

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA BEJAIA.**

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES  
SCIENCES DE GESTION.**

**Département de Science de gestion**

**Mémoire de fin de Cycle  
Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestions**

**Option : management**

**Thème**

**L'impacte de l'information décisionnelle sur le système  
opérationnel : cas de Sarl TIZIRI MOTOR ALGERIE.**

**Réalisé par :**

CHABI Thilelli  
CHAKER Souad

**Encadreur: D<sup>R</sup> CHABI Tayeb.**

**Les membres de jury**

**Président : Mr AMALOU. M  
Examineur: Mr MEKLAT. A**

**Session 2017-2018**

A decorative graphic consisting of a blue wavy ribbon that flows from the top left towards the bottom right, curving and looping. The ribbon has a gradient from light blue to a darker blue, with a slight shadow effect.

# *Remerciements*

# Remerciement Remerciement

*Tout d'abord, nous tenons à remercier le Bon Dieu de nous avoir donné la force et le courage pour réaliser ce travail dans de bonnes conditions.*

*Nous exprimons notre profonde gratitude à notre promoteur M<sup>r</sup> CHABI .T qui a dirigé ce travail. Ses conseils judicieux et ses supports multiformes nous ont permis de travailler dans des conditions adéquates.*

*Nous présentons nos sincères remerciements à l'ensemble du personnel de Sarl TMA. Notamment notre encadreur M<sup>r</sup> TIGRINE pour son précieux aide et les conseils concernant les missions évoquées dans notre travail.*

*Nous remercions vivement l'ensemble des enseignants du département de sciences de gestion de l'université Abderrahmane Mira de Bejaia.*

*Espérons que ce modeste travail sera un guide pour les étudiants à venir.*

A decorative graphic consisting of a thick, wavy blue ribbon that flows from the top left towards the bottom right. The ribbon has a slight 3D effect with lighter blue highlights and shadows, giving it a sense of movement and depth. It is set against a plain white background.

# *Dédicaces*

# Dédicaces

## Dédicaces

*Ce travail modeste est dédié :*

- ✓ *À la mémoire de ma chère et regrettable mère ;*
- ✓ *À mes sœurs **Nadira, Rekia** et leur époux ainsi que leurs enfants **Samir, Wardia, Asma, Wylan, Aylan et Axel** ;*
- ✓ *À mes frères **Djamel** et ses enfants **Salah, Lyes, Lina et Billel. Omar** et sa petite fille **Ilina. Djafer** et ses enfants **Ania et Adem. Lamine, Ferhat et Youva. Nourdin** et sa famille;*
- ✓ *À mes belles sœurs **Sonia et Imane** ;*
- ✓ *À ma chère **wayama** ;*
- ✓ *À mon cher futur fiancé **Massi** et sa famille ;*
- ✓ *À tout la famille **SAADI** en particulier ma tante **Salha** et ses enfants et mes oncles et leurs conjointes et enfants ;*
- ✓ *À mes cousins et cousines **Lynda, Katia, Sabrina**;*
- ✓ *À mes chère copines **Lolo, Selma et Lyfia** ;*
- ✓ *À ma chère copine et binôme **Souad** ;*
- ✓ *À tous mes profs de l'Université de Bejaia et à tous ce qui m'ont enseigné au long de ma vie scolaire.*

*Thilelli*

# Dédicaces

## Dédicaces

*Ce travail modeste est dédié :*

- ✓ *À mes chers **parents** qui m'ont toujours soutenu;*
- ✓ *À mes adorables sœurs **Lynda** et son époux. **Nassima** et **Célia**;*
- ✓ *À mes frères **Foudhel** et ses enfants **Mehdi**, **Imane** et **Ayoub**.  
**Hocine** et **Lamine**. Et à ma belle-sœur **Farida**;*
- ✓ *À mon marie **Faresqui** m'a vraiment aidée durant tout mon cycle d'études;*
- ✓ *À ma belle-famille **Hadji**, en particulier mes beaux-parents **Mira** et **Mustapha**, mes beaux-frères **Houcine**, **Laarbiet Rafik**, à ma belle-sœur **Célina**.*
- ✓ *À toute ma famille **CHAKER** cousins et cousines;*
- ✓ *À mon grand-père **Remtan** et mes grands-mères **Zohra** et **Taous**;*
- ✓ *À mes copines **Lila** et **Lylia**;*
- ✓ *À ma chère copine et binôme **Thilelli**;*
- ✓ *À tous mes proches et profs de l'Université de Bejaia.*

*Souad*

A decorative graphic consisting of a blue wavy ribbon that flows from the top left towards the bottom right, curving and overlapping itself. The ribbon has a gradient from a darker blue to a lighter, almost white blue, giving it a three-dimensional, ethereal appearance.

# *Liste des abréviations*

**CRM** : Customer relationship management

**DC** : Direction commerciale.

**DG** : Direction générale.

**ERP** : Entreprise ressource planning.

**EURL** : Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée.

**IMC** : Intelligence, modélisation, choix.

**MID** : Matrice des influences directes.

**MII** : Matrice des influences indirectes.

**SARL** : Société à responsabilité limitée.

**SARL TMA**: Sarl Tiziri Motor Algérie.

**SAV** : Service après-vente.

**SD** : Système de décision.

**SI** : Système d'information.

**SID** : Système d'information décisionnelle.

**SO** : Système opérationnel.

**SP** : Système de pilotage.

**PR** : Pièce de rechange.



A decorative graphic consisting of a blue wavy ribbon that flows from the top left towards the bottom right, curving and looping. The ribbon has a gradient from light blue to a darker blue, with a slight shadow effect.

# *Sommaire*

# Sommaire

---

Remerciements .....	I
Dédicaces .....	II
Liste des abréviations .....	III
Sommaire .....	IV
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Le système d'information décisionnel dans l'entreprise. ....	4
Introduction.....	4
Section 01 : Typologie de la décision.....	4
Section 02: L'information décisionnelle .....	14
section 03: Le processus décisionnel.....	18
Conclusion.....	24
Chapitre II : Le système d'entreprise .....	25
Introduction.....	25
Section 01: Le passage de l'approche classique vers l'approche systémique.....	25
Section 02: Typologie et modélisation d'un système entreprise .....	30
section 03: Organisation d'un système opérationnelle.....	38
Conclusion.....	58
Chapitre III : Analyses et évaluations de l'information décisionnelle sur le système opérationnel .....	59
Introduction.....	59
Section 01 : Présentation générale de l'entreprise Sarl TMA et méthodologie de la recherche .....	59
Section 02 : Analyse et interprétation des résultats.....	68
section 03: l'impacte de l'information décisionnel sur le système opérationnel.....	91
Conclusion.....	98
Conclusion générale .....	99
Bibliographie.....	V
Table des illustrations .....	VI
Annexes .....	VII
Table des matieres .....	VIII
Résumé .....	IX



# *Introduction générale*

Partant du principe qu'il est pratiquement impossible à une entreprise de se développer sans faire usage d'un management cohérent et efficace, et ce, vu que le management est l'outil le plus précieux qu'une entreprise a pour fructifier ses ressources, dont la ressource informationnelle.

En outre, il est noté que tout acte de gestion comporte quatre séquences : information, décision, action et contrôle.

Nous pouvons définir en général **la décision** comme étant « *un acte par lequel un décideur opère un choix entre plusieurs options permettant d'apporter une solution satisfaisante à un problème donné, à l'exécution d'une action ou d'un projet avec toutes les conséquences que cette décision pourrait engendrer* »<sup>1</sup>

Les notions des décisions ont évolué dans le temps avec l'évolution et l'incertitude de l'environnement qui est devenu au fur et à mesure plus complexe.

Au sens classique du terme, la décision est définie pour un seul but, et par un seul individu à partir des informations qui sont à sa disposition. Dans l'approche moderne, la décision est fondée sur la réalisation de plusieurs objectifs et elle intègre un nombre plus important d'individus dans le processus de prise de décision.

Une bonne décision nous permet d'avoir un avantage compétitif, rentable et pertinent et va assurer le développement de l'entreprise dans un environnement concurrentiel et économique tendu. Le décideur d'entreprise doit être capable de prendre le plus rapidement possible la meilleure décision.

Après avoir pris une décision, il est très important d'identifier les destinataires finaux et de la mettre en œuvre pour réaliser les objectifs définis par l'entreprise ou pour résoudre un problème donné.

L'entreprise en tant qu'organisme complexe, est composée de multiples parties interconnectées, en évolution permanente sous l'action de l'environnement et de ses dirigeants. Il existe plusieurs sous-systèmes dans le système d'entreprise comme : sous-système de pilotage et sous-système opérationnel. Ce dernier « *transforme les éléments (les*

---

<sup>1</sup> Jean-Marc SANTI, Stéphane MERCIER et Olivier ARNOULD « la boîte à outils de la prise de décision », Paris : Dunod, 2015, P 16.

*entrées) en d'autres éléments (les sorties) ; un système opérationnel peut être contrôlé par un autre système dit, du système de pilotage, ce dernier défini, les objectifs, vérifier ensuite que ces objectifs ont été atteints et prend la décision qui s'impose chaque fois qu'un écart est constaté entre ce qui était prévu et ce qui a été effectivement réalisé »<sup>2</sup>.*

À cet effet, nous constatons que le fonctionnement des tâches dans le système opérationnel est orienté par la prise de décision du système de pilotage.

L'objectif de notre travail est d'analyser la base de fonctionnement du système opérationnel d'une organisation afin de réaliser les objectifs de système de pilotage ainsi que de donner des concepts sur l'information décisionnelle et le système opérationnel.

### **Problématique :**

Dès lors, pour réaliser l'objectif de cette recherche, notre présent travail consiste à tenter de répondre à la problématique suivante :

**« Quel est l'impact de l'information décisionnelle sur le système opérationnel au sein de SARL TIZIRI MOTOR ALGERIE ? »**

Dans le but de répondre à la question fondamentale, nous essayerons d'apporter des éléments de réponse à des questions secondaires suivantes :

- *Quelle est l'influence de l'information décisionnelle sur le système opérationnel ?*
- *Quelles sont les orientations de l'information décisionnelle sur le système opérationnel ?*

### **Hypothèses de recherche :**

Pour répondre à la question fondamentale, les hypothèses suivantes ont été posées :

***H<sub>1</sub> :*** *L'information décisionnelle influence positivement sur le fonctionnement du système opérationnel ;*

***H<sub>2</sub> :*** *Le système d'information est un instrument de communication de l'information décisionnelle entre les deux sous-systèmes de pilotage et opérationnel.*

---

<sup>2</sup> Jean-Pierre Macca, « management des systèmes d'information » 3<sup>ème</sup> édition, paris : SUP Foucher, LMD collection, le meilleur du DSCG5, p 5.

Afin d'apporter des réponses à notre problématique et d'affirmer ou d'infirmer nos hypothèses. En premier lieu, nous avons fait une recherche bibliographique et documentaire (revue de littérature) ainsi, nous avons effectué un stage d'un mois au sein de la Sarl TMA. Afin de déterminer l'impact de l'information décisionnelle sur le système opérationnel, nous avons fait une enquête du terrain par le biais d'un questionnaire adressé à un échantillon de 13 intervenants au sein de la Sarl TMA.

### **Méthodologie de recherche :**


De ce fait, notre travail s'articule autour de trois chapitres : deux traiteront l'aspect théorique et le troisième chapitre traitera l'aspect pratique.

Le premier chapitre sera consacré au système d'information décisionnel dans l'entreprise qui se compose de trois sections : typologie de la décision, l'information décisionnelle et le processus décisionnel.

Cependant, le deuxième chapitre traite le système d'entreprise, composé de trois sections : le passage de l'approche classique vers l'approche systémique, typologie et modélisation d'un système entreprise et en dernier l'organisation d'un système opérationnel. Après avoir construit un cadre théorique à notre recherche, nous avons procédé à une étude de terrain.

Enfin, le troisième chapitre se focalisera sur la présentation de l'entreprise Sarl TMA et le cadre méthodologique de la recherche en premier lieu. En second lieu, s'axeront sur l'analyse et l'interprétation des résultats de notre enquête et le troisième point sera consacré à évaluer l'impact de l'information décisionnelle sur le système opérationnel.

Enfin, nous terminerons notre travail par une conclusion générale, où nous rappellerons les constats auxquels nous avons abouti tout en reprenant certains résultats et les remarques les plus pertinentes.

A decorative graphic consisting of a thick, wavy blue ribbon that flows from the top left towards the bottom right, curving and overlapping itself. The ribbon has a gradient from a darker blue to a lighter, almost white blue, giving it a three-dimensional, ethereal appearance.

***Chapitre I : le système  
d'information décisionnel  
dans l'entreprise***

## Introduction

La décision est un acte par lequel un décideur sélectionne un choix lors d'une confrontation à un problème afin de le résoudre, elle contribue principalement à la survie de l'entreprise.

À chaque niveau dans l'entreprise, on trouve des managers et le personnel exécutif, qui prennent des décisions différentes selon leur nature. Elles peuvent être répétitives (comme passer une commande pour matière et fourniture), ou très longues ou périodiques, comme pénétrer un nouveau marché.

En effet, une décision est un choix portant sur la détermination des objectifs (part de marché, résultats...), soit sur la détermination d'une position par rapport à un problème posé à l'entreprise (mode d'organisation ou de direction), soit encore sur la mise en œuvre des ressources (recherche et acquisition de nouvelles ressources)<sup>1</sup>. Elles correspondent toujours à un même enchaînement d'étapes : nous commençons par l'identification du problème, aboutir ensuite à l'analyse des solutions pour finir par un choix. À chaque prise de décision, le manager a besoin de diverses données et informations (internes et externes).

Nous allons traiter dans ce premier chapitre le système d'information décisionnel dans l'entreprise. Pour ce faire, nous l'avons organisé en trois sections, la première sera consacrée à la typologie de la décision, la seconde porte sur les généralités de l'information décisionnelle, et la troisième section traite le processus de l'information décisionnelle.

## Section 1 : Typologies de la décision

Pour mieux comprendre la notion de la décision, nous allons présenter : l'origine de la décision ainsi que sa définition, sa classification et la correspondance entre les différentes décisions.

### 1.1. L'origine et définition de la décision :

#### 1.1.1. L'origine de la décision :

Le mot « décider » trouve son origine dans la langue juridique du XIV<sup>e</sup> siècle. Son étymologie se rattache au verbe latin *decidare* (« couper de, trancher »). La décision est donc ce qui met un terme à quelque chose, ce qui tranche une question. Celui qui décide est

---

<sup>1</sup> Stéphane BALLAND, Anne-Marie BOUVIER, « management des entreprises », paris : Dunod.



déterminé à assumer les effets de sa décision. Son esprit de décision reflète sa capacité à trancher et à exprimer sa position.

Selon son sens juridique original, la décision est à la fois :

– La réponse, le résultat, la solution pratique apportée au problème posé.<sup>2</sup>

### 1.1.2. Définitions de la décision :

**Selon MINTZBERG<sup>3</sup>** : *« une décision qu'elle est individuelle ou basée sur un travail de groupe, peut être définie comme l'engagement dans une action c'est-à-dire : une intention explicite d'agir ».*

**Selon LEMOIGNE** *« la prise et l'exécution des décisions sont les buts fondamentaux de toute organisation, de tout management. Toute organisation dépend, structurellement, de la nature des décisions qui sont prises en son sein et non par des décideurs, qu'ils soient individuels ou collectifs, etc. »<sup>4</sup>.*

**La décision** *« est la partie la moins visible de la politique d'entreprise. C'est pourtant son moteur principal puisque, à travers elle, les idées, les sentiments et les ambitions des individus se transforment en action stratégique »<sup>5</sup>.*

Suite aux définitions précédentes, nous pouvons définir la décision comme un choix parmi de différentes solutions, un jugement qui apporte une solution à un problème donné.

### 1.2. Classifications de la décision :

Ces différentes définitions nous permettent de distinguer les différentes classifications de décision et leurs caractéristiques : classification selon l'échéance des décisions (décision à court terme et décision à long terme), classification selon l'objet de la décision (les décisions stratégiques, les décisions tactiques ou administratives et les décisions opérationnelles), classification par méthode (décision programmable et non programmable).

---

<sup>2</sup>Pascale AUGER, « manager des situations complexes », paris :Dunod, 2008, p 59.

<sup>3</sup> H. Mintzberg « le pouvoir dans les organisations », paris : édition organisation, 2003, p 112.

<sup>4</sup>J.L. Le Moigne, « les systèmes de décisions dans les organisations », paris : édition PUF, 1974, p 34.

<sup>5</sup>Jean-pierreAnastarsopoulos, « strategor, politique générale de l'entreprise », 3édition, paris : dunod, 1997, p375.

### 1.2.1. La classification selon l'échéance des décisions<sup>6</sup> :

Il existe deux catégories de décision à savoir la décision à court terme et la décision à long terme.

- **Les décisions à court terme** : c'est des décisions rapidement prise et leurs effets se font sentir vite et sont peu durables au maximum une année. Dans ce cas, les actions correctives peuvent intervenir dans un bref délai. L'avenir de l'entreprise n'est donc pas impacté.
- **Les décisions à long terme** : c'est des décisions dont leurs préparation est relativement longue et dont les effets se manifestent parfois sur une longue durée (varie d'une année à cinq années). Pour de telles décisions, les actions correctives sont difficiles, coûteuses de telle sorte que leurs effets peuvent être difficilement réversibles, ainsi, elles engagent l'avenir de l'entreprise.

### 1.2.2. La classification selon l'objet de décision (Ignor Ansof)<sup>7</sup> :

Toutes les décisions ne font pas l'objet du même traitement, de ce fait, nous allons vous présenter les différents niveaux de la décision :

- **Les décisions stratégiques** : renvoient aux relations de l'entreprise avec son environnement et portent essentiellement sur les marchés ciblés et les produits proposés afin d'obtenir une « adaptation de l'entreprise à son milieu ». Elles ont des effets sur le développement et la pérennité de l'entreprise (exemple : planification, détermination des objectifs généraux, choix d'investissement, etc.), sont prises au sommet de la pyramide hiérarchique (direction, cadres dirigeants).
- **Les décisions tactiques ou administratives** : concernent la gestion des ressources dans une optique d'efficacité : acquisition, production, organisation et développement des ressources. Elles concernent des choix de structure et de gestion non productive.
- **Les décisions opérationnelles** : dite aussi décision mécanique, sont relatives à l'exploitation courante de l'entreprise. Elles sont souvent prises par l'individu dans le cadre du fonctionnement quotidien de l'organisation. Elle contribue à la réalisation de la

---

<sup>6</sup> Stéphane BALLAND, Anne-Marie BOUVIER, Op Cité, p42

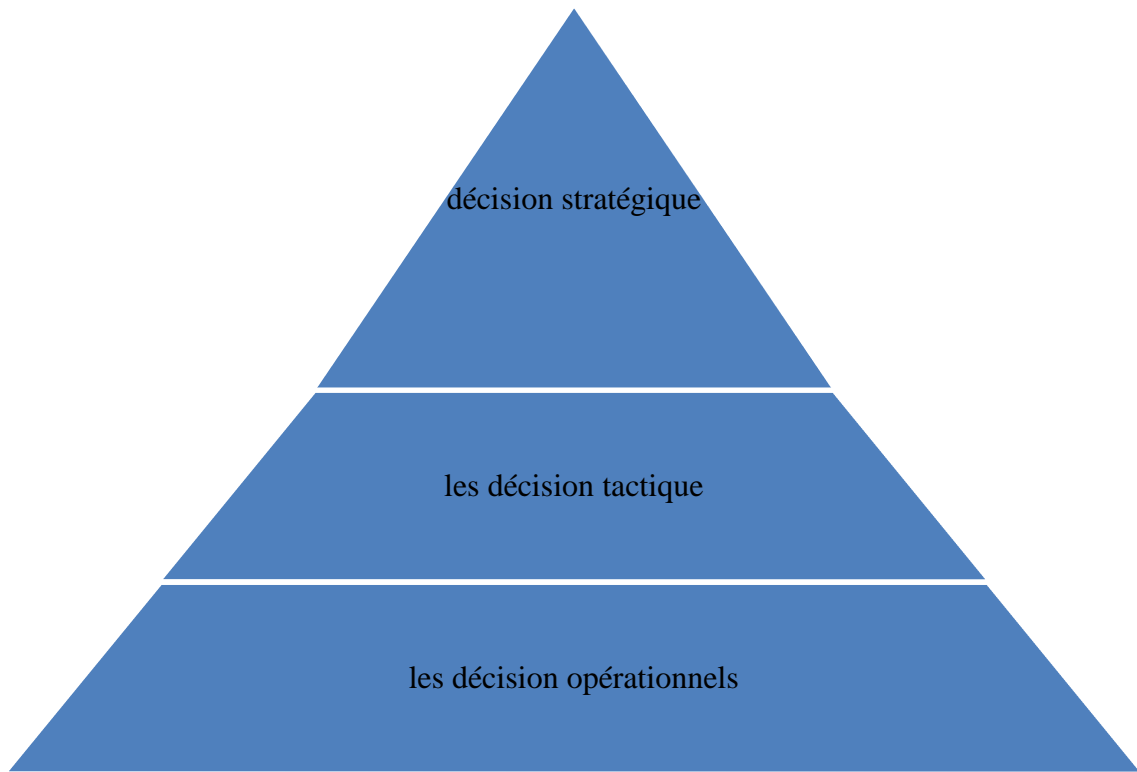
<sup>7</sup> Stéphane BALLAND, Anne-Marie BOUVIER, Op Cité, p41

## Chapitre I : le système d'information décisionnel dans l'entreprise.

---

décision stratégique. Les effets de la décision opérationnelle sont immédiats et les résultats sont connus avec certitude (ex : passation d'une commande, planning atelier, etc.).<sup>8</sup>

**Figure N° 01** : Les niveaux de la décision



**Source** : DARBELLET.M, « notions fondamentales de gestion d'entreprise », paris : Foucher, 1998, p295.

Cette figure ci-dessus, nous montrons les différents niveaux de la décision par sens croissant de l'importance des décisions, cette classification par niveau considère que la fréquence des décisions décroît lorsque leur importance augmente. De ce fait, les décisions opérationnelles sont plus nombreuses que les décisions stratégiques<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup>G. Mussche, « Les relations entre stratégies et structures dans l'entreprise », in : Revue Economique, vol XXV, n° 1, janv. 1974.

<sup>9</sup>Galacsi, H. Briand, « les systèmes d'information », paris : dunod, 1986, p8.

## Chapitre I : le système d'information décisionnel dans l'entreprise.

**Tableau N° 01 : Les caractéristiques de la décision<sup>10</sup>**

Caractéristiques	Type de décision		
	Stratégique	Tactique	Opérationnelle
Domaine de la décision	Relation avec l'environnement	Gestion des ressources	Utilisation des ressources de transformation
Horizon de temps	Moyen et long terme	Court terme	Très court terme
Effet de la décision	Durable	Bref	Très bref
Réversibilité de la décision	Nulle	Faible	Fort
Action corrective	Impossibles	Difficiles	Faciles
Répétitivité des choix	Nulle	Faible	Fort
Procédure de décision	Non programmable	Semi-programmables	Programmable
Niveau de la prise de décision	Direction générale	Direction fonctionnelle	Chefs de service, chefs d'atelier
Nature des informations	Incertaines et exogènes	Presque complètes et endogènes	Complètes et endogènes

Source: RAYMON McLeand, P38.

Le tableau ci-dessus montre que le sommet stratégique exige beaucoup plus des informations externes (relation avec l'environnement), et les gestionnaires utilisent dans ce niveau des informations globales. Par contre, le niveau opérationnel a besoin des informations internes et ils exploitent des informations détaillées.<sup>11</sup>

### 1.2.3. La classification selon la nature des variables de décision (Herbert A. SIMON)

Herbert A. SIMON, distingue deux types de décisions : les décisions programmées (structurées) et les décisions non programmées (non structurées).

➤ **Les décisions programmables (structurées)** : sont fortement répétitives. La nature quantitative et le faible nombre de paramètres à prendre en compte permettent de les

<sup>10</sup>RAYMON McLeand, « management-information-systems », U.S.A: Sciences Research Associates, 1979, p38.

<sup>11</sup>M.Boutine, « autonomie des entreprises publique économique : gestion et prise de décision dans le cadre de l'approche systémique » Alger : Edition O.P.U, 1994, p154.

## Chapitre I : le système d'information décisionnel dans l'entreprise.

---

formaliser en s'appuyant sur des techniques modélisées et des procédures standardisées de résolution de problèmes.<sup>12</sup> Ces Problèmes sont connus et simple, faciles à cerner, et dont la résolution n'exige pas d'avoir recours à des données complexes. Ici les Décisions pouvant être gérée par une approche routinière et uniforme, ayant fait ses preuves dans le passé et elles permettent de répondre au mieux aux problèmes bien structurés, le manager n'a pas besoin de se lancer dans un processus décisionnel.<sup>13</sup>

- **Les décisions non programmables (non structurées)** : intègrent des paramètres trop nombreux ou qualitatifs. Il est généralement impossible de les inclure dans un modèle mathématique. Dans ce cas, on ne peut que dégager une procédure de résolution par tâtonnement. Cependant, elles traitent les problèmes inédits ou inhabituels, pour lesquels les informations disponibles sont ambiguës ou incomplètes, il s'agit par exemple de pénétrer un nouveau segment de marché.<sup>14</sup>

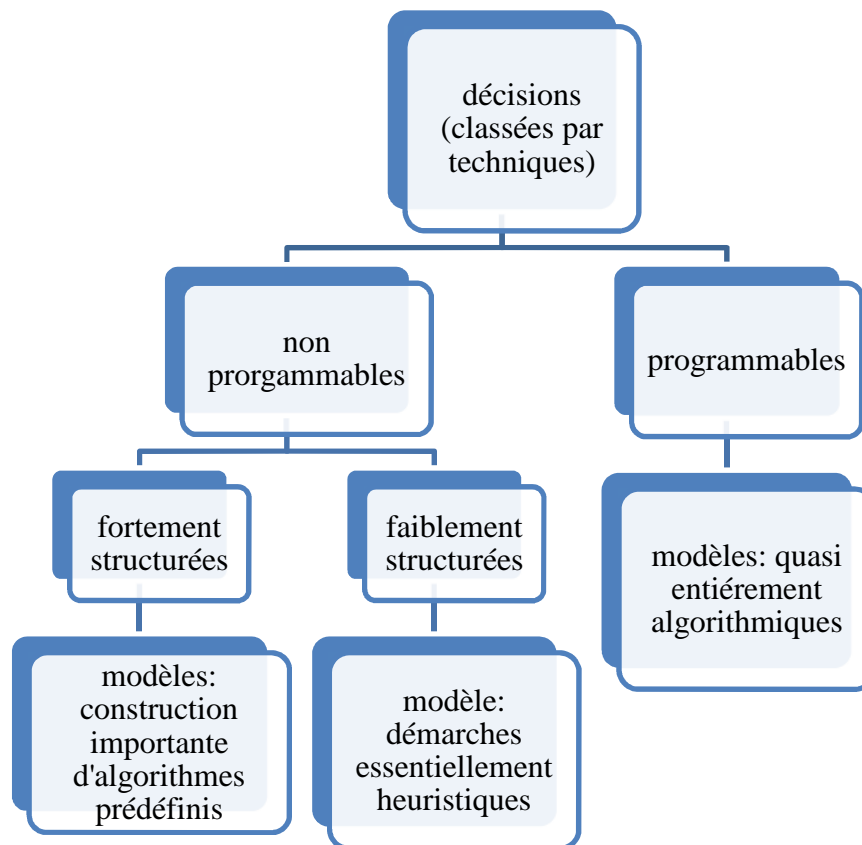
---

<sup>12</sup> Stéphane BALLAND, Anne-Marie BOUVIER, Op Cité, p42.

<sup>13</sup> Stephen ROBBINS-David Decenzo «management l'essentiel des concepts et des pratiques», 6<sup>eme</sup> éd, paris :pearsoneducation, p136.

<sup>14</sup> Stephen ROBBINS-David Decenzo, Op Cité, p136.

Figure N° 02 : Le degré de structure de la décision<sup>15</sup>



Source : DARBELLETT.M, IZARDI.L, SCARAMUZZA.M, 1998, p297.

D'après la figure ci-dessus, nous remarquons que les décisions programmables sont faciles à calculer par un modèle informatique, sont routinières, reviennent à chaque fois et qui aboutissent généralement à une solution optimale. Par contre, la résolution de problème dans le cas des décisions non programmables ne se réalise pas par un modèle formel et n'aboutit pas nécessairement à une solution optimale.

### 1.3.Relation entre les décisions de l'entreprise.<sup>16</sup>

Chaque organisation détient plusieurs niveaux (stratégique, tactique, opérationnel), les différents niveaux que nous avons distingués sont imbriqués, liés par l'ordre hiérarchique.

<sup>15</sup> DARBELLETT.M, IZARDI.L, SCARAMUZZA.M, « notion fondamentales de gestion d'entreprise », paris : Foucher, 1998, p297.

<sup>16</sup>Dominique Mollard, « systemes décisionnels et pilotage de la performance », paris : lavoisier, 2006, collection management et information dérivée par nicolas manson, p20.

## **Chapitre I : le système d'information décisionnel dans l'entreprise.**

---

Et les décisions qui sont prises à chaque niveau sont différentes. Et qui intervient à ces différents niveaux et de façon diverse :

- Elle peut concerner le choix d'une option stratégique ou d'une orientation, ou définir les conditions de résolution des problèmes ou d'une difficulté ;
- elle peut être faite dans les conditions de sécurité ou dans des situations d'urgence ;
- elle peut avoir un impact à court, moyen, long terme ;
- elle peut avoir des conséquences plus ou moins positives pour l'organisation.

Toute direction d'entreprise est préoccupée d'abord par les décisions stratégiques puis par les décisions tactiques, enfin les décisions opérationnelles.

Donc, les décisions précédentes sont interdépendantes et complémentaires, puisqu'elles sont liées entre elles, cependant, les décisions opérationnelles concrétisent les choix tactiques prélevés eux-mêmes des décisions stratégiques, l'interaction des trois niveaux de décisions dans le système d'entreprise est en fait, assurée par le système d'information mise en place. En effet, la décision est prise à base des renseignements sur un problème posé, en traitant ces informations lors du processus de décision, le responsable de la décision sélectionne un choix. Cette sélection représente l'information décisionnelle qui doit être communiquée aux membres chargés de l'exécution de la décision. Celle-ci représente à son tour la réalisation d'une action qui est le point de départ dans l'autre niveau de décision.<sup>17</sup>

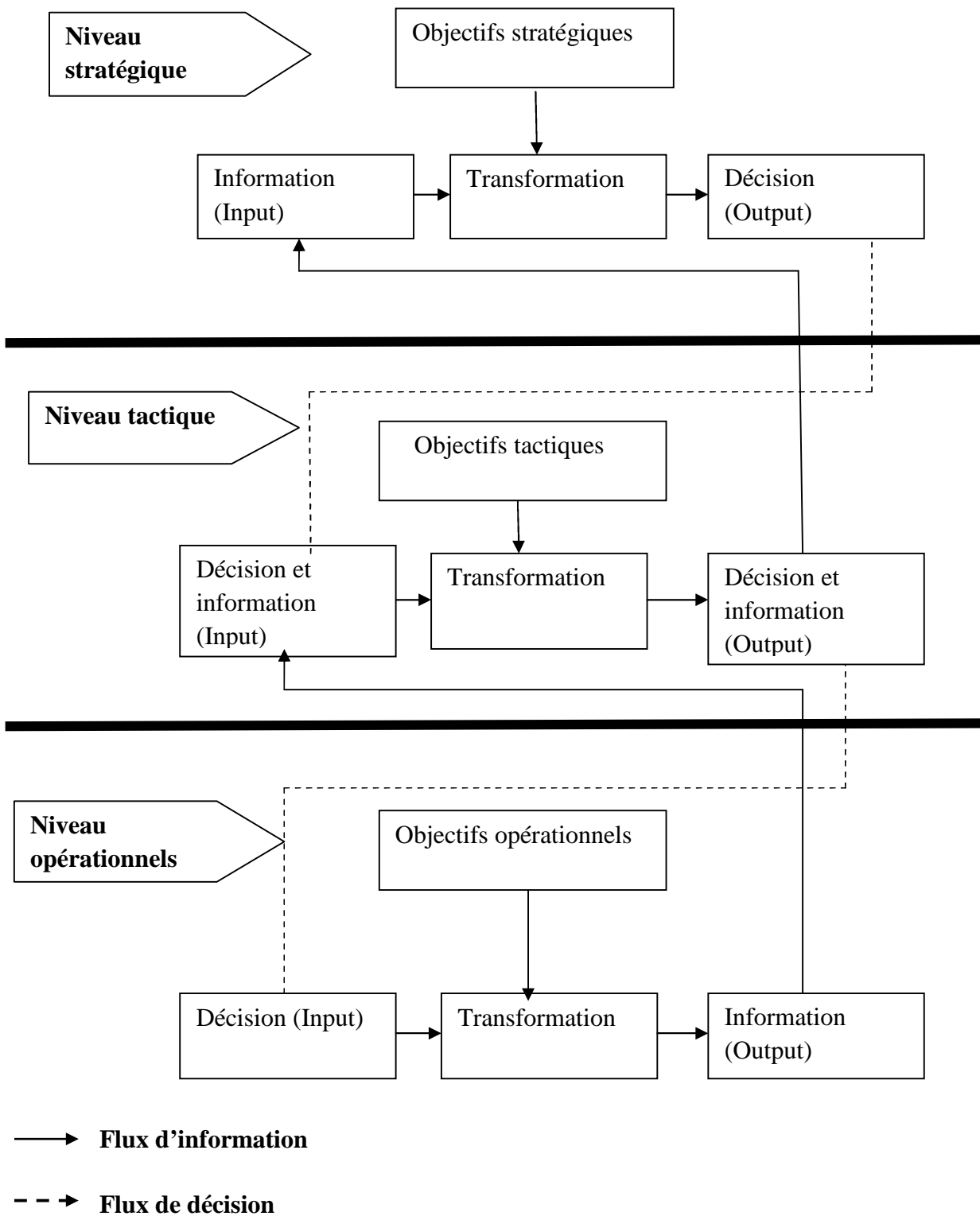
Le graphe ci-dessous schématise les relations information-action entre les décisions des trois niveaux et l'information spécifique pour chaque type de décision.

---

<sup>17</sup> Jean Yves, Saulou « le tableau de bord du décideur », Paris : éd organisation, 2001, p30

# Chapitre I : le système d'information décisionnel dans l'entreprise.

Figure N° 3 : Relation entre trois niveaux de décisions<sup>18</sup>



<sup>18</sup> LEOD R, « management-information-système », U.S.A : science reseachassociates, 1979, p88.



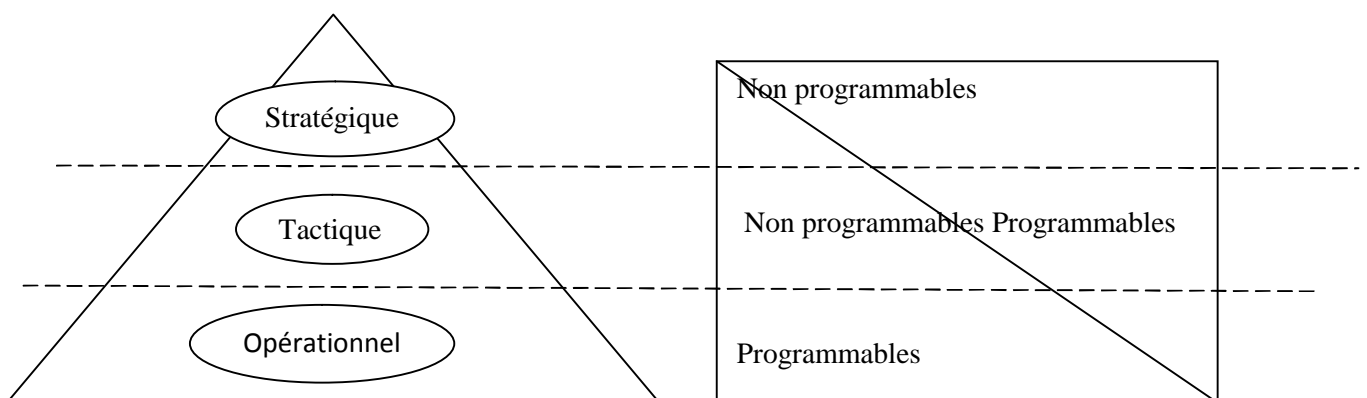
## Chapitre I : le système d'information décisionnel dans l'entreprise.

D'après la figure ci-dessus, nous constatons qu'avant la prise de décision, il y a des flux d'informations qui proviennent du niveau opérationnel et qu'elles transitent le niveau tactique, ce dernier traite ces informations pour qu'elles soient fiables, accessibles, et les transfère à son tour au niveau stratégique pour qu'elles soient prises en considération lors de la prise de décision, cependant vient le retour de l'information décisionnelle au niveau opérationnel comme des orientations, des décisions finales et qui transitent toujours le niveau tactique dans le but de respecter la hiérarchie.

### 1.4. La correspondance entre les décisions :

La correspondance entre les deux variables de décision déterminées auparavant : les décisions non programmées (non structurées) et les décisions programmées (structurées) seront illustrées dans le graphe suivant proposé par JG Bruch<sup>19</sup>. On constate dans celui-ci que les décisions stratégiques correspondent aux décisions non programmées. Nous avons montré que l'objet de cette catégorie de décision est le traitement des problèmes complexes et difficiles, basé sur des critères qualitatifs. Selon J.L. Lemoigne<sup>20</sup>, les situations réelles se situent souvent à mi-chemin entre les décisions programmées et les décisions non programmées, c'est le cas de la plupart des décisions tactiques (administratives). Il s'agit de noter que les frontières des décisions classées par niveau sont floues et peuvent être changeantes dans le temps. Enfin, il convient de noter que la surface correspondant au niveau opérationnel s'accorde aux décisions programmées, elles traitent des problèmes simples et faciles, basés sur des méthodes quantitatives.

**Figure N° 04 :** Correspondance entre les différentes décisions



**Source :** J.G Burch et F.R Strater, 1984, p57.

<sup>19</sup> Brush J.G et FELIX R.S, «information system theory and practice », USA:hamiltow, 1984, p54.

<sup>20</sup> J.L le moigne, Op Cité, P48.

## Chapitre I : le système d'information décisionnel dans l'entreprise.

---

D'après la figure ci-dessus, nous montrons que chaque niveau de l'entreprise correspond à des décisions différentes. Le niveau stratégique s'accorde aux décisions non programmées parce qu'il engage l'entreprise sur un long terme, et qui porte essentiellement sur la technologie et la politique d'emploi de l'entreprise. Le niveau opérationnel correspond aux décisions programmées puisqu'il réalise les ajustements à court terme des ressources de l'entreprise pour rendre le fonctionnement plus efficace; par contre le niveau tactique rassemble deux décisions (programmées et non programmées). Il a pour but de réaliser les objectifs définis au niveau stratégique et d'affecter et collecter les ressources au niveau opérationnel.

### Section 2 : l'information décisionnelle.

Dans cette section, nous allons nous baser sur le retour de l'information au niveau opérationnel comme une décision. Pour ce faire, nous allons d'abord définir une donnée, une information, la connaissance et ensuite le passage de l'information à une décision. Ainsi que de définir le système d'information décisionnel et son objectif, et enfin les sources de prise de décision.

#### 2.1. De la donnée, à l'information, à la connaissance, à la décision

**2.1.1. Définition d'une donnée :** est « *une observation ou un fait brut qui se rapporte habituellement à un phénomène physique ou une opération technique ou commerciale...* » « *C'est la matière première de l'information* ». <sup>21</sup>

**2.1.2. Définition de l'information :** « *ce sont des données ayant été converties sous une forme qui réponde aux besoins d'utilisateurs en leur apportant une connaissance* ». <sup>22</sup> Selon MUHONGE.D « *l'information est définie comme étant une donnée organisée, traitée,*

---

<sup>21</sup> ROBERT Reix « système d'information et management des organisations », 4<sup>ème</sup> édition, paris : Vuibert, 2002, p21.

<sup>22</sup> » HUGUES Angot, « Système d'information de l'entreprise : des flux d'information au système d'information de gestion automatisé », 5<sup>ème</sup> édition, Bruxelles : de Boeck, 2006, p108.

*significative et utile pour orienter une décision* ». <sup>23</sup> De ce fait, nous pouvons dire qu'à base de traitement des données qu'on peut obtenir une information.

**2.1.3. Définition de la connaissance :** est « *l'ensemble des informations accompagnées, justifiées et assimilées par un individu, de façon à les rendre utilisables pour aboutir à une action* » <sup>24</sup>.

Donc, la décision est un processus contenu et la prise de décision n'est qu'une étape de choix de solution parmi plusieurs alternatives possibles. Pour effectuer ce choix, le manager devrait disposer de données collectées d'information pertinente, de la connaissance de passé pour prendre une décision efficace <sup>25</sup>.

De ce fait, la qualité de la décision dépend de la qualité des données collectées, ces données doivent être filtrées et formalisées dans un processus de traitement de données pour qu'elles deviennent une information utile pour son utilisateur. Le processus de traitement des données aidé par la connaissance déjà cumulée. L'information pour être transformée en connaissances quand elle est correctement interprétée et stimulée avec une connaissance préalable, pour guider l'action du décisionnel <sup>26</sup>.

### **2.2. Le passage de l'information à la décision <sup>27</sup> :**

Les travaux d'H.SIMON ont été les premiers à déterminer l'importance de l'information dans la décision. Ils ont été approfondis par J-L. LE MOIGNE. Les travaux de H.SIMON soulignent que la qualité de la décision dépend de celle de l'information reçue et traitée. La qualité de l'information dépend de celle du système d'information. Ses travaux ont permis de souligner l'importante place de l'information, et l'importance des relations entre systèmes d'information et le système de décision.

Pour J.C. COURBON [1993, p.34], « l'information est la matière première de la décision puisque, c'est sur la base de la connaissance des éléments ayant un impact sur le

---

<sup>23</sup> MUHONGE D, « Importance de l'informatisation dans l'amélioration de la qualité des services de la Banque Populaire de Nyamata », mémoire ULK, 2008, P8.

<sup>24</sup> MEIER Olivier « DICO du manager », paris : Dunod, 2009, P 41.

<sup>25</sup> YAHIAOUI Brahim, « contribution du système d'information à la prise de décision : cas des entreprises de Bejaia », mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister en science de gestion, université de Bejaia, 2016/2017, p26.

<sup>26</sup> S.Alter, « the work system Method: Connecting People, processes, and IT for Business Results », Edition Work System Method, 2006, p 110.

<sup>27</sup> MEZIANI Mustapha « Contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises : Evaluation des performances managériale », Thèse en vue de l'obtention du diplôme de doctorat en sciences de gestion, université de Bejaia, 2012. P 155.

problème à résoudre que le décideur va se déterminer ». H. SIMON indique également l'importance de l'information et de son traitement pour la prise de décision. Il stipule que nous décidons à la lumière des informations dont nous disposons. L'importance de l'information dans l'organisation a été démontrée dans l'analyse de leur processus de prise de décision. H.SIMON le décrit comme un processus qui peut être interprété comme un cycle de production utilisant des informations de différentes natures.

Quant à E. SUTTER [1993, 134p], il précise le type d'informations à utiliser pour la prise de décision. Pour lui, il convient de collecter l'information viable qui résulte d'un travail de regroupement et de sélection basé sur un socle de critères.

J.L LE MOIGNE [1979] associe la valeur de l'information à la valeur de la décision. À son avis, l'information signifiante est celle qui conduit à prendre la meilleure solution dont le risque d'incertitude est faible.

De ce qui précède nous retenons que le système d'information influence le sous-système de décision qui va lui-même agir sur les autres sous-systèmes de gestion de l'entreprise.

### 2.3. Définition et objectifs du système d'information décisionnel :

**2.3.1. Définition du Système d'information décisionnel :** Un système d'information décisionnel (SID), Business Intelligence en Anglais ou l'informatique décisionnelle sont des appellations différentes pour un même concept. Un système d'information décisionnel est : *« l'ensemble des outils informatiques (matériels et logiciels) qui permettent l'analyse des données opérationnelles issues du système d'information des entreprises. Ces données sont transformées en une vision orientée décideur puis analysées au moyen de manipulations et de restitutions adaptées. »*<sup>28</sup>

### 2.3.2. Les objectifs de système d'information décisionnel :<sup>29</sup>

- Accessibilité facile et rapide aux informations ;
- Cohérence des informations : les données du système sont crédibles et de qualité ;

---

<sup>28</sup> TOURNIER R. Analyse en ligne (OLAP) de document thèse de doctorat en information. Toulouse:Université Toulouse III —Paul Sabatier, 2007.

<sup>29</sup> KIMBALL R. MARGY R, «the data warehouse toolkit: the definitive guide to dimensional modeling». 3<sup>ème</sup> édition, United States of America: John Wiley ET sons, 2013.

- Adaptation au changement : les données existantes doivent généralement rester inchangées. Lorsque la technologie ou les besoins changent, les données doivent être changées en mettant au courant tous les utilisateurs du système ;
- Présentation des informations à temps : les informations doivent être disponibles au bon moment afin de réagir rapidement ;
- Protection et sécurisation des informations : le système doit permettre le contrôle d'accès à ces informations confidentielles ;
- Conversion de la masse de données en une valeur métier : le système, à travers les outils d'analyse, permet de dégager une valeur qui aide dans la prise de décision.

### **2.4. Les sources de la prise de décision<sup>30</sup> :**

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

#### **2.4.1. L'expérience :**

L'expérience joue un rôle capital dans la qualité de la prise de décision. Au fur et à mesure de prendre un grand nombre de décisions devient, en fait, simple et routinier, parce que le manager a déjà rencontré le même type de problème et dispose une bonne évaluation de ce qu'il est souhaitable de mettre en œuvre. Dans le cas de problèmes complexes, l'expérience aidera le manager à identifier les critères de décision et à évaluer leur importance.

#### **2.4.2. Les politiques standards :**

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

#### **2.4.3. Les données et les faits :**

La complexité même des phénomènes en gestion conduit les managers à collecter un grand nombre de données sur le marché, les produits, les concurrents, les fournisseurs ou plus généralement sur l'environnement. Les recommandations d'actions ou les plans d'action sont toujours justifiés par des faits. Cependant, les managers interprètent les données et les faits à travers leurs expériences et hypothèses qui sont le plus souvent peu clairement formulées. La

---

<sup>30</sup>D.Merunka « la prise de décision en management », paris : Vuibert, 1997, p 19.

qualité des recommandations ou de solution adoptée dépend aussi bien de la qualité des données, que des faits interpréter et de l'intuition des interprètes.

### 2.4.4. Les modèles

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

## Section 3 : le processus décisionnel

Durant cette section, nous nous intéresserons au processus décisionnel de l'entreprise, à la définition et les différents modèles théoriques : le modèle classique et le modèle de la rationalité limitée ainsi que les étapes du processus décisionnel.

**3.1. Définition du processus décisionnel :** le processus décisionnel, se signifie l'action de décider, l'arbitrage, le jugement,<sup>31</sup> ainsi il permet de définir et de lancer les actions pertinentes et efficaces pour atteindre un ou plusieurs objectifs.<sup>32</sup>Le processus décisionnel consiste à transformer le capital de données d'une entreprise en informations pertinentes à partir desquelles les décideurs peuvent tirer des connaissances afin d'aboutir à de bonnes décisions touchant tous les niveaux de l'entreprise. Donc, le processus décisionnel est l'un des fondements de l'organisation.

### 3.2. Les différents modèles de la prise de décision.

Il existe principalement deux modèles théoriques qui sont : le modèle classique ou la rationalité illimitée dite aussi rationalité absolue et le modèle de la rationalité limitée communément appelée rationalité relative.

---

<sup>31</sup> Pascale AUGER, Op Cité, p 59.

<sup>32</sup> Dominique Mollard, Op Cité, p20.

### 3.2.1. Le modèle classique :

Ce modèle est le premier modèle des sciences de décision. il est fondé sur le modèle de « l'homo economicus » et la rationalité de l'action.

L'homo economicus a pour logique d'action de rechercher le maximum de profit pour un budget donné. Par principe, le problème est bien défini, et l'homo economicus prend toujours la décision optimale après un calcul rigoureux. Toutes les décisions sont prises par un seul individu en s'appuyant sur un ensemble d'information à sa disposition. Il est bien entendu complètement informé, y compris sur les conséquences de ses actions. Il dispose d'ailleurs de tout le temps nécessaire pour analyser calmement tous les aspects du problème qui, mystérieusement, reste stable.<sup>33</sup>

Ce modèle considère que les individus sont parfaitement rationnels et raisonnables. Ils possèdent une connaissance complète et précise des conséquences des choix qui s'offrent à eux, ils jouissent d'une information exhaustive sur les paramètres de la décision, ils ont une perception juste de la situation dans laquelle ils évoluent.

En conséquence, les décisions que les décideurs rationnels sont amenés à prendre sont optimales. De plus, les théories traditionnelles confondent les objectifs du décideur et ceux de la firme. Le décideur, dans un environnement certain, a pour objectif la maximisation du profit et la minimisation des coûts.

#### 3.2.1.1. Les limites du modèle classique :

- Elle empêche les communications horizontales, donc les communications qui sont adnées au niveau stratégique (supérieur) sont très limitées, par cela, on peut dire que le décideur est loin du terrain il est parfois tout simplement impossible à l'information nécessaire d'arriver à sa disposition ;
- ainsi que la transmission d'informations du terrain au centre décisionnel puis du ce dernier au terrain prend du temps, et ce temps peut être précieux ;<sup>34</sup>
- il n'existe pas une solution optimale, mais une solution satisfaisante ;
- il se base sur les informations internes a l'entreprise il ne prend pas en considération les évolutions de l'environnement, il le considère comme stable.

---

<sup>33</sup>Alain FERNANDEZ, « les nouveaux tableaux de bord des managers : le projet décisionnel dans sa totalité » 3<sup>ème</sup> édition, paris : d'organisation, p93.

<sup>34</sup>Henry Mintzberg, « structure et dynamique des organisations », paris : d'organisation, 2002, p174.

C'est pour ces raisons que la théorie de la rationalité limitée a vu le jour pour remettre en cause la précédente théorie.

### 3.2.2. Le modèle de la rationalité limitée :

Ce modèle est apparu pour critiquer la rationalité illimitée du décideur dans le modèle classique. H. SIMON observe que, aussi bien dans la collecte des données que dans leur traitement, les capacités intellectuelles de l'homme sont limitées et restreintes et l'être humain n'est pas en mesure de se former une idée complète et exacte de toutes les possibilités de choix<sup>35</sup>. 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<sup>36</sup>. Les contraintes et les limites qui font que le décideur agit suivant une rationalité relative sont<sup>37</sup> :

- Le décideur est limité par les informations (et le coût d'information) alimentant la décision, car aucun système d'information, si sophistiqué soit-il, n'est en mesure de collecter la totalité des informations pertinentes pour l'identification du problème. De ce fait, la décision est souvent prise en situation d'information partielle d'où les solutions satisfaisantes et non optimales ;
- Le décideur est limité par le temps nécessaire à la prise de décision. En effet, dans certaines situations le décideur est appelé à prendre des décisions dans l'urgence ce qui le contraint à limiter la recherche d'informations et de lister toutes les solutions possibles ;
- La théorie de la rationalité limitée a remis en cause la démarche linéaire de résolution d'un problème adoptée par les théoriciens de la rationalité illimitée. C'est ainsi qu'elle propose un processus décisionnel systémique ou interactif ;
- la capacité humaine est limitée dans le traitement des informations.

H. Simon<sup>38</sup> construit son analyse sur une modélisation du processus de décision en trois étapes : c'est le modèle IMC (intelligence, modélisation, choix).

**Étape 01 intelligence** : délimitation, formulation du problème à résoudre ; recherche des informations nécessaires ;

---

<sup>35</sup> Stéphane BALLAND, Anne-Marie BOUVIER, Op Cité, p43.

<sup>36</sup> Herbert A. Simon, « administration et processus de décision », paris : Economica, 1983, p36.

<sup>37</sup> MEZIANI Mustapha, Op cité, 2012, p158.

<sup>38</sup> JF Soutenain, P.Farcet, « organisation et gestion de l'entreprise », paris : Foucher, 2007, p206.



**Étape 02 modélisations :** analyse des informations, définition et évaluation des solutions possibles ;

**Étape 03 choix :** sélection de la solution la plus satisfaisante.

Comme nous pouvons ajouter à ces trois étapes une autre phase qui est le contrôle, cela soit pour confirmer le choix effectué, ou de remettre en question le processus décisionnel.

Toute décision est affaire de comportement. L'alternative qui est finalement choisie ne permet jamais la réalisation totale ou parfaite des objectifs ; elle n'est que la meilleure solution possible dans des circonstances données. L'environnement limite inévitablement les alternatives disponibles et, par conséquent, fixe un seuil au-delà duquel l'objectif ne pourra être pleinement atteint.<sup>39</sup>

### 3.3. Les étapes du processus décisionnel :

Le processus décisionnel consiste à transformer le capital des données d'une entreprise en informations pertinentes à partir desquelles les décideurs peuvent tirer des connaissances afin d'aboutir à de bonnes décisions touchant tous les niveaux de l'entreprise.

#### 3.3.1. 1<sup>ère</sup> Étape : identifier le problème :

La première étape du processus de prise de décision consiste à connaître et étudier la situation générale de l'entreprise, afin de percevoir une question qui mérite une intention exécutive. Et cela passe par la collecte des informations, le traitement des renseignements obtenus et la réflexion afin de détecter les dysfonctionnements. Dans le cas de ce dernier, le décideur va ressentir le besoin de modifier un comportement. Cela peut être une correction de régulation ou une nouvelle opportunité.

#### 3.3.2. 2<sup>ème</sup> Étape : recherche et élaboration des solutions possibles :

Une fois que le problème est identifié, il est nécessaire d'émettre une ou plusieurs solutions pour le résoudre, par la recherche des informations nécessaire (internes et externes), étude de situations antérieures qui nous permettent d'avoir de différentes solutions possibles.

#### 3.3.3. 3<sup>ème</sup> Étape : analyse des solutions :

Dans cette étape, nous allons effectuer une analyse comparative pour chaque alternative afin de connaître ses avantages et ses inconvénients, et de rejeter les solutions qui ne répondent pas aux objectifs définis par l'entreprise. L'évaluation des solutions est comme suit :

---

<sup>39</sup>Herbert A. Simon, Op cité, p8.

- **les coûts** : consiste à savoir à quel coût l'entreprise va envisager la solution ;
- **la rapidité des résultats** : il s'agit de connaître le temps que va prendre le résultat pour se percevoir ;
- **la fiabilité** : consiste à savoir si la solution répond aux besoins de l'entreprise.

### 3.3.4. 4<sup>ème</sup> Étape : choix, prise de décision :

La décision est prise. La solution est choisie et le décideur est en mesure de l'appliquer en pleine connaissance des contraintes et des moyens pouvant exister.<sup>40</sup>

### 3.3.5. 5<sup>ème</sup> Étape : exécution de la décision

Une fois que le choix est effectué par le décideur, on passe à la mise en œuvre de la solution. Donc c'est le passage à l'action.

### 3.3.6. 6<sup>ème</sup> Étape : contrôle

Cette étape consiste à analyser entre les objectifs souhaités et les résultats obtenus, ainsi on doit étudier les conséquences positives et négatives de la solution choisie et cela peut permettre de déboucher soit sur la validation du choix effectué soit une rétroaction qui réactive les phases précédentes.

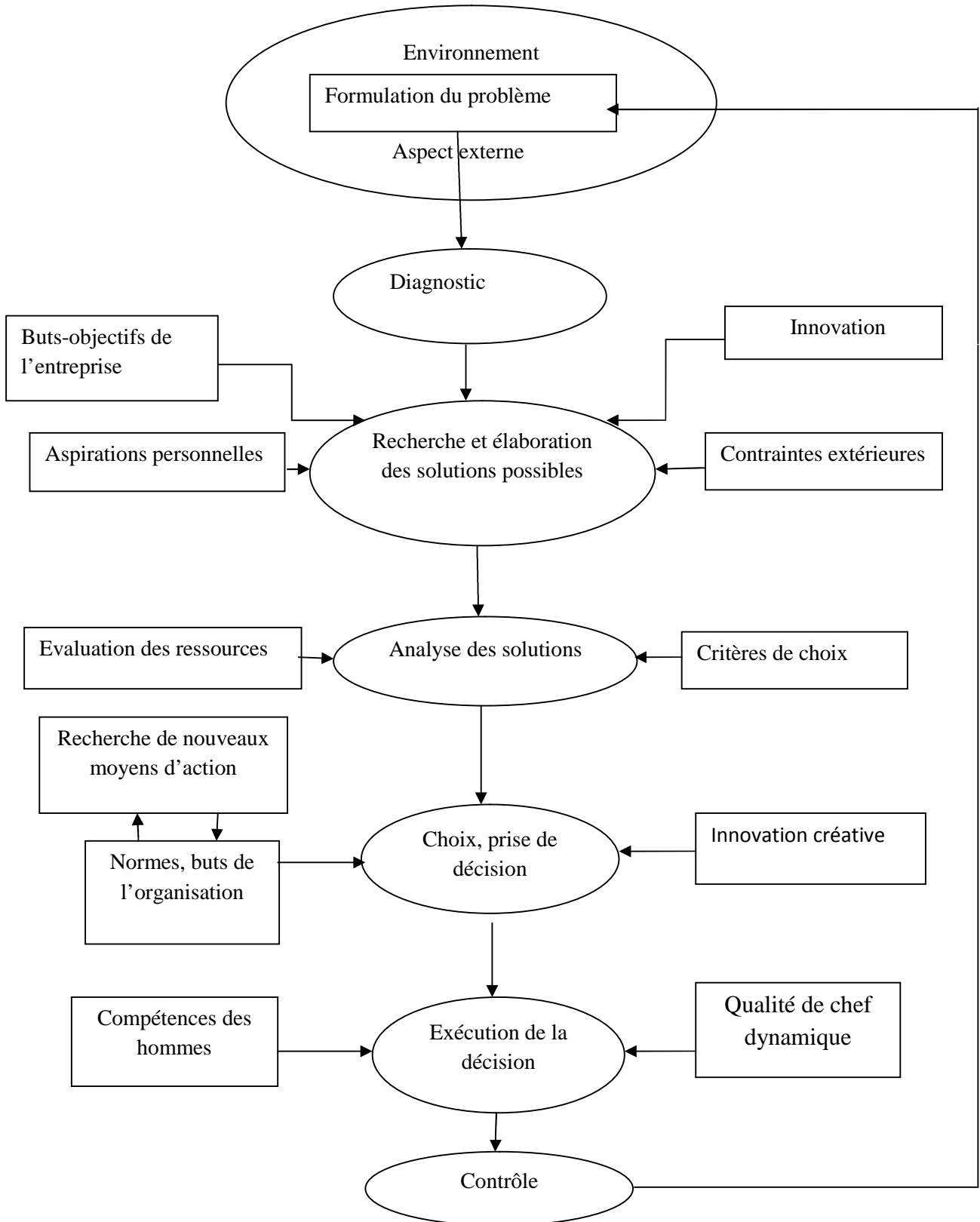
En effet, le processus de prise de décision est basé sur la définition ou les corrections d'action permettant de lancer des actions efficaces pour atteindre un ou plusieurs objectifs. Ce processus nécessite des informations fiables, pertinentes et très rapidement accessibles à l'utilisateur<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> FERNANDEZ Alain, Op Cité, p92.

<sup>41</sup> DOMINIQUE Mollard, Op Cité, P 11.

Figure N° 05 : Modèle de processus décisionnel



Source : DARBELET.M, « notions fondamentales de gestion d'entreprise », paris : édition Foucher, 1995, p301.

## **Chapitre I : le système d'information décisionnel dans l'entreprise.**

---

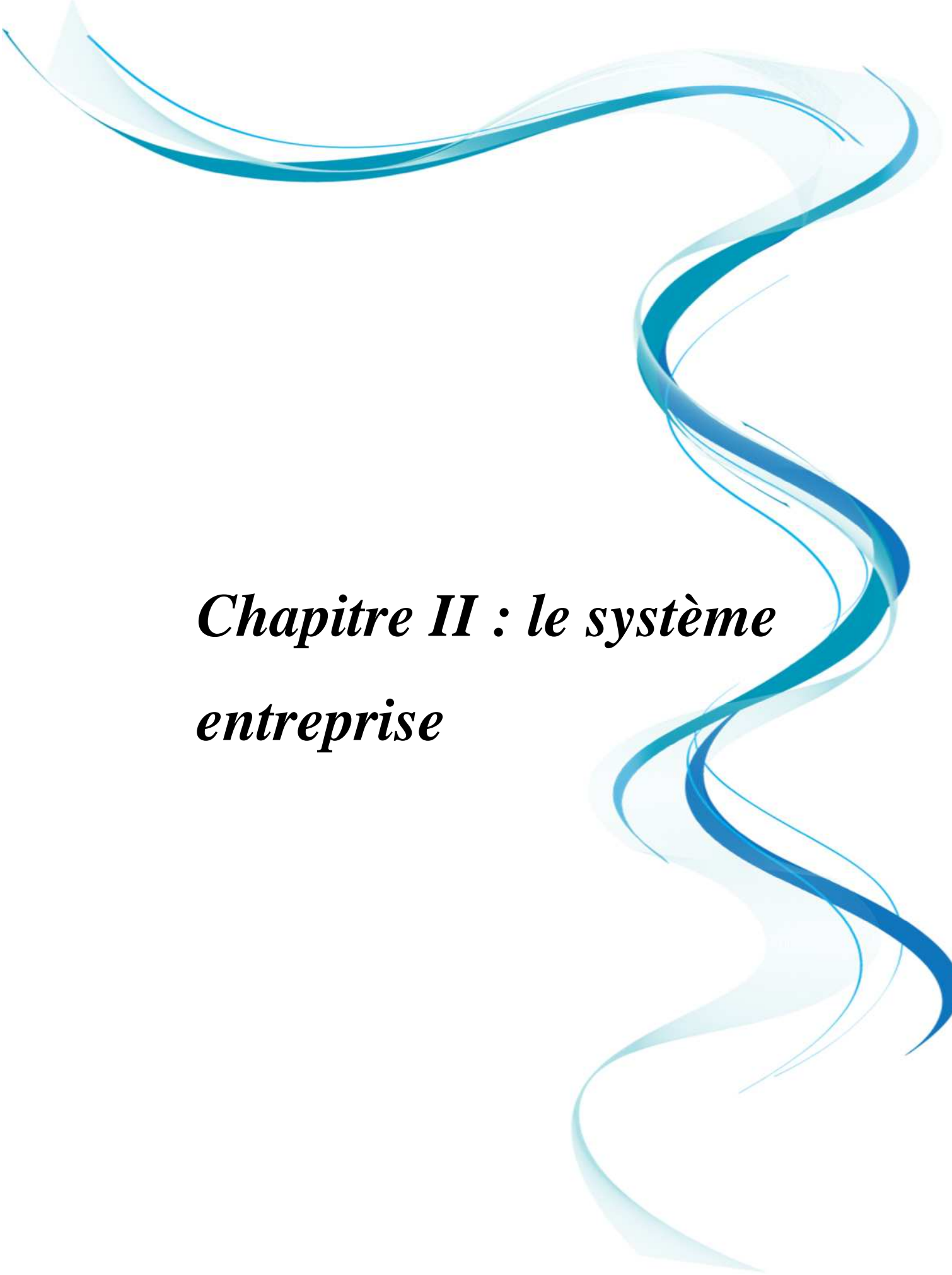
D'après cette figure ci-dessus, nous résumons les étapes à suivre pour prendre une bonne décision toute en commençons par la formulation du problème jusqu'à l'exécution de la décision, en effet, à chacune des différentes étapes il y a des contraintes qu'il faut les prendre en considération (environnement, objectifs d'entreprise, aspirations personnelles, les ressources...). Enfin, nous avons comme dernière étape le contrôle où nous allons ressortir les écarts entre les prévisions et les résultats obtenus pour revenir à la première étape dans le but de réaliser les écarts trouvés et de faire de nouvelles prévisions.

### **Conclusion**

En référence aux perturbations de l'environnement et aux conflits qui existent dans chaque entreprise, cette dernière doit toujours être en mesure de répondre à ces troubles pour qu'elle assure sa survie.

Dans ce premier chapitre, dans lequel nous avons cité, premièrement, les points essentiels qui sont indispensables à la compréhension globale du concept de la décision. Cependant, nous pouvons conclure que l'information joue un rôle très important dans la qualité de la décision.

Enfin, la décision ne peut pas être définie indépendamment de la notion de processus décisionnel. Ce dernier c'est un ensemble d'étapes à suivre qui aboutira à un choix qui représente la décision prise.



***Chapitre II : le système  
entreprise***

### **Introduction**

L'entreprise est un terme qui recouvre une réalité multiple. Elle est une entité organisée qui a pour but de produire soit des biens, soit des services dont les autres acteurs économiques ont besoin, par des moyens nécessaires, il s'agit d'éléments matériels (machines, outils, bureaux, matières premières), mais aussi immatériels (données, savoir, savoir-faire, connaissances).

Cependant, elle peut regrouper quelques personnes ou plusieurs milliers, selon sa taille. Le but de l'entreprise est de produire de la valeur ajoutée pour assurer son fonctionnement et sa survie. Comme nous pouvons dire aussi que l'entreprise est un système divisé en plusieurs sous-systèmes (opérationnel, tactique, pilotage).

Ce présent chapitre est scindé en trois sections. La première section porte sur le passage de l'approche classique vers l'approche systémique ; tandis que la seconde présente les modélisations d'un système d'entreprise et la dernière section traite de l'organisation d'un système opérationnel.

### **Section 01 : Le passage de l'approche classique vers l'approche systémique**

L'entreprise a vu plusieurs définitions avec l'évolution technologique et l'accélération économique au fur et à mesure la vision des théoriciens a changé.

Dans cette section, nous allons vous présenter l'évolution des visions des théoriciens avec le temps.

#### **1.1.L'approche classique de l'entreprise :**

L'entreprise, selon les classiques, est considérée comme une boîte noire,<sup>1</sup> autrement dit est une unité de production (il ya des entrants et des sortants) dont leur objectif est la maximisation du profit où l'environnement est stable et il n'est pas en interaction avec l'entreprise, la concurrence est pure et parfaite. Donc, on peut définir l'entreprise dont l'activité consiste à produire (biens et services) pour les vendre sur un marché pour réaliser un profit, elle recherche le coût de production le moins élevé.

---

<sup>1</sup>Gilles Bressy, ChristainKonkuyt, « économie d'entreprise », 6<sup>ème</sup> édition, paris : Dalloz, 2002, p9.

Le modèle classique <sup>2</sup>cherche à ramener un système à ses éléments constitutifs les plus simples, afin de les étudier en isolant, de les détailler et de comprendre le type d'interaction qui existe entre eux, puis, en modifiant uniquement une variable à la fois et à partir de là, on déduit des lois générales.

Cette approche est loin du réel. Elle suppose que l'étude d'un phénomène nécessite de l'isoler de son environnement, or dans la réalité, l'incidence de l'environnement est rarement négligeable.

L'application du modèle classique dépend par conséquent de deux conditions : la première, c'est que les interactions entre les parties soient inexistantes ou faibles. La seconde, c'est que les relations qui décrivent le comportement des parties soient linéaires.<sup>3</sup>

Aujourd'hui, le modèle classique est incompetent d'éclaircir les nouveaux phénomènes et problèmes apparus dans toutes les disciplines scientifiques, engendrés par l'évolution technologique et l'accélération du rythme économique<sup>4</sup>.

### **1.1.1. Les limites de l'approche classique :**

- L'approche classique est à la base des modèles d'équilibre en concurrence pure et parfaite. Elle repose sur plusieurs hypothèses réductrices, voire irréalistes : concurrence et information parfaite, divisibilité des facteurs de production, rationalité complète des agents, absence de progrès technique. Par ailleurs, le comportement de l'entreprise est assimilé à celui de son propriétaire, lequel est supposé ne poursuivre qu'un seul objectif, la maximisation de son profit. C'est donc une vision très restrictive de la finalité et des buts de l'entreprise<sup>5</sup>.
- La division des problèmes en plusieurs parties pour les résoudre, c'est-à-dire régler chaque problème on l'isole avec d'autres problèmes.
- L'entreprise est très centralisée c'est-à-dire toutes les décisions sont prises au niveau stratégique par le directeur.

---

<sup>2</sup>Jeal de rosney j, « les macroscopie », paris : du seuil, 1975, p34.

<sup>3</sup> Gilles Bressy, Christain K, Op cité, p36.

<sup>4</sup> CHABI Tayeb, «l'impact de l'information comptable sur la prise de décision dans les entreprises de production : une approche systémique cas d'un échantillon d'entreprises algériennes », thèse en vue de l'obtention du diplôme de doctorat en sciences économiques, 2007, p10.

<sup>5</sup> CHARPENTIER. P, « organisation et gestion de l'entreprise », paris : Nathan, 2004, p 36.

- Traiter les problèmes successivement par ordre de difficulté croissante (du plus simple au plus complexe).

### **1.2. L'approche systémique de l'entreprise :**

Cette approche est née de l'insuffisance du modèle classique qui est fondé sur le déterminisme.

L'entreprise est comprise comme ensemble de sous-systèmes en interrelation intégrés dans un seul système plus vaste. Elle accorde une place prépondérante à la prise de décision, définie comme une synthèse progressive, en considérant l'entreprise dans sa totalité<sup>6</sup>, dans sa complexité et sa dynamique. Au lieu d'isolé, elle réunit et simule le fonctionnement d'un modèle pour observer les effets des différents types d'interaction entre les éléments. Elle attache donc peu d'importance aux détails pour s'intéresser à la connaissance et à la définition des buts.<sup>7</sup>

L'approche systémique est une approche globale, qui prend en compte l'ensemble d'un système auquel appartient un individu, un groupe d'individus ou un problème considéré. Cet ensemble vivant est constitué d'éléments en relation, hiérarchisée, organisée, poursuivant un but. Adopter une approche systémique, c'est adopter une posture dont le but est de saisir la logique relationnelle qui structure les boucles de rétroaction du système<sup>8</sup>.

Cette approche est adaptée à la conduite du changement, elle permet d'aborder la complexité des interactions. Elle facilite la compréhension et l'élaboration de stratégies de changement. Elle prend en compte les phénomènes d'interaction et de rétroaction comme des éléments essentiels<sup>9</sup>.

#### **1.2.1. Les éléments fondamentaux de l'approche systémique :**

##### **1.2.1.1.L'interaction :**

Ce concept, un des plus riches de la systémique, complète celui de globalité, car il s'intéresse à la complexité au niveau élémentaire de chaque relation, cette dernière n'est

---

<sup>6</sup> Gilles Bressy, Christain K, Op cité, p80.

<sup>7</sup> Gilles Bressy, Christain K, Op cité, p36.

<sup>8</sup>Bernadette Lecerf-Thomas, « l'informatique managériale, relation et approche systémique », paris : édition Lavoisier, 2006, p54.

<sup>9</sup> Bernadette Lecerf-Thomas, Op cité, p49.



passivement une simple action causale d'un élément A sur élément B, mais aussi l'effet B agit en retour sur la cause A qui l'a produit.<sup>10</sup>

### **1.2.1.2.La complexité :**

Un système est rarement simple. Il est souvent constitué par une grande variété d'éléments organisés hiérarchiquement et ayant des fonctions spécialisées. Les différents niveaux hiérarchiques et éléments sont reliés entre eux par une grande diversité de liaisons et les interactions sont non linéaires, c'est-à-dire que les variables sont elles-mêmes fonction d'autres variables<sup>11</sup>.

### **1.2.1.3.La globalité :**

Il s'agit d'une propriété des systèmes complexes. Elle exprime à la fois l'interdépendance des éléments du système et la cohérence de l'ensemble. La globalité signifie l'impossibilité de connaître les parties sans connaître le tout, non plus que de connaître le tout sans connaître particulièrement les parties. Donc l'ensemble d'éléments ne vaut pas dire la somme d'élément.

### **1.2.1.4.L'organisation :**

Le terme organisation désigne à la fois le processus par lequel des individus agissent collectivement et le cadre dans lequel ils agissent. L'organisation est un ensemble structuré, dont les composantes (humain, technique, finances, information...) sont en interaction. C'est une entité qui est relation avec l'environnement. Elle en reçoit des ressources et des signaux qu'elle combine pour agir à son tour sur l'environnement<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup>Bernadette Lecerf-Thomas, Op cité, p55.

<sup>11</sup> Gilles Bressy, ChristainKonkuyt Op cité, p32

<sup>12</sup> J.F SoutenainP.Farcet, Op Cité, p14.

## Chapitre II : le système d'entreprise.

**Tableau N° 2** : La comparaison entre l'approche classique et systémique :<sup>13</sup>

<b>Approche classique</b>	<b>Approche systémique</b>
Isole : se concentre sur les éléments, décompose en sous-unités indépendantes (fonction, divisions) et étudie le fonctionnement de chaque sous-unité	relie : se concentre sur les interactions entre les éléments, étudie le système dans sa globalité à partir des relations entre éléments intérieurs et extérieurs
Considère la nature des interactions	Considère les effets des interactions
S'appuient sur la précision des détails	S'appuie sur la perception globale
Indépendante de la durée	Intègre la durée
Réunis les sous-unités pour comprendre le fonctionnement global	Étudie les processus de transformation des d'entrée en variables de sortie et de pilotage
Approche efficace lorsque les interactions sont simples et faibles	Approche efficace lorsque les interactions sont complexes et fortes
Produit des compétences spécialisées par discipline	Nécessite des compétences pluridisciplinaires
Conduit à une programmation détaillée des actions	Conduit à une action par objectifs

L'approche systémique se présente comme une démarche nouvelle par rapport à l'approche classique qui consiste à découper les phénomènes en unités élémentaires et a étudié ces derniers isolément et analyser leur interaction avec le système.

Dans le cas de l'approche systémique, le système est considéré dans sa totalité tout en tenant compte de sa complexité et sa dynamique. Donc, on peut dire que les deux approches précédentes sont complémentaires.

<sup>13</sup> JF Soutenain, P. Farcet, Op cité, p69.

### Section 2 : Typologie et modélisation d'un système d'entreprise

L'objectif de cette section, est de définir le système, ses caractéristiques, ses types ainsi que de présenter les modélisations d'un système défini par. E. Boulding et J.L. LeMoigne.

#### 2.1. Définition d'un système

Le mot système dérive du grec (systema), qui signifie « *un ensemble organisé* »<sup>14</sup>

en 1951, Ludwig Von Bertalanffy a défini le système « *comme un ensemble d'éléments en interaction* ». Joël de Rosnay, en 1975, l'a développé le système y est défini de manière plus précise comme « *un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisée en fonction d'un but* »<sup>15</sup>.

Nous pouvons déduire de ces définitions que le système « *est un ensemble organisé d'éléments qui ne sont pas indépendants. La notion de système met l'accent non pas sur les éléments, mais sur les relations qui existent entre eux non pas sur les parties, mais sur la globalité* »<sup>16</sup>. On peut tirer de ces définitions trois idées de base : l'interaction des éléments, les notions des frontières et objectifs.

##### a. L'interaction entre les éléments :

Il existe une interaction constante entre les éléments d'un système. Cette interaction fait ressortir les liens de dépendances entre les différentes composantes d'un système. Une modification d'un sous-ensemble du système entraîne des réajustements plus ou moins importants des autres composantes du système. Cet aspect d'interaction et d'interdépendance est également applicable aux relations qui existent entre les systèmes et entre le système et l'environnement dans lequel il fonctionne<sup>17</sup>.

##### b. Les frontières :

Une frontière d'un système c'est ce qui le délimite de son environnement.<sup>18</sup>

Elle a un rôle important dans la détermination des deux types de systèmes : système fermé (il n'est pas en interaction avec l'extérieur des frontières) et système ouvert (il est en

---

<sup>14</sup> Louise Lemire, Gaétan Martel, Eric Charest, « l'approche systémique de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques du 19<sup>ème</sup> siècle », 2<sup>ème</sup> édition, Canada : édition presses de l'université du Québec, 2015, p14.

<sup>15</sup> Gilles Bressy, Christain K, op cité, p31.

<sup>16</sup> J.F Soutenain P.Farcet, Op cité, P 68.

<sup>17</sup> Louise Lemire, Gaétan Martel, Eric Charest, Op cité,

<sup>18</sup> J.F Soutenain P.Farcet, Op cité, P68.

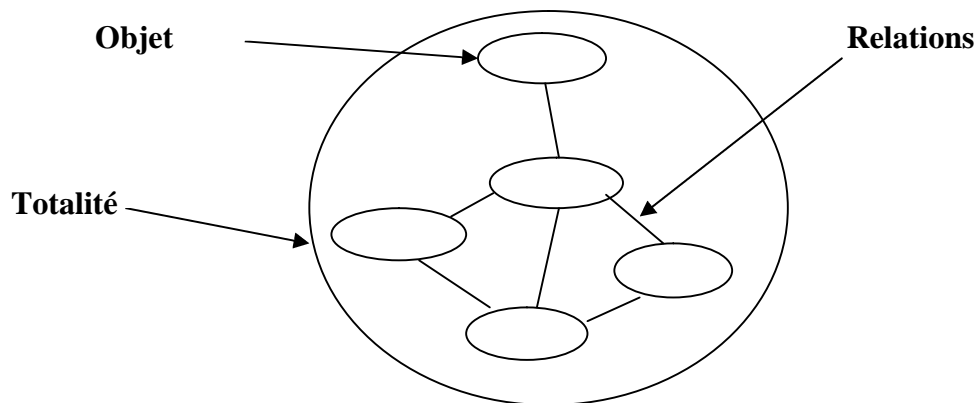
relation permanente avec son environnement), dont ce dernier peut être influencé par lui ou influencer sur lui.

### c. Le système organisé en fonction d'un objectif :

Tout système est organisé en fonction d'un objectif. Ce dernier représente le but principal à attendre poursuivi par le système, qu'est organisé par un ensemble de fonctions et service qui permet de réaliser les objectifs fixés au sein des entreprises.

- La finalité : c'est l'avantage qui révélée par le comportement d'un système (maximisation d'une telle fonction par un système).
- L'intentionnalité : caractère appartient à l'intention d'une pensée, qui optimise telle ou telle fonction.

**Figure N° 06 :** Le système organisé en fonction d'un but



Dans ce graphe ci-dessus, nous avons : le mode des objets qui montre les composants, le mode des relations qui montre les interactions et le mode de la finalité (un système), donc le système peut être comme un tout organisé de composants en interaction.

### 2.2. Les types d'un système <sup>19</sup>:

Nous avons deux types de systèmes : un système ouvert et un système fermé.

**2.2.1. Un système ouvert :** Un système qui échange (des flux de matière, énergie, information) avec l'extérieur est dit ouvert sur son environnement. Selon B. Hodge<sup>20</sup>, l'ouverture du système est représentée par sa capacité d'adaptation aux variations de l'environnement. Afin d'assurer sa survie.

<sup>19</sup> Gilles Bressy, ChristainKonkuyt, Op cité, p32.

<sup>20</sup> HODGE B, FLECK R.A ET HONES C.B « management information system », U.S.A:Reston, 1984, p 45.

**2.2.2. Un système fermé :** C'est le contraire du système ouvert. Dans ce type de système, il n'échange rien avec son environnement, il ne dispose pas en effet de l'énergie, de matière ou d'information nécessaires pour assurer sa régulation. Dans la réalité, tous les systèmes influencent ou sont influencés par l'environnement.

### **2.3. L'entreprise en tant que système :**

L'entreprise en tant que système, elle est considérée comme un ensemble organisé composé de différentes fonctions (services, individus... etc.) et des sous-systèmes en permanente interaction ayant tous des objectifs pouvant être contradictoires. L'idée centrale de Forrester<sup>21</sup> est celle d'interdépendance. Il montre que chaque flux de bien, de capitaux, de personnels doit être analysé par rapport à tous les autres. Et comme aussi l'entreprise est ouverte sur son environnement externe, qui est source de menaces à appréhender, mais aussi source d'opportunités à subir. L'entreprise doit s'y adapter en permanence pour sa survie et son développement parce qu'elle ne vit pas isolément de son entourage.

### **2.4. Modélisation d'un système d'entreprise<sup>22</sup> :**

K.E. Boulding et J.L. Le Moigne ont proposé une classification des systèmes fondée sur leur complexité croissante. Cette classification se décompose en 9 niveaux. Ces niveaux sont bien sûr artificiels, et permettent à un observateur de situer sa modélisation, en fonction de la complexité de l'objet réel et surtout en fonction des objectifs du modèle représentant cet objet.

Cette classification en complexité croissante nous permet d'illustrer l'émergence de la notion de système d'information, de nous doter d'une définition du système d'information.

#### **2.4.1. Le premier niveau : l'objet est passif**

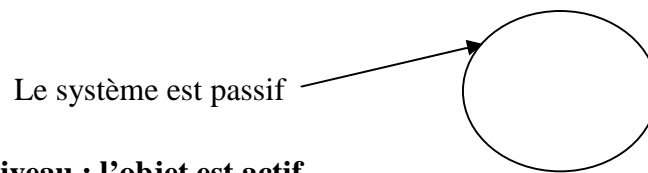
Le premier niveau est celui de l'objet passif, il est sans activité, qui est identifiable et différentiable de son environnement. (Exp : une pierre, une table).

---

<sup>21</sup>J.F. Soutenain, farcet. P, op cité, p 73.

<sup>22</sup>Dominique NANCI. Bernard ESPINASSE, « ingénierie des systèmes d'information : merise deuxième génération », 4<sup>ème</sup> édition, paris : Vuibert, 2001, p10-12.

**Figure N° 07 :** Modélisation d'un système passif

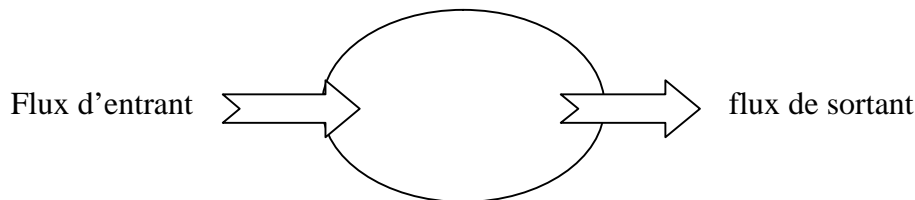


### 2.4.2. Le deuxième niveau : l'objet est actif

Le deuxième niveau est celui de la perception de l'objet actif, il transforme des flux (structure active, mouvement prédéterminé : presseur, ampoule électrique, la plupart des machines).

Le graphisme dès lors s'enrichit de simples flèches entrantes ou/et sortantes, qui symbolisent cette activité, ce fonctionnement de l'objet. Internes, elles imagent l'objet actif par rapport à lui-même, sans autres fournisseurs ou clients que lui-même. Externes, elles symboliseront l'objet actif dans son environnement.

**Figure N° 08 :** Modélisation d'un système actif

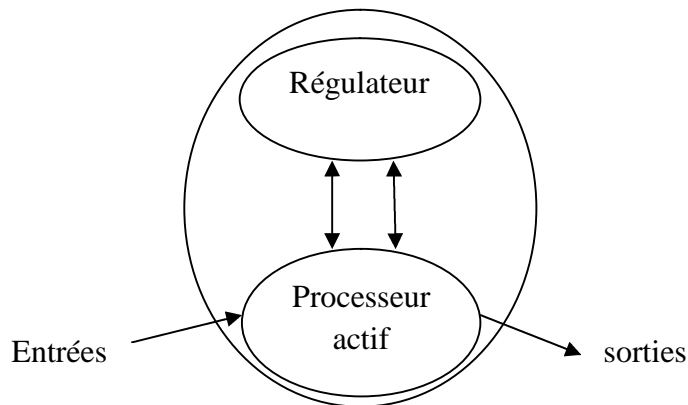


### 2.4.3. Le troisième niveau : l'objet actif est régulé

Il présente quelques régularités de comportement, et l'on observe des refus d'autres comportements possibles. On peut le modéliser comme doté d'un autre processeur chargé d'assumer cette régulation.

Le symbolisme par lequel nous rendons compte de ce passage de l'objet actif à l'objet régulé se réduit au graphisme d'une relation de bouclage : dans l'objet, la première relation identifiée est une relation fermante qui recycle une partie des extrants en intrants, réduisant ou annulant ainsi la sensibilité comportementale de l'objet à tels ou tels événements.

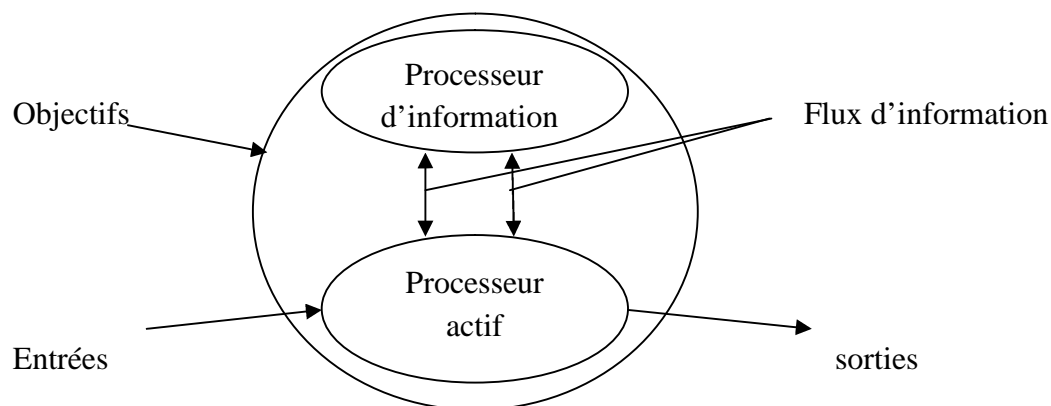
**Figure N° 09** : Modélisation d'un système régulé



### 2.4.4. Le quatrième niveau : l'objet s'informe

Au lieu d'un couplage physique entre les deux processeurs, le processeur de régulation s'informe sur l'activité du processeur actif. À ce niveau, le système, pour se réguler par rapport à quelque finalité intelligible, capte de l'information -représentation sur son comportement. C'est aussi l'apparition du schéma classique de la théorie de l'information.

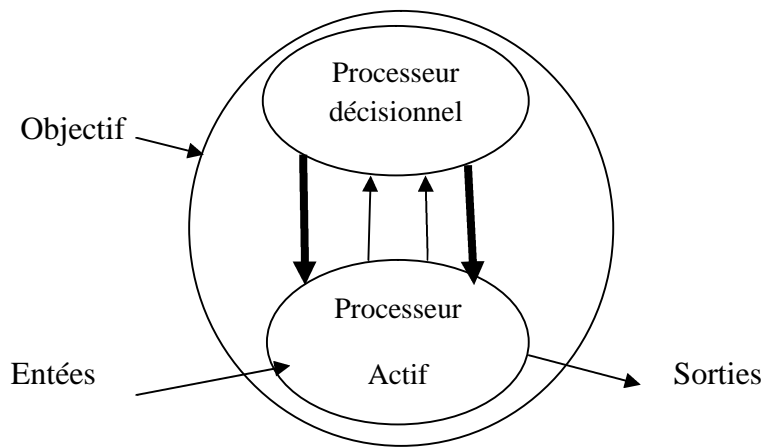
**Figure N° 10** : Modélisation d'un système informé



### 2.4.5. Le cinquième niveau : l'objet décide de son activité :

Il passe d'un comportement théoriquement prévisible (ou programmé) à un comportement « libre » et apparaît doté d'un projet. C'est l'émergence d'un processeur décisionnel autonome.

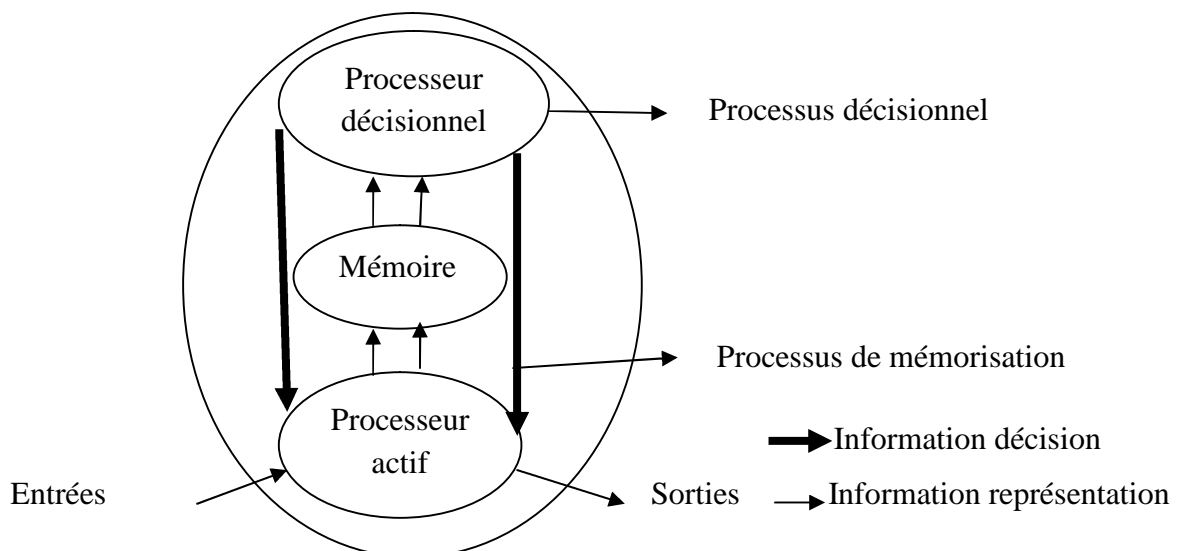
Figure N° 11 : Modélisation d'un système décideur



### 2.4.6. Le sixième niveau : L'objet actif a une mémoire

Pour prendre ses décisions, le processeur décisionnel fait appel à des informations-représentations non seulement du comportement actuel, mais aussi des comportements passés. Il s'appuie donc sur une chronique des informations représentations passées. Ce niveau est ainsi caractérisé par l'émergence de processus de mémorisation. L'objet est alors doté d'une mémoire.

Figure N° 12 : Modélisation système mémorisée

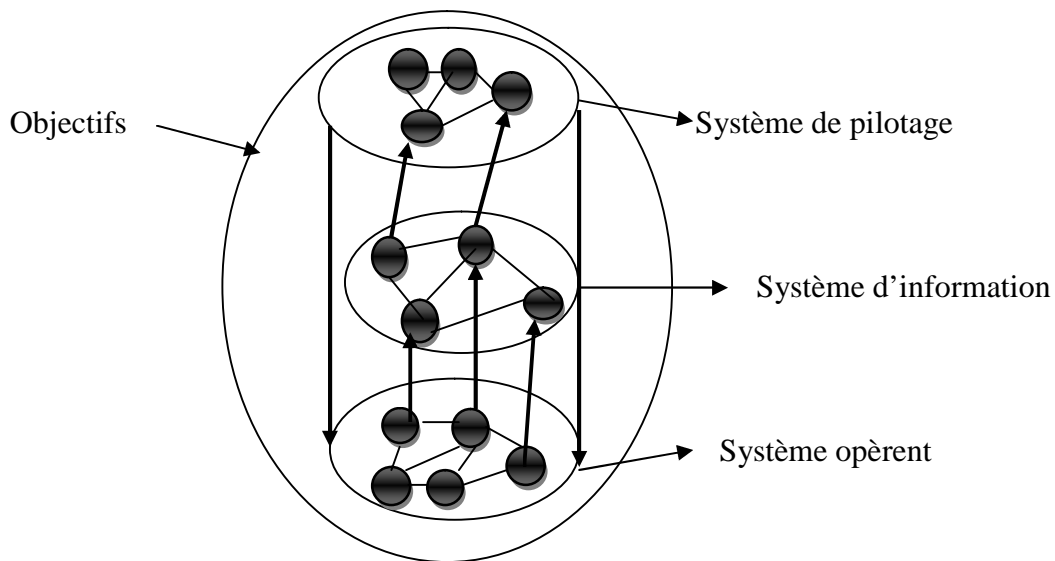




### 2.4.7. Le septième niveau : l'objet actif se coordonne

Le passage du niveau 6 au niveau 7 est la traduction d'un gain de complexité dans la modélisation de l'objet. Le processeur actif devient une fédération de processeurs actifs, nécessitant une coordination ; il est alors appelé système opérant (SO). La même évolution s'applique au processeur décisionnel qui devient système de pilotage (SP), ainsi qu'à la mémoire qui devient système d'information (SI).

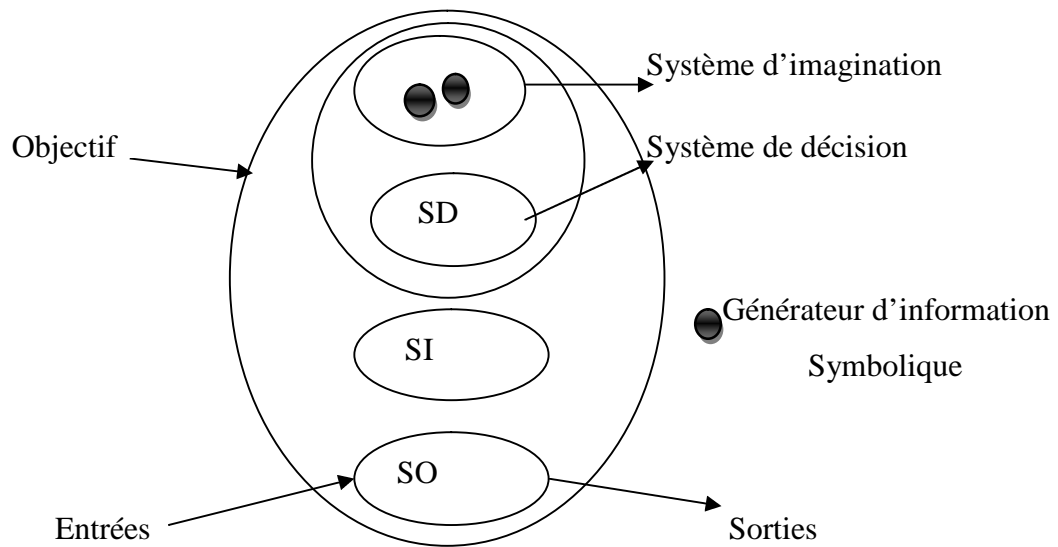
**Figure N° 13** : Modélisation d'un système coordonné



### 2.4.8. Le huitième niveau : l'objet actif imagine, donc s'auto-organise

Il est capable, pour atteindre ses objectifs, d'imaginer l'organisation de ses sous-systèmes la mieux adaptée. Le système de pilotage dispose de capacités d'imagination, de conception qu'il mettra à profit pour élaborer des plans d'action et conduire l'adaptation des autres sous-systèmes.

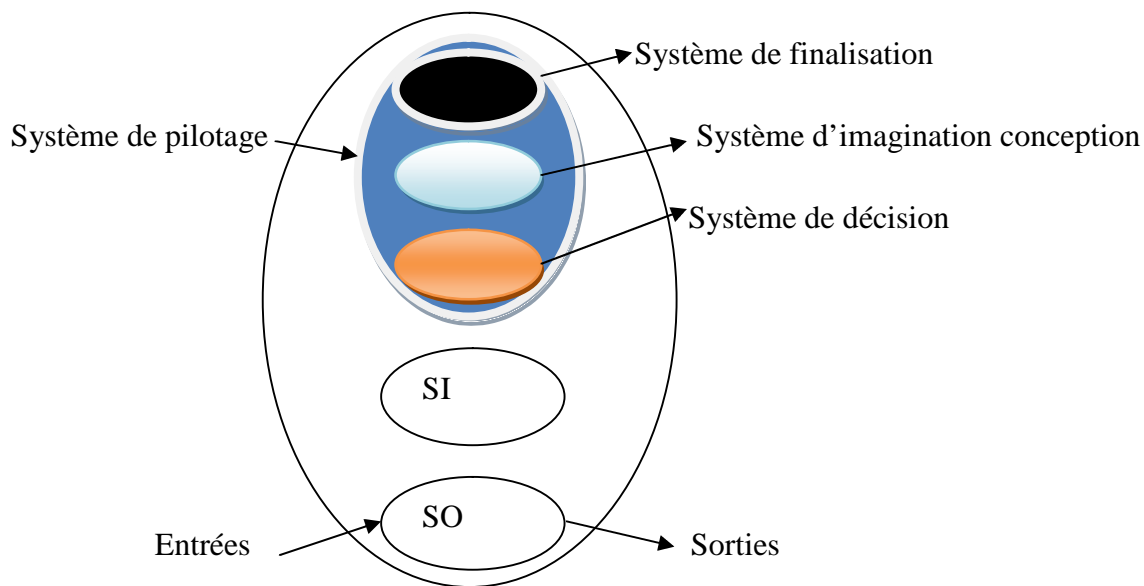
**Figure N° 14 :** Modélisation d'un système s'auto-organisé



### 2.4.9. Le neuvième niveau : l'objet actif s'auto-finalisé

Ultime stade de l'évolution, l'objet est désormais capable de définir son projet, ses objectifs. C'est l'émergence de la conscience. Le système de pilotage dispose de capacités de finalisation (système de finalisation), lui permettant de changer ses objectifs. Pour les atteindre, il fera évoluer en conséquence ses sous-systèmes opérants, de pilotage et d'information.

Figure N° 15 : Modélisation d'un système s'auto-finalisé



### Section 3 : organisation du système opérationnel.

L'entreprise peut être vue comme un ensemble de moyens matériels, humains et procéduraux organisés sous la forme de système, qui ont pour objet d'assurer l'exercice des activités. Les principales activités qui le composent sont celles de direction, de planification stratégique, d'organisation, d'information, d'animation et de contrôle. Il est possible de regrouper ces différentes activités en sous-systèmes : le sous-système de décision, le sous-système d'information et le sous-système opérationnel que nous allons développer dans cette section.<sup>23</sup>

#### 3.1. Définition de système opérationnel

Le centre opérationnel regroupe les opérateurs, c'est-à-dire les agents opérationnels dont le travail est directement lié à la production des biens et des services dans le cas des entreprises de production (gestion des achats, fabrication, distribution, gestion des stocks).<sup>24</sup> Et dans le cas des entreprises commerciales est lié au service des ventes et après ventes.

Donc, le sous-système opérationnel a pour but de mieux décrire et maîtriser les activités de base de l'entreprise<sup>25</sup> pour réaliser les objectifs définis au niveau stratégique.

<sup>23</sup> J.F. Soutenain, farcet. P, op cité, p 75.

<sup>24</sup> Olivier MEIER, Op Cité, p29.

<sup>25</sup> Bernard Martory et AL, « économie d'entreprise », paris : Nathan, 1993, p 8.

### 3.2. Les différentes fonctions du système opérationnel.

Le système opérationnel est composé de plusieurs fonctions (fonction d'achats et logistique, fonction de production et la fonction commerciale).

#### 3.2.1. La fonction d'achat :

##### 3.2.1.1. Définition de la fonction d'achat <sup>26</sup>:

La fonction d'achat est chargée de procurer les matières et composants nécessaires à la production et, dans les entreprises de distribution, les produits destinés à la vente. Ceux-ci doivent être livrés dans les délais et être conformes en qualité et en quantité.

On peut établir une triple distinction entre les produits achetés selon l'usage, la spécificité et le caractère répétitif ou non de l'achat.

Les produits achetés peuvent être :

- Des biens d'équipement : machines, installations, outillage, véhicules...
- Des biens destinés à être incorporés au produit final à différents stades : matière premières, pièces et composants semi-élaborés, sous-ensembles confiés à des sous-traitants...
- Des prestations de service : maintenance, ingénierie, nettoyage...
- Des biens consommables : combustibles, produits d'entretien, fournitures de bureau...

Il peut s'agir d'un achat :

- De produits non spécifiques : boulons, outillage à main, papier pour imprimantes...
- De produits spécifiques conçus par l'entreprise cliente et fabriqués suivant ses instructions : moules pour presses, sous-traitance...
- De produits spécifiques conçus par le fournisseur pour les besoins du client : siège pour automobiles, circuits intégrés...

L'achat peut répondre :

- À un besoin répétitif : les matières premières, les composants d'un produit dont l'achat se renouvellera pendant tout le cycle de vie du produit ;

---

<sup>26</sup>Soutenain J.F, Farcet. P, Op Cité, p382.

- À un besoin ponctuel : une machine, un aménagement spécifique ; ce type de besoin peut se renouveler, mais pas de façon suffisamment fréquente pour avoir un caractère répétitif.

Selon l'utilisation du produit et le type d'achat, la relation avec le fournisseur sera différente à toutes les étapes du processus et dans la durée.

### **3.2.1.2. Les étapes du processus d'achat<sup>27</sup> :**

#### **a. Les acteurs :**

L'achat concerne différents acteurs de l'entreprise. Parmi ceux-ci, on peut distinguer les services utilisateurs (EXP : la production), les services prescripteurs (EXP : le bureau d'études), la fonction Achat et la direction générale. Ces différents acteurs participent au processus d'achat : l'achat est un acte collectif.

Les objectifs et les contraintes des acteurs de l'acte d'achat sont différents de l'un à l'autre : pour les utilisateurs cela concerne la facilité d'utilisation, la fiabilité et le coût ; pour les prescripteurs, la conformité en termes de qualité ; pour les acheteurs, la sécurité d'approvisionnement et les relations avec les fournisseurs ; pour la fonction financière, le coût d'achat et le financement.

Les choix liés à l'acte d'achat peuvent donner lieu à des conflits liés à des objectifs ou à une perception différente des enjeux. Ceux-ci risquent d'autant plus de se produire en cas de cloisonnement et de mauvaise circulation de l'information. Mais une bonne collaboration entre les acteurs pour un processus d'achat efficace.

#### **b. Identification et expression des besoins :**

Le besoin est exprimé par un service utilisateur ou prescripteur. La fonction achats doit mettre en œuvre des modalités de collecte des besoins et de passage des besoins aux spécifications.

Le besoin peut être décrit selon diverses modalités : caractéristique avec limites de tolérance, procédés de fabrication, niveaux de performance, de fiabilité, de durée, dessins, plans, modèles...

L'expression du besoin prend la forme d'un cahier des charges. On distingue :

---

<sup>27</sup>Soutenain J.F, Farcet. P, Op Cité, p383-386.

- Le cahier des charges technique : c'est un document qui exprime toutes les caractéristiques du produit ou service répondant au besoin, ce qui a pour inconvénient figé une solution ;
- Le cahier des charges fonctionnel : il décrit le besoin sous forme de fonctions à réaliser et de contrainte à respecter ; la réponse des fournisseurs s'exprime en termes de savoir-faire, ce qui laisse une marge d'innovation et une flexibilité dans la négociation.

### **c. Recherche et sélection des fournisseurs :**

#### **a. Le fichier fournisseur :**

L'entreprise dispose d'un fichier fournisseur qui contient des renseignements tels que :

- Caractéristiques : Raison sociale, coordonnées, identification des contacts, produits fournis, chiffre d'affaires...
- Suivi des relations avec les fournisseurs : (devis, commande...) avec des éléments d'évaluation (qualité, fiabilité...)

Pour répondre à un besoin, on peut identifier un ou plusieurs fournisseurs parmi ceux avec lesquels on travaille habituellement et leur demander de faire des propositions.

L'entreprise procède à une nouvelle recherche en cas de besoin nouveau ou de décision de changer de fournisseur. Pour cela, elle peut avoir recours aux moyens traditionnels (publipostage, annonces, salons...) ou aux places de marché informatisées accessibles par internet.

#### **b. Le choix d'un fournisseur :**

Il s'agit de sélectionner dans le fichier fournisseur ceux qui sont susceptibles de répondre au besoin. Cela va permettre de consulter plusieurs fournisseurs parmi ceux avec lesquels on a l'habitude de travailler, mais aussi parmi les nouveaux de façon à avoir une vision plus large du marché. Cependant il n'est pas possible de consulter un trop grand nombre de fournisseurs, car cela a un coût, pour l'entreprise comme pour le fournisseur.

Les critères de sélection peuvent varier suivant la nature de l'achat. Les plus courants sont le niveau d'adéquation de la proposition technique du fournisseur par rapport au cahier des charges, le prix, les délais de livraison, les conditions de paiement, la fiabilité, la flexibilité... le choix d'un fournisseur est donc le résultat d'une analyse multicritères. Chaque

## Chapitre II : le système d'entreprise.

critère fait l'objet d'une évaluation chiffrée. Ces évaluations sont regroupées dans une note globale, ce qui implique de définir une pondération des différents critères.

### a. Mono-source ou multi-sources :

Pour un même produit (bien ou service), l'entreprise peut opter un fournisseur unique ou choisir de diversifier ses sources d'approvisionnement. Ci-dessous établit une comparaison entre ces deux solutions.

**Tableau N° 03** : les avantages et les inconvénients de mono-source ou multi-sources

	Avantages	Inconvénients
Fournisseur unique (mono-sources)	Relations privilégiées permettant de négocier des conditions plus intéressantes en termes de qualité, délais, tarifs, conditions de paiement ...	Dépendance vis du fournisseur et risque en cas de défaillance.
Plusieurs fournisseurs (multi-sources)	Possibilité de faire jouer la concurrence et moindre risque en cas de défaillance d'un fournisseur.	Conditions moins favorables auprès de chaque fournisseur et gestion plus lourde (suivi, paiements ...)

### b. Situation géographique :

En ce qui concerne la question de l'éloignement des fournisseurs, on observe une double tendance.

- La situation géographique du fournisseur a une incidence en termes de coût, mais la baisse des coûts de transport et le développement des réseaux de circulation de l'information réduit les contraintes de l'éloignement. Les achats de produits ou d'équipements sophistiqués peuvent ainsi se faire auprès de fournisseurs de plus en plus éloignés, y compris à l'international.
- La distance augmente les risques de retard (blocage des routes, intempéries ...), ce qui est incompatible avec les politiques de flux tendus. Les entreprises peuvent ainsi choisir de rechercher des fournisseurs implantés le plus près possible.

### **d. Négociation et passation de la commande :**

Le pouvoir de négociation des partenaires dépend de l'importance relative du contrat pour chacun d'eux. L'entreprise un pouvoir de négociation important si elle représente le principal client du fournisseur avec un montant d'achat important (cas des centrales d'achat de la grande distribution) et si elle dispose d'un large éventail de fournisseur. Le pouvoir de négociation des clients peut être limité par rapport à celui des fournisseurs.

La passation de la commande détermine les termes du contrat passé entre le client et son fournisseur : quantité, prix, modalité et date de paiement, condition de remise, délais de livraison... etc.

### **e. Suivi et contrôle de la commande :**

Ces opérations comportent des aspects administratifs et opérationnels :

- sur le plan administratif : relance en cas de retard de livraison, qui doit être rare si la sélection des fournisseurs est rigoureuse.
- Sur le plan opérationnel : la réception des commandes n'est pas du ressort des achats, mais l'acheteur s'assure de la fiabilité des fournisseurs au niveau des délais et de la conformité ; le service Achat met en place des indicateurs permettent de suivre les performances des fournisseurs.

### **f. Évaluation des fournisseurs :**

L'évaluation des fournisseurs a pour but d'apprécier dans la durée leur aptitude à satisfaire aux exigences de l'entreprise acheteuse. Pour cela, l'entreprise détermine des critères de performance sur lesquels fournisseurs et prestataires sont évalués. Ces critères peuvent être :

- La qualité des produits fournis (taux de non-conformité...);
- Le respect des délais de livraison et réactivité en cas de problème ;
- Le professionnalisme et la compétence technique ;
- La démarche qualité (proposition d'amélioration)
- L'efficacité administrative.

L'évaluation de chaque critère se traduit par une note.



### 3.2.2. La fonction logistique :<sup>28</sup>

#### 3.2.2.1. Définition et rôle de la fonction logistique :

Le concept de logistique est apparu en premier lieu dans l'armée : art de combiner tous les moyens de transport, de ravitaillement et de logement des troupes.

Limité dans un premier temps à des aspects quantitatifs et aux problèmes d'expédition des produits finis, le champ de la logistique s'est ensuite élargi à l'ensemble des flux de l'entreprise, interne ou externe, dans une démarche qualitative d'amélioration des performances.

La logistique prend une importance croissante du fait :

- ✓ De la complexité grandissante des processus de production ;
- ✓ De la diversification des produits qui entraîne la multiplication des références ;
- ✓ Des contraintes de l'organisation en juste à temps, avec pilotage par l'aval en flux tirés ;
- ✓ La gestion des flux au sein de l'entreprise : stockage, transferts, manutentions liées à la circulation des matières et produits semi-ouvrés entre les postes, d'un atelier à l'autre...

La logistique est donc chargée de mettre à disposition, au moindre coût, une quantité déterminée d'un produit à l'endroit et au moment où le besoin existe.

#### 3.2.2.2. La place de la logistique :

La logistique prend en charge les approvisionnements, l'organisation des flux, les moyens de manutention et de transport, les magasins de stockage, l'expédition et la distribution.

Elle est encore parfois considérée comme une activité complémentaire de la production ou des achats, mais elle est de plus souvent directement rattachée à la direction générale.

---

<sup>28</sup>Soutenainj. f, farcet. P, op cité, p393.

### 3.2.3. La fonction de gestion des stocks <sup>29</sup>:

#### 3.2.3.1. Utilité et couts du stockage :

Un stock remplit plusieurs fonctions :

- Technique : amélioration de la qualité durant le temps de stockage ;
- Financière (spéculation, maintien des cours) ;
- Économique (diminuer les couts fixes unitaires en augmentant le volume de chaque commande ou en produisant des séries plus importantes) ;
- Régulation : faire face aux besoins sans risque de rupture.

Les stocks représentent également un cout qui se décompose en :

- Cout de passation de commande : couts de transaction liés aux contacts, négociations, passation des commandes relancent... et les couts de lancement de séries (arrêt de la production, changement d'éléments sur les machines, réglages...);
- Cout de possession du stock : frais financiers engendrés par les conditions de paiement et l'immobilisation des capitaux ;
- Cout de rupture : difficile à évaluer, il prend en compte un arrêt éventuel de la production ou même les conséquences d'un retard de livraisons ou de ventes non réalisées.

La gestion des stocks consiste à optimiser les approvisionnements de façon à minimiser les couts de passation de commande et de possession du stock tout en limitant le risque de rupture.

L'importance des stocks pour un volume de production donné dépend de la fréquence des approvisionnements et du délai de livraison.

#### 3.2.3.2. Le Juste-A-Temps :

##### 1. Objectif zéro stock

Le zéro stock ne peut être un objectif en lui-même. C'est un aspect d'une démarche plus générale de qualité, car les stocks masquent des dysfonctionnements dans l'entreprise.

---

<sup>29</sup>Soutenain J.F, Farcet. P, Op Cité, p391-393.

Les coûts de stockage s'ajoutent aux coûts de non-qualité. De plus, une grande partie de ces coûts n'étant pas pris en compte en tant que tel représentent des coûts cachés. Inversement, réduire les stocks ne résout rien si cela ne va pas de pair avec d'autres mesures, car on risque alors des ruptures de stock ou une détérioration de la qualité.

C'est pourquoi l'objectif de zéro stock est en général associé à d'autre dans le cadre des fameux « cinq zéros olympiques » : zéro stock/défaut/panne/délai/papier.

### **2. Une démarche transversale :**

Le Juste à temps n'est pas une politique de gestion des stocks, mais un mode de gestion de la production dans lesquels les produits incorporés aux différents stades de production ne sont fabriqués ou livrés qu'au dernier moment, ce qui évite les stocks intermédiaires, de façon à obtenir le produit adapté à la demande exprimée par le marché au moment voulu.

Cette démarche n'est possible qu'avec une organisation interne adaptée. Elle implique de nouvelles relations avec les fournisseurs. Elle s'inscrit dans une démarche globale de qualité.

### **3.2.4. La fonction de production :**

L'activité de production est présentée comme la transformation, par une combinaison productive, d'inputs ou facteur de production (matières premières, travail, équipements, énergie, informations...) en outputs (produit fini ou services). La fonction de production est la relation entre la quantité d'outputs et celle de facteurs mis en œuvre pour l'obtenir<sup>30</sup>.

#### **3.2.4.1. Typologie et objectifs de la fonction de production<sup>31</sup>**

##### **3.2.4.1.1. Facteurs de différenciation :**

La manière dont sont agencés les différents éléments des systèmes de production varie selon les activités et selon d'autres facteurs influençant la flexibilité et l'efficacité économique. On peut ainsi distinguer plusieurs types de production.

---

<sup>30</sup> CHARPENTIER. P, « organisation et gestion de l'entreprise », édition Nathan, 1997, p262.

<sup>31</sup> JF Soutenain, P.Farcet, Op Cité, p 361.

**a) Processus technique :** une première différenciation peut être faite suivant les caractéristiques techniques du processus mis en œuvre :

- Production en continu où les produits sont transformés par des opérations successives sans interruption ;
- Production en discontinu où les opérations successives peuvent être interrompues ;
- Production par projet représente une séquence d'opérations exécutées une seule fois.

**b) Relation avec le client :**

Dans l'activité artisanale traditionnelle, la production est une réponse à une commande du client. Une autre approche, qui s'est développée avec la production de masse consiste à produire pour le marché, sur la base de prévisions, sans que le client final soit identifié. D'où la distinction entre :

- Production à la commande : dès le début du processus de production, le produit est destiné à un client identifié ;
- Production « pour le stock » : il y a un décalage entre le processus de production et l'affectation du produit à un client identifié ; ce délai plus ou plusieurs longs correspond généralement à une phase de stockage.

**c) Quantité produite :**

Un même produit peut être fabriqué en plus ou moins grande quantité. De ce point de vue, on distingue traditionnellement cinq types de production :

- ✓ Unitaire de produits de grande taille ;
- ✓ Unitaire de produits de petite taille ;
- ✓ Par lots ;
- ✓ En série ;
- ✓ En continu.

De plus, un même produit, ou une même série peut être fabriquée en une seule fois ou à intervalles réguliers. Qu'il s'agisse d'un produit unique ou d'une série de produits identiques, chaque démarrage d'un même processus correspond à un nouveau lancement.

### 3.2.4.1.2. Les objectifs de la fonction de production<sup>32</sup> :

#### a. Les aspects opérationnels de la fonction de production :

La fonction de production a pour rôle de fournir un produit, bien et service, conformément aux exigences de qualité, de coût et de délai. Ces exigences résultent d'une confrontation permanente avec d'une part les attentes des clients et d'autre part les offres concurrentes. L'entreprise est ainsi poussée en permanence à améliorer ses performances.

La gestion de production consiste à rechercher en permanence la combinaison optimale des facteurs par une meilleure allocation des ressources. Cette démarche repose sur la recherche de réduction des coûts et amélioration de la productivité.

#### b. Les aspects stratégiques de la fonction de production :

Certaines questions essentielles concernent la production ne relèvent pas de la fonction elle-même, mais découlent de choix stratégiques effectués en amont.

- Choix des produits proposés sur le marché ;
- Résolution du dilemme « faire ou faire faire » : l'entreprise peut, en effet, conserver la maîtrise de la totalité du processus de production ou en confier une partie à un ou plusieurs partenaires extérieurs, dans le cadre de stratégies d'impartition ;
- Choix technologique des procédés correspond aussi dans certains cas à une décision de nature stratégique.

La localisation des unités de production est également un choix stratégique qui prend en compte différentes dimensions, dans le cadre des contraintes propres à chaque activité. Celles-ci peuvent être implantées suivant différents critères tels que :

- ✓ La proximité des sources d'approvisionnement ;
- ✓ La facilité d'accès aux marchés cibles ;
- ✓ Le coût ou la qualité des facteurs de production.

### 3.2.4.2. La gestion de la production<sup>33</sup> :

La gestion de production est « un ensemble d'activités permettant d'organiser et de coordonner, le plus efficacement possibles, les flux physiques et flux d'information nécessaire

---

<sup>32</sup>Soutenain J.F, Farcet. P, Op Cité, p363-364.

<sup>33</sup>CHARPENTIER P, « organization et gestion de l'entreprise », Paris : édition Nathan, 2004, p268-270.

## Chapitre II : le système d'entreprise.

à la préparation, à la mise en œuvre et au contrôle des processus de production des biens et services. »

### A. Les activités de gestion de la production :

Dans le cadre de sa réflexion stratégique, l'entreprise a défini ses options en matière de production. Elle sait ce qu'elle va produire, elle connaît ses marchés et suit les évolutions technologiques dans ses métiers. Il lui faut ensuite faire des prévisions de la demande, déterminer les volumes à produire, acquérir les matières premières nécessaires, décider de l'ordonnancement. Ces activités fondamentales de mise en œuvre des options stratégiques.

La gestion de production comprend plusieurs activités principales, résumées dans le tableau suivant qui indique, en outre, les services de l'entreprise concernés par chacune des activités :

**Tableau N° 04 :** les services concernés par les différentes missions de gestion de production.

Missions	Activités	Services
Conception du produit	Établir des plans, des nomenclatures	Bureau d'études
Préparation de la fabrication	Définition des gammes (tâches et temps correspondants)	Services des méthodes
Organisation de la fabrication	Élaborer le plan de production	Ordonnancement
Planification de la production	Élaborer les bons de travail pour chaque poste	Lancement
Fabrication du produit	Réaliser les tâches conformément au plan de production	Ateliers
Suivi de la production	Effectuer des tests et des contrôles	Contrôle qualité

Source : JF Soutenain, P.Farcet, « organisation et gestion de l'entreprise », paris : foucher, 2006, p364.

### **B. La gestion des données techniques :**

Les différentes activités listées précédemment s'appuient sur un ensemble de données technique : les nomenclatures, les gammes et les capacités de production.

Les services concernés par les différentes missions de la gestion de production.

#### **a. les nomenclatures :**

Une nomenclature est une liste des pièces et des sous-ensembles composant un produit. Elle définit ainsi la structure de celui-ci en détaillant les différents niveaux de composants depuis les pièces primaires jusqu'au produit fini.

L'établissement et la mise à jour des nomenclatures sont réalisés par plusieurs services associés : le bureau d'études (conception du produit), le service commercial (ajustement du produit en fonction des attentes des clients), le service méthode et la fabrication. La gestion des nomenclatures complexes est effectuée informatiquement.

Le rôle des nomenclatures est triple :

- ✓ Elles permettent de décrire la composition du produit et constituent un outil précieux pour procéder à des améliorations ;
- ✓ Elles établissent un ordre rationnel d'imbrication ;
- ✓ Elles constituent une base de données (fichiers articles, fichiers structures).

Le gestionnaire calcule les quantités de composants à commander à partir des nomenclatures ; comme les différents composants sont identifiés par des codes, il peut regrouper les commandes lorsqu'un même composant entre dans la fabrication de plusieurs produits.

#### **b. les gammes de fabrication :**

Une gamme de fabrication est la suite ordonnée des étapes conduisant à la fabrication d'un produit : elle est élaborée à partir des nomenclatures par le bureau des méthodes. Plus précisément, une gamme définit :

- La matière à utiliser ;
- La suite ordonnée des phases à exécuter ;
- Les moyens employés à chaque phase du processus ;
- Le temps nécessaire pour chaque phase, exprimé généralement en DMH (dix millièmes d'heure).

La somme des temps des différentes phases donne le « temps de cycle » du produit, sachant que certaines opérations peuvent être effectuées simultanément (travail en « temps masqué »). Les gammes, base de l'organisation scientifique du travail, permettent de programmer les plans de production, d'ordonner, de contrôler la productivité en comparant le temps effectif de production et le temps de cycle théorique de la gamme.

### **c. les capacités de production :**

Les capacités de production concernent les moyens mis en œuvre et leur combinaison : machines, outillage, documentation technique, moyens humains. Les informations ainsi recueillies donnent le potentiel théorique de production. Pour déterminer la capacité réelle, il faut repérer les éventuels « goulets d'étranglement » : toutes les machines d'une ligne de fabrication n'ayant pas la même capacité productive, c'est le rythme de la machine la plus lente qui définit la capacité réelle de la ligne. Cette capacité peut être augmentée par des investissements (il faudra alors examiner les moyens financiers disponibles), par une augmentation de la durée d'utilisation des équipements, par une organisation plus efficace de la production, etc.

### **3.2.4.3. L'organisation de la fonction de production<sup>34</sup> :**

#### **3.2.4.3.2. La fonction dans la structure de l'entreprise :**

Dans les entreprises industrielles, la fonction de production (ou la fonction technique) occupe une place centrale, elle gère les flux physiques et échange en permanence des flux d'information avec toutes les autres fonctions de l'entreprise.

#### **3.2.4.3.3. L'organisation de la fonction :**

La fonction de production comprend plusieurs types d'activités :

- Les activités de transformation proprement dite, effectuées dans les ateliers ;
- Les activités logistiques de gestion des flux en amont de la transformation (approvisionnement des matières premières) et en aval (préparation des commandes de produits finis et expédition) ;
- Les activités techniques d'entretien et de maintenance des équipements, de gestion des utilités (fluides, énergie...);

---

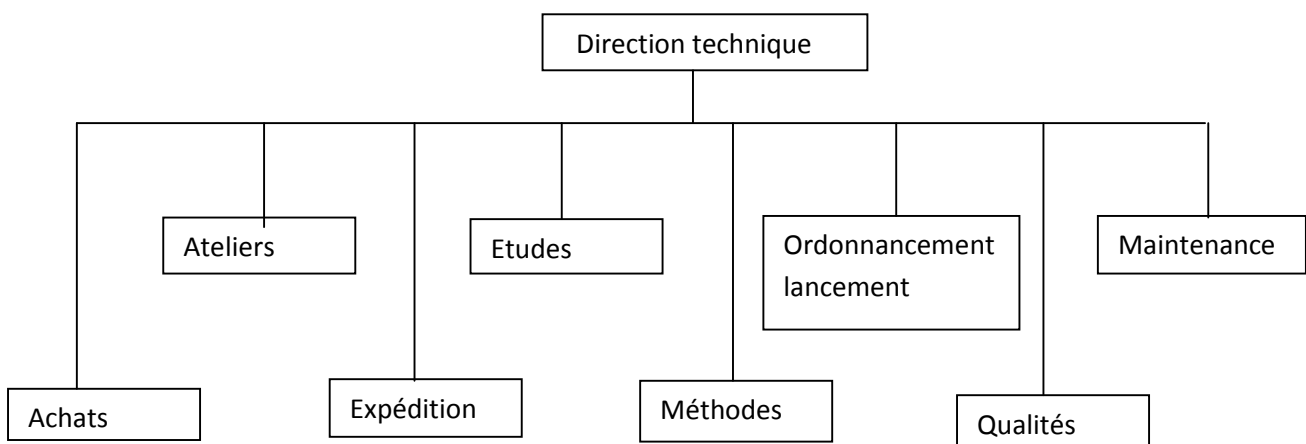
<sup>34</sup>CHARPENTIER P, « organization et gestion de l'entreprise », Paris : édition Nathan, 2004, p266.



- Les activités fonctionnelles d'appui à la production : bureau d'étude (conception et industrialisation des produits), service méthodes (organisation de la production et du travail, optimisation des procédés), service ordonnancement et lancement (planification de la production), contrôle de la production, service qualité, services achats...

L'entreprise peut viser un niveau maximum d'intégration et rassembler la plupart de ces activités sous la tutelle de la direction technique, comme le montre le graphe suivant :

**Figure N° 16 :** L'organisation de la fonction de production



### 3.2.5. La fonction de commercialisation<sup>35</sup> :

#### 3.2.5.1. Définition de la fonction commerciale :

La fonction commerciale regroupe toutes les activités liées directement ou non à la vente de ses biens ou des services. Elle intègre donc des marchés, d'étude du comportement des consommateurs de prévision des ventes, de communication et de promotion.

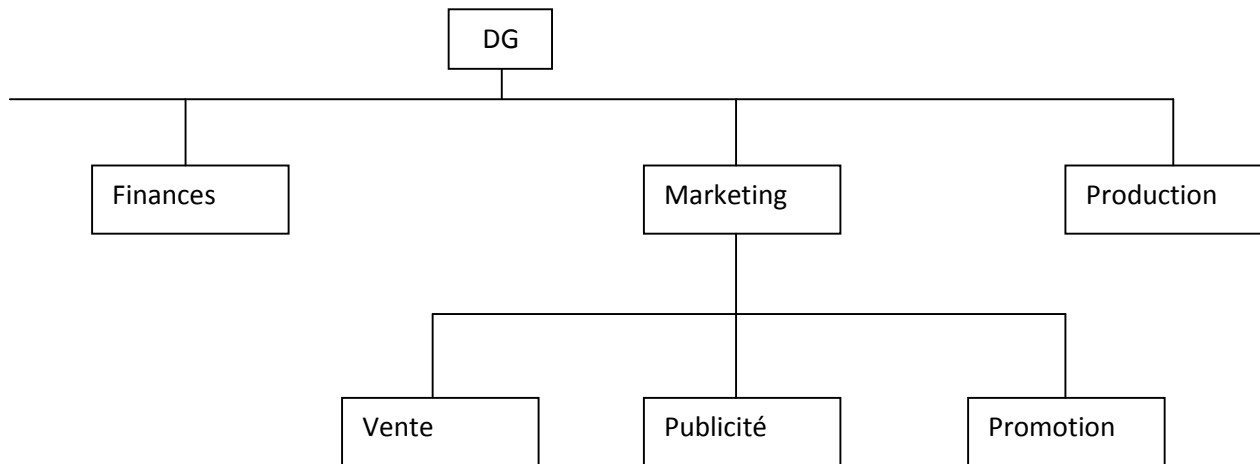
#### 3.2.5.2. La fonction commerciale dans la structure générale :

La place et l'importance de la fonction commerciale dans l'organisation générale de l'entreprise dépendent de plusieurs critères : l'activité, la taille de la firme, la variété des produits, la nature et l'étendue des marchés... etc. En règle générale, dans les structures fonctionnelles, la fonction commerciale est une direction à part entière (elle peut être dénommée « direction commerciale », ou « direction des ventes », ou encore « direction du

<sup>35</sup> CHARPENTIER. P, Op Cité, p230-237.

marketing », au même titre que la production, les finances... etc. On notera que certaines entreprises tiennent à conserver la distribution entre le marketing les ventes qui sont alors représentées dans l'organigramme par deux directions différentes.

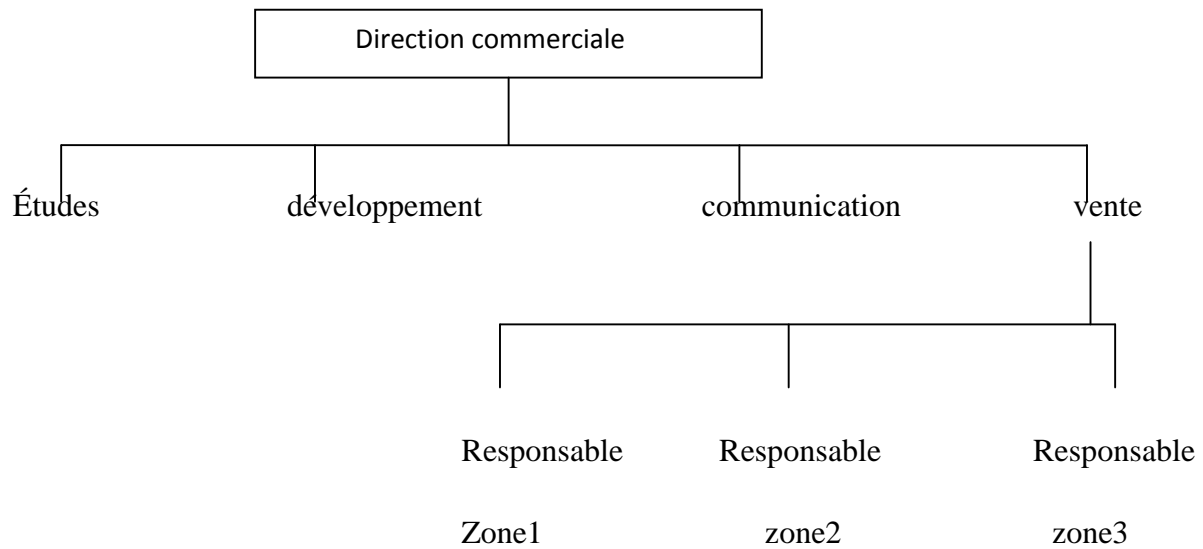
**Figure N° 17** : La place de la fonction commerciale dans la structure générale.



### 3.2.5.3. L'organisation de la fonction commerciale :

On se doute bien qu'il existe une grande variété de modalités possible d'organisation de la fonction marketing. Dans une organisation à dominante fonctionnelle, on peut avoir une subdivision de l'activité commerciale par zones géographiques, qui a le mérite de bien délimiter le territoire des vendeurs, et de les responsabiliser au moyen d'objectifs aisés à évaluer et contrôler :

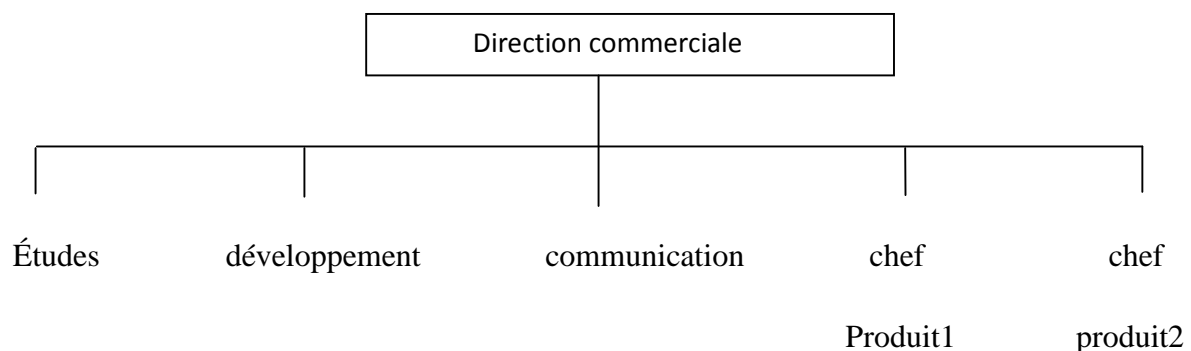
**Figure N° 18** : l'organisation de la fonction commerciale



Dans la même logique fonctionnelle d'ensemble, la structuration de l'activité commerciale peut privilégier d'autres critères : le type de clientèle (répartition par marchés) ou le produit.

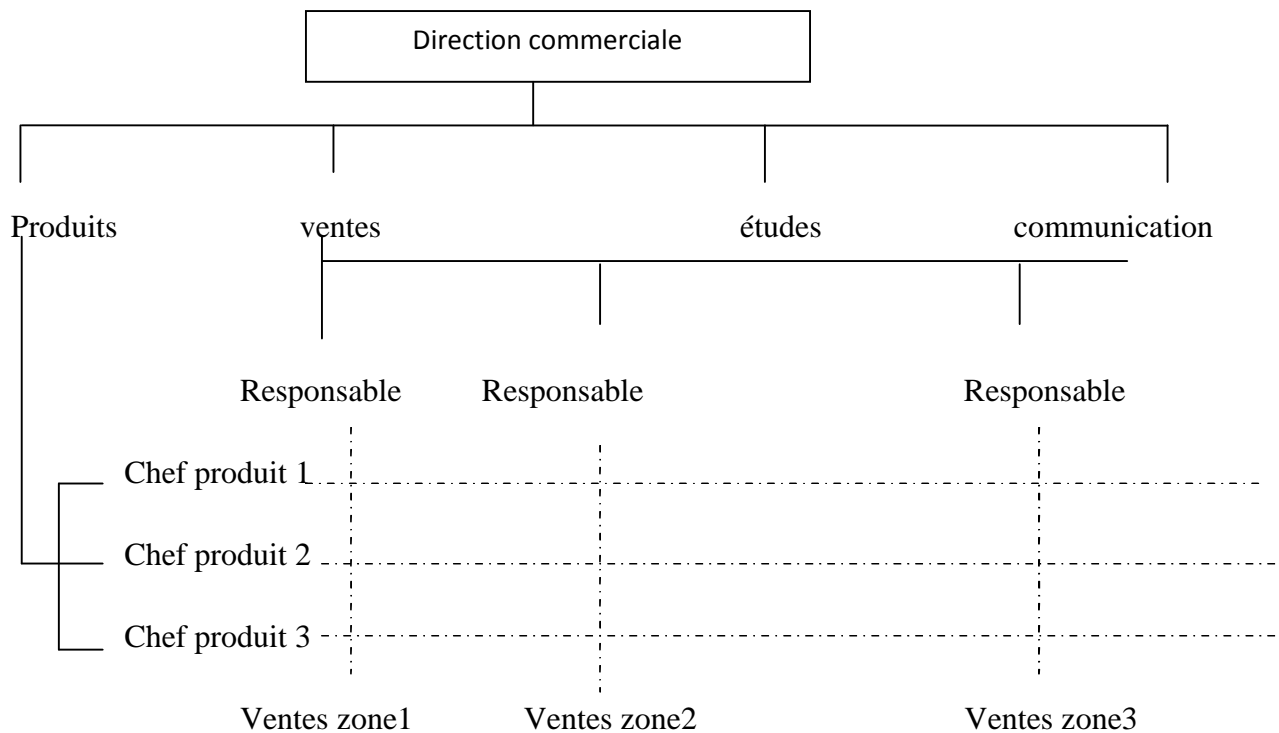
La première est intéressante quand il y a une forte hétérogénéité dans les besoins des différents types de clientèle (ex. : marché des professionnels, marchés grand public). L'organisation par produits est recommandée si la vente de ces derniers exige des compétences techniques pointues (biens d'équipement professionnels, services financiers...) :

**Figure N° 19** : L'organisation de la fonction commerciale par produits



Enfin, on peut croiser les critères de structuration dans une organisation de type matriciel. Par exemple, une entreprise commercialisant un grand nombre de produits à des clientèles très diversifiées ou à des zones géographiques clairement identifiées, pourra avoir une organisation chef de produit/chef de marché ou chef produit/responsable de zone, comme dans le schéma ci-dessous :

**Figure N° 20** : l'organisation de la fonction commerciale « type matriciel »



### 3.3. La différence entre le système opérationnel, le système décisionnel et le système d'information<sup>36</sup>.

Le système opérationnel représente les tâches quotidiennes, répétitives et atomiques (Insertion, modification, suppression) qui sont effectuées par les employés de l'entreprise pour permettre à cette dernière d'avoir une activité et donc de survivre.

Avec l'accroissement de volume des données, les systèmes opérationnels se trouvent limités devant les besoins des dirigeants qui veulent des informations synthétisées pour l'analyse et la prise de décisions d'où la naissance des systèmes d'information. Ce dernier met

<sup>36</sup> BEKKOUCHE Salma, « conception et réalisation d'un système d'information décisionnel pour les assurances », mémoire du fin d'étude pour l'obtention du diplôme d'ingénieur d'état en informatique, 2014/2015, P 10

## Chapitre II : le système d'entreprise.

à la disposition de chacun les données qui lui sont nécessaires pour remplir sa tâche. Il répond aux besoins courants et aide aux prises de décision et à la préparation de l'avenir (veille informationnelle).

Dans ce qui suit, nous présentons un tableau comparatif entre le système opérationnel, le système décisionnel et le système d'information.

**Tableau N° 05** : comparaison entre systèmes opérationnels, système décisionnel et le système d'information.

	<b>Système opérationnel</b>	<b>Système décisionnel</b>	<b>Système d'information</b>
Utilisateur	Il est destiné à toute personne participant à la vie quotidienne de l'entreprise.	Quelques personnes dans l'entreprise (décideurs).	Dans une organisation, divers acteurs participent à la découverte, à l'élaboration, à la diffusion ou à l'exploitation de l'information : des individus, des groupes formels (service, département, comité...) ou des entités organisationnelles (poste de travail).
	Le niveau des besoins analytiques est bas.	Le niveau des besoins analytique est haut.	Le niveau des besoins analytique est haut.
	Une seule vision métier	Plusieurs visions métiers	Une seule vision métier
Donnée	Données atomiques : on manipule un produit, une ligne de commande, une facture.	Données générales : les décideurs veulent voir l'ensemble de l'activité.	Données générales : toutes les données liées à l'activité de l'entreprise.
	Base de données normalisée.	Base de données dénormalisée.	Base de données normalisée.
	Petite volumétrie des données : les systèmes de gestion gèrent des Giga Octets de données	Gros volumes de données : le système décisionnel doit regrouper toutes les données de l'entreprise.	Gros volumes de données : Le système d'information doit collecter un grand nombre de données (interne et externe).

## Chapitre II : le système d'entreprise.

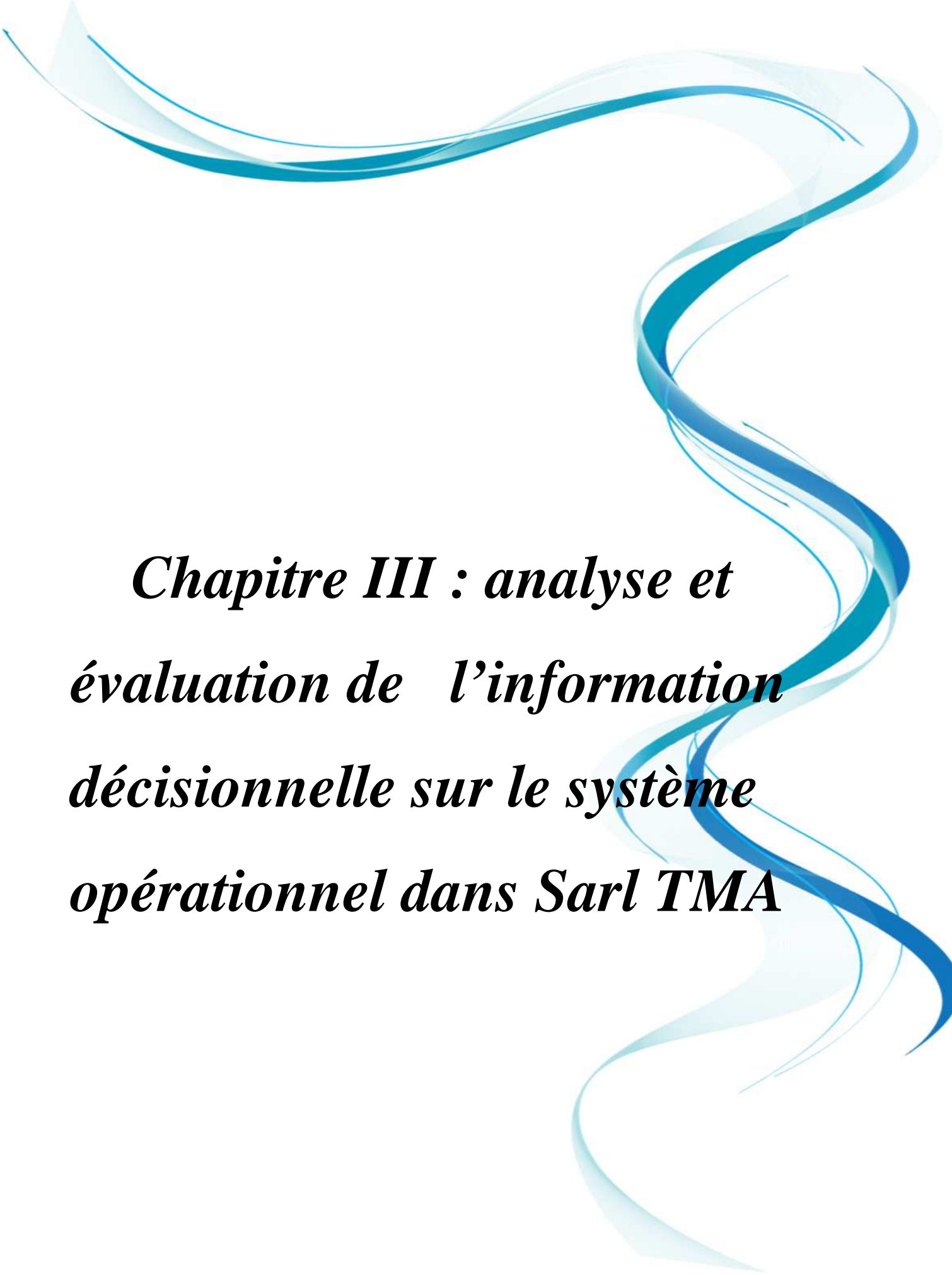
	Lecture, écriture et modification des données.	Données en lecture seule	Traitement des données transformation des données brutes afin qu'elles puissent être compréhensible par l'utilisateur.
	Hétérogènes : le système opérationnel est souvent disparate en termes de technologie utilisée.	Homogènes.	Homogènes.
Donnée	À besoin des informations récentes	À besoins de garder l'historique des transactions	À besoins de garder l'historique et des informations récentes pour préparer l'avenir.
Système	Extrêmement rapide	Plus c'est rapide, c'est mieux	Plus c'est rapide, c'est mieux
	Fermée : on ne laisse pas la place à l'improvisation dans le système opérationnel, les utilisateurs sont guidés dans le processus	Ouverts : l'environnement d'un système décisionnel doit permettre d'accéder le plus simplement possible aux données.	Fermés : les informations doivent être sécurisées.
	Transactionnels : le système opérationnel fonction en utilisant le principe de transaction.	Non-transactions : l'utilisateur doit pouvoir commencer une analyse, revenir en arrière.	Transactionnels : le système d'information fonction en utilisant le principe de transaction.
	Fragmentés : ou décentralisés. Sauf dans le cas des E.R.P.	Centralisés : toutes les données sont regroupées en une même source.	Toutes les données et informations sont regroupées (centralisés).

**Source :** système d'information est établie par nous-mêmes.

### **Conclusion :**

Il est à noter qu'il existe un lien entre l'information décisionnelle et le système opérationnel, car ce dernier réalise les objectifs fixés par les dirigeants pour dominer les activités de l'entreprise. Comme on peut conclure aussi que le système opérationnel fait partie intégrante dans la gestion des activités du système d'entreprise. Il requiert non seulement des informations relatives à l'état du fonctionnement de l'entreprise, mais aussi de son environnement.

L'entreprise en tant que système complexe composée de plusieurs sous-systèmes qui se résument en trois sous-systèmes, dont nous avons étudié le sous-système opérationnel comme un centre opérant qui aide les agents et structures opérationnelles à assurer le fonctionnement des activités et des transactions élémentaires récurrentes de l'organisation.



***Chapitre III : analyse et  
évaluation de l'information  
décisionnelle sur le système  
opérationnel dans Sarl TMA***



### **Introduction :**

Dans ce troisième chapitre de notre mémoire, nous allons nous consacrer beaucoup plus à la pratique dans laquelle réside la réponse à notre problématique.

Nous allons présenter dans la première section l'organisme d'accueil à l'aide des documents récupérés lors de notre stage au sein de cette entreprise et nous aborderons la méthodologie que nous avons suivie pour réaliser notre travail et répondre à notre problématique. Dans la seconde section, nous allons mettre en avant les résultats de notre recherche et des analyses. Dans la troisième section, nous décrirons l'impact de l'information décisionnelle sur le système opérationnel.

### **Section 1 : Présentation générale de l'entreprise Sarl TMA et la méthodologie de la recherche**

Cette section portera sur l'historique, les missions et les activités de Sarl TMA. Nous allons également présenter les différents services de celle-ci où nous avons effectué notre stage pratique. Ensuite nous allons aborder la méthodologie de recherche que nous avons suivie.

#### **1.1. Présentation générale de l'entreprise Sarl TMA.**

##### **1.1.1. Historique, missions et les activités de Sarl TMA.**

Le groupe TIZIRI est un grand opérateur économique algérien avec un capital social de 2,6 milliards de DZD et un effectif de 450 salariés. Il se classe aujourd'hui parmi les plus grandes entreprises, avec une expérience de plus de 15 ans. Le groupe se distingue de ses concurrents en diversifiant ses secteurs d'activité.

Le groupe TIZIRI possède plusieurs filiales qui sont comme suit :

- Sarl TMA.
- Eurl PRMOC.
- Sarl TiziriCeramica.
- Sarl Tiziri logistique.
- Sarl TiziriBriquatrie.
- Sarl Dynamic Agro.

### Chapitre III : Analyse et interprétation de l'information décisionnelle sur le système opérationnel dans Sarl TMA.

---

La filiale Sarl TMA est créée en 2003 dans le but de commercialiser les véhicules au grand public de différentes marques (Fiat, Ivico, Mazda). Elle était parmi les premiers concessionnaires de Bejaia. En 2006, elle est devenue distributrice de la marque Hyundai au niveau de Bejaia, après des années d'existence, elle est devenue la meilleure distributrice en Algérie avec 4000 voitures commercialisées, ce qui a été concrétisé par un partenariat en 2012 avec la marque Hyundai Construction Équipement, dans le but de représenter la marque sud-coréenne en Algérie. Dans la même année, Sarl TMA est devenue concessionnaire de la marque Renault, ce partenariat a développé une nouvelle démarche pour l'entreprise, en peu de temps, cette entité devient le leader algérien dans le marché des engins de travaux publics et des équipements de manutention de la marque HYUNDAI avec un chiffre d'affaires qui avoisine les 10 milliards de dinars, pour l'année 2018. L'entreprise compte sortir dans son usine située à Alger le premier engin assemblé en Algérie.

L'entreprise dotée d'un capital social de 1 500 000 000 DZD et d'un effectif de l'ordre de 140 personnes, adopte une stratégie orientée vers le développement des capacités de vente et l'acquisition d'un savoir-faire et d'un professionnalisme qui lui permette d'intégrer et de s'adapter aux conditions du marché algérien.

La Sarl TMA assure une qualité de produits et de services à la hauteur des besoins et exigences de ses clients, notamment en termes de service après-vente et pièce de rechange.

- Le siège de la société basée à Alger, Sarl TMA dispose également de plusieurs succursales sur le territoire national, à savoir :
  - ALGER
  - BÉJAIA
  - SÉTIF
  - ORAN
- En plus de ces succursales, la société dispose d'un réseau de concessionnaires de pièces détachées sur tout le territoire Algérien.

## **1.1.2. La structure de la succursale de Bejaia (voir l'annexe N°01)**

### **1.1.2.1. Directeur succursale :**

Il réalise les objectifs définis au niveau stratégique, il met en œuvre les techniques, les outils nécessaires pour une meilleure atteinte des objectifs.

### **1.1.2.2. Administration des ventes :**

Ce poste est consacré à réaliser et à gérer toutes les opérations de vente (bon de commande, bon de livraison, dossier d'immatriculation...) tout en commençant par la commande d'achat d'un client, jusqu'à ce que ce dernier obtienne son produit acheté. Ce service n'a aucun contact direct avec le client, toutes les informations qui concernent ce dernier proviennent du service commercial.

### **1.1.2.3. Chef des ventes :**

Ce poste organise les sous-services commerciaux à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, c'est-à-dire il chapeaute les commerciaux, il les oriente à avoir de nouveaux clients et de fidéliser leurs clientèles. Il est en contact direct avec ses sous-services et aussi avec ses clients.

### **1.1.2.4. Conseillère commerciale :**

Ce poste est chargé de vendre, il est chapeauté par le chef des ventes, il applique tous les conseils donnés par ce dernier. Il est en relation directe avec les clients.

### **1.1.2.5. Responsable technique :**

Il est responsable de tout le service après-vente, c'est lui qui oriente les techniciens et les mécaniciens.

### **1.1.2.6. Chef des ventes des pièces de rechange :**

Son travail consiste à la récolte des besoins des clients pour passer les commandes à la direction des achats.

## Chapitre III : Analyse et interprétation de l'information décisionnelle sur le système opérationnel dans Sarl TMA.

---

### **1.1.2.7. Gestionnaire de stock :**

Il suit les entrées, les sorties et les transferts des produits avec un logiciel « Sarah auto » ainsi que les ventes ratées. Il a des relations directes avec le magasinier, chef des ventes et le facturier.

### **1.1.2.8. Facturier :**

Les tâches affectées à ce poste sont l'établissement des factures, l'enregistrement des paiements des clients et le transfert des pièces comptables vers le service de la comptabilité.

### **1.1.2.9. Magasinier :**

Il a comme mission l'organisation, la réception et la sortie des stocks.

### **1.1.2.10. Les techniciens engin :**

Ils assurent la réparation des engins hors ou dans la période de garanties ainsi que les déplacements vers les sites des clients en cas de panne.

### **1.1.2.11. Les mécaniciens :**

Ils sont chargés de réparer les véhicules des clients.

### **1.1.2.12. La sécurité :**

Ils doivent assurer la protection du patrimoine humain et matériel de l'entreprise SARL TMA.

## **1.2. La démarche méthodologique de la recherche.**

Nous allons présenter les différentes étapes suivies pour la réalisation de notre étude, et cela, en présentant les techniques de collecte de données et les méthodes d'analyse des résultats.

### **1.2.1. Présentation de l'enquête de terrain :**

Pour présenter notre enquête, nous exposerons d'abord les objectifs de cette enquête et la nécessité de mener un tel travail. Ensuite, nous traiterons la méthodologie adoptée pour atteindre les objectifs visés. Et enfin, nous analyserons les informations et le résultat de l'enquête.

### 1.2.2. Objectif de l'enquête :

Notre stage pratique au niveau de l'entreprise SARL TMA nous a permis d'avoir une idée sur le fonctionnement du système opérationnel et d'effectuer une enquête dans le but est d'arriver à dégager un certain nombre de données qui nous permettront de rassembler les informations nécessaires pour tenter de répondre à la problématique posée et d'analyser les résultats d'une manière plus précise dont l'objectif est de déterminer l'impact de l'information décisionnelle sur le système opérationnel.

### 1.2.3. Outils d'étude :

Notre présence sur le terrain, les rencontres, les interviews informelles, un guide d'entretien ont été autant de sources d'informations et nous avons aussi utilisé l'enquête par questionnaires. Cette dernière est une recherche méthodique d'informations reposant sur des questions et des témoignages, qui une fois analysées, permettront le plus souvent, de mieux connaître une situation pour mettre en place ou évaluer une action.

Pour cette expérience, nous avons construit un questionnaire qui est structuré par des questions mixtes.

Notre questionnaire se présente sous forme de deux (2) parties (voir annexe N°02)

- Nous commençons par une introduction : pour expliquer le but de l'enquête ;
- La première partie traite du recueil d'informations pour découvrir les renseignements sur les enquêteurs, elle est composée de dix (10) questions relatives aux profils et aux informations personnelles.
- La deuxième partie traite du vif du sujet à savoir la prise de décision opérationnelle. Elle est composée de 32 questions, ces questions sont scindées en quatre (4) sections : l'information décisionnelle, l'orientation et explication de l'information décisionnelle, l'exécution de la décision opérationnelle et le contrôle de la décision opérationnel.

À la Suite de ce questionnaire, nous avons effectué aussi un guide d'entretien (voir annexe N°03) destiné à la directrice générale adjointe composée de 08 questions ouvertes pour enrichir notre questionnaire.

## Chapitre III : Analyse et interprétation de l'information décisionnelle sur le système opérationnel dans Sarl TMA.

---

### 1.2.4. Mode d'administration

Le choix de notre cible est porté sur le personnel de la SARL TMA. Pour réaliser notre enquête, nous avons suivi les étapes suivantes :

- ✓ la rédaction du questionnaire utilisant les questions mixtes ;
- ✓ la rédaction d'un guide d'entretien utilisant les questions ouvertes ;
- ✓ la distribution des questionnaires sur les éléments de notre échantillon ;
- ✓ effectuer un guide d'entretien avec la directrice générale adjointe ;
- ✓ la récupération des questionnaires ;
- ✓ le dépouillement du questionnaire et l'analyse des résultats obtenus.

Nous avons retenu un échantillon de vingt (20) personnes à qui le questionnaire a été distribué. Suivant l'organisation de SARL TMA (voir l'organigramme dans l'annexe N°01) où nous avons ciblé les différents directeurs des différents processus (commercial, technique... etc.) de la direction générale à Alger et un directeur et quelques employés de la succursale de Bejaia. Mais malheureusement nous n'avons collecté que treize (13) sur les vingt (20) distribués.

D'après les réponses au guide d'entretien et du questionnaire, nous avons retenu une liste des variables, qui vont nous permettre davantage de mesurer l'impact de l'information décisionnelle sur le système opérationnel.

### 1.2.5. Le délai et le lieu de l'enquête

Notre enquête a été réalisée dans divers départements de la SARL TMA. Elle a eu lieu entre le 15/04/2018 et le 15/05/2018.

### 1.2.6. Le traitement et analyse des données (des résultats) :

Une fois les éléments de réponses répertoriés : observations, réponses aux questions, réponses au guide d'entretien, entretiens informels avec les différents employés et concertations avec l'encadreur, nous avons procédé à l'utilisation de logiciel **Sphinx plus<sup>2</sup>version 5.1.0.8**. qui est un logiciel d'enquêtes et d'analyse statistique de données.

Enfin, nous avons abordé une méthode d'analyse qui va nous permettre de mesurer l'impact de l'information décisionnelle sur le système opérationnel qui est la méthode Micmac : identification des variables clés.

### 1.2.6.1. La méthode micmac

#### a. Buts de la méthode

L'analyse structurelle est avant tout un outil de structuration des idées. Elle offre la possibilité de décrire un système à l'aide d'une matrice mettant en relation tous ses éléments constitutifs. En étudiant ces relations, la méthode permet de faire apparaître les variables essentielles à l'évolution du système. Il est possible de l'utiliser seule (comme aide à la réflexion et / ou à la décision), ou de l'intégrer dans une démarche prospective plus complète (scénarii).

On ne traite ici que de l'analyse structurelle prévisionnelle. L'analyse structurelle décisionnelle utilisée comme outil de représentation des jeux d'acteurs est très bien exposée dans le livre de P.F. Tenière-Buchot "L'ABC du pouvoir", Éditions d'Organisation (1988).

La méthode Micmac Prospective a été conçue par Michel Godet. L'utilisateur de ce programme pourra se référer à son manuel de prospective stratégique "L'art et la méthode" Tome II – Editions Dunod 2001.

#### b. Description de la méthode

##### Phase 1 : recensement des variables

La première étape consiste à recenser l'ensemble des variables caractérisant le système étudié (variables externes autant qu'internes) ; il convient lors de cette phase d'être le plus exhaustif possible, et de n'exclure, a priori, aucune voie de recherche. Outre les réunions de réflexion collective et les "brainstormings", il est souhaitable de nourrir la collecte des variables par des entretiens non directifs auprès de représentants d'acteurs présumés du système étudié. L'explicitation détaillée des variables est indispensable : elle permettra un meilleur repérage des relations entre ces variables dans la suite de l'analyse. On obtient finalement une liste homogène de variables internes et externes au système considéré ; l'expérience montre que cette liste ne doit pas dépasser 70 à 80 variables.

##### Phase 2 : description des relations entre variables

Dans une vision systémique, une variable n'existe que par son tissu relationnel avec les autres variables. Aussi, l'analyse structurelle s'attache-t-elle à mettre en relation les variables dans un tableau à double entrée (relations directes).

## Chapitre III : Analyse et interprétation de l'information décisionnelle sur le système opérationnel dans Sarl TMA.

---

Ce remplissage de la matrice est en général qualitatif : 0 s'il n'existe pas de relation entre les variables  $i$  et  $j$ , et 1 dans le cas contraire. Il est toutefois possible de pondérer les intensités des relations (0 = nulle, 1 = faible, 2 = moyenne, 3 = forte, P = potentielle).

Cette phase de remplissage aide à se poser pour  $N$  variables  $N \times N$  questions (près de 5000 pour 70 variables), dont certaines auraient été éludées faute d'une réflexion aussi systématique et exhaustive. Cette procédure d'interrogation permet, non seulement d'éviter des erreurs, mais aussi d'ordonner et de classer les idées, en créant un langage commun au sein du groupe ; elle permet également de redéfinir les variables et donc d'affiner l'analyse du système.

### **Phase 3 : identification des variables clés**

Cette dernière phase consiste à identifier les variables clés, d'abord grâce à un classement direct (facile à réaliser), puis grâce à un classement indirect.

#### **Classement direct :**

Le total des liaisons en ligne indique l'importance de l'influence d'une variable sur l'ensemble du système (niveau de motricité directe). Le total en colonne indique le degré de dépendance d'une variable (niveau de dépendance directe).

#### **Classement indirect :**

On décèle les variables cachées, grâce à un programme de multiplication matricielle appliquée à un classement indirect. Ce programme permet d'étudier la diffusion des impacts par les chemins et les boucles de rétroaction, et par conséquent de hiérarchiser les variables : par ordre d'influence, en tenant compte du nombre de chemins et de boucles de longueur 1, 2 ...n issus de chaque variable ; par ordre de dépendance, en tenant compte du nombre de chemins et de boucles de longueur 1, 2 ... n arrivant sur chaque variable.

Le classement devient stable en général à partir d'une multiplication d'ordres 3, 4 ou 5.

#### **Classement direct potentiel :**

C'est un classement direct qui tient compte des relations potentielles (c'est-à-dire inexistantes aujourd'hui, mais que l'évolution du système rend probables ou tout au moins possibles dans un avenir plus ou moins lointain).



### **Classement indirect potentiel :**

C'est un classement indirect qui tient compte des relations potentielles.

La comparaison des résultats (classement direct, indirect et potentiel) permet bien sûr de confirmer l'importance de certaines variables, mais également de dévoiler certaines variables qui, du fait de leurs actions indirectes, jouent un rôle prépondérant (et que le classement direct ne permettait pas de déceler). La comparaison de la hiérarchie des variables dans les différents classements est alors riche d'enseignements.

### **c. Avantages de la méthode**

L'intérêt premier d'une telle analyse est de stimuler la réflexion au sein du groupe et de faire réfléchir à des aspects 'contre-intuitifs' du comportement d'un système.

Il est clair qu'il n'y a pas de lecture unique et "officielle" des résultats de Micmac, et qu'il convient au groupe de faire avancer la réflexion avec de nouvelles interprétations (c'est généralement l'objet de l'étape suivante de la méthode des scénarii).

Par ailleurs, la méthode présente l'avantage de permettre une étude qualitative de systèmes extrêmement différents : à titre d'exemple, la construction aéronautique, le secteur laitier ou encore le domaine skiable des 3 vallées.

### **d. Limites de la méthode**

Elles concernent en premier lieu le caractère subjectif de la liste des variables élaborée lors de la première phase, tout comme celui des relations entre les variables, d'où l'intérêt d'entretiens avec des acteurs du système.

En outre, la matrice contient des relations d'intensités très différentes dont il faut tenir compte lors du traitement. Enfin, il faut tester la sensibilité des résultats à une variation des données d'entrée, car ces résultats ne doivent jamais être pris au pied de la lettre, mais seulement faire réfléchir.

### **e. En pratique**

Une analyse structurelle demande un travail de 6 à 8 mois environ. Tout dépend bien sûr du rythme du groupe de travail et du temps qu'il a à consacrer à l'étude. Un appui extérieur est toujours conseillé, même s'il n'est pas indispensable, tant pour la méthodologie que pour le sujet.

## Conclusion

L'analyse structurelle est un outil adapté pour une réflexion globale sur un secteur déterminé. Si 80% des résultats obtenus sont évidents et confirment l'intuition première, ils permettent surtout de mettre en exergue les 20% de résultats 'contre-intuitifs'.

## Section 2 : analyse et interprétation des résultats

À travers cette section, nous allons présenter le guide d'entretien et les données et les résultats issus de notre enquête par questionnaires effectués auprès de la SARL TMA, puis nous essayerons de les analyser et de les discuter. Enfin, nous allons présenter des résultats obtenus avec la méthode Micmac et les analyser.

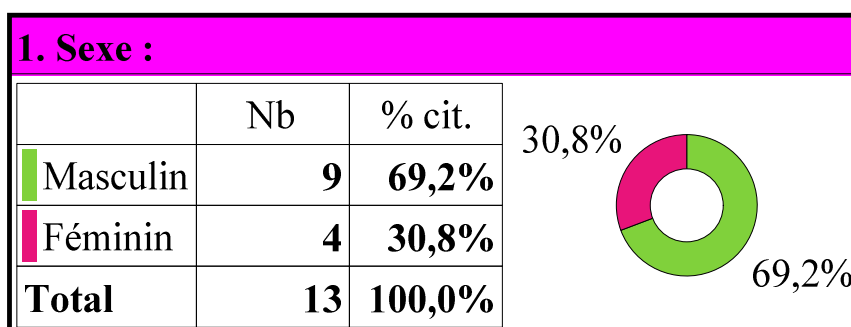
### 2.1. Présentation et Analyse du questionnaire :

**2.1.1. Partie 01 : Profil du répondant :** Rappelons que l'objectif de cette partie est de mieux positionner le répondant.

#### 2.1.1.1. Répartition de l'échantillon par le sexe :

Le but de la question est de connaître la nature de notre échantillon par sexe.

**Figure N° 21 :** Répartition de l'échantillon par le sexe



**Source :** établie par nous-mêmes à l'aide du logiciel sphinx.

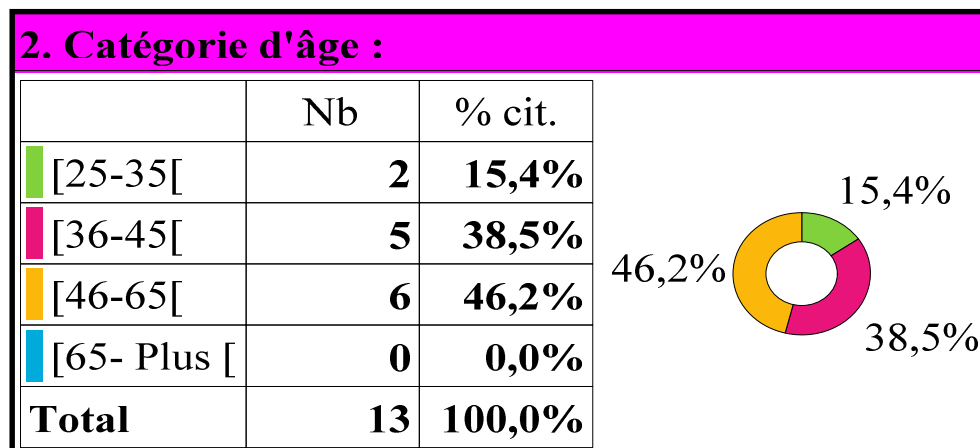
D'après la figure ci-dessus, nous remarquons que 69,2 % de l'échantillon interrogés sont des hommes, tandis qu'un pourcentage de 30,8 % représente des femmes. Ce qui explique que Sarl TMA recrute plus d'hommes que de femmes, vu l'importance des responsabilités attribuées aux hommes par rapport aux femmes.

## Chapitre III : Analyse et interprétation de l'information décisionnelle sur le système opérationnel dans Sarl TMA.

### 2.1.1.2. Répartition de l'échantillon selon l'âge

Le but de cette question est d'étudier la caractéristique d'âge de notre échantillon d'étude au sein de la Sarl TMA.

**Figure N° 22** : Répartition de l'échantillon selon l'âge



**Source** : résultats de l'enquête, présentée par le logiciel SPHINX.

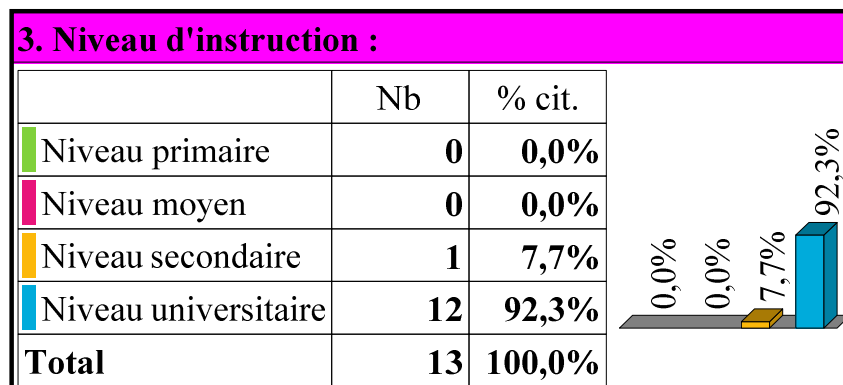
Nous remarquons d'après la figure ci-dessus que notre échantillon est dominé par les personnes âgées entre [46-65[ans avec un taux de 46,2 % ; ceux qui ont l'âge qui varie entre [36-45[ans est de 38,5 %, et pour ceux de [25-35[est de 15,4 %.

La catégorie d'âge qui varie entre [46-65[ans constitue un pourcentage important. Ce résultat explique que Sarl TMA donne de l'importance à l'expérience professionnelle dans le recrutement.

### 2.1.1.3. Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :

Cette question a pour but de connaître le niveau d'instruction des interrogés de notre échantillon au sein de la Sarl TMA.

**Figure N° 23 :** Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.



**Source :** résultats de l'enquête, présentée par le logiciel SPHINX.

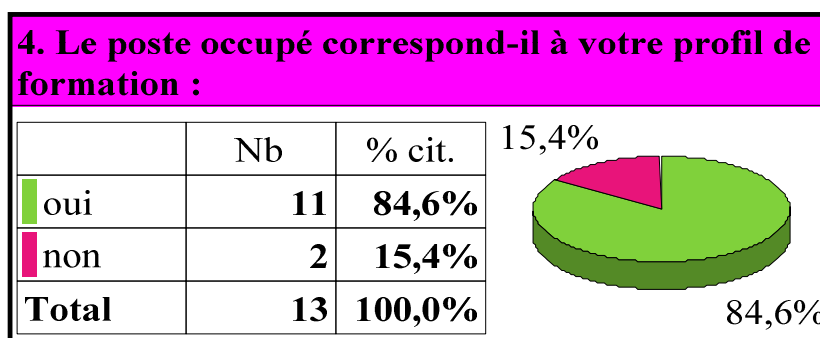
Nous remarquons d'après la figure ci-dessus que 92,3 % des interrogés ont un niveau supérieur et 7,7 % seulement ont un niveau secondaire.

D'après ces résultats, nous déduisons que la majorité des interrogés correspondant à notre échantillon d'étude ont un niveau élevé, vu la nécessité d'avoir un personnel qualifié, doté de connaissances et de compétences nécessaires pour la compréhension des orientations du système de pilotage par l'information décisionnelle ce qui fait, le bon déroulement des activités au sein de la Sarl TMA.

#### 2.1.1.4. Le poste occupé correspond-il à votre profil de formation ?

Cette question nous permettra de savoir si les interrogés occupent des postes qui correspondent à leur formation d'étude.

**La figure N°24 :** La correspondance du profil de la formation au poste occupé



**Source :** résultats de l'enquête, présentée par le logiciel SPHINX.

D'après la figure précédente, nous remarquons que 84,6 % des interrogés occupent des postes qui correspondent à leurs profils de formation.

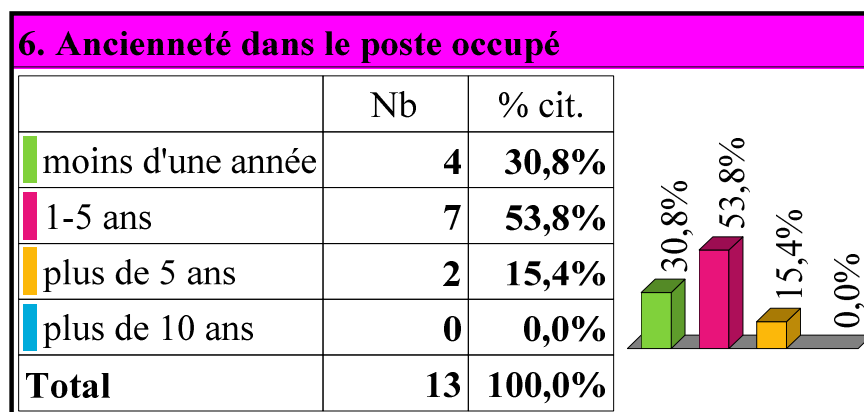
## Chapitre III : Analyse et interprétation de l'information décisionnelle sur le système opérationnel dans Sarl TMA.

Nous constatons d'après ce résultat que la Sarl TMA recrute des employés qui ont une formation liée au poste à occuper, en fonction des perspectives de la direction générale et les besoins de l'entreprise en question.

### 2.1.1.5. Le dépouillement selon l'ancienneté

Cette question nous permettra de savoir l'ancienneté dans le poste occupé des interrogés au sein de la Sarl TMA.

**La figure N°25** : ancienneté dans le poste occupé



**Source** : résultats de l'enquête, présentée par le logiciel SPHINX.

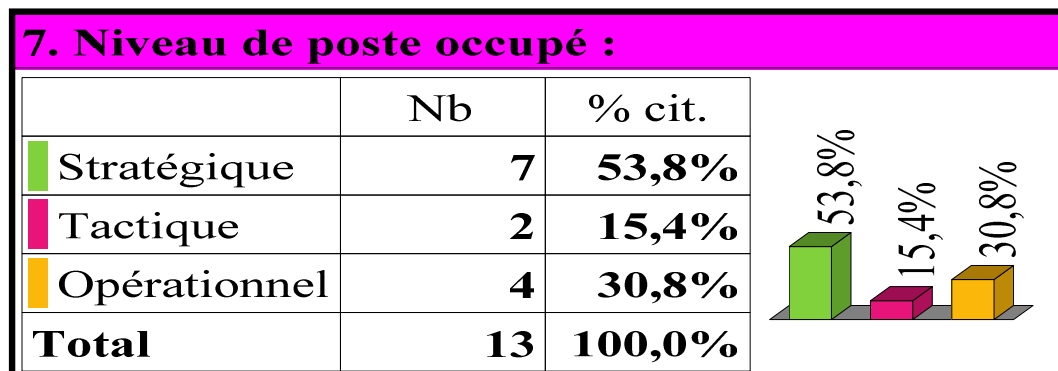
D'après la figure ci-dessus, nous remarquons que le pourcentage des interrogés ayant une ancienneté de moins d'une année est de 30,8 % cela est dû essentiellement à la création de nouveaux postes dans l'organigramme, 53,8 % des enquêtés ont une ancienneté entre une année à cinq ans et 15,4 % ont plus de cinq ans.

Ce résultat montre la stabilité des attitudes professionnelles par la majorité des interrogés au sein de la Sarl TMA. En effet, la stabilité dans le poste permet de créer un avantage dans le fonctionnement.

### 2.1.1.6. Le dépouillement selon le niveau de poste occupé

Cette question nous permettra de connaître le niveau de poste occupé de chaque interrogé au niveau de la Sarl TMA.

La figure N° 26 : le niveau de poste occupé



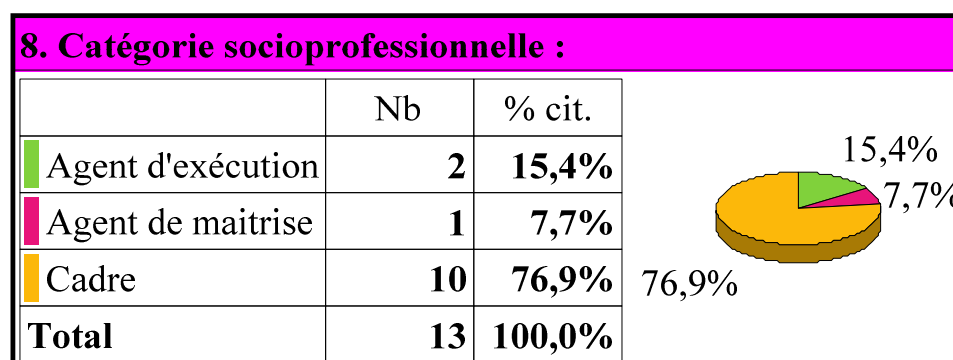
Source : résultats de l'enquête, présentée par le logiciel SPHINX.

D'après la figure ci-dessus, nous remarquons que 53,8 % des interrogés occupent des postes stratégiques, 30,8 % occupent des postes opérationnels et seulement 15,4 % occupent des postes tactiques. Ce qui justifie la fiabilité des réponses à notre questionnaire.

#### 2.1.1.7. Le dépouillement selon le cadre socioprofessionnel

Cette question nous permettra de connaître la catégorie socioprofessionnelle des enquêtés au sein de la Sarl TMA.

La figure N°27 : catégorie socioprofessionnelle



Source : résultats de l'enquête, présentée par le logiciel SPHINX.

La figure ci-dessus démontre que la majorité des interrogés sont des cadres avec un pourcentage de 83,3 %, le reste est réparti entre agent de maîtrise et agent d'exécution avec un pourcentage de 7,7 % et 15,4 % respectivement.

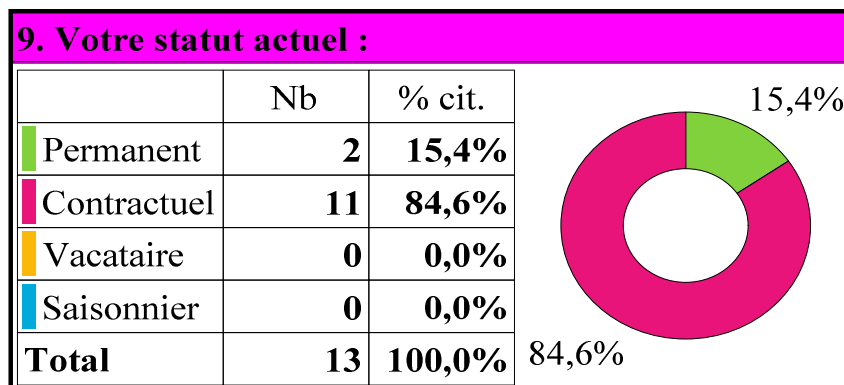
Ce résultat peut être expliqué par le fait que notre échantillon d'étude est constitué majoritairement des universitaires.

## Chapitre III : Analyse et interprétation de l'information décisionnelle sur le système opérationnel dans Sarl TMA.

### 2.1.1.8. Votre statut actuel ?

Cette question nous permettra de connaître le statut actuel des interrogés au sein de la Sarl TMA.

La figure N° 28 : le statut actuel des employés de l'entreprise Sarl TMA.



Source : résultats de l'enquête, présentée par le logiciel SPHINX.

Nous constatons dans cette figure ci-dessus, que seulement 15,4 % des interrogés qui sont sous contrat indéterminé et le reste des interrogés sont des contractuels. Cela affecte négativement la motivation des employés et leurs implications dans les projets de l'entreprise.

## 2.1.2. Partie 02 : La prise de décision

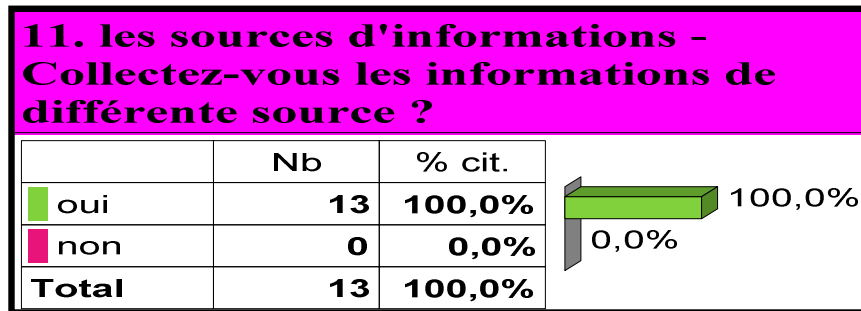
### 2.1.2.1. Section 01 : l'information décisionnelle

Ces questions ci-dessous, nous permettront de comprendre le déroulement de l'information décisionnelle au sein de la Sarl TMA.

#### 2.1.2.1.1. collectez-vous les informations de différentes sources ?

Cette question nous permettra si les interrogées au sein de la Sarl TMA collecte des informations de différentes sources.

**Figure N° 29** : collecte d'information de différentes sources



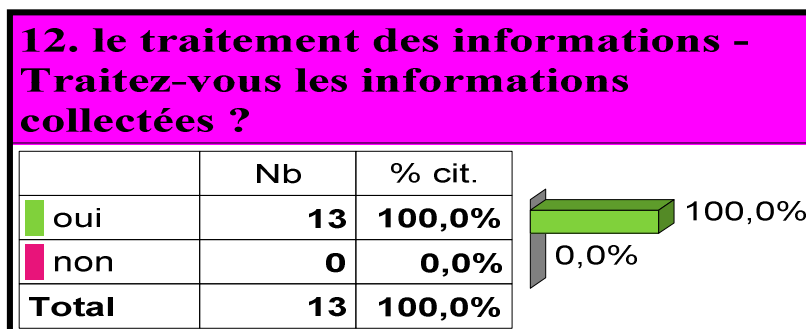
Source : résultats de l'enquête, présentée par le logiciel SPHINX.

Cette figure ci-dessus, nous montre que l'ensemble des interrogés collecte des informations dans les différentes sources. De ce fait, nous pouvons dire que ces employés sont à jour dans leur activité et ils cherchent à améliorer leur maîtrise professionnelle. Cela influence positivement sur l'entreprise Sarl TMA.

#### 2.1.2.1.2. Traitez-vous les informations collectées ?

Cette question nous permettra si les interrogées au sein de la Sarl TMA traitent les informations collectées.

**Figure N° 30** : traitement des informations collectées



Source : résultats de l'enquête, présentée par le logiciel SPHINX.

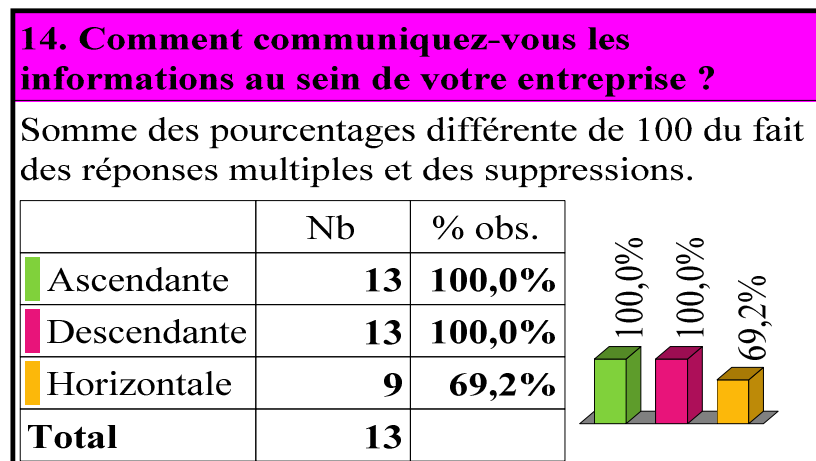
Cette figure ci-dessus, nous montre que l'ensemble des interrogés traitent les informations collectées, et cela, par des analyses et des traitements informatiques (Excel, Sarah auto... etc.). Mais nous remarquons qu'il y a un grand manque dans la disponibilité des moyens de traitement développé au sein de Sarl TMA.



### 2.1.2.1.3. Comment communiquez-vous les informations dans votre entreprise ?

Cette question nous permettra de connaître la nature de la communication de l'information la plus utilisée au sein de la SARL TMA.

**Figure N° 31** : la nature de la communication de l'information décisionnelle



Source : résultats de l'enquête, présentée par le logiciel SPHINX.

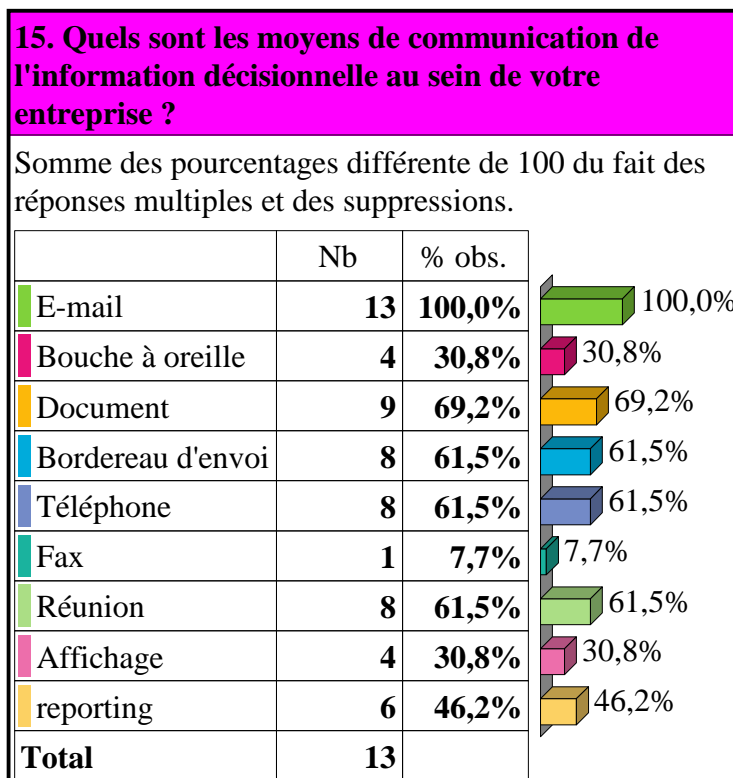
De cette figure ci-dessus, nous nous apercevons que la totalité des interrogés déclare que l'information circule entre les deux niveaux inférieur et supérieur. Concernant la communication sur le niveau horizontal, elle est de 69,2 %.

Ce résultat nous montre qu'il y a des échanges d'information et décision entre le niveau stratégique et opérationnel au sein de la Sarl TMA.

### 2.1.2.1.4. Quels sont les moyens de communication de l'information décisionnelle au sein de votre entreprise ?

Cette question nous permettra de connaître les moyens de communication de l'information décisionnelle au sein de la SARL TMA.

Figure N° 32 : les moyens de communication de l'information décisionnelle



Source : résultats de l'enquête, présentée par le logiciel SPHINX.

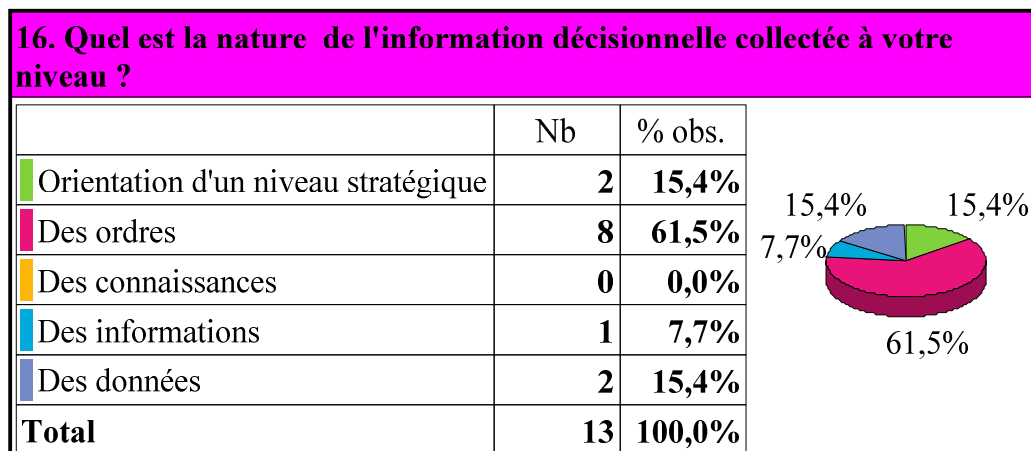
D'après la figure ci-dessus, nous remarquons que l'E-mail est utilisé par l'ensemble des interrogés. Plus de 50 % des interrogés utilisent aussi des documents, des bordereaux d'envoi, téléphone et des réunions dans la communication de l'information décision, moins de 50 % communiquent l'information ainsi par des reportings, de bouche à oreille et des affichages et 7,7 % seulement se servent de fax.

D'après ces résultats, nous constatons que l'E-mail est le moyen essentiel pour la communication des informations décisionnelles au sein de Sarl TMA vu qu'il facilite la communication au sein de cette dernière, ainsi il témoigne de toutes les informations envoyées entre eux ou bien avec leurs clients en cas de perte des documents.

#### 2.1.2.1.5. Quels sont les différents types d'information décisionnelle collectée à votre niveau ?

Cette question nous permettra de connaître comment un employé au sein de SARL TMA reçoit l'information décisionnelle.

**Figure N° 33** : les différents types d'information décisionnelle collectée



**Source** : résultats de l'enquête, présentée par le logiciel SPHINX.

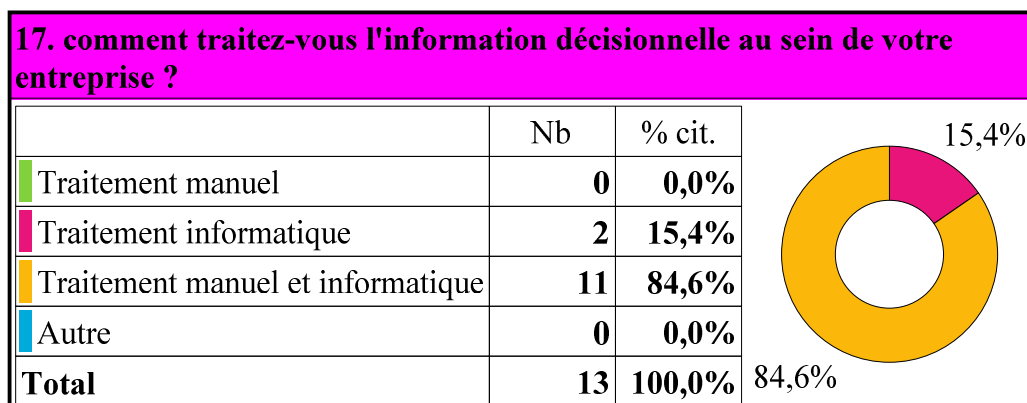
D'après la figure ci-dessus, 61,5 % des interrogés reçoivent des ordres, par rapport aux enquêtés qui reçoivent des orientations du niveau stratégique et des données ont un taux de 15,4 % pour chacun des deux. Seulement 7,7 % des interrogés reçoivent des informations.

D'après ce résultat, nous constatons que la majorité des interrogés reçoivent des ordres, de cela nous dirons que Sarl TMA c'est une entreprise centralisée.

#### 2.1.2.1.6. Comment traitez-vous l'information décisionnelle au sein de votre entreprise ?

Cette question nous aidera à connaître les moyens de traitement de l'information décisionnelle.

**Figure N° 34** : les moyens de traitement de l'information décisionnelle



**Source** : résultats de l'enquête, présentée par le logiciel SPHINX.

## Chapitre III : Analyse et interprétation de l'information décisionnelle sur le système opérationnel dans Sarl TMA.

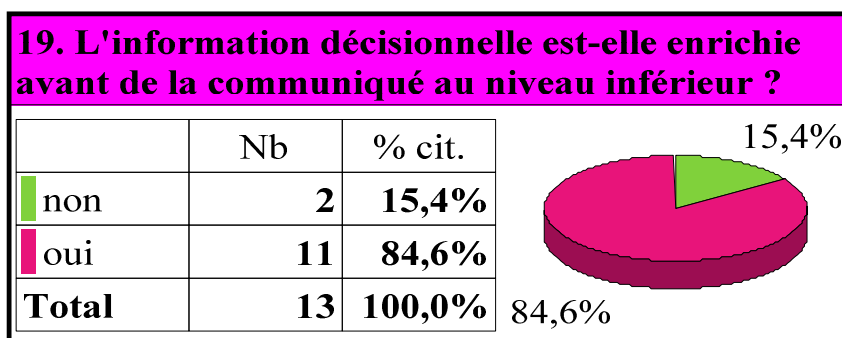
D'après la figure ci-dessus, nous constatons que 84,6 % des interrogés traitent l'information décisionnelle par des moyens manuels et informatiques et 15,4 % utilisent des moyens informatiques seulement.

Ces résultats montrent que la SARL TMA utilise tout ce qui est document et logiciel dans le traitement de l'information décisionnelle.

### 2.1.2.1.7. L'information décisionnelle est-elle enrichie avant de la communiquer au niveau inférieur ?

Cette question nous permettra de savoir si les employés de la SARL TMA donnent de l'importance à l'information décisionnelle avant de la communiquer au niveau inférieur.

**Figure N° 35 :** l'enrichissement de l'information décisionnelle



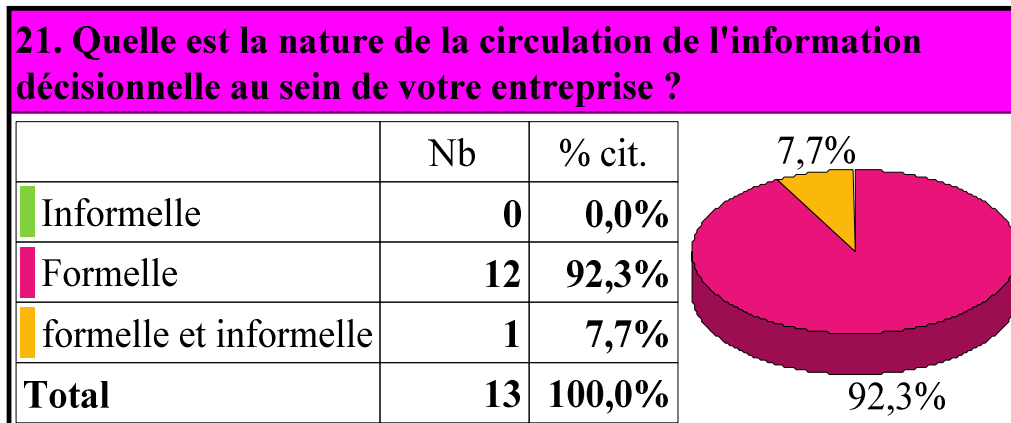
**Source :** résultats de l'enquête, présentée par le logiciel SPHINX.

D'après la figure ci-dessus, nous remarquons que (84,61 %) des interrogés enrichissent l'information décisionnelle, ils utilisent des entretiens, des réunions, des traitements informatiques et manuels pour donner plus de transparence et de clarté pour qu'elle soit accessible au niveau inférieur au sein de Sarl TMA. Et seulement (15,38 %) ne sont pas en mesure d'enrichir l'information décisionnelle parce qu'ils sont des agents d'exécution.

### 2.1.2.1.8. Quelle est la nature de la circulation de l'information décisionnelle au sein de votre entreprise ?

Cette question nous permettra de connaître les types de circulation de l'information décisionnelle les plus utilisés à la SARL TMA.

**Figure N° 36 :** la nature de la circulation de l'information décisionnelle au sein de SARL TMA.



**Source :** résultats de l'enquête, présentée par le logiciel SPHINX.

D'après la figure ci-dessus, nous constatons que (92,3 %) des répondants utilisent des informations décisionnelles formelles, tandis que (7,7 %) exploitent l'information décisionnelle informelle basée sur l'expérience et les relations.

Ces résultats nous renseignent sur les décisions les plus utilisées par le personnel de SARL TMA sont de types formels. Et cela, pour maîtriser l'information décisionnelle pertinente et garantir le fonctionnement correct de ses activités opérationnelles et de pilotage.

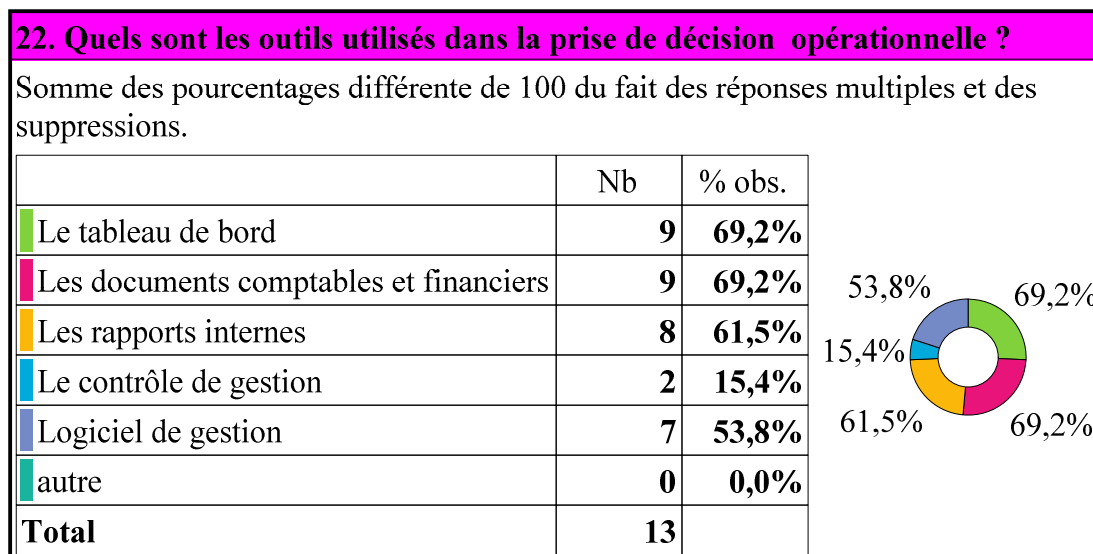
#### **2.1.2.2. Section 02 : Orientation et exploitation de l'information décisionnelle**

Ces questions nous permettront de comprendre l'orientation et l'exploitation de l'information décisionnelle.

##### **2.1.2.2.1. Quels sont les outils utilisés dans la prise de décision opérationnelle ?**

Cette question nous permettra de connaître les outils dans la prise de décision opérationnelle au sein de la SARL TMA.

**Figure N° 37** : les outils utilisés dans la prise de décision opérationnelle



**Source** : résultats de l'enquête, présentée par le logiciel SPHINX.

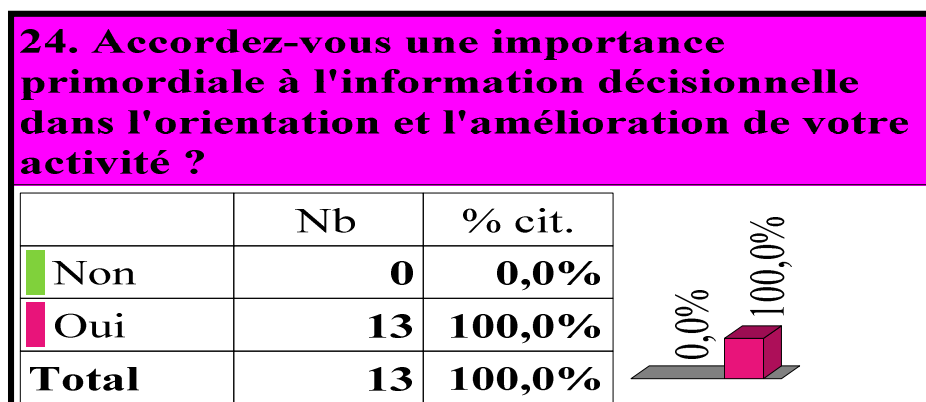
Nous extrairons de cette figure ci-dessus, que les outils les plus utilisés dans la prise de décision opérationnelle sont le tableau de bord et les documents comptables et financiers avec un taux de 69,2 %. Cependant 61,5 % représentent les rapports internes, 53,8% pour les logiciels de gestion, un pourcentage de 15,4 % pour le contrôle de gestion dans la prise de décision opérationnelle.

Nous constatons que Sarl TMA ne prend pas en considération les avis de ses employés comme un outil essentiel dans la prise de décision opérationnelle.

#### **2.1.2.2.2. Accordez-vous une importance primordiale à l'information décisionnelle dans l'orientation et l'amélioration de votre activité ?**

Cette question nous permettra de savoir si les employés accordent une importance primordiale à l'information décisionnelle dans l'orientation et l'amélioration de leurs activités.

**Figure N° 38 :** l'importance de l'information décisionnelle dans l'orientation et l'amélioration des activités

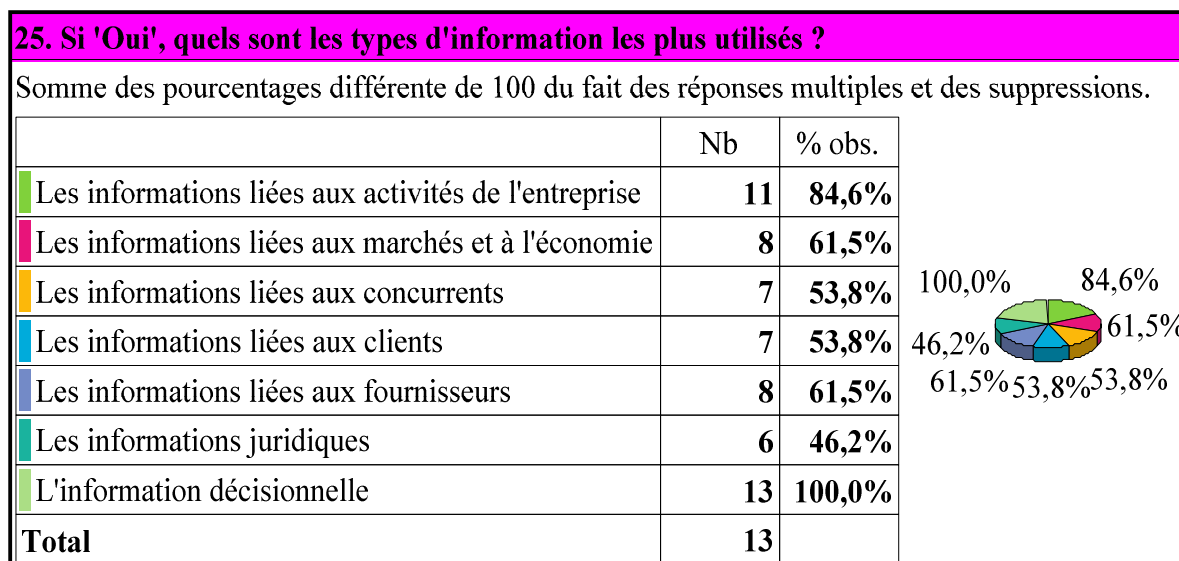


Source : résultats de l'enquête, présentée par le logiciel SPHINX.

D'après la figure ci-dessus, nous remarquons que l'ensemble des enquêtés de Sarl TMA donnent une importance primordiale à l'information décisionnelle dans l'orientation et l'amélioration de leurs activités. De ce fait, nous constatons que le niveau opérationnel ne fonctionne pas sans les informations décisionnelles. Donc, cette dernière c'est la raison principale de la survie du niveau opérationnel.

**2.1.2.2.3. Si « oui », quels sont les types d'information les plus utilisés ?**

**Figure N° 39 :** Les types d'information les plus utilisés



Source : résultats de l'enquête, présentée par le logiciel SPHINX.

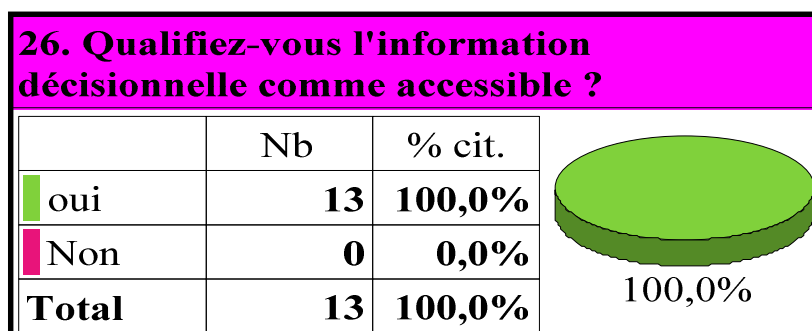
## Chapitre III : Analyse et interprétation de l'information décisionnelle sur le système opérationnel dans Sarl TMA.

En plus de l'information décisionnelle, nous remarquons dans cette figure ci-dessus que le niveau opérationnel de Sarl TMA utilise d'autres informations dans l'amélioration et l'orientation de leurs activités. Soit 84,6 % c'est des informations liées aux activités de l'entreprise, 61,5 % sont liées aux marchés et à l'économie et aux fournisseurs, 53,8 % correspondent aux informations des clients et des concurrents et 46,2 % seulement des informations de types juridiques.

### 2.1.2.2.4. Qualifiez-vous l'information décisionnelle comme accessible ?

Cette question nous permettra d'affirmer ou d'infirmer l'accessibilité de l'information décisionnelle au sein de la SARL TMA.

**Figure N° 40 :** Qualification de l'information décisionnelle



**Source :** résultats de l'enquête, présentée par le logiciel SPHINX.

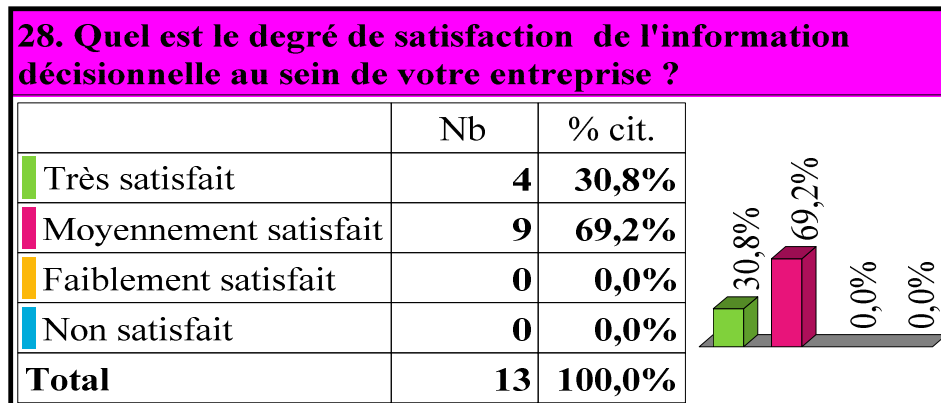
D'après la figure ci-dessus, nous observons que l'ensemble des interrogés affirment l'accessibilité de l'information décisionnelle au sein de la SARL TMA. Du fait que chaque chef de service ou bien un directeur de processus enrichit l'information décisionnelle avant de la communiquer au niveau inférieur pour que ce dernier soit en mesure de maîtriser l'information décisionnelle.

### 2.1.2.2.5. Quel est le degré de satisfaction de l'information décisionnelle au sein de votre entreprise ?

Cette question nous permettra de connaître le degré de satisfaction de l'information décisionnelle au sein de la SARL TMA.



Figure N° 41 : le degré de satisfaction de l'information décisionnelle



Source : résultats de l'enquête, présentée par le logiciel SPHINX.

D'après les résultats de la figure ci-dessus, nous remarquons que 69,2 % des interrogés jugent que l'information décisionnelle est moyennement satisfaite. De ce fait, nous constatons que l'entreprise Sarl TMA ne satisfait pas les intérêts de la majorité de ses employés et 30,8 % seulement sont très satisfaits des décisions de l'entreprise.

Pour cela, nous confirmons la question N06, bien que l'entreprise Sarl TMA soit créée depuis 14 ans, aucun des interrogés n'a dépassé plus de 10 ans d'ancienneté, cela est dû peut-être à la non-satisfaction des décisions prises.

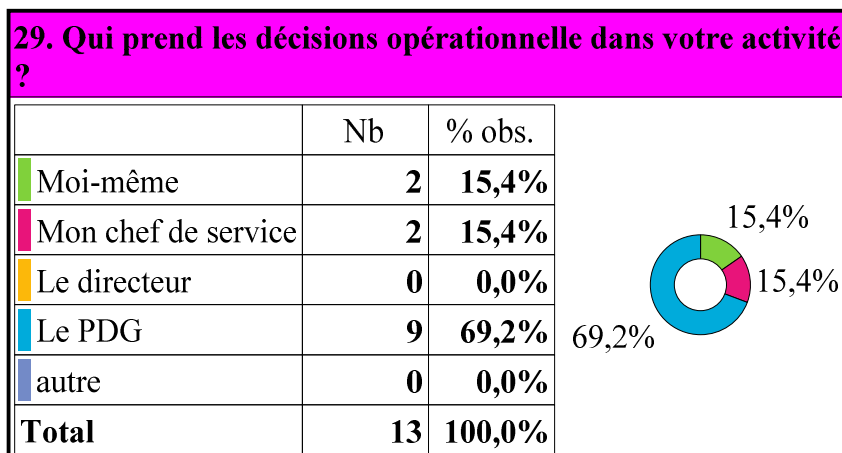
### 2.1.2.3. Section 03 : Exécution de la décision opérationnelle

Ces questions nous permettront de comprendre l'exécution de la décision opérationnelle au sein de la Sarl TMA.

#### 2.1.2.3.1. Qui prend les décisions opérationnelles dans votre activité ?

Cette question nous permettra de savoir qui prend les décisions opérationnelles dans les différents postes occupés au sein de la SARL TMA.

Figure N° 42 : la prise des décisions opérationnelles



Source : résultats de l'enquête, présentée par le logiciel SPHINX.

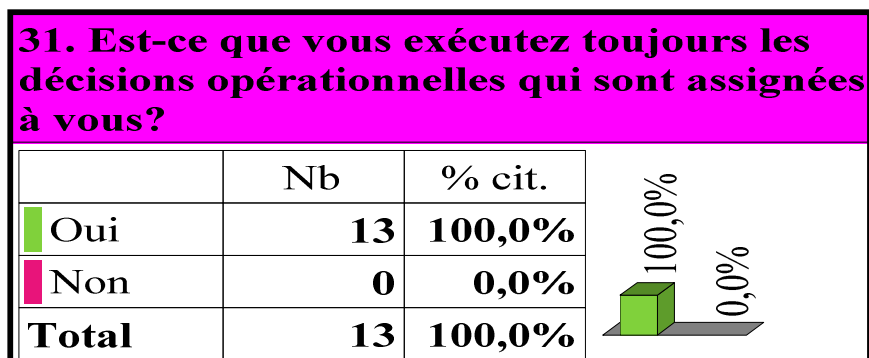
D'après la figure ci-dessus, nous remarquons que 69,2 % des décisions sont prises par le PDG et le reste des décisions sont prises par les interrogés eux-mêmes et/ou par le chef de service avec un taux de 15,4% pour chacun des deux.

D'après ces résultats, nous constatons que la majorité des décisions sont prises par le PDG ce qui veut dire que la Sarl TMA est centralisée.

#### 2.1.2.3.2. Est-ce que vous exécutez toujours les décisions opérationnelles qui sont assignées à vous ?

Cette question nous permettra de savoir si les employés exécutent toujours les décisions opérationnelles qui sont assignées à eux au sein de la SARL TMA.

Figure N° 43 : exécution des décisions opérationnelles



Source : résultats de l'enquête, présentée par le logiciel SPHINX.

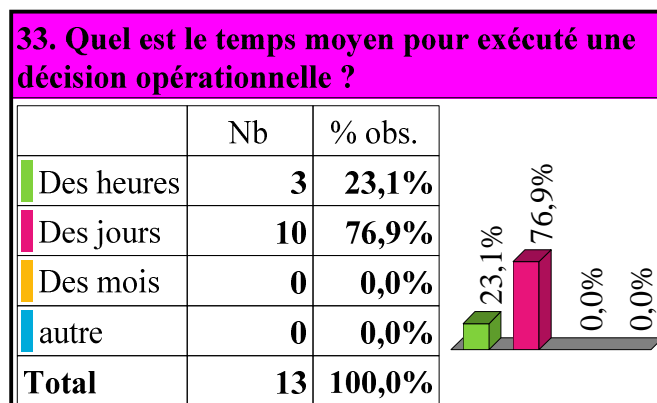
## Chapitre III : Analyse et interprétation de l'information décisionnelle sur le système opérationnel dans Sarl TMA.

D'après cette figure ci-dessus, nous remarquons que l'ensemble (100 %) des interrogés exécutent les décisions opérationnelles qui sont assignées à eux. Ce résultat explique l'accessibilité de l'information décisionnelle au sein de Sarl TMA.

### 2.1.2.3.3. Quel est le temps moyen pour exécuter une décision opérationnelle ?

Cette question nous permettra de savoir le temps moyen pour exécuter une décision opérationnelle au sein de la SARL TMA.

**Figure N° 44 :** le temps moyen pour l'exécution d'une décision opérationnelle



**Source :** résultats de l'enquête, présentée par le logiciel SPHINX.

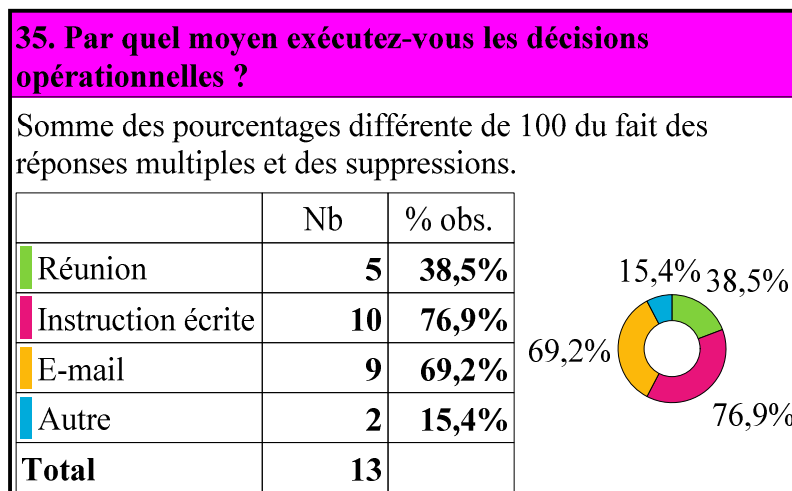
D'après la figure ci-dessus, nous observons que 76,9 % des interrogés prennent des jours pour exécuter les décisions opérationnelles et 23,1 % prennent seulement des heures pour l'exécution.

Ces résultats confirment le bon fonctionnement de niveau opérationnel au sein de Sarl TMA et cela par rapport à la bonne accessibilité des informations décisionnelles.

### 2.1.2.3.4. Par quels moyens exécutez-vous les décisions opérationnelles ?

Cette question nous permettra de savoir les moyens d'exécution des décisions opérationnelles au sein de la SARL TMA.

**Figure N° 45** : les moyens d'exécution des décisions opérationnelles



**Source** : résultats de l'enquête, présentée par le logiciel SPHINX.

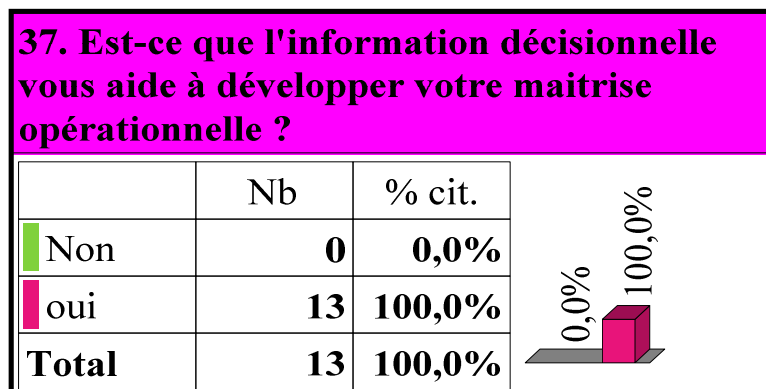
Nous tirons de cette figure ci-dessus, que la majorité des interrogés exécutent les décisions opérationnelles par des instructions écrites avec un taux de 76,9 %. Cependant 69,2 % utilisent des E-mails et un taux de 38,5 % seulement par des réunions. On ce qui concerne les 15,4 %, ce sont des agents qui exécutent les décisions opérationnelles sur le terrain.

D'après ces résultats, nous déduisons que la Sarl TMA exécute ses décisions opérationnelle majoritairement par les instructions écrite, vu que la plupart de nos interrogés sont des cadre et cela leur permet de bien enrichir l'information décisionnelle avant la faire passer au niveau inférieur.

**2.1.2.3.5. Est-ce que l'information décisionnelle vous aide à développer votre maitrise opérationnelle ?**

Cette question nous permettra de comprendre si les décisions opérationnelles ont une importance dans le développement des maitrises opérationnelle au sein de la SARL TMA.

**Figure N° 46 :** le degré d'importance de la décision opérationnelle dans le développement des maitrises opérationnelles



**Source :** résultats de l'enquête, présentée par le logiciel SPHINX.

D'après ce résultat ci-dessus et les différentes explications des interrogés de Sarl TMA, nous constatons que la totalité affirme que l'information décisionnelle les aide dans la maitrise opérationnelle et cela parce que parfois ils perçoivent les décisions comme des orientations et au fur et à mesure qu'ils sont confrontés aux différentes décisions, ils enrichissent leur maitrise et ils acquièrent plus d'expérience.

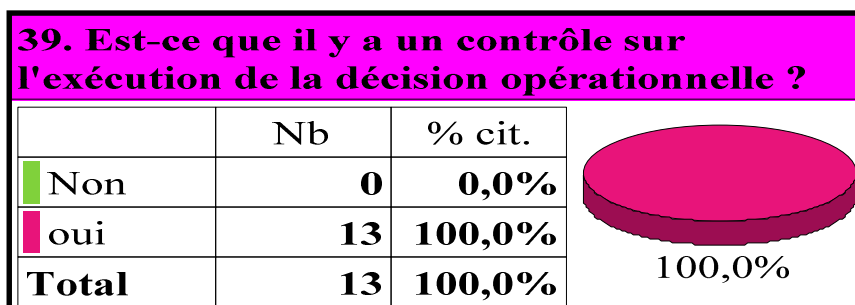
#### 2.1.2.4. Section 04 : Contrôle de la décision opérationnelle

Ces questions nous permettront de connaitre comment le contrôle de la décision opérationnelle est effectuer au sein de Sarl TMA.

##### 2.1.2.4.1. Est-ce qu'il y a un contrôle sur l'exécution de la décision opérationnelle ?

Cette question nous permettra de savoir s'il existe un contrôle sur l'exécution des décisions opérationnelles au sein de la SARL TMA.

**Figure N° 47 :** Le contrôle sur l'exécution de la décision opérationnelle.



**Source :** résultats de l'enquête, présentée par le logiciel SPHINX.

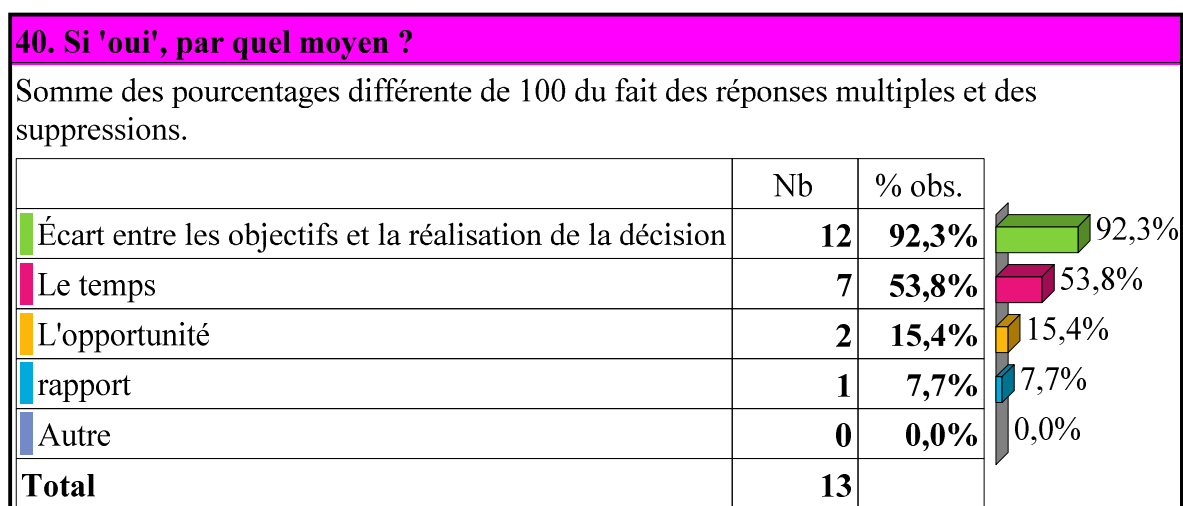
## Chapitre III : Analyse et interprétation de l'information décisionnelle sur le système opérationnel dans Sarl TMA.

D'après ce résultat, l'ensemble des interrogés confirme qu'il y a un contrôle sur l'exécution des décisions opérationnelles au sein de Sarl TMA, ce qui permet le suivi de fonctionnement du niveau inférieur, cela par différents moyens que nous allons voir dans la question suivante.

### 2.1.2.4.2. Si « oui », par quels moyens ?

Cette question nous permettra de connaître les moyens de contrôle sur l'exécution de la décision opérationnelle au sein de la SARL TMA.

**Figure N° 48** : les moyens de contrôle



**Source** : résultats de l'enquête, présentée par le logiciel SPHINX.

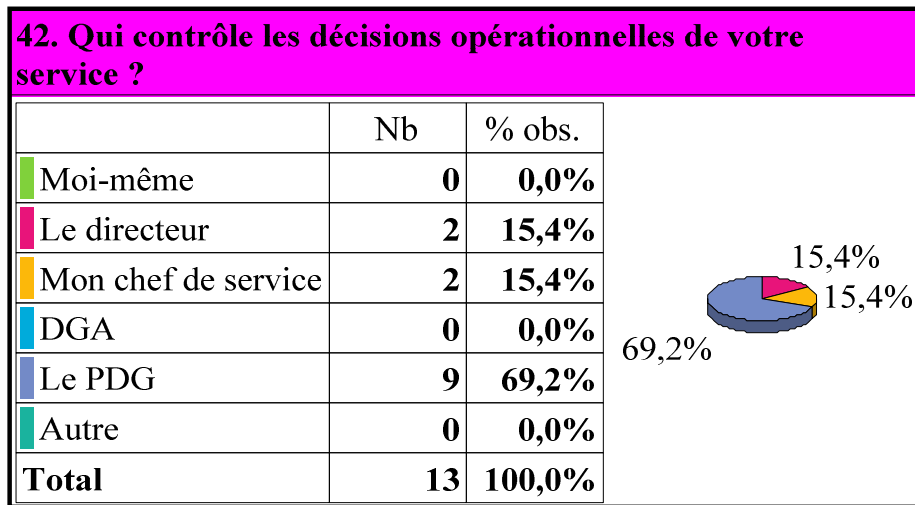
D'après la figure précédente, nous remarquons que le moyen le plus utilisé dans le contrôle est l'écart entre les objectifs et la réalisation de la décision avec un taux de 84,6 %, vient ensuite le temps avec un pourcentage de 53,8 % et moins de 50 % pour l'opportunité et rapport.

Nous constatons d'après ces résultats que la Sarl TMA se base sur un contrôle par objectif, Ce qui donne un compte rendu sur les écarts entre les objectifs et réalisation des décisions et que ce moyen permet de savoir si le système opérationnel arrive à réaliser les objectifs fixés.

### 2.1.2.4.3. Qui contrôle les décisions opérationnelles de votre service ?

Cette question nous permettra de savoir qui contrôle les décisions opérationnelles au sein de la SARL TMA.

**Figure N° 49** : qui contrôle des décisions opérationnelles



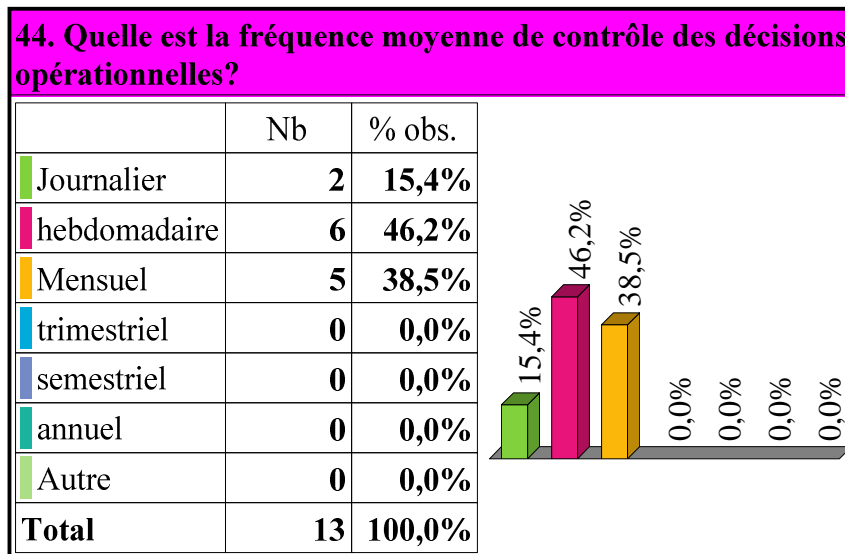
**Source** : résultats de l'enquête, présentée par le logiciel SPHINX.

D'après ce résultat, nous notons que 69,2 % des enquêtés sont contrôlés par le PDG, de cela nous confirmons que Sarl TMA est une entreprise centralisée où le PDG lui-même suit le contrôle de l'exécution des informations décisionnelles et d'autres interrogés sont contrôlés par le directeur et le chef de service avec un taux de 15,4 % pour chacun des deux.

#### **2.1.2.4.4. Quelle est la fréquence moyenne de contrôle des décisions opérationnelles ?**

Cette question nous permettra de savoir la fréquence moyenne de contrôle des décisions opérationnelles au sein de la SARL TMA.

**Figure N° 50** : la fréquence de contrôle des décisions opérationnelles



Source : résultats de l'enquête, présentée par le logiciel SPHINX.

D'après la figure ci-dessus, nous remarquons que 46,2 % des interrogés sont contrôlés chaque semaine, 38,5 % sont contrôlés chaque fin de mois et 15,4 % sont contrôlés chaque jour par leur chef de service. Ces résultats nous montrent que Sarl TMA contrôle constamment ses activités.

## 2.2. Analyse du guide de l'entretien :

D'après les réponses de guide d'entretien, nous remarquons que la SARL TMA est une entreprise centralisée. Ce qui fait, toutes les décisions reposent sur le dirigeant (PDG) placé au sommet de la structure, il prend presque l'ensemble des décisions sans prendre en considération les avis des différents employés, ainsi que la définition des objectifs à réaliser au niveau opérationnel et nous remarquons qu'il y a un manque dans les moyens de traitement des informations, ce qui fait un énorme retard dans les procédures de traitement.

Cependant, la communication de l'information décisionnelle est effectuée au système opérationnel par des affichages, e-mail et par la sensibilisation des réunions. Par cela le niveau opérationnel s'oriente et s'améliore à partir des informations décisionnelles prévenant du niveau stratégique, ce que nous pouvons, s'est qu'il y a une relation complémentaire entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel, c'est-à-dire qu'il fonctionne à base des ordres et des décisions provenant du niveau stratégique pour la réalisation des objectifs fixés.



### Section 3 : l'impact de l'information décisionnelle sur le sous-système opérationnel

Nous allons étudier dans cette troisième section l'impact de l'information décisionnelle sur le sous-système opérationnel cas de SARL TMA suivant le modèle micmac : (influence croisée applique un classement), qui va nous aider a mesuré cet impact.

#### 3.1. Présentation des variables

Selon les réponses au guide d'entretien et du questionnaire destiné au personnel de la Sarl TMA de Bejaia, nous avons retenu la liste des variables ci-dessous qui détermine en grande partie l'information décisionnelle et le sous-système opérationnel.

##### a. Liste des variables

1. la disponibilité de l'information décisionnelle (dis dé)
2. le rythme de traitement des informations (ry tri inf)
3. la communication de l'information décisionnelle (com dé)
4. les TIC (TIC)
5. l'information opérationnelle (info opé)
6. les documents de traitement (doc trai)
7. l'influence de l'information décisionnelle (influ dé)
8. l'enrichissement de l'information décisionnelle (enrich dé)
9. le degré de satisfaction par l'information (degsatinf)
10. la décision opérationnelle (dé opé)
11. le moyen de l'exécution de la décision (moyexé dé)
12. le suivi de l'exécution de la décision (suivi exé)
13. le système d'information (S info)
14. le système opérationnel (SO)

Les réponses aux questionnaires destinés à l'entreprise étudiée, nous a permis d'établir la matrice d'influence directe (MID), illustrée dans le tableau ci-dessous. Conformément à la méthode micmac, nous avons réalisé des réunions pour évaluer la matrice des influences directes, cette matrice est le point de départ pour calculer des influences et dépendances, ensuite le classement des indicateurs formulés.

Tableau N° 01 : La matrice d'influence directe (MID)

	1 : dis dé	2 : ry tri inf	3 : com dé	4 : TIC	5 : info opé	6 : doc trai	7 : influ dé	8 : enrich dé	9 : deg satinf	10 : dé opé	11 : moy exé dé	12 : suivi exé	13 : S info	14 : SO
1 : dis dé	0	2	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3
2 : ry tri inf	2	0	2	1	2	3	3	3	3	3	2	2	1	3
3 : com dé	3	3	0	1	3	1	3	3	2	3	2	3	1	3
4 : TIC	1	2	1	0	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
5 : info opé	2	2	2	1	0	2	2	3	2	2	1	1	1	2
6 : doc trai	2	3	2	1	1	0	2	3	1	3	2	2	1	3
7 : influ dé	2	2	3	1	3	2	0	3	2	3	1	3	1	3
8 : enrich dé	3	2	3	1	2	2	3	0	2	3	3	3	1	3
9 : deg satinf	3	2	3	1	3	1	3	2	0	3	1	3	1	3
10 : dé opé	3	3	2	1	0	2	3	3	0	0	2	3	1	3
11 : moy exé dé	0	1	1	1	2	2	2	2	1	3	0	3	1	3
12 : suivi exé	3	2	2	1	2	3	3	3	2	3	3	0	1	3
13 : S info	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
14 : SO	2	2	2	1	3	2	2	3	2	1	1	2	1	0

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

Les influences sont notées de 0 à 3, avec la possibilité de signaler des influences potentielles :

0 : Pas d'influence

1 : Faible

2 : Moyenne

3 : Forte

P : Potentielle

### 3.2. Présentation et analyse des résultats par la méthode micmac :

La méthode «Micmac» nous permet de visualiser les résultats sous forme des matrices : matrice des influences directes (MID) et matrice des influences indirectes (MII). Elles permettent également la conception des graphes à travers les matrices ci-dessus, graphe

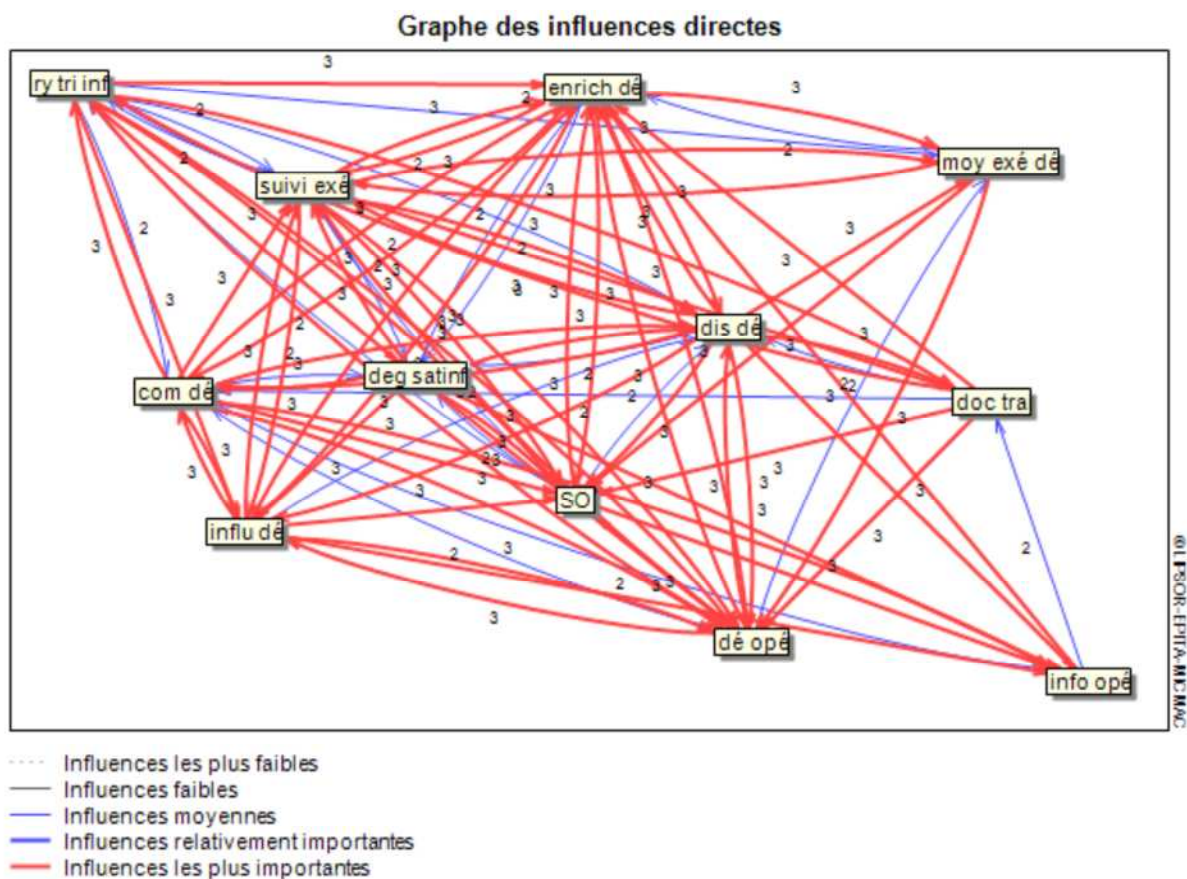
## Chapitre III : Analyse et interprétation de l'information décisionnelle sur le système opérationnel dans Sarl TMA.

des influences directes, graphe des influences indirectes et plan des influences/dépendance directes.

### 3.2.1. Analyse de l'influence directe :

À travers la matrice ci-dessous sur les influences directes, nous pouvons établir un graphe d'influence directe. Le graphe des influences directes ci-dessous nous indique, les degrés d'influences : influences faibles, influences moyennes et influences fortes.

**Graphe N° 1 : Graphe des influences directes**



Nous constatons dans le graphe ci-dessus que les indicateurs suivants : la disponibilité de l'information décisionnelle, l'enrichissement de l'information décisionnelle, la décision opérationnelle et le système opérationnel ont une forte influence entre eux. Cependant, quant à la disponibilité de l'information décisionnelle, il faut l'enrichir pour qu'elle soit accessible

## Chapitre III : Analyse et interprétation de l'information décisionnelle sur le système opérationnel dans Sarl TMA.

---

et produire une décision opérationnelle, et que cette dernière participe à la réalisation des objectifs fixés au niveau stratégique.

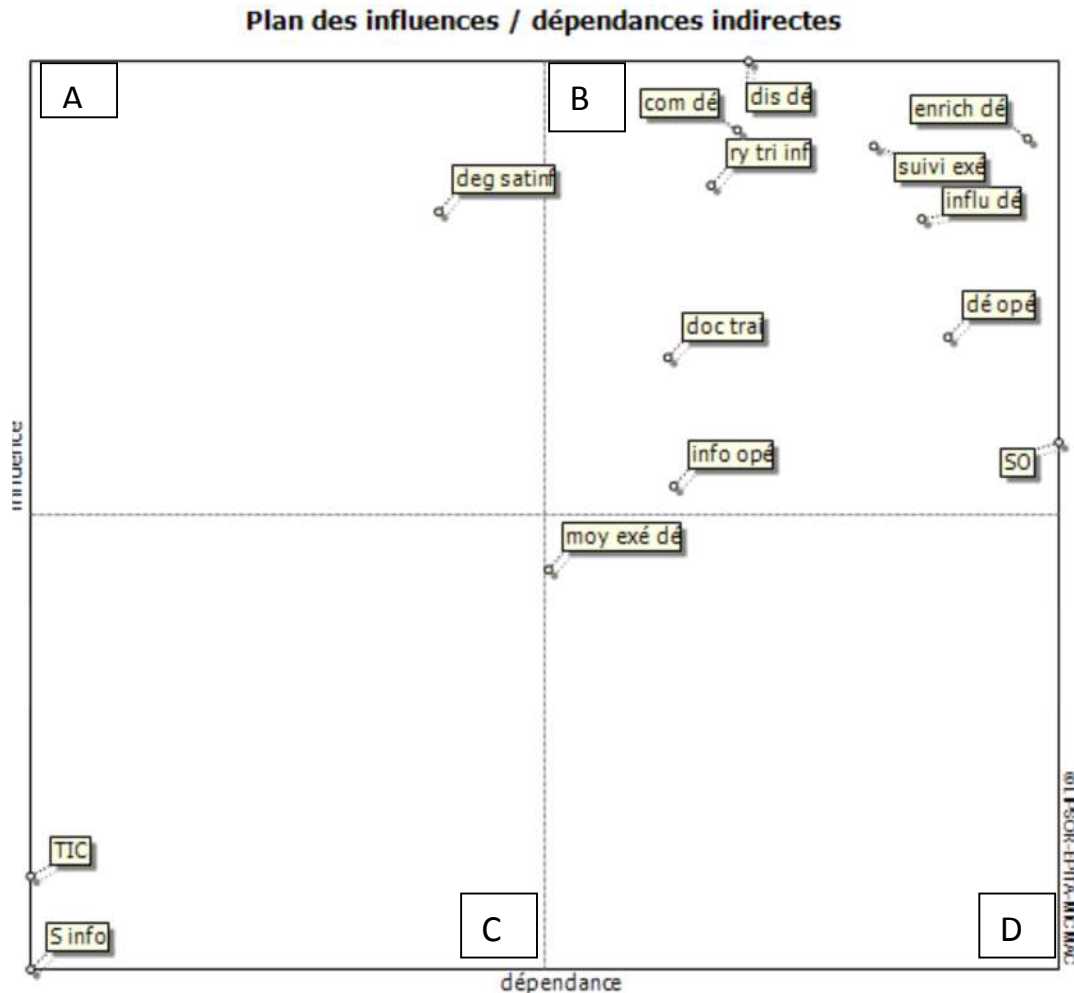
Nous remarquons également dans le graphe précédent sur les influences directes que toutes les variables ont des influences simultanées et directes entre elles, c'est-à-dire que l'une est influencée sur l'autre. Ce qui confirme l'usage de ce type d'information à la conception des supports d'informations et le système opérationnel au sein de la Sarl TMA.

### **3.2.2. Analyse des influences indirectes**

La Matrice des Influences indirectes (MII) correspond à la Matrice des Influences directes (MID) élevées en puissance, par itérations successives. À partir de cette matrice, un nouveau classement des variables met en valeur les variables les plus importantes du système. En effet, on décèle les variables cachées, grâce à un programme de multiplication matricielle appliquée à un classement indirect. Ce programme permet d'étudier la diffusion des impacts par les chemins et les boucles de rétroaction.

La somme en ligne et en colonne de la matrice (MII) nous indique respectivement l'influence et dépendance de l'information décisionnelle dans le système. Les données de cette matrice sont présentées sur le plan ci-dessous, il nous permet de visualiser en abscisse la dépendance et en ordonnée l'influence de l'information décisionnelle et le système opérationnel entre eux.

Graphique N° 02 : Plan des influences et dépendance indirecte



D'après le résultat de la matrice (MII), nous observons sur le plan ci-dessus que dans la zone (A) illustre des variables qui ont plus d'influences que de dépendances. En effet, le degré de satisfaction par l'information (deg satinf) à une forte influence dans le système étudié. Donc l'usage de l'information satisfaisante est large dans l'entreprise Sarl TMA.

Dans la zone (C), nous trouvons les variables exclues du modèle. Les moyens des TIC et le système d'information (s info) situés dans la partie inférieure du plan ci-dessus ce qui explique leur limite d'utilisation dans l'entreprise Sarl TMA, c'est-à-dire que cette dernière est en grand manque dans les moyens de communication et de traitement de l'information décisionnelle.

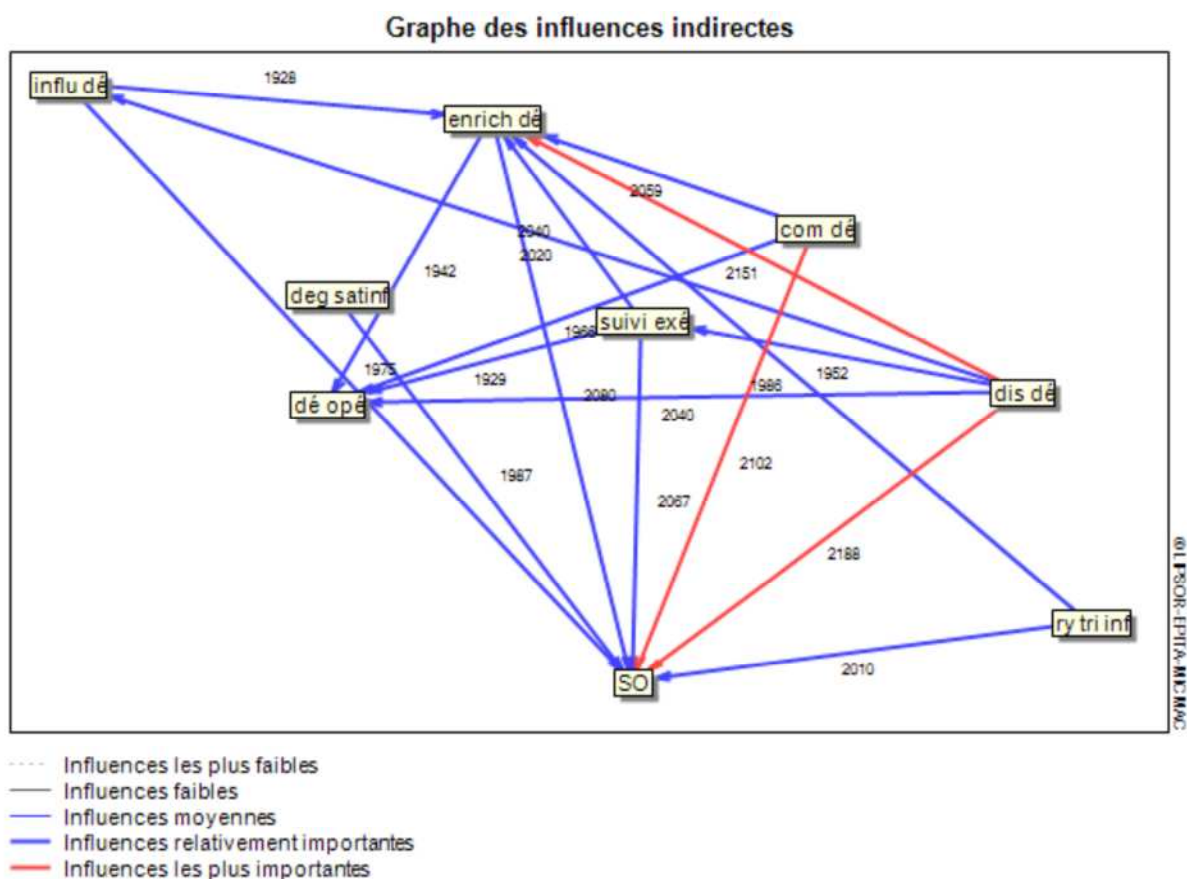
### Chapitre III : Analyse et interprétation de l'information décisionnelle sur le système opérationnel dans Sarl TMA.

Dans la zone (D) contrairement à la zone (A), nous trouvons des variables plus dépendantes qu'influentes. Les moyens d'exécution de la décision (moyexé dé) ont une forte dépendance dans le système étudié. Donc, l'usage des moyens d'exécution de la décision est faible dans l'entreprise.

Enfin, le reste des variables qui se situent dans la zone (A) sont des variables reliées. Elles ont des influences égales aux dépendances dans le système étudié.

Le graphe ci-dessous issu de la matrice des influences indirectes (MII). Il représente le degré des influences indirectes entre l'information décisionnelle et le système opérationnel dans l'entreprise Sarl TMA.

**Graphe N° 03 : les influences indirectes**



Nous remarquons dans le graphe ci-dessus que les influences indirectes de l'entreprise Sarl TMA sont en grande partie relativement importantes. Cependant une forte influence

## Chapitre III : Analyse et interprétation de l'information décisionnelle sur le système opérationnel dans Sarl TMA.

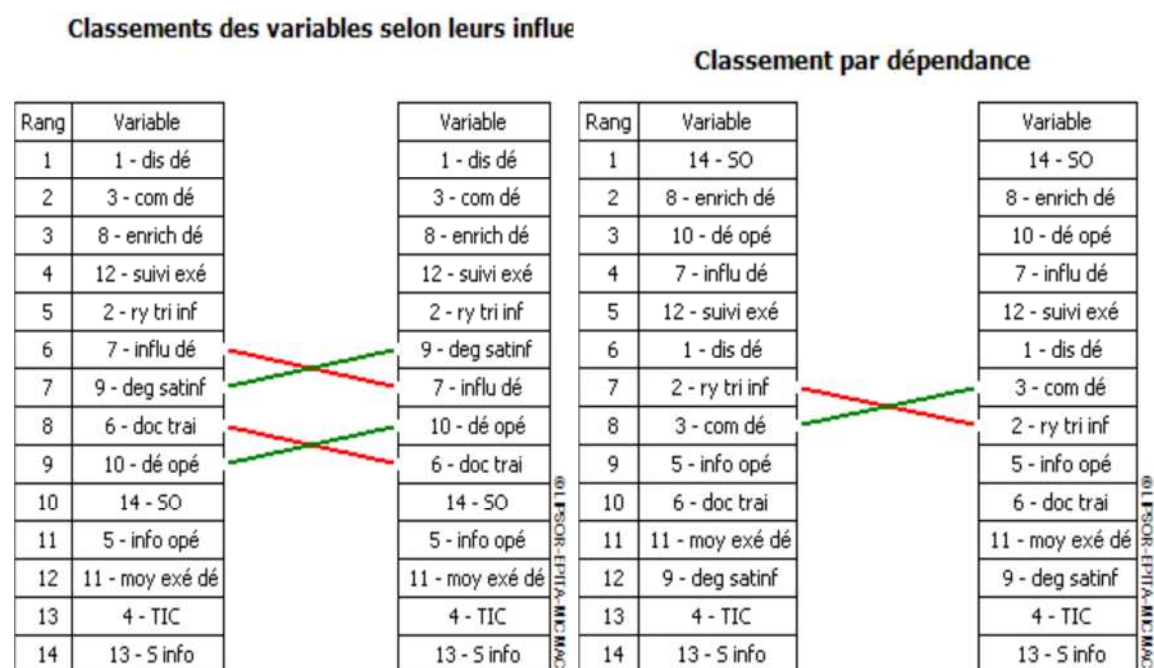
indirecte entre la disponibilité de l'information décisionnelle (dis dé), système opérationnel (SO), l'enrichissement (enrich dé) et communication de l'information décisionnelle (com dé).

Cela, nous interprète le pouvoir relationnel de la disponibilité de l'information décisionnelle sur le système opérationnel. Ce dernier dépend de la disponibilité de l'information décisionnelle.

### 3.3. Classement des supports d'informations décisionnelles et opérationnelles :

La méthode « Micmac » nous offre la possibilité d'ordonner les variables clés du système opérationnel. Suivant le graphe ci-dessous, les supports d'informations du système étudié sont classés par ordre dépendance directe — indirecte et d'influence directe — indirecte<sup>1</sup>.

**Graphe N° 04 :** Classement des variables selon leurs influences et dépendance.



Suivant le tableau cité ci-dessus sur le classement par influence, l'influence de l'information décisionnelle a une influence directe relativement importante que l'influence indirecte. Contrairement au degré de satisfaction par l'information, l'influence indirecte est relativement forte que l'influence directe. Ce qui explique l'exploitation des informations

<sup>1</sup> Influence et dépendance directe : la première colonne de chaque graphe, indirecte à la 2eme colonne.



### Chapitre III : Analyse et interprétation de l'information décisionnelle sur le système opérationnel dans Sarl TMA.

---

satisfaisantes précédentes dans les décisions opérationnelles actuelles. Le même raisonnement pour les documents de traitement et les décisions opérationnelles.

D'après le classement par dépendance ci-dessus, nous constatons que le rythme de traitement de l'information à une dépendance directe comparativement importante que indirecte, puisqu'il dépend directement des documents de traitement.

#### **Conclusion**

Le présent chapitre a été consacré à la partie pratique de notre étude à travers les trois sections précédentes. Dans un premier lieu, nous avons présenté l'organisme d'accueil et la structure de l'entreprise Sarl TMA de la succursale de Bejaia, nous avons montré aussi notre méthodologie de recherche. En second lieu, nous avons essayé de présenter notre étude sur le terrain qui a consisté à mener une analyse qualitative par un entretien avec la directrice générale adjointe, et une enquête quantitative par questionnaires auprès d'un échantillon d'employés et en troisième lieu, nous avons prolongé dans l'analyse de l'impact de l'information décisionnelle sur le système opérationnel avec la méthode micmac.

Les résultats obtenus nous amènent à conclure que l'information décisionnelle constitue l'enjeu principal du fonctionnement de niveau opérationnel. Ainsi, ce dernier détient une place essentielle au sein de l'entreprise Sarl TMA, car il est considéré comme la raison de la survie de l'entreprise.



A decorative graphic consisting of a blue wavy ribbon that flows from the top left towards the bottom right, curving and overlapping itself. The ribbon has a gradient from light blue to a darker blue, with a soft shadow effect.

# ***Conclusion générale***

La présente étude a tenté d'apporter des éléments de réponse à l'objet de notre travail de recherche, nous avons comme objectif de faire le point sur l'impact de l'information décisionnelle sur le système opérationnel à travers une étude qualitative et quantitative au sein de l'entreprise SARL TMA.

Pour y parvenir, nous nous sommes tout d'abord intéressées au cadre théorique de la recherche par la présentation des notions de bases concernant l'information décisionnelle et le système opérationnel.

Ensuite, dans le dernier chapitre, nous avons introduit au centre de notre thème à travers l'analyse des résultats obtenus suite à une étude par un guide d'entretien et un questionnaire distribué au sein de la SARL TMA. Cependant, nous avons suivi notre analyse par la méthode Micmac, qui nous a permis de mesurer l'impact de l'information décisionnelle sur le système opérationnel.

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

Notre étude a montré que l'usage des informations décisionnelles a une influence positive, apporte des améliorations et des orientations considérables au système opérationnel. En ce sens, nous remarquons que la disponibilité, l'enrichissement et la communication des informations décisionnelles au niveau opérationnel aident ce dernier à mettre en œuvre les techniques, les outils nécessaires pour une meilleure atteinte des objectifs fixés au niveau stratégique. Ce qui nous amène à confirmer notre première hypothèse selon laquelle les informations décisionnelles ont une influence positive sur l'efficacité et la performance du système opérationnel.

L'étude également a montré que le système d'information permet au système opérationnel de communiquer des informations qui ont été collectées et traitées au système de pilotage qui est chargée de contrôler et prendre des décisions, ce qui permet de vérifier (confirmer) notre deuxième hypothèse selon laquelle le système d'information est un instrument de communication entre les deux sous-systèmes pilotage et opérationnel.

### **Les limites de l'étude**

Malheureusement, toute recherche n'est pas complète, et la nôtre ne fait pas l'exception. En effet, tout au long de cette recherche, nous avons rencontré des difficultés.

- ✓ Nous avons obtenu juste 65 % des questionnaires distribués sur un échantillon de 20 personnes ;
- ✓ Hésitation et réticence de certaines personnes à répondre aux questions de notre enquête ;
- ✓ L'insuffisance de la durée du stage.

### **Perspective**

Ce travail pourrait être un point de départ intéressant ouvrant de nouvelles perspectives à d'autres investigations.

La mise en place d'un système d'information développé comme Entreprise Ressource Planning « ERP », et Customer Relationship Management « CRM ». Ces outils vont apporter de la performance à l'entreprise Sarl TMA. Pour cela, il faut développer son personnel pour qu'il soit en mesure d'utiliser ces moyens informatiques. Et cela c'est très important vu que Sarl TMA est une entreprise commerciale.

Laisser un certain pouvoir de prise de décision au niveau opérationnel, ce qui va d'une part influencer peut être positivement sur son fonctionnement et d'autre part de l'intégrer dans les projets de l'entreprise.

Finalement, nous espérons que ce travail de recherche ouvrira une piste à d'autres recherches encore plus approfondies.



# ***Bibliographie***

### 1. Ouvrage :

1. Alain FERNANDEZ, « les nouveaux tableaux de bord des managers : le projet décisionnel dans sa totalité » 3<sup>ème</sup> édition, paris : d'organisation.
2. Alter. S, « the work system Method: Connecting People, processes, and IT for Business Results », Edition Work System Method, 2006.
3. Bernadette Lecerf-Thomas, « l'informatique managériale, relation et approche systémiques », Paris : Lavoisier, 2006.
4. Bernard Martory et AL, « économie d'entreprise », paris : Nathan, 1993.
5. Boutine M, « autonomie des entreprises public économique : gestion et prise de décision dans le cadre de l'approche systémique », Alger : Edition OPU, 1994.
6. Brush JG et FÉLIX R.S, « information system theory and practice », USA : éditionhamiltow, 1984.
7. CHARPENTIER. P, « organisation et gestion de l'entreprise », Nathan, 1997.
8. DARBELLETT.M, IZARDI.L, SCARAMUZZA.M, « notion fondamentale de gestion d'entreprise », paris : Foucher, 1998.
9. Dominique Mollard, « systèmes décisionnels et pilotage de la performance », paris : Lavoisier, 2006, collection management et information dirigée par Nicolas Manson.
10. Dominique NANCI. Bernard ESPINASSE, « ingénierie des systèmes d'information : merise deuxième génération », 4<sup>ème</sup> édition, paris : Vuibert, 2001.
11. Galacsi, H. Briand, « les systèmes d'information », Paris : Dunod, 1986.
12. Gilles Bressy, ChristainKonkuyt « économie d'entreprise », 6<sup>ème</sup> édition, paris : Dalloz, 2002.
13. Henry Mintzberg, « structure et dynamique des organisations », paris : d'organisation, 2002.
14. Henry Mintzberg « le pouvoir dans les organisations », paris : édition organisation, 2003.
15. Herbert A. Simon, « administration et processus de décision », paris : economica, 1983.
16. HODGE B, FLECK R.A ET HONES C.B “management information system”, USA:Reston, 1984.
17. HUGUES Angot, « Système d'information de l'entreprise : des flux d'information au système d'information de gestion automatisé », 5<sup>ème</sup> édition, Bruxelles : de Boeck, 2006.
18. Jeal de Rosney J, « les microscopes », Paris : du seuil, 1975.

19. Jean-Marc SANTI, Stéphane MERCIER et olivier ARNOULD « la boîte à outils de la prise de décision », paris : Dunod, 2015.
20. Jean-pierreAnastarsopoulos, « strategor, politique générale de l'entreprise », 3<sup>ème</sup> édition, paris : dunod, 1997.
21. Jean-Pierre Macca, « management des systèmes d'information » 3<sup>ème</sup> édition, paris : sup Foucher, LMD collection, le meilleur du DSCG5.
22. Jean Yves, Saulou « le tableau de bord du décideur », Paris : Organisation, 2001.
23. KIMBALL R. MARGY R, «the data warehouse toolkit: the definitive guide to dimensional madeling ». 3<sup>ème</sup> édition, United States of America: John Wiley ET sons, 2013.
24. LeMoigne J.L., « les systèmes de décisions dans les organisations », Paris : PUF, 1974.
25. LEOD R, « management-information-système », U.S.A : science reseachassociates, 1979.
26. Louise Lemire, Gaétan Martel, Eric Charest, « l'approche systémique de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques du 19<sup>ème</sup> siècle », 2<sup>ème</sup> édition, Canada : presses de l'université du québec, 2015.
27. Merunka. D « la prise de décision en management », Paris : Vuibert, 1997.
28. Mussche G, « Les relations entre stratégies et structures dans l'entreprise », in : Revue Economique, vol XXV, n° 1, janv. 1974.
29. Olivier MEIER, « dico de management », paris : Dunod, 2009.
30. Pascale AUGER, « manager des situations complexes », paris : Dunod, 2008.
31. RAYMON McLeand, “management-information-systems”, U.S.A: sciences research associates, 1979.
32. ROBERT reix « système d'information et management des organisations » 4<sup>ème</sup> édition, paris : Vuibert, 2002.
33. Soutenain J.F, P. Farcet « organisation et gestion de l'entreprise », paris : Foucher, 2006.
34. Stéphane BALLAND, Anne-Marie BOUVIER, « management des entreprise », Paris : dunod.
35. Stephen ROBBINS-David Decenzo « management l'essentiel des concepts et des pratiques », 6<sup>ème</sup> édition, paris : pearson education.

### 2. Thèses :

1. CHABI Tayeb, « l'impact de l'information comptable sur la prise de décision dans les entreprises de production : une approche systémique cas d'un échantillon d'entreprises algériennes », thèse en vue de l'obtention du diplôme de doctorat en sciences économiques, 2007.
2. BEKKOUCHE Salma, « conception et réalisation d'un système d'information décisionnel pour les assurances », mémoire de la fin d'études pour l'obtention du diplôme d'ingénieur d'état en informatique, 2014/2015.
3. MEZIANI Mustapha « Contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises : Évaluation des performances managériale », Thèse en vue de l'obtention du diplôme de doctorat en sciences de gestion, université de Bejaia, 2012.
4. MUHONGE. D, « Importance de l'informatisation dans l'amélioration de la qualité des services de la Banque populaire de Nyamata », mémoire ULK, 2008.
5. TOURNIER R. analyse en ligne (OLAP) de document thèse de doctorat en information. Toulouse : Université Toulouse III —Paul Sabatier, 2007.
6. YAHIAOUI Brahim, « contribution du système d'information à la prise de décision : cas des entreprises de Bejaia », mémoire pour l'obtention du diplôme de magister, 2016/2017.



# *Liste des illustrations*



### Liste des figures

Figure N°1 : Les niveaux de la décision .....	7
Figure N°2 : Le degré de structure de la décision .....	10
Figure N°3 : Relation entre les trois décisions .....	12
Figure N°4 : La correspondance entre les différentes décisions .....	13
Figure N°5 : Le modèle de processus décisionnel .....	23
Figure N°6 : Le système organisé en fonction d'un but.....	31
Figure N°7 : Modélisation d'un système passif .....	33
Figure N°8 : Modélisation d'un système actif .....	33
Figure N°9 : Modélisation d'un système réguler .....	34
Figure N°10 : Modélisation d'un système informé.....	34
Figure N°11 : Modélisation d'un système décideur.....	35
Figure N°12 : Modélisation d'un système mémoriser .....	35
Figure N°13 : Modélisation d'un système coordonner .....	36
Figure N°14 : Modélisation d'un système s'auto organiser.....	37
Figure N°15 : Modélisation d'un système s'auto finalisé.....	38
Figure N°16 : L'organisation de la fonction de production .....	52
Figure N°17 : La place de la fonction commerciale dans la structure générale.....	53
Figure N°18 : L'organisation de la fonction commerciale.....	54
Figure N°19 : L'organisation de la fonction commerciale par produit .....	54
Figure N°20 : L'organisation de la fonction commerciale « type matriciel » .....	55
Figure N°21 : Répartition de l'échantillon par le sexe.....	68
Figure N°22 : Répartition de l'échantillon selon l'âge .....	69
Figure N°23 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction .....	70
Figure N°24: La correspondance du profil de la formation au poste occupé.....	70
Figure N°25 : Ancienneté dans le poste occupé.....	71
Figure N°26 : Les niveaux de poste occupé.....	72
Figure N°27 : Catégorie socioprofessionnelle .....	72
Figure N°28 : Le statut actuel des employés de l'entreprise SARL TMA.....	73
Figure N°29 : La collecte d'information de différentes sources .....	74
Figure N°30 : Le traitement des informations collectées .....	74
Figure N°31 : La nature de la communication de l'information décisionnelle.....	75

Figure N°32 : Les moyens de communication de l'information décisionnelle.....	76
Figure N°33 : Les différents types d'information décisionnelle collectée.....	77
Figure N°34 : Les moyens de traitement de l'information décisionnelle .....	77
Figure N°35 : L'enrichissement de l'information décisionnelle.....	78
Figure N°36 : La nature de la circulation de l'information décisionnelle au sien de SARL TMA.....	79
Figure N°37 : Les outils utilisés dans la prise de décision opérationnelle.....	80
Figure N°38 : L'importance de l'information décisionnelle dans l'orientation et amélioration des activités .....	81
Figure N°39 : Les types d'information les plus utilisés.....	81
Figure N°40 : Qualification de l'information décisionnelle.....	82
Figure N°41 : Le degré de satisfaction de l'information décisionnelle.....	83
Figure N°42 : La prise des décisions opérationnelles .....	84
Figure N°43 : L'exécution des décisions opérationnelles.....	84
Figure N°44 : Le temps moyen pour l'exécution d'une décision opérationnelle.....	85
Figure N°45 : Les moyens d'exécution des décisions opérationnelles .....	86
Figure N°46 : Le degré d'importance des décisions opérationnelles dans le développement des maîtrises opérationnelles .....	87
Figure N°47 : Le contrôle sur l'exécution de la décision opérationnelle.....	87
Figure N°48 : Les moyens de contrôle.....	88
Figure N°49 : Qui contrôle les décisions opérationnelles .....	89
Figure N°50 : La fréquence moyenne de contrôle des décisions opérationnelles.....	90

### Liste des tableaux

Tableau N°1 : Les caractéristiques de la décision.....	8
Tableau N°2 : La comparaison entre l'approche classique et systémique .....	29
Tableau N°3 : Les avantages et inconvénients de mono-source et multi-source .....	42
Tableau N°4 : Les services concernés par les différentes missions de la gestion de production .....	49
Tableau N°5 : Comparaison entre système opérationnel, système décisionnel et le système d'information.....	56
Tableau N°6 : Matrice d'influence directe (MID) .....	93

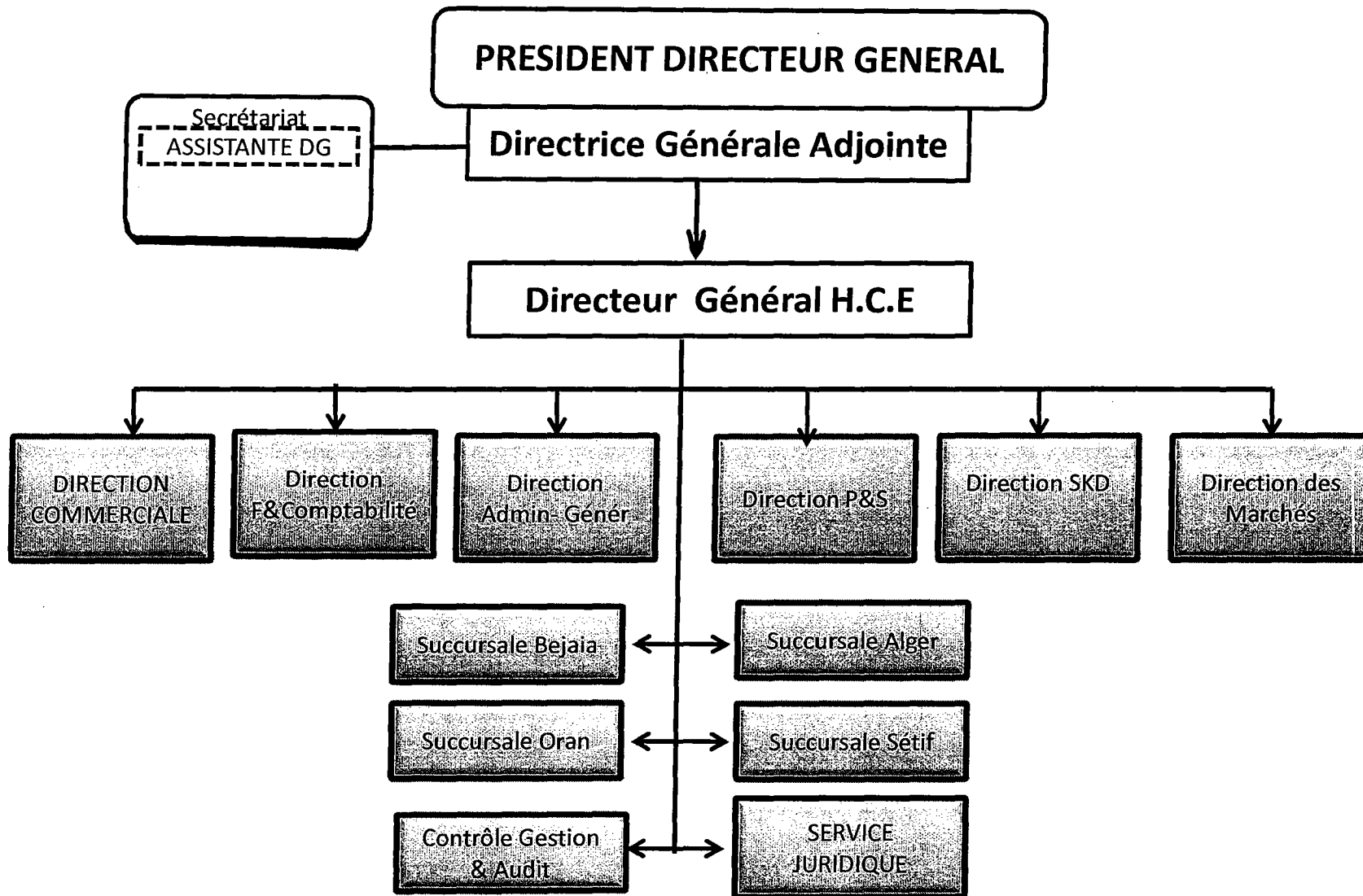
### Liste des graphes :

Graphe N°01 : Les influences directes .....	93
Graphe N°02 : Plan des influences et dépendance indirecte .....	95
Graphe N°03 : Les influences indirectes.....	96
Graphe N°04 : Classement des variables selon leur influence et leur dépendance.....	97

A decorative graphic consisting of a blue wavy ribbon that flows from the top left towards the bottom right, curving and looping. The ribbon has a gradient from light blue to a darker blue, with a slight shadow effect.

# *Annexes*

**Annexe N°01 : l'organigramme de la Sarl TMA.**



DIRECTION COMMERCIALE

DIRECTEUR COMMERCIAL

ADV  
Responsable ADV  
Charge ADV

Responsable  
Développement  
Réseaux

Animateur  
Réseaux

Responsable  
Marketing &  
Communication

Chargé Marketing  
& Communication  
NE

INFOGRAPHE

TRANSIT

Fidélisation  
clients

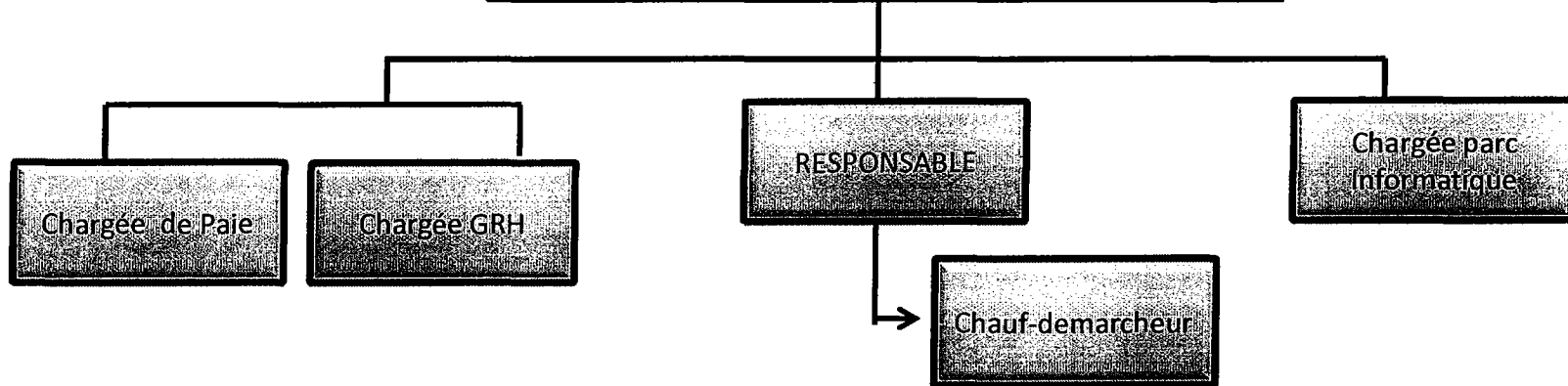
Commercial  
grand comptes

DECLARANT

AGENT POLYVALENT

GESTION PARC

**Directeur de l'Administration Générale  
A.DABOUZ**





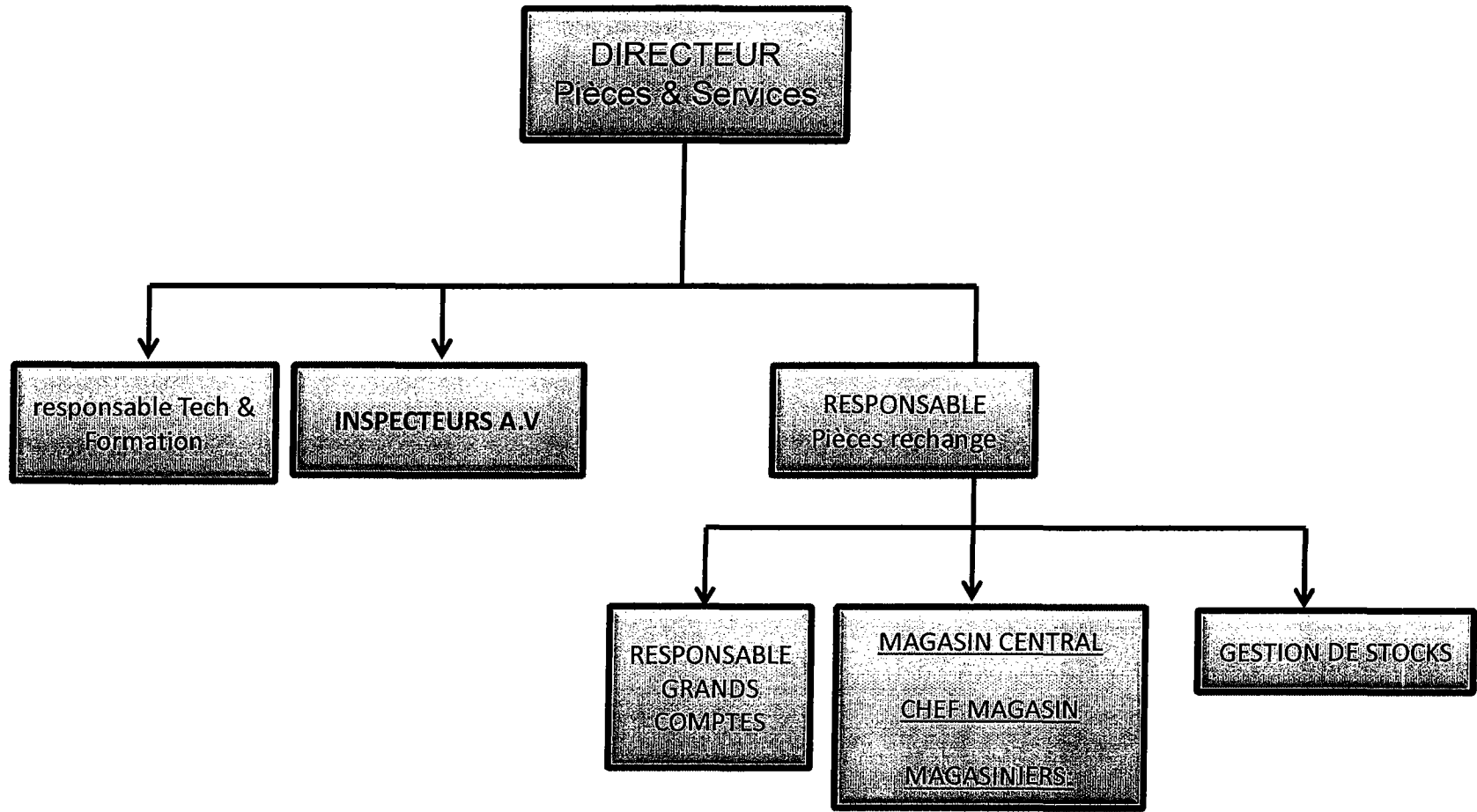
DIRECTION DES APPELS D'OFFRES & MARCHES

DIRECTEUR DES MARCHES

Chef Depart  
Marchés & D'appel  
d'offre

CHERGEE SUIVI DES  
MARCHES

03 Chargés Appel  
d'offre



**DIRECTION DES FINANCES &  
COMPTABILITE**

**Directeur finance et  
comptabilité**

**RESPONSABLE  
TRESORERIE**

**RESPONSSABLE  
CAISSE &  
RECouvreMENT**

**COMPTABLE  
GENERAL**

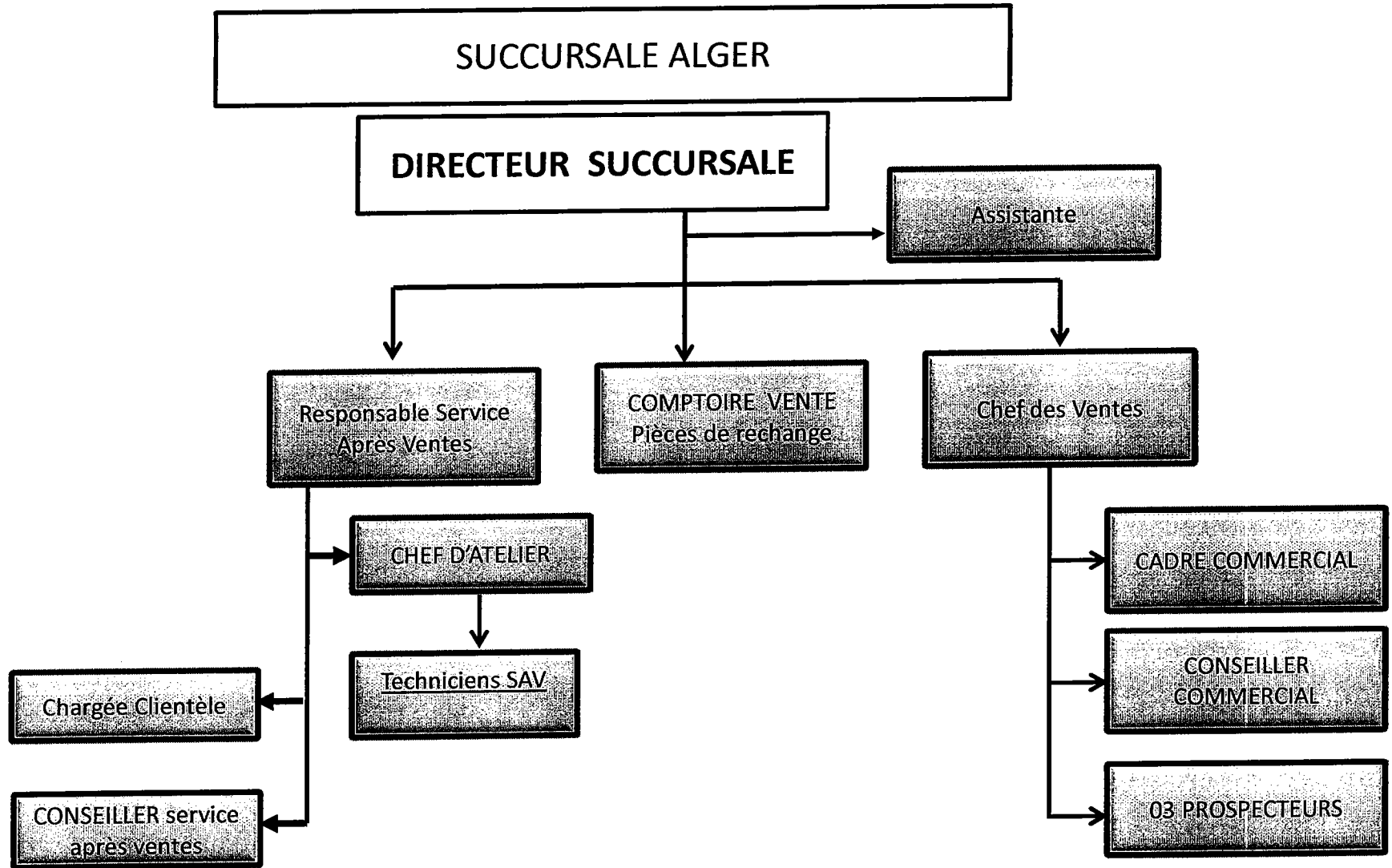
DIRECTION DE DEVELOPEMENT

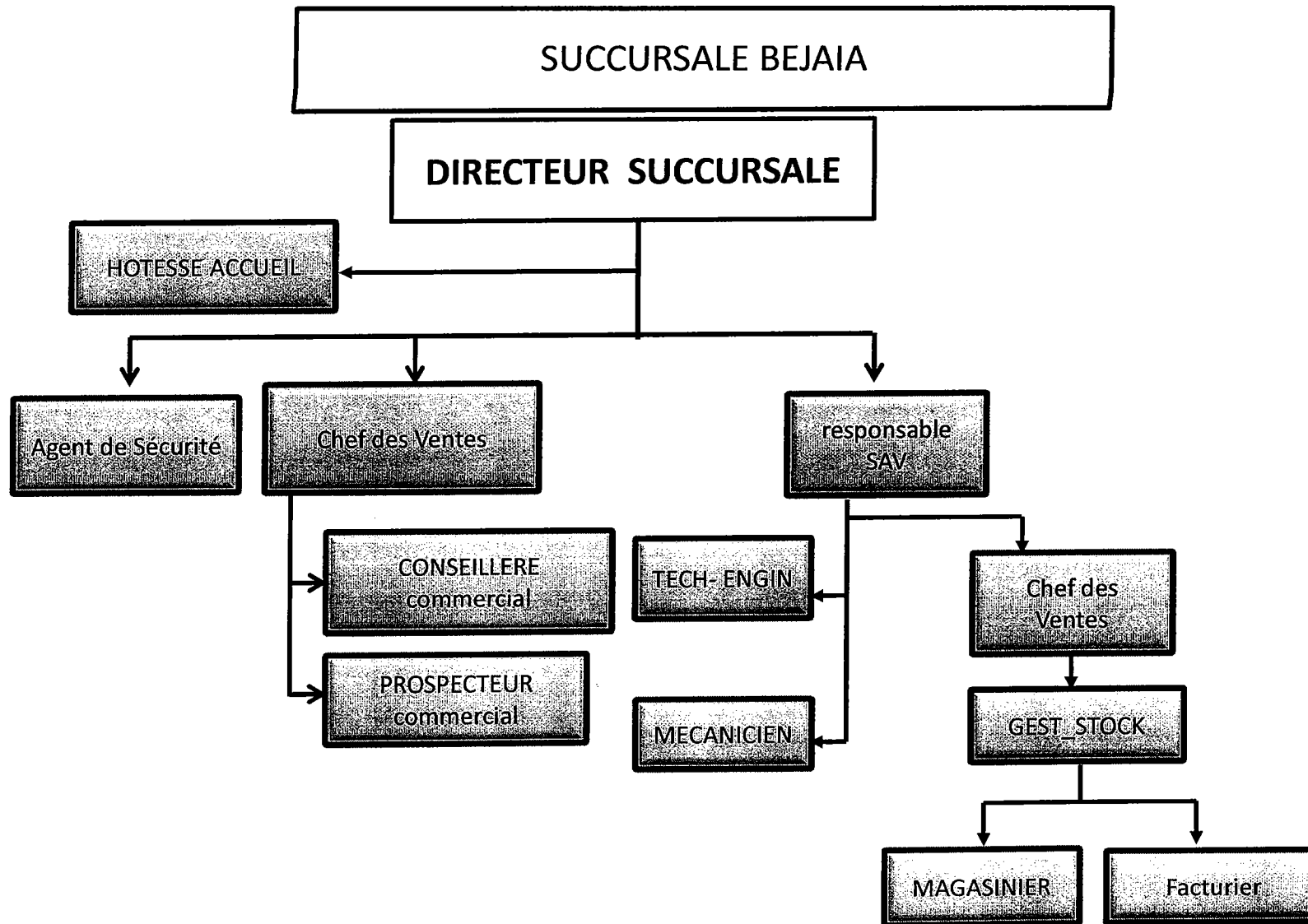
DIRECTEUR  
DEVELOPEMENT

Chef de projet SKD

Assistante







**Annexe N°02 : le questionnaire.**

Réaliser par :  
CHABI Thilelli  
CHAKER Souad

## Questionnaire d'enquete sur l'impact de l'information décisionnelle sur le systeme opérationnel

Avril - Mai - Université A. mira de Bejaïa

On vous invite cordialement à remplir ce questionnaire anonyme dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de Master sur l'impact de l'information décisionnelle sur le système opérationnel.

### Axe N°2: Identification de répondant :

Ces présentes questions portent sur les caractéristiques de personnes interrogées au sein de votre entreprise.

<b>1. Sexe :</b> Masculin      Féminin	<b>6. Ancienneté dans le poste occupé</b> moins d'une année      1-5 ans      plus de 5 ans plus de 10 ans
<b>2. Catégorie d'âge :</b> [25-35[      [36-45[      [46-65[      [65- Plus [	<b>7. Niveau de poste occupé :</b> Stratégique      Tactique      Opérationnel
<b>3. Niveau d'instruction :</b> Niveau primaire      Niveau moyen Niveau secondaire      Niveau universitaire	<b>8. Catégorie socioprofessionnelle :</b> Agent d'exécution      Agent de maîtrise Cadre
<b>4. Le poste occupé correspond-il à votre profil de formation :</b> oui      non	<b>9. Votre statut actuel :</b> Permanent      Contractuel      Vacataire Saisonnier
<b>5. Si non pourquoi ?</b> <input type="text"/>	<b>10. Si 'Saisonnier', précisez :</b> <input type="text"/>

*La question n'est pertinente que si poste occupé = "non"*

### 3-1: Information décisionnelle

<b>11. Collectez-vous les informations de différente source ?</b> oui      non	<b>16. Quel est la nature de l'information décisionnelle collectée à votre niveau ?</b> <input type="checkbox"/> Orientation d'un niveau stratégique <input type="checkbox"/> Des ordres <input type="checkbox"/> Des connaissances <input type="checkbox"/> Des informations <input type="checkbox"/> Des données <i>Vous pouvez cocher plusieurs cases.</i>
<b>12. Traitez-vous les informations collectées ?</b> oui      non	<b>17. comment traitez-vous l'information décisionnelle au sein de votre entreprise ?</b> Traitement manuel Traitement informatique Traitement manuel et informatique Autre
<b>13. Si 'oui', par quel moyen ?</b> <input type="text"/>	<b>18. Si 'Autre', précisez :</b> <input type="text"/>
<b>14. Comment communiquez-vous les informations au sein de votre entreprise ?</b> <input type="checkbox"/> Ascendante <input type="checkbox"/> Descendante <input type="checkbox"/> Horizontale <i>Vous pouvez cocher plusieurs cases.</i>	<b>19. L'information décisionnelle est-elle enrichie avant de la communiqué au niveau inférieur ?</b> non      oui
<b>15. Quels sont les moyens de communication de l'information décisionnelle au sein de votre entreprise ?</b> <input type="checkbox"/> E-mail <input type="checkbox"/> Bouche à oreille <input type="checkbox"/> Document <input type="checkbox"/> Bordereau d'envoi <input type="checkbox"/> Téléphone <input type="checkbox"/> Fax <input type="checkbox"/> Réunion <input type="checkbox"/> Affichage <input type="checkbox"/> reporting <i>Vous pouvez cocher plusieurs cases.</i>	<b>20. Si 'oui', comment :</b> <input type="text"/>



21. Quelle est la nature de la circulation de l'information décisionnelle au sein de votre entreprise ?

Informelle                      Formelle  
formelle et informelle

### 3-2. Orientation et exploitation de l'information décisionnelle :

22. Quels sont les outils utilisés dans la prise de décision opérationnelle ?

- Le tableau de bord
- Les documents comptables et financiers
- Les rapports internes
- Le contrôle de gestion
- Logiciel de gestion
- autre

*Vous pouvez cocher plusieurs cases.*

23. Si 'autre', précisez :

24. Accordez-vous une importance primordiale à l'information décisionnelle dans l'orientation et l'amélioration de votre activité ?

Non      Oui

25. Si 'Oui', quels sont les types d'information les plus utilisés ?

- Les informations liées aux activités de l'entreprise
- Les informations liées aux marchés et à l'économie
- Les informations liées aux concurrents
- Les informations liées aux clients
- Les informations liées aux fournisseurs
- Les informations juridiques
- L'information décisionnelle

*Vous pouvez cocher plusieurs cases.*

*La question n'est pertinente que si l'importance de l'information décision = "Oui"*

26. Qualifiez-vous l'information décisionnelle comme accessible ?

oui      Non

27. Si 'Non', précisez :

*La question n'est pertinente que si la qualité de l'information décision = "Non"*

28. Quel est le degré de satisfaction de l'information décisionnelle au sein de votre entreprise ?

Très satisfait  
Faiblement satisfait  
Non satisfait  
Moyennement satisfait

### 3.3. Exécution de la décision opérationnelle:

29. Qui prend les décisions opérationnelles dans votre activité ?

- Moi-même       Mon chef de service
- Le directeur       Le PDG
- autre

*Vous pouvez cocher plusieurs cases.*

30. Si 'autre', précisez :

31. Est-ce que vous exécutez toujours les décisions opérationnelles qui sont assignées à vous ?

Oui      Non

32. Si 'Non', pourquoi?

33. Quel est le temps moyen pour exécuter une décision opérationnelle ?

- Des heures       Des jours       Des mois
- autre

*Vous pouvez cocher plusieurs cases.*

34. Si 'autre', précisez :

35. Par quel moyen exécutez-vous les décisions opérationnelles ?

- Réunion       Instruction écrite       E-mail
- Autre

*Vous pouvez cocher plusieurs cases.*

36. Si 'autre', précisez :

37. Est-ce que l'information décisionnelle vous aide à développer votre maîtrise opérationnelle ?

Non oui

38. Si 'oui', précisez ?

### 3.4. Contrôle de la décision opérationnel:

39. Est-ce que il y a un contrôle sur l'exécution de la décision opérationnelle ?

Non oui

43. Si 'Autre', précisez :

40. Si 'oui', par quel moyen ?

- Écart entre les objectifs et la réalisation de la décision
- Le temps
- L'opportunité
- rapport
- Autre

*Vous pouvez cocher plusieurs cases (4 au maximum).*

*La question n'est pertinente que si controle sur l'exécution = "oui"*

44. Quelle est la fréquence moyenne de contrôle des décisions opérationnelles ?

- Journalier
- hebdomadaire
- Mensuel
- trimestriel
- semestriel
- annuel
- Autre

*Vous pouvez cocher plusieurs cases (3 au maximum).*

45. Si 'Autre', précisez :

41. Si 'Autre', précisez :

42. Qui contrôle les décisions opérationnelles de votre service ?

- Moi-même
- Le directeur
- Mon chef de service
- DGA
- Le PDG
- Autre

*Vous pouvez cocher plusieurs cases (5 au maximum).*

## Annexe N° 03 : le guide d'entretien.

Question	Réponse
<b>1. Comment pouvez-vous nous définir une décision ?</b>	La décision est un jugement qui apporte une solution, c'est un choix parmi plusieurs propositions.
<b>2. Quels sont les différentes sources que vous utilisez lors de la prise de décision opérationnelle ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse de la situation ;</li> <li>• Analyse les enjeux de chaque décision ;</li> <li>• Tableaux de bords ;</li> <li>• La veille stratégique et concurrentielle.</li> </ul>
<b>3. Quelle est l'importance de ces sources au sien de votre entreprise et quel est le degré de leur fiabilité ?</b>	Notre entreprise est certifiée en ISO 2009 :2015, alors les sources au sein de notre société est très fiable, vu qu'un système de management était mis en place.
<b>4. Comment communiquez-vous l'information décisionnelle pour orienter le système opérationnel et atteindre les objectifs fixés ?</b>	La communication de l'information décisionnelle est effectuée pas des affichages ainsi que par des sensibilisations des réunions et par des e-mails.
<b>5. Est-ce que le système d'information décisionnelle est un instrument de communication entre deux sous-systèmes ?</b>	Effectivement, vu les interactions existantes entre les sous-systèmes ainsi que le croisement des données de gestion. Mais notre système d'information décisionnelle est faible. Ce qui fait que certain information du niveau opérationnelle n'arrive pas au sommet stratégique facilement ou bien correctement.

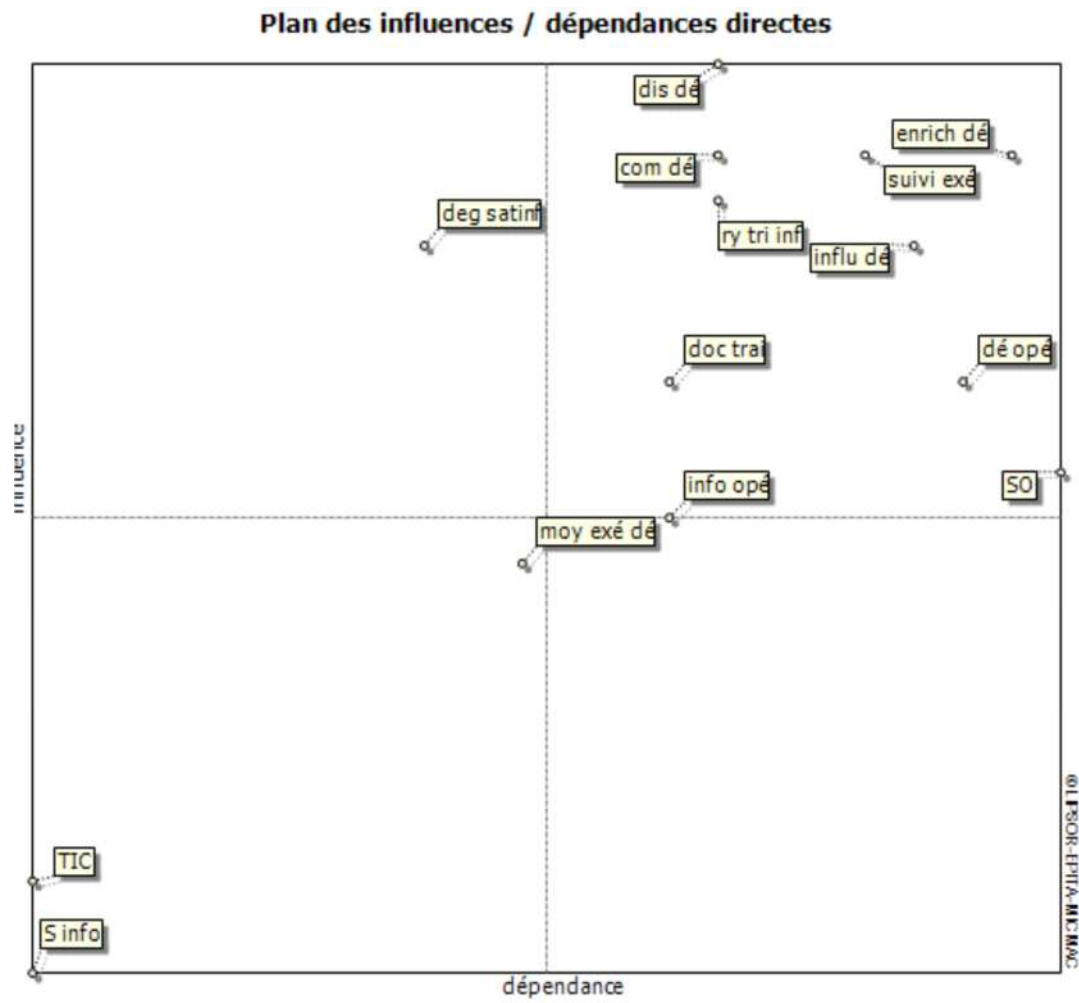
<b>6. Comment l'information décisionnelle peut-elle influencer sur l'efficacité et la performance de système opérationnel ?</b>	Elle influence positivement ou négativement selon la conséquence et les résultats de la décision.
<b>7. Quelle est la nature de la relation entre l'information décisionnelle et le système opérationnel ?</b>	C'est une relation complémentaire, le niveau opérationnel fonctionne à base des ordres, des orientations et des décisions provenant de niveau stratégique, ce dernier sans le niveau opérationnel ne peut pas réaliser les objectifs fixés.
<b>8. Pouvez-vous nous résumer en quelques lignes l'impact de l'information décisionnelle sur le système opérationnel ?</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Impact analytique : amélioration des délais de traitement des dossiers.</li><li>2. Impact stratégique :<ul style="list-style-type: none"><li>• amélioration de la productivité des services.</li><li>• Améliorer la qualité du service client.</li></ul></li></ol>

## Annexe N°04 : Les valeurs qui représentent le taux d'influences indirectes

	1 : dis dé	2 : ry tri inf	3 : com dé	4 : TIC	5 : info opé	6 : doc trai	7 : influ dé	8 : enrich dé	9 : deg satinf	10 : dé opé	11 : moy exé dé	12 : suivi exé	13 : S info	14 : SO
1 : dis dé	1779	1730	1784	843	1695	1698	2020	2151	1387	2040	1538	1952	843	2188
2 : ry tri inf	1637	1581	1615	774	1551	1567	1857	1986	1291	1878	1412	1775	774	2010
3 : com dé	1717	1682	1680	807	1618	1578	1923	2059	1309	1966	1454	1874	807	2102
4 : TIC	829	806	820	389	780	777	929	990	632	937	702	905	390	1009
5 : info opé	1283	1249	1268	608	1212	1221	1449	1566	998	1471	1093	1391	608	1577
6 : doc trai	1437	1408	1430	680	1359	1341	1612	1740	1105	1661	1222	1564	680	1771
7 : influ dé	1574	1542	1600	756	1533	1514	1786	1928	1243	1851	1358	1767	756	1975
8 : enrich dé	1717	1651	1696	802	1589	1598	1916	2027	1318	1942	1459	1845	802	2080
9 : deg satinf	1608	1561	1606	761	1525	1503	1818	1924	1238	1863	1371	1769	761	1987
10 : dé opé	1486	1447	1453	695	1355	1357	1659	1773	1100	1667	1229	1605	695	1806
11 : moy exé dé	1155	1135	1176	558	1141	1119	1338	1416	927	1379	1018	1311	558	1463
12 : suivi exé	1712	1642	1664	797	1589	1599	1910	2040	1314	1929	1451	1814	797	2067
13 : S info	717	695	709	338	673	672	805	862	552	816	610	779	337	876
14 : SO	1337	1308	1323	633	1269	1259	1510	1625	1022	1516	1132	1475	633	1637

© IPSOR-EPITA-MICMAC

Annexe N°05 : Plan des influences / dépendances directes





# ***Table des matières***

# Table des matières

---

Remerciements .....	I
Dédicaces .....	II
Liste des abréviations.....	III
Sommaire .....	IV
Introduction Générale.....	1
Chapitre I : Le système d'information décisionnel dans l'entreprise .....	4
Introduction .....	4
Section 01 : Typologie de la décision.....	4
1.1.L'origine et définition de la décision .....	4
1.1.1L'origine de la décision .....	4
1.1.2Définition de la décision.....	5
1.2classification de la décision.....	5
1.2.1La classification selon l'échéance de la décision .....	6
1.2.1.1 Les décisions à long terme .....	6
1.2.1.2 Les décision à court terme .....	6
1.2.2 La classification selon l'objet de la décision .....	6
1.2.2.1Les décisions stratégiques .....	6
1.2.2.2 Les décisions administratives .....	6
1.2.2.3 Les décisions opérationnelles.....	6
1.2.3La classification selon la nature des variables de décision .....	8
1.2.3.1Les décisions programmables.....	8
1.2.3.2 Le décision non programmables .....	9
1.3 La relation entre les décisions de l'entreprise .....	10
1.4 La correspondance entre les décisions .....	13
Section 02 : L'information décisionnelle .....	14
2.1De la donnée, à l'information, à la connaissance, à la décision.....	14
2.1.1 Définition d'une donnée .....	14
2.1.2 Définition de l'information .....	14
2.1.3 Définition de la connaissance .....	15
2.2 Le passage de l'information à la décision .....	15
2.3 Définition et objectif du système d'information décisionnel.....	16
2.3.1 Définition du système d'information décisionnel .....	16
2.3.2 Les objectifs du système d'information décisionnel.....	16
2.4 Les sources de la prise de décision .....	17
2.4.1 L'expérience .....	17
2.4.2 Les politique standards.....	17
2.4.3 Les données et les faits .....	17
2.4.4 Les modèles .....	18
Section 03 : Le processus décisionnel.....	18
3.1 Définition du processus décisionnel.....	18
3.2 Les différents modèles de la prise de décision .....	18



# Table des matières

3.2.1 Le modèle classique .....	19
3.2.1.1 Les limites de modèle classique .....	19
3.2.2 Le modèle de la rationalité limité .....	20
3.3 Les étapes du processus décisionnel .....	21
3.3.1 Identification du problème .....	21
3.3.2 Recherche et élaboration des solutions possibles .....	21
3.3.3 Analyse des solutions.....	21
3.3.4 Choix, prise de décision .....	22
3.3.5 Exécution de la décision.....	22
3.3.6 Le contrôle .....	22
Conclusion.....	24
Chapitre II : Le système d'entreprise.....	25
Introduction .....	25
section 01: Le passage de l'approche classique vers l'approche systémique .....	25
1.1. L'approche classique de l'entreprise .....	25
1.1.1 Les limite de l'approche classique .....	26
1.2 L'approche systémique de l'entreprise.....	27
1.2.1 Les éléments fondamentaux de l'approche systémique.....	27
1.2.1.1 L'interaction.....	27
1.2.1.2 La complexité.....	28
1.2.1.3 La globalité.....	28
1.2.1.4 L'organisation .....	28
Section 02 : Typologie et modélisation d'un système d'entreprise .....	30
2.1 Définition d'un système .....	30
2.2 Les types d'un système .....	31
2.2.1 Un système ouvert. ....	31
2.2.2 Un système fermé .....	32
2.3 L'entreprise en tant que système .....	32
2.4 Modélisation d'un système d'entreprise .....	32
2.4.1 Le niveau passif .....	32
2.4.2 Le niveau actif .....	33
2.4.3 Le niveau régulé .....	33
2.4.4 Le niveau informé .....	34
2.4.5 Le niveau décideur .....	34
2.4.6 Le niveau mémorisé .....	35
2.4.7 Le niveau coordonné.....	36
2.4.8 Le niveau imagine (s'auto-organise).....	36
2.4.9 Le niveau s'auto finalisé .....	37
Section 03 : Organisation de système opérationnel .....	38
3.1 Définition de système opérationnel .....	38
3.2 Les différentes fonction du système opérationnel .....	39
3.2.1 La fonction d'achat. ....	39

## Table des matières

3.2.1.1 Définition de la fonction d'achat .....	39
3.2.1.2 Les étapes du processus d'achat .....	40
3.2.2 La fonction logistique.....	44
3.2.2.1 Définition et rôle de la fonction logistique.....	44
3.2.2.2 La place de la fonction logistique dans l'entreprise .....	44
3.2.3 La fonction de gestion des stocks. ....	45
3.2.3.1 Utilités et coûts de stockage .....	45
3.2.3.2 Le juste à temps .....	45
3.2.4 La fonction de production .....	46
3.2.4.1 Typologie et objectifs de la fonction de production.....	46
3.2.4.2 La gestion de production .....	48
3.2.4.3 L'organisation de la fonction de production.....	51
3.2.5 la fonction de commercialisation. ....	52
3.2.5.1 Définition de la fonction commerciale .....	52
3.2.5.2 La fonction commerciale dans la structure générale .....	52
3.2.5.3 L'organisation de la fonction commerciale .....	53
3.3 La différence entre le système opérationnel, le système décisionnel et le système d'information .....	55
Conclusion .....	58
<b>Chapitre III : Analyse et évaluation de l'information décisionnelle sur le système opérationnel dans Sarl TMA .....</b>	<b>59</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>59</b>
<b>Section 01 : présentation générale de l'entreprise Sarl TMA et la méthodologie de la recherche .....</b>	<b>59</b>
1.1 présentation générale de l'entreprise Sarl TMA .....	59
1.1.1 Historique, mission et les activités du Sarl TMA .....	59
1.1.2 La structure de la succursale du Sarl TMA de bejaia .....	60
1.2 la démarche méthodologique de la recherche .....	62
1.2.1 Présentation de l'enquête du terrain .....	62
1.2.2 Objectif de l'enquête .....	63
1.2.3 Outils d'étude.....	63
1.2.4 Mode d'administration .....	64
1.2.5 Le délai et le lieu de l'enquête .....	64
1.2.6 Le traitement et analyse des données (des résultats) .....	64
1.2.6.1 La méthode Micmac .....	65
<b>Section 02 : analyse et interprétation des résultats .....</b>	<b>68</b>
2.1 présentation et analyse du questionnaire.....	68
2.1.1 Partie (01) : profil du répondant .....	68
2.1.2 Partie (02) : la prise de décision .....	73
2.1.2.1 Section (01) : l'information décisionnelle .....	73
2.1.2.2 Section (02) : orientation et exploitation de l'information décisionnelle .....	79

## Table des matières

---

2.1.1.3 Section (03) : Exécution de la décision opérationnelle .....	83
2.1.1.4 Section (04) : Contrôle de la décision opérationnelle .....	87
2.2 Analyse du guide d'entretien .....	90
Section 03 :L'ampact de l'information décisionnelle sur le sous-système opérationnel .....	91
3.1 Présentation des variables.....	91
3.2 Présentation et analyse des résultats par la méthode Micmac .....	92
3.2.1 Analyse des influences directes .....	93
3.2.2 Analyse des influences indirectes.....	94
3.3 Classement des support d'information décisionnelle et opérationnelle.....	97
Conclusion .....	98
Conclusion Générale .....	99
Bibliographie.....	V
Table des illustrations .....	VI
Annexes .....	VII
Table des matières .....	VIII
Résumé .....	IX



# *Résumé*

## Résumé

À travers ce travail, nous avons appréhendé à mesurer l'impact de l'information décisionnelle sur le sous-système opérationnel dans une entreprise. Cette recherche expose les résultats d'une étude exploratrice portant sur un guide d'entretien adressé à la directrice générale adjointe et un questionnaire effectué auprès de la SARL TMA (Alger et Bejaia).

Il apparaît, dans la comparaison des résultats obtenus, que le système opérationnel doit être le levier principal pour la réalisation des objectifs fixés et maîtriser les activités de base d'une entreprise.

De ce fait, l'information décisionnelle à son tour, joue un rôle primordial dans l'efficacité et l'accroissement de la performance du système opérationnel par l'amélioration et l'orientation de ce dernier.

**Concepts clés :** Information décisionnelle, système opérationnel, le levier principale, la performance.

## Abstract

Through work, we have apprehended to measure the impact of the decisional information on the operational subsystem in a company. This research presents the results of an exploratory study on an interview guide addressed to the deputy director general and a questionnaire made to the Sarl TMA (Algerie and bejaia).

It appears, in the comparison of the results obtained that the operational system must be the main lever for achieving the objectives set and mastering the basic activities of a company.

As a result, decision-making information, in turn, plays a key role in improving the efficiency and performance of the operational system by improving and orienting the operational system.

**Key Concepts:** Decisional information, operational system, the main lever, performance.