

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القليعة

MÉMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master

En « Master en entrepreneuriat et Management des projets »

Thème :

Le rôle de la planification stratégique et du suivi dans la
réussite des projets

CAS : Entreprise Nationale des Peintures (ENAP)

Elaboré par :

BOUMELLAH Siham

Encadré par :

Dr. BELIMANE Wissam

Année universitaire :2024/2025

RÉSUMÉ

Cette recherche vise à étudier la relation entre la planification stratégique, le processus de suivi et la réussite des projets, à travers une étude de cas. L'objectif principal est de comprendre comment la planification stratégique et le suivi contribuent à améliorer la performance des projets dans un environnement industriel spécifique. Une approche qualitative a été adoptée, basée sur les entretiens semi-directifs et l'analyse documentaire comme méthodes de collecte des données, et sur l'analyse de contenu ainsi que le logiciel NVivo comme méthode et outil de traitement et d'analyse des données. Les résultats ont démontré que l'alignement des objectifs stratégiques avec un suivi rigoureux a contribué à l'efficacité de l'exécution des projets au sein de l'Entreprise Nationale des Peintures (ENAP). De plus, l'intégration entre la planification et le suivi s'est révélée être un facteur clé de succès, malgré certains défis organisationnels soulignés, tels que le manque de leadership et l'insuffisance de formations.

Mots clés : Planification Stratégique, Suivi des Projets, Réussite des Projets, Intégration.

Abstract

This research aims to study the relationship between strategic planning, the monitoring process, and project success, through a case study. The main objective is to understand how strategic planning and monitoring contribute to improving project performance in a specific industrial environment. A qualitative approach was adopted, based on semi-structured interviews and document analysis as data collection methods, and on content analysis and the NVivo software as tools for processing and analyzing data. The results showed that aligning strategic objectives with rigorous monitoring contributed to the effective execution of projects within the National Paint Company (ENAP). Furthermore, the integration between planning and monitoring proved to be a key success factor, despite certain organizational challenges highlighted, such as a lack of leadership and insufficient training.

Key words: Strategic Planning, Project Monitoring, Project Success, Integration.

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي، عملية المتابعة، ونجاح المشاريع، من خلال دراسة حالة. الهدف الرئيسي يتمثل في فهم كيفية مساهمة التخطيط الاستراتيجي والمتابعة في تحسين أداء المشاريع داخل بيئة صناعية محددة. تم اعتماد منهج نوعي، قائم على المقابلات شبه الموجهة والتحليل الوثائقي كأدوات لجمع البيانات، وعلى تحليل المحتوى وبرنامج NVivo كوسيلة وأداة لمعالجة وتحليل المعطيات. أظهرت النتائج أن توافق الأهداف الاستراتيجية مع متابعة صارمة ساهم في تحسين فعالية تنفيذ المشاريع داخل المؤسسة الوطنية للأصباغ (ENAP) كما تبين أن التكامل بين التخطيط والمتابعة يُعد عاملاً أساسياً في نجاح المشاريع، رغم بعض التحديات التنظيمية التي تم تسليط الضوء عليها، مثل ضعف القيادة ونقص التكوينات.

كلمات مفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، متابعة المشاريع، نجاح المشاريع، التكامل .

REMERCIEMENT

*Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à ma chère encadrante, **Madame BELIMANE Wissam**, pour son encadrement bienveillant, ses orientations précieuses et son accompagnement constant tout au long de la réalisation de ce travail. Grâce à sa disponibilité, son expertise et ses conseils éclairés, j'ai pu surmonter les difficultés et mener ce mémoire à maturité.*

Je ne saurais poursuivre sans adresser mes remerciements les plus sincères à mes chers parents, qui ont porté le fardeau à ma place et m'ont offert un amour inconditionnel et des prières silencieuses mais puissantes. À mon père, qui porte mon nom avec fierté, et à ma mère, cette fleur de vie qui m'a mise au monde et m'a élevée avec des valeurs nobles et la force de volonté, je vous dédie chaque réussite.

Ma reconnaissance va également à ma sœur unique, confidente de cœur et d'âme, qui a toujours été un refuge chaleureux, un soutien constant et une voix d'espoir dans les moments de doute ou de fatigue. Ta présence bienveillante et ton amour inébranlable m'ont portée dans ce parcours, et pour cela je te remercie infiniment.

Je n'oublie pas mes frères bien-aimés, qui ont partagé avec moi les chemins de la vie, et qui ont toujours été à mes côtés, me soutenant et m'encourageant à avancer. Je vous suis profondément reconnaissante pour votre présence et votre confiance.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui, de près ou de loin, m'ont soutenue, encouragée ou inspirée, que ce soit par un mot, un geste ou une pensée positive. À tous ceux qui ont laissé une empreinte dans ce parcours, je dis :

Merci du fond du cœur.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	I
REMERCIEMENT	IV
TABLE DES MATIÈRES.....	V
LISTE DES TABLEAUX	VIII
LISTE DES FIGURES.....	IX
LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	X
INTRODUCTION.....	1
1. La question de la recherche.....	2
2. Les Hypothèses de recherche.....	3
3. Les objectifs de la recherche.....	3
4. La pertinence de la recherche	4
5. La Méthodologie de la recherche.....	4
6. La structure de la recherche	5
CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE	6
Section 01 : La revue de littérature	7
1. Synthèse des études intérieures.....	7
.1.1 La Planification stratégique.....	8
1.2. Le Suivi des projets	10
.1.3 La réussite des projets	11
2. Analyse et critique	12
3. Positionnement de notre étude	13
Section 02 : Cadre conceptuel	15
I. Planification stratégique	15
1. Définition de la Stratégie.....	15
2. Définitions de la planification stratégique.....	16
3. Les différents modèles de planification stratégique	18
4. Les étapes de processus de la planification stratégique.....	22
5. Outils d'analyse de planification stratégique.....	26
II . Management et suivi de projet.....	28
1. Définition de projet.....	28
2. Les caractéristiques de projet	29

3. Types de projets.....	29
4. Les parties prenantes de projet	30
5. Cycle de vie d'un projet	32
6. La communication et la gestion de projet	33
7. Suivi des projets.....	34
7.1 Définitions de suivi :	34
7.2 Rôles et objectifs du suivi	34
7.3 Suivi comme outil de gestion d'un projet	35
7.4 Les différents types de suivi des projets	36
7.5. Méthodes et outils du suivi	39
III. Les facteur clés de succès de la réussite de projet.....	42
1. Définition de la réussite de projet	42
2. Les critères de réussite d'un projet.....	44
3. Les facteurs critiques de succès des projets	45
4. Lien entre la planification stratégique et le suivi pour assurer le succès des projets ...	47
CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTUEL.....	49
Sections 01 : Cadre méthodologique de la recherche.....	50
.1 Le raisonnement analytique de la recherche	50
.2 Approche de la recherche.....	50
.3 Méthodes de collecte des données	51
3.1 L'analyse documentaire	51
3.2 Les entretiens	52
3.2.1. Le choix des interviewés.....	52
3.2.2. Le déroulement de l'entretien	53
4. Les outils de collecte des données	53
5. Analyse et traitement des données	54
Section 02 : Présentation de de l'entreprise ENAP	56
1. Historique et dénominations sociales.....	56
2. Organigramme de l'ENAP un siège : La figure suivante présente l'organigramme de l'Entreprise Nationale des Peintures (ENAP)	57
3. Répartitions géographiques des sites de l'ENAP :	58
4. Les missions essentielles des unités.....	58
5. Axes stratégiques de l'entreprise	58
6. Innovations :(nouveaux produits)	59

.7	Système d'information.....	59
8.	Direction de planification et contrôle de gestion	60
	CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION	64
	Section 1 : Résultats de l'étude.....	65
1.	Interprétation des résultats depuis NVIVO 10.....	65
1.1.	Analyse générale des résultats générés par NVivo 10.....	65
1.1.1.	Analyse du nuage de mots	65
1.2	L'analyse des résultats des différents axes traités dans l'entretien.....	66
	Section 2 : Discussion	75
	CONCLUSION GÉNÉRALE	76
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	80
	LES ANNEXES	85

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Outils d'analyse de planification stratégique	27
Tableau 2: Les typologies de projets	30
Tableau 3 : Quelques caractéristiques du « suivi » des projets de développement.....	36
Tableau 4: Profil des interviewés	53
Tableau 5 : Dénomination sociale	57

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Développement de planification stratégique	16
Figure 2 : Planification stratégique et stratégies	18
Figure 3: Pocessus de la planification stratégique	24
Figure 4: Cycle de vie d'un projet.....	33
Figure 5: Organigramme de l'ENAP	57
Figure 6: L'organigramme de Direction planification et contrôle de gestion	60
Figure 7: Cycle de vie de produit ANTIROUILLE.....	61
Figure 8: Nuage de mots globale.....	66
Figure 9: Nuage de mots de l'axe 1.....	67
Figure 10: Nuage de mots de l'axe 2.....	68
Figure 11: Nuage de mots de l'axe 3	70
Figure 12: Nuage de mots de l'axe 4.....	71
Figure 13: Nuage de mots de l'axe 5.....	72

LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

5 C : Analyse des 5 C : Company, Customers, Competitors, Collaborators, Context.....	29
BCG : Boston Consulting Group Matrix	28
ENAP : l'entreprise Nationale des Peintures	3
EPC : Engineering, Procurèrent, Construction.....	31
KPIs : Key Performance Indicators	77
modèle McKinsey 7S : Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Style, Staff, Skills	28
OKR : Objectives and Key Results	27
PERT : Program Evaluation Review Technique	33
PEST : Politiques, Economiques, Sociaux, Technologiques, Juridiques et	24
PMBOK : Poject Management Body of Knowledge	34
PMO : Project management office	32
SWOT : Analyse SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces).....	20
TBP : Tableau de Bord Perspectif.....	27
TOC : La théorie des contraintes.....	28
VRIO : Valeur, Rareté, Imitabilité, Organisation	27

INTRODUCTION

Introduction générale

Ces dernières années, l'efficacité de la gestion de projets a suscité un intérêt croissant dans divers secteurs, en tant qu'outil essentiel de développement et de performance organisationnelle. Dans ce cadre, la planification stratégique s'est imposée comme un levier central pour optimiser l'allocation des ressources et orienter les efforts vers l'atteinte des objectifs fixés, tandis que le suivi des projets s'est révélé indispensable pour garantir la mise en œuvre effective des plans et l'évaluation continue des performances. Toutefois, le véritable défi réside non pas uniquement dans l'adoption de la planification ou du suivi séparément, mais dans leur intégration harmonieuse afin de maximiser les chances de réussite des projets.

De nombreux chercheurs ont souligné l'importance de cette complémentarité. (Kaplan & Norton, 2001) considèrent la planification stratégique comme un outil de pilotage permettant de traduire la vision en objectifs mesurables et réalisables. (Mintzberg, 1994), pour sa part, met en garde contre une vision rigide du plan et insiste sur l'importance d'adapter la stratégie au contexte dynamique de l'organisation. (Kerzner, 2013) ; affirme que le succès d'un projet dépend fortement d'un système de suivi et de contrôle efficace, qui permet des ajustements continus. (Bryson, 2018) ; renforce cette idée en expliquant que la planification stratégique intégrée à un système de suivi performant ne se contente pas de guider les activités, mais assure également une supervision permanente de l'avancement vers les objectifs stratégiques.

C'est dans cette perspective que s'inscrit notre recherche, qui s'intéresse à la relation entre la planification stratégique et le processus de suivi sur la réussite des projets, à travers une étude de cas de l'Entreprise Nationale des Peintures (ENAP) chargée de la production et de la commercialisation des peintures, ainsi que du développement de solutions innovantes dans le domaine de la peinture. Elle supervise également la qualité des produits, améliore les processus de fabrication et offre des services après-vente aux clients, au sein du département de planification et de contrôle de gestion.

Le choix du sujet revient à comprendre les facteurs contribuant aux réussites des projets, à travers la question du rôle de la planification stratégique, du suivi et de la relation entre ces éléments dans la réussite globale des projets.

1. La question de la recherche

Ce travail vise à répondre à la question de recherche suivante :

Quel est le rôle de la planification stratégique et du suivi dans la réussite des projets au sein de l'entreprise Nationale des Peintures (ENAP) ?

À travers cette question, nous poserons les problématiques secondaires qui nous aideront à mieux comprendre le sujet :

1. Comment les objectifs stratégiques des projets sont-ils définis au sein de l'ENAP et comment sont-ils intégrés, dans les étapes de la planification stratégique ?.
2. Quelle est la relation entre la planification stratégique et le suivi ?.
3. Quelle est la démarche utilisée par l'ENAP pour évaluer l'avancement des projets ?.
4. Comment la coordination efficace et la communication régulière entre les différentes équipes contribuent-elles à garantir l'alignement des processus stratégiques avec l'exécution réelle, et ainsi améliorer le succès des projets ?.

2. Hypothèses de recherche

Pour répondre à ces questions de recherche, nous formulons les hypothèses suivantes sur la base de la revue de littérature :

1. La définition claire des objectifs et leur intégration dans les étapes de la planification permettent une meilleure mise en œuvre des projets à l'ENAP. (Ali & Raouf, 2022), (Data & Adebambo, 2019), (Angoorani, Yeganegi, & Moghaddam, 2018), (Gutterman, 2023) (Van Ravensway & Richard E, 2016).
2. L'intégration précoce de la planification stratégique au suivi contribue à une amélioration significative de la qualité des décisions prises tout au long du projet. (Ali & Raouf, 2022), (Data & Adebambo, 2019), (Gutterman, 2023).
3. L'utilisation d'outils de suivi performants permet d'identifier rapidement les écarts et de garantir la cohérence avec les objectifs fixés. (Angoorani, Yeganegi, & Moghaddam, 2018), (MÂAREF, 2016).
4. Une coordination fluide et une communication continue entre les acteurs du projet renforcent la réalisation des projets et réduisent les risques d'exécution. (Kormancová, 2011) (Almaache & Ennahal, 2022) .

3. Les objectifs de la recherche

- Comprendre la relation entre la planification stratégique et le suivi, ainsi que leur rôle dans la réussite des projets.

- Étudier les étapes de la planification stratégique ainsi que les moyens et outils utilisés dans le processus de suivi pour garantir leur alignement avec les objectifs stratégiques.
- Montrer l'importance de la communication efficace et de la coordination entre les parties prenantes pour garantir une planification stratégique de haute qualité et un suivi efficace, ce qui conduit aux réussites des projets.
- Étudier les étapes suivies par l'ENAP dans le processus de planification et de suivi à travers une étude de cas détaillée, en mettant l'accent sur les réussites, les facteurs ayant contribué à ces succès et les défis rencontrés dans ce contexte.
- Mettre en pratique les connaissances acquises pendant notre cursus universitaire et professionnel.

4. La pertinence de la recherche

Le résultat attendu de notre étude est de déterminer la relation entre la planification stratégique et le suivi, ainsi que cette intégration sur le succès des projets. Nous avons collecté diverses informations liées au sujet, comprenant des informations théoriques obtenues par des recherches bibliographiques et des données empiriques recueillies par des entretiens avec les parties prenantes de l'entreprise, puis nous avons analysé ces données.

Les recherches bibliographiques ont été effectuées à travers Internet et des ouvrages académiques : nous avons utilisé Internet en raison de la richesse, de la pertinence et de l'actualité des informations disponibles, tandis que les ouvrages académiques ont été consultés car ils constituent une base d'informations fiable et complète pour tout type de recherche académique. Cette combinaison de sources théoriques et empiriques nous permet d'offrir une vision complète et approfondie du sujet.

5. Méthodologie de la recherche

Cette recherche s'inscrit dans une démarche qualitative, en adoptant une logique déductive. Elle a été menée à travers une étude de cas appliquée à l'Entreprise Nationale des Peintures (ENAP). Pour la collecte des données empiriques, nous avons eu recours à des entretiens semi-directifs, conduits à l'aide d'un guide d'entretien élaboré selon les axes principaux de notre problématique.

6. La structure de la recherche

Ce document est structuré comme suit :

La partie Introduction donne une vue d'ensemble du contexte et de l'intérêt du thème. Elle présente les objectifs et identifie le problème de recherche. Elle présente également le modèle de recherche développé à partir de la littérature et discute de ses principaux concepts et composants.

Le chapitre I : présente le cadre théorique sous deux sections :(1) Revue de littérature, (2) les concepts clés de la planification stratégique et du management et suivi de projet, ainsi que les facteurs clés de réussite.

Le chapitre II : présente le cadre méthodologique composé d'une partie données pour présenter la population et l'échantillon de l'étude et d'une partie méthode pour présenter la méthode de travail et de collecte des données.

Le chapitre III : présente les résultats de l'étude empirique puis, une discussion de ces résultats.

Enfin, la conclusion résume les éléments abordés dans le mémoire, les principaux résultats, ainsi que les contributions théoriques et managériales de cette recherche. Elle se termine par une description des limites de la recherche ainsi que des éventuelles recherches futures possibles.

CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE

Dans ce chapitre, les différents concepts liés au sujet de la recherche seront présentés. La première section sera consacrée à la revue de la littérature, tandis que la seconde traitera des notions de planification stratégique, de suivi ainsi que de réussite de projet.

Section 01 : La revue de littérature

L'objectif de cette section est de synthétiser les études pertinentes qui se concentrent sur des sujets similaires à celui de cette recherche, en utilisant des bases de données scientifiques spécialisées qui m'ont permis d'accéder à des articles, rapports et données fiables, contribuant ainsi de manière significative à l'enrichissement de mon travail. Cela a été réalisé en utilisant des mots-clés liés au sujet, tels que « planification stratégique », « suivi » et « réussite des projets », qui ont constitué la base de la recherche et de la sélection des sources permettant une compréhension plus approfondie et complète du sujet. Ces sources ont formé un cadre riche et fiable pour le développement de ce travail de recherche.

1. Synthèse des études intérieures

Nous avons divisé la littérature liée au sujet de la recherche en trois catégories principales basée sur les mots-clés : « planification stratégique », « suivi » et « réussite des projets ». L'objectif de cette classification est de faciliter l'analyse des études de manière précise et distincte, ce qui nous permet d'examiner chaque élément de manière spécifique et d'analyser la relation entre chaque facteur et le succès des projets.

Nous avons également constaté qu'il existe peu d'études qui établissent un lien direct entre ces trois facteurs, ce qui met en évidence l'importance de ce sujet et renforce la valeur de notre étude actuelle, visant à contribuer à combler cette lacune dans la littérature.

Grâce à cette classification, nous sommes en mesure de fournir une vue d'ensemble sur le rôle de chaque élément dans le succès des projets, ainsi que de mettre en lumière les éventuelles interconnexions ou défis qui nécessitent davantage de recherches et de développement.

Concernant le choix des études, celles-ci ont été sélectionnées selon des critères précis, en nous concentrant sur celles qui abordent de manière efficace la planification stratégique et le suivi, tout en les reliant au succès des projets. Nous avons choisi spécifiquement ces études car elles offrent des perspectives détaillées sur le rôle de ces facteurs dans divers contextes, ce qui nous permet de comparer notre travail avec les recherches existantes et d'élargir la compréhension du sujet.

1.1. La Planification stratégique

Selon l'étude de (Ali & Raouf, 2022), il a été démontré que l'impact de la planification stratégique sur la performance des projets dans le secteur industriel irakien. L'étude a adopté une méthodologie quantitative, où les données ont été collectées à l'aide de questionnaires distribués à un échantillon aléatoire de 134 employés occupant des postes de direction supérieure et intermédiaire dans des entreprises du secteur industriel irakien. Les données ont été analysées à l'aide de diverses méthodes statistiques, notamment le test de régression linéaire simple avec le logiciel SPSS. Les résultats de l'étude ont révélé un impact statistiquement significatif de la planification stratégique sur l'amélioration des projets dans le secteur industriel irakien. L'étude a confirmé que la planification stratégique nécessite une analyse approfondie de l'environnement externe pour anticiper les variables futures, ainsi qu'une analyse de l'environnement interne pour identifier les forces et les faiblesses. En outre, les résultats ont montré que les trois dimensions principales de la planification stratégique, à savoir l'analyse stratégique, le soutien de la haute direction et la mise en œuvre des stratégies, ont un effet positif et notable sur la performance des projets. De plus, l'étude a souligné que l'amélioration de ces trois dimensions conduit à une meilleure performance globale des projets.

L'article de (Data & Adebambo, 2019) a analysé l'impact de la planification stratégique sur la mise en œuvre du projet Programme de Développement du VIH (HPDP II) à Abuja. L'objectif de l'étude était d'évaluer la relation entre la planification stratégique et la mise en œuvre du projet dans le contexte des organisations de la société civile (OSC), qui rencontrent des difficultés en raison du désalignement entre leurs plans stratégiques et ceux de l'État. L'étude a utilisé une méthode quantitative basée sur des questionnaires structurés distribués à 47 participants sélectionnés à l'aide de la méthode d'échantillonnage aléatoire stratifié. Les données ont été analysées à l'aide des logiciels SPSS et smartPLS. Les résultats ont montré une forte relation positive entre une planification stratégique efficace et la réussite de la mise en œuvre du projet. Il a été démontré que les organisations ayant une vision claire et une déclaration de mission bien définie étaient plus aptes à réussir dans la mise en œuvre de leurs projets.

De plus l'article de (Angoorani, Yeganegi, & Moghaddam, 2018) vise à objectiver l'examen des facteurs influençant le succès de la planification stratégique au sein d'une entreprise iranienne de construction et d'ingénierie offshore (IOEC). Les chercheurs ont utilisé une méthodologie d'enquête descriptive, basée sur des questionnaires structurés distribués à 85 participants, sélectionnés par échantillonnage aléatoire simple parmi 106 employés et experts

impliqués dans les projets de planification stratégique de l'entreprise. Les résultats ont montré une relation forte et significative entre plusieurs facteurs organisationnels, tels que le leadership, le soutien organisationnel, les relations leader-membre et la culture organisationnelle, et le succès de la planification stratégique au sein de l'IOEC. Les tests de Pearson ont confirmé que toutes les hypothèses de l'étude ont été acceptées, ce qui indique que ces facteurs jouent un rôle clé dans le renforcement du succès de la mise en œuvre des stratégies de l'organisation.

(Lowder, 2009), à examiner la relation entre la pensée stratégique et la planification stratégique en tant qu'éléments interdépendants au sein de la gestion stratégique, en mettant l'accent sur le rôle essentiel de la gestion stratégique pour assurer la continuité et le succès de l'organisation. L'article vise à clarifier l'importance de la gestion stratégique comme un outil clé pour atteindre un succès durable au sein des organisations, en développant et en mettant en œuvre des stratégies axées sur la continuité de l'entreprise et l'alignement de sa structure avec ces stratégies. L'article compare la relation entre la planification stratégique (qui consiste à formuler des stratégies spécifiques) et la pensée stratégique (qui est liée à l'intuition et à la créativité), en soulignant que les deux sont nécessaires mais ne peuvent être séparés. Il aborde également l'évolution de la gestion stratégique et son adaptation aux facteurs environnementaux changeants. L'étude conclut que la survie de l'organisation dépend d'une compréhension globale de la stratégie et de l'engagement dans les différentes étapes de la gestion stratégique, tout en mettant en avant que l'innovation est un élément clé pour réussir à s'adapter à un environnement de travail dynamique.

L'étude de (Van Ravensway & Richard E, 2016) a étudié l'évolution de la planification stratégique dans les administrations locales aux États-Unis. L'objectif de l'étude était d'explorer comment la planification stratégique a été adoptée dans le secteur public, en particulier au niveau des municipalités locales confrontées à des défis financiers croissants. L'étude s'est appuyée sur une méthodologie historique descriptive, où le processus de planification stratégique de la ville d'East Lansing, dans le Michigan, a été analysé, avec des exemples spécifiques de planification communautaire. L'étude a abouti à des résultats importants, montrant que la planification stratégique est devenue un outil essentiel dans le secteur public, notamment au sein des municipalités locales. Il a également été constaté que la combinaison de la planification stratégique avec la planification globale aide à définir et à atteindre les objectifs communautaires. Parmi les principales conclusions, l'étude a révélé que la planification stratégique aide à déterminer les ressources humaines et financières

nécessaires aux projets, tout en les orientant vers les objectifs futurs de la municipalité. L'étude a également souligné l'importance de mettre à jour régulièrement les plans stratégiques, avec la participation active des citoyens, afin d'assurer un succès durable.

(Guttermann, 2023), vise à fournir un guide complet pour la conception, mise en œuvre et la gestion d'un processus formel de planification stratégique, en mettant l'accent sur les nouvelles entreprises et les petites entreprises. L'article aborde l'importance de la planification stratégique et de la préparation d'un plan d'affaires, la collecte et l'analyse des informations nécessaires, le développement de stratégies commerciales, la préparation de plans d'affaires solides, l'implémentation et le suivi de la stratégie. Il discute également de l'utilisation du "business model Canvas" et du développement de stratégies de durabilité. La méthodologie repose sur l'analyse des forces internes et externes, l'utilisation d'outils comme l'analyse SWOT, la définition de la mission et de la stratégie, la fixation d'objectifs stratégiques et la préparation d'un plan stratégique. Les résultats attendus comprennent une meilleure compréhension de l'importance de la participation au processus de planification stratégique, la capacité de concevoir et de mettre en œuvre avec succès un processus de planification stratégique, ainsi que la capacité des entreprises à collecter et analyser les informations nécessaires pour développer des stratégies efficaces et garantir la mise en œuvre réussie des stratégies.

D'autre part, l'article de (Kim, 2015), traite de l'évolution de la planification stratégique face à la mondialisation, en montrant son impact sur les organisations dans un contexte mondial en rapide mutation. L'article repose sur une méthodologie qualitative basée sur des échanges de courriels avec des collègues, en se concentrant sur les éléments essentiels de la planification stratégique et l'impact de la mondialisation sur ce domaine. Il met en évidence l'importance de s'adapter aux changements environnementaux et du rôle essentiel de la collaboration et de la communication efficace dans la mise en œuvre de la planification stratégique, en insistant sur la nécessité de prendre en compte les facteurs internes et externes pour garantir le succès de la planification dans ce contexte mondial en évolution.

1.2. Le Suivi des projets

(Kamau, & Mohamed, 2017), Traite de l'efficacité de la fonction de suivi et évaluation (S&E) dans la réussite des projets au Kenya. L'objectif de l'article est d'évaluer l'impact de différents éléments du S&E, tels que la force du suivi, l'approche de suivi, l'influence politique et la phase du cycle de vie du projet, sur le succès des projets. L'étude repose sur un sondage des

projets gouvernementaux dans le comté de Bungoma, où des données ont été collectées auprès de 217 projets via des entretiens et des questionnaires distribués à 206 agents de suivi. Les hypothèses ont été testées à l'aide d'une analyse de régression multiple, et les résultats ont montré que les variables indépendantes expliquent 85,5 % du succès du projet. Les résultats ont révélé que la force de l'équipe de S&E avait le plus grand impact sur le succès du projet, suivie par l'approche de suivi et la phase du cycle de vie, tandis que l'influence politique n'était pas un facteur prédictif significatif du succès. L'étude a conclu que les projets du gouvernement local réussissent généralement grâce à une fonction S&E forte, une approche équitable du suivi, un suivi rigoureux tout au long du cycle de vie du projet et une interférence politique minimale. Cependant, les projets peuvent échouer malgré la présence de S&E en raison de faiblesses dans la fonction S&E, d'une approche inappropriée, du manque de soutien de la direction et des interventions politiques.

L'étude de (MÂAREF, 2016) aborde le contrôle de gestion en tant qu'outil innovant dans la gestion de projets, en raison de sa spécificité d'application et de son impact sur plusieurs aspects. L'objectif principal de cet article est d'expliquer comment le contrôle de gestion peut aider au succès des projets en termes de gestion et éviter les perturbations de performance ou les retards dans la livraison, qui peuvent affecter la situation financière et la structure des coûts du projet. La méthodologie adoptée inclut des analyses statistiques telles que l'ANOVA et le test t. Les résultats de l'étude montrent que le contrôle de gestion est un outil efficace pour améliorer la performance des différentes tâches du projet et pour traiter les zones de défaillance en temps utile. L'étude a été réalisée sur un échantillon de projets de construction et de production dans la région de Souk Ahras. L'article souligne l'importance du contrôle de gestion pour garantir le respect des délais d'exécution et de livraison des projets.

1.3. La réussite des projets

L'article de (Kormancová, 2011), à examiner les facteurs influençant le succès ou l'échec des projets, en se basant sur une analyse menée dans plusieurs entreprises slovaques. L'objectif principal de l'étude est d'identifier les causes les plus fréquentes du succès et de l'échec des projets. Pour ce faire, la recherche a utilisé la méthode des entretiens standardisés et ouverts, en posant des questions aux chefs de projet de cinq entreprises sélectionnées. Les résultats mettent en évidence plusieurs points clés concernant la planification et le contrôle des projets, notamment l'importance d'une exécution, d'un suivi et d'un contrôle efficace pour assurer le succès du projet. Un manque de contrôle formel et une gestion vague pendant le cycle de vie du projet sont des facteurs fréquents d'échec. De plus, les projets qui ne respectent pas les délais

prévus rencontrent des problèmes d'achèvement, souvent dus à des difficultés financières pendant la phase d'exécution. Les dépassements de coûts sont également liés aux retards et aux problèmes avec les contractants. Enfin, des attentes irréalistes de la part des parties prenantes peuvent également mener à l'échec, tandis que l'analyse des causes d'échec est perçue comme un outil précieux pour éviter de futures erreurs.

L'article (Almaache & Ennahal, 2022), à examine les facteurs clés et les critères de succès dans le management de projets. Les auteurs ont utilisé une méthodologie comparative de différentes contributions théoriques et empiriques portant sur le succès du management de projets. Les résultats montrent que le succès du projet est une variable dépendante dans les modèles de recherche. L'article clarifie les notions de critères de succès (coût, délai, qualité), regroupés sous le terme "triangle de fer", et de facteurs clés de succès. Il souligne qu'il est quasiment impossible d'établir une liste exhaustive des facteurs de succès applicables à tous les projets, car le succès varie en fonction des parties prenantes et du contexte du projet (complexité, unicité, ressources, urgence). L'article suggère que le regroupement des facteurs clés de succès en familles homogènes facilite l'analyse de leur corrélation et de leur impact, et qu'il est nécessaire de mesurer l'impact de la corrélation entre plusieurs facteurs pour comprendre les raisons du succès. Les recherches actuelles se concentrent sur l'identification d'une combinaison optimale de facteurs clés de succès.

2. Analyse et critique

Dans les études que nous avons synthétisées, il ressort que la planification stratégique et le suivi sont des facteurs essentiels pour la réussite des projets. La plupart des chercheurs ont utilisé une approche quantitative pour évaluer le rôle de la planification stratégique et du suivi sur la réussite des projets, en utilisant des questionnaires structurés, des échelles de Likert et des analyses statistiques. Les résultats ont montré un consensus sur les principaux facteurs, tels qu'un leadership fort, un soutien organisationnel adéquat, une communication efficace, une coordination étroite entre les parties prenantes, ainsi qu'un suivi rigoureux et une évaluation continue des projets pour garantir leur alignement avec les objectifs initiaux et apporter les ajustements nécessaires (Ali & Raouf, 2022) (Data & Adebambo, 2019).

Les études ont également souligné l'importance d'une planification bien structurée, incluant l'analyse de l'environnement interne et externe, la définition claire des objectifs et le soutien de la direction comme éléments clés pour le succès des projets (Ali & Raouf, 2022). De plus, l'évaluation continue des projets permet de répondre efficacement à toute déviation qui pourrait

survenir, assurant ainsi que le projet suit son plan initial (Kamau, & Mohamed, 2017). Enfin, la littérature insiste sur l'importance des facteurs organisationnels et contextuels, tels que la culture organisationnelle, les relations entre le leader et les membres, ainsi que les défis externes, qui peuvent influencer l'exécution des stratégies et la réalisation des objectifs (Angoorani, Yeganegi, & Moghaddam, 2018) (Kim, 2015).

En ce qui concerne les études précédentes sur la planification stratégique et le suivi dans la réussite des projets, il est constaté que beaucoup d'entre elles ont abordé le sujet de manière incomplète, en se concentrant soit principalement sur la planification stratégique, soit sur le suivi comme un processus distinct, sans étudier l'interaction entre ces deux éléments et leur lien commun sur le succès des projets (Data & Adebambo, 2019). La plupart des études se sont uniquement appuyées sur des méthodes quantitatives telles que des enquêtes et des statistiques, ce qui peut limiter leur capacité à fournir une compréhension approfondie du rôle de ces processus sur le succès des projets dans différents contextes (Ali & Raouf, 2022).

Une des principales questions qui pourrait manquer dans certaines recherches est l'absence d'une exploration suffisante des différentes étapes de la planification stratégique et des exigences d'un suivi continu, ainsi que de la manière dont ces processus peuvent être intégrés pour obtenir les meilleurs résultats dans les projets (Lowder, 2009). De plus, bien que certaines études aient abordé le rôle de la communication efficace et de la coordination entre les parties prenantes, elles ne se sont pas suffisamment concentrées sur l'impact de ces éléments sur la prise de décisions appropriées lors des processus de planification et de suivi (Van Ravensway & Richard E, 2016).

Ainsi, nous constatons que certaines recherches précédentes ont abordé le sujet de manière superficielle ou partielle, sans entrer dans les détails concernant l'intégration de la planification stratégique avec le suivi et sans identifier les facteurs contribuant à la réussite effective des projets (Guttermann, 2023).

3. Positionnement de notre étude

Cette étude s'inscrit dans le cadre de la compréhension approfondie de la relation entre la planification stratégique et le suivi, ainsi que leur rôle dans le succès des projets au sein de l'entreprise Nationale des Peintures (ENAP). Nous adopterons une méthodologie qualitative comprenant des entretiens et des observations directes avec les parties prenantes de l'entreprise, telles que les équipes de gestion de projet, les superviseurs et les employés exécutifs. Nous examinerons en détail les étapes de la planification stratégique et analyserons les moyens et les

outils utilisés dans le processus de suivi afin d'assurer leur alignement avec les objectifs stratégiques, en mettant l'accent sur l'importance de la communication efficace et de la coordination entre les parties prenantes, ce qui contribue à garantir une planification stratégique de qualité et un suivi efficace, menant ainsi à la réussite des projets.

L'un des principaux objectifs de notre étude est de mettre en lumière la manière dont la planification stratégique peut être intégrée au processus de suivi et le rôle de cette relation dans la prise de décisions judicieuses contribuant à la réussite des projets. Nous analyserons également comment la communication efficace et la coordination entre les différentes équipes influencent la prise de décisions stratégiques tout au long des phases du projet, contribuant ainsi à la réussite du projet et garantissant son alignement avec les objectifs stratégiques définis. De plus, nous étudierons le rôle des ajustements effectués en fonction des résultats du suivi sur l'avancement et le succès des projets.

Nous analyserons les étapes suivies par ENAP dans le processus de planification et de suivi à travers une étude de cas détaillée, en mettant l'accent sur les réussites de ces processus, les facteurs ayant contribué à leur réussite, ainsi que les défis rencontrés par l'entreprise dans ce contexte.

Section 02 : Cadre conceptuel

Cette section sera consacrée à la planification stratégique et au suivi des projets pour sa réussite. Nous commencerons par la définition de la planification stratégique et de ses étapes, ensuite le suivi et ses étapes essentielles, et enfin la réussite d'un projet et ses facteurs.

I. Planification stratégique

1. Définition de la Stratégie

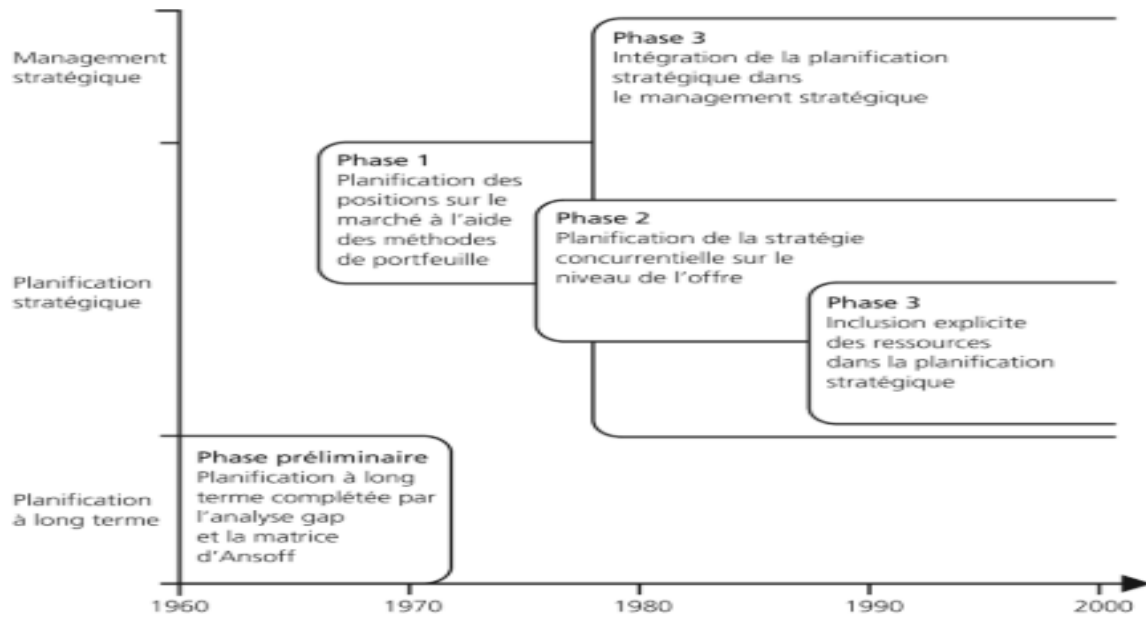
Mintzberg à définit la stratégie comme un plan, un modèle (forme), une position, une perspective et un stratagème.

- **Un plan (intention) :** Une orientation, une trajectoire ou un guide pour une action tournée vers l'avenir, un chemin qui permet de passer d'ici à là-bas.
- **Un modèle (réalisation) :** une cohérence dans les comportements au fil du temps. Par exemple, une organisation qui adopte de manière constante une stratégie haut de gamme, ou une personne qui cherche systématiquement des postes à hauts risques.
- **Une position :** c'est - à - dire la présence de produits précis dans des marchés précis.
- **Une perspective :** Cela fait référence au savoir-faire spécifique d'une organisation.
- En tant que position, la stratégie se concentre sur deux aspects : d'une part, elle se penche vers le bas, là où le produit rencontre le consommateur, et d'autre part, elle s'oriente vers l'extérieur, en surveillant les marchés externes. En tant que perspective, la stratégie examine l'intérieur de l'organisation, en tenant compte des réflexions des stratégies, tout en ayant une vue d'ensemble de l'organisation. Sur le plan pratique de la formulation, la stratégie peut être réduite à un ensemble de positions faciles à identifier, à établir et à exprimer. En revanche, la perspective est moins susceptible d'être décomposée de cette manière. Ainsi, il peut être simple de changer de position dans le cadre de sa perspective active, mais il est plus complexe de modifier sa perspective tout en essayant de maintenir sa position.
- **Un stratagème :** C'est-à-dire une ruse, une manœuvre spécifique conçue pour tromper un adversaire ou un concurrent. Par exemple, une entreprise peut acquérir un terrain pour donner l'illusion qu'elle envisage d'agrandir ses installations, tout en décourageant un concurrent de construire une usine. Ainsi, la véritable stratégie (le plan réel) réside dans la menace, et non dans l'expansion elle-même, qui n'est qu'un stratagème.

2. Définitions de la planification stratégique

Dans cette figure, nous présentons l'évolution du développement de la planification stratégique. À travers cette illustration, nous mettons en lumière les différentes étapes et approches qui ont marqué le processus de planification stratégique.

Figure 1: Développement de planification stratégique



Source : (Grünig & Kühn, 2015)

La planification stratégique peut être comprise à travers deux concepts principaux. Selon Weik, elle consiste à créer un avenir souhaité et à développer des moyens pour le réaliser (Weik, cité dans Mintzberg, 1994, p.12). Schwendiman et Ackoff la définissent comme une structure intégrée de prise de décision. Mintzberg reprend ces définitions en affirmant que « la planification est une procédure formalisée visant à produire un résultat articulé, sous la forme d'un système intégré de décisions » (Schwendiman et Ackoff, cités dans Mintzberg, 1994, p.12). Ainsi, la planification s'avère utile pour coordonner les activités d'une organisation, en assurer le contrôle, analyser l'avenir et élaborer des plans rationnels (Mintzberg, 1994, p.13). (Mintzberg, 1994)

La stratégie peut être définie comme un plan, un modèle, une position et une perspective (Mintzberg, 1994, p.27). Elle agit en quelque sorte comme un bâton d'aveugle, permettant de donner un sens à la réalité organisationnelle (Hafsi, Séguin et Toulouse, 2000, p.33; Giroux, 2000, p.397). Comme l'ont résumé Mintzberg, Raisinghani et Théorêt, « stratégie signifie simplement important » (Mintzberg, Raisinghani et Théorêt, 1976, p.246).

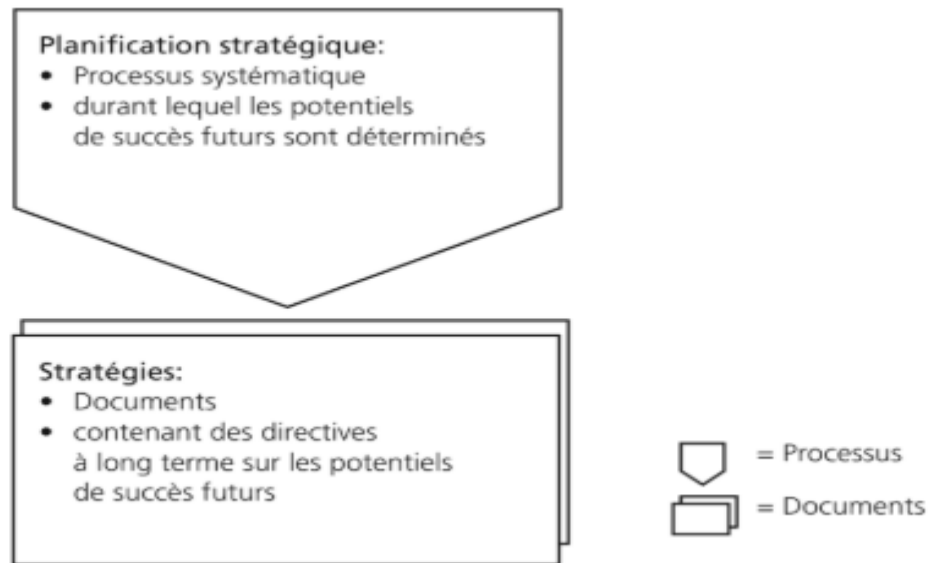
Olsen et Eadie (1982) proposent la définition suivante de la planification stratégique : « La planification stratégique est un effort discipliné visant à produire des décisions et des actions fondamentales qui façonnent et orientent ce qu'est une organisation, ce qu'elle fait et pourquoi elle le fait » (Olsen et Eadie, cités dans Bryson, 2004, p.6). Il s'agit d'un « processus systématique par lequel l'organisation examine les opportunités et les menaces de son environnement, analyse ses forces et ses faiblesses, révisé ou définit sa mission, établit ses priorités, fixe ses objectifs et détermine les moyens d'y parvenir » (Charih et Paquin, 1993a, p.5). Plus précisément, ce processus peut être divisé en six étapes selon Ackoff (1970), Boulton (1984) et Steiner (1963). La première est l'évaluation de la situation au sein de l'organisation. Deuxièmement, vient l'analyse de son environnement. Il s'agit ensuite de choisir la mission et les objectifs futurs de l'organisation, puis de communiquer ces hypothèses de planification aux divisions et aux unités opérationnelles afin de faciliter le choix de leurs stratégies fonctionnelles. Cinquièmement, les plans opérationnels et les budgets de chaque unité sont élaborés, tout comme les étapes de mise en œuvre. Des plans à long, moyen et court terme sont rédigés, puis cristallisés dans le temps. Enfin, les mesures de contrôle et d'évaluation de la performance sont prévues (Ackoff, Boulton et Steiner cités par Côté, 2000, p.152-153). Aux fins (Maurice, 2010)

Selon (Grünig, Kühn, & Morschett, 2022) La planification stratégique se distingue par les éléments suivants :

- L s'agit d'un processus systématique.
- L'analyse sous-jacente et les directives d'objectifs, de mesures et d'investissements produites sont orientées vers le long terme.
- Le processus se concentre sur la détermination des potentiels de succès futurs à construire et à maintenir.
- Les réflexions concernent l'entreprise dans son ensemble ou des parties importantes de celle-ci.
- Les tâches les plus importantes du processus sont effectuées par la Direction.
- La planification stratégique doit contribuer à l'accomplissement durable des valeurs et objectifs primordiaux.

Dans cette figure, nous présentons la relation entre la planification stratégique et stratégies :

Figure 2 : Planification stratégique et stratégies



Source : (Mintzberg, 1994)

3. Les différents modèles de planification stratégique

Il existe plusieurs types de planification stratégique, chacun proposant un certain nombre d'étapes visant à guider les organisations dans leur processus de planification et de mise en œuvre stratégique. Parmi ces modèles, on trouve plusieurs approches différentes qui peuvent être classées en plusieurs groupes principaux.

Holloway (1986) propose un programme de planification stratégique de base comprenant huit étapes.

- Établir la mission.
- Sélectionner les objectifs.
- Fixer des buts.
- Analyser les forces et les faiblesses.
- Étudier les menaces et les opportunités. Préparer les documents de planification.
- Assurer la mise en œuvre.
- Revoir le processus.

Wilkinson (1985) déclare que la planification stratégique classique se compose de six éléments fondamentaux. Les six éléments de base sont les suivants :

- L'analyse de l'environnement externe - en se concentrant sur les menaces et les opportunités.
- L'analyse de l'environnement interne - en se concentrant sur les forces et les faiblesses.
- La définition de la direction - en se concentrant sur la mission, les objectifs et les buts de l'opération.
- La définition et la sélection des plans de base et de contingence - en se concentrant sur l'identification des alternatives.
- La mise en œuvre.
- L'évaluation des performances.

Anthony (1985) propose un modèle de planification stratégique légèrement différent. Son modèle est composé des huit éléments suivants :

- Analyse de l'environnement.
- Prévision de l'environnement.
- Analyse des clients/marchés.
- Hypothèses de planification stratégique.
- Évaluation interne.
- Développement de la mission.
- Axes stratégiques.
- Opérationnalisation du plan.

Steiss (1985) préconise un autre modèle de planification stratégique. Ce modèle comprend cinq étapes fondamentales.

- Recherche de base et analyse.
- Diagnostic des tendances et besoins.
- Déclaration des buts et objectifs.
- Formulation et analyse des alternatives.
- Alternatives politiques et recommandations en matière de ressources.

À la conclusion de cette recherche, nous avons appliqué le modèle de Kaufman (1991), qui identifie 12 étapes clés de la planification stratégique. Ces étapes sont regroupées en trois catégories principales :

A. Collecte de données

- Identification des croyances et des valeurs.
- Identification des visions.
- Identification des missions actuelles.
- Identification des besoins.

B. Planification

Identification des correspondances et des incohérences : intégrer les visions, croyances, valeurs, besoins et missions actuels.

- Réconciliation des différences.
- Sélection d'un avenir préféré.
- Identification des missions.
- Identification des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT).
- Développement de règles de décision.
- Élaboration des plans d'action stratégiques.

C. Mise en œuvre

Harman et McClure (1985) proposent une méthode en cinq étapes pour la planification stratégique.

- Mettre en œuvre le plan stratégique.
- Identification des stratégies.
- Activités de planification.
- Formulation des objectifs.
- Développement des buts.

Bryson (1988) a défini une approche en huit étapes spécifiquement pour les organisations à but non lucratif.

- Initiation et accord sur un processus de planification stratégique.
- Identification des mandats organisationnels.
- Clarification de la mission et des valeurs de l'organisation.
- Évaluation de l'environnement externe : opportunités et menaces.
- Évaluation de l'environnement interne : forces et faiblesses.

- Identification des enjeux stratégiques auxquels l'organisation fait face.
- Formulation de stratégies pour gérer les enjeux.
- Établissement d'une vision organisationnelle efficace pour l'avenir.

Goodstein, Pfeiffer et Nolan (1986) proposent que l'ensemble du processus de planification stratégique devrait s'étendre sur une période de six à neuf mois. Ils préconisent un cadre de type retraite pour cette planification, estimant que ce cadre favorise la vision et les confrontations nécessaires au bon déroulement du processus stratégique. Bien que divers modèles cherchent à orienter l'organisation tout au long de ce processus, des problèmes peuvent souvent survenir. Wilkinson (1986) identifie dix pièges fréquents auxquels les organisations peuvent être confrontées :

- Mettre le plan de côté une fois qu'il est terminé.
- Échec à se mettre d'accord sur les objectifs et les stratégies de l'organisation.
- Échec à instaurer un « sentiment de propriété » du plan au sein de l'organisation.
- Tendance à être trop optimiste quant aux objectifs et à la capacité de les atteindre.
- Échec à planifier des contingences.
- Laisser le plan devenir obsolète.
- Tendance à sous-estimer le temps et l'engagement nécessaires pour faire fonctionner le processus de planification.
- Manque d'engagement du processus de planification de la part des professionnels et bénévoles de haut niveau.
- Échec à intégrer les plans stratégiques dans les opérations quotidiennes.
- Échec de définir des objectifs mesurables pour le succès.

❖ Les différences et les points communs entre les différents modèles

Bien que chaque modèle de planification stratégique ait ses caractéristiques uniques, il existe certaines similitudes que toutes les approches partagent.

Tous les modèles, à l'exception du modèle de Steiss, abordent l'analyse de l'environnement, tant interne qu'externe. La plupart des modèles vont plus loin en recommandant que les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces auxquelles l'organisation fait face soient examinées. Cette étape/ces étapes semblent être l'une des bases fondamentales de la planification stratégique.

Peut-être que la plus grande différence entre les modèles réside dans l'ordre séquentiel des étapes. Chaque modèle semble organiser les étapes de manière différente. Un exemple en est l'ordre de la déclaration de mission. Holloway (1986) place la déclaration de mission comme première étape, tandis que le modèle d'Anthony (1985) la place à la sixième étape et celui de Wilkinson (1985) à la troisième.

Bien que l'ordre des étapes puisse ne pas être d'une grande importance, le fait qu'il existe de nombreux modèles est crucial. Il est important qu'une organisation trouve le modèle qui lui convient le mieux en fonction de sa situation, de son contexte et de ses besoins (Tobin, 1995).

4. Les étapes de processus de la planification stratégique

La stratégie est conceptuelle – elle se rapporte à des modèles d'interactions. Toutefois, les organisations doivent manipuler ces modèles et ne peuvent le faire que par le biais d'activités concrètes (MacLennan, 2011), C'est « le lien entre la stratégie et les activités qui est le domaine de la mise en œuvre de la stratégie ».

La mise en œuvre de la planification stratégique n'a pas été clairement définie par beaucoup d'auteurs, bien que plusieurs livres traitent ce sujet. Certains penseurs, comme Paul Stonich, ont distingué la formulation et la mise en œuvre de la stratégie en suggérant que la planification est une question de savoir où va l'entreprise, alors que la mise en œuvre est sur la façon d'y arriver (Stonich, 1981).

De telles distinctions sont un début utile, mais ne donnent pas la définition nécessaire à l'application pratique des idées. Tony Eccles fournit peut-être la description la plus utile de la mise en œuvre de la stratégie dans la documentation sur la gestion à ce jour : « (...) la mise en œuvre de la stratégie est l'action qui fait avancer l'organisation dans son choix de voie vers son objectif – l'accomplissement de sa mission, la réalisation de sa vision (Eccles, T. (1994) cité dans : (MacLennan, 2011).

La mise en œuvre de la stratégie se rapporte donc à « la façon dont la stratégie planifiée se traduit par les activités concrètes qui seront réellement à l'origine de sa réalisation et à la façon dont des activités plus émergentes peuvent être alignées sur les objectifs généraux » (MacLennan, 2011).

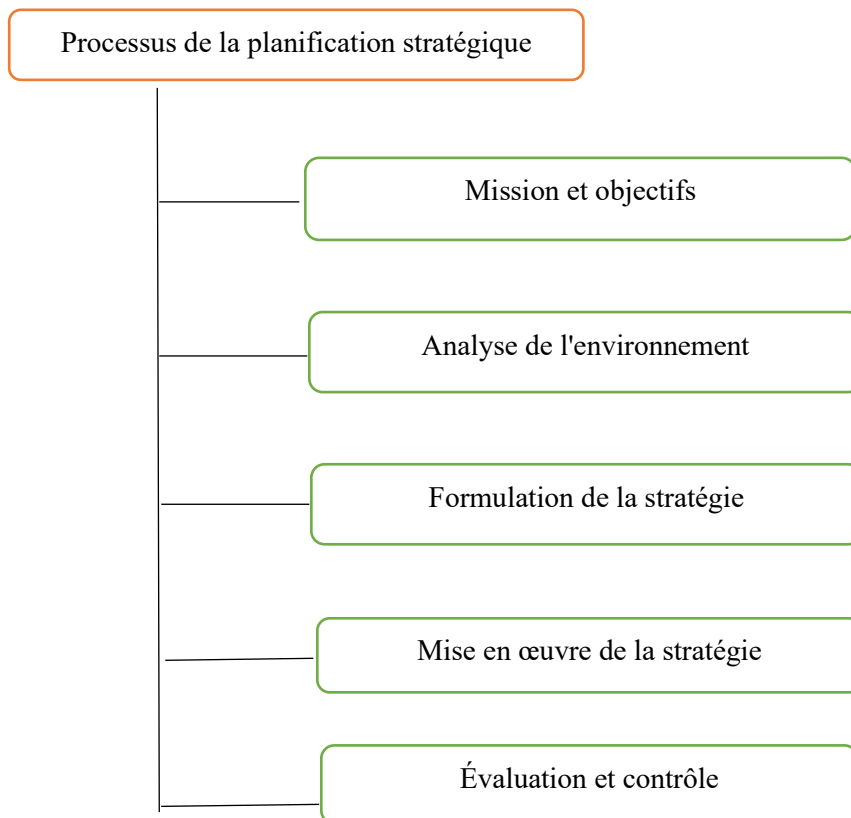
La mise en garde dans cette définition selon laquelle les manipulations sont indirectes est d'une importance particulière (MacLennan, 2011). Michael Porter, entre autres, a fait remarquer que la stratégie est essentiellement une solution au problème des agents principaux, parce que les

cadres supérieurs ne peuvent tout simplement pas entreprendre toutes les activités requises dans les organisations (Porter, 1991).

La stratégie traite par définition des modèles d'interactions, ce qui signifie que son exécution doit être abordée par le biais de cadres qui cherchent à manipuler ces modèles, plutôt que par des actions directes isolées. Beaucoup de changements peuvent être apportés pour améliorer le rendement organisationnel, mais à moins qu'ils ne soient intégrés et qu'ensemble ils ne puissent modifier délibérément le modèle d'interactions entre les ressources et le marché qu'une organisation a avec son environnement, ces changements ne sont pas nécessairement « stratégiques » et ne sont pas au cœur de l'exécution de la stratégie. Sur le plan pratique, il peut aussi s'agir de distractions de faible valeur qui manquent le tableau stratégique dans son ensemble (MacLennan, 2011) .

❖ Dans le contexte commercial extrêmement compétitif d'aujourd'hui, les approches de planification basées sur le budget ou sur des prévisions ne suffisent plus pour assurer la survie et la prospérité d'une grande entreprise. Il est essentiel que l'entreprise adopte une planification stratégique qui définit clairement ses objectifs et évalue à la fois son environnement interne et externe. Cela permet de formuler une stratégie, de la mettre en œuvre, d'évaluer les progrès réalisés et d'apporter les ajustements nécessaires pour rester sur la bonne voie. Selon Manoj Kumar (2013), la planification stratégique se compose des éléments suivants : un aperçu simplifié du processus de planification stratégique est illustré par le diagramme ci-dessous.

Figure 3: Processus de la planification stratégique



Source : Élaboré par nous-même (Desta, 2019)

❖ Mission et objectifs

La déclaration de mission présente la vision de l'entreprise, englobant ses valeurs fondamentales et sa mission inébranlable, ainsi que les objectifs à long terme qui orientent la recherche de nouvelles opportunités. Sous l'impulsion de cette vision, les dirigeants peuvent établir des objectifs financiers et stratégiques quantifiables. Les objectifs financiers concernent des indicateurs tels que les cibles de vente et la croissance des bénéfices, tandis que les objectifs stratégiques se rapportent à la position de l'entreprise sur le marché, incluant des critères tels que la part de marché et la réputation.

❖ Analyse de l'environnement

L'analyse de l'environnement comprend les éléments suivants :

- Analyse interne de l'entreprise.
- Analyse de l'industrie de l'entreprise (environnement de tâche).
- Analyse externe du macro-environnement (analyse PEST).

L'analyse interne permet de mettre en lumière les forces et les faiblesses de l'entreprise, tandis que l'analyse externe met en évidence les opportunités et les menaces. Un profil des forces, faiblesses, opportunités et menaces est élaboré grâce à une analyse SWOT. Par ailleurs, une étude de l'industrie peut être réalisée en utilisant le cadre des cinq forces de Porter, développé par Michael Porter. Ce cadre évalue les barrières à l'entrée, les fournisseurs, les clients, les produits de substitution et la concurrence au sein de l'industrie.

❖ Formulation de la stratégie

En tenant compte des informations provenant de l'analyse de l'environnement, l'entreprise doit combiner ses atouts avec les opportunités qu'elle a repérées, tout en s'attaquant à ses faiblesses et aux menaces externes. Pour réaliser une rentabilité accrue, l'entreprise vise à établir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents. Cet avantage peut reposer sur une stratégie de coûts ou de différenciation. Michael Porter a défini trois stratégies génériques, indépendantes du secteur, parmi lesquelles l'entreprise peut faire son choix.

❖ Mise en œuvre de la stratégie

La stratégie choisie est mise en œuvre à travers des programmes, des budgets et des procédures. Cette mise en œuvre nécessite une organisation efficace des ressources de l'entreprise ainsi qu'une motivation adéquate du personnel pour atteindre les objectifs fixés. La façon dont la stratégie est appliquée peut avoir un impact considérable sur son succès. Dans une grande entreprise, les personnes chargées de la mise en œuvre de la stratégie sont souvent différentes de celles qui l'ont élaborée. Il est donc crucial de communiquer clairement la stratégie ainsi que les raisons de son choix. À défaut, la mise en œuvre risque d'échouer si la stratégie est mal comprise ou si les gestionnaires de niveau inférieur s'y opposent, ne saisissant pas les raisons de cette sélection stratégique.

❖ Évaluation et contrôle

La mise en œuvre de la stratégie doit être suivie et des ajustements doivent être effectués au besoin. L'évaluation et le contrôle comprennent les étapes suivantes :

- Définir les paramètres à mesurer
- Définir les valeurs cibles pour ces paramètres
- Effectuer des mesures
- Comparer les résultats mesurés aux normes prédéfinies
- Apporter les modifications nécessaires (Desta, 2019)

Quelques principes de base pour une mise en œuvre d'une planification stratégique

Réussie

Mintzberg (2019) et (Hrebiniak, 2013) nous proposent d'opter pour un processus d'engagement sur le terrain, plutôt que d'adopter un modèle de transformation du sommet à la base (Hrebiniak, 2013); Mintzberg, 2019), En respectant quelques principes fondamentaux : en plus d'être pratiquée sur des périodes plus longues, la mise en œuvre de la stratégie nécessite toujours davantage de personnes que la formulation de celle-ci, (Hrebiniak, 2013). N'importe qui peut trouver l'idée qui deviendra une vision (Mintzberg, 2019).

- La communication doit être fluide afin de permettre la circulation des idées. En l'absence de hiérarchie stricte, les individus interagissent au sein de réseaux flexibles. Ils prêtent attention à toutes les opinions, y compris celles des opposants, dans un souci d'avancement. Cependant, cela engendre d'autres difficultés. La communication au sein de l'organisation ou entre différentes fonctions se transforme alors en un véritable défi (Hrebiniak, 2013).

- « Les stratégies émergent donc de l'apprentissage plutôt que d'une planification rigide. Il est essentiel que les individus s'engagent et apprennent collectivement afin de découvrir des stratégies inattendues » (Mintzberg, 2019 : 33). Il devient crucial de veiller à ce que les incitations au sein de l'organisation soutiennent les efforts d'exécution de la stratégie, ce qui peut également poser un défi. (Hrebiniak, 2013).

- Il faut éventuellement rassembler les différentes idées. Ce processus est généralement supervisé par un gestionnaire bien au fait de ce qui se passe (Mintzberg, 2019 : 33). Lier les objectifs stratégiques aux objectifs et aux préoccupations quotidiennes du personnel à différents niveaux et lieux organisationnels devient une tâche légitime, mais difficile. Plus le nombre de personnes impliquées est élevé, plus le défi de l'exécution efficace de la stratégie est grand (Hrebiniak, 2013)

Les gestionnaires, les experts et les enseignants doivent donc faire preuve de prudence face aux transformations et accorder une attention particulière à un leadership empreint d'esprit communautaire (Mintzberg, 2019) (Manoli & Pezet, 2021)

5. Outils d'analyse de planification stratégique

Il existe plusieurs outils qui peuvent être utilisés pour l'analyse stratégique parmi ces outils nous pouvons citer le :

Tableau 1: Outils d'analyse de planification stratégique

Outils	Référence	Descriptions
1.L'analyse SWOT	(Ghemawat, 2001).	Selon Ghemawat (2001), l'analyse SWOT "aide les organisations à évaluer les éléments internes (forces et faiblesses) ainsi que les éléments externes (opportunités et menaces) qui influencent leur performance."
2.Les OKR (Objectives and Key Results)	(Doerr, 2018) .	Selon Doerr (2018), "Les OKR sont un système de gestion qui permet de fixer des objectifs ambitieux, mesurables, et transparents, tout en permettant aux individus et aux équipes d'aligner leurs efforts pour atteindre ces objectifs."
3.Le Tableau de bord prospectif	(Kaplan & Norton, 1992) .	Selon Kaplan et Norton (1992), "Le Balanced Scorecard est un système de gestion stratégique qui permet de suivre la performance organisationnelle selon quatre perspectives : financière, des clients, des processus internes, et de l'apprentissage et de la croissance."
4. Les Cinq forces de Porter	(Porter, 1980) .	Selon Porter (1980), "Les Cinq Forces de Porter permettent de comprendre les dynamiques de compétitivité au sein d'une industrie, en analysant l'intensité de la concurrence, le pouvoir de négociation des clients, celui des fournisseurs, la menace des entrants potentiels et la menace des produits de substitution
5 .La méthode VRIO	(Barney, 1991).	Selon Barney (1991), "La méthode VRIO est utilisée pour analyser les ressources d'une organisation afin d'évaluer si elles sont sources d'avantages concurrentiels durables, en fonction de leur valeur, rareté, imitation et organisation."
6.La théorie des contraintes (TOC)	(Goldratt, 1990).	Selon Goldratt (1990), "La théorie des contraintes repose sur l'idée que chaque organisation est limitée par une ou plusieurs contraintes qui l'empêchent de se développer et de maximiser ses performances."
7.L'analyse PEST/PESTEL	(Yüksel, 2012).	Selon Yüksel (2012), "L'analyse PESTEL est un outil stratégique qui permet d'identifier et d'évaluer les facteurs externes qui influencent une organisation, à savoir les facteurs politiques, économiques, socioculturels, technologiques, environnementaux et légaux."

8.L'analyse des parties prenantes (Stakeholder Analysis)	(Freeman, 1984).	Selon Freeman (1984), "L'analyse des parties prenantes consiste à identifier les parties prenantes d'une organisation, à évaluer leur pouvoir et leurs intérêts, puis à définir des stratégies pour les gérer efficacement."
9.La matrice BCG (Boston Consulting Group Matrix)	(Henderson, 1970) .	Selon Henderson (1970), "La matrice BCG classifie les unités d'affaires selon deux dimensions : la part de marché relative et le taux de croissance du marché, permettant de déterminer les priorités d'investissement ou de désengagement."
10.Le modèle McKinsey 7S	(Waterman, Peters, & Phillips, 1980).	Selon Waterman, Peters et Phillips (1980), "Le modèle McKinsey 7S est une approche de gestion qui analyse sept éléments clés d'une organisation : stratégie, structure, systèmes, compétences, style, personnel et valeurs partagées."
11.Le modèle de la chaîne de valeur de Porter	(Porter M. , 1985).	Selon Porter (1985), "La chaîne de valeur analyse les activités internes d'une organisation pour déterminer celles qui créent le plus de valeur ajoutée et qui peuvent devenir des sources d'avantage concurrentiel."
12.L'analyse des 5 C	(Kotler & Keller, 2016).	Selon Kotler et Keller (2016), "L'analyse des 5 C se concentre sur cinq éléments essentiels : les clients, les coûts, la concurrence, les capacités et les canaux de distribution, afin de guider la formulation stratégique."

Source : Élaboré par nous-même

II. Management et suivi de projet

1. Définition de projet

Selon Froman et Gourdon (2003), un projet est défini comme un processus unique constitué d'un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, avec des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif répondant à des exigences spécifiques, y compris des contraintes de délais, de coûts et de ressources.

D'après Marchat (2002), un projet est décrit comme un ensemble fini qui commence par une commande et se termine par un produit.

D'après l'institut du management de projet (PMI, 2017) ; Le projet est défini comme Une initiative temporaire visant à créer un produit, un service ou un résultat unique. Et selon

(Muller, 2016) ; Le projet est défini comme un souhait, une intention, un dessein, c'est-à-dire un rêve ou une simple vision que certains souhaiteraient néanmoins voir se concrétiser.

À travers ces définitions, on a constaté que le projet est un ensemble d'action à réaliser pour atteindre un objectif défini dans le cadre d'une mission précise, chaque projet est unique à un début et une fin bien définie ainsi que le projet peut être soumis à de plusieurs contraintes essentielles.

2. Les caractéristiques de projet

Selon (Muller, 2016) considère qu'un projet a deux caractéristiques essentielles :

- **La complexité** : La complexité du projet ne se trouve pas dans la difficulté technique, mais plutôt dans la nécessité d'organiser et de motiver les différentes ressources et compétences pour les amener à collaborer et à aligner leurs intérêts sur le projet.
- **L'unicité** : Il n'y a pas deux projets identiques, malgré parfois des similitudes entre les projets, chacun comporte des particularités, des spécificités, le projet est unique en matière de lieu, de client, de gestion...etc.

3. Types de projets

Selon (Aim, 2011) ; On différenciera les trois grands types de projets suivants :

Le projet d'ouvrage : Le projet, désigné par les termes « ouvrage » ou « projet d'ingénierie », concerne une initiative unique et non répétitive, destinée à un client spécifique. Ce type de projet se retrouve fréquemment dans le domaine de l'architecture, s'inscrivant dans une perspective temporelle prolongée. Il peut s'agir d'ouvrages d'art tels que des tunnels, des ponts ou des autoroutes, ainsi que de bâtiments comme des bibliothèques ou des musées.

Le projet organisationnel : Le projet dit « organisationnel » ou « événementiel » est un événement temporaire ou un processus, mais n'est pas associé à une fourniture matérielle. On peut citer les exemples suivants : le passage à l'euro ; l'organisation des jeux olympiques ; une manifestation culturelle ; un changement de règle comptable.

Le projet de produit : Le projet qualifié de « produit » concerne une initiative qui sera réalisée en plusieurs exemplaires ou en série, ce qui en fait un projet répétitif. Dans ce contexte, on se situe généralement dans le secteur industriel, où les produits sont souvent de nature éphémère, tels que les médicaments, les parfums, les avions, les automobiles, les téléphones et les ordinateurs. Ce type de projet vise plusieurs clients.

Le tableau suivant présente les différentes typologies de projets :

Tableau 2: Les typologies de projets

	Ouvrage	Organisationnel	Produit
Type	Non répartitif	Non répartitif	Répartitif
Projets	Dur	Mou	Dur
Livrable	Bien matériel	Bien non matériel	Bien matériel
Client	Unique	Pluriel	Pluriel
Durée	Pérenne	Ephémère	Ephémère

Source : Élaboré par nous-même

Selon (Moine, 2013) ; Il existe différents types de projets :

- les projets de développement produit comme la construction de missiles ;
- des projets événementiels ou des services ;
- des projets informatiques ;
- les projets du type EPC, (Engineering, Procurèrent, Construction) On peut citer les exemples suivants :
 - La construction d'une infrastructure de tramways
 - la construction d'une plate-forme pétrolière.

Selon l'institut du management de projet (PMI, 2017), un projet peut prendre la forme d'un produit, d'une acquisition ou de la fourniture d'un service, d'un résultat ou d'un document, ainsi que de la construction d'un bâtiment ou d'une infrastructure.

4. Les parties prenantes de projet

Selon (Moine, 2013) ; les parties prenantes de projet rassemblent l'ensemble des personnes ou entités internes ou externes intéressées directement ou indirectement par le projet. À titre d'exemple, on peut citer :

- ❖ **Le maître d'ouvrage :** Le maître d'ouvrage (MOA), également appelé client, ou son représentant (commanditaire), a pour mission de superviser les résultats obtenus ainsi que les méthodes employées pour y parvenir, en tenant compte des coûts, des délais et de la

qualité. Étant donné qu'il n'a généralement ni le temps ni les compétences nécessaires pour gérer les tâches du projet, il met en place une organisation à laquelle il délègue la gestion du projet, souvent par le biais d'un comité de pilotage. Parmi les principaux livrables du maître d'ouvrage figurent : la vérification de l'avancement du projet, l'établissement du bilan du projet, l'évaluation des résultats à chaque étape des phases du projet, la coordination avec les projets connexes, ainsi qu'un document de planification et de budget du maître d'œuvre, sans oublier un document qui définit les résultats attendus du projet (le cahier des charges).

❖ **Le maître d'œuvre :** Le maître d'œuvre est chargé par le maître d'ouvrage pour la maîtrise de projet et pour atteindre l'objectif fixé. Ses responsabilités sont orientées vers la production en temps et en heure des résultats prévus, sa mission couvre la définition du système qualité, La communication au sein de son équipe et vers la MOA de l'avancement du projet, l'établissement et la maîtrise du planning, la définition et la conduite des travaux.

❖ **Le chef de projet :** Le chef de projet, ou directeur du projet, est la personne responsable du management du projet, il est désigné par l'entreprise réalisatrice, son rôle porté sur la communication avec toutes les parties prenantes du projet.

❖ **L'équipe de projet :** L'équipe de projet comprend l'ensemble des acteurs et contributeurs du projet à titre d'exemple, on peut citer : Le chef de projet, l'équipe de management de projet, le personnel technique chargé de réalisation du projet, cette équipe peut intégrer des personnes externes à l'entreprise.

❖ **Le bureau des projets :** Le bureau des projets où Project management office (PMO) est un groupe d'experts qu'intervient de manière matricielle par rapport aux projets, le bureau de projet est un guide pour les projets, on différencie trois types de supports peuvent être déployés : la fourniture de personnel aux équipes projet, l'assistance technique aux équipes projet, les missions de conseil. Le rôle du bureau des projets est de collecter les données relatives aux projets pour mieux préparer les futurs projets, de promouvoir les bonnes pratiques de management de projet au sein de l'entreprise, et de former l'équipe de projet.

❖ **Les autres parties prenantes :** Les parties prenantes d'un projet intègrent aussi les membres internes de l'organisation qui réalise le projet, les partenaires commerciaux, les entrepreneurs (contractants), les fabricants, les transporteurs, les organismes d'assurance et de contrôle, les administrations, les fournisseurs de matériaux et d'équipements, les actionnaires et bailleurs de fonds.

5. Cycle de vie d'un projet

Selon (Belaid, 2010) ; un projet passe en général par quatre phases durant sa réalisation :

❖ Phase de définition de projet :

Dans cette phase le maître d'ouvrage désigne un maître d'œuvre qui à son tour désigne un chef de projet pour définir les contraintes de projet et constituer l'équipe de projet ainsi pour définir le contenu du projet et élaborer le plan du projet. La phase de définition de projet est celle de la mise en place du projet, de l'organisation du projet et des outils de gestion associé, cette phase doit respecter les étapes suivantes :

- Identifier les besoins
- Définir les objectifs à atteindre
- Établir les risques du projet
- Définir les critères de performance (normes de qualité)
- Établir le budget et les délais

❖ Phase de planification :

Le maître de l'œuvre doit déterminer les activités à réaliser et affecter les différentes ressources nécessaires (matériels, matériaux, main-d'œuvre) aux tâches, cette phase c'est l'organisation du projet (organigrammes des tâches), ce sont aussi les estimations des coûts, le diagramme de Gantt, le plan PERT, et la gestion des risques.

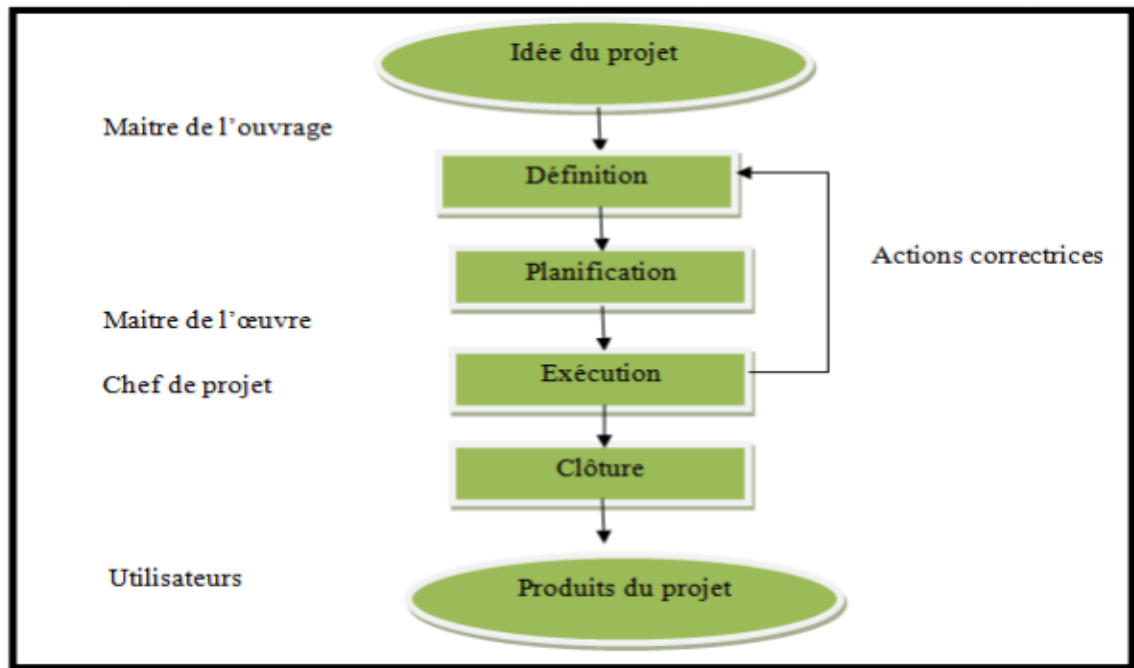
❖ Phase d'exécution :

C'est la phase où le projet prend forme, le mandataire exécute le projet et remet le produit au promoteur, en plus de l'exécution des tâches, le chef de projet doit effectuer un suivi qui consiste à suivre les couts, suivre les délais, et suivre la qualité de livrable.

❖ Phase de la clôture du projet :

Clore le projet C'est la phase qui consiste à finaliser toutes les activités de projet, C'est la phase ou le promoteur et le mandataire ferment les dossiers et les mettant en archive et tirent les leçons de toutes les erreurs commises, elle est marquée par la production d'un Rapport final de gestion du projet et éventuellement par un Rapport d'évaluation finale du projet. Pour en bénéficier dans d'autres projets similaires. Le schéma suivant illustre les différentes étapes du cycle de vie d'un projet, en mettant en évidence les phases clés de sa gestion et de son évolution.

Figure 4: Cycle de vie d'un projet



Source : (Djemal, 2019).

6. La communication et la gestion de projet

Une communication efficace est essentielle à la réussite d'un projet (Pinto et al., 1988). Par ailleurs, un projet requiert l'engagement d'un grand nombre de ressources. Le PMBOK (2000) souligne que chaque personne impliquée dans le projet doit être disposée à communiquer, tant en envoyant qu'en recevant des informations, et doit comprendre comment ses interactions individuelles influencent le projet dans son ensemble. Ainsi, il est crucial de prêter une attention particulière à cet aspect de la gestion de projet. De plus, l'environnement dynamique des entreprises rend désormais indispensable leur interaction avec les divers éléments qui les entourent (Raynal, 2000).

La communication dans la gestion de projet revêt une grande importance. Il est donc essentiel de prêter une attention particulière à la manière dont le message est transmis, à l'information qui est partagée, ainsi qu'à la personne à qui elle doit être adressée (Shiffler, 1998). L'importance de la communication en gestion de projet est indéniable. (Murphy, 2007).

. 7. Suivi des projets

7.1 Définitions de suivi :

Dans tous les secteurs de l'activité humaine, le suivi est devenu une nécessité quotidienne, en particulier au sein des organisations. Il ne suffit pas de concevoir et de mettre en œuvre un projet ou de prendre une décision pour garantir l'atteinte des résultats escomptés. Afin de mieux cerner la notion de suivi en management, plusieurs auteurs ont tenté de la définir. Selon la Banque mondiale (2008), le suivi est un processus continu de collecte et d'analyse d'informations, permettant d'évaluer la mise en œuvre d'un projet en comparant les résultats obtenus aux performances attendues

Pour Verrière (2002), « le suivi est une activité continue de collecte et de traitement d'informations. Il s'agit d'un processus interne à l'exécution d'une action. Le suivi est une démarche de gestion et de connaissance approfondie, évolutive et critique de l'action en cours de réalisation ».

Pour le Pnud (2008), « le suivi est un processus itératif de collecte et d'analyse d'informations pour mesurer les progrès d'un projet au regard des résultats attendus. Il fournit donc aux gestionnaires un retour d'informations régulier qui peut aider à déterminer si l'avancement du projet est conforme à la programmation ».

Ces trois définitions insistent sur la collecte, le traitement et l'analyse de l'information par le système de suivi mais, ne disent rien sur l'utilisation de cette information dans la prise de décision, ainsi que sa contribution à l'amélioration du management du projet en cours de réalisation ou des projets à venir.

La définition de Casley et Kumar (1987) assimile le suivi à une estimation continue du fonctionnement des éléments du projet dans le contexte de calendriers d'exécution et de l'emploi des apports par les populations visées en fonction des prévisions établies au moment de la conception. C'est une activité interne du projet, un élément essentiel d'une bonne gestion qui, par conséquent, fait partie intégrante de la gestion quotidienne. Cette définition traduit avec une plus grande clarté notre conception du suivi car elle le met au cœur de l'activité du projet, avec une dynamique qui inclut la prise en compte des populations visées.

7.2 Rôles et objectifs du suivi

Pour saisir l'importance du suivi dans un projet, il est essentiel d'examiner ses objectifs, ses actions, ses résultats et les acteurs impliqués. Il est également important de noter que son champ d'application dépendra des objectifs définis (Verrière, 2002). Le suivi a pour mission d'assurer

un contrôle continu et systématique des activités et des résultats du projet, en surveillant, vérifiant et maîtrisant le processus de mise en œuvre tout au long de son déroulement. Cela implique de s'assurer que les ressources humaines, matérielles et financières sont correctement définies, gérées et utilisées de manière optimale. Dans ce cadre, l'objectif principal du suivi est d'identifier les anomalies, de tirer la sonnette d'alarme et d'attirer l'attention des décideurs du projet en cas de déviation par rapport aux objectifs initiaux et aux résultats escomptés, afin qu'ils puissent intervenir et apporter les ajustements nécessaires (Casley et Kumar, 1987).

7.3 Suivi comme outil de gestion d'un projet

Dans la plupart des cas, les termes « Suivi et Évaluation » sont utilisés ensemble pour s'assurer de la cohérence entre l'avancement des activités et la planification opérationnelle et financière. Le suivi peut être défini comme une fonction continue qui a pour objectif principal de garantir aux principales parties prenantes une intervention constante, accompagnée d'indications sur les progrès réalisés (PNUD, 2002).

En effet, le terme "suivi" désigne la collecte régulière d'informations, suivie de leur analyse afin de prendre des décisions, qu'elles soient favorables ou défavorables, de poursuivre, de modifier ou de mettre fin à un projet. En d'autres termes, le suivi garantit une gestion transparente des données recueillies et permet d'évaluer le degré d'avancement des activités. Il met en lumière la correspondance entre les objectifs établis dans le plan opérationnel et les ressources disponibles. Ce processus est généralement appliqué aux activités d'un projet ou d'un programme dans les domaines administratif, économique ou social. On distingue souvent deux types de suivi :

- Le suivi des processus évalue les ressources financières et humaines mobilisées pour atteindre les objectifs fixés, ainsi que les informations relatives à l'évolution des activités et les méthodes employées pour leur mise en œuvre.
- Le suivi de l'impact consiste à évaluer les résultats et les effets générés par le projet sur les bénéficiaires directs et indirects, afin d'observer les changements résultant de sa mise en œuvre. (Aboubakar, 2015). Le tableau suivant donne un aperçu sur quelques caractéristiques du suivi :

Tableau 3 : Quelques caractéristiques du « suivi » des projets de développement

Objectif du suivi des projets	Permettre de prendre la bonne décision sur la mise en œuvre des activités du projet (poursuite des activités comme prévu ; ou modifications de certaine activité ou arrêt de certaines activités).
Aspects à mesurer lors du suivi du projets	Le suivi a pour objectif d'évaluer l'efficacité et l'efficacités de la mise en œuvre du projet. L'efficacité se réfère à la manière dont les ressources mobilisées par le projet ont permis la réalisation des activités. Il s'agit donc d'évaluer la qualité de la transformation des ressources en activités au cours de la mise en œuvre du projet. L'efficacités, quant à elle, mesure dans quelle mesure les activités réalisées par le projet ont contribué à l'atteinte des résultats prévus dans le cadre logique. Cela implique d'évaluer la qualité de la transformation des activités en résultats durant la mise en œuvre du projet.
Type de suivi	Le suivi peut être interne au projet, réalisé par un membre de l'équipe de ce même projet, ou externe, effectué par une entité extérieure à l'équipe de mise en œuvre. Il peut également être mixte, c'est-à-dire un suivi conjoint qui combine des mécanismes internes et externes. En général, le suivi des projets de développement est principalement assuré par l'équipe de mise en œuvre.
Période de suivi	Le suivi est une activité continue durant la mise en œuvre du projet. Les données sont récoltées régulièrement pour suivre l'évolution des indicateurs retenus pour le système de suivi.
Dimension du suivi	Le suivi se limite généralement à un projet ou programmes spécifiques. A chaque projet doit correspondre un système de suivi qui lui est spécifique.

Source : Élaboré par nous-même (soin Fondation universitaire Mercure, suivi et évaluation des projets de développement, 2012).

7.4 Les différents types de suivi des projets

Il existe plusieurs types de suivi en management de projets mais, leur regroupement fait ressortir deux grandes catégories à savoir le suivi des réalisations et le suivi du déroulement (Verrière, 2002).

A- Le suivi des réalisations

Le suivi des réalisations consiste à évaluer l'utilisation des ressources du projet en se basant sur le budget prévu et le calendrier établi. Il a pour objectif de déterminer si les résultats sont

atteints dans les délais impartis, tout en prenant en compte l'efficacité et l'efficience de la gestion. Ce type de suivi vise également à détecter les problèmes et à les résoudre rapidement.

Le suivi des réalisations se divise en trois catégories : le suivi des délais, le suivi des coûts et le suivi des aspects physiques (Fofana, 2008).

- **Le suivi des délais**

La gestion des délais implique de s'assurer que toutes les activités du projet sont exécutées dans les temps impartis et conformément au calendrier établi. L'objectif principal est de mesurer les écarts, lorsqu'ils surviennent, entre les délais réels et ceux prévus, tout en cherchant à en comprendre les causes et les conséquences potentielles sur le début et la fin des autres activités.

- **Le suivi des coûts**

Le suivi des coûts a pour objectif de s'assurer que l'exécution des activités du projet se déroule conformément au budget initialement prévu. Il permet de comparer, tout au long de la réalisation du projet, les coûts réels aux coûts prévus, d'identifier les écarts pour les soumettre aux décideurs, d'en analyser les causes et de proposer des mesures correctives afin d'éviter tout dépassement budgétaire (Oger, 2009).

- **Le suivi des aspects physiques**

En ce qui concerne le suivi des aspects physiques, il se concentre sur l'état d'avancement des réalisations concrètes du projet. Ce suivi englobe trois aspects essentiels : le suivi des ressources, le suivi des approvisionnements et le suivi de la conformité physique des réalisations (Fofana, 2008).

- **Le suivi des ressources**

Le suivi des ressources concerne l'élaboration et le suivi des procédures de mise en œuvre qui utilisent de façon optimale les ressources disponibles. Son rôle principal est de veiller au planning d'utilisation des ressources, de dénoncer le cas échéant et à temps toutes les déviations et les erreurs de gestion constatées et ceci par comparaison au planning initial.

- **Le suivi de la conformité physique des réalisations.**

Le suivi de la conformité physique des réalisations cherche à vérifier et s'assurer que l'exécution du projet s'effectue suivant les règles de l'art, tout en respectant scrupuleusement ce qui avait été prévu dans le cahier de charge, en conformité avec les normes de qualité.

· Le suivi des approvisionnements

Le suivi des approvisionnements permet de s'assurer que tous les intrants nécessaires à la réalisation du projet sont fournis et disponibles en quantité suffisante, avec la qualité requise et conformément au budget prévu, tout au long de l'exécution du projet.

L'efficacité et la crédibilité du suivi des réalisations reposent sur la fiabilité et la pertinence des informations fournies par le système d'information établi dans le cadre du projet. Cela dépend également de la pertinence des indicateurs sélectionnés. Ce problème de crédibilité se manifeste de manière plus prononcée lorsque le traitement de l'information est effectué manuellement.

Le suivi des coûts soulève la question de la pertinence des prévisions budgétaires. Certains auteurs suggèrent de se baser sur des projets similaires réalisés dans le passé pour estimer les résultats futurs, tandis que d'autres estiment qu'il est préférable de se concentrer sur la situation actuelle pour évaluer les coûts à venir. Un troisième courant, qui se situe entre ces deux approches, propose d'utiliser les informations des projets passés en parallèle avec celles de la situation présente afin d'effectuer une estimation précise des coûts prévisionnels (Oger, 2009).

Bien que le suivi des réalisations permette au chef de projet de garantir le respect des délais, la maîtrise des coûts et une bonne gestion des aspects physiques, il ne fournit pas une visibilité suffisante sur le déroulement du projet. Cela inclut une analyse critique des outils et méthodes employés, ainsi que de la fiabilité et de la pertinence des informations recueillies. Il est donc essentiel d'envisager l'instauration d'un système de suivi du déroulement du projet.

B- Le suivi du déroulement

Le suivi du déroulement permet d'évaluer et de vérifier l'efficacité des méthodes et des outils employés pour suivre l'avancement du projet. En effet, pour garantir un suivi efficace, il est essentiel que les méthodes et outils utilisés soient capables de collecter et de produire des informations pertinentes, susceptibles d'éclairer les décideurs dans leur processus de prise de décision.

Le suivi du déroulement d'un projet examine également l'attitude des bénéficiaires tout au long de celui-ci, ainsi que la qualité des produits et/ou services fournis. Il s'agit également d'analyser comment l'environnement externe influence la mise en œuvre normale du projet. Selon Casley et Kumar (1987), le suivi des réactions des bénéficiaires est essentiel pour

garantir le succès du suivi d'un projet. Au fur et à mesure de l'avancement du projet, les réactions des bénéficiaires peuvent soit accroître la demande pour les services offerts, soit rendre ces services de moins en moins pertinents. Si les attentes des bénéficiaires ne correspondent pas aux objectifs du projet, cela indique que l'exécution du projet ne progresse pas vers l'atteinte des objectifs de développement.

7.5. Méthodes et outils du suivi

A- La méthode Pert

La méthode PERT est une technique utilisée pour planifier et suivre l'avancement d'un projet. Elle consiste à représenter, sous forme de graphique, un réseau de tâches dont l'enchaînement permettra d'atteindre les objectifs du projet (Maders et Clet, 2005).

C'est une méthode de pilotage qui aide le gestionnaire du projet à prendre des décisions d'ajustement sur les objectifs, les délais et les moyens. Sa mise en œuvre implique au préalable un découpage précis du projet en tâches, l'estimation de la durée de chaque tâche, la nomination d'un chef de projet chargé d'assurer le suivi, de rendre compte si nécessaire et de prendre des décisions au cas où il y a des écarts par rapport aux prévisions. Le Pert permet une vision claire des différentes tâches du projet, des ressources mises en œuvre et le temps alloué à l'exécution de chaque tâche. Il permet également de suivre au cours du projet l'adéquation entre les prévisions et les réalisations et éventuellement réévaluer les besoins en termes de ressources humaines, financières et matérielles. Mais, le Pert ne permet pas d'avoir une visibilité sur l'évolution globale du projet, c'est là une limite de cette méthode. En effet, elle focalise ses centres d'intérêt sur les différentes activités du projet. Ceci étant, le Pert ne peut pas être utilisé comme élément de communication pour les différents intervenants dans le projet. Dans la pratique, on distingue le Pert-temps et le Pert-charge (Vallet, 1991).

- **Le Pert-temps**

Le Pert-temps est un diagramme qui représente les dates et les délais, permettant un suivi constant des réalisations. Cela offre une vue d'ensemble des tendances de dérive des délais d'un projet. Le calcul de ces dérives facilite les révisions et les ajustements successifs du planning tout au long de l'exécution du projet.

- **Le Pert-Charge**

Le Pert-charge est une extension de la technique du Pert-temps mais, permet de prendre en compte les ressources affectées au projet (Vallet, 1991). C'est un outil de suivi des ressources

permettant de montrer l'affectation des personnes en homme jour sur une tâche donnée et de réviser éventuellement le taux d'affectation des ressources si une tâche se montre plus longue (ou plus courte) que prévue initialement.

Le Pert- charge permet également de présenter pour chaque fin de période (jour, semaine, mois...) le nombre de ressources qui ont été utilisé, d'apporter une visibilité à une date donnée sur ce qui reste à faire et d'envisager les réajustements par rapport au planning initial (Vallet, 1991).

Si le Pert permet de suivre l'évolution du projet en termes de tâches réalisées et de ressources utilisées il ne permet pas de fournir des informations sur l'état d'avancement du projet, c'est d'ailleurs le rôle du diagramme de Gantt.

- Le diagramme de Gantt

Le diagramme de Gantt offre une vue d'ensemble sur l'avancement du projet. Il permet de connaître, à un moment donné, la quantité de ressources utilisées ainsi que celles qui restent à utiliser. En comparant ces valeurs, il est possible de déterminer la quantité restante et de mettre en parallèle l'étape actuelle du projet, ce qui aide à justifier les écarts et à envisager les ajustements nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. Selon Maders et Clet (2005), au fur et à mesure de l'avancement du projet, le diagramme de Gantt doit être mis à jour pour refléter la situation actuelle et anticiper les actions correctives à entreprendre. De plus, cet outil constitue un moyen de communication essentiel entre les différents acteurs impliqués dans la réalisation du projet.

Le Pert et le diagramme de Gantt sont donc complémentaires, dans la mesure où le Pert permet de contrôler le suivi de l'exécution des tâches alors que le diagramme permet d'avoir une vision globale sur l'évolution de l'exécution du projet en termes de temps et de ressources.

B- Le tableau de bord

Le tableau de bord est un document constitué d'un ensemble d'indicateurs qui permet au gestionnaire du projet de surveiller, contrôler, voire maîtriser l'avancement du projet et les aléas (Maders et Clet, 2005). Compte tenu de l'exhaustivité des informations nécessaires au suivi du projet et qu'il faut absolument collecter, le tableau de bord du projet doit être un document synthétique qui rassemble tous les tableaux de bord de suivi des différentes activités du projet.

Chaque tableau de bord de suivi d'une activité doit contenir les différents types d'informations et de prévisions concernant les échéances par action, les charges de travail par intervenant, les

dépenses par poste budgétaire, l'état d'avancement général du projet et le portefeuille de risque. Généralement, on distingue les tableaux de bord de suivi des consommations de ressources et les tableaux de bord de suivi des coûts. L'analyse des écarts significatifs et des causes de ces écarts entraîne des mesures correctives et la réactualisation des tableaux de suivi. Mais, le véritable problème du tableau de bord reste le choix de l'indicateur. En effet, si l'indicateur qui devrait aider à apprécier une situation est mal choisi, il est évident que les décisions prises à la suite de l'analyse de cet indicateur ne donneront pas le résultat attendu.

C- Identification des indicateurs

Pour évaluer les objectifs fixés dans le cadre d'un projet, ceux-ci sont souvent traduits en termes techniques à travers des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs.

Les indicateurs de suivi constituent un outil essentiel pour apprécier les différents aspects d'un projet, d'un programme ou d'une stratégie de développement, tels que les ressources, les processus, les produits, les résultats et les impacts (Rapport de la Banque mondiale, 2008). Ils permettent aux gestionnaires de projets de suivre l'évolution des actions entreprises, d'évaluer les résultats obtenus et d'apporter les ajustements nécessaires. Selon le programme d'auto-apprentissage sur le suivi et l'évaluation de la Banque mondiale (2008), il est important d'associer les principales parties prenantes à la définition des indicateurs, car il y aura ainsi plus de chances que celles-ci sachent les comprendre et les utiliser pour la prise de décision. Ceci étant, les indicateurs de suivi doivent être précisés dès l'origine du projet. En effet, ils facilitent la mise en œuvre, et l'efficacité par un renforcement continu des capacités de gestion.

D- Les types d'indicateurs

Le choix des indicateurs de performance est un élément essentiel pour garantir le succès d'un projet de développement.

Ces indicateurs doivent être sélectionnés non seulement en tenant compte des coûts liés à la collecte des données pertinentes, mais surtout en fonction des objectifs du projet. Selon Casley et Kumar (1987), le choix d'indicateurs appropriés est crucial pour le suivi des bénéficiaires, car ils doivent éclairer les questions sur lesquelles les responsables peuvent agir pour améliorer les résultats du projet. En effet, des indicateurs inadaptés peuvent compromettre l'efficacité d'un système d'information. Les indicateurs de suivi peuvent être classés en trois grandes catégories :

- Les indicateurs de résultats qui permettent de cerner et d'apprécier les performances du projet
- Les indicateurs de réactions des bénéficiaires au cours de l'exécution du projet ;
- Les indicateurs explicatifs externes qui permettent de surveiller certaines forces exogènes sur lesquelles un projet ne peut pas avoir d'influence.

Le suivi repose sur des techniques de collecte de données, tant qualitatives que quantitatives. L'analyse, qu'elle soit quantitative ou qualitative, ainsi que la formulation d'actions correctives, sont des aspects essentiels des activités de suivi. Ces données doivent être enregistrées à une fréquence adaptée, pouvant aller d'une collecte quotidienne avec des synthèses hebdomadaires ou mensuelles, à une fréquence hebdomadaire ou mensuelle.

E- La fréquence du suivi

Le suivi est généralement effectué en interne par l'organisme d'exécution. Il peut être assuré soit par la direction du projet, soit par un comité restreint constitué à cet effet, agissant sous l'autorité du responsable du projet. La fréquence du suivi varie en fonction des besoins du projet, pouvant être quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle, (Kamtchouing, 2009).

III. Les facteurs clés de succès de la réussite de projet

1. Définition de la réussite de projet

Voici un concept difficile à définir de manière précise. Le succès, selon le dictionnaire Le Petit Larousse (1999), est « un résultat heureux, une réussite ». Mais qu'en est-il du succès des projets ? On peut affirmer sans risque de se tromper qu'il n'existe pas de consensus sur ce que l'on entend par « succès des projets » ni par « échec des projets ». D'après Pinto et Sevin (1988a), peu de concepts en gestion de projet ont été débattus de manière aussi régulière par les auteurs sans qu'un accord sur leur définition ne soit atteint. Wells (1998) va même jusqu'à déplorer le manque d'attention portée à la définition du succès, qui n'est souvent abordée qu'en termes généraux. La définition du succès des projets semble donc représenter un défi considérable pour les chercheurs (Ika, 2009).

Plusieurs auteurs supposent simplement que tout le monde sait ce qu'on entend par « succès des projets » ou « échec des projets ». Seule certitude en gestion de projet : c'est un concept ambigu, englobant et multidimensionnel dont la définition est contextuelle. Sans aller jusqu'à proposer ici une définition complète du succès des projets, un rapprochement peut se faire avec d'autres concepts tels l'efficacité, l'efficacités et la performance. Nombre d'auteurs et de

Praticiens considèrent les concepts de succès, d'efficacité, d'efficacités et de performance comme des synonymes et une telle confusion est plutôt fréquente dans la littérature de la gestion de projet (Belout, 1998 ; Ika, 2009). La performance d'un projet se définit par sa capacité à apporter une valeur ajoutée tout en répondant à des besoins spécifiques ou à des objectifs en matière de qualité, de coût et de délais. Elle inclut la faculté du projet à accomplir sa mission, à s'adapter à son environnement et à en tirer le meilleur parti, tout en produisant des résultats conformes aux attentes des clients et aux objectifs fixés, et ce, avec un minimum de ressources. Ainsi, on peut affirmer qu'elle englobe les concepts d'efficacité et d'efficacités. L'efficacité se traduit par « bien faire les choses avec moins de ressources », c'est-à-dire maximiser les résultats obtenus. En d'autres termes, pour un niveau donné d'intrants ou de ressources, l'efficacité consiste à « faire les bonnes choses », c'est-à-dire à atteindre les objectifs du projet. Comme l'a souligné Drucker, l'efficacité est souvent considérée comme plus cruciale que l'efficacité (voir, entre autres, O'Shaughnessy, 1992, p. 13). Par conséquent, le succès des projets repose sur leur efficacité et leur efficacité (cf. Belout, 1998 ; Ika, 2009).

Il est crucial de différencier le « succès de la gestion de projet » du « succès du projet » pour répondre aux exigences du cadre conceptuel de notre recherche. Pendant longtemps, l'évaluation du succès des projets s'est fondée sur le respect des contraintes de délai, de coût et de qualité. Le « triangle : délai, coût, qualité », également connu sous le nom de « triangle de fer » (Atkinson, 1999) ou « triangle d'or » (Westerveld, 2003), est parfois désigné par les professionnels comme la « Sainte Trinité » ou le « triangle vertueux » (Hazebroucq et Badot, 1996, p.35). Ce modèle a longtemps été considéré comme suffisant pour définir le succès des projets (Ika, 2009).

Cependant, de nombreuses personnes ont été témoins de projets livrés dans les délais, respectant le budget et les spécifications requises, mais qui ont finalement été considérés comme des échecs. À l'inverse, certains projets ayant dépassé les délais et les coûts se sont révélés être des réussites (Pinto et Sievin, 1988 ; Ika, 2009). Les exemples de House illustrent bien ce phénomène (MULms et Bjeinni, 1996 ; Lim et Mohamed, 1999 ; Ika, 2009). De plus, de Wit (1988) mentionne que, bien que le projet Fulmar North Sea Oil ait connu des dépassements significatifs de délais et de coûts, des circonstances exceptionnelles, telles que l'augmentation des prix du pétrole en 1973 et 1979, en ont fait un projet couronné de succès.

L'effet de percussif, pour reprendre les mots de Hazebroucq (1993), semble se manifester : des projets initialement perçus comme des échecs peuvent, avec le temps, se transformer en

véritables succès, tandis que d'autres, jugés réussis au départ, peuvent finalement s'avérer désastreux. Par conséquent, l'équipe de projet peut être injustement félicitée ou blâmée en fonction du moment où le projet est évalué comme un succès ou un échec (Ika, 2009).

C'est un paradoxe qui a conduit de Wit (1988) à proposer une distinction entre le succès d'un projet et le succès de la gestion de projet. En adoptant une perspective tautologique selon laquelle « un projet n'existe que par rapport à des objectifs prédéfinis » (Hazebroucq et Badot, 1996, p.35), de Wit (1988) remet en question l'équation : objectifs du projet = objectifs de la gestion de projet. Selon Munns et Bjeirmi (1996), les objectifs de la gestion de projet et ceux des projets eux-mêmes diffèrent, et le respect rigoureux de la trilogie délai, coût, qualité - souvent considéré comme l'objectif de la gestion de projet - ne peut plus être assimilé au succès des projets (voir également Ika, 2009).

2. Les critères de réussite d'un projet

Une approche traditionnelle pour évaluer le succès des projets consiste à présenter une formule simple, consensuelle, claire et facile à mettre en œuvre (Pinto et Slevin, 1988a ; Dvir, Raz et Shenhar, 2003 ; Ika, 2009). C'est ainsi qu'émerge le concept du triangle.

- Délai
- Coût
- Qualité

En tant que critères d'évaluation du succès, certains auteurs affirment que la qualité se définit par le respect des spécifications fonctionnelles et techniques. D'autres, plus nombreux, avancent une perspective plus audacieuse : la qualité est un concept ambigu, multidimensionnel et subjectif, susceptible d'interprétations variées selon les parties prenantes (Wateridge, 1995 ; Ika, 2009). Cette vision restreinte a d'ailleurs été critiquée (Hazebroucq et Badot, 1996). Baker et al. (1974) ajoutent à cela l'importance de la satisfaction du client. Le succès des projets se transforme alors en un « cercle vertueux de critères » : délai, coût, qualité et satisfaction du client. Avec les recherches ultérieures (voir, entre autres, Baccarini, 1999 ; Lim et Mohamed, 1999 ; et Shenhar, Levy et Dvir, 1997), le succès des projets évolue vers un hexagone. En plus des dimensions traditionnelles que sont le délai, le coût et la qualité, s'ajoutent les critères liés à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation cliente qui initie le projet, ainsi que la satisfaction des utilisateurs finaux et des autres parties prenantes (Ika, 2009).

Le succès de la gestion de projet, ou l'efficacité des projets, peut être évalué à court terme, que ce soit pour des projets déjà achevés ou pour ceux dont une étape ou une phase a été finalisée

(de Wit, 1988 ; Ika, 2009). Dans tous les cas, il est possible d'apprécier le succès de la gestion de projet lors de la livraison du produit ou du service au client (Munns et Bjeirni, 1996 ; Atkinson, 1999 ; Ika, 2009). Baker et al. (1974) soulignent que les critères de délai, de coût et de qualité, souvent considérés comme prioritaires durant la phase d'exécution des projets, perdent de leur importance avec le temps, laissant place à des critères stratégiques.

La gestion de projet, qui se concentre sur les délais et les coûts, est « mesurable », tandis que des objectifs tels que la satisfaction des parties prenantes sont souvent difficiles, voire impossibles, à quantifier. C'est pourquoi la question du succès des projets est fréquemment examinée à la fin du processus de gestion, même lorsque les objectifs à long terme n'ont pas encore été atteints. (Ika, 2011).

- ❖ Si les critères de succès sont connus et le moment de leur mesure souvent débattu, il n'en demeure pas moins qu'il existe un certain nombre de conditions suffisantes pour promouvoir le succès des projets.

3. Les facteurs critiques de succès des projets

La recherche sur les facteurs critiques de succès, ces leviers que le gestionnaire de projet peut actionner pour augmenter les chances de réussite d'un projet, a d'abord porté son attention sur les aspects du contrôle de projet (Westerveld, 2003). Par la suite, Baker et al. (1974) ont proposé de remplacer le « triangle délai, coût, qualité » par une mesure du « succès perçu ». La majorité des études étaient souvent le résultat d'expériences de praticiens plutôt que d'une approche empirique scientifique (Hazebroucq, 1993). C'est à Sevin et Pinto (1986) que l'on doit le mérite d'avoir établi une base scientifique comprenant 10 facteurs clés de succès :

- La mission du projet,
- Le soutien de la direction générale,
- La planification et les échéanciers,
- L'écoute des clients, le personnel,
- Les tâches techniques,
- L'approbation du client,
- Le pilotage et la rétroaction,
- La communication et la gestion des problèmes,

À ces 10 facteurs plus ou moins « contrôlables » par l'équipe de projet, Pinto et Sevin (1988b) ajoutent 4 facteurs réputés extérieurs au processus d'implantation du projet et donc incontrôlables par l'équipe :

- Les compétences du chef de projet.
- Le pouvoir et les enjeux politiques.
- L'environnement et l'urgence.

Étant donné le caractère unique et éphémère des projets, il est essentiel que la recherche des facteurs critiques de succès prenne en considération le cycle de vie des projets (Pinto et Slevin, 1988b ; Jugdev et Müller, 2005 ; Ika, 2009). Selon ces auteurs, durant la phase de conception, la définition de la mission du projet et l'écoute des clients sont primordiales. En phase de planification, les éléments clés de succès incluent la mission du projet, le soutien de la direction générale, l'approbation du client et l'urgence. Pendant la phase d'exécution, les facteurs déterminants sont la mission du projet, les compétences du chef de projet, la gestion des problèmes, la planification et les délais, ainsi que les tâches techniques et l'écoute des clients. Enfin, lors de la phase de clôture, les facteurs clés de succès se concentrent davantage sur les tâches techniques, la mission du projet et l'écoute des clients.

Les études sur les critères et les facteurs de succès des projets révèlent qu'il est impossible d'établir une liste exhaustive et universelle applicable à tous les projets. En effet, les critères et les facteurs de succès varient d'un projet à l'autre en fonction de divers éléments tels que l'envergure, l'unicité ou la complexité (Wateridge, 1998 ; Jugdev et Müller, 2005 ; Ika, 2009). Néanmoins, l'idée de proposer des regroupements universels de critères de succès d'une part, et de facteurs de succès d'autre part, semble gagner du terrain dans la littérature (Lim et Mohamed, 1999 ; Westerveld, 2003 ; Jugdev et Müller, 2005 ; Ika, 2009) (Ika, 2011)

4. Lien entre la planification stratégique et le suivi pour assurer le succès des projets

La planification stratégique et le suivi sont deux fonctions interdépendantes et complémentaires qui jouent un rôle déterminant dans le succès des projets. La planification stratégique, en tant que processus de définition des orientations à long terme, des priorités et des ressources, trace la trajectoire générale du projet et permet d'anticiper les risques, de fixer des objectifs mesurables et d'élaborer un plan d'action cohérent. Elle crée un cadre structurant au sein duquel les décisions sont prises et les actions sont orientées. Le suivi, pour sa part, constitue le mécanisme par lequel cette stratégie est concrètement mise en œuvre, contrôlée et ajustée. Il permet de mesurer l'écart entre ce qui est prévu et ce qui est réalisé, en termes de délais, de budget, de qualité et d'atteinte des résultats. Ce lien dynamique entre planification et suivi favorise une gouvernance proactive du projet, où chaque déviation est détectée à temps, analysée et corrigée.

Kerzner (2017) souligne que l'absence d'intégration entre ces deux composantes affaiblit la capacité des équipes à réagir aux imprévus, et peut engendrer une perte d'alignement entre les actions opérationnelles et les objectifs stratégiques. À l'inverse, un système bien intégré assure une cohérence entre les intentions stratégiques et les réalités du terrain, permettant des ajustements agiles tout au long du cycle de vie du projet.

En somme, la planification stratégique fixe le cap, tandis que le suivi veille à ce que le navire reste sur la bonne route. Leur interaction continue garantit que le projet ne dérive pas, qu'il reste aligné avec ses finalités, et qu'il produit les résultats escomptés. C'est donc dans cette synergie que réside la clé d'un pilotage efficace et d'une réussite durable des projets.

Dans ce premier chapitre, nous avons posé les bases théoriques et conceptuelles de notre travail en nous appuyant sur une revue de littérature portant sur la planification stratégique, le suivi des projets et leur réussite. Cette exploration nous a permis de recenser les principaux modèles, approches et outils mobilisés dans ces domaines, tout en mettant en lumière les liens possibles entre eux. À travers l'élaboration de notre cadre conceptuel, nous avons pu structurer notre réflexion en clarifiant les notions clés, leurs définitions ainsi que les interactions qui les relient. Ce socle théorique constitue, selon nous, un point de départ essentiel pour aborder la partie empirique de notre recherche, notamment l'étude de cas de l'ENAP, afin de mieux comprendre dans quelle mesure l'intégration entre la planification stratégique et le suivi contribue à la réussite des projets.

CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTUEL

Ce chapitre expose en détail notre méthodologie de recherche, comprenant la description de notre démarche méthodologique ainsi que la justification du choix de l'approche et des méthodes de collecte de données. De plus, nous présenterons le contexte organisationnel de notre étude en décrivant l'entreprise ENAP, ses caractéristiques, sa structure, tout en mettant l'accent sur la relation entre la planification stratégique et le suivi pour garantir le succès des projets.

Sections 01 : Cadre méthodologique de la recherche

La méthodologie de recherche fait référence à la manière dont une étude est réalisée pour obtenir des résultats significatifs et fiables sur un sujet particulier. Elle aborde les techniques et procédures utilisées pour collecter, analyser et interpréter les données afin d'atteindre les objectifs de recherche.

1. Le raisonnement analytique de la recherche

Pour mener une recherche, il est essentiel de choisir une approche adaptée aux caractéristiques de l'étude, en tenant compte de la nature de la recherche et des objectifs à atteindre. Plusieurs types d'approches ont été développés en conséquence, notamment la méthode inductive, et la méthode déductive.

La méthode déductive, également appelée méthode vérificative, consiste à valider des connaissances théoriques établies à partir de données empiriques. En revanche, la méthode inductive ou générative commence par l'observation de données empiriques pour construire des catégories conceptuelles et des relations.

Comme l'indiquent Van Campenhoudt et Quivy (2011), le raisonnement déductif consiste à confronter un ensemble d'hypothèses théoriques à la réalité dans le but de les valider, de les invalider ou de les ajuster.

Dans le cadre de notre travail, nous avons mobilisé l'approche déductive, qui nous a permis d'examiner sur le terrain des concepts issus de la littérature. En partant d'un cadre théorique structuré, nous avons orienté notre analyse des données afin d'évaluer dans quelle mesure les observations empiriques confirment, infirment ou modifient les hypothèses formulées.

2. Approche de la recherche

Dans le cadre de notre recherche, il est important de reconnaître l'existence de deux méthodes principales de la recherche : qualitative et quantitative. Comme l'a souligné (Thiétart, 2014) la

méthode qualitative se focalise sur une compréhension approfondie des phénomènes sociaux grâce à des observations, des entretiens et des analyses contextuelles. En revanche, la méthode quantitative a pour objectif de mesurer et de quantifier les relations entre les variables en utilisant des données numériques et des techniques statistiques.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour une approche qualitative, que nous considérons comme la plus appropriée en raison des spécificités de notre sujet. Notre objectif est d'explorer la relation entre la planification stratégique et le suivi, afin d'assurer le succès des projets. De plus, ce thème ne se limite pas seulement aux aspects techniques du changement, mais englobe également des dimensions émotionnelles, sociales et organisationnelles, ce qui rend l'approche qualitative particulièrement pertinente pour une compréhension approfondie. Par ailleurs, étant donné que notre population cible est restreinte, nous confirmons que cette approche est la plus adéquate pour notre étude.

3. Méthodes de collecte des données

3.1 L'analyse documentaire

L'analyse documentaire a constitué l'une des méthodes essentielles pour la collecte de données. Selon le chercheur (Waller, 2000, pp. 13,14,16) « L'analyse documentaire... est une opération centrale qui détermine la qualité ou la non-qualité de la recherche documentaire qui en résulte. » Il ajoute que « l'analyse documentaire consiste à extraire tout le sens d'un texte afin de le transmettre à ceux qui en ont besoin. » Enfin, il souligne que « l'analyse documentaire est une opération technique professionnelle, mais avant tout une démarche intellectuelle. »

Dans le cadre de notre étude et de notre stage pratique au sein de l'entreprise ENAP, nous avons eu accès à plusieurs documents internes, ce qui nous a permis de mieux comprendre les processus internes de l'entreprise. Parmi les documents obtenus, nous avons consulté des informations détaillées sur le processus de planification stratégique, l'organigramme de l'entreprise, ainsi que des documents relatifs à la direction de la planification et du contrôle de gestion. Ces données ont constitué une base précieuse pour analyser la manière dont l'entreprise gère ses activités stratégiques et opérationnelles, et ont permis d'approfondir notre compréhension de ses mécanismes internes.

3.2 Les entretiens

Le terme "entretien" fait référence à une conversation entre deux personnes (GUIST OLIVER, 2016). La conduite d'un entretien commence par une rencontre, incluant des salutations, des présentations et des échanges de remerciements envers l'enquêté pour sa collaboration, le temps qu'il consacre et l'aide qu'il nous apporte. Il est essentiel de valoriser son témoignage en répondant de manière ouverte à toutes les questions (SAUVAYRE, 2013).

L'entretien de l'étude s'articule autour de deux acteurs : l'enquêteur (moi-même) et l'enquêté. Cet outil de recherche présente plusieurs avantages, notamment la liberté de réponse de l'enquêté grâce à des questions ouvertes. Il est l'outil le plus adéquat pour la recherche de données qualitatives, car il permet de comparer et de catégoriser les données recueillies. De plus, que l'enquêté peut demander une reformulation si la question n'est pas comprise.

Dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé la méthode de l'entretien semi-directif, car elle est la plus appropriée pour collecter les données subjectives que nous souhaitons obtenir et pour correspondre à la nature de notre recherche. Les entretiens individuels permettent de plonger profondément dans l'exploration des expériences, des perspectives et des pratiques des participants en ce qui concerne l'application du sujet de notre étude. Nous utilisons également un guide d'entretien semi-directif pour orienter la discussion, tout en laissant de la place pour des réponses ouvertes qui enrichissent notre compréhension approfondie des concepts étudiés.

3.2.1. Le choix des interviewés

Ce guide d'entretien a été élaboré pendant notre période de stage au sein de l'entreprise ENAP. Il a été enrichi et mis à jour au fur et à mesure que les entretiens ont été effectués avec :

- Le directeur de planification et du contrôle de gestions.
- Le chef du département de planification.
- Le chef du département de contrôle de gestion.

Nous avons choisi des personnes occupant des postes liés à la planification et au suivi des projets pour mener les entretiens, car elles sont les mieux placées pour répondre aux objectifs de notre recherche. Ce choix a été fait en raison de leur expertise, de leurs connaissances approfondies et de leurs contributions dans la gestion de projets, ce qui fait d'elles une source fiable d'informations pour obtenir des résultats précis et pertinents.

3.2.2. Le déroulement de l'entretien

Afin d'assurer le bon déroulement des entretiens, nous avons planifié les rendez-vous avec l'équipe fondatrice de L'ENAP, en fonction de la disponibilité des personnes interviewées. Les entretiens ont été organisés de manière à convenir à tous les participants. Ils se sont déroulés dans un environnement confortable, où chaque entretien a commencé par une présentation de notre projet de fin d'études, avec une explication claire de l'objectif de l'entretien et la garantie de la confidentialité des données, afin de créer un climat de confiance.

Les questions ont été posées selon l'ordre défini dans le guide d'entretien (Annexe A), avec la possibilité de reformuler les questions si nécessaire pour clarifier tout malentendu. L'objectif principal de ces entretiens était de recueillir des informations précises sur le sujet étudié, ce que nous avons accompli en écoutant attentivement les réponses et en prenant des notes. Certaines réponses ont également été soutenues par des documents internes de l'entreprise L'ENAP, ce qui a ajouté une valeur supplémentaire aux informations collectées.

La durée des entretiens variait entre 40 et 60 minutes par personne, offrant ainsi suffisamment de temps pour discuter en profondeur des points essentiels et échanger des idées avec les participants. Le tableau suivant résume leur profil.

Tableau 4: Profil des interviewés

Les interviewés	Les codifications	Les Postes	Les dates de l'entretien	Les durées de l'entretien
Madame B. N	RCP	Le chef département de planification	09/03/2025	40 minutes
Madame A.A	RCR	Le chef département de contrôle de gestion	11/03/2025	60 minutes
Monsieur Y. A	DPG	Le directeur de planification et contrôle de gestion	19/03/2025	2 heures

Source : Élaboré par nous-même

4. Les outils de collecte des données

4.1 Le guide d'entretien

Le guide d'entretien constitue un outil fondamental pour initier un entretien semi-directif (SAUVAYRE, 2013).

Avant de commencer l'entretien, il est crucial de préparer un guide qui couvre tous les thèmes à aborder durant la discussion. Les questions doivent être formulées de manière simple, compréhensible, détaillée et précise, en utilisant des phrases claires et concises. L'organisation du guide doit suivre la méthode de l'entonnoir (ou du sablier), en commençant par des sujets généraux et simples, puis en évoluant vers des questions plus spécifiques et complexes. Cette approche permet d'établir une structure claire et logique pour l'entretien, facilitant ainsi la collecte de données pertinentes et la compréhension des réponses des participants (Combessie, 2007).

Le guide d'entretien a été développé en se basant sur les résultats de notre revue de littérature portant ainsi que sur les informations recueillies lors de notre stage pratique. Les questions du guide sont organisées de manière à suivre une progression, allant des questions plus générales aux questions plus précises. Cette approche permet d'obtenir une structure cohérente et logique pour les entretiens.

Ce guide d'entretien, essentiel à notre étude, est conçu de manière anonyme pour encourager la transparence et favoriser des réponses franches et ouvertes de la part des participants. Il a été élaboré avec soin, comprenant 19 questions soigneusement sélectionnées. Ces questions sont stratégiquement réparties entre 6 axes (Informations sur interviewé ; Planification stratégique, Processus de suivi ; Intégration de la planification stratégique et du suivi ; Facteurs de succès et défis dans les projets ; Modifications et adaptations) offrant ainsi une vue complète et détaillée de chaque aspect du modèle économique de l'entreprise L'ENAP. Chaque question est formulée de manière à encourager les participants à partager leurs perspectives, leurs expériences et leurs idées, tout en veillant à ce que les réponses recueillies couvrent tous les domaines pertinents pour notre analyse. Le guide d'entretien est présenté en (annexe A).

5. Analyse et traitement des données

Pour analyser les données issues des entretiens que nous avons réalisés à l'aide d'un guide d'entretien, dans un premier temps, nous avons mené une analyse sémantique en traitant manuellement les données : nous avons collecté et organisé les informations de manière systématique, en transcrivant fidèlement les propos des participants, sans aucune modification. Ensuite, nous avons classé les réponses afin d'en extraire les principaux modèles et tendances. Nous avons également résumé les propos de l'ensemble des personnes interrogées pour identifier les éléments communs et tenter d'expliquer les contradictions selon les contextes.

Pour le traitement de ces discours, nous avons utilisé la méthode de l'analyse de contenu. Étant donné que l'analyse de contenu repose sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expressions ou significations similaires, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêt, et les préoccupations des auteurs du discours, le texte (document écrit ou retranscription de discours ou d'entretien) est découpé et ordonné en fonction des unités d'analyse que le chercheur a choisi d'étudier, selon une méthodologie très précise de codage. Les différentes unités d'analyse sont ensuite classées dans un nombre restreint de catégories liées aux objectifs de recherche et sur lesquelles porteront les analyses. Ces analyses passent le plus souvent par des comptages, des analyses statistiques, ou encore des analyses plus qualitatives du contexte dans lequel les mots apparaissent. Comme le souligne Weber (1990), il existe différentes méthodes pour mener une analyse de contenu et le chercheur doit déterminer lui-même quelle est la méthode la plus appropriée à son problème.

Après avoir réalisé les entretiens, nous avons analysé les données à l'aide du logiciel NVIVO 10 un outil spécialisé dans l'analyse de données qualitatives, offrant des capacités avancées pour la gestion, l'exploration et l'analyse de données textuelles. Dans cet exemple, nous utilisons principalement NVIVO 10 pour effectuer une analyse statistique sur des données textuelles et générer des nuages de mots. Cette visualisation nous permettra de mettre en évidence les termes les plus fréquemment mentionnés dans les réponses des participants, offrant ainsi un aperçu visuel des principaux thèmes et sujets abordés lors des entretiens.

Section 02 : Présentation de l'entreprise ENAP

Dans cette section, nous vous proposons une présentation de l'organisme d'accueil basée sur nos propres observations. Cette approche nous a permis de fournir une vue d'ensemble précise et détaillée de l'organisation (ENAP). De plus, nous avons bénéficié de la collaboration avec les acteurs clés au sein de l'institution, tels que le directeur et les chefs de département, qui nous ont fourni des informations précieuses, enrichissant ainsi notre analyse et notre compréhension de la structure organisationnelle et des processus au sein de l'institution.

1. Historique et dénominations sociales

Historique : Elle a été créée en 1968 comme société nationale des industries chimiques. Trois étapes essentielles ont constitué l'historique prospère de l'entreprise nationale des (SNIC) dont les unités ont été héritées de la nationalisation des sociétés étrangères en Algérie , son activité a été caractérisée par une politique de développement dans le sens de la monopolisation des industries de peintures au niveau national , c'est ainsi que les premiers projets Algériens en matière de peintures sont l'œuvre de la SNIC .

En 1982 avec la restructuration organique par les décrets 82/417 et 82/422 de la SNIC a été créée l'entreprise nationale des peintures ENAP.

Jusqu'au mai 1984. L'ENAP exerçait sa mission sous la tutelle du Ministère des industries légères. En 12 mai 1984 a transféré cette tutelle au Ministère de l'énergie des industries chimique et pétrochimique. Litant dans les cadres de la réforme économique en 1990 du plan national, l'entreprise publique et économique des peintures ; société par actions (EPE / EN AP / Spa) est passée à de participation :

- Chimie Pétrochimie pharmacie 40 %
- Mines Hydrocarbures Hydrauliques : 30 %
- Industries diverses : 30 %

Qui furent transférés en août 1995 à 100 % au Holding chimie- Pharmacie service L'ENAP est passé en juillet 2013 à un capital social de 9 milliards de DA détenu en totalité par l'Etat.

La Dénomination sociale : Entreprise publiques économique, société par action, entreprise nationale des peintures (EPE / ENAP / SPA) a été dénommée ainsi après modification des statuts en date du 31 mars 1990. Le tableau suivant représente la dénomination sociale actuelle de l'entreprise.

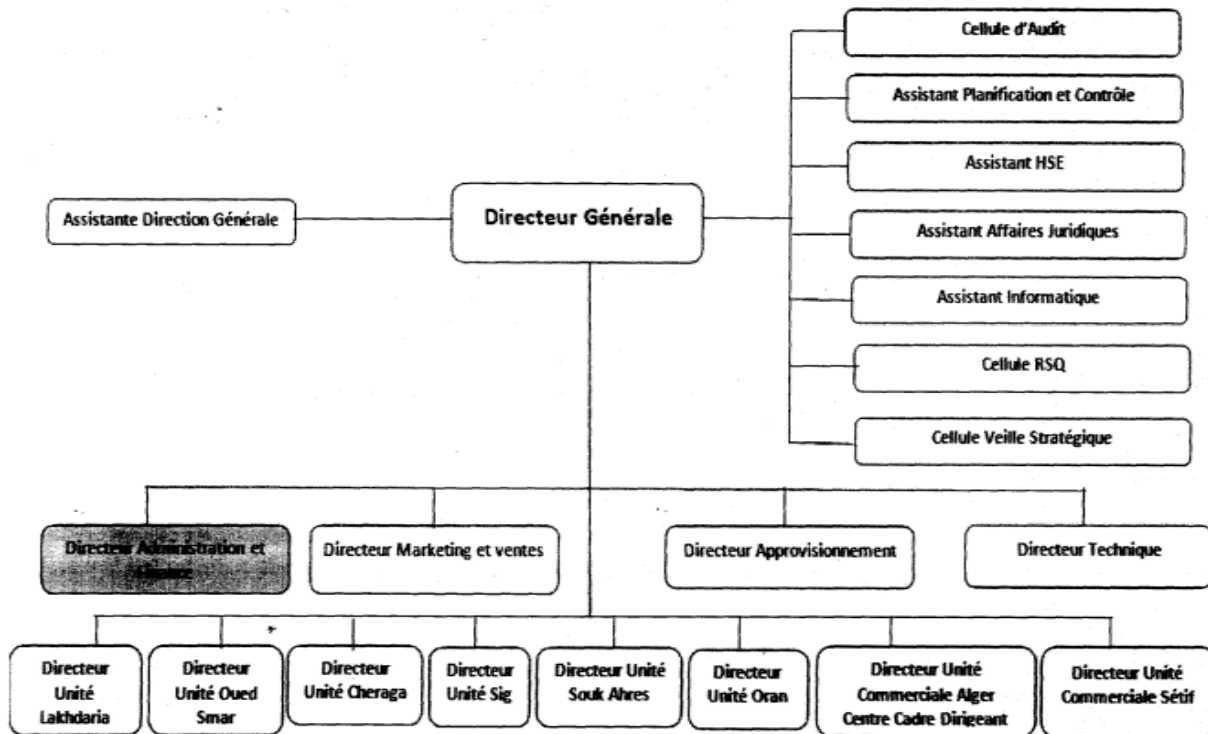
Tableau 5 : Dénomination sociale

Adresse du siège social :	Route national n° 05 BP 78 Lakhdaria 10200 Wilaya de Bouira.
Actionnaire	Société de gestion des participations chimie pharmacie (SGP / GEPHAC).
Raison sociale	La recherche, le développement et la production des peintures, vernis et émulsion, résines, colles, siccatis de dévers.
Tel	: 026/90. 11. 04 ou 026/90. 10.93
Site Web :	www.ENAPDZ.DZ

Source : Document interne à l'ENAP

2. **Organigramme de l'ENAP un siège** : La figure suivante présente l'organigramme de l'Entreprise Nationale des Peintures (ENAP)

Figure 5: Organigramme de l'ENAP



Source : Document interne à l'ENAP

3. Répartitions géographiques des sites de l'ENAP :

- Complexe de Production de Lakhdaria (wilaya de Bouira).
- Complexe de Production de Oued - Smar (wilaya d'Alger).
- Unité Peinture de Chéraga (wilaya d'Alger).
- Unité Peinture d'Oran (wilaya d'Oran).
- Complexe de Production de Sig (wilaya de Mascara).
- Complexe de Production de Souk - Ahras (wilaya de S.Ahras) .
- Unité Commerciale d'Alger (wilaya d'Alger).
- Unité Commerciale de Sétif (wilaya de Sétif).
- Unité Siège Lakhdaria (wilaya de Bouira).

4. Les missions essentielles des unités

Complexes de production (Unités : Alger, Lakhdaria, Sig et Souk - Ahras).

- Concevoir, produire et commercialiser des Peintures, Vernis, Colles, Emulsions, Résines, et Dérivés.

Unités productions (Unités : Oran et Chéraga)

- Produire et commercialiser des Peintures, Vernis et Dérivés.

Unité commerciales (Unités Alger et Sétif)

- Commercialiser des Peintures, Vernis. Colles et Dérivés.

5. Axes stratégiques de l'entreprise

- Pérenniser et valoriser l'entreprise et son savoir -faire dans le domaine des peintures.
- Accroître la satisfaction des clients en veillant continuellement à répondre à leur besoin et à l'applications des exigences réglementaires.
- Recherche de partenariat du métier avec l'un des leaders mondiaux afin d'accroître la satisfaction des clients et garantir la pérennité de l'entreprise.
- Assure une amélioration continue de la qualité des produits et service en vue de mieux nous positionner sur le plan commercial au niveau national.
- Mieux maîtriser nos coûts afin d'optimiser nos ressources.
- Accroître l'efficacité de notre entreprise en motivant le personnel.
- En clair, améliorer les performances de l'entreprise en termes de :
- Finance.

- Résultat.
- Organisations.

6. Innovations :(nouveaux produits)

L'entreprise ENAP adopte un processus d'innovation continu et développe régulièrement de nouveaux produits pour répondre aux besoins du marché. Parmi ces produits nous trouvons :

- MURALSAT (Peinture bâtiment).
- NACRYMUR.
- CIMENT COL (Colle pour faïence).
- SUPERLAC (Peinture bâtiment).
- SATICRYL.
- ACRYSAT.

7. Système d'information

Le premier niveau concerne l'unité de production ou de commercialisation, où le système d'information est composé de modules en relation avec les fonctions de cette unité. Ces modules sont intégrés dans une seule base de données et couvrent la gestion commerciale (approvisionnement et ventes), la gestion de la formulation, la gestion de la production (produits finis et semi-finis), la gestion administrative et financière, ainsi que la gestion de la maintenance et du patrimoine. Un reporting est également effectué pour le niveau central afin de consolider l'activité.

Le deuxième niveau est celui de la Direction Générale, où le système d'information est également centralisé dans une seule base de données. Il permet de réaliser des rapports pour l'élaboration du tableau de bord, de gérer la formulation et le savoir-faire, de calculer les prix de revient standard et de déterminer les prix de vente des produits finis. Il permet également la simulation et l'analyse de scénarios sur les comptes de résultats, le suivi de la rentabilité, ainsi que la gestion de la centrale des commandes et des ressources humaines.

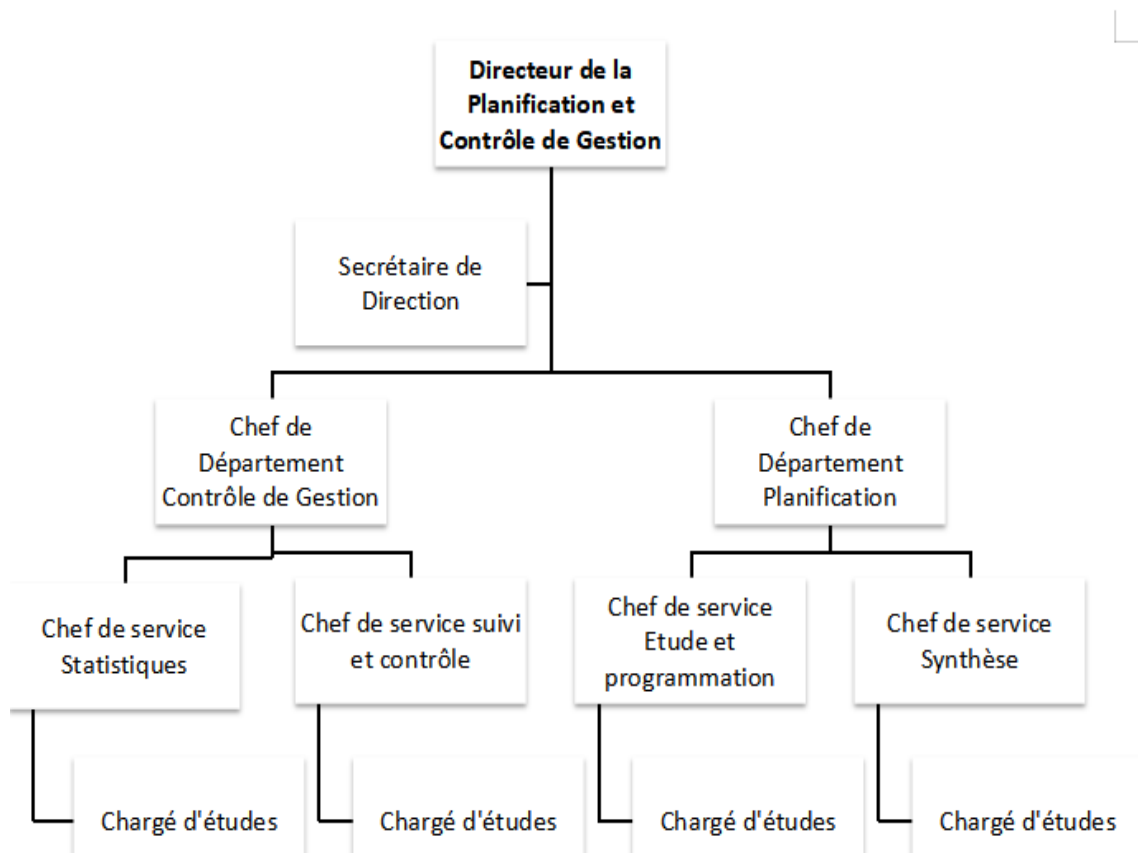
8. Direction de planification et contrôle de gestion

L'entreprise ENAP dispose d'une direction de planification et contrôle de gestions, où cette unité elle fonctionne sous la supervision du directeur, assistée par une secrétaire et deux chef département. Ce département est considéré comme l'un des plus importants au sein de l'unité en raison de l'importance des tâches qui lui sont confiées, qui comprennent :

- La gestion des informations relatives à l'activité de l'unité, telles que la quantité de production, les ventes, les types de graisses produites, etc., L'élaboration d'un plan d'investissements à long terme.
- Le suivi des prix des matières premières, La préparation du budget mensuel et annuel.
- L'élaboration d'un plan annuel de prévisions pour l'année suivante.
- La surveillance des activités des autres départements, afin d'assurer le contrôle sur le plan opérationnel.

La figure (6) illustre l'organigramme du Directions de Planification et de Contrôle de Gestion.

Figure 6: L'organigramme de Direction planification et contrôle de gestion



Source : Document interne à l'ENAP

❖ Le processus de planification au sein de L'ENAP :

Le processus de planification au sein de l'ENAP est structuré selon une démarche progressive et rigoureuse visant à garantir une organisation optimale de ses projets de production et de vente et Comme présenté dans (l'annexe B) :

- Déterminations de pré-objective de vente et le transmise aux unité /ENAP
 1. Donnes du marché (selon demande de clients et estimations)
 2. Réalisations années antérieures (vent et productions)
- Négociations et réajustement de pré-objectif
- Elaborations et validations des programmes définitifs de ventes et productions par unités ; par produit
- Moyens matériels étude et validations du plan d'investissement
- Calcule des besoins de consommations en matières premières et autres
- Déterminations de programmes et budget d'approvisionnement
- Déterminations moyen humaine
- Déterminations des budgets des autres structure nécessaire au programme de
- Productions (moyens humains ; matériels ; financiers)
- Déterminations du plan de trésorerie et comptes de résultat
- Plan annule par unité et entreprise

Exemple d'un produit : ANTIROUILLE

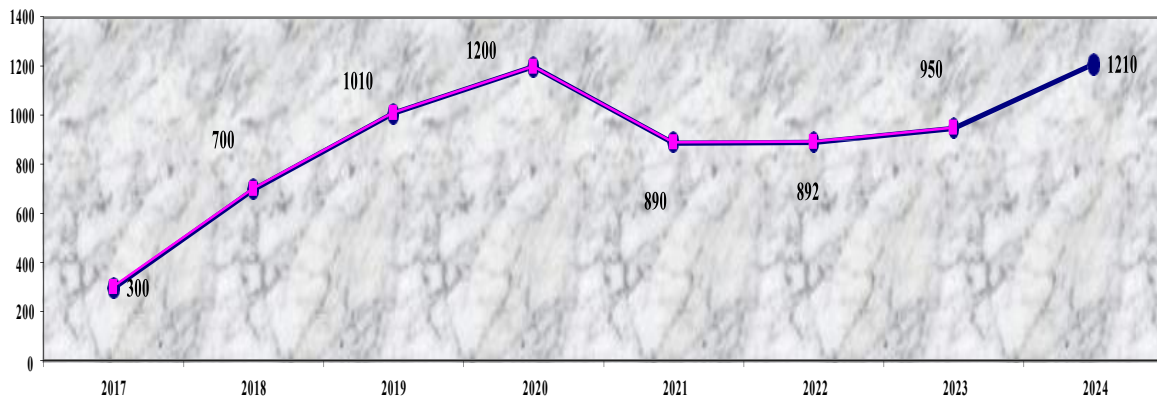
Ce produit a été créé en août 2016 pour répondre au besoin de marché. La figure (7) illustre les différentes étapes du cycle de vie du produit ANTIROUILLE.

Figure 7: Cycle de vie de produit ANTIROUILLE

U.M : Q : Tonne

<i>Année</i>	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Quantité vendue</i>	300	700	1010	1200	890	892	950	1210

Quantité



Source : Document interne à l'ENAP

L'analyse des ventes du produit "ANTIROUILLE" sur la période 2017-2024 montre une dynamique globalement positive, passant de 300 tonnes en 2017 à une prévision de 1210 tonnes en 2024. Cette évolution témoigne d'une planification stratégique efficace, marquée par une croissance progressive et maîtrisée. Cependant, une baisse notable a été enregistrée en 2021 (890 tonnes), principalement en raison des perturbations causées par la pandémie de COVID-19, qui a affecté l'approvisionnement en matières premières importées.

Cet événement a mis en évidence l'importance cruciale de la flexibilité dans la planification stratégique et du rôle du suivi continu dans l'anticipation et l'adaptation aux risques externes. Le fait que l'entreprise ait su, dès 2022, réorienter ses stratégies d'approvisionnement et de production pour retrouver un rythme de croissance (950 tonnes en 2023 et 1210 tonnes prévues en 2024) illustre l'efficacité du mécanisme de suivi et d'ajustement des projets.

Ainsi, cette évolution confirme que la réussite des projets industriels dépend fortement d'une planification stratégique rigoureuse intégrant des scénarios d'urgence, mais aussi d'un système de suivi opérationnel permettant d'identifier rapidement les écarts et de mettre en œuvre des actions correctives adaptées. Le cas du produit "ANTIROUILLE" démontre que même face à des crises majeures, une bonne articulation entre planification et suivi permet non seulement de limiter les répercussions négatives, mais aussi d'assurer la relance et la pérennité des projets.

Dans ce chapitre, nous avons présenté la méthodologie que nous avons suivie dans le cadre de notre étude sur l'effet de l'intégration entre la planification stratégique et le suivi sur la réussite des projets au sein de l'ENAP. Nous avons commencé par une brève présentation de l'entreprise étudiée afin de situer notre recherche dans son contexte organisationnel. En adoptant une approche qualitative, nous avons justifié notre choix des entretiens semi-directifs comme principal outil de collecte de données. Ces entretiens, que nous avons menés avec divers responsables impliqués dans la planification et le suivi, nous ont permis de recueillir des informations riches et contextualisées. Grâce à ces données, nous avons pu mieux comprendre les pratiques en vigueur, les défis rencontrés, ainsi que le rôle central de l'articulation entre planification et suivi dans l'atteinte des objectifs stratégiques.

CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION

Dans ce chapitre, nous analysons et interprétons les données qualitatives obtenues, puis nous discutons des résultats de notre recherche en les comparant aux travaux de la littérature mobilisée, en mettant en évidence les points forts et les limites de notre étude.

Section 1 : Résultats de l'étude

Dans cette section, nous présentons et interprétons les résultats collectés à travers deux méthodes de collecte de données, analysés à travers l'analyse de contenu et le logiciel NVIVO 10. Les données ont été collectées par des discussions avec différentes personnes lors des entretiens. Après avoir transcrit les entretiens, nous avons introduit toutes les réponses dans le logiciel NVIVO 10 pour les résumer et les analyser de manière systématique. Ces résultats nous aident à comprendre le rôle de la planification stratégique et du suivi, ainsi que leur contribution au succès des projets. Nos analyses sont soutenues par des citations directes des participants aux entretiens, renforçant ainsi la crédibilité des résultats. Ces résultats sont présentés en fonction des axes définis dans le guide d'entretien, garantissant ainsi une organisation précise et complète des informations extraites.

1. Interprétation des résultats depuis NVIVO 10

Pour analyser efficacement les résultats des entretiens, nous avons structuré cette section en deux volets principaux. Le premier volet présente une analyse globale des entretiens, incluant l'étude du nuage de mots. Le deuxième volet se concentre sur l'analyse des différents thèmes abordés dans le guide d'entretien.

1.1. Analyse générale des résultats générés par NVivo 10

.1.1.1. Analyse du nuage de mots :

Cette figure générée par NVIVO 10 représente un nuage de mots mettant en évidence les termes les plus fréquents dans les entretiens. Elle permet de visualiser et de souligner le sujet de recherche ainsi que la problématique abordée à travers les questions des entretiens. La taille de chaque mot est proportionnelle à sa fréquence d'apparition dans les discussions.

Figure 8: Nuage de mots globale



Source : Générée par NVIVO

Dans notre nuage de mots, "projet" est le terme le plus proéminent, apparaissant 34 fois. Cela indique que le concept de gestion de projet est central dans la discussion.

Les mots "planification" et "suivi" reviennent respectivement 28 et 25 fois. Cela montre que notre étude met particulièrement l'accent sur l'intégration entre la planification stratégique et le processus de suivi.

Le terme "succès" apparaît 21 fois, indiquant que la réussite des projets est un élément clé de notre recherche.

Le mot "coordination" revient 18 fois, ce qui signifie que les dynamiques de collaboration entre équipes sont au cœur de notre étude.

- ❖ Ces résultats confirment que la problématique centrale de notre recherche réside dans l'intégration stratégique entre la planification et le suivi, condition essentielle pour garantir l'atteinte des objectifs et la réussite globale des projets.

1.2. L'analyse des résultats des différents axes traités dans l'entretien

Pour analyser les axes dans notre étude, nous avons adopté une méthodologie en deux étapes principales. Tout d'abord, nous avons défini les axes principaux abordés lors des entretiens, en attribuant à chaque axe un ensemble de questions liées aux sujets discutés avec les participants. Ensuite, nous avons collecté les réponses dans des tableaux récapitulatifs afin de faciliter l'analyse et la comparaison des réponses (**Annexe C**).

Les résultats ont été présentés en fonction des axes définis dans le guide d'entretien, ce qui nous a permis de réaliser une analyse approfondie et cohérente de chaque axe séparément,

renforçant ainsi notre compréhension des facteurs influençant les résultats de l'étude. Nos constats seront appuyés par des verbatims extraits des discours des interviewés.

Axes 1 : Définition des objectifs stratégiques

La figure ci-après synthétise les réponses formulées par les interviewés à la question relative aux objectifs stratégiques et au processus de planification au sein de l'entreprise.

Figure 9: Nuage de mots de l'axe 1



Source : Générée par NVIVO

D'après le nuage des mots (figure 9), La définition des objectifs stratégiques dans l'ENAP constitue une étape essentielle dans le processus de planification. En effet, DPG a souligné que : *"Les objectifs sont d'abord définis à travers une analyse des besoins, qui est ensuite traduite en objectifs spécifiques et mesurables pour chaque département."* Cela confirme l'importance de la précision dans la définition des objectifs comme première étape de tout processus stratégique.

De plus, RCP a indiqué que : *"La validation des objectifs prend en compte l'analyse de l'environnement interne et externe, car il est essentiel de comprendre les facteurs qui influencent le succès des projets."* Ainsi, l'importance de l'analyse environnementale (interne et externe) émerge comme un élément clé dans la définition des objectifs.

RCR a également précisé que : *"Chaque objectif est accompagné d'un budget et d'un responsable, et ces éléments sont réévalués régulièrement lors des réunions de suivi."* Cela met

Enfin, concernant le rôle de la direction dans la planification, RCP a déclaré : *"La direction s'assure de la validation de la stratégie et suit son exécution de manière rigoureuse pour garantir que les objectifs sont atteints dans les délais et avec les ressources appropriées."* Ces déclarations soulignent que la direction joue un rôle central dans l'assurance de l'exécution efficace des objectifs stratégiques.

Axe 2 : Processus de suivi

Figure 10: Nuage de mots de l'axe 2

Source : Générée par NVIVO

Cela montre que le suivi n'est pas un processus ponctuel mais un engagement continu pour garantir la conformité des projets avec les attentes initiales.

RCP a ajouté que : *"Nous utilisons des outils comme Excel et des rapports de suivi de performance pour évaluer régulièrement les projets et ajuster les actions si nécessaire."* Cette déclaration met en évidence l'importance de l'utilisation d'outils numériques et de tableaux de bord pour une gestion efficace du suivi.

En outre, RCR a indiqué que : *"Le suivi nous permet de détecter des retards ou des anomalies, ce qui nous oblige à réagir rapidement et à ajuster les plans en conséquence."* Cela confirme que l'ajustement rapide en fonction des résultats du suivi est essentiel pour maintenir la performance des projets.

En ce qui concerne la question de savoir si le suivi est suffisant pour garantir le succès des projets, DPG a déclaré : *"Oui, nous avons mis en place des processus de contrôle réguliers, ce qui nous permet de garantir le respect des délais et la qualité des résultats."* Cela prouve que le suivi joue un rôle clé dans la garantie du succès des projets dans l'ENAP.

RCP a également souligné l'importance de la communication constante entre les parties prenantes pour réussir le suivi, en déclarant : *"Les réunions régulières permettent de résoudre les problèmes rapidement et d'ajuster les stratégies de manière collaborative."* Cela montre que la coordination et la communication sont des éléments essentiels pour assurer la réussite des projets.

En conclusion, les résultats des entretiens montrent que le suivi de l'avancement des projets dans l'ENAP repose sur une combinaison de contrôles rigoureux, d'outils de suivi efficaces et d'une communication fluide. Le suivi est non seulement suffisant mais aussi essentiel pour garantir le succès des projets en permettant des ajustements immédiats en cas de besoin.

Axe 3 : Intégration de la planification stratégique et du suivi

La figure ci-après présente une synthèse des réponses des interviewés concernant l'intégration de la planification stratégique dans le processus de suivi, ainsi que le rôle de la communication et de la coordination entre les parties prenantes.

Figure 11: Nuage de mots de l'axe 3



Source : Générée par NVIVO

D'après le nuage des mots (figure 11), L'intégration de la planification stratégique et du suivi dans l'ENAP repose sur une approche structurée et continue. Selon les intervenants, la planification ne se limite pas à l'établissement d'un plan stratégique, mais inclut également un processus de suivi rigoureux dès le début de chaque projet. Cela signifie que les objectifs fixés dans la phase de planification sont constamment surveillés et ajustés au besoin, ce qui permet de maintenir la conformité du projet avec les attentes initiales.

Le DPG a mis l'accent sur l'importance de la validation de chaque étape avant de passer à la suivante, ce qui montre que le suivi est intégré dans chaque phase du projet. Cette méthodologie garantit non seulement la réalisation des objectifs mais aussi la minimisation des risques de déviation par rapport au plan initial.

De plus, la communication joue un rôle crucial dans cette intégration. Le RCP a souligné que les réunions régulières sont un moyen efficace pour assurer une coordination fluide entre les équipes, ce qui permet de résoudre les problèmes rapidement et d'adapter les stratégies en temps réel. Cette approche collaborative contribue à une meilleure gestion des projets et assure une flexibilité nécessaire pour ajuster les plans en fonction des circonstances changeantes.

L'utilisation d'outils numériques et de rapports de suivi a également été mise en avant comme un moyen clé pour garantir que la planification et le suivi soient bien intégrés. Ces outils permettent de suivre les performances des projets en temps réel et d'effectuer des ajustements rapidement lorsque nécessaire. Le RCR a précisé que cette approche garantit la performance des projets et permet une réactivité accrue face aux imprévus.

En somme, les résultats des entretiens montrent que l'intégration de la planification stratégique et du suivi dans l'ENAP repose sur une gestion minutieuse, l'utilisation d'outils adaptés et une communication continue entre les parties prenantes. Ce système intégré permet une exécution des projets plus fluide et un suivi régulier, garantissant ainsi le succès des projets à long terme.

Axe 4 : Facteurs de succès et défis dans les projets

La figure suivante résume les points de vue des personnes interrogées concernant les facteurs de réussite des projets à l'ENAP, ainsi que les principaux défis identifiés et les mécanismes mis en place pour y faire face.

Figure 12: Nuage de mots de l'axe 4



Source : Générée par NVIVO

D'après le nuage des mots (figure 12), Le succès des projets dans l'ENAP repose sur plusieurs facteurs clés qui permettent de garantir leur bonne exécution. Un des éléments majeurs est la présence de personnes qualifiées pour diriger les projets. En effet, une gestion compétente est essentielle pour éviter des erreurs et résoudre les problèmes au fur et à mesure qu'ils surgissent. Un autre facteur crucial est la réalisation d'études de marché approfondies qui permettent à l'ENAP de bien cerner les besoins du marché et d'adapter ses projets en conséquence.

Le choix d'un lieu de production adapté et une estimation budgétaire précise sont aussi des éléments importants pour assurer le succès des projets. En effet, un lieu bien situé, en termes d'accessibilité et de ressources, permet de réduire les coûts et les délais, tandis qu'un budget bien défini permet d'éviter les dépassements. Enfin, un suivi rigoureux tout au long du projet,

En ce qui concerne les défis, l'ENAP se heurte à plusieurs difficultés, notamment le retard dans la réception des matières premières. Les délais de livraison, que ce soit par transport maritime ou par fournisseurs locaux, affectent la progression des projets. Pour surmonter ce défi, l'ENAP cherche des fournisseurs alternatifs et ajuste les matériaux tout en maintenant la qualité des projets.

En résumé, le succès des projets à l'ENAP repose sur des facteurs internes solides comme une bonne planification, une gestion rigoureuse, et une communication efficace. Cependant, des défis externes comme les retards d'approvisionnement et les problèmes techniques nécessitent des stratégies adaptées pour maintenir la performance et la réussite des projets.

Axe 5 : Modifications et adaptation



D'après le nuage des mots (figure 13), Le processus de modification des plans des projets dans l'ENAP repose sur un cadre bien structuré qui garantit à la fois flexibilité et stabilité. Le suivi des projets est effectué de manière régulière, et les ajustements sont réalisés à partir des

résultats de ce suivi, en respectant des seuils précis pour maintenir la cohérence du projet. DPG a expliqué que les révisions de plans se font généralement sur une base semestrielle, permettant de s'assurer que les projets restent alignés avec les données et objectifs en cours. Les ajustements sont cependant limités à un maximum de 10 % de la portée du projet, ce qui permet d'éviter toute modification radicale qui pourrait compromettre les objectifs stratégiques à long terme. Cette approche équilibrée reflète la volonté de l'ENAP de rester flexible tout en maintenant une direction stable pour ses projets.

En ce qui concerne les modifications des objectifs stratégiques dans les projets passés, il est évident que ces ajustements ne sont pas faits à la légère. RCP a souligné que les modifications des objectifs stratégiques sont basées sur une analyse approfondie des résultats du suivi et que ces ajustements doivent être validés par la direction. Une fois validée, la modification est officialisée et communiquée à toutes les parties prenantes pour garantir une transition fluide. Ce processus est essentiel pour garantir que les ajustements apportés ne perturbent pas la vision stratégique globale de l'ENAP, et que chaque modification est justifiée par des données concrètes.

De plus, la gestion des modifications des objectifs stratégiques montre l'importance de la communication au sein de l'organisation. RCR a mentionné que ces ajustements sont non seulement proposés en fonction des résultats du suivi, mais qu'ils sont aussi validés et partagés avec l'ensemble des parties concernées. Cette transparence assure que toutes les équipes sont alignées et conscientes des changements apportés, ce qui facilite l'adaptation des actions à prendre pour atteindre les nouveaux objectifs.

En conclusion, l'ENAP semble adopter une approche méthodique et raisonnée pour la modification de ses plans et objectifs, garantissant ainsi une gestion dynamique et réactive de ses projets tout en préservant la cohérence et la stabilité stratégique.

L'étude que nous avons menée auprès des cadres de l'ENAP a mis en lumière l'importance cruciale accordée à la planification stratégique et au suivi dans le cadre de la gestion des projets. À travers les entretiens réalisés, il est apparu clairement que ces deux dimensions sont perçues comme interdépendantes et fondamentales pour assurer la réussite des projets institutionnels.

L'analyse des entretiens à l'aide du logiciel NVivo 10 nous a permis de faire émerger les concepts les plus fréquemment abordés, notamment : les objectifs, la planification, le suivi, la coordination, la réévaluation, ainsi que les facteurs de réussite. Ces éléments sont apparus à

plusieurs reprises dans les discours des participants, ce qui témoigne de leur poids dans les pratiques quotidiennes de gestion de projet.

Les résultats révèlent également une conscience partagée de la nécessité d'une vision stratégique claire, accompagnée d'un mécanisme de suivi rigoureux pour ajuster les actions et garantir l'atteinte des objectifs fixés. En outre, l'importance de la communication, de la mobilisation des équipes et de la flexibilité a été soulignée comme des conditions favorables à la réussite.

En somme, notre analyse à travers NVivo 10 confirme que la planification stratégique et la fonction de suivi ne sont pas seulement des outils techniques, mais des leviers organisationnels essentiels. Ces résultats fournissent des repères utiles pour améliorer les pratiques de gestion des projets, renforcer la performance des équipes et favoriser une culture de planification proactive et de suivi structuré au sein de l'institution.

Section 2 : Discussion

Dans cette section ; nous discutons les résultats en les confrontant à la littérature, Cette comparaison nous permet de mettre en évidence les similitudes et les divergences entre les pratiques observées sur le terrain et les modèles théoriques, tout en soulignant les spécificités propres à notre cas d'étude. L'objectif principal de cette démarche est de mieux comprendre comment l'intégration de la planification stratégique avec le suivi contribue à la réussite des projets. À cette fin, notre analyse sera structurée autour des quatre axes principaux qui fondent notre problématique, ce qui nous permettra de proposer une lecture critique et contextualisée des résultats obtenus.

L'analyse est structurée autour des cinq axes principaux de notre problématique, à savoir : la planification stratégique, le processus de suivi, l'intégration entre planification et suivi, les facteurs de succès et défis, ainsi que les modifications et adaptations nécessaires.

Nos résultats ont confirmé que la planification stratégique constitue un fondement essentiel à la réussite des projets, à travers une définition claire des objectifs et une hiérarchisation rigoureuse des priorités. Ces conclusions sont en parfaite concordance avec celles de (Ali & Raouf, 2022), qui ont démontré que la planification stratégique améliore de manière significative la performance des projets industriels. Cette convergence s'explique par l'utilisation d'une approche méthodologique similaire basée sur l'analyse qualitative des pratiques managériales, ainsi que par un contexte d'étude comparable (secteur industriel).

De plus, nos résultats s'alignent également avec ceux de (Data & Adebambo, 2019), qui ont souligné que la clarté dans la définition des objectifs et la flexibilité de la planification sont des déterminants du succès des projets. Toutefois, une divergence apparaît dans le fait que leur étude portait principalement sur des ONG, où les sources de financement externes jouent un rôle crucial, contrairement à notre contexte industriel plus centré sur la production et la rentabilité.

D'autre part, (Angoorani, Yeganegi, & Moghaddam, 2018) ont insisté sur le rôle du leadership dans le succès de la planification stratégique, ce qui rejoint nos constatations selon lesquelles l'implication forte de la direction est une condition essentielle. Cependant, une légère différence se manifeste : dans notre cas, l'accent a été mis sur l'importance de la coordination interservices en plus du leadership.

Enfin, contrairement à (Lowder, 2009) qui différencie nettement le processus de pensée stratégique de la planification stratégique opérationnelle, nos résultats tendent à montrer une approche plus intégrée où les deux dimensions se confondent dans la pratique quotidienne.

Concernant le processus de suivi, celui-ci a été identifié comme un levier fondamental de la réussite des projets, permettant une détection rapide des écarts et une réactivité accrue. Cela confirme les résultats de (Kamau, & Mohamed, 2017), qui ont prouvé l'importance d'un suivi systématique et rigoureux pour assurer l'atteinte des objectifs dans les projets publics kenyans. La convergence entre nos travaux s'explique par la reconnaissance de l'importance d'indicateurs de performance clairs et d'un suivi régulier. Cependant, notre étude met davantage l'accent sur la nécessité d'outils de suivi digitalisés, alors que Kamau & Mohamed abordaient principalement des outils traditionnels (rapports physiques, visites sur site).

Nos résultats montrent également que l'intégration harmonieuse entre la planification stratégique et le suivi est un facteur critique pour ajuster les actions et atteindre les résultats escomptés. Ce constat est fortement appuyé par l'étude de (Ali & Raouf, 2022), qui ont mis en évidence l'importance d'un lien étroit entre la planification initiale et l'évaluation continue. Cependant, nous avons noté que l'intégration dans notre cas reste parfois formelle, sans réelle exploitation dynamique des données du suivi pour rétroagir sur la planification, alors qu' (Angoorani, Yeganegi, & Moghaddam, 2018) insistent sur l'usage systématique des feedbacks pour ajuster les stratégies.

En ce qui concerne les facteurs de succès et les défis, nos entretiens ont mis en évidence l'importance de la communication, du leadership, de la motivation des équipes et de la capacité d'adaptation face aux imprévus. Ces résultats corroborent les conclusions de plusieurs études, qui ont montré que les résistances au changement sont souvent liées à un manque d'information et à une communication insuffisante. De même, d'autres auteurs soulignent que la réussite d'un système de management repose en grande partie sur la capacité à motiver les employés et à maintenir une communication claire — ce qui est en totale adéquation avec nos résultats. Toutefois, contrairement à (Kormancová, 2011) qui attribue une part prépondérante aux facteurs financiers dans la réussite des projets, notre étude relativise ce poids au profit des facteurs humains et organisationnels.

Enfin, nos résultats montrent que la réussite du projet dépend largement de la capacité à ajuster les plans initiaux en fonction des imprévus et des retours du terrain. Cette observation rejoint les conclusions de certains auteurs, qui insistent sur l'importance du diagnostic permanent et

de l'ajustement stratégique. De plus, d'autres études confirment que la formation continue et l'adaptabilité organisationnelle sont des éléments clés pour surmonter les résistances et renforcer l'adhésion au changement, ce qui corrobore nos constats selon lesquels la formation régulière est un pilier d'ajustement réussi.

En résumé, nos résultats confirment en grande partie les tendances observées dans la littérature existante, tout en mettant en lumière certaines spécificités liées à notre contexte d'étude. Les convergences s'expliquent souvent par des méthodologies similaires et des environnements industriels comparables, tandis que les divergences peuvent être attribuées à des différences de secteurs d'activité, de maturité organisationnelle et de niveau d'équipement technologique.

Ce chapitre présente les résultats et la discussion issus des entretiens menés avec les responsables de la planification et du suivi au sein de l'entreprise ENAP. Les analyses montrent que l'entreprise adopte une approche structurée en matière de planification stratégique et de suivi, reposant sur des outils concrets tels que les indicateurs de performance (KPIs) et les procès-verbaux de réunions périodiques, assurant ainsi l'intégration entre les deux processus. Les résultats mettent également en évidence une communication hiérarchique claire entre les différentes unités et la direction, ce qui renforce la coordination et contribue à l'atteinte des objectifs des projets dans les délais et budgets impartis. Toutefois, certains défis sectoriels, comme le transfert de technologies et les retards d'approvisionnement, continuent d'affecter les performances, soulignant la nécessité d'une plus grande flexibilité pour faire face à ces variables.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Notre étude visait à explorer le rôle de l'intégration entre la planification stratégique et le processus de suivi dans la réussite des projets au sein de l'Entreprise Nationale des Peintures (ENAP)., dans un contexte industriel caractérisé par un environnement en constante mutation et hautement concurrentiel. Pour atteindre cet objectif, nous avons adopté une approche qualitative, reposant sur des entretiens semi-directifs menés auprès d'acteurs clés au sein de l'entreprise, ainsi que sur l'analyse de contenu avec le logiciel NVivo 10. Cette démarche nous a permis de recueillir des données significatives et de mieux comprendre les pratiques concrètes en gestion de projets dans ce contexte particulier.

À partir d'une problématique principale soutenue par des problématiques secondaires, nous avons formulé des hypothèses précises et utilisé une méthodologie qualitative basée sur des entretiens semi-structurés avec les acteurs impliqués dans la planification et le suivi au sein de l'entreprise.

En termes de résultats, l'étude a montré que l'entreprise adopte une approche méthodique dans la définition de ses objectifs stratégiques, confirmant ainsi notre première hypothèse concernant selon laquelle une définition claire des objectifs sur la mise en œuvre des projets. Les résultats ont également montré que l'intégration de la planification avec les mécanismes de suivi commence dès les premières étapes du projet, ce qui valide notre deuxième hypothèse.

En ce qui concerne les outils et les pratiques utilisées, il a été observé que l'ENAP repose principalement sur des tableaux de bord numériques, des rapports périodiques et des outils de suivi digitaux, ce qui confirme notre troisième hypothèse selon laquelle l'utilisation d'outils performants facilite la détection des écarts et les ajustements nécessaires. De plus, l'étude a révélé que la réussite des projets dépend fortement de la coordination continue et de la communication fluide entre les équipes, ce qui confirme également notre quatrième hypothèse.

Les résultats de l'étude ont montré que l'intégration entre la planification et le suivi constitue un facteur déterminant pour garantir une mise en œuvre efficace des projets. Nous avons constaté que les plans de projet sont construits autour d'objectifs clairs, partagés par toutes les parties prenantes, et qu'ils sont accompagnés de mécanismes de suivi rigoureux, tels que des indicateurs de performance, des rapports périodiques et des réunions de suivi. Cependant, malgré la reconnaissance de l'importance de cette intégration par l'ENAP, certaines difficultés demeurent, notamment en ce qui concerne la coordination des efforts et la circulation de l'information à tous les niveaux de l'organisation, tant horizontalement que verticalement.

Ainsi, à travers les résultats obtenus, nous avons répondu à notre problématique de recherche et atteint les objectifs fixés dans le cadre de cette étude. Ces résultats confirment l'importance de l'intégration de la planification stratégique et du suivi dans la réussite des projets.

Apports de l'étude

Cette recherche contribue à la littérature sur la gestion de projets et la planification stratégique, en mettant en évidence l'importance de l'interaction entre la planification et le suivi dans un environnement industriel algérien, plus spécifiquement au sein d'un établissement public. Elle a permis de :

- Identifier les forces et faiblesses du système de planification et de suivi à l'ENAP ;
- Souligner le rôle crucial de la coordination et de la communication interne dans l'efficacité de ces processus ;
- Proposer des recommandations pratiques pour améliorer les outils de planification et de contrôle, ainsi que pour renforcer l'utilisation des indicateurs de performance.

Limites

Malgré les résultats significatifs obtenus, il convient de mentionner certaines limites de notre étude. En particulier, l'étude se concentre uniquement sur un échantillon d'une seule entreprise (ENAP), ce qui limite la possibilité de généraliser les résultats à d'autres secteurs ou organisations. De plus, l'utilisation exclusive des entretiens présente des risques de biais liés à la subjectivité des réponses des participants.

Perspective de la recherche

Sur la base de ces observations, nous suggérons que les recherches futures s'orientent vers une méthodologie mixte, combinant des approches qualitatives et quantitatives, et qu'elles couvrent un échantillon plus large comprenant des entreprises de divers secteurs, afin de mieux comparer les pratiques et affiner les conclusions. Il serait également pertinent d'étudier l'apport des nouvelles technologies, telles que l'intelligence artificielle et l'analyse de données massives, sur l'intégration entre planification et suivi, ce qui pourrait ouvrir de nouvelles perspectives pour optimiser la réussite des projets.

Bilan personnel de l'expérience

Cette expérience immersive au sein de l'ENAP a été particulièrement enrichissante. Elle nous a permis de comprendre en profondeur les étapes de la planification stratégique et du suivi, tout en apprenant à prendre des décisions éclairées basées sur des données concrètes. Grâce aux discussions avec les experts de l'entreprise, nous avons acquis une meilleure compréhension des défis quotidiens auxquels fait face l'entreprise, notamment dans la gestion du temps, l'allocation des ressources et la coordination des efforts entre les différentes équipes. Cela nous a permis de mieux comprendre comment utiliser les outils disponibles pour garantir une mise en œuvre efficace des projets.

Les connaissances pratiques acquises durant cette expérience ont enrichi nos compétences en gestion de projets, et nous ont permis de lier la théorie à la pratique en matière de planification stratégique et de suivi, en mettant l'accent sur l'importance de l'adaptation et de la réactivité pour assurer le succès des projets.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Références bibliographiques

- Aboubakar, E.-O. (2015). *Analyse du processus de suivi-évaluation dans le cadre de la mise en œuvre des projets financés par l'Agence Belge de Développement (CTB) dans le secteur de la santé au Bénin : cas du PARZS-AD*. Alexandrie, Égypte: Université Senghor.
- Aim, R. (2011). *Les fondamentaux de la gestion de projet*. AFNOR.
- Ali, H. A., & Raouf, M. E. (2022). The impact of strategic planning on the performance of projects in the Iraqi industrial sector. *Journal of Administration and Economics*, 47(135), 134–145. <https://doi.org/10.31272/jae.i135.1168>
- Almaache, M., & Ennahal, A. (2022). Facteurs clés et critères de succès du management de projets : revue de littérature. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 3(3), 296–316.
- Angoorani, K., Yeganegi, K., & Moghaddam, A. (2018). Explaining Factors Affecting Strategic Planning Success (A Case Study of Iranian Offshore Engineering & Construction Company). *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 7(3), 1-26.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Belaid, M. (2010). *Le management de projet*. Pages Bleues.
- Bryson, J. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement (5th ed.)*. Jossey-Bass.
- Data, J. H., & Adebambo, H. O. (2019). Effect of Strategic Planning on HIV and AIDS Project Implementation in Abuja. *American International Journal of Business Management (AIJBM)*, 2 (10), 37–44.
- Desta, S. T. (2019). Strategic Planning Process to Company Performance. *European Scientific Journal*, 15(22), 165-208 . <https://doi.org/10.19044/esj.2019.v15n22p165>
- Djemal, A. (2019). *Le rôle de la planification dans la réussite des projets : Cas du projet STEP - Considérer canalisation* .
- Doerr, J. (2018). *Measure What Matters: OKRs: The Simple Idea that Drives 10x Growth* . Penguin.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach* . Pitman.
- Froman, B., & Gourdon, C. (2003). *Dictionnaire de la qualité*. (AFNOR, Éd.) AFNOR.
- Ghemawat, P. (2001). *The Pankaj Ghemawat Reader on Strategy*. Harvard Business School Press.
- Goldratt, E. (1990). *The Goal: A Process of Ongoing Improvement* . North River Press.
- Grünig, R., Kühn, R., & Morschett, D. (2022). *Procédé de planification stratégique (3ème éd. révisée et élargie)*. Haupt Verlag.
- Gutterman, A. S. (2023). *Strategic Planning Processes*. Alan S. Gutterman.
- Henderson, B. D. (1970). *The Product Portfolio*. Boston Consulting Group.

Références bibliographiques

- Hrebiniak, L. (2013). *Making strategy work: Leading effective execution and change* (2nd ed.) . Upper Saddle River, N.J.: FT Press .
- Ika, L. (2011). *Les facteurs clés de succès des projets d'aide au développement (Thèse de doctorat)* . Université du Québec à Montréal .
- Kamau,, C. G., & Mohamed, H. B. (2017). Efficacy of Monitoring and Evaluation Function in Achieving Project Success in Kenya: A Survey of County Government's Projects. *Management Journal*, 14(1), 1–24.
- Kamtchouing, N. (2009). *La pratique du suivi-évaluation dans les projets de développement au Cameroun* . Université Senghor d'Alexandrie, Département Administration - Gestion, Spécialité Management de projets .
- Kaplan, R. S. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kerzner, H. (2013). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (11th ed.). John Wiley ;Sons.
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* . (1. ed, Éd.) Wiley.
- Kim, K. (2015). A strategic planning: Could it be a Gospel for the global public in Diaspora? *International Journal of Development and Sustainability*, 4(1), 103–116.
- Kormancová, G. (2011). Project Success and Failure.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing Management*. (15th, Éd.) Pearson.
- Lowder, T. M. (2009). Strategic Thinking and Strategic Planning: Two Pieces of the Same Puzzle.
- MÂAREF. (2016, Juin). مراقبة-التسيير-كألية-لمراقبة-إدارة-المشاريع-لعينة-من-المشاريع-الإنشائية-و-الإنتاجية- . *MÂAREF (Revue académique), Partie Sciences Economiques*(20), 444-458.
- MacLennan, A. (2011). *Strategy Execution: Translating Strategy into Action in Complex Organizations*. London: Routledge.
- Manoli, L., & Pezet, A. (2021). *La mise en œuvre de la planification stratégique dans le milieu universitaire : le cas d'une faculté montréalaise*. HEC Montréal.
- Marchat, H. (2002). *Le kit de chef de projet*. (D'Organisation, Éd.) D'Organisation.
- Maurice, M.-È. (2010). *La planification stratégique et le suivi de la performance au sommet des organisations publiques : expérience fédérale canadienne* . École nationale d'administration publique.

Références bibliographiques

- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*. Free Press.
- Mintzberg, H. (2019). *Histoires pour gestionnaires insomniaques: Ce que les vaches, les mauvaises herbes et les œufs brouillés peuvent nous apprendre sur la gestion*. Montréal: Les Éditions de l'Homme.
- Moine, J.-Y. (2013). *Le grand livre de la gestion de projet*. (AFNOR, Éd.) AFNOR.
- Muller, J.-L. (2016). *100 questions pour comprendre et agir les fondamentaux du Management de projet*. (AFNOR, Éd.) AFNOR.
- Muller, J.-L. (2016). *100 questions pour comprendre et agir les fondamentaux du Management de projet*. (AFNOR, Éd.) AFNOR.
- Murphy, K. (2007). *UNE ÉTUDE DESCRIPTIVE DES COMMUNICATIONS EN GESTION DE PROJET*. Université du Québec à Trois-Rivières.
- Neluheni, G. N. (2014). The role of Quality Strategic Planning on Organisational Success. *Mediterranean Journal of Social Sciences.*, 5(1), 697-707.
- PMI, P. (2017). *Guide du Corpus des Connaissances en Management de Projet*. (G. PMBOK®, Éd.) PMI.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Thiétart, R.-A. (2014). *Research Methods in Management*. (4th, Éd.) Dunod. <https://scholar.google.com/scholar?cluster=17892028680443023176&hl=en&oi=scholar>
- Tobin, S. R. (1995). *The Strategic Planning Process: A Case Study of a Non Profit Organization*. University of Rhode Island. <https://digitalcommons.uri.edu/theses/421>
- Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*. (5. éd, Éd.) Paris: Dunod.
- Van Ravensway, J., & Richard E, R. E. (2016). Strategic planning in U.S. municipalities. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 12(48), 149-167.
- Waller, S. (2000). L'analyse documentaire : une approche méthodologique. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2000(4), 134-136. <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2000-04-0134-016>
- Waterman, R., Peters, T., & Phillips, J. (1980). Structure is not Organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26.
- Yüksel, İ. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision-Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Social Science*, 3(20), 35-47.

LES ANNEXES

(ANNEXE A – GUIDE D’ENTRETIEN)



Objets : Guide d'entretien

Titre de la recherche : le rôle de la planification stratégique et suivi dans la réussite de projet.

Introductions : Bonjour, je suis étudiant en deuxième année master Entrepreneuriat et management des projets à l'école nationale supérieure de management. Dans le cadre de mon travail de fin d'étude qui a comme intitulé « le rôle de la planification stratégique et suivi dans la réussite des projets », j'effectue présentement des entretiens avec l'équipe de projet et j'aimerais vous poser quelques questions sur votre expérience, contribution dans le domaine de planification et contrôle de gestions.

Objectifs de l'entretien

L'objectif de cet entretien est de recueillir des informations et des précisions auprès des parties prenantes de l'Entreprise Nationale des Peintures (ENAP) concernant les processus de planification stratégique et de suivi, ainsi que de mieux comprendre leur influence sur la réussite des projets.

Confidentialité : Veuillez noter que toutes les réponses seront confidentielles et utilisées uniquement à des fins de recherche académique.

Durée d'entretien : 40 à 60 minutes.

Axe 01 : Informations sur interviewé :

- Nom :
- Prénom :
- Poste actuel :
- Rôle dans le projet :
- Formation académique et expériences :

Axe 02 : Planification stratégique :

- Comment les objectifs stratégiques des projets sont-ils définis dans l'ENAP ? L'analyse de l'environnement interne et externe est-elle incluse dans la planification ? Si oui, comment cela est-il fait ?

- Quelles sont les principales étapes du processus de planification stratégique ? Quel est le rôle de la direction dans la planification et comment soutient-elle les équipes exécutives ?

Axe 03 : Processus de suivi :

- Comment l'avancement des projets est-il suivi dans l'ENAP et quels outils sont utilisés pour le suivi et l'évaluation ?
- Des décisions de modification sont-elles prises en fonction des résultats du suivi ? Comment ces décisions sont-elles prises ?
- Le suivi est-il suffisant pour garantir le succès des projets dans l'ENAP ?

Axe 04 : Intégration de la planification stratégique et du suivi :

- Comment la planification stratégique est-elle intégrée au processus de suivi dans l'ENAP ?
- Communication et coordination entre les parties prenantes :

Comment la communication efficace entre les parties prenantes (direction, équipes exécutives, superviseurs) contribue-t-elle au succès du processus de planification et de suivi ? Comment la coordination est-elle assurée entre elles ?

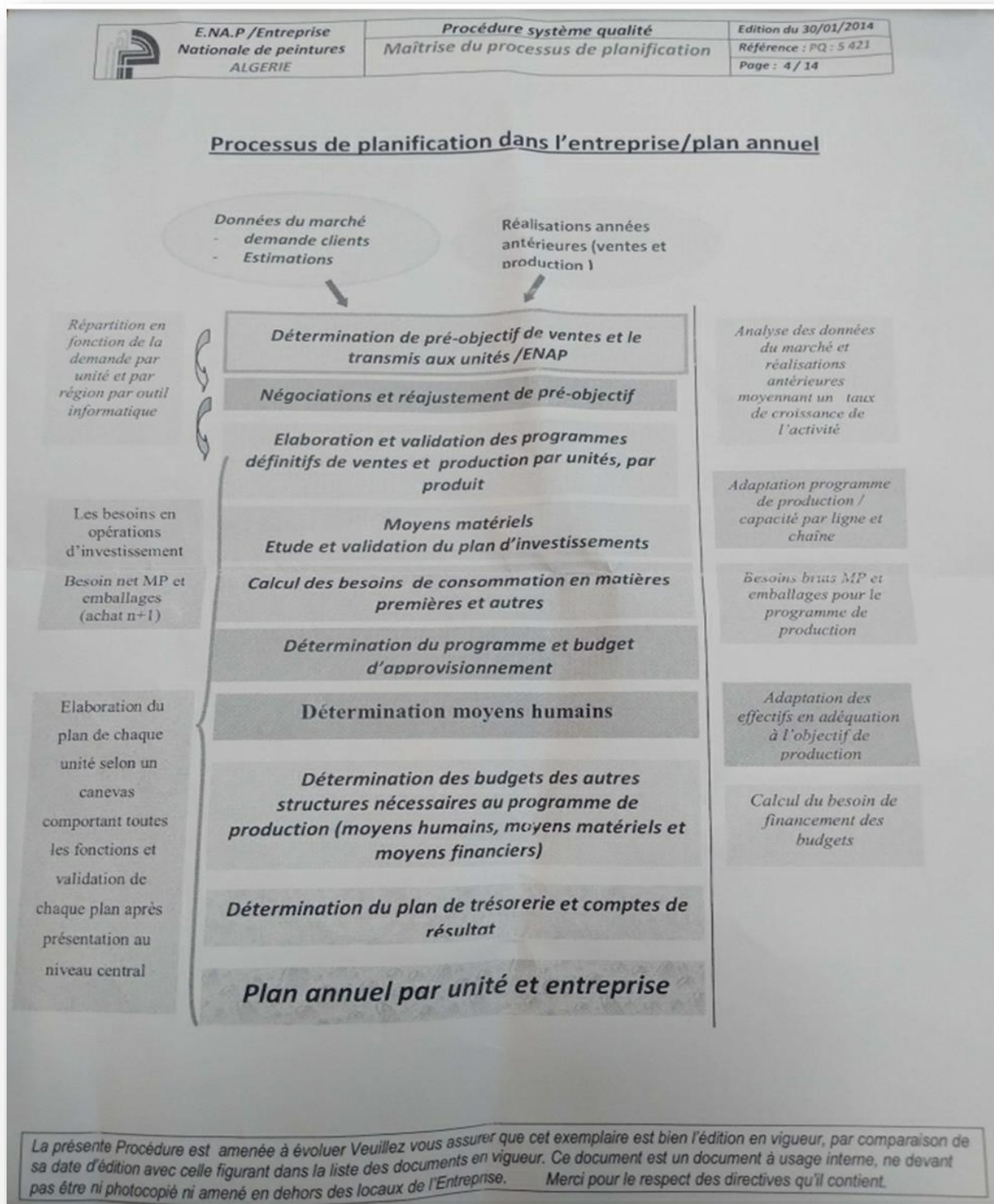
Axe 05 : Facteurs de succès et défis dans les projets :

- Selon vous, quels sont les principaux facteurs qui contribuent au succès des projets dans l'ENAP ?
- Quels sont les principaux défis rencontrés par l'ENAP dans la mise en œuvre des projets, et comment sont-ils gérés ?

Axe 06 : Modifications et adaptation :

- Comment les plans des projets sont-ils modifiés en fonction des résultats du suivi ?
- Les objectifs stratégiques ont-ils été modifiés dans un projet antérieur ? Comment cela a-t-il été fait ?

(ANNEXE B - PROCESSUSE DE PLANIFICATION) :



Source : Document interne à l'ENAP

(ANNEXE C - SYNTHÈSE GÉNÉRALE DES RÉSULTATS DES ENTRETIENS PAR AXE)

Synthèse des intervenants de l'axe 1

Question	Responsables interviewés	Synthèse des intervenants
Comment les objectifs stratégiques des projets sont-ils définis dans l'ENAP ?	DPG RCP RCR	Les objectifs sont définis par des étapes claires, en commençant par la détermination des besoins, leur traduction en objectifs opérationnels, suivie par une analyse de l'environnement, puis leur validation et suivi, tout en prenant en compte les données du marché et la concurrence.
L'analyse de l'environnement interne et externe est-elle incluse dans la planification ? Si oui, comment cela est-il fait ?	DPG RCP RCR	Oui, l'analyse de l'environnement interne (ressources, sécurité, compétences) et externe (marché, menaces, opportunités) est systématiquement incluse pour soutenir les décisions stratégiques.
Quelles sont les principales étapes du processus de planification stratégique ?	DPG RCP RCR	Le processus de planification stratégique comprend plusieurs étapes : analyse des besoins, formulation, validation, mise en œuvre, suivi et ajustement si nécessaire.
Quel est le rôle de la direction dans la planification et comment soutient-elle les équipes exécutives ?	DPG RCP RCR	La direction est responsable de l'approbation des plans, de l'intégration des besoins des différentes unités, de la fourniture de supervision et de ressources, et de garantir la conformité avec les plans stratégiques.

Synthèse des intervenants de l'axe 2

Question	Responsables Interviewés	Synthèse des intervenants
Comment l'avancement des projets est-il suivi dans l'ENAP et quels outils sont utilisés pour le suivi et l'évaluation ?	DPG RCP RCR	L'avancement des projets à l'ENAP est suivi en divisant chaque projet en étapes spécifiques, avec un calendrier précis pour chaque phase. Plusieurs outils sont utilisés pour suivre les progrès, tels que des comités de suivi qui surveillent l'exécution régulièrement et fournissent des rapports détaillés sur l'avancement. Des réunions régulières sont organisées pour évaluer les projets et s'assurer qu'ils respectent le calendrier et le budget fixés. En cas de retard ou de problème, des mesures correctives sont prises pour garantir que le travail se déroule correctement.
Des décisions de modification sont-elles prises en fonction des résultats du suivi ? Comment ces décisions sont-elles prises ?	DPG RCP RCR	Oui, des décisions de modification sont prises en fonction des résultats du suivi. Si un retard ou un écart par rapport aux objectifs est détecté, les résultats sont analysés et les plans sont ajustés en conséquence. Les décisions de modification sont prises après l'analyse des rapports de suivi, où les causes des écarts sont identifiées et des actions correctives sont définies. Ces décisions sont prises de manière collective entre les responsables concernés, et les

Les annexes

		ajustements nécessaires sont basés sur des indicateurs de performance.
Le suivi est-il suffisant pour garantir le succès des projets dans l'ENAP ?	DPG RCP RCR	Oui, le suivi est considéré comme suffisant pour garantir le succès des projets à l'ENAP. Le suivi est un élément clé pour réussir, car il permet d'identifier rapidement les problèmes et de prendre les mesures correctives nécessaires. Un suivi rigoureux permet de suivre l'avancement des projets de manière continue, ce qui aide à garantir une exécution conforme aux plans préétablis. Un suivi approprié fournit également un accompagnement constant et contribue à prendre des décisions correctes pour maintenir la bonne marche des projets

Source : Élaboré par nous-même

Synthèse des intervenants de l'axe 3

Question	Responsables interviewés	Synthèse des intervenants
Comment la planification stratégique est-elle intégrée au processus de suivi dans l'ENAP ?	DPG RCP RCR	La planification stratégique dans l'ENAP est indissociable du processus de suivi. Chaque plan inclut une double composante : la planification et le suivi. Le suivi est essentiel dès le début, et chaque étape de l'exécution est validée avant de passer à l'étape suivante. Le DPG a souligné que cette approche permet de garantir la conformité des projets aux attentes initiales.
Comment la communication efficace entre les parties prenantes (direction, équipes exécutives, superviseurs) contribue-t-elle au succès du processus de planification et de suivi ? Comment la coordination est-elle assurée entre elles ?	DPG RCP RCR	La communication et la coordination entre les différentes parties prenantes sont essentielles. Les réunions régulières permettent de suivre les progrès, de résoudre les problèmes rapidement et d'ajuster les stratégies. Le RCP a mentionné que cela crée un environnement collaboratif propice à l'amélioration continue.

Source : Élaboré par nous-même

Synthèse des intervenants de l'axe 4

Question	Responsables interviewés	Synthèse des intervenants
Selon vous, quels sont les principaux facteurs qui contribuent au succès des projets dans l'ENAP ?	DPG RCP RCR	Le succès des projets repose principalement sur une planification rigoureuse et un suivi constant. Les facteurs clés incluent la présence d'une personne qualifiée pour gérer le projet, la réalisation d'études de marché approfondies pour identifier les besoins et les opportunités, ainsi que le choix d'un site de production adapté. Une estimation budgétaire précise est essentielle, tout comme un suivi étape par étape et des évaluations régulières pour garantir que le projet respecte les délais et les objectifs définis.
Quels sont les principaux défis rencontrés par l'ENAP dans la mise en œuvre des projets, et comment sont-ils gérés ?	DPG RCP RCR	Les principaux défis rencontrés par ENAP sont les retards dans la réception des matières premières, que ce soit par transport maritime international ou via des sources locales. De plus, des difficultés techniques surviennent lors du transfert de compétences sur les

Les annexes

		machines importées, avec des formations limitées et un soutien technique insuffisant. Pour y faire face, ENAP cherche des fournisseurs alternatifs et adapte parfois les matériaux tout en conservant le même niveau de performance. Elle cherche également à améliorer la formation et à renforcer la coordination avec les fournisseurs pour surmonter ces problèmes techniques.
--	--	---

Source : Élaboré par nous-même

Synthèse des intervenants de l'axe 5

Question	Responsables interviewés	Synthèse des intervenants
Comment les plans des projets sont-ils modifiés en fonction des résultats du suivi ?	DPG RCP RCR	Les plans des projets peuvent être modifiés, mais les ajustements sont limités et doivent être validés par le responsable principal. Les révisions sont généralement effectuées chaque semestre pour aligner les projets avec les résultats du suivi. Les modifications ne dépassent pas un seuil de 10 % pour garantir la cohérence globale du projet. Cette flexibilité contrôlée repose sur des indicateurs précis et l'analyse de l'impact sur les objectifs, les ressources et les délais.
Les objectifs stratégiques ont-ils été modifiés dans un projet antérieur ? Comment cela a-t-il été fait ?	DPG RCP RCR	Les objectifs stratégiques peuvent être modifiés en fonction des résultats du suivi, mais cette modification nécessite une analyse approfondie des résultats obtenus. Si un ajustement est jugé nécessaire, il est proposé à la direction pour validation. Les modifications sont limitées à un maximum de

Les annexes

		10 % et sont officiellement approuvées et communiquées aux parties concernées pour assurer une adaptation harmonieuse des objectifs aux réalités du projet.
--	--	---

Source : Élaboré par nous-même

(ANNEXE D - DISCUSSIONS DES RÉSULTATS)

Les axes	Résultats obtenus	Littérature	Convergence	Divergence
Axe 01 : Planification stratégique	La planification stratégique influence positivement le succès des projets, en particulier lorsqu'elle inclut une analyse de l'environnement interne et externe.	(Ali & Raouf, 2022) (Data & Adebambo, 2019), (Angoorani, Yeganegi, & Moghaddam, 2018)	Convergence sur le fait que la planification stratégique améliore les performances et nécessite une analyse approfondie de l'environnement.	Divergence possible sur l'importance relative des dimensions de la planification stratégique. Par exemple, l'accent mis sur l'analyse stratégique est moins souligné dans certaines études.
Axe 02 : Processus de suivi	L'efficacité du suivi est déterminante pour la réussite des projets. Le suivi rigoureux et les équipes de suivi bien formées contribuent au succès.	(Kamau, & Mohamed, 2017) (MÂAREF, 2016).	Convergence sur l'importance d'une équipe de suivi solide et d'une approche structurée du suivi tout au long du cycle de vie du projet.	Divergence sur l'impact des influences externes comme la politique, qui est jugée moins influente dans notre étude que dans certaines autres.

Axe 03 : Intégration de la planification stratégique et du suivi	L'intégration des deux processus (planification et suivi) améliore la coordination et la gestion des projets.	(Van Ravensway & Richard E, 2016), (Gutterman, 2023)	Convergence sur l'importance de l'intégration pour assurer la réussite du projet, surtout en contexte public.	Divergence sur le rôle spécifique de chaque processus dans les projets privés vs publics. Certaines études mettent davantage l'accent sur la flexibilité du suivi, tandis que d'autres insistent sur la rigueur de la planification.
Axe 04 : Facteurs de succès et défis dans les projets	Les facteurs clés de succès incluent la gestion des coûts, la qualité, et la gestion des risques. Les défis sont liés à la gestion des parties prenantes et aux attentes irréalistes.	(Kormancová, 2011) , (Almaache & Ennahal, 2022)	Convergence sur l'importance des facteurs "triangle de fer" (coût, qualité, délai) et sur les défis communs comme les attentes des parties prenantes.	Divergence sur l'impact des défis externes, certains articles insistant davantage sur l'influence des facteurs externes comme l'économie ou la politique.
Axe 05 : Modifications et adaptation	Les projets nécessitent une flexibilité dans les ajustements, surtout en cas de changements imprévus dans	(Kim, 2015) (Lowder, 2009)	Convergence sur l'importance de l'adaptation continue et de la gestion dynamique pour	Divergence dans les approches de l'adaptation, certaines études préférant une gestion plus rigide tandis que

Les annexes

	l'environnement ou la stratégie.		la réussite des projets.	d'autres recommandent une souplesse totale face aux imprévus.
--	----------------------------------	--	--------------------------	---

Source : Élaboré par nous-même sur la base de revue la littérature et les résultat obtenue