



ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

Mémoire de fin de Cycle en vue de l'Obtention du diplôme de

Master en Sciences Commerciales

Option : Management et Entrepreneuriat

THEME :

L'analyse du processus de planification et suivi de sa performance

**Etude de cas : SONATRACH –Activité Commercialisation
division d'Alger-**

Elaboré par :

M^{lle} MEZANI Kheira

M^{lle} AIZER Ikram

Encadré par :

M^{me} MOHAMMED BELKACEM Faiza

Maitre de conférence B » à L'EHEC d'ALGER

11^{ème} promotion

Juin 2024



ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

Mémoire de fin de Cycle en vue de l'Obtention du diplôme de

Master en Sciences Commerciales

Option : Management et Entrepreneuriat

THEME:

L'analyse du processus de planification et suivi de sa performance

**Etude de cas : SONATRACH –Activité Commercialisation
division d'Alger-**

Elaboré par :

M^{lle} MEZANI Kheira

M^{lle} AIZER Ikram

Encadré par :

M^{me} MOHAMMED BELKACEM Faiza

Maitre de conférences »B » à EHEC Alger

11^{ème} promotion

Juin 2024

Résumé

L'absence de stratégies efficaces expose l'entreprise à des risques, rendant la planification nécessaire pour définir sa trajectoire vers ses objectifs et éviter les risques. La planification continue nécessite un suivi et une évaluation de la performance pour garantir des résultats satisfaisants. La nature de la planification varie d'une entreprise à l'autre, soulevant des questions sur son impact sur la performance de l'entreprise, et son analyse est considérée comme un guide pour orienter l'entreprise vers le succès.

Dans notre étude, nous avons analysé le processus de planification de la division commercialisation de Sonatrach en utilisant une approche méthodologique mixte, à la fois quantitative et qualitative. Nous avons également comparé le processus de planification de l'entreprise au modèle théorique de planification.

Notre étude a révélé que le processus de planification n'est pas entièrement formalisé et qu'il est flexible face aux changements du marché. Nous avons également confirmé l'hypothèse selon laquelle le non-respect des normes de planification affecte la réalisation des objectifs des plans. De plus, nous avons constaté que les résultats de la planification ont un impact positif sur la performance de la planification, c'est-à-dire que plus les résultats sont bons, plus la performance de la planification est élevée.

Mots clés : planification, suivi, performance, nature de planification

ملخص

غياب استراتيجيات فعالة يعرض الشركة للمخاطر، مما يجعل التخطيط ضروريًا لتحديد مسارها نحو تحقيق أهدافها وتجنب المخاطر. يتطلب التخطيط المستمر متابعة وتقييم الأداء لضمان تحقيق نتائج مرضية. تختلف طبيعة التخطيط من شركة إلى أخرى، مما يثير تساؤلات حول تأثيره على أداء الشركة، ويُعتبر تحليله دليلًا لتوجيه الشركة نحو النجاح.

في دراستنا، قمنا بتحليل عملية التخطيط لقسم التسويق في سوناطراك باستخدام نهج منهجي مختلط، يجمع بين الكمي والنوعي. كما قارنا عملية تخطيط الشركة بالنموذج النظري للتخطيط

كشفت دراستنا أن عملية التخطيط ليست منظمة بالكامل وأنها مرنة في مواجهة التغيرات في السوق. كما أكدنا الفرضية التي تنص على أن عدم الامتثال لمعايير التخطيط يؤثر على تحقيق أهداف الخطط. بالإضافة إلى ذلك، وجدنا أن نتائج التخطيط لها تأثير إيجابي على أداء التخطيط، بمعنى أنه كلما كانت النتائج أفضل، كان أداء التخطيط أعلى.

كلمات مفتاحية: التخطيط، متابعة، الأداء، طبيعة التخطيط

ABSTRACT

The absence of effective strategies exposes the company to risks, making planning necessary to define its trajectory towards its objectives and avoid risks. Continuous planning requires monitoring and performance evaluation to ensure satisfactory results. The nature of planning varies from one company to another, raising questions about its impact on company performance, and its analysis is considered a guide to steer the company towards success.

In our study, we analyzed the planning process of the marketing division of Sonatrach using a mixed methodological approach, both quantitative and qualitative. We also compared the company's planning process to the theoretical planning model.

Our study revealed that the planning process is not entirely formalized and is flexible in response to market changes. We also confirmed the hypothesis that non-compliance with planning standards affects the achievement of plan objectives. Moreover, we found that the results of planning have a positive impact on planning performance, meaning that the better the results, the higher the planning performance.

Keywords: planning, monitoring, performance, nature of planning

Remerciements

Tout d'abord et avant tout, nous remercions Dieu de nous avoir donné la force, le courage et la volonté de mener jusqu'à la fin de ce travail.

C'est avec un grand plaisir que, nous adressons nos sincères remerciements à l'égard de notre encadreur Mme. MOHAMMED BELKACEM Faiza pour sa disponibilité, sa convivialité, son suivi et son soutien tout au long de mon travail de recherche.

Nous remercions notre famille qui nous a toujours soutenu et encouragés tout au long de la préparation de cette thèse.

Nous désirons aussi remercier Sonatrach Algérie en tant qu'organisation de nous avoir accepté au sein de ses lieux

Nous présentons également nos remerciements à tous nos enseignants ainsi que toute l'équipe pédagogique de l'École des Hautes Études Commerciales EHEC Alger, qui nous ont fourni les outils nécessaires à la réussite de mes études universitaires.

Nous remercions aussi les membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre recherche en acceptant d'examiner notre travail et de l'enrichir par leurs propositions.

Nous voudrions remercier aussi toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à nos recherches et à l'élaboration de ce mémoire

Dédicaces

Au Dieu le tout puissant notre créateur

Je dédie ce modeste travail :

A lame de mes chers parents, à les personnes qui nous ont quitté et qui ont laissé un très grand vide dans ma vie. Le destin ne nous a pas laissé le temps pour jouir ce bonheur ensemble et de t'exprimer tout mon respect Je vous dédie cette œuvre, mon père et ma mère. Que Dieu vous fasse miséricorde et vous accueille dans ses vastes Paradis, si Dieu les veut, vous resterez toujours dans mon cœur.

À ma sœur Fahima, qui a été mon soutien dans ma vie, m'a soutenu et m'a motivé toujours physiquement et moralement.

À ma petite sœur Bouchra, mon cher frère Salim et mes chères sœurs Aicha et Samia

À mon amie et compagnon d'étude Rayane et mon cher binôme Kheira

Aizer ikram



Dédicaces

À Dieu, le Tout-Puissant, notre Créateur,

À mes très chers parents, pour leur amour inconditionnel et leur soutien constant,

À mes sœurs Chahira, Souhila, Aïcha, Siham et Khaouther, pour leur présence réconfortante et leurs encouragements,

À toute ma famille, pour leur soutien et leurs prières,

À mes chères amies Ikram et Yamna, pour leur amitié précieuse et leur soutien indéfectible,

Et à tous ceux qui me sont chers, pour leur bienveillance et leur encouragement tout au long de ce parcours.

Mezani Kheira



Liste des tableaux

Tab N°	Intitulés des tableaux	Pages
	Chapiter II	
01	Éléments d'un tableau de bord	47
	Chapiter III	
02	L'axe financier du BSC adapté	91
03	L'axe client du BSC adapté	91
04	L'axe marché du BSC adapté.	92
05	L'axe processus internes du BSC adapté	92
06	L'axe apprentissage et développement du BSC adapté	93
07	La répartition de l'échantillon selon la variable genre.	97
08	La répartition de l'échantillon selon la variable âge	98
09	La répartition de l'échantillon selon la variable expérience professionnelle	99
10	Répartition de personne adapté s interrogées selon leur avis sur la conformité au norme théorique de planification de processus de planification de Sonatrach activité commercial.	100
11	Avis des interrogés sur la formalité du processus de Planification de Sonatrach.	101
12	La répartition de personnes interrogées selon leur avis sur la flexibilité de processus de planification de Sonatrach.	102
13	Les résultats de la dimension les résultats de la planification.	104
14	Les résultats de la dimension la structure et la nature du processus de planification.	105
15	Les résultats de la dimension l'évaluation de performance de planification	106
16	Les résultats de la dimension les mesures de performance des plans.	107
17	Avis des intérogés sur le niveau d'atteint des objectifs de planification.	108

18	Avis des personnes interrogées sur la suffisance des ressources allouées.	109
19	Avis des interrogés sur l'utilisation de diagnostic afin de fixer les objectifs et élaborer les plans.	110
20	Répartition d'avis des interrogés sur l'efficacité des outil de planification.	112
21	Méthodes de suivi de l'exécution des plans stratégiques	113
22	L'effet du degré de respect des normes théoriques de planification sur la réalisation des mesures de performance du plans.	105
23	La corrélation entre la performance de planification et ses résultats	114

Liste des figures

Fig N°	Intitules	Pages
Chapitre I		
01	Fonctions de management	10
02	Evolution de la pacification	12
Chapitre II		
03	Représentation du TBP selon Kaplan et Norton.	51
Chapitre III		
04	L'organisation de l'activité de commercialisation au sein de la Sonatich	85
05	Principes phases de processus de planification de SONATRACH activité commerciale	97
06	La répartition de l'échantillon selon la variable genre.	98
07	La répartition de l'échantillon selon la variable âge	99
08	La répartition de l'échantillon selon la variable expérience professionnelle	100
09	Répartition de personnes interrogées selon leur avis sur la conformité au norme théorique de planification de processus de planification de Sonatrach activité commerciale.	101
10	Avis des interrogés sur la formalité du processus de Planification de Sonatrach.	102
11	La répartition de personnes interrogées selon leur avis sur la flexibilité de processus de planification de Sonatrach.	108
12	Avis des interrogés sur le niveau d'atteint des objectifs de planification.	110

13	Avis des personnes interrogées sur la suffisance des ressources allouées.	110
14	Répartition d'avis des interrogés sur l'efficacité des outil de planification.	111
15	Méthodes de suivi de l'exécution des plans stratégiques	112

Liste des abréviations:

Abbreviation	Signification
BSC	Balanced Scorecard (Tableau de Bord Prospectif)
CA	Conseil d'Administration
CP	Comité Planification
ENAFAL	Entreprise Nationale de Fabrication d'Appareils de Levage
EPP	Études, Performance, Planification
G.N	Gaz Naturel
GNL)	Gaz Naturel Liquéfié d'Algérie
GSP	Groupe Sonatrach Production
HSE	Health, Safety, Environment (Santé, Sécurité, Environnement)
KPI	Key Performance Indicator (IndicateurClé de Performance)
Marché US, UK, GNL	Marché des États-Unis, Royaume-Uni, Gaz Naturel Liquéfié
Naftal	Société Nationale de Commercialisation et de Distribution de Produits Pétrolier
PDG	Président-Directeur Général
PMTE	Plan moyen terme
Prix FOB	Prix Free On Board (prix à bord du navire)
RH	Ressources Humaines

RH	Ressources humaines
ROCE	Return on Capital Employed (Retour sur Capital Employé)
Sig	Système d'Information Géographique.
SMART	S : Spécifique , M : Mesurable , A : Assignable (Attribuable) , R : Réaliste ,T : Temporel
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (logiciel d'analyse statistique)
SWOT	S : Strengths (Forces) , W : Weaknesses (Faiblesses) , O : Opportunities (Opportunités) , T : Threats (Menaces)
TBP	Tableau de Bord Prospectif (Balanced Scorecard en français)
TDB	Tableau de Bord
VP	Vice-Président

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE I : CONCEPT DE PLANIFICATION.....	6
Introduction chapitreI :	7
Section 01 : Approche théorique de la planification.	8
Section 02: Typologie et processus de la planification	21
Conclusion chapitre I :	35
CHAPITRE II: PILOTAGE ET SUIVI DE LA PERFORMANCE DU PROCESSUS DE PLANIFICATION.....	36
Introduction chapitre II :	37
Section 01 : Analyse, Mesure et Suivi de la performance du processus de planification	38
Section 02 : Les facteurs qui influencent la performance de la planification.....	57
Conclusion chapitreII:	69
CHAPITRE III:ETUDE DU PROCESSUS DE PLANIFICATION ET DE SUIVI DE SA PERFORMANCE.....	70
CAS DE SONATRACH - ACTIVITE COMMERCIALE	70
Introduction du chapitre III.....	71
Section 01 : Présentation générale de l’organisme d’accueil direction générale de l’activité commerciale Sonatrach.....	72
Section 02 : Présentation de la démarche méthodologique et définition du processus de planification de Sonatrach ainsi que le suivi de sa performance	79
Section 03 : L’analyse, synthèse et discussion des résultats obtenus de l’enquête.	89
Conclusion chapitre III :	118

CONCLUSION GENERALE.....	124
---------------------------------	------------

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Dans un environnement de travail marqué par une turbulence et une intensification de la concurrence, il est difficile d'assurer la rentabilité de l'entreprise. Dans ce cas, certaines entreprises peuvent être confrontées à des défis qui entraînent une insatisfaction des clients, une diminution de leurs chances de succès à long terme, ainsi qu'une perte de parts de marché, créant ainsi une atmosphère de troubles au sein de l'organisation. Cela est dû à l'absence d'une stratégie claire et organisée. C'est pourquoi la planification est un outil essentiel qui contribue à faire avancer l'entreprise sur la bonne voie, en améliorant les chances de succès et en relevant les défis.

De nombreux dirigeants considèrent la planification comme une fonction pivotale au sein de toute organisation, un pilier essentiel à son succès, quelle que soit sa taille ou son domaine d'activité. Elle sert de feuille de route guidant l'entreprise vers la réalisation de ses objectifs, permettant de saisir les opportunités offertes et de réduire les risques auxquels l'organisation est confrontée. Dans le secteur des industries extractives, comme Sonatrach, qui occupe une place importante dans les économies de nombreux pays en développement, la planification revêt une importance particulière en raison de la complexité de ses opérations. Lorsqu'un processus de planification est bien défini et rigoureux, il produit des résultats performants, permettant aux entreprises du secteur de gérer les risques futurs de manière réfléchie, d'optimiser les ressources et de maximiser la valeur pour les actionnaires, renforçant ainsi leur compétitivité sur le marché mondial. Il est donc essentiel d'assurer la performance du processus de planification en suivant et évaluant ce processus pour garantir la rentabilité de l'entreprise à long terme. C'est la principale raison qui a suscité notre intérêt dans le choix du sujet de notre étude : « Analyse du processus de planification et suivi de sa performance au sein de Sonatrach ».

Cependant, la manière dont chaque entreprise aborde le processus de planification peut être très différente et variée en fonction de ses besoins. De nombreux facteurs peuvent influencer l'efficacité de la planification, tels que le secteur d'activité, la structure organisationnelle, la culture d'entreprise, les réglementations en vigueur, les compétences des planificateurs, des équipes de gestion, les pressions du marché et les contraintes financières. C'est pourquoi la mise en œuvre efficace d'un processus de planification conforme aux

Introduction générale

normes théoriques peut s'avérer difficile. Donc il est essentiel de comprendre que le processus de planification n'est pas statique, mais plutôt un processus itératif et continu, car les entreprises peuvent être confrontées à des pressions temporelles importantes pour prendre des décisions rapides. Cela peut les amener à négliger certaines étapes clés du processus de planification, aussi Certaines entreprises peuvent avoir une culture d'entreprise qui ne valorise pas la planification formelle. Cela peuvent avoir un impact significatif sur la performance de planification d'entreprise de diverses manières.

C'est pourquoi nous avons formulé notre problématique de recherche comme suit :

« La performance de planification est-elle impactée par la nature du processus de planification ? ».

Pour approfondir cette problématique, trois questions de recherche secondaires sont formulées :

- 1) Existe-t-il un processus de planification au sein de Sonatrach conforme et formalisé ?
- 2) Le degré de non-respect des normes théoriques de planification affecte –t-il l'efficacité des plans ?
- 3) Dans quelle mesure les résultats de planification influencent-ils la performance de la planification ?

Afin d'atteindre notre objectif de recherche, nous avons formulé les hypothèses suivantes que nous tenterons de vérifier tout au long de notre étude :

H1 : Il existe un processus de planification propre à Sonatrach, mais il n'est pas entièrement formel et varie en fonction de divers facteurs.

H2 : Le degré de non-respect des normes théoriques de planification dans le processus de planification a un impact sur la réalisation des mesures de performance des plans.

H3 : La performance de planification est corrélée positivement aux résultats de planification

Le choix de ce thème n'est pas hasard, il est motivé par son importance cruciale, notamment dans des industries complexes comme Sonatrach, où le processus de planification est considéré comme un point critique en raison des pertes potentielles résultant d'une planification défailante, telles que le gaspillage des ressources et les retards de projet, affectant ainsi la rentabilité et la durabilité de l'entreprise. Cependant, il existe un manque de recherches spécifiques sur l'évaluation de la performance de la planification dans les industries extractives. Cette étude offre une opportunité d'améliorer les pratiques de planification chez Sonatrach.

De nombreuses études ont déjà été menées sur la planification et évaluation de la performance. Cependant, peu d'entre elles se sont concentrées sur les industries extractives. Parmi les études, on peut citer :

« An Evaluation of Planning and Performance Measurement Systems in the Oil and Gas Industry » par Robert N. Kaplan et David P. Norton (2001) : cette étude présente une étude de cas d'une grande compagnie pétrolière qui a mis en œuvre un système de planification et d'évaluation de la performance basé sur la stratégie.

Les résultats de l'étude montrent que ce système a permis à l'entreprise d'améliorer ses performances financières et opérationnelles.

« Planning and Performance Measurement in the Extractive Industries » par Jonas Michalski (2010) : cette étude examine les pratiques de planification et d'évaluation de la performance dans un échantillon d'entreprises extractives.

Elle identifie plusieurs défis spécifiques auxquels ces entreprises sont confrontées, tels que la gestion de l'incertitude et la prise en compte des impacts environnementaux et sociaux.

Pour répondre à l'ensemble des questions et valider nos hypothèses de recherche, nous avons choisi d'effectuer une étude qualitative et quantitative en utilisant une méthode analytique, grâce au recours à des techniques de collecte et de traitement d'informations telles que l'observation, l'analyse des documents internes, un guide d'entretien et un questionnaire.

Enfin, notre étude s'articule autour de deux parties : une partie théorique composée de deux chapitres vise à présenter les concepts théoriques de la recherche et une partie pratique comprenant un seul chapitre dédiée à un cas pratique.

Le premier chapitre est consacré à une compréhension approfondie du concept de la planification, incluant une définition de concept planification, son historique « évolution », sa typologie, son processus, ses objectifs et ses limites.

Dans le deuxième chapitre, notre objectif est de présenter le processus de suivi et évaluation de la performance du processus de planification, en incluant les outils utilisés pour l'évaluation et le suivi, tels que les tableaux de bord, les indicateurs de performance et les rapports ainsi l'analyse SWOT ainsi que les différents facteurs d'amélioration de la planification.

En ce qui concerne le troisième chapitre, nous allons dans un premier temps présenter notre organisme d'accueil. Ensuite, la démarche méthodologique adoptée pour mener notre recherche avec une présentation approfondie de processus de planification de SONATRACH et finalement la réalisation de l'enquête et analyse et l'interprétation des résultats et confirmation des hypothèses d'études.

CHAPITRE I :

CONCEPT THEORIQUE DE PLANIFICATION

Introduction chapitre I :

En raison de la complexité de l'environnement économique et des changements organisationnels, chaque entreprise, dans le cadre de son cycle de vie, s'engage constamment dans un processus managérial composé de quatre fonctions essentielles de gestion : planification, direction, organisation et contrôle.

La planification est considérée comme la première et principale fonction de gestion. C'est une fonction omniprésente, un processus continu et intellectuel. Elle vise à définir les objectifs recherchés, la manière dont ils seront atteints, la définition des rôles, l'attribution des responsabilités des différents acteurs, l'estimation des moyens à mettre en œuvre et des coûts.

Ce premier chapitre va mettre en lumière le contexte de la planification. Dans une première section, nous allons définir la planification et examiner son évolution, sa nature, son objectif ainsi que ses différentes approches aussi une distinction entre la planification pour une organisation et projet. Dans une deuxième section, nous nous focaliserons sur sa typologie et son processus et nous clôturerons notre chapitre avec les avantages et les limites de la planification dans l'organisation.

Section 01 : Approche théorique de la planification.

La planification est une composante essentielle de toute entreprise ou organisation, guidant ses actions présentes en vue d'atteindre des objectifs futurs. Cette section se propose d'explorer la définition de la planification ainsi que son évolution au fil du temps. En comprenant l'évolution de cette pratique fondamentale, nous pouvons mieux appréhender son rôle dans le contexte contemporain des affaires et de la gestion.

1 Généralité sur la notion planification :

La planification est un processus qui consiste à définir des objectifs et à déterminer les étapes nécessaires pour les atteindre. Elle permet aux individus, aux organisations et aux gouvernements de prendre des décisions éclairées et d'optimiser leurs chances de succès.

1.1 Définition de la planification :

On trouve dans le contexte du management plusieurs définitions du terme Planification qui sont différentes les unes les autres selon les auteurs.

Selon Weick, « planifier, c'est concevoir un futur désiré et les moyens qui permettront de réaliser ». Par ailleurs, en 1958, Koontz définissait la planification comme « la détermination consciente d'actions définies pour atteindre des objectifs. La planification, donc, c'est la décision ». De plus, Van Gunsteren ajoutait que « planifier c'est intégrer un ensemble d'activités en un tout qui a un sens » : « planifier signifie s'organiser un peu plus... c'est prendre un engagement réalisable autour duquel des actions déjà effectuées s'organiseront .»¹

De même, la planification marque la volonté de l'entreprise d'agir sur le futur : elle se traduit par des tableaux, des déclarations, des figures et des schémas. Planifier, c'est donc concevoir un futur désiré et les moyens d'y parvenir. ²

¹MINTZBERG (H) : « **Grandeur et décadence de la planification stratégique** », édition Dunod, Paris, 1994, p. 24-25-27.

²HELPER (J.-P), KALIKA (M) et ORSONI (J) : « **Management stratégique** », édition Vuibert, 10^{ème} édition, 2016, p. 32.

En outre, la planification peut être définie comme étant « le processus permettant de définir les objectifs, d'élaborer les stratégies, de tracer les grandes lignes des dispositions de mise en œuvre et d'attribuer les ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs.»¹

De manière générale, « la planification est un instrument d'action : elle donne à l'entreprise le moyen d'agir sur le futur. De plus, elle est un instrument de motivation : elle engendre une telle circulation d'informations entre les acteurs que chacun peut se sentir plus motivé par la réussite de l'ensemble. Enfin, la planification est un instrument de cohérence : elle assure les ajustements entre les personnes, entre les divisions, entre les échéances.»²

Cependant, la planification n'est pas la prévision, car en plus de celle-ci, on trouve la volonté de l'entreprise d'agir sur le futur. Elle ne conduit pas à décider pour le futur ; elle permet de prendre des décisions aujourd'hui en fonction de leurs conséquences à venir. Il est important de noter que la planification n'élimine pas le risque : le risque est inhérent au management et elle n'a pas pour but prioritaire l'élaboration d'un plan : le résultat de l'action (le plan) est infiniment moins important que l'action elle-même (la planification).

1.2 La planification comme première fonction du management :

- La planification — la « prévoyance » comme disait Henri Fayol — consiste à fixer des objectifs et à déterminer les actions permettant de les réaliser. ³
- La dimension principale qui est le temps (Quand), la planification prend forme selon ses autres dimensions que sont le périmètre des objectifs du projet (Quoi), les ressources (Qui), la manière et le chemin (Comment) et les obstacles possibles (Risques).⁴
- Analyse des opportunités et des menaces de l'environnement, ainsi que des forces et des faiblesses de l'entreprise (utilisation du modèle SWOT)
- Examen des options possibles et détermination de la stratégie appropriée
- Déclinaison de cette stratégie en plans opérationnels et en budgets

¹CLARK (H) : « **Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement** », New York, 2009, p.8.

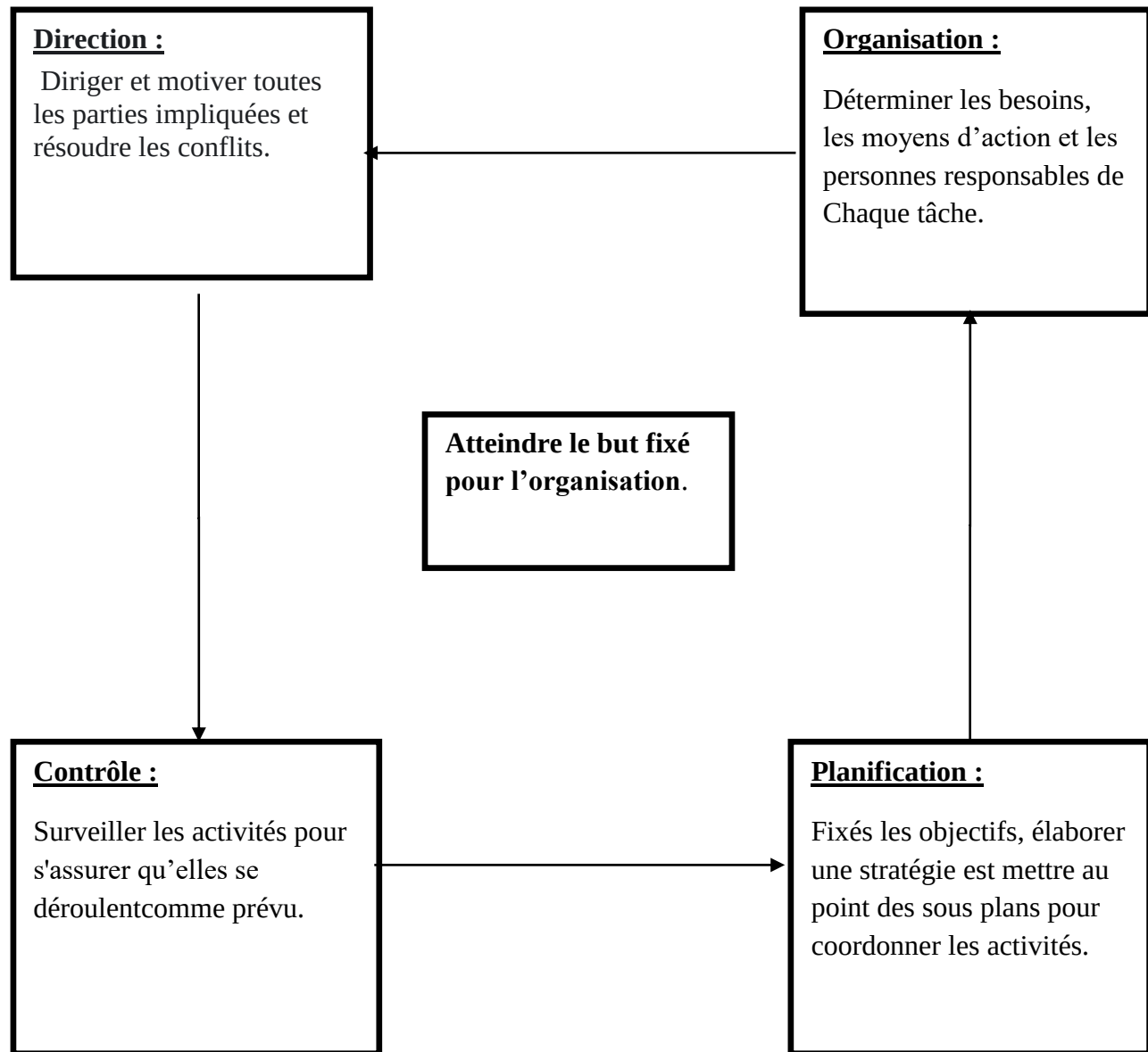
²HELPER (J) : Op.cit, p. 32.

³HENR (M) : « **Grandeur et décadence de la planification stratégique** », édition Dunod, 1994, p.454.

⁴MICHEL (N) : « **Les 100 du management moderne (les 100 règles d'or, astuces, conseils & best practices** », 3^{ème} édition, Katamaran, 2010, p.190.

- Elaboration des plans détaillés.
- Vérification régulière de l'atteinte des objectifs fixés par le plan.¹

Figure 01 : Fonctions de management



La source : ROBBINS (S), DECENZO (D), GABILLIET (P) : « **Management : l'essentiel des concepts pratique** », édition Pearson , 4^{ème} édition, 2004, p.31.

¹FATMI (M. S) : « **Le rôle de la planification portuaire dans la gestion d'un terminal à conteneurs** », mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales D'Alger, pp. 11-12.

1.3 Evolution de la planification :

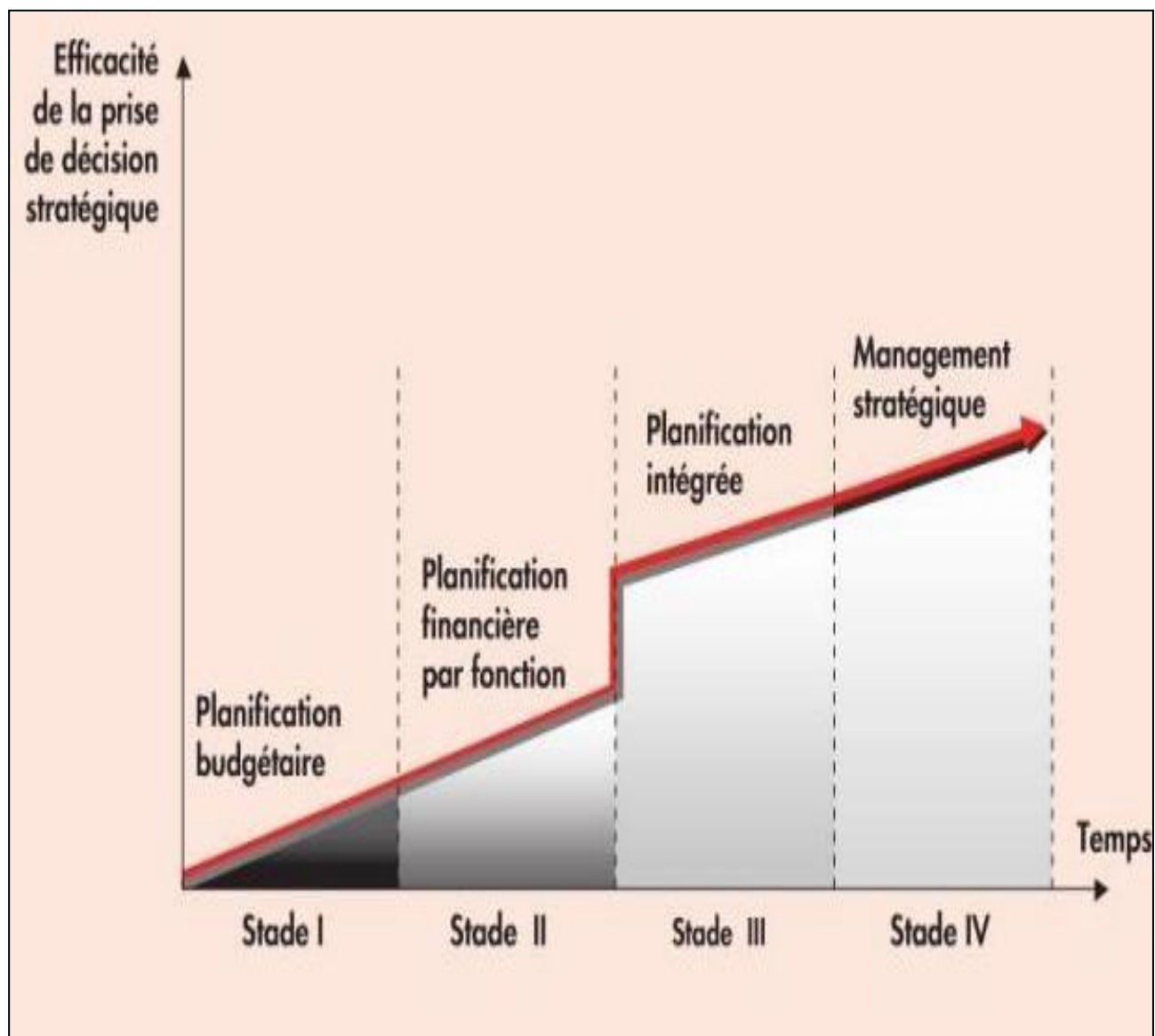
Jusqu'à la fin des années soixante-dix a dominé une conception planificatrice de la stratégie, consistant à définir et à élaborer des programmes d'actions établis par le sommet de la hiérarchie. La stratégie s'apparentait dès lors à une approche formalisée, censée garantir une coordination et une orientation optimale des objectifs, politiques et actions de l'entreprise. Cette conception de la stratégie a eu principalement pour conséquence de minimiser le rôle et l'impact du management sur les organisations. En mettant l'accent sur l'analyse et la prévision, elle a porté une attention limitée à la mise en œuvre et aux possibilités d'adaptation ou de modification en fonction de l'évolution de l'environnement.¹ Pour mieux comprendre cette évolution, il est essentiel de considérer la distinction suivante : Ainsi, en associant stratégie et planification, les entreprises ont pendant longtemps, sous-estimé les variations de l'environnement et la part prise par l'organisation (mobilisation des acteurs, gestion des ressources disponibles) dans la formation d'une stratégie. La planification consiste à concevoir une situation souhaitée, en fixant des buts à atteindre à un horizon donné, ainsi que les moyens humains, matériels et financiers nécessaires pour les réaliser. En effet, pour Ackoff (1973), planifier, c'est concevoir un futur désiré et les moyens d'y parvenir. Steiner (1969) définit, quant à lui, la planification comme un processus qui commence par la formulation des objectifs et la définition de la stratégie et qui finit par la mise en place des politiques et plans détaillés pour les atteindre.

Le terme planification sous-entend par conséquent une approche à caractère formel dans laquelle les objectifs et démarches sont rédigés et transmis aux membres de l'organisation. Deux types de planification existent pour maximiser le progrès économique : la planification stratégique et la planification opérationnelle².

¹MEIER (O) : « **Dico du manager** », édition Dunod, Paris, 2009, p.156.

²Ibid. pp.156-157.

Figure 02: Evolution de la planification



La source : BOJIN (J) et SCHÖTTL (J. M): « L'essentiel de la stratégie », édition Eyrolles, Paris, 2012, p. 338.

1.4 Nature de la planification :

- ✓ La planification est axée sur les objectifs : chaque plan doit contribuer de manière positive à l'accomplissement des objectifs du groupe. La planification n'a aucun sens sans être liée aux objectifs.
- ✓ Primauté de la Planification : la planification est la première fonction managériale. Elle précède tous les autres les fonctions de gestion.
- ✓ Omniprésence de la planification : la planification se trouve à tous les niveaux de gestion. Le top management s'occupe de la planification stratégique. La direction centrale est chargée de la planification administrative. Les subordonnés doivent se concentrer sur la planification opérationnelle.
- ✓ Efficacité, économie et précision : l'efficacité du plan est mesurée par sa contribution aux objectifs aussi économiques que possible. La planification se concentre également sur des prévisions précises.
- ✓ Coordination : la planification coordonne le quoi, qui, comment, où et pourquoi planifier. Sans coordination de toutes les activités, nous ne pouvons pas avoir des efforts unis.
- ✓ Facteurs limités : un planificateur doit reconnaître les facteurs limités (argent, main d'œuvre, etc.) Et formule des plans à la lumière de ces facteurs critiques.
- ✓ Flexibilité : le processus de planification devrait être adaptable à l'évolution de l'environnement conditions.
- ✓ La planification est un processus intellectuel : la qualité de la planification variera en fonction de la qualité de l'esprit du gestionnaire.¹

1.5 Les outils de laplanification:

✓ La prevision:

Les prévisions qualitatives font référence aux opinions, analyse, évaluation des experts, de spécialistes pour anticiper l'avenir de l'entreprise.

¹<http://www.metcolleges.ac.in/Notes/ECE/ThirdYear/Principles-of-Mangement.pdf> (consulté le 16/05/2017 à 14 :27)

Les prévisions quantitatives s'appuient sur l'analyse mathématique et statistique des bases de données, renforcées par une interprétation.

✓ **La pacification de relevé :**

Elle sert à définir des possibilités d'intervention capables de remplacer, de se substituer aux mesures d'origine jugées insuffisantes.

✓ **La planification par scénarios :**

Elle conduit à établir une série de possibilités ou d'éventualités capables de se présenter ainsi que des plans pour chacune des situations envisagées.

✓ **L'analyse comparative (le benchmarking) :**

Elle fait appel à des comparaisons entre l'environnement externe et l'environnement interne de l'entreprise pour favoriser une planification efficace.

1.6 Quand planifiez-vous ?

- ✓ Il n'existe pas de règle précise pour fixer le moment idéal de la planification dans une organisation ou pour un projet. Voici quelques suggestions à considérer.
- ✓ Avant de commencer un projet ou une nouvelle tâche dans l'organisation, il est crucial de réaliser une planification exhaustive.
- ✓ Une planification annuelle comprenant une révision stratégique s'effectue tous les deux ans et l'évaluation des activités fournissent le fondement pour la planification annuelle devrait généralement être réalisée vers la fin de l'année précédente.
- ✓ Il est nécessaire de réaliser une planification stratégique complète tous les trois à cinq ans, sauf si l'environnement de travail connaît des changements rapides et radicale, auquel cas une révision plus fréquente pourrait être recommandé.

1.7 Les objectifs de la planification : 1

Le principal objectif de fonction de planification est de permettre d'abord de tracer les chemins et définir les moyens pour atteindre un objectif, mais la contribution de planification a d'autres objectifs qui sont :

❖ **Faire face à l'incertitude et aux changements :**

Dans ce contexte il y a deux possibilités, lorsque l'environnement de projet change d'une manière imprévisible et rapide, la planification joue un rôle de l'anticipation , pour identifier les risques et les éventuels problèmes qui peuvent nuire au bon déroulement de projet, dans le but d'élaboré un plan flexible qui prend en compte tous les risques et les éventuels changement, et qui sera adapté et capable de réponde a tous les aléas de projet, donc planifier sa évite à subir les impacts de changement en cours de projet. Et dans le cas, ou l'environnement est plus ou moins stable, la planification doit trouver les meilleurs moyens pour atteindre les objectifs de projet et avoir les résultats espérés par les parties prenantes.

❖ **Garder l'attention sur les objectifs**

Toute planification vise à réaliser les objectifs du projet, l'acte de planification fait porter l'attention sur ces objectifs.

Un plan sert toujours de référence de base pour l'atteinte des objectifs, et en cas il aura des écarts pendant la réalisation que se soit dans les délais, les couts ou la qualité, il faut toujours envisager la possibilité de modifier les plans, et de trouver une solution pour la replacer dans les objectifs de projet.

¹BOURAS (F) : « **La planification comme facteur de réussite dans le management d'un projet de réalisation** », mémoire de master en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2015, pp. 37-38.

❖ L'optimisation des ressources

L'optimisation des ressources dans un projet peut être un facteur d'évaluation de l'efficacité de la planification, par ce qu'une bonne coordination des opérations dans un projet, permette d'augmenter la vitesse de la production, et une affectation appropriée de la main d'œuvre sur les tâches se permet d'avoir plus de ressources humaines disponibles, et ces deux facteurs jouent un rôle important sur la réduction des coûts de projet.

❖ Faciliter le contrôle

Contrôler implique s'assurer que les résultats sont conformes aux objectifs prévus. Puisque ces derniers sont préalablement définis, il suffit de les comparer avec les réalisations.

1.8 La différence entre planification pour une organisation et pour un projet :¹

Est-ce que le fait de planifier pour une organisation ou de planifier pour un projet est très différent ?

Les principes sont les mêmes, avec quelques différences mineures. Dans les deux pages qui suivent, nous observons les différentes emphases, que vous planifiez pour une organisation ou pour un projet.

1.8.1 Planifier pour une organisation :

Voici les éléments à prendre en compte lorsque vous planifiez pour l'ensemble d'une organisation :

- ✓ Lorsque vous mettez en place une nouvelle organisation, accordez une attention particulière à l'étape de planification stratégique. Le travail que vous effectuez au niveau de l'évaluation des besoins/de l'analyse des problèmes est d'une importance vitale à ce moment. (Ces deux éléments sont étudiés en détail dans un autre chapitre de cette boîte à outils).
- ✓ Réviser régulièrement (deux fois par an) votre stratégie et votre plan stratégique (tous les trois à cinq ans) pour vous assurer que vos stratégies sont toujours d'actualité et quelles sont aussi bonnes que possible.

¹ SHAPIRO(J) : « Boîte à outils: la Vue d'Ensemble de la Planification », p 14-15.

- ✓ Réviser vos stratégies et votre plan stratégique au moyen d'une évaluation. (Voir le chapitre consacré à la planification du suivi et de l'évaluation dans cette boîte à outils, et dans la boîte à outils intitulée Suivi et Evaluation.)
- ✓ Laissez les projets, les unités, etc. en charge de la programmation d'action.
- ✓ Ne pensez pas que la division du travail doit être la même que celle qu'elle a toujours été. Si la nature du travail change, la structure de l'organisation pourrait avoir besoin de changer également. (Voir le chapitre intitulé Le fond et la forme sont liés).
- ✓ Faites participer tous les services, toutes les unités, tous les projets et les programmes à la planification de l'organisation, mais suivez les recommandations données dans le chapitre Qui planifie. ?
- ✓ L'équipe de direction doit décider si elle veut ou non intégrer ses plans afin que le plan organisationnel soit cohérent, au lieu d'avoir un patchwork de plans différents.
- ✓ L'équipe de direction doit s'assurer que les ressources sont correctement allouées selon le plan d'action.

1.8.2 Planifier pour un projet :1

Certains des éléments à prendre en compte lorsque vous planifiez pour un projet sont les suivants :

- ✓ Vous devez être très clairs au sujet de la relation entre le projet et l'organisation dont il fait partie. La relation qui existe entre les deux doit être logique. Vous ne pouvez-vous contenter d'ajouter un projet au travail d'une organisation sous prétexte que cela semble être une bonne idée. Cela doit concorder avec votre vision, vos valeurs et votre mandat. (Voir le chapitre sur les Éléments d'un cadre stratégique).
- ✓ Vous devez procéder à une première planification stratégique avec prudence, et ensuite, parce que vous travaillez avec des échéances précises, vous devez régulièrement réviser votre stratégie (si possible tous les six mois). Ceci vous permettra de procéder aux ajustements nécessaires à temps.
- ✓ Vous devez organiser votre temps avec précaution. Un projet est habituellement d'une durée limitée et vous devez pouvoir produire les résultats proposés dans le temps spécifié.

¹ Ibid.p.15.

- ✓ Vous devez planifier avec précaution pour les ressources dont vous avez besoin. Vous allez probablement essayer de collecter des fonds spécialement pour le projet, il est donc important que ce soit fait correctement.
- ✓ Votre plan de ressources humaines doit être réalisé en référence au trop plein de capacité existant déjà dans l'organisation.
- ✓ Vous devez planifier les dates de début et de fin du projet afin que d'autres parties prenantes, et l'organisation dans son ensemble, comprennent ce qu'implique la durée du projet programmé.
- ✓ Vous devez planifier comment vous allez lier le travail propre au projet au travail habituel de l'organisation. Il est important de ne pas laisser les projets devenir des « empires » isolés qui ne sont pas considérés comme faisant partie de l'organisation.
- ✓ Vous devez vous assurer que vos programmes d'action n'interfèrent pas avec les activités habituelles de l'organisation, ou n'entrent pas en confrontation avec d'autres projets et/ou d'autres départements.

2 Les approches de planification :

Il existe plus d'une dizaine de méthodes de planification et le choix de l'une d'entre elles est surtout conditionné par le type de projet ou de plan.

2.1 L'approche classique :

Méthode plutôt réservée aux petites équipes, elle consiste à lister l'ensemble des tâches du projet et estimer le temps de réalisation de chacune des tâches. Le chef de projet répartit ensuite chaque tâche aux membres de l'équipe et supervise le bon déroulement du projet ou du plan. Il existe un certain degré d'autonomie de chaque membre de l'équipe et le chef de projet a un rôle central.

2.2 L'approche agile :

Cette approche adaptée pour les projets nécessitant une grande flexibilité et des développements rapides, la méthode agile est une approche qu'on appelle itérative, c'est-à-dire en cycles courts. Les étapes du projet ou du plan sont appelées des « sprints » qui durent généralement entre 2 à 4 semaines. A la fin de chaque itération, on valide les livrables et on cherche à les améliorer pour l'itération suivante. L'approche agile convient bien aux équipes

dont les membres sont relativement autonomes et qui ont une grande capacité de communication.¹

La méthode agile, dans le cadre du développement d'une application web ou mobile, est une méthode itérative, incrémentale et adaptative. Elle ne fonctionne pas sous forme de tâches planifiées sur un calendrier défini mais sous forme de "sprints". C'est lors de ces sprints que sera développée votre application.

Un sprint est une courte période de temps, environ 2 semaines, durant laquelle vont s'enchaîner un certain nombre de tâches et se terminant par la livraison d'un incrément de produit fonctionnel².

2.3 L'approche en cascade :

Comme son nom l'indique, elle convient parfaitement aux projets dont les tâches sont particulièrement dépendantes les unes des autres. Dans ce contexte-là, le démarrage d'une tâche est conditionné par l'achèvement de la tâche précédente. Il est donc nécessaire de bien prioriser les tâches en début de projet ou de plan, et s'assurer que les membres de l'équipe communiquent bien entre eux.

2.4 L'approche PERT « Technique d'Évaluation et Examen des Programmes » :

Cette approche analyse et représente de manière logique les tâches à réaliser au cours d'un projet. Elle est très utile dans le cadre d'un processus de fabrication. Son application est plutôt scientifique, c'est pour cette raison qu'elle convient à des entreprises ayant de forts potentiels de développement.

Le réseau PERT est composé des éléments suivants :

- ✓ **Tâche** : ici représentée par la flèche bleue. À chaque tâche correspondent un repère (code) et la durée prévue de la tâche.

¹ LEGOFF (R) et PAILL (J) : « **Les mini mémos Foucher transition digitale** », édition Foucher, une marque des éditions Hatier, Paris, 2020, p. 46.

²<https://www.axiocode.com/methode-agile-vs-classique-quelle-methode-utiliser/> « Méthode agile vs classique, quelle méthode utiliser selon votre projet ? », Publié le 19 octobre 2021, mis à jour le 8 juin 2023, Consulté le 20/04/2024 à 14:30

- ✓ **Étapes** : ici représentée par les cercles. Chacune des tâches possède une date/étape de début et une date/étape de fin ainsi qu'un repère/code. À noter, chaque étape de fin est étape de début de la tâche suivante.

2.5 L'approche SCRUM « mêlée » en français) :

C'est une déclinaison de la méthode agile. Dans cette approche, le chef de projet est remplacé par un Scrum Master dont la fonction consiste à faciliter la communication et le travail entre les différentes équipes qui participent au projet ou au plan. Comme pour la méthode agile, les étapes sont des « sprints » de 30 jours généralement où les différentes tâches sont priorisées et les délais contrôlés. La réussite de cette méthode de planification repose sur une communication permanente autour de la progression des tâches (comme dans une mêlée au rugby).

2.6 L'approche Crystal Clear :

Legoff définit cette approche comme étant : « méthode adaptative au projet ou au plan, faisant également partie de la famille des méthodes dites agiles, l'approche Crystal Clear met en avant les compétences des membres de l'équipe et leurs interactions plutôt que de se focaliser sur les tâches. L'accent est donc mis sur l'apprentissage mutuel pour améliorer en continu le projet. Cela apporte beaucoup de souplesse et de créativité mais est peu duplicable sur d'autres projets. Il existe d'autres approches de planification tirées pour certaines de la méthode agile : processus unifié, extrême programming, etc. et d'autres non : chemin critique, chaîne critique ou encore adaptative ».¹

¹LEGOFF (R) et PAILLE (J) :Op.cit, pp. 46-48.

Section 02: Typologie et processus de la planification

La planification est un processus dynamique qui revêt différentes formes et phases selon les besoins spécifiques d'une organisation. Cette section se propose d'explorer la typologie et les processus de la planification, en examinant les différentes approches utilisées par les gestionnaires pour élaborer des stratégies efficaces et atteindre les objectifs fixés. Comprendre ces typologies et processus permettra d'apprécier la diversité des méthodes de planification et leur importance dans la gestion moderne.

1 Typologie de la planification :

La planification peut être divisée en plusieurs catégories, notamment la planification stratégique et la planification opérationnelle, qui diffèrent par leur portée et leur horizon temporel. En examinant ces différentes facettes de la planification, nous pouvons mieux comprendre comment les organisations naviguent dans un environnement complexe et dynamique pour atteindre leurs objectifs à long et à court terme.

1.1 La planification stratégique :

La planification stratégique est un processus essentiel pour les entreprises et les organisations qui souhaitent réussir à long terme. Elle consiste à définir la stratégie de l'entreprise à long terme.

1.1.1 Définition de stratégie :

Meier Olivier propose la définition suivante pour la stratégie : « La stratégie d'entreprise correspond à l'ensemble des décisions et actions qui orientent de façon déterminante et sur le long terme, la mission, les métiers et activités de l'entreprise, ainsi que son mode d'organisation et de fonctionnement. La stratégie porte à la fois sur l'entreprise et son environnement et a un effet sur la politique générale de l'entreprise. Elle permet de tracer le champ d'actions d'une entreprise, dans le temps (3/5 ans) et dans l'espace (marchés et clients visés) à partir des ressources existantes (financière, humaine, technologique, Organisationnelle, immatérielle...) et de nouvelles dotations, en fonction des évolutions de l'environnement.»¹

¹MEIER (O) : Op.cit,p.186.

Autres auteurs définissent aussi la stratégie comme : « pour une entreprise, la stratégie consiste à choisir ses activités et à allouer ses ressources de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui de ses concurrents dans ces activités, dans le but de créer de la valeur pour ses actionnaires .»¹

Pour clarifier la stratégie est « l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer les choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des but . »²

1.1.2 Caractéristiques de la stratégie :³

- c'est la combinaison correcte de différents facteurs.
- Il relie l'organisation commerciale à l'environnement.
- c'est une action pour relever un défi particulier, pour résoudre des problèmes particuliers ou pour atteindre les objectifs souhaités.
- La stratégie est un moyen pour une fin et non une fin en soi.
- Il est formulé au niveau de la haute direction.
- Cela implique l'hypothèse de certains risques calculés

1.1.3 Définition de la planification stratégique :

Meier souligne que : « la planification stratégique est la première phase de la procédure de planification. Elle consiste à fixer un ensemble d'objectifs cohérents de développement dans les divers domaines d'activité de l'entreprise, à l'aide d'outils d'anticipation, la planification stratégique est donc un processus, constitué d'étapes successives, aboutissant à l'élaboration d'un plan dont l'exécution, étalée dans le temps, traduit la réalisation progressive

¹LEHMANN-ORTEGA (L) et al: « **Strategor : toute la stratégie d'entreprise** », édition Dunod, 6^{ème} édition, Paris, 2013, p.7 .

²MARCHESNAY (M) : « **Management stratégique** », Adreg, 2004, p.21.

³FATMI FRID (S) : Op.cit,p.22.

d'objectifs permettant la réalisation du projet stratégique de l'entreprise à moyen terme. Il existe plusieurs façons de mettre au point un plan stratégique .»¹

La planification stratégique pourrait se définir aussi comme : « un processus de gestion qui présente, d'une façon intégrée, la futurité des décisions institutionnelles à partir de la formulation de la philosophie de l'établissement, de ses missions, de ses orientations, de ses buts, de ses objectifs, de ses programmes et les stratégies à utiliser pour en assurer l'implantation. Le but de la planification stratégique est de traiter l'institution non en vase clos, comme c'était le cas autrefois, mais en relation étroite avec son environnement. »²

Meier Olivier est proposé ci-après différentes phases d'un processus de planification stratégique :

- ✓ Détermination de la mission et des objectifs de l'organisation, exprimant ses intentions et les buts poursuivis
- ✓ Définition des marchés et de la clientèle de l'entreprise de façon à définir
- ✓ Précisément à qui s'adressent ses métiers et activités (produits et services)
- ✓ Analyse de l'environnement, visant à déterminer les éléments clés du contexte dans lequel opère l'entreprise ;

Evaluation des forces et des faiblesses de l'entreprise

Mise au point d'une stratégie sur la base des résultats de ces analyses, qui se fonde sur les points forts de l'entreprise et détermine les domaines clés nécessitant des améliorations, de façon à permette à la firme de mieux servir ses clients et d'atteindre sa rentabilité.³

Parmi les caractéristiques de la planification stratégique ,nous identifions les suivants :⁴

- La planification stratégique est processus systématique.

¹MIEER (O) : Op.cit,p.157.

²ARGUIN (G) : « **Planification stratégique** », 2^{ème}édition, Canada, 1986, p. 11.

³MEIER (O) : Op.cit,p.158.

GRUNIG (R) et KUHN (R) : **Planifier la stratégie :un procède pour les projets de planification stratégique** ⁴
» ,édition EPFL Press, 3^{ème} édition ,p.8.

- L'analyse, comme base de cette planification, ainsi que les réflexions sont orientées à long terme.
- Le procédé de la planification concerne l'entreprise dans son ensemble ou des parties importantes de celle-ci.
- Elle doit être élaborée par les directeurs de l'entreprise par la partie de l'entreprise concernée.
- Le processus concentre sur la détermination des potentiels de succès de futurs.
- Il garantit à long terme l'accomplissement des objectifs primordiaux de l'entreprise .

1.2 La planification opérationnelle

La planification opérationnelle peut se voir comme la description précise des moyens à mettre en œuvre dans un cadre pluriannuel pour atteindre les objectifs stratégiques. Elle vise à déterminer les modalités d'action et leur programmation dans le temps, afin de réaliser les objectifs fixés. Les plans opérationnels répartissent les objectifs et les moyens dans le temps et par fonction. Ils traduisent les grandes lignes du plan stratégique sous forme d'actions ciblées articulées autour d'objectifs opérationnels, de phases successives à organiser et de ressources réparties entre les différentes unités opérationnelles. ¹

- ✓ Pour illustrer, « il précise les actions à entreprendre pour chaque fonction et service de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs prévus dans les plans stratégiques, concerne le court terme. Les programmes d'action précisent les objectifs à atteindre, les actions à mettre en œuvre, les résultats à atteindre, le planning de réalisation. »²
- ✓ Les plans opérationnels traitent de façon détaillée et concrète de l'ensemble des décisions et engagements initiés en amont du processus de planification.
- ✓ Les plans opérationnels et la gestion des budgets (évaluation et budgétisation des moyens nécessaires à la réalisation des actions programmées) intéressent les niveaux hiérarchiques inférieurs. Le plan d'investissement et le plan de financement sont deux aspects essentiels de la planification opérationnelle.

¹ MEIER (O) :Op.cit,p158.

²BENBRAHIM (Gh) : « **Contribution à l'étude de l'apport des systèmes de planification et de suivi dans la conduite des projets environnementaux** », mémoire de magistère en hygiène et sécurité Industrielle, Université Hadji Lakhdar ,Batna,2011,p.51.

- ✓ Les plans opérationnels sont d'ailleurs exprimés en budgets et en plans financiers. Les plans financiers précisent le montant des fonds nécessaires à la mise en œuvre du plan stratégique. Ils aident à identifier les sources, les flux, et les coûts des ressources nécessaires pour appliquer le plan.¹

1.2.1 Objectifs de la planification opérationnelle

Un plan opérationnel réalisable répond à des questions comme :

- Quelles étapes importantes ?
- Devons-nous franchir ?
- Qui va travailler sur quoi ?
- Où pourrions-nous rencontrer des goulots d'étranglement et comment pouvons-nous les éviter ?
- Comment définirons-nous la réussite ?
- Quels premiers indicateurs nous diront que nous sommes sur la bonne voie ?

1.2.2 Les domaines de la planification opérationnelle :

La planification opérationnelle concerne ainsi quatre principaux domaines :²

- ✓ La première porte sur la politique commerciale, avec la définition de la clientèle, le choix des modes de distribution des produits ou des actions commerciales (communication, publicité, promotion) à mener pour atteindre les objectifs définis
- ✓ Le deuxième domaine concerne le plan d'acquisition des moyens techniques indispensables à la réalisation des objectifs (programme de recherche et développement et/ou définition de la politique d'investissement...)
- ✓ Le troisième a trait aux actions sociales tant sur le plan quantitatif –(politique de recrutement ou de licenciement) que qualitatif (politique de formation, politique de motivation du personnel)
- ✓ Le dernier domaine concerne les éléments financiers, comme la programmation de la politique de financement de l'entreprise et des modalités de ce financement.

¹ MEIER (O) :Op.cit,p.158.

² MEIER (O) :Op.cit,p.159.

On peut les distinguer par le fait qu'il a :

- Un horizon temporel situé à moyen et court terme ;
- Une logique de continuité temporelle ;
- Une orientation moins qualitative ;
- Une détermination des choix dans tous les domaines et tous les départements et services ;
- Une implication de tous les cadres de l'entreprise.

1.2.3 La planification à moyen terme :

A moyen terme, c'est la gestion des ressources de façon plus globale qui importe. Ce type de décisions est faiblement réversible et à un impact certain sur le projet. L'embauche d'employés et l'achat de nouveaux équipements sont des exemples de décisions qui relèvent du niveau tactique. Pour un projet de mine à ciel ouvert, ce niveau décisionnel représente une zone grise, pour laquelle la planification peut se révéler être très bénéfique ou, au contraire, plutôt risquée, étant donné le compromis entre le niveau de détails et l'étendue des décisions sur une longue période de temps. En effet, si on établit une séquence d'actions très détaillée .¹

La planification à moyen terme implique plusieurs étapes cruciales. Tout d'abord, elle comprend la conception d'un plan des ventes par produit, définissant les objectifs périodiques de vente. Ensuite, elle repose sur l'utilisation des quantités prévisionnelles produites par chaque membre de l'association pour estimer la production globale. Cette estimation du volume total de production permet d'évaluer les besoins en main-d'œuvre, en matières premières, en machines et en financement. De plus, elle nécessite l'élaboration de stratégies pour faire face aux éventuelles pénuries de production qui pourraient survenir une fois les contrats de vente signés. Enfin, la planification à moyen terme implique la sélection de la meilleure alternative possible pour optimiser l'utilisation des ressources limitées, en tenant compte des objectifs et des moyens opérationnels de l'entreprise associative.

¹L'Heureux (G) : Modèle d'optimisation pour la planification à moyen terme des mines à ciel ouvert [Mémoire de maîtrise, École Polytechnique de Montréal]. Poly Publie , 2011 , p.03 .

1.3 Planification à long terme ou court Terme ¹

Une planification à long terme présente et organise les attentes et les contenus d'apprentissage. C'est un document évolutif qui est revu au fur et à mesure que le personnel enseignant prend connaissance des aptitudes, des points forts, des besoins et des champs d'intérêt des élèves. Une planification à long terme élaborée avec soin :

- ✓ Veille à ce que l'enseignement soit organisé de façon séquentielle de manière à s'harmoniser aux recherches sur l'apprentissage des sciences et de la technologie ;
- ✓ Alloue le temps nécessaire à l'apprentissage des concepts et au développement des habiletés afin que les élèves aient de multiples occasions de se concentrer sur les attentes de l'année d'études ;
- ✓ Permet aux élèves de faire le lien entre les concepts et les habiletés et les autres domaines d'étude du programme-cadre, d'autres disciplines, ainsi qu'avec leurs expériences personnelles ;
- ✓ Veille à ce que tous les contenus d'apprentissage soient explorés au moins une fois au cours de l'année scolaire ; reconnaît que certaines attentes et certains contenus d'apprentissage doivent être revisités plusieurs fois au cours de l'année scolaire.

1.4 Planification directionnelle ou spécifique :

La planification spécifique énonce des objectifs précis et détaillés, basés sur des prévisions précises et exactes, bien que celles-ci ne soient pas toujours possibles dans un environnement incertain.

En revanche, la planification directionnelle détermine les grandes lignes et offre une flexibilité plus grande. Les plans spécifiques, bien qu'ils fournissent des objectifs clairs, peuvent être limités par leur besoin de prévisibilité. Dans des environnements caractérisés par une grande incertitude, les plans directionnels semblent plus appropriés. Ils offrent une ligne directrice sans bloquer les managers dans une voie déterminée, favorisant ainsi la flexibilité et l'adaptation aux changements imprévus.

¹ <https://www.dcp.edu.gov.on.ca/fr/planifications-sciences-technologie>, consulté le 19/05/2024.

1.5 Planification ponctuelle ou permanente :

La planification ponctuelle est conçue pour des situations uniques et exceptionnelles, peu susceptibles de se reproduire. Par exemple, lorsqu'une entreprise acquiert une autre société, des plans ponctuels sont élaborés pour gérer cette acquisition spécifique. En revanche, la planification permanente concerne des actions récurrentes au sein de l'organisation. Par exemple, l'enregistrement des renouvellements des commandes pour le prochain semestre suit un plan permanent du service commercial ou de l'unité de production. Bien que les dates et les volumes puissent varier, le processus demeure constant et peut donc être anticipé et géré de manière régulière.

2 Le processus de la planification :

Les étapes de processus de planification d'une entreprise doivent être adaptés à sa structure, stratégie et son organisation mais généralement le processus de planification comprend cinq étapes essentielles :

2.1 Analyse de la situation

Avant de débiter, chaque entreprise doit réaliser une analyse approfondie, c'est-à-dire un examen préalable qui permet à l'entreprise de déterminer sa situation actuelle et leur positionnement. Cette phase porte sur deux volets : l'analyse de l'environnement externe et l'analyse interne de l'entreprise.

2.1.1 Analyse de l'environnement :

Cette étape implique l'évaluation des composantes économiques, politiques et sociales de l'environnement dans lequel opère l'entreprise.

Aspects économiques de l'environnement :

Elle comprend notamment :

- L'analyse de contexte du marché.
- L'impact technologique.
- Les règlements économiques en place.

Composantes politiques :

- L'analyse de la structure et la durabilité, stabilité du système gouvernemental ainsi que des institutions.
- Politique de protectionnisme ou échangisme (politiques commerciales).
- L'approche et l'attitude à l'égard envers les entreprises internationales.
- La dynamique entre l'État et le secteur privé.

L'analyse des composantes sociales :

- Les droits du travail et les réglementations, normes sociales.
- Le pouvoir syndical, le taux de syndication.
- Le niveau de compétence de la main d'œuvre et sa qualification.
- L'influence de la culture et des valeurs de la société.

2.1.2 Analyse interne :

Cette étape vise à comprendre les aspects internes de l'entreprise et de bien connaître l'entreprise y compris sa structure, ses activités, sa position sur le marché national et international, ainsi que ses ressources et de contrôler sa capacité opérationnelle. Cela inclut également l'évaluation et l'examinations des caractéristiques générales de l'entreprise telles que sa nature et son activité et son positionnement au niveau national et international. Elle est basée sur :

- Des critères de performance incluent .
- Des critères liés aux performances commerciales.
- Des critères relatifs à la performance industrielle.
- Des critères touchant à la performance financière.
- Des critères liés aux performance sociale.

2.2 Élaboration du plan stratégique :

Les phases de l'élaboration du plan stratégique traduisent les réponses aux questions suivantes :

- Quelle est notre vision pour l'avenir de l'entreprise ? (FINALITÉ)

- Quel est l'état actuel de l'entreprise ? (DIAGNOSTIC)
- Quels sont nos objectifs généraux ? (OBJECTIFS GÉNÉRAUX)
- Quelle approche générale allons-nous adopter pour atteindre nos objectifs ? (STRATÉGIE)
- Quelles actions spécifiques allons-nous entreprendre ? (PLAN D'ACTION)
- Comment allons-nous ajuster nos actions au fil du temps ? (BUDGETS)

Alors la direction générale, qui, en se basant sur une compréhension approfondie de l'entreprise et connaître son environnement, vise à déterminer les orientations stratégiques de l'entreprise pour élaborer sa stratégie.

La planification stratégique aboutit à la création d'un document dénommé le plan stratégique, qui résulte du processus de la planification stratégique, il permet de projeter l'avenir de l'organisation sur le long terme, généralement de 3 à 5 ans.

2.3 La formulation des plans opérationnels :

La planification opérationnelle consiste à définir les activités à accomplir en respectant la stratégie choisie du plan stratégique, en effet l'élaboration des plans d'actions à moyen et à court terme, sur une période de 1 à 3 ans.

L'objectif de la planification opérationnelle sont :

- Dresser les étapes pour réaliser ces objectifs.
- Définir les actions requises.
- Evaluer le temps nécessaire pour chaque action.

2.4 La détermination du budget

C'est une action à court terme consiste à allouer les ressources nécessaires pour mettre en œuvre les actions déterminées lors des étapes précédentes.

Le budget est au début un outil de concrétisation puisqu'il permet de formuler les objectifs et les moyens indispensables et inscrits dans le plan ensuite de coordination et de contrôle. Mais son caractère quantifié présente un inconvénient puisqu'il peut produire un risque de rigidité et d'inflexibilité.

2.5 L'évaluation des résultats et la révision de la planification :

Cette étape consiste à mesurer les écarts et à les rectifier entre les réalisations et les prévisions, en utilisant des méthodes de contrôle pour identifier les ajustements nécessaires. Le contrôle s'effectue généralement par rapport à quatre aspects :

- Les écarts par rapport aux objectifs.
- Les écarts par rapport à l'environnement et à son évolution.
- Les divergences concernant les ressources et moyens.
- Les écarts par rapport aux échéances et calendrier prévues pour l'exécution.
- L'objectif de cette révision et évaluation est de minimiser ces écarts entre le plan et la réalisation par des ajustements ou une révision du plan.
- La correction d'un écart peut prendre deux formes :
 1. Agir: Réduire l'écart par des actions concrètes (ex: modification des processus).
 2. Adapter: Revoir les objectifs si l'écart est important ou fréquent.

Note :

La planification constitue un pilier fondamental pour la réussite de toute entreprise. Toutefois, il est crucial de reconnaître qu'il n'existe pas de méthode universelle pour aborder ce processus. Les entreprises doivent ajuster leur approche de la planification en fonction de leurs besoins particuliers et des caractéristiques de leur environnement. Dans certains cas, une approche plus flexible et informelle peut s'avérer nécessaire pour s'adapter aux circonstances spécifiques et aux exigences évolutives du marché. Cette adaptabilité permet de mieux répondre aux défis imprévus et d'exploiter les opportunités qui se présentent, contribuant ainsi à la performance et à la croissance de l'entreprise.

3 Les avantages de la planification :¹

La planification apporte quatre grands avantages :

- ✓ La planification permet de savoir ce qui doit être fait et quand en l'absence d'une planification appropriée, les projets ou les programmes risquent d'être mis en œuvre au mauvais moment ou d'une manière inadéquate, ce qui se traduirait par des réalisations médiocres. Un exemple classique pour illustrer ce risque est celui d'une organisation pour le développement qui proposait son aide pour améliorer l'état de routes rurales. Le processus de planification a été dirigé par l'organisation, qui n'a procédé qu'à un faible nombre de consultations. La remise en état de la voirie a débuté pendant la saison des pluies, et une grande partie des matériaux utilisés pour la construction n'était pas adaptée à la région concernée. Le projet a souffert d'importants retards et de dépassements des coûts. Un habitant de cette région a signalé, au cours de l'évaluation, que le projet était soutenu localement et que si une planification et des consultations appropriées avaient été menées, les donateurs auraient su quel était le meilleur moment pour lancer le projet et quel type de matériel utiliser.
- ✓ La planification contribue à atténuer et à gérer les crises, et facilite la mise en œuvre : Les programmes et les projets souffriront toujours de développements inattendus. Cependant, une planification bien conduite permet de réduire la probabilité de ces événements et de préparer l'équipe à gérer les imprévus. La planification doit également intégrer une évaluation des risques et des hypothèses, ainsi qu'une réflexion sur les conséquences non intentionnelles des activités prévues. Les résultats de ces processus peuvent s'avérer très utiles pour l'anticipation et la gestion des problèmes. (Certaines méthodes de planification comprennent également la préparation de scénarios qui étudient les répercussions potentielles des différentes situations qui peuvent se présenter).
- ✓ La planification permet de mieux se concentrer sur les priorités et d'utiliser plus efficacement le temps, l'argent ainsi que les autres ressources — Avoir une feuille de route adéquate permet de concentrer des ressources limitées sur les activités prioritaires, c'est-à-dire celles qui sont le plus susceptibles de susciter le changement

¹ HALEN (C) :Op.cit,p.21.

recherché. En l'absence d'un plan, il est fréquent de se perdre dans des exigences contradictoires. De même, les projets et les programmes risquent fort de dérailler et de s'avérer inefficaces et inefficients.

- ✓ La planification aide à déterminer ce qu'est une opération réussie un plan approprié aide les individus et les unités à savoir si les résultats obtenus sont ceux qui étaient recherchés et à évaluer tout écart par rapport aux objectifs, à la condition, bien sûr, que les activités prévues fassent l'objet d'un suivi et d'une évaluation. C'est pourquoi une bonne planification passe par une stratégie bien établie de suivi, d'évaluation et d'utilisation de l'information récoltée dans le cadre de ces processus.

4 Les limites de la planification :¹

- ✓ La formulation de la planification peut également exposer l'organisation à une série de danger.
- ✓ La planification peut être une source de rigidité, en insérant les rôles des membres et développement des relations dans un cadre strict et contraignant l'objectif d'échéances précises.
- ✓ La stratégie risque dès lors d'être réduite à un simple plan, en créant une démarche d'action trop précises ou trop focalisée sur les détails. En concentrant à l'excès sur les analyses approfondies, les acteurs risquent de passer à côté des problèmes majeurs auxquels l'organisation doit faire face
- ✓ La planification peut ainsi être totalement obsédée par la recherche de critères absolus de performance ou par la volonté d'atteindre à tout prix les objectifs définis par la firme.
- ✓ L'un des risques de la planification et des plans opérationnels réside dans le faux sentiment de sécurité que procure une telle démarche claire, en effet, la planification un cadre rassurant et sécurisant, en proposant une démarche claire, précise et détaillée sur la façon de conduire l'organisation, en réduisant le risque d'incertitude.
- ✓ La planification poussée à l'excès (l'inflexibilité des plans) peut également être incompatible avec la réalité de l'environnement actuel, caractérisé par des

¹MIEER (O) : « **Manageor : tout le management à l'ère digitale** », édition DUNOD, 3^{ème} édition, 2015,p.306-307-308.

changements rapide et dynamique, contradictoire avec un processus d'analyse formel et linéaire.

- ✓ Les processus de la planification ne sont généralement pas conçus pour prendre en compte la dimension culturelle et politique de l'organisation. Il y a donc un risque qu'une partie de l'organisation refuse de s'approprier une stratégie qui va à l'encontre de leurs propres intérêt et stratégies personnelles.

Conclusion chapitre I :

La planification est cruciale pour permettre aux entreprises de définir leurs objectifs, de déterminer les moyens nécessaires pour les atteindre et d'organiser efficacement leurs ressources. Il est essentiel d'impliquer activement les dirigeants et toutes les parties prenantes afin de garantir une mise en œuvre efficace et l'adhésion aux plans élaborés.

Par ailleurs, le suivi de la performance de la planification revêt une importance capitale. Dans le chapitre suivant, nous examinerons en détail le processus de suivi de la performance du processus de planification. Nous définirons ce que nous entendons par performance, ainsi que les outils utilisés pour la mesurer. De plus, nous analyserons les différents facteurs qui influencent la performance de la planification.

CHAPITRE II: PILOTAGE ET SUIVI DE LA PERFORMANCE DU PROCESSUS DE PLANIFICATION

Introduction chapitre II :

Le processus de planification est l'une des opérations les plus importantes dans le domaine des affaires, car il aide à définir les objectifs et à élaborer des stratégies pour les atteindre. Mais comment pouvons-nous nous assurer que nos plans sont efficaces et produisent les résultats souhaités ? C'est là qu'intervient l'évaluation et suivi des performances du processus de planification. Une des caractéristiques les plus importantes des objectifs SMART est qu'ils soient mesurables, comparables et évaluables pour déterminer l'efficacité des actions et des activités menées dans différents départements de l'entreprise pour atteindre les objectifs définis. Cela permet aux gestionnaires de s'assurer de l'efficacité des plans stratégiques de l'entreprise. Les individus chargés de mettre en œuvre les actions spécifiques du plan et les gestionnaires qui les supervisent doivent être en mesure de savoir si les actions qu'ils mettent en œuvre servent le but pour lequel elles ont été conçues. C'est ce dont nous avons parlé dans la deuxième partie : la mesure, l'analyse de la performance du processus de planification et son évaluation sous différents aspects.

Dans la première section, nous allons présenter la notion de performance, ses piliers, le processus d'analyse et d'évaluation de la performance de la planification, avec quelques généralités sur les outils utilisés pour la mesure de la performance : les indicateurs de performance, le tableau de bord (définition, objectif et fonction), ainsi que le tableau de bord prospectif, qui est devenu de nos jours un outil de pilotage incontournable. L'analyse SWOT et son fonctionnement dans l'évaluation de la performance des plans seront également abordés.

Dans la deuxième section, nous aborderons les facteurs qui influencent la performance de la planification.

Section 01 :Analyse, Mesure et Suivi de la performance du processus de planification

L'évaluation continue dans la planification d'entreprise est essentielle pour mesurer sa performance et identifier les points forts et faiblesses des plans. Elle vise à améliorer la qualité future de la planification en exploitant les opportunités identifiées et en prenant des mesures correctives. Dans cette partie, nous abordons la notion de performance ainsi que ses principes fondamentaux. Nous explorons également le processus du suivi et d'évaluation de la performance de la planification, en mettant en lumière divers outils utilisés à cet effet comme les indicateurs de performance et le tableau de bord. Nous accordons une attention particulière au tableau de bord prospectif, devenu indispensable pour le pilotage efficace des entreprises aujourd'hui. Enfin, nous examinons l'analyse SWOT et son utilisation dans l'évaluation des performances des plans.

1 Suivi de la performance :

Le succès du processus de planification dépend de la création d'un système précis, bon et efficace pour surveiller et évaluer en permanence l'exécution des plans, qui constitue la dernière étape du processus de planification. Cela nécessite de suivre 6 étapes fondamentales :

- Identifier les indicateurs de performance dérivés des objectifs.
- Collecter les données pour les analyses de différentes sources.
- Mesurer les performances réalisées et les comparer aux objectifs.
- Analyser et identifier les écarts, en déterminant leurs causes et les entités responsables.
- Identifier les points forts et faibles de processus.
- Prendre des mesures correctives pour traiter les écarts, le cas échéant, soit en améliorant les performances, soit en modifiant les plans, soit les deux simultanément.

Il y a quelques critères essentiels à prendre en compte lors de l'évaluation des performances du processus de planification :

- L'évaluation des performances du processus de planification doit être régulière et continue.
- Elle doit être objective et impartiale.
- Elle doit être participative, impliquant toutes les parties prenantes concernées.

- L'évaluation des performances du processus de planification doit être utilisée pour améliorer le processus de planification à l'avenir.

1.1 Le suivi :

Le suivi se définit comme « un processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes (...) des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués .»¹

1.2 Définition de la performance :

Dans le domaine de la gestion, plusieurs auteurs ont proposé des définitions de la performance. Nous retiendrons les principales d'entre elles.

Tout d'abord ,la performance peut être définie comme suit : « la performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes du secteur (renforcement de son pouvoir de négociation ».²

Par ailleurs, pour A. KhemaKhem : « la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche...) désigne l'efficacité et la productivité dans lequel ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés».³

Quant à Philippe Lorino, il affirme que « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur /cout ». Il ajoute qu'elle est : « tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ».⁴

En conclusion, la performance désigne le degré d'accomplissement des objectifs fixés en termes d'efficacité par l'utilisation des moyens et ressources définis à l'échéance fixée en

¹CARRIER (M) et LEGOFF (S) : « **Planification, suivi et évaluation de projet : Comment renforcer la qualité, l'apprentissage et la redevabilité des interventions d'Humanité & Inclusion** », édition Humanité & Inclusion, 2013, p.22.

²MEIER (O) : « **Dico du manager** » ; Dunod , Paris ; 2009, p .155.

³ KHEMAKHEM (A) : « **La dynamique de contrôle de gestion** », édition Dunod, Paris, 1992, p. 311 .

⁴ LORINO (PH) : « **Méthodes et pratiques de la performance** », édition d'Organisation, 2^e édition, Paris, 1997, p.18 .

termes d'efficacité. Elle peut être mesurée par des indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui permettent d'évaluer l'efficacité et l'efficacité.

1.3 Les trois piliers de performance :

La performance repose sur trois piliers essentiels, parmi lesquels nous en comptons trois.

L'efficacité :

C'est la capacité à atteindre les objectifs fixés, quels que soient les moyens utilisés. Elle se concentre sur les résultats obtenus. Ainsi, l'efficacité est « le fait d'atteindre les résultats attendus (prévus) ».¹ Aussi l'efficacité est considérée comme : « mesure du degré de réalisation des objectifs de l'activité d'aide ».²

L'efficacité est définie comme « le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait, plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc sur le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système ».³ Donc nous pouvons simplifier la mesure d'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Objectifs visés.}$$

❖ L'efficience :

Dans le cadre de l'évaluation des performances d'un système, quelque soit sa nature (unité de production, unité médicale, service de livraisons, etc..) nous considérons que

¹MEIER (O) :Op.cit., p.70.

²CARRIER (M)et LEGOFF (S) :Op.cit,p.24.

³BOISLANDELLE (H.M) : « **Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils** », édition Economica », Paris, 1994, P. 139 .

⁸ Ibid. p.70.

«l'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre. »¹

MICHEL KALIKA considère que : « l'efficience est mesurée par la quantité des ressources utilisées pour produire une unité donnée de production, tandis que l'efficacité caractérise le degré d'atteinte des objectifs spécifiques que s'est fixé l'entreprise et serait donc une notion plus large que celle d'efficience .»²

D'une manière plus brève, nous pouvant résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{Objectifs visés} / \text{moyens mis en œuvre.}$$

❖ L'effectivité :

L'effectivité va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant sur le triptyque Objectifs/moyens/résultats, c'est-à-dire remonter jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance.

Selon une formulation de Jean Louis Le Moigne « il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire ».³

Effectivité = Niveau de satisfaction obtenu/ Résultats obtenus.

$$\text{Effectivité} = \text{Niveau de satisfaction obtenu} / \text{Résultats obtenus.}$$

¹ BOISLANDELLE (Henri Mahé) :Op.cit,p140 .

² KALIKA (Michel) : « **Structure d'entreprise, réalités, déterminante, performance** », édition Economica, 1998, p.211.

³LE MOIGNE LOUIS (J) : « **L'évaluation des systèmes complexe** », in revue **système de mesure de la Performance, Harvard Expansion** », 1999, p. 203.

2 Processus d'analyse et mesure de la performance de planification

Le processus d'analyse et mesure de la performance de planification implique plusieurs étapes clés :

2.1 Identifier les indicateurs de performance :

Les indicateurs, souvent appelés indicateurs de performance clés (KPI), sont des mesures quantitatives utilisées pour évaluer l'efficacité des procédures et des activités. Il est déterminé au niveau de chaque département de l'organisation, et l'organisation l'utilise comme outil pour mesurer la performance de sa planification stratégique. Le but de sa détermination est de savoir si l'organisation est sur la bonne voie qui mène à l'atteinte de ses objectifs. Ces indicateurs doivent être pertinents par rapport aux objectifs fixés. De plus, les KPI doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, réalisables et temporelles définis (SMART).

2.1.1 Définition de base :

« Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualité selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation ». ¹

► « Les indicateurs de performance rendent compte de l'efficacité et de l'efficience avec laquelle un responsable réalise sa mission. Ces deux notions se complètent, l'efficacité appréciant si le résultat fixé est atteint ou non, et l'efficience si celui-ci a été atteint dans le respect des contraintes imposées. Dans le secteur public, la performance est élargie au résultat des politiques publiques sur l'environnement des citoyens ; celui-ci est mesuré par des indicateurs d'impact ». ²

► « La démarche d'Identification des Indicateurs de performance se déroule en trois étapes : clarifier la mission ; en préciser les points clés ; formaliser les indicateurs de performance.

¹MEIE (O) : Op.cit,p.102.

²SELMER (C): « Concevoir le tableau de bord : méthodologie, outils et modèles visuels »,DUNOD ,4^{ème} édition, Paris,2015, p.37.

► Les deux premières étapes de la démarche sont capitales afin de s'assurer que le tableau de bord est centré seulement sur l'essentiel, mais sur tout l'essentiel.

► Cette démarche s'applique à tous les niveaux de l'entreprise, aussi bien pour sélectionner les indicateurs du tableau de bord de la direction générale, que ceux d'un opérateur sur une ligne de production ».¹

2.1.2 Types d'indicateurs :

On peut les diviser en :²

- ✓ **Les indicateurs externes** : ils mesurent la perception que le client en termes de coût, qualité, délai, variété, service.
- ✓ **Les indicateurs internes** : ils peuvent être classés en trois niveaux :
- ✓ **Stratégiques** : soit structurel, ex : cout de travail, soit conjoncturel, ex : le temps de réactivité.
- ✓ **Tactique** : c'est la performance d'un processus ou d'une unité d'organisation.
- ✓ **Opérationnel** : tel que les retards sur les programmes, nombre de commande en retard, etc.

2.1.3 La nature des indicateurs :

« Un indicateur peut être une variable (nombre de clients, chiffre d'affaires par client, montant total des dépenses) ou une fonction de variables (par exemple, le rapport chiffre d'affaires/salaires). Le plus souvent quantitatifs, les indicateurs peuvent aussi faire intervenir des variables qualitatives (par exemple, le degré de satisfaction des clients). O Dans cette perspective, la construction et le calibrage des indicateurs de performance constituent un acte essentiel et un préalable à tout pilotage d'activité ».³

- ❖ **De nature quantitative** : c'est-à-dire des données numériques ou statistiques qui sont souvent exprimés en termes d'unité d'analyse.
- ❖ **De nature qualitative** : c'est des données basées sur le jugement ou la perception

¹Ibid. p.37.

²SALEM CHERIF (N) et GOUASMI (S):Op.cit,p.44.

³MEIER (O) :Op.cit,p.102.

L'utilisation d'indicateurs qualitatifs ou quantitatifs ne s'oppose pas, mais au contraire ils sont complémentaires lorsqu'il s'agit de bien saisir une situation complexe ou un résultat combinant un ensemble de mesure.

Selon Pierre Voyer dans le choix du type d'indicateurs, le gestionnaire doit tenir compte : ¹

- Des sources possibles d'information .
- Du degré de systématisation de la méthode de collecte.
- Des biais possibles d'interprétation .
- De l'utilisation de l'indicateur .

2.1.4 Rôles et les fonctions des indicateurs de la performance :²

L'indicateur de performance remplit plusieurs fonctions entre autres :

- Il sert de point de départ à la planification et à la prévision dans l'entreprise
- Il aide à la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion dans la perspective de réaliser les objectifs pour lesquels l'entreprise a été créée
- Il fournit une base pour l'évaluation de la performance (résultat, production, rendement, productivité...) de l'entreprise et pour porter un jugement objectif sur l'efficience et l'efficacité avec lesquelles l'entreprise accomplit ses tâches ;
- Il permet de vérifier le bien fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise, s'agissant des décisions à long terme, parfois il permet de remettre en cause le projet de l'entreprise, autrement dit ses choix stratégiques ;
- Il constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise. Plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé, plus élevées seront les primes distribuées au personnel et plus élevée sera la possibilité pour l'entreprise de se procurer d'avantages de moyens. Le niveau de performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise ;

¹VOYER (P) : « **Tableaux de bord de gestion et indicateur de performance** » ,Presses de l'université du Québec, 2^{ème} édition , Québec, 1999, p.68.

² BENMAMAS (S), KHALFOUN (S) et AMIAR (M) : « **Etude analytique d'un tableau de bord** », mémoire de licence, HEC Alger, 2008, p.70.

- Il constitue ainsi une synthèse de motivation et de simulation du personnel de l'entreprise.

2.2 Collecter des données :

Une fois les KPI identifiés, l'entreprise commence à collecter des données qui incluent la satisfaction des parties prenantes, les ressources utilisées, le temps requis pour terminer le processus et la qualité du processus. Ces dernières sont compilées à partir de diverses sources que l'on peut classer en :

Enquêtes, entretiens, réunions avec les parties prenantes, outils de suivi et de collecte de données pour collecter et compiler des données. Ce processus vise à collecter des informations auprès des parties prenantes sur la performance des plans et des processus de planification.

Les informations collectées sont utilisées comme moyen efficace d'identifier les domaines à améliorer et de comprendre comment ceux qui utilisent les plans et les processus de planification se perçoivent. Des entretiens sont également menés afin de collecter des informations détaillées sur le processus de planification auprès des principales parties prenantes. Dans une entreprise prospère, les clients internes de l'organisation sont donc considérés. Prendre leurs opinions améliore les performances de planification, c'est pourquoi les organisations utilisent des enquêtes pour recueillir les commentaires des employés et des différents départements sur le processus de planification.

2.3 Analyser et visualiser les données :

L'organisation d'aujourd'hui utilise des tableaux de bord comme outils pour surveiller en temps réel les performances des plans et des processus de planification. Il est conçu pour présenter les indicateurs de performance clés de manière claire et concise, afficher leurs données visuellement et dans un format facile à comprendre, et suivre leur évolution au fil du temps. Les avantages de son utilisation sont :

- Cela aide les managers à prendre des décisions rationnelles.
- Il améliore la communication et la collaboration entre les employés ou les membres de l'équipe.

- Il aide les gestionnaires à identifier et à anticiper les problèmes potentiels et à prendre des mesures correctives proactives.
- Et favorisez l'amélioration continue des processus.

2.3.1 Définition de la notion de tableau de bord :

Afin de mieux comprendre le tableau de bord, on a choisi quelques définitions du tableau de bord parmi plusieurs :

Le vocable « tableau de bord » est apparu vers 1790, Le Petit Robert en donne la définition suivante : « ...présentation des principaux renseignements représentatifs de la marche d'une entreprise, de la situation économique d'une nation. »¹

D'après Claude Alazard et Sabime Sépari : « Un tableau de bord est un outil de pilotage d'un ou de plusieurs domaines de gestion, qui rassemble des informations chiffrées, sur des variables de gestion, présentées de manière synthétique. Un tableau de bord est une présentation claire, sans modèle normatif, de paramètres caractéristiques d'un domaine de gestion pour aider à décider, à coordonner, à suivre, à contrôler, à recentrer les actions de ce domaine. »²

RAGAIGNE (A) et TAHAR (C) soulignent que « Le tableau de bord est un instrument de gestion comprenant des informations synthétiques et comparées au travers d'une structuration d'indicateurs retraçant l'évolution des facteurs clés de succès se rapportant à un même centre de responsabilité. Cet outil de pilotage est destiné à faciliter l'exercice des responsabilités des dirigeants de l'entreprise et d'orienter l'activité des acteurs vers le meilleur emploi des moyens mis à leurs dispositions. »³

2.3.2 Evolution du tableau de bord :⁴

Les tableaux de bord existent dans les entreprises françaises depuis les années 1950 mais avec des caractéristiques et des objectifs différents de ceux d'aujourd'hui.

¹AIM (R.): « **100 Questions pour comprendre et agir, indicateurs et tableaux de bord** », édition (ND), France, 2004, p.3.

²CLAUDE (A) et SABIME (S) : Op.cit, p.180.

³RAGAIGNE (A) et TAHAR (C): « **Le contrôle de gestion** », édition Gualino l'extenso, 1^{ère} édition, 2019, p.177.

⁴CLAUDE (A) et SABIME (S) : Op.cit, p.181.

Dans les années 50, ils étaient construits pour être par définition omniscients, omnipotents, rationnels, dans un contexte taylorien de coût et de productivité. Réservée à certain décideur, la pratique a montré qu'ils étaient incomplets, standardisés et en temps différé.

Les demandes actuelles de tableau de bord correspondent à de nouveaux besoins:

- Offrir une vision cohérente du système à piloter en fonction des objectifs;
- Mesurer la performance, l'effort accompli et l'effort à accomplir;
- Signaler les dysfonctionnements;
- Permettre des stimulations;
- Communiquer et faire coopérer les acteurs;
- Intégrer plusieurs dimensions : opérationnel passé, stratégique prospectif, social, sociétal.

2.3.3 Le contenu d'un tableau de bord :¹

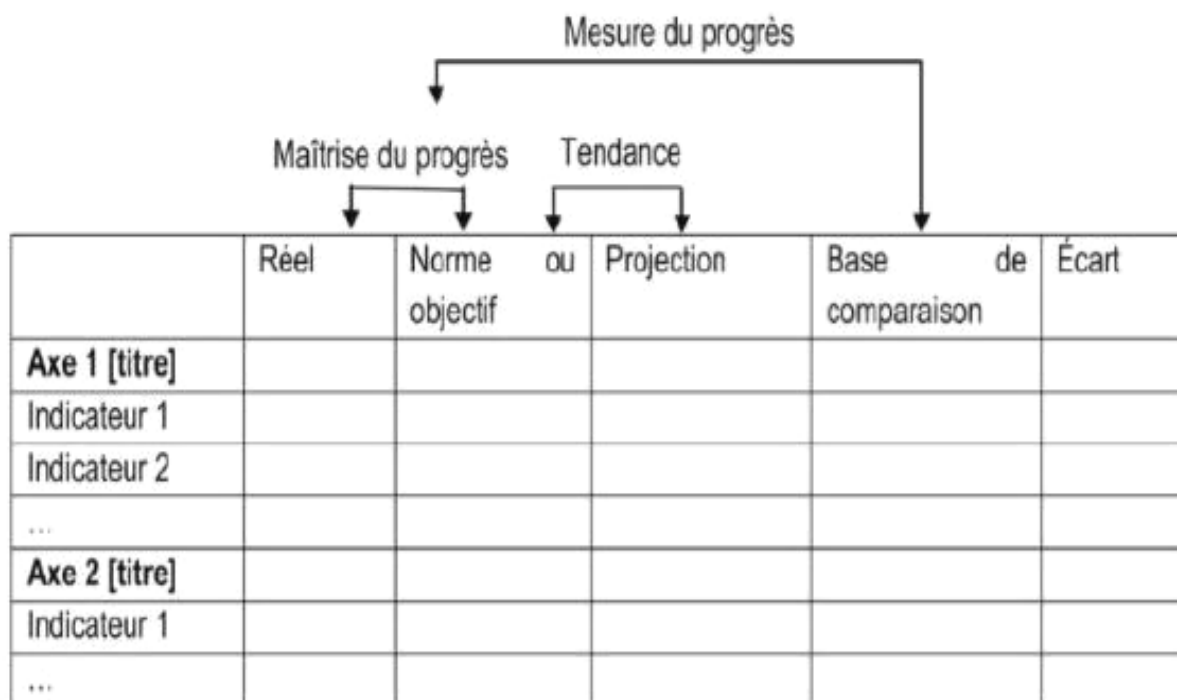
Même si le contenu d'un tableau de bord n'est pas normalisé, quelques repères dans leurs contenus doivent être mentionnés. Ces données pourront être structurées de la manière suivante :

Tout d'abord, les indicateurs peuvent être comparés, par exemple, entre les prévisions et les réalisations permettant d'analyser les écarts et les origines de ces écarts (différences en termes de prix, de quantité, de coût).

Cette identification peut permettre d'aider à la correction des écarts constatés par rapport aux objectifs en vue d'assurer le progrès dans l'entreprise. La valeur prise par un indicateur n'a pas d'intérêt que si elle est comparée à une norme et/ou à des valeurs observées sur le passé (base de comparaison). Une norme est une référence qu'un auteur doit pouvoir atteindre dans les conditions normales d'exploitation. Dans le cadre d'une volonté de maîtrise des résultats, une projection des résultats sur le reste à courir de l'exercice peut être nécessaire. Par ailleurs, afin de faciliter la visibilité du tableau de bord, les indicateurs peuvent être regroupés en axe pouvant correspondre aux facteurs clés de succès.

¹RAGAIGNE (A) et TAHAR (C) : Op.cit,p.179.

Tableau N°01 :Éléments d'un tableau de bord.



La source :VOYER (P) : « Tableaux de bord de gestion et indicateur de performance »
 ,Presses de l'université du Québec,2^{ème} édition , Québec, 1999,p.180.

2.3.4 Les fonctions du tableau de bord :

Les tableaux de bord remplissent principalement deux types de fonctions :¹

- ✓ Le reporting permet de rendre des comptes sur les résultats obtenus et de dialoguer entre différents niveaux hiérarchiques. Ces tableaux de bord sont la contrepartie des délégations accordées. Ils servent à informer le niveau hiérarchique supérieur sur la performance réalisée et le degré d'atteinte des objectifs en tant qu'outil de motivation (ex. : tableau de bord entre une succursale et l'entreprise). Il correspond souvent à un engagement formel dont il permet de mesurer l'accomplissement ;

¹RAGAIGNE (A) et TAHAR (C) : Op.cit,p.179.

- ✓ Le pilotage permettant de suivre l'avancement des plans d'actions et les résultats obtenus. Ces tableaux de bord servent à la propre gouverne de l'acteur qui les suit pour l'aider à piloter son activité dans le cadre d'une aide au diagnostic (ex. : tableau de bord d'un projet). Ils sont liés soit au suivi d'actions en cours, soit à des points sur lesquels le responsable souhaite maintenir un état de vigilance en contrôlant les résultats atteints.

Le tableau de bord aussi « permet d'appréhender une information plus opérationnelle que l'information comptable souvent transmise avec un certain délai. Il intègre de nombreuses données en amont de la comptabilité afin de préparer l'action grâce à un suivi d'éléments extra comptables et notamment des éléments qualitatifs (objectifs de qualité du service rendu, de rapidité de réponse au client ou de rapidité de traitement d'un dossier...). La démarche qualité, qui est devenu, fondamentale dans la stratégie de nombreux établissements, peut trouver dans les tableaux de bord un support privilégié. »¹

2.3.5 Les types de tableaux de bord :²

On distingue habituellement trois (04) catégories de tableau de bord ayant pour dénomination :

2.3.5.1 Le tableau de bord stratégique :

Il est axé, comme son nom l'indique, sur la stratégie de l'entreprise. C'est donc un outil de pilotage à long terme. Le tableau de bord stratégique a pour objectif de traduire le ou les projets de l'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs de performance et de pilotage

2.3.5.2 Le tableau de bord budgétaire :

Le tableau de bord budgétaire permet de comparer les prévisions budgétaires et les chiffres réels. Ce tableau est un outil de pilotage à moyen terme. Il permet à la direction de l'entreprise de mettre en évidence les écarts entre prévisions et réalité, d'en comprendre les raisons et de pouvoir prendre ainsi les décisions adéquates nécessaires.

¹SELME (C) : Op.cit,p.60.

²DELHON-BUGARD (A) et All : «L'essentiel du contrôle de gestion », édition Groupe Eyrolles, 1^{ère} édition, 2013, pp.82-83 .

2.3.5.3 Le tableau de bord opérationnel :

Le tableau de bord opérationnel (commercial, exploitation...) permet de suivre l'avancement des plans d'actions mis en place par la direction de l'entreprise, c'est donc un outil de pilotage à court terme. Il permet à la direction générale, et surtout aux responsables opérationnels, de suivre les plans d'actions mis en œuvre pour atteindre les objectifs de l'entreprise, et également de prendre les mesures correctives (comme pour les deux autres tableaux de bord).

2.3.5.4 Tableau de bord équilibré (BSC)

Le TBP est un tableau de bord qui offre une vision globale des objectifs et de la stratégie d'une entreprise, à court et à long terme, grâce à la mise en place d'une série d'indicateurs de performance. Ceux-ci : quantifient et mesurent les projets et les missions de la société. L'élément innovant de cet outil de pilotage réside dans une analyse reposant sur quatre dimensions : le point de vue financier. Quelles sont les attentes des actionnaires de l'entreprise ? La dimension humaine, qui comprend les clients, les partenaires et les parties prenantes. Pour atteindre ses objectifs, comment l'entreprise doit-elle être perçue ? Les processus organisationnels internes. Quels sont les processus organisationnels qui doivent être mis en place pour que l'entreprise puisse exceller ? La dimension apprentissage, croissance et innovation. Comment l'entreprise va-t-elle soutenir sa capacité de changement et d'innovation ?¹

Par ailleurs : « le tableau de bord prospectif traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui consistent la base d'un système de pilotage de la stratégie. Ce système ne perd pas de vue les objectifs financiers, mais il tient compte également des moyens pour les atteindre ».²

La finalité des TBP peut être résumée en quatre points :³

- Clarifier le projet et la stratégie et les traduire en objectifs ;

¹SANNA (A) : « **Le tableau de bord prospectif et les 4 piliers d'une organisation : Quels signaux prendre en compte pour une gestion efficace ?** », édition Business, 50Minutes, 2015, p 6-7.

²KAPLAN (R) et NORTON (D) : « **Le tableau de bord prospectif** », EYROLLES édition d'organisation, 2012, p.33.

³Ibid.p.22.

- Communiquer les objectifs et les indicateurs en stratégies, et les articuler ;
- Planifier, fixer des objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques ;
- Renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique.

Donc en résumé que les tableaux de bord prospectifs évaluent la performance organisationnelle en analysant quatre perspectives clés : financière, client, opérations internes et apprentissage et croissance. Ils permettent aussi de mesurer si les objectifs fixés sont équilibrés ou non.

❖ Pourquoi un Tableau de Bord Prospectif

- ✓ Le système de mesure d'une entreprise influe fortement sur les comportements de ceux qui participent à sa vie, à l'intérieur comme à l'extérieur. Pour survivre et prospérer dans l'environnement concurrentiel de l'ère de l'information, les entreprises doivent utiliser des systèmes de mesure et de management adaptés à leur stratégie et leurs capacités.
- ✓ Malheureusement, beaucoup adoptent des stratégies axées sur la satisfaction du client, l'recentrage des activités et le développement des capacités, alors que leur système de motivation et d'évaluation de la performance repose exclusivement sur des indicateurs financiers.
- ✓ Le tableau de bord prospectif garde ces critères car ils sont révélateurs des résultats opérationnels, cependant il s'appuie sur un ensemble plus global et mieux intégré d'indicateurs, reliant la performance concernant les clients, les processus internes, les salariés et les systèmes à la performance financière à long terme.¹

La méthodologie de balanced scorecard :

La méthodologie du TBP est plus qu'un simple outil de mesure de la performance opérationnelle. La coexistence des quatre axes d'analyse ainsi que le rapport qui s'établit continuellement entre la vision actuelle et la future de l'entreprise constituent l'aspect dynamique du tableau de bord. Toutes les perspectives sont liées par une relation de cause à

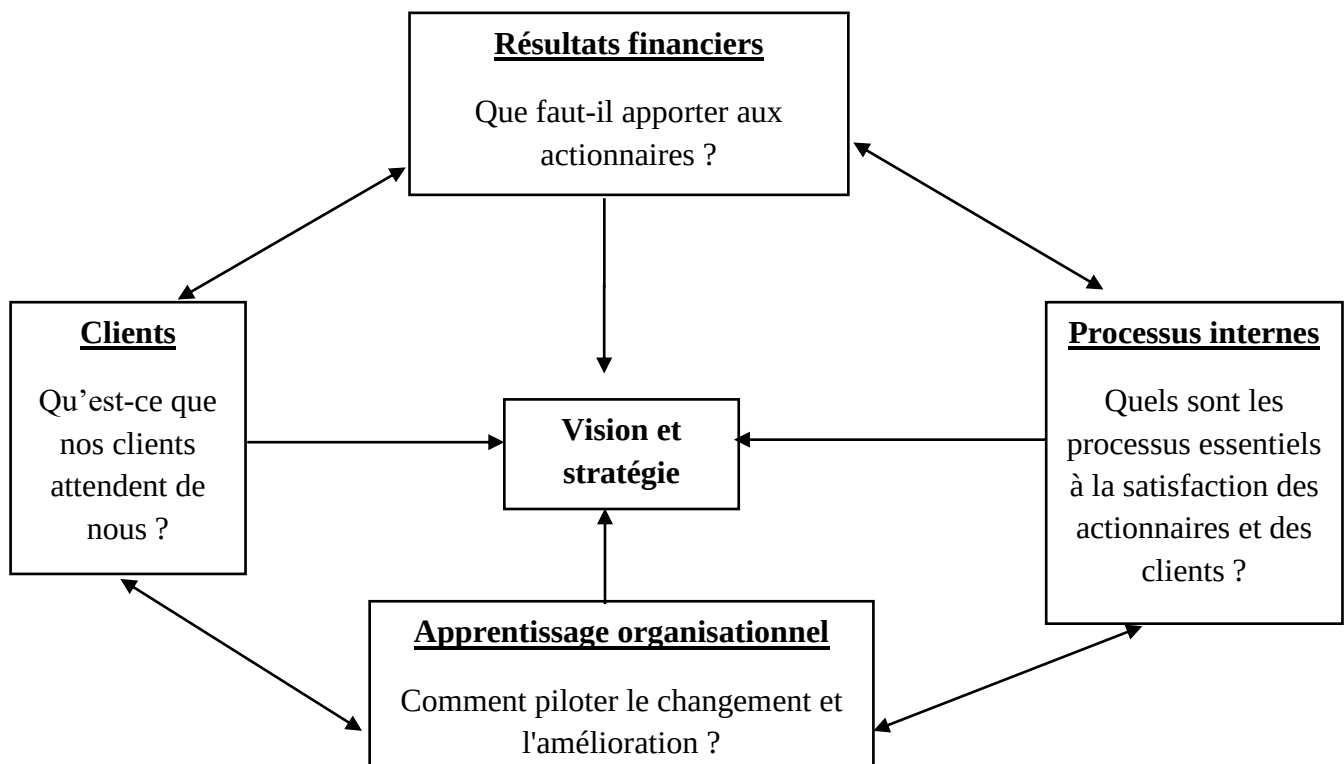
¹ Ibid.p.33

effet, parfois appelée « chaîne de causalité », qui détermine à terme les résultats finaux et permet d'expliquer les écarts observés entre les résultats réels et les objectifs initialement fixés. Le balancedscorecard est donc utilisé comme un véritable système de management stratégique sur le long terme.

Les axes de tableau de bord équilibré :

Les axes de tableau de bord sont présentés dans la figures suivant

Figure N°03 : Représentation du TBP selon Kaplan et Norton.



La source : Wilfried (N) et Chanteaux (A) : « **Les tableaux de bord et business plan** », éditions des chambres de commerce et d'industrie de Wallonie, 2005, p.303

- Le tableau de bord prospectif oblige les acteurs en interne à discuter de la stratégie. C'est donc une aide à la mise en œuvre de la stratégie en permettant sa diffusion dans les unités
- •Sa structure formalisée en axes facilite l'interprétation et la comparaison des résultats

- Il permet une représentation unifiée de la mesure de la performance au sein de l'entreprise

2.3.6 L'utilité des tableaux de bord :¹

Il est ainsi possible de synthétiser en trois points l'utilité des tableaux de bord :

- Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison ;
- Le tableau de bord aide à la décision de manière idéale,
- Un tableau de bord devrait aider pour une prise de décision en temps réel dans l'entreprise, une prise de décision répartie ; pour des informations adaptées à chaque décideur ; pour le pilotage d'objectifs diversifiés ;
- Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication.

2.3.7 Les rôles de tableau de bord :²

En amont d'une action : pour synthétiser des informations pour un diagnostic, une aide à la décision ; pendant l'action : pour suivre l'évolution des résultats de l'action, au travers des paramètres, afin de piloter, le cas échéant, des modifications de l'action ; pour aider la coordination et la coopération des acteurs, au travers d'un langage commun ; en aval de l'action : pour communiquer et dialoguer avec les supérieures hiérarchiques comme avec les subordonnés afin de commenter les résultats, de réfléchir et de décider sur de nouvelles actions.

2.4 L'analyse des écarts :

Afin de déterminer des plans d'actions ou de prendre des décisions correctives (organisation). À moyen terme, procéder à des ajustements ou reconsidérer la stratégie (apprentissage) repose sur le diagnostic des causes des écarts.

L'analyse des écarts est une méthode qui vise à faire une comparaison entre les résultats réels, c'est-à-dire les résultats obtenus et attendus, dans le but d'identifier les écarts entre eux.

¹CLAUDE (A) et SABIME (S) : « **Contrôle de gestion : tout-en-un** », Dunod, Paris, 3^{ème} édition, 2015, p.180.

² Ibid. p.180.

Cela permet à l'organisation de mesurer l'efficacité des plans et des processus de planification et d'identifier les domaines d'amélioration et de risque.

Après avoir connu les lacunes et leurs domaines, l'organisation analyse les causes profondes afin de comprendre les problèmes systémiques pouvant affecter la performance des plans et des processus de planification.

En utilisant le diagramme d'Ishikawa pour identifier les causes principales des écarts et ses origines. « Le diagramme d'Ishikawa est un outil graphique, utilisé en entreprise, qui offre une vision globale des causes génératrices d'un problème et des effets qui en découlent. Les causes étant hiérarchisées, il est dès lors possible d'identifier précisément les sources du problème. » ¹

2.5 Améliorer continuellement les plans et processus de planification :

2.5.1 Identifier les points forts et les points faibles de processus avec l'analyse SWOT :

L'analyse SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) est un outil puissant pour évaluer la performance des plans et processus de planification. En identifiant les points forts et les points faibles internes, ainsi que les opportunités et menaces externes, cette analyse permet de comprendre l'état actuel de la planification. En offrant une vision globale des facteurs internes et externes influençant l'organisation.

Définition de base :

La matrice SWOT est définie comme, « un outil d'analyse stratégique multidimensionnel : d'une part, elle permet de distinguer les facteurs internes d'une organisation (forces et faiblesses) et les facteurs externes liés à l'environnement dans lequel elle évolue (op- et menaces) ; d'autre part, elle permet de trier les facteurs identifiés en fonction de l'impact espéré, pouvant être positif (forces et opportunités) ou négatif (faiblesses et menaces). »²

¹SAEGER (A) et FEYS (B) : « **Le diagramme d'Ishikawa : Les liens de cause à effet** », édition 50 Minutes, 2015, p.11.

²SPETH (CH): « **La matrice SWOT et la stratégie d'entreprise : Comment analyser les options stratégiques envisageables ?** », édition 50 Minutes, 2015, pp6-7.

Plus précisément, « l'analyse SWOT (pour strengths, weaknesses, opportunities and threats ou, en français, forces, faiblesses, opportunités et menaces) est un outil de diagnostic stratégique de l'entreprise, à la fois interne et externe ». Présent que l'utilisation de cet outil « repose sur une conception de l'entreprises considérée comme un système ouvert sur son environnement, la stratégie définissant les modes de relation entre l'entreprise et cet environnement. »¹

- ✚ Forces (Strengths) : facteurs internes détenus par l'entreprise qui renforcent le positionnement concurrentiel d'une organisation.
- ✚ Faiblesses (Weaknesses) : facteurs internes qui affaiblissent le positionnement concurrentiel d'une organisation
- ✚ Opportunités (Opportunities) : facteurs externes qui influencent ou pourraient influencer positivement la position concurrentielle d'une organisation
- ✚ Menaces (Threats) : facteurs externes qui influencent négativement l'environnement externe d'une organisation. »²

Pour clarifier, « les menaces externes sont des actions ou événements issus de l'environnement (dynamique concurrentielle, changements technologiques, évolutions réglementaires, décisions politiques...) susceptibles de fragiliser la position stratégique des entreprises du secteur. »³

L'analyse SWOT peut être utilisée pour évaluer la performance des plans et processus de planification en suivant ces étapes clés :

- Identifier les forces et les faiblesses des plans et processus de planification
- Permet d'analyser les plans et processus de planification en détail et identifier leurs points forts et leurs points faibles. La base de cette évaluation est de poser des questions telles que :
- Quels sont les aspects les plus efficaces de nos plans et processus de planification. ?
- Quels sont les domaines qui nécessitent une amélioration ?

¹DAVID(A), GIRAUD (L) et JOHNSON(K.J) :Op.cit,p.20.

²SPETH (CH):Op.cit,pp5-6.

³MEIER (O) : Op.cit,p.130.

- Relier les forces et les faiblesses aux opportunités et menaces
- Évaluez comment les forces et les faiblesses de l'organisation peuvent être exploitées pour saisir les opportunités et faire face aux menaces identifiées. Posez des questions telles que :
 - Comment nos forces peuvent-elles nous aider à tirer parti des opportunités ?
 - Comment nos faiblesses peuvent-elles nous rendre vulnérables aux menaces ?

Développer des stratégies basées sur l'analyse SWOT :

Sur la base de l'identification des forces, faiblesses, opportunités et menaces, des stratégies sont élaborées pour améliorer la performance des plans et processus de planification. Les stratégies peuvent impliquer des actions pour renforcer les points forts, remédier aux faiblesses, exploiter les opportunités et atténuer les menaces externes.

- Mettre en œuvre et évaluer les stratégies.
- L'élaboration des plans d'action concrets pour mettre en place les stratégies définies.
- Évaluer régulièrement l'efficacité des stratégies et apporter les ajustements nécessaires en fonction des changements internes et externes.

2.5.2 Mettre en œuvre des actions d'amélioration :

Une fois que vous avez identifié les domaines d'amélioration, vous devez élaborer et mettre en œuvre un plan d'action pour les corriger. Ce plan d'action doit inclure des objectifs spécifiques, des mesures de performance et des échéances.

Le benchmarking : « ceci consiste pour une entreprise, de comparer ses résultats en interne ou de se comparer aux leaders, de s'inspirer de leurs idées, de leurs pratiques, de leur fonctionnement, et de leurs expériences afin que les pratiques en internes s'améliorent . »¹

En résumé que le benchmarking est une méthode qui consiste à comparer la performance des plans et processus de planification d'une organisation à ceux d'autres

¹HAMADOUCHE (Ahmed) : « Méthodes et outils d'analyse stratégique », édition Chihab, 1997, p.92 .

organisations du même secteur. Elle permet d'identifier les meilleures pratiques et de se fixer des objectifs d'amélioration et identifier les écarts de performance et les domaines d'amélioration potentiels.

Section 02 : Les facteurs qui influencent la performance de la planification.

Dans cette section, nous examinerons les facteurs qui affectent la performance de la planification et leurs implications pour l'amélioration des processus de planification au sein de l'entreprise. Les facteurs externes et internes, ainsi que d'autres facteurs, jouent un rôle décisif dans le processus de planification, tant positifs que négatifs.

1 Les facteurs qu'influencent la performance de la planification :

- ✓ La planification est une fonction essentielle au succès de toute organisation. Elle permet de définir des objectifs clairs, d'allouer des ressources efficacement et de suivre les progrès. Cependant, la performance de la planification peut varier considérablement d'une organisation à l'autre.
- ✓ De nombreuses entreprises à travers le monde sont affectées par un certain nombre de facteurs, qui se reflètent dans leurs niveaux de performance et donc dans leur niveau de réussite, qu'elles soient orientées vers les marchés internes ou mondiaux.

Nous parlerons ici de certains de ces facteurs qui ont un impact sur la plupart des entreprises, de nombreux facteurs internes et externes peuvent influencer la performance de la planification.

1.1 Facteurs internes :

Les facteurs internes sont un ensemble de facteurs institutionnels liés à l'environnement interne de l'organisation influençant la taille de l'entreprise .

Ces facteurs internes contribuent par leur influence à diriger les opérations et à prendre des décisions stratégiques au sein de l'entreprise, ce qui contribue à atteindre ses objectifs et à

améliorer ses performances et son efficacité , aussi Ces facteurs forment tous l'infrastructure qui aide l'entreprise à orienter ses opérations vers le succès.

Ces facteurs internes sont considérés comme des facteurs émanant du travail de l'organisation elle-même et de l'intérieur de celle-ci, et ils doivent être contrôlés pendant la période de planification et définir des mesures de flexibilité internes pendant le processus de planification qui permettent d'évoluer dans ces facteurs sans nuire à la structure de planification.

1.1.1 La nature du processus de planification :



Planification formelle et structurée :

La planification formelle et structurée est défini par un ensemble d'objectifs, d'étapes et de responsabilités clairement définis. Elle est souvent documentée dans un plan formel, tel qu'un business plan ou un plan de projet.

❖ Avantages de la planification formelle et structurée:

- Clarté et concentration: Elle permet de mieux se concentrer sur les objectifs et les tâches, car chacun sait ce qu'il doit faire.
- Efficacité et suivi: Elle facilite le suivi des progrès et l'identification des problèmes potentiels.
- Réduction des risques: Elle permet d'anticiper les problèmes et de mettre en place des plans d'atténuation .
- Communication améliorée: Elle favorise une communication claire et cohérente entre les membres de l'équipe. Motivation accrue: Des objectifs clairs et un sentiment de progression peuvent motiver les membres de l'équipe.

❖ Inconvénients de la planification formelle et structurée:

- Rigidité et manque de flexibilité: Elle peut être difficile à adapter aux changements inattendus.

- Manque de créativité: L'accent mis sur la structure peut limiter la créativité et l'innovation.
- Bureaucratie et lenteur: La mise en place et le maintien d'une planification formelle peuvent s'avérer chronophages.
- Démotivation: Une approche trop formelle peut démotiver les membres de l'équipe.



Planification informelle et flexible :

La planification informelle et flexible est moins structurée que la planification formelle. Elle s'appuie souvent sur des discussions verbales et sur des accords informels.



Avantages de la planification informelle et flexible:

- Adaptabilité et réactivité: Elle permet de s'adapter facilement aux changements en cours de route.
- Créativité et innovation: Elle encourage la prise d'initiative et la recherche de nouvelles solutions.
- Motivation et engagement: Elle permet aux membres de l'équipe de s'approprier le projet.
- Efficacité et rapidité: Elle peut être mise en place rapidement.



Inconvénients de la planification informelle et flexible:

- Manque de clarté et de direction: Le manque de structure peut entraîner une confusion.
- Difficulté de suivi et de contrôle: Il peut être difficile de suivre les progrès.
- Augmentation des risques: Le manque de planification formelle peut augmenter le risque de problèmes.



Communication inefficace: L'absence de structure formelle peut conduire à des malentendus.

1.1.2 La définition des objectives SMART :

L'acronyme SMART – qui signifie <<< intelligent >> en anglais fait référence à cinq notions qu'il faut constamment garder à l'esprit lors de la fixation d'objectifs afin d'en valider la pertinence. Dans l'ordre, les notions sont << spécifique >> (S, specific), << mesurable >> (M, measurable), << assignable >>> (A, assignable), << réaliste >> (R, realistic), << temporel >> (T, time-related), c'est-à-dire déterminé dans le temps.

À l'origine, ce modèle est utilisé pour définir les spécificités d'un objectif ou d'un indicateur concret dans le cadre managérial ou de la gestion de projets, ce qui implique le dépassement de l'idée abstraite et la mise en place effective de l'intervention.

La simplicité de l'outil séduit d'autres disciplines telles que les ressources humaines dont le but ultime est de favoriser le développement personnel ainsi que l'accroissement de l'efficacité des employés. Cette technique peut également s'utiliser de manière individuelle (se fixer des objectifs SMART à soi-même) ou en équipe (un manager pourra fixer des objectifs que plusieurs devront atteindre ensemble).¹

Pour définir un objectif SMART, suivez les cinq étapes suivantes : ²

Spécifique : L'objectif doit se rapporter à un élément bien précis. Ce critère permet d'éviter des formulations trop vastes, alors il faut être précis et clair sur ce que vous voulez réaliser.

Mesurable : Il est primordial de tenir compte de cet aspect qui permet de contrôler les résultats lors de la fixation d'objectifs dans le milieu des affaires quantifiez votre objectif afin de pouvoir suivre vos progrès.

Atteignable : Une ou plusieurs personnes doivent être clairement identifiées comme responsables de la réalisation de l'objectif Il peut s'agir de collaborateurs internes ou externes à l'entreprise. Il est aussi possible de S'assigner un objectif à soi-même; Définissez un objectif qui soit à la fois ambitieux et réaliste.

¹STEFFENS (G) et CADIAT (A-Ch) : « **Les objectifs SMART : 5 critères pour des objectifs efficaces** », édition 50 Minutes , 2015, Paris , pp. 11 - 12 .

²Ibid,pp.16-17.

Réaliste : Cette notion vise à différencier la situation idéale plus difficilement atteignable de l'objectif concret. L'objectif doit pouvoir être atteint avec les moyens actuels de l'entreprise ou de nouveaux moyens raisonnablement accessibles¹. Assurez-vous que votre objectif est pertinent par rapport à vos objectifs globaux et à vos ressources disponibles.

Temporellement : Il est important de définir, au moment de la fixation de l'objectif, un échéancier. Sans repères temporels, l'objectif risquerait en effet de perdre son caractère concret, et il deviendrait par conséquent impossible d'en vérifier la réalisation .

L'impact :

Les objectifs SMART dirigent les efforts de planification vers une direction spécifique et mesurable, ce qui aide à définir les priorités et à identifier les actions nécessaires pour les atteindre.

Ces objectifs renforcent la motivation et la productivité des équipes en fournissant une vision claire des progrès et en encourageant l'accomplissement et la satisfaction professionnelle.

Le processus de définition des objectifs SMART facilite l'évaluation et l'amélioration des performances, permettant ainsi de mesurer facilement les progrès et d'évaluer l'efficacité des stratégies et des plans en place.

Les objectifs SMART favorisent la communication et la collaboration entre les membres de l'équipe, car ils rendent l'objectif clair et spécifique pour tous, facilitant ainsi sa réalisation.

En définissant des objectifs SMART, l'entreprise peut améliorer l'efficacité du processus de planification et d'exécution, ce qui l'aide à obtenir de meilleurs résultats et à atteindre ses objectifs avec succès.

1.1.3 Situation financière :

La situation financière influe directement sur la performance globale de l'entreprise, car elle détermine sa capacité à allouer efficacement ses ressources, à investir dans la croissance et l'innovation, et à répondre aux défis économiques. Une situation financière

¹Ibid. p.18.

solide peut stimuler la confiance des investisseurs, améliorer la capacité à attirer et à retenir les talents, et soutenir la mise en œuvre des initiatives stratégiques. En revanche, des difficultés financières peuvent entraîner des restrictions budgétaires, des réductions d'effectifs et une baisse de la capacité à investir dans le développement et l'expansion, ce qui peut affecter négativement la performance globale de l'entreprise.

Voici les impacts de la situation financière sur la performance sous forme de points :

- ✓ **Allocation efficace des ressources :** Une situation financière solide permet à l'entreprise d'allouer ses ressources de manière optimale pour soutenir ses objectifs stratégiques.
- ✓ **Confiance des investisseurs :** Des finances saines renforcent la confiance des investisseurs, ce qui peut conduire à un accès plus facile aux capitaux et à des conditions de financement avantageuses.
- ✓ **Capacité à attirer et retenir les talents :** Les entreprises prospères sont mieux positionnées pour attirer et retenir des employés talentueux, ce qui peut améliorer la performance globale de l'entreprise.
- ✓ **Investissements dans la croissance et l'innovation :** Une situation financière favorable permet à l'entreprise d'investir dans de nouvelles initiatives, la recherche et le développement, ce qui favorise la croissance à long terme.
- ✓ **Marge de manœuvre en cas de difficultés :** Une réserve financière peut aider l'entreprise à traverser des périodes difficiles sans compromettre ses opérations ou sa compétitivité.

1.1.4 Modifications réglementaires :

Les changements organisationnels et réglementaires peuvent avoir un impact important sur la performance de la planification des ressources humaines (RH). Si ces changements ne sont pas bien gérés, ils peuvent entraîner un certain nombre de problèmes, tels que :

- ✓ **Mauvaise planification de la main-d'œuvre :** Si les responsables RH ne sont pas conscients des changements organisationnels ou réglementaires à venir, ils peuvent ne pas être en mesure de planifier efficacement les besoins futurs en main-d'œuvre. Cela

peut entraîner des pénuries de compétences, des excédents de main-d'œuvre et d'autres problèmes.

- ✓ **Mauvaise allocation des ressources :** Les changements organisationnels et réglementaires peuvent nécessiter des ressources RH supplémentaires, telles que la formation ou le recrutement. Si ces ressources ne sont pas allouées correctement, cela peut entraîner d'autres problèmes, tels que des retards dans les projets ou une baisse de la qualité.
- ✓ **Mauvaise communication :** Il est important que les responsables RH communiquent efficacement les changements organisationnels et réglementaires aux employés. Si la communication n'est pas claire, cela peut entraîner de la confusion, du stress et une baisse du moral des employés.
- ✓ **Résistance au changement :** Les employés peuvent résister aux changements organisationnels et réglementaires, ce qui peut compliquer leur mise en œuvre. Les responsables RH doivent gérer la résistance au changement de manière efficace afin de minimiser les perturbations.

Si les changements organisationnels et réglementaires sont bien gérés, ils peuvent également avoir un impact positif sur la performance de la planification des RH. Par exemple, ces changements peuvent :

1.1.5 Le volume de travail :

Le volume de travail, défini comme la quantité de travail à effectuer dans un délai donné, a un impact significatif sur la performance globale d'une entreprise. Une gestion efficace du volume de travail est essentielle pour garantir la productivité, l'efficacité et la réussite à long terme.

Impact positif d'un volume de travail adéquat :

- ✓ **Augmentation de la productivité :** Un flux de travail fluide et une charge de travail bien gérée permettent aux employés de se concentrer sur leurs tâches, augmentant ainsi la productivité individuelle et collective.

- ✓ **Amélioration de la qualité du travail** : Lorsque les employés ne sont pas surchargés, ils ont le temps et les ressources nécessaires pour consacrer plus d'attention aux détails et produire un travail de meilleure qualité
- ✓ **Motivation et engagement accrus** : Un volume de travail gérable et stimulant peut motiver les employés, accroître leur engagement et favoriser un sentiment d'accomplissement.
- ✓ **Meilleure gestion du stress** : Un équilibre entre la charge de travail et les capacités des employés réduit le stress, favorisant un environnement de travail plus sain et plus agréable.
- ✓ **Impact négatif d'un volume de travail excessif ou insuffisant**
- ✓ **Diminution de la productivité** : Un volume de travail excessif peut submerger les employés, les conduire à l'épuisement professionnel, et réduire leur productivité.
- ✓ **Baisse de la motivation et du moral** : Un volume de travail excessif peut démotiver les employés, diminuer leur moral et nuire à l'environnement de travail.
- ✓ **Augmentation du stress et des risques psychosociaux** : Une charge de travail excessive peut entraîner du stress, de l'anxiété, et même des problèmes de santé mentale plus graves.

1.2 Facteurs externes :

- Il s'agit de facteurs qui ne sont pas liés à l'entreprise, mais qui sont liés à l'environnement alors ils sont des variables qui surviennent dans l'environnement externe de l'entreprise.
- Ils font référence à toutes les influences et conditions extérieures à une organisation qui peuvent avoir un impact sur ses opérations, sa performance et sa stratégie. Ces facteurs sont généralement hors du contrôle direct de l'entreprise, mais ils peuvent néanmoins exercer une influence significative sur ses activités.

1.2.1 Facteurs juridiques:

Des facteurs juridiques tels que des changements dans les lois sur le transport des produits, une nouvelle législation sur les lois sur la santé et la sécurité ou une refonte de

marchés spécifiques ayant des effets drastiques sur la viabilité doivent tous être pris en considération lors de la prise de décisions concernant les opérations et la stratégie d'une entreprise. Les facteurs juridiques déterminent non seulement s'il est légal pour une entreprise de s'engager ou non dans certaines activités, mais ils déterminent également la manière dont les clients interagissent avec les produits et services d'une entreprise, la manière dont les stocks sont gérés et la manière dont les paiements sont traités ¹

Les facteurs juridiques constituent un aspect important de l'analyse parasitaire. Ils font référence aux lois et réglementations qui affectent une industrie ou une entreprise particulière. Les facteurs juridiques peuvent avoir un impact significatif sur les opérations, le marketing et la rentabilité d'une entreprise. Il est important que les entreprises se tiennent au courant des dernières évolutions juridiques dans leur secteur afin d'éviter les problèmes juridiques et de rester compétitives²

L'impact :

- ✓ Réduire les coûts : Minimiser les litiges et les retards juridiques permet de réduire les coûts globaux du projet.
- ✓ Impact sur les coûts de main-d'œuvre et les relations employeur-employé : Les réglementations sur le salaire minimum, les heures de travail et les droits des employés influent directement sur les coûts de main-d'œuvre et les relations au sein de l'entreprise, affectant ainsi la performance globale de la planification en matière de gestion des ressources humaines.
- ✓ Réduire les risques et les retards : Identifier et atténuer les risques juridiques potentiels permet d'éviter des retards coûteux dans la mise en œuvre du projet.
- ✓ Améliorer la qualité des décisions : Une bonne compréhension des exigences juridiques permet de prendre des décisions éclairées qui respectent les lois et réglementations en vigueur.

¹<https://businessmodelanalyst.com/fr/facteurs-juridiques-affectant-les-entreprises/amp/> , consulté le 25/04/2024 , à 17 :26 .

²<https://businessmodelanalyst.com/fr/facteurs-juridiques-affectant-les-entreprises/amp/> , consulté le 25/04/2024 , à 17 :26 .

- ✓ Renforcer la confiance des parties prenantes : Un processus de planification transparent et juridiquement solide inspire confiance aux parties prenantes et encourage leur participation.

1.2.2 Facteurs sociaux

Les facteurs sociaux sont des éléments qui découlent des changements fondamentaux dans le mode de vie et la pensée des individus. Ces changements influent sur la manière dont les gens perçoivent le rôle du gouvernement dans leur vie, les incitant souvent à soutenir une expansion de ce rôle.

Par exemple, des évolutions dans les normes sociales et les valeurs culturelles peuvent entraîner une demande croissante de services gouvernementaux dans des domaines tels que la santé, l'éducation, la protection sociale et l'environnement. De même, des changements démographiques, tels que le vieillissement de la population ou l'urbanisation, peuvent également influencer les attentes vis-à-vis du gouvernement en termes de politiques publiques et de services.

L'impact :

- ✓ Évolution de la perception du rôle gouvernemental : Les changements dans le mode de vie et la pensée des individus influencent la demande sociale pour un rôle élargi du gouvernement dans la fourniture de services et la protection des droits.
- ✓ Formulation des politiques publiques : Les gouvernements doivent prendre en compte les attentes changeantes de la société lors de l'élaboration de politiques, en tenant compte des besoins émergents et des préoccupations sociales.
- ✓ Priorités budgétaires : Les facteurs sociaux influent sur les priorités budgétaires, avec une demande accrue de financement pour des domaines tels que l'éducation les soins de santé et les programmes sociaux.
- ✓ Décisions en matière de dépenses publiques : Les gouvernements doivent allouer des ressources pour répondre aux besoins sociaux changeants, ce qui peut nécessiter des ajustements dans les dépenses publiques et les investissements dans divers secteurs.

- ✓ Adaptation des politiques et programmes : Les politiques gouvernementales doivent être adaptées pour refléter les évolutions sociales, garantissant ainsi une réponse adéquate aux besoins de la population et la réalisation des objectifs sociaux.

1.2.3 Facteurs techniques :

Avec le grand développement technologique que le monde a connu récemment, l'attention portée aux aspects techniques et technologiques dans le pays est devenue l'un des facteurs les plus influents dans la planification .

- ✓ La technologie est devenue un facteur majeur dans la planification, affectant les domaines politiques, économiques, sociaux, éducatifs et culturels.
- ✓ Les progrès technologiques entraînent des changements dans la main-d'œuvre, avec une automatisation croissante et une utilisation accrue des appareils et systèmes électroniques
- ✓ L'absence d'une vision technologique dans les établissements d'enseignement peut affaiblir la planification, limitant l'adoption de nouvelles méthodes et technologies
- ✓ Le développement technologique stimule la prospérité et la croissance de la planification
- ✓ En améliorant l'efficacité et en facilitant l'innovation dans les processus de planification.

1.2.4 Conditions du marché du travail

Le marché du travail est le lieu de rencontre entre l'offre de travail, constituée par les personnes à la recherche d'un emploi, et la demande de travail, émanant des entreprises qui cherchent à embaucher. C'est sur ce marché que se déterminent le prix du travail, c'est-à-dire le salaire, et les conditions de travail.

Sur le marché du travail, l'offre de travail provient des ménages qui proposent leur force de travail pour se procurer un revenu, tandis que la demande de travail émane des organisations productives qui ont besoin de la force de travail pour produire des biens et des

services. La confrontation entre l'offre et la demande de travail conduit à la détermination des salaires et du niveau d'emploi¹.

Le marché du travail est un système complexe qui joue un rôle crucial dans le fonctionnement de l'économie.

L'impact :

- ✓ Mauvaises relations avec les syndicats : Risque de conflits perturbant la planification et réduisant la productivité.
- ✓ Salaires et avantages non concurrentiels : Perte d'employés et difficulté à attirer des talents.
- ✓ Environnement de travail non sûr ou insalubre : Diminution de la productivité et augmentation des absences.
- ✓ Perspectives économiques pessimistes : Réduction des investissements et gel des plans d'expansion.
- ✓ Incapacité à s'adapter aux progrès technologiques : Diminution de la compétitivité et de l'efficacité de la planification.
- ✓ Concurrence mondiale : Nécessite une meilleure efficacité et une plus grande adaptabilité des entreprises.

¹ BEN EL ARBI (S) : « **Culture économique, juridique et managériale** » , Ellipses édition Marketing S.A,Paris ,2020, ,p .245.

Conclusion chapitre II:

Le suivi de la performance, à l'aide d'outils comme les KPI et l'analyse SWOT, permet d'ajuster et d'améliorer les stratégies de manière continue. Les facteurs internes tels que la nature du processus de planification, la définition des objectifs SMART et la culture d'entreprise, ainsi que les influences externes comme l'économie et la concurrence, influencent directement la réussite de la planification.

Après avoir exposé les deux premiers chapitres théoriques, il est maintenant crucial de passer à l'étude de cas pratique. Celle-ci vise à enrichir nos connaissances techniques. Cette étude inclura une présentation de l'organisme d'accueil, suivie par une description du processus de planification chez Sonatrach, ainsi que de notre approche méthodologique. Ensuite, nous interpréterons et synthétiserons les résultats de notre enquête, pour conclure par une comparaison entre le processus de planification de Sonatrach et les principes de planification théorique.

**CHAPITRE III :ETUDE DU PROCESSUS DE
PLANIFICATION ET DE SUIVI DE SA PERFORMANCE
CAS DE SONATRACH - ACTIVITE COMMERCIALE**

Introduction du chapitre III

Après avoir abordé une partie théorique en deux chapitres, ce troisième chapitre se concentrera sur le contexte d'application de notre étude intitulée « Contribution à l'étude du processus de planification et du suivi de sa performance ». Nous commencerons par présenter l'organisme d'accueil, en décrivant notre démarche pour définir son processus de planification et suivre sa performance. Ensuite, nous détaillerons notre approche méthodologique dans la deuxième section. Enfin, nous exposerons les résultats de notre étude qualitative et quantitative dans la dernière section.

L'interprétation et l'analyse des résultats de l'enquête sur le terrain constituent les dernières étapes de toute recherche. En effet, un travail de recherche n'a de sens que si les propositions exploratoires et les hypothèses de recherche sont mises en œuvre et validées.

Section 01 : Présentation générale de l'organisme d'accueil direction générale de l'activité commerciale Sonatrach.

1 Présentation de l'entreprise :

La Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures (SONATRACH) est une entreprise publique algérienne fondée en 1963. Elle est un acteur majeur de l'industrie pétrolière, spécialisée dans l'exploration, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des produits pétroliers liquides et gazeux. En plus de ses activités principales, SONATRACH est également impliquée dans la pétrochimie, la génération électrique, les énergies nouvelles et renouvelables, le dessalement d'eau de mer et l'exploitation minière.

L'organisation de SONATRACH est structurée de manière à garantir une gestion efficace et efficiente de ses activités. Chaque domaine d'intervention, qu'il s'agisse de l'exploration, de la production, du transport ou de la commercialisation, est placé sous la responsabilité d'un Vice-président dédié. Cette structure hiérarchique permet une coordination optimale des différentes fonctions de l'entreprise et assure une prise de décision rapide et adaptée aux défis du secteur pétrolier.

2 Les activités de Sonatrach :

- Les activités de la Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures (SONATRACH) couvrent l'ensemble de la chaîne de valeur des hydrocarbures. Voici une présentation des principales activités de SONATRACH .
- Exploration :L'activité d'exploration consiste à rechercher de nouveaux gisements d'hydrocarbures en utilisant des techniques géologiques et géophysiques avancées. Cette étape est cruciale pour identifier les réserves potentielles et planifier les futures opérations de production.
- Production :La production d'hydrocarbures implique l'extraction des ressources pétrolières et gazières des gisements découverts. Cette activité comprend le forage des

puits, la récupération des hydrocarbures, et la gestion des opérations sur le terrain pour assurer un rendement optimal

- **Transport** :L'activité de transport vise à acheminer les hydrocarbures des sites de production vers les installations de traitement, de stockage ou de distribution. SONATRACH dispose d'un vaste réseau de pipelines et de gazoducs pour assurer le transport sécurisé et efficace des produits pétroliers et gazeux.
- **Transformation** :La transformation des hydrocarbures comprend le raffinage du pétrole brut, la liquéfaction du gaz naturel, la séparation des gaz et des liquides, ainsi que la production de produits pétrochimiques. Cette étape permet de valoriser les matières premières et de répondre aux besoins du marché en produits finis.
- **Commercialisation** :L'activité de commercialisation englobe la vente des produits pétroliers sur les marchés nationaux et internationaux. Elle implique la définition des politiques de prix, la gestion des contrats de vente, et la recherche de nouveaux débouchés pour les produits de SONATRACH.

3 Activité de Commercialisation :

3.1 Définition :

L'activité de commercialisation au sein de SONATRACH englobe la définition, l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et stratégies de commercialisation et de valorisation des hydrocarbures primaires et transformés, tant sur le marché national qu'international. Elle vise également à maîtriser les risques de marché, de contreparties et opérationnels, à approvisionner le marché national en produits pétroliers et gazeux, et à sécuriser les marchés traditionnels de l'entreprise.

3.2 Missions :

- Définir les politiques et stratégies de commercialisation.
- Élaborer des stratégies de valorisation des hydrocarbures.
- Maîtriser les risques de marché, de contreparties et opérationnels.
- Approvisionner le marché national en produits pétroliers et gazeux.
- Sécuriser les marchés traditionnels et consolider la position d'exportateur compétitif.

3.3 Rôle et responsabilités :

- ✓ Sonatrach Activité Commerciale est responsable de l'approvisionnement du marché national en produits pétroliers et gazeux.
- ✓ Elle commercialise et valorise également les hydrocarbures à l'international dans les meilleures conditions de valorisation économique.

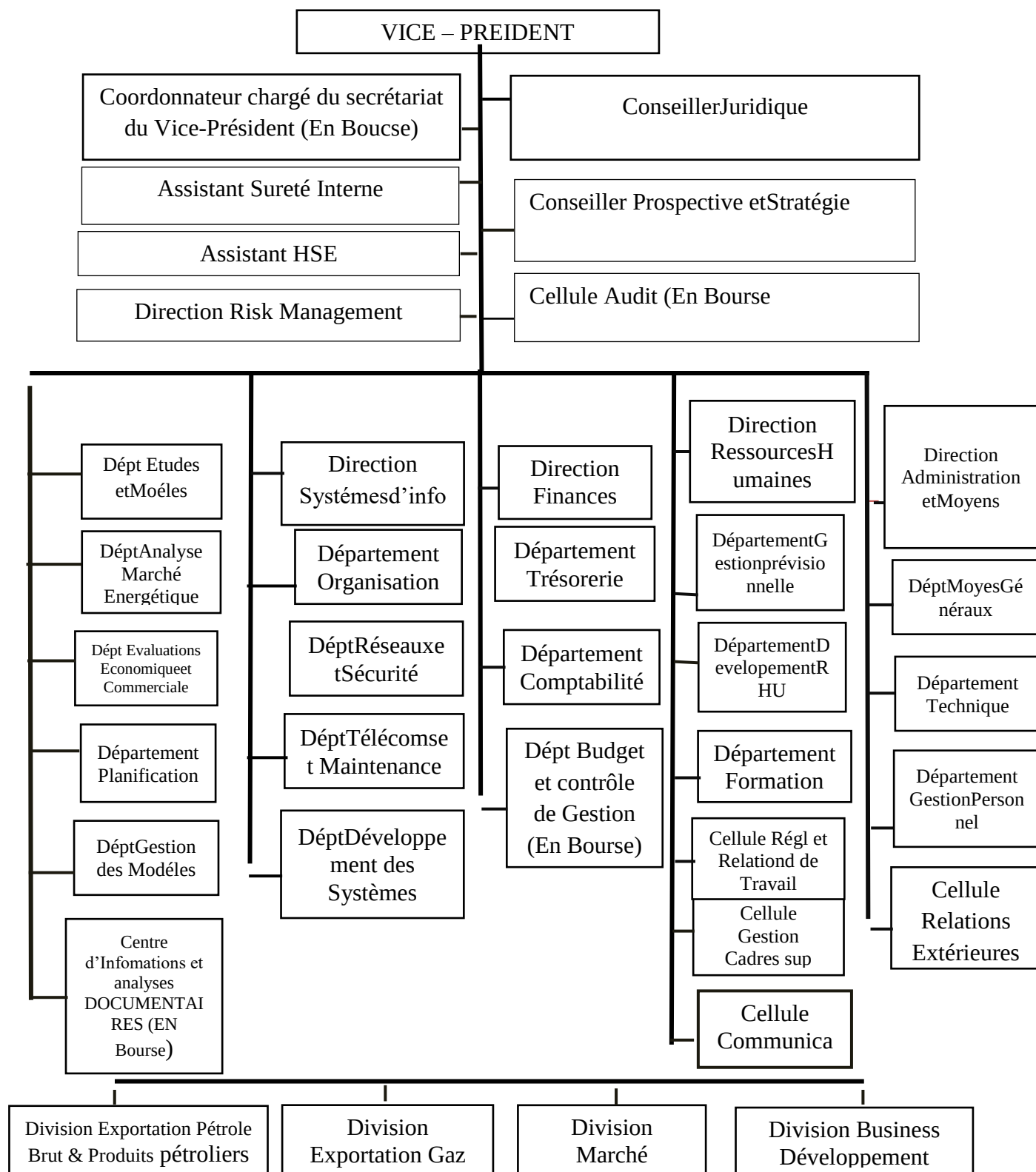
L'activité commerciale de Sonatrach est organisée autour de plusieurs filiales et directions, chacune ayant des responsabilités spécifiques :

- NAFTAL : approvisionnement du marché national en produits pétroliers.
- ENAFAL : transport par canalisations de gaz naturel.
- GSP : liquéfaction et séparation du gaz naturel.
- SONATRACH Raffinage & Pétrochimie : raffinage du pétrole et production de produits pétrochimiques

3.4 Présentation de l'organigramme d'activité commercialisation :

Chapitre III Etude du processus de planification et de suivi de sa performance Cas de SONATRACH - Activité Commerciale

Figure N°04 : l'organisation de l'activité de commercialisation au sein de Sonatrach



La Source : AIZER(Ik) : Rapport de stage découverte au sein de sonatrach activité commerciale d'Alger Ecoles Des Hautes Etude Commerciales d'Alger, 2023, p8.

3.5 Structures :

L'activité de commercialisation au sein de la Sonatrach est organisée autour de structures fonctionnelles et opérationnelles visant à assurer une gestion efficace et performante des activités de vente des produits pétroliers. Voici une présentation des principales structures de l'activité de commercialisation de SONATRACH.

3.5.1 Structures Opérationnelles :

La structure opérationnelle d'une entreprise fait référence à l'organisation interne des activités opérationnelles et des processus de travail nécessaires à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Elle détermine la façon dont les ressources, y compris les personnes, les équipements et les technologies, sont utilisées pour exécuter les tâches quotidiennes et assurer le fonctionnement efficace de l'entreprise

Division Exploration et Production :

 **Direction Exploration :** Responsable de l'identification et de l'évaluation des gisements pétroliers et gaziers.

 **Direction Production :** Responsable de l'extraction et de la production des hydrocarbures.

 **Division Raffinage et Distribution :** Responsable du traitement et de la transformation du pétrole brut en produits pétroliers.

 **Direction Distribution :** Responsable de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers sur les marchés nationaux et internationaux.

 **Direction Environnement :** Responsable de la gestion des impacts environnementaux liés aux activités pétrolières et gazières.

Division Gestion des Projets

 **Direction Ingénierie :** Responsable de la conception et de l'ingénierie des installations pétrolières et gazières.

 **Direction Gestion de Projets :** Responsable de la planification, de l'exécution et du suivi des projets d'investissement et de développement.

 Division Logistique et Transport

 **Direction Logistique** : Responsable de la gestion des flux de matières premières et de produits finis, y compris le stockage et le transport.

 **Direction Transport** : Responsable de l'organisation et de la gestion des moyens de transport nécessaires au déplacement des hydrocarbures.

 Division Santé, Sécurité, Environnement (HSE)

 **Direction Santé et Sécurité** : Responsable de la mise en œuvre des politiques et des procédures pour assurer la sécurité des employés et des installations.

 **Direction Environnement** : Responsable de la gestion des impacts environnementaux liés aux activités pétrolières et gazières.

 Division Gestion des Projets :

✓ **Direction Ingénierie** : Responsable de la conception et de l'ingénierie des installations pétrolières et gazières.

✓ **Direction Gestion de Projets** : Responsable de la planification, de l'exécution et du suivi des projets d'investissement et de développement.

3.5.2 Structures Fonctionnelles :

La structure opérationnelle de Sonatrach se compose de plusieurs directions et départements, chacun ayant des responsabilités spécifiques dans la gestion et l'exécution des activités de l'entreprise. Ces structures opérationnelles comprennent :

✓ **Direction études, Planification et Performances** : Responsable de la définition des stratégies de commercialisation des hydrocarbures, de la planification à moyen et long terme, ainsi que de la représentation au sein du comité de planification de SONATRACH.

✓ **Direction Finances** : En charge de la mise en œuvre des politiques financières de SONATRACH, du suivi des flux de trésorerie, de la comptabilité et du contrôle de gestion.

✓ **Direction Ressources Humaines** : Responsable de la gestion des ressources humaines, y compris le recrutement, la formation, la gestion des carrières et les relations de travail.

- ✓ **Direction Technologies de l'Information :** Chargée de l'exploitation et du développement des infrastructures informatiques, ainsi que de la mise en œuvre des politiques et stratégies en matière de technologies de l'information.
- ✓ **Direction Juridique :** En charge de l'élaboration des contrats et de la représentation juridique de l'entreprise, ainsi que de la gestion des affaires juridiques.
- ✓ **Direction des Moyens :** Responsable de l'identification et de la prise en charge des besoins en matière de logistique, d'investissement et d'exploitation de l'entreprise.
- ✓ **Département Contrôle Interne :** Chargé de la mise en œuvre de la politique de contrôle interne de SONATRACH et de la promotion de la culture du contrôle interne au sein de l'entreprise.
- ✓ **Assistant Sûreté Interne d'établissement :** En charge de la protection et du contrôle du patrimoine de l'organisation, ainsi que du développement d'une culture de sûreté interne.
- ✓ **Cellule HSE :** Responsable de la santé, sécurité et environnement, notamment en assurant la mise en œuvre des politiques HSE de Sonatrach.
- ✓ **Conseillers :** Chargés d'appuyer et de conseiller la direction sur des aspects spécifiques liés à l'activité de commercialisation.

3.6 Projets en cours et futurs :

Développement du champ de gaz naturel de Hassi R'mel : Sonatrach investit dans le développement du champ de gaz naturel de Hassi R'mel, le plus grand champ d'Afrique. Ce projet permettra d'augmenter la production de gaz naturel de l'Algérie de 50% d'ici 2030.

Construction d'une nouvelle raffinerie de pétrole : Sonatrach construit une nouvelle raffinerie de pétrole à Hassi Messaoud d'une capacité de 5 millions de tonnes par an. Cette raffinerie permettra de réduire la dépendance de l'Algérie aux importations de produits pétroliers.

Diversification dans les énergies renouvelables : Sonatrach investit également dans les énergies renouvelables, notamment l'énergie solaire et éolienne. L'objectif de l'entreprise est de produire 4 gigawatts d'électricité renouvelable d'ici 2030.

Section 02 : Présentation de la démarche méthodologique et définition du processus de planification de Sonatrach ainsi que le suivi de sa performance

Dans cette seconde section, nous présenterons l'ensemble des procédures que nous avons suivies pour répondre à notre problématique de recherche et pour tester nos hypothèses.

1 La démarche méthodologique

1.1 Présentation de l'enquête :

Pour répondre à notre problématique, une enquête a été menée auprès des employés concernés par la fonction Planification et Suivi de la Performance dans l'activité commerciale de l'entreprise Sonatrach.

1.2 Méthodologie de recherche :

Nous avons choisi de développer une questionnaires et de réaliser deux entretiens en deux parties avec les hauts responsables. De plus, ces méthodes semblent être les mieux indiquées pour cette étude car elles permettent de situer de manière plus efficace et efficiente la fonction de recherche.

1.3 Les outils de recherche :

Afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de notre travail de recherche, nous avons mené une enquête qualitative basée sur une méthode descriptive et analytique en utilisant un guide d'entretien, et plus précisément dans les sciences de gestion, ainsi qu'une enquête quantitative en utilisant le questionnaire. En ce qui concerne notre recherche, le choix de tels outils était presque évident.

1.4 Le guide d'entretien :

Cet outil sera utilisé dans le but de recueillir le maximum d'informations sur la structure du processus de planification en termes de formalité, conformité aux standards théoriques, flexibilité et adaptabilité au changement, ainsi que sur les différents obstacles du processus de planification et les outils, processus de suivi de sa performance. Il permettra également de présenter des propositions d'amélioration pour le processus de planification

Chapitre III Etude du processus de planification et de suivi de sa performance Cas de SONATRACH - Activité Commerciale

stratégique au sein de la Direction Études, Planification et Performance (EPP) de Sonatrach activité commerciale.

- **La date ? :**

On a fait notre entretien le 05/03/2024 au sein de l'entreprise d'accueil Sonatrach activité commerciale.

- **Avec qui ? :**

Le premier entretien fait avec l'ingénieur du Planification madame Ben Asloune Chahrazedet l'autre avec deux chargés aux études de marché et suivi de performance madame Hassani Amel et son camarade Ahioueche Khaled.

- **L'organisation de l'entretien :**

Afin de faciliter l'analyse des résultats nous nous sommes inspirés de notre recherche théorique pour définir les questions constituant notre entretien. Ainsi nous avons élaboré 07 questions qui portent sur deux axes :

- ✓ **Axe 01 :** analyse de processus de planification de l'entreprise d'étude.
- ✓ **Axe 02 :** Outil de suivi de la performance de processus de planification de Sonatrach activité commerciale.

1.5 Le sondage (questionnaire) :

Un sondage en ligne a été développé. Le questionnaire a été rédigé, validé par les superviseurs de ce travail et un autre professeur (encadrement), puis mis en ligne via Google Drive. Le questionnaire a été envoyé à plus de 60 personnes sur une période de 15 jours pour y répondre. 40 personnes ont répondu. Ces personnes travaillent dans différents départements liés à la fonction Planification et Suivi de Performance dans l'entreprise ainsi que des cadres supérieurs. Le questionnaire est divisé en deux parties (voir l'annexe n°2) ; la première partie porte sur des questions relatives aux informations personnelles de la population interrogée et des questions liées au processus de planification, et des questions correspondant respectivement à la performance du processus de planification et à la performance des plans de l'entreprise d'études. Sur une échelle de Likert, les répondants devaient choisir une évaluation

entre 1 et 5 reflétant leurs satisfactions (accord) ou perceptions concernant l'élément. La deuxième partie concerne des questions à échelle pour tester nos hypothèses et étudier la corrélation entre les variables d'étude, avec une brève introduction présentant l'objet du questionnaire.

Nous avons utilisé des questions fermées (avec des réponses « oui » ou « non ») pour faciliter notre travail ainsi que celui des personnes interrogées. Nous avons également utilisé des questions à échelle pour exprimer la corrélation entre les variables de l'étude, et des questions à choix multiples pour collecter des données.

Le traitement et le calcul statistique des réponses (données) issues des questionnaires sont analysés grâce à l'utilisation de SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Il offre une panoplie d'outils et de fonctionnalités permettant aux chercheurs de traiter, d'analyser et d'interpréter efficacement les données des questionnaires, y compris l'analyse descriptive des données, l'analyse des relations entre les variables, contribuant ainsi à l'obtention de résultats significatifs et exploitables.

2 Processus de planification de Sonatrach activité commercialisation:

2.1 Comment Sonatrach fixe les objectifs ?

Dans le cadre de la fixation des objectifs, l'entreprise pétrolière algérienne Sonatrach conçoit, un tableau de bord pour une gestion rationnelle de ses structures et atteindre ses objectifs organisationnels. Ce tableau de bord met en avant quatre éléments essentiels : les objectifs à atteindre, les variables d'action, les plans d'actions et la désignation des responsabilités au sein de l'organisation.

De plus, Sonatrach s'appuie sur une note d'orientation pour guider cette démarche, fournissant des directives précieuses pour définir les objectifs.

Ce processus de planification, intégrant également le Comité Exécutif et les Organes Sociaux, est régulier et est encadré par des procédures précises, notamment l'élaboration du Plan à Moyen Terme et du Budget Annuel, ainsi que le suivi d'exécution de ce budget.

2.2 Processus de planification au sein de Sonatrach :

Le processus de planification au sein de Sonatrach est un processus continu et rigoureux qui implique plusieurs étapes clés et parties prenantes. Voici une vue d'ensemble du processus de planification

2.2.1 Définition des objectifs et stratégies :

La planification dans l'activité de commercialisation de Sonatrach débute par une étape cruciale : la définition des objectifs et des stratégies. Cette phase initiale est essentielle car elle établit la direction et les priorités pour l'ensemble des activités de vente et de marketing.

Tout d'abord, les objectifs sont clairement définis en fonction des résultats souhaités. Ces objectifs peuvent être variés et inclure des aspects tels que les volumes de vente, les parts de marché à conquérir ou à maintenir, les revenus ciblés pour une période donnée, et d'autres mesures de performance spécifiques à l'activité de commercialisation. Il est crucial de définir des objectifs clairs et des stratégies efficaces pour guider nos actions.

2.2.2 Phase de cadrage stratégique :

C'est la première étape de processus de planification de SONATRACH. Durant cette phase, l'entreprise trace et détermine le chemin stratégiques ,ainsi les grandes lignes de la stratégie sur la base de leurs orientations pour une période a été fixé à 5 ans .

Tout d'abord, le top management commence à définir les objectifs stratégiques de l'entreprise ainsi que, l'élaboration de la note d'orientation qui consiste un document confidentielle regrouper les orientation et les hypothèses pour élaborer les plans à moyenne terme et le calendrier des travaux.

Ensuite , la validation de la note d'orientation par le Président Directeur Générale et la distribuer de la direction générale à la direction planification pour l'utiliser comme référence à l'élaboration des implication des objectifs stratégiques et les prévisions opérationnelles et financières pour chaque activité.

La communication des prévisions aux différents départements et activités pour servir de référence à l'élaboration de leurs plans vers le mois juillet de l'année.

2.2.3 Phase d'élaboration du PMTE et Budget Annuel :

L'élaboration du Plan à Moyen Terme de l'Entreprise (PMTE) et du Budget Annuel est un processus essentiel pour Sonatrach Commercialisation, lui permettant de définir sa stratégie commerciale, d'allouer les ressources nécessaires et de piloter ses performances

Le processus d'élaboration du PMTE et du Budget Annuel pour Sonatrach Commercialisation se déroule en plusieurs étapes clés :

Cette phase démarre à l'élaboration et la transmission de la note d'orientation générale : le top management de Sonatrach rédige une note d'orientation générale qui définit les objectifs stratégiques de l'entreprise pour les cinq prochaines années.

Cette note est ensuite diffusée aux différentes activités et structures de Sonatrach. Elle consiste à établir les prévisions annuelles spécifiques aux différentes activités de l'entreprise sur un horizon de cinq (5) années ainsi que des prévisions mensuelles de budget de la première année Analyse du marché et prévisions de la demande.

Sonatrach commercialisation réalise une analyse approfondie des marchés nationaux et internationaux pour déterminer l'évolution de la demande en hydrocarbures. Grâce à cette analyse, des prévisions détaillées de la demande pour différents types de carburants sont élaborées au cours de différentes périodes de PMTE. Sur la base de la note d'orientation générale et des cadres prédéfinis, les unités opérationnelles de Sonatrach élaborent leurs plans à moyen terme et leurs budgets annuels. Ces plans doivent être cohérents avec les objectifs stratégiques identifiés dans la note d'orientation générale.

Les plans opérationnels de l'unité sont ensuite transférés aux structures d'intégration de Sonatrach, où ces structures intègrent les plans dans un plan global de l'entreprise. Le plan général de l'entreprise est présenté au directeur général pour arbitrage et des modifications sont apportées au plan avant approbation. Le plan approuvé par le Comité Exécutif est soumis aux instances sociales de Sonatrach, les structures institutionnelles de Sonatrach prennent les décisions budgétaires. Ces décisions budgétaires déterminent les dotations budgétaires pour

chacune des activités de l'entreprise, et les différentes activités de Sonatrach sont encadrées par ces décisions budgétaires.

Ainsi, le projet et le budget PMTE de Sonatrach se concentrent principalement sur les aspects commerciaux, tels que :

La prévision de la demande, qui consiste à anticiper la demande d'hydrocarbures sur différents marchés.

Stratégie de vente en définissant des stratégies de vente pour maximiser les revenus. Les prévisions sont ensuite affichées sur des tableaux de bord pour le marché intérieur et l'export. Ces prévisions seront ensuite transformées en feuilles de route pour les acteurs du marché, tels que les vendeurs et les traités, afin qu'ils sachent comment vendre et ce qui est en stock, et prennent ainsi toutes les mesures nécessaires pour éviter les perturbations des ventes.

2.2.4 Élaboration du budget annuel :

Le processus d'élaboration du budget annuel chez Sonatrach comporte plusieurs étapes bien définies. Tout d'abord, le service budget lance une campagne budgétaire au plus tard le 1^{er} septembre de chaque année. Toutes les structures de l'entreprise reçoivent une invitation à présenter leurs prévisions et programmes de travail pour l'année à venir (n+1) ainsi qu'une prévision de clôture pour l'année en cours (n), avant le 20 septembre. Les prévisions doivent être mensuelles et réparties par classes et par centres de coûts. Les responsables des structures doivent signer les formulaires de prévisions, qui doivent être accompagnés de justifications et d'informations complémentaires pour une meilleure compréhension du budget. Ensuite, le service budget présente la synthèse du budget au chef de Département le 10 octobre. Le chef de Département soumet cette synthèse à l'Administrateur, qui à son tour soumet le budget pour approbation au Conseil de Gestion au plus tard le 1^{er} novembre de chaque année civile. Le programme budgétaire est établi par rubriques correspondant aux comptes analytiques, permettant ainsi une ventilation détaillée des ressources et des dépenses prévues.

Ce processus assure une planification rigoureuse et une coordination efficace des ressources financières de Sonatrach pour l'année à venir, tout en permettant une validation et une approbation par les instances dirigeantes de l'entreprise.

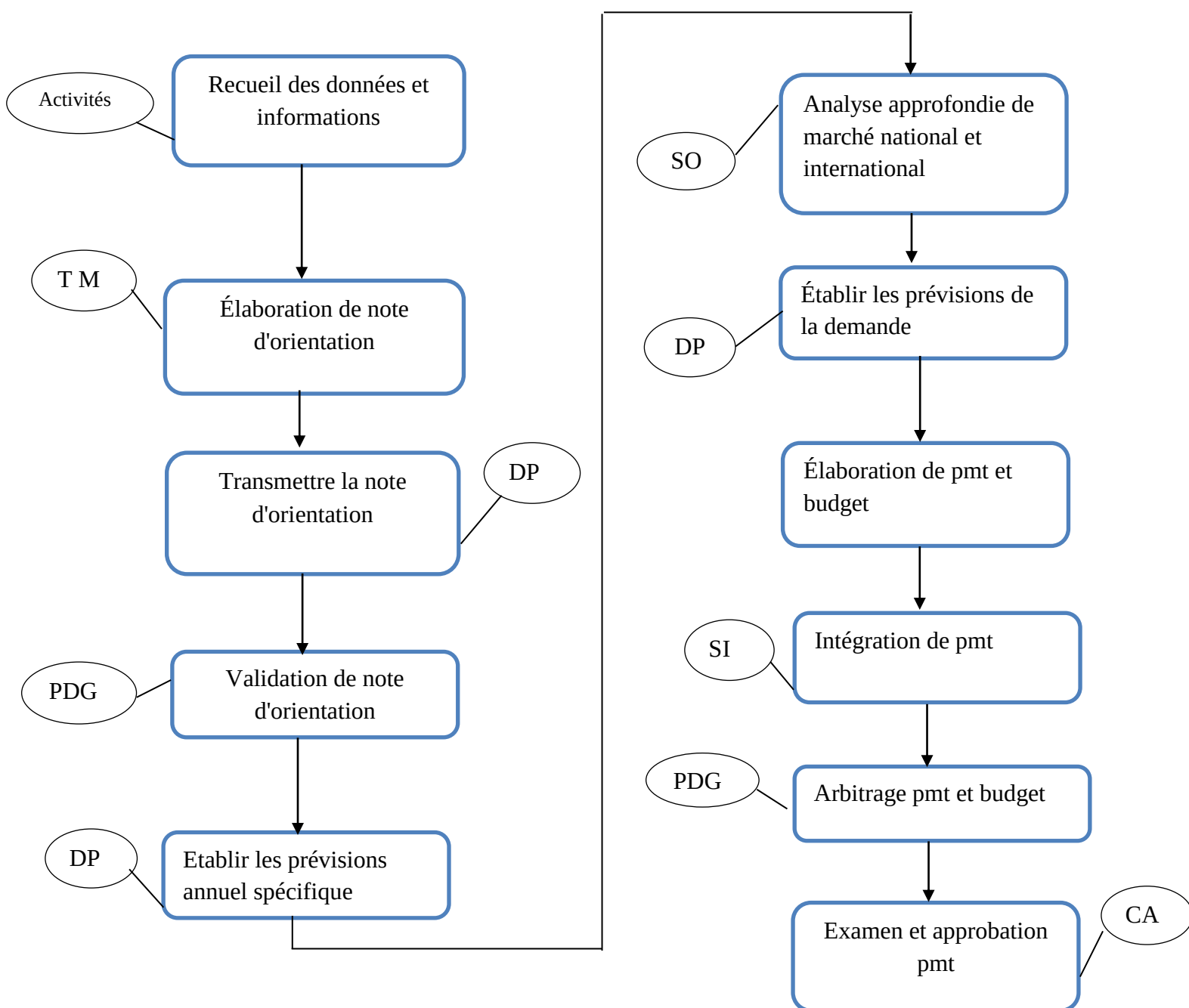
2.2.5 Suivi de l'exécution du Budget Annuel :

Cette étape consiste à suivre la mise en œuvre des objectifs fixés dans le budget annuel, à mesurer les performances, à analyser les écarts et éventuellement à prendre des mesures correctives. La phase de suivi de l'exécution du budget annuel à Sonatrach est une procédure détaillée et rigoureuse. Chaque mois, un document intitulé « Rapport mensuel de réalisations » est créé. Ce document rassemble des informations de base telles que les flux d'hydrocarbures, les efforts d'exploration et de développement physique, les investissements, les finances, les ressources humaines, ainsi que les réalisations des principales filiales de Sonatrach.

Ce suivi mensuel permet de mesurer la performance mensuelle de Sonatrach, d'analyser les écarts par rapport aux objectifs fixés dans le budget annuel, et également de prendre des mesures correctives si nécessaire.

Des documents de suivi sont établis sur une base trimestrielle, comme le « Rapport économique trimestriel ». Cette note fournit une analyse minutieuse de la situation et des tendances sur une période de trois mois. À la fin de l'année, un « Rapport annuel sur l'exécution du budget » est préparé. Ce rapport annuel permet de dresser un bilan complet de l'exécution du budget tout au long de l'année et collecte les données de ces documents de contrôle depuis les unités opérationnelles de Sonatrach jusqu'au niveau institutionnel. Le processus annuel de suivi de l'exécution du budget permet à Sonatrach de suivre ses performances, d'identifier les écarts et les opportunités et de prendre des décisions éclairées pour atteindre les objectifs financiers et opérationnels.

Figure N °05 : Principales phases de processus de planification de SONATRACH Activité Commerciale.



La source : Elaboré par nous d’après les sciences de stage pratique dans l’entreprise

2.2.6 L'évaluation et l'ajustement :

L'évaluation et l'ajustement sont des processus essentiels dans la planification de l'activité de commercialisation chez Sonatrach en Algérie. À des intervalles réguliers, une évaluation approfondie des performances est effectuée pour mesurer la progression par rapport aux objectifs fixés. Cette évaluation implique l'analyse des données sur les ventes, les parts de marché, les revenus générés et d'autres indicateurs clés de performance. Sur la base de cette évaluation, des ajustements peuvent être apportés aux plans et aux budgets. Cela peut inclure la réaffectation des ressources, la modification des stratégies de marketing ou de vente, ou encore l'adaptation des objectifs pour mieux répondre aux besoins du marché et aux conditions changeantes de l'environnement commercial.

2.2.7 Reporting et la communication :

Le reporting et la communication occupent une place centrale dans la stratégie de Sonatrach pour transmettre les résultats de la planification et de l'exécution. En adoptant la deuxième option, le marché spot, nous mettons en œuvre un processus de reporting intégrant l'utilisation de contrats et la réservation des commandes pour une gestion optimale de nos activités de commercialisation.

- ✓ Premièrement, des rapports réguliers sont préparés pour fournir une analyse approfondie des performances de l'activité de commercialisation. Ces rapports périodiques incluent des données sur les ventes réalisées sur le marché spot, ainsi que des informations sur les tendances du marché et les opportunités émergentes.
- ✓ Deuxièmement, l'utilisation de contrats est essentielle pour formaliser les engagements avec nos clients sur le marché spot. Ces contrats spécifieront les conditions de vente, les volumes, les prix et d'autres modalités importantes, garantissant ainsi la transparence et la fiabilité dans nos transactions.
- ✓ Troisièmement, la réservation des commandes dans notre système en fonction des contrats conclus avec les clients permet une meilleure gestion des stocks et une allocation efficace des ressources pour répondre à la demande fluctuante du marché spot.

Ensuite, les rapports incluront une analyse détaillée des performances, mettant en évidence les réalisations par rapport aux objectifs, les écarts éventuels et les actions correctives prises. Cette analyse aidera à identifier les tendances du marché et à saisir les opportunités émergentes, renforçant ainsi notre position concurrentielle.

Enfin, ces rapports seront partagés avec nos parties prenantes internes et externes, assurant une compréhension commune des performances et une coordination efficace des activités. Cette approche intégrée du reporting.

Section 03 : L'analyse, synthèse et discussion des résultats obtenus de l'enquête.

Dans cette section, nous allons présenter les résultats de notre enquête et les discuter mais, avant de commencer cette présentation et cette analyse, il nous semble utile de rappeler tout d'abord nos hypothèses de travail :

Hypothèses :

H1 : Il existe un processus de planification propre à Sonatrach, mais il n'est pas formalisé et varie en fonction de divers facteurs.

H2 : Le degré de non-respect des normes théoriques de planification dans le processus de planification a un impact sur la réalisation des mesures de performance des plans

H3 : La performance de planification est corrélée positivement aux résultats de planification.

1 L'analyse qualitative : l'analyse des résultats de l'entretien :

Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour une approche qualitative, en menant deux entretiens semi-directifs pour une collecte plus efficace des données. Le premier entretien, réalisé en face à face, a été planifié au niveau du service de planification. Il a été mené avec Madame Ben Asloune Chahrazed, l'ingénieur de Planification, le[05/03/2024], d'une durée de 40 minutes, dans son bureau. L'objectif était de collecter des informations sur le processus de planification de Sonatrach. Le deuxième entretien semi-directif a été organisé au niveau du service des études de marché et suivi de la performance, dans le but de décrire le processus d'évaluation de la performance de processus de planification ainsi les plans et de définir les différents outils utilisés Pour le suivi. Cet entretien impliquait deux responsables chargés au études de marché et suivi de performance ,au même jour de premier entretien d'une durée de 30 min pour chaque un.

L'entretien que nous avons élaboré, dans le cadre de d'analyse du processus de planification et de suivi de sa performance à SONATRACH activité commerciale, nous a permis de décrire le processus de planification ,sa structure, nature ,ses obstacles ,les mesures

et critères de performance de processus ainsi des plans. A travers ce entretien nous avons relevé les points suivants :

1.1 Analyse de premier entretien :

❖ **Axe 01 :analyse du processus de planification de l'entreprise d'étude.**

✚ **Question 01 : Le processus de planification utilisé par Sonatrach est-il formel ?.**

L'analyse des réponses nous a permis de conclure que le processus de planification des activités de Sonatrach n'est pas entièrement formel, car la nature complexe et évolutive de l'industrie pétrolière et gazière exige que Sonatrach soit en mesure de réagir et de s'adapter rapidement aux nouveaux changements et aux nouvelles occasions du marché. Aussi le processus formel comporte également des limites qui empêchent Sonatrach d'atteindre ses objectifs :

- ✚ Le processus formel est plus exposé aux problèmes bureaucratiques, ce qui peut affecter la pertinence du processus décisionnel.
- ✚ Manque de flexibilité dans le processus formel pour s'adapter aux changements rapides de l'environnement des entreprises.
- ✚ Le processus très formel peut être séparé de la réalité sur le terrain, ce qui peut mener à des plans irréalistes ou inefficaces.

✚ **Question 02 : Comment décrivez-vous votre processus de planification en ce qui concerne le respect des normes théoriques de planification ?.**

La nature complexe, instable et changeante de l'environnement de travail de Sonatrach l'oblige à s'adapter rapidement et efficacement aux fluctuations de ses marchés et aux nouvelles conditions. Cela l'oblige à ajuster ses plans au moment où il le faut. Nous ne pouvons pas suivre ces normes théoriques à leur pleine capacité. Suivre toutes les étapes théoriques de la planification peut être un processus long et coûteux en ce sens qu'il augmente les coûts d'exploitation. Pour ce faire, ils doivent trouver un équilibre entre l'exactitude de la planification et les ressources nécessaires. Cependant, leur culture organisationnelle détermine la nature du processus de planification. Cela est dû aux risques encourus par une institution qui est obligée de trouver des solutions et d'éviter les risques le plus rapidement possible. Cela empêche la poursuite de plans détaillés à toutes les étapes afin d'éviter de perdre du temps,

ainsi que Sonatrach est un partisan de l'économie nationale dont l'objectif principal est de réaliser des profits de quelque manière que ce soit.

En général, l'industrie pétrolière et gazière est un processus complexe et changeant, ce qui complique sa planification. Parfois, il est nécessaire de faire d'autres options à court terme non planifiées et plus rentables des marchés spot, même si elles ne sont pas alignées avec ses objectifs à long terme.

Question 03 : Quel est l'objectif d'activer l'option de marché spot de Sonatrach ?.

Au départ, nous devrions nous pencher sur la définition des marchés spot pour clarifier l'idée que les marchés spot, sont des plates-formes dans lesquelles les produits pétroliers et gaziers sont achetés et vendus pour livraison immédiate sans contrat. Ce dernier permet à Sonatrach d'ajuster ses plans en fonction des évolutions du marché. Sonatrach offre cette option en tant que plan d'attente qui vise à :

La réalisation des profits en exploitant les fluctuations des prix sur le marché du pétrole et du gaz au niveau immédiat du marché. Sonatrach vend également la production excédentaire sur ces marchés si sa production dépasse la demande contractuelle, dans le but de maximiser et d'augmenter ses revenus. Il lui permet également d'acheter des produits supplémentaires en cas de forte demande et de dépasser la demande de production prévue afin de maintenir une relation de satisfaction et d'engagement avec ses clients et d'améliorer sa position et sa compétitivité sur le marché mondial.

Question 04 : Quels sont les défis auxquels votre entreprise est confrontée dans le processus de planification ?

En tant que grande société pétrolière et gazière, Sonatrach fait face à plusieurs défis, y compris des obstacles dans son processus de planification , notamment :

- ✓ Instabilité géopolitique et politique pouvant perturber les approvisionnements et accroître les risques opérationnels. Des réglementations environnementales strictes affectent également l'augmentation des coûts d'exploitation.
- ✓ La planification à long terme et la gestion des risques financiers sont compliquées par les fluctuations croissantes des prix du pétrole et du gaz.

- ✓ La pression sur les marges bénéficiaires de Sonatrach en raison de la concurrence féroce sur les marchés du pétrole et du gaz et de l'entrée de nouvelles entreprises sur le marché.
- ✓ L'efficacité et la faisabilité à long terme du modèle économique de Sonatrach sont liées aux changements de la demande énergétique mondiale, ce qui constitue un défi pour le processus de planification de Sonatrach.

Question 05 : quelles sont vos recommandations pour améliorer la fonction de la planification ?

Enfin, certains critères ont été proposés pour améliorer le processus de planification et de suivi des réalisations au sein de l'entreprise selon les cinq axes du Balanced scorecard adapté. Ils sont indiqués dans les tableaux suivants :

1.L'axe financier :

Tableau 02 : L'axe financier du BSC adapté.

Objectifs	Indicateurs
• Assurer la rentabilité des capitaux. • Augmentation de 5% par an le chiffre d'affaires. • Réduction de 10% du délai moyen de rotation des stocks. • Compétitivité du G.N Algérien dans les marchés internationaux	• Retour sur investissement (%). • Chiffre d'affaires (Milliards USD). • Rotation des stocks. • Classement des prix par rapport aux autres dans les différents marchés (Prix FOB) ; • Capacités de transport d'exportation vers les autres marchés

La source: Réalisé par nous-mêmes d'après les résultats de l'entretien

2.L'axe client :

Tableau03 :L'axe client du BSC adapté.

Objectifs	Indicateurs
• Atteindre un taux de satisfaction de 90%. • Augmentation de 3% de la part de marché.	• Satisfaction des clients. • Part de marché(%).

La source :Réalisé par nous même d'après les résultats de l'entretien

3.L'axe marché :

Tableau 04 :L'axe marché du BSC adapté.

Objectifs	Indicateurs
• Renforcer la position de SH dans ses marchés de référence (GN, GNL).Se positionner dans les marchés US et UK de GNL . • Renforcer sa position dans le marché spot de GNL .	• parts de marché. • La part de marché spot.

La source :Réalisé par nous-mêmes d'après les résultats de l'entretien

4.L'axe processus internes:

Tableau 05:L'axe processus internes du BSC adapté.

Objectifs	Indicateurs
• Réduction de 20% du délai moyen de traitement des commandes. • Atteindre un taux de livraison à temps de 95%. • L'augmentation des capacités d'exportation . • Promouvoir le partenariat avec les majors avec lesquels SONATRACH a une longue expérience en Algérie.	• Délai de traitement des commandes. • Taux de livraison à temps. • Capacité (gaz) existante du réseau de transport/ Capacité utilisée. • Nombre de contrats/ ancienneté des relations.

La source : Réalisé par nous même d'après les résultats de l'entretien

5.L'axe apprentissage et développement :

Tableau n °06 :L'axe apprentissage et développement du BSC adapté.

Objectifs	Indicateurs
▪ Augmentation de 20% du nombre moyen d'heures de formation par employé. ▪ Développer des compétences des employés. ▪ Développer un système de rémunération encourageant les employés à rester dans l'entreprise.	▪ Formation du personnel commercial. ▪ Nombre de formations. ▪ Le taux de rétention des employés.

La source : Réalisé par nous même d'après les résultats de l'entretien

1.2 L'analyse du deuxième entretien :

Axe02 : processus et outils de suivi de la performance de processus de planification.

L'entrevue avec les deux responsables de suivi de performance nous permet d'écrire le

processus de suivi de processus de planification de l'entreprise et de réalisations . Ce processus comporte quatre étapes de base qui peuvent être résumées comme suit :

Étape I : Recueillir et collecter les informations auprès de diverses activités et départements au moyen des rapports mensuels ou de réunions internes. Ensuite, grâce aux informations collectés, l'entreprise commence à élaborer des tableaux de bord mensuels par le département EPP, dans lequel sont exprimées les réalisations de chaque mois. Ce processus s'accompagne également de l'achèvement de la synthèse des réalisations du mois. Après la consolidation au niveau de la direction EPP, le Tableau de Bord est transmis au Top Management (Président Directeur Général (P.D.G) et le Vice Président (V.P).

Étape II : Trimestriellement, une intégration de tableaux de bord mensuels pré-produits est effectuée. Il en résulte un nouveau type de tableau de bord, qui est un tableau de bord équilibré qui vise à évaluer l'équilibre des objectifs définis et à analyser les. Il fournit également des informations sur les aspects financiers et humains d'une manière ordonnée et simplifiée afin de développer la Note de Conjoncture qui est transmise après au Top Management. Celui-ci contient des analyses plus détaillées sur la performance de processus de planification.

Étape III : Tous les six mois et en fonction des renseignements obtenus de tableau de bord équilibré La note économique est préparée et envoyée à la haute direction. La direction(EPP)prépare également les bilans avec des révisions éventuelles des prévisions annuelles qui sont ensuite examinées et révisées par la Comité planification (CP), puis communiquées au Conseil Administratif pour la validation.

Enfin, la direction de la Planification prépare le rapport annuel et un Bilan d'exécution de mise en œuvre. ratifié et approuvé par la suite par le Conseil d'administration (CA) et ensuite soumis à l'Assemblée générale.

Le tableau de bord de marché national de Sonatrach activité commerciale est un outil de pilotage qui vise à suivre les performances commerciales de l'entreprise sur le marché algérien. Il regroupe un ensemble d'indicateurs clés de performance (KPI) dont le but est d'analyser les ventes, la rentabilité, la satisfaction client la marge, et l'efficacité opérationnelle de Sonatrach sur le marché

Le tableau de bord de marché national de Sonatrach activité commerciale s'articule autour des axes principaux suivants :

1.Axe volume et part de marché :

Quantité de produits pétroliers et gaziers vendus sur le marché national.

La part de marché de Sonatrach sur les différents segments de marché (par type de produit, par région, par type de client).

Évolution des volumes et de la part de marché sur une période donnée.

2.Axe prix et marge :

Prix de vente moyen des produits pétroliers et gaziers sur le marché national.

Évolution des prix de vente sur une période donnée.

Marge brute sur les ventes.

Analyse de la compétitivité des prix par rapport aux concurrents.

3.Axe rentabilité :

Bénéfice d'exploitation de l'activité commerciale sur le marché national.

Rentabilité opérationnelle de l'activité commerciale sur le marché national.

ROCE (Return on Capital Employed) de l'activité commerciale sur le marché national.

Analyse de la rentabilité par segment de marché

4.Axe satisfaction client :

Taux de satisfaction client sur le marché national.

Nombre et nature des réclamations clients.

Délai moyen de traitement des réclamations clients.

Mise en place d'indicateurs de satisfaction spécifiques pour chaque segment de clientèle.

5.Axe performance opérationnelle :

- Taux de défaillance des livraisons sur le marché national.
- Délai moyen de livraison.

- Indicateurs spécifiques liés à la logistique et à la distribution des produits.

Le tableau de bord d'exportation de Sonatrach activité commerciale est un outil de qui vise à suivre les performances commerciales de l'entreprise au niveau de ses marchés internationales . Il intègre un ensemble d'indicateurs de performance (KPI) permettant d'analyser les ventes, la rentabilité, la satisfaction client ,les marges et l'efficacité opérationnelle de Sonatrach à l'export.

Le tableau de bord d'exportation de Sonatrach activité commerciale s'articule autour des axes principaux suivants : **1.Axe volume et part de marché :**

- Quantité de produits pétroliers et gaziers exportés.
- Part de marché de Sonatrach sur les différents marchés étrangers (par pays, par région, par type de produit).
- Évolution des volumes et de la part de marché sur une période donnée.

2.Axe prix et marge :

Prix de vente moyen des produits pétroliers et gaziers exportés.

Évolution des prix de vente sur une période donnée.

Marge brute sur les exportations.

Analyse de la compétitivité des prix par rapport aux concurrents sur chaque marché.

3.Axe rentabilité :

- Bénéfice d'exploitation de l'activité d'exportation.
- Rentabilité opérationnelle de l'activité d'exportation.
- ROCE (Return on Capital Employed) de l'activité d'exportation.
- Analyse de la rentabilité par pays ou par région.

4.Axe satisfaction client :

- Taux de satisfaction client sur les marchés étrangers.
- Nombre et nature des réclamations clients à l'export.
- Délai moyen de traitement des réclamations clients à l'export.

- Mise en place d'indicateurs de satisfaction spécifiques pour chaque marché ou chaque type de client.

5.Axe performance opérationnelle :

- Taux de défaillance des livraisons à l'export
- Délai moyen de livraison à l'export.
- Indicateurs spécifiques liés à la logistique et à la distribution des produits à l'export.

2 L'analyse quantitative : l'analyse des résultats de questionnaire :

Dans ce qui suit nous allons analyser les résultats obtenus auprès de notre enquête, nous dévoilons toutes les informations recueillies à travers nos questionnaire.

2.1 Première partie : les informations professionnels des personnes interrogées .

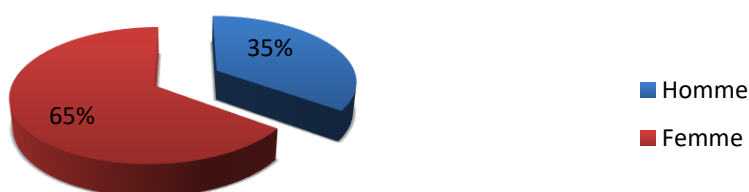
1-Sexe des différentes personnes interrogées

Tableau N° 07:La répartition de l'échantillon selon la variable genre.

La variable	Fréquence	Fréquence en %
Femme	14	65
Homme	26	35
Somme	40	100

La Source : Elaboré par nous même (SPSS)

Figure N°06 : La répartition de l'échantillon selon la variable genre.



source : Elaboré par nous même .

Commentaire :

Dans le tableau n°7, nous remarquons que le pourcentage le plus élevé d'employés, soit 65 %, est composé de femmes, tandis que le pourcentage le plus faible, soit 35 %, est constitué d'hommes. Il ressort que la majorité des employés sont des femmes, avec 65%, contre seulement 35% de hommes.

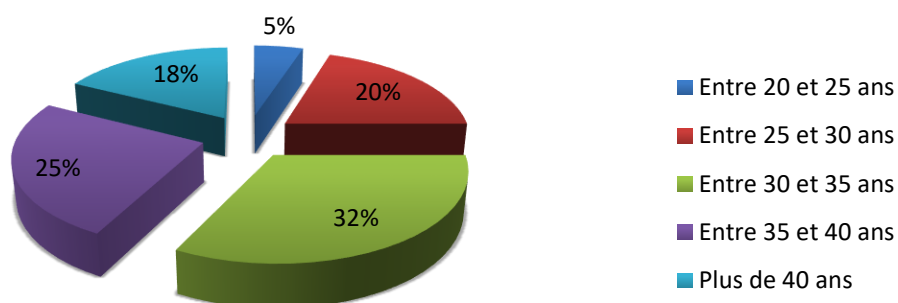
2- Répartition des effectifs par la variable âge.

Tableau N°08: La répartition de l'échantillon selon la variable âge.

La variable	Fréquence	Fréquence en %
Entre 20 et 25 ans	02	05
Entre 25 et 30 ans	08	20
Entre 30 et 35 ans	13	32
Entre 35 et 40 ans	10	25
Plus de 40 ans	07	18
Somme	40	100

La source : Elaboré par nous même (SPSS)

Figure N°07: La répartition de l'échantillon selon la variable âge.



La source : Elaboré par nous même .

Commentaire :

Les résultats de cette enquête démontrent que 32% des enquêtés ont un âge entre 30 ans et 35 ans, et 25% entre 35 et 40ans et 20% entre 25 et 30 ans, ainsi que 18 % se situe dans la tranche d'âge plus de 40 ans enfin 05 % concernent les personnes ayant moins de 25 ans. Ce qui signifie que cette direction générale s'intéresse au recrutement des jeunes, ce qui lui permet de la rendre plus souple, plus dynamique et plus productive

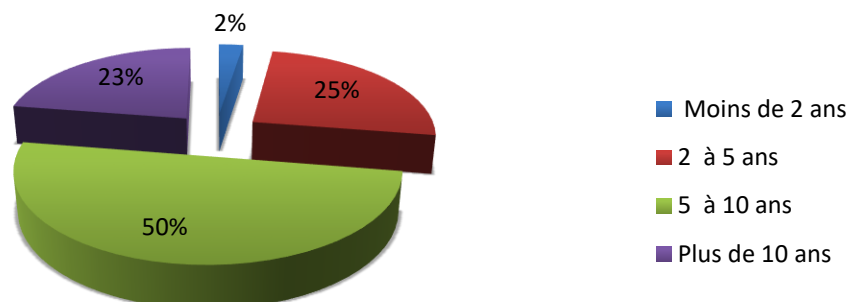
3-Répartition des effectifs par expérience professionnelle.

Tableau N°09:La répartition de l'échantillon selon la variable expérience professionnelle.

	Fréquence	Fréquence en %
Moins de 2 ans	01	02
2 à 5 ans	10	25
5 à 10 ans	20	50
Plus de 10 ans	09	23
Somme	40	100

La source : Elaboré par nous-même (SPSS).

Figure N°08 : La répartition de l'échantillon selon la variable expérience professionnelle



La source : Elaboré par nous-même (SPSS)

Commentaire :

Les résultats dévoilent, que 50 % des effectifs interrogés ont une expérience en planification entre 5 à 10 ans ,25% entre 2 à 5 ans d'expérience, tandis que 23% ont plus de 10 ans expérience en planification et 02 % moins de 2 ans d'expérience. Ce qui implique que les interrogés sont maîtrisés bien la planification.

2.2 Deuxième partie :

2.2.1 Les résultats du premier chapitre de l'enquête :

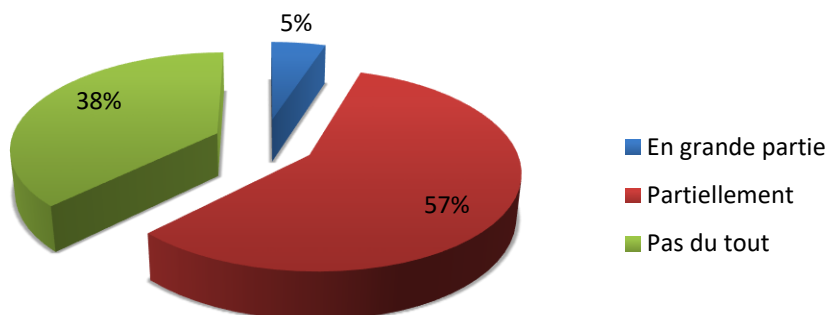
Question1 : La démarche de planification de Sonatrach répond-elle aux normes théoriques ?

Tableau n °10 : Répartition de personnes interrogées selon leur avis sur la conformité au norme théorique de planification de processus de planification de Sonatrach activité commercialisation.

	Fréquence	Fréquence en %	Moyenne	Écart-type
En grande partie	02	05	2.33	0.57
Partiellement	23	57		
Pas du tout	15	38		
La somme	40	100		

La source : Elaboré par nous même (SPSS).

Figure N° 09:Répartition de personnes interrogées selon leur avis sur la conformité au norme théorique de planification de processus de planification de Sonatrachactivité commercialisation



La source : Elaboré par nous même (SPSS)

Commentaire :

On note que 57 % des réponses concernaient la catégorie partiellement, tandis que 38 % concernaient la catégorie pas du tout ,05 % d'autres présentent la catégorie en grande partie. Telque la moyenne arithmétique était de 2.33, avec un écart type de 0.57.Cela indique que l'entreprise ne respecte pas toutes les normes de planification dans la réalisation de ses plans.

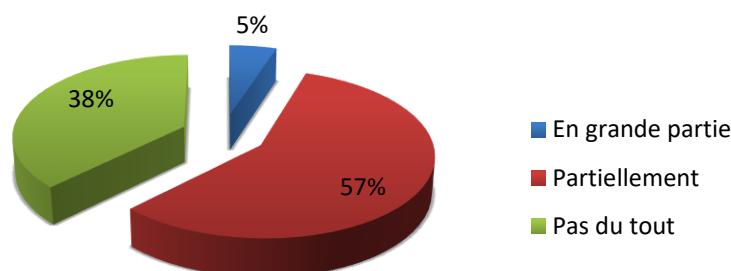
Question 02 :Le processus de planification de Sonatrach est formelle ?

Tableau N°11:Avis des interrogées sur la formalité du processus de Planification Sonatrach

	Fréquence	Fréquence en %	Moyenne	Écart-type
Engrandepartie	02	05	2.33	0.57
Partiellement	23	57		
Pas du tout	15	38		
Somme	40	100		

La source : Elaboré par nous même (SPSS).

Figure N° 10 : Avis des interrogées sur la formalité de processus de planification de Sonatrach.



Source : Elaboré par nous même (SPSS).

Commentaire :

On note que 57 % des réponses concernaient la catégorie partiellement, tandis que 38 % concernaient la catégorie pas du tout, 05 % d'autres présentent la catégorie en grande partie. Telquela moyenne arithmétique était de 2.33, avec un écart type de 0.57. Cela indique que le processus de planification de Sonatrach n'est pas complètement formel.

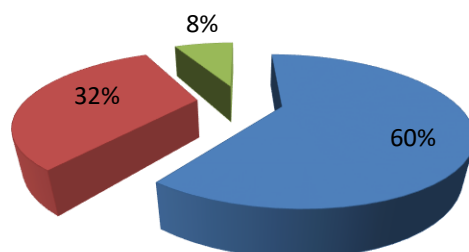
Question 03 : Votre processus de planification est-il flexible et adaptable aux changements de l'environnement ?

Tableau N°12 : La répartition de personnes interrogées selon leur avis sur la flexibilité de processus de planification de Sonatrach.

	Fréquence	Fréquence en %	Moyenne	Écart-type
Engrandepartie	24	60	1.48	0.64
Partiellement	13	32		
Pas du tout	03	08		
Somme	40	100		

La Source : Elaboré par nous-même (SPSS).

Figure N°11 : La répartition de personnes interrogées selon leur avis sur la flexibilité de processus de planification de Sonatrach.



La source : Elaboré par nous-même (SPSS).

Commentaire :

On note que 60 % des réponses concernaient la catégorie en grande partie ,tandis que 32 % concernaient la catégorie partiellement ,08 % d'autres présentent la catégorie pas du tout. Telle que la moyenne arithmétique était de 1.48, avec un écart type de 0.64.Et de cela, nous pouvons conclure que le processus de planification chez Sonatrach se caractérise par une grande flexibilité.

2.2.2 Présentation et analyse des résultats du deuxième chapitre de l'enquête :

l' analyse du processus de planification :

- ✚ Présentation et analyse des résultats de la dimension les résultats attendus de la planification :

Chapitre III Etude du processus de planification et de suivi de sa performance Cas de SONATRACH - Activité Commerciale

Tableau N°13 : Montre une présentation des résultats de la dimension les résultats attendus de la planification.

	Tout à fait en désaccord	Endésaccord	Neutre	D'accord	tout à fait d'accord	Moyenne	Écart-type	
Fréquence	00	00	02	16	22	4.50	0.60	Tout à fait d'accord
Pourcentage	00	00	05	40	55			
Fréquence	00	00	02	20	18	4.40	0.59	Tout à fait d'accord
Pourcentage	00	00	05	50	45			
Fréquence	01	01	02	19	17	4.25	0.87	Tout à fait d'accord
Pourcentage	2.50	2.50	05	47.50	42.50			
Fréquence	01	00	01	20	18	4.35	0.77	Tout à fait d'accord
Pourcentage	2.50	00	2.50	50	45			
Fréquence	01	01	01	25	12	4.15	0.80	D'accord
Pourcentage	2.50	2.50	2.50	62.50	30			
	Ladimension les résultats de la planification.					4.33	0.45	Tout à fait d'accord

La source : Elaboré par nous-même (SPSS).

Commentaire :

A travers le tableau numéro (13), nous remarquons que la moyenne générale des paragraphes de cette variable liés aux résultats attendus de la planification a atteint 4,33, avec un écart type de 0,45, et le paragraphe numéro 1 (le but de toute entreprise est d'atteindre les objectifs fixés et d'améliorer la productivité.) s'est classé premier avec un moyenne arithmétique de 4,50 et

Chapitre III Etude du processus de planification et de suivi de sa performance Cas de SONATRACH - Activité Commerciale

un écart type de 0,60, tandis que le paragraphe n° 04 s'est classé (l'entreprise veut réaliser une amélioration d'efficacité opérationnelle et réduire les coûts.) au dernier rang avec une moyenne de 4,15 et un écart type de 0,80.

Analyse des résultats de la dimension structure et nature du processus de planification

Tableau N°14: Les résultats de la dimension la structure et la nature du processus de planification.

	Tout à fait en désaccord	Endésacc ord	Neutre	D'accor d	Tout à fait d'accord	Moyenn e	Écart-type	
Fréquence	00	00	02	13	25	4.58	0.59	Tout à fait d'accord
Pourcentage	00	00	50	32.50	62.50			
Fréquence	02	01	04	19	14	4.05	1.01	D'accord
Pourcentage	05	2.50	10	47.50	35			
Fréquence	00	00	04	18	18	4.35	0.66	Tout à fait d'accord
Pourcentage	00	00	10	45	45			
Fréquence	01	02	06	19	12	3.98	0.95	D'accord
Pourcentage	2.50	05	15	47.50	32			
Dimension structure et nature de processus de planification.						4.24	0.46	Tout à fait d'accord
Chapitre analyse de processus de planification						4.28	0.35	Tout à fait d'accord

La source : Elaboré par nous-même (SPSS)

Commentaire :

A travers le tableau n°(14) ,on constate que la moyenne générale des paragraphes de cette variable liée à la structure et à la nature du processus de planification a atteint 4,24, avec un écart type de 0,46, et le paragraphe n° 06 (processus de planification formalisés, avec des

Chapitre III Etude du processus de planification et de suivi de sa performance Cas de SONATRACH - Activité Commerciale

règles et des procédures claires, peuvent contribuer à une meilleure cohérence et qualité des de l'analyse du processus de planification, était de 4,28 et un écart type de 0,35

Les résultats de la dimension performance de planification.

Tableau N°15 : Les résultats de la dimension l'évaluation de Performance de planification

	Tout à fait en désaccord	Endésaccord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord	Moyenn e	Écart - type	
Fréquence	00	00	01	07	32	4.78	0.48	Tout à fait d'accord
Pourcentage	00	00	2.50	17.50	80			
Fréquence	00	00	01	21	18	4.43	0.55	Tout à fait d'accord
Pourcentage	00	00	2.50	52.50	45			
Fréquence	00	00	02	17	21	4.48	0.60	Tout à fait d'accord
Pourcentage	00	00	05	42.50	52.50			
Fréquence	00	00	03	21	16	4.33	0.62	Tout à fait d'accord
Pourcentage	00	00	7.50	52.50	40			
Fréquence	00	00	00	14	26	4.65	0.48	Tout à fait d'accord
Pourcentage	00	00	00	35	65			
Dimension la performances de planification						4.53	0.27	Tout à fait d'accord

La source : élaboré par nous -même (SPSS)

Commentaire :

A travers le tableau n°(15), nous remarquons que la moyenne générale des paragraphes de cette variable liée à la dimension d'évaluation des performances de planification a atteint 4,53, avec un écart type de 0,27, et le paragraphe n° 10 (évaluation nécessite des indicateurs de performance pour identifier le taux d'accomplissement des objectifs) est classé premier avec une moyenne arithmétique de 4,78, avec un écart type de 0,48, tandis que le paragraphe n° 13 est classé (l'évaluation fournit des données précieuses pour identifier les opportunités

Chapitre III Etude du processus de planification et de suivi de sa performance Cas de SONATRACH - Activité Commerciale

d'amélioration dans le processus de planification.) au dernier rang avec une moyenne de 4,33 et un écart type de 0,62.

Les résultats de la dimension les mesures de performance des plans.

Tableau N°16: Les résultats de la dimension les mesures de performance des plans.

	Tout à fait en désacc	Endésaccord	Neutre	D'accord	tout à fait d'acco	Moyenn e	Ecart- ty	
Fréquence	00	00	00	07	33	4.83	0.38	tout à fait
Pourcentage	00	00	00	17.50	82.50			d'accord
Fréquence	00	00	01	22	17	4.40	0.55	tout à fait
Pourcentage	00	00	2.50	55	42.50			d'accord
Fréquence	00	00	01	24	15	4.35	0.53	tout à fait
Pourcentage	00	00	2.50	60	37.50			d'accord
Fréquence	00	00	05	20	15	4.25	0.67	tout à fait
Pourcentage	00	00	12.50	50	37.50			d'accord
Chapitre suivi et l'évaluation de la performance du processus de planification						4.46	0.28	tout à fait
Dimension mesures de performance des plans						4.49	0.18	tout à fait
								d'accord

La source :Elaboré par nous-même (SPSS)

Commentaire :

À travers le tableau n° (16) nous constatons que la moyenne générale des paragraphes de cette variable liés aux mesures de performance et aux mesure a atteint 4,46, avec un écart type de 0,28, et le paragraphe n°15(pourcentage d'objectifs atteints permet de mesurer le degré de performance des plans.) est classé premier avec une moyenne arithmétique de 4,83, avec un écart type de 0,38, tandis que le paragraphe n°18 classé (l'analyse des résultats financiers est une mesure essentielle pour évaluer l'efficacité de l'utilisation des ressources financières dans les plans.)au dernier avec une moyenne arithmétique de 4,25 et un écart type de 0,67, et la

Chapitre III Etude du processus de planification et de suivi de sa performance Cas de SONATRACH - Activité Commerciale

moyenne arithmétique de l'axe de suivi et l'évaluation de la performance du processus de planification a été estimée à 4,49 et un écart type de 0,18.

2.2.3 Evaluation de la performance de la planification .

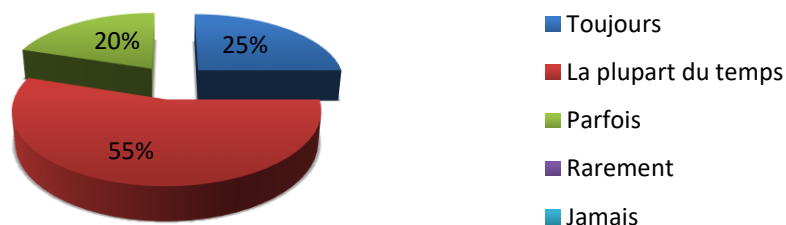
Question 22: Vos objectifs de planification sont ils atteints ?

Tableau N° 17: Avis des interrogées sur le niveau d'atteinte des objectifs de planification.

	Fréquen c	Fréquenceen %	Moyenne	Ecart-type
Tousjour	10	25	4.05	0.68
La plupart du temps	22	55		
Parfois	08	20		
Rarement	00	00		
Jamais	00	00		
Somme	40	100		

La source : Elaboré par nous-même (SPSS).

Figure N° 12 : Avis de personnes interrogées sur le niveau d'atteinte des objectifs de planification.



La source : Elaboré par nous-même (SPSS).

Commentaire :

D'après le tableau et la figure en remarquons que les objectifs de Sonatrach activité commercialisation sont là plupart du temps atteints avec un pourcentage de 55%, 25% autres indiquent toujours. Tandis que 20% des réponses indiquent que les objectifs sont parfois atteints.

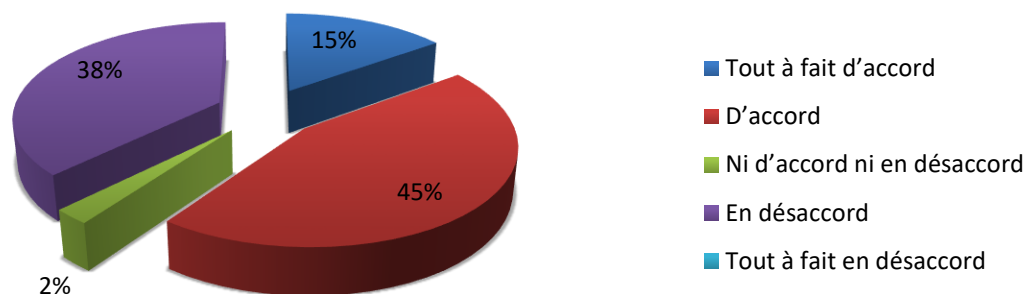
Question 23: Les ressources allouées à la planification sont elles suffisantes ?

Tableau N°18 : Avis des personnes interrogées sur la suffisance des ressources allouées

	Fréquence	Fréquence en(%)	Moyenne	Ecart-type
Tout à fait d'accord	15	38	3.38	1.15
D'accord	18	45		
Ni d'accord ni en désaccord	01	02		
Endésaccord	06	15		
Tout à fait en désaccord	00	00		
Somme	40	100		

La source : Elaboré par nous-même (SPSS)

Figure N°13: Avis des personnes interrogées sur la suffisance des ressources allouées



La source : Elaboré par nous-même (SPSS)

Commentaire :

On remarque d'après la présentation des données ci-dessus que la majorité des répondants sont d'accord et tout à fait d'accord pour le suffisantes des ressources allouées pour la planification avec un pourcentage de 45%et 38% respectivement. Tandis que 15% sont en désaccord. Enfin les autres sont neutre.

Question 24: Avez vous déjà fais une analyse et diagnostic de la situation afin de fixer vos objectifs et élaborer les plans ?

Tableau N° 19 : Avis des personnes interrogées sur l'utilisation de diagnostic afin de fixer les objectifs.

	Fréquence	Fréquence en(%)	Moyenne	Ecartype
Non	40	100	01	00
Oui	00	00		
Somme	40	100		

La source : Elaboré par nous-même (SPSS)

Commentaire :

La majorité des réponses indiquée que l'entreprise ne fait pas un diagnostic de la situation afin de fixer les objectifs et élaborer les plans avec un pourcentage de 100%.

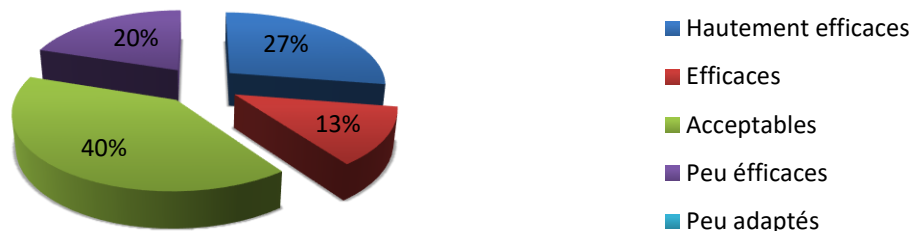
Question 25: Est-ce que les outils et les procédés employés pour la planification sont appropriés et produisent des résultats satisfaisants?

Tableau N° 20: Répartition d'avis des personnes interrogées sur l'efficacité des outils de planification .

	Fréquence	Fréquence en (%)	Moyenne	Ecart-type
Hautement efficaces	11	27	2.53	1.11
Efficaces	05	13		
Acceptables	16	40		
Peu efficaces	08	20		
Peu adaptés	00	00		
Somme	40	100		

La source : Elaboré par nous-même (SPSS).

Figure N° 14 : Répartition d'avis des personnes interrogées sur l'efficacité des outils de planification .



La source : Elaboré par nous-même (SPSS).

Commentaire :

L'objectif de cette question est de connaître le taux d'efficacité et des outils et procédures employés pour la planification. Nous constatons que 40 % des employés interrogés ont indiqué que les outils sont acceptables et 27% sont hautement efficaces, 13% tandis que 20% des réponses un peu efficaces. Cela explique que l'entreprise utilise des moyens appropriés pour la planification qui permettent de produire des résultats satisfaisants.

Question 26: Comment Sonatrach assure-t-elle le suivi de l'exécution de ses plans stratégiques ?

Tableau N°21: Méthodes de suivi de l'exécution des plans stratégiques

	Fréquence	Fréquence en (%)	Moyenne	Ecart-type
Par le biais de réunions périodiques	32	80	1.38	0.77
En utilisant des logiciels de suivi de projet	01	02		
Par l'intermédiaire de rapports d'étape réguliers	07	18		
Somme	40	100		

La source : Elaboré par nous-même (SPSS).

Figure N° 15: Méthodes de suivi de l'exécution des plans stratégiques.



La source : Elaboré par nous-même (SPSS)

Commentaire :

D'après l'observation des résultats obtenus par le tableau et la figure, nous remarquons que Sonatrach suit l'exécution de ses plans stratégiques par le biais de réunions périodiques (80%) en premier lieu, et en deuxième lieu par l'intermédiaire de rapports d'étape réguliers (18%).

2.2.4 Confirmation des hypothèses de l'étude.

Tableau N° 22: L'effet de degré de respect des normes théoriques de planification sur l'atteinte des mesures de performance des plans.

Variable indépendant	Coefficient de régression	Bêta	Valeur t calculée	Sig	Valeur Pearson calculée	R-deux ajusté	Valeur Fisher calculée	Sig
Constant	1.56	8.81	0.86	0.000	0.81	0.65	147.20	0.000
Degré de respect des normes théoriques de planification	0.60		12.13	0.000				

La source : Elaboré par nous-même (SPSS).

Confirmation et vérification de la deuxième hypothèse :

Le degré de respect des normes théoriques de planification a un impact sur l'atteinte des mesures de performance des plans.

D'après le tableau n° 22 nous remarquons que la valeur de probabilité Pearson calculée de 0,000 est inférieure au taux d'erreur de 0,05. Cela indique l'existence d'une corrélation entre le degré de respect des normes théoriques de planification dans l'atteinte des mesures de performance des plans, et la nature de cette relation est directe et le signe positif de la valeur de Pearson calculée (+0,81) l'indique.

On note également que la probabilité du facteur d'impact est de 0,000, ce qui est inférieur au taux d'erreur de 0,05, ce qui indique la présence d'un effet du degré de respect des normes théoriques de planification dans l'atteinte des mesures de performance des plans. Indique que l'hypothèse selon laquelle : « Le degré de respect des normes théoriques de planification a un impact sur l'atteinte des mesures de performance du plan » est remplie.

Tableau N° 23:La corrélation entre la performance de planification et ses résultats

Variable indépendante	Coefficient de régression B	Bêta	Valeur t calculée	Sign	Valeur Pearson calculée	R_deux Ajusté	Valeur Fisher calculée	Sign
Constant	1.75	0.68	7.40	0.00	0.68	0.45	66.40	0.00
la performance de planification	0.52	8.09		0.00				

La source : Elaboré par nous-même (SPSS)

🌈 Confirmation et vérification de la troisième hypothèse :

La performance de la planification est corrélée avec les résultats de la planification.

D'après le tableau n°23 nous remarquons que la valeur de probabilité Pearson calculée de 0,000 est inférieure au taux d'erreur de 0,05, ce qui indique l'existence d'une corrélation entre la performance de planification et les résultats de la planification, et le signe positif de la valeur de Pearson calculée (0,68+) l'indique.

On note également que la probabilité du facteur d'impact est de 0,000, ce qui est inférieur au taux d'erreur de 0,05, ce qui indique la présence d'un impact des résultats de la planification sur sa performance, et cela indique que l'hypothèse qui dit : « la performance de la planification est corrélée avec les résultats de la planification » est remplie.

3 Synthèse de l'enquête :

L'analyse et l'interprétation des résultats de notre enquête nous ont fourni une somme d'informations, dont nous avons relevé les éléments suivants :

Sur les 40 personnes interrogées :

57% indiquent que la démarche de planification de Sonatrach répond partiellement aux normes théoriques.

57% des personnes interrogées indiquent également que le processus de planification de Sonatrach est partiellement formel.

60% répondent que le processus de planification est flexible et adaptable aux changements de l'environnement en grande partie.

Les résultats de l'entretien ainsi que du questionnaire nous ont permis de conclure que le processus de planification de Sonatrach n'est pas entièrement formel. En effet, il est souvent décrit comme n'étant pas formel et ne respecte pas rigoureusement toutes les étapes théoriques de planification en raison de la complexité d'un processus formel, notamment en termes de coûts et de la longue période nécessaire pour l'appliquer. Cependant, ce processus est également caractérisé par une grande flexibilité et adaptabilité, ce qui signifie que la planification chez Sonatrach peut se faire de manière souple. Par ailleurs, la culture organisationnelle détermine la nature du processus de planification.

Sonatrach active l'option du marché spot comme une démarche de flexibilité et une seconde option en dehors du champ de planification afin d'ajuster ses plans en fonction des évolutions du marché. Cette option est offerte par Sonatrach en tant que plan de réserve visant à :

-  Couvrir contre les fluctuations des prix ;
-  Augmenter ses profits et revenus ;
-  Minimiser les coûts de commercialisation ;
-  Permettre de vendre des produits à des prix transparents ;
-  Assurer sa compétitivité sur le marché.

Sonatrach s'appuie sur un processus d'évaluation et de suivi strict et précis de ses plans et du processus de planification global. Pour ce faire, elle utilise deux tableaux de bord spécifiques, l'un pour le marché national et l'autre pour le marché étranger, ainsi que le reportage par l'intermédiaire de rapports d'étape réguliers et de réunions périodiques entre les principales parties prenantes dans le but d'identifier les écarts de réalisation et de prendre les mesures correctives nécessaires pour améliorer le processus de planification à l'avenir.

Le suivi est un processus continu de collecte et de traitement de l'information pour contrôler et ajuster l'action en cours, repérer les problèmes éventuels et orienter les décisions techniques.

Sonatrach n'utilise pas des étapes structurées de planification tel que le diagnostic stratégique en raison de remplacement cette étape par l'élaboration de la note d'orientation par le top management qui communiquer aux différentes structures organisationnelles.

4 Comparaison entre le processus de planification chez sonatrach Activité Commercialisation et l'approche théorique de planification .

 Élaboration des objectifs stratégiques :

Processus théorique :

- Analyse approfondie de l'environnement interne et externe (SWOT) pour définir des objectifs stratégiques ambitieux mais réalistes.
- Implication des parties prenantes clés dans la définition des objectifs.
- Utilisation d'outils et de méthodes formelles pour la définition des objectifs (SMART).

Processus Sonatrach :

- Définition d'orientations stratégiques par le top management.

Chapitre III Etude du processus de planification et de suivi de sa performance Cas de SONATRACH - Activité Commerciale

- Diffusion des orientations aux différentes structures de l'entreprise.
- Moins d'analyse formelle et de participation des parties prenantes.
- Focus sur les aspects commerciaux de l'entreprise.

 Implication des parties prenantes :

Processus théorique :

- Large participation des parties prenantes à tous les niveaux de l'organisation.
- Mécanismes formels de consultation et de participation
- Prise en compte des différentes perspectives et besoins.
- Accroissement de l'adhésion aux objectifs stratégiques.

Processus Sonatrach :

- Consultations avec les différentes structures de l'entreprise.
- Manque de participation des parties prenantes externes .
- Communication des objectifs et des plans stratégiques principalement en interne seulement.

 Analyse du marché et prévisions de la demande :

Processus théorique :

- Analyse approfondie du marché pour comprendre les tendances de la demande, les préférences des consommateurs et la concurrence.

- Définition de stratégies de marketing et de vente efficaces.
- Optimisation de l'allocation des ressources.

Processus Sonatrach :

- Analyse approfondie des marchés nationaux et internationaux pour la demande enhydro carbures.
- Prévisions pour les plans de vente.
- Focus sur les aspects commerciaux spécifiques à l'industrie pétrolière et gazière.

✚ Elaboration du plan à moyen terme (PMTE) et du budget annuel :

Processus théorique :

- Définition d'objectifs SMART pour chaque activité de l'organisation.
- Décomposition des objectifs en tâches et activités concrètes.
- Calendrier et budget définis pour chaque tâche.

Processus Sonatrach :

- Elaboration d'un PMTE et d'un budget annuel définissant les prévisions de des investissements, les dépenses et les objectifs financiers.
- Intégration du plan dans le cadre budgétaire de l'État algérien.
- Processus de budgétisation plus centralisé et moins détaillé.

 Suivi et évaluation :

Processus théorique :

- Suivi et évaluation rigoureux des progrès par rapport aux objectifs stratégiques.
- Analyse des écarts et prise de mesures correctives.

Processus Sonatrach :

- Rapports mensuels et trimestriels pour suivre la mise en œuvre du PMTE et du budget.
- Analyses de performance et identification d'écarts.
- Rapport annuel pour le bilan de l'exécution du budget.
- Focus sur les aspects financiers et opérationnels de l'entreprise.

5 Critiques du processus de planification de Sonatrach Activité Commercialisation :

5.1 Points forts du processus de planification de Sonatrach :

- Adaptabilité : Le processus semble être flexible et adaptable aux réalités et aux contraintes spécifiques de l'entreprise, ce qui lui permet de répondre aux changements de l'environnement et aux besoins émergents.
- Communication interne : L'accent mis sur la communication des objectifs et des plans stratégiques en interne favorise l'alignement et la mobilisation des employés.

- Suivi et évaluation rigoureux : Le suivi régulier de la performance et l'identification des écarts permettent de prendre des mesures correctives et d'améliorer l'efficacité du processus.
- Alignement avec les objectifs stratégiques de l'État algérien : Le processus prend en compte les orientations et les priorités du gouvernement, ce qui assure une cohérence entre les objectifs de Sonatrach et les objectifs nationaux.

5.2 Points d'amélioration potentiels du processus de planification de Sonatrach :

- Formalisation de l'analyse SWOT : L'intégration d'une analyse SWOT formelle et détaillée permettrait de mieux identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise et d'élaborer des stratégies plus robustes.
- Renforcement de l'implication des parties prenantes : Une implication plus active des parties prenantes externes, telles que les clients, les fournisseurs et les communautés locales, pourrait apporter des perspectives précieuses et améliorer la légitimité du processus de planification.
- Décentralisation du processus de budgétisation : Accorder plus d'autonomie aux différentes unités opérationnelles dans le processus de budgétisation pourrait favoriser l'innovation et la responsabilisation.
- Amélioration de la communication externe : Une communication plus transparente des objectifs, des plans et des résultats de Sonatrach aux parties prenantes externes en forcerait la confiance et la réputation de l'entreprise.

Conclusion chapitre III :

L'analyse et l'interprétation des résultats de notre enquête, ainsi que nos constatations faites sur le terrain nous ont permis de retenir un ensemble de résultats qui nous a permis d'avoir une réponse à notre problématique. De confirmer ou infirmer les hypothèses posées, et de dresser une série de suggestion et recommandation qui seront élaborés sous forme de conclusion.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion

Dans un environnement marqué par la turbulence et une concurrence accrue, la rentabilité des entreprises est souvent mise à l'épreuve. Une planification efficace devient alors un outil essentiel pour naviguer à travers ces défis et maintenir une trajectoire de succès à long terme. Cette recherche s'est concentrée sur l'analyse du processus de planification et de son suivi au sein de Sonatrach, une entreprise évoluant dans le secteur des industries extractives.

La planification est souvent considérée comme un pilier essentiel à la réussite de toute organisation. Elle fournit une feuille de route claire, permettant de saisir les opportunités et de réduire les risques. Dans des industries complexes telles que l'industrie extractive, la planification revêt une importance particulière en raison de la nature complexe de ses opérations. Un processus de planification bien défini et rigoureux permet non seulement de gérer les risques futurs de manière réfléchie, mais également d'optimiser les ressources et de maximiser la valeur pour les actionnaires.

Les résultats de notre recherche suggèrent que toutes les hypothèses que nous avons formulées ont été validées.

Tout d'abord, nous avons observé qu'il existe un processus de planification chez Sonatrach, mais qu'il n'est pas entièrement formel et varie en fonction de différents facteurs. Cette hypothèse est confirmée par les résultats de l'étude, qui ont montré que le processus de planification chez Sonatrach n'était pas totalement formalisé et qu'il était influencé par des variables telles que la taille de l'entreprise, son secteur d'activité ; sa culture organisationnelle et aux réglementations.

Deuxièmement, nous avons constaté que notre étude confirme l'existence d'une corrélation positive forte entre le respect des normes théoriques de planification et la réalisation des performances des plans. Cela signifie que l'engagement envers les normes théoriques de planification améliore la précision et l'efficacité dans l'atteinte des objectifs des plans, confirmant ainsi notre deuxième hypothèse.

Enfin, nous avons démontré que la performance de planification est positivement corrélée aux résultats de planification. Cette hypothèse est également confirmée par les

Conclusion

résultats de l'étude, qui ont montré une corrélation significative entre la performance de planification et les résultats obtenus. Une performance de planification plus élevée a été associée à de meilleurs résultats dans la réalisation des objectifs fixés

En conclusion, les résultats de l'étude confirment les trois hypothèses formulées. Ils soulignent l'importance d'un processus de planification bien défini et conforme aux normes théoriques pour améliorer la performance globale de Sonatrach. En comprenant les implications de ces résultats, Sonatrach peut mettre en œuvre des stratégies visant à renforcer son processus de planification et à optimiser ses performances dans un environnement concurrentiel en évolution constante.

Ces résultats soulignent l'importance d'un processus de planification structuré et conforme aux normes théoriques pour améliorer la performance globale de l'entreprise. Pour renforcer la performance de la planification chez Sonatrach,

Sur la base de nos conclusions, nous formulons les recommandations suivantes pour améliorer le processus de planification et sa performance chez Sonatrach :

- Adapter les étapes du processus de planification théorique aux besoins spécifiques et à la complexité des opérations de Sonatrach
- Encourager l'utilisation d'outils technologiques pour surmonter les défis liés aux pertes de temps et aux coûts dans les processus de planification.

Nous avons rencontré de nombreuses difficultés dans notre étude, La sensibilité et la sécurisation des informations au sein de Sonatrach ont limité notre accès à suffisamment de données. De plus, leur manque de familiarité avec les théories, notamment les processus de planification qu'ils abordent selon leurs propres méthodes, a posé un autre obstacle. Les questions spécifiques que nous avons préparées pour les interroger ont été restreintes par Sonatrach, et la charge de travail des employés a rendu difficile de répondre adéquatement à notre questionnaire.

Pour conclure notre étude, nos perspectives nous pourrions élargir notre analyse en incluant un nouvel échantillon représentatif d'entreprises provenant de différents secteurs d'activité. Cette approche comparative nous permettrait de comparer les processus de planification stratégique

Conclusion

adoptés par ces entreprises et d'évaluer leur impact sur les performances organisationnelles. En examinant des secteurs variés tels que l'industrie, les services et la technologie, nous pourrions identifier des schémas récurrents ou des divergences significatives dans les pratiques de planification.

L'objectif de cette analyse comparative est double : d'une part, il s'agit de déterminer comment les spécificités sectorielles influencent les processus de planification, et d'autre part, de mesurer l'effet de ces processus sur la performance globale des entreprises. Les résultats obtenus pourraient non seulement enrichir la littérature existante sur la gestion stratégique, mais aussi offrir des recommandations concrètes aux praticiens pour optimiser leurs pratiques de planification en fonction de leur secteur.

Nous encourageons vivement les étudiants en gestion à considérer ce sujet pour leur mémoire de fin d'études et à approfondir ces questions. Grâce à cette étude, ils auront une opportunité unique de développer des compétences analytiques et de recherche approfondie tout en contribuant de manière significative à la compréhension des dynamiques de planification et de performance dans différents contextes économiques. Il est essentiel qu'ils tirent des conclusions sur la non-applicabilité de ce qu'ils ont étudié théoriquement dans la réalité pratique, et qu'ils se fassent une idée de l'entreprise, de son environnement et de sa stratégie avant de commencer à travailler.

REFERENCES
BIBLIOGRAPHIQUES

Références bibliographiques

1) Les ouvrages :

- AIM (R.): « **100 Questions pour comprendre et agir, indicateurs et tableaux de bord** », édition (ND), France, 2004.
- ARGUIN (G) : « **Planification stratégique** », 2^{ème} édition, Canada, 1986.
- BEN EL ARBI (S) : « **Culture économique, juridique et managériale** » , Ellipses édition Marketing S.A, Paris ,2020.
- BOISLANDELLE (H.M) : « **Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils** », édition Economica », Paris, 1994.
- CARRIER (M) et LEGOFF (S) : « **Planification, suivi et évaluation de projet : Comment renforcer la qualité, l'apprentissage et la redevabilité des interventions d'Humanité & Inclusion** », édition Humanité & Inclusion,2013.
- CLARK (H) : « **Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement** », New York, 2009.
- CLAUDE (A) et SABIME (S) : « **Contrôle de gestion : tout-en-un** », Dunod, Paris, 3^{ème} édition, 2015.
- DELHON-BUGARD (A) et All : « **L'essentiel du contrôle de gestion** », édition Groupe Eyrolles, 1^{ère} édition, 2013.
- GRUNIG (R) et KUHN (R) : « **Planifier la stratégie :un procédé pour les projets de planification stratégique** », édition EPFL Press, 3^{ème} édition .
- HAMADOUCHE (Ahmed) : « **Méthodes et outils d'analyse stratégique** », édition Chihab, 1997.
- HELFER (J.-P), KALIKA (M) et ORSONI (J) : « **Management stratégique** », édition Vuibert, 10^{ème} édition, 2016.
- HENR (M) : « **Grandeur et décadence de la planification stratégique** », édition Dunod, 1994.
- KALIKA (M) : « **Structure d'entreprise, réalités, déterminante, performance** », édition Economica, 1998.
- KAPLAN (R) et NORTON (D) : « **Le tableau de bord prospectif** », EYROLLES édition d'organisation, 2012.

- KHEMAKHEM (A) : « **La dynamique de contrôle de gestion** », édition Dunod, Paris, 1992.
- LE MOIGNE LOUIS (J) : « **L'évaluation des systèmes complexe** », in revue **système de mesure de la Performance, Harvard Expansion** », 1999.
- LEGOFF (R) et PAILL (J) : « **Les mini mémos Foucher transition digitale** », édition Foucher, une marque des éditions Hatier, Paris, 2020.
- LEHMANN-ORtEGA (L) et al: « **Strategor : toute la stratégie d'entreprise** », édition Dunod, 6^{ème} édition, Paris, 2013.
- LORINO (PH) : « **Méthodes et pratiques de la performance** », édition d'Organisation, 2^e édition, Paris, 1997.
- MARCHESNAY (M) : « **Management stratégique** », Adreg, 2004.
- MICHEL (N) : « **Les 100 du management moderne (les 100 règles d'or, astuces, conseils & best practices** », 3^{ème} édition, Katamaran, 2010.
- MIEER (O) : « **Manageor : tout le management à l'ère digitale** », édition DUNOD, 3^{ème} édition, 2015.
- MINTZBERG (H) : « **Grandeur et décadence de la planification stratégique** », édition Dunod , Paris, 1994 .
- RAGAIGNE (A) et TAHAR (C): « **Le contrôle de gestion** », édition Gualino l'extenso , 1^{ère} édition, 2019.
- RAVIART (D) et THAON (CH) : « **Comment piloter la performance dans dialogue autour de la performance en entreprise : les enjeux** », édition L'harmattan, Paris, 1999.
- SAEGER (A) et FEYS (B) : « **Le diagramme d'Ishikawa : Les liens de cause à effet** », édition 50 Minutes, 2015.
- SANNA (A) : « **Le tableau de bord prospectif et les 4 piliers d'une organisation : Quels signaux prendre en compte pour une gestion efficace ?** », édition Business, 50 Minutes, 2015, pp 6-7.
- SELMER (C): « **Concevoir le tableau de bord : méthodologie, outils et modèles visuels** », DUNOD , 4^{ème} édition, Paris, 2015.
- SPETH (CH): « **La matrice SWOT et la stratégie d'entreprise : Comment analyser les options stratégiques envisageables ?** », édition 50 Minutes, 2015.

- STEFFENS (G) et CADIAT (A-Ch) : « **Les objectifs SMART : 5 critères pour des objectifs efficaces** », édition 50 Minutes, Paris , 2015.
- **Les travaux universitaires :**
- BENBRAHIM (Gh) : « **Contribution à l'étude de l'apport des systèmes de planification et de suivi dans la conduite des projets environnementaux** », mémoire de magistère en hygiène et sécurité Industrielle, Université Hadji Lakhdar ,Batna,2011.
- BENMAMAS (S), KHALFOUN (S) et AMIAR (M) : « **Etude analytique d'un tableau de bord** », mémoire de licence, HEC Alger, 2008 .
- BOURAS (F) : « **La planification comme facteur de réussite dans le management d'un projet de réalisation** », mémoire de master en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2015.
- FATMI FRID (S) : « **Le rôle de la planification portuaire dans la gestion d'un terminal à conteneurs** », mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales D'Alger.
- L'Heureux (G) : **Modèle d'optimisation pour la planification à moyen terme des mines à ciel ouvert** [Mémoire de maîtrise, École Polytechnique de Montréal]. Poly Publie , 2011 .
- VOYER (P) : « **Tableaux de bord de gestion et indicateur de performance** » ,Presses de l'université du Québec,2^{ème} édition , Québec, 1999
- **Les webographies :**
- <http://www.metcolleges.ac.in/Notes/ECE/ThirdYear/Principles-of-Mangement.pdf> (consulté le 16/05/2017 à 14 :27)
- <https://fastercapital.com/fr/contenu/Facteurs-juridiques---Parcourir-les-facteurs-juridiques-dans-l-analyse-parasitaire> , Mis à jour : 14 Mar 2024 19 minutes , consulté le 25/04/2024 à 17 :20
- <https://businessmodelanalyst.com/fr/facteurs-juridiques-affectant-les-entreprises/amp/> , consulté le 25/04/2024 , à 17 :26 .
- <https://www.dcp.edu.gov.on.ca/fr/planifications-sciences-technologie/importance>, consulté le 19/05/2024a 19:56.

- <https://www.axiocode.com/methode-agile-vs-classique-quelle-methode-utiliser/> « Méthode agile vs classique, quelle méthode utiliser selon votre projet ? » , Publié le 19 octobre 2021, mis à jour le 8 juin 2023 , Consulté le 20/04/2024 à 14:30

ANNEXES

Êtes_vous

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	Homme	14	35,0	35,0	35,0
	Femme	26	65,0	65,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Age

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	Entre 20 et 25 ans	2	5,0	5,0	5,0
	Entre 25 et 30 ans	8	20,0	20,0	25,0
	Entre 30 et 35 ans	13	32,5	32,5	57,5
	Entre 35 et 40 ans	10	25,0	25,0	82,5
	Plus de 40 ans	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Experience

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	Moins de 2 ans	1	2,5	2,5	2,5
	2 à 5 ans	10	25,0	25,0	27,5
	5 à 10 ans	20	50,0	50,0	77,5
	Plus de 10 ans	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Q1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	1,00	2	5,0	5,0	5,0
	2,00	23	57,5	57,5	62,5
	3,00	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Q2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	1,00	2	5,0	5,0	5,0
	2,00	23	57,5	57,5	62,5
	3,00	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Q3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	1,00	24	60,0	60,0	60,0
	2,00	13	32,5	32,5	92,5
	3,00	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Statistiquesdescriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q1	40	1,00	3,00	2,3250	,57233
Q2	40	1,00	3,00	2,3250	,57233
Q3	40	1,00	3,00	1,4750	,64001
N valide (liste)	40				

q4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	Neutre	2	5,0	5,0	5,0
	D'accord	16	40,0	40,0	45,0
	tout à fait d'accord	22	55,0	55,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

q5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	Neutre	2	5,0	5,0	5,0
	D'accord	20	50,0	50,0	55,0
	tout à fait d'accord	18	45,0	45,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

q6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	Tout à fait en désaccord	1	2,5	2,5	2,5
	Endésaccord	1	2,5	2,5	5,0
	Neutre	2	5,0	5,0	10,0
	D'accord	19	47,5	47,5	57,5
	tout à fait d'accord	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

q7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	Tout à fait en désaccord	1	2,5	2,5	2,5
	Neutre	1	2,5	2,5	5,0
	D'accord	20	50,0	50,0	55,0
	tout à fait d'accord	18	45,0	45,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

q8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	Tout à fait en désaccord	1	2,5	2,5	2,5
	Endésaccord	1	2,5	2,5	5,0
	Neutre	1	2,5	2,5	7,5
	D'accord	25	62,5	62,5	70,0
	tout à fait d'accord	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

q9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	Neutre	2	5,0	5,0	5,0
	D'accord	13	32,5	32,5	37,5
	tout à fait d'accord	25	62,5	62,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

q10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	Tout à fait en désaccord	2	5,0	5,0	5,0
	Endésaccord	1	2,5	2,5	7,5
	Neutre	4	10,0	10,0	17,5
	D'accord	19	47,5	47,5	65,0
	tout à fait d'accord	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

q11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	Neutre	4	10,0	10,0	10,0
	D'accord	18	45,0	45,0	55,0
	tout à fait d'accord	18	45,0	45,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

q12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcent agecumul é
Valide	Tout à fait en désaccord	1	2,5	2,5	2,5
	Endésaccord	2	5,0	5,0	7,5
	Neutre	6	15,0	15,0	22,5

	D'accord	19	47,5	47,5	70,0
	tout à fait d'accord	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

q13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	Neutre	1	2,5	2,5	2,5
	D'accord	7	17,5	17,5	20,0
	tout à fait d'accord	32	80,0	80,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

q14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	Neutre	1	2,5	2,5	2,5
	D'accord	21	52,5	52,5	55,0
	tout à fait d'accord	18	45,0	45,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

q15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	Neutre	2	5,0	5,0	5,0
	D'accord	17	42,5	42,5	47,5
	tout à fait d'accord	21	52,5	52,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

q16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	Neutre	3	7,5	7,5	7,5
	D'accord	21	52,5	52,5	60,0
	tout à fait d'accord	16	40,0	40,0	100,0

Total	40	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

q17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecumulé
Valide	D'accord	14	35,0	35,0	35,0
	tout à fait d'accord	26	65,0	65,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

q18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecumulé
Valide	D'accord	7	17,5	17,5	17,5
	tout à fait d'accord	33	82,5	82,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

q19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecumulé
Valide	Neutre	1	2,5	2,5	2,5
	D'accord	22	55,0	55,0	57,5
	tout à fait d'accord	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

q20

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecumulé
Valide	Neutre	1	2,5	2,5	2,5
	D'accord	24	60,0	60,0	62,5
	tout à fait d'accord	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

q21

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	Neutre	5	12,5	12,5	12,5
	D'accord	20	50,0	50,0	62,5
	tout à fait d'accord	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Statistiquesdescriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
q4	40	3,00	5,00	4,5000	,59914
q5	40	3,00	5,00	4,4000	,59052
q6	40	1,00	5,00	4,2500	,86972
q7	40	1,00	5,00	4,3500	,76962
q8	40	1,00	5,00	4,1500	,80224
q9	40	3,00	5,00	4,5750	,59431
q10	40	1,00	5,00	4,0500	1,01147
q11	40	3,00	5,00	4,3500	,66216
q12	40	1,00	5,00	3,9750	,94699
q13	40	3,00	5,00	4,7750	,47972
q14	40	3,00	5,00	4,4250	,54948
q15	40	3,00	5,00	4,4750	,59861
q16	40	3,00	5,00	4,3250	,61550
q17	40	4,00	5,00	4,6500	,48305
q18	40	4,00	5,00	4,8250	,38481
q19	40	3,00	5,00	4,4000	,54538
q20	40	3,00	5,00	4,3500	,53349
q21	40	3,00	5,00	4,2500	,66986
Dimension resultants de planification	40	2,40	5,00	4,3300	,44503
Dimension nature de processus de planification	40	2,75	5,00	4,2375	,46323
	40	3,80	5,00	4,5300	,27381
Measuresde la performances des plans	40	3,75	5,00	4,4563	,28243

Analuse de processus de planification	40	3,20	4,90	4,2837	,34828
	40	4,00	4,88	4,4931	,18415
N valide (liste)	40				

Q22

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecumulé
Valide	3,00	8	20,0	20,0	20,0
	4,00	22	55,0	55,0	75,0
	5,00	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Q23

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecumulé
Valide	2,00	15	37,5	37,5	37,5
	3,00	1	2,5	2,5	40,0
	4,00	18	45,0	45,0	85,0
	5,00	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Q24

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecumulé
Valide	1,00	40	100,0	100,0	100,0

q25

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	Hautementefficaces	11	27,5	27,5	27,5
	Efficaces	5	12,5	12,5	40,0
	Acceptables	16	40,0	40,0	80,0
	Peuefficaces	8	20,0	20,0	100,0

Total	40	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

q26

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	Par le biais de réunions périodiques	32	80,0	80,0	80,0
	En utilisant des logiciels de suivi de projet	1	2,5	2,5	82,5
	Par l'intermédiaire de rapports d'étape réguliers	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q22	40	3,00	5,00	4,0500	,67748
Q23	40	2,00	5,00	3,3750	1,14774
Q24	40	1,00	1,00	1,0000	,00000
q25	40	1,00	4,00	2,5250	1,10911
q26	40	1,00	3,00	1,3750	,77418
N valide (liste)	40				

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Résultats de planification	.	Introduire

a. Variable dépendante performance de planification

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,675 ^a	,456	,449	,44556

a. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	12,992	1	12,992	65,442	,000 ^b
	de Student	15,485	78	,199		
	Total	28,477	79			

a. Variable dépendante : performance de planification

b. Prédicteurs : (Constante), resultants

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,754	,237		7,402	,000
	Dimension resultants de planification	,521	,064	,675	8,090	,000

a. Variable dépendante : performance de planification

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Nature de planification	.	Introduire

a. Variable dépendante : mesures de performance des plans

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,808 ^a	,654	,649	,35560

a. Prédicteurs : (Constante), nature de polanification

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	18,614	1	18,614	147,197	,000 ^b
	de Student	9,863	78	,126		
	Total	28,477	79			

a. Variable dépendante : mesures de performance des plans

b. Prédicteurs : (Constante), nature de planification

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,864	03

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,880	09

Statistiques de fiabilité

Alpha Cronbach	de	Nombred'élémen ts
,913		09

Statistiques de fiabilité

Alpha Cronbach	de	Nombred'élémen ts
,889		05

Statistiques de fiabilité

Alpha Cronbach	de	Nombred'élémen ts
,924		26

ANNEXE N° 02

QUESTIONNAIRE

PREMIERE PARTIE

1) Êtes-vous ?

- Femme
- Homme

2) Quel est votre d'âge ?

- Entre 20 et 25 ans
- Entre 25 et 30 ans
- Entre 30 et 35 ans
- Entre 35 et 40 ans
- Plus de 40 ans

3) Votre expérience dans la planification à Sonatrach :

- Moins de 2 ans
- 2 à 5 ans
- 5 à 10 ans
- 4. Plus de 10 ans

DEUXIEME PARTIE

1. La démarche de planification de Sonatrach répond-elle aux normes théoriques de planification ?

- En grande partie
- Partiellement
- Pas du tout

2. Le processus de planification de Sonatrach est formel :

- En grande partie

- Partiellement
- Pas du tout

3.Votre processus de planification est-il flexible et adaptable aux changements de l'environnement

- En grande partie
- Partiellement
- Pas du tout

Questions de confirmation des l'hypothèse 2et 3.

Dimensions	Questions	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Endésaccord	Tout à fait en désaccord
Résultats de planification	4/Le but de toute entreprise est d'atteindre les objectifs fixés et d'améliorer la productivité. 5/ L'entreprise vise à réduire les risques auxquels elle est confrontée. 6/Renforcer la collaboration et le travail d'équipe entre les employés est l'une des principales résultats de la planification stratégique. 7/La planification vise à déterminer comment allouer efficacement les ressources 8/L'entreprise veut réaliser une Amélioration d"efficacité opérationnelle et					

	réduire les coûts .					
La structure et nature du processus de planification	9/processus de planification formalisés, avec des règles et des procédures claires, peuvent contribuer à une meilleure cohérence et qualité des plans. 10/Des processus informels peuvent permettre une plus grande adaptabilité et créativité . 11/L'utilisation d'outils et de méthodes de planification formels, tels que l'analyse SWOT, peut améliorer la qualité et la rigueur des plans 12/La non-conformité aux normes théorique ne					

	présente pas une mauvaise actions sur l'efficacité des plans,mais ils doit être flexible .					
--	--	--	--	--	--	--

la performance de planification	l'évaluation nécessite des Indicateurs de performance pour identifier le taux d'accomplissement des objectifs avec En évaluant la performance, on peut repérer les menaces et les risques potentiels dans la planification En mesurant la performance de planification pour assurer que les ressources sont utilisées de manière efficace et efficiente. L'évaluation fournit des données précieuses pour identifier les opportunités d'amélioration dans le processus de planification. Une analyse des données pour l'évaluation permet de traiter et de partager facilement des données et des analyses entre les membres les collaborateurs.					
--	--	--	--	--	--	--

Mesures de performance des plans	18/Pourcentage d'objectifs atteints permet de mesurer le degré de performance des plans.					
	19/L'utilisation des ressources de manière optimale et efficiente est un indicateur de performance des plans					
	20/Niveau de satisfaction des parties prenantes et clients permet de mesurer la qualité des livrables du plan.					
	21/L'analyse des résultats financiers est une mesure essentielle pour évaluer l'efficacité de l'utilisation des ressources financières dans les plans.					

EVALUATION DE PERFORMANCE DE PLANIFICATION

Vos objectifs de planification sont-ils atteints ?

- Toujours
- La plupart du temps
- Parfois
- Rarement
- Jamais

Les ressources allouées à la planification sont-elles suffisantes ?

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni d'accord ni en désaccord
- En désaccord
- Tout à fait en désaccord

Avez-vous déjà fais une analyse et diagnostic de la situation afin de fixer vos objectifs et élaborer les plans ?

- Oui
- Non

Est-ce que les outils et les procédés employés pour la planification sont appropriés et produisent des résultats satisfaisants ?

- Hautement efficaces
- Efficaces
- Acceptables
- Peu efficaces
- Peu adaptés

Comment Sonatrach assure-t-elle le suivi de l'exécution de ses plans stratégiques ?

- Par le biais de réunions périodiques
- En utilisant des logiciels de suivi de projet
- Par l'intermédiaire de rapports d'étape réguliers .

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

DÉDICACES

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

LISTE DES ABRÉVIATIONS

RÉSUMÉ

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....1

CHAPITRE I : CONCEPT THEORIQUE DE PLANIFICATION.....6

Introduction chapitreI :7

Section 01 : Approche théorique de la planification.8

1 Généralité sur la notion planification :8

1.1 Définition de la planification :8

1.2 La planification comme première fonction du management :9

1.3 Evolution de la planification :11

1.4 Nature de la planification :13

1.5 Les outils de la planification:13

1.6 Quand planifiez-vous ?14

1.7 Les objectifs de la planification :15

1.8 La différence entre planification pour une organisation et pour un projet :16

1.8.1 Planifier pour une organisation :16

1.8.2 Planifier pour un projet :17

2 Les approches de planification :18

2.1 L'approche classique :18

2.2	L'approche agile :	18
2.3	L'approche en cascade :	19
2.4	L'approche PERT « Technique d'Évaluation et Examen des Programmes » : ...	19
2.5	L'approche SCRUM « mêlée » en français) :	20
2.6	L'approche Crystal Clear :	20
Section 02: Typologie et processus de la planification		21
1	Typologie de la planification :	21
1.1	La planification stratégique :	21
1.1.1	Définition de stratégie :	21
1.1.2	Caractéristiques de la stratégie :	22
1.1.3	Définition de la planification stratégique :	22
1.2	La planification opérationnelle	24
1.2.1	Objectifs de la planification opérationnelle	25
1.2.2	Les domaines de la planification opérationnelle :	25
1.2.3	La planification à moyen terme :	26
1.3	Planification à long terme ou court Terme	27
1.4	Planification directionnelle ou spécifique :	27
1.5	Planification ponctuelle ou permanente :	28
2	Le processus de la planification :	28
2.1	Analyse de la situation.....	28
2.1.1	Analyse de l'environnement :	28
2.1.2	Analyse interne :	29
2.2	Élaboration du plan stratégique :	29
2.3	La formulation des plans opérationnels :	30
2.4	La détermination du budget.....	30

2.5	L'évaluation des résultats et la révision de la planification :	31
3	Les avantages de la planification :	32
4	Les limites de la planification :	33
	Conclusion chapitre I :	35
	CHAPITRE II: PILOTAGE ET SUIVI DE LA PERFORMANCE DU PROCESSUS DE PLANIFICATION.....	36
	Introduction chapitre II :	37
	Section 01 : Analyse, Mesure et Suivi de la performance du processus de planification	38
1	Suivi de la performance :	38
1.1	Le suivi :	39
1.2	Définition de la performance :	39
1.3	Les trois piliers de performance :	40
2	Processus d'analyse et mesure de la performance de planification.....	42
2.1	Identifier les indicateurs de performance :	42
2.1.1	Définition de base :	42
2.1.2	Types d'indicateurs :	43
2.1.3	La nature des indicateurs :	43
2.1.4	Rôles et les fonctions des indicateurs de la performance :	44
2.2	Collecter des données :	45
2.3	Analyser et visualiser les données :	45
2.3.1	Définition de la notion de tableau de bord :	46
2.3.2	Evolution du tableau de bord :	46
2.3.3	Le contenu d'un tableau de bord :	47
2.3.4	Les fonctions du tableau de bord :	48
2.3.5	Les types de tableaux de bord :	49

2.3.5.1	Le tableau de bord stratégique :	49
2.3.5.2	Le tableau de bord budgétaire :	49
2.3.5.3	Le tableau de bord opérationnel :	50
2.3.5.4	Tableau de bord équilibré (BSC) :	50
2.3.6	L'utilité des tableaux de bord :	53
2.3.7	Les rôles de tableau de bord :	53
2.4	L'analyse des écarts :	53
2.5	Améliorer continuellement les plans et processus de planification :	54
2.5.1	Identifier les points forts et les points faibles de processus avec l'analyse SWOT :	54
2.5.2	Mettre en œuvre des actions d'amélioration :	56
Section 02 : Les facteurs qui influencent la performance de la planification.....		57
1	Les facteurs qu'influencent la performance de la planification :	57
1.1	Facteurs internes :	57
1.1.1	Les objectives SMART :	60
1.1.2	Situation financière :	61
1.1.3	Modifications réglementaires :	62
1.1.4	Le volume de travail :	63
1.2	Facteurs externes :	64
1.2.1	Facteurs juridiques:	64
1.2.2	Facteurs sociaux	66
1.2.3	Facteurs techniques :	67
1.2.4	Conditions du marché du travail	67
Conclusion chapitreII:		69
CHAPITRE III:ETUDE DU PROCESSUS DE PLANIFICATION ET DE SUIVI DE SA PERFORMANCE.....		70

CAS DE SONATRACH - ACTIVITE COMMERCIALE	70
Introduction du chapitre III.....	71
Section 01 : Présentation générale de l'organisme d'accueil direction générale de l'activité commerciale Sonatrach.....	72
1 Présentation de l'entreprise :	72
2 Les activités de Sonatrach :	72
3 Activité de Commercialisation :	73
3.1 Définition :	73
3.2 Missions :	73
3.3 Rôle et responsabilités :	74
3.4 Présentation de l'organigramme d'activité commercialisation :	74
3.5 Structures :	76
3.5.1 Structures Opérationnelles :	76
3.5.2 Structures Fonctionnelles :	77
3.6 Projets en cours et futurs :	78
Section 02 : Présentation de la démarche méthodologique et définition du processus de planification de Sonatrach ainsi que le suivi de sa performance	79
1 La démarche méthodologique	79
1.1 Présentation de l'enquête :	79
1.2 Méthodologie de recherche :	79
1.3 Les outils de recherche :	79
1.4 Le guide d'entretien :	79
1.5 Le sondage (questionnaire) :	80
2 Processus de planification de Sonatrach activité commercialisation:	81
2.1 Comment Sonatrach fixe les objectifs ?	81
2.2 Processus de planification au sein de Sonatrach :	82

2.2.1	Définition des objectifs et stratégies :	82
2.2.2	Phase de cadrage stratégique :	82
2.2.3	Phase d'élaboration du PMTE et Budget Annuel :	83
2.2.4	Élaboration du budget annuel :	84
2.2.5	Suivi de l'exécution du Budget Annuel :	85
2.2.6	L'évaluation et l'ajustement :	87
2.2.7	Reporting et la communication :	87
Section 03 : L'analyse, synthèse et discussion des résultats obtenus de l'enquête.		86
1	L'Analyse qualitative : l'analyse des résultats de l'entretien :	89
1.1	Analyse de premier entretien :	90
1.2	L'analyse du deuxième entretien :	94
2	L'analyse quantitative : l'analyse des résultats de questionnaire :	98
2.1	Première partie : les informations professionnels des personnes interrogées ...	98
2.2	Deuxième partie :	101
2.2.1	Les résultats du premier chapitre de l'enquête :	101
2.2.2	Présentation et analyse des résultats du deuxième chapitre de l'enquête :	104
2.2.3	Evaluation de la performance de la planification	109
2.2.4	Confirmation des hypothèses de l'étude.	115
3	Synthèse de l'enquête :	117
Conclusion chapitre III :		118
CONCLUSION GENERALE.....		124
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES		
ANNEXES		
TABLE DES MATIERES		