



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

UNIVERSITE ABDREHMAN MIRA DE BEJAIA

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

Mémoire fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Science de gestion

Option : Management

Thème

Evaluation du processus décisionnel dans une organisation

Cas de l'entreprise SONATRACH

BEJAIA

Réalisé par :

- ❖ M^r GHANEM Tarek
- ❖ M^r TOUATI Fouad

Encadré par :

D^r CHABI Tayeb

Promotion : 2019/2020

Remerciements

Tout d'abord nous remercions Dieu tout puissant pour nous
Avoir donné la fois et la force nécessaire pour surpasser les
Obstacles et terminer ce modeste travail.

Nos vifs remerciements sont destinés à toute personne qui de
Loin ou de près a contribué à la réalisation de ce travail plus

Particulièrement :

Monsieur et Madame qui nous a fait l'honneur de présider notre jury.

Mr **CHABI Tayeb**, notre encadreur, pour son soutien, sa confiance et ces conseils tout au
long de l'élaboration de ce travail.

Mr **MEZIANI Mustapha**, responsables de la formation de master pour toutes leurs
orientations, conseil et disponibilité.

Nous tenons à remercier, le personnel de l'entreprise **SONATRACH** qui nous ont accueilli à
faire notre stage pour l'élaboration de ce travail.

Nos plus grands remerciements, vont à nos parents, nos familles, nos amis, et tout notre
entourage pour leurs encouragements continus.

,

Dédicaces

Je dédier ce travail qui n'aura jamais pu voir le jour sans les soutiens indéfectibles et sans limite de mes chers parents qui ne cessent de me donner avec amour le nécessaire pour que je puisse arriver à ce que je suis aujourd'hui.

Que dieux vous protéger et que la réussite soit toujours à ma portée pour que je puisse vous combler de bonheur.

Je dédie aussi ce travail à :

Mes frères, mes sœurs et leur famille.

Mon binôme.

Tous mes amis, mes collègues et tous ceux qui m'estiment.

F.TOUATI

Dédicaces

Je dédier ce travail qui n'aura jamais pu voir le jour sans les soutiens indéfectibles et sans limite de mes chers parents qui ne cessent de me donner avec amour le nécessaire pour que je puisse arriver à ce que je suis aujourd'hui.

Que dieux vous protéger et que la réussite soit toujours à ma portée pour que je puisse vous combler de bonheur.

Je dédie aussi ce travail à :

Mes frères, mes sœurs et leur famille.

Mon binôme.

Tous mes amis, mes collègues et tous ceux qui m'estiment.

T.GHANEM

Liste des abréviations

ARH : Autorité de Régulation des Hydrocarbures

ASI : Assistant à la sureté interne

GNL : Gaz naturel liquéfié

BAOSEM : Bulletin officiel pour le secteur d'énergie et des mines

CTC : Contrat technique de contrôle

DA : Dinar Algérien

DPP : Département du patrimoine pétrolier

DRG.B : Direction régionale de Bejaia

DTNF : Département des travaux neufs

GPL : Gaz pétrole liquéfié.

EXL : Exploitation.

GED : Gestion électronique des documents.

HSE : Hygiène environnement et sécurité.

INF : Informatique.

MOG : Moyens généraux.

MTN : Maintenance.

RTC : Région transport centre.

SOPEG : Société pétrolière de gérance.

OB1: Oléoducs Bejaia.

OG1: Oléoducs Alger.

IMC : Intelligence, modélisation, choix.

SI : Système d'information.

SPA : Société par action.

Liste des tableaux

Numéro du tableau	Désignation	Page
Tableau N°1	La hiérarchie dès l'objectif	6
Tableau N°2	Modélisation d'un système d'entreprise	15
Tableau N°3	Les caractéristiques de la décision	26
Tableau N°4	Les techniques de la prise de décision	28
Tableau N°5	Processus de prise de décision selon le modèle classique	32
Tableau N°6	Tableau comparatif des décisions	38
Tableau N°7	Les caractéristiques des Oléoducs de RTC	44
Tableau N°8	Les caractéristiques de Gazoduc de RTC	45
Tableau N°9	Les caractéristiques des parcs de Stockage de RTC	46
Tableau N°10	Présentation de l'entreprise enquêtée	58
Tableau N°11	La Répartition selon l'âge	60
Tableau N°12	La répartition selon le sexe	60
Tableau N°13	La répartition selon le niveau de formation	61
Tableau N°14	La répartition selon le type de décision	62
Tableau N°15	La répartition selon la source de décision.	63
Tableau N°16	La répartition selon les étapes du processus	64
Tableau N°17	La répartition selon la Source de la prise de décision	65
Tableau N°18	La répartition de la décision selon la prise de décision	66
Tableau N°19	La répartition selon le pouvoir de décision	67
Tableau N°20	La répartition selon le moment de l'information des supérieurs	67
Tableau N°21	La répartition selon le degré de responsabilité	68
Tableau N°22	La répartition selon l'identification du problème	69
Tableau N°23	La répartition selon l'élaboration des recherches	70
Tableau N°24	La répartition selon l'analyse des solutions	71
Tableau N°25	Répartition selon les critères de choix.	72
Tableau N°26	La répartition selon l'exécution de la décision	73

Liste des graphes

Graphe	Désignation	Page
Graphe N°1	Exemple d'un système d'entreprise.	7
Graphe N°2	La boîte noire, outil de représentation universelle des objets identifiable dans un processus.	8
Graphe N°3	Régulation d'un système.	9
Graphe N°4	Relation entre trois niveaux de décisions et informations	25
Graphe N°5	Correspondance entre les différentes décisions	27
Graphe N°6	La structure pyramidale	34
Graphe N°7	la décision en temps réel	37
Graphe N°8	Le processus décisionnel du modèle (IMC)	41
Graphe N°9	Répartition selon l'âge	60
Graphe N°10	La répartition selon le sexe	60
Graphe N°11	La répartition selon le niveau de formation	61
Graphe N°12	La répartition selon le type de décision	62
Graphe N°13	La répartition selon la source de décision	63
Graphe N°14	La répartition selon les étapes du processus	64
Graphe N°15	La répartition selon la source de la prise de décision	65
Graphe N°16	La répartition selon la prise de décision	66
Graphe N°17	La répartition selon la décision des supérieurs	67
Graphe N°18	La répartition selon le moment de l'information du supérieur	67
Graphe N°19	La répartition selon le degré de responsabilité	68
Graphe N°20	La répartition selon l'identification du problème	69
Graphe N°21	La répartition selon l'élaboration des recherches	70
Graphe N°22	La répartition selon l'analyse des solutions	72
Graphe N°23	La répartition selon les critères de choix	72
Graphe N°24	La répartition selon l'exécution de la prise de décision	73

Liste des figures

Figure	Désignation	Page
Figure n°1	Carte des ouvrages RTC- Bejaia	48
Figure n°2	Organigramme de RTC – Bejaia	49
Figure n°3	Organigramme du Département Travaux Neuf	51

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre n°1 : Le processus décisionnel dans l'entreprise	
Section n°1 : Le système de l'entreprise.....	4
• Typologie sur le système d'entreprise	4
• L'entreprise en tant que système	14
• Les différents types de sous système	16
Section n°2 : Typologies sur la prise de la décision	18
• L'information et la prise de décision	18
• Définition de la décision	20
• Les différents types de la décision	21
Section n°3 : Le processus décisionnel selon les différents modèles	30
• Le modèle classique de la prise de décision	31
• Le modèle behavioriste	35
• Le modèle systémique	36
Chapitre 2 : La prise de décision selon une entreprise publique (SONATRACH)	
Section n°1 : Présentation de l'organisme d'accueil	43
• Présentation de l'entreprise SONATRACH	43
Section n°2 : Méthodologie de recherche	56
• L'identification des objectifs de l'enquête	56
• Mode d'administration du questionnaire	56
• Caractéristique de l'entreprise enquêtée	56
• Structure de l'entreprise a étudié	57
• Dépouillement des questionnaires	58
• Difficultés rencontrées	58
Section n°3 : L'analyse des résultats	60
• L'analyse des résultats de l'entreprise SONATRACH	60
• Synthèse des résultats sur le processus décisionnel de l'entreprise enquêtée	74
Conclusion générale	76
Bibliographie	78
Annexes	81

Introduction
Générale

1. Contexte général

En tant que structure socialement organisée, l'entreprise suppose que soient définies en son sein des modalités de la prise de décision. Cette action repose entre autre sur les informations détenues par les décideurs qui leurs permettent de prendre des décisions en adéquation avec les objectifs poursuivis par leur organisation. La prise de décision fait selon quatre éléments : un but ou un objectif, des options, des conséquences et un choix.

Les managers sont très souvent amenés à prendre plusieurs décisions aux conséquences variables et dont la qualité globale est déterminante pour les résultats de leur organisation. Il est ainsi fréquent que des décisions stratégiques dans les entreprises mettent en jeu des pressions provenant de groupes divers, tels que les actionnaires, les concurrents, les organismes publics, les fournisseurs, les salariés et les managers. Ces pressions se traduisent souvent par la nécessité de modifier le processus de prise de décision, voire de changer les décisions antérieurement prises. Pour étudier comment les managers prennent des décisions, il faut se poser un certain nombre de questions relatives à la définition même de la notion de décision.

On peut définir la décision comme étant un «acte par lequel un ou des décideurs opèrent un choix entre plusieurs options permettant d'apporter une solution satisfaisante à un problème donné ». Cette notion de décision a évolué dans le temps au fur et à mesure que ce sont transformés et complexifiés les procédures de prise de décision. Au sens classique du terme on assimile la décision à l'acte par lequel un individu (disposant du pouvoir de décider) prend les mesures favorisant la création et la répartition des richesses dans une entreprise en s'appuyant sur un ensemble d'informations à sa disposition sur le marché.

Dans son approche plus moderne, la prise de décision apparaît plutôt comme « un processus d'engagement progressif, connecté à d'autres, marqué par l'existence reconnue de plusieurs chemins pour parvenir au même et unique but » (Lucien Fez). Les évolutions du concept de décision est révélatrice d'un certain nombre d'évolutions dans la manière d'appréhender le processus de la prise de décision : La décision n'est plus un acte unique et constant fondé sur la recherche du profit mais repose sur un ensemble successif de décisions de moindre portée.

La décision n'est plus fondée sur la recherche d'un seul objectif mais intègre un nombre plus important de variables. La décision intervient dans un contexte plus aléatoire dans le sens

ou la manière d'atteindre l'objectif poursuivi peut passer par différents types d'actions. Ces évolutions sont compréhensibles car elles ne font que souligner les mutations du système productif : l'environnement de l'entreprise est devenu plus complexe, plus incertain aussi et la prise de décision ne repose plus sur un seul individu mais peut être partagée entre un nombre élevé d'acteurs agissant au sein de l'entreprise. Cette multiplication du nombre de décideurs reflète par ailleurs la diversité des décisions qui doivent être prises dans une entreprise.

2. Problématique de recherche

La contribution de notre recherche consiste à répondre aux questions posées qui constituent la problématique suivante :

Quelle est la démarche à suivre pour prendre une décision dans l'entreprise de production ?

Ceci nous conduit à cerner notre travail, en articulant notre problématique autour d'un certain nombre de question secondaires :

- Existe-t-il un processus décisionnel dans l'entreprise en question ?
- Quelle est la démarche utilisée pour évaluer le processus décisionnel ?
- Quels sont les facteurs principaux pour déterminer le processus décisionnel ?
- Est-ce que la circulation de l'information assure un rôle à la prise de décision ?
- Quels sont les outils du processus décisionnel ?
- Quels types de décisions les managers des entreprises font face ?

3. Hypothèse de recherches

Pour ce faire nous avons les hypothèses afin d'apporter des éléments de réponse et un éclairage à aux questions ci dessus, nous avons formulé ces dernières sont les suivantes :

H1 : La prise de décision est un déterminant de la réalisation des objectifs de l'entreprise.

H2 : Le système d'information est un outil de gestion et d'aide à la prise de décision au sein de l'entreprise.

H3 : L'activité de l'entreprise est influencée par le processus décisionnel.

4. But de la recherche

A la lumière de ce qui précède, et pour bien conduire notre travail qui consiste à étudier l'évaluation du processus décisionnel dans l'entreprise SONATRACH, et assister les dirigeants dans l'amélioration de l'efficacité et de la qualité de la prise de décision, donc nous allons étudier le processus décisionnel ainsi que les étapes de réalisation de la prise de décision.

5. Méthodologie de la recherche

Pour ce faire, nous subdivisons notre travail en deux Chapitres : Le premier chapitre est consacré aux différents concepts et fondements théoriques du processus décisionnel qui est composé de trois sections. Dans le deuxième chapitre, nous représenterons l'entreprise SONATRACH (TRC) ainsi que son processus décisionnel et l'approche méthodologique de la recherche, et à la fin l'évaluation de résultats dans le but de répondre à la problématique d'une manière efficace.

Chapitre 1 :
Le processus
décisionnel dans
l'entreprise

Chapitre 01 : Le processus décisionnel au sein de l'entreprise

Introduction

De multiples décisions sont prises quotidiennement par les différents acteurs de l'organisation (Dirigeants, mais aussi cadres, employés, ouvriers...). Les décisions prises par les dirigeants de l'organisation doivent servir les objectifs et les stratégies qu'ils ont eux-mêmes définis. Chaque décision est prise en tenant compte de plusieurs facteurs (caractéristiques de l'organisation, technologie utilisée, évolution du marché, contraintes légales, dynamique des relations sociales...).

Il est possible de classer les multiples décisions en étudiant leur horizon temporel (court terme, long terme), leur caractère répétitif ou non, le niveau hiérarchique Du décideur, etc. L'analyse des décisions et des processus décisionnels permet d'identifier les logiques entrepreneuriales et managériales mises en œuvre dans chaque entreprise.

Dans ce contexte, ce chapitre traite le processus décisionnel au sein de l'entreprise, nous exposerons un aperçut représentatif sur le système de l'entreprise de la prise de décision, nous évoquerons par la suite les typologies sur la prise de décision et enfin, nous présenterons le processus décisionnel de l'entreprise.

Section 1 : Le système de l'entreprise

1. Les typologies d'un système

1.1. Définition

Depuis quelques années, l'emploi du terme « système » s'est vulgarisé dans le domaine des sciences de gestion. Ce concept à une origine très riche, il est par conséquent délicat d'en donner une définition précise qui soit parfaitement satisfaisante, car on risque de figer ce concept dans une définition trop restreinte.

Toutefois, le mot système dérive du grec « systema »¹ qui signifie « ensemble organisé »², il est souvent défini comme « un ensemble d'éléments en interactions », mais cette définition s'avère très réductrice ; une des premières réponses satisfaisantes fut celle donnée

¹ Jérôme STEFFE, *contribution a modélisation du système d'information de l'exploitation agricole*, thèse de doctorat en science de gestion, BORDEAUX IV 1999, pages : 24,25 et 26.

² Rolande Marciniak Frantz ROWE « système d'information, dynamique et organisation » Ed : Economica Paris 1997 Page 9

par J. De Rosney en 1975³ « un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en fonction d'un but »⁴. Outre celle proposée par C. W. Churchman⁵, « les systèmes sont constitués d'ensembles d'éléments de composantes qui fonctionnent de concert en vue d'atteindre l'objectif fondamental »⁶. De même, que J. G. Burch et F. R. Strater, « un système peut être défini comme un ensemble intégré de composantes ou de sous-systèmes visant l'atteinte d'un objectif commun »⁷. On peut tirer de ces définitions trois idées de base : les notions de frontières, d'interaction des éléments et d'objectifs.

- **Les frontières :**

Les frontières d'un système sont ce qui les sépare du monde extérieur. Elles sont donc utilisées pour délimiter le système. Elles ont un rôle important dans la détermination des deux systèmes : système fermé et système ouvert. Dans le premier, tout ce qui à l'extérieur des frontières ne joue aucun rôle, par contre, le deuxième est en relation permanente avec son environnement. Ce dernier est l'ensemble des éléments qui n'appartiennent pas au système mais qui sont susceptibles d'avoir une influence sur lui ou d'être influencé par lui.

- **Les éléments sont en interaction⁸ :**

Un système est constitué par un certain nombre d'éléments en interaction dynamique. On ne peut isoler les éléments du système. Un élément isolé n'a plus de sens : il existe dans le système que par son rapport avec les autres, dont la diversité et les interactions déterminent sa complexité. L'interaction permet les échanges de matières, de capitaux ou d'informations, on distingue deux catégories :

- Les relations entre les éléments du système.

- Les relations entre le système et son environnement. Certains éléments peuvent être regroupés, et forment ainsi des sous-systèmes. Donc un système peut être décomposé en sous-systèmes, par exemple : le système digestif, le système nerveux sont des sous-systèmes du système du corps humain.

1.2 Le système organisé en fonction d'un but :

³ Joel DE Rosny. *OP* cité p23.

⁴ Rolande Marciniak Frantz ROWE ; *Op* ; cité page 10

⁵ CHURCHMAN C.W. « Qu'est-ce l'analyse par les systèmes ? », 1994, Edition Dunod. Paris. Page102

⁶ CHURCHMAN C.W. *Op* Cité p 68.

⁷ BURSH J. G. ET FELIX R.S. "Information system Theory and practice", Edition Hamiltow. USA, 1984 p36

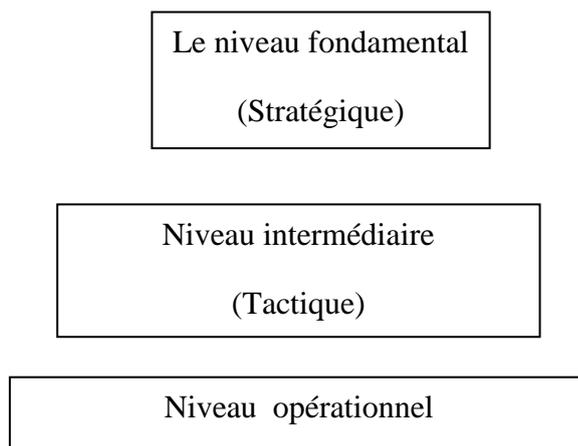
⁸ Ludger Van ELST, Andreas Abecker, and *Ontology for information management: balancing formality, stability and sharing scope.Review: expert systems with applications 2002, p 2.*

Ce but représente l'objectif principal poursuivi par le système, bien souvent, on le constatera à posteriori, après avoir étudié le système, on distingue ainsi :

- la finalité : priorité révélée par le comportement du système (tout se passe comme si le système maximisait une telle fonction),
- l'intentionnalité, propriété « affichée » par un centre de décision donné (qui déclare vouloir optimiser telle ou telle fonction)

Il définit en outre une hiérarchie des objectifs allant du niveau partiel(tactique) au niveau fondamental (le plus global) en passant par le niveau intermédiaire(stratégique) , comme est indiqué dans le tableau suivant :

Tableau N°1 : La hiérarchie des objectifs⁹



En 1994, Philippe Laver reprend la définition de **J. L. Le Moigne** et propose alors une définition du système en six points¹⁰ « Un système :

- Est quelque chose d'identifiable ;
- Fait quelque chose (Activité) ;
- Est doté d'une structure ;
- Evolue dans le temps ;
- Situé quelque part (environnement) ;
- Evolue pour quelque chose (finalité) ».

⁹ B.H. Abtey A. Vinay « contrôle de la gestion stratégique de l'entreprise » approche par les systèmes d'information Éd: techniques, Paris1984 p 58

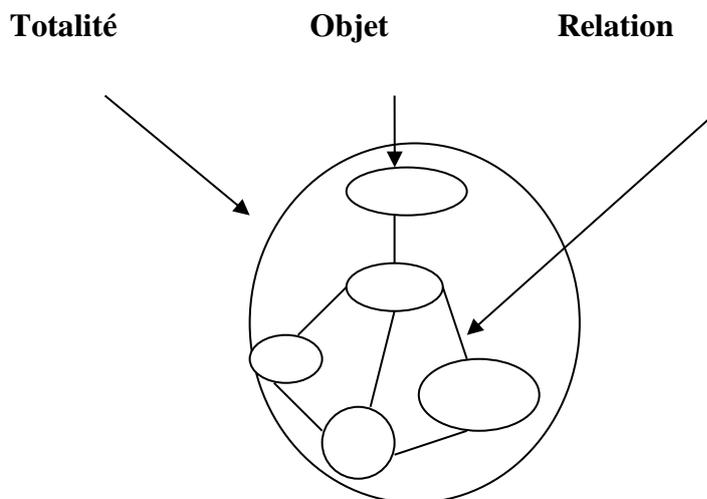
¹⁰ Hélène Loninigm Op Cite page 106.

L. Von Bertalanffy définit le système comme « un ensemble d'unités en interrelations mutuelles », ce que précise : un système comme étant une unité globale organisée d'interrelations entre éléments, actions ou individus¹¹. De ce fait, tout système est défini selon trois éléments :

- Il doit y avoir une interaction entre ces éléments.
- Les composantes doivent avoir une action organisée et structurée pour atteindre un but fixé.
- Tout système doit tendre vers un but, vers un résultat.

Donc, un système est une tout dynamique qui possède en tant que tel des propriétés et des comportements propres, il regroupe des parties interagissant entre elles de sorte qu'aucune partie n'est totalement indépendante des autres et que le comportement du tout est influencé par l'action d'ensemble de toutes les parties.

Selon **E. Schwartz**, un système peut être défini comme un tout organisé de composants en interaction, nous avons : le monde des objets (composants), le monde des relations (interactions) et le monde de la totalité comme cela est indiqué dans le graphe ci-dessous :

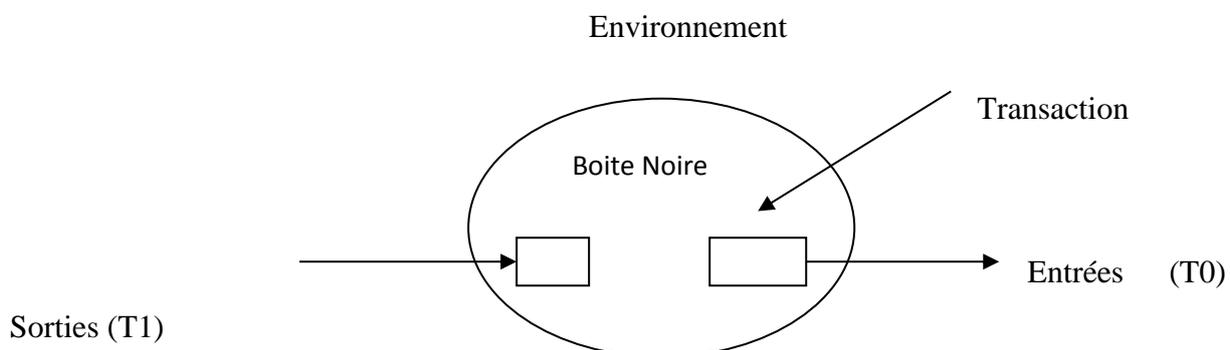


Graphe N°1 : Exemple d'un système

Donc, un système est un moyen de représenter une certaine réalité en faisant abstraction du fonctionnement précis de chaque élément pour mettre l'accent sur son comportement dans l'environnement dans lequel il se situe. C'est pourquoi on apparente souvent le système est une « boîte noire » qui, soumise à des entrées imposées par l'environnement, les transforme en des sorties afin de concourir à l'objectif final comme le montre le graphe ci-dessous :

¹¹ LUDWIG VON Bertalanffy " Théorie générale des systèmes" éd: Dunod Paris 1993 p52

Graphe N° 2 : La boîte noire, outil de représentation universelle des objets identifiables dans un processus.¹²



Source : Lamrani Amina, apport de l'orientation objet au système d'information comptable, Thèse de doctorat, Université de Rennes.

Le Moigne préfère en fait parler d'engin noir car la boîte noire à une connotation trop passive et fermée. Selon lui, tout objet identifiable l'est à priori dans le processus, et on le représentera au sein de ce processus (qu'il y soit acteur ou agi ou les deux) par un engin noir recevant ou prélevant d'autres objets actionnés par le processus : les entrées à l'instant (T0) ; et les sorties à l'instant (T1)

1.3. Les types de systèmes ¹³:

1.3.1. Système fermé

C'est un système isolé de son environnement, c'est-à-dire qu'il n'y a pas d'échange d'informations entre le système et son environnement. Dans ce cas, le processus de contrôle ne transite pas par les frontières du système ; il est effectué au sein du système sans l'intervention externe, il ne dispose pas en effet de l'énergie, de matières ou d'informations nécessaires pour assurer sa régulation. Dans la réalité, tous les systèmes influencent ou sont influencés par l'environnement.

1.3.2. Système ouvert : approche naturelle

A l'opposé du système fermé, un système est ouvert s'il y a échange d'informations, matériels et synergie avec l'environnement. Un système tourne sur la flexibilité des structures, multitude d'objectifs. Il entretient des relations continues avec son environnement. Le système

¹² Lamrani Amina, apport de l'orientation objet au système d'information comptable, Thèse de doctorat, université de Rennes 1994 Page 56.

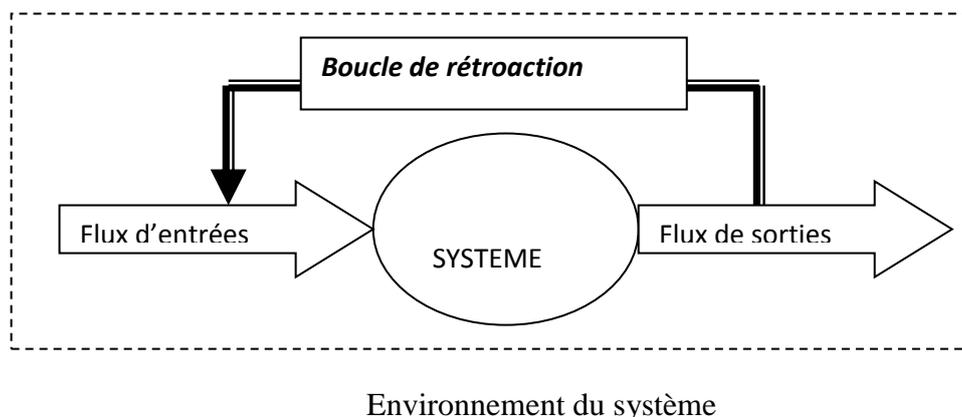
¹³Henri Briand, Jean Bernard Camps ; Op cité page 80

ouvert a pour base l'entreprise informelle, cette entreprise résulte de la formation d'un groupe, dont les membres ont des affinités et des liens communs entre eux. Selon B. Hodge¹⁴, l'ouverture du système est représentée par sa capacité d'adaptation aux variations de l'environnement. Afin d'assurer sa survie, des ajustements permanents doivent être effectués pour permettre au système son adaptation à l'environnement turbulent.

1.4. Régulation d'un système ouvert :

La première qualité d'un système ouvert est sa capacité d'adaptation aux changements de son environnement pour assurer sa survie. Cependant, B. Hodgett¹⁵ considère que le système est principalement caractérisé par ses éléments, l'environnement dans lequel il existe, ses frontières, ses inputs et outputs, son processus de transformation¹⁶, les buts et objectifs qui lui sont assignés, sa structure, les propriétés des éléments durant une période déterminée et le processus de régulation pour piloter et maintenir le système en son état. Ces adaptations se font par rétroaction, mode de régulation du système comme indiqué dans le graphe ci-dessous :

Graphe N° 3 : Régulation d'un système¹⁷



Source: Paul Bocij, Andrew Greasley, Simon heckle “business information system Ed: Dave Chaffey: 2003 England

- Les flux sont faits de matière, énergie et information.
- Les flux entrants et sortants sont régulés à la frontière par des boucles de rétroaction.

¹⁴ HODGE B., FLECK R. A. et HONES C. B. « Management Information System », 1984. Edition Restons. U.s.a.p 45

¹⁵ HODGE B., FLECK R. A. et HONES C. B. « Management Informations System », 1984. Edition Reston. U.S.A. p29

¹⁶ M.Sallah Op Cité p109

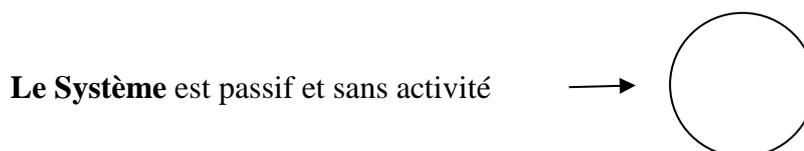
¹⁷« Paul Bocij , Andrew Creas ley , Simon hickie ” Op ; cité page 4

- Les échanges d'information jouent un rôle essentiel dans les systèmes complexes, pour leur permettre de s'adapter à l'environnement et de survivre.

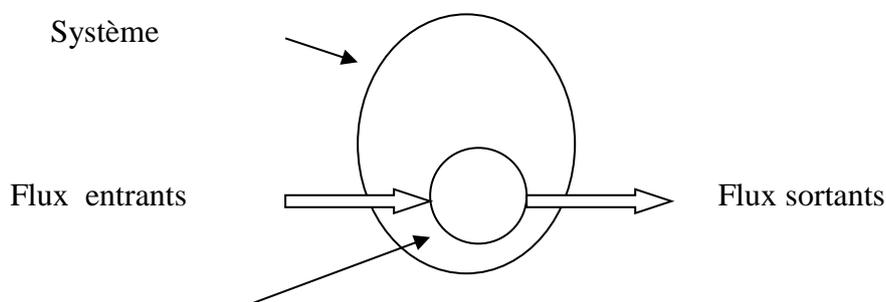
1.5. Modélisation d'un système¹⁸ :

Une typologie de la modélisation des systèmes diffusée par l'économiste américain K.Boulding¹⁹, propose une approche par neuf niveaux :

- **Le premier niveau** : il représente un « **système passif** » identifiable et différenciable de son environnement :



- **Le deuxième niveau** : il décrit un « **système actif** », présumé faire quelque chose, agit et réagit en fonction des sollicitations de l'environnement.



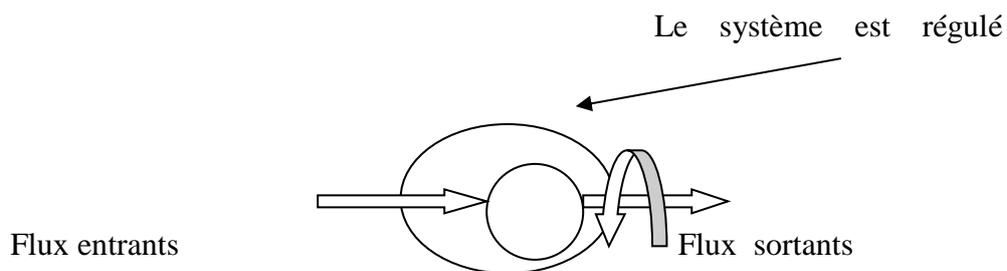
Sous –système Opérant

- **Le troisième niveau** : il formalise un « **système régulé** », dispose en principe d'une certaine forme de régularité dans son activité. Cela suppose un mécanisme interne qui assure la stabilité, quelles que soient les perturbations de l'environnement, mais il ne traite toujours pas de l'information.

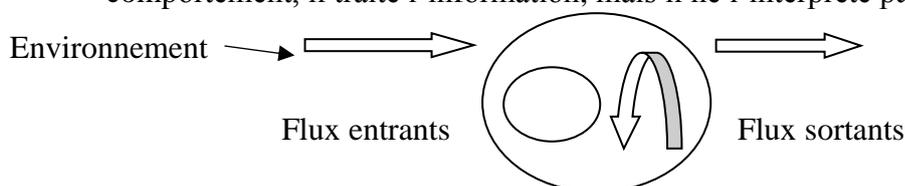
¹⁸ Jean-louis LE MOINE, la théorie du système général, Paris 1977, p : 99-115.

¹⁹ Hubert Tardieu ; Dominique Nanci ; Daniel Pascot « conception d'un système d'information »éd : organisation Paris 1980, pages : de 25 à30

(stabilité).



- **Le quatrième niveau** : il définit un « système informé » capable de mémoriser de l'information et de l'utiliser pour modifier son comportement, il traite l'information, mais il ne l'interprète pas.

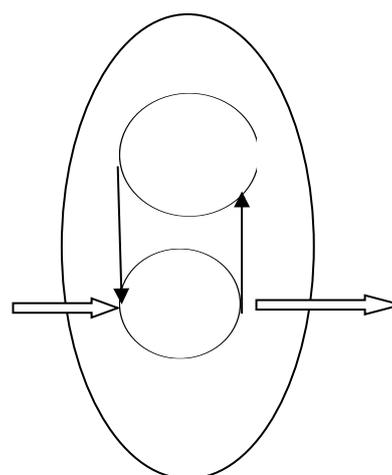


- **Le cinquième niveau** :

Ce niveau s'intéresse au « système décideur », doté non seulement d'une capacité de traitement mais aussi capable d'interpréter des situations et de décider des actions à conduire. Il y a donc échange entre le système opérant et le système de décision ce qui donne à ce système un caractère déterministe. Le niveau cinq fait émerger la nécessité de modéliser ces systèmes, machines ou êtres vivants, avec deux sous systèmes de représentation : le sous-système d'opération et le sous-système de décision ci-dessous :

Sous-système de pilotage (S.P)

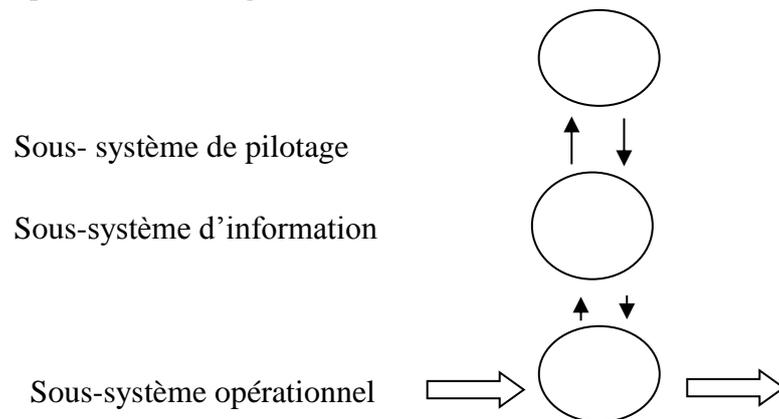
Sous-système opérationnel (S.P)



- **Le sixième niveau** :

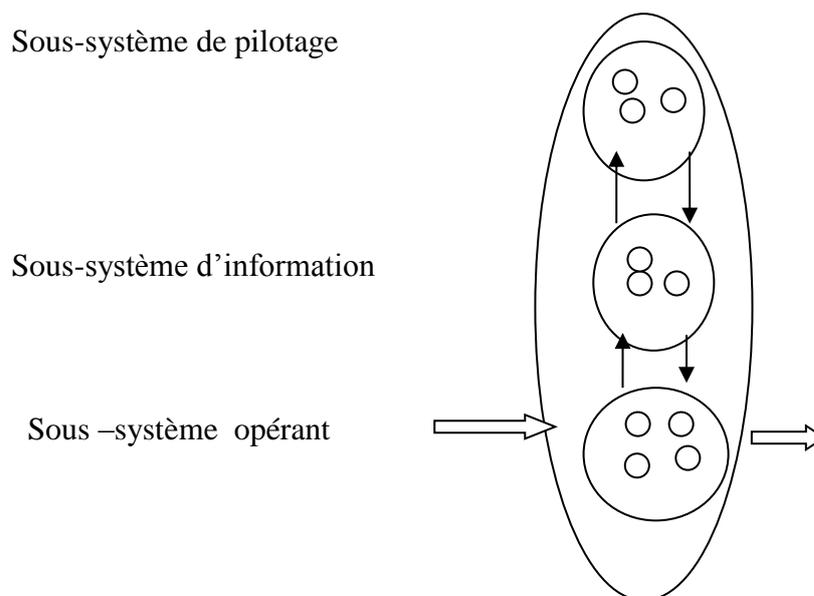
Ce niveau, indique que le « système mémorise », agit et élabore ses décisions en fonction d'informations qu'il stocke au cœur de la prise en compte du traitement d'évènements provenant de l'extérieur. Cela implique que l'on dispose dès lors d'un sous-système

supplémentaire, le système d'information qui mémorise les actions et les décisions pour que le système global ait un comportement intelligible.



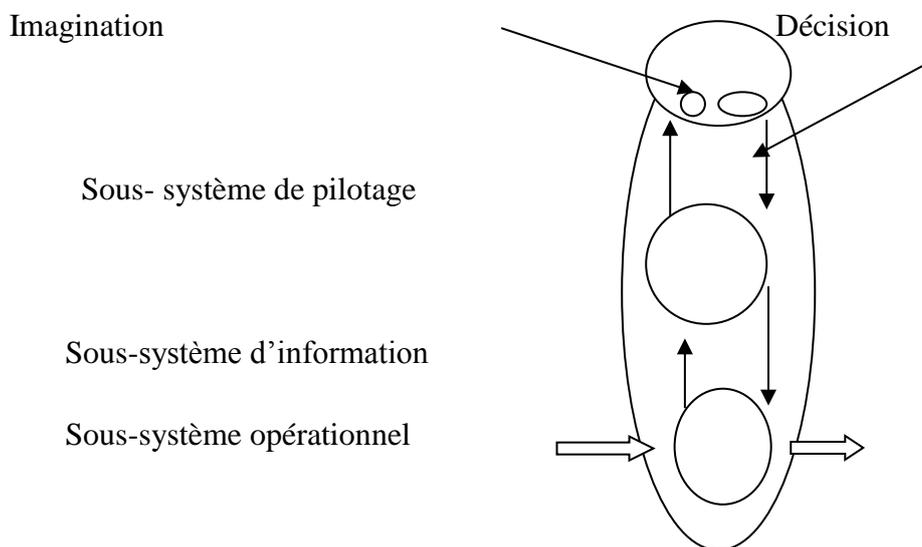
- **Le septième niveau :**

Ce niveau postule que le « **système coordonne** » ses décisions d'action en fonction des situations qui se présentent dans des activités différentes. Dans ce cas, les processeurs décisionnels sont branchés directement sur les événements et agissent sur le système d'information pour déclencher des opérations.



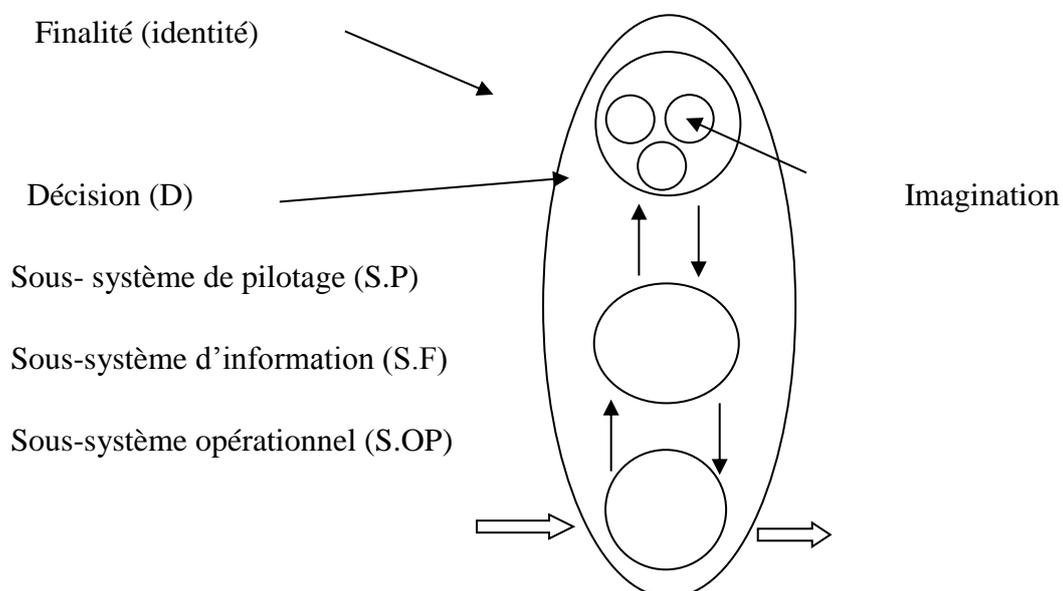
- **Le huitième niveau :**

Ce niveau est très important, le système est intelligent, dispose d'une capacité d'imagination et élabore, de ce fait, de nouvelles formes d'actions, conserve la trace des expériences passées et se fait comprendre. **Le système imagine et s'auto - organise**



- **Le neuvième niveau :**

Ce niveau envisage qu'il y a conscience et que par conséquent le système s'auto- finalise : on touche alors à l'humain, qui seul peut transformer les finalités ou l'identité



2. L'entreprise en tant que système :

L'entreprise ne vit pas isolée de son entourage, elle est souvent obligée d'entretenir des relations avec son environnement. De ce fait, les transformations des inputs en outputs qu'elle opère ne peuvent jamais être expliquées par le seul jeu de ses relations internes. Du point de vue systémique, cela conduit logiquement à considérer l'entreprise comme un système ouvert. Les caractéristiques des facteurs de production ne peuvent en effet être étudiées sans référence à l'environnement économique, comportement des concurrents et aux attentes de la clientèle. De même, le contenu des comptes de la comptabilité dépend étroitement des transactions de l'entreprise avec son environnement : achat, vente, embauches, emprunts, etc.

De même, l'entreprise entre en interaction avec l'environnement au moyen d'inputs et outputs. De ce fait, on distingue deux catégories de sous-fonctions. La première assure l'acquisition des ressources et des inputs nécessaires à l'activité de l'entreprise. La deuxième est chargée de l'écoulement de son produit. Cela veut dire que les flux ne circulent pas uniquement entre les différents sous-systèmes mais, traversent aussi les frontières du système. Donc, l'entreprise est un système ouvert à son environnement.

2.1. L'entreprise constitue un système :

La finalité de l'entreprise est la création des biens et services, comme le souligne la définition suivante : « l'entreprise est un regroupement humain hiérarchisé qui met en œuvre des moyens intellectuels, physiques, financiers pour extraire, transformer, transporter distribuer des richesses ou produire des services, conformément à des objectifs définis par une direction »²⁰

Selon J – Mélése,²¹ l'analyse d'un système ne voit pas l'entreprise comme un ensemble de services ou de fonctions, mais comme un ensemble de sous-systèmes organisés pour assurer l'exercice des activités de l'organisation. Donc, l'entreprise est un système ouvert, finalisé, régulé et composé d'un ensemble de sous-systèmes en interaction qui peuvent être identifiés en fonction du critère retenu : par fonction, par nature des flux, par niveaux, etc., communiquant entre eux, échangeant des flux de matières, finances, informations.

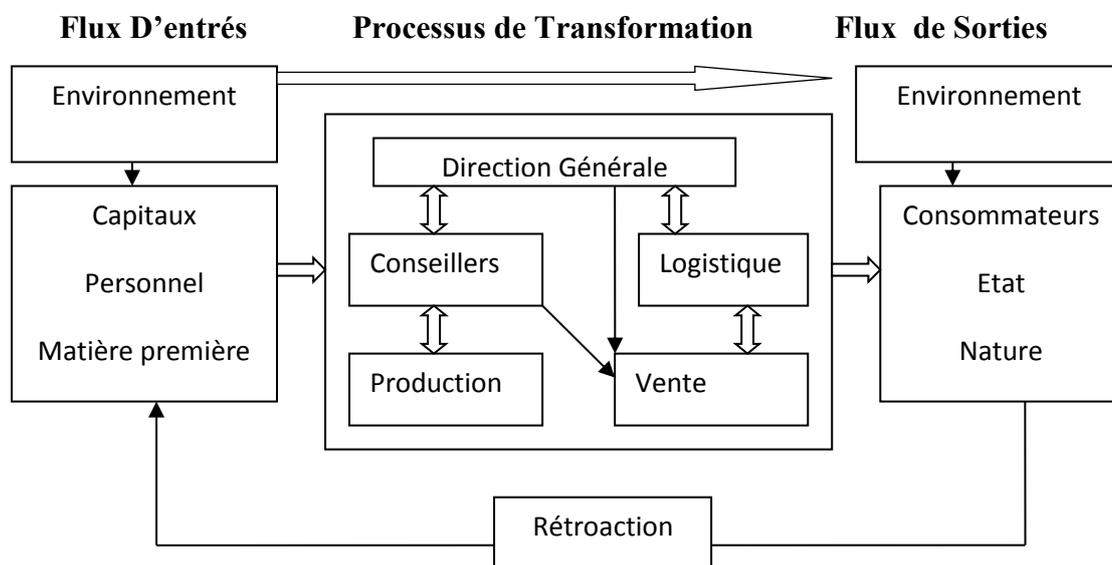
De ce fait, l'entreprise est considérée comme un système, constituée de multiples parties interconnectées opérant dans la conjonction les unes avec les autres en vue d'atteindre un

²⁰ Louis Tawfik, Alain M.chauvel, « gestion de la production et des opérations » Paris éd : HRW Ltée 1980 ; page 62.

²¹ Jacques Melese, « la gestion par les systèmes » ; Paris éd : Hommes et Techniques ; 1984 pages 49

objectif commun. Pour mieux analyser le système d'entreprise et ses différents sous-systèmes, nous allons présenter dans le tableau ci-dessous la modélisation d'un système d'entreprise.

Tableau N°2 : Modélisation d'un système d'entreprise²²



On observe dans le graphe ci-dessus que le système d'entreprise est composé de flux d'entrées, processus de transformation et de flux de sorties. De ce fait, il est alimenté par des inputs de son environnement sous forme de matières premières, d'énergie ou d'information. Après leur filtrage, ces inputs sont transformés en outputs sous forme de bien ou services. En écoulant son produit sur l'environnement, l'entreprise renouvelle ses inputs pour la continuité de son cycle d'activité. Toutefois, l'activité de l'entreprise est combinée en trois parties étroitement liées entre elles : service d'approvisionnement et logistique, service de production et service de ventes.

On constate dans le graphe ci-dessus que l'entreprise est un système ouvert sur l'extérieur, un système finalisé qui se fixe des objectifs et un système régulé par des anticipations, des prévisions et des contrôles. De ce fait, l'entreprise est un système ouvert résultant des interactions et des interdépendances des différents flux, par lesquels elle est traversée et conditionnée : flux monétaires, de personnel, d'équipements actifs, de matières et d'information. Chaque mouvement d'entrée ou de sortie affectant l'un ou l'autre des flux précédents, provoque une transaction qui génère de nouvelles informations venant s'ajouter aux précédentes.

²²Bonami .de Hennin Boqué .légrand, Op cité page 23

3. Les différents types de sous-systèmes :

L'entreprise en tant qu'organisme complexe, est composée de multiples parties interconnectées, en évolution permanente sous l'action de l'environnement et de ses dirigeants. Il existe plusieurs sous-systèmes du système-entreprise : sous-système opérationnel, sous-système d'information et sous-système de décision. Toutefois, il n'existe pas de liste exhaustive des sous-systèmes de l'entreprise, chaque entreprise crée ses propres sous-systèmes selon son angle d'analyse : on peut distinguer

- La première classification, fondée sur un critère fonctionnel qui consiste à distinguer :
 - Le sous-système d'approvisionnement ;
 - Le sous-système de production ;
 - Le sous-système de commercialisation, etc.
- La deuxième classification est présentée en fonction des types de flux échangés :
 - Le sous-système physique gère les flux réels (ou de matière),
 - Le sous-système financier gère les flux de capitaux,
 - Le sous-système communication gère les flux informationnels de l'entreprise.

La décomposition la plus importante dans l'entreprise en tant que système est donnée par les systèmes : Système de gestion, système d'information et système opérationnel.

3.1. Le système de gestion :

Les travaux théoriques sur la représentation de l'entreprise comme système ont conduit les chercheurs en gestion à élaborer une représentation de l'entreprise que l'on appelle le système de gestion. Cependant, P.Tabatoni et P. Jarniou, considèrent « le système de gestion »²³, comme un système de processus de décisions qui **finalisent, organisent et animent** les actions collectives de personnes ou de groupes de personnes réalisant les activités qui leurs sont assignées dans une organisation. De ce fait, le système de gestion est composé des cinq sous-systèmes ci-dessous²⁴ :

3.1.1. Sous-système de finalisation.

Le rôle du sous-système de finalisation est de déterminer des objectifs de l'entreprise à tous les niveaux de l'organisation et pour toutes les fonctions : production, commerciale,

²³ TABATONI, P. et JARNIOU, P. Les systèmes de gestion : Politiques et structures, paris : PUF, 1975. p36

²⁴ Bernad FFLERY, Op, Cité P42.

ressources humaines, etc. Pour ce faire, on passe ainsi d'objectifs très généraux à toute une hiérarchie de sous - objectifs de plus en plus précis et délimités. L'un des rôles du manager est d'exprimer de façon rationnelle cette hiérarchie. Cette pratique de la formulation d'objectifs hiérarchisés dans l'entreprise a conduit à un mode de management que l'on nomme Direction Par Objectifs (DPO).

3.1.2. Sous-système de planification :

L'activité de planification consiste à concevoir pour l'entreprise un « futur souhaitable », et les moyens nécessaires pour parvenir à la réalisation de ce futur. De ce fait, elle suppose la détermination des objectifs, des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs et les étapes à franchir. On peut distinguer deux grandes catégories de planification :

- La planification stratégique qui concerne la détermination des objectifs généraux et qui engage l'entreprise à long terme. Le plan stratégique fixe les objectifs ainsi que les stratégies et les politiques à suivre.
- La planification opérationnelle ou « tactique » définit l'affectation des ressources pour chacune des fonctions, à partir des stratégies et des politiques.

3.1.3. Sous-système d'organisation :

Le sous-système d'organisation constitue l'infrastructure des systèmes de gestion. Ce système est défini comme un système dynamique qui possède des propriétés et des comportements qui finalisent l'action collective et déterminent les conditions de sa mise en œuvre. De ce fait, il qualifie tout ce qui a trait à la structure de l'entreprise et donc aux relations entre les éléments qui la composent. De même, il joue un rôle important dans l'agencement des activités et des ressources humaines, technologiques, financières et informationnelles en vue de réaliser les objectifs prévus.

3.1.4. Sous-système d'animation :

Le rôle du sous-système d'animation est de générer l'action, de faire exécuter par les membres de l'organisation le travail nécessaire à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

3.1.5. Sous-système de contrôle :

Le sous-système de contrôle est un complément du système de planification. Il assure la régulation nécessaire à la survie, à la poursuite et à la réalisation des objectifs. Le contrôle est un processus qui comprend quatre phases : Identification, établissement des normes, comparaison entre les performances et l'application de mesures de correction.

D'autre part, tout système de décision représente un ensemble de politiques, de principes, de règles, de procédures et de moyens orientés vers le pilotage de l'entreprise afin de mener à bien ses actions pour atteindre ses objectifs. De même, le rôle du système de gestion est de gérer le système opérant en fonction des objectifs définis par le système global. Il guide, régule, contrôle les processus techniques, économiques ou administratifs.

3.2. Les systèmes d'informations :

Ce système est l'intermédiaire entre le système de pilotage et le système opérant. De ce fait, la mission essentielle du système d'information est de construire, puis de garder en mémoire une représentation de l'activité du système opérant au sein de l'environnement afin de se mettre à la disposition des acteurs du système de décision (pour qu'ils puissent piloter coordonner et finaliser le comportement du système opérant), il transmet les signaux, les règles et les décisions qui s'échangent entre le système de pilotage et le système opérant.

Cependant, le système d'information est à la fois utilisateur et producteur d'information, il assure un rôle de liaison avec l'extérieur en transmettant les informations utiles en provenance ou à destination de l'environnement. Dans ce cas, l'organisation se présente comme un réseau de production, d'échange et de circulation des informations : l'information est considérée comme une ressource avec son utilité et son coût. C'est ainsi que se réalise, la communication, la coordination et la prise de décision.

3.3. Le système opérant :

Ce système, en agissant sur le flux d'entrée des ressources, en effectue la transformation qui est la caractéristique principale de la mission, constituant la finalité du système global et correspondant aux missions techniques ou administratives de l'organisation : production, transport, entretien, prévision, facturation, etc. Il comporte un ensemble d'éléments tels que : les usines, les machines, les produits, le personnel, etc.

Section 2 : Typologies sur la prise de la décision

1. L'information et la prise de décision :

D'une manière générale, l'information apparaît comme étant un renseignement qui véhicule une connaissance, un savoir sur un sujet ou une chose. Néanmoins, on emploie souvent

indifféremment les termes (*donnée* et *information*²⁵). De ce fait, la distinction n'est pas toujours facile à effectuer car elle dépend du contexte : exemple, le montant hors taxe d'une facture est une donnée pour le comptable, c'est peut être une information pour le responsable commercial. Donc, une donnée est un signe, un symbole, qui résulte directement de l'observation des faits. En ce sens, une donnée est un point du départ, une ressource. Cependant, grâce aux traitements par les systèmes d'informations, on peut transformer ces données en informations. Ceci signifie qu'une donnée est une matière première qui par un traitement est transformée en information.

D'ailleurs, Michel Chokron et Robert Reix ont souligné dans un article paru dans la revue française de gestion janvier-février 1987) ; Intitulé : planification des systèmes d'informations et stratégies des entreprises, que l'information doit être appréhendée comme une ressource de l'entreprise.²⁶ Cette information constitue la matière première dans le processus décisionnel de l'entreprise.

D'après Mac Donough .A « *L'information est la rencontre d'un problème et d'un ensemble de données* »²⁷ donc, l'information est un fait ou un événement qu'on porte à la connaissance d'autrui. Elle est la composante de base d'un système d'information, elle peut être définie comme étant un moyen qui permet à toute entreprise de s'adapter à son environnement. On peut dire que c'est plutôt le contenu des connaissances qui intéresse l'entreprise.

Pour l'entreprise, le terme d'information fait référence à un ensemble de connaissances de nature différente dont le rôle est essentiel à différentes phases de la prise de décision. Selon C. Grenier et J. Bonnebouche²⁸ « connaissance = information + raisonnement ».²⁹ A travers les définitions ci-dessus, on peut retenir qu'une information résulte des données mises sous une forme répondant aux besoins d'un utilisateur particulier³⁰, dans un contexte qui lui est propre.

Cependant, la croissance des sources d'information et la multiplication des supports rendent de plus en plus nécessaire l'existence de mécanismes et de moyens qui permettent de localiser et d'acquérir des informations fiables. En effet, le passage des données à l'information

²⁵ Robert Reix « systèmes d'information et management des organisations » 4eme édition Paris 2002. P: 83

²⁶ Martine Reuzeau « Collection Gestion Economie » éd : ESKA 1993 Paris Page 71

²⁷ John R Schermerhorn, David S.chappelle ; Op Cité page 39

²⁸ Grenier J. Bonnebouche « système d'information comptable » Ed : FOUCHER, paris 1998. p191

²⁹ Robert Reix, Op.cité Page 19

³⁰ Alain vincent « Manager le système d'information de votre entreprise » éd : organisation Paris 2000 p : 35

met en application des méthodes de création des données dans les organisations ; il est donc important d'expliquer l'activité de création des données dans l'entreprise.

2. Définition de la décision :

Le système de pilotage de l'entreprise consiste à faire des choix, à prendre des décisions dans le but de réaliser des objectifs. Pour ce faire, ce dernier nécessite des informations de toutes natures (commerciales, financières, techniques, macro-économiques et politiques). Ces informations sont la matière première de tout processus décisionnel dans l'entreprise. De ce fait, le système de décision est étroitement lié au système d'information de l'entreprise, en particulier le système d'information comptable. En effet, un travail préalable d'organisation et de traitement de l'information est nécessaire ; le décideur est confronté aux problèmes d'utilisation pour traduire l'incertitude de cette information³¹.

Afin d'expliquer le fonctionnement et l'apport des outils d'aide à la décision, un retour sur la définition de la décision et les différents types de décision ainsi que son mécanisme d'exécution s'impose. Selon **LEMOIGNE** "la prise et l'exécution des décisions sont les buts fondamentaux de toute organisation, de tout management. Toute organisation dépend, structurellement, de la nature de décisions qui sont prises en son sein et non par des décideurs, qu'ils soient individuels ou collectifs, etc." ³² Selon **MINTZBERG**³³ une décision, qu'elle soit individuelle ou basée sur un travail de groupe, peut être définie comme "l'engagement dans une action, c'est-à-dire une intention explicite d'agir". Le but d'une décision est de résoudre un problème qui se pose à l'organisation ou à l'individu.

Donc, on peut définir la décision comme étant « un acte par lequel un ou plusieurs décideurs opèrent un choix entre plusieurs options permettant d'apporter une solution satisfaisante à un problème donné »³⁴.

Les notions de décision ont évolué dans le temps au fur et à mesure que se sont transformées et complexifiées les procédures de prise de décision.

Au sens classique du terme, on assimile la décision à l'acte par lequel un individu disposant du pouvoir de décider prend les mesures favorisant la création et la répartition des richesses dans l'entreprise en s'appuyant sur un ensemble d'informations à sa disposition.

³¹ André Tizio, synthèse sur : Structure et dynamique des organisations selon Henry MINTZBERG Paris 1999. p05.

³² J.L.Lemoigne les systèmes de décision dans les organisations » éd : PUF ; Paris 1974 Page 34.

³³ Henry Mintzberg « le pouvoir dans l'organisations » éd : organisation 2003 Paris page 112

³⁴ R. Brennemann, S. Sedari « Economie d'entreprise » éd : Dunod, Paris 2001 page 57

Dans l'approche moderne³⁵, la prise de décision apparaît plutôt comme un processus d'engagement progressif, connecté à d'autres, marqué par l'existence reconnue de plusieurs chemins pour parvenir au même et unique but. Cette approche est révélatrice d'un certain nombre d'évolutions dans la manière d'appréhender le processus de la prise de décision.

De ce fait, la décision n'est plus un acte unique et constant fondé sur la recherche du profit mais repose sur un ensemble successif de décisions de moindre portée. Donc, la décision n'est plus fondée sur la recherche d'un seul objectif mais intègre un nombre plus important de variables.

Ces évolutions sont compréhensibles, car elles ne font que souligner les mutations du système productif. L'environnement de l'entreprise est devenu plus complexe, plus incertain par conséquent la prise de décision ne repose plus sur un seul individu mais peut être partagée entre un nombre élevé d'acteurs agissant au sein de l'entreprise. Cette multiplication du nombre de décideurs reflète par ailleurs la diversité³⁶ des décisions qui doivent être prises dans une entreprise.

3. Les différents types de la décision :

Il existe différentes niveaux de décision qui doivent être pris dans une entreprise :

3.1. Classification selon leurs niveaux :

Selon J.L. Lemoigne³⁷, la classification des décisions par niveau a été proposée à l'origine par R.N. Anthony en 1965. On distingue selon cette approche trois grands types de décisions qui doivent être prises à trois niveaux différents : niveau stratégique, niveau tactique et niveau opérationnel. Il s'agit d'une typologie qui s'inscrit dans le cadre de l'approche systémique.

3.1.1. Les décisions stratégiques :

Les décisions stratégiques engagent l'entreprise sur une longue période³⁸ puisqu'elles conditionnent la manière dont l'entreprise va se positionner sur un marché de manière à retirer le maximum de profit des ressources qu'elle mobilise. Les décisions stratégiques concernent les rapports de l'entreprise avec son environnement. Elles portent essentiellement sur le choix

³⁵ Hélène Loning Op, cité Pages 92

³⁶ BERGADAA Michelle, Le cadre temporal de la décision en entreprise, mars 1998. p07

³⁷ J.L.Lemoigne, Op cité ; page 67

³⁸ Société DATA ; système d'information décisionnel : les enjeux et les risques ; Septembre 2002 ; p 06.

des couples (marchés -produits), les implantations de l'entreprise, sur la technologie, sur la politique d'emploi de l'entreprise.

3.1.2. Les décisions administratives ou tactiques :

Les décisions administratives doivent alors permettre de définir comment les ressources de l'entreprise doivent être utilisées pour parvenir à réaliser les objectifs définis dans le cadre des décisions stratégiques. Pour ce faire, il s'agit d'organiser la collecte et l'affectation des ressources matérielles, humaines, financières et technologiques au sein de l'entreprise.

D'une manière générale, les décisions tactiques sont relatives à la gestion des ressources de l'entreprise ; c'est-à-dire: le développement de ces ressources, l'acquisition, la recherche de nouvelles ressources et l'organisation générale de la mise en œuvre de ces richesses.

3.1.3. Les décisions opérationnelles :

Ces décisions s'appliquent dans le cadre de la gestion courante de l'entreprise et concerne l'utilisation optimale des ressources allouées dans le cadre du processus productif de l'entreprise (gestion des stocks, gestion de la production, etc.). Elles réalisent des ajustements à court terme des ressources de l'entreprise. Ces décisions ont pour objectif de rendre le fonctionnement de l'entreprise le plus efficace possible.

3.2. Classifications selon la nature des variables de décision :

Selon leur nature les variables de décision peuvent être qualitatives ou quantitatives. Lorsque les variables sont quantitatives, il est possible de formaliser la décision pour la construction d'un modèle. Lorsque les variables sont qualitatives, il est pratiquement impossible d'élaborer un modèle de décision, la décision se prend alors de façon cognitive. De ce fait, il faut classer les décisions selon la nature de leur processus décisionnel pour déclencher l'action. De ce qui précède, H. Simon³⁹ distingue deux types de décisions : les décisions programmées (structurées) et les décisions non programmées (non structurées).

3.2.1. Les décisions programmables (structurées) :

Ce sont des décisions faciles à prendre qui portent sur des variables quantitatives et peu nombreuses, car il est facile de formaliser la décision par l'élaboration d'un algorithme.

³⁹ He Loninig Op ,Cité Page 93

Cette catégorie de décisions traite généralement les problèmes structurés⁴⁰, le processus de décision est déclenché automatiquement par application des procédures prédéterminées.

Selon H. Simon⁴¹, les décisions programmées sont les décisions répétitives et routinières, on établit une procédure déterminée pour éviter de les prendre en considération à chaque fois qu'elles se présentent. Donc, la décision structurée est une décision pour laquelle les informations nécessaires sont disponibles, les alternatives possibles énumérables et les mécanismes qui permettent de les évaluer connus.

3.2.2. Les décisions non programmables (non structurées) :

Ce sont des décisions difficiles à prendre pour lesquelles les variables sont qualitatives et nombreuses. Il est difficile de les inclure dans un modèle mathématique. En général, il n'est pas possible de standardiser un processus de décision ; leur nature est forcément heuristique. La décision non structurée présente des caractéristiques spécifiques. Selon C. BRAESCH et A. HAURAT, on peut distinguer trois types de complexité qui caractérisent ce type de décision

- La complexité géographique (actuellement résolue par l'évolution du monde de la télécommunication et des réseaux);
- La complexité imprévisible (due à l'incertitude);
- La complexité dynamique, c'est-à-dire, la prise en compte du caractère historique de la décision et de l'émergence. Cette complexité exige que la décision se prenne de façon dynamique.

3.3. Classification des décisions selon degré de risque :

- On peut distinguer les décisions selon leur degré d'incertitude à trois types :

3.3.1. Les décisions en avenir certain :

Ces décisions se caractérisent par un risque presque nul dans la mesure où l'on connaît le résultat de la prise de décision dans la majorité des cas. Toutefois un risque totalement nul n'existe pas. Les décisions certains sont celles qui portent le moins de conséquences (décision de gestion courante).

3.3.2. Les décisions en avenir incertain :

Dans celles-ci intervient des variables qui ne sont pas maîtrisées par l'entreprise, telle que la complexité de l'environnement par exemple. Et ce sont souvent des décisions importantes.

3.3.3. Les décisions en avenir aléatoire :

⁴⁰ A.Reader , « Decision Making for business » ad: Open University 2003 London page 18

⁴¹ Simon H. A, Administration et processus de décision, éd: Economica Paris 1983, p56.

Ce sont souvent les décisions, dont il est impossible de connaître le résultat à l'avance, mais on peut affecter une possibilité aux différents résultats possible. Dans ces cas, nous pouvons utiliser plusieurs techniques, telle que l'arbre de décision ou la simulation pour rationaliser la décision.

3.4. Relation entre les décisions de l'entreprise⁴².

Les décisions citées ci-dessus sont de natures différentes. De ce fait, les décisions de l'entreprise ne doivent pas se limiter aux décisions d'exploitation courante. Pourtant, certains responsables se consacrent plus facilement aux décisions opérationnelles qu'aux autres décisions, car ce sont les décisions les plus pressantes, les plus prégnantes.

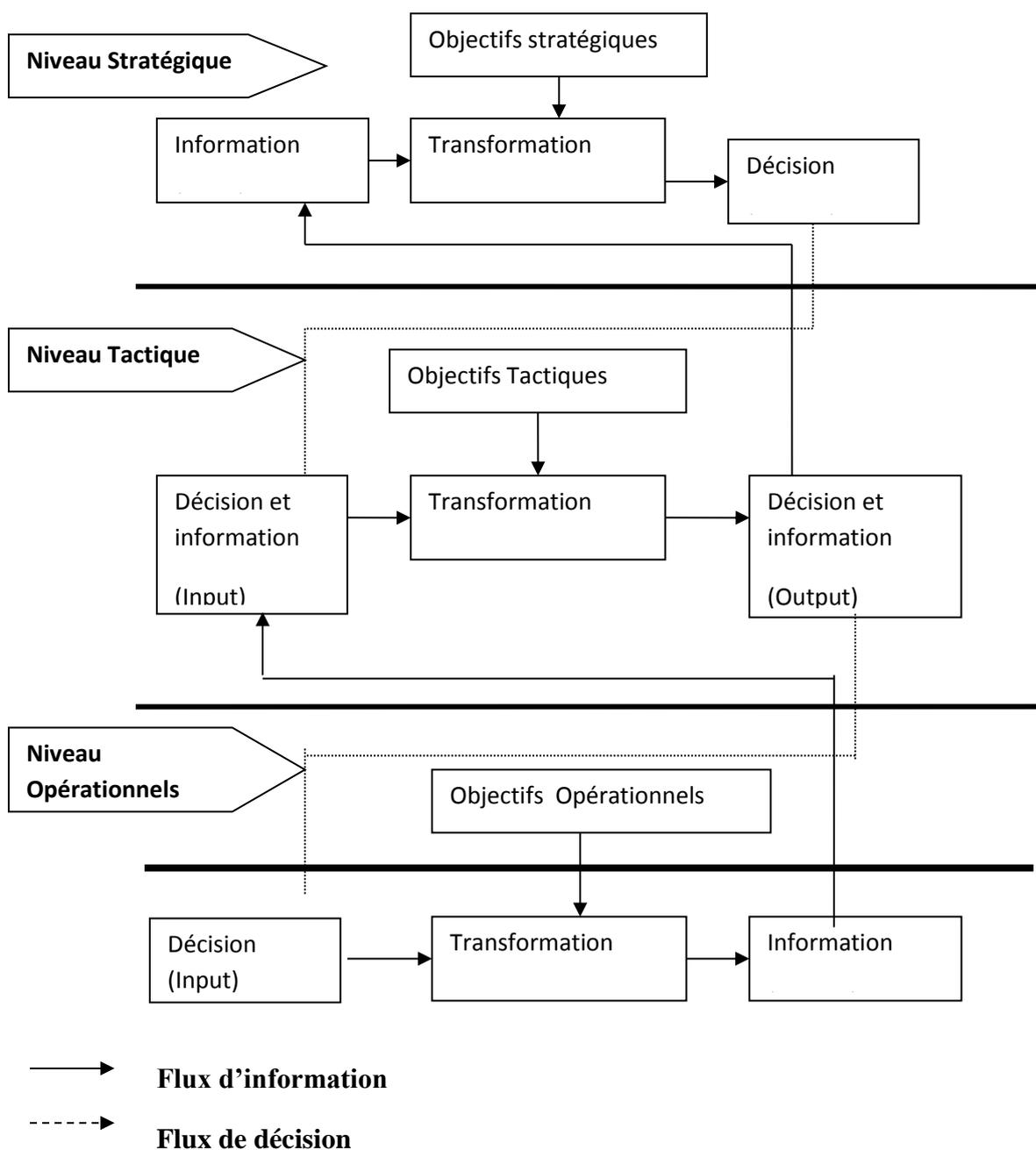
Pour les décisions à long terme, il n'y a aucune urgence apparente. Plus la place de l'entreprise est importante, plus la part des décisions stratégiques à long terme tendent à se développer. Toutefois, la direction d'entreprise est préoccupée d'abord par les décisions stratégiques puis par les décisions tactiques, pour les décisions opérationnelles, la direction les délègue. Les décisions stratégiques sont de plus en plus complexes à prendre, notamment à cause de la complexité de l'environnement actuel.

Donc, les décisions précédentes sont interdépendantes et complémentaires, les différents niveaux que nous avons distingués sont imbriqués, liés par l'ordre hiérarchique. L'interaction des trois niveaux de décisions dans le système d'entreprise est, en fait, assurée par le système d'information mis en place. En effet, la décision est prise à base des renseignements sur un problème posé, en traitant ces informations lors du processus de décision, le responsable de la décision sélectionne un choix. Cette sélection représente l'information qui doit être communiquée aux membres chargés de l'exécution de la décision. Celle-ci représente à son tour l'information pour réaliser une action qui est le point de départ dans l'autre niveau de décision. Le graphe ci-dessous schématise les relations information- action entre les décisions des trois niveaux et l'information spécifique pour chaque type de décision.

-

⁴² Jean Yves, Saulou « le tableau de bord du décideur » éd : organisation Paris 2001, Page 30

Graphe N°4 : Relation entre trois niveaux de décisions et informations⁴³



On observe dans le graphe ci-dessus, que le flux d'information de niveau opérationnel transite par le niveau tactique pour arriver au sommet stratégique. Toutefois, le sommet hiérarchique peut acquérir directement les informations nécessaires du niveau opérationnel, ce qui explique la consolidation de l'information opérationnelle au niveau tactique.

⁴³ LEOD R. Management -information -système, Ed : Science reseach associates, U.S.A ,1979 ; p.88

On constate, que le graphe ci-dessus est une forme simplifiée qui ne peut illustrer suffisamment les flux d'information. En effet, tous les niveaux de décision nécessitent aussi bien des informations internes qu'externes et les différentes décisions ne peuvent s'appuyer sur les mêmes informations. C'est pourquoi, Raymond Mc Leand⁴⁴ considère que les trois niveaux du management nécessitent des informations de sources différentes. De même, la gestion des différentes activités du système entreprise requiert non seulement des informations relatives à l'état du fonctionnement de l'entreprise, mais aussi de son environnement.

De plus, il est possible d'identifier certaines caractéristiques propres à chacun des types de décision. On peut présenter dans le tableau ci-dessous les caractéristiques des décisions : stratégiques, administratives et opérationnelles.

Tableau N°3 : Les caractéristiques de la décision ⁴⁵

Caractéristiques	Type de décision		
	stratégique	administrative	opérationnelle
Domaine de la décision	Relations avec l'environnement	Gestion des ressources	Utilisation des ressources dans le processus de transformation
Horizon de temps	Moyen et long terme	Court terme	Très court terme
Effet de la décision	Durable	bref	Très bref
Réversibilité de la décision	Nulle	faible	Forte
Actions correctives	impossibles	difficiles	Faciles
Répétitivité des choix	Nulle	faible	Forte
Procédure de décision	Non programmable	Semi programmable	Programmable
Niveau de la prise de décision	Direction générale	Directions fonctionnelles	Chefs de services, chefs d'atelier
Nature des informations	Incertaines et exogènes	Presque complètes et endogènes	Complètes et endogènes

Le tableau ci-dessus, montre que le sommet stratégique exige beaucoup plus des informations externes (relation avec l'environnement). Par contre, le niveau opérationnel a besoin des informations internes. Toutefois, Boutine⁴⁶ explique que les gestionnaires du sommet

⁴⁴ Raymond Mc Leand, Op.cite ;p 38

⁴⁵ R. Brenemann ,S. Sedari ; Op.cité p.58

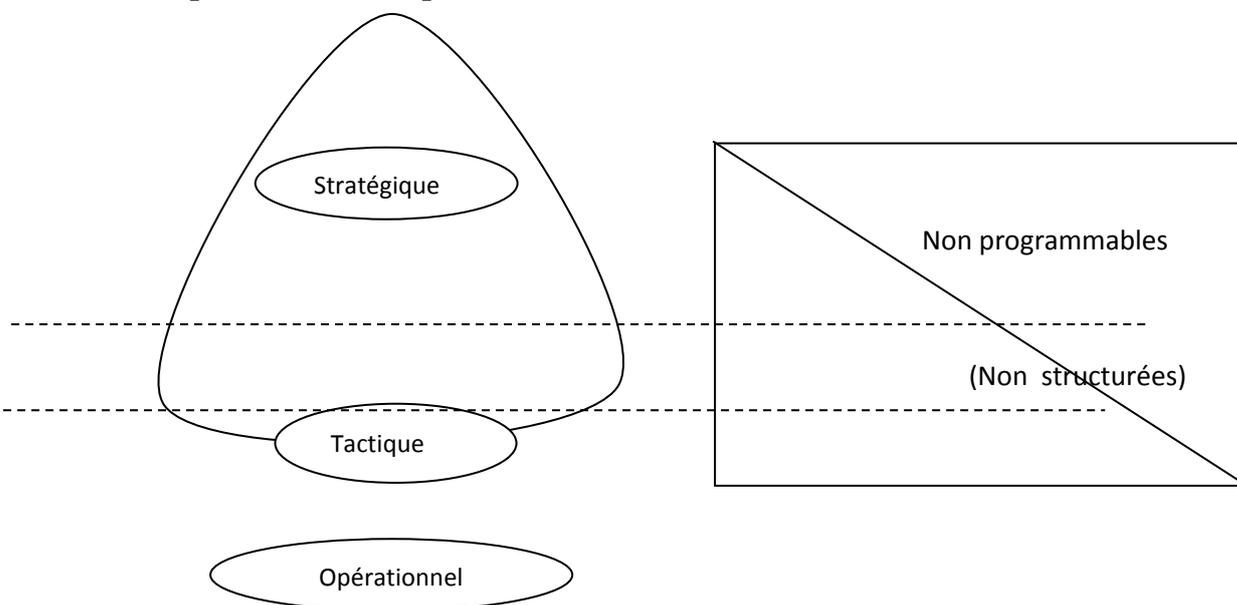
⁴⁶ M.Boutine: Op cite p154.

stratégique utilisent les informations globales et les niveaux inférieurs exploitent les informations détaillées.

3.5. Correspondance entre les décisions :

La correspondance entre les deux classifications déterminées auparavant : les décisions non programmées (non structurées) et les décisions programmées (structurées), sera illustrée dans le graphe suivant proposé par J. G Bruch⁴⁷. On constate dans celui-ci que les décisions stratégiques correspondent aux décisions non programmées. Nous avons montré que l'objet de cette catégorie de décision est le traitement des problèmes complexes, basé sur des critères qualitatifs. Selon J. L. Lemoigne⁴⁸, les situations réelles se situent souvent à mi-chemin entre les décisions programmées et les décisions non programmées, c'est le cas de la plupart des décisions tactiques (administratives). Il s'agit de noter que les frontières des décisions classées par niveau sont floues et peut être changeantes dans le temps. Enfin, il convient de noter que la surface correspondant au niveau opérationnel sur le graphe ci-dessus représente la zone privilégiée, nous pourrions utiliser les méthodes quantitatives.

Graphe N°5 : Correspondance entre les différentes décisions



La zone privilégiée

Source : J.G Burch et F.r Strater 1984 p. 57

⁴⁷ Brush j.g ET FELIX R.S. Information system Theory and practice. Ed: Hamiltow. USA 1984. P.54

⁴⁸ J. L. Lemoigne Op. cité p48

4. Structuration du problème à résoudre:

Un problème est structuré lorsque les conditions nécessaires à la résolution sont réunies. Selon B. Martory⁴⁹, la structure d'un problème dépend des conditions énumérées ci-dessous :

- Enumérer toutes les actions par lesquelles le problème pourrait être totalement ou partiellement résolu ;
- Identifier tous les événements non contrôlables susceptibles de perturber la réalisation de l'action ;
- Evaluer les résultats pour chaque combinaison (action/événement) par un ou plusieurs critères.

Lorsque les conditions notées précédemment sont satisfaites, le problème est structuré. Dans ce cas, le gestionnaire peut formaliser son choix à partir d'une procédure prédéterminée. Dans le cas contraire, le gestionnaire doit faire appel aux autres moyens : son expérience, son jugement, etc.,

Pour faire face au problème posé, H.Simon⁵⁰, a achevé la classification des décisions par comparaison des différentes techniques traditionnelles et modernes utilisées.

Tableau N°4 : Les techniques de la prise de décision⁵¹

Types de décisions	Techniques de prise de décision	
	Traditionnelles	Modernes
Programmées : Décisions routinières et répétitives l'organisation développe des processus spécifiques pour y faire face	1. L'habitude 2. La routine administrative : procédures opérationnelles standardisées. 3. La structure de l'organisation : <ul style="list-style-type: none"> • Les attentes communes Un système de sous-objectifs ;	1-La recherche opérationnelle : l'analyse mathématique les modèles la simulation par ordinateur 2-le traitement informatique de données

⁴⁹ Martory B., YVES d... MICHEL Let GRESPACH F. « Economie d'entreprise » Ed : Nathan Paris 1993 P64

⁵⁰ Simon H. A, "The new Science of Management Decision", paris1980 p26.

⁵¹ Hélène LONING, Op Cité p.92

	Des canaux d'information bien définis.	
<p>Non programmées :</p> <p>Décisions politiques uniques, nouvelles et mal structurées. Application de processus généraux de résolution des problèmes.</p>	<p>1- le jugement et l'intuition</p> <p>2-les règles empiriques</p> <p>3-la sélection et la formation des dirigeants.</p>	<p>Les techniques heuristiques de résolution de problèmes appliqués à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la formation des hommes qui prennent les décisions • la construction de programmes heuristiques pour l'ordinateur

5. Les sources de la prise de décision⁵²:

Au-delà de la perception de la situation décisionnelle, le manager dans son processus de prise de décision, utilise et combine couramment plusieurs sources:

5.1. L'expérience :

L'expérience joue un rôle capital dans la qualité de la prise de décision. Un grand nombre de décisions deviennent, en fait, simples et routinières, parce que le manager a déjà rencontré le même type de problème et possède une bonne évaluation de ce qu'il est désirable de mettre en œuvre. Mais l'expérience n'a une grande valeur que si le problème est vraiment semblable à une situation précédemment rencontrée. Dans le cas de problèmes complexes, l'expérience aidera le manager à identifier les critères de décision et à évaluer leur importance; elle ne suffira pas seule à sélectionner un choix.

5.2. Les politiques standards :

Les entreprises bâtissent des politiques des standards ou des règles de décisions conformes en partant de leurs expériences passées. Les résultats de pré-tests de création publicitaires ou de tests de produits, la rémunération du personnel, la gestion de la trésorerie, peuvent être interprétés ou fixés en fonction des résultats ou pratiques standards calibrées sur les expériences passées. Ceci aide à la prise de décision (en fournissant un cadre de référence) mais peut également nuire à la créativité ou à la recherche de solutions originales.

5.3. Les données et les faits :

La complexité même des phénomènes en gestion conduit les managers à collecter un grand nombre de données sur le marché, les produits, les concurrents, les fournisseurs ou plus généralement sur l'environnement. Les recommandations d'actions ou les plans d'actions sont

⁵² D.Merunka « la prise de décision en management », Ed : Vuibert paris1997 p.19

toujours justifiés par des faits. Cependant, l'interprétation des faits repose en réalité sur l'expérience ou sur une série d'hypothèses qui sont le plus souvent peu clairement formulées. En fait, les managers interprètent les données et les faits à travers leurs expériences et hypothèses non formulées. La qualité des recommandations ou de solutions adoptées dépend aussi bien de la qualité des données, que des faits interprétés et de l'intuition des interprètes.

5.4. Les modèles :

L'utilisation des modèles d'aide à la décision devient, de plus en plus, fréquente dans le domaine du management. Les modèles d'évaluation des produits et du choix des marques, les modèles de pré-tests des produits nouveaux, les modèles de prévisions, les modèles de gestion de production, les modèles d'évaluation des sociétés, les modèles d'évaluation des hommes, sont parmi les plus utilisés. L'utilisation ou la construction de modèles impliquent de la part des managers une définition précise des objectifs poursuivis, des critères de décision et de leurs interactions.

Section 3 : Le processus décisionnel selon les différents modèles :

Notions sur les processus décisionnels de l'entreprise :

On peut parler de processus décisionnel lorsque les données de production sont valorisées en informations. Les informations parvenant aux gestionnaires doivent avoir une valeur et une utilité pour la prise de décision à tous les niveaux de la hiérarchie administrative. Cette action repose, entre autre, sur les informations détenues par les décideurs qui leur permettent de prendre des décisions en adéquation avec les objectifs poursuivis par l'entreprise. Cependant, la prise de décision était considérée comme un acte de direction, pris soit par la direction générale, soit par les personnes auxquelles le pouvoir de décision a été délégué. Actuellement, la prise de décision a de plus en plus un caractère collectif.

Le système décisionnel est un ensemble de données organisées de façon spécifique, facilement accessibles et appropriées à la prise de décision ou encore une représentation intelligente des données à travers des outils spécialisés⁵³. Dans ce système, on ne fait que traiter les informations fournies par le système d'information (la qualité des décisions dépend de la qualité des informations collectées). La finalité d'un système décisionnel est le pilotage de l'entreprise.

Donc, le système de décision doit être rationnellement organisé pour permettre des décisions optimales dans des délais acceptables. Compte tenu de la nature des exigences de

⁵³ Shimon L.Dolan, Eric Gosselin « Psychologie du travail et comportement organisationnel »
Ed : gaetan, Québec 2002 P141.

l'action, celui-ci est dédié au management de l'entreprise pour aider au pilotage de l'activité. Il est indirectement opérationnel car n'offrant que rarement le moyen d'appliquer les décisions. Ils constituent une synthèse d'informations opérationnelles, internes ou externes, choisies pour leur pertinence et leur transversalité fonctionnelles.

La fonction principale du système décisionnel est de sélectionner les données et les relations jugées significatives dans la situation présentée : il choisit des grilles de lecture de la représentation, des vues spécifiques. Ces vues sont finalisées, car destinées à fonder les décisions en fonction d'objectifs précis et évolutifs car soumis à des ajustements en fonction des résultats constatés. Ce système est donc une structure intermédiaire, une médiation, entre la représentation et les finalités de l'organisation. Il ordonne les représentations en fonction de finalités. Pour mieux expliquer les mutations de système décisionnel de l'entreprise, nous allons présenter deux modèles : le modèle classique et le modèle systémique.

1. Le modèle classique de la prise de décision:

1.1. Présentation du modèle :

Dans le modèle traditionnel, le processus décisionnel dans la structure hiérarchique est spécialisé⁵⁴. De ce fait, les dirigeants s'occupent des décisions stratégiques, les cadres de niveau intermédiaire, des décisions concernant l'agencement structurel interne et la coordination entre unités et enfin, le dernier échelon du personnel d'encadrement est responsable des décisions relatives aux activités opérationnelles au sein de sa propre unité. Toutefois, dans les structures fonctionnelles, les décisions relevant du marketing sont prises dans les départements de marketing, les décisions de comptabilité par les départements de comptabilité et ainsi de suite⁵⁵.

Au sens classique du terme, on assimile la décision à l'acte par lequel un individu (disposant du pouvoir de décider) prend les mesures favorisant la création et la répartition des richesses dans une entreprise en s'appuyant sur un ensemble d'informations à sa disposition. Selon la théorie classique⁵⁶, la décision est le processus qui aboutit à un choix avant de prendre une décision. Cependant, la rationalité du modèle classique est due essentiellement à l'exclusion de tout conflit d'objectifs et à la façon d'opérer le choix. De ce fait, le décideur est considéré rationnel et raisonnable, il cherche à optimiser certaines fins en utilisant les moyens dont il dispose.

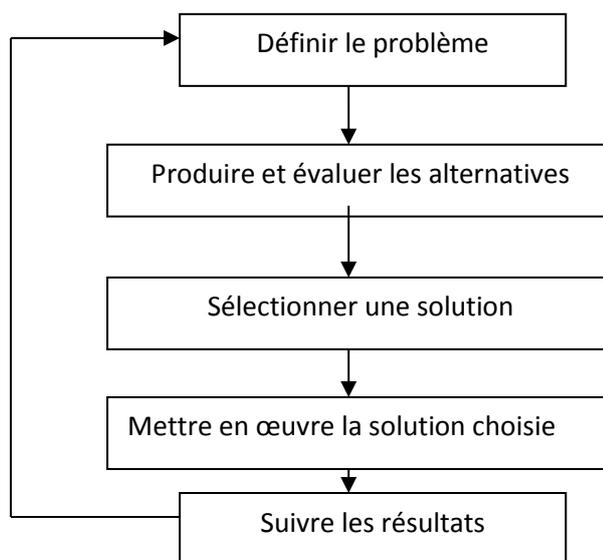
⁵⁴ Strategor, « stratégie, structure, décision identité », Inter Editions, Paris 1993. p277.

⁵⁵ Gilles Bressy Christian konkuyt, Op. Cité ; p : 76 et77

⁵⁶ G.Bressi Op.Cité Page 43

Le processus rationnel⁵⁷, se construit initialement par la définition du problème, la récolte et l'analyse des informations qui servent de cadre à la prise de décision. L'étape suivante consiste à produire et à évaluer autant d'alternatives que possible, en considérant tant les conséquences positives que négatives de chaque option. Vient ensuite la sélection à partir des alternatives disponibles sur la base de critères élaborés à l'avance et présentant un rapport direct avec l'objectif de l'organisation. Enfin, la solution choisie est mise en œuvre. On peut illustrer l'ensemble des étapes dans le tableau suivant :

Tableau N°5 : Processus de prise de décision selon le modèle classique ⁵⁸



Lorsqu'il y a un accord sur les objectifs ou sur le problème à traiter et quand il y a un accord sur la manière d'atteindre l'objectif ou de traiter le problème, l'incertitude et l'ambiguïté sont réduites au minimum et les conditions sont favorables à utilisation du modèle classique précédent.

Ce modèle caractérisé par sa nature mécaniste a permis des formalisations puissantes en utilisant des techniques quantitatives dans le processus de prise de décision des problèmes relatifs à la production. En effet, c'est un outil de prise de décision rationnelle qui recourt à des procédures statistiques, telles que les techniques de la recherche opérationnelle, qui facilite considérablement la résolution de problèmes complexes. Pour ce faire, il s'agit de formuler la fonction économique qui représente l'objectif poursuivi par l'entreprise des variables identifiées et les contraintes associées aux ressources disponibles pour permettre au processus

⁵⁷Strategor, Op cité p288.

⁵⁸ Mary Jo Hatch « Théorie des organisations » Paris janvier 2000 P 289.

de prise de décision de se dérouler de façon automatique et routinière. On peut formuler le problème de la production par la logique de la programmation linéaire comme suit⁵⁹ :

Optimiser $(Z)=\sum C_j X_j$	Z : La fonction économique
Sous contraintes :	C _j : Coefficients de la fonction économique
$\sum a_{ij} X_j (\leq, =, \geq) b_i$	X _j : Variables de décision (d'activité)
$X_j \geq 0$	A _{ij} : Les coefficients techniques des contraintes

La modélisation précédente montre que le programme linéaire de la production tient compte de toutes les modifications que peuvent subir les différentes données (b_i, a_{ij} et c_j). Ces outils aident le modèle rationnel à fonctionner correctement⁶⁰ mais, comme c'est le cas avec toutes les formes de prises de décision rationnelle, ils supposent que l'information disponible soit connue ou évaluable. Donc, on peut conclure globalement que la résolution des problèmes opérationnels dans le modèle classique est un mécanisme maîtrisable.

1.2. Les limites du modèle classique :

Les classiques cherchent une façon simple d'expliquer les phénomènes économiques, ils ont admis que le gestionnaire prend des décisions dont la rationalité est fonction de ses valeurs et de ses capacités individuelles, tout en étant limité par sa capacité d'assimiler et d'analyser, le choix d'une solution satisfaisante plutôt qu'optimale.

Pour pouvoir analyser les décisions prises au sommet hiérarchique, il s'agit de rappeler que le clivage organisationnel et la structure pyramidale conduit à la centralisation du pouvoir de décision. Cette dernière restreindra la performance des décisions dans la mesure où une personne ou un groupe ne peut contrôler efficacement toutes les phases du processus de prise de décision dans les entreprises de grande taille.

Les décisions prises au sommet stratégique sont plus complexes et moins routinières, elles nécessitent également des informations plus pertinentes et plus variées, la qualité et l'exhaustivité des informations sont primordiales pour la direction générale. En effet, à ce niveau, les décideurs sont confrontés à des réalités très complexes ou de nombreux phénomènes

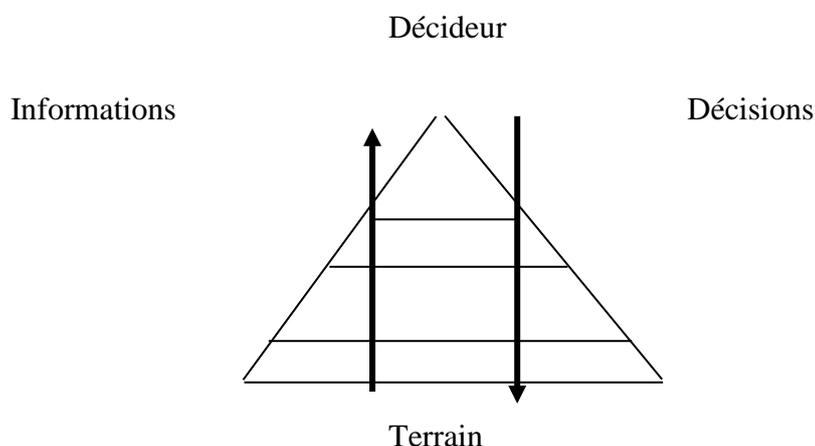
⁵⁹ Jean pierre Védrine, techniques quantitatives de gestion, éd : vuibert, Paris 1985 p103.

⁶⁰ M.Sallah, OP, Cité P78.

se trouvent liés entre eux. Cependant, plus on se trouve haut dans la pyramide, plus les informations extérieures à l'entreprise vont rentrer en ligne et prendre de l'importance.

Mais le modèle classique stipule que la circulation des informations doit être effectuée suivant la ligne hiérarchique du bas vers le haut, dans le cadre des relations déterminé par le gérant. L'activité d'une organisation nécessite des communications formelles et informelles, horizontales et verticales. Or, la structure administrative classique empêche les communications horizontales, donc les communications qui sont adressées au niveau supérieur sont très limitées. En outre, les communications latérales ne sont autorisées qu'après l'approbation des responsables. De ce fait, l'approche classique ignore totalement le rôle de la communication informelle dans la prise de décision. Donc, les informations nécessaires à la prise de décision ne peuvent être transmises aux dirigeants, au moment voulu. De plus, le nombre important des informations qui arrivent aux niveaux supérieurs ne permet pas aux décideurs de déterminer les informations pertinentes. Les centres de décision sont placés dans la partie haute de la structure pyramidale, les décideurs sont loin du terrain, ce qui signifie une perte de précision, comme le montre le graphe suivant :

Graphe N°6 : Structure pyramidale⁶¹



Le décideur dispose d'une information globale sous forme de ratios et d'indices, puisque l'information de terrain (coût de production, rapport d'activité, prévision des ventes) subit une série d'agrégations successives effectuées par chaque niveau de pyramide. Donc, il est

⁶¹ Alain Fernandez Op Cite P.31

plus importante de noter qu'à force de globalisation, l'information est dénaturée et ne porte pas toujours un sens significatif suffisamment riche pour susciter une prise de décision.

Nous avons montré dans le premier chapitre de la première partie de ce travail, que le modèle classique est plus théorique que pratique et les hypothèses de base sont rarement vérifiées. Par hypothèse, le modèle rationnel de la décision ignore l'imagination et l'intelligence du décideur.

Le modèle de H. A SIMON⁶² sur la rationalité limitée est contraire au modèle classique, l'idée essentielle de ce modèle réside dans le comportement psychologique du décideur. L'individu est doté d'une rationalité limitée puisque ce dernier est, en effet, soumis à de nombreuses contraintes qui limitent les possibilités d'une rationalité parfaite. Cependant, leurs capacités sont restreintes pour traiter les informations. De même, ses connaissances ne peuvent, en aucun cas, être totales et que sa mémoire ne peut être que partielle; ce qui nous amène à dire que sa rationalité est limitée. Sur la base de sa comparaison des activités effectives de prise de décision avec l'ensemble idéal mis en avant par le modèle rationnel, H.A. SIMON a souligné que les tentatives de rationalité étaient limitées par :

- Des informations incomplètes pour répondre aux exigences du modèle ;
- La complexité des problèmes ;
- La capacité humaine à traiter les informations ;
- Le temps disponible pour la prise de décision ;
- Les préférences conflictuelles des décideurs à propos des buts organisationnels.

Compte tenu de toutes ces insuffisances que présente le modèle classique, on peut conclure que ce modèle ne représente pas un modèle idéal de la prise de décision. Il devient nécessaire d'étudier les autres approches susceptibles de combler ces insuffisances et qui permettent en conséquence de mieux appréhender le processus de décision dans le fonctionnement de l'entreprise.

2. Le modèle behavioriste de la décision (de la rationalité limitée de Simon) :

Le modèle des relations humaines introduit des facteurs psychologiques et sociologiques de l'opérateur. Il convient de noter que certains auteurs du courant behavioriste ont permis un apport considérable dans l'étude du processus décisionnel. Herbert Simon a refusé

⁶² H.Simon Op, Cité 1983 p. 36

l'hypothèse de la rationalité illimitée du décideur. Il incorpore l'idée que la solution retenue est satisfaisante, elle n'est pas optimale. Le décideur ne dispose que de l'information partielle, il se trouve donc dans l'incapacité d'appréhender toutes les dimensions de la situation à laquelle il se trouve confronté. De plus, l'environnement est caractérisé par une grande partie d'incertitude.

Les travaux H. A. SIMON révèlent deux modèles imbriqués de mécanismes de décision :

- Le modèle analogique qui explique les mécanismes mentaux de la prise de décision qui est considéré comme un système de traitement de l'information. Il intègre, en effet des composantes psychologiques et non rationnelles, décrivant la réaction du décideur face à un environnement turbulent et complexe.

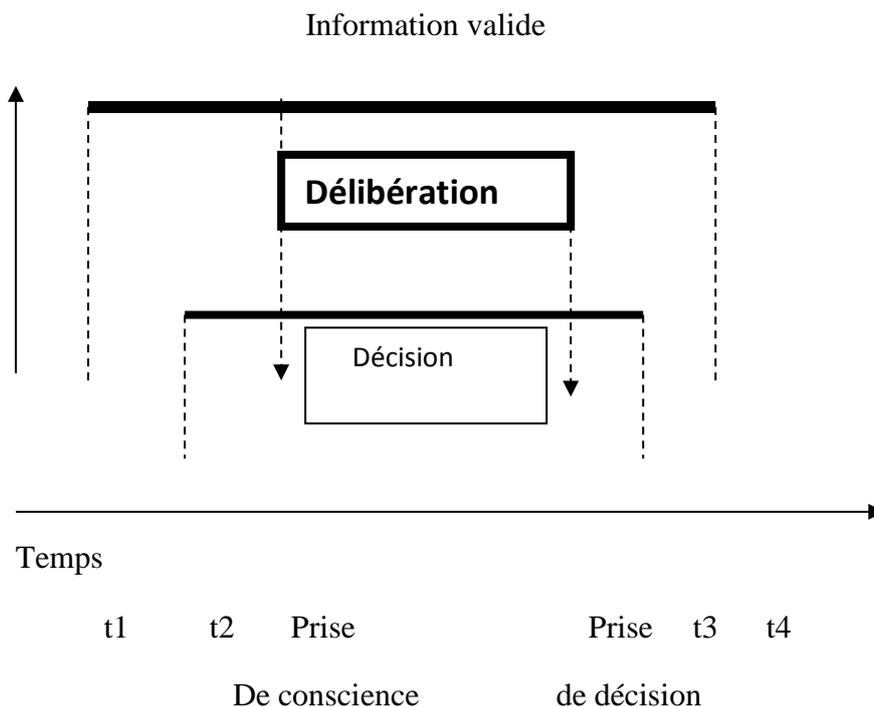
- Le deuxième modèle IMC (Intelligence -Modélisation -choix), le processus décisionnel le plus connu consiste à explorer l'entreprise et son environnement pour déterminer les situations qui nécessitent une prise de décision dans l'entreprise. Ce modèle a fait l'objet d'une étude approfondie dans le modèle systémique.

3. Modèle systémique de la décision :

La méthode la plus simple pour expliquer le modèle systémique est de s'opposer justement au modèle classique, qui découpe l'entreprise en sous-ensembles indépendants, isolant ainsi les problèmes de leur environnement. Au contraire, dans le modèle systémique, l'entreprise est un système, c'est à dire un ensemble d'éléments en interaction. L'entreprise est un système ouvert sur l'extérieur, un système finalisé qui fixe des objectifs et un système régulé par des anticipations, des prévisions, des procédures de contrôle.

La prise de décision dans ce modèle se fait en temps réel, puisque les informations ont une durée de validité limitée, la décision ne peut être prise que dans un temps fini, donc le système doit présenter au décideur l'information durant la période de validité et au moment où la prise de décision est possible comme est indiqué dans le graphe suivant :

Graphe N°7 : la décision en temps réel⁶³



Conformément, au graphe ci-dessus, l'information à une durée limitée, lorsqu'elle sera connue et publiée, elle aura perdu sa pertinence pour la prise de décision. Lorsque le décideur recueillera cette confiance, il va délibérer et prendre rapidement une décision. L'entreprise est confrontée de plein fouet à la complexité de l'environnement et seuls les acteurs sur le terrain sont en mesure d'en maîtriser le contexte, sont capables de ressentir en totalité la situation de l'entreprise. Donc, il s'agit d'associer, faire partager et impliquer l'ensemble des responsables dans la prise de décision et le devenir de l'entreprise.

Enfin, pour faciliter la comparaison des deux modèles, systémique et classique, nous en dressons ci-dessous un tableau récapitulatif et comparatif.

⁶³ Alain Fernandez Op ; Cité P.44

Tableau N°6 : Tableau comparatif des décisions⁶⁴ :

Modèle classique	Modèle systémique
<p>-Le modèle classique propose un système de management à base de planification et de procédure détaillée, en résultat,</p> <p>-Les employés ont des actions bien cadrées mais, en contrepartie, peu de moyens pour réagir face à l'imprévu.</p>	<p>- Le modèle réactif propose de laisser une plus grande part d'initiative aux acteurs de terrain pour faire face à toutes les situations,</p> <p>- Les acteurs sont à même de réagir aux imprévus,</p> <p>- Leurs actions s'inscrivent, non plus dans un cadre procédural, mais dans un système de responsabilité et de confiance.</p>
<p>- Les centres de décision sont loin du terrain,</p> <p>- Des cadres intermédiaires assurent la liaison entre le terrain et la tête pensante.</p>	<p>- L'entreprise réactive, limite les niveaux intermédiaires et répartit les centres de décision sur le terrain.</p>
<p>- La communication entre les divisions est pratiquement inexistante ou doit opérer par référence au niveau supérieur, tout est prévu dans les procédures.</p>	<p>- La communication est grandement facilitée pour un ajustement mutuel entre les tâches des différents acteurs de l'entreprise.</p>
<p>-L'entreprise est cloisonnée, les taches et les rôles son hyper spécialisés.</p>	<p>- La polyvalence et la pluridisciplinarité sont mises en avant pour faciliter notamment la communication inter spécialités.</p>
<p>- Le contrôle de la performance est effectué par une entité spécialisée.</p>	<p>- Le contrôle de la performance est décentralisé au niveau des cellules de terrain c'est une composante de la tâche des acteurs.</p>
<p>- Le contrôle de la performance s'effectue en référence à des standards.</p>	<p>- L'écoute permanente des clients est la base du contrôle de la performance.</p>

Pour l'essentiel, au lieu de considérer la décision comme un résultat analysable, la modélisation systémique propose de la considérer comme un processus de traitement de

⁶⁴Hélène LONING, Op Cité p.122

l'information séquentiel et projectif, se développant au sein de l'organisation complexe, elle se base sur deux hypothèses : le système d'intelligence et le système de conception.

4. Le processus décisionnel du modèle systémique :

Il est possible de détailler le modèle (IMC) proposé par H.Simon de manière plus explicite. Ce qui a conduit **B.Martory**⁶⁵ à détailler les étapes du modèle (IMC) de façon à les inscrire dans le cadre de l'approche systémique. Ce processus décisionnel explique, le processus mental de la prise de décision, qui se développe à travers les phases ci-dessous. :

4.1. Phase d'intelligences (identification du problème) :

Selon H. SIMON⁶⁶, il s'agit de trouver l'occasion de prendre une décision, le décideur doit prendre conscience de la nécessité d'une décision, puis de chercher toutes les informations pertinentes internes et externes représentées par le système d'information de l'entreprise. Enfin, il appartient au décideur de tenir compte des préoccupations poursuivies par l'entreprise et l'ensemble des contraintes qui limitent l'objectif. Cette étape constitue alors une activité continue qui requiert une surveillance permanente de l'entreprise et son environnement.

4.2. Phase de modélisation :

Après l'identification du problème, la deuxième étape est très importante. Elle consiste à concevoir et à formuler toutes les voies possibles. Le décideur organise et structure les informations recueillies sur le problème identifié. Ensuite, il confronte ce problème à ses objectifs et met ainsi en évidence les écarts entre la situation actuelle et le futur souhaité. Enfin, le décideur recense les différentes alternatives potentielles, leurs avantages et leurs inconvénients.

4.3. Phase de choix :

Cette phase consiste à effectuer un choix parmi les différentes alternatives possibles envisagées lors de l'étape précédente en fonction des objectifs du décideur. Pour ce faire, il convient d'examiner un ensemble de facteurs abstraits (volonté de créativité, intuition du décideur) et concrets : les critères d'évaluation des conséquences du choix, le taux du risque, l'objectif de l'organisation et les normes préétablies des différentes solutions envisageables

⁶⁵ B.Martory:Op.Cité P75.

⁶⁶ Simon H.A. (1983) Op Cité p36

pour chaque possibilité d'action⁶⁷. Mesurer ensuite, les conséquences de chaque alternative, de valoriser ces conséquences par rapport aux critères d'évaluation retenus et enfin choisir entre les différentes solutions envisagées. Cette phase est généralement courte, mais elle est délicate, parfois retardée en raison de l'appréhension du décideur au moment du choix.

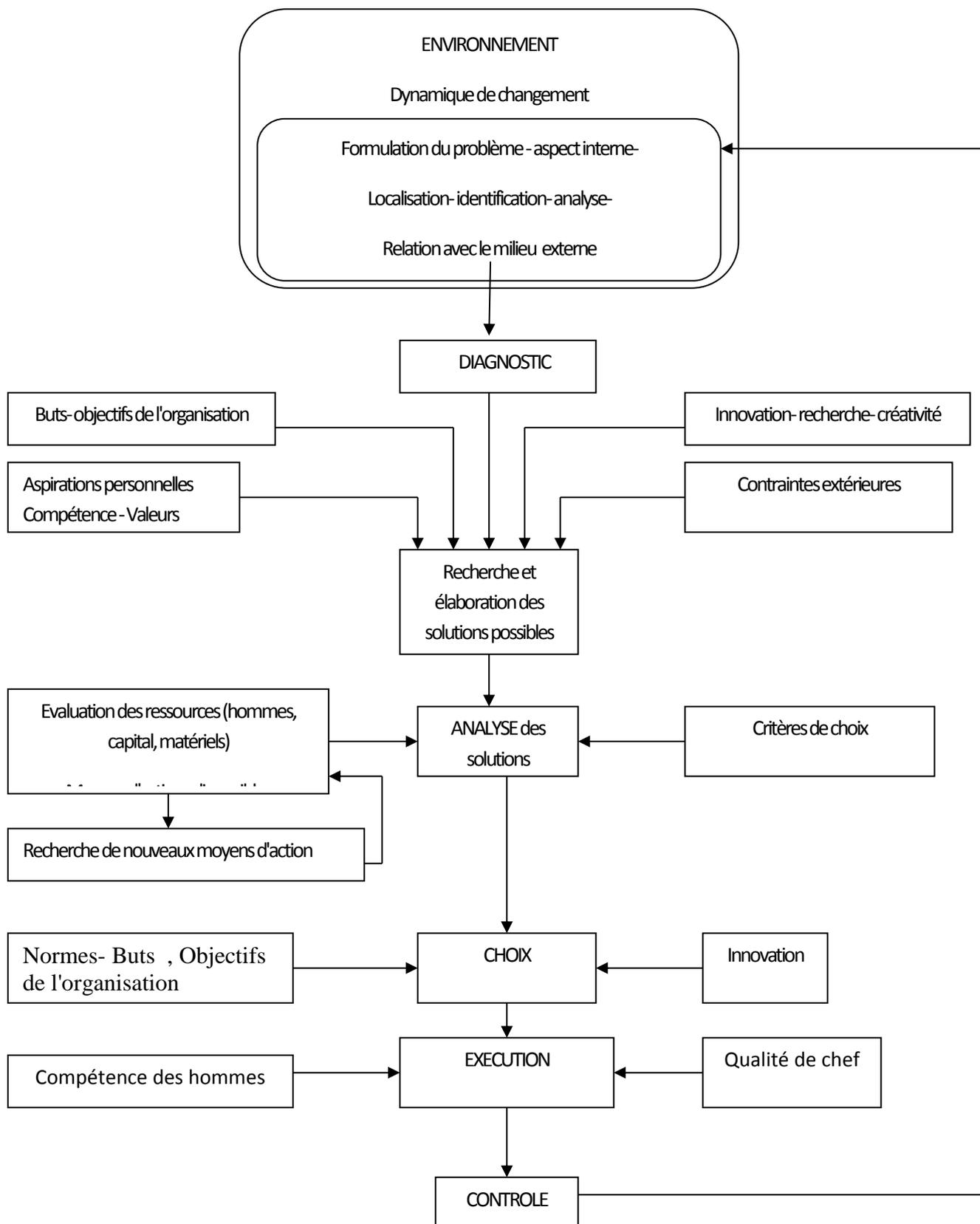
4.4. La phase de contrôle:

Dans cette phase, la solution est provisoirement retenue comme satisfaisante, aux responsables de l'entreprise ensuite d'évaluer : soit de confirmer le choix effectué, ou de remettre en question le processus de décision. Pour ce faire, ils sont tenus d'établir un bilan des actions précédentes, ce dernier peut déboucher sur la réactivation de l'une de ces trois phases ou au contraire sur la validation de la solution reconnue comme finalement satisfaisante. C'est en ce sens que le processus décisionnel est itératif, le déroulement de ces différentes phases n'est donc pas linéaire comme le prétend l'approche classique. C'est au contraire leurs interactions, par des boucles de feed-back, qui expliquent l'amélioration successive.

Après l'ultime phase d'évaluation, la décision retenue se résume en programmes d'actions, diffusés auprès des personnes et services concernés. L'application de ces programmes ainsi que leurs résultats donnent lieu à des contrôles permettant d'évaluer à posteriori, le choix sélectionné et définitif, qui est retenu et mis en œuvre. Donc, la décision peut être présentée par la conjonction récursive de trois sous-systèmes stables, chacun d'eux pouvant être représenté à son tour par un système de décision égal aux systèmes : le système d'intelligence (compréhension ou formulation du problème) le système de conception (résolution et évaluation des solutions alternatives) le système de sélection (choix multi-critères de l'action décisionnelle).

⁶⁷ Colin T. Schmidt ; le fondement des connaissances décisionnelles de l'agent : une approche dite « systèmes cognitifs » ; université de la Sorbonne ; Paris 2000. p3

Graph N°8 : Le processus décisionnel du modèle (IMC)⁶⁸



⁶⁸ M. Darbelet Op cité (1995) p.301

Conclusion du chapitre :

Ce chapitre, nous a permis de montrer que la prise de décision est une activité inséparable dans la vie organisationnelle et au travail des gestionnaire, en effet la décision résulte essentiellement d'un choix opérer entre différentes options ou solutions possibles.

Nous avons expliqué les différentes classifications de la décision qui sont proposé par différent auteurs, puis les caractéristiques de chaque type de décision, et nous avons aussi exposé les différents modèles de processus décisionnel dans premier lieu , le modèle de l'acteur unique d'où nous avons déterminé que dans ce modèle le décideur est substantivement rationnel, ensuite nous avons expliqué le modèle organisationnel d'où nous avons traité la rationalité limitée de H.SIMON qui s'oppose à la rationalité illimitée du modèle classique et sans oublier le processus de prise de décision d'Herbert Simon (modèle IMC) .

Et enfin nous avons traité les différents aspects et critères qui va nous permettre d'évaluer le processus décisionnel au sein de l'entreprise (la structure, la rapidité, l'information...).

Chapitre 2 :
Le processus
décisionnel dans
L'entreprise
SONATRACH
BEJAIA

Introduction

Après avoir exposé dans le chapitre 1 les notions fondamentales inhérentes du processus décisionnel de l'entreprise, le présent chapitre est consacré essentiellement à l'analyse de la prise de décision dans l'entreprise publique : SONATRACH.

Afin de mener à bien notre travail et vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons effectué une enquête par questionnaire pour étudier le processus décisionnel dans l'entreprise en question.

Pour ce faire, nous allons tout d'abord présenter l'organigramme d'accueil de l'entreprise (SONATRACH) dans la première section ; ensuite, la méthodologie de recherche qui sera détaillée dans la deuxième section et enfin nous exposerons dans la troisième et dernière section l'analyse des résultats.

I.1.Présentation de la SONATRACH :

La SONATRACH est l'une des entreprises les plus importantes du pays. Elle s'occupe de plusieurs secteurs d'activités qu'elle cherche à développer sans exception et qui sont liées aux hydrocarbures dont le transport par canalisation qui y occupe une place prépondérante, d'où la création d'une branche d'activité appelée Transport par Canalisation (TRC).

Cette branche a pour rôle d'acheminer les hydrocarbures depuis les terminaux du Sud Algérien jusqu'aux terminaux Nord (Arzew, Bejaïa et Skikda) et pour cela, l'Entreprise a construit un grand réseau de canalisations muni de stations intermédiaires et de parcs de stockage situés sur plusieurs points tout au long du réseau.

Ses principales missions consistent à :

- Fixer les quantités de production destinées à chaque point du réseau de transport.
- Entretien tous les composants du réseau (canalisations, bacs de stockage, Pompes...)

Cependant divers problèmes viennent perturber ces tâches quotidiennes, ayant une incidence négative sur le fonctionnement du réseau et sur le plan de distribution. Les causes majeures sont liées soit à des problèmes techniques survenant à divers points du réseau, soit notamment à l'événement de consignation.

I.2.Sonatrach - RTC. Bejaia

Après la nationalisation du secteur des hydrocarbures en 1971, d'autres pipe-lines ont été réalisés par Sonatrach, d'où la naissance des Directions Régionales. La société Pétrolière de gérance (SOPEG) est devenue depuis, Direction Régionale de Bejaia (DRG.B), elle-même devenue Région Transport Centre (RTC).

La Région Transport Centre de Bejaia est chargée de l'exploitation de deux oléoducs et d'un gazoduc.

➤ Oléoducs

Cet oléoduc, réalisé en 1959 par la société pétrolière 'SOPEG' (Société Pétrolière de Gérance), est le premier pipe-line qu'a connu l'Algérie, qui alimente en pétrole brut le port de Bejaia en passant par différentes stations intermédiaires (voir le tableau n°7)

Tableau N°7 : Les caractéristiques des Oléoducs de RTC

	24" & 22" OB1 (Brut)	20" OG1 (Brut)
Départ de	Haoud-EL-Hamra (Hassi-Messaoud)	Béni-Mansour
Arrivée à	Bejaia	Sidi-Arsine
Diamètre (pouce)	24" sur 533 Km & 22" sur 135 km	20"
Longueur (Km)	668	145
Nombre de stations	7	1
Capacité (MTA)	12,4	4,5
Mise en service	1959	2005

Source : Document interne à Sonatrach

Ce tableau représente le transport par canalisation des deux wilayas : Bejaia (OB1) et Alger (OG1) où on trouve les différents points de départ et l'arrivée du pétrole brut, ainsi la capacité de chaque station et leur mise en service.

➤ **Gazoduc**

Ce Gazoduc alimente en gaz naturel, depuis 1981 toutes les villes et pôles industriels du centre du pays avec une quantité de onze (11) milliards de Mètre-cube (M3) par an. Le gazoduc prend sa source à partir du champ de Hassi R'mel pour aboutir au Terminal de Bordj Ménaïel.

Tableau N°8 : Les caractéristiques de Gazoduc de RTC

	42'' GG1 (Gaz)
Départ de	Hassi-R'mel
Arrivée à	Les Issers
Diamètre (pouce)	42''
Longueur (Km)	437
Nombre de stations	1
Capacité (10 ⁹ Sm ³ /An)	11
Mise en service	1981

Source : document interne à SONATRACH.

Ce tableau représente le transport par canalisation du Gazoduc dans la wilaya d'Alger (GG1) où on trouve le point de départ et le point d'arrivée du Gaz ainsi, les différentes caractéristiques (Diamètre, longueur, nombre de stations et capacité).

➤ **Parcs de Stockages**

Dans l'industrie pétrolière, on désigne :

- ✓ Les bacs de stockage qui sont des réservoirs utilisés pour les divers produits pétroliers, Leur forme n'est autre que celle d'une grande cuve fermée d'un toit qui peut être fixe ou flottant.
- ✓ Les cuves ouvertes sont des réservoirs destinés au stockage d'eau d'incendie et ne conviennent pas pour le stockage des produits pétroliers.

Tableau N°9 : Les caractéristiques des Parcs de Stockages de RTC

Ouvrages	Sites	Nombre de bacs	Capacité totale en m ³	Année de mise en service
OB1 24'' & 22'' Pétrole brut	HEH	7	245000	1959
	Stations	4	35000	1959
	Bejaia	16	620000	1959
OG1 20'' Pétrole brut	Béni-Mansour	2	24000	1971
	Raffinerie d'Alger	3	105000	1964

Source : document interne à SONATRACH.

Ce tableau représente les parcs de stockage et de livraison du pétrole brut et du gaz par un réseau de distribution dans les deux wilayas indiqués, ainsi les différents sites, leurs capacités totale et l'année de mise de service.

➤ Le terminal

Le terminal est muni d'une grande surface où se situe un ensemble de bacs de stockage. Ils sont bien sûr connectés à une canalisation d'entrée et une autre de sortie et éventuellement connectés entre eux. Le site de Bejaia dispose de deux terminaux nord et sud :

✓ Le terminal NORD de Bejaia :

Il possède 12 bacs de stockage d'une capacité de 35000 m³ reliés deux par deux à 6 collecteurs puis à un jeu de vannes motorisées et sept motopompes de chargement de type GUINARD qui datent de 1956.

✓ Le terminal SUD de Bejaia :

Il possède 4 bacs de stockage d'une capacité de 50000 m³ reliés eux aussi un manifold muni d'un jeu vannes motorisées et deux motopompe de type GUINARD de 1956.

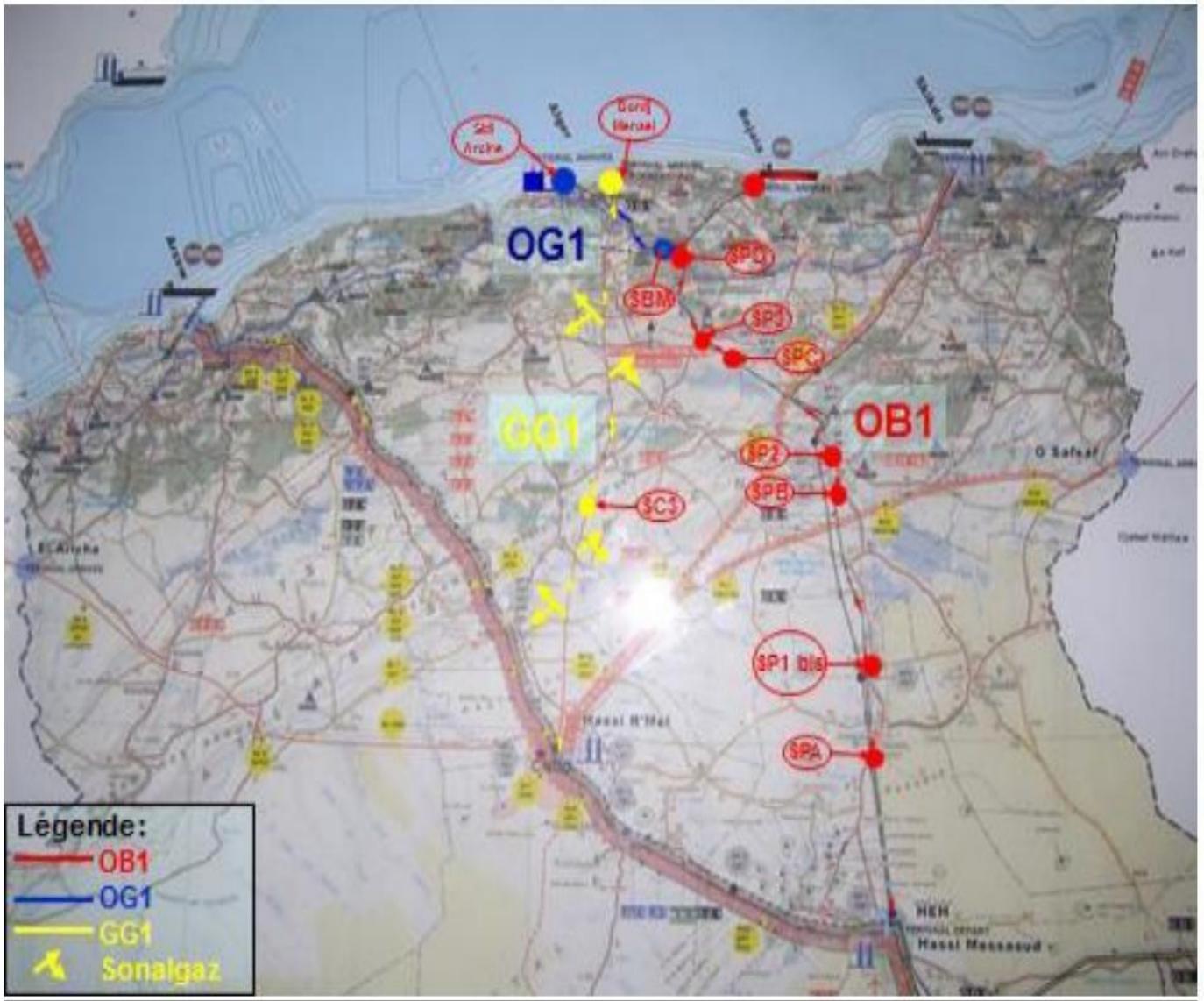
➤ **Sécurité et environnement**

On ne peut parler d'hydrocarbures sans évoquer les problèmes liés à la sécurité des équipements et des personnes, car comme tout le monde le sait, les produits que nous transportons et nous stockons sont très dangereux et ils nécessitent beaucoup de prudence et de dextérité sans quoi ils pourraient exploser et causer la mort de personnes et la destruction des équipements, engendrant ainsi des pertes considérables.

Pour éviter cela, la SONATRACH a mis en place un système de sécurité important muni de moyens considérables à commencer par les camions anti-incendie, le réseau de canalisations entourant les manifolds et les bacs et un système de détection de fumée sophistiqué au niveau des infrastructures qui doivent être contrôlés régulièrement.

➤ Carte des Ouvrages de RTC

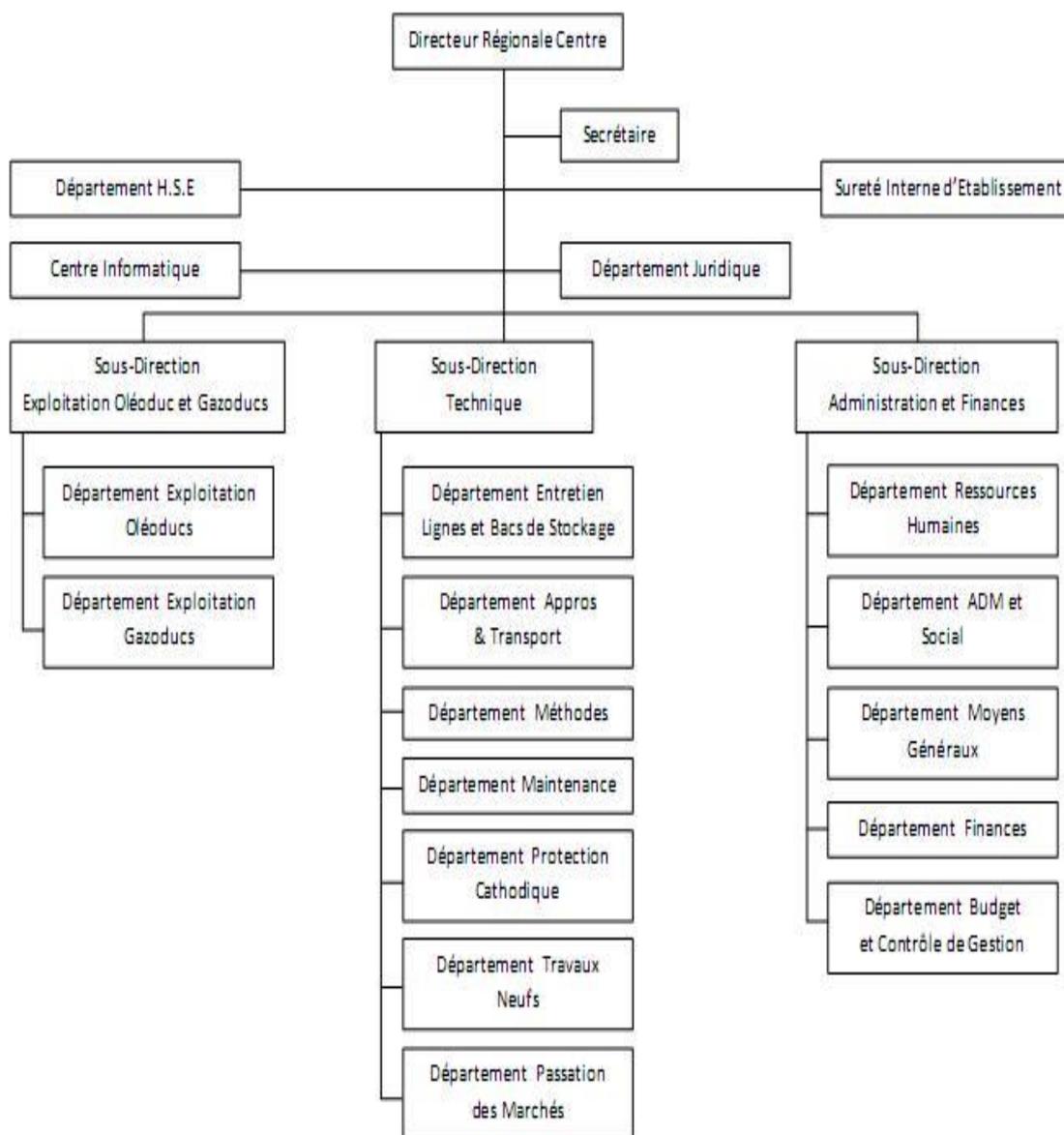
Figure I-1 : Carte des Ouvrages de RTC – Bejaïa



Source : document interne à SONATRACH.

➤ Organigramme de RTC

Figure I-2 : Organigramme de RTC – Bejaia



Source : document interne à SONATRACH.

I.3.Département travaux neufs (TNF)

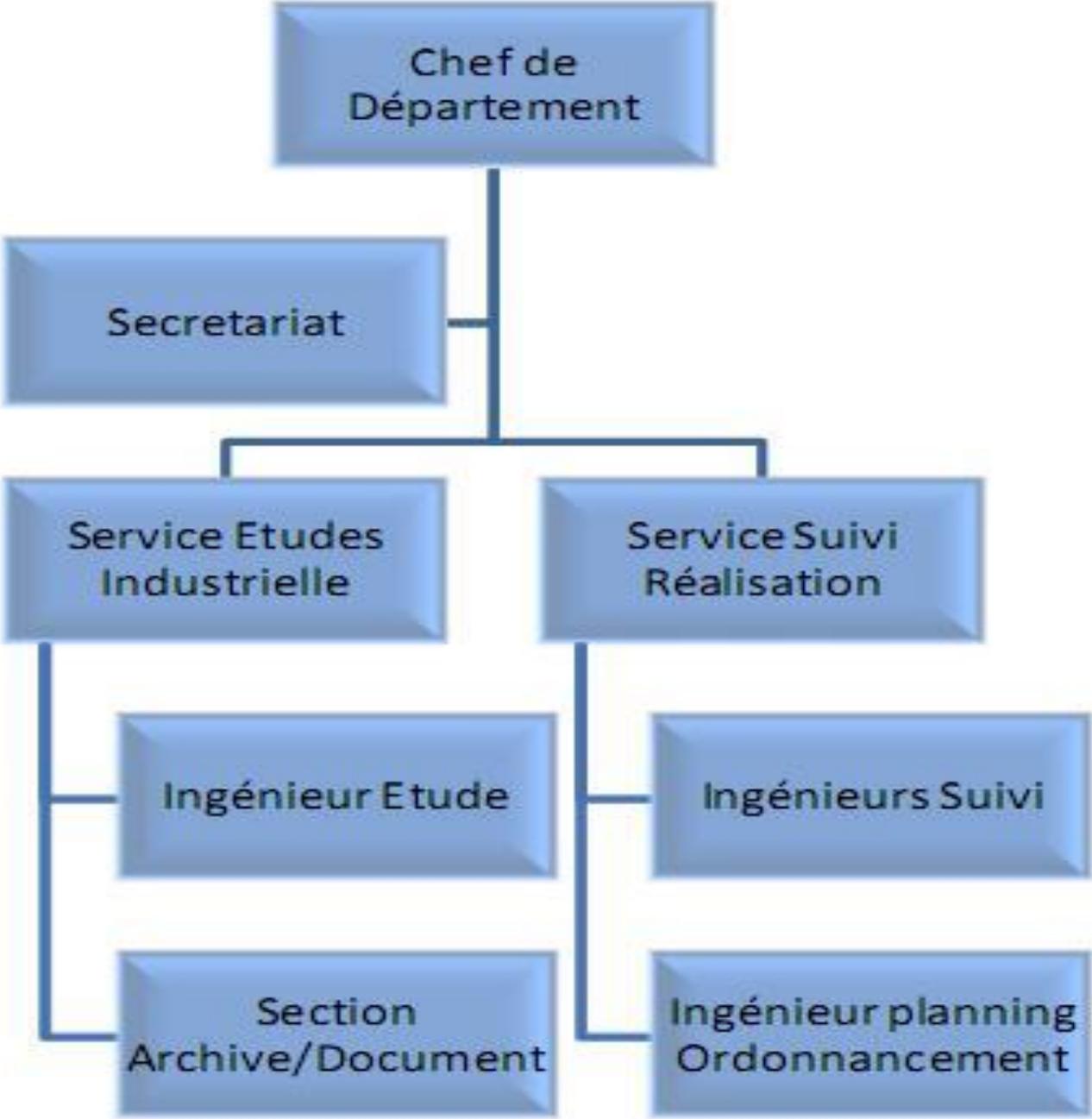
Le département travaux neufs (TNF) est chargé des études, l'assistance technique et le suivi de réalisation des projets d'investissement de la Région. Il prend aussi en charge les travaux de rénovation des installations demandés par les différentes structures de la région.

Le Département travaux neufs gère environ quatre-vingt pourcent (80%) du budget global de la région.

Ce département est actuellement structuré comme suit :

- ✓ Service Etudes Industrielles.
- ✓ Service Technique et Suivi des réalisations.
- ✓ Section archivages et documentation.
- ✓ Secrétariat.

Figure I-3 : Organigramme du Département Travaux Neuf



Source : document interne à Sonatrach

I.3.1. Service études industrielles

Recueillir l'ensemble des informations nécessaires à la prise en charge de l'étude (visite du site, contacts des structures internes, des organismes externes au besoin, ...etc.) ;

- ✓ Elaborer le Cahier des charges et le projet de contrat en respectant les dispositions contenues dans la Décision E-025 (R18) du 02/01/2013 ;
- ✓ Etablissement des bons de commande par projet aux bureaux d'études conventionnés ;
- ✓ Transmettre dès finalisation, par note interservices au Département Juridique et éventuellement aux structures concernées (EXL, MTN, HSE, INF, MOG, ATR...etc.) pour avis et commentaires en accordant un délai raisonnable pour le retour d'information ;
- ✓ Contrôle, approuve et fait approuver par les structures internes compétentes les dossiers d'études émis par les bureaux d'études conventionnés ;
- ✓ Evaluer les coûts de projets, participer à l'élaboration des budgets d'investissement et des fiches techniques des projets ;
- ✓ Soumettre, s'il y a lieu, les documents de contrat, à l'approbation des organismes compétents (CTC, Hydraulique, Sonelgaz, Naftal, DPP, ...etc.) ;
- ✓ Préparer les dossiers requis pour visa préalable TRC et les différents visas auprès des commissions des marchés habilités ;
- ✓ Elaborer les rapports d'avancement des prestations d'engineering des projets confiés en étude aux cocontractants et assurer de façon régulière, le reporting à la hiérarchie ;

1.3.2. Service suivi des réalisations

Avant début des travaux, assurer la fourniture par l'entrepreneur des documents contractuellement requis (assurances, cautions bancaires, ...etc.)

- ✓ Solliciter auprès des structures internes (Terminal, ASI,...etc.) toutes les autorisations d'accès ou de travail nécessaires à l'entrepreneur pour l'exécution sécurisée de ses obligations contractuelles ;
- ✓ Gérer les contrats de réalisation jusqu'à la réception définitive des projets et veiller au respect des clauses contractuelles ;
- ✓ Veiller au respect des délais contractuels et de l'application des règles d'hygiène et de sécurité au niveau des chantiers ;
- ✓ Participer aux réunions de chantiers avec les différents intervenants ;
- ✓ Elaborer les rapports mensuels et assurer le reporting à la hiérarchie ;
- ✓ Approuver les attachements et factures des entreprises cocontractantes ;
- ✓ Assurer l'interface vis-à-vis des organismes de contrôle technique durant la réalisation (CTC – ARH – SONELGAZ – ENACT et autres) ;
- ✓ Participer aux travaux des comités d'évaluation des Offres.

I.3.3.Section archives et Documentation

- ✓ Gestion des archives techniques de toute la région et prend en charge dès sa mise en place, la Gestion Electronique des Documents (GED) ;
- ✓ Codifier, classer, conserver et reproduire les documents techniques ;
- ✓ Réceptionner la documentation technique de tous les projets de la région.

1.4.Passation des marchés de Sonatrach

Pour rappel, Sonatrach avait mis en place un dispositif réglementaire de passation des marchés qui a subi des correctifs très importants. En effet, après avoir promulgué la directive « A-408-(R14) » du 11 février 2002, modifiée et complétée par la directive «A-408-(R15) » du 12 octobre 2004, qui a adopté le principe de l'appel d'offres comme une règle générale, avec la création d'un bulletin officiel pour le secteur d'énergies et des mines (BAOSEM), Sonatrach a promulgué la directive « A-408-(R16) », le 8 avril 2010, en s'inspirant au maximum de l'ancien code des marchés publics et tout en gardant certaines dispositions de la directive (R15).

La présente décision porte Procédure de passation des marchés de fournitures, de travaux, de services et d'études et services de conseil, nouvellement référencée E-025 et usuellement désignée « A-408 - (R18) » du 02/01/2013.

1.4.1. Typologie et définitions des marchés

Les marchés portent sur une ou plusieurs des opérations suivantes :

- ✓ la réalisation de Travaux ;
- ✓ l'acquisition de Fournitures ;
- ✓ la réalisation d'Etudes et Services de Conseil ;
- ✓ la prestation de Services.

Le marché de travaux a pour objet la construction, l'entretien, la réhabilitation, la restauration, ou la démolition, par l'entrepreneur, d'un ou d'une partie d'un ouvrage, y compris les équipements associés nécessaires à leur exploitation, dans le respect des clauses déterminées par la Structure Contractante.

Si des prestations de services sont prévues au marché et leurs montants ne dépassent pas la valeur des travaux, le marché est de travaux.

Le marché de fournitures a pour objet l'acquisition ou la location, par la Structure Contractante, de matériels ou de produits destinés à satisfaire les besoins liés à son activité, auprès d'un fournisseur.

Si des travaux de pose et d'installation des fournitures sont intégrés au marché et leurs montants sont inférieurs à la valeur de celles-ci, le marché est de fournitures.

Le marché d'études a pour objet de faire des études de maturation, et éventuellement d'exécution de projets ou de programmes d'équipements, pour garantir les meilleures conditions de leur réalisation et /ou de leur exploitation. [R18]

Le marché de prestations de services est un marché autre que le marché de travaux, de fournitures ou d'études et Services de Conseil.

I.4.2. Mode de passation des marchés

Les marchés sont passés selon la procédure **d'appel d'offres**, qui constitue la règle générale ou la procédure de **gré à gré** qui constitue l'exception.

La recherche des conditions les plus adaptées aux objectifs assignés à la Structure Contractante, dans le cadre de sa mission, détermine le choix du mode de passation. Ce choix relève de la compétence de la Structure Contractante agissant conformément aux dispositions de la présente Procédure.

➤ Définition de l'appel d'offres

L'appel d'offres est la procédure visant à obtenir les offres de plusieurs Soumissionnaires entrant en concurrence et à attribuer le marché au Soumissionnaire dont l'offre est jugée la plus favorable. L'appel d'offres peut-être national et/ou international, il peut se faire sous l'une des formes suivantes :

- ✓ L'appel d'offres ouvert ;
- ✓ L'appel d'offres restreint ;
- ✓ La consultation sélective ;
- ✓ Le concours.

L'appel d'offres ouvert est la procédure selon laquelle tout candidat peut soumissionner.

L'appel d'offres restreint est la procédure selon laquelle seuls les candidats répondant à certaines conditions minimales d'éligibilité (qualification, classification, références professionnelles), préalablement définies par la Structure contractante, peuvent soumissionner.

La Consultation Sélective est la Procédure selon laquelle seuls les candidats retenus après pré-qualification, sont invités et autorisés à soumissionner, à l'occasion de Marchés Complexes et/ou d'Envergure. [R18]

➤ Définition du gré à gré

Le gré à gré est la procédure d'attribution d'un marché à un Partenaire Cocontractant sans appel formel à la concurrence. Le gré à gré peut revêtir la forme d'un gré à gré simple ou la forme d'un gré à gré après consultation.

Section 2 : Méthodologie de recherche

La production des résultats d'une enquête est un processus complexe incluant de nombreuses étapes. Pour mieux expliquer les résultats de notre enquête sur l'évaluation du processus décisionnel dans l'entreprise ; nous allons travailler sur une entreprise de production et de commercialisation. De ce fait, le processus suivi pour constituer les résultats de cette étude est composé des étapes ci-dessous :

- ❖ L'identification des objectifs de l'enquête ;
- ❖ Le choix du mode d'administration du questionnaire ;
- ❖ Le choix de l'échantillon à consulter ;
- ❖ La codification et la saisie ;
- ❖ Le dépouillement des questionnaires ;
- ❖ Analyse et interprétation des résultats.

1. Identification des objectifs de l'enquête :

L'objectif de notre enquête consiste à mieux connaître les pratiques de l'entreprise étudiée en matière de processus décisionnel ; de les décrire et d'étudier leurs choix sur la prise de décision.

2. Mode d'administration du questionnaire :

Le mode d'administration de notre enquête est un paramètre fondamental dans la conception du questionnaire; tant pour ce qui est de la forme que du contenu. Nous avons choisi pour notre questionnaire ; un face à face avec des questions ouvertes et des questions fermées pour des réponses multiples.

Notre questionnaire consiste à confectionner des questions relatives à l'identification de l'entreprise enquêtée et à étudier le fonctionnement de son processus décisionnel. Pour ce faire nous allons étudier en premier lieu le type d'entreprise concernée par l'enquête à travers : le statut juridique, l'effectifs, l'adresse, le siège social, ... etc. en deuxième lieu, sur l'étude de l'existant, la structure et le fonctionnement de la décision et le processus décisionnel.

3 .Caractéristiques de l'échantillon de l'entreprise enquêtée :

Pour mener à bien cette étude, répondre aux questions posées dans la problématique de cette recherche et pour que notre échantillon soit représentatif ; nous avons retenu les caractéristiques suivantes dans l'entreprise choisie :

- Structure de l'entreprise : (qu'elle soit structurée). .
- Activité de l'entreprise : (qu'elle possède une activité de production). .
- La taille de l'entreprise : (elle doit être grande ou moyenne).
- **Structure des entreprises à étudier :**

La structure organisationnelle de l'entreprise joue un rôle très important dans cette recherche. Elle nous permet l'identification des sources d'information et de la décision entre les sous-systèmes de l'entreprise, de déterminer si la collecte d'information et la prise de décision sont effectuées dans une structure spécifique ou si elles sont effectuées dans plusieurs structures. De ce fait, le choix d'une entreprise structurée dans notre enquête a pour but de trouver des structures décisionnelles pour mettre en relation l'entreprise avec son environnement.

4.1. Activité de l'entreprise à étudier :

Notre échantillon est réduit dans cette enquête à deux entreprises de production : une privée et autre public qui adoptent plusieurs étapes du processus décisionnel. Cet échantillon résume également les différents types de décision (stratégique, opérationnelle, tactique) utiliser dans l'entreprise, ainsi le model décisionnel choisi.

De notre point de vue, l'intérêt dans le choix de cette caractéristique est de suggérer que la complexité du processus de production est le déterminant essentiel de la prise de décision. Notre choix des entreprises de production est dicté par la complexité de leurs processus décisionnel qui permet une

4.2. La taille des entreprises :

Notre choix sur les unités de production d'une taille moyenne homogène, elle est estimée notamment par l'effectif du personnel dès l'entreprise.

4.3. Echantillon de notre enquête :

Notre échantillon dans cette enquête est composé de l'entreprise étudié : SONATRACH.

Nous avons distribué 30 questionnaires pour chaque entreprise, répartis dans différents directions, Nous avons pu récupérer 18 questionnaires sur 30 dans l'entreprise SONATRACH. Sachant que les répondants de chaque questionnaire sont généralement des dirigeants de l'entreprise qui ont le pouvoir de prise de décision. Après avoir expliqué la méthodologie de

L'enquête en question et les caractéristiques de l'échantillon à consulter, on arrive dans cette étape à confectionner un Tableau récapitulatif de l'entreprise enquêtée.

Nous avons retenu pour l'identification de l'entreprise les indicateurs cités dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°10 : Présentation de l'entreprise enquêtée.

Nom de l'entreprise	Statut juridique	Type d'activité	Type de produit	Effectif	Adresse (siège social)
SONATRACH, TRC Bejaia	S.P.A Public	Transport Industrie pétrolier	Pétrole, Gaz naturel, GNL, GPL.	+900	BP19 –Arrière port – Bejaia - 06000

Source : établis par nous-mêmes

4.4. La saisie des questionnaires :

Les questionnaires sont remplis en majorité par les responsables des services, des chefs de départements, ce qui nous a permis d'enrichir notre enquête par les différents points de vue

En effet, ces questionnaires ont beaucoup contribué à la conception du modèle de processus et la prise de décision.

5. Le dépouillement des questionnaires :

Le dépouillement des questionnaires de notre enquête met en œuvre des techniques simples, éprouvées faciles à interpréter. Nous avons utilisé pour notre base de données, des tableaux croisés pour calculer les pourcentages, représenter les résultats sur les influences des indicateurs et des informations décisionnelles de chaque niveau et représenter ensuite les résultats sur des graphes et tableaux.

D'après les résultats de certains tableaux on a constaté que le total d'effectif n'est pas égal aux nombres de répondants, ceci est dû à plusieurs réponses de mêmes individus qui ne sont pas en contradiction.

6. Difficultés rencontrés :

Chapitre 2 : Le processus décisionnel dans l'entreprise publique (Sonatrach) Bejaia

Mise à part les difficultés inhérentes à toute investigation d'ordre scientifique, qui s'expriment en termes de moyens matériels et financières, et le temps de recherche Relativement court, nous avons été confrontés à d'autres situations difficiles lors de l'enquête sur le terrain, nous citons entre autres :

- La non-disponibilité de certains responsables ;
- L'insuffisance de ressources financières ;
- La période de stage courte ;
- Les grèves causées par les événements qu'a vécus l'Algérie dernièrement ;
- L'entreprise délivre trop peu d'informations pour les stagiaires.

Section 3 : Analyse des résultats de l'enquête :

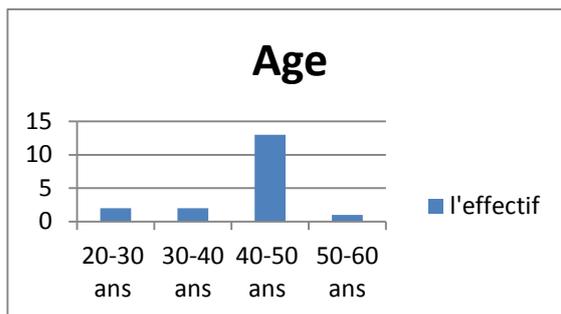
Cette section a pour objectif d'analyser les données recueillis par le moyen du questionnaire au près de l'entreprise SONATRACH (TRC).

1. L'analyse des résultats de l'entreprise SONATRACH :

Question 1 : Quel est votre âge ?

Tableau N°11 : Répartition selon l'âge **Graph N°9 : Répartition selon l'âge**

L'âge	L'effectif	Pourcentage %
20-30 ans	2	11.11 %
30-40 ans	2	11.11 %
40-50 ans	13	72.22 %
50-60 ans	1	5.55 %
TOTAL	18	100 %



Source : réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête février 2019.

Nous constatons à travers les données indiquées dans le tableau n°11 que les catégories d'âges des échantillons interrogés ne présentent pas les mêmes pourcentages soit 11.11% pour la catégorie [20-30] et [30-40] ans, et 72.22% pour la catégorie [40-50] ans, 5.55% uniquement pour la tranche d'âge [50-60] ans.

Ceci indique que l'effectif de l'entreprise est plutôt mûr vu que 72.22% des interrogés sont âgés entre 40 ans et 50 ans ce qui va faciliter la conduite du changement, c'est une source d'expérience aux employés pour la prise de décision.

Question 2 : Quel est votre sexe ?

Tableau N°12 : Répartition selon Le sexe **Graph N°10 : Répartition selon le sexe**

Sexe	Effectif	Pourcentage %
Masculin	18	100 %
Féminin	00	00 %
TOTAL	18	100 %



Source : réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête février 2019.

Ce graphe nous montre que la totalité des effectifs ont le sexe masculin, soit avec un taux de 100%, et 00 % de sexe féminin (absence totale). Ce déséquilibre est dû à l'instabilité quotidienne de la catégorie féminine et son indisponibilité dans la prise de décision. Dans ce cas le jugement est difficile à cerner.

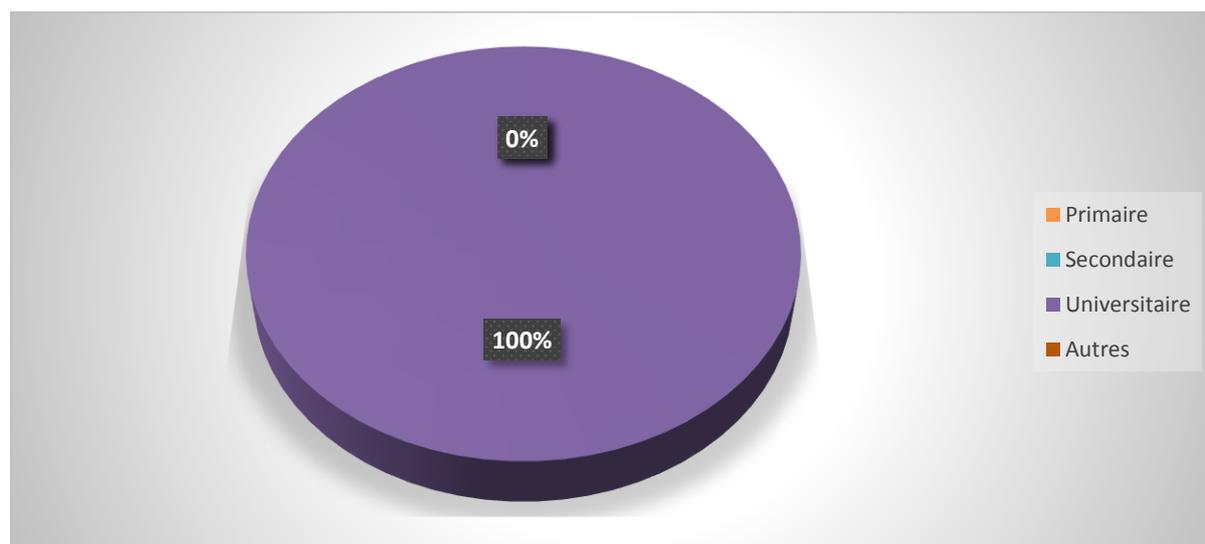
Question 3 : Quel est votre niveau de formation ?

Tableau N°13 : Répartition selon le niveau de formation

Niveau de formation	Effectif	Pourcentage %
Primaire	00	00 %
Secondaire	00	00 %
Universitaire	18	100 %
Autres	00	00 %
TOTAL	18	100 %

Source : réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête février 2019.

Graphe N°11 : Répartition selon le niveau de formation



Ce graphe démontre que la majorité totale des cadres dirigeants jouissent d'un niveau universitaire, soit avec un taux de 100% et une absence totale des autres niveaux, ce qui confirme le choix stratégique de l'entreprise pour la prise de décision.

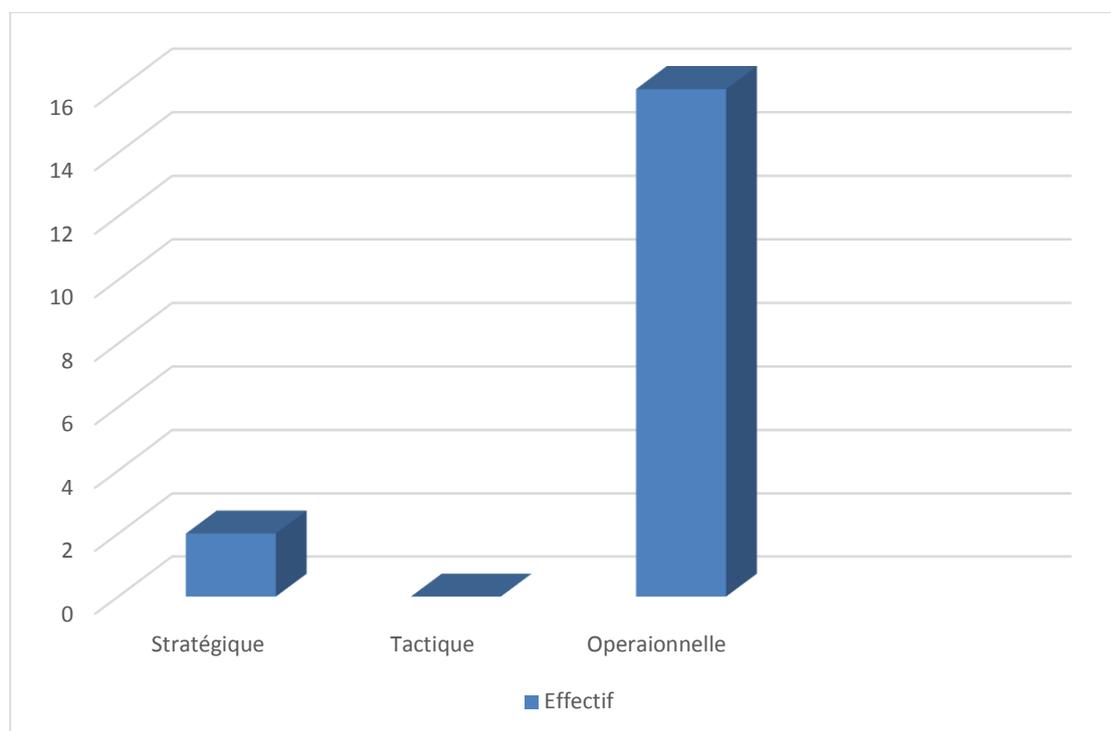
Question 4 : Quel type de décision participez-vous ?

Tableau N°14 : Répartition selon le type de décision.

Type de décision	Effectif	Pourcentage %
Stratégique	02	11.11 %
Tactique	00	0%
Opérationnelle	16	88.88 %
TOTAL	18	100 %

Source : réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête février 2019.

Graphe N°12 : Répartition selon le type de décision.



Source : réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête février 2019.

Selon ces résultats, on constate que la plupart des cadres et responsables de l'entreprise SONATRACH prennent des décisions opérationnelles soit avec un taux de plus de 88% suivi de décision stratégique avec un taux un peu plus de 11%, et enfin 00% pour les décisions tactiques, ce qui confirme l'absence du personnel capable de définir comment les ressources de l'entreprise doivent être utilisées pour parvenir à réaliser les objectifs définis dans le cadre des décisions stratégiques.

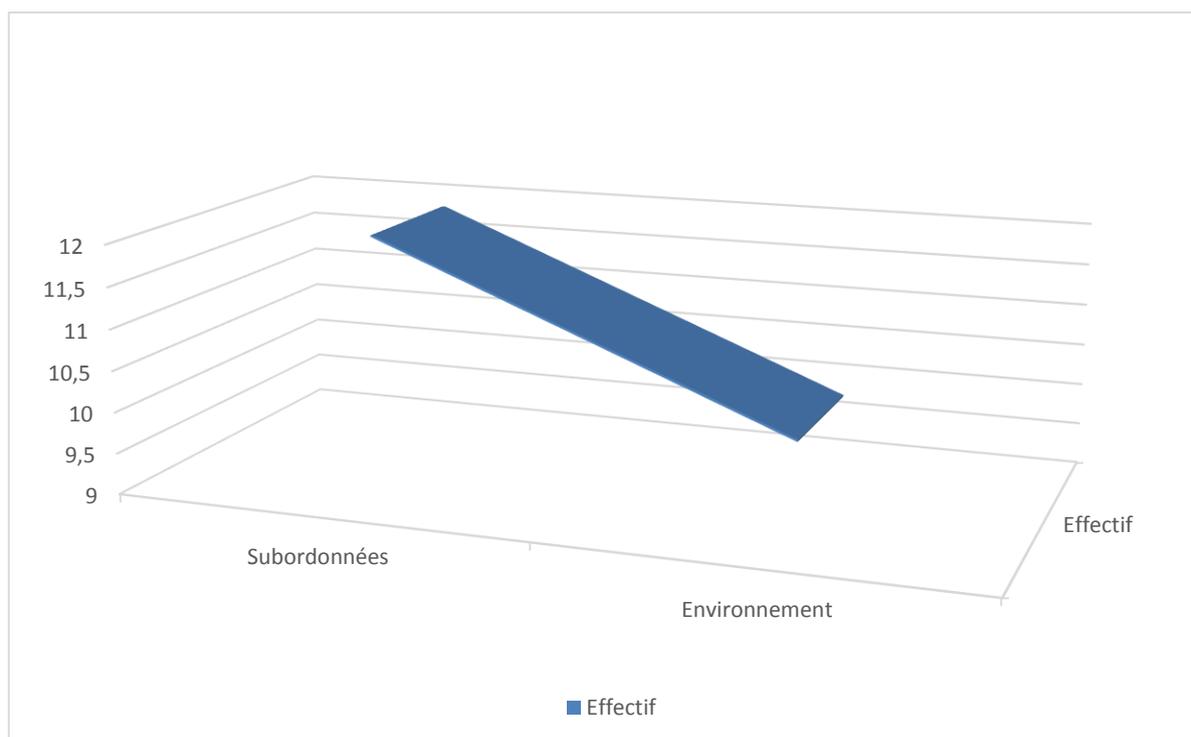
Question 5 : Afin de prendre une décision, êtes-vous à l'écoute de : Vos subordonnées ou L'environnement ?

Tableau N°15 : Répartition selon la source de décision.

Source de décision	Effectif	Pourcentage%
Subordonnées	12	54.54%
Environnement	10	45.45%
TOTAL	22	100%

Source : réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête février 2019.

Graphe N°13 : Répartition selon la source de décision



Source : réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête février 2019.

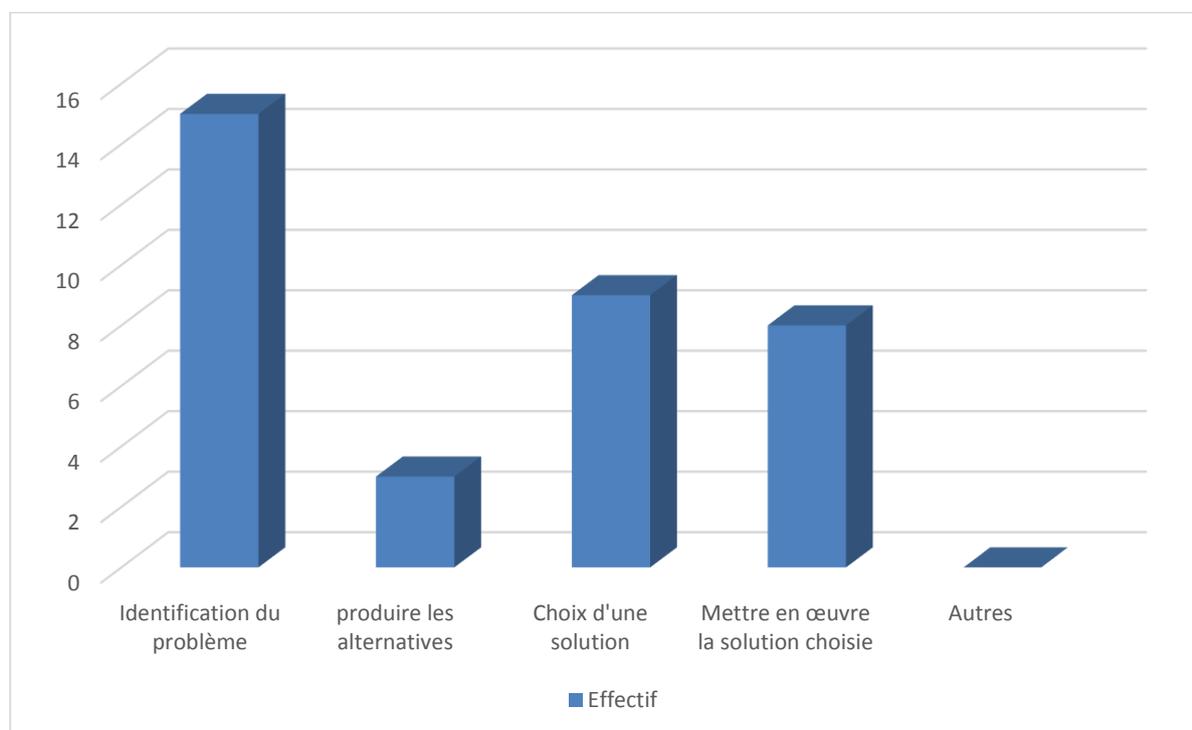
Le résultat de cette question nous démontre que la plus part des décisions sont prises par les subordonnées soit 54.54%, et d'autres par l'environnement (45.45%) quoiqu'il y a ceux qui prennent la décision à partir des deux sources dans le but de l'amélioration et d'atteindre le bon choix lors de la prise de décision.

Question 6 : Quels sont les étapes du processus décisionnel que vous adoptez au sein de votre entreprise ?

Tableau 16 : Répartition selon les étapes du processus.

Les étapes du processus Décisionnel	Effectif	Pourcentage %
Identification du problème	15	42.85%
Produire les alternatives	03	8.57%
Choix d'une solution	09	25.71%
Mettre en œuvre la solution choisie	08	22.85%
Autres	00	00%
TOTAL	35	100%

Graphe N°14 : Répartition selon les étapes du processus.



Source : réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête février 2019.

D'après ces résultats, on constate que 42.85% des cadres dirigeants de cette entreprise prennent en considération la première étape qui est l'identification du problème, quandà la deuxième étape (produire les alternatives) qui est très importante ne représente que 8.57%, suivi de la troisième étape qui est :Le choix d'une solution avec un taux de 25.71% , puis vient la quatrième étape qui est la mise en œuvre de la solution choisie avec un taux de 22.85%, et à la fin 00% des décideurs utilisent pas d'autres étapes du processus de décision, ce qui affirme les étapes de processus décisionnel.

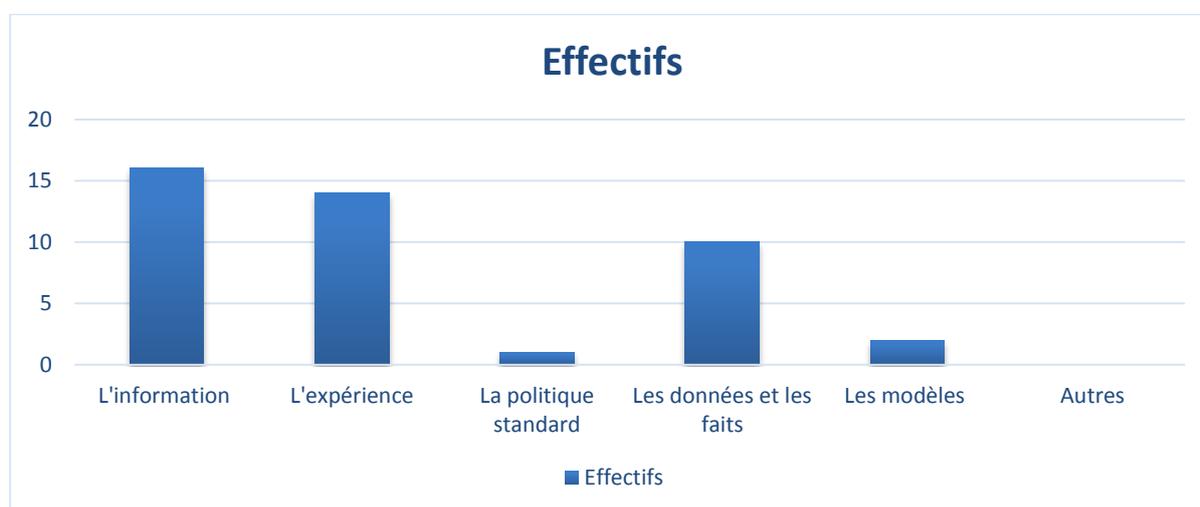
Question 7 : Quel sont les éléments clés qui doivent être présent lors de la prise de décision ?

Tableau 17 : Source de la prise de décision

Eléments clés de la prise de décision	Effectif	Pourcentage %
L'information	16	37.20%
L'expérience	14	32.55%
La politique standard	01	2.32%
Les données et les faits	10	23.25%
Les modèles	02	4.65%
Autres	00	00%
TOTAL	43	100%

Source : réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête février 2019.

Graphe N°15 : Source de la prise de décision.



Source : réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête février 2019.

D'après les résultats de ce graphe la plus part des décideurs utilise l'information (37.20%), l'expérience comme éléments clés de la prise de décision soit un taux de 32.55%, suivi des données et les faits avec un taux de 23.25%, puis les modèles qui représentent 4.65% et en fin 2.32% pour la politique standard et 00% utilisent pas d'autres éléments clés, de ce fait on conclut que la SONATRACH (TRC) utilise l'information et l'expérience qui sont indispensable comme éléments clés de la prise de décision.

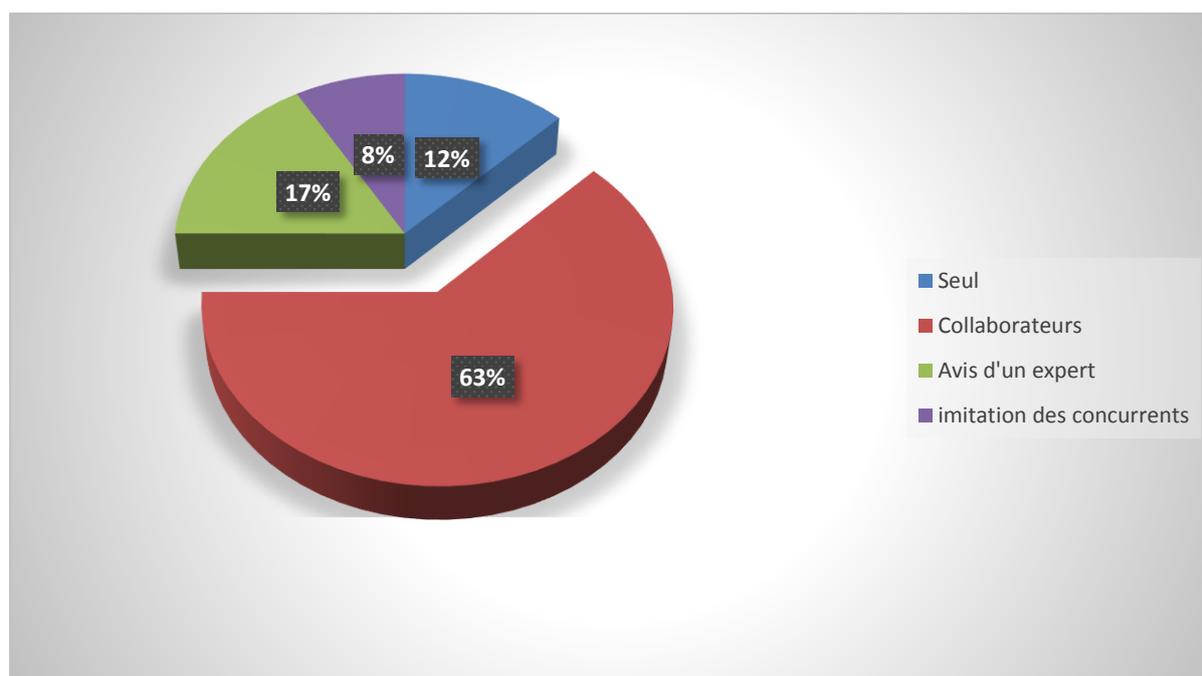
Question 8 : Comment pensez-vous les décisions dans l'entreprise ?

Tableau 18 : Répartition selon la prise De décision.

La prise de décision	Effectifs	Pourcentage %
Seul	03	12.5%
Collaborateurs	15	62.5%
Avis d'un expert	04	16.66%
Imitation des concurrents	02	8.33%
TOTAL	24	100%

Source : réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête février 2019.

GrapheN°16 : Répartition selon la prise de décision.



Source : réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête février 2019.

L'analyse de réponse à cette question nous révèle que 62.5% des dirigeants et responsables de l'entreprise prennent leurs décisions avec leurs collaborateurs, 16.66% disent de consulter l'avis d'un expert, 12.5% préfère de prendre cette dernière seul et en fin 8.33% imitent leurs concurrents, ce qui affirme l'amélioration de la qualité des décisions prisent et motive le personnel.

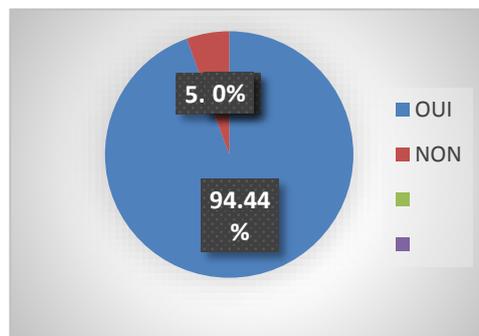
Question 9 : les responsables de décision sont-ils obligés d'informer leurs supérieurs hiérarchiques sur la prise de décision ?

Tableau 19 : Répartition selon le pouvoir de décision

Le pouvoir de décision	Effectifs	Pourcentage %
Oui	17	94.44 %
Non	1	5.66 %
Total	18	100 %

graphe 17 : Répartition selon

La décision des supérieurs



Source : Réalisée par nos soins à partir des résultats de notre enquête février 2019

D'après ce graphique, le pouvoir de décision est délégué aux subordonnés hiérarchiques dans l'entreprise publique SONATRACH à 94.44%, soit à la majorité, ce qui confirme la validation de la décision par le supérieur avant de la prendre.

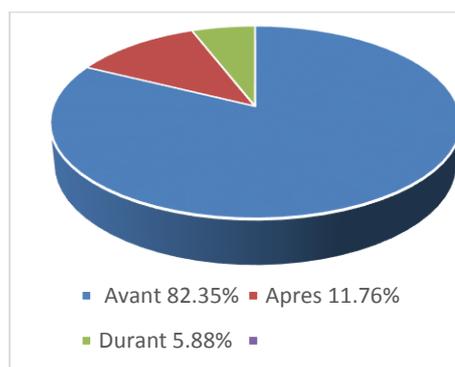
- Si oui-quand ?

Tableau 20 : répartition selon le moment

De l'information des supérieurs

moment de l'information du supérieur

	Effectifs	Pourcentage%
Avant	14	82.35 %
Après	2	11.76 %
Durant	1	5.88 %
Total	17	100 %



Source : Réalisée par nos soins à partir des résultats de notre enquête février 2019.

On constate que 82.35% des responsables sont obligés d'informer leur supérieures hiérarchiques sur la décision avant la prise de décision et 11.76% les informent après la décision, et 5.88% durant la décision, en effet le système d'information est un outil essentiel dans la stratégie d'entreprise d'où il permet aux dirigeants de mettre en œuvre les décisions prises.

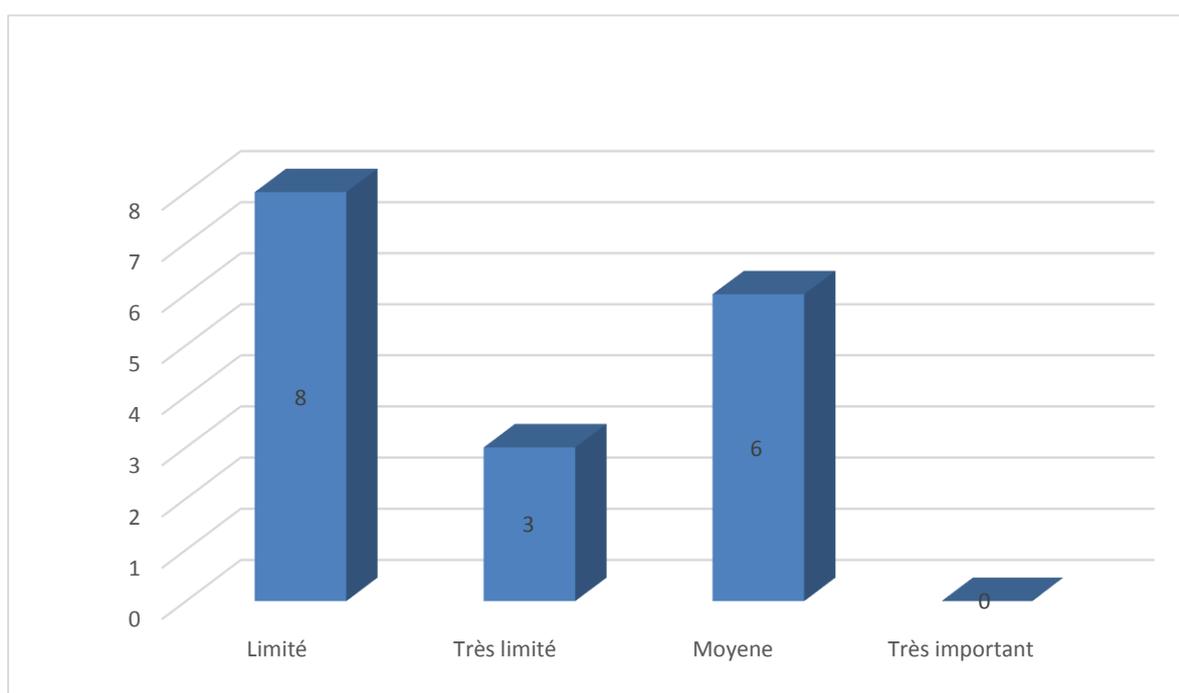
Question 10 : Quel a été votre degré responsabilité dans la préparation de la décision ?

Tableau 21 : Répartition selon le degré de responsabilité.

Le degré de responsabilité	Effectifs	Pourcentage %
Limite	08	47.07%
Très limite	03	17.64%
Moyen	06	35.25%
Très important	00	0%
Total	17	100%

Source : Réalise par nos soins à partir des résultats de notre enquête février 2019.

Graphe 19 : Répartition selon le degré de responsabilité



Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête février 2019.

La réponse à cette question nous démontre que le degré de responsabilité dans l'entreprise SONATRACH en général est limité (47.07%) vu que la décision finale revient à un conseil d'administration élargie où l'état a une part importante dans la prise de décision.

On constate que les décisions sont hiérarchisées au niveau interne, ainsi en externe (douane, les autorités) car il existe toute une procédure à suivre.

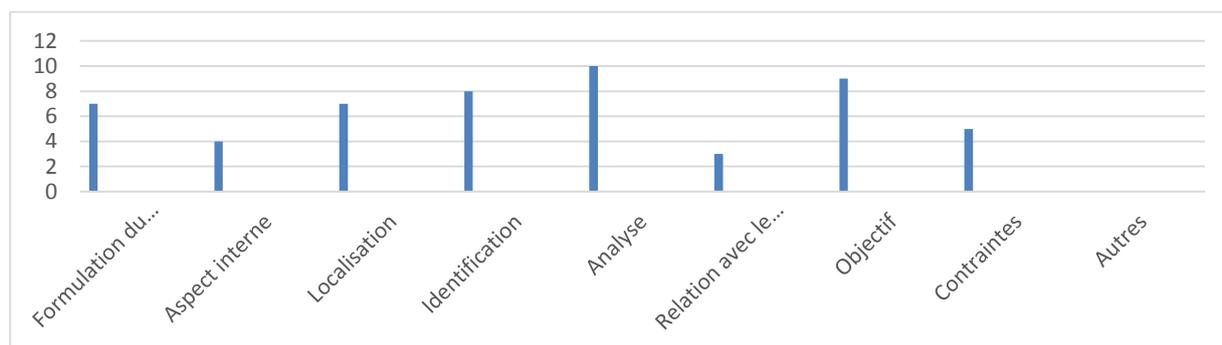
Question 11 : Comment identifier vous le problème lors de la prise de décision ?

Tableau 22 : Répartition selon l'identification du problème

Identification du problème	Effectifs	Pourcentage %
Formulation du problème	07	13.20%
Aspect interne	04	07.54%
Localisation	07	13.20%
Identification	08	15.02%
Analyse	10	18.86%
Relation avec le milieu externe	03	05.66%
Objectifs	09	16.98%
Contraintes	05	09.43%
Autres	00	0%
Total	53	100%

Source : Réalise par nos soins à partir des résultats de notre enquête février 2019.

Graphe 20 : Répartition selon l'identification du problème.



Source : Réalise par nos soins à partir de notre enquête février 2019.

D'après ces résultats, on remarque que l'entreprise (SONATRACH) identifier le problème lors de la prise de décision beaucoup plus à partir de l'analyse (18.86%) et L'objectif (16.98%), suivi de l'identification (15.02%) et localisation (13.20%) puis les contraintes (9.43%) et aspect interne (7.54%) et enfin la relation avec le milieu externe (5.66%).

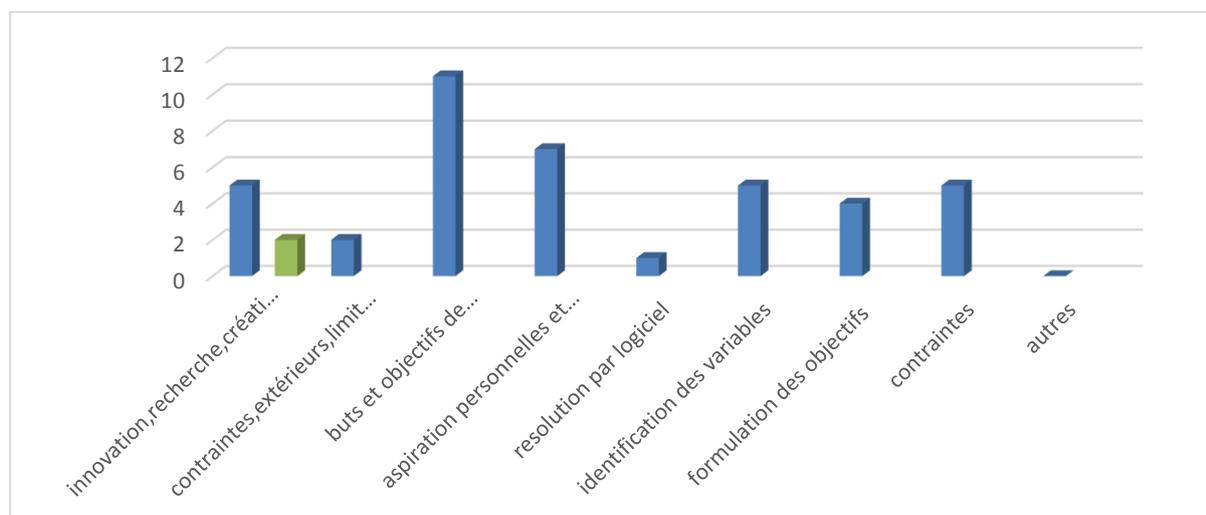
Ceci indique la motivation des cadres supérieurs de l'entreprise est dû à la tête des objectifs.

Question 12 : Comment élaborez-vous les recherches des décisions possibles ?

Tableau 23 : Répartition selon l'élaboration des recherches.

Recherche des décisions possibles	Effectifs	Pourcentage %
Innovation, recherche, créativité	05	12.50%
Contraintes, extérieurs, limites et facteurs	02	05%
Buts et objectifs de l'organisation	11	27.50%
Aspiration personnelles et compétences	07	17.50%
Résolution par logiciel	01	2.50%
Identification des variables	05	12.50%
Formulation des objectifs	04	10%
Contraintes	05	12.50%
Autres	00	00%
Total	40	100%

Graphe N°21 : Répartition selon l'élaboration des recherches



Source : Réalise par nos soins à partir des résultats de notre enquête février 2019

On constate que la recherche des décisions possibles dans l'entreprise(SONATRACH) se réfère beaucoup plus aux buts et objectifs de l'organisation ainsi aspiration personnelles et compétences (17.50%) suivi d'innovations, recherche, créativité et identification des variables (plus de 12.50%), le reste est partagé entre d'autres recherche différentes.

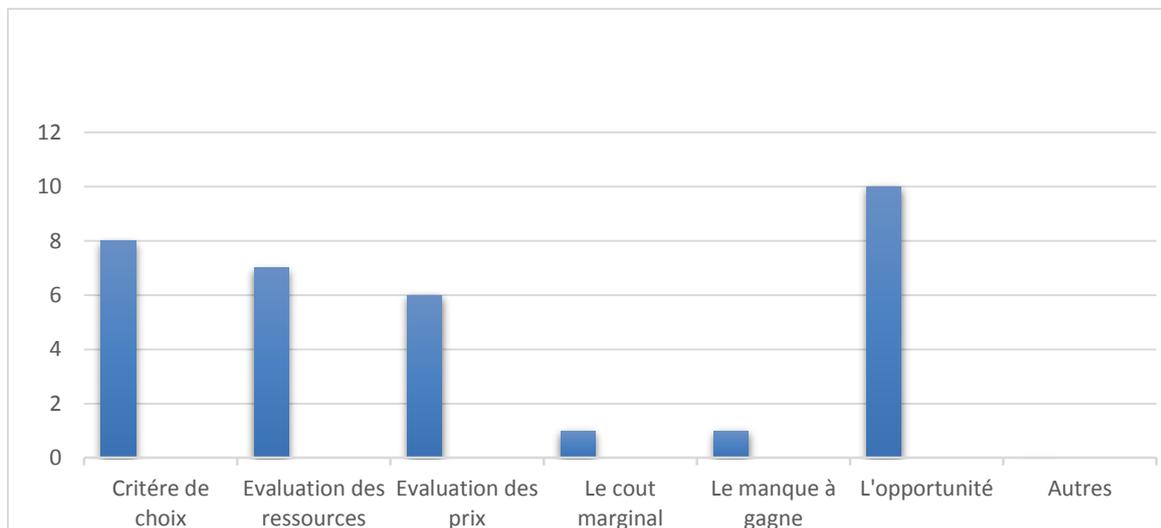
Question 13 :Comment analysez – vous les solutions par rapport à la prise de décision ?

Tableau 24 :Répartition selon l'analyse des solutions.

Analyse de solution par rapport à la prise de décision	Effectifs	Pourcentage %
Critères de choix	08	25.80%
Evaluation des ressources	07	22.58%
Evaluation des prix de ressources	06	19.35%
Le cout marginal	01	3.22%
Le manque a gagné	01	3.22%
L'opportunité	10	32.25%
Autre	00	00%
Total	31	100%

Source : Réalise par nos soins à partir des résultats de notre enquête février 2019.

Graph 22 : Répartition selon l'analyse des solutions



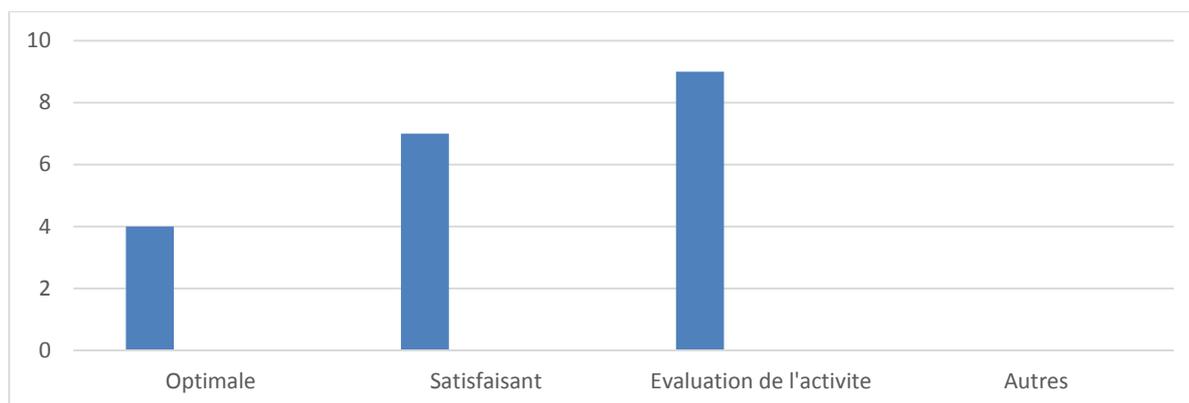
Ce graphe nous montre que le secteur public (SONATRACH) analyse leur solution par rapport à la prise de décision à partir de l'opportunité (32.25%) suivi de critère de choix avec un taux de (25.80%), le reste est partagé entre d'autres solutions, ce qui indique l'importance et la valeur de prise de décision.

Question 14 : Sur quels critères faites –vous le choix lors de la prise de décision ?

Tableau 25 : Répartition selon les critères de choix.

Critères choisis lors de la décision	Effectifs	Pourcentage%
Optimale	04	20%
Satisfaisant	07	35%
Evaluation de l'activité	09	45%
Autres	00	00%
Total	20	100%

Graphe 23 : Répartition selon les critères de choix.



Source : Réalise par nos soins à partir des résultats de notre enquête février 2019.

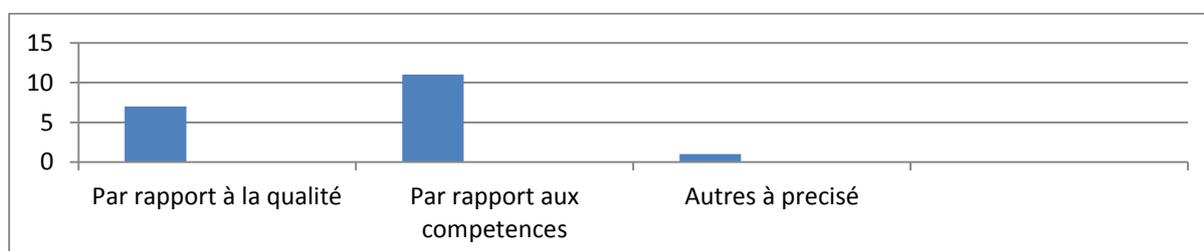
Ces résultats nous relèvent que les critères choisis par l'entreprise SONATRACH lors de la prise de la décision sur la base de l'évaluation de l'activité avec un taux (45%) suivi de la satisfaction avec un taux de (35%).

Question 15 : Comment exécutez –vous les décisions ?

Tableau N°26 : Répartition selon l'exécution de la décision

	Effectifs	Pourcentage%
Par rapport à la qualité	07	36.84%
Par rapport aux compétences	11	57.89%
Autres à précisé	01	5.26%
Total	19	100%

Graphe 24 : Répartition selon l'exécution de la décision



Source : Réalise par nos soins à partir des résultats de notre enquête février 2019.

D'après le graphe ci-dessus on remarque que (57.25%) exécutent les décisions par rapport aux compétences, (36.84%) par rapport à la qualité et le reste exécutent les décisions par rapport à d'autres données.

3. Synthèse d'analyse sur le processus décisionnel de l'entreprise enquêtée :

A travers l'analyse de notre enquête, nous avons constaté que le processus décisionnel de l'entreprise enquêtée est presque homogène sur l'ensemble des réponses collecté dans le questionnaire.

L'étude que nous avons menée au sein de la SONATRACH (TRC) nous a permis de faire ressortir l'importance du processus décisionnel dans le but d'atteindre les objectifs de production fixé par le l'entreprise. En se basant sur les résultats de notre enquête auprès des dirigeants des différents services, nous avons constaté :

Étape 1 : identification du problème

D'après nos résultats que nous avons obtenus durant notre enquête, nous avons remarqué que la prise de décision dans cette entreprise prend la nécessité de cette étape avant la mise de décision ou il détecte l'existence d'une différence entre l'état réel de la situation de l'état souhaité. Cette étape est primordiale pour les décideurs de l'entreprise car ils les obligent à agir. Pour que la situation de l'entreprise puisse être considéré comme problématique, le décideur doit disposer de l'autorité de l'information et de tous les ressources nécessaire pour agir.

Étape 2 : Recherche des solutions

Après l'identification du problème effectuer par le supérieur hiérarchique de l'entreprise vient ensuite l'étape de recherche de solution ou ils signalent les règles ou les méthodes qui seront importante pour résoudre le problème. Chaque responsable est chargé de prendre des décisions qui le guident pour trouver la solution voulu.

Étape 3 : choix des alternatives

Les responsables de la prise de décision de la SONATRACH étudient avec soins les alternatives qui ont été proposées. Les points forts et les points faibles de chacune d'elles devront être misent en évidence clairement, après comparaison avec les critères choisi dans l'entreprise publique qui sont satisfaisant bien que certain évaluation sois assez objective.

Étape 4 : exécution de la décision

D'après nos résultats, on constate que l'exécution des décisions dans l'entreprise publique s'effectue par rapport aux compétences des dirigeants et leur savoir-faire.

Étape 5 : le suivi de la décision

Après l'exécution de la décision, vient ensuite le suivi et le contrôle car dans certaines entreprises privées la décision est beaucoup plus suivie par les responsables et les dirigeants de l'entreprise par contre dans l'entreprise publique le suivi n'est pas important.

Nous savons que dans les entreprises publiques ; les décisions sont centralisées c'est à dire que le pouvoir de décision est concentré dans les mains d'un nombre limité de décideurs généralement les PDG ; dans les subordonnées sont peu impliqués. Toutes les entreprises doivent être toujours : l'écoute de l'environnement extérieur qui est en perpétuelle changement.

Les dirigeants du secteur public s'attachent d'avantage à la création d'une stratégie à long terme qu'à la réussite à court terme.

Les dirigeants de l'entreprise publique sont très enclins à contrôler tandis que leur homologues de l'entreprise privée ont plus tendance à croire et faire confiance

Conclusion

A travers l'analyse de résultat sur l'entreprise SONATRACH pour la prise de décision selon le modèle étudié, on constate que cette dernière opte le modèle IMC malgré que cette entreprise est étatique.

Suite aux questionnaires réalisés aux prés des responsables de notre organisme d'accueil, nous avons pu éclairer la prise de décision au sein d'une entreprise publique sur lequel porte notre étude.

Conclusion
Générale

Conclusion générale

Conclusion générale

Une entreprise exerce ses activités dans un environnement dynamique. Le milieu économique et social évolue, de nouvelles technologies émergent, le comportement des clients change, d'autres orientations stratégiques sont choisies par les actionnaires, des décisions internes sont prises à divers niveaux de l'entreprise ! Ainsi, nombreuses sont les origines de changements au sein d'une entreprise qui peuvent influencer son fonctionnement, Ses flux, sa structure, sa position sur un marché, ou de façon générale la décision prise en son sein.

Le présent travail a pour objectif essentiel d'analyser le processus décisionnel et donc d'étudier l'impact du processus de prise de décision sur l'entreprise SONATRACH. Pour y parvenir, nous nous sommes tout d'abord intéressés au cadre théorique de la recherche par la présentation des notions de base concernant le processus décisionnel (chapitre 01), ensuite nous avons abordé le processus décisionnel de l'entreprise enquêtée qui est SONATRACH (chapitre 02), et enfin nous avons essayé d'analyser les résultats obtenus suite à une étude par questionnaires distribués aux employés de l'entreprise.

Au terme de cette recherche, il serait nécessaire de résumer l'essentiel des résultats auquel nous sommes parvenu.

- Notre étude a montré que la prise de décision est inhérente dans l'entreprise, les dirigeants prennent des décisions utiles à la réalisation des objectifs, au service de la stratégie pour atteindre la finalité. Ce qui nous amène à vérifier (confirmer) notre première hypothèse selon laquelle la décision est un déterminant à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

- Notre étude a également montré que l'activité de l'entreprise a un impact sur la prise de décision. Toute les orientations de système stratégique de l'entreprise sont traduites par des décisions opérationnelles et tactiques ce qui montre l'existence de l'activité du système décisionnel de l'entreprise en question.

Notre travail de recherche est loin d'être traité dans sa globalité en raison de la durée du stage au sein de la SONATRACH qui reste toutefois insuffisante vu l'étendue du sujet car le processus décisionnel s'avère très vaste. Ajoutant à cela, la difficulté d'accès aux informations propres à SONATRACH sous prétexte de confidentialité.

Conclusion générale

Par ailleurs, et concernant les résultats empiriques, ceux-ci ne sont pas à généraliser du fait que notre étude s'est limitée à une seule entreprise et un seul secteur d'activité d'où sa non représentativité pour l'écosystème d'affaires algérien.

D'après notre étude nous pouvons affirmer que la décentralisation de la décision a un effet positif sur la qualité de la prise de décision, d'ailleurs on constate que la participation et l'interaction entre les membres de l'équipe de gestion et le top management entraîne un engagement important envers les objectifs et les stratégies de l'entreprise.

Cette décentralisation est bâtie sur la communication et la politisation entre les divers membres de l'équipe de prise de décision. D'après la littérature, il existe une relation directe entre la communication et la décision stratégique met en évidence l'importance de la communication et son impact sur la prise de décision.

Donc, pour que la prise de décision soit réussie il faut suivre certaines recommandations telle que :

- Connaître le style naturel de décision.
- Être réaliste, avoir le côté positif des choses ou à poser beaucoup de questions avant de prendre une décision.
- Lors de la prise de décision le temps est important puisque il dicte bien souvent la stratégie adoptée.
- L'art de la prise de décision c'est donc le savoir quel instinct écouter et quand.

Bibliographie

Bibliographie :

Ouvrages:

1. FERNANDEZ Alain, « le nouveau tableau de bord pour piloter l'entreprise: système d'information, nouvelle technologie et mesure de la performance » édition: d'organisation paris 1999.
2. B .HODGE, FLECK R.A et HONES C.B “management information system” 1984, edition Reston USA.
3. BONAMI de hennin boqué jégrand, « management des systèmes complexe, Bruxelles 1993.
4. BURSH.J.G et FELIX .R . S. « information system théory and praticte », édition Hamiltocce, USA, 1984.
5. C.W. CHURCHMAN « qu'est ce que l'analyse par les systèmes ? », édition Dunod, Paris, 1994.
6. Gilles Bressay, Christian Konya, économie d'entreprise édition : Sirey, Paris 2000.
7. GRENIER et BONNEBOUCI-IE : système d'information comptable : édition Paris, 1998.
8. HENRI Briand, JEAN Bemard COMPS, les systèmes d'informations analyse et Conception, édition Dunod, Paris 1984.
9. TARDIEU Hubert : Dominique Nanci, DANIEL Pascot « conception d'un système d'information »édition : organisation Paris 1980.
10. ANSOFF Igor, «12 décembre 1918-14juillet et 2002 » était un professeur et consultant Russo-American en stratégie d'entreprise.
11. MELES Jack « la gestion parles systèmes », Paris édition : hommes et techniques, 1984.
12. LOUIS Jean, LE MOINE, la théorie du système général, édition paris 1977.
13. JEAN PIERRE VEDRINE, technique quantitative de gestion, édition Vuibert, Paris 1984.
14. ROSNEY Joëlle .j .les macroscopes, édition : seuil Paris 1975.
15. LOUIS Tawfiq, M.CHAUVEL ALain, « gestion de la production et des opérations »paris édition : NRVLTEE 1980.

16. VAN ELST Ludger, ABECKER Andreas , ontology for information management balancing formality , stability and sharing scope, review, expert system switch applications 2002.
17. M, DERBELET. L. IZAR « Notion fondamentale de gestion d'entreprise »fon cher Paris 1995.
18. MARTORY B. ET WES D. MICHEL L ET GRESPACH F. « économie d'entreprise » édition Nathan Paris 1993.
19. SALLAH Mouhand: autonomie des EPE : la gestion de la prise de décision dans le cadre de l'approche systémique édition : OPU Alger.
20. O'HARE DR DAVID, edition theory souccar.
21. P .TABATONI et P. JARNIOU, le système de gestion : politique et structure, paris : PUF, 1975.
22. BOCIJ Paul, CREASLEY Andrew, HICKIE Simon « business information system » édition DAVE CHAFFEY: 2003 England.
23. READER .A, (decision marketing for business) edition .Open .university 2003, London.
24. REIX Robert : système d'information et management des organisations 4ème édition paris 2002.
25. MARCINIAK Rolande, FRANTZ Rowe, « système d'information, dynamique et organisation » édition : economica Paris 1997.
26. SIMON H.A, Administration et processus de décision, édition Economica paris 1983.
27. STRATEGOR « stratégie, structure, décision identité ».Inter édition, Paris 1993.

Thèse et travaux universitaire

- ❖ ELAMRANI Amina, apport de l'orientation objet au système d'information comptable, thèse de doctorat, université de rennes 1994.
- ❖ FALLERY Bernard, système d'information du dirigeant PME, thèse de doctorat, université de Montpellier 1,1996.
- ❖ BOUHEROUR Nour El Houda, « le processus de la prise de décision dans les organisations publiques » mémoire de master en sciences commerciales EHEC 2017.
- ❖ DR, G ZARA : synthèse : cours de management. Paris 1982.

- ❖ LONINIG Helene, thèse d'état de l'école des hautes commerciales « une approche culturelle de l'utilisation des systèmes d'information comptable et gestion dans différents contextes nationaux 1992.
- ❖ STEFFE Jerome contribution a modélisation du système d'information de l'exploitation agricole, thèse de doctorat en science de gestion, bordeaux 1999.
- ❖ T .GOLIN, T. SEHMIDT :le fondement des connaissances décisionnelles de l'argent une approche dite « systèmes cognitifs » université de la Sorbonne, paris 20

Sites web :

28. [https://www.zonebourse/GROUPE-CRIT-5152/actualite/CRIT-Ed bourse](https://www.zonebourse/GROUPE-CRIT-5152/actualite/CRIT-Ed%20bourse) publié le 11 septembre 2013.

29. [https://www. Surfeco21.Com](https://www.Surfeco21.Com) / cours de management, la décision et processus de décision.

Les annexes

Annexe 1

Questionnaire

Dans le cadre d'élaboration de notre mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion option management à l'université Abderrahmane Mira-Bejaia portant à cet effet << Evaluation du processus décisionnel dans une entreprise >> , nous avons l'honneur de vous demander de vouloir accepter de nous répondre a ces questions.

Nous vous remercions d'avance votre collaboration.

1) Identification de l'entreprise :

- Quel est le nom de votre entreprise ?
- Quel est le statut juridique de votre entreprise ?
SARL SNC SPA EURL ANONYME
- Quel est l'adresse ou le siège social de votre entreprise ?
- Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?
- Quel est votre effectif total ?

2) Le répondant :

- Quel est votre âge ?
- Quel est votre sexe ? féminin Masculin
- Quel est votre niveau de formation ?
Primaire Secondaire Universitaire Autre à préciser
- Quelle fonction occupez-vous actuellement ?
- En quoi consistent vos taches dans l'entreprise ?

3) La décision et le processus décisionnel :

- Quel type de décision participer-vous ?
Opérationnelle Stratégique Tactique
- Afin de prendre une décision, êtes vous à l'écoute de :
Vos subordonnées L'environnement

➤ Quel sont les étapes du processus décisionnel que vous adoptez au sein de votre entreprise ?

- ❖ Identification du problème
- ❖ Produire les alternatives
- ❖ Choix d'une solution
- ❖ Mettre en œuvre la solution choisie
- ❖ Autres, à préciser

➤ Selon vous, quel sont les éléments clés qui doivent être présent lors de la prise de décision ?

- ❖ L'information
- ❖ L'expérience
- ❖ La politique standard
- ❖ Les données et les faits
- ❖ Les modèles
- ❖ Autres, à préciser

➤ Comment prenez vous les décisions dans l'entreprise ?

- ❖ Seul
- ❖ Avec vos collaborateurs
- ❖ Sur avis d'un expert
- ❖ En imitant vos concurrents

➤ Le pouvoir de décision est-il délégué aux subordonnées hiérarchique ?

Oui Non

❖ Si oui, quel type de décisions sont délégué ?

Décision stratégique Oui Non

Décision opérationnelle Oui Non

Décision tactique Oui Non

Autres, à préciser

➤ Les responsables de la décision sont –ils obliger d'informer leurs supérieurs hiérarchiques sur la prise de décision ?

Oui Non

❖ Si oui, quand ?

Avant la prise de décision ? Oui Non

Après la prise de décision ? Oui Non

Durant la prise de décision ? Oui Non

➤ Quel a été votre degré de responsabilité dans la préparation de la décision ?

Limité Très limité Moyen Très important

➤ Comment identifiez-vous le problème lors de la prise de décision ?

Formulation du problème
Aspect interne
Localisation
Identification
Analyse
Relation avec le milieu externe
Objectifs
Contraintes
Autres, à préciser

➤ Comment élaborez-vous les recherches des décisions possibles ?

Innovation, recherche, créativité
Contraintes extérieurs, limites et facteurs
Buts et objectifs de l'organisation
Aspiration personnelles et compétences
Résolution par logiciel
Identification des variables
Formulation des objectifs
Contraintes
Autres, à préciser

➤ Comment analyser vous les solutions par rapport à la prise de décision ?

Critères de choix
Evaluation des ressources
Evaluation des prix des ressources
Le cout marginal
Le manque à gagner
L'opportunité
Autres, à préciser

➤ Sur quel critère faites-vous le choix lors de la prise de décision ?

Optimale

Satisfaisant

Evaluation de l'activité

Autres, à préciser

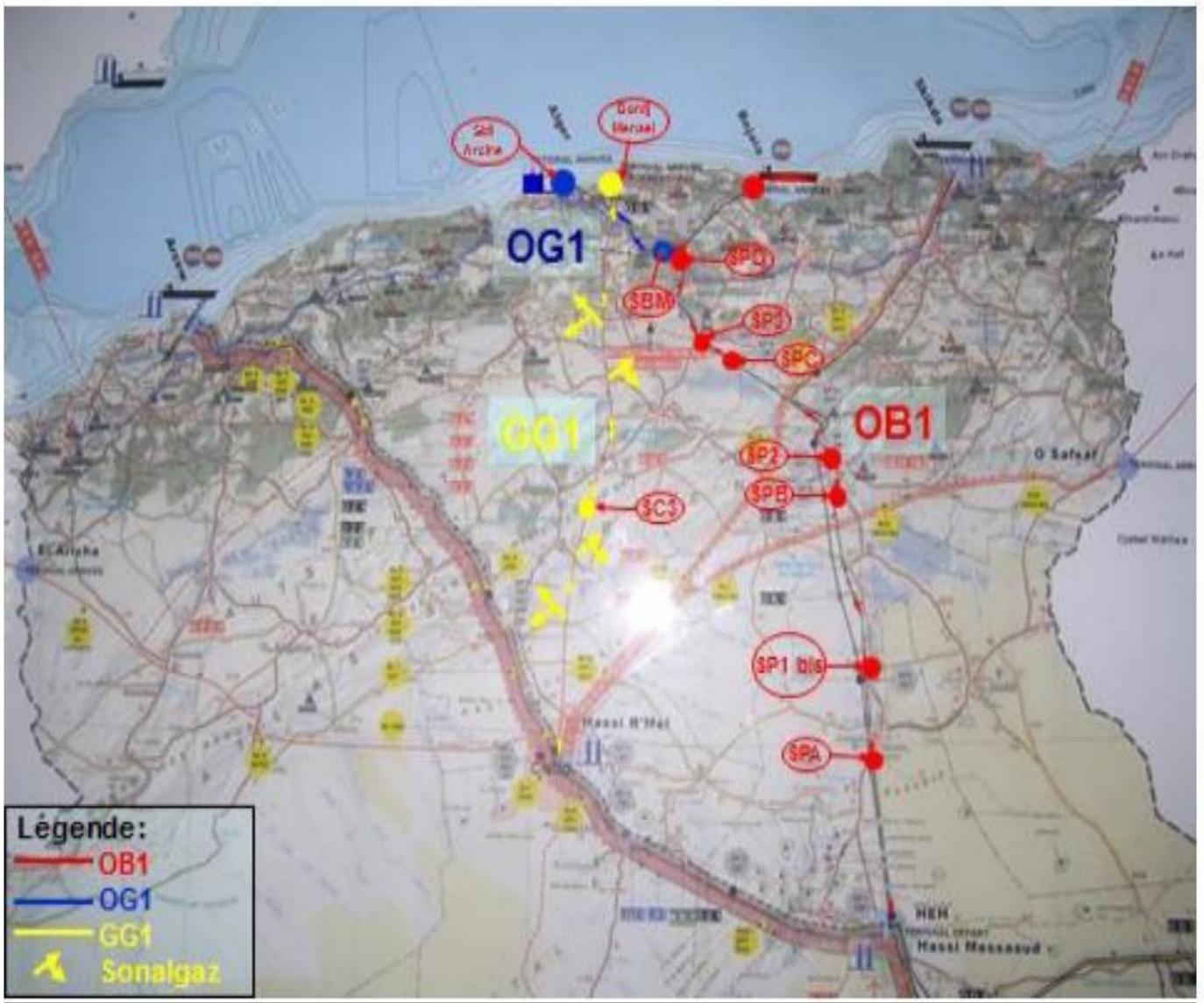
➤ Comment exécutez-vous les décisions ?

Par la qualité

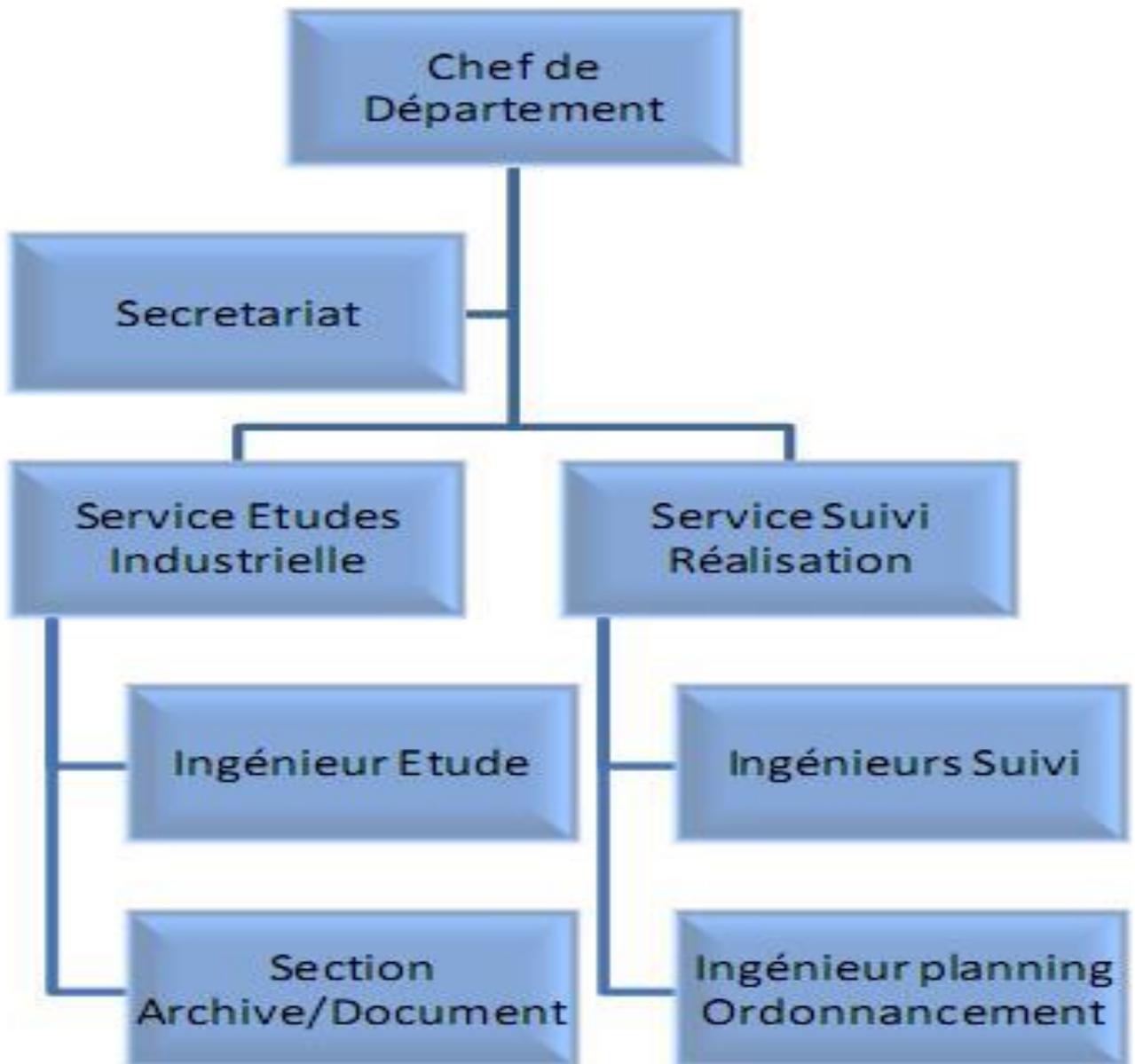
Par rapport aux compétences

Autres, à préciser

➤ Carte des Ouvrages de RTC



Département travaux neufs (TNF)



Annexe 2

Les répondants de l'entreprise SONATRACH

Répondant	Poste occupé	La tâche confiée
SONATRACH TRC (PUBLIQUE)	Directeur général	La gestion de l'entreprise et la mise en place de la stratégie d'entreprise
	Ingénieur en mécanique	Planification des plans de maintenance et préconisation des besoins en pièces de rechanges
	Ingénieur des travaux	Le suivi des projets à réalisé
	Chef de service d'étude	Etude des projets, investissement et exploitation
	Chef de département technique	Gestion et encadrement technique
	Ingénieur	Etablir les cahiers de charges
	Responsable de travaux neufs	Maintenance, configuration et installation
	Chef de service (anonyme)	Eclairer la prise de décision

Table de matières

Remerciements

Dédicaces

Listes des figures

Liste des tableaux

Liste des graphes

Sommaire

Introduction générale.....1

Chapitre 1 : Le processus décisionnel dans l'entreprise.....4

Introduction du chapitre.....4

Section 1 : Le système de l'entreprise.....4

1. Typologie sur le système de l'entreprise.....4

1.1. Définition.....4

1.2. Le système organisé en fonction d'un but.....5

1.3. Les deux systèmes.....8

1.3.1. Système fermé.....8

1.3.2. Système ouvert.....8

1.4. Régulation d'un système ouvert.....9

1.5. Modélisation d'un système.....10

2. L'entreprise en tant que système.....14

2.1. L'entreprise constitue un système.....14

3. Les différents types de sous-systèmes.....16

3.1. Le système de gestion.....16

3.1.1. Sous système de finalisation.....16

3.1.2. Sous système de planification.....17

3.1.3. Sous système d'organisation.....17

3.1.4. Sous système d'animation.....17

3.1.5. Sous système de contrôle.....	17
3.2. Les systèmes d'information.....	18
3.2. Les systèmes opérant.....	18
Section 2 : Typologie sur la prise de décision.....	18
1. L'information et la prise de décision.....	18
2. Définition de la décision.....	20
3. Les différents types de la décision.....	21
3.1 Classification des décisions selon leurs niveaux.....	21
3.1.1. Les décisions stratégiques.....	21
3.1.2. Les décisions tactiques.....	22
3.1.3. . Les décisions opérationnelles.....	22
3.2 Classification selon la nature des variables.....	22
3.2.1. Les décisions programmables.....	22
3.2.2. Les décisions non programmables.....	23
3.3. Classification des décisions selon le degré de risque.....	23
3.3.1. Les décisions certains.....	23
3.3.2. Les décisions incertaines.....	23
3.3.3. Les décisions aléatoires.....	23
3.4. Relation entre les décisions.....	24
3.5. Correspondance entre les décisions.....	27
4. Structuration du problème à résoudre.....	28
5. Les sources de la prise de décision.....	29
5.1. L'expérience.....	29
5.2. Les politiques standards.....	29
5.3. Les données et les faits.....	29
5.4. Les modèles.....	30
Section 3 : Le processus décisionnel.....	30
1. Le modèle classique de la prise de décision.....	31
1.1. Présentation du modèle.....	31
1.2. Les limites du modèle classique.....	33
2. Le modèle behaviouriste de la décision.....	35

3. Modèle systémique de décision.....	36
4. Le processus décisionnel du modèle systémique.....	39
4.1. Phase d'intelligence.....	39
4.2. Phase de modélisation.....	39
4.3. Phase de choix.....	39
4.4. Phase de contrôle.....	40
Conclusion du chapitre.....	42
Chapitre 2 : La prise de décision selon l'entreprise publique SONATRACH (TRC).....	43
Introduction du chapitre.....	43
Section 1 : présentation de l'organigramme d'accueil.....	43
1. Présentation de l'entreprise SONATRACH.....	43
1.2. SONATRACH – RTC. Bejaia.....	44
1.2.1. Les caractéristiques des Oléoducs de RTC.....	44
1.2.2. Les caractéristiques de Gazoduc de RTC.....	45
1.2.3. Les parcs de stockages.....	45
1.2.4. Le terminal.....	46
1.2.5. Sécurité et environnement.....	47
1.2.6. Carte des ouvrages de RTC.....	48
1.2.7. Organigramme de RTC	49
1.3. Département des travaux neufs (TNF)	50
1.3.1. Service d'étude industrielle	52
1.3.2. Service suivi et réalisations	52
1.3.3. Section archives et documentation	53
1.4. Passation des marchés de SONATRACH.....	53
1.4.1. Typologie et définitions des marchés.....	54
1.4.2. Mode de passation des marchés.....	55
Section 2 : Méthodologie de recherche.....	56
1. Identification des objectifs de l'enquête.....	56

2. Mode d'administration du questionnaire.....	56
3. Caractéristique de l'échantillon de l'entreprise enquêtée.....	56
4. Structure de l'entreprise à étudié.....	57
4.1. Activité de l'entreprise a étudié.....	57
4.2. La taille de l'entreprise.....	57
4.3. Echantillon de l'enquête.....	57
4.4. La saisie des questionnaires.....	58
5. Le dépouillement des Questionnaires.....	58
6. Difficultés rencontrées.....	58
Section 3 : Analyse des résultats de l'enquête.....	60
1. Analyse des résultats de l'entreprise SONATRACH.....	60
2. Synthèse d'analyse sur le processus décisionnel de l'entreprise enquêtée.....	74
Conclusion du chapitre.....	75
Conclusion générale.....	76
Bibliographie.....	78
Annexes.....	81
Résumé.....	93

Résumé

Le processus décisionnel des organisations publiques représente aujourd'hui un concept incontournable. Il désigne la mise en œuvre de méthodes et de techniques visant à développer le pilotage de la prise de décision publique.

Il représente un champ d'études, d'expériences et de références pour l'amélioration de la performance des organisations publique.

Le processus décisionnel des organisations publiques est intrinsèquement lié aux fonctions propres du choix de la prise de décision comme comprendre l'organisation ; décider et contrôler la réalisation des objectifs fixés ; en tenons en compte les exigences administratives et réglementaires des organisations.

Grace aux évolutions sociologique ; une nouvelle notion qui apparaît « la nouvelle gestion publique » basé entre autres sur une culture de résultats et l'empreinte des pratique d'outil issus du privée. Au temps de la mondialisation, ce concept pourrait aider le manager publique à piloter leur société. Dans ce contexte, l'objectif de cette étude est d'observer réellement le fonctionnement du processus décisionnel au sein de l'entreprise SONATRACH.

Mots clés : processus décisionnel, prise de décision, organisation publique

Summary

the decision-making process of public organizations today represents a key concept. It refers to the implementation of methods and techniques aimed at developing the steering of public decision-making. It represents a field of studies, experiences and references for improving the performance of public organizations.

The decision-making process of public organizations is intrinsically linked to the proper functions of decision-making and to understanding the organization; decide and control the achievement of the objectives set; take into account the administrative and regulatory requirements of the organizations. Thanks to sociological evolutions, a new concept that appears "the new public management" based inter alia on a culture of results and the imprint of private practice of tools. In the age of globalization, this concept could help the public manager to steer their society. In this context, the objective of this study is to really observe the functioning of the decision-making process within SONATRACH.

Keywords: decision-making, decision making, public organization.

Résumé

Le processus décisionnel des organisations publiques représente aujourd'hui un concept incontournable. Il désigne la mise en œuvre de méthodes et de techniques visant à développer le pilotage de la prise de décision publique.

Il représente un champ d'études, d'expériences et de références pour l'amélioration de la performance des organisations publique.

Le processus décisionnel des organisations publiques est intrinsèquement lié aux fonctions propres du choix de la prise de décision comme comprendre l'organisation ; décider et contrôler la réalisation des objectifs fixés ; en tenons en compte les exigences administratives et réglementaires des organisations.

Grace aux évolutions sociologique ; une nouvelle notion qui apparaît « la nouvelle gestion publique » basé entre autres sur une culture de résultats et l'empreinte des pratique d'outil issus du privée. Au temps de la mondialisation, ce concept pourrait aider le manager publique à piloter leur société. Dans ce contexte, l'objectif de cette étude est d'observer réellement le fonctionnement du processus décisionnel au sein de l'entreprise SONATRACH.

Mots clés : processus décisionnel, prise de décision, organisation publique

Summary

the decision-making process of public organizations today represents a key concept. It refers to the implementation of methods and techniques aimed at developing the steering of public decision-making. It represents a field of studies, experiences and references for improving the performance of public organizations.

The decision-making process of public organizations is intrinsically linked to the proper functions of decision-making and to understanding the organization; decide and control the achievement of the objectives set; take into account the administrative and regulatory requirements of the organizations. Thanks to sociological evolutions, a new concept that appears "the new public management" based inter alia on a culture of results and the imprint of private practice of tools. In the age of globalization, this concept could help the public manager to steer their society. In this context, the objective of this study is to really observe the functioning of the decision-making process within SONATRACH.

Keywords: decision-making, decision making, public organization.