

UNIVERSITE DE BEJAIA

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTIONS

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

MÉMOIRE

EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLÔME DE MASTER EN SCIENCE DE GESTION

OPTION : ENTREPRENEURIAT

## **Thème**

**Le choix du processus décisionnel dans  
les entreprises de productions**

**Cas : ALCOST et TCHIN –LAIT**

**BEJAIA**

**Présenté par :**

REZKI Lynda

BOUCHEMAA Samia

**Encadreur : Dr CHABI Tayeb**

JUIN 2018



UNIVERSITE DE BEJAIA

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTIONS

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

MÉMOIRE

EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLÔME DE MASTER EN SCIENCE DE GESTION

OPTION : ENTREPRENEURIAT

## **Thème**

**Le choix du processus décisionnel dans  
les entreprises de productions**

**Cas : ALCOST et TCHIN –LAIT**

**BEJAIA**

**Présenté par :**

REZKI Lynda

BOUCHEMAA Samia

**Encadreur : Dr CHABI Tayeb**

Année Universitaire 2017/2018

## **Remerciements**

*Nos vifs remerciements vont à Monsieur/Madame qui nous a fait l'honneur de présider notre jury.*

*Nous remercions également Monsieur et Madame, membres du Jury, qui nous ont honorée en accordant du temps et de l'énergie à la lecture du document.*

*Nos sincères remerciements vont à notre encadrant, Monsieur CHABI Tayeb, pour son soutien, sa confiance et ces conseils tout au long de l'élaboration de ce travail.*

*Nous tenons à remercier, le personnel des deux entreprises qui nous ont accueilli a faire notre stage ALCOST et THIN-LAIT 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.*

*Nous tenons également à remercier toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

## *Dédicaces*

*À mon mari qui m'a toujours encourager pour continuer mes études ;*

*À ma fille adoré malak ;*

*À mes parents qui ont toujours cru en moi et soutenu durant toute les étapes de  
ma vie ;*

*À mes frères et sœur pour leurs amour et soutiens ;*

*À ma belle famille qui m'a soutenu et aider tout au long de mon parcours ;*

*À tout le personnel de l'UFC Bejaia.*

*À toute ma famille et mes amis.*

*Je dédie le fruit de ce travail*

*Lynda*

## Dédicaces

Au nom d'Allah, le tout miséricordieux, le très miséricordieux.

Je ne veux pas laisser cette occasion sans vous exprimer mon attachement et les souvenirs reconnaissants que je garde de vous, je serai profondément heureuse de dédier ce modeste travail à mes très chers parents qui ont su m'apporter leur soutien et leur réconfort tout au long de ma scolarité et dans les moments les plus difficiles.

Merci à toi papa ; même si aucune dédicace ne saurait exprimer ma profonde gratitude et mon vif reconnaissance. Aucune dédicace ne pourra compenser les sacrifices que tu as consentis à faire pour mon bien être et mon bonheur

À toi maman mon adorable mère ; toi qui a toujours été présente continue de l'être pour faire mon bonheur tout au long de mes études. à mes chers frère Saleh et Amine que j'adore très fort, à ma chère sœur Lynda qui est toujours à mes côtés

À toute ma famille qui de près ou de loin,

À tous mes chères copines :

Siham ; Kenza ; Nabila ; Lydia ; Warda ; Rahima

À tous mes amis :

Yamine ; Dilia ; Sara ; Juba ; Iman ; Bilal ; Lynda ; Nouha et Nihad

Samia

## Liste des tableaux :

Numéro du tableau	Désignation	page
<b>Tableau n°1</b>	Modélisation d'un système d'entreprise.	<b>15</b>
<b>Tableau N°2</b>	Les caractéristiques des différents types de décision.	<b>26</b>
<b>Tableau N°3</b>	Processus de prise de décision selon le modèle classique.	<b>29</b>
<b>Tableau N°4</b>	Tableau comparatif des décisions (systémique et classique) .	<b>34</b>
<b>Tableau N°5</b>	Les produits de l'entreprise ALCOST.	<b>41</b>
<b>Tableau N°6</b>	Chiffre d'affaire(HT) de l'entreprise ALCOST.	<b>43</b>
<b>Tableau N°7</b>	Echantillon des l'entreprises enquêtées.	<b>57</b>
<b>Tableau N°8</b>	La répartition selon l'âge de l'entreprise ALCOST.	<b>58</b>
<b>Tableau n°9</b>	La répartition selon le sexe de l'entreprise ALCOST.	<b>58</b>
<b>Tableau N°10</b>	La répartition selon le niveau d'information de l'entreprise ALCOST.	<b>59</b>
<b>Tableau N°11</b>	La répartition selon le type de décision chez ALCOST.	<b>59</b>
<b>Tableau N°12</b>	La répartition selon la source de décision chez ALCOST.	<b>60</b>
<b>Tableau N°13</b>	La répartition selon les étapes du processus décisionnelle chez ALCOST.	<b>61</b>
<b>Tableau N°14</b>	La répartition selon les éléments clés de la prise de décision chez ALCOST.	<b>62</b>
<b>Tableau N°15</b>	La répartition selon la prise de décision chez ALCOST.	<b>63</b>
<b>Tableau N°16</b>	La répartition selon le pouvoir de décision chez ALCOST.	<b>63</b>
<b>Tableau N°17</b>	La répartition selon type de décision délégué chez ALCOST.	<b>64</b>
<b>Tableau N°18</b>	La répartition de la décision selon leur supérieur chez ALCOST.	<b>64</b>
<b>Tableau N°19</b>	La répartition selon le moment de la prise de décision.	<b>65</b>
<b>Tableau N°20</b>	La répartition selon le degré de responsabilité chez ALCOST.	<b>64</b>
<b>Tableau N°21</b>	La répartition selon l'identification du problème chez ALCOST.	<b>66</b>
<b>Tableau N°22</b>	La répartition selon la recherche de décision possible ALCOST.	<b>67</b>
<b>Tableau N°23</b>	La répartition selon l'analyse des solutions par apport a la prise de décision chez ALCOST.	<b>68</b>
<b>Tableau N°24</b>	La répartition selon le critère du choix de la décision de l'entreprise ALCOST.	<b>68</b>
<b>Tableau N°25</b>	La répartition selon l'exécution des décisions chez ALCOST.	<b>69</b>
<b>Tableau N°26</b>	La répartition selon l'âge chez TCHIN-LAIT.	<b>69</b>
<b>Tableau N°27</b>	La répartition selon le sexe chez TCHIN-LAIT.	<b>70</b>
<b>Tableau N°28</b>	La répartition selon le niveau de formation chez TCHIN-LAIT.	<b>70</b>
<b>Tableau N°29</b>	La répartition selon le type de décision chez TCHIN-LAIT.	<b>71</b>
<b>Tableau N°30</b>	La répartition selon la source de décision de l'entreprise TCHIN-LAIT.	<b>71</b>
<b>Tableau N°31</b>	La répartition selon les étapes du processus décisionnelle de TCHIN-LAIT.	<b>72</b>
<b>Tableau N°32</b>	La répartition selon les éléments clés de la prise de décision de TCHIN-LAIT.	<b>72</b>
<b>Tableau N°33</b>	La répartition selon la prise de décision de TCHIN-LAIT.	<b>73</b>
<b>Tableau N°34</b>	La répartition selon le pouvoir de décision de TCHIN-LAIT.	<b>74</b>
<b>Tableau N°35</b>	La répartition selon type de décision délégué chez TCHIN-LAIT.	<b>74</b>
<b>Tableau N°36</b>	La répartition de la décision selon leur supérieur chez TCHIN-	<b>75</b>

	LAIT.	
<b>Tableau N°37</b>	La répartition selon la moment de décision chez l'entreprise TCHIN-LAIT.	<b>75</b>
<b>Tableau N°38</b>	La répartition selon le degré de responsabilité de TCHIN-LAIT.	<b>76</b>
<b>Tableau N°39</b>	La répartition selon l'identification du problème chez TCHIN-LAIT.	<b>76</b>
<b>Tableau N°40</b>	La répartition selon la recherche des décisions possible lors de la décision chez TCHIN-LAIT.	<b>77</b>
<b>Tableau N°41</b>	La répartition selon l'analyse des solutions par apport a la prise de décision chez TCHIN-LAIT.	<b>78</b>
<b>Tableau N°42</b>	La répartition selon le critère du choix chez TCHIN-LAIT.	<b>78</b>
<b>Tableau N°43</b>	La répartition selon l'exécution des décisions chez TCHIN-LAIT.	<b>79</b>

## Liste des graphes

<b>Graphe</b>	<b>Désignation</b>	<b>page</b>
<b>Graphe n°1 :</b>	Exemple d'un système d'entreprise.	<b>6</b>
<b>Graphe n° 2 :</b>	La boîte noire, outil de représentation universelle des objets identifiables dans un processus.	<b>7</b>
<b>Graphe n°3 :</b>	Régulation d'un système.	<b>8</b>
<b>Graphe n°4 :</b>	Structure pyramidale du modèle classique.	<b>31</b>
<b>Graphe n°5 :</b>	La décision en temps réel du modèle classique.	<b>33</b>
<b>Graphe n° 6 :</b>	Le processus décisionnel du modèle (IMC).	<b>37</b>
<b>Graphe n°7</b>	La qualité du lait UHT.	<b>49</b>
<b>Graphe n°8</b>	L'évolution du volume depuis 2001 d'ALCOST.	<b>53</b>
<b>Graphe n°9</b>	Réseau de distribution.	<b>54</b>
<b>Graphe n°10</b>	Répartition selon l'âge chez ALCOST.	<b>58</b>
<b>Graphe n°11</b>	Répartition selon le sexe chez ALCOST.	<b>58</b>
<b>Graphe n°12</b>	Répartition selon niveau de formation chez ALCOST.	<b>59</b>
<b>Graphe n°13</b>	La répartition selon le type de décision chez ALCOST.	<b>59</b>
<b>Graphe n°14</b>	La répartition selon la source de décision chez ALCOST.	<b>60</b>
<b>Graphe n°15</b>	La répartition selon les étapes du processus décisionnelle chez ALCOST.	<b>61</b>
<b>Graphe n°16</b>	La répartition selon l'élément clés de la décision chez ALCOST.	<b>62</b>
<b>Graphe n°17</b>	La répartition selon la prise de décision chez l'entreprise ALCOST.	<b>63</b>
<b>Graphe n°18</b>	La répartition selon le pouvoir de décision chez ALCOST.	<b>63</b>
<b>Graphe n°19</b>	La répartition selon le type de décision délégué chez ALCOST.	<b>64</b>
<b>Graphe n°20</b>	La répartition de décision selon leu supérieur hiérarchique ALCOST.	<b>64</b>
<b>Graphe n°21</b>	La répartition selon le moment de la prise de décision chez ALCOST.	<b>65</b>
<b>Graphe n°22</b>	La répartition selon le degré de responsabilité chez ALCOST.	<b>65</b>
<b>Graphe n°23</b>	La répartition selon l'identification de problème chez ALCOST.	<b>66</b>
<b>Graphe n°24</b>	La répartition selon la recherche des décisions possibles chez ALCOST.	<b>67</b>
<b>Graphe n°25</b>	La répartition selon l'analyse des solutions par apport a la prise de décision chez ALCOST.	<b>68</b>
<b>Graphe n°26</b>	La répartition selon le critère de choix de l'entreprise ALCOST.	<b>68</b>
<b>Graphe n°27</b>	La répartition selon l'exécution des décisions de l'entreprise ALCOST.	<b>69</b>
<b>Graphe n°28</b>	La répartition selon l'age chez TCHIN-LAIT.	<b>69</b>
<b>Graphe n°29</b>	La répartition selon le sexe chez TCHIN-LAIT.	<b>70</b>
<b>Graphe n°30</b>	La répartition selon le niveau de formation chez TCHIN-LAIT.	<b>70</b>
<b>Graphe n°31</b>	La répartition selon type de décision chez TCHIN-LAIT.	<b>71</b>
<b>Graphe n°32</b>	La répartition selon source de décision chez TCHIN-LAIT.	<b>71</b>
<b>Graphe n°33</b>	La répartition selon les étapes de processus décisionnelle chez TCHIN-LAIT	<b>72</b>
<b>Graphe n°34</b>	La répartition selon les éléments clés de la décision chez TCHIN-LAIT.	<b>72</b>
<b>Graphe n°35</b>	La répartition selon la prise de décision chez TCHIN-LAIT.	<b>73</b>

<b>Grappe n°36</b>	La répartition selon le pouvoir de décision chez TCHIN-LAIT.	<b>74</b>
<b>Grappe n°37</b>	La répartition selon le type de décision délégué chez TCHIN-LAIT.	<b>74</b>
<b>Grappe n°38</b>	La répartition de décision selon leur supérieur hiérarchique chez TCIN-LAIT.	<b>75</b>
<b>Grappe n°39</b>	La répartition selon le moment de la prise de décision chez TCHIN-LAIT.	<b>75</b>
<b>Grappe n°40</b>	La répartition selon le degré de responsabilité chez TCHIN-LAIT.	<b>76</b>
<b>Grappe n°41</b>	La répartition selon l'identification du problème chez TCHIN-LAIT	<b>76</b>
<b>Grappe n°42</b>	La répartition selon la recherche des décisions possible chez TCHIN-LAIT.	<b>77</b>
<b>Grappe n°43</b>	La répartition selon l'analyse des solutions par apport la prise de décision chez TCHIN-LAIT.	<b>78</b>
<b>Grappe n°44</b>	La répartition selon le critère du choix chez TCHIN-LAIT.	<b>78</b>
<b>Grappe n°45</b>	La répartition selon l'exécution de la décision chez TCHIN-LAIT.	<b>79</b>

## Liste des figures

<b>Figure</b>	<b>Désignation</b>	<b>Page</b>
Figure n°1	Classification des décisions selon leur niveau	21
Figure n°2	La décision opérationnelle	24

# Sommaire :

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre n°1 : Le processus décisionnel dans l'entreprise</b>	
<b>Section n°1 : Le système de l'entreprise.....</b>	<b>4</b>
• Typologie sur le système d'entreprise.....	4
• L'entreprise en tant que système.....	13
• Les différents types de sous système.....	15
<b>Section n°2 : Typologies sur la prise de la décision.....</b>	<b>18.</b>
• L'information et la prise de décision.....	18
• Définition de la décision.....	19
• Les différents types de la décision.....	20
<b>Section n°3 : Le processus décisionnel selon les différents modèles .....</b>	<b>27</b>
• Le modèle classique de la prise de décision.....	28
• Le modèle béhavioriste.....	32
• Le modèle systémique.....	33
<b>Chapitre 2 : la prise de décision selon une entreprise publique (ALCOST) et privée (TCHIN-LAIT)</b>	
<b>Section 1 : Présentation des organismes d'accueil.....</b>	<b>39</b>
• Présentation de l'entreprise ALCOST.....	39
• Présentation de l'entreprise TCHIN-LAIT /CANDIA.....	48
<b>Section 2 : Méthodologie de recherche.....</b>	<b>54</b>
• l'identification des objectifs de l'enquête. ....	55
• Mode d'administration du questionnaire.....	55
• Caractéristique de l'échantillon des entreprises enquêtées.....	55
• Structure des entreprises a étudié.....	55
• Dépouillement des questionnaires.....	57

<b>Section 3 : l'analyse des résultats.....</b>	<b>58</b>
• L'analyse des résultats de l'entreprise ALCOST .....	58
• L'analyse des résultats de l'entreprise TCHIN-LAIT CANDIA.....	69
• Synthèse des résultats sur le processus décisionnel des deux entreprises enquêtées.....	79
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>82</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>85</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>88</b>

# **Introduction**

## **Générale**

# Introduction générale

---

## **1. Contexte général :**

La décision est un acte par lequel un décideur opère un choix entre plusieurs options permettant d'apporter une solution satisfaisante à un problème donné ou l'exécution d'une action ou d'un projet avec toutes les conséquences que cette décision pourrait engendrer.

De nos jours, le nombre de décisions que nous devons prendre ne peut aller qu'en augmentant eu égard à la complexité croissante et la rapidité des changements dus à la mondialisation socio-économique et culturelle et à son impact certain sur notre vie quotidienne.

Savoir prendre la bonne décision au bon moment, est le résultat d'une bonne pratique du management, et une bonne réponse aux problèmes rencontrés en fonction des éléments disposés pour les résoudre. Prendre une décision peut parfois être particulièrement difficile pour les managers; ils sont confrontés quotidiennement à des choix à faire. Certains font appel à l'intuition, et d'autres recourent à la raison.

Au sein de l'entreprise, la prise de décision revêt une dimension encore plus importante puisqu'elle se repose essentiellement sur les informations détenues par les dirigeants qui leur permettent de prendre des décisions en adéquation avec les objectifs escomptés. Chaque jour, le chef d'entreprise très occupé, doit analyser de nombreuses situations et prendre plusieurs décisions plus ou moins importantes.

Chaque décision est le résultat d'un processus complexe qui, en règle générale, implique deux manières de réfléchir : regarder en arrière pour comprendre le passé et voir plus loin pour prévoir l'avenir.

Décider, c'est choisir et pouvoir, des millions de décisions sont prise chaque jours dans les entreprises chacune d'entre elle se situe a des différents niveaux hiérarchique. De plus, les décisions concernent différents types d'activités. On peut ainsi distinguer les décisions commerciales, financières, administratives...etc. dans l'entreprise, la décision renvoie a la question de leadership, la qualité humaine et intellectuelle que tout entrepreneur est censé mettre en œuvre pour le bon fonctionnement de son entreprise, elle questionne aussi la notion du pouvoir. Elle interroge également sur la capacité d'agir dans un contexte économique.

# Introduction générale

---

A vrai dire, prendre la bonne décision est la garantie d'une vie réussie que ça soit vie privée ou professionnelle. C'est également la garantie d'atteindre rapidement les objectifs fixés. Cependant ceux qui hésitent et tergiversent sans cesse perdent beaucoup de temps et d'énergie pour réaliser très peu de résultats. Ces gens ont perdu trop d'énergie dans l'hésitation et sont épuisés au moment d'agir, d'où le risque que courent quotidiennement les chefs d'entreprises moins avertis de prendre de mauvaises décisions.

L'entreprise en tant que structure socialement organisée suppose que soient définies les modalités de la prise de décision. Cette action repose entre autres sur les informations détenues par les décideurs qui leur permettent de prendre des décisions en adéquation avec les objectifs poursuivis par l'organisation.

La notion de décision a évolué dans le temps au fur et à mesure que ce sont transformées et complexées 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 certain nombre d'informations à sa disposition sur le marché.

## **2. Problématique de recherche :**

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

### **Quel est le processus décisionnel correspondant à une entreprise de production ?**

Tout au long de notre travail, nous allons essayer d'assouvir notre curiosité en résolvant notre principale problématique, de laquelle découlent plusieurs questions subsidiaires :

- Quels sont les déterminants de la prise de décision ?
- Quels sont les outils d'aide à la prise de décision ?
- Quels types de décisions les managers des entreprises font face ?

## **3. Hypothèses de recherches :**

Afin de répondre à ces questions, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- La taille de l'entreprise est la déterminante de la prise de décision.

## Introduction générale

---

- Le système d'information est un outil de gestion et d'aide à la prise de la décision au sein de l'entreprise.
- Les dirigeants de l'entreprise sont quotidiennement confrontés à des décisions financières, de production et commerciales.

#### **4. Le but de la recherche :**

L'objectif de la présente recherche ; consiste à étudier le choix du processus décisionnel dans les entreprises de production : une entreprise privée comparée avec une entreprise publique d'une part et assister les dirigeants dans l'amélioration de l'efficacité et de la qualité de la prise de décision ; d'autre part. Pour ce faire, nous allons :

- Étudier le processus décisionnel dans le secteur privé et public.
- Le choix du modèle adopté dans les deux secteurs.
- Les étapes suivies du processus décisionnel.

#### **5. Méthodologie de la recherche :**

Notre travail est composé de deux chapitres pour tenter de répondre à la problématique à l'aide des propositions de recherches établies.

Le premier chapitre est constitué le cadre théorique, le but de cette recherche est d'y présenter des idées en lien avec le sujet qui sont aujourd'hui présentes dans les articles de recherches, d'ouvrages théoriques, de thèses ou parfois des magazines économiques, nous présenteront ainsi dans un premier temps le processus décisionnel dans les entreprises, sa typologie sur la prise de décision, son processus décisionnel, et la mise en œuvre de la décision.

Dans le deuxième chapitre, qui est le chapitre pratique nous allons faire la présentation de l'échantillon (TCHIN LAIT et ALCOST), puis la méthodologie de recherche et à la fin l'analyse des résultats.

**Chapitre 1 :**  
**Le processus**  
**décisionnel dans**  
**l'entreprise**

## Introduction du chapitre :

Chaque jour, des décisions sont prises au sein des entreprises, publiques ou privés, situés à des différents niveaux hiérarchiques. De plus les décisions concernent nombreux types d'activités, on peut distinguer les décisions commerciales, administratives, financières ... etc. En fait, aucune décisions n'est identiques a une autre, chaque décision a une incidence différentes sur le fonctionnement, la rentabilité, la performance, ainsi que le suivie de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous exposerons a un aperçu 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. Typologies sur le système d'entreprise

#### 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 »<sup>1</sup> qui signifie « ensemble organisé »<sup>2</sup>, 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 par j.De Rosney en 1975<sup>3</sup> « un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en fonction d'un but »<sup>4</sup>. Outre celle proposée par C. W. Churchman<sup>5</sup>,

---

<sup>1</sup> 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.

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

<sup>3</sup> Joel DE ROSNY J.les macroscopes, paris éd : du seuil 1975 p23.

<sup>4</sup> Rolande Marciniak Frantz ROWE ; Op ; cité page 10

<sup>5</sup> CHURCHMAN C.W. « Qu'est ce l'analyse par les système ? », 1994, Edition Dunod. Paris. Page102

« les systèmes sont constitués d'ensembles d'éléments de composantes qui fonctionnent de concert en vue d'atteindre l'objectif fondamental »<sup>6</sup>. 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 »<sup>7</sup>. 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 interaction<sup>8</sup>:**

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.

---

<sup>6</sup> CHURCHMAN C.W Op cité page 68.

<sup>7</sup> J. G. et FELIX R .S. "Information system Theory and practice", Edition Hamiltow. USA, 1984 p36

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

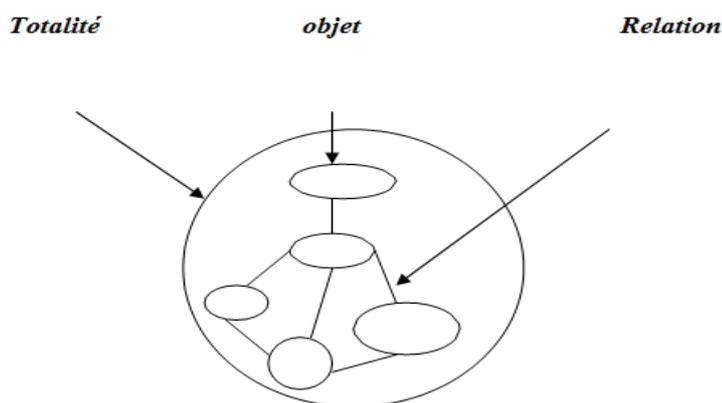
### 1.2. Le système organisé en fonction d'un but:

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),

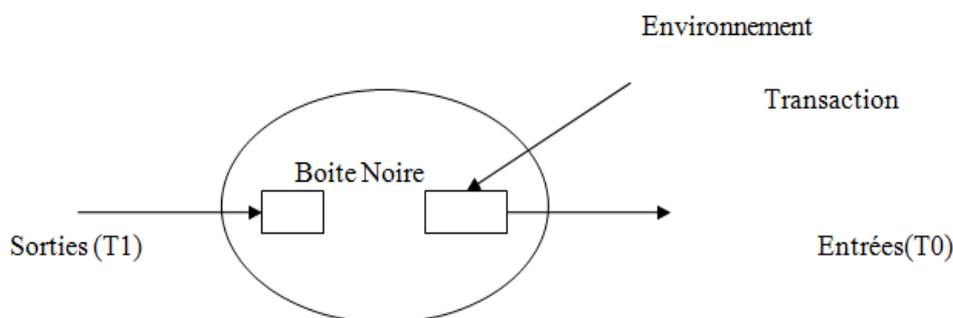
- l'intentionnalité, propriété « affichée » par un centre de décision donné (qui déclare vouloir optimiser telle ou telle fonction). Selon E.Schwartz, un système peut être défini comme un tout organisé de composants en interaction, nous avons : le monde des objets (composants), le monde des relations (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 :

### Graphe N°2 : La boîte noire, outil de représentation universelle des objets identifiables dans un processus.<sup>9</sup>



**Source :** Elamrani 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<sup>10</sup>:

#### 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,

---

<sup>9</sup> Elamrani Amina, apport de l'orientation objet au système d'information comptable, Thèse de doctorat , université de Rennes 1994 Page 56.

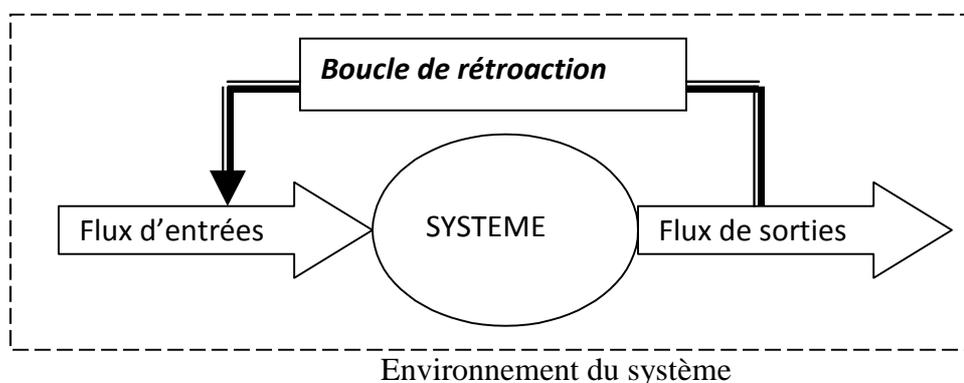
<sup>10</sup> Henri Briand, Jean Bernard Camps ; les système d'information analyse et conception ; ed : Dunod , paris 1984, page 80

multitude d'objectifs. Il entretient des relations continues avec son environnement. Le système 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. Hodge<sup>11</sup>, 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. Hodge<sup>12</sup> 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 transformation<sup>13</sup>, 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 système<sup>14</sup>**



**Source:** Paul Bocij , Andrew Creasley , Simon hickie "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.

<sup>11</sup> HODGE B., FLECK R. A. et HONES C. B. « Management Information System », 1984. Edition Reston. U.S.A.,p 45

<sup>12</sup> Idem page 29.

<sup>13</sup> M.Sallah : autonomie des EPE : la gestion de la prise de décision dans le cadre de l'approche systémique, ed : opu alger p109.

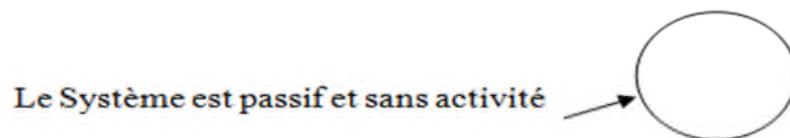
<sup>14</sup> « Paul Bocij , Andrew Creasley , Simon hickie "business information system ed : Dave chaffey : 2003 england page 4.

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

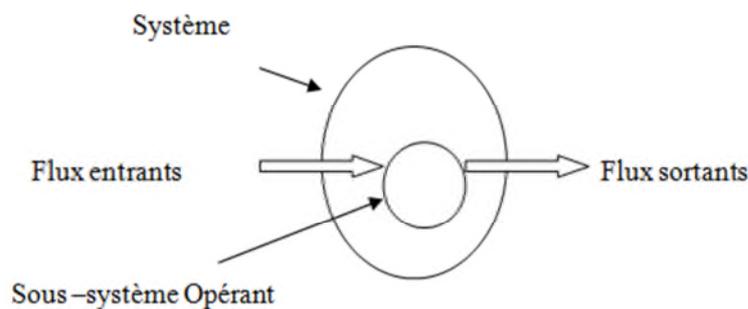
## 1.5. Modélisation d'un système<sup>15</sup>:

Une typologie de la modélisation des systèmes diffusée par l'économiste américain K.Boulding<sup>16</sup>, propose une approche par neuf niveaux :

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



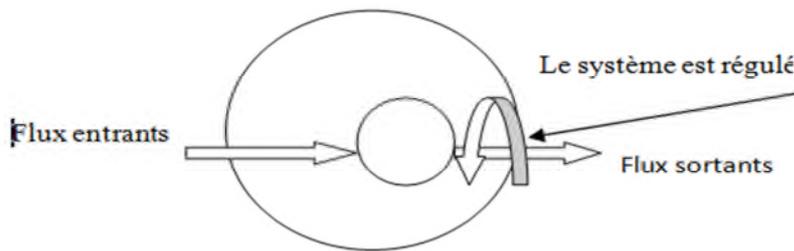
- **Le deuxième niveau** : il décrit un « système actif », présumé faire quelque chose, agit et réagit en fonction des sollicitations de l'environnement.



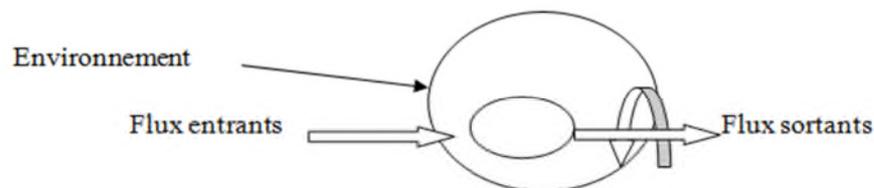
- **Le troisième niveau** : il formalise un « système régulé », dispose en principe d'une certaine forme de régularité dans son activité. Cela suppose un mécanisme interne qui assure la stabilité, quelles que soient les perturbations de l'environnement, mais il ne traite toujours pas de l'information.

<sup>15</sup> Jean-louis LE MOINE, la théorie du système général, Paris 1977, p : 99-115.

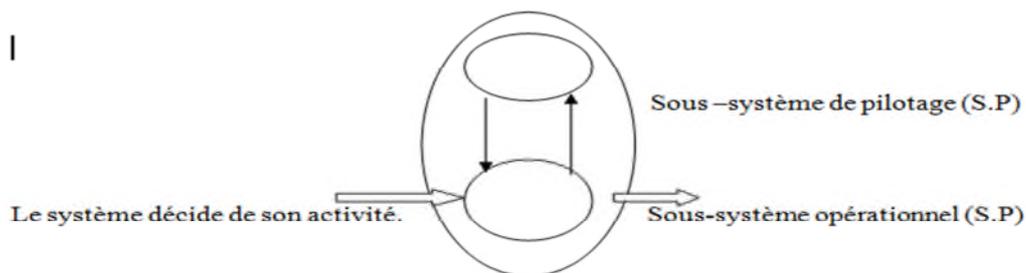
<sup>16</sup> Hubert Tardieu ; Dominique Nanci ; Daniel Pascot « conception d'un système d'information »éd : organisation Paris 1980,pages : de 25 à30



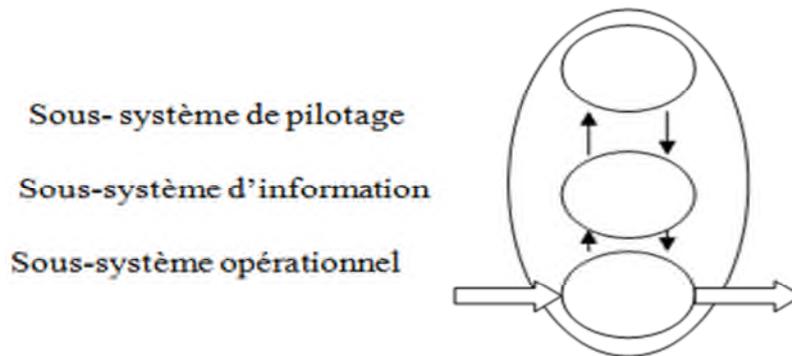
- **Le quatrième niveau :** il définit un « système informé » capable de mémoriser de l'information et de l'utiliser pour modifier son comportement, il traite l'information, mais il ne l'interprète pas.



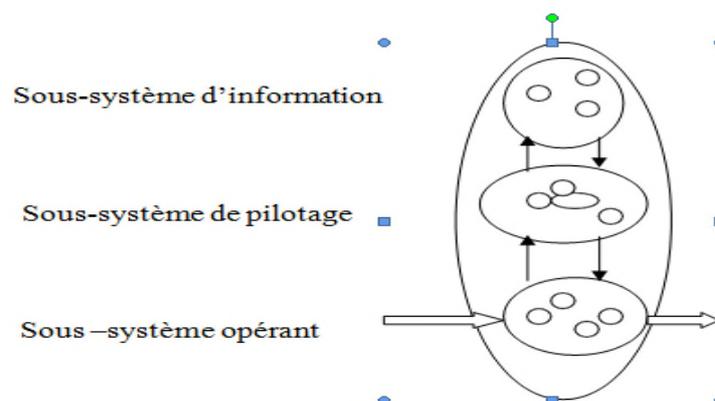
- **Le cinquième niveau:** Ce niveau s'intéresse au « système décideur », doté non seulement d'une capacité de traitement mais aussi capable d'interpréter des situations et de décider des actions à conduire. Il y a donc échange entre le système opérant et le système de décision ce qui donne à ce système 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:



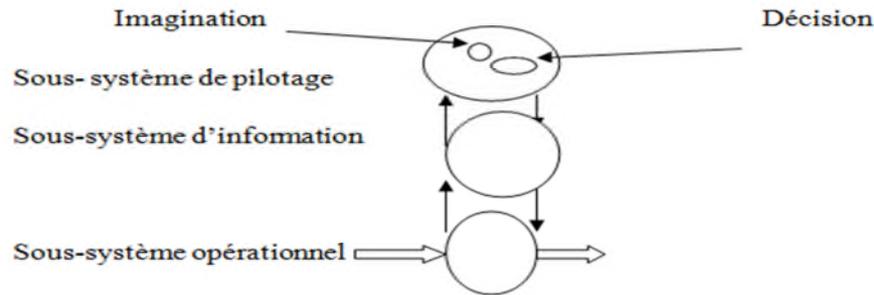
- **Le sixième niveau:** Ce niveau, indique que le « système mémorise », agit et élabore ses décisions en fonction d'informations qu'il stocke au cœur de la prise en compte du traitement d'évènements provenant de l'extérieur. Cela implique que l'on dispose dès lors d'un sous-système supplémentaire, le système d'information qui mémorise les actions et les décisions pour que le système global ait un comportement intelligible.



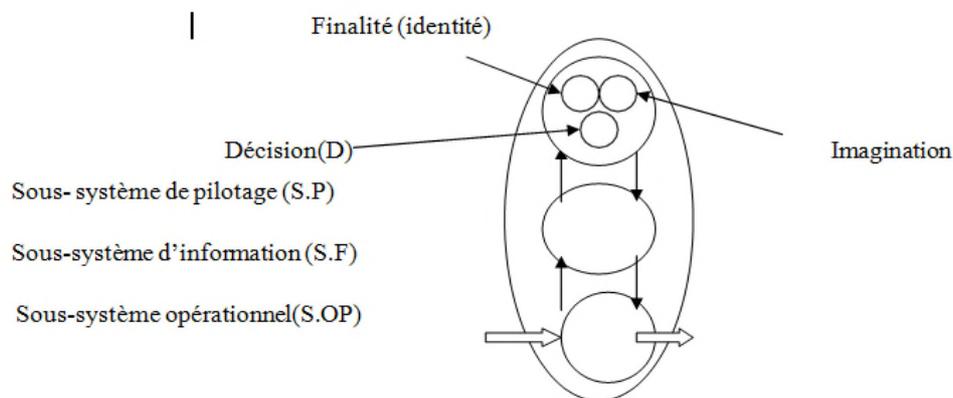
- **Le septième niveau:** Ce niveau postule que le « système coordonne » ses décisions d'action en fonction des situations qui se présentent dans des activités différentes. Dans ce cas, les processeurs décisionnels sont branchés directement sur les événements et agissent sur le système d'information 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»<sup>17</sup>

Selon J – Mélése,<sup>18</sup> 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 objectif commun.

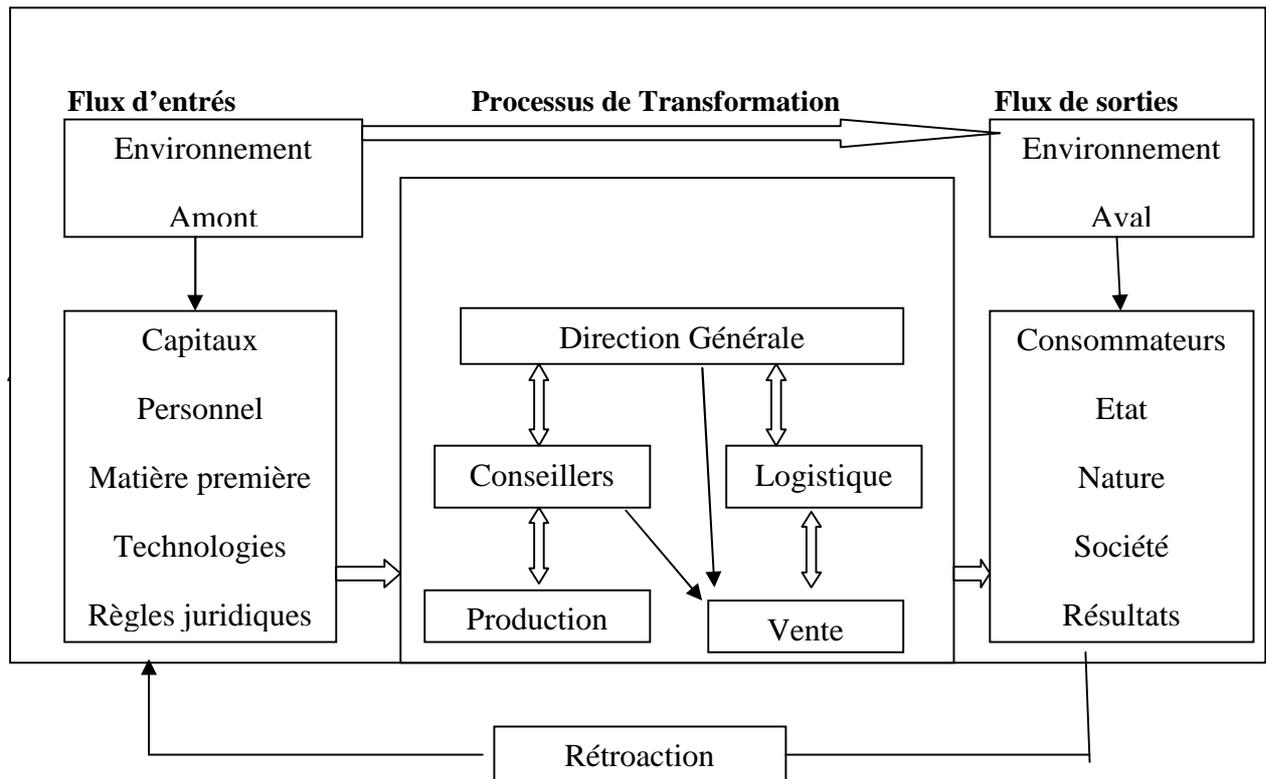
Pour mieux analyser le système d'entreprise et ses différents sous système , nous allons présenter dans le tableau ci-dessous , la modalisation d'un système d'entreprise

---

<sup>17</sup> Louis Tawfiq, Alain M.chauvel , « gestion de la production et des opérations » Paris éd : HRW Ltée 1980 ; page 62.

<sup>18</sup> Jacques Méles, « la gestion par les systèmes » ; Paris éd : Hommes et Techniques ; 1984 pages 49

.Tableau n° 1 : modélisation d'un système d'entreprise<sup>19</sup>



**Source :** Bonami , de hennin boqué .légrand , management des système complexe , bruxelles

On constate dans le tableau ci dessous 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 lequel elle est traversée et conditionner, chaque mouvement d'entrée ou de sortie affectant l'un ou l'autre des flux précédents, provoque une transaction qui Genère de nouvelles informations venants 'ajouter aux précédent.

### 3. Les différents types de sous systèmes :

Il existe plusieurs sous système entreprise qui sont :

Le sous système opérationnel, le sous système d'information et le sous système de décision.

<sup>19</sup> Bonami , de hennin boqué .légrand , « management des système complexe , bruxelles 1993 page 23 .

Toute fois, il n'existe pas de liste exhaustive de sous système de l'entreprise, chaque entreprise crée se propre sous système selon son angle d'analyse : on peut distinguer :

- **la première classification fondée sur un critère fonctionnel qui consiste a distingué :**
  - . 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 réel.
  - . Le sous système financier gère les flux des capitaux.
  - . Le sous système communication gère les flux d'information.

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 présentation de l'entreprise comme système ont conduit les chercheurs en gestion a élaborer une représentation de l'entreprise que l'on appelle le système de gestion. P.tabatoui et P.jarmian considèrent « le système de gestion »<sup>20</sup> comme un système de processus de décision qui finalisent, organisent, et animent les actions collectives de personnes ou de groupe de personnes réalisant les activités qui leurs sont assignées dans une organisation. Le système de gestion est composé de cinq sous système ci-dessous<sup>21</sup> :

#### **3.1.1. Sous système de finalisation :**

Le rôle du sous système de finalisation est de déterminer les objectifs de l'entreprise a tous les niveaux de l'organisation et pour toutes les fonctions : production, commercial, ressources humaines. ....etc.

Pour ce faire, on passe ainsi d'objectifs très généreux a toute une hiérarchie de sous objectifs de plus en plus précis et délimités. l'un des rôles du manager est d'exprimer de

---

<sup>20</sup> Tabatoni , P. et Jarniou, P. le système de gestion : politique et structure , paris : PUF , 1975 . page 36.

<sup>21</sup> Bernard Fallery. Système d'information du dirigeant PME , thèse de doctorat , université de montpellier 1 . 1996 page 42.

façon rationnelle cette hiérarchie. Cette pratique de la formulation d'objectifs hiérarchie dans l'entreprise a conduit a un mode de management que l'on nomme direction par objectifs.

### **3.1.2. Sous système de planification :**

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

La planification stratégique qui concerne la détermination des objectifs généraux et qui engage l'entreprise a long terme. le plan stratégique fixe les objectifs ainsi que les stratégies et les politiques a suivre.

La planification opérationnelle ou tactique définit l'affectation des ressources pour chacune des fonctions, a 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 . le système est défini comme un système dynamique qui possède des propriété et des comportements qui finalise l'action collective et déterminent les conditions de sa mise en œuvre. de ce fait, il qualifié tout ce qui a trait a la structure de l'entreprise et donc aux relations entre les éléments qui la compose. 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 :**

Son rôle est de générer l'action, de faire exécuter par les membres de l'organisation au travail nécessaire a la réalisation des objectifs de l'entreprise.

### **3.1.5. sous système de contrôle :**

C'est un complément du système de planification, il assure la régulation nécessaire a la survie, a la poursuite et a 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 politique, de principe, de règle, de procédure 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'information :**

Le 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, 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.

### **3.3. le système opérant :**

Le système, en agissant sur le flux d'entrée des ressources, effectue la transformation qui est la caractéristique principale de la mission constituant la finalité du système globale et correspondant aux missions techniques ou administratives de l'organisation : production, transport, entretien, prévision, facturation ...

Il comporte un ensemble d'éléments tels que : les usines, les machines, les produits, le personnel, ... etc.

## **Section 2 : Typologie sur la prise de décision**

### **1. L'information et la prise de décision :**

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<sup>22</sup>), il désigne à la fois le message à communiquer et les symboles utilisés pour l'écrire, elle utilise un code de signes porteurs de

---

<sup>22</sup> Robert Reix : système d'information et management des organisations 4<sup>ème</sup> édition Paris 2002 p : 83

sens tels qu'un alphabet de lettre une base de chiffre représente un facteur d'organisation . on touche la a un sens fondamental, ou d'information est liée a un projet , il peut être construit comme un programme informatique ou auto-construit comme la matière.

Pour l'entreprise, le terme d'information fait référence a un ensemble de connaissances de nature différente dont le rôle est essentiel a différentes phases de la prise de décision .

Selon (C .Grenier et J.Bonnebouche)<sup>23</sup> : (connaissance =information +raisonnement). L'information est une condition nécessaire a la prise de décision , elle n'est pas suffisante , la décision découle d'un processus et pour une plus grande efficacité . les entreprises vont utilisé des techniques d'aide a la décision pour décider , il faut des informations , pour que l'entreprise prenne des décisions de qualité, elle va être amenée a rechercher des informations au sein de son organisation , mais aussi a l'extérieur , puis devra les traiter , elle devra donc mettre en place un système d'information.

La théorie de décision ne considère comme (information) que ce qui est de nature entrainer ou modifier une décision. dans le cas contraire, il s'agit d'un simple bruit. On pense souvent que l'information peut être définie comme une donnée réductrice d'incertitude.

Une information juste peut remettre en cause une décision déjà prise , Il existe aussi des information fausses , biaisées ou présentées de manière telle que les destinataires ont tendance a prendre de mauvaises décision , Donc est une méthode d'intelligence économique doit prendre en compte les informations issues du contexte de l'entreprise .

### 2. Définition de la décision :

S'agit d'un processus complexe, rationnel et raisonné. L'objectif ultime de chaque entreprise est d'apprendre à décider de manière logique et raisonnable. Les fondements des apprentissages créent les bases de données théoriques, documentaires et les expériences pour nourrir notre bibliothèque de savoir et de savoir choisir. Une décision est une procédure à la fois inconsciente et consciente. La part consciente et volontaire a été largement développé théorisée et standardisée.

Ce processus a souvent été appelé arbre décisionnel car la décision va cheminer progressivement en suivant plusieurs embranchements jusqu'à aboutir au fruit, qui est le

---

<sup>23</sup> Grenier et bonnebouche : système d'information comptable : ed : foncher paris 1998 p :191

résultat. L'arbre est visible, on a appris à le tailler, le domestiquer, l'élaguer pour que la fructification soit la meilleure possible ; en revanche on a souvent oublié de cultiver les racines, la part invisible mais néanmoins indispensable à la fructification. Une décision est un processus aux multiples facteurs. Il s'agit d'une succession de carrefours qui permet d'arriver au résultat.<sup>24</sup>

Les décisions prises reposent sur les informations et les connaissances dont disposent les décideurs en fonction des objectifs poursuivis par l'entreprise. Plusieurs théories se sont succédé pour décrire et expliquer le comportement du décideur.

Traditionnellement, les guides et ouvrages traitant de la bonne façon de prendre une décision suivent le processus raisonné suivant : définir le problème collecter les informations chercher les solutions choisir une solution appliquer la solution choisie valider la justesse de la solution choisie.

Donc ; la décision consiste à choisir une solution en comparant plusieurs possibilités et en sélectionnant d'un type d'action parmi plusieurs alternatives. Pour gérer une entreprise les managers font en permanence des choix. Sans décision ; l'entreprise ne pourrait jamais fonctionner.

### 3. Les différents types de la décision :

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

#### 3.1. Classification des décisions selon leur degré de risque :

Ou point de vue de degré de risque attaché à la prise de décision, on parle de décision certaines, décisions aléatoires et décisions incertaines.

3.1.1. **Les décisions certaines** : Ces décisions se caractérisent par un risque nul dans la mesure où on connaît le résultat de la prise de décisions dans 99% des cas notant toutefois qu'un risque totalement nul n'existe pas ( la faute d'un décideur ou un cas de force majeure peut en effet introduire un élément d'incertitude si faible soit-il ) . les décisions certaines sont souvent les décisions les moins importantes c'est-à-dire les décisions de la gestion courantes<sup>25</sup>.

3.1.2. **Les décisions aléatoires** : Ces décisions sont un peu moins certaines que les décisions certaines mais un peu plus certaines que les décisions incertaines. pour

---

<sup>24</sup> Dr David O'hare , édition Thierry Souccar

<sup>25</sup> Surfeco21 : cours management : la décision et processus de décision , consulté le 15 mars 2018.

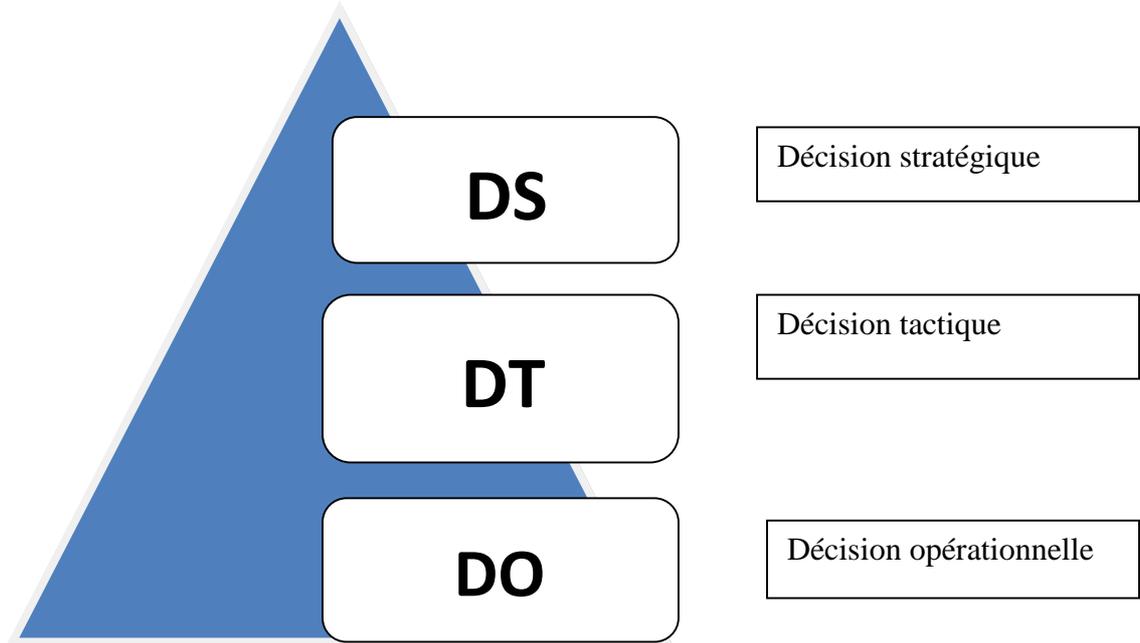
en donner une définition un peu plus claire une décision est dite aléatoire lorsque certaines variables ne sont pas totalement maîtrisées par l'entreprise mais sont connues en probabilité (entendant par là pouvant être mathématiquement probabilisés). Lorsque une variable est connue en probabilité, il s'agit d'une variable aléatoire c'est à dire une variable dont on sait qu'il y a telle ou telle probabilité pour qu'elle prenne telle valeur<sup>26</sup>.

**3.1.3. Les décisions incertaines :** lorsque interviennent des variables qui ne sont ni maîtrisées par l'entreprises, ni même probabilisables en raison de la trop grande complexité de l'environnement et des conditions d'évolution du marché, on parlera de décisions incertaines, ce sont souvent les décisions les plus importantes (décisions stratégiques)<sup>27</sup>

### 3.2. Classification des décisions selon leur niveau :

Selon le modèle d'**IGOR ANSOFF**<sup>28</sup> nous distinguons traditionnellement trois grands types de décisions par ordre d'importance.

**Figure n° 1 :** classification des décisions selon leur niveau.



**Source :** H. IGOR ANSOFF : strategic management : 2ème édition 2007 .

---

<sup>26</sup>Surfeco21 : cours management : la décision et processus de décision , consulté le 15mars 2018.

<sup>27</sup> Idem

<sup>28</sup>ANSOFF(1),(12décembre 1918-14 juillet 2002)était un professeur et consultant Russo-américain en stratégie d'entreprise.

## Chapitre 1 : le processus décisionnel dans l'entreprise

---

Les décisions stratégiques ce sont les décisions les plus importantes c'est-à-dire celle qui déterminant l'orientation générale de l'entreprise .

Elles se situent au sommet de la hiérarchie. les décisions tactiques ou de gestion (encore appelées décisions de pilotage). Elles prolongent les décisions stratégiques et commandent les décisions opérationnelles. les décisions correspondants aux décisions les moins importantes .

**3.2.1. Les décisions stratégiques :** Ce sont effectivement les décisions les plus importantes dans la mesure où elles déterminent l'orientation générale de l'entreprise et parfois même conditionnent sa survie . il peut s'agir par exemple des décisions d'investissement qui sont lourdes de conséquences ou encore des décisions de lancement de nouveaux produits .des décisions financières telles qu'une prise de participation ou un lancement d'OPA ( offre plique d'achat ) . une fusion , une absorption .....etc. ce sont finalement les décisions les plus incertaines .<sup>29</sup>

Les décisions stratégiques se caractérisent principalement par une centralisation à un haut niveau hiérarchique. ce qui n'exclut pas un travail de réflexion et de réparation de groupe . elle présentent un caractère non répétitif et engagent les entreprises sur le long terme. En effet ce n'est pas tous les jours qu'une entreprise procéde à une offre publique d'achat, une augmentation du capital , une implantation d'unité de production l'étranger ou encore un lancement de nouveau produit . Enfin ces décisions sont toujours incertaines car les données exogènes en provenance de l'environnement sont parfois difficile à connaître parfaitement et surtout sont très mouvantes<sup>30</sup>.

Plusieurs facteurs peuvent influencer la décision stratégique du dirigeant. Ainsi il peut se fonder sur sa propre intuition.

Tel ou tel dirigeant est en effet reconnu pour sentir le marché, et anticiper les prochaines évolutions. Ces décisions bien que risques dépendent entièrement du dirigeant. La culture de l'entreprise peut aussi influencer les décisions stratégiques de celles-ci. Une entreprise avec une culture forte souhaitera souvent la préserver quitte à délaisser de secteurs plus rentables. Le dirigeant peut aussi se fier à son expérience passé . Son jugement est alors plus faible que la simple intuition.

---

<sup>29</sup>Surfeco21 : cours de managment, la décision et processus de décision , consulté le : 15 mars 2018.

<sup>30</sup> Idem.

Le plus souvent, et vu l'importance des sommes en jeu, les actionnaires et les conseils d'administration, privilégient les décisions stratégiques rationnelles reposant sur des faits clairement établis<sup>31</sup>.

Donc, la décision stratégique est une décision prise par un dirigeant, un conseil d'administration, un directoire et dont les conséquences peuvent avoir un impact sur la survie même de l'entreprise. Au contraire d'une simple décision tactique, une décision stratégique est une décision de long voire très long terme et influence directement l'avenir de l'entreprise.

**3.2.2. Les décisions tactiques ou administratives :** elles prolongent les décisions stratégiques et commandent aux décisions opérationnelles. On peut dire qu'une décision prise par un chef fonctionnel tel qu'un directeur des ressources humaines est une décision tactique. Les décisions tactiques correspondent souvent à des décisions de gestion qui peuvent parfois être aidées par des modèles mathématiques. Exemple : le modèle BCG d'analyse du portefeuille d'activités d'une entreprise. D'une manière générale, ces décisions engagent l'entreprise à moyen terme et le risque attaché à la prise de décision sans être négligeable n'est jamais vital pour l'entreprise<sup>32</sup>.

**3.2.3. Les décisions opérationnelles :** Il s'agit des décisions qui sont relatives à la gestion courante. Dans tous les cas de figure, elles ne sont jamais vitales pour l'avenir de l'entreprise. Il s'agit ici d'assurer quotidiennement le fonctionnement régulier et efficace de l'organisation. Il peut s'agir par exemple de passer des commandes, d'établir un planning d'atelier, d'organiser les visites des clients...etc. Ces décisions sont bien entendu répétitives dans la mesure où elles ont un effet immédiat et leurs résultats sont connus avec certitude, ce sont donc les décisions certaines. Elles s'engagent en principe l'entreprise sur le moyen terme.

En conclusion sur ce point, nous pouvons donc dire que les décisions affectent l'ensemble de l'entreprise<sup>33</sup>. La décision opérationnelle concerne l'exploitation courante dans l'entreprise : simple et répétitive, elle n'a d'effets que sur une courte période et peut être prise à temps au niveau hiérarchique. Ce sont les nombreuses décisions opérationnelles prises chaque jour qui assurent l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise et concrétisent les décisions organisationnelles : réapprovisionnement des stocks, établissement d'un plan de

---

<sup>31</sup> Exlurbourse publié le 11 septembre 2013 : consulté le : 30 mars 2018

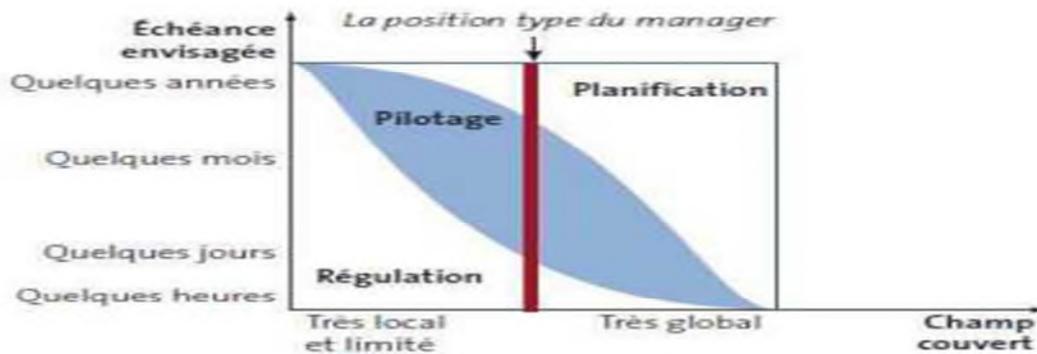
<sup>32</sup> Surfeco21 : Surfeco21 : cours management : la décision et processus de décision, consulté le 15 mars 2018.

<sup>33</sup> Idem

ournée, expédition, facturation.

Alors, une décision opérationnelle ne concerne souvent qu'une seule activité, ou qu'un seul département. Bien que limitée, la décision opérationnelle peut avoir un impact important sur le département qu'elle touche. La décision stratégique a quant à elle bien d'avantage d'impact sur l'entreprise dans son ensemble.

**Figure n° 2** : la décision opérationnelle.



**Source** : J. LOUIS LEMOINE, les systèmes de décisions dans les organisations PUF .1974 .

Selon leur nature les décisions peuvent être quantitatives ou qualitatives. Les décisions les plus faciles à prendre sont celles pour lesquelles les facteurs de décisions sont à la fois peu nombreux et quantifiables<sup>34</sup>.

Le choix peut alors être fait automatiquement à l'aide d'un modèle mathématique statistique. C'est le cas par exemple des décisions tactiques ou de pilotage. Au contraire lorsque les facteurs de décisions sont qualitatifs et nombreux. La décision ne peut résulter de la simple solution d'un modèle mathématique. Les décisions les plus importantes relevant de la direction générale font intervenir de nombreux facteurs qualitatifs.

La classification par l'entreprise des différents de décisions (stratégique, tactique et opérationnelle) est importante car elle conditionne l'élaboration des processus internes de prises de décisions adaptés à leurs spécificités.

Le processus interne de prise de décisions suit en général différentes étapes<sup>35</sup> :

- Analyse de l'objectif : vise à définir de manière précise et formulable l'objet de la prise de décision future.

<sup>34</sup> Surfeco21 : cours management : la décision et processus de décision, consulté le 15 mars 2018.

<sup>35</sup> DR. G. ZARA : synthèse : cours de management

## Chapitre 1 : le processus décisionnel dans l'entreprise

---

- Collecte de l'information : qui porte à la fois sur les facteurs externes (environnement concurrentiel de l'entreprise) et facteur interne (inventaire des ressources disponibles pouvant être utilisées dans le cadre des décisions prises) .
- Définition des options possibles : l'analyse de l'information permet de définir un ensemble de décisions susceptibles de fournir une réponse au problème posé.
- Comparaison et évaluation de ces options : il est nécessaire de pouvoir comparer les différentes options possibles ce qui nécessite de pouvoir évaluer les coûts et les gains probables.
- Choix d'une option : la décision proprement dite consiste à choisir une option de manière rationnelle, c'est à dire en choisissant celle qui permet à l'entreprise d'optimiser l'utilisation de ses ressources.

Le tableau ci-après récapitule les principales caractéristiques des trois types de décisions selon leur horizon temporel, leur fréquence, degré de réversibilité ; leur niveau, effet, procédure et domaine, et enfin la nature de l'information utilisée dans chaque niveau de décision. Nous constatons que chaque type de décision se différencie complètement de l'autre d'où il vient le rôle du manager de bien étudier et analyser les différentes informations disponibles dans chaque niveau hiérarchique ainsi que leur fiabilité.

**Tableau n° 2** : les caractéristiques des différents types de décision<sup>36</sup>.

<b>Caractéristique des décisions</b>	<b>Décision stratégique</b>	<b>Décision tactique ou administratives</b>	<b>Décision opérationnelle</b>
Horizon temporel	Long terme	Moyen terme	Court terme
Fréquence et degré de répétitivité	Décision unique	Fréquence faible décision peu répétitives	Décision très nombreuses et Répétitives
Degré d'incertitude de l'information	Très élevé	Élevé	Élevé
Degré de Réversibilité	Quasi nul	Faible	Élevé
Niveau de décision	Direction générale	Directions fonctionnelles et opérationnelles	Directions décentralisés (fonction et service)
Domaine de la Décision	Relation avec L'environnement	Gestion des Ressources	Utilisation des ressources dans le processus de transformation
Effet de la décision	Durable	Bref	Très bref
Procédure de Décision	Non programmable	Semi programmable	Programmable
Nature des Information	Incertaines et Exogènes	Presque complètes et endogènes	Complète et Endogènes

### 3.3. Classification selon la nature des variables de décisions :

Selon leur nature les variables de décisions 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 .

H.SIMON<sup>37</sup> distingue deux types de décision : les décision programmées (structurées) et les décisions non programmées ( non structurés) .

**3.3.1. Les décisions programmables (structurées) :** ce sont des décisions faciles a prendre qui portent sur des variable quantitative et peu nombreuses, car il est facile de formaliser la décision par l'élaboration d'un logarithme. cette catégorie de décisions traite

<sup>36</sup> BOUHEROUR Nour el houda « le processus de la prise de décision dans les organisations puliques » mémoire de master en sciences commerciales EHEC 2017 , page 45.

<sup>37</sup> Hélène Ionning thèse d'état de l'école des hautes études commerciale « une approche culturelle de l'utilisation des systèmes d'informations comptable et gestion dans différents contexte nationaux » paris 1992 p 93.

généralement les problèmes structurés<sup>38</sup>.le processus de décision est déclenché automatiquement par application des procédures prédéterminées.

Selon H.SIMON<sup>39</sup> , les décisions programmés sont les décisions répétitives et routinières, on établit une procédure déterminée pour éviter de les prendre en considération a chaque fois qu'elles se présentent. donc la décision structuré est une décision pour laquelle les informations nécessaires sont disponibles, les alternatives possibles énumérables et les mécanisme qui permettent de les évaluer connus.

**3.3.2. Les décisions non programmables (non structurés) :** ce sont des décisions difficiles a 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 structuré présente des caractéristiques spécifiques. selon C.BRAESCH et A. HAURAT ,on peut distinguer trois type 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 a l'incertitude).
- ✓ La complexité dynamique c'est a 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.

### Section 3 : Le processus décisionnel

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.

---

<sup>38</sup>A. Reader , (décision marking for business) ed . open . university 2003 . LONDON page 18

<sup>39</sup>SIMON .H .A .Administration et processus de décision , ed Economica paris 1983 P56

### 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 spécialisé<sup>40</sup>. 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 suite<sup>41</sup>.

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 classique<sup>42</sup>, 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.

Le processus rationnel<sup>43</sup>, 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 :

---

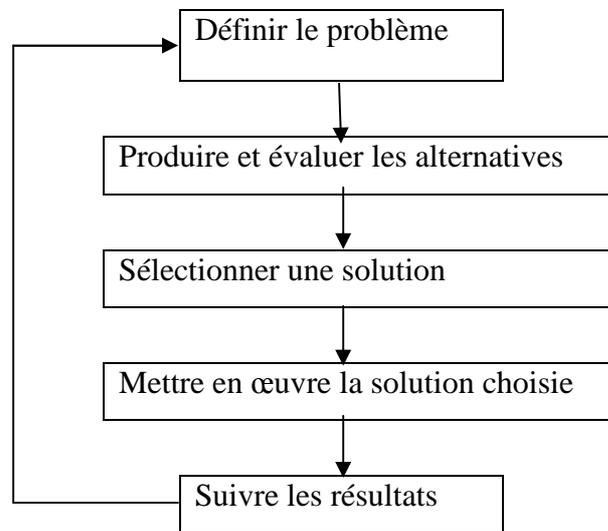
<sup>40</sup> Strategor, « stratégie, structure, décision identité », Inter Editions, Paris 1993. p277.

<sup>41</sup> Gilles Bressy Christian konkuyt, économie d'entreprise, ed : SIREY ; paris 2000 ; p : 76 et 77

<sup>42</sup> Idem Page 43

<sup>43</sup> Strategor, Op cité p288.

**Tableau N°3 : Processus de prise de décision selon le modèle classique<sup>44</sup>**



Lorsqu'il y a un accord sur les objectifs ou sur le problème à traiter et quant 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 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 suit<sup>45</sup> :

---

<sup>44</sup> Mary Jo Hatch « Théorie des organisations » Paris janvier 2000 P 289.

<sup>45</sup> Jean pierre Védrine, techniques quantitatives de gestion, éd : vuibert, Paris 1985 p103.

Optimiser $(Z) = \sum C_j X_j$ Sous contraintes : $\sum a_{ij} X_j (\leq, =, \geq) b_i$ $X_j \geq 0$	Z : La fonction économique. C <sub>j</sub> : Coefficients de la fonction économique X <sub>j</sub> : Variables de décision (d'activité). a <sub>ij</sub> : 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 correctement<sup>46</sup> 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 en 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 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

---

<sup>46</sup> M.Sallah, OP, Cité P78.

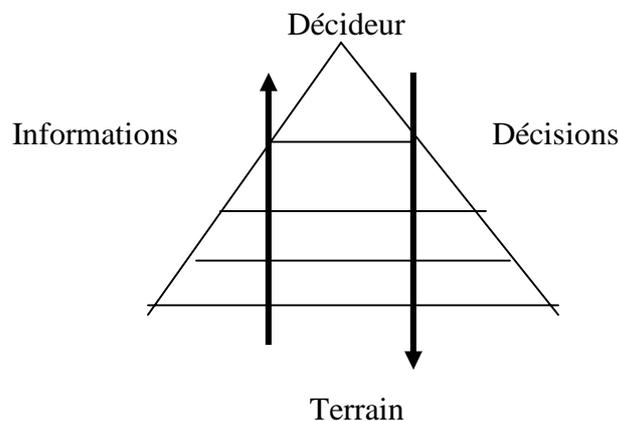
## Chapitre 1 : le processus décisionnel dans l'entreprise

---

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°4 : Structure pyramidale<sup>47</sup>**



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 plus important 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.

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 SIMON<sup>48</sup> sur la rationalité limitée est contraire au modèle classique,

---

<sup>47</sup> Alain Fernandez ; « les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise : système d'information ; nouvelle technologie et mesure de la performance » ed : d'organisation paris 1999 P.31

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 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 la quelle il se trouve confrontée. 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

---

<sup>48</sup> H.Simon Administration et processus de décision ed : economica paris 1983 p. 36

composantes psychologiques et non rationnelles, décrivant la réaction du décideur face à un environnement turbulent et complexe.

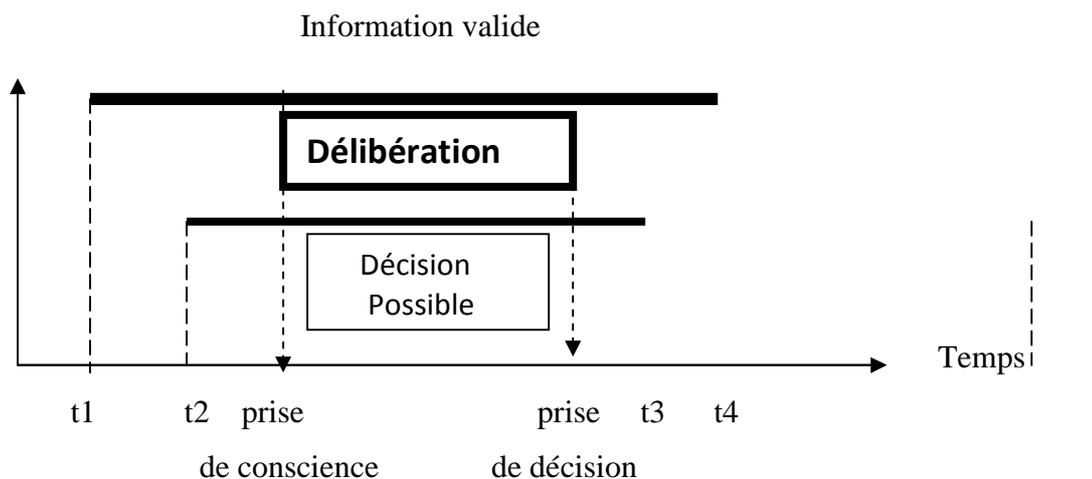
- Le deuxième modèle IMC (Intelligence -Modélisation -choix), le processus décisionnel le plus connu consiste à explorer l'entreprise et son environnement pour déterminer les situations qui nécessitent une prise de décision dans l'entreprise. Ce modèle a fait l'objet d'une étude approfondie dans le modèle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

### 3. Modèle systémique de 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°5 : la décision en temps réel<sup>49</sup>**



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

<sup>49</sup> Alain Fernandez Op ; Cité P.44

## Chapitre 1 : le processus décisionnel dans l'entreprise

---

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.

**Tableau N°4 : Tableau comparatif des décisions**<sup>50</sup>

Modèle classique	Modèle systémique
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le modèle classique propose un système de management à base de planification et procédure détaillée, en résultat,</li> <li>-Les employés ont des actions bien cadrées mais, en contrepartie, peu de moyens pour réagir face à l'imprévu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le modèle réactif propose de laisser une plus grande part d'initiative aux acteurs de terrain pour faire face à toutes les situations,</li> <li>- Les acteurs sont à même de réagir aux imprévus,</li> <li>- Leurs actions s'inscrivent, non plus dans un cadre procédural, mais dans un système de responsabilité et de confiance.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les centres de décision sont loin du terrain,</li> <li>- Des cadres intermédiaires assurent la liaison entre le terrain et la tête pensante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'entreprise réactive, limite les niveaux intermédiaires et répartit les centres de décision sur le terrain.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La communication entre les divisions est pratiquement inexistante ou doit opérer par référence au niveau supérieur, tout est prévu dans les procédures.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La communication est grandement facilitée pour un ajustement mutuel entre les tâches des différents acteurs de l'entreprise.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'entreprise est cloisonnée, les taches et les rôles son hyper spécialisés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La polyvalence et la pluridisciplinarité sont mises en avant pour faciliter notamment la communication inter</li> </ul>

<sup>50</sup> Hélène LONING, Op Cité p.122

	spécialités.
- Le contrôle de la performance est effectué par une entité spécialisée.	- Le contrôle de la performance est décentralisé au niveau des cellules de terrain c'est une composante de la tâche des acteurs.
- Le contrôle de la performance s'effectue en référence à des standards.	- L'écoute permanente des clients est la base du contrôle de la performance.

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 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**<sup>51</sup> 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. SIMON<sup>52</sup>, 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

<sup>51</sup> B.Martory et yves D.Michel Let Grespach F . « économie d'entreprise ed : Nathan paris 1993 P75.

<sup>52</sup> Simon H.A.(1983) Op Cité p36

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 pour chaque possibilité d'action<sup>53</sup>. 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.

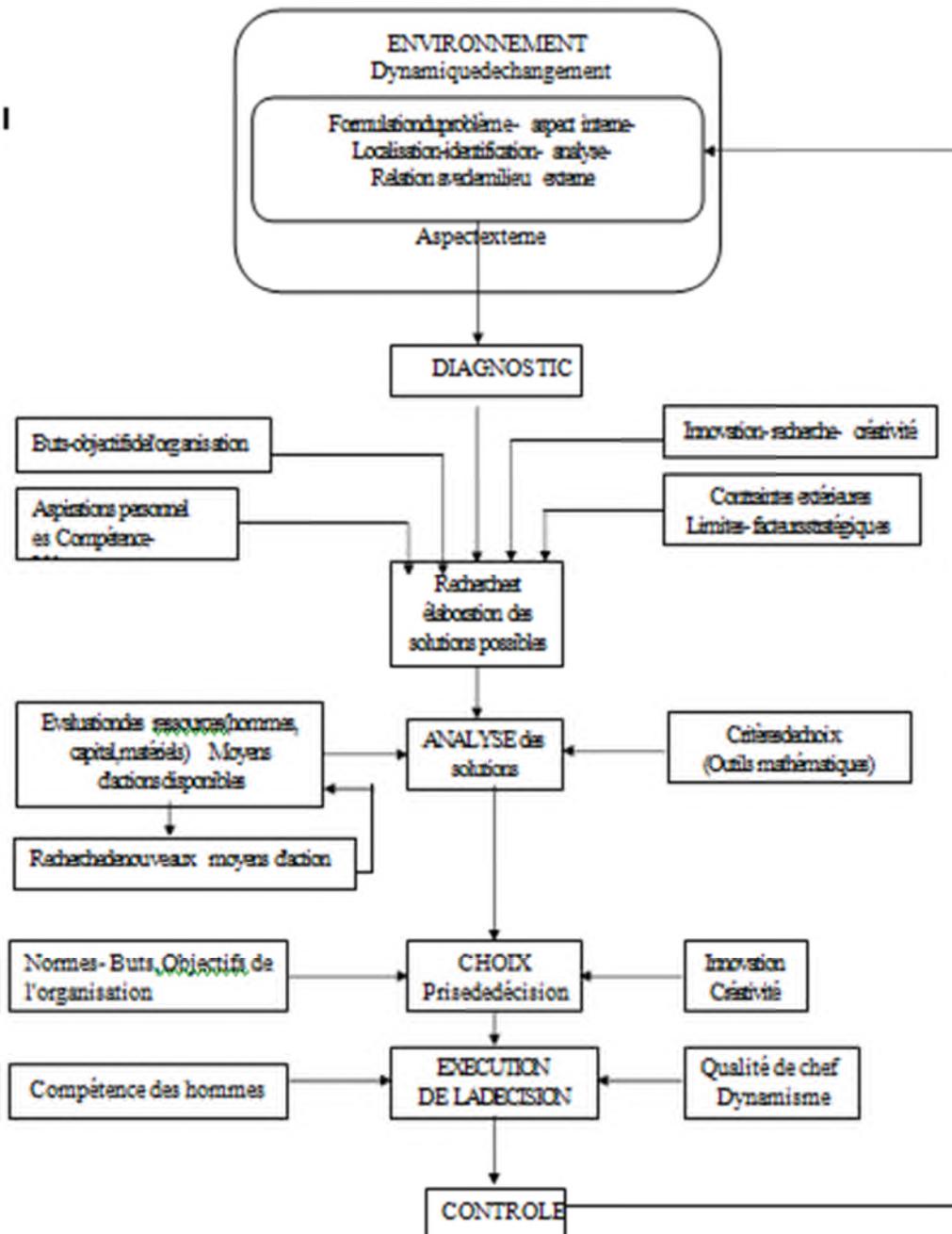
Après l'ultime phase d'évaluation, la décision retenue se résume en programmes d'actions, diffusés auprès des personnes et services concernés. L'application de ces programmes ainsi que leurs résultats donnent lieu à des contrôles permettant d'évaluer à posteriori, le choix sélectionné et définitif, qui est retenu et mis en oeuvre. 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

---

<sup>53</sup> Colin T. Schmidt ; le fondement des connaissances décisionnelles de l'agent : une approche dite « systèmes cognitifs » ; université de la Sorbonne ; Paris 2000. p3

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).

Graphe N°6 : Le processus décisionnel du modèle (IMC)<sup>54</sup>



<sup>54</sup> M. Darbelet, L. Izar « notion fondamentale de gestion d'entreprise » Foucher paris (1995) p.301

### **Conclusion du chapitre :**

Tous les individus, quelle que soit la position sociale ou hiérarchique qu'ils occupent dans la société qui : a un moment ou l'autre de leur carrière, se retrouvent devant l'obligation de prendre une décision relativement a des enjeux importants. Plus la décision est complexe et importante, plus le décideur est dans le noir quand aux conséquences. Donc les décideurs doivent toujours chercher un maximum d'appuis et de support : un maximum d'informations fiables et des outils d'aide a la décision.

Enfin, nous pouvons dire que la décision est une discipline qui s'apprend et se perfectionne : elle est plus intuitive et rationnelle qu'elle est simple et répétitive, le défi du décideur est alors est de développer ses qualités personnelles.

**Chapitre 2 :**  
**La prise de décision**  
**selon une entreprise**  
**privée et publique**

### **Introduction du chapitre :**

Après avoir exposé dans le chapitre 01 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 les entreprises privée et publique : TCHIN-LAIT et ALCOST – BEJAIA.

Afin de mener à bien notre travail et vérifier nos hypothèses de recherche , nous avons effectuer une enquête par un questionnaire pour étudier le processus décisionnel dans les entreprises de productions.

Pour ce faire, nous allons tout d'abord présenter l'organisme d'accueil des deux entreprises (TCHIN-LAIT et ALCOST) 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.

### **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil :**

#### **1. Présentation de l'entreprise ALCOST :**

L'origine de la société remonte à l'an 1974, date de la mise en exploitation du complexe.

L'entreprise ALCOST était une unité de l'ex entreprise SONITEX (Société Nationale des Industries Textiles) dénommée CCB (Complexe Costume de Bejaia) mise en exploitation en 1982, à la suite de restructuration de la société SONITEX, qui a donné naissance à plusieurs entreprises dont ECOTEX (Entreprise de Confection Textiles). L'unité CCB a été rattachée à cette dernière.

En 1998, l'unité a été érigée en SPA avec la dénomination « Société Algérienne des Costumes. » par abréviation ALCOST/EPE/SPA.

Elle a été rattachée successivement aux Holdings « HOLDMAN » (Holding Industrie Manufacturières), puis « AGROMAN » (Holding Industrie Agro-alimentaires et Manufacturières), et actuellement à la SGP (Société de Gestion des Participations) industries manufacturières groupe C&H (Groupe Confection et Habillement).

Son siège social est situé à Bejaia route des aurès BP 107.

Son capital social est fixé à 213 800 000 DA.

### **1.1. Superficie**

L'entreprise ALCOST occupe une superficie totale de 33 814m<sup>2</sup> dont 12 935 m<sup>2</sup> couvertes repartis comme suit :

- Administration : 908 m<sup>2</sup>
- Bureau social : 867 m<sup>2</sup>
- Bâtiments de production plus magasins de stockage : 9360 m<sup>2</sup>
- Création : 560 m<sup>2</sup>
- Commercial : 305 m<sup>2</sup>
- Bloc bureaux : 380 m<sup>2</sup>
- Hangar entretien ; maintenance : 306 m<sup>2</sup>

### **1.2. Implantation**

L'entreprise ALCOST est implantée au centre ville de Bejaia et à proximité des différentes voies de communication telles que l'aéroport, le port maritime et la gare de chemin de fer.

### **1.3. Missions**

Les missions essentielles de l'entreprise sont la production, la distribution et la commercialisation de tous types de vêtements.

Elle a également pour objet social la participation à toute entreprise, groupement d'intérêt économique algérien ou étranger se rattachant directement ou indirectement à l'objet social.

### **1.4. L'activité de l'entreprise :**

L'entreprise ALCOST produit et/ou vend en l'état actuellement les familles de produits suivantes :

**Tableau N° 5 : les produits de l'entreprise ALCOST.**

Famille de produits	Famille de produits	Famille de produits
Costumes	Blouson	Linge de maison
Vestes	Tailleur femmes	Pyjama
Pantalons	Jupe	Robe
Anorak	Ensemble	articles de sport
Parka	Tenue professionnelle	tissus et accessoires
Imperméable	Articles divers	fournitures et accessoires
Manteau	Chemiserie	
Caban	Bonneterie	

**Source :** les informations d'ALCOST

Les produits de l'entreprise ALCOST sont regroupés autour de trois grandes familles ou segments couple produit/marché qui sont :

- **Les vêtements professionnels :**

Concerne les tenues et dotations de travail destinées aux personnels, administration, corps constitués (garde communale, douanes, sûreté nationale, protection civile, etc.).

- **Les vêtements ville homme :**

Ligne constituée essentiellement de produits de gamme moyenne et de haut de gamme.

- **Les vêtements femme, enfants et sportswear :**

Complète la ligne vêtements ville.

### **1.5. Capacités installées**

D'une capacité installée de 200 000 articles par an, en une équipe, elle fonctionne actuellement avec un effectif producteur de 525 agents.

L'usine est composée de trois (03) ateliers :

- Un atelier coupe ;
- Un atelier piquage divisé en :

- Ligne costumes ;
- Ligne vêtement professionnel ;
- Ligne vêtement divers.
- Un atelier finition et repassage.

### 1.6. Capacité de stockage

L'entreprise dispose d'une capacité de stockage représentant une superficie de 3840 m<sup>2</sup> dont :

- 2400 m<sup>2</sup> pour le stockage de produit finis ;
- 1440 m<sup>2</sup> pour le stockage des matières premières.
- La surface du bloc de production est de 13841m<sup>2</sup>.

### 1.7. Équipements

Les équipements principaux au niveau de l'usine sont :

- **Atelier coupe :**
  - Chariots matelasseurs manuels et semi-automatiques ;
  - Coupeuses ;
  - Scies circulaires ;
  - Thermo colleuses.
- **Atelier de piquage :**
  - Machines plates une et deux aiguilles ;
  - Machines plates deux aiguilles point chaînettes ;
  - Machines passe poileuses ;
  - Machines surjetteuses ;
  - Machines boutonnères et pose boutons ;
  - Machines repassage intermédiaire.
- **Atelier finition et repassage :**
  - Glaçage ;
  - Bâtissage ;
  - Pressage.

### 1.8. Effectifs

## Chapitre 2 : la prise de décision selon une entreprise privée et publique

L'entreprise emploie actuellement 736 agents dont 298 temporaires répartis comme suit :

- Cadres : 50 dont 11 temporaires.
- Maîtrise : 58 dont 08 temporaires.
- Exécution : 628 dont 279 temporaires.

### 1.9. Chiffre d'affaire

Les chiffres d'affaires réalisés en hors taxes par l'entreprise depuis sa création sont les suivants :

**Tableau n° 06 :** Les chiffres d'affaires réalisé par l'entreprise ALCOST

L'année	Chiffre d'affaire HT
1998	250 millions de dinars
1999	280 millions de dinars
2000	300 millions de dinars
2001	310 millions de dinars
2002	388 millions de dinars
2003	365 millions de dinars
2004	470 millions de dinars
2005	589 millions de dinars
2006	440 millions de dinars
2007	408 millions de dinars
2008	485 millions de dinars
2009	648 millions de dinars
2010	959 millions de dinars
2011	763 millions de dinars
2012	931 millions de dinars
2013	1030 millions de dinars
2014	1142 millions de dinars
2015	1169 millions de dinars
2016	1386 millions de dinars
2017	1386 millions de dinars

**Source :** document interne de l'entreprise.

### **1.10. Domaine d'activité de l'entreprise ALCOST :**

Dans l'entreprise ALCOST ; on peut distinguer deux types d'activités :

- Les activités principales.
- Les activités secondaires.

#### **1.10.1. Les activités principales:**

Elles concernent essentiellement les opérations d'exploitation, de gestion, de développement et de la production en matière de confection et de bonneterie, le chiffre d'affaire d'ALCOST est constitué essentiellement de la production vendue, vente de marchandise et vente de matières premières.

L'unité ALCOST est spécialisée dans la confection d'articles suivants :

#### **- Vêtements spécifiques :**

Ils constituent 94% de l'ensemble des commandes de l'entreprise ils sont destinés à des organismes nationaux et des qualités relativement importantes, d'où les efforts d'ALCOST à fidéliser sa clientèle, ce pendant cela ne suffit pas car les contrats sont obtenus par des offres d'appel à la concurrence nationale de ce fait ALCOST doit être compétitive sur le marché national.

#### **- Vêtements villes :**

Ils constituent 6% de l'ensemble des commandes de l'entreprise ils sont destinés à une clientèle vaste, ayant des besoins et des goûts différents, ajoutant à ce la l'effet de la mode et autres paramètres qui ne peuvent pas être appréciés par la cellule marketing d'ALCOST qui est en état embryonnaire, d'où le risque commerciale de cette ligne de vêtements.

#### **1.10.2. Les activités secondaires :**

Elles sont utilisées comme suite :

- Importation et distribution de tissus, fournitures et accessoires de confection au mètre, à la pièce et kilogramme.
- Importation d'article d'habillement en kits destinés à la transformation.
- Exportation d'article d'habillement, ligne de maison, layette, tissus et couvertures.
- Distribution en gros de chaussures et maroquinerie.
- Achat, vente et distribution de tout bien immobilier (magasin hangar, dépôt, etc.)

- Promotions immobilières.
- Formation et assistance technique.
- Réalisation de toutes opérations commerciales, financières et immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou susceptibles d'en faciliter l'extension ou le développement.

ALCOST se réserve le droit d'ouvrir sur l'ensemble du territoire national :

- Des unités de distribution en gros.
- Des magasins de commerce au détail.
- Des dépôts de stocks.
- Des unités de confection.

### 1.11. système d'organisation de l'entreprise ALCOST

#### 1.11.1. Attribution des services de l'entreprise

##### ❖ La direction générale

Cette fonction joue le rôle de coordination entre les différentes fonctions mise en place.

Elle comprend à la fois :

- **Une activité administrative :** Chargée de collecter et analyser les informations nécessaires à la bonne gestion de l'entreprise.
- **Une activité de prise de décision :** Le Président Directeur Général (PDG) dans ses fonctions est assisté par un conseiller administratif, un conseiller technique et un conseiller commercial.
- **Les structures fonctionnelles rattachées à la direction générale :**

Elles regroupent les structures :

- Audit et contrôle de gestion.
- Hygiène et sécurité.
- **La fonction Audit et contrôle de gestion**

Procède à une appréciation de l'efficacité des systèmes et procédures mise en place et s'assure de leur conformité ainsi que du contrôle de gestion et budgétaire de l'entreprise.

- **La fonction hygiène et sécurité**

Permet la gestion préventive, de la sécurité et de l'hygiène au sein de l'entreprise.

### ❖ **Les structures opérationnelles**

#### ▪ **la direction exploitation :**

Elle est organisée en trois départements fonctionnels : technique, maintenance et fabrication.

#### ▪ **Service technique :**

C'est la technostructure pour les départements maintenance et fabrication. C'est là où se trouvent tous les standards et programmes des départements de maintenance et de fabrication.

#### ▪ **Service maintenance :**

Il est en relation avec les deux autres départements, son personnel est spécialisé par atelier, mais il reste cependant quelques agents de maintenance polyvalents pour intervenir sur n'importe quel matériel. La aussi, des standards de maintenance sont respectés.

#### ▪ **Service fabrication :**

Les ateliers sont spécialisés en fonction des produits et des tâches communes aux différents produits. Le matériel est obsolète mais bien entretenu, son remplacement nécessite un important financement qu'ALCOST ne peut se permettre dans l'immédiat. Certains ouvriers sont polyvalents et peuvent intervenir sur n'importe quelle opération de fabrication. Ils assurent le contrôle des produits (malfaçon).

#### ▪ **la direction administration et finance :**

Trois départements coexistent autour de cette direction :

#### ▪ **Service administration général et moyens généraux :**

Ce service est chargé de la mise à disposition des moyens nécessaires au profit des différentes structures de l'unité.

#### ▪ **Service ressources humaine :**

Ce département englobe les services de gestion de personnel (paie, carier, formation). Le service social qui gère les congés (annuels et maladies). Le personnel de ce service est ancien et maîtrise assez bien sa tâche malgré les moyens matériels sont insuffisants.

### ▪ **Service comptabilité et finance :**

Il est chargé de la gestion comptable de l'ensemble des opérations de l'entreprise. Il est structuré en deux services :

- Service comptabilité général.
- Service comptabilité analytique et budget.

### ❖ **la direction commerciale**

Elle est organisée en trois départements

### ▪ **Service approvisionnement :**

Ce département doit être en mesure de fournir à l'entreprise les matières premières, marchandises, outillages et fournitures dans les meilleures conditions de coût, de mode de paiement et de délai de livraison.

### ▪ **Service programmation et suivi des marchés et des commandes :**

Ce service est chargé du lancement en production des commandes passées par la direction commerciale. A la réception d'une commande le service programmation établit un ordre de fabrication en respectant les instructions et les consignes du bon de commande.

### **Service ventes :**

Ce service est chargé de la vente proprement dite (présentation d'échantillons et prospection auprès des clients)

### ❖ **la direction développement**

Elle est chargée de développer les produits et les techniques de fabrication et de gestion. Elle se compose de :

### ▪ **Service veille technologique**

Ce service est chargé de développer l'utilisation de l'outil informatique au sein de l'entreprise.

### ▪ **Service création styles et modèles :**

Ce service veille à la création des nouveaux styles de l'habillement et de la confection et établit des nouveaux modèles dans le domaine des textiles.

### ▪ **Service qualité :**

Sa mission est de contrôler la qualité des produits et de veiller au respect des normes de qualité.

### **2. présentation de l'entreprise TCHIN-LAIT (CANDIA) :**

La marque Candia est présente en Algérie depuis plusieurs années grâce à ses exportations de lait liquide, stoppées en 1998, suite à une hausse importante des taxes douanières.

Le lait en poudre Candia et surtout ses campagnes publicitaires, appréciés par la population algérienne, ont largement contribué à la notoriété de la marque sur le territoire algérien durant les années 1990.

Plusieurs industriels algériens se sont spontanément adressés à Candia afin de se lancer sur le marché du lait.

Le projet de l'entreprise TchIn-Lait a retenu l'attention de Candia qui l'a choisi.

On est en 1999 et une franchise Candia est née en Algérie.

#### **2.1.Historique de l'entreprise :**

Implantée sur l'ancien site de la limonaderie TchIn-TchIn, à l'entrée de la ville de Béjaïa, TchIn-Lait produit et commercialise le lait longue conservation UHT (Ultra Haute Température) sous le label CANDIA.

TchIn-Lait est une société privée de droit algérien, constituée juridiquement en SPA.

Elle est dotée d'un capital social de 1.000.000.000 DZD, détenu majoritairement par M.Fawzi BERKATI, gérant de la société.

TchIn-TchIn était, à l'origine, une entreprise familiale, spécialisée dans les boissons gazeuses depuis 1952.

Elle a, de ce fait, capitalisé une longue expérience dans le conditionnement des produits sous forme liquide.

L'arrivée des grandes firmes multinationales sur le marché des boissons gazeuses et la multiplication du nombre de limonadiers locaux l'a contraint à réviser sa stratégie ; d'où l'idée d'une reconversion vers le lait UHT, qui a donné naissance à TchIn-Lait.

### Pourquoi le lait UHT ?

Graphique n° 07 : Les qualités du lait UHT



Source : document interne de l'entreprise

Le lait constitue l'un des produits de base de notre alimentation. Il apparaît comme un produit indispensable à la santé, source de vie et de croissance, possédant des vertus nutritionnelles spécifiques et très bénéfiques, en particulier sa teneur en calcium.

Le lait représente l'un des plus importants marchés de l'univers alimentaire. L'Algérie est l'un des plus grands importateurs mondiaux de lait ; elle représente un marché de plus de 3 milliards de litres/an, soit 100 litres/habitant/an.

Le choix du procédé UHT (lait traité à Ultra Haute Température, permettant une conservation longue durée hors chaîne de froid) résulte du fait que le lait existant en Algérie est un lait frais pasteurisé, il requiert la continuité et la non rupture de la chaîne de froid, depuis son conditionnement jusqu'à sa consommation finale, en passant par son stockage et son transport. Or, la température peut atteindre les 40°C en été dans les régions Nord de l'Algérie et plus dans les régions du sud. La mise en place et le respect de la chaîne de froid nécessitent une organisation tenant compte de la courte durée de conservation du lait et une flotte dotée de camions réfrigérés, ce qui n'est pas habituellement le cas :

- . le lait pasteurisé est parfois vendu au consommateur à une température deux à six fois supérieure à la température exigée par la législation (+6°C).
- . la chaîne de froid est quasi inexistante chez le détaillant et souvent défaillante chez le distributeur et le producteur.

### 2.2. Contrat de franchise CANDIA / TCHIN-LAIT :

N'étant pas laitier de tradition, Tchín-Lait a opté pour un partenariat avec CANDIA, leader européen du lait.

Candia, c'est 40 ans d'expérience dans le traitement et le conditionnement du lait. Ce contrat de franchise n'est rien de plus qu'un partenariat entre l'entreprise Tchín-Lait et CANDIA, où chacune des parties trouve son intérêt : CANDIA peut, grâce aux contrats de

## Chapitre 2 : la prise de décision selon une entreprise privée et publique

---

franchise, étendre le marché et la notoriété de ses produits à l'échelle internationale ; Tchir-Lait, quant à elle, peut bénéficier du savoir-faire CANDIA pour produire des produits de bonne qualité qui, de plus, sont déjà bien connus du marché.

Voici, à titre d'exemple, certains engagements des deux parties dans ce contrat de franchise.

### **2.2.1. L'engagement du franchiseur CANDIA :**

L'engagement le plus important de CANDIA est, sans doute, le fait d'autoriser le franchisé à produire et vendre ses produits sous la marque CANDIA ; de ce fait, il pourra bénéficier de la notoriété internationale de cette marque.

De plus, CANDIA s'engage à fournir l'assistance nécessaire au franchisé, pour la fabrication et la commercialisation de ses produits en Algérie.

Cette assistance se matérialise, tant sur le plan technique que sur le plan commercial :

#### a) Sur le plan technique :

- . Assistance au franchisé en ce qui concerne les procédés et techniques de fabrication ;
- . Faire bénéficier le franchisé de l'expérience de CANDIA pour le choix des équipements et des approvisionnements ;
- . Assistance au franchisé pour la mise en œuvre du contrôle de la qualité des matières premières, de l'emballage et des produits finis.
- . Mettre à la disposition de Tchir-Lait toute innovation technologique développée par Candia (nouveaux produits, nouveaux emballages, nouvelles techniques de fabrication et de contrôle qualité, etc.).

#### b) Sur le plan commercial/Marketing :

- . Assistance pour l'élaboration de plans marketing et campagnes de communication.
- . Le franchisé bénéficie de l'expérience internationale en commercialisation, marketing et merchandising de CANDIA ;

Pour assurer cette assistance, CANDIA s'engage à envoyer en Algérie un ou plusieurs membres qualifiés de son personnel à des périodes choisies de l'année.

CANDIA s'engage, aussi, à accueillir et former, dans ses usines en Europe, le personnel du franchisé.

### **2.2.2. Engagement du franchise (tchin-lait) :**

En plus des redevances annuelles (royalties représentant un certain pourcentage du chiffre d'affaires) et du droit d'entrée que le franchisé doit payer après la signature du contrat, le franchisé doit prendre d'autres engagements qui ont pour but de préserver l'image de marque de CANDIA ou de se prémunir de toute concurrence déloyale aux produits CANDIA.

Nous pouvons citer quelques-uns de ces engagements :

#### a) Contrôle de la qualité

La préservation de la notoriété et de l'image de marque CANDIA est un point primordial pour CANDIA. Pour cette raison, le franchisé se doit de respecter certaines contraintes concernant le contrôle de la qualité de ses produits. En conséquence, il a été convenu que :

- Toutes les matières premières, les ingrédients, les emballages et les accessoires utilisés par le franchisé, pour la fabrication des produits CANDIA, doivent être conformes aux normes de qualité prescrites par CANDIA.
- Le franchisé doit s'assurer de l'accord préalable de CANDIA sur le choix des fournisseurs d'équipements et de matières premières, CANDIA se réservant le droit de refuser l'intervention de tout fournisseur s'il estime que celui-ci est de nature à compromettre le niveau de qualité ou de productivité exigée pour les produits CANDIA.

### **2.3.La laiterie Tchin-lait :**

Tchin-Lait est une laiterie moderne, construite sur une superficie totale de 6.000m<sup>2</sup>, comprenant :

- Un atelier de production : reconstitution du lait, traitement thermique et conditionnement.
- Un laboratoire : pour analyses micro biologiques et physico-chimiques du lait.
- Les utilités : Chaudières, station de traitement des eaux, compresseurs, groupes électrogènes, onduleurs, station de froid.

## Chapitre 2 : la prise de décision selon une entreprise privée et publique

---

- Administration Générale (Direction générale et administration, Direction marketing et vente, Direction qualité, Direction achats et approvisionnements, Direction finances et comptabilité).
- Dépôt de stockage des produits finis, pouvant contenir près de 3 millions de litres. Ce dépôt sert aussi de plateforme d'expédition, pour la livraison des distributeurs, à travers tout le territoire national.

La gamme de produits Tchou-Lait est constituée actuellement de :

- **Lait longue conservation** : Conditionné en emballage Tetra Pak ou Combibloc 1litre.
  - Lait stérilisé UHT (Ultra haute Température), partiellement écrémé, à dominante Bleue. Existe aussi en conditionnement 50cl.
  - Lait stérilisé UHT (Ultra haute Température), ENTIER, à dominante Rouge.
  - Lait stérilisé UHT Silhouette, écrémé (sans matière grasse), à dominante verte, enrichi en vitamine D.
  - Lait stérilisé UHT Viva, partiellement écrémé, enrichi en vitamines B1, B2, B3, B5, B6, B8, B9, B12, E, D.
- **Laits chocolatés** :
  - Lait stérilisé UHT au chocolat, dénommé « Candy Choco », en emballage 1l et 20cl.
- **Laits & jus** :
  - Lait additionné de jus de fruits (Orange-Ananas, Orange-fraise-banane, Orange -Mangue et Pêche-Abricot), dénommé « Twist », en emballage 20cl, avec paille.
- **Boissons aux fruits** : Conditionné en emballage Tetra Pak 20cl avec paille et en emballage Combibloc 1L
  - Boisson à l'Orange.

## Chapitre 2 : la prise de décision selon une entreprise privée et publique

- Cocktail de fruits.
- Citronnade (Boisson au Citron) : disponible au format 1 litre seulement.
- Nectar de grenade : disponible au format 1 litre seulement.

Préparation culinaire : le Maître Cuisinier, disponible au format 20 cl.

Les capacités de conditionnement actuelles sont comme suit :

Tchin-Lait emploie 904 personnes (dont 50 femmes). 10% d'entre eux sont des cadres, 40% des agents de maîtrise et le reste sont des agents d'exécution.

**En 2001**, l'usine pouvait conditionner 100.000 litres de lait /jour, soit : 35 millions de litres/an.

**Depuis 2012**, Tchin-Lait dispose de 4 lignes de conditionnement pour une capacité d'un million de briques/jour; soit 600.000 litres/jour.

**Depuis mai 2015**, GLJ Alger entre en activité avec 4 lignes de conditionnement pour une capacité de 1,2 millions briques/jour ; soit 600 000 litres /jour

### 2.4.Évolution du chiffre d'affaire :

Tchin-Lait est entrée en exploitation en mai 2001. Ci-joint les graphiques tableaux représentant les évolutions de volumes depuis 2001 :

**Graphe n° 8:** L'évolution de volumes



**Source:** Document interne de l'entreprise.

### 2.5. Réseau de distribution:

Graph n° 09: Réseau de distribution de l'entreprise TCHIN-LAIT



Source: document interne de l'entreprise

Ci-dessous l'évolution du réseau de distribution.

#### **En 2008 : mise en place d'un réseau de distribution directe.**

15 wilayas couvertes avec 20 distributeurs.

8.000 points de vente livrés chaque semaine, par 26 véhicules de distribution

#### **En 2016...**

44 wilayas sont couvertes avec 53 distributeurs.

48.000 points de vente livrés chaque semaine, par 320 véhicules de distribution.

Près de 800 emplois indirects créés.

#### **En 2018...**

46 Wilayas sont couvertes avec 55 distributeurs

52.000 points de vente livrés, par 380 véhicules de distribution.

Près de 904 emplois créés.

## 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 le choix du processus décisionnel dans l'entreprises ; nous allons travailler sur un échantillon comparatif d'entreprises de productions. 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 des entreprises étudiées 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 des entreprises enquêtées et à étudier le fonctionnement de leur processus décisionnel. Pour ce faire nous allons étudier en premier lieu le type d'entreprise concerné 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 des entreprises enquêtées :**

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 ).

### **4. 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 des entreprises a étudier :**

Notre échantillon est réduit dans cette enquête a 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 comparaison de la prise de décision entre le secteur privé et le secteur public.

### **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 des l'entreprises.

### **4.3. Échantillon de notre enquête :**

Notre échantillon dans cette enquête est composé de deux entreprises étudiées :

TCHIN-LAIT et ALCOST.

Nous avons distribué 10 questionnaires pour chaque entreprise, répartis dans différents directions, Nous avons pus récupérer 10 questionnaires sur 10 dans l'entreprise ALCOST et 08 questionnaire dans l'entreprise TCHIN-LAIT. 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 des deux entreprises enquêté. Notre échantillon de deux entreprises de production dans deux différents secteurs d'activité.

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

**TABLAU N°7 : Échantillon des entreprises enquêtées**

Non de l'entreprise	Statut juridique	Type d'activité	Type de produit	Effectif	Adresse (siège social)
ALCOST. EX CCB\ECOTEX	S.P.A (publique)	Fabrication et vente de divers vêtements.	Costumes Vestes Pantalons Tenues de travail	+700	Route des Aurès BP 107 Béjaia
TCHIN-LAIT Béjaia	S.P.A (privé)	Fabrication de lait, jus et crème fraîche	Lait UHT, l'Ben, RAIB, crème fraîche, jus .	+900	Route nationale N°12 BIR ESALAM BEJAIA

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 questionnaire ont beaucoup contribué a 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 a 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 égale au nombres de répondants , ceci est du a plusieurs réponses de même individus qui ne sont pas en contradiction.

### Section 3 : Analyse des résultats de l'enquête :

Cette section a pour objectif d'analyser les données recueillies par le moyen du questionnaire au près des deux entreprises public et privée (ALCOST et TCHIN-LAIT) et de vérifier les hypothèses de recherche.

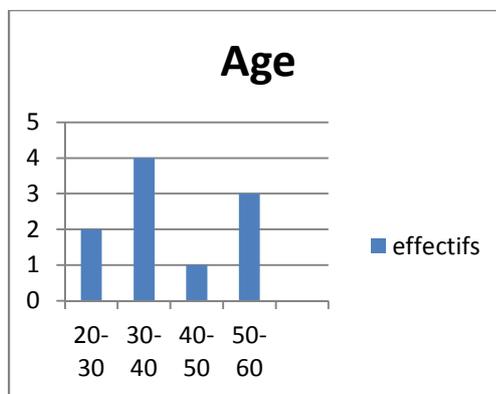
#### 1. L'analyse des résultats de l'entreprise ALCOST :

**Question 1 : Quel est votre âge ?**

**Tableau N°8 : Répartition selon l'âge**

L'âge	L'effectif	Pourcentage %
20-30 ans	2	20 %
30-40 ans	4	40 %
40-50 ans	1	10 %
50-60 ans	3	30 %
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100 %</b>

**Graphe N°10 : Répartition selon l'âge**



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête mai 2018.

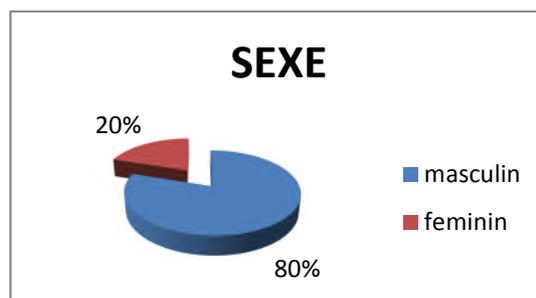
Les résultats de ce graphe nous montre que la majorité des cadres et cadres dirigeants de l'entreprise ALCOST sont jeune (entre 30 et 40 ans) soit avec un taux de 40 %, suivi de la tranche d'âge de 50-60 ans avec un taux de 30%, puis vient juste après les plus jeune de l'entreprise avec un taux de 20% et a la fin 10% sont entre 40-50 ans.

**Question 2 : Quel est votre sexe ?**

**Tableau N°9 : Répartition selon le sexe**

Sexe	Effectif	Pourcentage %
Masculin	8	80 %
Féminin	2	20 %
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100 %</b>

**Graphe N°11 : Répartition selon le sexe**



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête mai 2018.

## Chapitre 2 : la prise de décision selon une entreprise privée et publique

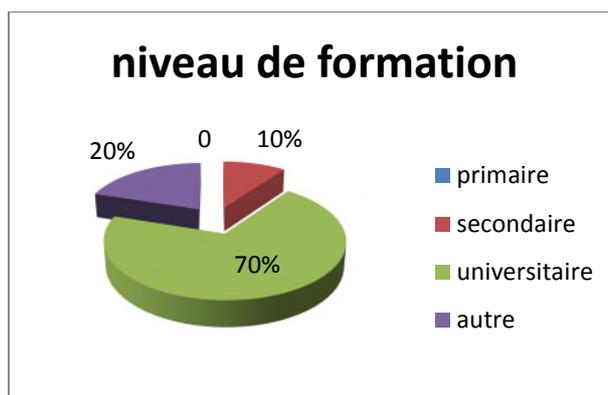
Ce graphe nous montre une suprématie masculine, soit avec un taux de 80%, et 20% de sexe féminin. Ce déséquilibre est dû à l'instabilité quotidienne de la catégorie féminine et son indisponibilité dans la prise de décision.

**Question 3 :** Quel est votre niveau de formation ?

**Tableau N° 10 : Répartition selon le niveau de formation.**

Niveau de formation	Effectif	Pourcentage %
Primaire	00	0%
Secondaire	1	10%
Universitaire	7	70%
Autres	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Graphe N°12 : Répartition selon le niveau de formation.**



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête mai 2018.

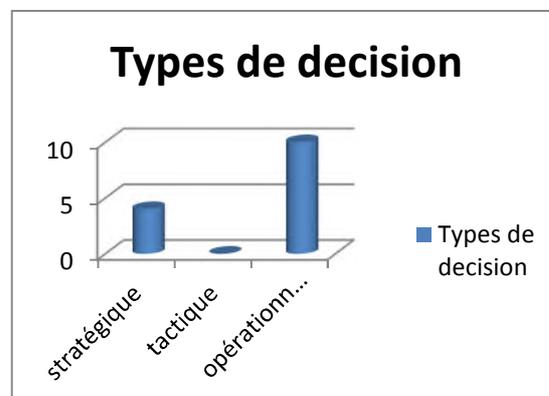
Ce graphe démontre que la plupart des cadres dirigeants jouissent d'un niveau universitaire, soit avec un taux de 70% quoiqu'on trouve quand même un certain nombre de cadres d'un niveau intellectuel moins élevé soit 10% de niveau secondaire et 20% ont fait soit des instituts professionnels ou autres formations.

**Question 4 :** Quel type de décision participez vous ?

**Tableau N° 11: Répartition selon le type de décision.**

Type de décision	Effectifs	Pourcentage%
Stratégique	4	28.57%
Tactique	0	00
Opérationnelle	10	71.43%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Graphe N° 13: Répartition selon le type de décision.**



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête mai 2018.

## Chapitre 2 : la prise de décision selon une entreprise privée et publique

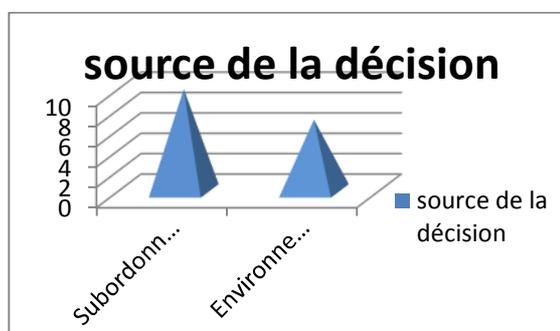
Selon ces résultats, on constate que la plupart des cadres et responsables de l'entreprise publique ALCOST prennent des décisions opérationnelles soit avec un taux de plus de 71%, suivi de décision stratégique avec un taux un peu plus de 28.5%, et enfin 00% pour les décisions tactiques.

**Question 5 :** Afin de prendre une décision, êtes-vous à l'écoute de : vos subordonnés ou de l'environnement ?

**Tableau N°12 : Répartition selon la source de décision.**

Source de décision	Effectif	Pourcentage
subordonnés	10	58.83%
environnement	07	41.17%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Graph 14 : Répartition selon la source de décision.**



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête mai 2018.

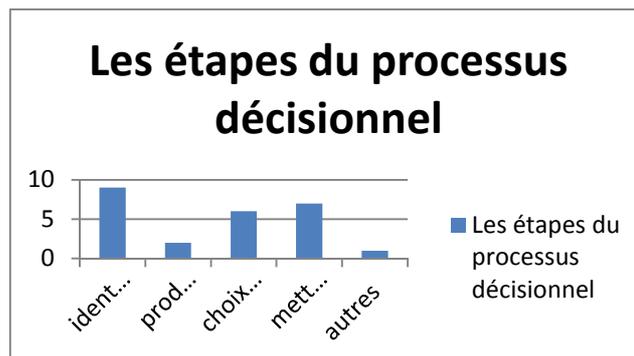
Le résultat de cette question nous démontre que la plus part des décisions sont prises par les subordonnés soit 58.83%, et d'autre par l'environnement (41.17%) quoiqu'il y ait ceux qui prennent la décision à partir des deux sources.

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

**Tableau 13 :**Répartition selon les étapes du processus.

Les étapes du processus décisionnel	Effectif	Pourcentage %
Identification du problème	09	36%
Produire les alternatives	02	08%
Choix d'une solution	06	24%
Mettre en œuvre la solution choisie	07	28%
Autre	01	4%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Graphe 15 :**Répartition selon les étapes du processus.



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête mai 2018.

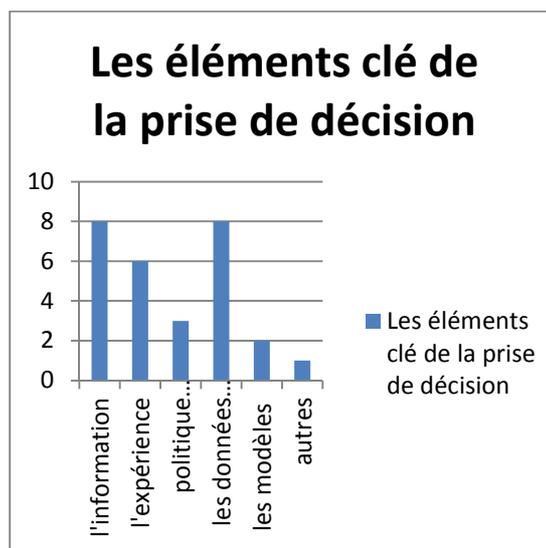
D'après ces résultats, on constate que 36% des cadres dirigeants de cette entreprise prennent en considération la première étape qui est l'identification du problème, quand a la deuxième étape (produire des alternatives) qui est très importante ne représente que 08%, suivi de la troisième étape qui est : le choix d'une solution avec un taux de 24% , puis vient la quatrième étape qui est la mise en œuvre de la solution choisi avec 24% et a la fin 4% des décideurs utilisent d'autres étapes du processus de décision.

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

**Tableau 14 :** Répartition selon les éléments clé de la prise de décision.

Éléments clés de la prise de décision	Effectifs	Pourcentage %
L'information	08	28.57%
L'expérience	06	21.43%
La politique standard	03	10.71%
Les données et les faits	08	28.57%
Les modèles	02	07.14%
Autre	01	03.57%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Graphe 16 :** Répartition selon les éléments clé de la prise de décision.



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête mai 2018.

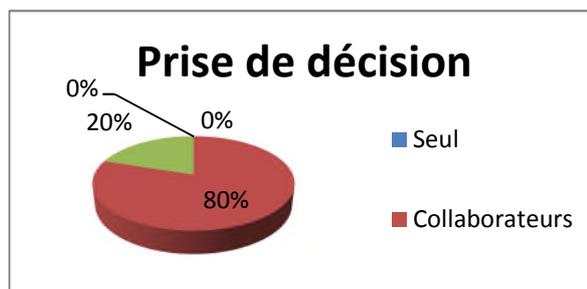
d'après les résultats de ce graphe la plupart des décideurs utilise l'information, les données et les faits comme éléments clés de la prise de décision soit un taux de 28.57%, suivi de l'expériences avec un taux de 21.43%, puis la politique standard qui représente 10.71% et enfin 7.14% pour les modèles et 3.57% utilise d'autres éléments clés. de ce fait on conclut que le secteur public utilise l'information et les données et les faits qui sont indispensables comme éléments clés de la prise de décision.

**Question 8 :** Comment prenez vous les décisions dans l'entreprise ?

**Tableau 15 :** Répartition selon la prise de décision.

La prise de décision	Effectifs	Pourcentage %
Seul	00	00 %
Collaborateurs	08	80 %
Avis d'un expert	02	20 %
Imitation des concurrents	00	00 %
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100 %</b>

**Graphe 17 :** Répartition selon la prise de décision.



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête mai 2018.

L'analyse de réponse à cette question nous révèle que 80% des dirigeants et responsables de l'entreprise publique ALCOST prennent leurs décisions avec leurs collaborateurs alors que 20% disent consulter l'avis d'un expert tandis qu'aucun dirigeant ou chef responsable ne prend la décision seul et n'a accepté tricher ou imiter leurs concurrents.

**Question 9 :** Le Pouvoir de décision est-il délégué aux subordonnées hiérarchique ?

**Tableau 16 :** Répartition selon le pouvoir de décision.

Le pouvoir de décision	Effectifs	Pourcentage %
Oui	04	50 %
Non	04	50 %
<b>TOTAL</b>	<b>08</b>	<b>100 %</b>

**Graphe 18 :** Répartition selon le pouvoir de décision.



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête mai 2018.

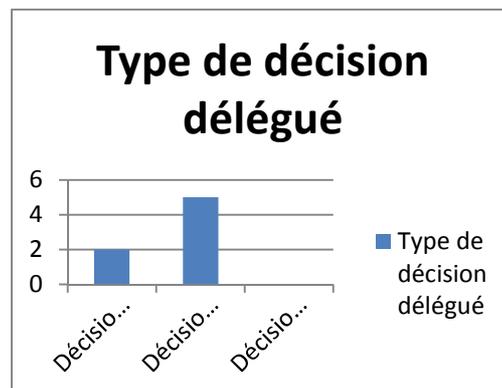
D'après ce graphe le pouvoir de décision délégué aux subordonnées hiérarchiques dans l'entreprise publique ALCOST est à 50% soit la moitié.

- Si oui, quel type de décision sont délégué ?

**Tableau 17 : Répartition selon le type de décision délégué.**

Type de décision délégué	Effectif	Pourcentage %
<b>Décision stratégique</b>	02	28.57 %
<b>Décision opérationnelle</b>	05	71.43%
<b>Décision tactique</b>	00	00 %
<b>TOTAL</b>	<b>07</b>	<b>100%</b>

**Graphe 19 : Répartition selon le type de décision délégué.**



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête mai 2018.

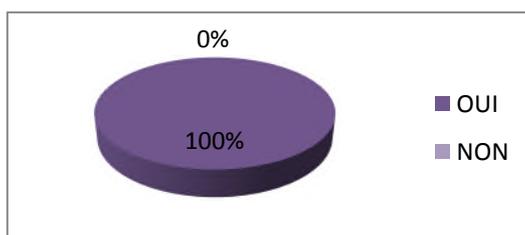
Ces résultats expriment que la plupart des décisions déléguées sont des décisions opérationnelles (71.43%) et 28.57% sont des décisions stratégiques.

**Question 10 :** Les responsables de la décision sont-ils obligés d'informer leurs supérieurs hiérarchiques sur la prise de décision ?

**Tableau 18 : Répartition selon la décision des supérieurs.**

	Effectifs	Pourcentage %
<b>Oui</b>	10	100%
<b>Non</b>	00	00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Graphe 20 : Répartition selon la décision des supérieurs**



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête mai 2018.

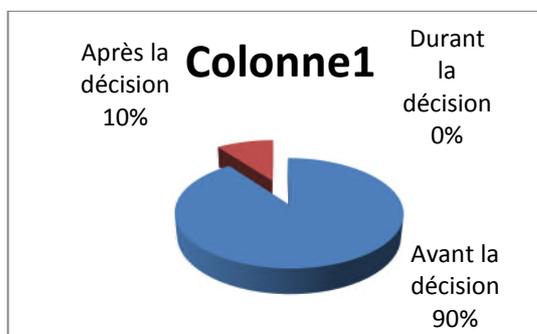
Le résultat de cette question nous démontre que la totalité des responsables informent leurs supérieurs hiérarchiques sur la prise de décision.

- Si oui, quand ?

**Tableau n° 19 : Répartition selon le moment de l'information des supérieurs**

	Effectifs	Pourcentage
<b>Avant</b>	09	90%
<b>Après</b>	01	10%
<b>Durant</b>	00	00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Graphe n°21 : Répartition selon le moment de l'information des supérieurs**



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête mai 2018.

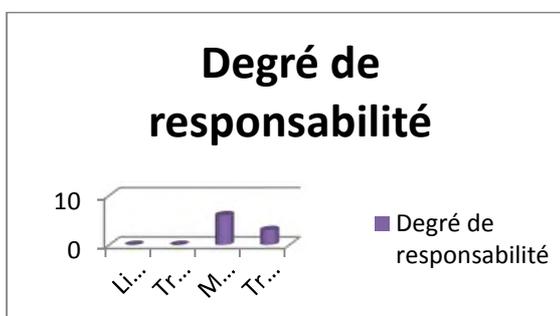
On constate que 90% des responsables sont obligés d'informer leurs supérieurs hiérarchique sur la décision avant la prise de décision et 10% les informent après la décision.

**Question 11 :** Quel a été votre degré de responsabilité dans la préparation de la décision ?

**Tableau 20 : Répartition selon le degré de responsabilité.**

Le degré de responsabilité	Effectifs	Pourcentage %
<b>Limité</b>	00	00%
<b>Très limité</b>	00	00%
<b>Moyen</b>	06	66.67%
<b>Très important</b>	03	33.33%
<b>TOTAL</b>	<b>09</b>	<b>100%</b>

**Graphe 22 : Répartition selon le degré de responsabilité.**



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête mai 2018.

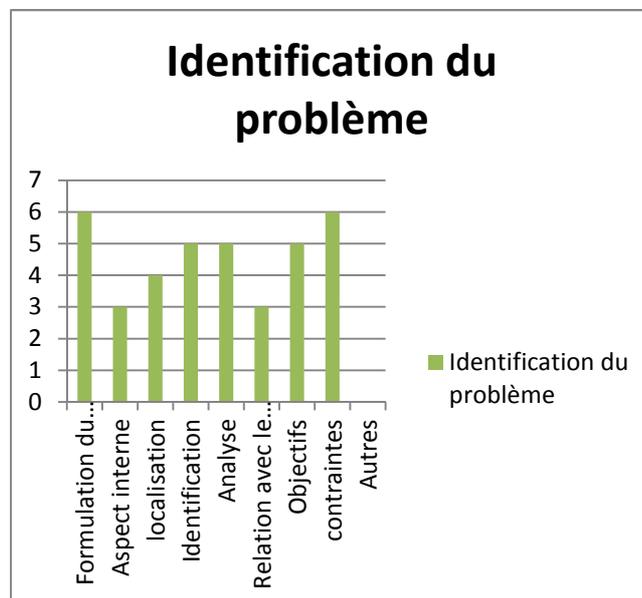
La réponse à cette question nous démontre que le degré de responsabilité dans la préparation de la décision des dirigeants dans l'entreprise ALCOST en générale est moyen (plus de 66%) vu que la décision finale revient à un conseil d'administration élargi ou l'état a une part importante dans la prise de décision.

**Question 12 :** Comment identifier vous le problème lors de la prise de décision ?

**Tableau n° 21 : Répartition selon l'identification du problème.**

Identification du problème	Effectifs	Pourcentage %
Formulation du problème	06	16.22%
Aspect interne	03	08.11%
Localisation	04	10.81%
Identification	05	13.51%
Analyse	05	13.51%
Relation avec le milieu externe	03	08.11%
Objectifs	05	13.51%
Contraintes	06	16.22%
Autres	00	00%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Graphe n° 23 : Répartition selon l'identification du problème.**



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête mai 2018.

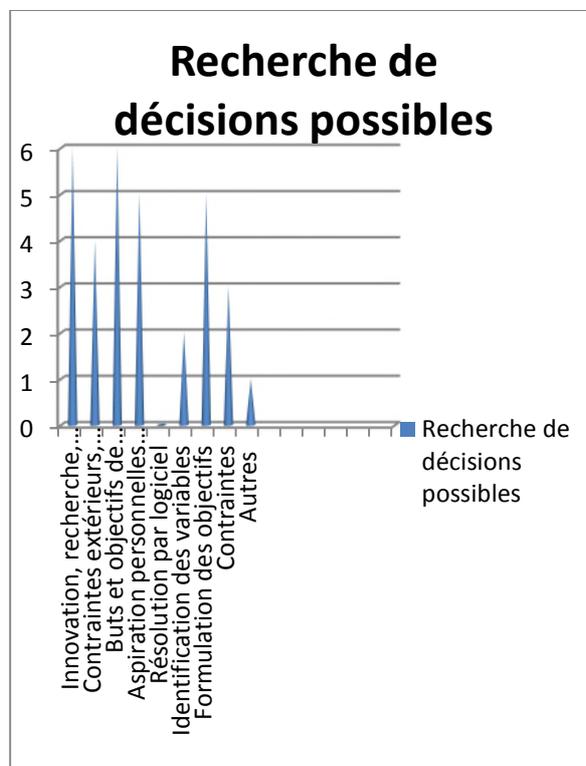
D'après ces résultats, on remarque que l'entreprise ALCOST identifie le problème lors de la prise de décision beaucoup plus à partir de la formulation du problèmes et les contraintes (16.22%), suivi de identification, l'analyse et les objectifs (13.51%) puis la localisation (10.81%) et enfin l'aspect interne et la relation avec le milieu externe (8.11%).

**Question 13 :** Comment élaborez-vous les recherches des décisions possibles ?

**Tableau n°22 :** Répartition selon l'élaboration des recherches.

**Graphe n°24 :** Répartition selon l'élaboration des recherches.

Recherche des décisions possibles	Effectif	Pourcentage %
Innovation, recherche, créativité	06	18.75%
Contraintes extérieures, limites et facteurs	04	12.5%
Buts et objectifs de l'organisation	06	18.75%
Aspiration personnelles et compétences	05	15.66%
Résolution par logiciel	00	00%
Identification des variables	02	06.25%
Formulation des objectifs	05	15.62%
Contraintes	03	09.37%
Autres	01	3.12%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête mai 2018.

On constate que la recherche des décisions possible dans l'entreprise ALCOST se réfère beaucoup plus à l'innovation, recherche et créativité ainsi les buts et objectifs de l'organisation (18.75%) suivi d'aspiration personnel, compétences et des objectifs ( plus de 15%) , le reste est partagé entre d'autres recherche différentes.

**Question 14 :** Comment analysez-vous les solutions par rapport a la prise de décision ?

**Tableau n° 23 :** Répartition selon l'analyse des solutions.

Analyse de solution par rapport a la prise de décision	Effectifs	Pourcentage %
Critères de choix	06	26.09%
Evaluation des ressources	07	30.43%
Evaluation des prix de ressources	04	17.39%
Le cout marginal	01	04.35%
Le manque a gagné	01	04.35%
L'opportunité	04	17.39%
Autres	00	00%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Graphe 25 :** Répartition selon l'analyse des solutions.



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête mai 2018.

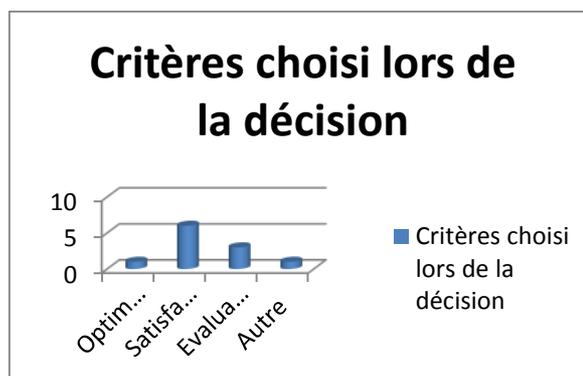
Ce graphe nous montre que le secteur public (ALCOST) analyse leur solution par rapport a la prise de décision a partir de l'évaluation des prix des ressources (30.43%) suivi de critère de choix avec un taux de 26.09% , le reste est partagé entre d'autres solutions .

**Question 15 :** Sur quels critères faites-vous le choix lors de la prise de décision ?

**Tableau n°24 :** Répartition selon les critères de choix.

Critères choisis lors de la décision	Effectif	Pourcentage%
Optimale	01	09.09%
Satisfaisant	06	54.55%
Evaluation de l'activité	03	27.27%
Autre	01	09.09%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Graphe n°26 :** Répartition selon les Critères de choix.



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête mai 2018.

## Chapitre 2 : la prise de décision selon une entreprise privée et publique

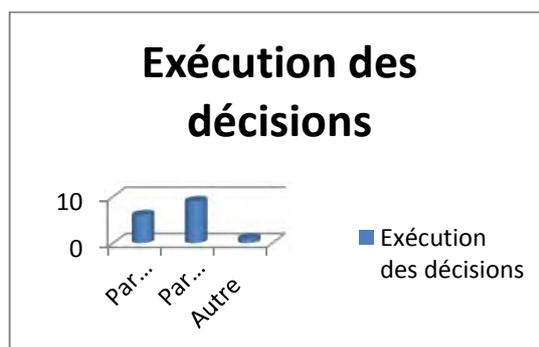
Ces résultats nous révèlent que les critères choisis par l'entreprise ALCOST lors de la prise de décision est la satisfaction avec un taux 54.55% suivi de l'évaluation de l'activité avec un taux de 27.27%.

**Question 16 :** Comment exécutez-vous les décisions ?

**Tableau n°25 : Répartition selon l'exécution des décisions.**

Exécution des décisions	Effectifs	Pourcentage%
Par rapport à la qualité	06	37.5%
Par rapport aux compétences	09	56.25%
Autre	01	06.25%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Graphe n°27 : Répartition selon l'exécution des décisions.**



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête mai 2018.

D'après le graphe ci-dessus on remarque que 56.25% exécutent les décisions par rapport aux compétences, 37.5% par rapport à la qualité et le reste exécutent les décisions par rapport à d'autres données.

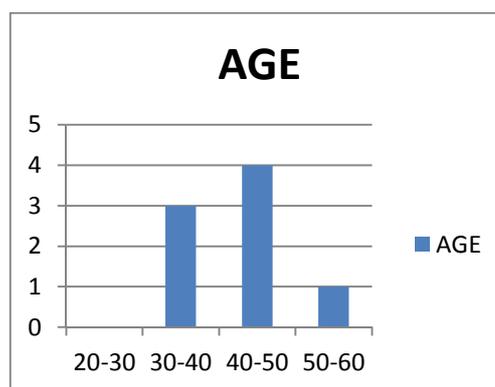
### 2. L'analyse des résultats de l'entreprise TCHIN-LAIT CANDIA :

**Question 1 :** Quel est votre âge ?

**Tableau n° 26 : Répartition selon l'âge**

L'âge	L'effectif	Pourcentage %
20-30 ans	00	00 %
30-40 ans	03	37.5 %
40-50 ans	04	50 %
50-60 ans	01	12.5 %
<b>TOTAL</b>	<b>08</b>	<b>100 %</b>

**Graphe n° 28 : Répartition selon l'âge**



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête mai 2018.

## Chapitre 2 : la prise de décision selon une entreprise privée et publique

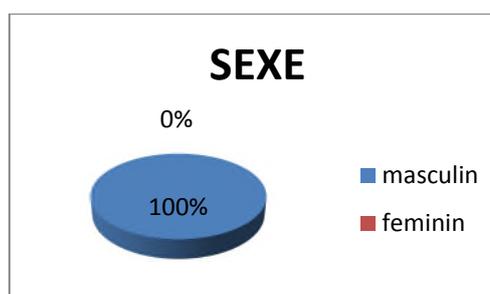
Les résultats de ce graphe nous démontre que la majorités des travailleurs de l'entreprise TCHIN-LAIT sont entre 40-50 ans soit avec un taux de 50 %, puis on a la tranche d'âge entre 30-40 ans avec un taux de 37.5% , suivi de 12.5% sont entre 50-60 ans.

**Question 2 :** Quel est votre sexe ?

**Tableau n° 27 : Répartition selon le sexe**

Sexe	Effectif	Pourcentage %
Masculin	08	100 %
Féminin	00	00 %
<b>TOTAL</b>	<b>08</b>	<b>100 %</b>

**Graphe n° 29 : Répartition selon le sexe**



**Source :** Réalisé par nos soins a partir des résultats de notre enquête mai 2018.

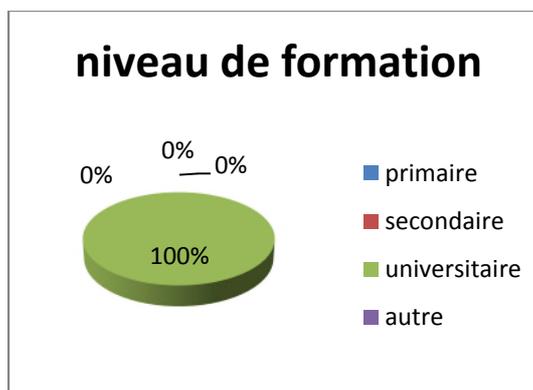
Le graphe ci-dessus nous montre que tout les dirigeants et cadres de l'entreprise TCHIN-LAIT sont des hommes soit 100% .

**Question 3 :** Quel est votre niveau de formation ?

**Tableau n°28 : Répartition selon le niveau de formation.**

Niveau de formation	Effectifs	Pourcentage %
Primaire	00	00%
Secondaire	00	00%
Universitaire	08	100%
Autres	00	00%
<b>TOTAL</b>	<b>08</b>	<b>100%</b>

**Graphe n°30 : Répartition selon le niveau de formation.**



**Source :** Réalisé par nos soins a partir des résultats de notre enquête mai 2018.

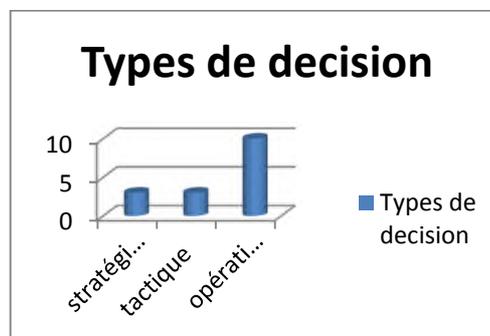
Ce graphe démontre que tout les cadres et cadres dirigeants de l'entreprise privée TCHIN-LAIT CANDIA jouissent d'un niveau universitaire, soit avec un taux de 100%.

**Question 4 :** Quel type de décision participez vous ?

**Tableau n°29 : Répartition selon le type de décision.**

Type de décision	effectif	Pourcentage%
<b>Stratégique</b>	03	23.08%
<b>Tactique</b>	03	23.08%
<b>Opérationnelle</b>	07	53.84%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Graph n° 31: Répartition selon le Type de décision.**



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête mai 2018.

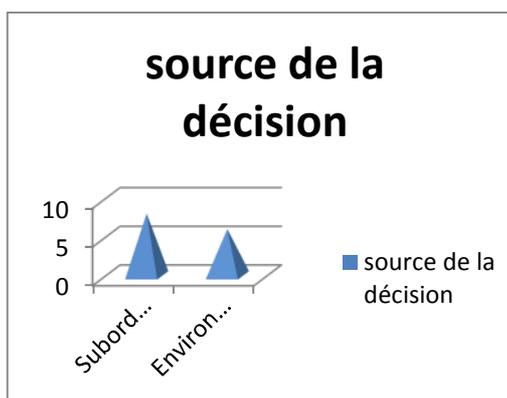
Selon ces résultats, on constate que la plupart des cadres et responsables de l'entreprise Privée TCHIN-LAIT prennent des décisions opérationnelles soit avec un taux de plus de 53.84%, suivi de décision stratégique et décision tactique avec un taux de 23.5% .

**Question 5 :** Afin de prendre une décision, êtes vous à l'écoute de : vos subordonnés ou de l'environnement ?

**Tableau n° 30 : Répartition selon la source de décision.**

Source de décision	Effectifs	pourcentages
<b>Subordonnés</b>	08	57.14%
<b>Environnement</b>	06	42.86%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Graph n° 32 : Répartition selon la source de décision.**



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête mai 2018.

Le résultat de cette question nous démontre que la plus part des décisions sont prises par les subordonnés soit 57.14%, et d'autre par l'environnement (42.86%) quoiqu'il y a ceux qui prennent la décision à partir des deux sources.

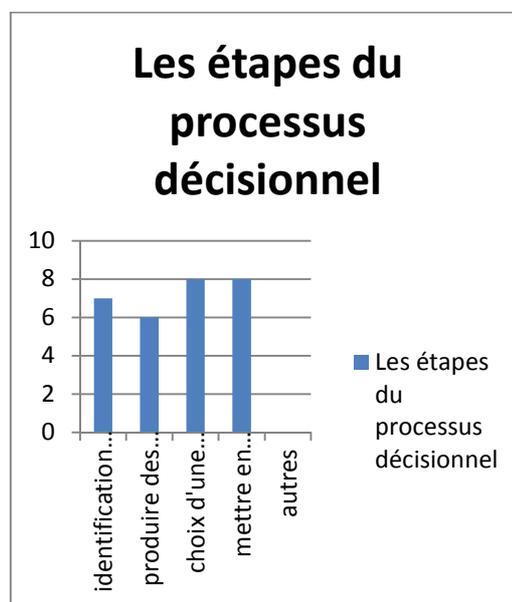
## Chapitre 2 : la prise de décision selon une entreprise privée et publique

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

**Tableau n°31 :** Répartition selon les étapes du processus.

Les étapes du processus décisionnel	Effectif	Pourcentage %
Identification du problème	07	24.14%
Produire les alternatives	06	20.68%
Choix d'une solution	08	27.59%
Mettre en œuvre la solution choisie	08	27.59%
Autres	00	00%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Graphe n°33 :** Répartition selon les étapes du processus.



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête mai 2018.

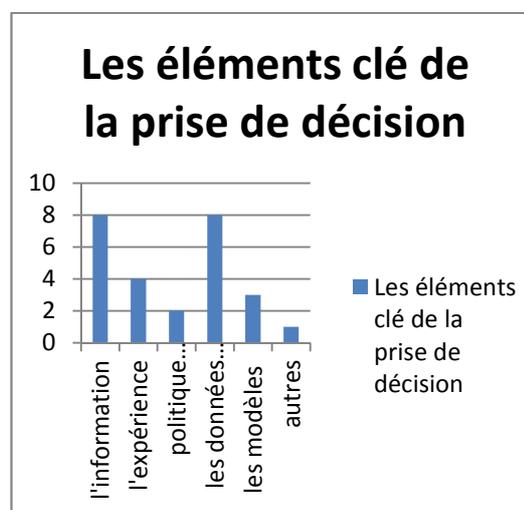
D'après ces résultats, on constate que les cadres dirigeants de cette entreprise prennent en considération toutes les étapes du processus de décision.

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

**Tableau n°32 :** Répartition selon les éléments clé de la prise de décision.

Éléments clés de la prise de décision	Effectif	Pourcentage %
L'information	08	30.77%
L'expérience	04	15.38%
La politique standard	02	07.69%
Les données et les faits	08	30.77%
Les modèles	03	11.54%
Autres	01	03.85%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Graphe n°34 :** Répartition selon les éléments clé de la prise de décision .



**Source :** Réalisé par nos soins a partir des résultats de notre enquête mai 2018.

## Chapitre 2 : la prise de décision selon une entreprise privée et publique

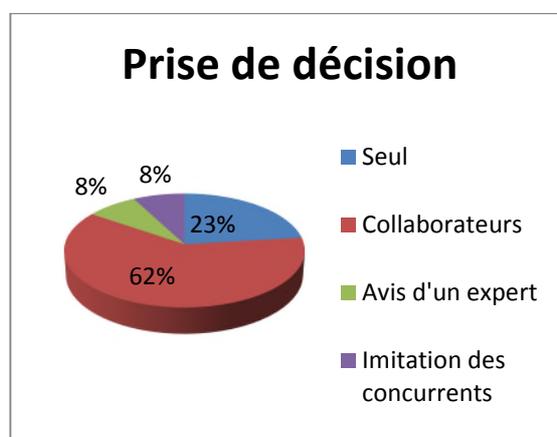
d'après les résultats de ce graphe la plupart des décideurs utilise l'information, les données et les faits comme éléments clés de la prise de décision soit un taux de 30.77% , suivi de l'expériences avec un taux de 15.38% , puis les modèles qui représente 11.54% et 7.69% pour la politique standard et 3.85% utilise d'autres éléments clés .de ce fait on conclut que le secteur privé utilise l'information et les données et les faits qui sont indispensables comme éléments clés de la prise de décision .

**Question 8 :** Comment prenez vous les décisions dans l'entreprise ?

**Tableau n °33 : Répartition selon la prise de décision.**

La prise de Décision	Effectifs	Pourcentage %
Seul	03	23.08%
Collaborateurs	08	61.54 %
Avis d'un expert	01	07.69 %
Imitation des concurrents	01	07.69 %
<b>TOTA</b>	<b>13</b>	<b>100 %</b>

**Graphe n°35: Répartition selon la prise de décision.**



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête mai 2018.

L'analyse des réponses à cette question nous révèle que 62% des dirigeants et responsables de l'entreprise privée TCHIN-LAIT CANDIA prennent leurs décisions avec leurs collaborateurs, alors que 23% disent qu'ils prennent la décision seul, tandis que 8% prennent l'avis d'un expert et d'autres imitent leurs concurrents.

**Question 9 :** Le Pouvoir de décision est-il délégué aux subordonnées hiérarchique ?

**Tableau n° 34 : Répartition selon le pouvoir de décision.**

Le pouvoir de décision	Effectif	Pourcentage %
Oui	08	100 %
Non	00	00 %
<b>TOTAL</b>	<b>08</b>	<b>100 %</b>

**Graphe n° 36 : Répartition selon le pouvoir de décision.**



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête mai 2018.

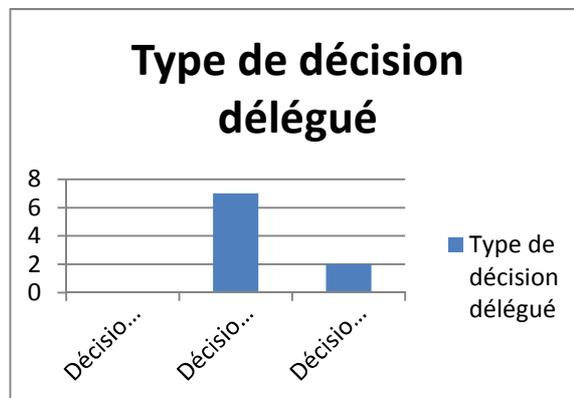
D'après ce graphe le pouvoir de décision délégué aux subordonnées hiérarchiques dans l'entreprise privée TCHIN-LAIT CANDIA est à 100% .

- Si oui, quel type de décision sont délégué ?

**Tableau n°35 : Répartition selon le type de décision délégué.**

Type de décision délégué	Effectif	Pourcentage %
Décision stratégique	00	00 %
Décision opérationnelle	07	77.78%
Décision tactique	02	22.22 %
<b>TOTAL</b>	<b>09</b>	<b>100%</b>

**Graphe n°37 : Répartition selon le type de décision délégué.**



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête mai 2018.

Ces résultats expriment que la plupart des décisions déléguées sont des décisions opérationnelles (77.78%) et 22.22% sont des décisions tactique.

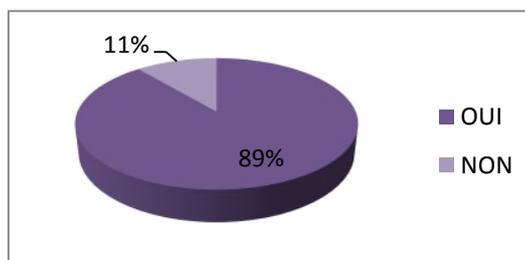
## Chapitre 2 : la prise de décision selon une entreprise privée et publique

**Question 10 :** Les responsables de la décision sont-ils obligés d'informer leurs supérieurs hiérarchiques sur la prise de décision ?

**Tableau n°36 : Répartition selon la décision des supérieurs.**

	Effectif	Pourcentage %
<b>Oui</b>	08	88.89%
<b>Non</b>	01	11.11%
<b>TOTAL</b>	<b>09</b>	<b>100%</b>

**Graphe n° 38 : Répartition selon la décision des supérieurs**



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête mai 2018.

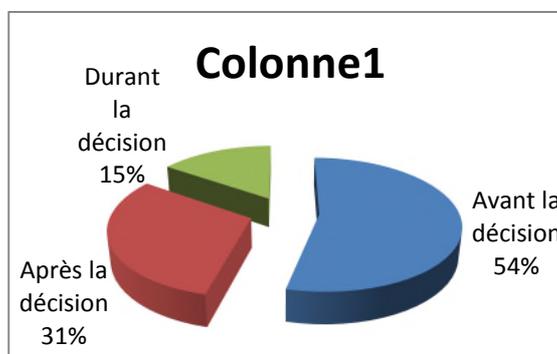
Le résultat de cette question nous démontre que 89% des responsables informent leurs supérieurs hiérarchiques sur la prise de décision et le reste dépend du degré de l'événement.

- Si oui, quand ?

**Tableau n° 37 : Répartition selon le moment de l'information des supérieurs .**

	Effectif	Pourcentage
<b>Avant</b>	07	53.85%
<b>Après</b>	04	30.77%
<b>Durant</b>	02	15.38%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Graphe n°39 : Répartition selon le moment de l'information des supérieurs .**



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête mai 2018.

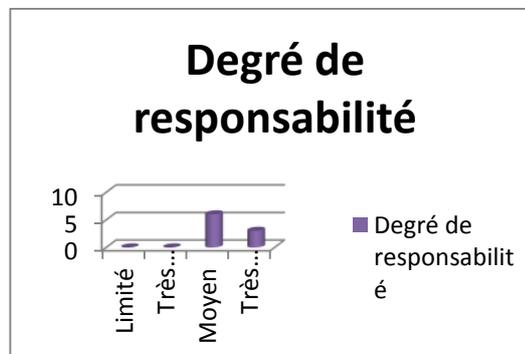
On constate que 54% des responsables sont obligés d'informer leurs supérieurs hiérarchique sur la décision avant la prise de décision , 31% les informent après la décision et le reste 15%) durant la décision.

**Question 11 :** Quel a été votre degré de responsabilité dans la préparation de la décision ?

**Tableau n°38 :** Répartition selon le degré de responsabilité.

Le degré de responsabilité	Effectifs	Pourcentage %
Limité	00	00%
Très limité	00	00%
Moyen	06	66.67%
Très important	03	33.33%
<b>TOTAL</b>	<b>09</b>	<b>100%</b>

**Graphe n°40 :** Répartition selon le degré de responsabilité.



**Source :** Réalisé par nos soins a partir des résultats de notre enquête mai 2018.

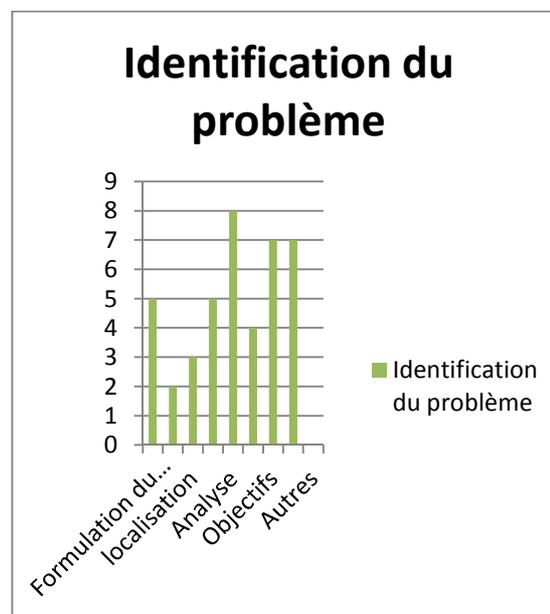
La réponse à cette question nous démontre que le degré de responsabilité dans la préparation de la décision des dirigeants dans l'entreprise TCHIN-LAIT en générale est moyen (plus de 66%), le reste est très important (33.33%).

**Question 12 :** Comment identifier vous le problème lors de la prise de décision ?

**Tableau n° 39 :** Répartition selon l'identification du problème.

Identification du problème	Effectifs	Pourcentage %
Formulation du problème	05	12.20%
Aspect interne	02	04.88%
Localisation	03	07.31%
Identification	05	12.20%
Analyse	08	19.51%
Relation avec le milieu externe	04	09.76%
Objectifs	07	17.07%
Contraintes	07	17.07%
Autres	00	00%
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**Graphe n° 41:** Répartition selon l'identification du problème.



**Source :** Réalisé par nos soins a partir des résultats de notre enquête mai 2018.

D'après ces résultats, on remarque que l'entreprise TCHIN-LAIT identifie le problème lors de la prise de décision beaucoup plus a partir de l'analyse du problèmes (19.51%), suivi

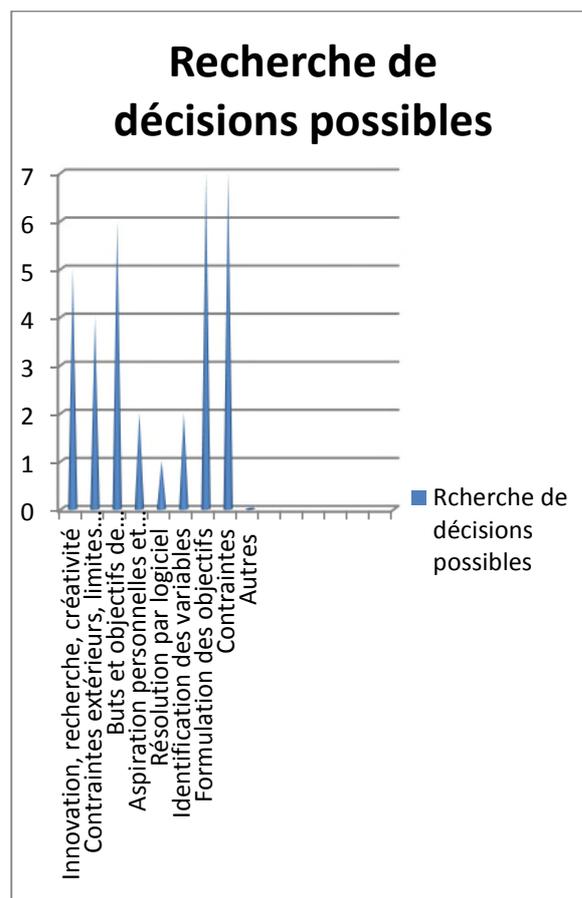
## Chapitre 2 : la prise de décision selon une entreprise privée et publique

de les objectifs et contraintes (17.07%) puis la formulation et identification du problème (12.20%) et enfin l'aspect interne et la relation avec le milieu externe entre (4 et 10%).

**Question 13 :** Comment élaborez-vous les recherches des décisions possibles

**Tableau n°40 : Répartition selon l'élaboration des recherches.**      **Graphe n°42 : Répartition selon l'élaboration des recherches.**

Recherche des décisions possibles	Effectifs	Pourcentage %
Innovation, recherche, créativité	05	14.71%
Contraintes extérieurs, limites et facteurs	04	11.76%
Buts et objectifs de l'organisation	06	17.65%
Aspiration personnelles et compétences	02	05.88%
Résolution par logiciel	01	02.94%
Identification des variables	02	05.88%
Formulation des objectifs	07	20.59%
Contraintes	07	20.59%
Autres	00	00%
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête mai 2018.

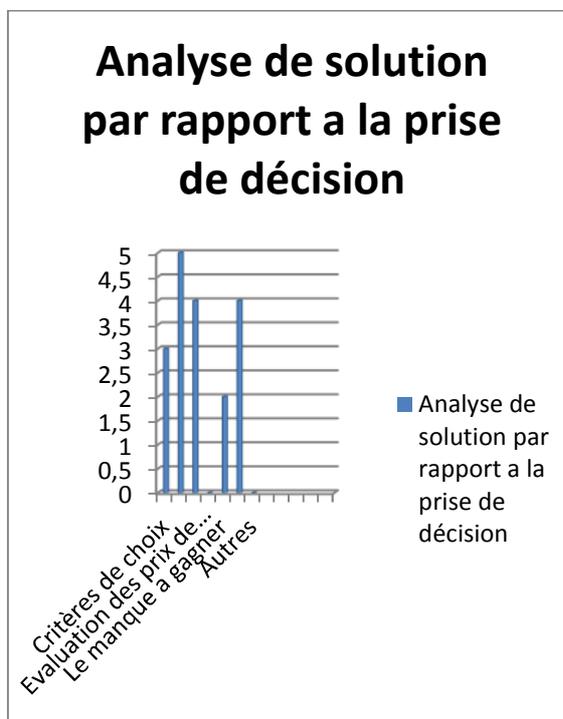
On constate que la recherche des décisions possible dans l'entreprise TCHIN-LAIT se réfère beaucoup plus de formulation des objectifs et contraintes (20.59%) ainsi les buts et objectifs de l'organisation (17.65%) suivi par l'innovation, recherche, créativité (14.71%) , le reste est partagé entre d'autres recherche différentes.

**Question 14 :** Comment analysez-vous les solutions par rapport a la prise de décision ?

**Tableau n°41 :** Répartition selon l'analyse l'analyse des solutions.

Analyse de solution par rapport a la prise de décision	Effectifs	Pourcentage %
Critères de choix	03	16.67%
Évaluation des ressources	05	27.78%
Évaluation des prix de ressources	04	22.22%
Le cout marginal	00	00%
Le manque a gagner	02	11.11%
L'opportunité	04	22.22%
Autres	00	00%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Graphe n° 43 :** Répartition selon des solutions.



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête mai 2018.

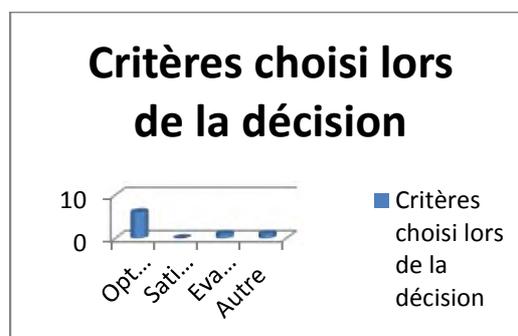
Ce graphe nous montre que le secteur publique (TCHIN-LAIT) analyse leur solution par rapport a la prise de décision a partir de l'évaluation des prix des ressources (27.78%) suivi par l'évaluation des prix des ressources et opportunité avec un taux de 22.22 % , le reste et partagé entres d'autres solution .

**Question 15 :** Sur quels critères faites-vous le choix lors de la prise de décision ?

**Tableau n° 42 :** Répartition selon les critères de choix.

Critères choisi lors de la décision	Effectif	Pourcentage%
Optimale	06	75%
Satisfaisant	00	00%
Évaluation de l'activité	01	12.5%
Autre	01	12.5%
<b>TOTAL</b>	<b>08</b>	<b>100%</b>

**Graphe n°44 :** Répartition selon les Critères de choix ;



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête mai 2018.

## Chapitre 2 : la prise de décision selon une entreprise privée et publique

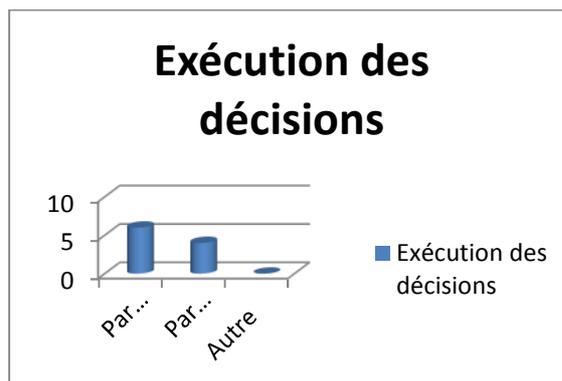
Ces résultats nous révèlent que les critères choisis par l'entreprise TCHIN-LAIT lors de la prise de décision est l'optimisation avec un taux 75% suivi de l'évaluation de l'activité et autre avec un taux de 12.5%.

**Question 16 :** Comment exécutez-vous les décisions ?

**Tableau n°43 : Répartition selon l'exécution des décisions.**

Exécution des décisions	Effectif	Pourcentage%
Par rapport à la qualité	06	60%
Par rapport aux compétences	04	40%
Autre	00	00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Graphe n°45 : Répartition selon l'exécution des décisions.**



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête mai 2018.

D'après le graphe ci-dessus on remarque que 60% exécutent les décisions par rapport à la qualité, 40% par rapport aux compétence.

### 3. Synthèse d'analyse sur le processus décisionnel des deux entreprises enquêtées :

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

L' étude que nous avons menée au sein de TCHIN-LAIT et ALCOST nous a permis de faire ressortir l'importance du processus décisionnel dans le but d'atteindre les objectifs de production fixé par les deux 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 les décideurs des deux entreprises prennent la nécessité de cette étape avant la prise 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 des deux entreprises car ils les

## Chapitre 2 : la prise de décision selon une entreprise privée et publique

---

obligent à agir. Pour que la situation de l'entreprise puisse être considérée comme problématique, le décideur doit disposer de l'autorité de l'information et de toutes les ressources nécessaires pour agir.

### **Étape 2 : Recherche des solutions**

Après l'identification du problème effectuée par le supérieur hiérarchique des deux entreprises vient ensuite l'étape de recherche de solution où ils signalent les règles ou les méthodes qui seront importantes pour résoudre le problème. Chaque responsable est chargé de prendre des décisions qui le guident pour trouver la solution voulue.

### **Étape 3 : choix des alternatives**

Les responsables de la prise de décision des deux entreprises enquêtées étudient avec soins les alternatives qui ont été proposées. Les points forts et les points faibles de chacune d'elles devront être mis en évidence clairement, après comparaison avec les critères choisis qui est différent entre l'entreprise privée qui est optimale et l'entreprise publique qui est satisfaisant bien que cette évaluation soit assez objective.

### **Étape 4 : exécution de la décision**

D'après nos résultats, on constate que l'exécution des décisions dans l'entreprise privée est différente de l'entreprise publique. Ou la privée exécute les décisions par rapport à la qualité contrairement à l'entreprise publique qui fait l'exécution de la décision 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 l'entreprise privée 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. Contrairement à la privée où le pouvoir de décision est délégué à l'ensemble des subordonnées hiérarchiques parfois, ils demandent l'avis de leurs clients. À savoir que les deux entreprises doivent être toujours à l'écoute de l'environnement extérieur qui est en perpétuel changement.

## Chapitre 2 : la prise de décision selon une entreprise privée et publique

---

Les dirigeants de l'entreprise privée sont reconnus comme de bons communicants persévérants et orientés vers les résultats. Ils sont plus prudents, développent une approche plus conceptuelle et stratégique, se montrent plus innovants. De plus, ils sont très préoccupés par le court terme et les résultats immédiats. Cependant, les dirigeants du secteur public s'attachent davantage 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 leurs homologues de l'entreprise privée ont plus tendance à croire et faire confiance.

### **Conclusion du chapitre :**

Au cours de ce chapitre, nous concluons que les deux entreprises étudiées sont de type opérationnelle et que le modèle du processus décisionnel qu'opte l'entreprise privée TCHIN-LAIT est le modèle classique ; contrairement à l'entreprise publique ALCOST qui adopte le modèle systémique IMC malgré que cette entreprise est étatique.

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

# **Conclusion générale**

## Conclusion générale

---

### Conclusion générale :

L'objectif de notre travail de recherche avait pour ambition d'apporter une meilleure description sur le choix du processus décisionnel et plus précisément la prise de décision dans une entreprise publique et autre privée.

Pour atteindre ces objectifs et répondre à la problématique de recherche en vérifiant nos hypothèses, nous avons opté pour une étude qualitative ; reposant sur le recueil des données auprès des responsables qui en rapport avec la décision dans les deux entreprises publique et privée.

Tout au long de cette recherche, une analyse descriptive nous a permis de faire ressortir le processus décisionnel adopté par ces deux entreprises.

La conclusion de cette enquête intègre les informations recueillis a travers un questionnaire qu'on a distribué au sein des deux entreprises pour ressortir les points suivant :

Les deux entreprises TCHIN-LAIT et ALCOST applique une structure fonctionnelle comme un mode organisationnel où dans les entreprises privée se caractérise par une spécialisation de chaque responsable a partir de son niveau de formation, contrairement aux entreprises publiques qui se caractérisent par une spécialisation selon le type de compétences et d'expériences , chaque taches est mené par un ou plusieurs subordonnées bénéficiant des compétences et des expériences qui y sont nécessaires .

La structure permet a ces deux entreprises de disposer de collaborateurs de participer a la prise de décision avec des connaissances spécialisé très pointues : ceci permet a l'entreprise privée TCHIN-LAIT d'effectuer des taches bien déterminer d'une manière optimale ce qui nous confirme que ce dernier utilise le modèle classique contrairement a l'entreprise publique ALCOST qui effectue ses taches d'une manière satisfaisante ce qui se rapproche du modèle systémique (IMC).

L'hypothèse « **la taille de l'entreprise est déterminante de la prise de décision** », est confirmé, en effet, les deux entreprises enquêtes sont deux taille moyenne et homogène. La taille est le déterminant principal de la structure de l'entreprise. Quand l'entreprise grandit, il devient nécessaire d'accroître sa spécialisation, d'accentuer la coordination et de déterminer la prise de décision.

## Conclusion générale

---

L'hypothèse « **le système d'information est un outil de gestion et d'aide à la décision au sein de TCHIN-LAIT et ALCOST** » est confirmée. En effet, la prise de décision et le contrôle stratégique supposent la mise en place d'un système d'information fiable.

Dans un environnement instable; ce système d'information constitue une aide à la décision pour les dirigeants des deux entreprises : privée et publique, et permet de diminuer le niveau d'incertitude.

La qualité du système d'information participe à la qualité de la prise de décision et ainsi à la performance des deux organisations. Le système d'information est plus un instrument d'assistance au bon fonctionnement des deux entreprises est un véritable levier de l'avantage concurrentiel.

Il existe dans les deux entreprises TCHIN-LAIT et ALCOST deux niveaux de décisions ; premièrement ; les décisions stratégiques qui engage les deux entreprises sur le long terme puisqu'elles quotidiennement la manière dont l'entreprise va se placer sur un marché de manière à retirer le maximum de profit des ressources qu'elles mobilisent.

Ainsi, elles définissent la politique de production et les moyens nécessaires à mettre en œuvre de manière efficace pour produire. Donc, il s'agit de définir la manière dans l'entreprise va s'insérer dans son environnement.

En secondement, les décisions opérationnelles qui concernent le court ou le moyen terme et ont pour objectif l'optimisation des ressources pour atteindre les objectifs qui s'intéressent uniquement à la gestion quotidienne de TCHIN-LAIT et ALCOST. Dans ce sens ; nous pouvons alors valider l'hypothèse « **les dirigeants de THIN-LAIT et ALCOST sont quotidiennement confrontés à des décisions financières de production et commerciales** »

Tout au long de l'élaboration de ce travail, nous avons rencontré plusieurs difficultés dans la principale réside dans la collecte de l'information vue la complexité et la sensibilité de notre thème de recherche. D'autres difficultés ont été rencontrées notamment des difficultés à communiquer avec les responsables surtout dans l'entreprise privée TCHIN-LAIT, le manque de la documentation et la confidentialité des informations.

## Conclusion générale

---

Enfin, il convient de dire que notre modeste travail constituera une source d'inspiration pour des études ultérieures, il reste une toute première expérience, il nous a permis d'approfondir nos connaissances et de découvrir les difficultés de la recherche.

# **Bibliographie**

## Bibliographie :

### Ouvrages:

1. Alain Fernandez, « 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 ? »1994 ? édition Dunod, Paris.
6. Gilles Bressay, Christian Konya, économie d'entreprise édition : Sirey, paris 2000.
7. GRENIER et BONNEBOUCHE : système d'information comptable : édition 1998.
8. HENRI BRIAND, JEAN BEMARD COMPS, les systèmes d'informations analyse et conception, édition dunod, paris 1984.
9. HUBERT TARDIEU: Dominique N anci, Daniel Pascot « conception d'un système d'information »édition : organisation paris 1980.
10. IGOR .ANSOFF, « 12 décembre 1918-14juillet et 2002 » était un professeur et consultant Russo- American en stratégie d'entreprise.
11. JACK .MELES « la gestion parles systèmes », paris édition : hommes et techniques, 1984.
12. JEAN LOUIS, LE MOINE, la théorie Dy système général, paris 1977.
13. JEAN PIERRE VEDRINE, technique quantitative de gestion, édition Vuibert, paris 1984.
14. Joëlle Rosny .j .les macroscopes, paris édition :du seuil 1975.
15. LOUIS TAWFIQ, M.CHAUVEL ALAIN, « gestion de la production et des opérations »paris édition : NRV.LTEE 1980.
16. LUDGER VAN ELST ,ANDREAS ABECKER , 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 page.

18. MARTORY B. ET WES D. MICHEL L ET GRESPACH F. « Economie d'entreprise » édition Nathan paris 1993.
19. Mohand SALLAH : 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. PAUL BOCIJ, ANDEW CREASLEY, SIMON HICKIE « business information system » édition DAVE CHAFFEY: 2003 ENGLAND.
23. READER .A., (decision marketing for business) édition .open .university 2003, London.
24. ROBERT REIX : système d'information et management des organisations 4ème édition paris 2002.
25. ROLANDE MARCINIAK , ROWE FRANTZ, « 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**

- ❖ AMINA ELAMRANI, apport de l'orientation objet au système d'information comptable, thèse de doctorat, université de rennes 1994.
- ❖ BERNARD FALLERY, 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.
- ❖ HELENE LONINIG, thèse d'état de l'école des hautes commerciale « une approche culturelle de l'utilisation des systèmes d'information comptable et gestion dans différents contextes nationaux 1992
- ❖ JEROME STEFFE 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 décisionnelle de l'argent une approche dite « systèmes cognitifs » université de la Sorbonne, paris 20

**Sites web :**

28. Ed bourse publié le 11 septembre 2013.

29. Surfeco21, cours de management, la décision et processus de décision.

# Les annexes

## Annexe A

### Questionnaire

Dans le cadre d'élaboration de notre mémoire en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion option entrepreneuriat a l'université Abderrahmane Mira – Bejaia- portant a cet effet « le choix du processus décisionnel dans les entreprises de production » , nous avons l'honneur de vous demander de bien 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,  
a préciser
- Quel fonction occupez-vous actuellement ?
- En quoi consiste vos taches dans l'entreprise ?

#### 3) La décision et le processus décisionnel :

- Quel type de décision participez-vous ?  
Opérationnelle  Stratégique  Tactique
- Afin de prendre une décision, êtes vous a l'écoute de :  
Vos subordonnés  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

Autre, a 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, a 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 subordonnés hiérarchique ?

Oui  non

-Si oui, quel type de décisions sont délégué ?

Décision stratégique oui  non

Décision opérationnelle oui  non

Décision tactique oui  non

Autre, a 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
- Autre, a 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
- Autre, a préciser
- Comment analysez vous les solutions par rapport a la prise de décision ?
- Critères de choix
- Evaluation des ressources
- Evaluation des prix des ressources
- Le cout marginal
- Le manque a gagner
- L'opportunité
- Autre , a préciser

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

Optimale

Satisfaisant

Évaluation de l'activité

Autre, a préciser

- Comment exécutez-vous les décisions ?

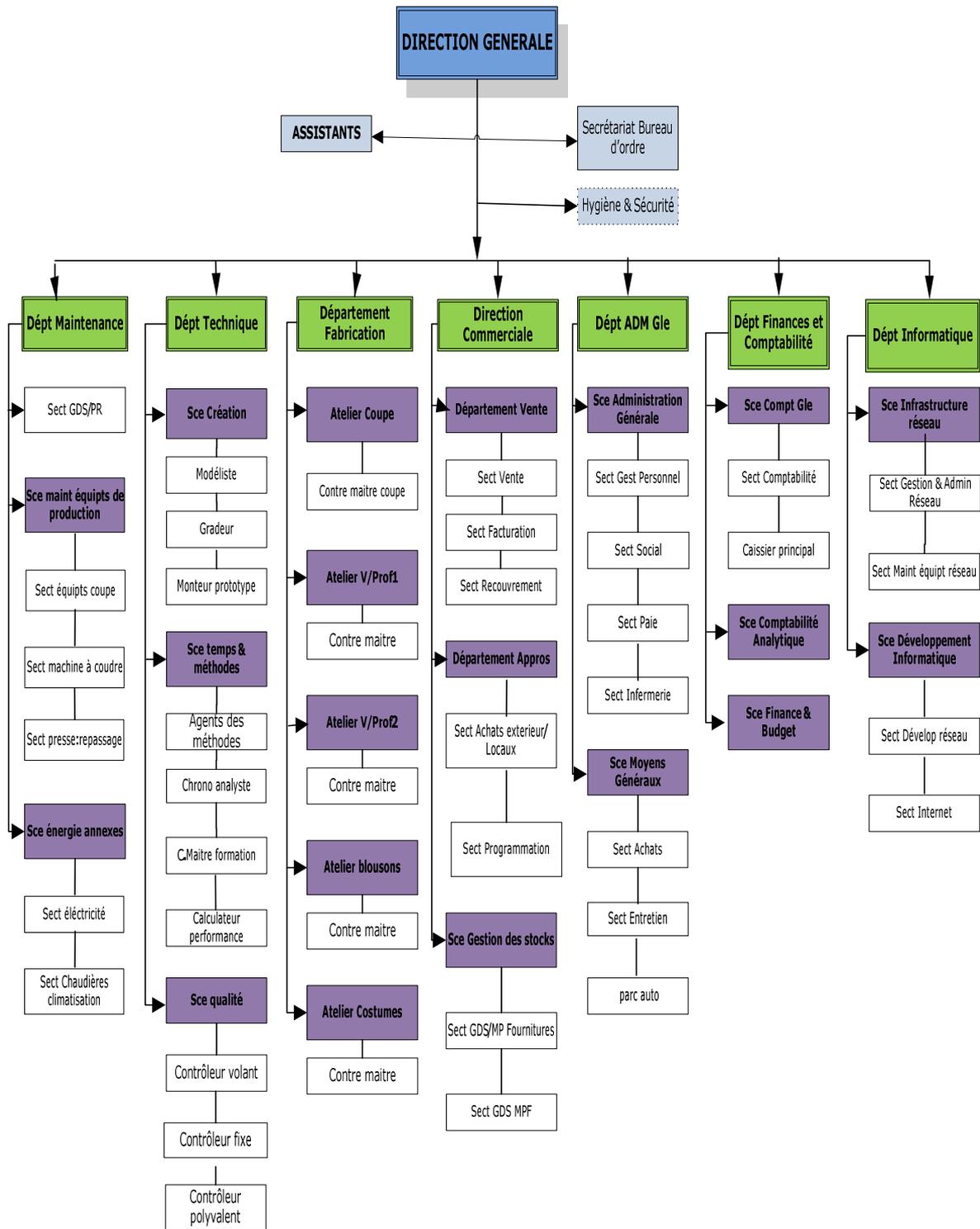
Par rapport a la qualité

Par rapport aux compétences

Autres, a préciser

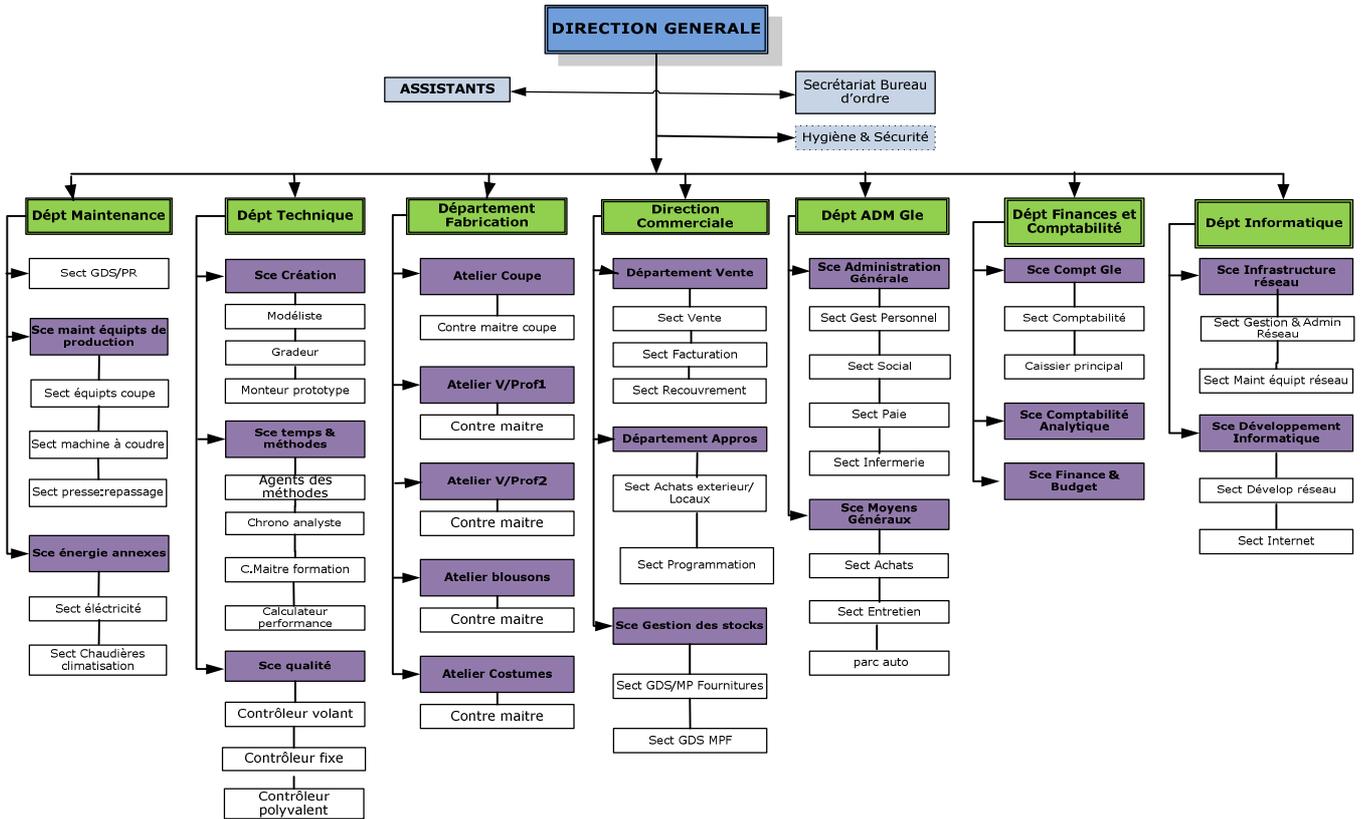
## **Annexe B**

### **Organigramme de l'entreprise TCHIN-LAIT**



# Annexe c

## Organigramme de l'entreprise ALCOST



## Annexe D

### Les répondants de l'entreprise TCHIN-LAIT

répondant	Poste occupé	La tache confiée
<b>Tchin-lait</b> <b>(privé)</b>	Directeur général	Mise en place de la stratégie de l'entreprise, décidée par le conseil d'administration.
	Responsable sécurité des aliments.	Etablir un système de management la sécurité des aliments le maintenir, le faire évoluer .....etc.
	Responsable des finances.	Manager l'équipe de la direction des finances.
	Responsable administration des ventes	administration des ventes et planifications de la production
	Directeur production.	Gestion de la production.
	Chef de service logistique.	Planification des flux logistique.
	Directeur système information.	Gérer le système d'information de l'usine.
	Directeur des ressources techniques.	Gérer l'ensemble des activités et des ressources techniques de l'usine TCHIN-LAIT.

## Annexe E

### Les répondant de l'entreprise ALCOST :

Répondant	Poste occupé	La tâche confiée
<b>alcost</b>  (publique)	Direction d'unité.	La gestion de l'entreprise.
	Chef département admission générale.	La gestion des ressources humaines et moyennes.
	Chef de service commercial.	-gérer une équipe femmes.  -vendre des produits ALCOST, contacte avec les clients.  -recouvrement des créances.
	chef de service.	-maintenir les machines en sorte qu'elles seront toujours en état de marche.
	chef du département.	-gestion de la production et projection des objectifs.
	Chef de département technique.	-planifier et gérer les processus et de conception d'industrialisation des produits.
	Chef de d département.	-gérer les opérations techniques et production.
	Administrateur réseaux.	-gérer le réseau du l'entreprise et assurer son bon fonctionnement.
	Chef de département finance et comptabilité.	-assurer le fonctionnent de la structure finance et comptabilité.
	Chef hygiène sécurité et environnement.	-prévention des risques et intervention.

## Table des 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 d'entreprise.....4
  - 1.1.Définition.....4
  - 1.2.Le système organisé en fonction d'un but.....6
  - 1.3.Les types de systèmes.....7
    - 1.3.1. Système fermé .....7
    - 1.3.2. Système ouvert.....7
  - 1.4.Régulation d'un système ouvert.....8
  - 1.5.Modélisation d'un système.....9
2. L'entreprise en tant que système.....13
  - 2.1.L'entreprise constitue un système.....13
3. Les différents types de sous systèmes.....15
  - 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

3.3.Les systèmes opérant.....	18
<b>Section 2 : Typologie sur la prise de décision.....</b>	<b>18</b>
1. L'information et la prise de décision.....	18
2. Définition de la décision.....	19
3. Les différents types de la décision.....	20
3.1.Classification des décision selon leurs degré de risque.....	20
3.1.1. Les décisions certaines.....	20
3.1.2. Les décisions aléatoires.....	21
3.1.3. Les décisions incertaines.....	21
3.2.Classification des décisions selon leurs niveaux.....	21
3.2.1. Les décisions stratégiques.....	22
3.2.2. Les décisions tactiques.....	23
3.2.3. Les décisions opérationnelles.....	23
3.3.Classification selon la nature des variables.....	26
3.3.1. Les décisions programmables.....	26
3.3.2. Les décisions non programmables.....	27
<b>Section 3 : Le processus décisionnel.....</b>	<b>27</b>
1. Le modèle classique de la prise de décision.....	28
1.1.Présentation du modèle.....	28
1.2.Les limites du modèle classique.....	30
2. Le modèle behaviouriste de la décision.....	32
3. Modèle systémique de décision.....	33
4. Le processus décisionnel du modèle systémique.....	35
4.1.Phase d'intelligence.....	35
4.2.Phase de modélisation.....	35
4.3.Phase de choix.....	36
4.4.Phase de contrôle.....	36
<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>38</b>
<b>Chapitre 2 : La prise de décision selon une entreprise publique et autre privée.....</b>	<b>39</b>
<b>Introduction du chapitre.....</b>	<b>39</b>

**Section 1 : présentation de l'organigramme d'accueil.....39**

1. Présentation de l'entreprise ALCOST.....	39
1.1.Superficie.....	40
1.2.Implantation.....	40
1.3.Missions.....	40
1.4.L'activité de l'entreprise.....	40
1.5.Capacités installés.....	41
1.6.Capacités de stockage.....	42
1.7.Équipements.....	42
1.8.Effectifs.....	42
1.9.Chiffres d'affaire.....	43
1.10.  Domaine d'activité de l'entreprise ALCOST.....	44
1.10.1. Les activités principales.....	44
1.10.2. Les activités secondaire.....	44
1.11.  Système d'organisation de l'entreprise.....	45
1.11.1. Attribution des services de l'entreprise.....	45
2. Présentation de l'entreprise TCHIN-LAIT.....	48
2.1.Historique de l'entreprise.....	48
2.2.Contrat de franchise CANDIA/TCHIN-LAIT.....	49
2.2.1.  L'engagement du franchiseur CANDIA.....	50
2.2.2.  Engagement du franchise TCHIN-LAIT.....	51
2.3.La laiterie TCHIN-LAIT.....	51
2.4.Évolution du chiffre d'affaire.....	53
2.5.Réseau de distribution.....	54

**Section 2 : méthodologie de recherche.....54**

1. Identification des objectifs de l'enquête .....	55
2. Mode d'administration du questionnaire.....	55
3. Caractéristique de l'échantillon des entreprises enquêtées.....	55
4. Structure des entreprises à étudier.....	55
4.1.Activité des entreprises a étudié.....	56
4.2.La taille des entreprises.....	56
4.3.Échantillon de l'enquête.....	56
4.4.La saisie des questionnaires.....	57

5. Le dépouillement des questionnaires.....	57
<b>Section 3 : Analyse des résultats de l'enquête .....</b>	<b>58</b>
1. Analyse des résultats de l'entreprise ALCOST.....	58
2. Analyse des résultats de l'entreprise TCHIN-LAIT.....	69
3. Synthèse d'analyse sur le processus décisionnel des deux entreprises enquêtées.....	79
<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>81</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>82</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>85</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>88</b>
<b>Résumé.....</b>	<b>101</b>

## Résumé :

Le processus décisionnel des organisations publique et privée 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 et privée.

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

Le processus décisionnel des organisations publiques et privée 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 apparait « 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 et privée à piloter leurs société. Dans ce contexte, l'objectif de cette étude est d'observer réellement le fonctionnement du processus décisionnel au sein des entreprises TCHIN-LAIT et ALCOST.

**Mots clés :** processus décisionnel, prise de décision, organisation publique, organisation privée.

## ملخص

تعد عملية اتخاذ القرار في المنظمات العامة والخاصة اليوم مفهوما رئيسيا ويشير إلى تنفيذ أساليب وتقنيات تهدف إلى تطوير توجيه اتخاذ القرارات العامة والخاصة وهو يمثل مجالاً من الدراسات والخبرات والمراجع لتحسين أداء المنظمات العامة والخاصة.

ترتبط عملية اتخاذ القرار في المنظمات العامة والخاصة ارتباطاً جوهرياً بالمهام السليمة لصنع القرار وفهم المنظمة ؛ تحديد ومراقبة تحقيق الأهداف المحددة ؛ تأخذ في الاعتبار المتطلبات الإدارية والتنظيمية للمنظمات بفضل التطورات الاجتماعية ؛ فكرة جديدة تظهر "الإدارة العامة الجديدة" تستند إلى جملة أمور منها ثقافة النتائج وبصمة في عصر العولمة ، يمكن أن يساعد هذا المفهوم المدراء العامين والخاصين على إدارة . الممارسة الخاصة للأدوات في هذا السياق ، فإن الهدف من هذه الدراسة هو مراقبة سير عملية صنع القرار داخل شركات .مجتمعاتهم .الكلمات المفتاحية: اتخاذ القرار ، التنظيم العام ، التنظيم الخاص.

# **Les annexes**

## Résumé :

Le processus décisionnel des organisations publique et privée 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 et privée.

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

Le processus décisionnel des organisations publiques et privée 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 apparait « 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 et privée à piloter leurs société. Dans ce contexte, l'objectif de cette étude est d'observer réellement le fonctionnement du processus décisionnel au sein des entreprises TCHIN-LAIT et ALCOST.

**Mots clés :** processus décisionnel, prise de décision, organisation publique, organisation privée.

## ملخص

تعد عملية اتخاذ القرار في المنظمات العامة والخاصة اليوم مفهوما رئيسيا ويشير إلى تنفيذ أساليب وتقنيات تهدف إلى تطوير توجيه اتخاذ القرارات العامة والخاصة وهو يمثل مجالاً من الدراسات والخبرات والمراجع لتحسين أداء المنظمات العامة والخاصة.

ترتبط عملية اتخاذ القرار في المنظمات العامة والخاصة ارتباطاً جوهرياً بالمهام السليمة لصنع القرار وفهم المنظمة ؛ تحديد ومراقبة تحقيق الأهداف المحددة ؛ تأخذ في الاعتبار المتطلبات الإدارية والتنظيمية للمنظمات بفضل التطورات الاجتماعية ؛ فكرة جديدة تظهر "الإدارة العامة الجديدة" تستند إلى جملة أمور منها ثقافة النتائج وبصمة في عصر العولمة ، يمكن أن يساعد هذا المفهوم المدراء العامين والخاصين على إدارة . الممارسة الخاصة للأدوات في هذا السياق ، فإن الهدف من هذه الدراسة هو مراقبة سير عملية صنع القرار داخل شركات .مجتمعات .الكلمات المفتاحية: اتخاذ القرار ، التنظيم العام ، التنظيم الخاص.