

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANANGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

Master en Entrepreneuriat et Management des Projets

**Stratégie délibérée ou émergente :
Quelle approche dans un environnement évolutif ?
Étude de Cas : Entreprise NAFTAL-Direction Bitumes**

Élaborée par
ABBAS Yasmine

Encadré par
Dr. ABID Nabila

Soutenu le 13/06/2023 devant un jury composé de :

Président du jury : Dr.ZEROUTI Messaoud

Examineur : Dr.MOHAMED AZIZI Yasmine

Année Universitaire 2022/2023

RÉSUMÉ

La planification stratégique a fait l'objet d'étude académique pendant des décennies. Ces dernières années, plusieurs discussions ont eu lieu sur le fait de suivre une stratégie délibérée, ou aller vers une stratégie émergente pour améliorer la performance.

A ce sujet, nous avons mené une recherche sur l'étude de l'intérêt de la planification stratégique dans un environnement évolutif en perpétuelle mutation, marqué par une forte concurrence, afin d'étudier sa contribution sur l'amélioration de la performance de l'entreprise, que ce soit par le biais d'une planification stratégique délibérée et la suivre, ou bien par une planification stratégique émergente par la saisie d'opportunité qui devient une stratégie grâce aux capacités dynamiques de l'entreprise.

Pour ce faire, nous avons adopté une approche qualitative par étude de cas. D'après les informations récoltées pour notre étude, nous avons déduit qu'une planification stratégique émergente a permis à la direction Bitumes de la Société Naftal un redressement et une amélioration dans sa performance après une période de crise sanitaire mondiale la COVID-19.

Mots clés : planification stratégique, stratégie émergente, stratégie délibérée, capacités dynamiques.

ABSTRACT

Strategic planning has been the subject of academic study for decades, so there are many discussions about following a deliberate strategy, or moving towards an emerging strategy to improve performance.

In this regard, we conducted research on the relevance of strategic planning in a constantly changing and competitive environment and its contribution to improving the company's performance, either through deliberate strategic planning and monitoring, or through emerging strategic planning through opportunity capture that becomes a strategy through the dynamic capabilities of the business.

Based on the information gathered for our study, we concluded that emerging strategic planning had enabled NAFTAL's Bitumen management to recover and improve its performance following a period of global health crisis, COVID-19.19.

Keywords: strategic planning, emerging strategy, deliberate strategy, dynamic capabilities.

ملخص

تعتبر التخطيط الاستراتيجي موضوعًا مدروسًا أكاديميًا منذ عقود، وهناك العديد من المناقشات حول ما إذا كان يجب اتباع استراتيجية مدروسة أم التحول نحو استراتيجية طارئة لتحسين الأداء.

في هذا السياق، قمنا بإجراء بحث حول أهمية التخطيط الاستراتيجي في بيئة تتغير باستمرار وتنافسية ومساهمته في تحسين أداء الشركة، سواء من خلال التخطيط الاستراتيجي المدروس والمراقبة، أو من خلال التخطيط الاستراتيجي الطارئ من خلال استغلال الفرص التي تنشأ في بيئة العمل وتحويلها إلى استراتيجيات من خلال القدرات الديناميكية للمؤسسة.

استنادًا إلى المعلومات التي تم جمعها لدراستنا، استنتجنا أن التخطيط الاستراتيجي الطارئ قد مكن إدارة الزفت في نافتال من التعافي وتحسين أدائها بعد فترة من الأزمة الصحية العالمية التي تسببت فيها جائحة كوفيد-19.

الكلمات الرئيسية: التخطيط الاستراتيجي، والاستراتيجية الناشئة، والاستراتيجية المدروسة، والقدرات الدينامية.

REMERCIENTS

Nous remercierons ALLAH le tout puissant qui nous a donné la force, la volonté et la patience pour aller jusqu'au bout de notre travail.

Nous tenons à présenter nos plus sincères remerciements et notre profonde gratitude à notre encadreur Madame ABID Nabila pour son soutien et sa contribution tout au long de l'élaboration de ce mémoire de fin de cycle avec son expertise et ses conseils précieux et surtout sa disponibilité.

Nous remercions également notre encadreur au sein de NAFTAL, Monsieur BOUABDALLAH Amar, pour ses conseils éclairés, ses remarques constructives et ses suggestions pertinentes qui ont contribué à l'amélioration de notre travail de recherche.

Sans oublier, de remercier ma mère, mon père, ainsi que mes deux frères pour leurs soutien moral tout au long de ce parcours académique.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	I
REMERCIENTS	IV
TABLE DES MATIÈRES	V
LISTE DES TABLEAUX	VIII
LISTE DES FIGURES	IX
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	X
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 01 : CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE	5
Section 1 : Revue de la littérature – La planification stratégique et la performance	6
1.1 Évolution de la planification stratégique	6
1.1.1 Le courant de l’adaptation et du positionnement : approche classique	7
1.1.2 L’approche intermédiaire : Intention et mouvement	8
1.1.3 La conception stratégique de l’Ocean Bleu	9
1.2 La planification stratégique et sa relation avec la performance	10
1.3 La planification stratégique à l’épreuve des grands défis contemporains	11
Section2 : Cadre Conceptuel	14
2.1 La planification stratégique : étape fondamentale du processus de la formulation de la stratégie.....	14
2.2 Les dimensions de la planification stratégique.....	15
2.3 Les piliers de management stratégique.....	15
2.3.1 Le diagnostic stratégique	15
2.3.2 Le choix stratégique.....	20
2.3.4 Le déploiement stratégique.....	22
CHAPITRE 02 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL	25
Section 01 : méthodologie de la recherche	24

1.1 Positionnement épistémologique	24
1.2 Le positionnement épistémologique choisi	24
1.3 Le thème de recherche : choix et Importance managériale	24
1.4 Le choix de lieu de stage	25
1.5 Approche méthodologique	25
1.6 Outils de collecte de données	25
1.7 Populations et échantillons	26
1.8 Le déroulement des entretiens	27
1.9 Analyse des données.....	28
Section 02 : cadre organisationnel de la recherche	31
2.1 Impact de la COVID-19 sur le secteur des hydrocarbures	31
2.2 Présentation de l'organisme d'accueil	33
2.2.1 Historique	33
2.2.2 Missions et Objectifs	34
2.2.3 Structure et organisation de l'entreprise	35
2.3 Présentation des produits Bitumes.....	37
2.3.1 Présentation de la structure Bitumes	37
2.3.2 Bitume de la branche commerciale	37
2.3.3 Organigramme de la direction Bitumes.....	38
2.3.4 Les produits commercialisés	40
2.3.5 Missions de la Direction Bitumes.....	40
2.4 Le marché national des Bitumes.....	40
CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	42
Section 01 : présentations des résultats	43
1.1 La stratégie délibérée de l'Entreprise Naftal et de sa Direction Bitumes.....	43
1.1.1 Les dimensions de planification de l'activité Bitumes.....	43
1.1.2 Le choix stratégique Corporate de l'entreprise Naftal.....	46
1.2 La stratégie générique de l'activité Bitumes	47
1.3 Déploiement stratégique	47
1.4 La stratégie émergente et l'impact de la Covid-19	51
1.4.1 La saisie de l'opportunité -Pénétration du marché du Sahel-.....	53
1.4.2 Les marchés détenus par la Direction Bitumes	53

1.5 Les capacités dynamiques et organisationnelles de la société Naftal pour saisir une nouvelle opportunité.....	54
Section 2 : Discussions des résultats.....	62
2.1 Les perspectives de la Société Naftal sur le marché des Bitumes	62
2.2 Synthèse.....	62
2.3 Analyse critique de l'entreprise Naftal	63
2.4 Les suggestions.....	64
CONCLUSION	66
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	69
ANNEXE	76

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1: INFORMATION SUR LES INTERVIEWES.....	28
TABLEAU 2: EXTRAITS DU CODAGE.....	30
TABLEAU 3: INVESTISSEMENT DE L'ENTREPRISE NAFTAL DANS RAFFINERIE DE BITUMES.	48
TABLEAU 4:LES VENTES BITUMES PAR REGION PAR LA DIRECTION BITUMES.	48
TABLEAU 5: DES PROJETS D'INVESTISSEMENT DE LA DIRECTION BITUMES. ...	56
TABLEAU 6: BILAN D'EXPORTATION DES BITUMES EN 2021.	58
TABLEAU 7: LE BILAN D'EXPORTATION DES BITUMES EN 2022.	59
TABLEAU 8:BILAN TOTAL DES EXPORTATIONS DES BITUMES 2021/2022.	59
TABLEAU 9: CHIFFRE D'AFFAIRE ET MARGE COMMERCIALE 2020/2021.....	60

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1: ÉVOLUTION DE LA PENSEE STRATEGIQUE.....	7
FIGURE 2: LE LIEN ENTRE LA PERFORMANCE ET LE PROCESSUS STRATEGIQUE.....	12
FIGURE 3: LA DEMARCHE DU DIAGNOSTIC STRATEGIQUE.	16
FIGURE 4: LES CINQ FORCES DE LA CONCURRENCE	20
FIGURE 5: ÉTAPES DE L'ANALYSE DES DONNEES QUALITATIVES.....	29
FIGURE 6: LE LOGO DE LA SOCIETE NAFTAL.....	33
FIGURE 7: L'EVOLUTION DE LA SOCIETE NAFTAL.....	34
FIGURE 8: L'ORGANIGRAMME DE LA SOCIETE NAFTAL.	35
FIGURE 9: L'ORGANIGRAMME DE LA BRANCHE COMMERCIALE.....	38
FIGURE 10: L'ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION BITUMES.	39
FIGURE 11: ÉVOLUTION DES PRIX DE NAFTAL PAR RAPPORT AUX CONCURRENTS EN 2021.	49
FIGURE 12: LA SITUATION DU MARCHÉ DES BITUMES A L'ECHELLE NATIONALE.....	50
FIGURE 13: LES PAYS DU SAHEL.....	52
FIGURE 14: LES CENTRES DE DISTRIBUTION DE BITUMES SUR LE TERRITOIRE ALGERIEN.	55

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

CD : Capacités Dynamiques ;

COSIDER : Une entreprise algérienne du secteur du bâtiment et travaux publics ;

CSCEC: China State Construction Engineer Corporation-Algérie;

DAS : Domaine d'Activité Stratégique ;

EPE : Entreprise Économique Publique ;

EPETP : Étude des Projets Exécution Travaux Publics ;

EPTRO : Entreprise Publique Des Travaux Routiers d'Oran ;

ERDP : Entreprise Nationale de Raffinage et de Distribution des Produits Pétroliers ;

EVSM : Entreprise de Viabilisation de Sidi Moussa ;

GPL : ou bien LPG, Le Gaz de Pétrole Liquéfié ;

NAFTAL : NAFT Algérie ;

PIB : Produit Intérieur Brut

SONATARCH : Société Nationale pour la recherche, la production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures ;

SPA : Société Par Action ;

TM : Tonne Métrique ;

INTROCUTION

L'environnement des entreprises est caractérisé par une augmentation du rythme de l'innovation et l'émergence des événements perturbateurs externes, et cela dans différents secteurs stratégiques, tel que la toute dernière crise sanitaire la COVID-19 en 2020, et qui a chamboulé tous les secteurs d'activités. Pour certains auteurs une crise est une source de menace pour l'entreprise, donc elle aura un impact négatif sur sa performance, et comme elle peut être une source d'opportunité pour l'entreprises, donc elle l'impact positivement (Ordioni., 2011) . Les restrictions et les mesures qui ont été prise contre cette crise sanitaire au même temps une crise économique (Abate, 2021) avait provoqué une chute et un effondrement des prix du pétrole, (Heyer & Hubert., 2020) , sachant que le pétrole est une source de rente importante pour l'Algérie, vu que l'exportation de ce dernier représente, à elle seule, plus de 95% des exportations du pays. (Nabila, 2021)

Ces dernières années, la pensée stratégique a beaucoup évolué de même que la manière d'exercer la planification stratégique. En effet, plusieurs auteurs de management stratégique ont effectué des recherches et ont pu aboutir à des résultats remarquables tels que Rita Gunther McGrath et son livre « Fin de l'avantage concurrentiel : comment faire avancer votre stratégie aussi rapidement que votre entreprise », où elle explique que les stratégies qui avaient bien fonctionné pour une entreprise il y a quelques années ne produisent plus les résultats dont elle a besoin maintenant, et que y'a un changement dans les approches traditionnelles du management stratégique et la façon dont le monde réel fonctionne maintenant (Gourlay & Boots, 2013), ainsi que l'article de Hervé Goy « La faux déclin du management stratégique », où il avait cité que le management stratégique a une capacité à s'adapter aux évolutions de chaque époque (Goy, 2022). Cela a créé un développement autour de management stratégique, où chaque auteur propose des idées et des variables nouvelles sur la planification stratégique et sa contribution dans la performance de l'entreprise dans un environnement évolutif, afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable.

Les résultats obtenus dans les recherches par rapport à ce thème, se distinguent en deux pensées différentes et opposées. La première concerne les auteurs de management stratégique ayant défendu l'idée que la planification stratégique est nécessaire pour l'entreprise afin de faire face aux mutations de son environnement.

La planification stratégique rationnelle lui permet de détecter les menaces d'une manière précoce par le suivi d'une stratégie délibérée. La deuxième approche regroupe les auteurs de management stratégique ayant défendu l'idée que la planification stratégique rend l'entreprise rigide et moins flexible face aux évolutions de l'environnement concurrentiel, et ne lui permet pas de saisir les opportunités qui deviennent par la suite des stratégies émergentes.

Hormis que les recherches autour de la question de la planification stratégique est un débat de plus en plus important et récurrent au sein des entreprises et entre les chercheurs de management stratégique, elles n'ont pas abouti à des réponses communes, car l'environnement est évolutif avec le temps et les concepts différents d'un chercheur à un autre, de plus, chaque entreprise planifie selon son contexte et ses objectifs.

Les raisons pour lesquelles nous avons choisi ce thème autour de la planification stratégique, réside du fait qu'il s'agit d'un thème d'actualité qui porte une grande importance pour les chercheurs scientifiques et le monde professionnel, notamment après la crise sanitaire la COVID-19, et cela nous intéresse particulièrement. De plus, nous avons acquis des connaissances au management stratégique au sein de l'école nationale supérieure de management. Nous avons donc eu le désir de mettre en pratique nos connaissances et de voir de près la mise en place d'une démarche stratégique.

A cet effet, pour mener notre étude sur l'intérêt de la planification stratégique dans un environnement évolutif, nous avons choisi l'entreprise NAFTAL, qui se trouve dans un environnement concurrentiel évolutif, avec la présence des entreprises privés, nationales ou étrangères, dans son domaine d'activité « les Bitumes », ce dernier est un marché fructifiant, marqué par une concurrence rude dans le domaine des produits à marge libre.

L'objectif de notre recherche dans la direction Bitume, un marché dans lequel NAFTAL est leader, est d'expliquer l'intérêt de la planification stratégique en période de crise sanitaire COVID-19, et de savoir sa validité face à l'émergence d'une opportunité dans un environnement évolutif.

De ce fait, notre recherche tente de répondre à la problématique suivante :

« Quel est l'intérêt de la planification stratégique dans un environnement évolutif ? »

Pour répondre à notre problématique de recherche nous avons opté pour la méthode qualitative, à l'aide de trois instruments de collecte de données : l'observation, les documents relatifs à la direction Bitumes ayant un lien avec notre recherche, ainsi que des entretiens semi directifs avec les employées ayant une relation avec le processus de planification stratégique de la direction Bitumes. La complémentarité et la triangulation des données issues de ces trois sources nous permettent de répondre à notre problématique.

Pour ce faire, nous avons structuré notre mémoire en trois chapitres :

Le premier chapitre se compose de deux sections, la première section porte sur la revue de littérature, la deuxième section porte sur le cadre conceptuel de notre recherche, en présentant des généralités sur la planification stratégique et son lien avec les changements de l'environnement.

Le deuxième chapitre est divisé en deux sections, la première section est dédiée à la méthodologie de la recherche, et la deuxième section représente le cadre organisationnel dans lequel notre mémoire a été réalisé.

Le troisième chapitre est consacré à la partie pratique de notre recherche, en récapitulant les données avec une interprétation des résultats, sur la planification stratégique de l'entreprise, notamment, dans la période de la COVID-19.

CHAPITRE 01 : CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

Section 1 : Revue de la littérature – La planification stratégique et la performance

Le management stratégique a pour objectif principale la maintenance d'un succès à long terme de l'entreprise, donc toute entreprise se voit dans l'obligation d'acquérir une position dominante lui permettant de se démarquer de ses concurrents dans un environnement complexe et évolutif en raison de la mondialisation, et cela a mené à des évolutions en management stratégique, mais tout en gardant la construction et le maintien de succès comme but principal de la planification stratégique.

Dans la première partie de ce chapitre, nous allons présenter la revue de la littérature sur l'évolution de la planification stratégique, et la planification stratégique et sa relation avec la performance.

Dans la deuxième section, nous allons aborder le processus planification stratégique en passant par des définitions ainsi que les piliers de management stratégique, ensuite nous aborderons l'importance des capacités dynamiques d'une entreprise pour la saisie des opportunités dans un environnement changeant.

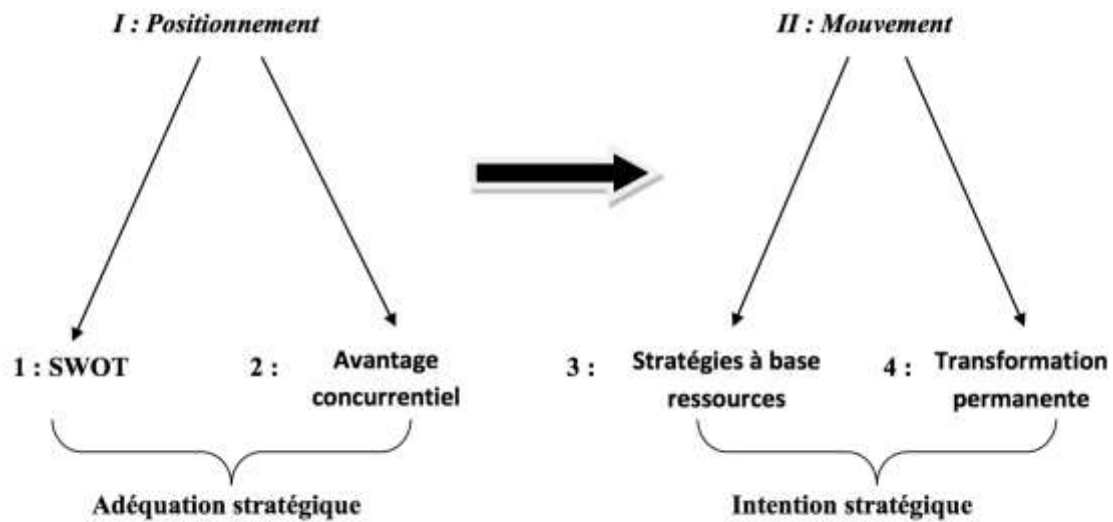
1.1 Évolution de la planification stratégique

La pensée stratégique a subi plusieurs phases d'évolution, où chaque auteur a une époque précise introduit ses pratiques, ses concepts et ses outils, en prenant en compte l'évolution de l'environnement qui introduit des variables au fil du temps.

Cette évolution a donné lieu à trois principales approches : le courant d'adéquation stratégique et celui d'intention stratégique, évoluée vers la stratégie d'Océan Bleu.

Nous avons principalement utilisé les recherches menées par SAÏAS & MÉTAIS (2001), ainsi que celles de Benyehtho & Missaoui (2018) pour exposer l'évolution des courants de la pensée stratégique.

Figure 1.Évolution de la pensée stratégique



Source : (SAÏAS & MÉTAIS, 2001) p. 184

1.1.1 Le courant de l'adaptation et du positionnement : approche classique

Ce courant classique a été fondé par l'école d'Harvard, et a été marqué par le début des réflexions autour de la planification stratégique ; l'adéquation stratégique suppose deux principes fondamentaux depuis sa création jusqu'aux années 80 (SAÏAS & MÉTAIS, 2001), à savoir :

- La pérennité de l'entreprise dépend de sa capacité d'adaptation à son environnement ;
- L'acquisition d'un avantage concurrentiel face à ses concurrents et le défendre permet à l'entreprise de s'accroître.

Ainsi cette pensée stratégique se structure autour deux notions clés en stratégie : le SWOT et l'avantage concurrentiel.

Sur la base de ce modèle, plein d'autres modèles ont été inspirés, comme celui d'Igor Ansoff en 1965 et les matrices des cabinets de conseil en stratégie : BCG (Boston Consulting Group), ADL (Arthur D. Little) et Mc Kinsey . (Benyehtho & Missaoui, 2018)

L'appellation « principe d'adéquation stratégie » provient du principe que le choix d'une stratégie adéquate dépend principalement des résultats de l'analyse de l'environnement de l'entreprise. (Benyehtho & Missaoui, 2018)

Le modèle en question a fait l'objet de nombreuses critiques, notamment celle émané par Mintzberg (1973), pour ce dernier la décision stratégique est davantage flexible et ne peut

être définie qu'en une simple analyse des forces et faiblesses, opportunités et menaces, et que la planification stratégique délibéré n'est pas forcément le bon choix pour l'entreprise, donc il a introduit la notion du changement dans la stratégie. (SAÏAS & MÉTAIS, 2001)

La deuxième critique adressée à ce modèle est que la matrice SWOT n'est pas d'une grande pertinence pour les entreprises qui exercent plusieurs activités, et qui sont présentes dans plusieurs marchés, car cela nécessite une analyse SWOT spécifique à chaque Domaine d'Activité Stratégique (DAS), certes, ce modèle est plus utile dans le cas d'une entreprise mono-produit. (Benyetho & Missaoui, 2018)

Le deuxième principe du courant de pensée classique de la stratégie est : l'avantage concurrentiel, qui doit être solide et durable. (SAÏAS & MÉTAIS, 2001)

Selon M. PORTER l'avantage concurrentiel provient de la valeur que l'entreprise crée pour ses clients, en prenant en considération le coût que l'entreprise engage pour créer de la valeur. (SAÏAS & MÉTAIS, 2001), il existe deux sources fondamentales de l'avantage concurrentiel : la domination par les coûts et la différenciation, ces deux stratégies génériques ont été proposées par Porter. (Porter M. , 1980).

1.1.2 L'approche intermédiaire : Intention et mouvement

Vers 1980, il y'avait des formes de concurrence entièrement nouvelles, beaucoup plus diversifiées et innovantes, ce qui a graduellement généré un contexte d'hyper-compétition. (SAÏAS & MÉTAIS, 2001) ;. (Benyetho & Missaoui, 2018)

L'hyper-compétition part du principe qu'un avantage concurrentielle peut se dégrader, vu l'environnement très compétitive et évolutif, donc pour rester dans un marché faut que l'entreprise soit en mouvement permanent. (SAÏAS & MÉTAIS, 2001)

Dans ce nouveau contexte, on peut citer comme exemple le cas des entreprises japonaises qui cherchaient à constituer un portefeuille d'avantages concurrentiels, mais l'approche classique n'est plus convenable aux nouveaux jeux concurrentiels, donc ils ont opté pour une nouvelle approche afin que les entreprises s'améliorent continuellement face à la concurrence (SAÏAS & MÉTAIS, 2001). D'où la création du courant du mouvement. (Benyetho & Missaoui, 2018).

Ce courant par de principe que pour crée un avantage concurrentiel durable l'entreprise doit créer un avantage dépendamment des compétences de ses employées et ses ressources internes, (Prahalad & Hamel, 2003), et « *crée un portefeuille de compétences centrales* » (SAÏAS & MÉTAIS, 2001) .P.198

En effet, cette nouvelle approche est en désaccord avec les deux principes fondamentaux de la pensée classique. Dans ce cas l'objectif clé de la stratégie d'une entreprise n'est plus l'adaptation aux conditions de la concurrence, mais plutôt, l'entreprise développe des avantages concurrentiels, et les évolues d'une manière permanente et rapide par l'intégration du concept 'mouvement', a fin de que l'entreprise crée de la perturbation face à ses rivales. (SAÏAS & MÉTAIS, 2001)

En revanche, cette approche intermédiaire a été critiquée par le fait que chercher un nouvel avantage concurrentiel en permanence et le changement constant des conditions de la concurrence. (SAÏAS & MÉTAIS, 2001) engendre des couts levés pour l'entreprise sur le plan organisationnel. (Benyehtho & Missaoui, 2018)

1.1.3 La conception stratégique de l'Océan Bleu

W.Chan Kim & Renée Mauborge, (2013, p 08) chercheurs au Blue Ocean Strategy Institutue à l'INSEAD, disait que « *le marché est composé de deux sortes d'océans : des bleus et des rouges. Les océans rouges sont constitués de toutes les entreprises existant à ce jour : c'est l'espace stratégique connu. Les océans bleus représentent toutes les entreprises qui n'existent pas encore : c'est l'espace stratégique inconnu* ».

La nouvelle idée de ce courant est qu'une entreprise doit définir sa stratégie en considérant ses relations avec les autres organisations qui font parties de son environnement et d'autres environnements (Benyehtho & Missaoui, 2018).

Le but de cette stratégie est d'éviter toute forme de concurrence en explorant de nouveaux espaces stratégiques, où l'émergence de concurrents prendra du temps, en fonction des mesures prises par les entreprises concernées et des barrières à l'entrée. (Benyehtho & Missaoui, 2018)

Contrairement aux deux premiers schémas de la réflexion stratégique de l'entreprise, ce courant n'a pas d'objectif prédéterminé, mais plutôt des objectifs progressivement établis dans le processus de développement stratégique d'Océan Bleu, et cela est considéré comme une limite (Benyehtho & Missaoui, 2018).

Selon Goy,(2022),Eisenhartem (2002) soulligné que la mondialisation a provoqué des changements dans la nature et les dimensions de la strategie. Alors suite à ce changement des courants au fil du temps il a été déduit que' *le management stratégique évolue de facto avec son temps*' (Goy, 2022) p.5.

Certes, le management stratégique évolue, mais la planification stratégique devient de plus en plus difficile pour les entreprises, car l'environnement est de plus en plus complexe et turbulent. (Alcaras & LACROUX, 1999).

1.2 La planification stratégique et sa relation avec la performance

La relation entre la planification stratégique et la performance occupe une place importante dans la recherche en management stratégique ; le débat sur la planification rationnelle ou émergente est toujours présent au sein des entreprises. (M.Grant, 2003)

La planification stratégique est originaire de secteur des affaires. C'est un outil qui s'est développé en réponse au fait que le monde devenait de plus en plus imprévisible, turbulent et chaotique. (Wallace & Burdon, 2010).

Pour ce faire, l'organisation doit être en mesure de suivre de près l'environnement externe, et de s'adapter rapidement en mettant des bons systèmes de surveillance interne et externe et une main-d'œuvre capable de s'adapter et de changer.

Ainsi, la planification stratégique est considérée comme étant une combinaison entre des plans stratégiques et aux plans stratégiques réellement réalisées. (Grünig & Kühn, 2009).

La relation entre la planification stratégique et la performance de l'entreprise a de nombreux défenseurs et, en même temps, a reçu plusieurs critiques par de nombreux auteurs. En effet, ce sujet a fait l'objet de plusieurs études empiriques au cours de ces dernières années mais aucune de ces études a donné un résultat concluant (Benyehtho & Missaoui, 2018). Dans notre revue de la littérature nous distinguons deux courants opposés :

- 1- Le courant qui regroupe les partisans de la planification stratégique ;
- 2- Le courant qui regroupe les auteurs qui s'opposent à la planification stratégique.

Plusieurs auteurs ont constaté qu'il y'a une meilleure performance économique pour les entreprises planificatrices par rapport à celle non-planificatrices, c'est-à-dire :la planification stratégique formelle est plus efficace qu'une planification stratégique informelle. (Mbengue & Ouakouak, 2012).

Une planification stratégique a été défendue par plusieurs auteurs qui sont cités dans les articles de (Mbengue & Ouakouak, 2012)et celui de (Benyehtho & Missaoui, 2018)par le fait qu'elle est nécessaire : Thune & House (1970) ; Karger et Malik (1975) ; Armstrong (1982) ; Rhyne (1989) ; Robinson et Pearce (1988) ; Eisenhardt (1989) ; Aram et Cowan (1990) ; Ansoff (1991) ; Miller et Cardinal (1994) ; tapinos et al (2005). Ils ont précisé que la planification stratégique est un comportement rationnel et anticipateur (Laid, 2011),qui permet à l'entreprise de saisir les opportunités, connaitre d'une manière approfondie leur environnement, cela permet de bien maintenir l'alignement de l'entreprise avec son environnement interne et externe.

De plus, selon (C.Powell, 1992), la planification stratégique peut créer une valeur pour avoir un avantage concurrentiel, mais cela peut être facilement détruit par les concurrents et facilement imité.

Aussi, Porter (1996), a cité que la planification stratégique aide à éviter des erreurs coûteuses et à survivre dans un environnement hautement concurrentiel par l'identification des orientations stratégiques favorables. (Mbengue & Ouakouak, 2012)

En outre, Q.Judge & Miller,(1991) ; a précisé dans son article qu'une planification stratégique rationnelle, dans un environnement qui évolue en grande vitesse, est bénéfique pour l'entreprise car cela lui permet d'accélérer la vitesse de prise de décision par le biais des alternatives.

Par contre ,plusieurs auteurs cités dans l'article de (Mbengue & Ouakouak, 2012) et (Benyehtho & Missaoui, 2018) notamment: Fulmer et Rue (1947) ; Quinn (1980) ; Robinson et Pearce (1983) ; Bresser et Bishop (1983) ; Fredrickson et Mitchell (1984) ; Kukalis (1991) ; Whitehead et Gup (1985) ; Kukalis (1991) ainsi que Brews et Hunt (1999) : ont jugé que la planification stratégique peut impacter négative les résultats de l'entreprise, car elle entraîne des complications dans les environnements instables, et elle favorise la rigidité et la bureaucratie. (Benyehtho & Missaoui, 2018).

De plus, la critique qui a été formulée par les opposants à la planification stratégique rationnelle, est le fait qu'il est difficile de réunir les éléments externes ainsi que des décisions prises en interne, dans un moment opportun pour prendre des décisions. (Laid, 2011).

La formulation de la stratégie exige une grande précision des événements et la création d'un avantage concurrentiel qui garantit la survie de l'organisation dans l'environnement dans lequel elle opère tout en s'adaptant, au fur et à mesure de son développement, aux changements des facteurs externes. (AbdElaal, Shobaki, Abu-Naser, & Talla., 2021).

1.3 La planification stratégique à l'épreuve des grands défis contemporains

L'environnement concurrentiel d'une organisation est marqué par des mutations permanentes, donc lorsque le domaine stratégique est confronté aux subtilités de l'élucidation de l'avantage concurrentiel dans un environnement en évolution rapide et ultra-compétitif, la stabilité structurelle et l'importance historique qui avaient autrefois une grande importance sont examinées de près. (Chemma & Arabeche., 2018).

En outre, pour Mintzberg, l'adaptation aux changements de l'environnement externe au fil de temps d'une façon informelle est considérée comme un type de planification stratégique. (Mintezberg, 2004) ;

Mintzberg pense que la planification stratégique ne contribue pas nécessairement à la réflexion stratégique (Mintzberg H. , The fall and rise of strategic planning., 1994), et que cette dernière n'est pas pertinente et efficace pour une entreprise qui est influencée par des éléments perturbateurs de l'environnement (Goy, 2022). Ainsi, une stratégie émergente, et non pas une stratégie délibérée est mieux efficace dans un environnement agité (Mintzberg H. , the design school: reconsidering the basic premises of strategic management, 1990).

De plus, pour Mintzberg la stratégie d'une entreprise qui exerce dans un environnement évolutif et en pleine mutation ne peut pas être planifiée en amont.

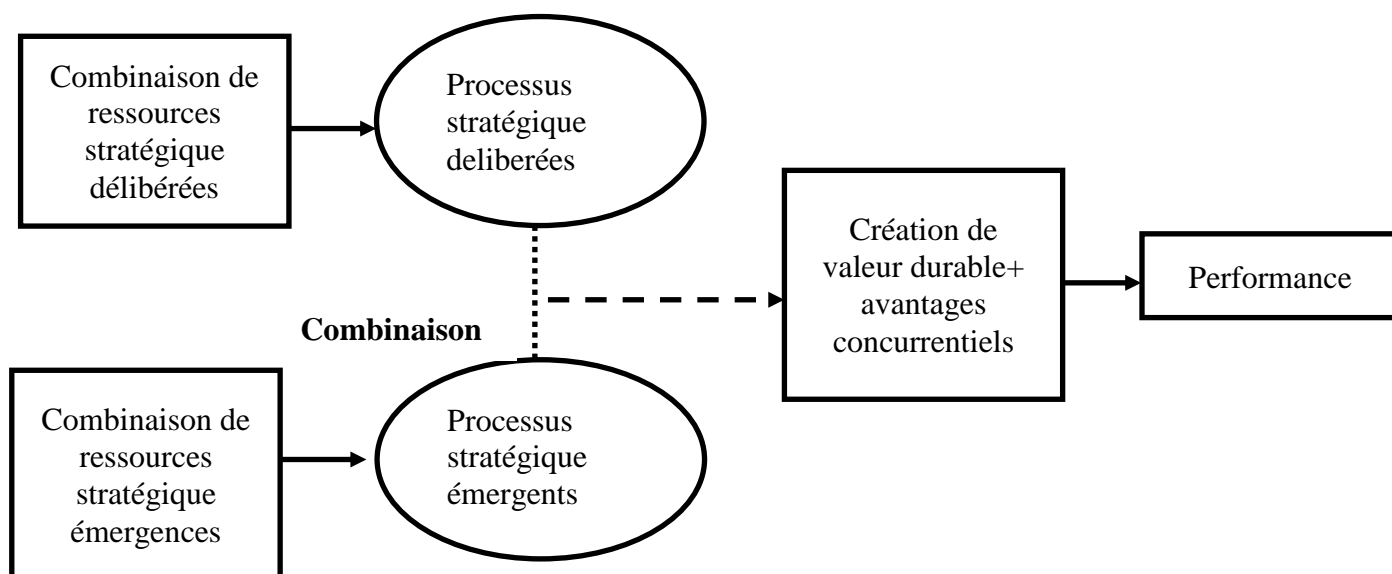
Par conséquent, une stratégie émergente, pas forcément planifiée peut-être une solution pour les dirigeants des grandes entreprises, afin d'améliorer leur performance dans un environnement complexes. (GOY, 2003).

A partir de la situation actuelle de l'entreprise résultant de l'analyse de l'environnement interne et externe qui affecte l'entreprise dans sa capacité à atteindre ses objectifs, la planification stratégique aide l'entreprise à déterminer la meilleure façon d'opérer pour les atteindre. (Turki, 2013)

Le processus d'élaboration d'une stratégie est un processus qui se déroule progressivement à travers une séquence d'actions. Ces actions peuvent être soit délibérées, motivées par un raisonnement logique et une planification minutieuse, soit émergentes, issues de l'expérience, du hasard ou des bonnes pratiques de l'entreprise. (Chbaattou & Lankaoui., 2020).

La figure suivante montre le lien entre la performance et le processus stratégique.

Figure 2: Le lien entre la performance et le processus stratégique.



Source : (Chbaattou & Lankaoui., 2020) p :686

Les partisans de l'école de la stratégie délibérée définissent la stratégie comme un trajectoire figé (AVENIER, 1999), et un plan d'action conçu au préalable, et qui est compatible avec les objectifs voulus au départ (Ngan, 2020). Il s'agit donc de suivre ce plan d'action tout en essayant de réduire les écarts entre stratégie réalisée et stratégie voulue. (AVENIER, 1999).

La stratégie émergente est une stratégie qui n'a pas été préméditée, et c'est une stratégie non réfléchie (Mintzberg H. , Strategy Formation: Schools of Thought", in Frederickson, J, 1990), Une stratégie émergente se caractérise par le fait qu'elle n'est pas intentionnée, elle est construite à partir des évènements. Ensuite, elle se caractérise par le fait qu'elle est élaborée à partir des connaissances et l'expérience des opérateurs au sein de l'organisation. Enfin, cette stratégie émergente qui était au début involontaire et menée par des actions involontaire devient en revanche volontaire et établie avec intention. (Ngan, 2020) .

Selon Mintzberg & A.Waters(1985), pour qu'une stratégie soit parfaitement délibérée, l'une des conditions est que les actions planifier doivent être exécutée de la manière prévue, donc cela signifie que l'environnement extérieure est complètement prévisible et inoffensif, et il ne sera pas un obstacle pour la planification délibérée, sauf que c'est rare que l'environnement externe d'une entreprise soit stable.

Toutefois, Ansoff(1991), a critiqué le modèle de la stratégie émergente proposé par Mintzberg, en disant qu'une entreprise qui se base sur le suivi de sa stratégie délibérée aura toujours de l'avance par rapport à une entreprise qui avance par des stratégies émergentes, donc Ansoff incite les entreprises à la formulation d'une stratégie planifiée rationnelle fondée sur l'apprentissage et sur l'expérience de l'entreprise. (GOY, 2003).

De ce fait, une opportunité devient alors une stratégie émergente, dépendamment de la capacité de ses employés à saisir les opportunités offertes par leur environnement évolutif. (GOY, 2003).

Finalement, toutes les recherches qui tournent autour de la relation entre la planification stratégique et la performance, ne sont pas décisives. Néanmoins, les techniques de la planification stratégique varient selon l'auteur, mais les points essentiels sont les mêmes d'un auteur a l'autre, ces points ont été cités par Nickolas,(2011) :

- a) La mission et la stratégie de l'entreprise doit être établies et confirmées périodiquement ;
- b) Établir des buts et des objectifs stratégiques financiers et non financiers au niveau de l'entreprise ;
- c) Élaborer des plans d'action nécessaires pour atteindre ces buts et objectifs ;

- d) Affecter les ressources conformément aux orientations stratégiques, aux buts et aux objectifs, et gérer les divers secteurs d'activité comme un investissement ;
- e) Déployer la mission et la stratégie, c'est à dire les articuler et les communiquer, et élaborer des plans d'action a des niveaux inférieurs qui appuient ceux de l'entreprise ;
- f) Surveiller les résultats, mesurer les progrès et apporter les ajustements nécessaires pour atteindre l'objectif stratégique énoncé dans le buts et objectifs stratégique ;
- g) Réévaluer la mission, la stratégie, les buts et objectifs stratégiques et les plans à tous les niveaux et, au besoin, les réviser en tout ou en partie.

Cette revue de la littérature a pour objectif présenter l'évolution de la pensée stratégique. Aujourd'hui, afin de faire face aux mutations et aux évolutions perpétuelles de d'environnement et en nous basant sur plusieurs études notamment (KAOUTAR, 2018 ; Mbengue & Ouakouak, 2012 ;Rhita & Latifa, 2020 ; Chofreh, et al., 2021), nous formulons notre problématique comme suit :

Quel est l'intérêt de la planification stratégique dans un environnement évolutif ?

Section2 : Cadre Conceptuel

2.1 La planification stratégique : étape fondamentale du processus de la formulation de la stratégie

La stratégie d'entreprise est liée à sa vision à long terme, ce qui permet à l'entreprise de maintenir sa pérennité et assurer un avantage concurrentiel (Hadi, 2017). Le déploiement de la stratégie nécessite une certaine stabilité environnementale de l'entreprise.

La planification stratégique est un processus de gestion consistant à définir les objectifs et les plans à long terme d'une organisation en réponse au changement. (Belhout & terbeh, 2021).

La planification stratégique est une approche théorisée pour diriger une meilleure situation future dans laquelle l'entreprise atteint son objectif ultime avec un maximum d'efficience et d'efficacité. (AbdElaal, Shobaki, Abu-Naser, & Talla., 2021).

La planification stratégique a été complétée par les aspects de la mise en œuvre et du contrôle stratégique. En raison de l'élargissement du concept, la planification stratégique a changé la terminologie en management stratégique. (Grünig & Kühn, 2009).

2.2 Les dimensions de la planification stratégique

- **La vision :** la vision exprime les attentes de la haute direction quant à la position où ils veulent que l'organisation soit à l'avenir, (Belhout & terbeh, 2021). Il s'agit de l'état futur souhaité.

En outre, la vision stratégique permet à l'organisation de connaître ses tendances, ainsi connaître les éléments qui lui permettent d'atteindre son but à partir des éléments qui l'entravent. (AbdElaal, Shobaki, Abu-Naser, & Talla., 2021).

- **La mission :** l'énoncé de la mission décrit la raison d'être de l'organisation, de plus sa gamme de produits ou de services. La mission doit être claire, attrayant, compréhensible pour tout le personnel pour une communication efficace. (Belhout & terbeh, 2021).

L'existence de toute organisation est liée à la mission spécifique qu'elle cherche à réaliser, et le message tiré à partir de ses composantes fondamentales, des valeurs de ses fondateurs ainsi que de l'environnement et de la société dans laquelle l'institution opère. (AbdElaal, Shobaki, Abu-Naser, & Talla., 2021).

- **Les buts stratégiques ou les objectifs :** l'objectif stratégique est l'orientation principale et le résultat final de la poursuite à long terme de l'organisation. (Belhout & terbeh, 2021). Ces objectifs peuvent être financiers exemple le taux de ventes ou bénéfiques souhaitées, ou bien des objectifs axés sur le marché tel que le service client, ainsi que des objectifs environnementaux et sociétales liées à la responsabilité de l'entreprise à l'égard la société. (Johnson, Whittington, Scholes, & Pyle, 2002).

Les objectifs jouent un rôle important dans la prise de décision stratégique, car ils contribuent à évaluer la performance de l'organisation et à déterminer le taux de croissance de l'organisation. (AbdElaal, Shobaki, Abu-Naser, & Talla., 2021)

Par conséquent l'organisation doit établir des objectifs spécifique, mesurable, mesurable, atteignable, réaliste et temporel (objectifs SMART).

2.3 Les piliers de management stratégique

Benteldjoune,(2022), précise que le management stratégique a trois '*piliers*' (Benteldjoune, 2022) (p.249): (1)Le diagnostic stratégique, (2) Le choix stratégique, (3) Le déploiement stratégique.

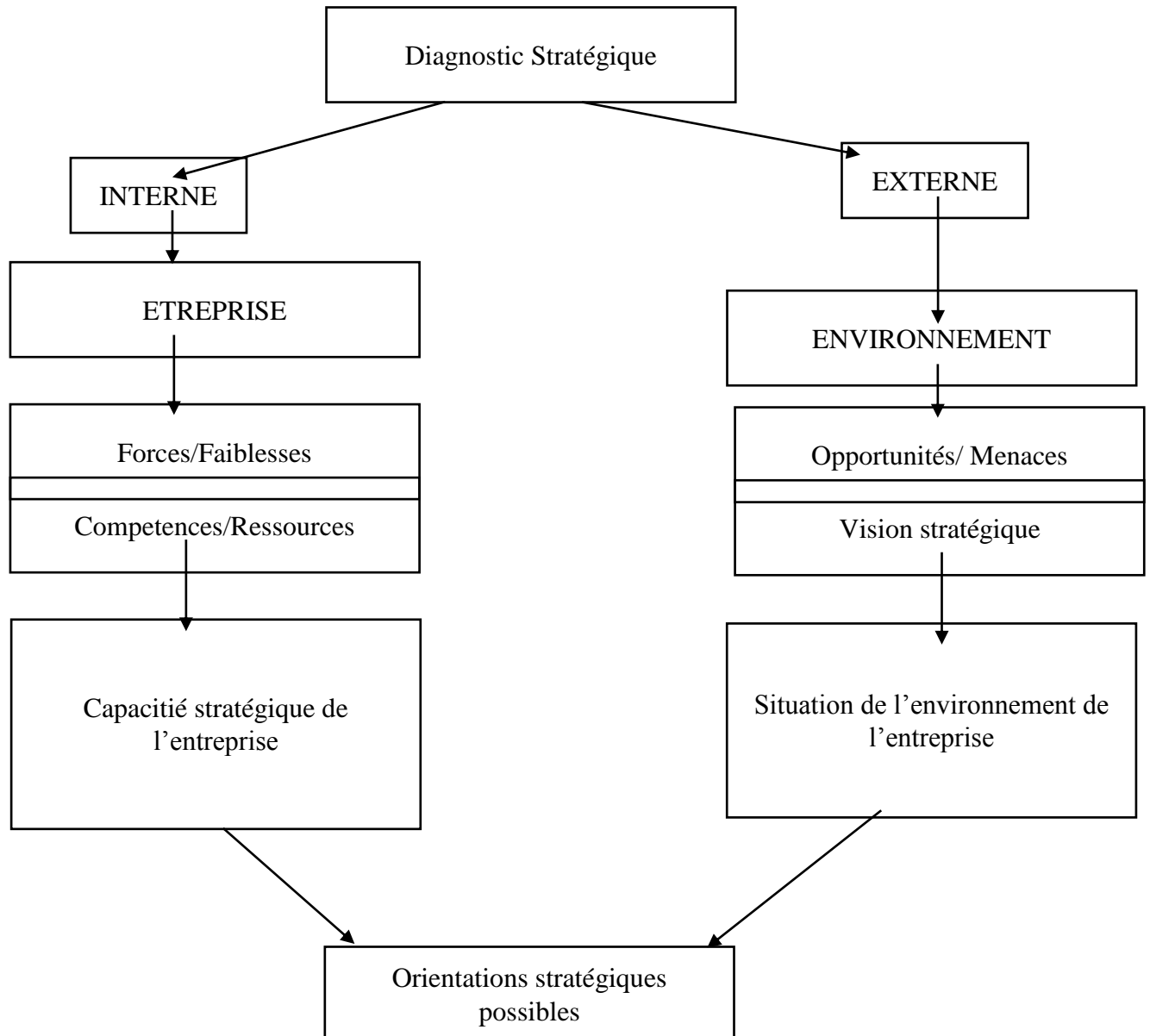
2.3.1 Le diagnostic stratégique

L'environnement des affaires est source d'opportunités et de menaces, donc l'environnement est un point de départ pour toute réflexion stratégique, car un environnement turbulent peut être considéré comme une incertitude pour l'entreprise, par conséquent le choix des stratégies par l'entreprise commence par un diagnostic de son environnement, dans lequel elle exerce

son activité (Benteldjoune, 2022), donc il est nécessaire de l'analyser pour saisir les opportunités de l'entreprise et prévoir les obstacles.

Pour les auteurs (Govindarajan ; Atkinson) l'environnement se comprend à partir des facteurs externes uniquement, tandis que pour (Kren et Kerr ; Manolis et al) l'environnement se comprend par une combinaison des facteurs internes et externes. (RUEL, 2013).

Figure 3: La démarche du diagnostic stratégique.



Sources : (Helfer, Kalika, & Orsoni., 2016)

➤ Les caractéristiques de l'environnement

Mintzberg (1982) a identifié quatre dimensions de l'environnement :

- **Dynamisme :**

L'environnement peut être dynamique à cause de certains facteurs environnementaux, ces facteurs peuvent être identifiables mais certains facteurs ne peuvent pas être prévus ce qui pose problème pour l'entreprise car son environnement devient dynamique et imprévisible.

- **La complexité :**

On dit que l'environnement de l'entreprise est complexe lorsque son savoir-faire est étendu même sur la façon de production, et cela rend la prise de décision et la coordination difficile pour une organisation.

- **La diversité des marchés :**

La diversité des marchés pour l'entreprise provient de sa variété des clients, variété des produits ou de services, ainsi que la diversité des régions.

- **L'Hostilité :**

La concurrence s'accroît du jour en jour, ce qui exige une réponse rapide face à l'environnement de la part des entreprises, ce qui influence sur l'hostilité.

Il est important de noter que les travaux de Mintzberg ont été largement discutés et développés depuis leurs publications initiales en 1982, mais ces quatre dimensions demeurent souvent citées en référence à sa perspective sur l'environnement organisationnel.

En effet, le macro environnement actuel des entreprises est caractérisé par des éléments perturbateurs divers, tels que le changement climatique, plus récemment la Covid-19 (Berger-Douce., 2021), notamment une concurrence mondiale qui donne une grande importance au savoir des actifs incorporels. (Ayerbe, 2016).

- **Le concept de l'environnement évolutif des entreprises :**

L'entreprise ne peut être envisagée comme une entité séparée de son environnement. Elle fonctionne plutôt comme un système ouvert qui interagit continuellement avec son milieu. D'une part, elle est influencée par cet environnement dans lequel elle s'inscrit, et d'autre part, elle exerce également une influence sur cet environnement. (Hafida, 2013).

Ainsi, les entreprises de nos jours sont confrontées à un défi majeur : améliorer leur efficacité et leur compétitivité afin de faire face à un environnement en constante évolution, imprévisible voire tumultueux, où seuls les acteurs les plus forts survivent sur le marché. Pour relever ce défi, les organisations doivent s'entourer de collaborateurs capables de s'adapter en permanence et de suivre le rythme, en développant constamment leurs compétences. (Zentar, Ilahyane, & Douari, 2020),

Le concept de l'évolution de l'environnement s'agit de l'idée que les conditions environnementales évoluent continuellement, ainsi qu'aux changements dynamiques qui se produisent dans les facteurs externes qui influencent le fonctionnement et la performance des entreprises, par des opportunités ou bien par des menaces.

De plus, pour faire face à ces changements, et aux mutations de l'environnement commercial qui s'est complexifiée et est devenu extrêmement dynamique (Battistella, 2017), les organisations sont contraintes de réexaminer leurs priorités stratégiques et leurs visions, comme la soulignent Z.Zhang & H.Sharifi (2000).

En effet, l'environnement évolutif des entreprises nécessite une capacité d'adaptation pour saisir les opportunités, relever les défis et maintenir la compétitivité. Les entreprises doivent rester vigilantes, anticiper les changements, s'adapter rapidement et mettre en œuvre des stratégies flexibles pour prospérer dans un environnement en constante évolution. (AHMED-BELBACHIR & AHMED-BELBACHIR, 2016)

a) **Diagnostic externe :**

On peut détecter à partir d'une situation actuelle de l'environnement de l'entreprise des opportunités, qui est une situation favorable pour l'entreprise afin d'évoluer et se développer, et des menaces qui représentent une situation défavorable pour l'entreprise, en remettant en cause la stratégie actuelle de l'entreprise.

➤ **Le macro environnement :**

Représente les tendances de l'environnement de l'entreprises en générales qui influencent la situation actuelle de l'entreprise et les volontés futures. (Helfer, Kalika, & Orsoni., 2016)

Il existe plusieurs outils permettant d'analyser le macro environnement, nous citons dans ce qui suit les outils les plus couramment utilisés.

• **L'analyse PESTEL :**

L'outil PESTEL aide à analyser le macro-environnement de l'entreprise, ainsi que ses principales composantes. Cet outil comprend : le facteur politique, facteur économique, facteur socio-culturelle, facteur technologique, facteur écologique et facteur d'environnement légal.

- **L'environnement politico-légal :** les décisions commerciale sont de plus en plus influencées par l'environnement politico-légal. Donc la politique du pays dans lequel l'entreprise évolue a une influence sur l'activité de cette dernière.
- **L'environnement économique :** la politique de l'entreprise est influençable par le système économique dans lequel elle évolue, ainsi que l'évolution des variables économiques, comme par exemple : l'inflation.

- **L'environnement socio-culturel** : cela concerne principalement les modes d'achat et les habitudes de consommation des individus ainsi que leur perception des marques en fonction du pays.
- **L'environnement écologique** : l'entreprise doit prendre des mesures afin de protéger l'environnement écologique qui entoure l'entreprise, et par une prise de conscience des enjeux environnementaux tels que le changement climatique, la dégradation de l'écosystème ... etc.
- **L'environnement technologique** : La technologie joue un grand rôle sur la compétitivité de l'entreprise, ce qui nécessite une veille technologique en permanence pour les entreprises pour identifier les opportunités d'innovation pour garantir la durabilité de l'entreprise.

➤ **Le méso environnement :**

Il représente les caractéristiques d'un environnement qui influence sur l'activité de l'entreprise et sur sa concurrence. (Melbouci, 2008)

Parmi les outils qui permettent l'analyse du méso environnement, nous citons :

- **L'outil des 5 forces+ 1 de Porter :**

Par rapport à ses concurrents, une entreprise se bat dans un secteur concurrentiel donnée, où sa stratégie consiste à rechercher une position favorable dans ce secteur concurrentiel, qui contient de nombreuses entreprises ayant des intérêts différents et avec des approches stratégiques différentes.

Donc, Michel Porter propose une vision globale du cadre de la concurrence des entreprises, qui représente le modèle 'des 5 +1 forces', lequel les forces concurrentielles déterminent la rentabilité de l'industrie. Le modèle consiste à déterminer la base de la concurrence dans l'industrie, et cela leur permet de développer des stratégies appropriées pour renforcer leurs positions concurrentielles et stimuler leur rentabilité.

Figure 4: Les cinq forces de la concurrence

Source : (Porter M. , 1999), Page 15.

b) Diagnostic Interne :

Selon (Helfer, Kalika, & Orsoni., 2016), le but de diagnostic interne d'une organisation est de préciser les capacités d'une entreprise en interne, et ce, par l'identification des forces, afin de comprendre ce qui rend une entreprise plus performante que ses concurrents. Par ailleurs, les faiblesses désignent simultanément des domaines où l'entreprise peut montrer des difficultés par rapport à ses concurrents. Avec les forces et les faiblesses l'entreprise sera capable d'identifier ses capacités stratégiques face à ses rivales.

Le diagnostic stratégique interne peut se faire par l'analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise et l'analyse des ressources et compétences. Cette dernière permet d'identifier les ressources uniques et les compétences fondamentales permettant à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel durable.

2.3.2 Le choix stratégique

Une fois le diagnostic stratégique réalisé, l'entreprise procède aux choix stratégiques, et ce en fonction des opportunités, des menaces, des forces et des faiblesses déjà identifiées.

Le choix stratégique comprend le choix de la stratégie future, que ce soit au niveau des Domaines d'Activité Stratégiques (stratégies Génériques), ou au niveau de l'entreprise dans son ensemble (stratégies Corporate), ainsi que la détermination de la direction et de la méthode de développement stratégique (modalités de croissance). (Johnson, Scholes, Whittington, & Fréry., 2005),

Il est nécessaire de préciser que le processus de la formulation d'une stratégie ne suit pas un chemin linéaire, c'est vrai que chaque entreprise élabore un plan stratégique délibéré suivant un choix et une stratégie précise au début, mais pour profiter d'une opportunité offerte par l'environnement ou bien pour faire face à l'apparition d'une menace, les dirigeants se voient dans la nécessité d'élaborer une autre stratégie qui est appelée stratégie émergente. (Mousli, 2008)

➤ **Importance des capacités dynamiques d'une entreprise pour la saisie des opportunités dans un environnement changeant :**

D'après Teece D. J.,(1997), une capacité dynamique est définie comme suit « *l'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes en réponse aux environnements en évolution constante* » p.516 ,de même pour dans son article (Teece D. J., 2007) la capacité dynamique consiste en « (1) *la capacité à identifier et créer une opportunité,(2) à saisir l'opportunité et (3)à maintenir la compétitivité à travers l'améliorations, la reconfiguration des actifs tangibles et intangibles de l'entreprise* » p1319

Pour les auteurs (Kathleen M. Eisenhardt, 2000) p.1107 les capacités dynamiques sont définies comme étant « *les processus de l'entreprise qui utilisent les ressources — en particulier les processus d'intégration, de reconfiguration, de génération et de diffusion de ressources — pour correspondre et même créer un changement de marché. Les capacités dynamiques sont donc des routines théorisationnelles et stratégiques par lesquelles les entreprises réalisent de nouvelles configurations de ressources à mesure que les marchés émergent, entrent en collision, se divisent, évoluent et meurent* »

Face à un environnement en constante évolution, où l'adaptation est devenue de plus en plus difficile, les entreprises se trouvent dans l'obligation de construire des capacités dynamiques, afin de faire face à ses changements. (Altintas, Capacités dynamiques: revue de la littérature, limites et voies de recherche, 2009) ; les capacités dynamiques jouent un rôle important dans la performance d'une entreprise, notamment dans le maintien de l'avantage concurrentiel. (Labrouche., 2014) , et la résilience de l'entreprise. (Berger-Douce., 2021)

D'après plusieurs auteurs la capacité dynamiques (CD) peut prendre la forme de développements d'un nouveau produit, la forme de la pénétration d'un nouveau marché ou bien une fusion d'activités, soit par un nouveau processus, ainsi que par l'acquisition d'une ou plusieurs entités. (David., 2013)

Cependant, plusieurs autres auteurs, considèrent uniquement les ressources intangibles de l'entreprise comme des compétences dynamiques, en raison de leurs routines organisationnelles. (Pluchart., 2013), cette routine devient alors 'mémoire organisationnelle'

(Girod-Séville, 1995), de manière à ce que les acteurs exercent leurs activités d'une manière automatique et implicite, difficilement imitable. (Tywoniak & HEC, 1998)

(Altintas, La capacité dynamique de résilience: l'aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro-environnement., 2020), avait proposé que les capacités dynamiques aident l'organisation à gérer les facteurs de menaces et troublants originaires de son macro environnement qui est en perpétuelle évolution, à travers des routines opérationnelles, permettant la continuité des activités de l'entreprise même en période des crises.

Ainsi, une capacité dynamique d'une entreprise, réside dans sa capacité à générer, à élargir et modifier ses ressources tangibles et ressources intangibles, afin de détecter et de saisir des opportunités de l'environnement externe fortement concurrentielles, pour acquérir un avantage concurrentiel face à ses rivales. (Lab., 2022)

2.3.4 Le déploiement stratégique

Le déploiement stratégique consiste à mettre la stratégie en action, il s'agit de mettre en œuvre la planification stratégique par des actions opérationnelles pour lui donner du sens. (Johnson, Scholes, Whittington, & Fréry., 2005), et pour atteindre les objectifs à long terme, et assurer que les sources de l'entreprise tangible et intangible soient utilisées d'une manière efficace et efficiente, avec une évaluation régulière des résultats obtenus.

Plusieurs entreprises ont tendance à se concentrer sur la planification stratégique plutôt que sur le déploiement stratégique, car les ressources ne sont pas utilisées d'une manière efficace. (L.Martin., 2014)

Donc, une coordination efficace entre la planification stratégique de l'entreprise, ainsi que l'utilisation des capacités organisées et coordonnées de cette entreprise, parallèlement, permet d'avoir une capacité de rendre les pensées stratégiques en des actions opérationnelles par les employés (E.Hinton., 2012)

Les capacités dynamiques reposent généralement sur des micro-fondateurs organisationnels, c'est à dire sur des aspects peu formalisés, comme la manière spécifique de prendre des décisions, la nature des relations interpersonnelles, donc une capacité stratégique doit évoluer au cours du temps face à un environnement changeant, afin détecter et saisir l'opportunité émergente et la développer, de plus renouveler les capacités existantes pour s'adapter rapidement et efficacement aux changements de l'environnement.

**CHAPITRE 02 : CADRE
MÉTHODOLOGIQUE ET
ORGANISATIONNEL**

Section 01 : méthodologie de la recherche

Cette section est consacrée pour la démarche méthodologique de notre recherche scientifique. A travers le choix méthodologique et les instruments de collecte de données, nous allons pouvoir répondre à notre problématique de recherche.

Nous allons identifier dans cette section notre positionnement épistémologique, les raisons de choix du sujet, les raisons de choix du lieu de stage, ainsi que les instruments de collecte d'information pour répondre à notre problématique de recherche.

1.1 Positionnement épistémologique

Selon Perret et Séville (2003), (Abid., 2018) l'objectif de l'épistémologie est l'étude des sciences à travers la nature, la méthode et la valeur de la connaissance. La différence entre des travaux de recherche scientifique et des travaux de recherche non scientifique est le positionnement épistémologique. (Abid., 2018).

La fiabilité et la légitimité de la recherche scientifique doit être assurée à travers le positionnement épistémologique. Plusieurs auteurs en méthodologie, appellent le chercheur quel que soit sa discipline à déterminer son positionnement épistémologique, en amont. (Abid., 2018)

1.2 Le positionnement épistémologique choisi

Notre recherche scientifique portant sur la planification stratégique et sa place dans un environnement évolutif cas de l'entreprise NAFTAL, s'inscrit dans une posture épistémologique constructiviste, vu la nature de notre problématique complexe. Nous avons opté aussi pour une approche qualitative, afin d'atteindre l'objectif de notre recherche tout en utilisant un processus de recherche flexible et systématique.

Il a été prouvé qu'une seule méthode de recueil d'information n'est pas suffisant pour atteindre l'objectif de recherche, nous avons donc utilisé différentes sources d'information (Observation, Documentation, Entretien) afin de respecter les critères de scientificité en recherche qualitative notamment la fidélité et la validité interne.

1.3 Le thème de recherche : choix et Importance managériale

Les organisations s'efforcent constamment d'atteindre avec succès leurs objectifs en mettant en œuvre leurs plans stratégiques et en assurant le succès de leurs opérations et activités. Elles cherchent à établir une position stratégique et concurrentielle distinctive dans leur environnement opérationnel, qui est souvent en évolution constante l'aide de la planification stratégique.

Sachant que, la planification stratégique exige une grande précision des événements futurs, et la prédiction de l'évolution des conditions du succès de l'application de cette stratégie. Certains auteurs de la stratégie, comme nous l'avons présenté précédemment, ont critiqué la planification, et ils ont dit qu'elle est inutile dans un environnement turbulent et incertain, mais aussi plusieurs auteurs en stratégie avaient favorisé la planification, et ils ont dit qu'elle aide à faire face aux mutations de l'environnement, par d'autre technique stratégique.

Donc, savoir si une planification stratégique contribue réellement à la performance d'une entreprise dans le contexte d'un environnement évolutif caractérisé par l'évolution rapide des facteurs environnementaux, et une forte concurrence, est une question d'une grande importance dans le domaine de recherche stratégique aujourd'hui, notamment après la crise de la COVID qui a totalement modifié les pratiques stratégiques et managériales des entreprises.

1.4 Le choix de lieu de stage

Nous avons cherché à mener notre étude scientifique dans une entreprise qui se trouve dans un contexte concurrentiel et non pas un contexte monopoliste, caractérisé par l'ouverture du marché, avec une forte concurrence, et ce pour mettre en pratique notre étude autour de la planification stratégique.

Nous avons opté pour NAFTAL- Direction Bitumes, cette dernière est engagée dans une démarche de redressement pré-Covid-19.

1.5 Approche méthodologique

Afin de répondre à la problématique de notre recherche scientifique, nous avons opté pour une approche qualitative. L'approche qualitative est une méthode qui permet d'analyser et comprendre des phénomènes à travers la signification des interprétations et des expériences des acteurs.

Une seule méthode de récolte de donnée n'est pas suffisante pour avoir des résultats pertinents donc nous avons opté pour plusieurs sources d'information (Observation, documentation de l'entreprise et article scientifique, Entretien), pour mieux approfondir la recherche et la collecte de données. En effet, la triangulation de données permet de confirmer les données collectées et par conséquent améliorer la validité scientifique de notre recherche.

1.6 Outils de collecte de données

A travers notre stage pratique au sein de l'entreprise nous avons pu récolter des données en utilisant plusieurs instruments pour avoir des résultats fiables, ces instruments sont les suivants : l'observation, la documentation et les entretiens semi directs.

I. L'observation non-participante

Nous avons pu combler le manque en termes d'informations à travers l'outil de l'observation des activités et les tâches exécutés par les employés dans l'entreprise de stage par des prises de notes, et par l'observation des tâches quotidiennes des employés de la direction Bitumes.

II. La documentation

Le recueil documentaire avait permis de collecter des informations sur notre sujet de recherche, des documents externes : sites Internet, notamment les bibliothèques numériques, articles scientifiques en rapport avec le thème ; et des documents internes procurés à l'école, ainsi qu'au niveau de la Direction Bitumes.

III. Les entretiens semi-directifs

L'entretien nous a permis de récolter des données verbales à l'aide d'un entretien semi-directifs destiné au membre responsable de la planification de la direction Bitumes.

Afin de mener à bien les entretiens dans les bonnes conditions et d'une manière organisée, nous avons préparé une série de questions en amont.

Nous avons donc structuré nos questions dans un guide d'entretien, qui contient 23 questions et classées en 07 thématiques. (Voir l'Annexe A).

-Thématique N° 01 : Présentation générale

-Thématique N°02 : Les principaux acteurs de NAFTAL dans le secteur de Bitume.

-Thématiques N°03 : L'environnement Interne de La direction Bitume.

-Thématique N°04 : L'environnement Externe de La direction Bitume.

-Thématique N°05 : La planification stratégique.

-Thématique N°06 : Le choix stratégique et le déploiement stratégique

- Thématique N°07 : Perspective et résultats.

1.7 Populations et échantillons

Dans une recherche qualitative, l'échantillon doit avoir une relation des connaissances sur la problématique ; pour notre recherche, l'échantillon choisi avait une relation directe avec le processus de planification, car notre tuteur à l'entreprise est le responsable Management de Projet de l'activité Bitumes, et il nous a indiqué les personnes qui ont une relation directe avec ce processus, avec qui nous pouvons avoir des informations à travers les entretiens.

Les entretiens semi-directifs ont été réalisés avec :

- Chef département échange et commercial ;

- Le directeur de la direction Bitumes ;
- Responsable Management de Projet de la direction Bitumes ;
- Responsable de départements Reporting et Planification ;
- Un employé dans le département Reporting et Planification chargée de la performance financière.

Nous avons atteint la saturation théorique car les interviewés ne relèvent plus de nouvelles informations.

1.8 Le déroulement des entretiens

Nous avons effectué les entretiens dans les bureaux des responsables interviewé, pour une durée de 20 à 45 minutes, nous avons commencé l'entretien par une brève présentation personnelle : nom, prénom, diplôme préparé, thème de la thèse, l'intérêt de la rencontre.

Nous avons demandé l'autorisation d'enregistrement de la conversation et nous avons, bien évidemment, respecté la décision des responsables qui ont refusé, et nous avons précisé que les entretiens sont anonymes et les informations seront confidentiel, et utilisé ces informations dans le cadre de notre thème de recherche.

De plus, certains responsables ont répondu aux questions posées, et ils ont commencé à nous raconter leur expérience dans la société NAFTAL ; comme certain ont refusé de répondre sur certaines questions.

Tableau 1: Information sur les interviewés.

Numéro de l'entretien	Fonction de l'interviewé	Durée d'entretien	Date et lieu d'entretien
01 /05	Directeur de la Direction Bitumes	40 minutes	08/05/2023 Direction Bitumes
02/05	Responsable chef de projet des Bitumes	45 minutes	30/03/2023 direction Bitumes
03/05	Chef département reporting-Direction planification	20 minutes	09/04/2023 Siege de l'entreprise
04/05	Chef département échange et commercial	30 minutes	09/04 Siege de l'entreprise
05/05	Un employé dans le département Reporting et planification chargée de la performance financière.	15 minutes	09/04 Siege de l'entreprise

Source : Élaborée par l'étudiante.

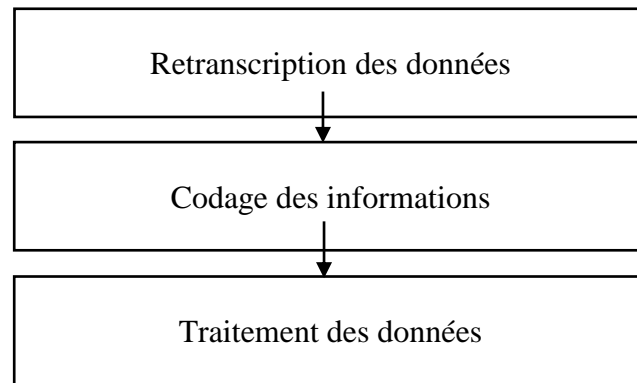
1.9 Analyse des données

- Analyse qualitative des entretiens :

Les données récoltées sont traitées par la méthode d'analyse de contenu, ce type d'analyse est fondé par Bernard en 1952, qui la définit comme « *Une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste de la communication* » (Bernard, 1952) P.18

Cette méthode consiste en 3 étapes qui sont comme suit :

Figure 5: Étapes de l'analyse des données qualitatives.



Source : (Andreani & Conchon, 2005) .p3

a) Retranscription des données :

La retranscription est la première étape de l'analyse du contenu qualitatif, elle consiste à retranscrire de manière fidèle, sans changer les propos et les réponses des interviewées sous forme d'un texte (mots, phrases) sous un format accessible et organisé afin de bien l'analyser.

Nous avons retranscrit tous les entretiens effectués mot par mot de ce qui été dit par les interviewés, ainsi que les informations collectées par les documents consultés.

b) Codage des données :

Le codage des données est la deuxième étape de l'analyse de contenu qualitatif.

Nous avons extrait des idées générales pour le codage à partir des réponses des interviewés, en utilisant une approche ouverte et inductive, vu la richesse informationnelle obtenu. (Andreani & Conchon, 2005).

Tableau 2: Extraits du codage.

Thème principal	Sous thèmes	Les interviewés	Extraits codés
La contribution de la planification stratégique dans un environnement évolutif.	La planification stratégique au sein de la direction Bitumes	-Responsable chef de projet des Bitumes	-‘la direction Bitume donne une grande importance à son environnement et essaye toujours de saisir les opportunités ‘ -‘la vente de Bitumes aux pays du SAHEL est une opportunité pour la société Naftal afin d’élargir son portefeuille client’
		Chef département reporting-Direction planification	‘Le marché des Bitumes est caractérisé par son dépendance aux opportunités et sur des nouveaux projets émergents’ -‘La Covid-19 a causée des grands dégâts sur la commercialisation des Bitumes’
		- Chef département échange et commercial	-‘ <i>en 2021, plusieurs opportunités se sont présentées a Naftal pour la commercialisation des Bitumes, suite à l’effondrement d’un grand concurrent, et aussi par les orientations du pouvoir public vers l’exportation des Bitumes aux pays du SAHEL</i> ’
		Directeur de la Direction Bitumes	‘La direction Bitumes, a été la plus touchée par la Covid-19, sachant qu’elle dispose des capacités tangibles et intangibles pour aller au-delà de l’horizon du marché national, donc on a saisi l’opportunité d’aller vers le marché du Sahel’
		Un employé dans le département Reporting et planification chargée de la performance financière.	‘Le chiffre d’affaire de la direction Bitumes s’est amélioré, avec des grands investissements pour la direction’

Source : Élaborée par l’étudiante

c) Traitement des données :

La troisième étape est l'analyse, on trouve deux méthodes de traitement : (Andreani & Conchon, 2005)

-Traitement Sémantique : ce traitement se fait à travers l'étude des idées des personnes intégrées (analyse empirique), analyser les mots utilisés par les interviewés (analyse lexicale), ainsi le sens qu'il leur donne (analyse de l'énonciation) (Andreani & Conchon, 2005)

-Traitement statistique : analyser les mots et les phrases à l'aide des logiciels informatisée tel que NVivo. (Andreani & Conchon, 2005)

Dans notre travail de recherche, nous avons opté pour le traitement sémantique des données, car notre étude ne nécessite pas l'utilisation d'un logiciel informatique afin d'analyser les données. (Osman & Ismail, 2021)

Section 02 : cadre organisationnel de la recherche

Avant de présenter l'entreprise d'accueil, il apparaît pertinent de présenter en premier lieu le contexte dans lequel l'entreprise évolue et l'impact de la crise sanitaire sur cette dernière afin de mieux expliquer ses choix stratégiques.

2.1 Impact de la COVID-19 sur le secteur des hydrocarbures

La Covid-19 est apparue en chine au début de 2020, ensuite l'épidémie de coronavirus était largement et rapidement propagée a d'autres parties du monde. Pour endiguer cette crise sanitaire, plusieurs pays ont mis en place des mesures de confinement pour limiter les interactions physiques afin de réduire la contamination entre les citoyens. (Heyer & Hubert., 2020)

Cette décision a eu un impact sur les dépenses des agents, la circulation des travailleurs et les échanges entre les pays, d'où l'apparition des chocs sur la demande et sur les structures de production mondiale. (Heyer & Hubert., 2020)

L'article de (Osman & Ismail, 2021) , a abordé la question de la situation de l'économie mondiale que vit la plupart des pays à cause de cette crise sanitaire de la COVID-19, où le marché pétrolier avait connu un choc baissier sans précédent, et que la COVID-19 avait paralysé presque tous les secteurs d'activités, en particuliers le secteur des hydrocarbures.

De plus, (Razavi, Asgary, & Khaleghi, 2022) ,avaient mené une étude sur diverses répercussions de la pandémie du COVID-19 sur l'industrie d'huile et gaz en utilisant comme étude de cas la Pars Oil and Gas Compagny de l'Iran. Bien que le secteur du pétrole et du gaz

soit le secteur qui a subi le plus les catastrophes causées par des dangers naturel, l'évolution technologique et d'origine humaine, mais la COVID-19 reste l'expérience qui avait un impact le plus négatif.

Les résultats montrent que la pandémie a eu des impacts opérationnels, financiers et juridiques importants en perturbant l'entretien courant, en réduisant la disponibilité des ressources humaines et en augmentant les délais de traitement et de livraison dans le cadre des mesures de santé publique et des restrictions de mobilité, augmentait les couts et réduisant les revenus, de plus la pandémie avait retardé les obligations contractuelles. (Razavi, Asgary, & Khaleghi, 2022).

Ainsi, Fatih Birol, directeur de l'AIE, avait mis en avant que le confinement des citoyens et le couvre-feu ont conduit à clouer l'industrie des transports, qui est répandu pour sa grande demande de pétrole à l'échelle mondiale. (AISP/SPIA, 2020) .

D'après les experts, la consommation mondiale de pétrole avait chuté de 26 millions de barils par jour, une baisse de 25% de la demande habituelle mondiale. Les prix négatifs inédit, à la bourse de New York sont expliquée par la faute que les majors pétroliers ont dû se débarrasser de cet excédent dans leurs réserves à cause de leurs incapacité à le stocker trop longtemps. (AISP/SPIA, 2020).

La Covid-19 avait touchée « *à toutes les couches sociales et économiques* » (Mpuyi., 2021) (p.125) du continent africain, sans compter que la demande sur le pétrole fait une baisse sans précédent pour le continent africain. A cause de ce choc de l'arrêt de commerce mondiale, le prix de pétrole a connu une baisse drastique ayant un impact négatif sur la finance publique des états africains. (Mpuyi., 2021).

D'après (Arezki & Nguyen, 2020),les pays du Moyen-Orient et Afrique du nord ont été frappé par deux chocs : le premier était la pandémie, le deuxième choc était l'effondrement des prix du pétrole. Pour faire face à ces problèmes de crise sanitaire et les menace d'une dépression économique, les autorités devrait prendre les mesures nécessaires pour se soustraire de la baisse persistante des prix du pétrole et ses retombées.

Dans l'article de (Kaci., 2020),par rapport au reste du monde, la COVID-19 avait nui sur l'activité économique de l'Algérie. La suspension du transport de passagers et la suspension de certaines activités de services ont entraîné une baisse globale de la demande déclenchant un ralentissement de l'activité économique mondiale, ce qui a entraîné une chute brutale des prix de pétrole, cela avait perturbé l'équilibre financier de l'Algérie d'une manière funeste, car la structure économique et financière de l'Algérie est fortement dépendante de l'industrie des hydrocarbures.

A cet effet, les pays africains doivent élargir les zones de libre-échanges entres eux, et diversifier leurs économies. (Mpuyi., 2021), « *et renforcer les relations entre les gouvernements africains en incitent à la croissance économique par des chaines d'approvisionnement au niveau local* ». (Mpuyi., 2021) P.128

C'est dans cette optique que nous allons essayer d'étudier, dans ce qui suit, l'évolution de la démarche stratégique au sein de Naftal.

2.2 Présentation de l'organisme d'accueil

2.2.1 Historique

Issue de SONATRACH, l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produit pétroliers (ERDP) a été créé par le décret N° 80-101 du 06 avril 1980.

L'entreprise ERDP est créée pour prendre en charge les activités de raffinage et de distribution des produits pétroliers sur le marché national algérien.

Le 05 février 1983, la dénomination « ERDP » a été remplacée par NAFTAL, par le décret N° 83-112.

Le 27 aout 1987, y'avait la restriction de l'ERDP, par le décret N°87-189, en séparant l'activité de raffinage de l'activité de distribution, et cela avait abouti à la création de NAFTEC chargée du raffinage de pétrole, et NAFTAL chargée de la commercialisation et distribution des produits pétroliers.

En 1998, NAFTAL, la société nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers change de statut et devient Société par Action (SPA), filiale à 100% de SONATRACH, la nouvelle appellation NAFTAL se compose de :

- **NAFT** : référence au pétrole en langue arabe.
- **AL** : référence à l'Algérie.

La société nationale de commercialisation et de Distribution de Produits Pétroliers NAFTAL (SPA) avait un capital de 15 650 000 000 DA, puis le de 160 000 000 000,00 en 2022, et en 2023 la société NAFTAL a atteint le capital de 40 000 000 000,00 DA.

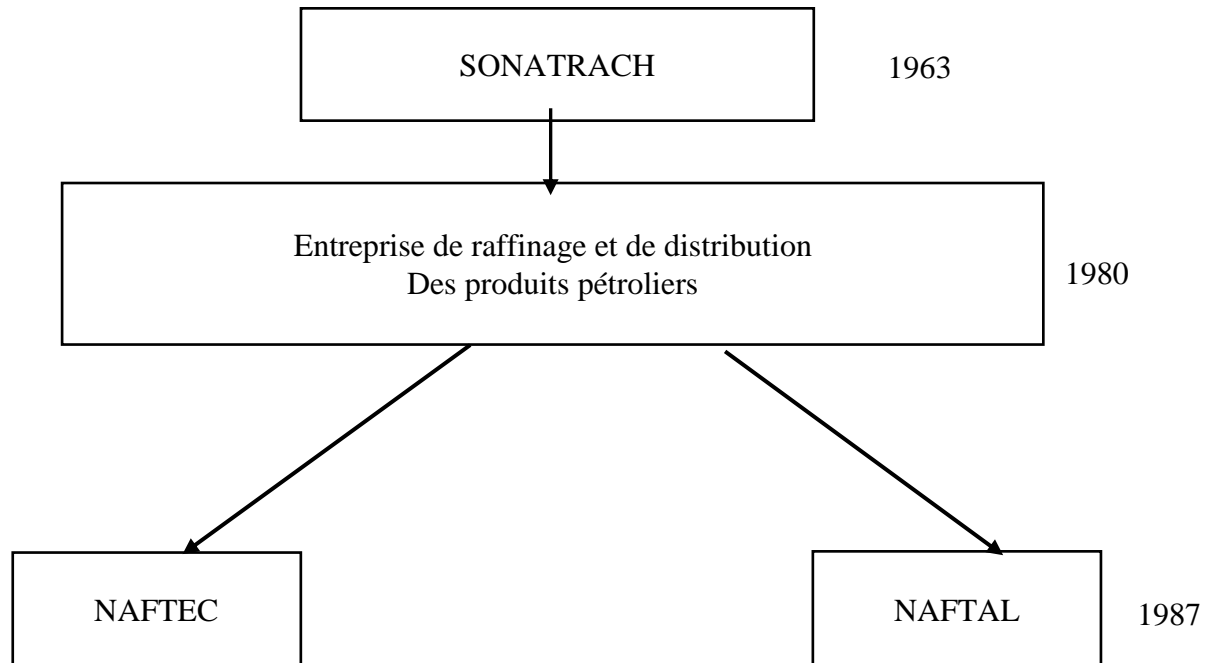
Figure 6: Le logo de la Société Naftal



Source : Document Interne de la Société Naftal

Les cinq (05) tirets déclinés dans le logo, traduisent les Cinq branche de NAFTAL, à savoir la branche GPL, la branche Carburants, activités LPB (lubrifiants, pneumatiques et bitumes), la branche commercialisation et la branche Activités Internationales et Partenariat.

Figure 7: L'évolution de la Société Naftal.



Source : Élaborée par l'étudiante à partir de la documentation

2.2.2 Missions et Objectifs

Ses missions essentielles sont :

- Organiser et développer l'activité de commercialisation des produits pétroliers et dérivés.
- Développer les infrastructures de stockage et de distribution pour assurer une meilleure couverture des besoins du marché.
- Élaborer des plans en liaison avec l'organisme concerné visant la couverture du marché national en produits pétroliers.
- Procéder à toute étude de marché en matière d'utilisation et de consommation des produits pétroliers.
- Développer une image de marque de qualité.
- Honorer son engagement d'entreprise sociétale.

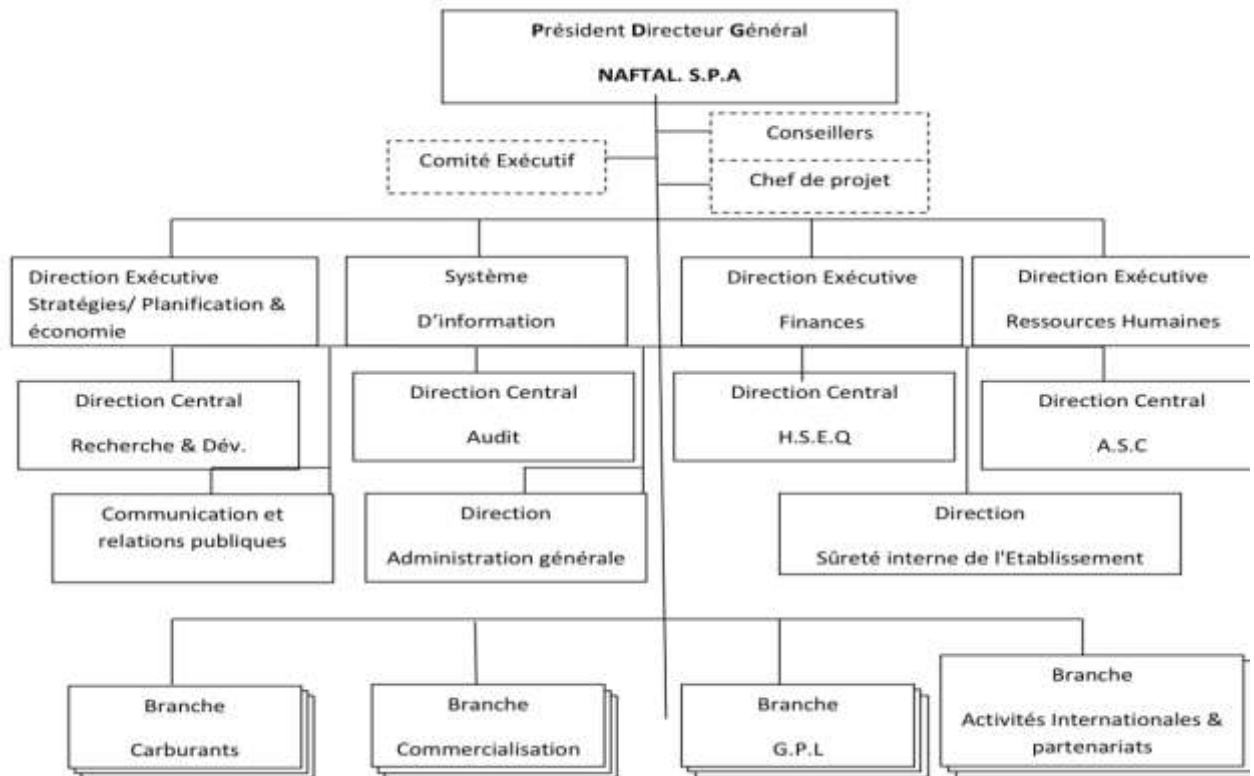
Ses objectifs essentiels sont :

- Poursuivre sa mission de distribution des produits pétroliers ;

-Une plus grande réactivité à l'évolution de marché.

2.2.3 Structure et organisation de l'entreprise

Figure 8: L'organigramme de la Société Naftal.



Source : Elaborée par l'étudiante à partir de document interne.

A partir de l'organigramme de l'entreprise Naftal, nous constatons que la structuration est selon trois niveaux hiérarchiques, de la façon suivante :

- **Le Premier Niveau :** représente la direction générale composée de Président Directeur General, il est chargé de prendre les décisions relevons de sa compétence pour toutes les directions de l'entreprise avec l'accompagnement de Comité exécutif, Conseiller et Chef de projet.
- **Le Deuxième Niveau :** représente les directions fonctionnelles :
 - **Directions Exécutives :**
 - Direction exécutive Stratégie, Planification et Économie ;
 - Système d'information ;
 - Direction Exécutive Finances ;
 - Direction Exécutive Ressources Humaines.

- **Les Directions Centrales :**

- Direction Centrale recherche et développement ;
- Direction Centrale Audit et Contrôle de Gestion ;
- Direction Centrale Hygiène, Sante, Environnement et Qualité ;
- Direction Centrale Affaires Sociales et Culturelles.

- **Les Direction de Soutien :**

- Direction Centrale Communication et Relations publiques ;
- Direction Sûreté interne de l'Établissement ;
- Direction Administration Générale.

➤ **Le Troisième Niveau :** il regroupe les structures opérationnelles décentralisées, elles sont comme suit :

- Branche Carburant :
- Branche GPL,
- Branche Commercialisation
- Branche Activités Internationales et Partenariats.

Branches sont structurées en deux parties, Une partie fonctionnelle au sommet y'a le directeur de la branche, et une partie opérationnelles appelés « Districts », sont chargés de l'exécution des fonctions de Stockage, Livraison, Assistance Technique et Entretien.

- **Moyen mis en œuvre par l'entreprise Naftal :**

- Le nombre de ressource humaine de la société Naftal avoisine 32 583 agents, dont 17% des cadres.
- 41 dépôts carburants terre ;
- 41 centres et mini-centres GPL ;
- 10 centres vrac GPL ;
- 48 dépôts relais ;
- 30 dépôts aviations ;
- 06 centres marine ;
- 15 centres bitumes ;
- 24 centres lubrifiants & pneumatiques ;
- Un réseau de pipelines d'une longueur de 700 Km ;
- Un parc roulant de 3 300 unités ;
- Un réseau de stations-services de 1 013.

2.3 Présentation des produits Bitumes

Le Bitume est essentiellement constitué d'hydrocarbures lourds, c'est une substance composée d'un mélange d'hydrocarbures, solide a la température ambiante et de couleur noire.

Le bitume constitue la fraction la plus lourde des pétroles lourds, il est obtenu par distillation sous vide du résidu provenant de la distillation atmosphérique, suite à laquelle on obtient au fond de la colonne sous vide un résidu viscoélastique de couleur noire : Bitume.

Portée à une température supérieure à 120°C, il devient pompable et peut être transporté et utilisé, et dans une température moins de 120°C, le Bitume fige et devient dur ; et il est utilisé comme matière de construction.

2.3.1 Présentation de la structure Bitumes

Création de la direction Bitume était le 29 mars 2000, par décision N°.540, cette direction appartient à la branche commerciale.

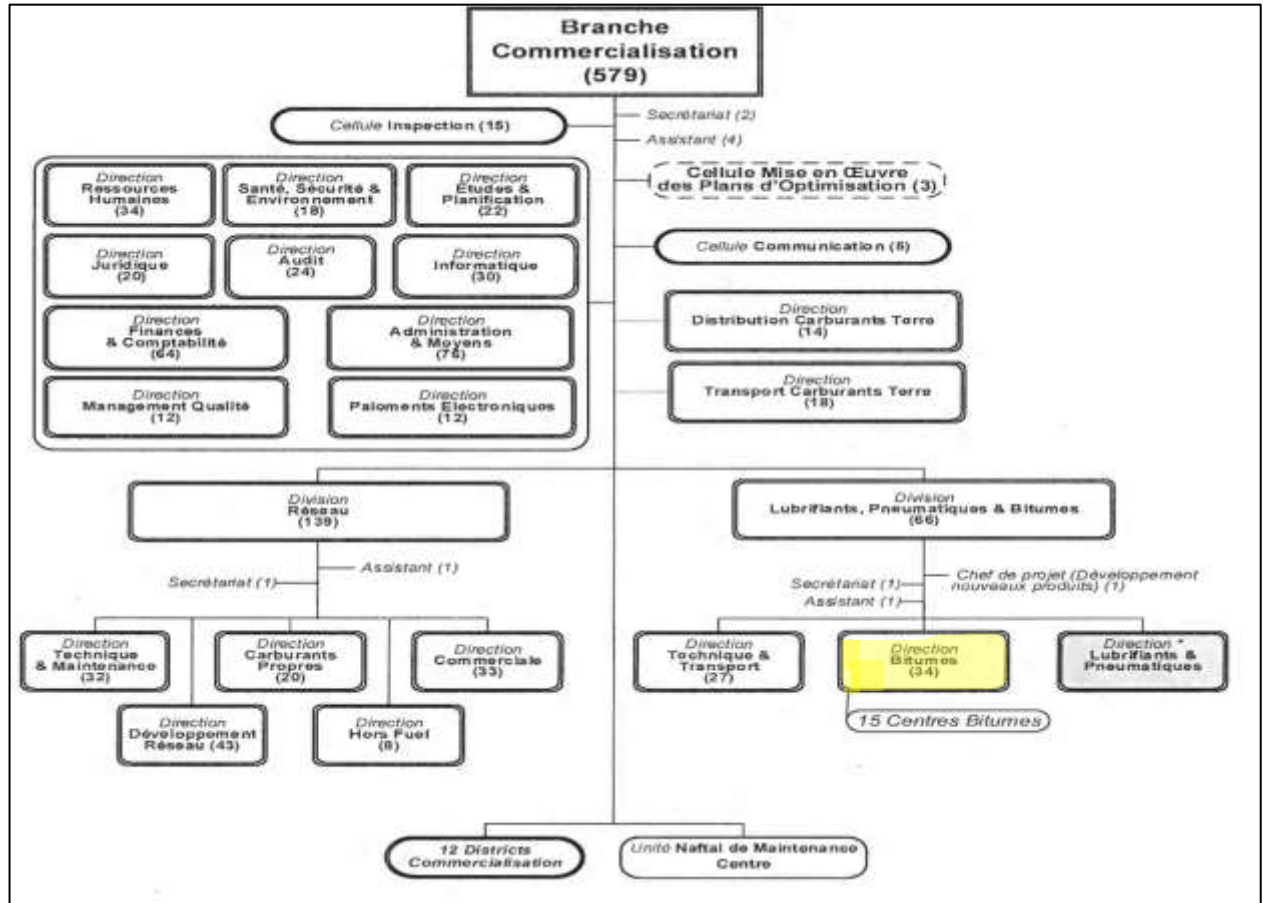
De ce fait, NAFTAL, leader sur le marché algérien est chargée de la commercialisation des Bitumes, qui est considéré comme matière essentielle pour la construction routière, les travaux d'enchâssée et d'isolation (BTP) sur le marché national.

NAFTAL est un fournisseur incontournable de Bitume pour les grands projets de travaux publics avec une qualité irréprochable.

2.3.2 Bitume de la branche commerciale

La direction Bitumes fait partie de la branche commercialisation dont l'organigramme comme suit :

Figure 9:L'organigramme de la Branche Commerciale

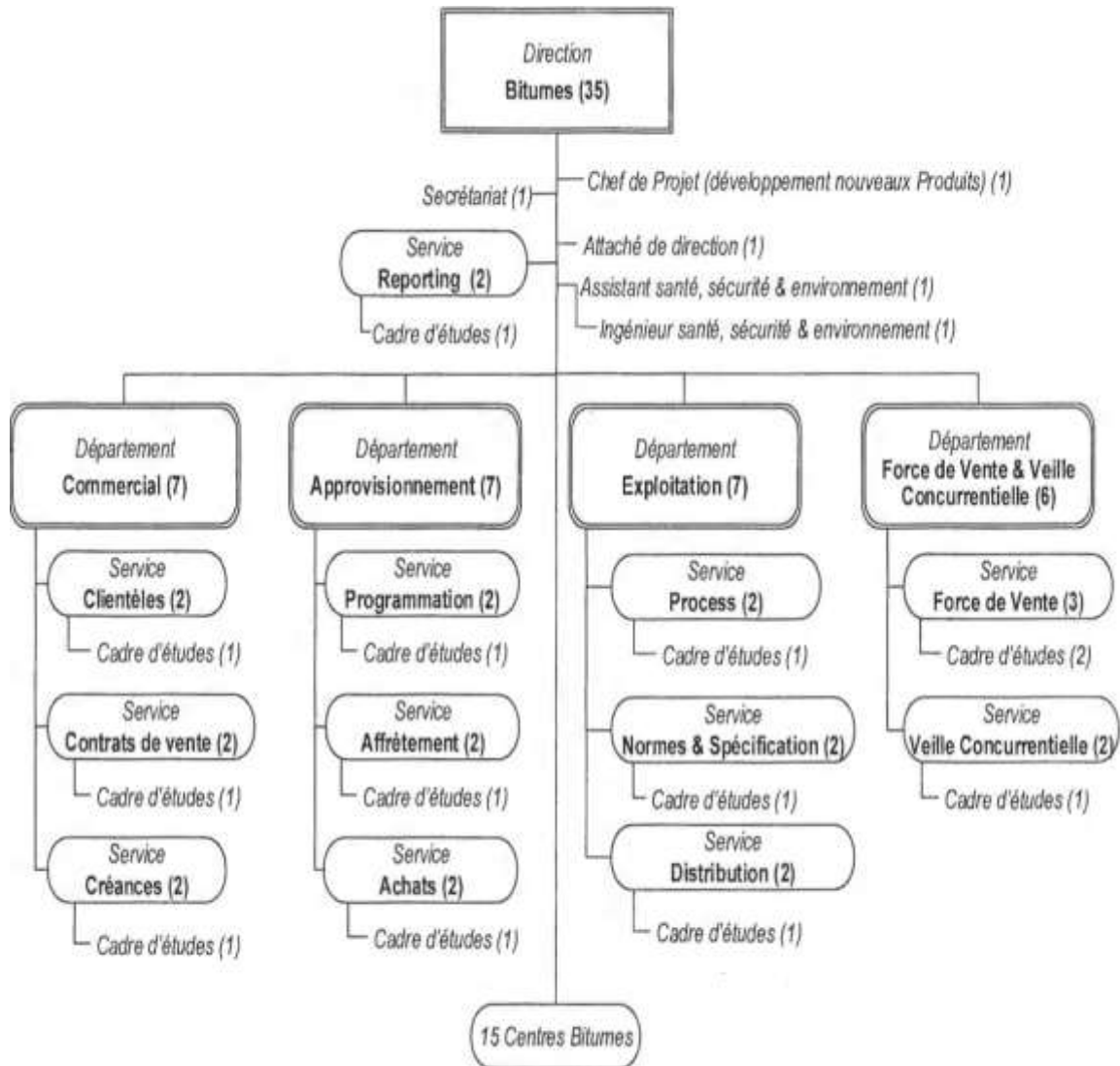


Source : Document Interne de la Direction Bitume

2.3.3 Organigramme de la direction Bitumes

Le dernier organigramme de la direction Bitumes était élaboré le 02 janvier 2023 comme suit :

Figure 10: L'organigramme de la direction Bitumes.



Source : Document Interne de la direction Bitumes

- **Direction Bitume :** est en charge de l'approvisionnement, de l'exploitation et la maintenance des équipements, de la promotion et la vente des produits, selon la norme et spécification internationales requises.

- **Les centres opérationnels**

-06 centres portuaire : Alger, Oran, Mostaganem, Bejaia, Skikda et Annaba

-09 centres intérieurs : Ain-Defla, El Eulma, Ghardaïa, Touggourt, Batna, Ain Sefra, In Salah, Tamanrasset, OEB

Les quinze (15) centres sont dotées d'installation de stockage modernes, pourvoyant ainsi à la demande du marché.

- **Les moyens de transport des Bitumes**

Pour assurer la couverture des besoins du marché national en produit de Bitumes, cela nécessite un transport massif des Bitumes depuis les raffineries de production vers les zones de consommation à l'échelle nationale.

Naftal dispose de différents véhicules de transports consacrée à la transportation des Bitumes, telle que :

- Semi-remorques plateaux.
- Semi-remorques citernes.
- Camions plateaux.

2.3.4 Les produits commercialisés

- Les Bitumes Purs ;
- Cut-Backs;
- Émulsions ; (produits de substitution des cut-back)
- Les Bitumes Modifiés aux Polymères ;
- Bitumes Oxydés.

2.3.5 Missions de la Direction Bitumes

- Stocker, transformer, distribuer et commercialiser les produits bitumes et dérivés,
- Développer des produits dérivés nouveaux de cette activité,
- Veiller, en permanence au respect des consignes et règles de sécurité.
- Optimiser et mettre en place les moyens logistiques nécessaires pour rentabiliser les activités approvisionnement et distribution des produits Bitumes.

2.4 Le marché national des Bitumes

L'ouverture du marché des produits pétroliers, notamment les produits à marge libre tels que le Bitumes, a permis l'émergence des opérateurs privées et étrangers dans ce domaines d'activité suite aux autorisations accordées par le Ministère de l'Énergie et des Mines durant ces dernières années.

Les principaux clients de NAFTAL en matière des Bitumes sont les entreprises du secteur des Travaux Publics, notamment celles concernées par le réseau routier. Ce secteur représente la plus grande part de la demande nationale en Bitumes.

Nous avons abordé dans le premier chapitre la revue de la littérature, ainsi que ses le cadre conceptuel de notre travail de recherche. Dans le deuxième chapitre nous avons présenté la méthodologie de recherche suivie, et les outils utilisés pour la collecte de données en détails ainsi que le cadre organisationnel de notre recherche.

Maintenant, nous allons entamer le troisième et le dernier chapitre de notre mémoire qui porte sur l'étude de cas NAFTAL.

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Section 01 : présentations des résultats

1.1 La stratégie délibérée de l'Entreprise Naftal et de sa Direction Bitumes

1.1.1 Les dimensions de planification de l'activité Bitumes

D'après l'un des interlocuteurs, la planification au sein de la Direction Bitumes, se fait par la détermination des axes stratégiques à partir de la vision de l'entreprise pour le long et moyen terme (*une période de 5 ans maximum*), qui se traduit par la suite en buts et objectifs de la Société. Par contre, ce n'est pas tout le monde qui participe à la définition de la vision.

D'ailleurs, la vision est précisée par le top management, néanmoins, cette vision ainsi que les objectifs stratégiques sont partagés dans une notification du Plan et Budget pour tous les employés, afin réaliser leurs activités opérationnelles dans le cadre de la mission de l'entreprise Naftal.

Ensuite, une fois le référentiel stratégique déterminé (mission, vision, valeurs et objectifs stratégiques) et les options stratégiques définies, il s'agit de déterminer les ressources tangibles et intangibles, ainsi que les prévisions nécessaires pour atteindre ses objectifs au niveau de chaque direction, d'après l'un des interviewé « *c'est vrai qu'on planifie au moyen et long terme, mais on est dans un marché fluctuant, faut être préparé pour la saisie d'une opportunité et aussi pour d'adapter au changement* »,

1.1.1.1 L'analyse des piliers de management stratégique au niveau de Naftal

A- Analyse de l'environnement et de l'intensité concurrentielle du marché des Bitumes

Nous présentons dans ce qui suit, les résultats synthétisés de l'analyse de l'environnement général et immédiat de Naftal et notamment le marché des bitumes.

Analyse de l'environnement général :

L'environnement général a été analysé en utilisant le modèle PESTEL

- L'environnement politico-légal :

Il s'agit d'un marché réglementé. Les principaux textes réglementaires régissant ce marché sont les suivants :

Le décret exécutive N° 21-314 du 14 aout 2021, fixant les procédures de contrôle et de suivi de la construction et d'exploitation d'un système de canalisation des hydrocarbures.

Ainsi que le décret exécutif N° 21-315 du 14 aout 2021 fixant les exigences auxquelles doivent répondre la conception, la fabrication, la construction et l'exploitation des canalisation et des installations de stockage des hydrocarbures et des produits pétroliers.

Plus le décret N° 15-57 du 08 février 2015 fixant les conditions et les modalités d'exercice des activités de stockage et/ou de distribution des produits pétroliers.

- L'environnement économique :

L'environnement économique est caractérisé par les éléments suivants :

L'inflation a augmentée en 2021 pour atteindre 7,0%, et le déficit courant s'est amélioré de 5,1 points de pourcentage du PIB en 2021, ainsi que le retour à la politique d'extension budgétaire s'est imposé dans un contexte particulier, marquée par une crise sanitaire et une fragilisation du tissu économique, nécessitant des efforts considérables, inévitables pour gagner la bataille de la croissance et de l'emploi.

- L'environnement socio-culturel :

Les sociétés aux niveaux nationales de construction routière se concentre de plus en plus sur le développement et l'amélioration de leurs travaille, donc elles préfèrent le Bitume de la société Naftal, car cette dernière est connue pour son rapport qualité /prix, et la société Naftal ne les déçoit jamais par rapport à leurs attentes spécifiques en termes de qualité.

De plus avec les investissements sur des raffineries locales, la société Naftal contribue à la création d'emplois locaux.

- L'environnement écologique :

La nature spécifique des produits des Bitumes stockés, transportée et distribuée par Naftal, lui impose d'être en conformité absolue avec les exigences règlementaires en matière de santé des travailleurs, de sécurité des installations de respect de l'environnement.

Elle doit également être à l'avant-garde des évolutions managériales et technologiques pour garantir à ses travailleurs l'exercice de leurs activités en toute sécurité et leur prévention contre les maladies professionnelles.

A cet égard la société NAFTAL avait créé les Émulsions, produit substituable des Cut Back ; car ce dernier impact négativement la santé des employeurs de la société NAFTAL, ainsi que les ouvriers des autres entreprises utilisatrice des Cut Back.

- L'environnement technologique :

NAFTAL avait développé un nouveau produit en 2017, ce produit est 'Bitumes aux Polymères' avec l'aide et le soutien des universités algériennes tels que l'École National Supérieure des Travaux Publics, et LCTP qui est toujours présente dans les études de formulation des Bitumes -modifiés.

Analyse de l'intensité concurrentielle :

L'intensité concurrentielle a été analysé par le modèle des 5 +1 forces de Porter :

Les résultats montrent que NAFTAL se trouve dans un environnement fortement concurrentiel, car il existe (14) quatorze opérateurs économiques qui font les mêmes activités que la direction Bitumes, mais cela n'a pas empêché NAFTAL de garder sa position de leader dans ce domaine d'activité avec une part de marché égale à 58%.

-Pouvoir de négociation des clients :

L'ensemble des entreprises national du secteur des Travaux Publics tels que Sonatro, Altro, EVSM, COSIDER représentent la clientèle la plus fidèle de Naftal en matière des Bitumes, pour des raisons de confiance et les partenariats à long terme, ce qui facilitent les conditions commerciales, et aussi pour des raisons de qualité car Naftal est connue dans ce secteur de la bonne qualité de ses produits bitumineux.

Le pouvoir de négociation des clients en Algérie dans la matière de bitume est justifié, car le nombre de clients des entreprises nationales est de 630 entreprises sur le marché des Bitumes : COSIDER, EPETP, EPTR0, EVSM, CSCEC..., un chiffre remarquable, donc ils ont une influence sur les conditions de vente.

- pouvoir de négociation des fournisseurs :

Le pouvoir de négociation des fournisseurs est fort, car en Algérie il y'a qu'un seul producteur de Bitumes qui est SONTRACH et représente 10% de la production nationale le reste est importé.

- Menace de produits de substitution :

Les enrobés bitumineux offrent une meilleure résistance à l'usure, avec une bonne adhérence. et une flexibilité qui leur permet de mieux absorber les contraintes de circulation routière, donc en généralement les bitumes sont préférés en raison de leurs propriétés spécifiques qui les rendent plus adaptés à cet usage. Cela veut dire que la menace de produit de substitution est faible.

- Menace des nouveaux entrants :

La Menace des nouveaux entrants est faible, NAFTAL dispose des barrières pour les nouveaux entrants, et pour les opérateurs activant dans le domaine des Bitumes, à travers son image de marque, son appartenance à 100% à SONATRACH, son expérience dans le domaine des Bitumes, sa réputation de bonne qualité des Bitumes, une capacité de stockage supérieurs à celle des concurrents, de plus, ses infrastructures de stockage des Bitumes sont réparties sur le territoire national.

- Pouvoir publics :

Les décisions du pouvoir publics peuvent affecter l'entreprise NAFTAL, et cela figure à travers notamment les réglementations qui conditionnent l'exercice de l'activité des Bitumes.

Par ailleurs, de par son expertise dans le domaine des bitumes, NAFTAL est considérée par l'État comme une entreprise stratégique.

1.1.2 Le choix stratégique Corporate de l'entreprise Naftal

NAFTAL est une filiale du groupe SONATRACH, chargée de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers dérivés sur le marché algérien, elle est présente dans des domaines d'activités diversifiées et dans plusieurs segments, donc elle adopte une stratégie Corporate de diversification dans les domaines stratégiques, qui sont :

- Le segment : Les carburants ;
- Le segment : G.P.L ;
- Le segment : Les lubrifiants et les pneumatiques ;
- le Segment : Bitumes ;
- le segment : Services.

Il s'agit d'une segmentation valide puisque l'hétérogénéité inter segment en termes de facteurs clés de succès est vérifiée.

Naftal se base sur les axes stratégiques suivant, étant donné qu'elle opte pour une stratégie de diversification :

- Affirmer son statut d'acteur majeur dans le développement de l'économie nationale ;
- Garantir le bien-être social de ses employés ;
- Assurer l'efficacité et l'efficience de ses actions, en accordant une priorité absolue à la maîtrise des coûts et à la réduction des charges ;
- Consolider sa position de leader dans la distribution des produits pétroliers ;
- Prendre toutes les dispositions nécessaires pour être attentifs à l'ensemble des doléances et réclamations de ses clients, en veillant à leur prise en charge à hauteur minimum de 90% ;
- Assumer son rôle de gestionnaire du réseau de Transport par canalisation et de stockage des Carburants et des GPL
- Honorer son engagement d'entreprise sociétale ;
- Placer le développement du capital humain au centre de son propre développement ;
- Assurer un climat social serein, bâti autour d'une communication continue et d'une perception transparente de chaque travailleur sur son évolution de carrière ;

La stratégie de diversification est considérée comme une manœuvre permettant de répartir les risques et une source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise Naftal.

Cette stratégie de diversification est soutenue par un savoir-faire des employés distinctif, avec des capacités organisationnelles. Cela a permis à la Société NAFTAL de s'adapter aux mutations de l'environnement à travers notamment l'expérience de ses employés dans la

maitrise technique et technologique, et leurs capacités managériales, ce qui a créé des compétences clés, difficilement imitables, soutenues par des capacités financières nécessaires pour avoir les équipements et les infrastructures.

1.2 La stratégie générique de l'activité Bitumes

L'analyse des entretiens et des documents internes de l'entreprise nous a permis de constater que l'entreprise NAFTAL opte pour la stratégie de différenciation pour le segment Bitumes. Selon les responsables, cette option stratégique permet à NAFTAL d'atteindre ses objectifs spécifiques pour ce domaine d'activité par rapport au concurrent, ainsi que ceux de l'entreprise Naftal dans son ensemble.

NAFTAL est, en effet, leader dans le marché des Bitumes, elle détient 58% du marché national. Cela est expliquée principalement par une réputation de confiance accordée à ses produits Bitumineux, ses capacités en termes de moyen de transport ainsi que son capital humain, qui sont considérés, selon les interviewés, comme des leviers pour développer un avantage concurrentiel durable sur ce segment.

1.3 Déploiement stratégique

Pour mettre en œuvre cette stratégie, l'entreprise a procédé à l'allocation de toutes les ressources nécessaires.

Pour garantir le redressement du chiffre d'affaires, la vision stratégique de l'entreprise a été divisée en buts comme suit :

- Assurer une disponibilité permanente des produits bitumineux, à travers notamment, un programme d'importation stricte et en adéquation avec les prévisions de ventes et d'enlèvements auprès des raffineries.
- La poursuite de la réalisation du programme d'investissement en cours (réalisation des unités de formulation, rénovation des centres et d'acquisition de matériel roulant)
- Plus, mettre en place une politique commerciale agressive, basée sur la qualité du produit, des prix étudiées, ainsi que des prestations de services de qualité, de développer de nouveaux produits respectueux de l'environnement.

Afin d'atteindre ces buts, NAFTAL a investi dans les raffineries locales pour pouvoir augmenter ses capacités de production, de sorte à augmenter l'approvisionnement en Bitumes.

Tableau 3: Investissement de l'entreprise NAFTAL dans raffinerie de Bitumes.

PRODUITS	Réel 2020	Réel 2021
Raffineries Locales	41 665	86 500
Importations	349 963	340 000
TOTAL APPRO.	391 628	426 500

Source : Elaborée par nous même à partir des documents internes de la direction Bitumes.

On remarque que la quantité de production des Bitumes par les raffineries locales avait augmenté en 2021 par rapport à 2020, de 44 835 TM, suivie par une diminution des importations en la matière par rapport à 2020. Cela montre les grandes capacités de production des raffineries locales en Bitumes par la société NAFTAL d'une année a une autre, qui assure une meilleure disponibilité du produit au niveau des centres Bitumes.

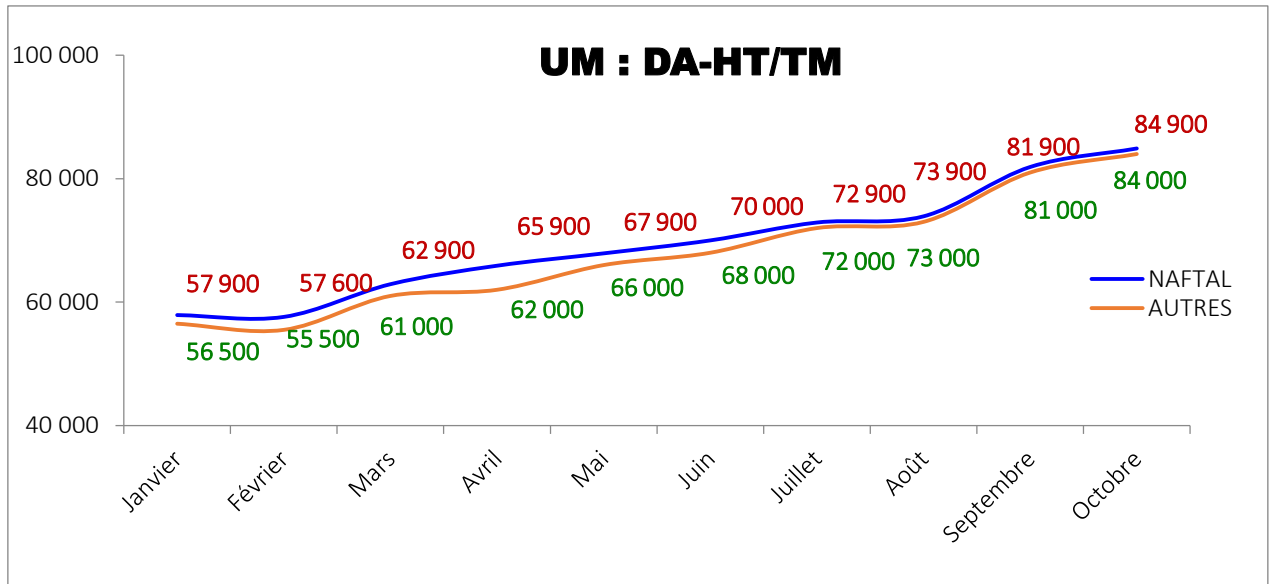
Tableau 4: Les ventes Bitumes par région par la Direction Bitumes.

Région	2020	2021	TC
EST	97 910	119 668	22%
CENTRE	158 529	154 503	-3%
OUEST	57 253	67 145	17%
SUD	76 904	62 078	-19%

Source : Elaborée par nous même à partir des documents internes de la direction Bitumes.

Nous constatons un déséquilibre régional dans la distribution des Bitumes en Algérie, nous remarquons aussi une croissance des ventes au niveau de la région EST de 22% en 2021 par rapport à l'année 2020, ainsi que dans la région OUEST qui représente une augmentation de 17% en 2021 par rapport à l'année 2020. Cette augmentation est expliquée par la récupération de plusieurs clients dans ces 2 régions.

Figure 11: Évolution des prix de Naftal par rapport aux concurrents en 2021.



Source : Elaborée par nous même à partir des documents internes de la direction Bitumes.

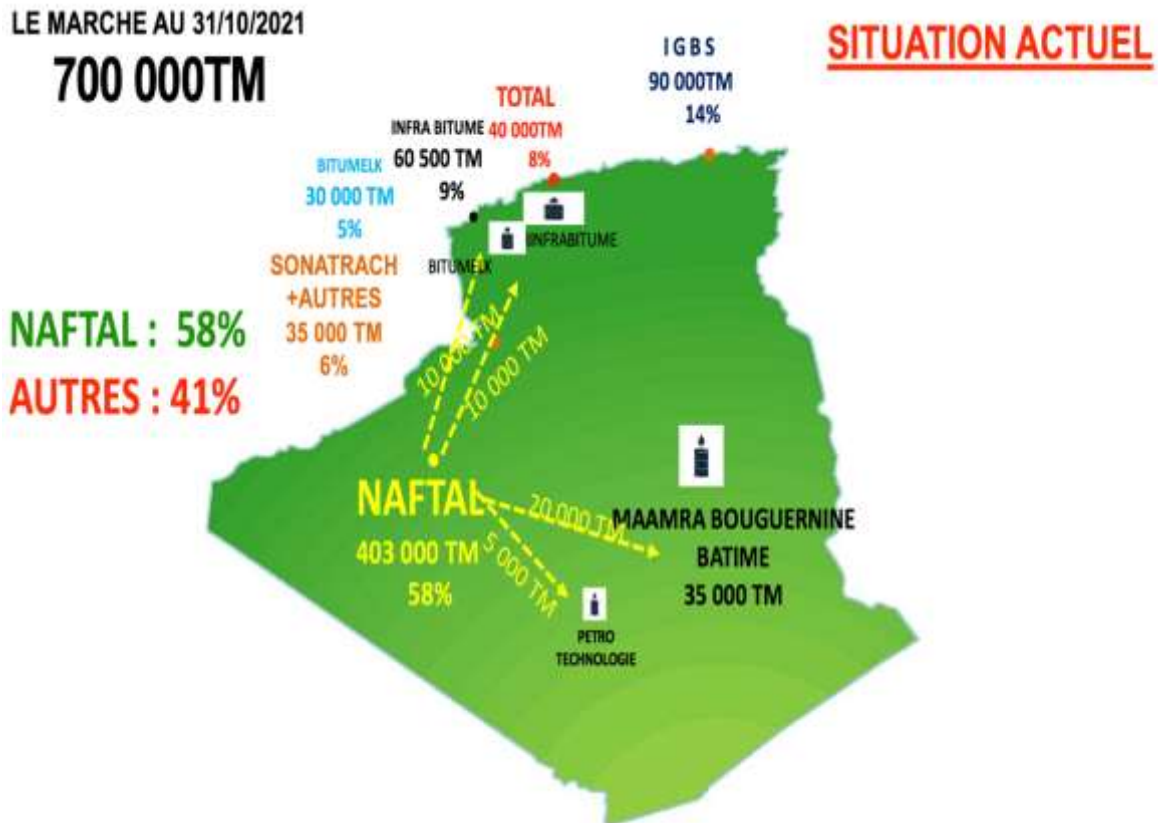
Cette figure démontre clairement que le taux de croissance des prix de la Société Naftal en matière de Bitumes est supérieur à celui de ses concurrents. Les prix appliqués par Naftal en matière Bitume sont supérieurs à ceux de la concurrence avec une différence moyenne de 1 680DA/TM, Cette écart important de prix, constitue un atout principal aux concurrents pour capter la clientèle.

Cette croissance des prix plus élevés peut avoir plusieurs implications. Tout 'd'abord, cela peut indiquer une demande solide pour les Bitumes de la société Naftal, ce qui permet à une entreprise d'augmenter ses prix sans perdre de parts de marché.

Cela peut également refléter une stratégie de différenciation efficace de Naftal, où ils parviennent à offrir une valeur supérieure à leurs clients, justifiant ainsi une hausse des prix

En effet, Naftal doit prendre en considération le paramètre prix, afin de garder les parts de marché de la société à long terme, car cela peut avoir un impact sur la compétitivité de Naftal sur le marché.

Figure 12: La situation du marché des Bitumes à l'échelle nationale.



Source : Documents internes de la direction Bitumes.

La situation des fournisseurs de Bitume sur le marché algérien est diversifiée, avec plusieurs acteurs clés.

Nous constatons d'après la figure (12) que :

-Sonatrach et autres fournisseurs fournissent 35 000TM, ce qui représente 6% du marché national. Il s'agit d'une part significative, bien que relativement inférieure à certains autres fournisseurs.

-BITUMELK fournit 30 000TM, ce qui représente 5% du marché national. Bien que leur part de marché soit relativement faible, elle reste présente dans l'industrie.

-INFRA Bitume fournit 60 500TM, ce qui représente 9% du marché national algérien. Bien que leur part de marché soit relativement faible, INFRA Bitume reste présente dans l'industrie.

-La société TOTAL fournit 400 000TM, ce qui représente 8% du marché national, leur part reste relativement modérée.

-l'entreprise IGBS occupe une position solide parmi les fournisseurs du Bitumes en Algérie, elle fournit 90 000TM, ce qui représente 14% du marché national.

-La société Naftal fournit 403 000TM, ce qui représente 58% du marché national, elle domine clairement le marché local avec une part de marché substantielle.

Cette répartition des fournisseurs indique un marché compétitif avec plusieurs acteurs majeurs. Certes Naftal se distingue en tant que principal fournisseur de Bitumes en Algérie, suivi de près par IGBS. Les autres fournisseurs ont des parts de marché variées, mais ils jouent tous un rôle dans l'approvisionnement en Bitume sur le marché national.

1.4 La stratégie émergente et l'impact de la Covid-19

Malgré toutes ces capacités, la COVID-19 a révélé certaines faiblesses dans la société Naftal, et cette pandémie a créé de nouveaux problèmes complexes impactant la continuité des activités de l'entreprise Naftal en général.

En 2020 le chiffre d'affaires de Naftal était de 314,5 milliards DA une baisse par rapport à la clôture de l'année 2019, où le chiffre d'affaire de Naftal était de 377,1 milliards DA.

D'après l'un des responsables interviewés, cette baisse a été principalement « *marquée par des difficultés financières à l'entame de l'année 2020, suite aux mesures prises par les pouvoirs publics, depuis le 22 mars 2020, pour lutter contre la propagation du coronavirus - Covid-19-* », il a été constaté que la baisse de la demande a concerné presque tous les produits notamment les essences pour automobile, le Gasoil ainsi que les lubrifiants et les bitumes suite à l'arrêt des travaux publics.

« *Malgré toutes ses contraintes et les conditions défavorables de marché, la Société Naftal avait assurer la commercialisation des produits pétroliers et de gaz pour ses clients* » a précisé l'un des interviewés.

La planification stratégique pour 2021 avait pour but d'avoir un redressement et une relance dans le chiffre d'affaires de la société, vu sa baisse en 2019, La COVID-19 était un point de départ pour revoir la pensée stratégique de la société Naftal, et d'ouvrir de nouvelles perspectives et horizon pour la commercialisation des produits pétroliers.

Dans cette optique, l'objectif de Naftal ne consiste plus à s'adapter pour la pérennité de l'entreprise et se concentrer sur son activité principale qui est la distribution et la commercialisation des produits pétroliers, mais plutôt de trouver d'autres horizons de vente des produits à part le marché algérien.

Le nouvel objectif de la Société Naftal, après son expérience avec la crise sanitaire la Covid-19 était d'aller au-delà du marché national, d'après l'un des responsable interviewés, la nouvelle stratégie consiste en « *une pénétration progressive vers des marchés similaires au marché national et proche géographiquement, pour faire face à ces mutations*

environnementales qui peuvent être positives et considérées comme une opportunité ou bien négatives et considérées comme une menace ».

Par ailleurs, le marché des Bitumes est un marché ouvert caractérisé par la présence d'opérateurs privés, la consolidation et l'augmentation de la part de marché de la société dans ce créneau d'activité demeure toujours primordial.

En effet, cette approche encourage l'exportation sur de nouveaux marchés, tout en gardant sa position de leader sur le marché algérien, et voir cette démarche comme une opportunité émergente que la société doit en tirer profit afin d'élargir son portefeuille client par de nouveaux créneaux de distribution à l'international, et élaborer une stratégie de développement dans un environnement en pleine mutation.

En outre, en 2021 il y avait une relance sur les produits Bitumes, suite à la reprise des travaux public. En parallèle, Naftal a choisi de mettre en place le produit Bitumes dans le marché africain, plus précisément au niveau des pays du SAHEL (Mali, Niger, Mauritanie, Tchad et Burkina-Faso).

Figure 13: Les pays du Sahel



Source : Document Interne de la Société NAFTAL.

Le mot « Sahel » signifie « rivage » en arabe, cela désigne les pays qui sépare au nord le désert du Sahara et au sud de la zone soudanienne. Elle inclut 10 pays qui sont : Burkina Faso,

le Cameroun, la Gambie, la Guinée, le Mali, la Mauritanie, le Niger, le Nigeria, le Sénégal et le Tchad.

L'objectif étant d'améliorer la performance de l'entreprise tout en garantissant une relance économique entre les états africains, et en favorisant les zones de libre-échange entre les pays du continent africain.

La société Naftal a aussi choisi l'exportation vers les pays du Sahel, pour des raisons géographiques, « *la Wilaya de Tamanrasset représente une porte vers l'Afrique* », ainsi que la réalisation d'une route Tindouf-Zouerate qui constitue un axe sur les pays du Sahel.

En outre, la chambre Algérienne de commerce insiste à faire ses opérations afin de créer un dynamisme aux échanges commerciaux interrégionaux entre les différents états africains, et renforcer la coopération bilatérale avec les pays du Sahel, ainsi l'Algérie va jouer un rôle important dans l'approvisionnement des produits Bitumineux dans ses régions.

1.4.1 La saisie de l'opportunité -Pénétration du marché du Sahel-

La stratégie émergée a été générée par les défis et les opportunités rencontrés par la société avec la participation de directeur et tous les employés de la direction Bitumes, et approuvée par la Direction générale de la Société Naftal. Cette stratégie consiste en la mise en place des produits nationaux sur le marché africain et en particulier au niveau des pays du SAHEL (Mali, Niger, Mauritanie, Tchad et Burkina-Faso). Selon les interviewés « *La Société Naftal ne peut exporter que les services et les produits non subventionnés par l'état, donc il est intéressant de savoir que le Bitume est un produit à prix libre et non subventionné* ».

1.4.2 Les marchés détenus par la Direction Bitumes

La société Naftal avait conclu 2 contrats pour l'opération d'exportation de Bitume vers la Mauritanie et le Niger.

- **Première opération :**

Naftal, a déployé tous ses moyens de transport et a planifié et étudié d'une manière rationnelle les prix de transport afin de constituer un avantage par rapport à ses concurrents, NAFTAL avait détenu l'appel d'offres internationale de l'exportation de 10 000 tonnes de bitume 50/70 vers la Mauritanie au port de Nouakchott, pour deux entreprises qui sont : l'entreprise publique « ATTM », et l'entreprise privée BATIR-TP. Le contrat a été signé le 25 juillet 2021, pour une durée de 12 mois.

L'exportation du Bitumes vers la Mauritanie a été faite par deux voies : maritime et terrestre. Cette opération était supervisée par la création d'une nouvelle ligne maritime, entre Alger et la capitale de Nouakchott, la capitale mauritanienne, par la société 'ANISFER

LINE', une société spécialisée dans le transport maritime, en utilisant comme moyen de transport un Navire général Cargo (Voir Annexe-B).

La première opération était effectuée avec 'ANISFER LINE' le 26 aout 2021, en transportant une quantité de 200,52 TM. Cette ligne de transportation va permettre de livrer les Bitumes pas uniquement à la Mauritanie mais en dehors de l'échelle nationale en général.

Par la voix terrestre, la Société NAFTAL avait utilisé des camions centenaires (Voir Annexe-C), la franchises était à partir de post frontaliers de la Wilaya de Tindouf.

- **Deuxième Opération :**

De plus, la société a signé un contrat d'application a commande pour l'exportation des Bitumes vers le Niger, le contrat était signé entre Naftal et la société nigérienne à caractère Public « SONEF SARL NIGER », le 16 octobre 2021. La quantité de 30 000 tonnes de Bitumes 35/50 et 50/70, pour la période de 2021-2023, depuis la wilaya de Tamanrasset, par voie terrestre uniquement, par des camions plateau du groupe public de fret terrestre et logistique « Logitrans », La première opération était effectuée le 1 décembre 2021, en transportant 47,84 TM de Bitumes.

1.5 Les capacités dynamiques et organisationnelles de la société Naftal pour saisir une nouvelle opportunité

-Pénétration d'un nouveau marché-

Selon les interviewés l'activité Bitume été parmi les activités les plus bénéficiaire pour NAFTAL en 2021, car elle contient un portefeuille client important, ciblant les plus grandes entreprises des travaux publics, pour garder cette position auprès de ses clients, NAFTAL assure la disponibilité des Bitumes à l'échelle national, en effectuant des investissements réguliers sur des raffineries locales.

La Société NAFTAL dispose de 15 centres de distributions de Bitumes sur le territoire national chargés de couvrir les besoins de la zone d'influence sur toutes les régions du pays à travers des circuits d'approvisionnements et de distribution ; avec des capacités de transport par des camions (semi-remorques) de 24 tonnes, avec une disponibilité de transport par pipelines, par route, par cabotage au niveau national.

Figure 14: Les centres de distribution de Bitumes sur le territoire Algérien.



Source : Document Interne de la Société Naftal.

Pour réaliser cette opération, la direction bitumes dispose déjà de capacité individuelle nécessaires pour saisir une opportunité en dehors du marché national, mais elle nécessite également une amélioration dans sa capacité organisationnelles (technologique, infrastructures,).

La société Naftal détient des compétences « *qui sont originaire de l'expérience* », et des capacités d'adaptation vu le changement organisationnel et les changements des lois qu'elle a dû faire face, et son historique avec les mutations environnementale.

Bien entendu, cette expérience a donnée naissance à une routine d'exercice au niveau opérationnel, ce qui facilité l'exécution des opérations de chargements des conteneurs et citerne des navires destiné à l'exportation, dans les délais précis, donc la mise en œuvre de cette stratégie émergente n'a pas nécessité des dispositifs spéciaux par rapport au chargements et déchargements des Bitumes au niveau opérationnel.

Autrement dit, les travailleurs au niveau opérationnel, savent quelles sont les étapes à suivre pour entamer tel ou tel projet, donc la planification à ce niveau est un ensemble d'action quotidiennes, d'après l'un des interviewés' *au niveau opérationnel, les travailleurs sont toujours présents pour saisir une opportunité avec leurs expériences et expertises*'.

Cependant, d'après les entretiens élaborés, le processus de prise de décisions est plus ou moins rigide, et il nécessite encore plus de flexibilité, d'autant plus que les concurrents de Naftal du secteur privé sont connus par leur flexibilité et leurs capacités d'adaptation à l'environnement.

Les résultats montrent aussi que l'entreprise Naftal dispose des capacités pour la réalisation des projets et la saisie d'opportunités offerte par l'environnement, donc d'après les

interviewés, les responsables avaient décidé de créer une équipe projet, pour le suivi de ces opérations d'exportation, afin d'augmenter la réactivité, tout en faisant des réunions périodiques « *brainstorming entre l'équipe du projet* », pour parler sur les écarts et proposer des solutions aux contraintes rencontrées.

Le contrôle de ses projets, est une étape primordiale, elle se fait périodiquement par des documents, des photos, et par des missions qui consistent en le déplacement du chef de projet aux pays concernés par l'exportation, afin de vérifier que le projet est en cours de réalisation, ensuite les rapports sont diffusés aux membres de l'équipe de projet par des moyens informatisés et intranet de l'entreprise.

Ainsi, la Société Naftal a dévoué un budget de 871 000 Dinars d'investissements pour la direction Bitumes, afin d'augmenter ses capacités de production et de stockage pour garantir la transportation des Bitumes au pays du Sahel, tout en gardant sa position de leader sur le marché national, voici quelques projets :

Tableau 5: Des projets d'investissement de la Direction Bitumes.

Intitulé projet	Budget 2021	Obs.	Taux (%) Avance phys.
Rénovation et mise en conformité des centres Bitumes: Mise en conformité des centres bitumes :	230 000 62 000		
Maintenance des bacs, calorifugeage, fourniture et pose des tunnels réchauffeur pour les centres bitumes côtiers	60 000		
Acquisition de vannes et raccorderie pour les centres bitumes	2 000	Achat concrétisé par consultation de fournisseurs	100%
Acquisition de pompes	40 000	Achat concrétisé par consultation de fournisseurs	5%
Acquisition et montage de chaudières	8 000	Il s'agit de montage de deux chaudières au Centre Bitumes Oran.	45 %

		Montage et raccordement de la première chaudière, reste la deuxième.	
Extension des capacités de stockage bitumes (1) Bac 2 000 TM à Bejaia)	120 000	Reste les essais hydrostatiques, le calorifugeage et le raccordement du nouveau bac aux installations existantes	95 %
Réalisation de deux (2) unités de formulation Bitumes à Alger & Batna et fourniture de trois (3) groupes de fabrication Bitumes pour les centres Oran, Bejaia et El Eulma	300 000		
Réalisation d'une nouvelle unité de stockage et formulation de Bitumes à Alger	300 000	Réception provisoire, prévue juin 2021	90%

Source : élaboré par l'étudiante à partir de la consultation des documents internes de l'entreprise.

Selon certains interviewés, les responsables avait diffusé ce qu'ils appellent « *une note d'opportunités* », afin de consolider la position de NAFTAL sur le marché de Bitume de la Mauritanie et du Niger, et conquérir d'autres marchés africains (Mali, Sénégal, Burkina Fasso, ..) par la mise en place des produits de qualité, avec des prix compétitifs et dans les délais les plus courts, et dominer le marché Mauritanien.

L'équipe de projet avait proposé une approche commerciale qui consiste à mettre en place 100 bituconteneurs par chacune des deux parties (NAFTAL et le le client) au niveau du Port de Nouakchott, pour assurer un approvisionnement rapide et régulier par des cargaisons de 4 000 tonnes via des navires bitumiers, déchargés dans les bituconteneurs sur place.

Selon les documents consultés, cette proposition d'équipe de projet apporte les avantages suivants :

- Adopter le business modèle des marchés locaux des pays du SAHEL.
- Réduire de 50% le coût de transport maritime des conteneurs, soit un avantage non négligeable sur le prix de vente de bitume.

- Assurer une régularité dans l’approvisionnement du marché régional (Mauritanie et Niger).
- Eviter les retards et la dépendance à la ligne maritime directe Alger – Nouakchott dont sa pérennité n’est pas assurée à court et à moyen terme.
- S’introduire dans le marché régional du SAHEL sans transfert de capitaux.

Cette approche commerciale a été validée, les résultats obtenus se présentent comme suit :

Tableau 6: Bilan d'exportation des Bitumes en 2021.

Client	Quantité (T.M)	Montant (EUR)
ATTM	840	402 000
SONEF	280	140 000
TOTAL	1 120	542 000

Source : Elaborée par nous même à partir des documents internes de la direction Bitumes.

En analysant les données fournies, nous pouvons constater que le client ATTM a acheté la plus grande quantité de Bitume, avec 840 tonnes métriques, en représentant un montant de 402 000 euros. Cela indique une demande importante de la part d’ATTM pour ce produit spécifique.

Le client SONEF a acheté une quantité de 280 tonnes métriques de bitume, équivalant a un montant de 140 000 euros. Bien que la quantité soit inférieure à celle d’ATTM, il est important de noter que SONEF est également un client significatif, contribuant a la demande totale de Bitume.

Tableau 7: Le bilan d'exportation des Bitumes en 2022.

Client	Quantité (T.M)	Montant (EUR)
ATTM	2 200	1 550 000
SONEF	870	520 000
BATIR-TP	2 650	1 825 000
TOTAL	5 720	3 895 000

Source : Elaborée par nous même à partir des documents internes de la direction Bitumes.

En analysant les données fournies, nous pouvons observer les achats de bitumes destinés à l'exportation, effectuées par différents clients..

Le client ATTM a acheté la plus grande quantité de Bitume avec 2 200 tonnes métriques, ce qui représente un montant de 1 550 000 euros. Cela indique une demande importante de la part d'ATTM, ce qui peut refléter une activité soutenue dans le secteur où le bitume est utilisé.

Le client SONEF a acheté 870 tonnes métriques de Bitume, pour un montant de 520 000 euros. Bien que la quantité soit inférieure à celle d'ATTM, SONEF reste un client significatif en termes de volume d'achat.

Le client BATIR-TP a effectué un achat de 2 650 tonnes métriques de Bitume, équivalent à un montant de 1 825 000 euros. BATIR-TP représente ainsi un client majeur en termes de quantités et de valeur d'achat.

Tableau 8: Bilan total des exportations des Bitumes 2021/2022.

Client	Quantité (T.M)	Montant (EUR)
ATTM	3 040	1 952 000
SONEF	1 150	660 000

BATIR-TP	2 650	1 825 000
TOTAL	6 840	4 437 000

Source : Elaborée par nous même à partir des documents internes de la direction Bitumes.

L'activité Bitumes a commencé à se redresser en 2021 à 428 350 TM, par rapport à 2020 à 390 596 TM, la croissance s'est poursuivie en 2022, soutenue par la reprise de la demande extérieure, principalement au pays du SAHEL.

Tableau 9: Chiffre d'affaire et marge commerciale 2020/2021

	2020	2021
Chiffre d'affaires	22 729 404	29 506 372
Marge commerciale	6 986 881	6 990 850

Source : Elaborée par nous même à partir des documents internes de la direction Bitumes.

En analysant les ventes de Bitumes de la société Naftal pour les années 2020 et 2021, on constate une augmentation significative du chiffre d'affaires. En effet, il est passé de 22 729 404 en 2020 à 29 506 372 en 2021. Cette augmentation de près de 30% témoigne d'une bonne performance dans la vente de Bitume.

Parallèlement, la marge commerciale est restée relativement stable, passant de 6 986 881 à 6 990 850. Bien que la différence soit minime, cela indique que l'entreprise a pu maintenir sa rentabilité malgré l'augmentation du chiffre d'affaires.

Certes le chiffre d'affaire et la marge commerciale ne sont pas suffisants pour dire qu'une stratégie a bien fonctionné mais ce sont les seules données que nous avons pu collecter de la direction Bitumes.

Synthèse

En comparant les bilans d'exportation des Bitumes pour les années 2021 et 2022, nous pouvons observer les variations dans la quantité et les montants d'exportation.

Les quantités du client ATTM ont augmenté considérablement ses achats en Bitume, ainsi que pour le client SONEF, ces achats sont également en hausse en 2022 par rapport à 2021, cette quantité a augmenté à 870 tonnes métriques.

Le client BATIR-TP n'était pas présent dans les données de l'année 2021, mais en 2022, il a effectué un achat significatif de 2 650 tonnes métriques de bitume, équivalent à un montant de 1 825 000 euros. Cela démontre une nouvelle opportunité commerciale avec ce client et une contribution importante aux ventes de Bitume par Naftal.

En termes globaux, le total des quantités exportées en 2022 s'est élevé à 5 720 tonnes métriques, pour un montant de 3 895 000 euros, comparé à un total de 1 120 tonnes métriques et 542 000 euros en 2021.

De plus, la croissance de chiffre d'affaires de La direction Bitumes témoigne de sa capacité à répondre à la demande du marché et générer des revenus solides.

Ces comparaisons mettent en évidence une augmentation significative des ventes de Bitume en 2022, avec une expansion vers d'autres clients extérieurs. Cela montre une demande croissante sur le marché des pays du SAHEL, soutenu par le déploiement stratégique élaboré par la Direction Bitumes, et les efforts fournis par l'équipe pour saisir de nouvelles opportunités commerciales.

Ces chiffres témoignent de la capacité de la Direction Bitume à générer des revenus grâce à ses activités de vente de Bitume, et les efforts commerciaux, ainsi que la réputation de la bonne qualité des produits proposés de l'entreprise Naftal pour augmenter le taux de vente.

Section 2 : Discussions des résultats

2.1 Les perspectives de la Société Naftal sur le marché des Bitumes

Les dirigeants de la société Naftal ont pour objectif la récupération de 10%, de la part du marché des Bitumes d'ici 2027, cela veut dire atteindre 68% du marché algérien, un pourcentage qui a été atteint auparavant en 2017.

Pour atteindre cet objectif, l'entreprise Naftal est en train d'aménager d'une raffinerie de Bitumes à la Wilaya de Jijel, afin de satisfaire les clients de cette région, vu leur nombre de demande dans la matière de Bitumes, c'est un projet qui a été lancé en cours de l'année 2023, de plus il sera une source génératrice d'emplois pour les citoyens algériens.

De plus, sur le plan d'élargir les exportations, et continuer dans l'optique de faire connaître les produits de Naftal dans les pays du Sahel, et d'accroître les exportations, la société est en cours de réalisation d'un projet d'internationalisation, par la création d'une joint-venture, une société mixte Algero-Nigérienne.

2.2 Synthèse

Les résultats obtenus de la recherche pratique ont clairement montré les pratiques de la planification stratégique de la société NAFTAL dans un environnement évolutif, considéré par les interviewés comme fructifiant.

Bien entendu, la planification stratégique rationnelle, n'est pas négligée par la direction générale de la Société NAFTAL ; pour les dirigeants, l'élaboration d'un plan de développement à long et moyen terme, avec une approche plus classique, est un comportement rationnel et anticipateur, qui permet la détermination des axes stratégiques de la société en général, et éclaircir la vision, afin de bien la faire comprendre aux membres de la société dans tous les niveaux hiérarchiques.

À cet égard, la société NAFTAL planifie sa stratégie d'une manière rationnelle, mais par rapport à l'activité Bitumes, qui est un marché à marge libre, la société se base aussi sur des stratégies émergentes survenues à partir des opportunités qui peuvent s'offrir à elle à partir d'un mouvement de son environnement, et par la capacité de ses employés et leurs engagements et par le déploiement de toutes les ressources nécessaires pour rendre ce mouvement favorable à la commercialisation des Bitumes.

Effectivement, pour la direction Bitumes, la planification stratégique rationnelle n'est pas forcément le meilleur choix pour cette structure, c'est ce qui a expliqué Mintzberg, car la fait d'être dans un marché à marge libre le rend susceptible à une forte concurrence, donc il est important de s'appuyer sur les capacités dynamiques de la direction, comme l'a souligné

(Teece D. J., 1997), et la rendre plus flexible et adaptatives au changement évolutif de l'environnement, afin de faciliter le saisie d'opportunité qui se présente . (Altintas, La capacité dynamique de résilience: l'aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro-environnement., 2020)

Nous avons constaté, que le marché des Bitumes est un marché fructifiant, marqué par une concurrence rude dans le domaine des produits à marge libre, et que les pratiques de la planification stratégique au sein de la direction Bitumes est beaucoup plus émergente en ce qui concerne la formation de la stratégie.

Cependant, d'après les interviewés, ces deux opérations ont connu des contrainte lors de la réalisation, tout d'abord, la procédure de passation des marchés est lourde pour les opérations d'exportations, notamment en ce qui concerne les prestations de transport maritime et terrestre, le dédouanement, le transit et la manutention.

Ensuite, comme contrainte aussi, il y'avait l'insuffisance de transporteurs maritimes, assurant une liaison directe entre les ports Algériens et le port de Nouakchott (seul l'armateur ANISFER LINE qui assurait la liaison directe Alger- Nouakchott dans un court délai de 15 jours, en allé et retour).

En plus, les opérations ont connu un manque de plateforme d'entreposage et de stockage des bituconteneurs, avant et après leurs chargements au niveau des centres Bitumes portuaires d'Alger, d'Oran et à In Guezzam.

D'autre part, la procédure de travail des chauffeurs de NAFTAL, notamment en ce qui concerne le travail nocturne qu'oblige ce genre d'opérations (accostage du navire, scanner, pesage, manutention...etc.), ne permet pas de les effectuer dans les bonnes conditions et les meilleurs délais.

2.3 Analyse critique de l'entreprise Naftal

A partir de cette analyse des résultats obtenus de notre recherche pratique, nous avons tiré quelque points forts et points faibles de la Société Naftal en général, et plus précisément ceux de la direction Bitumes :

- **Les points forts de l'entreprise Naftal**

- Des structures de stockage réparties sur le territoire national.

- Des moyens financiers et humains qui permettent d'investir sur l'échelle nationale et internationale.

- Une réputation de produits de qualité envers ses clients.

- l'existence des barrières à l'entrée par une présence dans des segments différents.

- **Les points forts de l'activité Bitumes**

- Position de Leader de NAFTAL dans la distribution de Bitumes, a 58% à l'échelle national ;
- Une grande capacité en matière de stockage des Bitumes ;
- Sa plus grande clientèle provient du secteur des travaux publics ;
- Développement des produits Bitumineux en parallèle avec les tendances de l'environnement.
- Capacité d'adaptions avec l'environnement évolutif, grâce aux capacités dynamiques.

- **Les points faibles de l'entreprise Naftal**

- Rigidité et lenteur dans la prise de décisions ;
- Insuffisance des moyens de transport d'exportations aux clients par rapport à la quantité de la commande ;
- les contrats de commande qui ne sont souvent pas adaptés au marché des Bitumes ;
- une grande dépendance vis-à-vis de Sonatrach ;

- **Les points faibles de l'activité Bitumes**

- Lenteur des procédures de livraisons par rapport aux concurrents ;
- Les centres coutiers ne permettent pas la réception de plus de 6000TM ;
- La dépendance sur les moyens de transports des autres entreprises ;
- Procédures hiérarchiques rigides et lentes.

2.4 Les suggestions

L'ouverture du marché, en particulier des Bitumes, qui est un produit a marge libre pour la société Naftal, exige à l'entreprise de développer des plans d'adaptation à l'environnement, pour assurer la pérennité et la continuité de l'activité Bitumes dans un environnement à caractère évolutif et extrêmement concurrentiel.

Pour les Bitumes, Naftal doit adopter une stratégie de développement rationnelle et cohérente qui tient compte des enjeux et des exigences des nouveaux contextes économique, national et international, dans l'intention de de garder sa position de Leader dans la distribution des Bitumes sur le marché Algérien, ainsi que promouvoir l'exportation vers d'autre pays tel que les pays du Sahel.

La direction Bitumes avait saisi l'opportunité d'exportation vers les pays du Sahel, qui est une stratégie émergente, et cette stratégie consiste en la pénétration progressive du marché des pays du Sahel, après une année 2020 critique, liée a la propagation de la pandémie de la Covid 19.

A cet égard, la société Naftal, plus précisément la direction Bitumes doit continuer dans cette approche de saisie d'opportunité, et développer un système de veille stratégique qui détecte

les opportunités afin de les saisir, et qui détecte aussi les contraintes et analyse les écarts afin d'améliorer la performance de cette direction dans un environnement évolutif.

De plus, la société Naftal doit mettre davantage de barrières à l'entrée, pour le marché des Bitumes afin de garder sa position de Leader sur le marché national. Elle peut à cet effet, augmenter l'intensité capitalistique par une stratégie d'investissement à l'échelle national sur des raffineries et des infrastructures de stockage ; par des formations du personnel technique en ce qui concerne les nouvelles machines et technologies d'extraction, de formulation et émulsions des Bitumes dans le but de créer des capacités organisationnelles qui peuvent être une expertise capitalisée et source d'un avantage concurrentiel par rapport aux concurrents.

Sur le plan organisationnel, la société Naftal devrait rendre la prise des décisions plus rapide et plus flexible, par l'attribution d'un degré d'autorité aux différents niveaux hiérarchiques.

A cet égard, la société Naftal devrait aussi augmenter les investissements sur les raffineries locales pour augmenter le taux de productions des Bitumes en Algérie et diminuer les importations en Bitumes, pour être un concurrent incontournable a ses rivales.

Enfin, la réalisation des partenariats au niveau national et étranger permet de créer de nouveaux créneaux de distribution.

A ce titre le dernier partenariat de Naftal dans le domaine des Bitumes modifié était en 2018, avec la société allemande LUCOBIT (Voir Annexe-D).

CONCLUSION

L'objectif de notre recherche est de savoir quel intérêt la planification stratégique peut-elle avoir dans un environnement évolutif et en mutation perpétuelle. Pour aboutir à une réponse nous avons étudié le cas de l'activité Bitumes de la Société Naftal et son interaction avec son environnement.

Pour atteindre notre objectif nous avons exposé en premier lieu les évolutions passées de la planification stratégique, nous avons aussi présenté une confrontation entre deux pensées opposantes l'une à l'autre, une qui regroupe les partisans la planification stratégique rationnelle, et une autre qui regroupe les opposants de la planification rationnelle.

En premier lieux, nous avons constaté, que le marché des Bitumes est un marché fructifiant, marqué par une concurrence rude dans le domaine des produits a marge libre, et que les pratiques de la planification stratégique au sein de la direction Bitumes est beaucoup plus émergente.

Ensuite, le développement de cette dernière dépend fortement de la saisie des opportunités offertes par l'environnement, et par les capacités dynamiques nécessaires pour mettre en œuvre les opportunités et les traduire en interne en une stratégie favorable à l'entreprise et créatrice de valeur.

De plus, la stratégie émergente dans le cas de la Direction Bitume de l'entreprise Naftal, lui a permis de se redresser après la COVID-19, avec son approche réactive et dynamiques, l'entreprise peut tirer parti des évènements, des tendances du marché pour développer de nouvelles initiatives, et pour saisir les opportunités et s'adapter aux changements

Certes, la planification stratégique rationnelle ne devrait pas être négligée ou bien complètement remplacé par la planification stratégique émergente, car une entreprise doit toujours définir une vision à long terme et des objectifs clairs, toute en restant ouvertes aux opportunités qui se présentes, c'est ce qui a été proposé aussi bien par les chercheurs en stratégie que par les responsables de Naftal.

Par ailleurs on déduit que la planification stratégique dépend de plusieurs éléments tels que le secteur, les objectifs

A partir des résultats obtenus, nous avons proposé quelques recommandations pour la direction Bitumes, nous citons :

- Favoriser l'approche de saisie d'opportunité, et développer un système de veille stratégique qui détecte les opportunités afin de les saisir ;
- Détecter les menaces et analyser les écarts afin d'y faire face et améliorer la performance de cette direction dans un environnement évolutif ;

- Multiplier les barrières à l'entrées en augmentant par exemple l'intensité capitaliste et l'expertise sur le marché des Bitumes afin de garder sa position de Leader sur le marché national

-Investissement, à l'échelle nationale, sur des raffineries et des infrastructures de stockages ;

-Formations du personnel technique en ce qui concerne les nouvelles machines et technologies d'extraction, de formulation et émulsions des Bitumes ;

Toutefois, nous avons rencontré des contraintes dans notre travail de recherche, sur le choix d'une stratégie délibéré ou bien émergente dans un environnement évolutif, à savoir :

-Le thème de la contribution de la planification dans un environnement évolutif, est un thème complexe, qui nécessite beaucoup d'informations pour pouvoir expliquer le comportement stratégique et organisationnel des entreprises.

-La difficulté de la collecte de certaines données considérées souvent comme confidentiel.

Nous avons élaboré notre recherche dans le secteur des hydrocarbures, qui est caractérisée par son environnement qui est en évolution constante, et nous avons limité la recherche sur la contribution de la planification stratégique dans un contexte précis, avec la nécessité d'avoir des capacités dynamiques qui permettent à l'entreprise de s'adapter.

De ce fait, nous pouvons suggérer d'autres sujets complémentaires à cette recherche : la contribution de la planification stratégique dans des contextes différents par une études comparatives entre les entreprises du même secteur, avec une analyse approfondie de la contribution des capacités de l'entreprise à l'élaboration de la stratégie.

Nous proposons aussi aux futurs chercheurs de réaliser une étude quantitative en testant l'hypothèse suivante sur un échantillon représentative :

Les organisations dotées de fortes capacités dynamiques sont plus susceptibles à saisir les opportunités émergentes.

**RÉFÉRENCES
BIBLIOGRAPHIQUES**

1. Abate, A. M. (2021). La Covid-19 : une opportunité d'affaires pour le secteur informel en Afrique ? *Revue internationale PME.*, 34(3), 145-166.
2. AbdElaal, A. A., Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & Talla., S. A. (2021, december). The impact of Strategic Planning for Increasing the Level of Performance in Egyptian Ceramic Companies. *International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research(IJAAFMR)*, Vol. 5 Issue, 23-45.
3. Abid., N. (2018). "Le capital organisationnel et la création de valeur. Valorisation selon le référentiel Thésaurus Bercy V1 », Thèse pour l'obtention du titre de doctorat en sciences commerciales et financières, Ecole supérieure de commerce, Kolea, 2018 ;. *thèse pour l'obtention du titre de doctorat en sciences commerciales et financières, Ecole supérieure de commerce, Kolea.*
4. AHMED-BELBACHIR, W., & AHMED-BELBACHIR, M. (2016). L'agilité de l'entreprise : une réplique à l'incertitude de l'environnement. Etude de cas MOBILIS. *Revue Maghrébine Management des Organisations*, 1(1), 43-52.
5. AISP/SPIA. (2020, 06 09). *Association Internationale des Soldats de la Paix – Soldiers of Peace International Association*. Récupéré sur L'impact du COVID-19 sur l'économie pétrolière et la géopolitique de l'énergie mondiale.: <http://www.aisp.fr/limpact-du-covid-19-sur-leconomie-petroliere-et-la-geopolitique-de-lenergie-mondiale/>
6. Alcaras, J.-R., & LACROUX, F. (1999). Planifier, c'est s'adapter. *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion,Série SG*.
7. Altintas, G. (2009, June). Capacités dynamiques: revue de la littérature, limites et voies de recherche. *In Actes de la 18ème conférence de l'AIMS*.
8. Altintas, G. (2020). La capacité dynamique de résilience: l'aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro-environnement. *Revue management et avenir*, 1(115), 113-133.
9. Andreani, J.-C., & Conchon, F. (2005). Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives: état de l'art en marketing. *Actes du 4e Congrès international sur les tendances du marketing en Europe.*,
10. Ansoff, H. (1991). Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management'. *Strategic Management Journal*, Vol.12, 449-461.
11. Arezki, R., & Nguyen, H. (2020, Avril 14). *La Banque Mondiale*. Récupéré sur Faire face à un double choc : Covid-19 et prix du pétrole:

- https://www.banquemondiale.org/fr/region/mena/brief/coping-with-a-dual-shock-coronavirus-covid-19-and-oil-prices?cid=mena_tt_mena_en_ext
12. AVENIER, M.-J. (1999, octobre). La complexité appelle une stratégie chemin faisant. *Gestion 2000*, n° 5/99, 13-44.
 13. Ayerbe, C. (2016). Rôles du brevet et articulation des connaissances: une analyse par la chaîne de valeur. *innovations*, (1), 79-102.
 14. Battistella, C. &. (2017). Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study. *Journal of Business Research*, 73, 65-82.
 15. Belhout, K., & terbeh, B. t. (2021). Strategic planning and its role in achieving competitive advantage A case study of the cement company in Laghouat. *Revue Algérienne d'Economie de gestion*, 15(01), 494-515.
 16. Benteldjoune, I. (2022, juin). Le role du management stratégique dans le developpement managérial des entreprises. *09(2)*.
 17. Benyehtho, K., & Missaoui, K. (2018). planification stratégique et performance organisationnelle des PME Marocaines. *Revue Marocaine de recherche en management et marketing*, 10(2), 20-37.
 18. Berger-Douce., S. (2021). Capacité dynamique de résilience et RSE, l'alchimie gagnante face à la Covid-19? *Revue internationale PME.*, 34(2), 100-120.
 19. Bernard, B. (1952). Content Analysis in Communication Research. *The Free Press.*, 18.
 20. C.Powell, T. (1992). Research notes and communications strategic planning as competitive advantage. *Strategic management journal*, 13(7), 551-558.
 21. Chbaattou, R., & Lankouei., L. (2020). Performance et Processus Straégique. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(6), 675-693.
 22. Chemma, N., & Arabeche., Z. (2018). Mutation et mouvements: quelle stratégie dans un environnement turbulent? Une analyse de deux acteurs algérien installés à la lumière de leurs comportements et attitudes:. *Revue Marocaine de recherche en management et marketing.*, 10(2), 78-98.
 23. David., G. (2013). Capacités dynamiques: le cas de hyundai-kia. *Revue Française de Gestion Industrielle.*, 32(3), 7-28.
 24. E.Hinton., K. (2012). *A practical guide to strategic planning in higher education* (Vol. (Vol.7)). Ann Arbor, MI: Society for College and University Planning.
 25. Girod-Séville, M. (1995). La mémoire organisationnelle. *Thèse de doctorat en Sciences de gestio, Paris* (.

26. Gourlay, A., & Boots, A. (2013). *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Harvard Business Review Press.
27. GOY, H. (2003, septembre). Entre émergence et rationalité, deux cas de pratiques de planification en PME technologiques. *Finance Contrôle Stratégie.*, 6(3) , 23-40.
28. Goy, H. (2022). Le faux déclin du management stratégique. Récupéré sur file:///Users/abbasyasmine/Downloads/GOYH_AIMS-2022.pdf
29. Grünig, R., & Kühn, R. (2009). *Planifier La stratégie un procédé pour les projets de la planification stratégique*. Presses Polytechnique et Universitaire romandes, Lausanne.
30. Hadi, G. E. (2017). *Management stratégique: les différentes approches*. Alger: office des publications universitaires -OPU-.
31. Hafida, B. (2013). Thèses de Doctorat en Sciences Economiques option Management: Impact de l'environnement et modes organisationnels: cas de l'entreprise algérienne. *Université ABOU-BAKR BELKAID- Tlemcen Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion*.
32. Helfer, J.-P., Kalika, M., & Orsoni, J. (2016). *Management stratégique-10ème édition*. Vuibert.
33. Heyer, È., & Hubert., P. (2020). Évaluation de la pandémie de Covid-19 sur l'économie mondiale. *Revue de l'OFCE.*, 166(2), 59-110.
34. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., & Fréry., F. (2005). *Stratégie-7ème édition*. Pearson Education France.
35. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., & Pyle, S. (2002). *Exploring Strategy, Ninth Edition* . Pearson Education Limited .
36. Judge, W. Q., & Miller., A. (1991). Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental contexts. *Academy of Management Journal*, 34(2), 449-463.
37. Kaci., S. (2020, 07 18). L'effet de la pandémie de covid-19 sur l'activité économique en Algérie. *Les Cahiers du CREAD*, 36(3), 107-130.
38. Kathleen M. Eisenhardt, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10- 11), 1105-1121.
39. L.Martin., R. .. (2014). The big lie of strategic planning. *Harvard business review*, 92(1/2)(78-84).
40. Lab., M. H.-F. (2022). The affect of dynamic capabilities on strategic agility. *ResearchGate*.
41. Labrouche., G. (2014). Les capacités dynamiques : un concept multidimensionnel en construction. *In Conférence de l'AIMS. Rennes*.

42. Laid, O. M. (2011). Dynamisme de l'environnement, exhaustivité dans la planification stratégique et performance des organisations 1304. *Association Internationale de Management Stratégique.*, 1304. Récupéré sur [strategie-aims.com: https://www.strategie-aims.com/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1304-dynamisme-de-lenvironnement-exhaustivite-dans-la-planification-strategique-et-performance-des-organisations/download](https://www.strategie-aims.com/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1304-dynamisme-de-lenvironnement-exhaustivite-dans-la-planification-strategique-et-performance-des-organisations/download)
43. M.Grant, R. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors. *Strategic management journal.*, 24(6), 491-517.
44. Mbengue, A., & Ouakouak, M. L. (2012). Planification stratégique rationnelle et performance de l'entreprise : une étude internationale. *Management International*, 16(4), 117-127.
45. Melbouci, L. (2008). L'entreprise algérienne face à quel genre d'environnement ? *La Revue Des Sciences De Gestion*, 6 n°234, 75-83.
46. Mintezberg, H. (2004). *Grandeur et Décadence de la planification stratégique*. Dunod, Paris.
47. Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisation*. édition d'organisation.
48. Mintzberg, H. (1990). *Strategy Formation: Schools of Thought*", in *Frederickson, J. Perspectives on Strategic Management*, Harper Business, New York.
49. Mintzberg, H. (1990). the design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3);171-195.
50. Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
51. Mintzberg, H., & A.Waters, J. (1985). Of strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 257-272.
52. Mintzberg., H. (1973). Strategy-Making in Three Modes. *California management review*, 16(2), 44-53.
53. Mousli, M. (2008). Henry Mintzberg, ethnographe des organisations modernes. *Alternatives Économiques*, 266(2).
54. Mpuyi., N. N. (2021). Les conséquences du COVID-19 sur l'économie africaine. *Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета*, 11(2), 125-128.
55. Nabila, S. (2021). Politique économique algérienne en état de crise : réponses à la pandémie du covid 19. *Revue Algérienne de Finances Publiques*, 11(01), 100-108.
56. Ngan, J.-A. (2020). Stratégie compétitive : une stratégie multiformes? *hal-03112080f*.

57. Nickolas, F. (2011). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. *Management Journal*, 1(1), 4-7. Récupéré sur https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38407552/strategy_etc-libre.pdf?1438925896=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSTRATEGY_STRATEGIC_MANAGEMENT_STRATEGIC.pdf&Expires=1678961223&Signature=bHJttPIAeq1aXUIUzDSmHY-FqSQ6b3Puss14Dd52ANzB3Ro0K
58. Ordioni., N. (2011). Le concept de crise: un paradigme explicatif obsolète? Une approche sexospécifique. *CRISES, RÉGULATION ET SOUTENABILITÉ DU DÉVELOPPEMENT.*, (2), 137-150.
59. Osman, G., & Ismail, D. (2021, 06 30). Impact de la crise sanitaire Covid-19 sur le marché pétrolier : Cas de l'Algérie . *Revue droit international et développement*, 9 / N°: 01, p-1-16.
60. Pluchart., J.-J. (2013). Capacités dynamiques et synamiques des systèmes. *Université PARIS I Panthéon Sorbonne/ UFR 06 / PRISM.*
61. Porter, M. (1980). Competitive strategy free press New York. *Porter Competitive Strategy*, 324-425.
62. Porter, M. (1999). *L'avantage concurrentiel* (Vol. 15). Edition Dunod, Paris.
63. Prahalad, C., & Hamel, G. (2003). The Core Competence of the Corporation. *International Library of Critical Writings in Economics*, 210-222.
64. Razavi, S. A., Asgary, A., & Khaleghi, M. (2022, 05 03). The Impact of the Covid-19 Pandemic on Iranian Oil and Gas Industry Planning: A Survey of Business Continuity Challenges . *National Library of Medicine*, 13(3), p 391-400.
65. RUEL, S. (2013). Maîtrise des incertitudes de l'environnement de la chaîne logistique : une analyse au regard du décalage entre théorie et pratique. 12.
66. SAÏAS, M., & MÉTAIS, E. (2001). Stratégie d'entreprise: évolution de la pensée. *Finance Contrôle Stratégie.*, 4(1), 183-213. Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/4874910_Strategie_d'entrepriseevolution_de_la_pensee
67. Teece, D. J. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
68. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.

69. Turki, A. (2013, Janvier). La planification stratégique environnementale: le cas des PME tunisiennes. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(1), 29-43.
70. Tywoniak, S. A., & HEC, G. (1998). Le Modèle des Ressources et des Compétences: Un Nouveau Paradigme pour le Management Stratégique. *Laroche H. et Nioche JP (dir), Repenser la stratégie–Fondements et Perspectives, Vuiber*, 166-204.
71. W.Chan, K., & Renée, M. (2013). *Stratégie Océan Bleu : comment créer de nouveaux espaces stratégiques*. Pearson.
72. Wallace, T., & Burdon, T. (2010). Strategic Planning Review. *Oxfam Research Paper 10*.
73. Z.Zhang, & H.Sharifi. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4), 496-513.
74. Zentar, S. M., Ilahyane, H., & Douari, A. (2020). L’agilitéorganisationnelle: étude exploratoire sur le levier humain de l’entreprise agile. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics*, 1(2), 52-71.

ANNEXES

ANNEXE A-GUIDE D'ENTRETIEN

77. Guide d'entretien

78. Stratégie délibérée ou émergente : quelle approche dans un environnement évolutif ?

79. Présentation personnelle :

80. Je suis ABBAS Yasmine, étudiante en Master 2 spécialité entrepreneuriat et management des projets au sein de l'école nationale supérieure de management-Pôle universitaire Kolea- Tipaza.

81. L'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche scientifique élaborée dans le cadre d'un mémoire de fin de cycle pour l'obtention de Master en entrepreneuriat et management des projets.

82. Cette étude porte sur la contribution de la planification stratégique aux mutations de l'environnement De NAFTAL -activité Bitume, afin de comprendre si la planification stratégique a contribué à gérer le changement causé par la COVID-19 dans le secteur de l'hydrocarbure plus spécifiquement le Bitume, en souhaitant avoir des réponses afin d'enrichir notre recherche scientifique et essayer d'aider l'entreprise NAFTAL dans le secteur du Bitume.

83. Bien entendu, tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera strictement confidentiel et anonyme.

84. A-Présentation générale :

85. L'entreprise NAFTAL, La direction générale, la branche commercialisation, département Bitume.

86. 1-Pouvez-vous nous présenter brièvement l'entreprise NAFTAL ?

87. quelle est sa mission, vision ?

88. 3-est ce que votre vision est communiquer aux employés ?

89. 4-pouvez-vous nous présenter la branche commercialisation et sa relation avec les autres branches de NAFTAL ?

90. Les principaux acteurs de NAFTAL dans le secteur de Bitume :

91. 1-Quels sont les principaux concurrents de NAFTAL concernant l'activité du Bitume ?

92. 2-Quel est le taux de couverture du marché Bitume de NAFTAL ?

93. : L'environnement Interne de La direction Bitume :

94. 1-Pouvez-vous nous cité les facteurs interne qui permettent la survie de NAFTAL en période de COVID-19 dans le marché du Bitume ?

95. 2-Comment la COVID-19 a influencé la Direction Bitume en interne ?

96. L'environnement Externe de La direction Bitume en période de COVID-19 :

97. 1-Le pouvoir de l'état avait-t-il un impact sur l'activité du Bitume ?

98. 2-y avait -t-il des contraintes politiques ou règlementaire sur l'activité de NAFTAL Bitume ? si oui. Lesquelles ?

99. La planification stratégique :

100. Quelle est l'importance de la planification stratégique par rapport à l'activité Bitume ?

101. Qui planifie les activités de la direction Bitume ?

102. Est-ce que la planification stratégique est faites avec la participation de tous les employés de la direction ?

103. le choix stratégique et le déploiement stratégique :

104. 1-Est-ce qu'une nouvelle planification stratégique été nécessaire dans la période du COVID-19 ? si oui. Quelle était les choix stratégiques ?

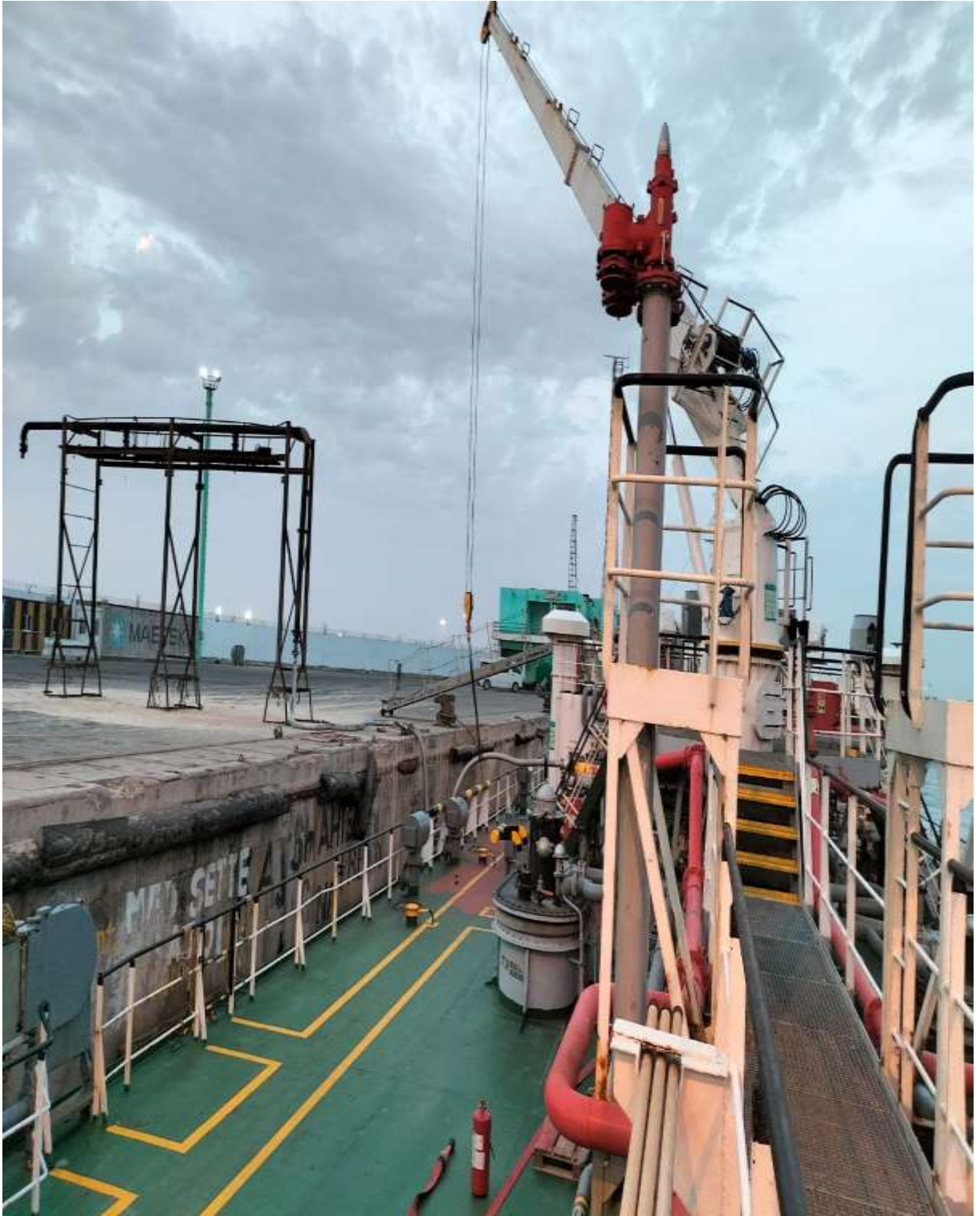
105. 2-Le processus de déploiement est-il programmé ?

106. Perspective et résultats :

107. Qu'elle est la contribution de la planification stratégique dans la continuation de l'activité du Bitume ?

108. Est-ce que la saisie d'opportunité a permis d'améliorer la performance ?

ANNEXE B- Navire général Cargo



ANNEXE C- CAMIONS PLATEAU



**ANNEXE D- ARTICLE DE LA
SOCIETE NAFTAL SUR LE SITE
OFFCIELLE**

Une réunion de travail s'est tenue le Dimanche 30 Décembre 2018, au siège de la Direction Générale, entre NAFTAL et la société allemande LUCOBIT, présidée par les présidents Directeurs Généraux des deux compagnies.



L'objet de cette réunion est d'examiner les opportunités de partenariat entre les deux sociétés dans le domaine des bitumes modifiés.