07	Collaborateurs 137 à 161	23janvier2022	31 Août 2023
	Flux et Circulation : Réfection et Traçage Trottoirs, Traçage des routes	Pilote 08	Collaborateurs 162 à 169	23 janvier 2022	23 juillet 2022
	Mise à Niveau et Séparation des Réseaux d'assainissement	Pilote 09	Collaborateurs 170 à 225	23 janvier 2022	01 Janvier 2023

Source : Elaboré par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise CEVITAL

Tableau N°07: Suite du tableau 06

Axes de projets	PROJET	Pilote du projet	Groupe de travail	Date de début	Date de fin
Image	Peinture Façades Extérieures	Pilote 10	Collaborateurs 226 à 236	20 janvier 2022	23 juillet 2022
	Peintures Façades Intérieures	Pilote 11	Collaborateurs 237 à 247	20 janvier 2022	23 juillet 2022
	Mise à niveau des postes d'accès	Pilote 12	Collaborateurs 248 à 256	25 janvier 2022	01 janvier 2023
Projets Industriels	Contribution sur les projets Industriels selon la dimension : Trituration, Plasturgie, Extensions Raffinerie & Conditionnements,	Pilote 13	Collaborateurs 257 à 392	31 janvier 2022	23 juillet 2024
	Partenaire sur les projets Industriels de moyenne et petite dimension.	Pilote 14	Collaborateurs 393 à 431	15 janvier 2022	23 juillet 2024
	Maintien et réfection des sites de production Corps Gras	Pilote 15	Collaborateurs 432 à 500	14 janvier 2022	14 novembre 2023

Source : Elaboré par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise CEVITAL

Ces tableaux (06 et 07) représentent la feuille de route (Roadmap) de la direction ENGINEERING entre 2022 et 2024.

La Roadmap se lit comme suit :

Les grands axes se divisent en multiples projets bien définis :

Chaque projet a un pilote unique, et chaque pilote a son équipe (Collaborateurs), qu'il guidera du début à la fin du projet.

Chaque projet a une date de début, et une date de fin qu'il faut absolument respecter, pour le bon déroulement du plan stratégique et opérationnel.

Par exemple : Le premier projet de la roadmap se lit comme suit :

Le projet : Protection interne des 17 Unités fait partie de l'axe de projets de protection anti-incendie 2022-2024. Ce projet est piloté par le Pilote 01, Qui est aux commandes des collaborateurs 01 à 17. Ce projet commence le 11 Janvier 2022 et doit absolument être mené à terme avant le 31 décembre 2023.

Tableau N°08 : Feuille de route 2022-2024 de la direction HSE

Groupes de travail par projet					
Axes de projet	PROJET	Pilote du projet	Groupe de travail	Date de début	Date de fin
Protection des installations contre les incendies et explosions	Réaliser les projets réseaux anti incendie des unités et des dépôts, mise en place des sprinklers	Pilote 01B	Collaborateurs 01B a 112B	11 janvier 2022	11 janvier 2024
	Protection des locaux électriques (détection et extinction automatique)	Pilote 02B	Collaborateurs 113B a 154B	11 janvier 2022	10 novembre 2023
	Maintenir en bon état de fonctionnement les moyens de lutte contre incendie	Pilote 03B	Collaborateurs 155B a 165B	11 Janvier 2022	31 décembre 2024
Identification des zones à Haut Risques (cartographie de risques)	Réaliser et finaliser les études d'identifications et de protection des zones présentant des risques élevés	Pilote 04B	Collaborateurs 166B a 182B	11 janvier 2022	20 novembre 2022
	Plan d'actions	Pilote 05B	Collaborateurs 183B a 196B	25 janvier 2022	25 novembre 2022
Gestion des effluents liquides (eau de rejets)	Séparation des réseaux	Pilote 06B	Collaborateurs 197B a 229B	30 janvier 2022	30 janvier 2023
	Contrôler et maitriser la qualité des rejets	Pilote 07B	Collaborateurs 230B a 251B	14 janvier 2022	31 décembre 2022
Culture HSE	Politique HSE	Pilote 08B	Collaborateurs 252B a 291B	11 janvier 2022	15 décembre 2023
	Audits HSE	Pilote 09B	Collaborateurs 292B a 298B	11 février 2022	11 décembre 2024
	Standards et règles HSE	Pilote 10B	Collaborateurs 299B a 324B	13 janvier 2022	31 décembre 2022

Source : Elaboré par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise CEVITAL

Ce tableau (08) représente la feuille de route (Roadmap) de la direction HSE entre 2022 et 2024.

Cette roadmap reprend les mêmes principes que celle de la direction ENGINEERING, et se lit de la même manière, il n'y a que les pilotes qui changent ainsi que leurs collaborateurs :

Par exemple : Le premier projet de cette roadmap est :

Le projet : Réaliser les projets réseaux anti incendie des unités et des dépôts, mise en place des sprinklers s'intègre dans l'axe : Protection des installations contre les incendies et explosions. Ce projet est piloté par le Pilote 01B, qui est aux commandes des collaborateurs

01B à 112B. Ce projet commence le 11 janvier 2022 et doit être mené à terme au plus tard le 11 janvier 2024.

Section 04 : Pilotage de la planification stratégique et opérationnelle

Après la définition du plan stratégique, ainsi que les outils nécessaires à son bon déroulement vient la phase de pilotage, qui est la phase de contact direct avec le terrain.

4.1 Aspect Organisation:

4.1.1 Le renforcement de la cohésion d'équipe:

Il s'agit de transformer l'esprit d'équipe en créant des relations d'engagement commun, de responsabilité partagée et de recherche de solutions tous ensemble.

Et pour y arriver il faut :

- Responsabiliser chaque membre d'équipe
- Assurer le même niveau d'information pour tous
- Communiquer clairement sur les valeurs de l'équipe
- Communiquer clairement entre les membres d'équipe, et de préférence avec les membres d'autres équipes aussi
- Célébrer tous les succès collectifs

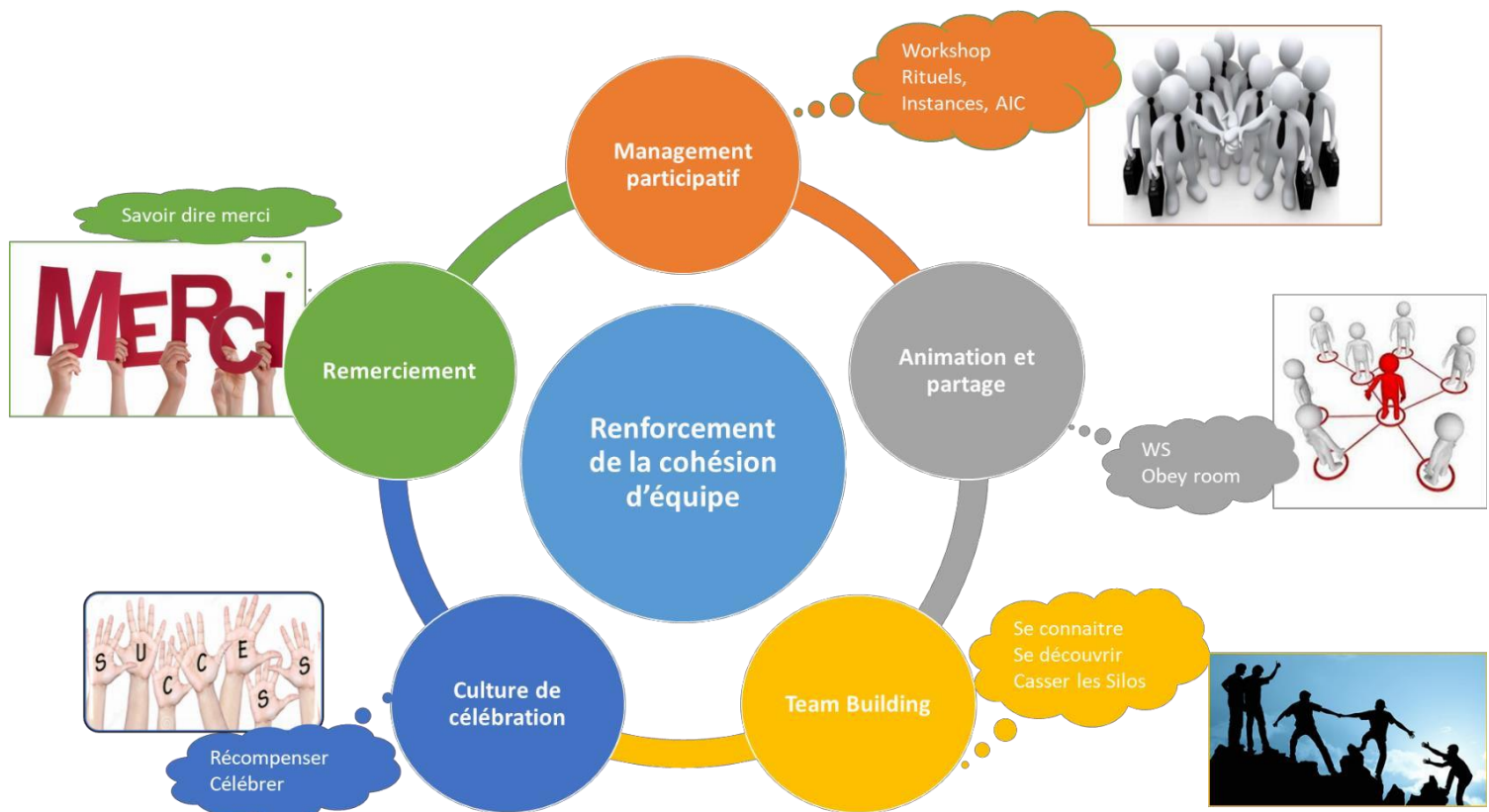
Par ailleurs, bien connaître ses collègues simplifie grandement le travail d'équipe. En effet, les rôles de chacun sont alors plus facilement identifiés, car tout le monde connaît les compétences des autres. C'est là tout l'intérêt du fameux team building.

4.1.2 Le renforcement de la cohésion d'équipe chez CEVITAL:

Le renforcement de la cohésion d'équipe chez CEVITAL se fait par cinq méthodes, qui sont :

- Le management participatif
- L'animation et le partage
- Le teambuilding
- La culture de célébration
- Le Remerciement

Figure N°14 : Le renforcement de la cohésion d'équipe chez CEVITAL



Source : Elaboré par nos soins. A partir de données internes de l'entreprise CEVITAL

Cette figure illustre la façon dont s'y prend CEVITAL, pour développer, entretenir et améliorer la cohésion d'équipe au sein de l'entreprise

- Dans le **management participatif** on trouve :

Les workshop : ce sont des réunions faites entre associés, et qui ont pour but de régler en équipe un ou plusieurs problèmes posés

Les Rituels : qui englobe toutes les interactions fréquentes et presque machinales entre les membres d'un même groupe

Les instances : sont les délégués choisis par les employés pour les représenter, dans les cas de conflits

Les AIC (Animation a Intervalle Court) : Sont des briefing qui se font entre les employés, ces briefings sont généralement fait quotidiennement.

- Dans l'**animation et le partage** on trouve :

Les workshop : expliqué ci-dessus

Les Obeyarooms : sont des réunions entre les intervenants d'un même projet, et qui ont pour

but l'échange d'informations et la facilitation de la communication entre eux afin de prendre les meilleures décisions possibles.

- Dans **leteam building** on trouve:

Se connaitre : encourager les interactions entre les employés, afin d'affiner les liens qui les unissent de manière personnelle

Se découvrir : encourager les employés à sortir de leur bulle et à échanger leurs expériences avec leurs collègues

Casser les silos : encourager le fait de prendre l'initiative et d'échanger avec les personnalités réservées, afin de casser les silos et que tout le monde puisse travailler en équipe.

- Dans **la culture de célébration** on trouve:

Récompenser : « Tout travail bien fait mérite récompense », qui veut dire qu'il faut récompenser les bonnes initiatives, et le travail bien fait.

Célébrer : encourage les employés à célébrer ensemble les victoires, qu'elles soient grandes ou petites.

- Dans **les remerciements** on trouve:

Savoir dire merci : toujours dire merci, lors d'une bonne interaction, qui pourrait être un service rendu, ou bien simplement un travail bien fait avec un collaborateur ou un associé. Car parfois un simple merci peut constituer le meilleur des encouragements.

4.2 Le plan desuccession

Pour qu'une entreprise puisse assurer la continuité de sa performance, et donc, sa pérennité, elle se doit d'avoir un plan de succession pour chacun de ses départements, ce plan consiste à anticiper et planifier le développement, le remplacement et l'évolution stratégique des éléments et postes clés de l'entreprise dans le temps.

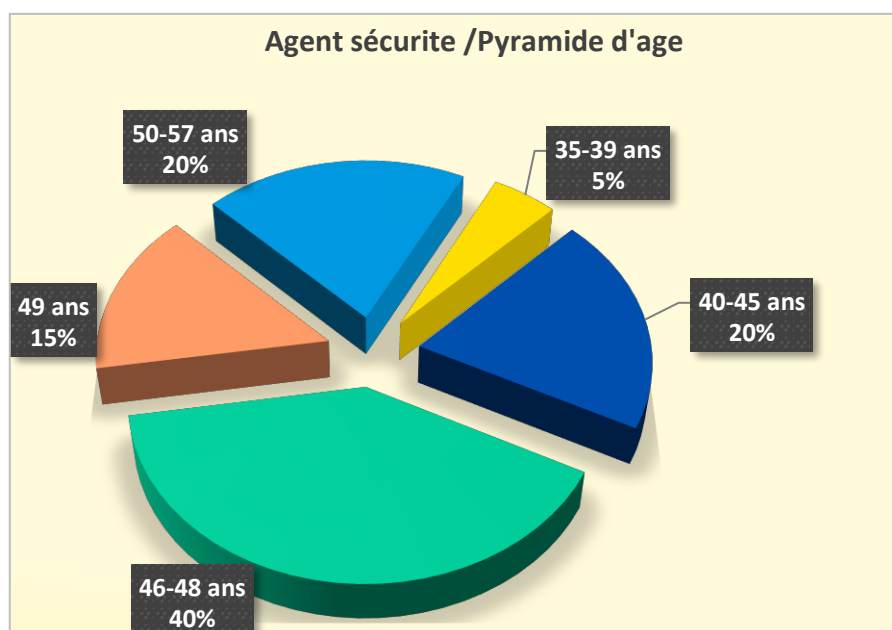
En prenant l'exemple du poste d'agents de sécurité dans l'entreprise CEVITAL. Avec les tranches d'âge du poste en question illustré dans le tableau 08 et la figure 16 ci-dessous :

Tableau N°09 : Pyramide d'âge : Agents de sécurité

Pyramide d'Age	Nombre	%
35-39 ans	2	5%
40-45 ans	8	20%
46-48 ans	16	40%
49 ans	6	15%
50-57 ans	8	20%
TOTAL	40	100%

Source : Document interne de l'entreprise CEVITAL

Figure N°15 : Pyramide d'âge : Agents de sécurité



Source : Elaboré par nos soins. A partir de document interne CEVITAL

Nous remarquons dans le tableau 09 et la figure 15 ci-dessus que la majorité des agents de sécurité sont âgés de plus de 40 ans, plus précisément, l'âge de 90% des agents de sécurité dans l'entreprise se trouve entre 40 et 57 ans, et donc un âge proche de la retraite, d'autant plus que le poste d'agent de sécurité peut être dangereux, et c'est aussi un âge où on perd en

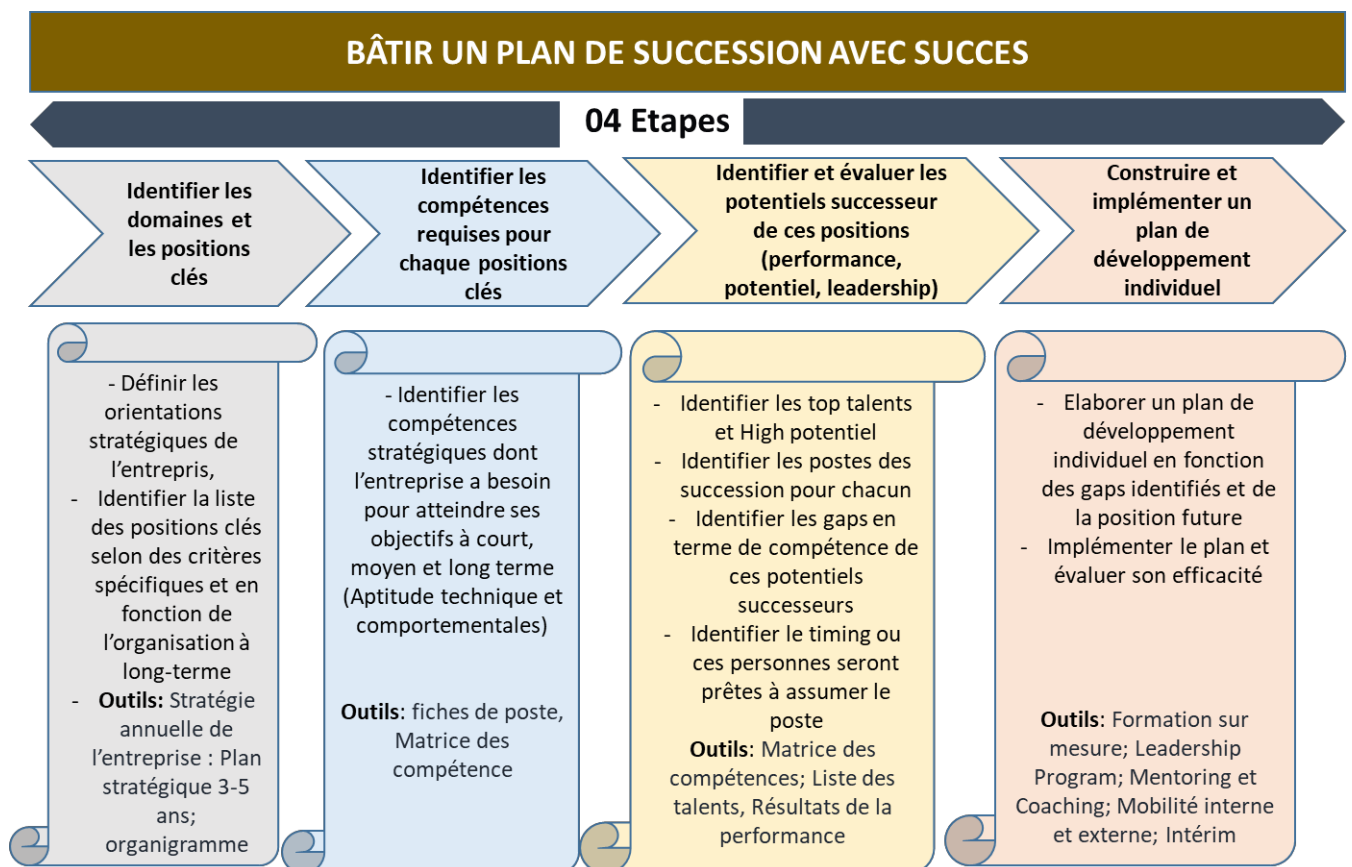
vigueur et en reflexes, donc l'entreprise se doit de mettre en place un plan de succession pour ce poste de travail.

Le plan de succession doit passer par quatre (04) étapes principales pour être mené à bien, ces étapes sont celles-ci :

- Identifier les domaines et les positions clés
- Identifier les compétences requises pour chaque positions clés
- Identifier et évaluer les potentiels successeurs de ces positions (performance, potentiel, leadership)
- Construire et implémenter un plan de développement individuel

Ainsi, chaque étape contient une succession de taches a faire pour la mener a bien, ainsi que des outils pour mener à bien ces taches, comme il est démontré dans la figure 16 suivante :

Figure N°16 : Etapes du plan de succession CEVITAL



Source : Document interne de l'entreprise CEVITAL

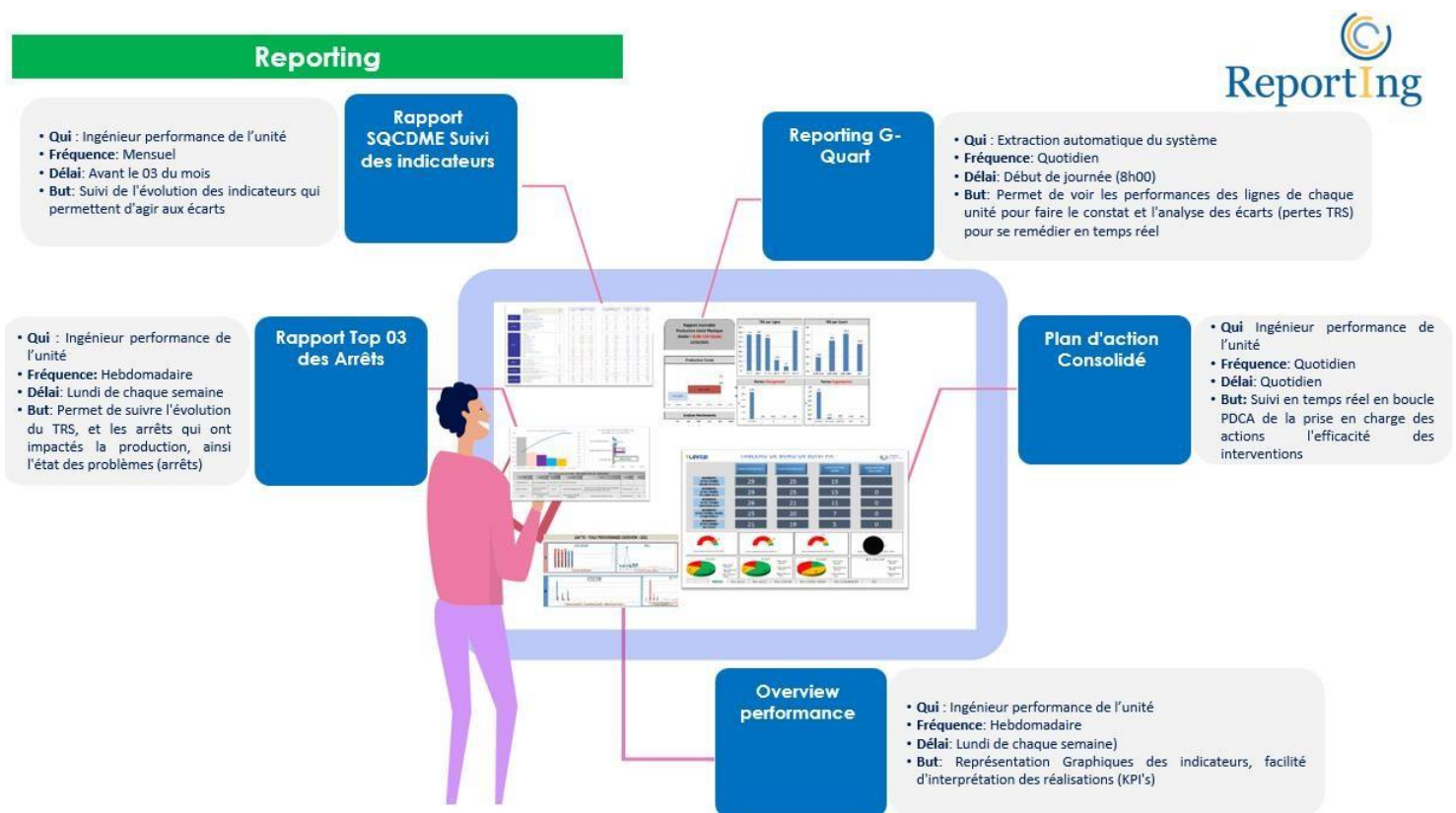
4.3 Pilotage du plan stratégique et opérationnel

Pour piloter efficacement les plans stratégiques et opérationnels, il faut se tenir constamment informé de l'avancement des projets en cours et s'assurer de leur bonne conduite, et pour ce faire, l'entreprise CEVITAL a mis au point quatre systèmes, qui sont :

- Le reporting
- Les rapports d'activités
- Les tournées terrain
- Les rituels AIC

Le système de reporting est illustré comme suit :

Figure N°17 : Le système de Reporting



Source : Document interne de l'entreprise CEVITAL

-Le rapport SQCDME (Sécurité, Qualité, Coût, Délais, Motivation, Environnement) est fait chaque mois par l'ingénieur performance de l'unité en question, et doit être transmis avant le 03 de chaque mois, il a pour but de suivre l'évolution des indicateurs qui permettent d'agir aux écarts.

-**Les rapports G-Quart** est généré automatiquement par le système chaque jour, et doit être transmis au plus tard 10 minutes avant chaque quart, il permet de voir les performances des lignes de chaque unité pour faire le constat et l'analyse des écarts (pertes TRS) pour se remédier en temps réel.

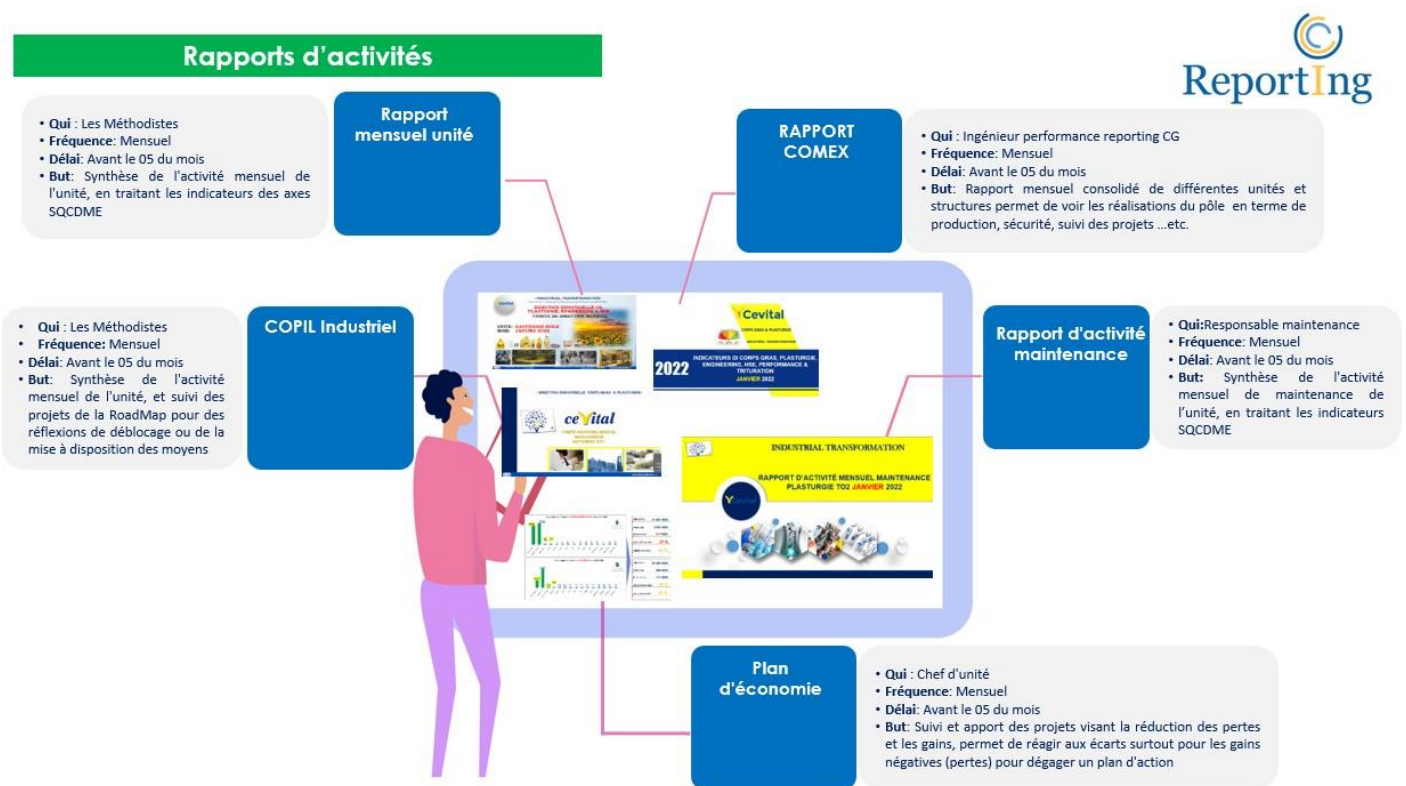
-**Le rapport Top 3 des arrêts** est fait par l'ingénieur performance de chaque unité chaque semaine, il doit être transmis avant le lundi de chaque semaine et permet de suivre l'évolution du TRS, et les arrêts machine qui ont impactés la production, ainsi que l'état des problèmes (arrêts).

-**Le plan d'action consolidé** est fait chaque semaine par l'ingénieur performance de chaque unité et doit être envoyé avant le lundi de chaque semaine, il consiste en un suivi en temps réel en boucle PDCA de la prise en charge des actions.

-**L'overview performance** est fait chaque semaine par l'ingénieur performance de chaque unité et doit être envoyé avant le lundi de chaque semaine, il consiste en une représentation graphique des KPIs, et permet l'interprétation facile des réalisations.

Le système de **rapports d'activités** est illustré comme suit :

Figure N°18 : Le système de rapports d'activités



Source : Document interne de l'entreprise CEVITAL

Les rapports d'activités sont tous des rapports mensuels qui doivent être prêts et transmis avant le 05 de chaque mois, mais ils peuvent avoir différents exécutants et différents buts.

-Le rapport mensuel d'unité est une synthèse de l'activité mensuelle de l'unité, en traitant les indicateurs des axes SQCDME, il est fait par les méthodistes.

-Le rapport COMEX (Comité d'examen des répercussions sur l'environnement et le milieu social) est un rapport mensuel consolidé de différentes unités et structures permet de voir les réalisations du pôle en termes de production, sécurité, suivi des projets ...etc, il est fait par l'ingénieur performance reporting.

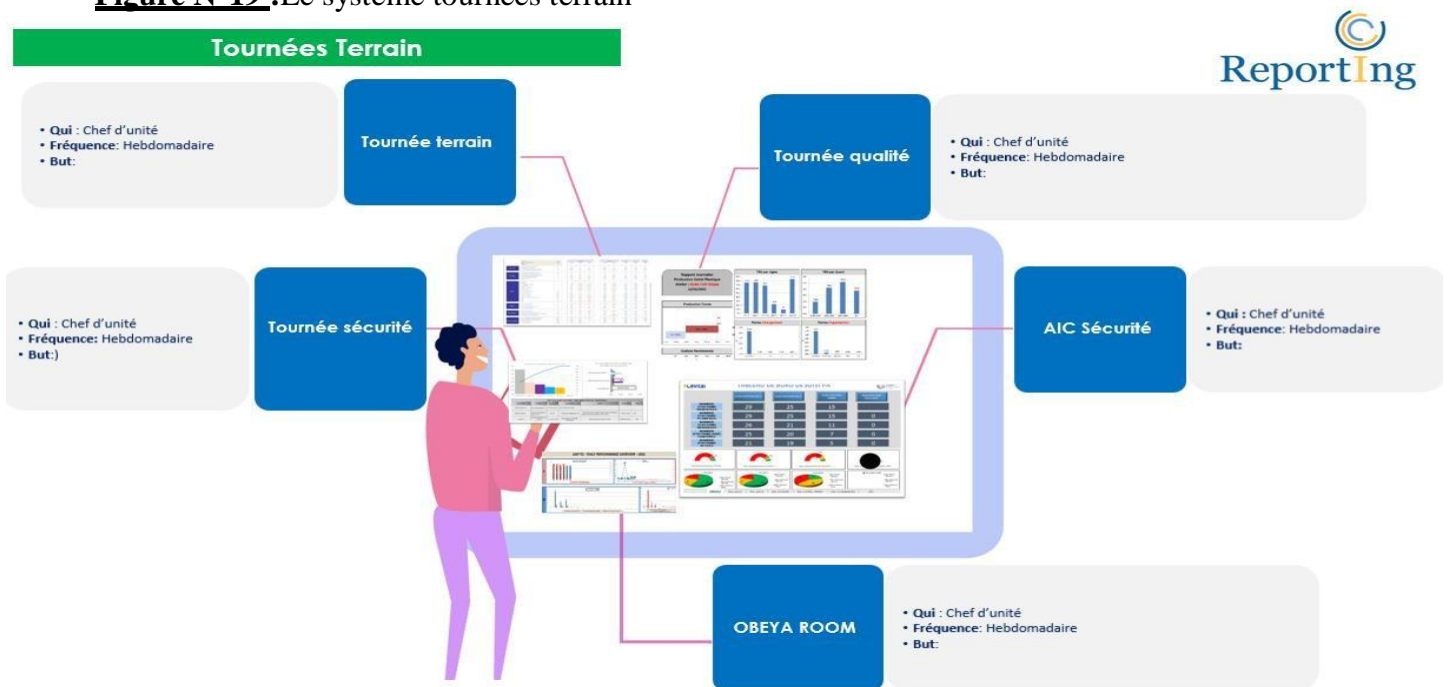
-Le rapport d'activité maintenance est une synthèse de l'activité mensuelle de maintenance de l'unité, en traitant les indicateurs SQCDME, il est fait par le responsable de maintenance.

-Le COPIL industriel est une synthèse de l'activité mensuelle de l'unité, et suivi des projets de la RoadMap pour des réflexions de déblocage ou de la mise à disposition des moyens, il est fait par les méthodistes.

-Le plan d'économie est un suivi et apport des projets visant la réduction des pertes et les gains, permet de réagir aux écarts surtout pour les gains négatifs (pertes) pour dégager un plan d'action, il est fait par le chef d'unité

Le système de **tournées terrain** est illustré comme suit :

Figure N°19 :Le système tournées terrain

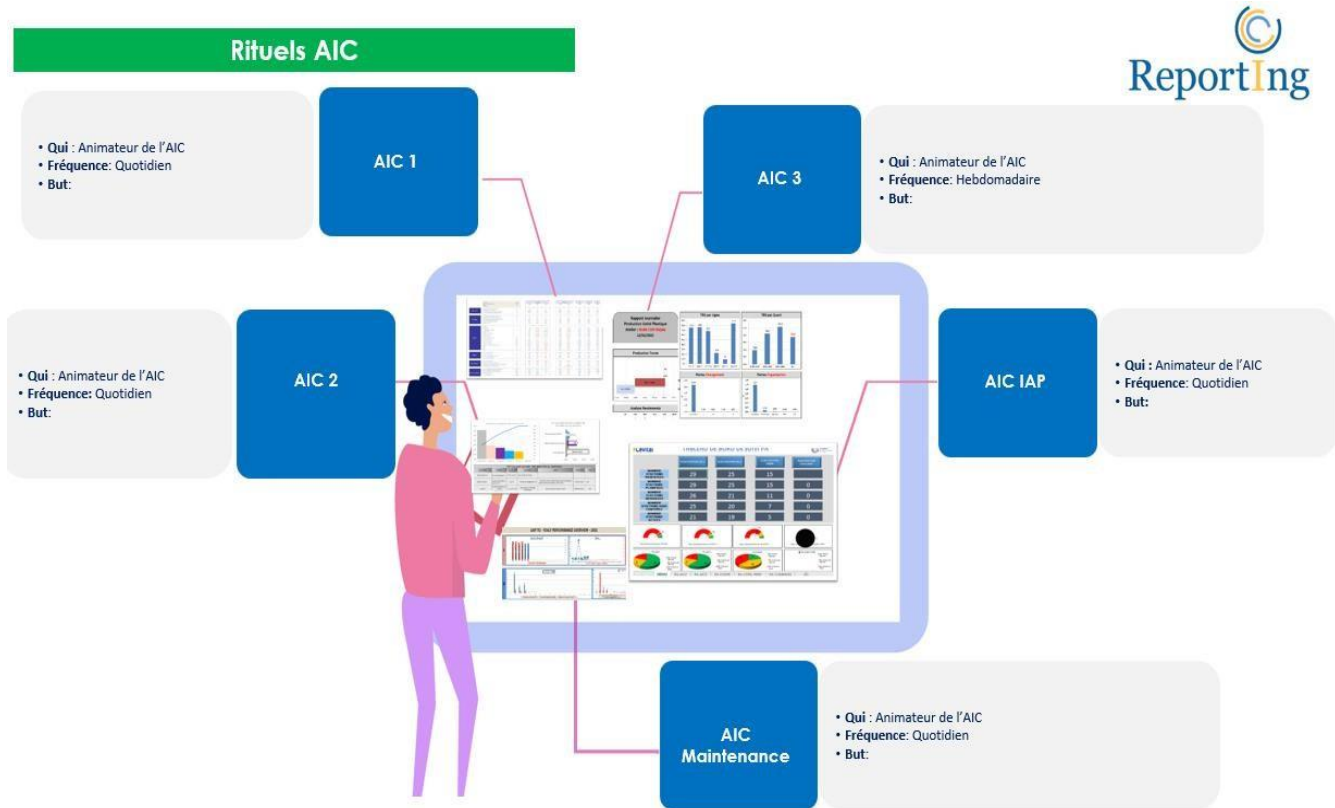


Source : Document interne de l'entreprise CEVITAL

Les **tournées terrain** sont des check-up hebdomadaires fait par les chefs d'unités, dans le but de vérifier le bon déroulement des activités, et qu'il n'y a pas de retards.

Le système de **Rituel AIC** est illustré comme suit :

Figure N°20: Rituels AIC



Source : Document interne de l'entreprise CEVITAL

Les **AIC** sont des briefings quotidiens (sauf pour l'AIC 3), faits entre collaborateurs d'une même unité, présidés par l'animateur de l'AIC, et qui ont pour buts de discuter des tâches quotidiennes à faire, et régler les problèmes rencontrés, l'AIC 1 est fait au niveau de chaque unité, l'AIC 2 est fait en intra unités, si les problèmes évoqués dans l'AIC 1 n'ont pas pu être réglés, l'AIC 3 est fait chaque semaine a plus grande échelle, en direction industrielle dans le cas où les problèmes n'ont pas pu être réglés ni dans l'AIC 1 ni dans l'AIC 2.

L'AIC maintenance est fait chaque jour et est plutôt axé machines, et l'AIC IAP est axé uniquement autour de la performance.

Voici un tableau récapitulatif de tous ces systèmes :

Tableau N°10 : Récapitulatif des Rapports, Rituels, Reporting

Type	Rituel	Responsable	Fréquence	Délais
RAPPORTS	Rapport mensuel unité	Méthodistes (production et maintenance)	Mensuel	La première semaine du mois
	COPIIL Industriel	Méthodistes (production et maintenance)	Mensuel	La première semaine du mois
	Rapport Mensuel Indicateurs DI Corps Gras, Plasturgie, Engineering, HSE, Performance & Trituration 5Rapport COMEX)	Ingenieur performance central	Mensuel	Avant le 05 de chaque mois
	Plan d'économie	Chef d'unité	Mensuel	Avant le 03 de chaque mois
	Rapport d'activité maintenance	Responsable maintenance	Mensuel	Avant le 03 de chaque mois
RITUELS	Tournée terrain	Chef d'unité	Hebdomadaire	Hebdomadaire
	Tournée sécurité	Chef d'unité	Hebdomadaire	Hebdomadaire
	Tournée qualité	Chef d'unité	Hebdomadaire	Hebdomadaire
	AIC Sécurité	Animateur de l'AIC	Chaque shift	
	AIC 1	Animateur de l'AIC	Quotidien	
	AIC 2	Animateur de l'AIC	Quotidien	
	AIC 3	Animateur de l'AIC	Hebdomadaire	
	AIC IAP	Responsable IAP	Quotidien	
	AIC Maintenance	Responsable maintenance	Quotidien	
OBEYA ROOM	Facilitateurs des projets	Trimestriel	Trimestriel	
Reporting	Rapport Top 03 des Arrêts	Ingenieur performance de l'unité	Hebdomadaire	Lundi de chaque semaine
	Rapport SQCDME Suivi des indicateurs	Ingenieur performance de l'unité	Mensuel	Avant le 03 de chaque mois
	Overview performance	Ingenieur performance de l'unité	Hebdomadaire	Lundi de chaque semaine
	Plan d'action (tableau de bord)	Ingenieur performance de l'unité	Quotidien	Mise à jour quotidienne
	Reporting G-Quart	Extraction automatique du système	Quotidien	Début de journée (8h00)
	Reporting SQCDME Consolidé CG & Plasturgie	Ingenieur performance central	Mensuel	Avant le 05 de chaque mois

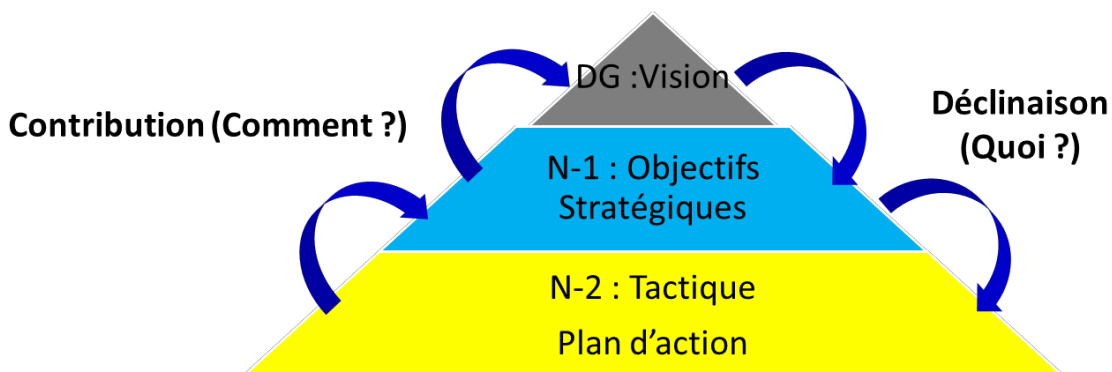
Source : Elaboré par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise CEVITAL

4.4 Matrice HoshinKanri (Matrice X):

Parmi les nombreuses approches qui existent pour piloter l'exécution de la stratégie nous avons choisi de vous présenter celles dont on entend le plus souvent parler : HoshinKanri

Déclinaison de la stratégie : Il s'agit d'aligner toutes les contributions des acteurs du système sur la vision / les objectifs stratégiques à long terme. Le principal avantage de la méthode HoshinKanri est donc d'être à la fois top-down et bottom-up

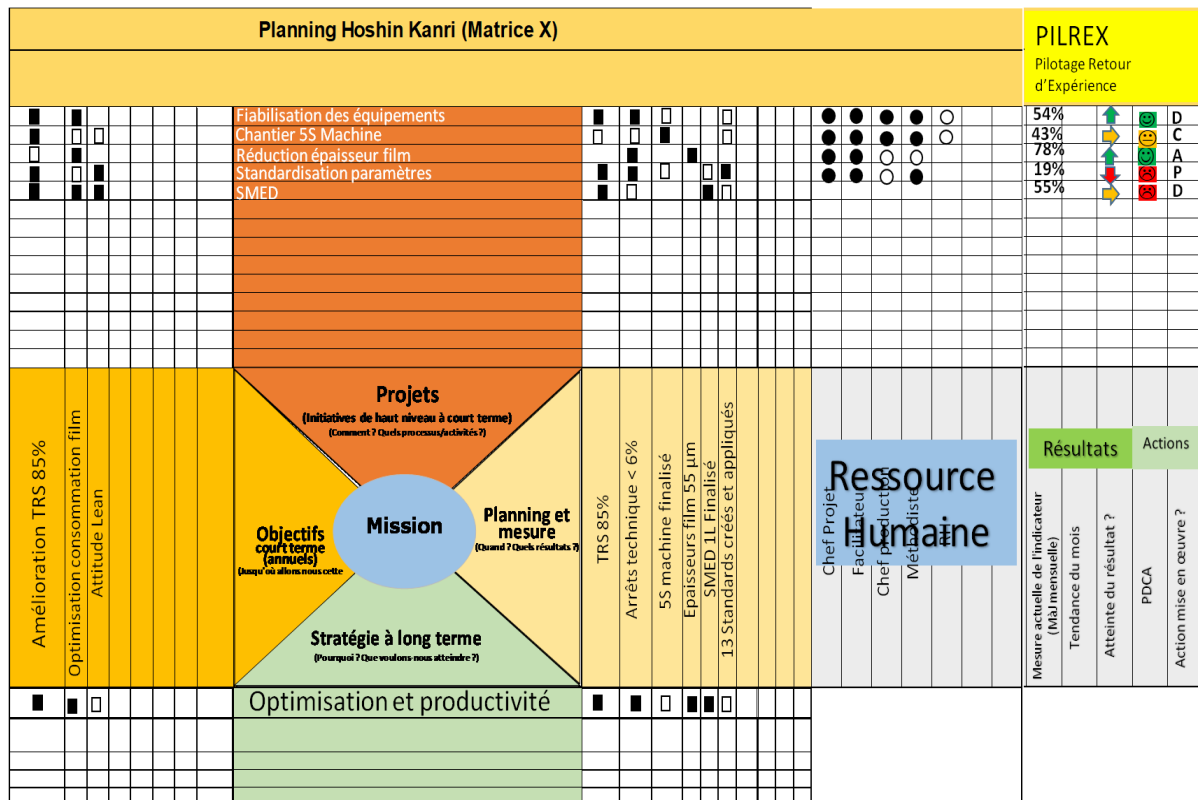
Figure N°21: Déclinaison de la stratégie en top-down et bottom-up



Source : Document interne de l'entreprise CEVITAL

Pour des raisons de confidentialité, nous n'avons pas pu avoir accès aux matrices HoshinKanri des directions ENGINEERING et HSE, car ces matrices montrent en détail comment l'entreprise fait pour appliquer sa stratégie, et donne des informations sensibles, notre étude portant sur la stratégie ENGINEERING et HSE 2022-2024, qui concerne le futur de l'entreprise, on ne pourra donc pas communiquer les matrices officielles, cependant voici un exemple de matrice HoshinKanri de la stratégie de la direction PRODUCTION en 2020.

Figure N°22 : Matrice HoshinKanri : Direction PRODUCTION 2020



Source : Document interne de l'entreprise CEVITAL

La partie basse montre la stratégie à long terme de l'entreprise, et contient généralement un à deux grands titres, la partie droite désigne les objectifs annuels à atteindre et la partie haute montre tous les projets à faire pour atteindre ces objectifs, tandis que la partie droite montre les KPIs objectifs à atteindre en fin d'année, ainsi que les ressources humaines nécessaires pour la bonne conduite des projets.

Les carrés pleins montrent les fortes corrélations entre deux parties de la matrice, tandis que les carrés vides montrent les faibles corrélations entre deux parties de la matrice.

La partie appelée PILREX, se trouvant à côté de la matrice, représente les retours d'expérience après l'obtention des résultats, ainsi que les actions à entreprendre pour les corriger en cas de mauvaise réaction.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons pu voir comment l'entreprise CEVITAL définit sa vision et comment elle est transmise de la direction générale jusqu'aux opérationnels, nous avons pu voir un cas réel de mise en œuvre de la planification stratégique et opérationnelle dans les directions ENGINEERING et HSE de l'entreprise, et nous y avons même participé en assistant à des briefings en salle de réunion, et on a eu l'occasion de donner notre avis sur certaines questions, en effet l'entreprise CEVITAL donne une importance majeure aux relations entre collaborateurs, et encourage l'initiative et la participation de chacun, nous avons aussi constaté, d'après les exercices fait pendant notre stage au complexe CEVITAL, et nos recherches et études, que la mise en place de la planification stratégique et opérationnelle n'est pas si facile qu'il n'y paraît, ce n'est pas juste un processus, ou des étapes à suivre à la lettre, mais plutôt un plan minutieusement préparé qui suscite l'utilisation de différents outils tel que la matrice HoshinKanri, et paré à toute éventualité, qui nécessite un effort constant tout au long du processus, et une vigilance permanente afin de remédier aux problèmes qui peuvent survenir aussi vite que possible, ce qui a pour but de limiter les dégâts et désagréments, mais aussi pour ne pas diminuer la productivité et impacter négativement la performance de l'entreprise.

On a aussi remarqué que l'entreprise CEVITAL mise beaucoup sur le travail d'équipe et tente toujours de renforcer la cohésion d'équipe au maximum, par la mise en place de plusieurs systèmes de réunions en équipe tel que les AIC, les OBEYA rooms, et les tournées terrains.

CEVITAL est une entreprise tournée vers le futur, et les entrepreneurs Algériens désirant de réussir devraient s'en inspirer, car quoi de mieux que l'excellence comme source d'inspiration.

Conclusion générale

Notre problématique de recherche a été construite à partir des recherches bibliographiques et documentaires sur la mise en œuvre de la planification stratégique et opérationnelle au sein de l'entreprise, en effet certains auteurs affirment qu'en suivant un plan stratégique et opérationnel l'entreprise peut augmenter sa chance de succès. Cela apparaît alors bénéfique pour l'entreprise. Par contre d'autres auteurs ne sont pas de même avis, ils soutiennent que la mise en œuvre de la planification stratégique et opérationnelle ne conduit pas à une meilleure performance.

Ces points de vue nous ont conduits à poser certaines questions concernant la formalisation de plan stratégique, ainsi nous avons voulu savoir s'il existe une relation entre la planification opérationnelle et la performance dans l'entreprise.

Notre objectif dans cette recherche était de vérifier comment l'entreprise agro-alimentaire CEVITAL met en œuvre sa planification tant stratégique qu'opérationnelle. Pour cela nous avons considéré les directions HSE et ENGINEERING comme composant de recherche afin de savoir comment structuré leurs plans stratégique et opérationnel pour la réalisation des nouveaux projets découverts durant notre recherche.

Effectivement, à partir de l'analyse des données, d'informations collectées et d'observations réalisées pendant la période de stage nous avons perçu le comportement de l'entreprise CEVITAL pour piloter son plan stratégique et opérationnelle, afin d'apercevoir le lancement de ses nouveaux projets (2022-2024) dans les deux directions HSE et ENGINEERING.

Notre recherche nous a également appris que le plan stratégique et opérationnel est un processus complexe constitué de nombreuses étapes et piloté avec précaution pour assurer l'atteinte des objectifs prédéfinis.

Ces objectifs naissent à la direction générale, sous forme de vision à long terme (3 à 5 ans), après l'étude de l'environnement externe de l'entreprise, ainsi que des opportunités à saisir, cette vision est par la suite transmise à la direction industrielle qui s'occupe de l'interpréter, tout en analysant les opportunités et les menaces, et de la diviser en une multitude de projets à court terme (1 à 3 ans), qui sont ensuite transmis aux opérationnels par des plans, et outils bien définis tel que la matrice Hoshin Kanri et les roadmaps, ainsi les opérationnels s'occupent de la mise en œuvre de ces plans sur le terrain et transmettent les résultats de ses opérations à la direction industrielle sous forme de rapports divers, tel que les rapports SQCDME, les

overview performance, le rapport COMEX...etc. La direction industrielle interprète ses rapports, et les envois vers la direction générale sous forme de compte rendus, afin de s'assurer du bon avancement du plan stratégique.

Malheureusement, nous n'avons pas pu avoir accès à bon nombre de données et d'informations que nous voulions étudier, et donc, cette étude reste toujours incomplète. Ce type d'étude ne pourra être complète que si elle est faite par l'organisme créant ces données et informations, car personne ne voudra communiquer des documents stratégiques majeurs pour des raisons évidentes de confidentialité et de sécurité, l'entreprise doit aussi se protéger, et c'est compréhensible.

L'idéal aurait aussi été de pouvoir faire une étude comparative de plusieurs stratégies entre plusieurs entreprises, mais non seulement personne ne veut se comparer à CEVITAL, mais en plus, chaque entreprise reste discrète concernant sa stratégie à long terme. Donc ca reste toujours une piste de recherche intéressante, dans le cas ou une grande entreprise comme NAFTAL ou bien SONATRACH accepte de contribuer à faire cette étude comparative avec un minimum de transparence.

Bibliographies

Livres :

- Le petit Robert, édité par les Dictionnaires Le Robert, Paris
- M. GERVAIS, « stratégie de l'entreprise », Economica, 2003.
- G. Fievet, De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise, Paris, Inter Editions, 1992
- M. E. Porter, « What is Strategy, Harvard Business Review, nov-déc. 1996.
- K.R. Andrews, The Concepts of Corporate Strategy, Homewood Il., Richard D. Irwin, 1971.
- KHEMAKHEM(A) : « la dynamique du contrôle de gestion », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 1976.
- La performance de l'entreprise : notion, définition et mesure (Ph. Lorino, 1997, p179).
- Robidoux, 1980 ; Pearce II, Robbins et Robinson, 1987 ; Rhyne, 1986 ; Burt, 1978 ; Montebello et al. 1975.
- Issor, Zineb. « « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions » », Projectics / Proyéctica / Projectique, vol. 17, no. 2, 2017
- Brigitte Doriath, Christian Goujet, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance 3^e édition, Dunod, 2007.
- Frederic Leroy, Les stratégies de l'entreprise - 4^e édition, Dunod, 2012
- Thiétart, Raymond-Alain, Jean-Marc Xuereb. *Stratégies. Des concepts à leur mise en œuvre*, avec la participation de Barthélemy Jérôme, Donada Carole, van Wijk Gilles. Dunod, 2015
- Daniel Soulié, Analyse économique et stratégie d'entreprise, EDICEF/AUPELF, 1992.
- Jacques Castelnau, Loïc Daniel, Bruno Mettling, Le pilotage stratégique 2^e édition, Editions d'organisation, 2000.
- H. Mintzberg, "Out the Manager's Job", Sloan Management Review, 1995
- Mintzberg H., Le manager au quotidien, Edition d'Organisation, 1984
- DCG 7 - Management - 3^e édition : Manuel et Applications, corrigés inclus. Dunod, 2012. Jean-Luc Charron, Sabine Sépari
- Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie : Planification stratégique dans les entreprises, Cahier du Séminaire, 1992.
- Adapté de C.W. Hofer et D. Shendel, *Strategy Formulation : Analytical Concepts*, St-Paul, West Publishing Co., 1978.

Sites internet :

- <https://fr.wikipedia.org/wiki/Management>
- <https://www.caaf-fcar.ca/fr>
- <https://www.perf-actor.com/>
- https://fr.wikipedia.org/wiki/Fayolisme#cite_note-1
- etrecomptable.com
- <https://lecolefrancaise.fr/strategie-d-entreprise-histoire-et-definition/>
- <https://www.bing.com/ck/a?!>

Résumé :

Dans un monde qui devient de plus en plus compétitif, les entreprises se concentrent surtout sur l'aspect coût, et comment réduire les coûts liés à leur production, et dans la majeure partie des cas, l'entreprise ne réussit pas à être compétitive, alors que pour être compétitif, il faut avant tout avoir un bon plan, et c'est ici qu'intervient la planification stratégique et opérationnelle. Que nous verrons en détail dans ce mémoire.

Abstract :

In a world of rude competition, companies are focusing more on the costs aspect of production, and how to reduce those costs, and by doing that, most of them don't succeed in being competitive, although, to be competitive in this world, you mostly, and in first place need to have a good plan, and there comes the importance of strategic, and operational planning. That we'll see in this work.