

UNIVERSITÉ DE PORT-AU-PRINCE



Faculté des Sciences Administratives

Mémoire :

Planification et performance des sociétés par actions : Cas de la
Brasserie Nationale d'Haïti.

Sous la direction de : Luc Dieubénite ALEXIS

Préparé par : Jefferson Daryl LOUIS

Pour l'obtention du grade de licencié en Gestion des Affaires

Janvier 2025

Dédicaces

À mes chers parents et à toute ma famille

À tous mes amis

À tous ceux qui me sont chers

À tous mes contributeurs

À la communauté scientifique haïtienne

Je dédie le fruit de mes quatre (4) années d'études universitaires.

Remerciements

Je tiens à exprimer mes remerciements les plus sincères à tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin à réaliser ce travail de recherche. Je ne saurais parvenir à mes fins sans l'aide inestimable de mon cher directeur : le Professeur Luc Dieubénite ALEXIS qui m'a encadré et supporté dès l'élaboration de mon sujet de recherche. Je suis en admiration devant son dévouement intarissable et c'est grâce à lui que j'ai réussi à me surpasser. J'aimerais également exprimer ma reconnaissance envers toute ma famille et tous mes amis pour leur soutien incessant.

Un remerciement très spécial à ma mère Gladys Veillard LOUIS pour avoir dévoué son temps et ses efforts à ma cause. Mon succès aujourd'hui est sienne et je n'oublierai jamais tous les sacrifices qu'elle a fait pour que je puisse avoir un si brillant parcours académique. De même, je tiens à remercier le reste de ma famille, mon père, ma sœur et mes deux frères, pour leur soutien financier et moral et leur implication dans l'atteinte de cet objectif. Je remercie également ceux qui m'ont offert un accompagnement soutenu lors de mon travail sur le terrain.

Avec humilité de cœur et d'esprit, je remercie le Dieu créateur de l'univers de m'avoir permis de faire tout ce chemin et de m'avoir donné le courage nécessaire afin de persévérer dans mes études universitaires malgré le contexte socio-économique et politique d'Haïti.

Que tous ceux dont j'ai fait mention à travers ces lignes et qui m'ont aidé à réaliser mon mémoire trouvent ici l'expression de mon éternel gratitude. Vous avez tous contribué à faire de moi quelqu'un de meilleur et c'est pour cela que vous serez à jamais gravé dans ma mémoire.

Sommaire

Dédicaces.....	I
Remerciements	II
Sommaire	III
Liste des sigles et des abréviations.....	IV
Liste des tableaux et des figures	VI
Résumé.....	VII
Abstract.....	VII
Introduction générale	1
Chapitre I. Cadre conceptuel autour de la planification et de la performance	6
Section I. Le concept de la planification.....	7
Section II. Le concept de la performance.....	11
Chapitre II. Cadres théorique et empirique relatifs à la planification et à la performance	19
Section I. Cadre théorique afférent à la planification et à la performance	20
Section II. Cadre empirique autour de la planification et de la performance.....	26
Chapitre III. Présentation de la Brasserie Nationale d’Haïti	32
Section I. BRANA : une société par actions dans le secteur agro-industriel	32
Section II. Fondements stratégiques et structure organisationnelle de la BRANA	36
Chapitre IV. Collecte des données sur le terrain : analyse et interprétation	40
Section I. Démarche méthodologique	40
Section II. Discussion des résultats et limites du travail.....	44
Conclusion générale	53
Bibliographie	56
Annexes	70
Table des matières.....	79

Liste des sigles et des abréviations

BBCI	: Bridges Business Consultancy Int
BRANA	: Brasserie Nationale d'Haïti
CCP	: Coefficient de Corrélacion de Pearson
DH	: Dendrogramme Horizontal
DINEPA	: Direction Nationale de l'Eau Potable et de l'Assainissement
DSO	: Développement des Systèmes d'Organisation
ECS S.A.	: Environmental Cleaning Solutions S.A.
ERP	: Enterprise Resource Planning
FAO	: Food and Agriculture Organization
FSSC 22000	: Food Safety System Certification 22000
HPU	: Himachal Pradesh University
ISO 9001	: International Organization for Standardization 9001
KPI	: Key Performance Indicators
LCS	: Life Care Services
LPR	: Linhart Public Relations
MTI	: Management Training Institute
NIST	: National Institute of Standards and Technology
NUD*IST	: Non-Numerical Unstructured Data Indexing Searching and Theorizing
OODP	: Ontario Organizational Development Program
PME	: Petites et Moyennes Entreprises

PO	: Performance Organisationnelle
PSE	: Performance Sociétale des Entreprises
PSF	: Planification Stratégique Formelle
PSR	: Planification Stratégique Rationnelle
RH	: Ressources Humaines
RSE	: Responsabilité Sociétale des Entreprises
RSI	: Retour Sur Investissement
SHU	: Sheffield Hallam University
SMASH	: Alliance des Petits Exploitants de Sorgho
SPA	: Sociétés Par Actions
TAV	: Titre Alcoométrique Volumique acquis
TBL	: Triple Bottom Line
UN	: United Nations
UNDP	: United Nations Development Programme
UNESCO	: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UP	: Université de Port-au-Prince

Liste des tableaux et des figures

Tableau no. 1 : Conclusions de certaines études sur la relation entre planification et performance

Tableau no. 2 : Caractéristiques des répondants

Tableau no. 3 : Coefficient de corrélation de Pearson du dendrogramme horizontal

Tableau no. 4 : Version chiffrée de la fréquence des mots

Tableau no. 5 : Version chiffrée de la co-occurrence des mots

Tableau no. 6 : Résumé des observations par thème pour chaque répondant

Figure no. 1 : Organigramme simplifié de la Brasserie Nationale d'Haïti

Figure no. 2 : Dendrogramme horizontal de la similarité des mots

Figure no. 3 : Nuage de mots de la fréquence des mots

Figure no. 4 : Carte mentale des indicateurs de mesure de la performance

Figure no. 5 : Carte mentale des impacts de l'insécurité sur la planification stratégique et la performance

Résumé

Après des décennies de recherche, l'impact de la planification sur la performance d'une entreprise demeure jusqu'ici incertain. Alors que certaines études ont trouvé des avantages significatifs de la planification sur la performance, d'autres n'ont découvert aucun rapport entre elles. Bien que l'outil décisionnel que soit la planification apporte de la valeur au fonctionnement à court, moyen, et long terme des entreprises, son apport à leur performance reste un sujet à explorer. De ce fait, cette présente étude examine la relation entre la planification et la performance dans les sociétés par actions (SPA) en Haïti, plus particulièrement au sein de la Brasserie Nationale d'Haïti, compte tenu du contexte socio-économique et politique. Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour une méthode qualitative et adopté une posture épistémologique post-positiviste. Après avoir traité, analysé et interprété les données collectées à l'aide du logiciel NVivo, nous avons pu confirmer nos hypothèses et sommes venus à la conclusion que la planification, plutôt stratégique, a une incidence positive ou favorable sur la performance des SPA en Haïti, notamment BRANA. Pour achever notre travail de recherche, nous avons proposé quelques recommandations.

Mots-clés : Planification, Performance, Sociétés par actions, Outil décisionnel.

Abstract

After decades of research, the impact of planning on a company's performance remains so far uncertain. While some studies found significant benefits of planning over performance, others found no connection between them. Although the decision-making tool which is planning brings value to the short-, medium-, and long-term operations of companies, its contribution to their performance remains a subject to explore. Therefore, this present study examines the relationship between planning and performance in Joint-Stock Companies (JSC) in Haiti, more particularly within the *Brasserie Nationale d'Haïti*, considering the socio-economic and political context. As part of our research, we opted for a qualitative method and adopted a post-positivist epistemological posture. After processing, analyzing, and interpreting the data collected using the NVivo software, we were able to confirm our hypotheses and came to the conclusion that planning, rather strategic, has a positive or favorable impact on the performance of JSCs in Haiti, particularly BRANA. To complete our research work, we proposed some recommendations.

Keywords : Planning, Performance, Joint-Stock Companies, Decision-making tool.

Introduction générale

Les prémices de la planification s'étendent, en fonction de sa définition et de sa sémantique, environ 100 000 ans en arrière (Beach et Lindahl, 2015). Elle est utilisée partout et dans tout ce que l'humain entreprend. Ce qui revient à dire que la planification peut être considérée comme un élément universel et multidimensionnel. Du point de vue organisationnel, elle peut faire l'objet de définitions variées. En effet, la planification est un outil permettant de fixer des objectifs et de préciser les ressources nécessaires à leur réalisation (Ray et al., 2016). Selon Robbins et al. (2016), « ... la planification passe par la définition des objectifs de l'organisation, l'élaboration d'une stratégie globale pour les atteindre et la création d'une hiérarchie complète de plans pour intégrer et coordonner des activités » (p. 127). La planification est un processus formalisé de prise de décisions qui permet de décider d'avance, de ce qui sera fait au cours d'une période déterminée, par qui, pour qui, où, pourquoi ainsi que des modalités de mise en œuvre, pour la matérialisation d'un état désiré (Anastassopoulos et al., 1993).

Bien que d'autres facteurs soient garants de la survie des organisations, la pérennisation de toute entreprise dépend de la fonction que la planification y occupe. De plus, la planification est un processus décisionnel qui se sert d'un champ d'information en utilisant des outils prévisionnels permettant de retracer des scénarios stratégiques projetés dans le temps, de prévoir des actions stratégiques jugées convenables et efficaces et de préparer les décisions stratégiques futures (Baakil, 2018). Selon Strategor (1993), la planification est un processus explicite et formel, qui s'appuie sur une méthode pour atteindre un futur souhaité selon un programme déterminé à l'avance tout en respectant un horizon temporel. Elle permet de faire des choix stratégiques et d'élaborer des programmes d'actions pour la mise en œuvre de ces choix. Enfin, elle consiste à mettre en place et à maintenir un processus continu d'amélioration en vue d'atteindre des objectifs à long terme et des résultats à court terme au moyen de plans d'action (FAO, 2010). Selon Ackoff (1973), cité dans Carabajal (2010), elle vise à concevoir un futur désiré, ainsi que les moyens réels d'y parvenir afin d'aboutir à un résultat donné.

Les définitions précédentes démontrent l'atout que représente la planification pour les entreprises. Selon Hamel (2022), le manque de planification peut conduire à l'échec des compagnies. Par conséquent, ne pas planifier nuira à la performance organisationnelle (PO) et

peut même entraîner la faillite. D'abord, celui-ci peut causer des pénuries de ressources matérielles utiles à la bonne marche des entreprises. Des problèmes de trésorerie peuvent survenir lorsque les organisations ne planifient pas correctement où et quand les fonds seront nécessaires. Puis, les retards de paiement risquent de faire perdre aux entreprises des fournisseurs fiables et d'interrompre de ce fait, la fourniture de biens ou services. Enfin, sans planification, l'environnement de travail devient chaotique ; les employés souffrent de stress et de frustration quant à la difficulté de l'exécution des tâches assignées, ce qui mènera à une utilisation inefficace du temps, un taux élevé de turnover¹, une diminution de l'efficacité organisationnelle et une baisse de la motivation et de la productivité des employés. (Silver, 2018).

Une mauvaise planification donne lieu à un rendement incohérent et une utilisation inefficace des ressources et du temps. Sans un plan stratégique, les organisations peinent à établir un budget, obtenir du financement ou prendre des décisions financières judicieuses. Avec l'absence de buts et d'objectifs, les organisations deviennent obsolètes et ne peuvent plus faire face à la concurrence (LCS, 2023). Sans un plan stratégique qui met en avant des objectifs clairs, quantifiables et mesurables, les entreprises n'auront pas la capacité de démontrer leur performance, car elles n'ont aucune mesure objective du succès. De surcroît, elles ne peuvent pas tirer parti des opportunités disponibles et maximiser leurs profits (LPR, 2022). Selon Mohr (2022), la plupart des entreprises échoueront si elles n'ont pas de planification stratégique. Sans feuille de route claire et précise, les parties prenantes d'une entreprise s'égareront facilement, car elles n'ont ni mission ni vision. Un plan stratégique permet de voir ce qui est important, comment y arriver, les pièges à éviter et le bruit à ignorer.

Parmi les multiples avantages de la planification, certains auteurs affirment que la PO est une conséquence de sa planification, alors que d'autres soutiennent le contraire. Les résultats d'une recherche scientifique soutiennent les idées de la gestion stratégique qui révèlent l'existence d'une relation positive entre les activités de la planification stratégique et la performance organisationnelle (Abdalkrim, 2013). Selon Mbengue et Ouakouak (2012), des recherches relatives à la relation entre la planification stratégique rationnelle² (PSR) et la

¹Le turnover caractérise la rotation ou le renouvellement des employés dans une même entreprise par démissions ou par licenciements.

²La planification stratégique rationnelle est fondée sur l'idée que les organisations s'adaptent aux changements de leur environnement en prenant des décisions rationnelles.

performance de l'entreprise ont conduit à la conclusion que les entreprises planificatrices ont une meilleure performance économique que celles qui ne le sont pas. Puisque les facteurs de diverses dimensions de la planification stratégique indiquent qu'elle est efficace et efficiente pour le fonctionnement des entreprises, elle influe donc positivement sur leurs performances (Auka & Langat, 2016). La dimension formelle de la planification conduit au succès organisationnel. Par ailleurs, le degré de formalisation de la planification a des retombées positives et très significatives sur la performance des entreprises (Kraus et al., 2008).

Il a été affirmé que la planification influe positivement sur la performance autant dans les grandes et petites entreprises que dans celles à forte intensité de capital et de main-d'œuvre (Miller & Cardinal, 1994). Cependant, selon Shrader et al. (1984), Scott et Mitchell (1972), cités dans Bergström et al. (2013), des études empiriques³ précédentes menées ont montré des résultats contredisant les études antérieures et ont plutôt suggéré qu'il n'y a pas de relation claire entre la planification stratégique formelle⁴ (PSF) et la performance des entreprises. Contrairement aux conclusions de certains, l'utilisation de la PSF ne conduit pas forcément à une performance plus élevée (Gibson, 2005). Selon Grinyer et Norburn (1975), « Pour l'instant, sur la base des travaux rapportés ici, nous pouvons affirmer sans réserve que nous n'avons trouvé aucune raison de croire que l'utilisation de l'approche de planification organisationnelle complète ... est généralement associée à une performance financière élevée » (p. 90). En outre, des résultats contradictoires sont apparus dans un total de 18 études scientifiques menées qui ont tenté d'établir l'utilité d'une PSF pour la performance économique des entreprises (Pearce et al., 1987). En raison de ces divergences, la relation qui existe entre ces deux (2) concepts reste un sujet ambivalent qui mérite d'être exploré.

Dans l'optique de cette recherche, déterminer la nature du lien entre la planification et la performance au sein des SPA⁵ permettra de se positionner par rapport aux conclusions faites par les études précédentes, donnant par la même occasion l'opportunité d'exposer un point de vue

³Les études empiriques représentent une technique de recherche qui s'appuie sur l'observation et l'expérience.

⁴La planification stratégique formelle se réfère à la planification stratégique en tant qu'un processus formalisé de prise de décision élaborant une représentation voulue de l'état futur de l'entreprise et spécifiant les modalités de mise en œuvre de cette volonté.

⁵ Les SPA (Sociétés Par Actions) sont des entités juridiquement constituées qui peuvent conclure des contrats, détenir des biens et contracter des dettes, ainsi que poursuivre et faire l'objet de poursuites, le tout séparément de ses propriétaires.

particulier. Par ailleurs, la question de recherche s'intitule comme suit : « **Quelle est l'incidence de la planification sur la performance des sociétés par actions en Haïti ?** ». Pour répondre à cette question de recherche, deux (2) hypothèses sont formulées. Premièrement, la formalisation de la planification favorise de meilleurs rendements. Deuxièmement, la planification aide à prendre de meilleures décisions pour une entreprise plus performante. Après avoir validé ces hypothèses, nous serons en mesure de répondre à la problématique de notre étude.

Malgré le caractère contradictoire des différents résultats des recherches précédentes, ce travail scientifique présente deux (2) objectifs. En premier lieu, réexaminer la relation entre la planification et la PO en mettant en avant la conceptualisation et l'opérationnalisation des notions de planification et de performance. Il est vrai que différentes études ont été menées sur le lien qui existe entre la planification et la performance avec des méthodologies différentes et dans des contextes particuliers mais réévaluer cette relation dans ce contexte précis d'étude donnera lieu à de nouvelles perspectives susceptibles de contribuer aux recherches précédentes réalisées. En second lieu, déterminer le lien direct ou indirect qui existe entre elles. Certains auteurs et chercheurs ont conclu que la planification a un effet direct sur la performance alors que d'autres ont démontré l'existence d'une liaison indirecte entre elles. Par conséquent, le second objectif de ce travail est d'en déterminer le lien.

La démarche méthodologique de ce travail de recherche est de type qualitatif. Toutefois, des aspects quantitatifs peuvent être présentés pour raffiner nos analyses et nos interprétations. La majorité des documents consultés seront retrouvés sur l'internet via des sites scientifiques comme ResearchGate et JSTOR, des livres libres d'accès proposés par Google, des ouvrages sur des sites de vente comme Amazon et des documents gratuits en format PDF. De plus, des bibliothèques situées à Port-au-Prince comme la Bibliothèque Michèle Tardieu, des livres académiques et des livres en vente à la Librairie la Pléiade feront également l'objet de consultation le cas échéant. Le travail sur le terrain repose sur trois (3) points. Avant d'entamer celui-ci, des étapes préliminaires lui sont préalables, à savoir l'élaboration du verbatim.

Le premier point de notre travail sur le terrain consiste à réaliser des entretiens semi-directifs ⁶au sein de la Brasserie Nationale d'Haïti à l'aide d'une grille d'entretien, en priorisant les questions ouvertes afin de déterminer le niveau de formalisation de la planification tout en analysant son impact sur la performance. Pour cela, il faudra interroger quelques employés à différents niveaux hiérarchiques de ladite société. De plus, nous pourrions mesurer l'utilité de la planification dans la prise de décisions pour une meilleure performance. Ce qui revient à dire qu'au cours de cette étude, il faudra déterminer si la planification permet de prendre des décisions pouvant améliorer la performance de l'entreprise. Suite à la collecte de données, le deuxième point se focalisera sur le traitement de ces dernières par l'élaboration d'un verbatim qui sera utilisé lors de nos analyses. Enfin, le troisième point se résume par l'analyse et l'interprétation des données collectées afin de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses et de déterminer l'incidence de la planification sur la performance de la BRANA.

Ce travail de recherche est structuré en quatre (4) chapitres. Le premier est dédié au cadre conceptuel autour de la planification et de la performance. Le deuxième relate des cadres théorique et empirique relatifs à la planification et à la performance. Le troisième se focalise sur la présentation de la BRANA⁷ en précisant son histoire, sa mission, ses valeurs, sa structure organisationnelle et ses activités. Le quatrième est réservé à la collecte et à l'interprétation de données au moyen d'une enquête de terrain qui sera menée au sein de la BRANA à l'aide d'une grille d'entretien afin de valider les hypothèses de notre étude pour ensuite proposer des recommandations. Ce travail scientifique est réalisé en une période maximale de six (6) mois.

⁶ L'entretien semi-directif est une technique qualitative de recueil d'informations permettant de centrer le discours des personnes interrogées autour de thèmes définis préalablement et consignés dans un guide d'entretien, souvent sous forme de questionnaire.

⁷BRANA (Brasserie Nationale d'Haïti), fondée en 1973 par Michael Madsen, est la plus importante brasserie et le plus important embouteilleur en Haïti. C'est aussi l'un des principaux producteurs de bière des Caraïbes.

Chapitre I. Cadre conceptuel autour de la planification et de la performance

Malgré la complexité du monde des affaires et de l'internationalisation de la concurrence, il existe des propriétaires et des chefs d'entreprise qui ne portent pas un intérêt considérable à la planification stratégique. Après vingt (20) ans de recherches effectuées sur l'implémentation de la stratégie, Bridges Business Consultancy Int (BBCI) a découvert que 48 % des responsables d'entreprise dédient moins d'une journée par mois pour faire le point sur leur stratégie organisationnelle (Speculand, 2021). Par contre, la planification devrait être considérée comme une pierre angulaire nécessaire à la survie de toute organisation. Elle facilite le contrôle de la PO, améliore le processus décisionnel, augmente l'efficacité et l'efficience, réduit l'incertitude et procure un avantage concurrentiel (Kareska, 2017). De plus, elle permet de prendre de meilleures décisions par rapport aux opportunités et aux menaces potentielles à venir. Pour les saisir ou les éviter, une entreprise met en œuvre les bonnes stratégies et suit la ligne d'action appropriée (Steiner, 1997). Sans elle, une entreprise ne semble pas avoir de direction, ni de raison d'être.

Les entreprises se doivent d'être performantes afin de garder leur position sur le marché, faute de quoi, elles sont condamnées à disparaître. Selon Kokemuller (n.d.), elles peuvent générer un faible rendement en raison d'un manque de ressources ; d'une mauvaise élaboration ou exécution des stratégies ; d'un faible système de marketing et de communication ; ou d'une mauvaise constitution des objectifs. Toutefois, selon MTI (2022), pour pouvoir évaluer et améliorer la performance, des objectifs doivent être fixés ; des Indicateurs Clés de Performance (KPI) ⁸doivent être établis ; les états financiers de l'entreprise doivent être analysés ; des budgets doivent être élaborés ; la performance de l'entreprise doit être comparée à celle des entreprises du même secteur ; la satisfaction des parties prenantes plus particulièrement des employés et des clients doit être mesurée. Et pour y arriver, la planification stratégique doit justifier toute action entreprise par les organisations car elle est l'un des agents moteurs les plus essentiels à l'amélioration de la PO (Alosani et al., 2020). Dans le présent chapitre, l'accent sera mis sur le concept de la planification et de la performance. Ces deux (2) notions constituent la base de notre travail et seront étudiées dans les deux (2) sections qui suivent afin de bien saisir leur sens.

⁸Les KPI sont des indicateurs d'une entreprise qui permettent de mesurer sa performance. Par exemple, le chiffre d'affaires, la fidélisation client, le délai de production, le taux de rétention des employés etc.

Section I. Le concept de la planification

Selon Strategor (1988), cité dans Carle (1993), dans les années 1950, une forme de planification organisationnelle globale apparaît. Puis, la notion de la planification à long terme prend de l'ampleur jusqu'au milieu des années 1960 pour ensuite se voir devancer par le concept de la planification stratégique à partir de la fin de cette même période. Après la seconde guerre mondiale, les entreprises mirent en place des systèmes de planification en raison de la croissance économique et du développement rapide des marchés d'abord en Amérique, puis en Europe occidentale et au Japon. Malgré son évolution, des facteurs tels que la mondialisation, la technologie et la crise pétrolière de 1973 freinèrent son essor (Strategor, 1993). La contribution majeure du pionnier Henri Fayol, publiée en 1916 puis en 1949, fait mention de la planification comme un élément à part entière de la gestion. Elle est l'une des fonctions du management qui permet aux gestionnaires de faire un usage optimal des ressources pour la réalisation des objectifs organisationnels (Wren, 1992). Nous allons maintenant découvrir la planification en tant qu'outil de décisions et explorer sa typologie.

1. La planification : un outil décisionnel aux multiples facettes

La planification donne aux décisions un caractère plus raisonnable car elle prend en compte le futur, les ressources disponibles, les possibilités ultérieures et même les réalités actuelles (UNESCO, 1959). De même, elle indique la direction la plus rationnelle à prendre pour atteindre les objectifs fixés, varie en fonction de différents facteurs internes et externes et s'implique à tous les niveaux d'une organisation (Gilkey, 2014). Selon Luthans et al. (1988), cités dans Wren (1992), elle est une fonction responsable de la constitution d'objectifs et de buts, du choix des priorités, de la répartition de tâches, de la coordination et de l'organisation dans tous les départements d'une entreprise jusqu'au sommet hiérarchique. Elle permet aux parties prenantes de se focaliser sur un but collectif et de canaliser tout le capital en main vers celui-ci tout en modifiant les chemins à emprunter pour y arriver (Mettl, 2019). Selon University of Minnesota (2015), elle est un cadre de référence décisionnel qui s'intéresse à l'élaboration des objectifs ainsi que des plans d'actions nécessaires à l'atteinte de ces derniers. Selon Ackoff (1970), cité dans Applegate et al. (1987), sa finalité est la concrétisation d'un avenir désiré par un ensemble de prise de décisions anticipé et interrelié.

En gestion, la répétition des processus organisationnels justifie la mise en place de plusieurs types de planification (Rahman, 2023). En effet, divers types de planification peuvent être utilisés afin d'assurer une bonne marche des organisations autant sur le court terme que sur le long terme. Cependant, les opinions de plusieurs auteurs divergent quant à la typologie de la planification (Carle, 1993). Elle peut être catégorisée en fonction de sa nature (formelle et informelle), de sa durée (à court terme et à long terme) et du niveau de gestion (stratégique, tactique et opérationnelle) (Dileep, 2019). Selon Strategor (1993), les deux (2) principaux types de planification sont la planification stratégique et la planification opérationnelle, malgré l'apparition de variantes de la planification comme la planification stratégique intégrée et la planification stratégique différenciée. Toute organisation devrait faire usage de la planification à tous les niveaux de gestion et c'est la raison pour laquelle les planifications stratégique, opérationnelle, tactique et contingente sont répertoriées (Kareska, 2017). Les plans peuvent avoir des portées différentes, des durées à court, moyen ou long terme et une fréquence d'utilisation spécifique ; c'est pour cela que les notions les plus pertinentes seront développées ci-après pour cerner davantage la typologie de la planification.

La planification stratégique met en place des objectifs, des priorités et des stratégies au sein d'une entreprise tout en fixant des mesures utiles à l'évaluation du succès de ces objectifs. Elle ne consiste pas en une routine qu'il faut à tout prix respecter mais constitue une boussole rassurant les dirigeants de la bonne direction à prendre (UNDP, 2010). Elle donne aux gestionnaires une meilleure compréhension de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Les tendances et les problèmes potentiels qui risquent de survenir plus tard peuvent, de ce fait, être identifiés et des dispositions peuvent être prises le cas échéant (Steiner, 1997). Elle ne s'intéresse pas exclusivement à la formulation d'une vision claire et précise mais également à son développement en mettant des activités et des procédures au service de celle-ci (Kabeyi, 2019). Selon Baakil (2018), elle est une anticipation du futur à moyen et à long terme. En outre, elle peut être vue comme une feuille de route conduisant l'organisation là où elle aimerait être.

La planification tactique élabore des calendriers à court et à moyen terme à partir du plan stratégique d'une organisation pour atteindre ses objectifs globaux. Elle est considérée comme une stratégie souple qu'utilise une entreprise pour diviser sa vision en étapes concrètes où les responsabilités sont réparties, les ressources affectées et les tâches attribuées (VanZandt, 2023).

Elle permet de programmer les activités nécessaires à l'atteinte des objectifs organisationnels en mettant à disposition les ressources pour y arriver. C'est-à-dire que cette programmation régule le capital de l'entreprise et lui permet d'être autant efficace qu'efficiente (Chastonay et al., 2008). Située entre 1 et 2 ans, elle s'intéresse à l'implémentation de stratégies. Les décisions tactiques sont une cause des décisions opérationnelles et c'est la raison pour laquelle ces dernières ne peuvent être prises que par l'entremise d'un plan tactique (Misni & Lee, 2017). Les objectifs stratégiques peuvent être conformes à la méthode *SMART*⁹ mais sans une bonne approche tactique, ils ne pourront ni se développer, ni être implémentés (Kear, 2006).

La planification opérationnelle s'assure de la traduction des orientations stratégiques en programmes d'actions à court et moyen terme. Après l'allocation des ressources, chaque service ou département de l'entreprise met en application ces programmes dans le cadre de leurs activités quotidiennes (Strategor, 1993). Elle permet d'élaborer de manière plus détaillée les façons de réaliser les objectifs stratégiques faisant partie du plan stratégique. Les actions à poser sont alors définies sur une base hebdomadaire et même quotidienne dans le but de concrétiser celui-ci en répartissant les tâches, en fixant les délais et en monitorant la progression (Martins, 2024). Elle est généralement établie sur une courte période et est en quête d'efficacité en cherchant à dépenser le moins que possible dans le but d'obtenir les résultats fixés (Kenny, 2005). L'OODP (2021) présente, comme suit, une définition élargie de la planification opérationnelle :

« Un plan opérationnel définit les objectifs annuels d'une organisation et les étapes proposées pour la réalisation d'un objectif, y compris qui dirigera, les délais et les indicateurs de réussite. ... C'est une pratique de premier plan pour une organisation d'avoir un plan opérationnel pour concentrer ses priorités en matière de ressources humaines et financières, assurer la gouvernance et la responsabilisation du leadership, fournir une clarté directionnelle, spécifier les attentes et permettre à tous les membres de l'organisation de travailler vers les mêmes objectifs.» (p. 3)

⁹La méthode *SMART* consiste à définir des objectifs et indicateurs Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalistes, et Temporellement définis. Établie pour la première fois par George T. Doran en 1981, elle vise à formuler des objectifs clairs et réalisables, essentiels pour une gestion efficace et une planification réussie.

La planification contingente prend tout son sens en fonction des circonstances, du changement et de l'incertitude affectant directement ou indirectement une organisation (Needle, 2023). Elle peut être considérée comme un plan de secours ou un plan B qui aide les organisations à faire face à des incidents ou des événements inattendus. Elle ne se focalise pas uniquement sur les situations qui pourraient faire du tort à l'entreprise mais aussi celles qui pourraient lui être bénéfiques (Needle, 2023). En conséquence, la capacité d'adaptabilité et de flexibilité d'une entreprise se renforcent face au changement. Dans un cadre contingent, des équipes sont mises sur pied pour étudier des futures alternatives et proposer des actions spécifiques à exécuter si un événement non planifié durant le processus de planification fait surface (Steiner, 1997). Elle identifie les situations à risque, évalue tous les scénarios possibles, définit les étapes à suivre pour y faire face et déploie les ressources jugées indispensables suite au contexte (SHU, 2019). Abordons maintenant le caractère formel de la planification.

2. La planification : une formalité sujette à omission

La planification formelle comprend les objectifs et les missions d'une organisation. Sa documentation permet un meilleur agencement des idées, diminue le degré d'ambiguïté et projette une vision claire de la direction fixée par l'entreprise (Mulford et al., 1988). Par conséquent, elle permet aux dirigeants de prendre des décisions plus efficaces et éclairées. Hormis les responsables, elle nécessite la présence et la participation d'au moins un employé de l'entreprise lors des réunions qui s'y rapportent. C'est une activité qui fait l'objet d'une planification écrite, organisée et enregistrée, dont les informations sont libres d'accès aux parties prenantes internes et même externes (Allred et al., 2007). Elle consiste en un processus régulier, rationnel et systématique qui est utilisé par les grandes organisations. Sa bonne marche est assurée par des équipes formées d'employés spécialisés chacun dans un domaine particulier selon la structure organisationnelle de l'entreprise.

Ces équipes veillent continuellement à son fonctionnement en mettant l'accent sur les facteurs externes. Une fois que des changements sont repérés, elles mènent des études poussées afin de proposer des mesures permettant à l'entreprise de profiter de ces variations (University of Jammu, 2020). Cette formalisation suit une série d'étapes comprenant la fixation d'objectifs, l'élaboration d'actions et l'allocation de ressources aux activités organisationnelles. C'est un

cadre qui retrace l'efficacité d'une entreprise à travers le temps et permet une amélioration du système de planification avec aisance et précision (Pearson Education Inc., 2012). Une planification formelle est un système modélisé qui sert de guide dans tout processus de planification et est officiellement reconnu par l'ensemble de l'organisation. Cette formalisation est nécessaire en fonction du type d'organisation, de sa taille, de son style de gestion, de la complexité environnementale et des processus de production, de la nature des problèmes confrontés et de la raison d'être du système de planification (Steiner, 1997).

Bien que la documentation du processus de planification soit importante, surtout dans les grandes entreprises, elle n'est pas toujours une priorité. La planification informelle est exempte de règles et de calendriers. À l'intérieur de l'organisation, aucun lieu ni aucun temps spécifique ne lui est dédié en raison de sa flexibilité. De plus, la méthode de communication qu'elle utilise peut-être verbale ou écrite (Allred et al., 2007). Dans le cadre d'une planification informelle, les responsables et les gestionnaires se basent sur les expériences passées, l'intuition et la réflexion pour prendre des décisions stratégiques. Elle se limite à un court horizon temporel et un temps de réaction restreint et n'a pas recours à la documentation la plupart du temps (Steiner, 1997).

Selon Shuman (1975), cité dans Mulford et al. (1988), seulement un nombre restreint de firmes de petite taille planifient pour une période supérieure à un an. Elle repose généralement sur l'intuition et la capacité de rétention d'information des gestionnaires plutôt que sur un ensemble de processus de planification intégré à l'interne. Puisque l'univers des PME est moins complexe, ils arrivent à faire usage de cette approche dans le quotidien des activités organisationnelles de manière efficace. Cela explique le choix de certains dirigeants de faire abstraction de la formalisation de la planification (University of Jammu, 2020). Selon une étude menée par Allred et al., (2007), il a été constaté que de nombreuses entreprises ne consacrent pas leur temps à l'élaboration de plans formels ou écrits. Non pas par négligence mais parce qu'elles ne considèrent pas cette formalité comme étant une nécessité. Explorons à présent la notion de performance.

Section II. Le concept de la performance

Face aux facteurs environnementaux externes, les entreprises se retrouvent exposées à des dangers constants. Pour se défendre et garder une certaine stabilité, employer un moyen de

fonctionnement autant réactif que proactif est le seul moyen pour elles de garantir leur survie sur le marché national et international (Issor, 2017). Pour faire face aux défis, saisir les opportunités et éliminer les risques, elles se doivent d'être performantes. Par conséquent, la performance n'est ni option ni un choix mais un impératif pour la perpétuité organisationnelle (Issor, 2017). En raison de la polysémie du concept de la performance et de son caractère multidimensionnel, notre étude n'en saurait explorer tous les recoins. Toutefois, ci-après, la typologie de cette notion sera développée et son importance dans la pérennité organisationnelle sera mis en avant.

1. La performance : une notion ambiguë essentielle à la survie de l'entreprise

Utilisée dans plusieurs domaines notamment la mécanique et le sport respectivement au début et au milieu du XXe siècle, la notion de performance possède un champ sémantique très riche. Avec le temps, elle s'est introduite dans le monde de l'économie mais aucune définition générale et claire n'a pu être donnée, même après des décennies (Pintea & Achim, 2010). Malgré le caractère contradictoire qu'elle reflète du fait de son inclusion dans de multiples aspects, elle est basée sur le concept de la comparaison, constituant ainsi son point de convergence. Ce qui revient à dire que peu importe le lieu, le temps, la situation, le contexte ou le domaine, on ne peut parler de performance sans effectuer une analyse comparative (Pintea & Achim, 2010). Selon Le Moigne (1996), cité dans Hamadmad (2017), elle n'est qu'une question de relativité. Que ce soit du point de vue organisationnel ou sportif, l'essentiel n'est pas de performer avec mention Bonne ou Mauvaise mais c'est de se démarquer des autres.

Du fait de sa subjectivité, « La performance est l'un des concepts les plus controversés sur lequel il n'y a jamais eu d'accord entre les différents chercheurs et théoriciens » (Jenatabadi, 2015, p. 1). Elle est un concept difficile à définir car elle change de sens en fonction du domaine et du contexte. En raison de son caractère englobant, aucune signification précise ne peut y être attribuée (Voyer, 2006). En conséquence, elle ne peut pas être facilement cernée. De surcroît, il est vrai que les écrits scientifiques, dans le domaine des sciences de gestion, en lien étroit avec cette notion soient nombreux, cependant, l'absence d'accord laisse intacte la complexité de sa définition et de ses mesures empêchant ainsi d'aboutir à une définition commune (Cherkaoui & El Ansari, 2020). La multiplicité des perspectives autour de ce concept permet d'en saisir les nuances et de l'explorer sur plusieurs dimensions.

Bien avant les années 2000, le concept de la performance industrielle prenait déjà de l'ampleur grâce au travail de l'auteur dénommé Frederick Winslow Taylor. Elle avait une portée strictement financière et utilisait les états financiers comme cadre de référence (Hamadmad, 2017). Avec le temps, elle ne s'est plus limitée au coût et au volume mais a également tenu compte des délais et de la qualité. Par suite de cette pluralité, la performance basée sur les indicateurs est apparue (Hamadmad, 2017). Selon l'auteur Lebas (1995), cité dans l'ouvrage de Pendaries (2017), la performance ne s'applique pas à toutes les organisations de la même façon car elle doit tenir compte de la situation organisationnelle et compétitive soutenue. Elle se doit d'être mesurable par la mise en place de paramètres qualitatifs ou quantitatifs.

Selon Bourguignon (1995), cité dans Cherkaoui et El Ansari (2020), dans le domaine de la science de la gestion, la performance peut se voir sous trois angles principaux. Premièrement, elle fait l'objet d'un résultat obtenu par rapport à des objectifs fixés ; donc plus le niveau de réalisation de ces derniers est élevé, plus l'entreprise est performante. Deuxièmement, elle peut être vue comme étant la capacité pour une organisation de poser un ensemble d'actions concrètes menant à une réalisation spécifique, d'où une conséquence découlant d'un enchaînement ou d'un processus. Troisièmement, elle peut s'identifier au succès car ce qui importe, c'est la satisfaction des attentes. Une entreprise est performante lorsqu'elle concilie à la fois efficacité et efficience (Nabaoui, 2023). Toutefois, il faut préciser que la performance est fonction du contexte.

Selon Hall (1980), cité dans Gauzente (2000), la performance peut se concevoir principalement de deux (2) manières. La première stipule qu'une entreprise est performante sur la base de l'atteinte de ses objectifs et buts. Par contre, la seconde juge de la performance organisationnelle en fonction de l'allocation et de l'utilisation des ressources. Dans un premier temps, elle peut être vue comme un résultat quantifié qui est évalué par l'utilisation d'une échelle de mesure ou d'une référence afin de se situer. Dans un second temps, parler de performance, c'est mobiliser l'ensemble organisationnel pour maximiser le profit et s'assurer simultanément de l'atteinte répétitif de cet idéal. En outre, « La performance organisationnelle fait référence à la mesure dans laquelle l'organisation, avec certaines ressources informationnelles, financières et humaines, se positionne efficacement sur le marché des affaires » (Contu, 2020, p. 1).

Par ailleurs, la performance consiste d'abord en une projection alimentée par le vouloir d'agir des dirigeants et des gestionnaires. Puis, cette intention accompagnée d'actions concrètes

et progressives est mise en œuvre et constitue ainsi une phase de pré-performance. À la fin de ce processus organisationnel, une comparaison est établie entre la projection antérieure et l'état actuel de l'organisation afin de déterminer le niveau de performance (Pesqueux, 2010). Selon Voyer (2006), elle peut être considérée comme une valeur ajoutée transformant un état primaire en un autre plus évolué. Cela peut se traduire par l'obtention d'un résultat acceptable (bénéfice net...) ou la minimisation d'éléments non-désirés (erreurs...). Elle pousse l'entreprise à être efficace en utilisant juste ce qu'il faut pour atteindre ses objectifs selon les conditions et le contexte dans lesquels elle se trouve de manière à assurer sa survie. À présent, pour cerner davantage ce concept, passons en revue sa typologie.

2. Typologie de la performance

Pour les auteurs comme Kalika (1988), Liouville et Bayad (1998), cités dans Boubakary et Moskolai (2021), la performance globale se mesure sous trois (3) dimensions. La première étant de type social, se rapporte aux ressources humaines (RH). La deuxième à portée organisationnelle fait usage de la productivité, de l'innovation et de la qualité à des fins de mesure. Enfin, la troisième à caractère économique est mesurée à partir d'indicateurs comme la rentabilité et la croissance des parts de marché. « La performance peut donc être considérée comme un "attracteur étrange" dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale » (Pesqueux, 2004, p. 13). Selon De La Villarmois (1998), cité dans Pesqueux (2004), elle est perçue sous deux (2) dimensions dont l'une est économique et systémique alors que l'autre est sociale et sociétale. En dépit de l'étendue de la typologie de la performance, les dimensions jugées les plus importantes seront les seules à être développées dans notre travail.

Selon Khoury (1999), cité dans Djissonon et Radji (n.d.), lorsque les résultats de type financier obtenus par une entreprise sont évalués en interne par les actionnaires et en externe, on parle de performance financière. Autrement dit, les documents financiers préparés à la fin d'un exercice comptable sont collectés et analysés afin de déterminer le niveau de performance atteint. Pour Bayoud (2022), son analyse repose sur la création de valeur ou de richesse. De ce fait, il est clair qu'une entreprise réalisant un bénéfice net croissant est plus performante du point de vue financier qu'une entreprise qui obtient un bénéfice identique à chaque exercice. Elle se révèle par la capacité d'une organisation à faire usage du capital investi afin d'avoir un retour sur

investissement (RSI), de préférence positif. En conséquence, elle est rentable, donc performante car elle génère de la valeur ajoutée à travers les fonds engagés (Aamoum & Gbaoui, 2020).

Nous parlons de performance financière en fonction de la capacité d'une entreprise à être efficace et efficiente. Lorsqu'elle est apte à réaliser ses objectifs, nous disons qu'elle est efficace alors que sa capacité à faire un usage rationnel de ses ressources pour atteindre ces derniers renvoie à l'efficience (Nonkoudje et al., 2023). Selon Van Horne et Wachowicz (2001), cités dans Fatihudin et al. (2018), une bonne performance financière traduit une bonne gestion des ressources organisationnelles. Les fonds collectés et utilisés sont mesurés à l'aide d'indicateurs de ratios financiers ¹⁰comme les ratios de liquidité et de solvabilité. Ces indicateurs assurent alors la création d'une base de données permettant de documenter l'historique de performance et de réaliser des projections financières solides. Les auteurs Berger et al. (2007), à travers la thèse de doctorat de Mustafa (2018), affirment qu'elle indique la santé financière d'une organisation en comparant « performance réelle » et « performance prévue » à partir d'indicateurs propres afin de déterminer les écarts et de dire dans quelle mesure les objectifs sont atteints.

Selon l'approche TBL (Triple Bottom Line) ¹¹ développé par John Elkington, la performance économique d'une entreprise est un résultat dont l'objectif premier est de satisfaire les attentes des actionnaires. Dans ce contexte, une organisation a pour seul objectif de maximiser son profit, ce qui rend plus attrayant le retour sur investissement destiné aux actionnaires (Pintea & Achim, 2010). Pour les auteurs comme Kalika (1988), Liouville et Bayad (1998), cités dans Boubakary et Moskolai (2021), elle est mesurée à partir de la rentabilité, de la croissance des ventes, des parts de marché et de la fidélisation de la clientèle. Ces mesures, revêtant un caractère financier, justifient l'usage de certains auteurs des adjectifs économiques et financiers comme étant synonymes. Pour Nabaoui (2023), une entreprise est économiquement performante lorsque les produits qu'elle offre attirent les clients pour des raisons de qualité et de prix, ce qui lui procure un avantage compétitif sur le marché. C'est dans cette même optique que Pesqueux (2004) stipule qu'elle n'est qu'une question de compétitivité.

¹⁰Un ratio financier est un indicateur (coefficient, indice, pourcentage) calculé en rapportant deux informations issues des états financiers d'une entreprise (état des résultats, bilan...) pour évaluer sa santé financière à un moment donné.

¹¹La Triple Bottom Line ou Triple Bilan est un des concepts déterminant de la responsabilité sociale des entreprises qui consiste à prendre en compte non seulement le résultat financier, mais également le bilan social et environnemental de l'entreprise. Elle permet d'évaluer l'impact des décisions tant sur la planète que sur les profits.

Lotshangola (2017), précise que la dimension économique de la performance s'intéresse à la productivité et permet aux dirigeants et aux gestionnaires de prendre des décisions utiles au bien-être organisationnel. Dans ce cas, l'entreprise cherche à utiliser ses ressources financières, matérielles et humaines afin d'atteindre un niveau de production souhaité. Elle ne tient pas uniquement à être efficace mais elle fait également tout son possible pour arriver à l'efficience. En d'autres mots, elle vise à produire le plus possible avec le moins de ressources possibles. Pour Delcour (2020), une entreprise performante au niveau économique est une organisation qui renforce sa position concurrentielle de manière continue à partir de stratégies claires implémentées à travers les opérations organisationnelles. Tous les efforts engagés, ayant ainsi pour seule finalité la réalisation de ses objectifs afin d'assurer sa viabilité sur le long terme.

Selon Carroll (1979), la notion de performance sociétale a émergé avec l'apparition du concept de la responsabilité sociétale ou sociale des entreprises (RSE). Elle aborde le concept de réactivité sociale continue qui explique le degré d'intérêt que porte une organisation au bien-être de la société dans laquelle elle évolue ou encore à quel degré elle désire s'impliquer dans la sphère sociale. L'organisation doit s'assurer que ses projets ou ses activités à caractère social sont élaborés et réalisés avec succès. Suite à cela, sa performance sociétale lui procurera un avantage compétitif sur toutes les entreprises qui peinent à se responsabiliser socialement (Maas, 2009). Pour Wartick et Cochran (1985), le modèle de la performance sociétale des entreprises (PSE) s'appuie sur la RSE pour mettre en avant tout ce qu'une entreprise entreprend dans le but de satisfaire les attentes d'une société. Étant conscient du rôle crucial qu'occupent les organisations en externe, elles deviennent alors acteur du bien-être collectif. Par conséquent, plus elles sont performantes, plus la société s'en trouve épanouie (Mustafa, 2018).

Pour Clarkson (1995), cité dans Taji et al. (2020), la PSE prend tout son sens par la relation qu'entretient une organisation avec l'ensemble de ses parties prenantes. Celles-ci regroupent les employés, propriétaires/actionnaires, consommateurs, fournisseurs, concurrents, activistes, médias et pouvoirs publics. Son rôle est de gérer et de maintenir une bonne relation avec elles de manière à les satisfaire. « Le modèle de la PSE reflète une interaction sous-jacente entre les principes de la responsabilité sociale, et les politiques élaborées pour résoudre les problèmes sociaux » (Wartick et Cochran, 1985, p. 758). Wood (1991), approfondie les travaux de Wartick et Cochran en stipulant que la PSE est évaluée en analysant la mesure dans laquelle

les principes de responsabilité sociale constituent une source de motivation aux actions organisationnelles et le degré dans lequel une entreprise fait usage du processus de réceptivité sociale. De plus, la PSE prend en compte l'existence et la nature des politiques et des programmes lui permettant de gérer le résultat de leur application au sein de la société.

Des auteurs comme Kalika (1988), Liouville et Bayad (1998), cités dans Boubakary et Moskolai (2021), avancent que la performance sociale se rapporte aux RH et reconnaît l'humain en tant qu'un facteur clé de la performance. Pour Half (2019), pour parvenir à la performance sociale, les employés d'une entreprise doivent être motivés mais il faut également qu'ils aient l'impression que leur travail a un sens. Les gestionnaires doivent créer une atmosphère où les employés se sentent impliqués et où leurs compétences sont développées et valorisées. Lotshangola, (2017), affirme qu'elle démontre la valeur ajoutée apportée par les RH dans le milieu organisationnel. La qualité du travail qu'elles fournissent est déterminante dans l'obtention d'une performance satisfaisante et c'est pour cela que les responsables doivent créer les conditions nécessaires afin que leur rendement soit le meilleur possible. Pour Morin et al. (1994), cités dans Gauzente (2000), elle est le résultat des efforts humains et d'une collaboration commune. Les employés représentent donc une ressource vitale au fonctionnement organisationnel et sans lesquels aucune entreprise ne saurait exister.

Agag et Amrouche (2020), définit la performance sociale dans le cadre de leur mémoire de thèse comme suit :

« La performance sociale ... peut être définie comme la satisfaction et la qualité de vie au travail du personnel, elle mesure ainsi le niveau d'atteinte des objectifs de l'entreprise par rapport à la motivation et l'implication des salariés. Elle est généralement utilisée dans le cadre de l'évaluation du système de gestion des ressources humaines. Une structure socialement performante est une structure qui a su mettre en place un mode de prévention et de règlement des conflits efficaces. Les indicateurs sont : La rotation du personnel, l'absentéisme, la communication, etc » (p. 3).

La vie au travail influe directement sur la capacité des salariés à être performantes. Lorsqu'elle est stable et favorable, ils deviennent plus productifs, s'impliquent d'avantage et collaborent de

façon synergique. Pour Sutter (2011), cité dans le livre blanc réalisé par Baggio et Sutter (2013), elle constitue un résultat, pouvant être positif ou négatif, qui découle de l'interaction des employés, dans l'atteinte des objectifs fixés par une organisation. De bonnes interactions conduisent à une performance sociale dite favorable tandis que les mauvaises entraînent une performance sociale dite défavorable. Elle est alors mesurée par la capacité des salariés à mettre en commun leur savoir, leur savoir-faire et leur savoir-être afin d'atteindre les objectifs organisationnels. En effet, parler de performance sociale, c'est parler de bien-être.

La planification formelle ou même informelle donne l'opportunité à tous ceux occupant des postes de direction de faire les choix qui conviennent le mieux à l'avenir d'une entreprise et s'assure à ce qu'elle ait toujours ce dont elle a besoin pour poursuivre sa mission et atteindre ses objectifs. Elle peut être employée à diverses fins au niveau organisationnel. Son trait stratégique vise le long terme, son côté opérationnel permet un meilleur fonctionnement des départements d'une organisation, son caractère tactique se focalise sur l'implémentation de ce qui a été planifié et son attribut de contingence s'appuie sur l'incertitude, les circonstances particulières et le changement. Ces diverses caractéristiques ne sont pas exhaustives car les types planification varient selon l'auteur, le secteur et l'époque. De plus, en raison de la non-uniformité de la plupart des catégories de planification, nous concentrerons nos recherches sur la planification stratégique en tant qu'outil de décision à la performance des SPA. Toutefois, pour cerner davantage notre problématique, il est impératif de comprendre le concept de la performance en entreprise.

La performance est un concept multidimensionnel qui, peu importe le sens adopté, est la conséquence d'un ensemble de décisions, d'actions et de comportements organisationnels. Elle est un élément indicatif de la pérennisation de toute entreprise. Elle revêt de multiples caractères parmi lesquels quelques-uns sont abordés dans le cadre de notre étude. La performance financière priorise l'atteinte des objectifs financiers, la performance sociétale responsabilise les entreprises envers la société, la performance économique reflète le niveau d'efficacité et d'efficience qui donne à une organisation un avantage concurrentiel et la performance sociale explique l'incidence du rendement collectif sur le fonctionnement organisationnel. Bien que chacun de ces aspects se révèle important, notre travail se portera davantage sur la performance financière en raison de sa pertinence surtout dans le contexte haïtien. Dans le chapitre suivant sera développé les cadres théorique et empirique relatifs à la planification et à la performance.

Chapitre II. Cadres théorique et empirique relatifs à la planification et à la performance

Il existe différents types d'approches abordées par divers auteurs autour de la planification et de la performance et sur lesquelles ils ne partagent pas tous les mêmes avis. Les principales théories de la planification sont le rationalisme, l'incrémentalisme et le *scanning* mixte (McCormick, 2014 ; Dubey & Patil, 2021). Kamuzinzi (2007), lui, distingue comme courants théoriques de la planification, le rationalisme classique, l'incrémentalisme, la théorie de la contingence, la post-rationalisation, le sensemaking-sensegiving, la théorie de la dépendance et le courant discursif. Kamuzinzi et al. (2009), revoit cependant les théories précédemment énoncées à l'exception du courant discursif en s'accentuant de préférence sur le courant de la planification communicative. Tandis que pour Soubrier (2000), la planification s'explique par six (6) principaux courants de pensée qui sont le courant rationaliste, holistique, pragmatique, de la planification sociale, de la planification fondée sur l'adaptation des systèmes et du nouvel humanisme. Chacune de ces approches ont grandement contribué à la construction de la notion de la planification mais uniquement quelques-unes jugées pertinentes seront discutées dans le cadre de notre recherche.

Du côté de la performance au sein des entreprises, Nabaoui (2023), met en avant différentes approches, lesquelles sont l'approche de l'atteinte des objectifs, l'approche par les *stakeholders* ou parties prenantes et l'approche par les ressources. Hassas et al. (2021), présentent quatre (4) approches ou modèles de performance. L'approche basée sur les objectifs, le modèle du système de ressources, l'approche de processus internes et le modèle des circonscriptions multiples. En plus des trois (3) premiers modèles cités précédemment, Knouse (1990), présente également dans son travail le modèle du processus de décisions et le modèle de légitimité. Glunk et Wilderom (1996), eux, reconnaissent plusieurs approches notamment l'approche des objectifs rationnels, l'approche ressource-système, l'approche des processus internes, l'approche des constituantes multiples, l'approche de satisfaction des parties prenantes et l'approche des valeurs concurrentes. Tandis que Tolbert et Hall (2016), ne distinguent que l'approche ressource-système, l'approche de satisfaction des participants et l'approche des parties prenantes. Ce chapitre, divisé en deux (2) sections, présentera d'abord le cadre théorique des concepts de notre étude, puis des travaux scientifiques antérieures similaires au nôtre.

Section I. Cadre théorique afférent à la planification et à la performance

Les approches de la planification se différencient les unes des autres mais il y en a qui découlent d'autres théories qui les précèdent. À titre d'exemple, la post-rationalisation, le sensemaking-sensegiving et la théorie de la dépendance dérivent principalement du modèle rationaliste (Kamuzinzi, 2007). Par conséquent, dans le cadre de notre étude, nous nous concentrerons seulement sur quelques modèles clés. L'approche rationaliste se réfère à une méthode à portée scientifique, l'incrémentalisme suggère une certaine souplesse dans les étapes de la planification et le modèle contingent adapte la planification aux aléas environnementaux. Bien qu'il existe quelques différences entre la performance et l'efficacité, dans le cadre de ce chapitre, ces deux (2) termes seront utilisés comme étant synonymes. Plusieurs approches tournent autour de la performance mais pour Cameron (1980), les quatre (4) approches majeures sont l'approche basée sur les objectifs, l'approche ressource-système, l'approche des processus internes et l'approche des constituantes stratégiques. Nous allons maintenant aborder différentes théories relatives à la planification et à la performance.

1. Approches théoriques de la planification

L'approche rationaliste, dite classique, décrit la planification comme un processus formel qui permet aux dirigeants et aux gestionnaires de faire un choix rationnel parmi un ensemble de possibilités lié aux actions à réaliser et aux ressources spécifiques à utiliser. Chaque choix repose sur les retombées de chaque possibilité, qu'elles soient positives ou négatives, afin d'optimiser les décisions à prendre (Kamuzinzi, 2007). Cette théorie met alors en relation le choix et la décision dans l'orientation d'une entreprise vers l'accomplissement d'actions tangibles. Selon l'ouvrage intitulé « Principes d'organisation scientifique des usines » (1912), cité dans Soubrier (2000), cette approche trouve ses origines dans les travaux de Frederick W. Taylor entre 1896 et 1916. Se portant sur la prise de décision rationnelle, sa finalité est la résolution d'un problème, possible grâce à un ensemble de règles logiques et pratiques établies. Cet ensemble, lorsqu'il est respecté, conduit au choix d'une solution optimale. Il sert de régulateur décisionnel et intègre même le mode de pensée de la haute direction et des cadres lors du processus de planification.

Selon Banfield (1959), cité dans Hargis (2021), l'approche rationaliste pousse les planificateurs à faire le tri parmi les alternatives rationnelles disponibles en trois (3) étapes afin

d'avoir de meilleures chances d'obtenir de bons résultats et même les meilleurs. D'abord, les décideurs listent toutes les opportunités qui peuvent être saisies et exploitées lors du processus de planification. Puis, ils évaluent les conséquences de chaque action possible et enfin sélectionnent l'action qui leur permettra d'engendrer les conséquences souhaitées. Malgré ses atouts, elle comporte certaines limites. Mintrom (2016), dans son article, présente les arguments d'Herbert Simon sur les barrières de cette théorie. Ces derniers affirment que les décideurs, ne pouvant pas se permettre d'atteindre l'idéal de la maximisation, cherchent plutôt à satisfaire les exigences minimales nécessaires pour réaliser un but spécifique en raison des limites humaines cognitives et informationnelles. En effet, l'étendue des conséquences de chaque choix ou action ne peut être complètement cernée, le champ illimité d'alternatives ne peut être entièrement exploré et certaines informations ne sont jamais disponibles à l'avance (Mintrom, 2016).

Selon Kamuzinzi (2007), les protagonistes de l'approche incrémentaliste ne s'attardent pas sur la fixation d'objectifs idéals mais se focalisent de préférence sur ceux qui sont réalisables. Ils valorisent un processus de planification et de prise de décisions basés sur la faisabilité de l'action, laquelle conduira à l'atteinte de ceux-ci. Pour Quin (1982), cité dans Kamuzinzi et al. (2009), le processus de planification et l'action vont de pair car selon cette approche, il est nécessaire d'apporter les ajustements qu'il faut au plan afin de l'adapter aux changements environnementaux. Par conséquent, lorsque celui-ci est à jour, l'action est plus susceptible d'être efficace. Ce courant tourne autour de l'amélioration continue, de la fixation d'objectifs à court terme, de la flexibilité décisionnelle et de la simultanéité dans la sélection des objectifs et l'élaboration des politiques ou plans (McCormick, 2014). Lamine (2019), explique clairement cette théorie :

« Dans cette perspective, la théorie incrémentaliste se caractérise par sa souplesse et ses actions se déroulent de manière itérative jusqu'à l'atteinte des objectifs visés. À ce titre, les plans sont soumis à des changements imperceptibles par l'adoption progressive et continue de ses processus opérationnels. La théorie incrémentaliste adopte une démarche consciente, orientée, proactive et pragmatique en permettant d'ajuster les organisations de façon flexible » (p. 3).

Développée par Charles E. Lindblom, l'approche incrémentaliste a ses propres limites. Lorsqu'elle est utilisée, le plan élaboré ne peut pas s'appliquer sur le long terme et le processus de prise de décisions ne peut pas être efficace sans l'emploi de solides compétences en communication et en leadership par les décideurs et les planificateurs. De plus, aucun suivi n'est effectué par rapport au plan mis en place afin d'évaluer l'efficacité de l'approche en question (Dubey et Patil, 2021). Pour McCormick (2014), utiliser cette approche peut causer de la confusion en termes de vision, ce qui veut dire que les dirigeants peuvent planifier sans vraiment savoir où aller. Plusieurs directions se dessinent à l'horizon mais leur plan peu clair n'indique aucune destination précise. Par conséquent, ils se retrouvent piégés dans un cercle vicieux car leur action ne cesse de les ramener à leur point de départ. Bien que cette théorie offre une certaine flexibilité dans la décision et l'action, une mauvaise maîtrise de celle-ci peut conduire à des résultats contraires que ceux espérés. (McCormick, 2014).

L'approche contingente se concentre sur les façons de s'adapter face aux contraintes externes liées au contexte qui peuvent être d'ordre politique, économique, démographique, éducatif et social (Lamine, 2019). Dans un cadre organisationnel, la planification suit son cours mais en tenant en compte de l'influence extérieure. Les entreprises ajustent, de ce fait, leurs stratégies en fonction des paramètres environnementaux afin de garantir l'efficacité de celles-ci. Cette démarche évite l'implémentation d'une stratégie mal élaborée, l'obtention de résultats médiocres et une mauvaise utilisation des ressources organisationnelles (Lamine, 2019). Pour Kamuzinzi (2007), les adeptes de cette théorie stipulent que les styles d'organisation diffèrent en fonction des conditions environnementales. Les paramètres de l'environnement externe indiquent donc le comportement organisationnel. Dans le processus de planification, l'incertitude et la complexité environnementale influent grandement la manière dont celui-ci se déroule (Kamuzinzi, 2007).

Pour McCaskey (1974), la théorie contingente positionne la planification entre deux extrémités. La première extrémité se caractérise par une planification traditionnelle dans laquelle les objectifs sont élaborés de manière claire et précise ; les employés connaissent leur rôle et la raison d'être de l'organisation dans laquelle ils travaillent. Ce type de planification répond mieux à un contexte environnemental jugé stable. Tandis que la seconde se définit par une planification intuitive où l'organisation se focalise sur un domaine de son choix sans que l'élaboration

d'objectifs ne soit priorisée ; les styles d'action et de perception des travailleurs sont identifiés afin d'aligner leur mode de fonctionnement aux intérêts organisationnels par la variété et la stimulation (Mccaskey, 1974). Ce type de planification convient davantage à un contexte environnemental jugé instable. Pour Mccaskey (1974), chaque type de planification s'adapte à une situation spécifique mais aussi, une entreprise peut faire usage de ces deux types de planification dans différentes phases de sa vie ou en même temps mais dans des départements différents. Explorons à présent quelques théories relatives au concept de la performance.

2. Approches théoriques de la performance

La théorie basée sur les objectifs repose sur le principe que toute entreprise devient performante en fonction de sa capacité à atteindre ses objectifs, sachant qu'ils doivent être mesurables pour juger de la PO (Anthony & Young, 2003). Aucune organisation ne peut subsister sans objectifs et c'est pour cela que ces derniers sont considérés comme le critère le plus utilisé pour mesurer l'efficacité organisationnelle¹². En effet, les objectifs, après avoir été identifiés, définies et assimilés par les membres de l'entreprise, doivent être soumis à un système permettant de mesurer leur degré de réalisation. Ils doivent cependant respecter des conditions spécifiques notamment la tangibilité, la vérifiabilité et la quantifiabilité (HPU, n.d.). En définitif, la performance actuelle est mesurée et comparée avec les objectifs fixés antérieurement afin de déterminer le degré d'efficacité de l'entreprise. Les objectifs organisationnels proviennent d'un ou de plusieurs membres de l'entreprise mais une fois validés, ils deviennent la raison d'être des actions collectives internes (HPU, n.d.).

Selon Seashore et al. (1983), le courant relatif aux objectifs renferme des contraintes. Premièrement, il a été observé que souvent, des organisations sont pérennes ou croissent sans jamais réaliser leurs objectifs. Deuxièmement, le comportement organisationnel peut emprunter une direction contraire par rapport aux objectifs de l'entreprise. Troisièmement, les objectifs changent de priorité plutôt facilement et cette variabilité fait défaut à la mesure de la performance. Selon HPU (n.d.), pour certaines entreprises, comme les entreprises de services, cette approche a beaucoup de mal à s'appliquer car elles ne produisent pas de résultats tangibles. Puisqu'elles ont divers types objectifs (à court terme, à long terme, opérationnels,

¹² L'efficacité organisationnelle fait référence à la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs par une utilisation optimale de ses ressources tout en développant ses employés, ses processus et ses infrastructures.

stratégiques...), le niveau de performance pour chacun d'eux peut être divergent (HPU, n.d.). Ceci conduit donc à des résultats différents car il n'existe pas une seule base de performance pour l'ensemble des objectifs.

La performance d'une organisation dans le cadre d'un modèle ressource-système se reflète par sa capacité à exploiter son environnement pour acquérir des ressources, en les faisant passer de l'état d'intrant à l'état d'extrant, dans le but d'assurer sa pérennité (Yuchtman & Seashore, 1967). Dans cette approche, l'acquisition ou la mobilisation de ressources est nécessaire mais pas suffisante pour parler de performance. Il faut également tenir compte de la quantité d'intrants utilisés et du temps consacré pour arriver aux extrants. C'est alors en fonction de ces conditions et de la faculté d'adaptation d'une organisation face aux aléas environnementaux, qu'une bonne mesure de la performance est possible (Yuchtman & Seashore, 1967). Selon Mullins (2008), cité dans Ashraf et Kadir (2012), les gestionnaires ne doivent pas uniquement considérer l'organisation comme un tout mais également comme un élément faisant parti d'un ensemble plus large. Cette perspective leur permet de tenir compte de l'influence de chaque activité sur l'ensemble de l'organisation. Ainsi, l'efficacité organisationnelle réside dans la somme de la performance des différentes activités de l'entreprise.

Selon Knouse (1990), la théorie ressource-système ne constitue pas une base solide pour mesurer la performance car certaines organisations peuvent acquérir les ressources nécessaires pour assurer leur bon fonctionnement mais ne réussissent pas. A contrario, d'autres réussissent avec une quantité minimale de ressources. Ce qui nous amène à conclure que l'efficacité organisationnelle ne dépend pas seulement de la faculté d'acquisition mais également de la faculté d'utilisation des ressources (Cameron, 1980). La première critique qui se rapporte à ce modèle parle de la négligence des résultats organisationnels. En effet, puisqu'il se focalise sur les moyens à mobiliser pour le fonctionnement d'une entreprise, le rendement obtenu à partir des ressources utilisées est négligé, ce qui ne permet de bien mesurer sa performance. La seconde met l'accent sur la flexibilité avec laquelle une entreprise réagit vis-à-vis de son environnement (HPU, n.d.). Dans le cadre de cette approche, ce facteur est un élément important à considérer pour l'évaluation de la performance mais puisqu'il s'agit d'une variable qualitative, il est très difficile de le mesurer (HPU, n.d.).

La théorie des constituantes multiples, encore appelée l'approche des parties prenantes, décrit l'efficacité organisationnelle comme le degré auquel une entreprise arrive à satisfaire différents groupes d'individus impliqués de près ou de loin dans son fonctionnement (Cameron, 1980). Selon cette théorie, la performance est mesurée de l'extérieur vers l'intérieur, ce qui veut dire que les parties prenantes sont celles qui déterminent si une organisation est performante ou non. Pour l'évaluer correctement, les responsables ont pour mission d'établir des facteurs stratégiques qui se rattachent fidèlement aux attentes de chaque participant clé identifié (Kenny, 2005). Cette approche avance qu'au moins, chacun doit être au minimum satisfait de la performance de l'organisation. Lesdits participants sont autant internes et externes à l'entreprise, notamment les fournisseurs, les clients, les employés, ceux qui sont affectés grandement par l'organisation et ceux dont la collaboration est essentielle à la survie organisationnelle (Cameron, 1980). Plus l'entreprise répond favorablement aux demandes et aux attentes des participants, plus elle est performante.

L'une des contraintes de la théorie des parties prenantes explique qu'en raison de la divergence des attentes de chaque participant, l'entreprise peut ne pas savoir comment y répondre efficacement, conduisant ainsi à la satisfaction de certains et à l'insatisfaction d'autres. De plus, puisque l'efficacité organisationnelle dépend de l'avis de chacun, il devient difficile d'établir des critères purement objectifs pouvant donner à l'entreprise une base solide de référence de mesure de la performance (Glunk & Wilderom, 1996). Une partie prenante à pouvoir mineur peut du jour au lendemain devenir très influant et exercer une force de pression sur l'entreprise. Par conséquent, non seulement la base de mesure de la performance change imprévisiblement mais certaines parties prenantes se retrouvent également insatisfaites (Robbins, 1990). Selon Nisbet et Wilson (1977), Slovic et Lichtenstein (1971), cités dans Cameron (1984), l'entreprise peut ne pas pouvoir identifier les attentes des participants car ces derniers en sont, eux-mêmes, incapables. Nous venons de présenter différentes théories relatives aux concepts de base de notre étude. Dans la section qui suit, nous allons mettre en évidence différents travaux scientifiques déjà réalisés, tournant autour de la planification et de la performance.

Section II. Cadre empirique autour de la planification et de la performance

Les études mettant en évidence la relation entre la planification et la performance rapportent des conclusions contradictoires et imprécises. « Les résultats empiriques ont été fragmentés et contradictoires en ce qui concerne l'existence et l'orientation de la relation planification organisationnelle – performance » (Brinckmann et al., 2010, p. 35). Autrement dit, les travaux scientifiques n'arrivent pas à aboutir à une seule et même conclusion. Selon Jayawarna et Dissanayake (2019), des études antérieures ont déclaré qu'il existe une relation positive entre ces deux (2) concepts. Cependant, d'autres affirment que cette relation est négative ou encore qu'il n'y a aucun lien apparent. Dans le but de cerner avec plus de clarté ces énoncés distincts, nous nous attarderons un peu dans la revue de différents travaux de recherche.

1. Divergence relative aux conclusions émises sur le lien entre la planification et la performance

Selon les découvertes d'un travail scientifique mené par Gibson et Cassar (2005), la formalisation de la planification ne conduit pas forcément à une performance plus élevée. Toutefois, il avance que les entreprises les plus performantes sont plus susceptibles de faire usage de la planification organisationnelle. Pour Auka et Langat (2016), une bonne planification stratégique au sein des entreprises affecte de manière positive leurs performances. Se basant sur les résultats de cette étude, ils invitent les propriétaires et les entrepreneurs à s'imprégner de cette pratique pour la survie de leurs entreprises. Les effets de la planification stratégique sur la performance des PME sont évidents. En prenant en compte le contexte non-américain et l'importance des variables de contingence, dans le cadre des résultats présentés, aucun lien entre le processus de planification formelle et la performance subjective de l'entreprise n'a été observée (Falshaw et al., 2005).

D'après les résultats obtenus, la planification stratégique améliore la PO. Les PME qui s'incorporent de la planification stratégique deviennent plus performantes, ce qui résulte notamment d'un accroissement des ventes et d'un retour sur investissement plus élevé (Tshienda, 2021). Les travaux de Grinyer et Norburn (1975), stipulent qu'il n'y a aucun lien entre la formalisation de la planification et la performance. A contrario, les résultats obtenus à partir de vingt et un (21) entreprises au Royaume-Uni, affirment que l'utilisation des moyens de

communication informelle ou des processus informationnels est associée à une performance financière plus élevée. La relation entre la planification et la performance n'est pas concluante (Fulmer & Rue, 1974 ; Kallman & Shapiro, 1978 ; Gable & Topol, 1987 ; McKiernan & Morris, 1994) alors que pour Sheehan (1975), Fredrickson & Mitchell (1984), Whitefield & Gu (1985), il existe une relation négative entre elles (Olang'o & Namusonge, 2018). Pour Boyd (1991), s'il y a une relation entre ces deux (2) concepts, les résultats découlant de celle-ci peuvent varier en raison des indicateurs utilisés ou des différentes variables prises en compte.

À partir de données étendues sur deux (2) décennies de recherche entre la planification et la performance, il a été conclu que la planification a une positive incidence sur la profitabilité (Miller & Cardinal, 1994). En effet, l'étude réalisée montre que la planification influe sur la performance, de manière équivalente, que ce soit pour les petites et grandes entreprises ou pour celles à forte intensité de capital et de travail. En outre, elles bénéficient toutes de l'adoption de l'aspect stratégique de la planification (Miller & Cardinal, 1994). Après avoir empiriquement testé le lien entre la PSR et la performance à partir d'un échantillon d'entreprises originaires de plus de 54 pays d'Europe, d'Amérique, d'Asie, du Proche-Orient et du Moyen-Orient..., les résultats ont indiqué un lien positif et significatif entre la PSR et la performance financière et non-financière (Mbengue & Ouakouak, 2012). Selon les travaux de recherche d'Ibegbulem et d'Okorie (2018), il existe une relation positive entre la planification stratégique et la performance globale. Toutefois, le lien entre la planification stratégique et la performance non-financière est plus fort que celui entre la planification stratégique et la performance financière. Capon et al. (1994) admettent également le lien positif qui existe entre elles.

Certaines études démontrent qu'il existe un lien positif entre la planification stratégique et la performance alors que d'autres prouvent le contraire comme le montre le tableau ci-après.

Tableau no. 1 : Conclusions de certaines études sur la relation entre planification et performance		
Auteurs	Articles / Journaux ou Livres	Confirmation / Infirmer
(Schwenk & Shrader, 2018)	Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms	Confirmation
(Orpen, 2013)	Strategic Planning, Scanning	Confirmation

	Activities and the Financial Performance of Small Firms	
(Baird et al., 1994)	Formal Planning in Small Business: Increased Strategic Choices	Confirmation
(Trow, 2018)	Executive Succession in Small Companies	Confirmation
(Bracker et al., 1988)	Planning and Financial Performance among Small Firms in a Growth Industry	Confirmation
(Carland et al., 1989)	An Assessment of the Psychological Determinants of Planning in Small Businesses.	Confirmation
(Robinson & Pearce, 1983)	The Impact of Planning on Financial Performance in Small Organizations	Infirmation
(French et al., 2004)	The Role of Strategic Planning in the Performance of Small, Professional Service Firms	Infirmation
(Gibson et al., 2005)	Longitudinal Analysis of Relationships between Planning and Performance in Small Firms	Infirmation
(Gable & Topol, 2017)	Planning Practices of Small-Scale Retailers	Infirmation

Source : (Tshienda, 2021, p. 23).

2. Travaux de recherche confirmant le lien positif entre la planification et la performance

La planification stratégique et l'innovation sont perçues comme étant les éléments fondamentaux conduisant à une PO plus élevée. En effet, la planification stratégique a un effet positif et significatif sur la PO (Alosani et al., 2020). À partir d'un échantillon de 200 compagnies spécialisées dans le domaine de l'industrie agroalimentaire, il a été conclu que la planification stratégique formelle peut être utilisée pour améliorer la performance financière (Baker, 2003). D'après une étude menée au Nigeria par Ibegbulem et Okorie (2023), la planification stratégique influe positivement sur la productivité des PME. De plus, il a été

également observé qu'elle influe sur leur compétitivité de manière favorable, les permettant ainsi d'être pérenne. Selon des études menées par Thune et House (1970), cités dans Lorange (1978), à partir d'un échantillon de 96 compagnies, il a été découvert que celles adhérant à une planification formelle ont davantage tendance à atteindre des performances plus élevées.

Selon les résultats de l'écrit scientifique, « les entreprises employant des procédures de planification stratégique structurées ont surpassé financièrement toutes les autres catégories de planification en ce qui concerne la performance financière globale » (Bracker et al., 1988, pp. 597, 599). Dans un travail de recherche réalisé avec un échantillon de 92 employés travaillant dans des PME jordaniennes, une conclusion a été émise. En effet, cette dernière stipule qu'il existe un lien significatif entre l'intensité de la planification stratégique et la performance financière (Hourani & Hamdan, 2022). Autrement dit, plus les PME l'intègrent dans leur fonctionnement, plus leur performance financière croît. Les résultats indiquent que le niveau de PO est plus élevé dans les PME de l'Afrique du Sud lorsque les pratiques de planification stratégique s'intensifient (Sandada et al., 2014). En effet, les éléments les plus efficaces pour améliorer la PO d'une entreprise sont la formalisation du processus de planification stratégique, les incitations à l'implémentation de la stratégie et le contrôle et l'évaluation de la stratégie (Sandada et al., 2014).

Njoroge (2018), rapporte, qu'à partir de l'étude menée, une planification stratégique positive affecte la PO ; en soulignant que cette positivité (efficace et efficiente) est possible au moyen d'une forte concordance entre les facteurs de diverses dimensions de celle-ci. Une méta-analyse ¹³sur plus de 20 ans de recherches empiriques réalisée par George et al. (2019), a montré que la planification stratégique influe positivement et significativement sur la PO. Cette conclusion reste inchangée que ce soit dans les entreprises publiques ou privées et même dans des contextes géographiques différents. De surcroît, il a été constaté que la planification stratégique a plus d'impact lorsque sa dimension formelle est prise en compte. Toutefois, il faut souligner qu'avoir un plan ne suffit pas si son implémentation n'est pas effective (George et al., 2019). À l'aide des réponses de 267 employés travaillant dans le département du développement économique des Émirats Arabes Unis, les hypothèses ont été testées et confirmées (Almansoori,

¹³ Une méta-analyse est une démarche statistique qui consiste à effectuer une synthèse quantitative des résultats de plusieurs études portant sur le même sujet afin de déterminer les tendances générales.

2020). En effet, ces réponses collectées par l'intermédiaire d'un questionnaire ont montré que la planification stratégique influe sur la PO.

Kylaheiko et al. (2016), sont arrivés à la conclusion que plus le degré d'utilisation de la planification stratégique est élevé dans les entreprises, plus la PO croît. Toutefois, ils constatent que le rôle de la planification stratégique est plus important dans les économies émergentes que dans les économies développées et aussi plus important dans les entreprises de services que dans les entreprises manufacturières. Au moyen d'un questionnaire, les données ont été collectées à partir de plus de 2 500 entreprises (grandes entreprises & PME) provenant de pays tels que les États-Unis, la Chine, la Malaisie, l'Inde, l'Allemagne, l'Espagne et les Pays-Bas (Kylaheiko et al., 2016). Diana (2018), confirme à 95 % que la planification stratégique améliore la performance et la pérennité organisationnelle. Boateng (2019), par l'utilisation d'un questionnaire, a collecté 84 réponses provenant de 26 institutions et est parvenu à la conclusion que la performance des entreprises croît lorsque ces dernières appliquent des processus de planification stratégique plus agressive dans des contextes stables et prévisibles. De plus, il ajoute que cette croissance est encore plus élevée lorsque la planification est formelle.

Même si chaque approche se rapportant à la planification aborde celle-ci d'une manière spécifique, certaines partagent des idées centrales similaires entre elles. Dans le cadre de notre travail de recherche, quelques théories ont été abordées. Malgré son caractère idéaliste, l'approche rationaliste suit un procédé logique facilitant l'atteinte d'objectifs, la prise de décision et la mise en œuvre d'actions organisationnelles concrètes. Contrairement à l'approche rationaliste, le modèle incrémentaliste adhère à un processus plus flexible et réaliste dans lequel la planification est constamment sujette à des modifications ; les actions et les décisions sont ajustées en fonction du contexte et les objectifs à court terme sont davantage prioritaires que ceux à long terme. Le modèle contingent est lui-même tourné vers l'extérieur. En effet, selon cette théorie, tout ce qu'une entreprise entreprend en termes de plans, d'actions et de décisions se réalise en fonction des conditions externes, l'entreprise pouvant ainsi faire usage du type de planification le plus adapté compte tenu des facteurs environnementaux extérieurs.

La performance organisationnelle fait l'objet de plusieurs approches parmi lesquelles trois (3) sont abordées dans ce chapitre. D'abord, l'approche basée sur les objectifs avance que toute entreprise peut mesurer son efficacité en se basant sur sa capacité à atteindre ses objectifs.

Toutefois, certains affirment que l'atteinte d'objectifs n'est pas forcément synonyme de performance. Puis, l'approche ressource-système avance qu'une entreprise est jugée performante en fonction de l'utilisation de ses ressources et de l'efficacité de chacun de ses composants internes. Cependant, les antagonistes de ce modèle infirment ces idéologies en stipulant que des entreprises peuvent ne pas être en mesure de gérer ses ressources de manière efficace et efficiente mais réussissent malgré tout. Enfin, l'approche des constituantes multiples déclare que la performance organisationnelle est déterminée à partir du niveau de satisfaction atteint des différents participants internes et externes d'une entreprise. Néanmoins, elle est limitée car il est souvent difficile d'identifier avec précision les attentes des parties prenantes.

Des auteurs comme Gomera, et al. (2018) et Enwezuru, et al. (2023), arrivent aussi à la même conclusion laquelle affirmant que la planification stratégique a une incidence positive sur la PO. Bien qu'il existe des conclusions ambiguës et contraires, d'après les recherches effectuées, il semblerait que ces dernières soient inférieures à celles qui s'accordent sur le fait que ce lien positif est une évidence. Néanmoins, les travaux scientifiques, relatant la relation entre ces deux (2) concepts, divergent tant dans le cadre de la méthodologie (choix des variables, des échantillons, des méthodes de recherche...) que dans le cadre du contexte d'étude. Ayant donc réexaminé la relation entre la planification et la performance à travers les études scientifiques précédentes, nous pouvons remarquer que les hypothèses de cette étude sont plus susceptibles d'être confirmées. Cependant, sachant que le contexte de notre d'étude est particulier en raison de l'instabilité politique, économique et sociale et que la méthodologie peut différer, il est nécessaire de les vérifier. Nous tenons donc à poursuivre notre travail scientifique en présentant dans le chapitre suivant l'entreprise qui fera l'objet de notre étude.

Chapitre III. Présentation de la Brasserie Nationale d'Haïti

La Brasserie Nationale d'Haïti S.A., appelée également BRANA, est un producteur de bière des Caraïbes, ainsi que la principale brasserie¹⁴ et embouteilleuse d'Haïti avec plus de 40 points de vente. Elle offre une large gamme de boissons présentant différents degrés d'alcool (TAV¹⁵), y compris de plus en plus d'alternatives sans alcool ou à faible degré d'alcool. Parmi cette gamme, on distingue : bière, boissons gazeuses, boissons énergétiques, eau, vins et liqueurs. Elle s'engage fièrement à promouvoir une consommation responsable et à réduire la consommation nocive d'alcool. Elle estime qu'il est important que les consommateurs soient informés au mieux sur l'alcool, ses produits et la façon dont ils peuvent être consommés de façon responsable. Elle s'assure donc de mettre cette position en évidence sur ses emballages, dans ses publicités et promotions, et de la refléter dans ses partenariats.

La BRANA a été fondée en 1973 par Michael Madsen, un haïtien issu d'une famille industrielle prospère arrivée du Danemark à la fin du 19^{ème} siècle. Ses opérations initiales comprenaient la licence PepsiCo. Puis, ses activités industrielles se sont étendues au fil des années allant de la consommation locale jusqu'à l'exportation de boissons tels que Prestige. Elle entretient son succès depuis plus de 50 ans en s'assurant de la satisfaction de ses consommateurs. Même après son acquisition en 2011, elle a gardé son statut de leader sur le marché. Les différents départements de cette société travaillent également avec efficacité et professionnalisme pour rester compétitif et offrir des produits de qualité en utilisant les meilleurs équipements et en investissant dans la qualité de manière considérable. Divisé en deux (2) sections, ce chapitre présente respectivement les activités de la BRANA, son historique, ses fondements stratégiques et sa structure organisationnelle.

Section I. BRANA : une société par actions dans le secteur agro-industriel

La BRANA, faisant aujourd'hui partie de la compagnie HEINEKEN, produit et vend une large gamme de boissons : Seven-up, Toro, Malta H, Prestige, Guinness, Heineken, Turbo King, Kinanm, Benedicta et Pepsi. Ces dernières sont produites localement, excepté Seven-up et Pepsi qui sont sous licence de PepsiCo et Guinness qui est sous licence de Diageo. Parmi ses produits,

¹⁴ Une brasserie est un lieu où l'on fabrique de la bière.

¹⁵ Le TAV (titre alcoométrique volumique acquis) s'entend de la proportion d'alcool dans une boisson.

la bière prestige est la seule boisson brassée et originaire d'Haïti, et est l'une des bières les plus populaires produites dans la Caraïbes et vendue à l'étranger. Grâce à son investissement dans l'agriculture haïtienne à travers le projet SMASH¹⁶, 18 000 agriculteurs locaux ont eu accès aux ressources nécessaires pour augmenter leur capacité à cultiver et à fournir du *pitimi* de haute qualité utilisé dans la boisson Malta H et la bière Kinanm. Avec sa brasserie et sa force de vente, la BRANA emploie plus de 1400 personnes directement et soutient le train de vie de beaucoup d'autres indirectement par l'intermédiaire de son réseau de distribution et de vente. Présentons maintenant les activités et l'historique de la BRANA.

1. BRANA : une entreprise de production et de distribution

La BRANA est une entreprise de fabrication qui utilise deux (2) sources d'eau dans le cadre de sa production. Elle achète les services de la DINEPA (Direction Nationale de l'Eau Potable et de l'Assainissement) et possède son propre puit artésien. Ce dernier, situé à Drouillard, est relié à cette compagnie par des tuyaux souterrains. Cependant, l'eau reçue de la DINEPA ou du puit n'est pas potable, de ce fait, elle n'est pas tout de suite utilisée pour la fabrication des produits. C'est pour cela que la société a un département qui s'occupe du traitement d'eau. Après avoir traité l'eau par exemple par osmose inverse, l'eau purifiée est acheminée par des pompes à l'intérieur de l'usine. Toutes les autres matières premières suivent également un traitement rigoureux avant d'être utilisées.

Le département de brassage est responsable de la préparation du moût¹⁷ qui sera fermenté par la suite. Pour le préparer, il faut passer par six (6) étapes lesquelles sont respectivement le moulin, le brassage, la filtration, l'ébullition, la sédimentation ou le repos et le refroidissement du moût. Pour l'embouteillage, la BRANA se consacre au lavage intérieur qui est un procédé chimique, mécanique et électrique. En raison de la présence d'éléments indésirables (plastiques, poussière...) à l'intérieur des bouteilles après leur utilisation, les employés s'assurent de les extraire en utilisant une solution chimique nommé NaOH ou soude caustique. Elles passent dans une machine à trois (3) compartiments, d'où trois (3) tanks ou réservoirs, pour le lavage

¹⁶ Le projet SMASH est un partenariat public-privé entre l'USAID, la BID et la BRANA dont l'objectif est d'améliorer les moyens de subsistance des agriculteurs haïtiens grâce à une approche axée sur le marché pour augmenter les rendements de sorgho de haute qualité cultivé localement et utilisé dans la production de la Malta H.

¹⁷ Le moût est un liquide sucré extrait de végétaux et destiné ordinairement à la fermentation alcoolique.

caustique. Puis, elles passent par trois (3) autres tanks pour le rinçage finale au moyen d'eau potable. Ce processus automatique qui dure quarante (40) minutes garantit la propreté des bouteilles et les machines utilisées sont de très haute technologie.

Trois (3) laboratoires travaillent au niveau de la production dans le but d'assurer la conformité des produits. Ces derniers font l'objet de dégustation pour en vérifier l'authenticité et la qualité. De plus, les employés les surveillent tout au long du processus de fabrication afin de détecter toute anomalie le cas échéant et résoudre le problème dans les plus brefs délais. Aussi, ils veillent aux plaintes des clients et un suivi de l'expiration des produits sur le marché est effectué. Les produits de la BRANA ont une certification FSSC 22000¹⁸ qui combine les exigences mutualisées des distributeurs et des industriels en matière de sécurité des aliments. Ils sont également en cours de certification ISO 9001 qui est une norme internationale de la qualité qui définit les critères applicables à un système de gestion de la qualité. Après la mise en bouteille et l'emballage des produits, ils sont stockés puis distribués aux différents points de vente de la société.

2. Historique de la BRANA

En 1976, la bière Prestige a été lancée sur le marché avec un degré d'alcool de 4,2%. La Prestige est restée la première et la seule bière originaire d'Haïti pour plus de 40 ans. En 1985, Heineken acquiert 22,5% de parts de BRANA et donne un support technique dans les opérations et l'administration. En 1999, la teneur en alcool de Prestige passe à 5,6% en raison de l'utilisation du sucre en lieu et place du maïs. En 2000, Prestige remporte une médaille d'or à la World Beer Cup¹⁹ dans la catégorie American-Style Lager. En 2005, Prestige commence à s'exporter vers certaines villes des Etats-Unis. Le 12 janvier 2010, un puissant tremblement de terre terrasse Haïti.

BRANA distribue des bouteilles d'eau Sources Crystal et des tentes aux sinistrés. En raison de la fermeture des banques, la brasserie distribue des sommes importantes à ses employés. Alors que le pays s'est enfoncé dans le chaos, les activités de la brasserie qui supportent des

¹⁸ FSSC 22000 est un système de certification reconnu au niveau international qui démontre l'engagement d'une entreprise envers la sécurité des aliments, la qualité, la légalité et l'amélioration continue.

¹⁹ *World Beer Cup* est la compétition de bière la plus prestigieuse au monde et créée par *The Brewers Association* en 1996 pour célébrer l'art et la science du brassage.

centaines de familles n'ont pas tardé à reprendre. La production des boissons gazeuses s'est arrêtée pendant seulement 4 semaines et celle de Prestige pendant 6 semaines. Le 14 décembre 2011, la famille Madsen a vendu la BRANA à la famille Heineken. La Compagnie néerlandaise HEINEKEN²⁰ fait passer sa participation à BRANA de 22,5% à 100%. Le 1er janvier 2012, une nouvelle équipe s'engage pour renforcer l'équipe de la brasserie.

La Compagnie HEINEKEN lance un vaste plan d'investissement de 100 millions de dollars sur trois ans dans l'usine de BRANA. Cependant, à cette époque, les compagnies internationales sont réticentes à investir en Haïti. Cette même année-là, Prestige remporte sa deuxième médaille d'or à la World Beer Cup dans la catégorie American-Style Cream Ale or Lager et l'Alliance des Petits Exploitants de Sorgho (SMASH) est lancée. Aussi, BRANA investit 3.4 millions de dollars US dans le programme qui contribue à l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement en sorgho et œuvre à la sécurité alimentaire en milieu rural en Haïti. En 2013, un centre pour les employés de BRANA, avec douche, vestiaire et cafétéria sur place, est ouvert. Un programme de recherche des jeunes talents est également lancé et 40% des stagiaires participant au programme sont embauchés par la BRANA.

De surcroît, en 2013, une nouvelle ligne d'embouteillage est construite, une nouvelle ligne d'emballage de verre recyclable est installée et une campagne de promotion d'une consommation responsable est lancée. En 2014, la seconde bière d'Haïti « Kinanm » brassée avec un mélange de malt et de sorgho local est lancée. C'est la seconde année du programme de « Recherche de Jeunes Talents ». Une nouvelle ligne de bouteille en plastique et un nouveau tank de fermentation de 12,000 hectolitres sont installés. En 2015, la centrale électrique et à vapeur est rénovée et un nouveau dépôt pour réduire le temps de chargement des camions est construit. C'est la troisième année du programme de « recherche de Jeunes Talents ».

En 2018, la nouvelle bière brune Turbo King brassée et embouteillée à 100% en Haïti est lancée. Prestige change de look pour la septième fois depuis sa création en 1976 et Malta H change de logo. Dans le cadre de la politique de protection de l'environnement de Heineken, la BRANA signe le 24 juin 2021 un partenariat avec « Environmental Cleaning Solutions S.A. » (ECS S.A.). Le but étant de façonner en Haïti un avenir sans déchets en bouteilles plastiques en

²⁰ HEINEKEN est une entreprise brassicole (producteur de bière) de plus de 150 ans qui développe, commercialise et vend des boissons alcoolisées au niveau local et international.

passant d'un schéma linéaire « produire, consommer et jeter » à un modèle circulaire : « produire, consommer, réutiliser et recycler ». Le 17 juillet 2024, la BRANA remporte le prix "Heineken commerce Awards" dans la catégorie "Résilience et agilité en transformation digitale". À présent, explorons l'identité de la société qui fait l'objet du cas d'étude de notre travail.

Section II. Fondements stratégiques et structure organisationnelle de la BRANA

Les fondements stratégiques sont essentiels pour garantir la pérennité, la compétitivité et le succès d'une entreprise dans un environnement dynamique et concurrentiel (Copymate, 2024). La vision, la mission et les valeurs de la BRANA forment ainsi ses fondements stratégiques. De plus, ce qui lui confère une identité particulière est son engagement dans le développement et le bien-être de sa communauté par ses investissements dans l'agriculture, l'éducation et le sport. Sa structure organisationnelle reflète la manière dont les tâches, les responsabilités et les relations hiérarchiques sont organisées (Team Asana, 2024). Au sein de cette société, un mode de fonctionnement *cross-functional* est mis en œuvre, autrement dit, des employés de différents départements ayant différents domaines d'expertise se réunissent pour collaborer afin d'atteindre un objectif commun. Ci-après sont abordées la mission, les valeurs et la structure organisationnelle de la BRANA.

1. Mission et valeurs de la BRANA

En tant qu'une compagnie jouant un grand rôle dans le développement économique du pays, celle-ci est reconnue comme un employeur de choix et figure parmi les 10 top contribuables en Haïti. Elle investit dans des projets communautaires comme l'utilisation de caisses en plastique pour la production de meubles scolaires à des fins de donation. La BRANA ne ménage aucun effort pour augmenter sa capacité de production à partir d'une technologie de fine pointe, selon un système fiable englobant processus, approches et améliorations. Celui-ci lui permet de rester présente dans la vie de ses consommateurs et de mieux les servir. Elle a pour mission de « Brase Lajwa Nan Lavi Chak Ayisyen ²¹ » ; laquelle témoigne clairement de qu'elle est et de ce qu'elle fait. Pour la concrétiser, chaque employé a le devoir de mettre sur le marché

²¹ Brase Lajwa Nan Lavi Chak Ayisyen signifie que la BRANA a pour mission de susciter la joie dans la vie de chaque haïtien à travers la consommation de ses produits.

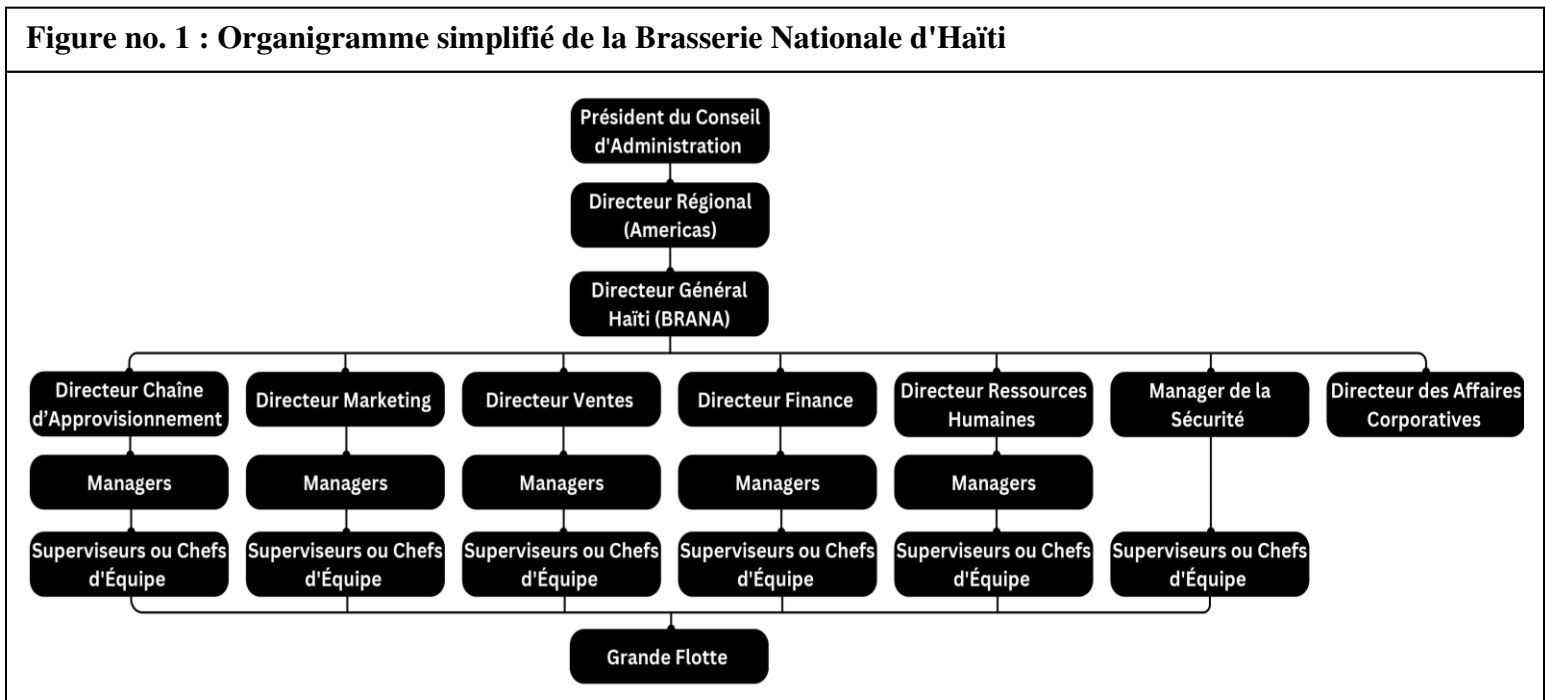
des produits de qualité, préparés dans les meilleures conditions et desservis dans des délais de livraison compétitifs. Elle s'efforce également d'offrir un service hors pair à sa clientèle.

Les valeurs de la BRANA ont le mérite de donner force et directive à ses actions. Dès sa genèse en 1973, elle a pris bon soin de les cultiver au quotidien. Premièrement, une passion pour la qualité guide tout un chacun dans la préparation de ses produits et dans la livraison de ses services pour la satisfaction de ses clients et consommateurs et répondre à leur attente. Deuxièmement, l'amour du public pour ses produits constitue un levier qui la pousse à toujours aller de l'avant pour satisfaire ses employés, sa clientèle et ses consommateurs. Troisièmement, une joie de vivre qui oriente ses décisions en tant que compagnie qui se veut porteuse de bonheur dans chaque goutte de ses produits, tant au sein de son espace de travail que dans la communauté toute entière. Quatrièmement, le respect pour l'humanité et la planète reste ce mobile qui appuie sa croyance en le fait que la progression personnelle et institutionnelle dépend de la considération accordée à soi-même en tant qu'individu ou entreprise et au milieu ambiant.

2. Structure organisationnelle de la BRANA

En raison de la complexité et de l'étendue de l'organigramme de la BRANA, nous présentons donc ci-dessous une version non-exhaustive et simplifiée de celui-ci.

Figure no. 1 : Organigramme simplifié de la Brasserie Nationale d'Haïti



Source : Département *Corporate Affairs* de la BRANA.

Corporate Affairs est la direction générale responsable d'entretenir et de protéger la réputation positive de BRANA afin de créer les conditions propices à la croissance de l'entreprise. Cela implique de collaborer avec les principales parties prenantes pour discuter de la législation et des politiques commerciales et mettre en œuvre une stratégie de développement durable « Brew a Better World ». Cette stratégie comprend la promotion d'une consommation responsable, l'approvisionnement local en matières premières et en matériaux d'emballage et le recyclage, entre autres pratiques commerciales. Il s'agit aussi de disséminer un code de conduite professionnelle afin d'assurer des pratiques commerciales responsables. Les affaires institutionnelles étant au parfum de la vie à l'intérieur de BRANA, ce département partage également des informations avec les médias et autres parties prenantes en s'assurant que les données correctes sont facilement mises à la disposition des personnes intéressées. Il compte des conteurs, des publicistes, des activistes, des réparateurs, et surtout des partenaires de BRANA pour une entreprise plus prospère. Leurs compétences comprennent les affaires publiques et gouvernementales, les communications, les affaires juridiques et le développement durable.

Puisque les technologies de l'information sont incontournables dans les compagnies d'aujourd'hui, le département informatique demeure un partenaire stratégique pour les différents départements de BRANA. Il fournit des solutions qui facilitent les affaires et contribuent à l'accomplissement de la mission commune : "Brase lajwa nan lavi Chak Ayisyen". Pour fournir un travail impeccable au niveau de ce département, des compétences techniques sont requises telles que la gestion de projet, l'administration de serveur Windows et des solutions ERP²² comme MS Navision. Le département marketing de BRANA forge et raconte l'histoire de toutes les marques Heineken. Il est responsable des campagnes pour les produits, des événements parrainés et de la promotion de l'essence des marques de celle-ci. Le département marketing veille à ce que les produits se démarquent sur le marché et puissent s'adresser directement aux clients. Travailler dans ce département nécessite de bonnes compétences en communication, de la créativité et une forte capacité à travailler sur le terrain.

Le département des finances se voit comme un partenaire d'affaires de premier plan et le gardien des ressources et de la réputation de la compagnie, en prônant des valeurs et des

²² Un ERP (Enterprise Resource Planning) est un progiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus opérationnels d'une entreprise en intégrant plusieurs fonctions telles que achats, ventes, comptabilité, logistique...

comportements capables de créer un environnement de travail au standard international. À la finance, chaque employé travaille continuellement pour supporter les autres départements dans leurs prises de décisions. Chez BRANA, le département des Ressources Humaines veille au respect des lois du travail et de l'éthique, recrute les meilleurs candidats pour chaque poste et s'assure de leur formation pour un meilleur résultat et une plus grande efficacité. En outre, le département planifie un plan de performance pour améliorer les capacités des employés et administre la paie et les avantages. Le département des ventes est responsable de la vente, de la distribution et de l'activation des marques de la BRANA dans tous les points de vente en Haïti. Son personnel s'assure que ses produits sont toujours disponibles, à un prix abordable et à la bonne température. La performance de ce département résulte des compétences analytiques et d'exécution, de compétences en négociation et en vente, d'excellentes compétences en communication et en relations interpersonnelles, d'une attitude positive et de la volonté de relever de nouveaux défis.

La Brasserie Nationale d'Haïti S.A. est un producteur de bière des Caraïbes, ainsi que la principale brasserie et embouteilleuse du pays. Elle emploie plus de 1400 personnes et offre une large gamme de boissons alcoolisées et non-alcoolisées. Elle fait la promotion d'une consommation responsable et d'une réduction de la consommation nocive d'alcool. Fondée en 1973 par Michael Madsen et acquise par Heineken en 2011, ses employés contribuent à faire de sa mission « Brase Lajwa Nan Lavi Chak Ayisyen » une réalité. En plus de prôner une passion pour la qualité, l'amour du public pour ses produits, la joie de vivre et le respect pour l'humanité et la planète, elle démontre son intérêt pour la protection de l'environnement en intégrant un modèle circulaire dans son cycle de production et de commercialisation. Grâce à sa direction générale et à ses différents départements (informatique, marketing, finances, ressources humaines et ventes), elle reste performante et compétitive sur le marché national et international. Dans le prochain chapitre, nous aborderons les différentes phases de notre travail réalisé sur le terrain afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses notre étude et de répondre à la problématique de celle-ci.

Chapitre IV. Collecte des données sur le terrain : analyse et interprétation

La méthode de recherche qualitative sert à la compréhension et l'analyse des phénomènes, des faits ou des sujets en mettant l'accent sur les interprétations, les points de vue, les expériences des participants de l'échantillon étudié et le sens qu'elles dégagent (Claude, 2019). Cette méthode descriptive offre une richesse et une profondeur d'informations, ce qui permet de mieux cerner les aspects subjectif et complexe lors des analyses. Idéale pour les données non numériques, elle permet d'accéder à des informations en temps réel provenant de sources primaires (Claude, 2019). Ainsi, cela témoigne de leur crédibilité et de leur fiabilité. Elle prend en compte les nuances, les divergences et les convergences des données de manière plus souple tout en respectant un schéma logique. De ce fait, la démarche méthodologique de notre travail sera qualitative.

Pour rester dans un cadre scientifique cohérent, nous adopterons une posture épistémologique²³ post-positiviste. Le choix de cette philosophie de recherche résulte du fait qu'elle priorise l'objectivité en cherchant à obtenir des résultats fiables et rigoureux, sans écarter le caractère subjectif inhérent à la recherche qualitative (Bouyzem & Al Meriouh, 2017). Elle s'appuie sur la méthode hypothético-déductive qui consiste en la formulation d'hypothèses puis en la vérification de leur validité à partir d'entretiens, d'observations ou d'expériences (Bouyzem & Al Meriouh, 2017). Bien que notre méthodologie de recherche soit qualitative, certains aspects quantitatifs sont abordés tels que le Coefficient de Corrélation de Pearson et elle y adhère. Elle allie exploration qualitative et rigueur analytique et prend en compte les particularités de la réalité observée comme le contexte de la recherche (Musa & Aldiabat, 2024). Ce chapitre, divisé en deux (2) sections, met en avant la démarche méthodologique, les résultats et les limites de notre travail.

Section I. Démarche méthodologique

Dans cette section, nous mettons l'accent sur la grille d'entretien²⁴, l'échantillonnage²⁵ de l'étude et le mode de collecte et de traitement des données. La grille d'entretien est l'outil

²³ La posture épistémologique désigne le cadre de pensée ou le courant de recherche auquel se rattachent les choix théoriques et méthodologiques d'un chercheur.

²⁴ Une grille d'entretien est un document détaillant les questions et les sujets à aborder lors d'entretiens qualitatifs.

indispensable qui nous a permis de mener à bien notre étude qualitative. Après l'avoir élaborée, nous l'avons utilisée pour interroger notre échantillon afin de pouvoir collecter des données. Suite aux entretiens semi-directifs menés, nous les avons traitées dans un premier temps à travers une retranscription, ce qui a résulté à la mise en place de notre verbatim²⁶. Aussi, dans un second temps, ce dernier a été traité à travers un logiciel par le biais de codage avant toute analyse. Nous allons maintenant discuter des différentes étapes préalables à notre arrivée sur le terrain.

1. Étapes préalables au travail de terrain

Nous avons fait le choix de la méthode qualitative car elle est également utilisée dans d'autres travaux scientifiques similaires au nôtre. Cela traduit donc une certaine reconnaissance scientifique et la rend plus crédible. En effet, des chercheurs tels que Biondi et Russo (2022), Tshienda (2021), Majama et Magang (2017), Ongonge (2013), ont fait usage de cette méthode lors de leurs recherches. Ces derniers s'accordent sur le fait que la planification est bénéfique pour la performance. Après nos analyses, nous pourrions nous positionner en faveur ou en défaveur de cette affirmation. Avant notre arrivée sur le terrain, nous avons élaboré notre guide d'entretien.

En effet, notre grille d'entretien, en annexe, constitue l'instrument de collecte de données adopté. Elle met en avant le sujet de recherche, l'objectif du travail de recherche, l'approche méthodologique employée, la taille de l'échantillon visé, les caractéristiques ciblées de l'échantillon, les options de récolte d'informations et les règles de confidentialité. Notre grille contient sept (7) questions, lesquelles seront utiles à la validation des hypothèses et à l'atteinte des objectifs de notre étude pour répondre à la problématique. Ces questions sont de type ouvert car elles apportent un champ de données plus riches et favorisent davantage les interactions. Nous avons décidé de poser un nombre de questions assez restreint pour faciliter l'analyse, préserver la qualité des réponses et gérer la contrainte du temps. Après avoir préparé notre grille d'entretien, nous avons débuté les démarches qui nous permettront d'avoir l'autorisation de réaliser les entretiens au sein de la BRANA.

²⁵ L'échantillonnage est le processus de sélection d'un groupe d'individus qui va être interrogé dans le cadre d'une étude et qui symbolise une population de référence.

²⁶ Le verbatim est constitué de l'ensemble des mots, phrases et propos employés par une population lors d'une enquête ou d'un entretien.

D'abord, nous avons commencé par faire la demande d'une lettre d'autorisation de recherche à l'U.P. Quelques jours après, une lettre de recommandation nous a été remise et nous avons cherché des contacts pour nous renseigner sur la démarche à suivre pour avoir l'autorisation d'interviewer des employés de la BRANA. Par manque d'informations, nous nous sommes rendus à ladite société pour en obtenir davantage. Puis, nous avons rassemblé les documents nécessaires et les ont soumis à la BRANA pour l'étude de notre demande. En dépit de quelques imprévus administratifs, nous avons réussi à obtenir une réponse favorable à notre requête. Enfin, il nous suffisait d'attendre et de rester informé à propos des informations relatives aux entretiens décrochés à venir.

2. Collecte et traitement de données

Il faut souligner que nous avons opté pour des entretiens semi-directifs et fait en sorte que les participants aient accès à la grille d'entretien afin de mieux se préparer. Avant de commencer chacun de nos cinq (5) entretiens, nous avons informé les répondants sur tout ce qu'ils devraient savoir avant d'entrer dans le vif du sujet. Aussi, nous les avons invités à fournir quelques informations de base en vue de la présentation des caractéristiques de l'échantillon de notre étude. Chaque entretien a duré environ quarante (40) minutes. Nous nous sommes réservés le droit de divulguer leur véritable identité pour des raisons de confidentialité. Ci-dessous se trouve le tableau des caractéristiques principaux des interviewés. Nous avons utilisé un carnet de notes pour transcrire les informations recueillies en raison de leur préférence pour cette méthode.

Tableau no. 2 : Caractéristiques des répondants			
Répondants	Sexe	Poste occupé	Nombre d'années au poste
Répondant A	Masculin	Directeur Général de la Brasserie Nationale d'Haïti	1 an 3 mois
Répondant B	Féminin	Responsable des Affaires Publiques de la Brasserie Nationale d'Haïti	2 mois
Répondant C	Masculin	Contrôleur Commercial de la Chaîne d'Approvisionnement de la Brasserie Nationale d'Haïti	2 ans

Répondant D	Féminin	Contrôleuse Commerciale et Croissance de la Marge de Revenus de la Brasserie Nationale d'Haïti	5 ans
Répondant E	Féminin	Administratrice Commande à l'Encaissement de la Brasserie Nationale d'Haïti	6 ans

Source : Données préliminaires recueillies lors des entretiens semi-directifs.

Pour mettre au point le verbatim qui se trouve en annexe de notre travail, nous avons fait une retranscription Ubiquus²⁷ des données collectées. Dans le cadre de notre recherche, nous avons utilisé la version #15 d'un logiciel d'analyse qualitative de données appelé NVivo²⁸, anciennement dénommé NUD*IST (Non-Numerical Unstructured Data Indexing Searching and Theorizing). Ce dernier, conçu par Tom Richards et Lyn Richards, figure comme le logiciel d'analyse qualitative le plus ancien, soit depuis 1981. En 2019, il est cité parmi les logiciels les plus robustes et reconnus dans le domaine de la recherche qualitative (Paulus & Lester, 2020). Il est donc l'outil essentiel qui nous permettra d'effectuer toutes nos analyses. Avant de commencer à analyser les données, nous avons franchi quelques étapes supplémentaires.

Après avoir acquis une certaine maîtrise du logiciel, nous y avons transféré les données relatives à chaque répondant. Dans la phase de codage du verbatim, nous avons prédéterminé les codes à attribuer aux différents segments de texte à partir des questions de notre guide d'entretien, d'où un codage déductif. Aussi, nous avons défini les codes en tant que thèmes ou concepts, d'où un codage descriptif. Ce stade de codage nous permettra de faire une analyse thématique plus structurée et plus efficace. Nous nous sommes concentrés spécifiquement sur les commandes du logiciel qui nous permettraient d'effectuer les différentes analyses visées. Pour rester en phase avec la position post-positiviste de notre étude, nous adopterons une posture ouverte, critique et nuancée.

²⁷ La retranscription Ubiquus supprime les répétitions, les erreurs de langage, les hésitations et les remarques annexes. Elle est réalisée après une collecte de données lors d'entretiens.

²⁸ NVivo est un logiciel d'aide à la recherche par méthodes qualitatives et mixtes. Il permet d'organiser et d'analyser facilement des données structurées ou non.

Section II. Discussion des résultats et limites du travail

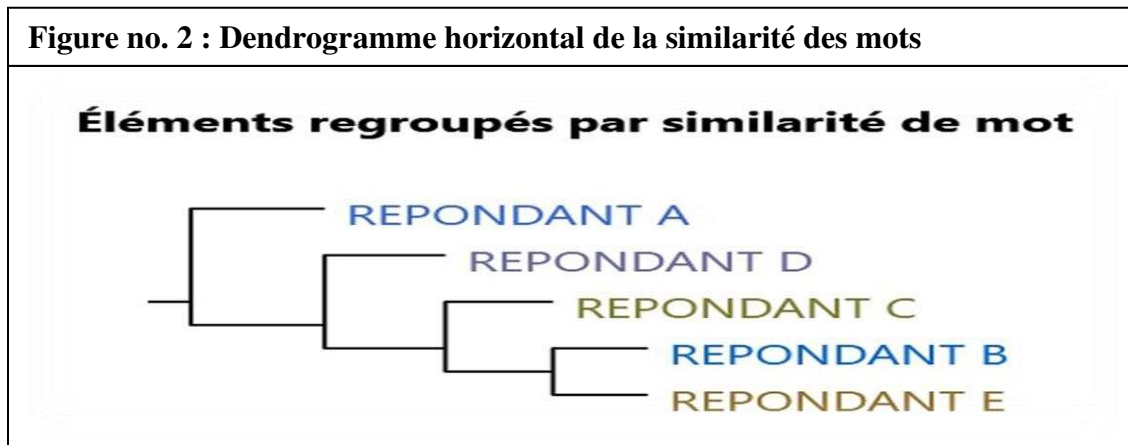
Dans la section qui suit, nous nous attarderons à l'analyse et à l'interprétation des données. Le verbatim fait donc l'objet de quatre (4) analyses qui sont l'analyse de similarité de mots, l'analyse fréquentielle, l'analyse de co-occurrence et l'analyse thématique. Pour y arriver, nous utiliserons un logiciel dont les détails s'y rapportant seront énoncés ultérieurement. Les résultats obtenus seront présentés sous forme de tableau ou de figure dans le but d'être interprétés. Nous pourrions par la même occasion confirmer ou réfuter nos hypothèses et répondre à la problématique de notre étude. Avant de passer à la conclusion, nous mettrons en avant les limites de notre travail.

1. Analyse et interprétation de données

L'analyse de notre verbatim est divisée en quatre (4) sections. La première est consacrée à l'analyse de similarité de mots qui sera mise en évidence dans le but de statuer sur la cohérence et les relations qui existent entre les réponses des différents interviewés. La deuxième aborde l'analyse fréquentielle. Cette dernière permet d'identifier les mots ou termes dominants à travers les données collectées, autrement dit de cerner vers quoi les répondants portent le plus d'intérêt. La troisième met l'accent sur l'analyse de co-occurrence qui, elle, aide à identifier et comprendre les liens ou associations entre différents mots ou termes. La quatrième et dernière se focalise sur l'analyse thématique. Cette analyse, assez approfondie, étudie les thèmes prédéfinis servant d'encodage du verbatim ainsi que les contenus ou données qui se rattachent à chacun d'entre eux, ce qui permettra une meilleure appréciation individuelle et collective.

Premièrement, à l'aide de l'onglet «grappes» du logiciel NVivo 15, nous avons exploré la similarité qui existe entre les discours des répondants. Grâce à un Dendrogramme Horizontal (DH) présenté ci-dessous, nous pouvons remarquer que la relation entre les réponses des répondants B et E indique une forte similarité. Néanmoins, la relation entre les réponses du répondant C et celles des répondants B et E indique une similarité un peu moins forte. Nous remarquons également qu'il y a une similarité significative entre les réponses des répondants A et D. À travers ce diagramme, on peut supposer qu'il y a deux (2) grands groupes, celui formé par A et D et celui formé par B, C et E. On peut donc dire que la connexion entre les composants

de chacun des deux (2) groupes se fait à un niveau élevé ou significatif mais qu'il existe des différences entre les deux (2) ensembles.



Source : Réalisée par le logiciel NVivo 15 à partir du verbatim.

Pour renforcer le raisonnement précédent, nous avons analysé une version chiffrée du DH par l'utilisation du Coefficient de Corrélation de Pearson (CCP)²⁹. En effet, les résultats du CCP prouvent la véracité des arguments antérieurs se rapportant au DH. La relation E-B étant de 0.759056 indique la corrélation la plus élevée, ce qui suggère que leurs réponses sont les plus similaires parmi tous les couples. Les relations C-B (0.753288), E-C (0.699502) et D-A (0.576297) indiquent une corrélation significative, ce qui dévoile une proximité importante dans leurs réponses. Malgré les différents résultats obtenus des dix (10) couples, une tendance de corrélation positive est observée dans le tableau figurant ci-dessous. Toutefois, une analyse approfondie des discours porte à croire que la similarité ne s'établit pas forcément entre les réponses de deux (2) répondants sur une même question mais plutôt entre l'ensemble des réponses de chacun d'entre eux. Également, après une comparaison détaillée des réponses, la relation D-A semble avoir plus de similarité que celle de E-B, ce qui est contraire aux arguments précédents.

²⁹ Le Coefficient de Corrélation de Pearson varie entre -1 et 1. 1 indique une corrélation positive, c'est-à-dire que les réponses sont identiques en termes de tendance. 0 signifie qu'il n'y a aucune corrélation entre les réponses et -1 indique une corrélation parfaite négative, c'est-à-dire que les réponses sont opposées.

Tableau no. 3 : Coefficient de corrélation de Pearson du dendrogramme horizontal

Fichier A	Fichier B	Coefficient de corrélation de Pearson
Fichiers\\REPONDANT E	Fichiers\\REPONDANT B	0.759056
Fichiers\\REPONDANT C	Fichiers\\REPONDANT B	0.753288
Fichiers\\REPONDANT E	Fichiers\\REPONDANT C	0.699502
Fichiers\\REPONDANT B	Fichiers\\REPONDANT A	0.699294
Fichiers\\REPONDANT E	Fichiers\\REPONDANT D	0.661254
Fichiers\\REPONDANT D	Fichiers\\REPONDANT B	0.651518
Fichiers\\REPONDANT D	Fichiers\\REPONDANT C	0.636717
Fichiers\\REPONDANT E	Fichiers\\REPONDANT A	0.633347
Fichiers\\REPONDANT C	Fichiers\\REPONDANT A	0.628065
Fichiers\\REPONDANT D	Fichiers\\REPONDANT A	0.576297

Source : Réalisé par le logiciel NVivo 15 à partir du verbatim.

Cette analyse de similarité de mots nous permet d’observer une cohérence générale à travers les discours des répondants. En revanche, l’écart entre l’interprétation du DH accompagné du CCP et les observations de l’analyse comparative détaillée des réponses des interviewés porte à croire que cette analyse ne suffit pas à elle seule pour la confirmation ou l’infirmité de nos hypothèses. De ce fait, il nous faut maintenant poursuivre avec l’analyse fréquentielle. Deuxièmement, à l’aide d’une requête de fréquence de mots, nous avons repéré les mots les plus dominants dans l’ensemble des réponses collectées. Nous pouvons donc visualiser ceux qui semblent revêtir une importance particulière pour les répondants et dans ce cas précis, nous nous sommes concentrés sur les 8 mots les plus fréquents. Nous allons d’abord aborder la fréquence des mots sous forme de nuage de mots, puis sous forme de tableau de manière chiffrée.

Le graphique no.3 démontre que les mots planification, stratégique, brana, plan et performance sont les plus imposants. Ces derniers suggèrent que les répondants y portent un intérêt particulier et qu’il existe une relation apparente entre les deux (2) concepts clés de notre étude « planification stratégique » et « performance » car ils sont au cœur de leur discours. Le tableau no.4 ci-après nous donne une vision plus claire et précise de l’occurrence des mots. D’un côté, les mots les plus fréquents sont : stratégique avec 43 occurrences, soit 6.23 % du total des mots ; planification avec 34 occurrences (4.93 %) ; brana avec 33 occurrences (4.78 %) ; plan avec 28 occurrences (4.06 %) ; performance avec 21 occurrences (3.04 %). L’importance de ces occurrences témoignent de l’adéquation entre les mots dominants repérés et les concepts de notre étude. D’un autre côté, les mots moins fréquents sont : annuel, ans et insécurité avec 9 (1.30 %), 8 (1.16 %) et 8 (1.16 %) occurrences respectivement. Ils mettent l’emphase sur des contextes comme la temporalité dans la planification et les préoccupations en termes de sécurité.

Figure no. 3 : Nuage de mots de la fréquence des mots



Source : Réalisée par le logiciel NVivo 15 à partir du verbatim.

Tableau no. 4 : Version chiffrée de la fréquence des mots

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
stratégique	11	43	6.23
planification	13	34	4.93
brana	5	33	4.78
plan	4	28	4.06
performance	11	21	3.04
annuel	6	9	1.30
ans	3	8	1.16
insécurité	10	8	1.16

Source : Réalisé par le logiciel NVivo 15 à partir du verbatim.

Troisièmement, à l'aide d'une requête de recherche textuelle, nous avons exploré la co-occurrence des mots à travers le verbatim. Il n'aurait pas été logique d'interroger le logiciel sur une possible relation entre de multiples paires de mots ou termes impertinents. Par conséquent, nous nous sommes concentrés sur celle qui relève d'une importance significative pour notre étude. Suite à un examen du tableau exposant le niveau de co-occurrence des concepts planification stratégique et performance pour chaque répondant, nous sommes venus à la conclusion qu'il y existe en réalité une relation marquante entre eux. À titre d'exemple, ces deux (2) mots clés ont été cités 25 fois dans le cas du répondant A, ce qui représente 9.98 % de l'ensemble de ses réponses. Cette interprétation en est de même pour les résultats obtenus des autres interviewés. Il faut tout de même préciser que la section couverture est construite en

fonction du rapport entre le nombre de répétitions des concepts et l'ensemble du contenu de chaque participant. Voir le tableau ci-dessous.

Tableau no. 5 : Version chiffrée de la co-occurrence des mots			
Nom	Dossier source	Références	Couverture
REPONDANT A	Fichiers	25	9.98%
REPONDANT B	Fichiers	15	17.55%
REPONDANT C	Fichiers	24	15.85%
REPONDANT D	Fichiers	20	11.26%
REPONDANT E	Fichiers	14	16.55%

Source : Réalisé par le logiciel NVivo 15 à partir du verbatim.

Avec une analyse plus poussée, la requête de co-occurrence de mots tient particulièrement compte de la présence des concepts clés à travers la totalité des paragraphes mais pas forcément à la présence de ceux-ci dans un même paragraphe. Toutefois, l'apparition de ces deux (2) termes dans une même unité de texte est fortement constatée à travers les réponses des répondants, spécifiquement pour les questions 5, 6 et 7. Ce constat prouve donc qu'il existe un lien entre eux. Afin de découvrir la nature de cette relation et bien plus encore, nous nous attarderons sur la dernière et quatrième analyse de notre travail, l'analyse thématique. À partir de celle-ci, nous pourrions analyser en profondeur le verbatim pour tester nos hypothèses. Nous pourrions également atteindre notre second objectif et répondre à notre question de recherche.

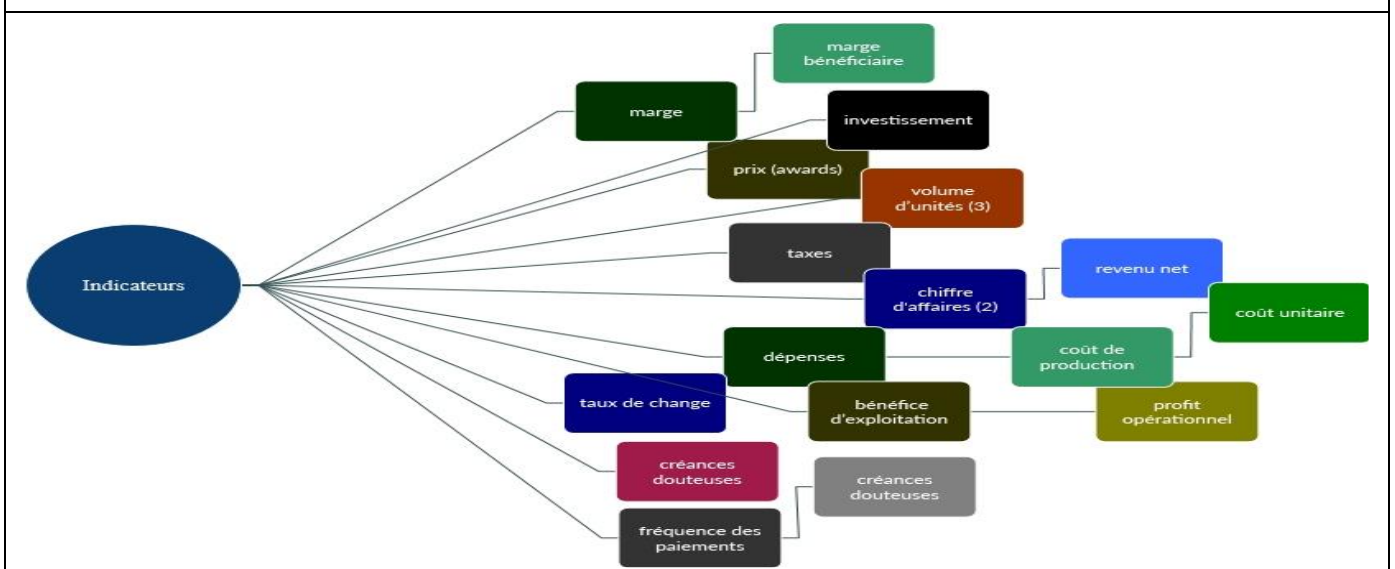
Quatrièmement, l'analyse thématique consistera en l'exploration des réponses de chaque participant thème par thème et en la comparaison de ces dernières dans le but de trouver des points d'accord et de désaccord. La raison d'être du premier thème «processus de planification stratégique» est de savoir si la planification, au sein de la BRANA, est formalisée ou encore s'il existe une planification stratégique. À travers le verbatim, la plupart des répondants confirment l'existence de la planification stratégique. Le répondant E est le seul qui affirme ne rien savoir à propos de celui-ci et cela est probablement dû à sa position hiérarchique. Le deuxième thème «plan stratégique et plan d'action» poursuit la même logique qui est celui de prouver que la

BRANA fait usage d'une planification formelle dans le cadre de son fonctionnement. En effet, de par la réponse de chaque interviewé, cette société a un plan stratégique et un plan annuel.

Le troisième thème «planification stratégique et performance» cherche à cerner la relation qui existe entre ces deux (2) concepts en termes d'impacts sur le chiffre d'affaires. À partir des données collectées, nous pouvons déduire que les répondants sont d'accord sur le fait que la planification stratégique a un impact favorable ou positif sur la performance de la BRANA en termes de chiffre d'affaires ; excepté le répondant B qui affirme ne pas savoir. Le quatrième thème «planification stratégique et prise de décisions» nous aide à déterminer si planifier est considéré comme un outil de prise de décisions. Dans ce cas, les réponses obtenues sont un peu nuancées et même contradictoires. Alors que les répondants B et E sont d'avis que la planification stratégique aide à prendre de meilleures décisions, le répondant C pense le contraire. De plus, les répondants A et D semblent être d'accord sur son utilité mais de manière implicite.

Le cinquième thème «Lien entre planification stratégique et performance» met l'emphasis sur la nature du lien qu'il y a entre ces concepts. Après examen, tous les répondants s'accordent sur le fait que le lien qui existe entre eux est direct. Le sixième thème «indicateurs de mesure de la performance» renvoie à l'utilité de la planification stratégique dans la mesure de la performance. Nous avons constaté que chaque participant n'énumère pas forcément les mêmes indicateurs. Aussi, certains indicateurs énumérés semblent revêtir un aspect opérationnel plutôt que stratégique. Il faut retenir qu'ils ont tous démontré qu'elle est impliquée dans la mesure de la performance, ce qui constitue une autre preuve de leur lien. Voir la carte mentale ci-après.

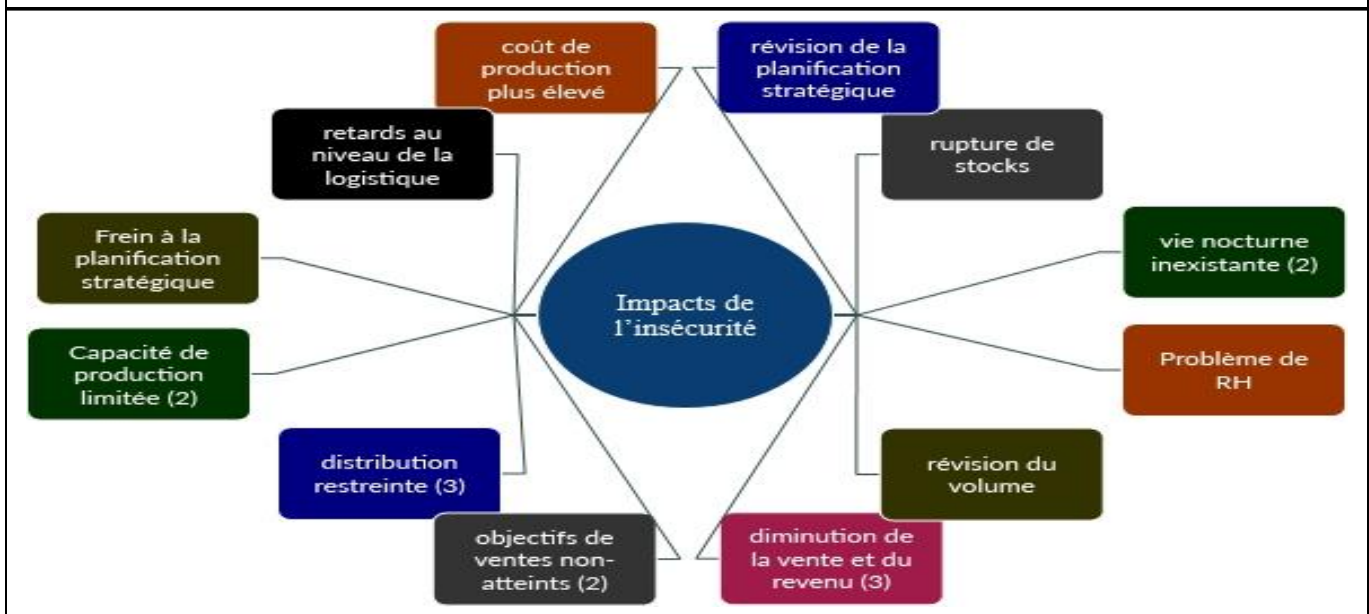
Figure no. 4 : Carte mentale des indicateurs de mesure de la performance



Source : Réalisée par le logiciel NVivo 15 à partir du verbatim.

Le septième thème «insécurité locale, planification stratégique et performance» s'intéresse aux impacts de l'insécurité locale sur la planification stratégique et la performance. Nous avons observé diverses retombées négatives de l'insécurité à travers les réponses des répondants, notamment les interviewés A, C, D et E. Malgré tout, la planification stratégique semble toujours occuper une place importante au sein de la BRANA. Nous avons jugé utile de tenir compte de ce facteur externe car notre travail de recherche s'inscrit dans un contexte précis et que toutes entreprises situées en Haïti actuellement s'en trouvent affecter, que ce soit dans la façon de planifier ou dans les niveaux de performance. Le visuel ci-dessous nous aide à cerner les effets de l'insécurité sur la planification stratégique et la performance. Tout de suite après, un tableau résume les observations par thème pour chaque répondant.

Figure no. 5 : Carte mentale des impacts de l'insécurité sur la planification stratégique et la performance



Source : Réalisée par le logiciel NVivo 15 à partir du verbatim.

Tableau no. 6 : Résumé des observations par thème pour chaque répondant

Thèmes (codes)	Répondant A	Répondant B	Répondant C	Répondant D	Répondant E
Processus de planification stratégique	Oui	Oui	Oui	Oui	?

Plan stratégique et plan d'action	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Planification stratégique et performance (C.A)	Impact Favorable	?	Impact Positif	Impact Positif	Impact Positif
Planification stratégique et prise de décisions	Aide Implicite	Aide Explicite	N'aide Pas	Aide Implicite	Aide Explicite
Lien entre planification stratégique et performance	Lien direct	Lien direct	Lien direct	Lien direct	Lien direct
Indicateurs de mesure de la performance	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Insécurité locale, planification stratégique et performance	Impact Négatif	Impact Négatif	Impact Négatif	Impact Négatif	Impact Négatif

Source : Réalisé à partir du verbatim.

2. Limites inhérentes au travail

Malgré les points forts de notre travail, celui-ci comporte plusieurs limites. Premièrement, l'échantillon utilisé dans le cadre de notre étude n'est pas représentatif. Cinq (5) employés parmi plus de 1400 ne suffit pas pour valider avec certitude nos hypothèses. Deuxièmement, la transcription immédiate des réponses des interviewés lors des entretiens n'est pas très efficace en raison de l'écart entre tout ce qui a été dit et ce qui a été noté. Ce qui résulte en la perte de données qui auraient pu enrichir davantage nos raisonnements et interprétations. Troisièmement, la qualité des résultats dépend largement de nos compétences en matière d'entretien, d'observation, d'analyse et d'interprétation, ce qui peut nous exposer à un biais subjectif. Nos préjugés personnels ou ceux des participants peuvent, de ce fait, influencer les conclusions.

Quatrièmement, puisque nous avons choisi une méthode qualitative plutôt qu'une méthode quantitative, nous ne sommes pas en mesure de déterminer le degré d'impact de la

planification formelle sur la performance. Autrement dit, il n'y a aucune échelle de mesure qui saurait expliquer le degré d'incidence. L'absence de données quantitatives nous empêche donc de déterminer avec précision la relation qui existe entre ces deux (2) concepts. Cinquièmement, l'absence d'une analyse comparative restreint la fiabilité des résultats obtenus. Plus explicitement, l'incapacité de réaliser la même étude au sein de cette société sur différentes périodes ne nous permet pas de renforcer la crédibilité de nos résultats. Toutefois, il faut souligner que nous ne serions peut-être pas en mesure de supporter le coût associé à cette recherche.

Sixièmement, le logiciel utilisé dans notre travail comporte un degré d'imperfection. Cela a donc un impact sur la qualité de nos analyses et nous pousse à interroger les données de manière plus poussée dans le but d'éviter des conclusions erronées. Septièmement, nous ne pouvons certifier que les résultats de notre étude s'appliqueront à toutes les autres SPA en Haïti. En effet, chacune possède des caractéristiques différentes (taille, structure organisationnelle, secteur d'activités, position sur le marché, années d'existence, localisation...) et évoluent dans un contexte qui leur est propre. Huitièmement, le manque de disponibilité en ligne de travaux de recherche similaires au nôtre dans le contexte haïtien nous empêche de comparer nos résultats. Par conséquent, nous ne sommes pas en mesure de déterminer notre position face aux recherches précédentes et de savoir avec précision l'apport de notre étude pour la communauté scientifique en Haïti.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour une méthode qualitative accompagnée d'une posture épistémologique post-positiviste afin de respecter un cadre scientifique cohérent et rigoureux. Notre démarche scientifique consiste en plusieurs phases. Nous avons d'abord suivi quelques étapes préalables à notre travail sur le terrain notamment la mise au point de notre grille d'entretien et les démarches relatives à l'obtention d'une autorisation pour réaliser des interviews avec des employés de la BRANA. Puis, nous avons collecté les données à l'aide d'entretiens semi-directifs et les avons traitées via une retranscription Ubiqus. Nous avons aussi utilisé un logiciel nommé NVivo pour coder notre verbatim afin de pouvoir les analyser et les interpréter. Enfin, nous avons effectué, avec l'aide du logiciel, une analyse de similarité de mots, une analyse fréquentielle, une analyse de co-occurrence et une analyse thématique pour tester nos hypothèses et répondre à notre problématique. Nous avons bouclé le chapitre en présentant les limites de notre travail.

Conclusion générale

En somme, en raison des conclusions controversées des études empiriques antérieures sur la relation entre la planification et la performance, notre recherche a essayé de clarifier l'existence de ce lien en fixant deux (2) objectifs. Le premier est de réexaminer la relation entre la planification et la PO en mettant en avant la conceptualisation et l'opérationnalisation des notions de planification et de performance. Le deuxième est de déterminer le lien direct ou indirect qui existe entre elles. Pour atteindre ces objectifs, nous avons d'abord défini dans le premier chapitre, les concepts de la planification et de la performance, en les explorant sous différents angles afin de mieux les cerner. De plus, nous avons présenté dans le deuxième chapitre, des théories pertinentes relatives aux concepts clés de notre étude et passé en revue différents travaux scientifiques traitant de problématiques similaires à la nôtre. Puis, dans le troisième chapitre, nous avons introduit la BRANA comme étude de cas. Enfin, le quatrième chapitre a été consacré à la discussion des résultats de l'enquête ainsi qu'à l'identification des limites de notre recherche.

Sur le plan méthodologique, nous avons adopté une posture épistémologique post-positiviste et opté pour une méthode qualitative. Après avoir mené une enquête de terrain par le biais d'entretiens semi-directifs au sein de la BRANA et après avoir analysé notre verbatim via le logiciel NVivo, nous sommes parvenus à la confirmation de nos deux (2) hypothèses. En premier lieu, la formalisation de la planification favorise de meilleurs rendements. En effet, 80 % des interviewés affirment que la planification stratégique influe positivement sur le chiffre d'affaires de la BRANA. Deuxièmement, la planification aide à prendre de meilleures décisions pour une entreprise plus performante. La majorité des répondants croient que la planification stratégique aide dans la prise de décisions. À l'issue de notre recherche, nous sommes arrivés à la conclusion que la planification stratégique a une incidence positive sur la performance de la BRANA et que le lien qui existe entre elles est direct, même en dépit de la crise sécuritaire.

Chaque question de notre grille d'entretien et chaque analyse effectuée ont un rôle à jouer dans l'atteinte de nos objectifs, la validation de nos hypothèses et la réponse apportée à notre problématique. L'analyse de similarité, de fréquence et de co-occurrence de mots sont les préliminaires qui jugent de la cohérence et de la similitude entre les données. Elles jugent

également du degré d'importance des concepts clés de notre étude pour les répondants et de l'existence d'une relation entre ces derniers. L'analyse thématique nous permet de nous statuer directement par rapport à nos hypothèses, nos objectifs et notre problématique. Dans le cadre de notre dernière analyse, les questions 1 et 2 ont fait un premier pas vers la validation de notre première hypothèse. Leur essence était de certifier l'existence d'une planification formelle au sein de la BRANA et d'après les réponses obtenues, cela est effectivement le cas. La présence de cette formalisation qui se traduit par une planification stratégique nous a permis de continuer notre analyse et de pouvoir valider aisément notre hypothèse à partir de notre troisième question.

En fonction des réponses collectées, 4 interviewés sur 5 affirment que la planification stratégique a un impact positif ou favorable sur la performance de la BRANA en termes de chiffre d'affaires. Nous pouvons donc confirmer que la formalisation de la planification favorise de meilleurs rendements. Il s'avère que les données relatives à la question 6 démontrent l'utilité de la planification stratégique dans la performance. De ce fait, il faut souligner que l'utilisation de ces indicateurs par les employés permet de faire un suivi de la performance en temps réel afin de prendre des décisions plus efficaces pour l'amélioration de celle-ci. Par conséquent, ce raisonnement nous permet de confirmer dans un premier temps que la planification aide à prendre de meilleures décisions pour une entreprise plus performante. Nous validons dans un second temps notre deuxième hypothèse énoncée précédemment en affirmant que par rapport à la question 4, 4 sur 5 répondants croient que la planification stratégique aide dans la prise de décisions.

Avec la question 7, en dépit de l'environnement instable dans lequel évolue cette société ainsi que de ses impacts négatifs, nous pouvons déduire que la planification stratégique continue d'être utilisée comme un outil qui contribue à une meilleure performance et une meilleure prise de décisions. Quant aux données liées à la question 5, elles nous ont permis d'atteindre le second objectif de notre travail de recherche qui est de déterminer la nature du lien qui existe entre nos deux (2) concepts clés. En effet, 5 participants sur 5 confirment qu'il existe un lien direct entre la planification stratégique et la performance. Après avoir validé nos hypothèses et atteint nos objectifs, nous pouvons désormais nous prononcer sur la problématique de notre travail : « **Quelle est l'incidence de la planification sur la performance des sociétés par actions en Haïti ?** ». Grâce aux analyses effectuées, particulièrement l'analyse thématique, nous pouvons

dire que la planification, plutôt stratégique, a une incidence positive ou favorable sur la performance des SPA en Haïti, notamment BRANA. Sachant que nous sommes à la fin de notre travail, nous nous permettons de proposer quelques recommandations.

Lors des entretiens avec certains employés, certains ne pouvaient pas se prononcer sur des questions liées à la planification stratégique et à la performance. Cela est sans aucun doute dû à leur position hiérarchique car la planification est très souvent l'affaire des dirigeants et des managers mais nous tenons tout de même à dire que partager des informations minimums nécessaires à ce sujet pourrait être bénéfique à l'ensemble de la société. De plus, il serait avantageux d'utiliser des outils de planification stratégique de manière plus formelle et intégrée tels que l'analyse SWOT, l'analyse PESTEL et le tableau de bord équilibré. Bien que nous ne puissions certifier l'usage de ces derniers par les employés de la BRANA en raison de nos brèves observations, les incorporer à la planification pourrait amplifier l'impact de celle-ci sur la performance. Dans le cadre de nos travaux futurs, nous comptons étudier un échantillon plus représentatif pour plus de pertinence dans la fiabilité de nos résultats. De plus, nous voudrions interviewer des employés provenant de plusieurs entreprises dans l'optique d'obtenir des résultats plus généraux applicables à différents contextes. Nous espérons que nos travaux pourront aider d'autres chercheurs dans l'avancement de leurs recherches.

Bibliographie

- Aamoum, H., & Gbaoui, B. (2020). Lien entre le capital réputation et la performance financière : Approche par la théorie des parties prenantes et la théorie des ressources. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 4(4), pp 21 - 45. Retrieved from <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/download/655/604/2473>
- Abdalkrim, G. M. (2013). The Impact of Strategic Planning Activities on Private Sector Organizations Performance in Sudan : An Empirical Research. *International Journal of Business Management*, 8(10), pp 134 - 143. doi:10.5539/ijbm.v8n10p134
- Agag, M., & Amrouche, D. (2020). *La gestion des compétences comme vecteur d'amélioration de la performance sociale des entreprises. Cas : NAFTAL*. Mémoire de maîtrise, Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou. Retrieved from <https://www.ummtto.dz/dspace/bitstream/handle/ummtto/15812/memoire%20final%20pdf?sequence=1>
- Allred, A., et al. (2007). Is informal planning the key to the success of the INC. 500 ? *Journal of Small Business Strategy*, 18(1), pp 95 - 104. Retrieved from <https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/download/82/71/387>
- Almansoori, M. R. (2020). The Impact of Strategic Planning On the Performance of Public Organizations : The Mediating Role of Entrepreneurship. *International Journal of Contemporary Management and Information Technology*, 1(2), pp 50 - 55. Retrieved from <https://ijcmi.t.com/2020/12/30/>
- Alosani, M. S., et al. (2020). The effect of innovation and strategic planning on enhancing organizational performance of Dubai Police. *Innovation & Management Review*, 17(1), pp 2 - 24. doi:10.1108/INMR-06-2018-0039
- Anastassopoulos, J., et al. (1993). *Stratégie, structure, décision, identité : Politique générale de l'entreprise* (2 ed.). InterEditions. Retrieved from <https://www.label-emmaus.co/fr/9782729602277-strategie-structure-decision-identite-politique-generale-dentreprise-strategor/>
- Anthony, R. N., & Young, D. W. (2003). *Management Control in Nonprofit Organizations* (7 ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Applegate, L. M., et al. (1987). Knowledge Management in Organizational Planning. *Journal of Management Information Systems*, 3(4), pp 20 - 38 . Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/41432877>

- Ashraf, G., & Kadir, S. A. (2012). A Review on the Models of Organizational Effectiveness : A look at Cameron's Model in Higher Education. *International Education Studies*, 5(2), pp 80 - 87. doi:10.5539/ies.v5n2p80
- Auka, D. O., & Langat, J. C. (2016). Effects of Strategic Planning on Performance of Medium Sized Enterprises in Nakuru Town. *International Review of Management and Business Research*, 5(1), pp 188 - 203. Retrieved from <https://www.irmbrjournal.com/papers/1455102998.pdf>
- Baakil, D. (2018, Novembre). *Management stratégique. Université Hassan II De Casablanca*. Retrieved from baaki l.files.wordpress.com: <https://baakil.files.wordpress.com/2018/11/cours-management-stratc3a9gique-s6.pdf>
- Baggio, S., & Sutter, P.-E. (2013). *La performance sociale au travail*. Retrieved from aractidf.org: <https://www.aractidf.org /file/214/download?token=t6z2H-9B>
- Baker, G. A. (2003). Strategic Planning and Financial Performance in the Food Processing Sector. *Review of Agricultural Economics*, 25(2), pp 470 - 482. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/ 1349849>
- Bayoud, S. (2022). La performance : Quels liens d'interdépendance entre ses différentes dimensions ? *Quest Journals, Journal of Research in Business and Management*, 10(10), pp 229 - 241. Retrieved from <https://www.questjournals.org/jrbm/papers/vol10-issue10/1010229241.pdf>
- Beach, R. H., & Lindahl, R. A. (2015). A Discussion of Strategic Planning as Understood through the Theory of Planning and its Relevance to Education. *Education Planning Journal*, 22(2), pp 5 - 16. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1208580.pdf>
- Bergström, J., et al. (2013). *Performance, A Product of Planning ? Strategic Planning and its Implications among Swedish Manufacturing SMEs*. Bachelor Thesis, Linnæus University. Retrieved from <https://www.divaportal.org/smash/get/diva2:628969 /FULLTEXT01.pdf>
- Biondi, L., & Russo, S. (2022). Integrating strategic planning and performance management in universities : a multiple case-study analysis. *Journal of Management and Governance*, 26, pp. 417-448. doi:10.1007/s10997-022-09628-7
- Boateng, P. A. (2019). Environmental Characteristics : Moderator of Strategic Planning Process Formality and Performance. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 7(1), pp 22 - 33. doi:10.20431/2349-0349.0701003
- Boubakary, B., & Moskolai, D. D. (2021). Éthique du dirigeant : levier d'influence ? Le cas de la performance des PME camerounaises. *Revue Congolaise de Gestion*, 1(31). doi:10.3917/rcg.031.0043

- Bouyzem, M., & Al Meriouh, Y. (2017). La recherche en sciences de gestion : Étapes, paradigmes épistémologiques et justification de la connaissance. *Revue Économie, Gestion et Société*(14), pp. 1-17. Retrieved from <https://revues.imist.ma/index.php/REGS/article/download/10736/6118/26273>
- Boyd, B. K. (1991). Strategic Planning and Financial Performance : A Meta-Analytic Review. *Journal of Management Studies*, 28(4), pp 353 - 374. doi:10.1111/j.1467-6486.1991.tb00286.x
- Bracker, J. S., et al. (1988). Planning and Financial Performance among Small Firms in a Growth Industry. *Strategic Management Journal*, 9(6), pp 591 - 603. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/2486692>
- Brinckmann, J., et al. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle ? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, 25(1), pp 24 - 40. doi:10.1016/j.jbusvent.2008.10.007
- Cameron, K. (1980). *Critical Questions in Assessing Organizational Effectiveness*. Retrieved from [webuser.bus.umich.edu: https://webuser.bus.umich.edu/cameronk/PDFs/Organizational%20Effectiveness/Critical%20Questions.pdf](https://webuser.bus.umich.edu/cameronk/PDFs/Organizational%20Effectiveness/Critical%20Questions.pdf)
- Cameron, K. S. (1984). *An Empirical Investigation of the Multiple Constituencies Model of Organizational Effectiveness*. Retrieved from [deepblue.lib.umich.edu: https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/35464/b1407983.0001.001.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/35464/b1407983.0001.001.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Capon, N., et al. (1994). Strategic Planning and Financial Performance : More Evidence. *Journal of Management Studies*, 31(1), pp 105 - 110. Retrieved from business.columbia.edu/sites/default/files-efs/pubfiles/667/667.pdf
- Carabajal, A. (2010). *Les fiches de lecture de la Chaire D.S.O.* Retrieved from [academia.edu: https://www.academia.edu/7342358/Fiche_de_lecture](https://www.academia.edu/7342358/Fiche_de_lecture)
- Carle, A. (1993). *La planification dans la PME (secteur détail) : Une étude en fonction du stade de développement de l'entreprise*. Mémoire de maîtrise, Université du Québec. Retrieved from <https://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/5326/>
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), pp 497 - 505. doi:10.2307/257850
- Chastonay, P., et al. (2008, Janvier 20). *La planification de la santé : Résumé des principales notions de base*. Retrieved from [moodle.unige.ch:](https://moodle.unige.ch/)

https://moodle.unige.ch/pluginfile.php/306081/mod_resource/content/0/14-15%20janvier-%20la_planification_resume.pdf

- Cherkaoui, B. M., & El Ansari, M. (2020). La performance globale : Mesure et Pilotage : Une revue de littérature. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 4(2), pp 940 - 961. Retrieved from <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/download/602/556/2283>
- Claude, G. (2019, octobre 22). *Étude qualitative : définition, techniques, étapes et analyse*. Retrieved from Scribbr.fr: <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative/>
- Contu, E. G. (2020). Organizational performance – theoretical and practical approaches; study on students' perceptions. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*. 14, pp. 398 - 406. Sciendo. doi:10.2478/picbe-2020-0038
- Copymate. (2024, février 26). *Mission, vision et valeurs de l'entreprise - comment définir les fondements stratégiques de l'organisation*. Retrieved from copymate.app: <https://copymate.app/fr/blog/multi/mission-vision-et-valeurs-de-lentreprise-comment-definir-les-fondements-strategiques-de-lorganisation/>
- Delcour, C. (2020, octobre 20). *Comment optimiser sa performance économique ?* Retrieved from daf-mag.fr: <https://www.daf-mag.fr/Thematique/fonction-finance-1242/Breves/Comment-optimiser-performance-economique-352894/amp.htm>
- Diana, M. (2018). *Effectiveness of strategic planning and its effect on organizational performance. A case study of Newplan Limited, Kampala, Uganda*. Retrieved from ir.kiu.ac.ug: <https://ir.kiu.ac.ug/bitstream/20.500.12306/7621/1/img-0059.pdf>
- Dileep, K. P. (2019). *Principles and Practices of Management*. Retrieved from cpacollege.ac.in: https://cpacollege.ac.in/assets/uploads/1642154469ppm_pdf.pdf
- Djissonon, M. S., & Radji, E. R. (n.d). *Analyse de la performance financière d'une société d'État : Cas de la SOBEMAP*. Mémoire, Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM). Retrieved from academia.edu: <https://www.academia.edu/17543653/>
- Dubey, P., & Patil, A. (2021). Approaches to Planning Rationalistic and Incremental Approaches, Mixed Scanning Approach. *International Research Journal of Engineering and Technology*, 8(8), pp 3245 - 3247. Retrieved from <https://www.irjet.net/archives/V8/i8/IRJET-V8I8342.pdf>
- Enweazu, O. C., et al. (2023). Corporate Planning and Organizational Performance : A Study of Insurance Firms in Nigeria. *Nigerian Journal of Management Sciences*, 24(1), pp 118 - 129. Retrieved from <https://nigerianjournalofmanagementsciences.com/wp->

content/uploads/2023/02/11.-CORPORATE-PLANNING-AND-ORGANIZATIONAL-PERFORMANCE.pdf

- Falshaw, J. R., et al. (2006). Evidence on formal strategic planning and company performance. *Management Decision*, 44(1), pp 9 - 30. doi:10.1108/00251740610641436
- FAO. (2010). *Formation en gestion d'entreprises associatives rurales en agroalimentaire*, Rome. Retrieved from fao.org: <https://www.fao.org/3/i1936f/i1936f03.pdf>
- Fatihudin, D., et al. (2018). How Measuring Financial Performance. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9(6), pp 553 - 557. Retrieved from <http://www.iaeme.com/IJCIET/index.asp>
- Gauzente, C. (2000). Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(2), pp 145 - 165. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/4797412>
- George, B., et al. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance ? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 79(6), pp :810 - 819. doi:10.1111/puar.13104
- Ghobadian, A., et al. (2000). Strategic Planning of SME Performance. 2(2), pp 18 - 22. Retrieved from [researchgate.net: https://www.researchgate.net/profile/JonathanLiu/publication/282443466_Strategic_Planning_for_SMEs/links/5cc86acb4585156cd7bd8577/Strategic-Planning-for-SMEs.pdf](https://www.researchgate.net/profile/JonathanLiu/publication/282443466_Strategic_Planning_for_SMEs/links/5cc86acb4585156cd7bd8577/Strategic-Planning-for-SMEs.pdf)
- Gibson, B., & Cassar, G. (2005). Longitudinal Analysis of Relationships Between Planning and Performance in Small Firms. *Small Business Economics*, 25(3), pp 207 - 222. doi:10.1007/s11187-003-6458-4
- Gilkey, C. (2014, janvier 13). *If you're planning effectively, you'll always be changing your plans*. Retrieved from [productiveflourishing.com: https://www.productiveflourishing.com/p/youre-planning-effectively-youll-always-changing-plans](https://www.productiveflourishing.com/p/youre-planning-effectively-youll-always-changing-plans)
- Glunk, U., & Wilderom, C. P. (1996). Organizational Effectiveness = Corporate Performance ? Why and How Two Research Traditions Need to be Merged. *Research Memorandum FEW*, 715, PP 1 - 29. Retrieved from <https://pure.uvt.nl/ws/files/522964/715.pdf>
- Gomera, S., et al. (2018). Relationship between strategic planning and financial performance : The case of small, micro-and medium-scale businesses in the Buffalo City Metropolitan.

South African Journal of Economic and Management Sciences, 21(1), PP 1 - 9.
doi:10.4102/sajems.v21i1.1634

- Grinyer , P. H., & Norburn, D. (1975). Planning for Existing Markets: Perceptions of Executives and Financial Performance. *Journal of the Royal Statistical Society*, 138(1), PP 70 - 97. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/2345251>
- Half, R. (2019, février 12). *RSE : les 5 piliers de la performance sociale*. Retrieved from roberthalf. fr: <https://www.roberthalf. fr/blog/rse-5-piliers-performance-sociale>
- Hall, R. H. (1996). *Organizations : Structures, Processes, and Outcomes* (6 ed.). Prentice Hall, Inc. Retrieved from <https://pdfcoffee.com/organizations-structures-processes-and-outcomes-pdf-free.html>
- Hamadmad, H. (2017). *Définition d'une expression temporelle de la performance des entreprises manufacturières*. Mémoire de thèse, Université Grenoble Alpes. Retrieved from <https://www.theses.fr/2017GREAA002.pdf>
- Hamel, G. (2022, février 23). *What are the Causes of Business Bankruptcy ?* Retrieved from smallbusiness.chron.com: <https://smallbusiness.chron.com/causes-business-bankruptcy-49407.html>
- Hargis, B. W. (2021, février 04). *Organizational Strategic Planning*. Retrieved from linkedin.com: <https://www.linkedin.com/pulse/organizational-strategic-planning-bob-w-hargis-he-his-him->
- Hassas, M., et al. (2021). Approches de mesure du concept de performance : Une revue de la littérature. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing (IJFAEMA)*, 3(5), pp. 911-917. doi:10.52502/ijfaema.v3i5.171
- Himachal Pradesh University. (n.d). *Organizational Effectiveness Change and Development*. Retrieved from hpuniv.ac.in: https://hpuniv.ac.in/hpuniv/upload/uploadfiles/files/201_merged.pdf
- Hourani, M., & Hamdan, Y. (2022). Exploring the link between strategic planning and financial performance : a case of Jordan-based SMEs. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 25(1), pp 1 - 8. Retrieved from <https://www.abacademies.org/articles/Exploring-the-link-between-strategic-planning-and-financial-performance-a-case-of-Jordan-based-SME-1532-5806-25-1-106.pdf>
- Ibegbulem, A. B., & Okorie, C. (2018). Strategic Planning Process Characteristics and SMEs Performance : A Study of SME's in Delta and Edo States. *International Journal of Innovative Finance and Economics Research*, 6(2), pp 103 - 116. Retrieved from <https://seahipaj.org/journals-ci/june-2019/june-2018/IJIFER/full/IJIFER-J-11-2018.pdf>

- Ibegbulem, A. B., & Okorie, C. (2023). Strategic Planning and Productivity in Organizations : A Study of Selected SMEs in Anambra State Nigeria. *Journal of Policy and Development Studies*, 14(1), pp 7 - 17. Retrieved from https://www.arabianjbm.com/pdfs/JPDS_VOL_14_1/2_jpds_2023_1.pdf
- Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. *Revue Projectique*, 2(17), pp 93 - 103. doi:10.3917/proj.017.0093
- Jacquet, S. (n.d). *Management de la performance : des concepts aux outils*. Retrieved from creg.ac-versailles.fr: https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf
- Jayawarna, S., & Dissanayake, R. (2019). Strategic Planning and Organization Performance : A Review on Conceptual and Practice Perspectives. *Archives of Business Research*, 7(6), pp 171 - 180. doi:10.14738/abr.76.6684.
- Jenatabadi, H. S. (2015, avril 27). *An Overview of Organizational Performance Index : Definitions and Measurements*. Retrieved from papers.ssrn.com: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2599439
- Kabeyi, M. J. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits for profit and nonprofit organizations. *International Journal of Applied Research and Studies*, 5(6), pp 27 - 32. doi:10.22271/allresearch.2019.v5.i6a.5870
- Kamuzinzi, M. (2007). *Confrontation de sept modèles explicatifs des visées de la planification en éducation : élaboration du plan d'éducation pour tous au Rwanda : études de cas*. Thèse de doctorat, Université Catholique de Louvain. Retrieved from <http://hdl.handle.net/2078.1/5294>
- Kamuzinzi, M., et al. (2009). Modèle d'analyse des conceptions et des pratiques de planification. *Revue française de gestion*, 35(195), pp 55 - 83. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-5-page-55.htm>
- Kareska, K. (2017, août 21). *The role of planning as a fundamental management function for achieving effectiveness in business organizations*. Retrieved from ssrn.com: <https://ssrn.com/abstract=3022761>
- Kear, R. M. (2006). Strategic and tactical mine planning components. *The South African Institute of Mining and Metallurgy*, 106, pp 93 - 96. Retrieved from [saimm.co.za](http://www.saimm.co.za): <https://www.saimm.co.za/Journal/v106n02p093.pdf>
- Kenny, G. (2005). *Strategic Planning and Performance Management : Develop and Measure a Winning Strategy*. Elsevier Butterworth-Heinemann. Retrieved from

<https://www.amazon.com/Strategic-Planning-Performance-Management-Strategy/dp/0750663839>

- Knouse, S. B. (1990). *Conceptualizations of organizational effectiveness : A review of the recent literature with recommendations for equal opportunity climate linkages*. Retrieved from discover.dtic.mil: <https://apps.dtic.mil/sti/trecms/pdf/AD1059766.pdf>
- Kokemuller, N. (n.d). *Reasons for the Low Performance of a Company*. Retrieved from smallbusiness.chron.com: <https://smallbusiness.chron.com/reasons-low-performance-company-66656.html>
- Kraus, S., et al. (2008). Strategic business planning and success in small firms. *Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(4), pp 381 - 396. Retrieved from https://www.academia.edu/9041936/Strategic_business_planning_and_success_in_small_firms
- Kylaheiko, K., et al. (2016). Strategic planning and firm performance : a comparison across countries and sectors. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 8(3), pp 280 - 295. doi:10.1504/ijev.2016.10000295
- Lamine, M. (2019). *Planification de l'éducation*. Retrieved from docplayer.fr: <https://docplayer.fr/175817012-Les-differentes-theories-de-planification.html>
- LCS. (2023, juin 29). *The Importance of Strategic Planning : Understanding the Risks and Challenges of Going without One*. Retrieved from lcsnet.com: <https://www.lcsnet.com/news-blogs/news/understand-the-risks-and-challenges-of-not-having-a-strategic-plan>
- Lorange, P. (1978). *Formal Planning Systems : Their Role in Strategy Formulation and Implementation*. Retrieved from dspace.mit.edu: https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/47972/formalplanningsy_00lora.pdf?s
- Lotshangola, J. N. (2017). *Étude de la performance de la coopération par le capital social dans un environnement difficile : le cas des mines artisanales exploitant le diamant au Kasai en République Démocratique du Congo*. Thèse de doctorat, Université de Limoges. Retrieved from <https://www.theses.fr/2017LIMO0038.pdf>
- LPR. (2022, novembre 23). *Six bad things that happen when you have no strategic communications plan*. Retrieved from linhartpr.com: <https://www.linhartpr.com/blog/five-bad-things-that-happen-when-you-have-no-strategic-communications-plan#>

- Maas, K. (2009). *Corporate Social Performance : From Output Measurement to Impact Measurement*. Thèse de doctorat, Université Erasmus de Rotterdam. Retrieved from <https://repub.eur.nl/pub/17627/EPS2009182STR9058922250Maas.pdf>
- Majama, S. N., & Magang, T. I. (2017). Strategic Planning in Small and Medium Enterprises (SMEs) : A Case Study of Botswana SMEs. *Journal of Management and Strategy*, 8(1), pp. 74-103. doi:10.5430/jms.v8n1p74
- Management Training Institute. (2022, août 16). *10 Practical Ways to Evaluate Your Business Performance*. Retrieved from [managementtraininginstitute.com: https://managementtraininginstitute.com/10-practical-ways-to-evaluate-your-business-performance/](https://managementtraininginstitute.com/10-practical-ways-to-evaluate-your-business-performance/)
- Martins, J. (2024, janvier 29). *Apprenez à bien gérer la planification de vos activités* . Retrieved from [asana.com: https://asana.com/fr/resources/operational-planning](https://asana.com/fr/resources/operational-planning)
- Mbengue, A., & Ouakouak, L. M. (2012). Planification stratégique rationnelle et performance de l'entreprise : une étude internationale. *Revue Management International*, 16(4), pp 117 - 127. doi:10.7202/1013153ar
- Mccaskey, M. B. (1974). A Contingency Approach to Planning : Planning with Goals and Planning without Goals. *The Academy of Management Journal*, 17(2), pp 281 - 291. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/254980>
- Mccormick, J. (2014, novembre 16). *Rational & Incremental Planning Theories*. Retrieved from [slideserve.com: https://www.slideserve.com/jana-mccormick/unit-4-rational-incremental-planning-theories](https://www.slideserve.com/jana-mccormick/unit-4-rational-incremental-planning-theories)
- Mettl. (2019). *Organizational Planning : The Ladder to an Organization's Success*. Retrieved from [mettl.com: https://mettl.com/downloads/wp-content/uploads/sites/12/2019/04/organizational-planning-the-ladder-to-an-organizarion-success.pdf](https://mettl.com/downloads/wp-content/uploads/sites/12/2019/04/organizational-planning-the-ladder-to-an-organizarion-success.pdf)
- Miller, C. C., & Cardinal, L. B. (1994). Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, 37(6), pp 1649 - 1665. doi:10.2307/256804
- Mintrom, M. (2016). *Herbert A. Simon, Administrative Behavior : A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. Retrieved from [researchgate.net: https://www.researchgate.net/publication/341371173](https://www.researchgate.net/publication/341371173)
- Misni, F., & Lee, L. S. (2017). A Review on Strategic, Tactical and Operational Decision Planning in Reverse Logistics of Green Supply Chain Network Design. *Journal of Computer and Communications*, 5(8), pp 83 - 104. doi:10.4236/jcc.2017.58007

- Mohr, A. (2022, décembre 26). *The Importance of Strategic Planning*. Retrieved from investopedia.com: <https://www.investopedia.com/financial-edge/0612/the-importance-of-strategic-planning.aspx#>
- Mulford, C. L., et al. (1988). *Operational and Strategic Planning in Small Business*. Management Reports and White Papers. Retrieved from http://lib.dr.iastate.edu/management_reports/1
- Musa, M., & Aldiabat, K. (2024). Reconsidering the use of post-positivist paradigm in social sciences : Is it Possible ? *European Journal of Education Studies*, 11(7), pp. 101-110. doi:10.46827/ejes.v11i7.5393
- Mustafa, B. (2018). *L'impact de la divulgation de reporting RSE sur la performance financière : Le cas des entreprises cotées du CAC 40, de 2011 à 2014*. Thèse de doctorat, Université Paris 13. Retrieved from https://scbd-sto.univ-paris13.fr/secure/ederasme_th_2018_mustafa.pdf
- Nabaoui, A. (2023). Performance : concepts, approches et modèles. *Revue Francaise d'Economie et de Gestion*, 4(11), pp. 230-245. Retrieved from <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/download/1348/1105/4351>
- Needle, F. (2023, janvier 13). *What is Contingency Planning ? [+ Examples]*. Retrieved from [blog.hubspot.com: https://blog.hubspot.com/service/contingency-planning](https://blog.hubspot.com/service/contingency-planning)
- Njoroge, E. (2018). *Effects of Strategic Planning on Organizational Performance : A Case of Event Planning Firms in Nairobi CBD*. Retrieved from [erepo.usiu.ac.ke: https://erepo.usiu.ac.ke/bitstream/handle/11732/3908/EMILY%20NJOROGE%20MBA%202018.pdf?sequence=1](https://erepo.usiu.ac.ke/bitstream/handle/11732/3908/EMILY%20NJOROGE%20MBA%202018.pdf?sequence=1)
- Nonkoudje, E., et al. (2023). Organisation de la fonction comptable comme levier de la performance financière des microfinances du Benin. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(1-2), pp 120 - 134. doi:10.5281/zenodo.7582304
- Olang'o, S. O., & Namusonge, G. (2018). Relationship Between Strategic Planning and Organizational Performance : A Case of Kenya Water Institute. *International Journal of Social Sciences and Information Technology*, 4(5), pp 382 - 392. Retrieved from <https://www.ijssit.com/main/wp-content/uploads/2019/05/Relationship-Between-Strategic-Planning-And-Organizational-Performance.pdf>
- Ongonge, J. (2013). *Relationship between Strategic Planning and Organization's Performance in Non Governmental Organizations (NGOs) : A Case of ActionAid, Kenya*. Thèse, University of Nairobi. Retrieved from <https://erepository.uonbi.ac.ke/11295/58882>

- OODP. (2021). *Operational Planning Guide*. Retrieved from oodp.ca: https://oodp.ca/media/woocommerce_uploads/OODP-Operational-Plan-Guide-February-2021.pdf
- Oubejja, M. (n.d). *Economie et organisation des entreprises*. Retrieved from lewebpedagogique.com: <https://lewebpedagogique.com>
- Paulus, T. M., & Lester, J. N. (2020, août 25). *Using software to support qualitative data analysis*. Retrieved from etsu.edu: https://www.etsu.edu/coe/research/documents/paulus_lester2020.pdf
- Pearce, J. A., et al. (1987). The Tenuous Link Between Formal Strategic Planning and Financial Performance. *Academy of Management Review*, 12(4), pp 658 - 675. doi:10.2307/258071
- Pearson Education Inc. (2012). *Managing the Planning Process*. Retrieved from donsdocs.files.wordpress.com: <https://donsdocs.files.wordpress.com/2012/02/ch5-study-guide.pdf>
- Pendaries, M. (2017). *Piloter la performance organisationnelle : Une aide à la décision avec la valeur ajoutée horaire*. Presses universitaires de Provence. doi:10.4000/book.s.pup.29183
- Pesqueux, Y. (2004). *La notion de performance globale*. Retrieved from shs.hal.science: <https://shs.hal.science/halshs-00004006>
- Pesqueux, Y. (2010). *Les attentes de la société en matière de performance des entreprises*. Retrieved from hal.archives-ouvertes.fr: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00509684>
- Pintea, M. O., & Achim, M. V. (2010). *Performance – An Evolving Concept*. Retrieved from core.ac.uk: <https://core.ac.uk/download/pdf/6239858.pdf>
- Rahman, A. (2023, septembre 07). *4 Types of Planning in Management that Every Manager Must Know*. Retrieved from shiksha.com: <https://www.shiksha.com/online-courses/articles/types-of-panning-in-management/amp>
- Ray, G., et al. (2016). *Fondements de la comptabilité de gestion* (3 ed.). (Chenelière, & McGraw-Hill., Eds.) Retrieved from <https://www.cheneliere.ca/fr/fondements-de-la-comptabilite-de-gestion-3supesup-edition-9982.html>
- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory : Structure, Design, and Applications* (3 ed.). Pearson College Div. Retrieved from <https://www.abebooks.com/9780136424710/Organization-Theory-Structure-Design-Applications-0136424716/plp>

- Robbins, S., et al. (2016). *Management. L'essentiel des concepts et pratiques* (9 ed.). Pearson France. Retrieved from <https://www.amazon.fr/MANAGEMENT-9E-LESSENTIEL-CONCEPTS-PRATIQUES/dp/2326000544>
- Sandada, M., et al. (2014). Strategic Planning and its Relationship with Business Performance among Small and Medium Enterprises in South Africa. *International Business & Economics Research Journal*, 13(3), pp 659 - 670. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/268107853.pdf>
- Seashore, S. E., et al. (1983). *Organizational Effectiveness : Development and Validation of Integrated Models*. University of Michigan. Retrieved from <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA130912.pdf>
- Sheffield Hallam University. (2019). *Contingency planning : managing project risks*. Retrieved from [blogs.shu.ac.uk: https://blogs.shu.ac.uk/shupdreviewtoolkit/files/2019/01/Contingency-planning.pdf](https://blogs.shu.ac.uk/shupdreviewtoolkit/files/2019/01/Contingency-planning.pdf)
- Silver, F. (2018, avril 16). *The Effects of Lack of Planning in an Organization*. Retrieved from [bizfluent.com: https://bizfluent.com/the-effects-of-lack-of-planning-in-an-organization.html](https://bizfluent.com/the-effects-of-lack-of-planning-in-an-organization.html)
- Soubrier, R. (2000). *Planification aménagement et loisir* (2 ed.). Presses de l'Université du Québec. doi:10.2307/j.ctv18ph13n
- Speculand, R. (2021). *20-Year Results From Surveying Strategy Implementation*. doi:10.13140/RG.2.2.23166.00323
- Steiner, G. A. (1997). *Strategic Planning : What Every Manager Must Know*. Free Press Paperbacks. Retrieved from <https://www.amazon.com/Strategic-Planning-Manager-Steiner-1997-05-06/dp/B002A720ZE>
- Strategor. (1993). *Stratégie, structure, décision, identité : Politique générale d'entreprise*. (2 ed.). InterEditions.
- Taji, H., et al. (2020). Impact de la performance sociale de l'entreprise sur la performance financière : cas des sociétés cotées à la Bourse des Valeurs de Casablanca. *Repères et Perspectives Economiques*, 4(1), pp 140 - 159. doi:10.34874/IMIST.PRSM/RPE/18999
- Team Asana. (2024, février 21). *Guide de la structure organisationnelle : types, modèles et conseils*. Retrieved from [asana.com: https://asana.com/fr/resources/team-structure](https://asana.com/fr/resources/team-structure)
- Tolbert, P. S., & Hall, R. H. (2016). *Organizations : Structures, Processes, and Outcomes*. (10 ed.). Routledge. Retrieved from <https://pdfcoffee.com/organizations-structures-processes-and-outcomes-pdf-free.html>

- Tshienda, H. T. (2021). *The Effects of Strategic Planning on the Performance of Small and Medium Enterprises (SMES) in the Cape Metropole*. Mémoire de maîtrise, Cape Peninsula University of Technology. Retrieved from https://etd.cput.ac.za/bitstream/20.500.11838/3504/1/Tshienda_Hugor_213128810.pdf
- UN. (n.d.). *Strategic Planning Guide for Managers*. Retrieved from [hr.un.org: https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/4.5.1.6_Strategic%20Planning%20Guide_0.pdf](https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/4.5.1.6_Strategic%20Planning%20Guide_0.pdf)
- UNDP. (2010). *Strategic Planning Manual*. Retrieved from [undp.org: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ba/Strategic-Planning-Manual.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ba/Strategic-Planning-Manual.pdf)
- UNESCO. (1959). Étude et pratique de la planification. *Revue internationale des sciences sociales*, 11(3), PP 339 - 352. Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000262112fre&ved=>
- University of Jammu. (2020). *Principles of Management*. Retrieved from [distanceeducationju.in: https://www.distanceeducationju.in/pdf/BM-101%20Business%20Management.pdf](https://www.distanceeducationju.in/pdf/BM-101%20Business%20Management.pdf)
- University of Minnesota. (2015). *Principles of Management*. Retrieved from [open.lib.umn.edu: https://open.lib.umn.edu/principles management/](https://open.lib.umn.edu/principles%20management/)
- VanZandt, P. (2023, juillet 25). *Qu'est-ce que la planification tactique ? Définition, étapes clés, exemples, processus et avantages*. Retrieved from [ideascale.com: https://ideascale.com/fr/blogues/planification-tactique-definition/#toc_Examples_of_Tactical_Planning](https://ideascale.com/fr/blogues/planification-tactique-definition/#toc_Examples_of_Tactical_Planning)
- Voyer, P. (2006). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*. (2 ed.). Presses de l'Université du Québec. Retrieved from https://www.academia.edu/23565039/Tableaux_de_bord_de_gestion_et_indicateurs_de_performance
- Wang, R., & Liu, L. (2021). The Impact Mechanism of Executive Incentive on Corporate Environmental Performance. *Proceedings of the 2021 2nd International Conference on Modern Education Management, Innovation and Entrepreneurship and Social Science (MEMIESS)*. 568, pp. 7 - 11. Atlantis Press. doi:10.2991/assehr.k.210728.002
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10(4), pp 758 - 769. Retrieved from <https://scholarworks.iupui.edu/bitstreams/5a036eeb-e105-4e93-96e2-0e0b259a0be3/download>
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), pp 691 - 718. doi:10.2307/258977

- Wren, D. A. (1992). The nature of managerial work : A comparison of real managers and traditional management. *Journal of Managerial Issues*, 4(1), pp 17 - 30. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/40603918>
- Wu, Q., & Furuoka, F. (2020). Corporate Environmental Performance and Corporate Financial Performance : A conceptual Paper. *Malaysian Journal of Business and Economics*, 7(2), pp 271 - 288. doi:10.51200/mjbe.vi.2895
- Yuchtman, E., & Seashore, S. E. (1967). A System Resource Approach to Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*, 32(6), pp 891 - 903. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/2092843>

Annexe 1

UNIVERSITÉ DE PORT-AU-PRINCE

La planification, outil décisionnel à la performance des sociétés par actions. Cas de la Brasserie Nationale d'Haïti.

Jefferson Daryl Louis

Guide d'Entretien

Dans le cadre de notre travail de recherche pour l'obtention d'une Licence en Gestion des Affaires, nous avons fait choix d'une méthode de recherche qualitative pour confirmer ou infirmer nos hypothèses et ainsi répondre à la problématique de notre étude. Notre guide d'entretien, de préférence composé de questions ouvertes, est l'instrument de collecte utilisé. Pour la réussite de notre entretien, la collaboration d'au moins cinq (5) employés impliqués ou non dans la planification stratégique de la BRANA est sollicitée. Nous visons donc à interviewer dans la mesure du possible des employés provenant des trois (3) catégories qui suivent : la haute direction, les managers et les directeurs de départements. Toutes informations divulguées par la personne interviewée restent confidentielles et ne seront utilisées que dans le cadre exclusif de ce travail scientifique. En acceptant de participer à cet entretien, les interviewés nous donnent le droit de recueillir des informations au moyen d'enregistrement vocal et/ou de transcription.

QUESTIONS

- 1) Expliquez le processus de planification stratégique de la BRANA étape par étape.
- 2) La BRANA, a-t-elle un plan stratégique et un plan d'action ? Pour combien d'années ?

- 3) Quels sont les impacts de la planification stratégique sur la performance de la BRANA en termes de chiffre d'affaires ?
- 4) Comment la planification stratégique contribue-t-elle à une meilleure prise de décisions pour une BRANA plus performante ?
- 5) Y a-t-il un lien direct ou indirect entre la planification stratégique et la performance de la BRANA ? Selon votre réponse, pourquoi ?
- 6) Quels indicateurs de la planification stratégique sont utilisés dans la mesure de la performance de la BRANA ?
- 7) Quels sont les effets de l'insécurité locale sur la planification stratégique et la performance de la BRANA ?

Annexe 2

Verbatim

Grille d'appréciation des réponses

Thèmes	Points de vue des répondants
	Répondant A : Directeur Général de la BRANA
Processus de planification stratégique	<p>À BRANA, la planification stratégique est un processus d'apprentissage. Elle se fait en deux (2) processus parallèles. Premièrement, il y a un plan stratégique de trois (3) ans et celle-ci est révisée annuellement à cause des facteurs externes comme le comportement des consommateurs, l'économie... Ce plan représente la vision de la BRANA.</p> <p>Deuxièmement, il y a un plan annuel et durant ce processus, on utilise un <i>Border Map</i> pour évaluer la situation du pays tout en prenant en considération l'aspect économique, politique, historique... Ce plan se concentre sur la définition des cibles. Par la suite, des réunions sont organisées pour discuter des plans élaborés et prendre des décisions. Enfin, le plan annuel est traduit en indicateurs clés de performance ou KPI (Key Performance Indicators). À partir de ces KPI, chaque employé trouve une cible sur laquelle il doit travailler. S'il fait bien son travail, il bénéficie de récompenses et/ou de reconnaissance.</p>
Plan stratégique et plan d'action	BRANA a un plan stratégique de trois (3) ans et un plan annuel.
Planification stratégique et performance (C.A)	La planification stratégique a un impact favorable sur la performance de la BRANA et sur le chiffre d'affaires de celle-ci. Par exemple, dans le cadre d'un nouveau produit.

Planification stratégique et prise de décisions	La planification stratégique permet BRANA d'être plus efficiente. Avec la réalité du monde digital, la planification stratégique est basée sur les données comme celles sur le chiffre d'affaires. Elles sont analysées et voir si on répond à la demande par rapport aux concurrents. On prend en considération les risques et les opportunités. Lorsqu'il y a des initiatives dans la planification stratégique, on les évalue et décide si oui ou non on investit.
Lien entre planification stratégique et performance	Il y a un lien direct entre la planification stratégique et la performance de la BRANA. Par exemple, nous avons observés les tendances des consommateurs, mis sur pied un projet de nouveau produit, investi dans ce projet et lancé celui-ci sur le marché.
Indicateurs de mesure de la performance	Plusieurs indicateurs de la planification stratégique sont utilisés dans la mesure de la performance de la BRANA. On peut voir la performance à partir du volume d'unités car c'est ce dernier qui débouchera sur les ventes puis le revenu. Les plus pertinents sont : le coût de production, les taxes, l'investissement, le chiffre d'affaires et le profit opérationnel. De plus, il y a une analyse comparative qui se fait entre les branches de Heineken situées dans différents pays. Chaque paramètre a la même importance.
Insécurité locale, planification stratégique et performance	À cause l'insécurité de locale, le coût de production est plus élevé, il y a des retards au niveau de la logistique/chaîne d'approvisionnement. Oui, l'insécurité a un effet négatif sur la performance. L'insécurité freine la planification stratégique. On aurait pu faire davantage comme s'investir dans plus de projets communautaires, augmenter le chiffre d'affaires de la BRANA et offrir plus d'emplois s'il n'y avait pas cette instabilité et

	l'instabilité économique.
--	---------------------------

Thèmes	Points de vue des répondants
	Répondant B : Responsable des Affaires Publiques de la BRANA
Processus de planification stratégique	La haute direction est responsable de la planification stratégique. Une rencontre est réalisée entre différents départements comme la finance, la production et le marketing pour établir une stratégie/vision et définir les cibles/targets. En fonction du plan stratégique, chaque département définit ses objectifs.
Plan stratégique et plan d'action	BRANA a un plan stratégique de trois (3) ans et un plan annuel.
Planification stratégique et performance (C.A)	Je ne sais pas.
Planification stratégique et prise de décisions	La planification stratégique contribue a une meilleure prise de décisions car elle constitue un guide.
Lien entre planification stratégique et performance	Il y a un lien direct entre la planification stratégique et la performance de la BRANA car il y a un plan d'action.
Indicateurs de mesure de la performance	Les indicateurs de la planification stratégique utilisés dans la mesure de la performance de la BRANA sont la croissance du chiffre d'affaires et les prix (<i>awards</i>) décernés à la BRANA.
Insécurité locale, planification stratégique et performance	La planification stratégique et la performance de la BRANA sont impactées par l'insécurité locale. Par exemple, l'insécurité limite la capacité de distribution de la BRANA.

Thèmes	Points de vue des répondants
--------	------------------------------

	Répondant C : Contrôleur Commercial de la Chaîne d'Approvisionnement de la BRANA
Processus de planification stratégique	La planification stratégique est de cinq (5) ans. Heineken fait une planification stratégique globale que l'équipe de gestion de la BRANA va utiliser pour avoir une planification stratégique qui tient compte de la réalité haïtienne. Elle détermine ce qu'on veut et où on veut aller. Puis, on va élaborer un plan annuel. La planification stratégique découle de Heineken, donc, je ne crois pas qu'il y ait des outils ou techniques utilisés pour élaborer celle-ci.
Plan stratégique et plan d'action	BRANA a un plan stratégique de cinq (5) ans et un plan annuel.
Planification stratégique et performance (C.A)	Le plan stratégique affecte positivement les opérations et l'économie de coûts au sein de la BRANA pour sa profitabilité.
Planification stratégique et prise de décisions	La planification stratégique en elle-même n'aide pas à une meilleure prise de décisions mais c'est l'agilité à pivoter dans son plan d'action pour atterrir et arriver où l'on veut.
Lien entre planification stratégique et performance	La planification stratégique a un lien direct sur la performance de la BRANA. Il y a une corrélation entre la planification stratégique et la performance de la BRANA. Par exemple, en 2015, BRANA a lancé Kinanm et ça a échoué mais on a relancé en 2019/2020 et ça a réussi.
Indicateurs de mesure de la performance	Parmi les indicateurs de la planification stratégique utilisés dans la mesure de la performance de la BRANA, on peut citer : le volume , la marge , le coût unitaire d'un bien.
Insécurité locale, planification stratégique et	Les effets de l'insécurité sur la planification stratégique et la performance de la

performance	BRANA se résumant en un blocage ; une distribution restreinte dans des zones comme le nord et le sud ; une capacité de production de seulement 40% ; des objectifs de ventes non-atteints, c'est-à-dire que l'on n'arrive pas à vendre le volume qu'on veut vendre ; les employés sont également affectés. La situation socio-économique et politique affecte la rentabilité de la BRANA.
-------------	---

Thèmes	Points de vue des répondants
Processus de planification stratégique	La planification stratégique se fait en deux (2) temps. Il y a le plan stratégique sur trois (3) ans, élaboré entre mars et avril. Il est préparé en fonction de la situation actuelle et des prévisions et est sujet à des modifications. À partir de ce plan, le volume est fixé pour chaque année en fonction des résultats passés. Pour cela, trois (3) scénarios sont pris en compte lesquels sont : pessimiste, réaliste et optimiste. Ensuite, il y a le plan annuel réalisé entre août et octobre. Il y a un outil global, une structure pour toutes les compagnies de la Heineken. On donne à la BRANA des formats pour la planification stratégique.
Plan stratégique et plan d'action	La BRANA a un plan stratégique de trois (3) ans et un plan annuel.
Planification stratégique et performance (C.A)	La planification stratégique a un impact positif sur la performance de la BRANA en termes de chiffres d'affaires. On ne peut pas réaliser ce qu'on a fixé mais on essaie de ne pas subir de pertes. On doit rester rentable. On révisé les plans et les dépenses pour la fin

	de l'année. On reste dans le champ de profit.
Planification stratégique et prise de décisions	Lorsqu'on prépare le plan, on fixe le volume, le revenu et on révisé les dépenses. Ça nous aide à rester dans le cadre de nos profits.
Lien entre planification stratégique et performance	Il y a un lien direct entre la planification stratégique et la performance de la BRANA. Lorsqu'on fait le plan, on sait où on veut aller. On peut être réaliste avec le plan. On le révisé à la fin de chaque mois. On compare actuel versus plan.
Indicateurs de mesure de la performance	Des indicateurs de la planification stratégique sont utilisés dans la mesure de la performance de la BRANA sont : le volume, le revenu net, les dépenses, la marge bénéficiaire, le bénéfice d'exploitation et le taux de change qui a un impact sur les prévisions.
Insécurité locale, planification stratégique et performance	Les effets de l'insécurité locale sur la planification stratégique et la performance de la BRANA sont les suivants : la révision des données de la planification stratégique ; la non-atteinte des objectifs fixés ; rupture de stocks ; révision du volume ; on peut produire et ne pas vendre ; vie nocturne inexistante, par exemple : soirées inexistantes, donc pas de ventes ou diminution de ventes.

Thèmes	Points de vue des répondants
	Répondant E : Administratrice Commande à l'Encaissement de la BRANA
Processus de planification stratégique	Je ne sais pas.
Plan stratégique et plan d'action	La BRANA a un plan stratégique de trois (3) ans et le plan annuel
Planification stratégique et performance (C.A)	La planification stratégique impacte

	positivement le chiffre d'affaires.
Planification stratégique et prise de décisions	Il faut définir les priorités ; même si on fixe une limite qu'on n'atteint pas, on doit se focaliser sur les objectifs et les dépenses. La planification stratégique aide à prendre de meilleures décisions.
Lien entre planification stratégique et performance	Il y a un lien direct entre la planification stratégique et la performance de la BRANA. On compare et réajuste le plan pour le reste de l'année.
Indicateurs de mesure de la performance	Des indicateurs de la planification stratégique sont utilisés dans la mesure de la performance de la BRANA sont : les créances douteuses et la fréquence des paiements.
Insécurité locale, planification stratégique et performance	Les effets de l'insécurité locale sur la planification stratégique et la performance de la BRANA sont les suivants : difficultés d'éparpiller les marchandises sur tout le territoire ; impacts négatifs sur la vente et le revenu ; restriction ; zones inatteignables ; vie nocturne inexistante.

Table des matières

Dédicaces.....	I
Remerciements	II
Sommaire	III
Liste des sigles et des abréviations.....	IV
Liste des tableaux et des figures	VI
Résumé.....	VII
Abstract.....	VII
Introduction générale	1
Chapitre I. Cadre conceptuel autour de la planification et de la performance	6
Section I. Le concept de la planification.....	7
1. La planification : un outil décisionnel aux multiples facettes	7
2. La planification : une formalité sujette à omission.....	10
Section II. Le concept de la performance.....	11
1. La performance : une notion ambiguë essentielle à la survie de l'entreprise	12
2. Typologie de la performance.....	14
Chapitre II. Cadres théorique et empirique relatifs à la planification et à la performance	19
Section I. Cadre théorique afférent à la planification et à la performance	20
1. Approches théoriques de la planification	20
2. Approches théoriques de la performance	23
Section II. Cadre empirique autour de la planification et de la performance.....	26
1. Divergence relative aux conclusions émises sur le lien entre la planification et la performance.....	26
2. Travaux de recherche confirmant le lien positif entre la planification et la performance.....	28
Chapitre III. Présentation de la Brasserie Nationale d'Haïti	32
Section I. BRANA : une société par actions dans le secteur agro-industriel	32
1. BRANA : une entreprise de production et de distribution	33
2. Historique de la BRANA	34
Section II. Fondements stratégiques et structure organisationnelle de la BRANA	36

<u>1.</u> Mission et valeurs de la BRANA	36
<u>2.</u> Structure organisationnelle de la BRANA	37
Chapitre IV. Collecte des données sur le terrain : analyse et interprétation	40
Section I. Démarche méthodologique	40
<u>1.</u> Étapes préalables au travail de terrain.....	41
<u>2.</u> Collecte et traitement de données.....	42
Section II. Discussion des résultats et limites du travail.....	44
<u>1.</u> Analyse et interprétation de données	44
<u>2.</u> Limites inhérentes au travail	51
Conclusion générale	53
Bibliographie	56
Annexes	70
Table des matières.....	79