



**Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de  
gestion Département des sciences de gestion.**

## **Mémoire de fin de cycle**

En vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences de  
Gestion.

**Spécialité: Management**

**Thème**

---

**Le processus de prise d'une décision  
Au sein de l'entreprise CEVITAL cas du lancement de la nouvelle gamme  
FLEURIAL.**

---

Présenté par :

Soutenu le : 03/07/2019

**M<sup>lle</sup>** : Maouche Wissam.

Devant un jury composé de :

**M<sup>me</sup>**: AYADEN Mazouz Nawel.

Président : Mr CHABI

Examineur : Mr AMALOU

Encadreur : Mr. SOUILAH

**Promotion 2019**



**Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de  
gestion Département des sciences de gestion.**

## **Mémoire de fin de cycle**

En vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences de  
Gestion.

**Spécialité: Management**

**Thème**

---

**Le processus de prise d'une décision  
Au sein de l'entreprise CEVITAL cas du lancement de la nouvelle gamme  
FLEURIAL.**

---

Présenté par :

**M<sup>lle</sup>** : Maouche Wissam.

**M<sup>me</sup>**: AYADEN Mazouz Nawel.

Soutenu le : 03/07/2019

Devant un jury composé de :

Président : Mr.....

Examineur : Mr.....

Encadreur : Mr. SOUILAH

**Promotion 2019**

## ***Remerciements***

*Avant tout développement sur cette expérience, il nous est apparu opportun de commencer ce mémoire par des remerciements.*

*Au bon Dieu le tout puissant qui nous a donné la force et le courage de mener à bien ce travail. A ceux qui nous ont beaucoup appris au cours de ce mémoire, et même à ceux qui ont eu la gentillesse de faire de ce mémoire un moment très profitable.*

*Ainsi, on remercie notre encadreur **Mr. SOUILAH Abderrezak**, pour son suivi, ses conseils son encouragement permanent, pour le partage de ses connaissances, et son dynamisme organisateur qui nous a énormément facilité la tâche.*

*On adresse aussi nos vifs remerciements aux membres des jurys pour avoir bien voulu examiner et juger ce travail.*

*Nos remerciements vont également à **Mr MADDI Adel**, notre encadreur dans l'entreprise CEVITAL qui nous a accordé sa confiance et attribué des missions valorisantes durant ce stage et qui a supervisé notre stage au jour le jour.*

*On tient aussi à exprimer nos remerciements à tous qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de notre travail.*

***A vous tous : Merci.***

## ***Dédicace***

*Je dédie cet événement marquant de ma vie à la mémoire de ma très chère Grand-Mère.  
A toutes ma famille qui m'a doté d'une éducation digne, leur amour à fait de moi ce que je  
suis aujourd'hui, particulièrement :*

*A ma très chère mère*

*Quoi que je fasse ou que je dise, je ne saurai point te remercier comme il se doit. Ton  
affection me couvre, ta bienveillance me guide et ta présence à mes côtés et tes  
encouragement on toujours été ma source de force pour affronter les différents obstacles.*

*A mon très cher père*

*Pour ton amour, ta compréhension et ton dévouement ainsi que la transmission de ton  
courage et de ton savoir faire qui ne cesse de m'enrichir, ainsi que tes conseils qui me  
permettent de mieux comprendre la vie.*

*A mon unique petite sœur **LINA** que j'aime le plus au monde, merci pour ton amour et ton  
soutien.*

*A mon très cher grand-père*

*Qui a cru en moi qui ma toujours soutenu et encouragé tout au long de mon parcours  
scolaire durant ces années d'étude, ceci et ma profonde gratitude, et que ce mémoire soit le  
meilleure cadeau que je puisse t'offrir.*

*A mes deux tantes et mes oncles maternelle et paternelle, ainsi que tous mes cousins.*

**Wissam.**



## ***Dédicace***

*Je dédie ce travail avec fierté et gratitude à :*

*La mémoire de ma grand-mère que dieu lui accorde le vaste paradis.*

*Mes parents à qui je dois la réussite, pour l'éducation qu'ils m'ont prodigué, un grand merci à vous deux, je ne trouverai jamais de mots pour vous exprimé mon profond attachement et ma reconnaissance pour tout ce que vous avez fait pour moi.*

*Mon mari **SOFIANE**, cher mari j'aimerais bien que tu trouve dans ce travail l'expression de mes sentiments de reconnaissance les plus sincères, car c'est grâce à ton aide et patience avec moi que ce travail a pu voir le jour, je ne te remercierais jamais assez.*

*Mes sœurs : **CHANEZ** et **YOUSRA** et à mon petit frère : **AHMED**, ainsi qu'à mes tentes et mes oncles maternelles et paternelles.*

*Toutes mes cousines et cousins, particulièrement à **AMEL** et **SARAH**, merci à vous pour votre présence, soutien, et amour inconditionnés.*

*Ma belle familles : à mon beau père, ma belle mère, ma belle sœur **WAHIBA**, mes beaux frères : **SID ALI**, **MOULOUD** et **ZOUBIR**.*

*Tous mes amies, et ceux qui me sont chères, à ceux que j'ai omis de cité, à tous ceux qui m'ont aidée, d'une façon ou d'une autre, durant la réalisation de ce mémoire.*

***Nawel.***

## Sommaire

<b>Introduction générale .....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre 1 : la décision et le processus décisionnel</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>05</b>
Section 1 : notions de base sur la décision .....	05
Section 2 : Les principaux modèles de décision .....	21
<b>Conclusion .....</b>	<b>34</b>
<b>Chapitre 2 : La décision stratégique adaptée au modèle IMC</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>35</b>
Section 1 : Le diagnostic interne .....	36
Section 2 : le diagnostique externe .....	45
Section 3 : Les outils d'analyse et le choix stratégique.....	54
<b>Conclusion .....</b>	<b>67</b>
<b>Chapitre 3 : Analyse du processus de prise d'une décision stratégique eu sein de l'entreprise CEVITAL.</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>68</b>
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.....	68
Section 2 : analyse et interprétation des résultats .....	75
<b>Conclusion .....</b>	<b>86</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>88</b>

---

# **Introduction générale**

---

## Introduction générale

---

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, les ambitions des individus se transforment en actions stratégiques<sup>1</sup>. Chaque décision est le résultat d'un processus complexe qui, en règle générale, implique deux manières de réfléchir : regarder en arrière pour comprendre le passé et voir plus loin pour prévoir l'avenir, la décision ne peut être définie indépendamment de la notion du processus décisionnel, prendre une décision selon MINTZBERG, c'est mettre en œuvre un processus, qui aboutira à un choix<sup>2</sup>.

Ce processus est un enchaînement d'étapes à suivre pour aboutir à un choix final et le mettre en œuvre, il est différent selon le type de décision à mettre en œuvre (certaines décisions exigent beaucoup plus de réflexion et d'étude que d'autres), selon la nature de l'activité de l'entreprise, et selon les modèles pris en considération, en effet il existe plusieurs modèles de prise de décision avec un ensemble de caractéristiques pour chacun<sup>3</sup>.

L'élaboration de ce processus oblige l'entreprise à définir en parallèle une démarche stratégique pour s'assurer justement de la pertinence des décisions qu'elle devra prendre. Ainsi, Jean François AUDROING définit la démarche stratégique comme « le cheminement intellectuel qui débouche sur une décision stratégique »<sup>4</sup>, MINTZBERG met aussi en évidence la relation de la stratégie avec la décision, car il définit la stratégie comme "*Une configuration dans un flux de décisions.*"<sup>5</sup>. Autrement dit, cette démarche est un ensemble d'étapes suivies par l'organisation pour élaborer une stratégie ou prendre une décision stratégique, et elle consiste en la réalisation d'un diagnostic stratégique par le biais d'une analyse de l'environnement interne et externe, à l'aide de plusieurs outils et matrices, en ayant comme principal objet la recherche des caractéristiques essentielles pour l'accompagnement et le développement de l'entreprise<sup>6</sup>.

Par ailleurs, une telle démarche est d'autant plus importante, notamment que les décisions à caractère stratégique se caractérisent par l'irréversibilité et le risque, donc elles exigent une

---

<sup>1</sup> Strategor, Politique Générale de l'entreprise, Dunod, 4<sup>ème</sup> édition, 2004, p602.

<sup>2</sup> Jean-François Dhénin, Philippe Berry, management et gestion des unités commerciales, Editions Bréal, 2004, p36.

<sup>3</sup> Benoît Journé, Nathalie Raulet-Croset, la décision comme une approche managériale, située une approche pragmatique, revue française de gestion, 2012, VOL 38/225, p109.

<sup>4</sup> Jean François Audroing, « La décision stratégique », Economica, Paris, 2000, p1.

<sup>5</sup> Mintzberg, Tracking Strategy: Towards a general theory, p3, Oxford University Press, 2007.

<sup>6</sup> Michel BISAC cité dans : Olivier Meier, Diagnostic stratégique, Dunod, 2015, p13.

## Introduction générale

---

étude bien précise qui devra tenir compte de toutes les alternatives possibles, c'est pour cela qu'il convient de s'appuyer sur un minimum d'outils élémentaires pour être en mesure d'avancer, de progresser voire d'innover en fonction des situations rencontrées.

C'est de cette façon que le décideur peut parvenir à lier la pensée au réel et accepter de concilier la part de délibéré et d'émergent propres à toute démarche stratégique<sup>7</sup>.

En outre, la prise de décision stratégique revêt une dimension encore plus importante puisqu'elle repose essentiellement sur les informations détenues par les dirigeants qui vont leur permettre de prendre des décisions en adéquation avec les objectifs escomptés<sup>8</sup>.

C'est dans cet ordre d'idée que s'inscrit notre travail de recherche qui porte sur le processus de prise de décision stratégique et plus précisément la décisions de produire de nouveaux produit agroalimentaire (sauce mayonnaise, ketchup, moutarde) de la gamme FLEURIAL au sein de l'entreprise CEVITAL, et essentiellement sur la réalité des diagnostics établis au préalable pour aboutir à cette décision. Dans cette perspective, la question centrale à laquelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponse est :

**« Quels sont les sources d'informations interne et externe à l'entreprise CEVITAL ayant servi pour prendre la décision stratégique consistant à lancer la nouvelle gamme de produits FLEURIAL ? ».**

Dès lors, un certain nombre de questions subsidiaires se posent ainsi :

- Quelle est le processus de décision que l'entreprise a suivi pour prendre une telle décision ? et quels sont les acteurs qui on participé à la prise de cette décision ?
- L'entreprise a-t-elle suivi une démarche stratégique telle qu'elle a été défini par la revue de la littérature pour réaliser cette décision stratégique ?
- Sur quelle base de quelles sources d'information internes et externes l'entreprise a-t'elle prit la décision de produire de nouveaux produits agroalimentaire de la gamme « FLEURIAL » ?

Ce sujet suscite de notre part un véritable intérêt, dans la mesure où la prise d'une décision stratégique est une étape très importante dans la vie de l'entreprise, par rapport à d'autre

---

<sup>7</sup> Michel Bisac cité dans : Olivier Meier, *ibid*, p14.

<sup>8</sup> . Benoît Journée, Nathalie Raulet-croset, *ibid*, p110.

## Introduction générale

---

décisions routinières. Cependant l'étape de sa réalisation reste cruciale et délicate, et ce quels que soit la taille de l'entreprise.

Cependant l'intérêt de notre travail de recherche consiste à apporter certains éléments de réponses aux questions posées précédemment et des éclaircissements concernant le processus de prise d'une décision stratégique, ainsi que la démarche stratégique et le diagnostic établi au préalable.

C'est pour cela que nous avons décidé de mener notre étude de terrain au sein de l'entreprise CEVITAL en s'intéressant particulièrement aux sources d'information internes et externes prises en considération lors de la prise de la décision stratégique concernant leur nouvelle gamme de produits FLEURIAL, à savoir la production de la mayonnaise, ketchup, moutarde, et les différentes sauces.

Pour aboutir à mettre en exergue les différentes sources qui influencent la prise d'une décision stratégique, et pour formuler nos hypothèses, et à travers les différentes lectures effectuées et suite à notre prés-enquête qui a été effectué au niveau de CEVITAL, nous avons émis les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 01** : Les informations d'ordre interne constituent une source d'information qui a influencé fortement la décision de lancer la nouvelle gamme de produits FLEURIAL.

**Hypothèse 02** : Les informations d'ordre externe constituent une source d'information qui a influencé fortement la décision de lancer la nouvelle gamme de produits FLEURIAL.

Pour réaliser notre travail, nous avons une démarche méthodologique qui dessine un programme de recherche articulée en deux temps :

**La première phase** : cette phase consiste à effectuer une investigation théorique basée sur une recherche documentaire qui nous a permis de maîtriser les concepts de base portant sur la décision stratégique, ses différents processus, ses sources, ses acteurs, ses modèles ainsi que sur la stratégie et son évolution, et essentiellement sur le modèle de H. Simon le IMC. Pour cela, nous avons utilisé des ouvrages, des articles, des mémoires, etc. ;

## Introduction générale

---

**La deuxième phase** : cette deuxième phase est liée à notre recherche sur le terrain qui consiste en la réalisation d'un questionnaire administré en face à face et destiné aux cadres dirigeants ayant participé à la prise de la décision stratégique concernant le lancement de la nouvelle gamme de produits FLEURIAL.

Et l'enquête de terrain a été complétée par un entretien direct avec le chef de département reporting et analyse des ventes au sein de CEVITAL. Par la suite et à l'aide d'un certain nombre d'indicateurs qualitatifs et/ou quantitatifs, nous avons essayé de mettre en lumière les éléments qui ont influencé cette prise de décision stratégique.

Dans le cadre de notre thème, nous menons une recherche qui a pour but de confirmer ou infirmer les hypothèses émises. Pour ce faire, notre travail se divisera en deux grandes parties, les deux premiers chapitres de notre mémoire traiteront le cadre théorique, tandis que le troisième chapitre va traiter le cas pratique de notre recherche.

Dans ce premier chapitre on s'est appuyé sur des généralités sur la décision et la décision stratégique, on l'a subdivisé en deux sections : la première traite les différentes notions sur la décision, la deuxième section quant à elle retracera les principaux processus de prise d'une décision depuis le modèles classique au modèle systémique.

**Le deuxième chapitre** on l'a subdivisé en trois sections. La première vise à mettre en évidence le diagnostic interne de l'entreprise, et de présenter ses différents outils, la deuxième traitera le diagnostic externe de l'entreprise ainsi que ses outils également, et la dernière a été consacrée aux autres outils d'analyse stratégique ainsi qu'au choix stratégique.

Enfin, **le troisième chapitre** portera sur la présentation de l'organisme d'accueil, et la méthodologie que nous avons suivie pour réaliser notre travail, ainsi que la présentation, l'interprétation et la discussion des résultats de notre étude.

---

# **Chapitre I**

## **La décision et le processus décisionnel**

---

### Introduction

La décision est un acte par lequel un décideur opère un choix entre plusieurs options, permettant d'apporter une solution satisfaisante à un problème donné ou l'exécution d'une action ou d'un projet avec toutes les conséquences que cette décision pourrait engendrer. Au sein de l'entreprise, la prise de décision revêt une dimension encore plus importante, puisqu'elle repose essentiellement sur les informations détenues par les dirigeants, qui leur permettent de prendre des décisions en adéquation avec les objectifs escomptés. Chaque jour, le chef d'entreprise très occupé, doit analyser de nombreuses situations et prendre plusieurs décisions plus au moins importantes.

Ce chapitre sera organisé en deux sections principales. La première mettra en évidence la définition de la décision en général et la décision stratégique en particulier, ainsi que toutes les généralités sur la décision, tandis que la deuxième section traitera le processus décisionnel et les différents modèles relatifs à ce sujet.

### Section 1 : Généralités sur la décision

Dans cette première section, nous allons d'abord essayer de retracer les différentes définitions de la décision présentées par différents auteurs, ensuite nous allons voir la typologie des décisions et leur classification selon différents niveaux, les acteurs impliqués dans un processus de décision, puis enfin nous allons voir à base de quelles ressources ces acteurs s'appuient-ils pour prendre une décision.

#### 1. Définition de la décision

En consultant le petit Larousse, la décision est définie comme étant « *l'action de décider après délibération* »<sup>1</sup>.

Selon le petit robert la décision « *vient du mot latin "decidere" qui veut dire trancher, et marque la fin d'une délibération dans un acte de faire ou de ne pas faire quelque chose* »<sup>2</sup>.

En outre, il y a plusieurs théoriciens qui ont défini la décision :

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

---

<sup>1</sup> Le petit Larousse est un dictionnaire encyclopédique de langue française des éditions Larousse, il est publié pour la première fois en 1905 par Claude Augé.

<sup>2</sup> Le petit robert est un dictionnaire de la langue française, publié par les dictionnaires le robert sa première édition paraît en 1967 par Alain Rey, Paul Robert, Josette Rey Debove.

<sup>3</sup> Mintzberg H, "Structure et dynamique des organisations", 1<sup>ère</sup> Ed, Paris, Ed d'organisation, 1993, p26.

**1.2. 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 »<sup>4</sup>.

L'alternative finalement choisie ne permet jamais la réalisation totale ou parfaite des objectifs, elle n'est que la meilleure solution possible dans des circonstances données.

## 2. Classifications de la décision

La classification des décisions est nécessaire pour analyser les processus de prise de décision, mais aussi pour comprendre sur quels critères peut se fonder la répartition des responsabilités et des pouvoirs dans l'organisation.

En effet, il existe une typologie de décisions qui sont prise au sein d'une entreprise d'où il est important de les distinguer.

### 2.1. Classification proposée par IGOR Ansoff

Dans sa typologie élaborée dans les années 1960, IGOR Ansoff a donné une vision synthétique et dynamique de ces critères, travaillant sur la stratégie d'entreprise, il a distingué deux niveaux de décisions dans un ordre décroissant d'importance en plus de la décision stratégique que nous allons voir ci-dessus, on trouve également: des décisions administratives et opérationnelles<sup>5</sup>.

#### ➤ Les décisions administratives ou tactiques

Les décisions administratives doivent alors permettre de définir comment les ressources de l'entreprise doivent être utilisées pour parvenir à réaliser les objectifs définis dans le cadre des décisions stratégiques. Pour ce faire, il s'agit d'organiser la collecte et l'affectation des ressources matérielles, humaines, financières et technologiques au sein de l'entreprise. D'une manière générale, les décisions tactiques sont relatives à la gestion des ressources de l'entreprise, c'est-à-dire: le développement de ces ressources, l'acquisition, la recherche de nouvelles ressources et l'organisation générale de la mise en œuvre de ces richesses.

#### ➤ Les décisions opérationnelles

Ces décisions s'appliquent dans le cadre de la gestion courante de l'entreprise et concerne l'utilisation optimale des ressources allouées dans le cadre du processus productif de l'entreprise (gestion des stocks, gestion de la production, etc.).

---

<sup>4</sup>Lemoigne J, "Les systèmes de décision dans les organisations", 1er Ed, Paris, PUF, 1974, p38.

<sup>5</sup> Pascal Charpentier, Management et gestion des organisations, Paris, Ed ARMAND COLIN, 2007, p126.

## Chapitre I : la décision et le processus décisionnel

Elles réalisent des ajustements à court terme des ressources de l'entreprise. Ces décisions ont pour objectif de rendre le fonctionnement de l'entreprise le plus efficace possible.

Le tableau suivant illustre les différents niveaux de décision dans l'entreprise :

**Tableau 1 : Les niveaux de la décision**

Nature des Décisions	Stratégiques	Administratives	Opérationnelles
<b>Domaine de Décision</b>	Stratégie	Gestion	Exploitation
<b>Horizon des Temps</b>	Moyen et long terme	Court terme	Très court terme
<b>Actions Correctives</b>	Impossible	Difficiles	Faciles
<b>Problème</b>	Choix de la gamme des produits et des marchés qui ont une chance de donner le rapport optimal des investissements de la firme.	Structure des ressources de la firme de manière à lui assurer une réussite optimale.	Exploitation dans les conditions optimales de rentabilité du Capital.
<b>Nature du problem</b>	Répartition judicieuse des ressources entre les produits et les marchés.	Organisation, acquisition et développement des ressources.	Dotations budgétaires aux départements planning d'allocation des ressources direction et contrôle des opérations.
<b>Décision-clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition des objectifs stratégiques.</li> <li>- Mesure de diversification.</li> <li>- Mesure d'expansion.</li> <li>- Stratégie administrative.</li> <li>- Stratégie financière.</li> <li>- Choix des moyens de croissance et de leur échelonnement dans le temps.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation : structure de l'autorité, des responsabilités et des communications.</li> <li>- Structure de la conversion des ressources: répartition du travail et des attributions;</li> <li>- Acquisition et développement des ressources: financement, équipement, personnel, matières premières.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectifs opérationnels.</li> <li>- Fixation des prix et des niveaux de production.</li> <li>- Planning de production et gestion des stocks.</li> <li>- Politique de marketing.</li> <li>- Politique de recherche et de développement.</li> <li>- Contrôles.</li> </ul>
<b>Caractère de ces décisions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centralisées</li> <li>- Affectées d'ignorance partielle.</li> <li>- Non répétitives.</li> <li>- Non programmables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflit entre stratégie et exploitation.</li> <li>- Conflit entre objectifs individuels et buts collectif.</li> <li>- Liaison étroite entre variables économiques et facteurs sociaux.</li> <li>- Décisions suscitées par des questions stratégiques et/ou des problèmes opérationnels.</li> <li>- Semi programmables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Décentralisées.</li> <li>- Comportant des risques et des incertitudes.</li> <li>- Répétitives.</li> <li>- Très nombreuses.</li> <li>- Programmables.</li> </ul>
<b>Exemple</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Choix d'organisation et de restructuration d'investissement et de financement.</li> <li>- Politique de produits.</li> <li>- Politique de distribution.</li> <li>- Programme de recherche.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prévision de vente.</li> <li>- Programmes de production.</li> <li>- Embauche de personnel.</li> <li>- Gestion budgétaire.</li> <li>- Contrôle de gestion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion des stocks.</li> <li>- Ordonnancement de la production.</li> <li>- Affectation du personnel.</li> <li>- Organisation des trouvées de livraison.</li> </ul>

Source : Ansoff H.I, "Stratégie du développement de l'entreprise", 1er Ed, Paris, Ed d'organisation, 1984, p30.

La typologie la plus célèbre des niveaux de décision dans l'entreprise est sans doute celle d'**Igor Ansoff**. Toutefois, d'autres auteurs ont critiqué ce découpage, en considérant notamment que les relations de l'entreprise avec son environnement se nouent à chaque niveau de décision.

### 2.2. Classification proposée par G. Mussche

C'est ainsi que **G. Mussche** propose la classification suivante<sup>6</sup> :

- **Décision stratégique** : choix de la firme d'un comportement global, à long terme et par rapport à son environnement ;
- **Décision tactique** : choix de la firme concernant le court terme ;
- **Décision administrative** : elle assure, dans le court terme, la gestion des moyens ;
- **Décision mécanique** : elles assurent le fonctionnement quotidien de l'entreprise. Outre le fait qu'elle introduit le niveau intermédiaire des décisions tactiques, cette classification a le mérite de ne pas spécialiser chaque catégorie selon le champ interne ou externe de l'entreprise.

Les acteurs décideurs dans l'entreprise, pour éviter toute confusion et sans s'embarrasser de ce débat, s'en remettent à deux catégories de décisions : décisions stratégiques et décisions tactiques. Les premières déterminent de façon durable la nature de l'entreprise et de ses relations avec l'extérieur, les deuxièmes ont pour rôle de s'adapter, au jour le jour, aux problèmes qui surgissent dans la vie de l'entreprise, sans en modifier les cadres généraux.

### 2.3. Classification selon le degré de répétition

H. Simon propose de distinguer les décisions programmables des décisions non programmables<sup>7</sup>.

#### ➤ Décisions programmables

Elles sont fortement structurées, si elles sont susceptibles d'un traitement algorithmique, elles peuvent effectivement être traduites par un programme d'ordinateur qui exécutera l'algorithme, elles sont alors « programmées » au sens informatique du terme.

Si leur degré de structuration ne permet pas cette solution, il autorise, dans certains cas, la mise au point d'une procédure de traitement, partiellement autorisée ou non mais rigoureusement définie, ces décisions deviennent « programmées » au sens organisationnel du terme.

---

<sup>6</sup> Mussche G, "Les relations entre stratégie et structure dans l'entreprise", Revue économique, Paris, janvier, 1974, p20.

<sup>7</sup> Reix. R, « Système d'information et management des organisations » ,3ème éd, Paris, VUIBERT, 2000, p17.

## Chapitre I : la décision et le processus décisionnel

---

La caractéristique commune est donc l'existence d'un modèle stable accompagné d'une règle de choix invariante qui fait réserver ce terme à des décisions à caractère répétitif (approvisionnement, affectation, traitement comptable, etc.).

### ➤ **Décisions non programmables**<sup>8</sup> :

Ce sont des décisions faiblement structurées pour lesquelles on ne dispose pas de modèle stabilisé et de règle de choix invariante. Il s'agit de décisions ayant un caractère peu répétitif (absorption d'une autre entreprise par exemple).

On notera que le caractère programmable d'une décision est simplement relatif et contingent à l'organisation dans laquelle on se place. (Par exemple, la décision d'embaucher un cadre supérieur peut être jugée non programmable dans une PME et programmable dans une grande entreprise.).

### **2.4. Classification selon l'échéance des décisions**

La classification selon l'échéance, nous permet de distinguer les décisions à court terme des décisions à moyens terme et des décisions à long terme<sup>9</sup> :

#### ➤ **Décisions à long terme**

Les décisions à long terme sont les décisions du cycle d'investissement dans l'entreprise, contrairement aux décisions d'exploitation, la durée de la décision varie d'une année à cinq années. Les caractéristiques principales des décisions à long terme sont :

- Les effets se manifestent sur plusieurs exercices et parfois commencent à se faire sentir après un délai assez long ;
- Les actions correctives sont difficiles, lents et coûteuses ;
- La réversibilité de la décision est parfois impossible ;
- La préparation de ces décisions est relativement longue.

#### ➤ **Décisions à moyen terme**

Elles engagent l'entreprise sur une période pouvant aller de 1 à 5 ans. Elles sont aussi réversibles mais avec un coût plus élevé pour l'entreprise que dans le cadre d'une décision de court terme.

#### ➤ **Décision à court terme**

Ce type de décision concerne généralement le cycle d'exploitation de l'entreprise dans un exercice comptable. Sa durée est limitée au maximum à une année. Les caractéristiques principales des décisions à court terme sont :

---

<sup>8</sup> Reix R, 2000, Ibid, p22.

<sup>9</sup> Bergadaa Michelle, « Le cadre temporel de la décision en entreprise », mars 1998, p07.

- La rapidité de la prise de décision, les effets de la décision se font sentir rapidement mais ils sont peu durables, les mesures correctives peuvent intervenir rapidement et la décision à court terme n'a d'effets que pour une période.

### 2.5. Classification selon le degré d'incertitude

On peut distinguer les décisions selon leur degré d'incertitude à trois types<sup>10</sup> :

#### ➤ Les décisions en avenir certain

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

#### ➤ Les décisions en avenir incertain

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

#### ➤ Les décisions en avenir aléatoire

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

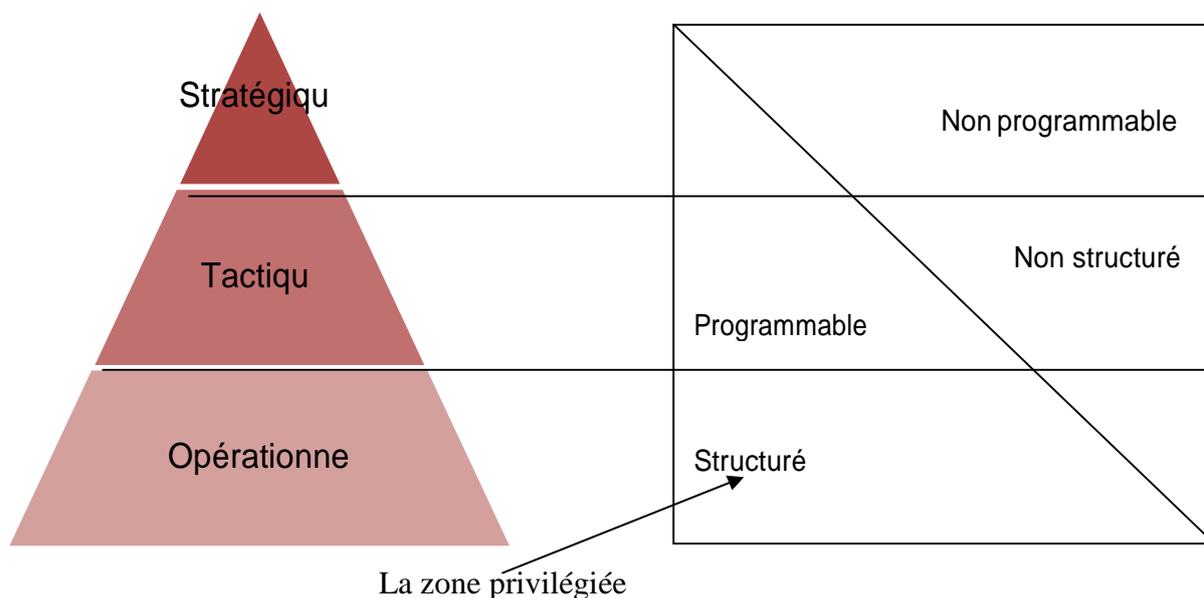
Par ailleurs, les classifications de décisions présentées précédemment sont plutôt liées et même imbriquées les unes dans les autres. C'est dans ce sens que J. Bruch<sup>11</sup> a proposé une *correspondance* entre les deux classifications déterminées auparavant à savoir celle présentée par Igor Ansoff ainsi que la classification selon le degré de répétition, cela est montré dans la figure suivante:

---

<sup>10</sup> Bressy G, Konkuyt C, "Economie d'entreprise", 1er Ed, Paris, Ed Dollaz, 2004, p92.

<sup>11</sup> Brush J.G et Felix R.S, Information system Theory and practice, USA, Ed: Hamiltow, 1984, P54.

Figure N°1 : Correspondance entre les différentes décisions



**Source :** Brush J.G et FELIX R.S, Information system Theory and practice, USA, Ed: Hamiltow, 1984, p57.

Les décisions stratégiques correspondent donc aux décisions non programmables, cette catégorie de décision est liée au traitement des problèmes complexes, basés sur des critères qualitatifs. La situation réelle se situe souvent à mi-chemin entre les décisions programmées et les décisions non programmées, c'est la plupart des décisions tactiques. Les décisions opérationnelles représentent des décisions structurées, d'où on utilise des méthodes quantitatives.

### 3. Décision stratégique vs décision d'investissement

La décision d'investissement est souvent une décision de nature stratégique, et à ce titre, elle engage l'ensemble des caractéristiques et semble être généralement complexe.

Pour avoir plus d'éclaircissements sur ces deux types de décisions, qui semblent d'ailleurs à première vue être le même type de décision, nous allons présenter leurs définitions et caractéristiques respectives.

#### 3.1. Définition et caractéristiques de la décision stratégique

La décision stratégique est une décision prise par un dirigeant, un conseil d'administration, et dont les caractéristiques peuvent avoir un impact sur l'entreprise. Elle engage celle-ci souvent

## Chapitre I : la décision et le processus décisionnel

---

sur le long, voire, le très long terme et influence directement son avenir en définissant les modalités d'allocation de ses ressources: choix des objectifs de politique générale, des activités, des marchés, des manœuvres et arme stratégiques. La décision stratégique est spécifique, elle a en effet plusieurs caractéristiques distinctives qui la rend déférente d'autres décisions prises habituellement dans l'entreprise<sup>12</sup> :

- Elles sont uniques et ne se reproduisent jamais à l'identique;
- Elles sont quasi irréversibles, et de ce fait très risquées; revenir sur une décision de diversification ou un choix technologique, est sinon impossible ;
- Elles sont longues : la durée de la décision stratégique dépend de chaque secteur d'activité, elle peut être de 5ans pour un secteur, et de 20 ans pour un autre, elle est longue à préparer (intervalle important entre l'idée et la décision), elle peut avoir des conséquences sur le long terme (intervalle important entre la décision et sa mise en œuvre) ;
- c'est une décision non structurée voir plus loin dans le modèle de H. Simon « IMC »<sup>13</sup>.

Il est également nécessaire d'étudier la décision d'investissement, car la politique d'investissement relève de la stratégie générale de l'entreprise est le garant du développement futur de l'entreprise. Toutes les décisions d'investissement conditionnent le futur. Il faut s'assurer que ces investissements sont évalués, qu'ils soient créateurs de valeurs et que leur financement ne déséquilibre pas la structure financière de l'entreprise.

Ainsi une fois le besoin d'investissement se manifeste, la décision d'investir est l'une des plus importantes afin d'augmenter ses capacités productives.

### 3.2. Définition et caractéristiques de la décision d'investissement

« La décision d'investissement est une composante primordiale de la gestion d'une entreprise, dans la mesure où les choix d'aujourd'hui conditionneront ce qu'elle sera demain. Elle correspond ainsi à l'une des quatre grandes décisions auxquelles doit faire face l'entreprise, aux côtés des décisions de financement, de gestion de trésorerie et d'analyse financière »<sup>14</sup>.

La décision d'investissement comporte trois grandes phases<sup>15</sup> :

---

<sup>12</sup>Pascal Charpentier, Management et gestion des organisations, Paris, Ed ARMAND COLIN, 2007, p55.

<sup>13</sup> Simon Herbert. A, "Administration et processus de décision", 1er Ed, Parsi, Economica, 1983, p8.

<sup>14</sup> Beysül Aytaç, Cyrille Mandou, « Investissement et financement de l'entreprise », édition deboeck, 2015 ,p14.

<sup>15</sup> Nathalie Taverdet-Popiolek, « guide du choix d'investissement », Préparer le choix Sélectionner l'investissement Financer le projet, paris, Éditions d'Organisation, 2006, p152.

## Chapitre I : la décision et le processus décisionnel

---

- Préparation : pour l'élaboration du *Business plan* : estimation des flux financiers, parfois «monétarisation» des conséquences non pécuniaires, élaboration des scénarios, etc. ;
- Sélection : pour la modélisation et en particulier la construction des critères de sélection ;
- Financement : pour l'élaboration des tableaux d'amortissements financiers (il s'agit à proprement parler de calcul financier).

En outre, la décision d'investissement présente les caractéristiques suivantes :

- C'est une décision souvent stratégique ;
- C'est une décision risquée mais indispensable : l'investissement est une question de survie et de développement devant l'incertitude de l'avenir ;
- C'est une décision sous contrainte financière : l'investissement doit être couvert par des capitaux stables dont le montant et le coût doivent être préalablement appréciés par la direction financière ;
- C'est une décision qui modifie l'équilibre financière de l'entreprise ;
- C'est une décision qui implique tous les services de l'entreprise: production, approvisionnement, finance...etc.

La décision d'investir semble souvent complexe et difficile, cela est dû principalement aux :

- Difficultés de l'information chiffrée ;
- Difficultés de coordination dans tous les enchaînements des opérateurs ;
- Difficultés d'application de certains calculs financiers (coût du capital, structure de financement et d'analyse) ;
- Appréhensions de risque difficile.

La décision d'investissement constitue la décision financière la plus importante car elle joue un rôle crucial au sein d'une entreprise.

Ainsi, Toute décision d'investissement est une décision stratégique, Mais toute décision stratégique n'est pas une décision d'investissement.

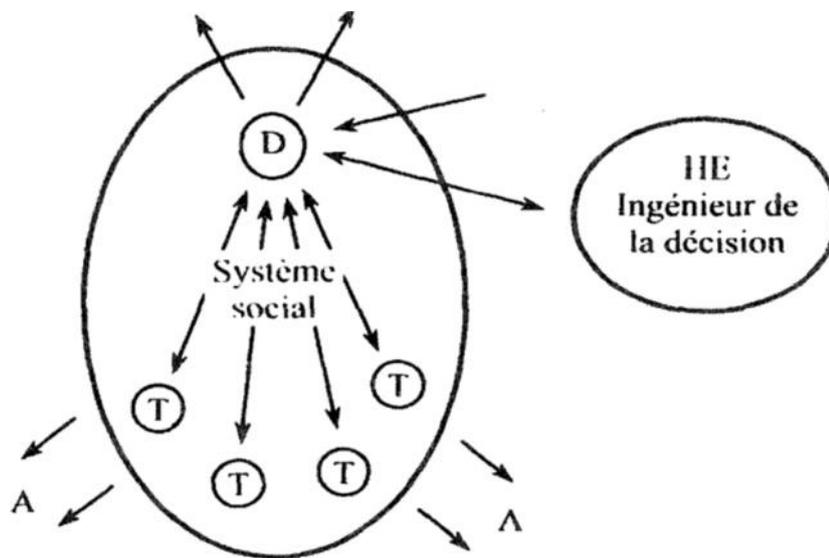
A partir de ce lien qu'on a fait en arrive à conclure que le fait de parler de décision stratégique n'est pas synonyme du fait de parler de décision d'investissement.

### 4. Les acteurs impliqués dans le processus de décision

Considérons une réalité humaine de système social particulier, les acteurs impliqués dans un processus de décision sont respectivement <sup>16</sup>:

- Le décideur (D);
- L'homme d'étude (HE) ou l'analyste, ou ingénieur de la décision ;
- Le personnel opérationnel et technique du système (T) ;
- Les agis, qui bénéficient ou subissent les décisions prises (A).

**Figure N°2 : Acteurs impliqués dans un processus de décision**



**Source :** Bertrand M, " Introduction aux problèmes de décision et d'évaluation", p17, thèse, Université de Bruxelles, 2002.

Les éléments de la figure précédente représentent eux-mêmes une modélisation non seulement de la réalité mais aussi de l'image que le décideur et l'analyste s'en font au travers du modèle.

Les acteurs qui nous intéressent ici sont respectivement le décideur et l'analyste. Ces acteurs ne sont pas nécessairement des personnages uniques. Le décideur peut être un conseil d'administration, l'ensemble des responsables d'une entreprise...etc. d'autre part, l'homme d'étude peut refléter une équipe comprenant (des ingénieurs, des mathématiciens, des économistes, des psychologues, des sociologues,...). L'homme d'étude n'est présent que dans la mesure où le décideur fait appel à lui. Il peut appartenir au système social ou non. Si ce n'est pas le cas, ça peut être un bureau d'experts consulté pour l'analyse d'un problème.

<sup>16</sup> Bertrand M, Introduction aux problèmes de décision et d'évaluation, p16, thèse, Université de Bruxelles, 2002.

## Chapitre I : la décision et le processus décisionnel

---

### 4.1. Le décideur (D)

Un décideur est un individu (ou un groupe d'individus) qui face à une situation de décision, a la responsabilité d'évaluer les différentes alternatives possibles afin de proposer ou de mettre en œuvre une solution (ou des solutions). Une des tâches importantes du décideur est de se dévoiler ses jugements personnels, de s'en convaincre lui-même, et de décider<sup>17</sup>.

Le décideur peut utiliser une analyse formelle pour différentes raisons<sup>18</sup> :

- Pour des raisons de confort psychologique (la sécurité d'avoir une analyse formelle pour corroborer son intuition) ;
- utiliser cette analyse comme une structure ou un protocole de communication ;
- il peut être amené à justifier ses conclusions à d'autres personnes ou à les convaincre du bien-fondé de sa proposition. Dans ce cas, le décideur joue le rôle d'avocat des opinions ;
- cette analyse peut l'aider à réconcilier les différents points de vue.

Les types de décideurs se classent fréquemment en <sup>19</sup>:

**Apathiques** : insensibles, indolents, mous, nonchalants, ils ont tendance à laisser le temps et les choses faire à leur place ;

**Erratiques** : ils ne savent pas où aller et reviennent constamment sur leurs propres déclarations ;

**Conservateurs** : leur réaction est opposée à l'action risquée, à l'innovation, ils font preuve d'une prudence louable mais qui peut devenir excessive ;

**Politico-stratégiques** : leur décision est déjà prise à partir de la seule face des choses qui les intéressent. Leur seule fin est d'obtenir d'un groupe qu'il se fasse le porte-parole de leur choix. Le groupe devient pour eux un moyen de manipulation et la méthode un alibi ;

**Idéalistes** : ils oublient de tenir compte de toutes les réalités des choses, que se soit le comportement des êtres humains ou tout simplement le matérialisme. Ils sont frappés d'une grande naïveté voire du syndrome du conte de fée ;

**Pragmatiques** : ils veulent du concret et ne se laissent pas endormir par du vocabulaire et des promesses qui n'engagent souvent que ceux qui le croient.

---

<sup>17</sup>Kenney R.L et Raiffa H, "Decisions with multiple objectives: preference and value tradeoffs", series in probability and mathematical statistics, New York, 1976, p9.

<sup>18</sup> Ibid, p 10.

<sup>19</sup> Ibid, p17.

### 4.1.1. Différentes rationalités des décideurs

La rationalité du décideur peut être soit complète c'est-à-dire qu'il maximise sa fonction d'utilité, soit limitée cela voudra dire que la capacité du décideur est limitée par plusieurs variables, soit procédurale ou encore adaptative :

#### ➤ La rationalité parfaite

La théorie de la décision définit un agent avec une rationalité complète comme étant un agent qui maximise sa fonction d'utilité, ainsi les hypothèses de rationalité complète sont <sup>20</sup>:

- Les choix possibles et leur suspenses sont connus ;
- Les choix sont irréversible;
- L'information est parfaite et gratuite.

Dans ce courant, la solution existe en dehors des acteurs et généralement l'ensemble des préférences des acteurs contribue à la construction d'un critère unique de synthèse quantifiable. Que l'on soit en statique ou en incertain, on se ramène à un critère unique de synthèse que l'on optimise.

#### ➤ La rationalité limitée

Ce concept a été introduit par **H. Simon** en 1947, il repose sur les hypothèses suivantes <sup>21</sup> :

- Le décideur perçoit un problème auquel il réagit, ce problème représente une version simplifiée de la réalité ;
- Le décideur doit d'abord identifier les actions possibles (sans toutefois toutes les découvrir) ;
- Le décideur doit recueillir l'information nécessaire pour déterminer et évaluer les conséquences des actions ;
- Les objectifs poursuivis par le décideur sont précisés tout au long du processus en termes de «niveau d'aspiration» ou «de buts minimal» ;
- Le décideur arrête son choix sur la première option analysée qui satisfait chacun des buts fixés ;
- La rationalité limitée est aussi définie comme étant la capacité de générer un comportement maximal en fonction des informations disponibles et des ressources de

---

<sup>20</sup>Russel S, "Rationality And Intelligence", Foundation Of Rational Agency, Applied Logic Series, Kluwer Academics' Publishers, 1999, Vol 14, 1999, P11.

<sup>21</sup> Simon H, "Rational Choice And The Structure Of Environment", Models Of Bounded Rationality, Cambridge, 1982, Vol 2, P424.

calcul<sup>22</sup> .

Le terme d'optimisation limitée a été défini par **Horowitz** comme étant l'optimisation d'une utilité calculable donnée par un ensemble d'hypothèses sur des problèmes et des contraintes de ressources"<sup>23</sup> .

### ➤ **La rationalité procédurale**

A la suite de la rationalité limitée, Simon en 1982 introduit le concept de rationalité procédurale qui met en avant le processus qui conduit l'acteur à prendre ses décisions.

En effet à partir des années 1970, Simon modifie sa théorie de la rationalité limitée et évolue vers une théorie plus vaste de la rationalité procédurale : on ne se situe dès lors plus dans l'espace des résultats (est bonne toute solution qui dépasse un certain seuil de satisfaction comme avec le *satisficing*) mais dans l'espace des procédures (il faut trouver une procédure de prise de décision adaptée à la situation). Delà c'est la rationalité de la procédure de décision et non du résultat qu'il faut juger, et il s'agit alors de comprendre et analyser le processus séquentiel de prise de décision. Cette voie d'analyse est particulièrement féconde pour l'analyse des organisations<sup>24</sup>.

Ainsi La rationalité est alors procédurale, car Simon propose en effet de définir le critère de rationalité d'une décision, non plus en fonction de la conséquence attendue de la décision (utilité ou profit), mais en fonction de la cohérence du raisonnement qui a conduit à cette décision<sup>25</sup>.

Dans le cadre de ce processus de décision, les valeurs subjectives de l'action et les moyens utilisés pour les poursuivre s'élaborent donc conjointement.

### ➤ **La rationalité adaptative**

La rationalité adaptative développée par **Cyert** et **March**; possède les caractéristiques suivantes<sup>26</sup>:

- L'adaptation de l'organisation à son environnement provient d'enseignements découlant d'expériences antérieures ;
- L'apprentissage débouche sur :

---

<sup>22</sup> Russel S, Op Cit, P33.

<sup>23</sup> Horowitz E, "Reasoning About Beliefs And Actions Under Computational Resource Constraints", Uncertainty In Artificial Intelligence, Elsevier, 1989, Vol 3, P 301.

<sup>24</sup> Erhard Friedberg, Le Processus Séquentiel De Prise De Décision Au Sein Des Organisations, 2011, P15.

<sup>25</sup> Simon. H, « Le Comportement Est Procéduralement Rationnel S'il Est Le Résultat D'une Délibération Appropriée», 1976, P 131.

<sup>26</sup> Hall R, "The Natural Logic Management Policy Making: Its Implications For The Survival Of An Organization", Management Science, 1984, Vol 30, P95.

- ✓ La création d'indicateurs qui conditionnent la perception des situations rencontrées ;
- ✓ Des règles d'action pour poursuivre des buts dédiés à des problèmes identifiés à travers des situations mémorisées ;
- ✓ Le développement de compétences particulières.

Cette dernière hypothèse pose un problème dans un environnement changeant, il peut y avoir un décalage entre les règles apprises dans un environnement courant qui peut conduire à des comportements erronés.

### 4.1.2. Les principales sources d'information du décideur

Au-delà de la perception de la situation décisionnelle, le décideur, dans son processus de prise de décision, utilise et combine couramment plusieurs sources <sup>27</sup> :

#### ➤ **L'expérience**

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

#### ➤ **Les politiques standards**

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

#### ➤ **Les données et les faits**

La complexité même des phénomènes en gestion conduit les managers à collecter un grand nombre de données sur le marché, les produits, les concurrents, les fournisseurs ou plus généralement sur l'environnement. Les recommandations d'actions ou les plans d'actions sont toujours justifiés par des faits. Cependant, l'interprétation des faits repose en réalité sur l'expérience ou sur une série d'hypothèses qui sont plus souvent peu clairement formulées. En

---

<sup>27</sup> D. Merunka, « La prise de décision en management », paris, Ed Vuibert, 1997, p.19.

fait, les managers interprètent les données et les faits à travers leurs expériences et hypothèses non formulées. La qualité des recommandations ou de solutions adoptées dépend aussi bien de la qualité des données, que des faits interprétés et de l'intuition des interprètes.

### ➤ 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.

### 4.2.L'analyste ou (l'homme d'étude : HE)

L'analyste c'est le responsable de la définition du modèle de décision, de la conduite du processus de décision, et de la présentation des résultats au décideur. Les activités de l'analyste concernent donc la formulation et l'analyse qualitative et quantitative du problème. L'interaction entre l'analyste et le décideur est une caractéristique intrinsèque au processus de décision. Le niveau de cette interaction dépend généralement du niveau de connaissance du décideur, de sa volonté à participer au processus, de la règle de décision à appliquer et de la nature du problème. La participation minimale, que l'analyste requiert du décideur, concerne le choix de la technique à appliquer, l'évaluation des priorités des critères du problème étudié, et la post-analyse de la solution présentée par l'analyste.

### ➤ La différence entre le décideur et l'analyste

Lorsque la réalité est abordée de façon quantitative, le décideur fera pratiquement toujours appel à un homme d'étude. En effet, les tâches quotidiennes du décideur, telles que la gestion du système et le traitement des rapports avec l'extérieur, ne lui permettent pas toujours de trouver la concentration nécessaire au développement du langage mathématique requis pour l'élaboration du modèle.

Il est important de préciser le rôle de ces acteurs, le tableau suivant illustre bien la complémentarité existant entre le décideur et l'analyste<sup>28</sup> :

### Tableau N°2: Rôles du décideur et de l'analyste.

---

<sup>28</sup> Laurent F, Bougon, "Pratiques de la décision", 1<sup>er</sup> Ed, Paris, Ed Dunod, 2005, p 28.

## Chapitre I : la décision et le processus décisionnel

Le décideur	L'analyste
-décision -réalité -responsabilité -facteurs d'influence -objectifs	-analyse -modèle -aide, assistance -fonctions, contraintes -critères d'évaluation

**Source :** Laurent F, Bougon, "Pratiques de la décision", 1er Ed, Paris, Ed Dunod, 2005, p 28.

- La décision appartient en définitive au décideur, l'analyste est chargé de l'analyse du problème ;
- Le décideur travaille dans le monde réel, l'analyste élabore le modèle ;
- Le décideur a la responsabilité de la décision, l'analyste éclaire, aide, évalue, procure assistance. La règle est telle que le décideur ne peut invoquer, en cas de mauvaise décision, un mauvais modèle ou un mauvais analyste. Il lui appartient donc de comprendre et d'approuver le modèle proposé ;
- Le décideur doit prendre en compte les facteurs d'influence, l'analyste aura pour mission de les exprimer dans le langage mathématique du modèle, sous forme notamment de fonctions ou de contraintes ;
- Le décideur a des objectifs, ceux-ci seront traduits par l'analyste en critères d'évaluation. C'est la modélisation des préférences de décideur.

Par ailleurs, le choix ou la décision est directement fonction de l'attitude du décideur vis-à-vis du risque. Mais qui est le décideur ? L'identification du décideur peut être simple ou complexe, voir même floue. Le cas est simple lorsqu'il s'agit d'un chef qui donne ses ordres ou bien d'un jury qui délibère et conclut. Le cas peut être complexe pour les grandes décisions industrielles et institutionnelles, autrement lorsqu'il s'agit de décisions stratégiques.

### Section 2 : Les principaux modèles du processus décisionnel

Après avoir présenté un bref historique sur le processus décisionnel, nous allons, dans cette deuxième section, présenter les différents modèles de prise de décision mais aussi leur portée et limites. Strategor (2004) distingue quatre grandes conceptions fondamentales qui ont marqué la littérature de la décision. Le modèle de l'acteur unique ou rationnel vu ci-dessus, le

## Chapitre I : la décision et le processus décisionnel

---

model organisationnel, le model politique et le model de la poubelle. Ces modèles servent couramment à expliquer la prise de décision du management. Chacun explique, sous certains aspects, les situations dans lesquelles les managers prennent des décisions, ainsi que le processus qu'ils appliquent. Ils sont tous indispensables à la compréhension de la complexité de la prise de décision et de la totalité de son champ d'application<sup>29</sup>.

### 1. Bref historique sur le processus décisionnel

En 1957, paraît un ouvrage qui reste à ce jour une grande référence des théoriciens de la décision «Games and Decisions» de Luce et Raiffa. Le point y est fait sur l'état de l'art à cette époque et de nombreuses suggestions sur des extensions et des applications possibles sont proposées<sup>30</sup>.

Première théorie générale des étapes d'un processus de décision a été proposée par Condorcet (1743-1794) en tant qu'élément de sa motivation pour la constitution française de 1793<sup>31</sup>, par la suite le processus de prise de décision a commencé à susciter l'intérêt des théoriciens dès 1910 quand le modèle de décision classique a été introduit par **John Dewey**. Selon cette perspective, la décision s'effectue par un décideur qui dispose d'une connaissance parfaite de son environnement, et selon Dewey le processus passe par 5 étapes essentielles : Sensation de difficulté ; Définition du caractère de cette difficulté ; Suggestion des solutions possibles ; Evaluation de la suggestion ; davantage d'observation et expérimentation menant à l'acceptation ou au rejet de la suggestion. Par opposition à ces théoriciens classiques, Herbert Simon (1955), prix Nobel d'économie (1978), a montré que les décideurs ont des capacités physiques et intellectuelles limitées et donc qu'ils ne peuvent pas envisager toutes les solutions possibles.

Ils envisagent les décisions les unes après les autres de manière séquentielle et donc adoptent la solution minimale. Dans un environnement incertain, la rationalité du décideur est donc limitée et la solution retenue sera satisfaisante, compte tenue des informations disponibles.

### 2. Le modèle classique de la prise de décision (Le modèle de l'acteur unique)

L'entrepreneur est un décideur unique et rationnel qui recherche le profit maximum avec des coûts moindres dans un environnement certain. Il est donc entièrement libre (le décideur) et

---

<sup>29</sup> D.Hellriegel Et J. W. Slocum, «Management Des Organisations », 2ème Edition, Edition Boeck, 2006, P 485.

<sup>30</sup> Robert Kast, "La Théorie De Décision", 1er Ed, Paris, Ed La Découverte, 1993, P14.

<sup>31</sup> Bernard ESPINASSE Professeur A l'Université, « Introduction Aux Décisions Et Processus Décisionnels », d'Aix-Marseille, 2009, P19.

dispose d'informations parfaites qui lui permettent d'envisager toutes les solutions possibles. Il retiendra la solution optimale qui pourra être acceptée par les acteurs de l'entreprise<sup>32</sup>.

### 2.1. Apports du modèle

Le modèle de l'acteur unique est un modèle qui a été développé par l'école classique au sein de laquelle la décision est confondue avec le pouvoir et semblait être le propre de direction de l'organisation. Elle est souvent localisée (identifiée), simple et unique. L'organisation se confond avec un acteur unique, homogène, rationnel, conscient de lui-même et de son environnement, et doté d'objectifs et/ou de préférences relativement stables.

Parler du modèle de l'acteur unique ou du modèle mono rationnel, alors que l'expression modèle rationnelle est plus souvent utilisée, se justifie pour deux raisons. D'une part, il faut éviter de suggérer que les autres modèles supposent des acteurs irrationnels, ce serait une erreur ; d'autre part, il convient de mettre l'accent sur le fait qu'une seule logique d'action est à l'œuvre il s'agit d'une mono rationalité qui exclut tout conflit sur les objectifs et sur la façon de décider<sup>33</sup>.

Strategor (2004) distingue 4 étapes logiquement enchainés du processus de prise de décisions concernant le modèle de l'acteur unique :

- Formulation du problème ;
- repérage et explicitation de toutes les actions possibles ;
- évaluation de chaque action par des critères dérivés des objectifs ou des préférences ;
- choix de la solution optimale.

Par là on peut déjà voir une différence par rapport au processus de *Dewey*, dans la mesure où il y a plus d'implication et de recherche avant la prise de décision jugée optimale dans le modèle de *Strategor*.

A travers son étude sur 2000 dirigeants d'entreprise, **McKinsey** conclue que le modèle rationnel est le plus utilisé en particulier, quand il s'agit des décisions programmables et des décisions caractérisés par la certitude ou risque parce que l'information est pertinente et les probabilités peuvent se calculer. Il ajoute aussi que le développement des techniques quantitatives de la prise de décision et le recours aux nouvelles technologies d'information sont aussi des éléments cruciaux et favorables d'utilisation de ce modèle<sup>34</sup>.

---

<sup>32</sup> Robert Kast, "La Théorie De Décision", 1er Ed, Ed La Découverte, Paris, 1993, P7.

<sup>33</sup> Strategor2004, P628.

<sup>34</sup>Ibid, p629.

### 2.2. Limites du modèle

Malgré tout ce que ce modèle à apporter aux organisations au fil du temps comme avantages, outils d'aide à la décision, etc., il a été fortement critiqué notamment par H. Simon (1945). Ce dernier fonde son jugement critique sur trois éléments qui rendent selon lui caduques une perspective de rationalité parfaite :

- Selon lui la connaissance est fragmentaire et non complète ;
- La difficulté d'anticipation des individus ;
- La difficulté d'envisagé toute les solutions possible face a un problème.

Cette remise en cause a permis de développer le concept de rationalité limitée. Avec cette idée que les individus ne peuvent choisir la solution optimale mais celle qui apparait comme étant la plus satisfaisante au regard de leurs contraintes. La proposition de Simon sur la rationalité des acteurs a été appuyée par d'autres travaux. Notamment ceux de Cyert et March (1963) qui ont montré le flou autour des buts organisationnels dans l'esprit des acteurs. Les individus vont avoir tendance à chercher des solutions pouvant plus les satisfaire localement plutôt que les solutions importantes pour l'organisation à laquelle ils appartiennent.

Au fond, c'est presque un caractère opportuniste qui guide les acteurs d'une organisation.

### 3. Le modèle organisationnel

Ce model s'inspire de deux grandes théories : théorie de la rationalité limitée de Simon, théorie de l'entreprise adaptative de (Cyert et Marche)<sup>35</sup>.

#### 3.1. Le modèle de la rationalité limitée

L'hypothèse de la rationalité parfaite a été remise en cause à de nombreuses reprises. En 1947, Simon s'oppose aux théories classiques<sup>36</sup>. De son point de vue, les hypothèses de rationalité parfaite sont contraires à la réalité. Il confirme à travers sa théorie de rationalité limitée que l'hypothèse de la rationalité parfaite est loin de décrire les processus que les êtres humains utilisent pour la prise de décisions, en particulier dans des situations complexes.

En matière de décision, Simon met son observation sur deux points fondamentaux. D'une part, il pose son observation sur le comportement psychologique du décideur isolé au moment de la décision. D'une autre part, il se place du côté de l'organisation à travers ces différentes façons (division du travail, l'autorité, l'identité et la loyauté, la communication,)<sup>37</sup>, de cette

---

<sup>35</sup> Strategor(2004), Op.Cit, P632.

<sup>36</sup> H.A. Simon (2003), Op.Cit, P6.

<sup>37</sup> Strategor (2004), Op.Cit, P634.

## Chapitre I : la décision et le processus décisionnel

---

observation, Simon forge la théorie de rationalité limitée, qui est construite autour de deux concepts centraux : la rationalité limitée et la satisfaction qui remplace l'optimalité<sup>38</sup>.

### 3.1.1. Apport du modèle

Cette notion de "*rationalité limitée*" signifie que les individus ont des limites, ou des frontières, sur la façon dont ils peuvent être rationnels. L'organisation est très complexe, et les décideurs ont le temps et la capacité de traiter seulement une quantité limitée d'informations pour prendre leur décision. Le concept satisfaction connu sous le mot solution satisfaisante signifie que les décideurs choisissent la première solution alternative qui satisfait les critères minimum de la décision. Plutôt que d'opérer toutes les alternatives pour identifier la décision qui maximise son profit, les décideurs devront opter pour la première solution qui paraît adéquate pour résoudre le problème. Si la meilleure solution est présumée exister, le décideur ne peut pas justifier le temps et les coûts consacrés à l'obtention des informations complètes. Par conséquent, la décision est prise :

- dans un contexte de rationalité limitée : la limite étant déterminée par le temps dont on dispose pour l'information utilisable et la capacité cognitive du décideur ;
- avec une démarche de simple satisfaction au lieu d'un processus d'optimisation.

### 3.1.2. Limites du modèle :

Cependant Simon a mis en évidence les limites de la rationalité limitée des décisions parmi elle :

- L'environnement est trop complexe pour être appréhendé dans sa globalité ;
- La connaissance des conséquences d'une décision est toujours partielle ;
- Il est difficile d'évaluer les conséquences futures d'une décision ;

Le plus souvent, on examine qu'un nombre restreint de choix possibles. Ainsi, la rationalité d'un individu est limitée faute de temps, faute de capacité et faute d'information.

## 3.2. Théorie de l'entreprise adaptative de (Cyert et March)

(Cyert et March) élaborent leur théorie sur les travaux de Simon, mais ils situent leurs réflexions sur les buts de l'organisation.

### 3.2.1. Apport du modèle

---

<sup>38</sup> H. Simon, « Rational Decision Making In Business Organizations In Models Of Bounded Rationality », 1982, Vol 2, Pp 364,368.

## Chapitre I : la décision et le processus décisionnel

---

Ils partent d'un constat que seuls les individus qui composent l'organisation ont des objectifs, et que l'organisation en elle-même n'en a pas. Pour eux, les objectifs d'une organisation résultent de négociations ou de compromis entre ces coalitions, et c'est l'existence de ses négociations entre coalitions qui conduisent aux prises de décision, ainsi les buts poursuivis ne sont pas rationnels, mais représentent le meilleur compromis possible<sup>39</sup>. Et le modèle du comportement de décision dans l'entreprise chez (Cyert et March) s'explique à travers quatre principes fondamentaux<sup>40</sup>:

- Le principe de résolution partielle des conflits ;
- Le principe de limitation de l'incertitude ;
- Le principe de recherche des solutions ;
- Le principe de l'apprentissage organisationnel.

### 3.2.2. Limites du modèle

Cependant ce modèle souffre de certaines lacunes dont il convient de parler. Ce sont :

- Il explique mal les phénomènes d'innovation et de changement brutal puisqu'il repose sur l'hypothèse selon laquelle les choix sont conditionnés par les structures et les procédures existantes ;
- Il est imprécis sur la manière dont les sous-unités interagissent, sur leur intégration et le rôle de la direction, sur la façon dont sont définies les structures et les procédures ; autrement dit, le modèle reste pudique sur la question de pouvoir ;
- Il admet trop facilement que les règles sont suivies au pied de la lettre et ne prend pas suffisamment en compte les enjeux et les stratégies des membres de l'organisation par rapport aux procédures et outils de gestion.

## 4. Modèle du décideur politique

Il est utilisé dans des situations spécifiques d'organisation ou structures complexes, quand les conditions sont incertaines, les informations limitées, et qu'il y a des conflits entre les décideurs au sujet des objectifs à poursuivre ou quels plans d'action prendre<sup>41</sup>.

### 4.1. Apport du modèle

---

<sup>39</sup> Strategor(2004), Op Cite, P635.

<sup>40</sup> P. Huard, « Rationalité Et Identité: Vers Une Alternative A La Théorie De La Décision Dans Les Organisations », Revu Economique, Mai 1980, Vol 31, N° 3, Pp. 540-572.

<sup>41</sup> R.L.Daft Et D. Marcic (2006), Op.Cite, P215.

## Chapitre I : la décision et le processus décisionnel

---

Ce modèle décrit l'organisation comme un ensemble de joueurs – individus ou groupes – placés dans des situations particulières au sein d'une structure plus ou moins précise (ligne hiérarchique, processus budgétaire, division du travail). Les joueurs sont dotés d'intérêts et d'objectifs propres, et contrôlent différentes ressources (autorité, statut, argent, temps, hommes, idées, informations). L'organisation n'a pas d'objectifs clairs *a priori*, ils sont discutés et redéfinis à partir de l'interprétation que font les acteurs compte tenu de leur situation de pouvoir, ses objectifs peuvent rester vagues, ambigus, et leur stabilité n'est pas garantie<sup>42</sup>. Ce modèle reconnaît que les décideurs peuvent avoir leurs propres projets, avec des besoins et des perceptions propres<sup>43</sup>.

### 4.2. Limites du modèle

Ses limites sont de deux ordres :

- En insistant sur les stratégies particulières, ce modèle tend à masquer le fait que les règles et les structures, dans le cadre desquelles ces stratégies s'exercent, sont aussi des instruments de pouvoir. Ainsi une large partie des ressources dont disposent les acteurs pour influencer les décisions (autorité, budget, personnel d'étude) dépend de décisions d'organisation qui ne sont pas traitées dans les modèles élémentaires ;
- Il néglige également l'existence d'éléments qui transcendent les stratégies particulières : valeurs communes, projets, identité. Tous ces éléments peuvent orienter l'action plus sûrement que tout processus de négociation, car ils peuvent exister en dehors de toute discussion.

### 5. Le modèle de la poubelle (Cyert, March et Olsen).

C'est un modèle descriptif développé par (Cyert, March et Olsen) pour mieux expliquer la complexité du processus de décision. Il rejette totalement toute rationalité formalisée<sup>44</sup>.

#### 5.1. Apport du modèle

Ce modèle considère chaque occasion de choix comme une corbeille dans laquelle différentes sortes de problèmes et de solutions sont jetées par les participants au fur et à mesure de leur apparition. Le mélange des papiers dans une corbeille donnée dépend des papiers qui se trouvent dedans, et leurs étiquettes, de la nature des papiers qui arrivent et du rythme auquel les corbeilles sont évacuées. Les quatre flux interagissent au hasard, et seulement un très

---

<sup>42</sup> Strategor (2004), Op.Cit, P638.

<sup>43</sup> M.Sampat Et S.Kumar, « Organization & Management And Business Communication », Edition New Age International LTD, 2005, P72.

<sup>44</sup> Strategor (2004), op cite, p 640.

faible pourcentage des solutions générées est incorporé dans la décision finale. Ce modèle considère qu'une décision est le résultat d'un couplage partiel et en partie aléatoire de quatre facteurs :<sup>45</sup>

- l'opportunité du choix c'est –à-dire l'occasion qui requiert une décision ;
- la solution qui cherche des problèmes ;
- du participant qui rentre dans le processus de prise de décision en fonction de l'attribut de la décision et leur disponibilité à entrer dans le processus décisionnel ;
- la préoccupation des gens à l'intérieur comme à l'extérieur.

### 5.2. Limite du modèle

D'autre part le modèle de la poubelle aboutit à la disparition de l'idée même de décision. Cette vision anarchique des organisations a nourri des approches qui mettent plus l'accent sur l'action que sur la décision.

Ainsi après avoir vu dans les éléments précédents les différents modèles et théories de base de la décision, on va continuer avec le modèle systémique ou le modèle « IMC ». Qui est le modèle le plus connu et le plus universel et qui inspire pour la prise d'une décision stratégique, donné par H. Simon<sup>46</sup>.

### 6. Le modèle IMC

Même avec la rationalité limitée H. Simon s'est également interrogé sur le processus décisionnel, il a proposé dès les années 1960, un schéma explicatif de ce processus, un schéma pour lequel il a obtenu le prix Nobel en sciences économiques 1978, connu bien évidemment sous le nom du modèle IMC qui présente trois phases essentielles : l'intelligence ou la compréhension du problème tel qu'il se pose, la modélisation. C'est-à-dire la conception des solutions et enfin le choix, savoir la sélection de la variante qui donne satisfaction au plus grand nombre<sup>47</sup>, et l'évaluation. (Voir la figure). Ce modèle est reconnu comme un véritable modèle de décision dont la phase intelligence et conception joue un rôle majeur.

#### 6.1. Les phases du processus décisionnel selon le modèle IMC

Même avec la rationalité limitée, H. Simon s'est également interrogé sur le processus décisionnel il a proposé dès les années 1960, un schéma explicatif de ce processus, un schéma

---

<sup>45</sup> J.L. Charon, et S. Sépari, « Management : Manuel et Application », Edition Dunod, 2007, p127.

<sup>46</sup> H.A. Simon, "The New Science of Management Decision", 1996, p134.

<sup>47</sup> Jen-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, Management Stratégique, 9<sup>ème</sup> Edition, Paris, Vuibert, 2013, P21.

## Chapitre I : la décision et le processus décisionnel

---

pour lequel il a obtenu le prix noble en 1978, connu bien évidemment sous le nom du modèle IMC qui présente trois phases essentielles : l'intelligence ou la compréhension du problème tel qu'il se pose, 1 modélisation : C'est-à-dire la conception des solutions et enfin le choix : à savoir la sélection de 1 variante qui donne satisfaction au plus grand nombre<sup>48</sup>, et l'évaluation (Voir la figure N°3). Ce modèle est reconnu comme un véritable model de décision dont la phase intelligence et conception joue un rôle majeur<sup>49</sup>.

Ainsi ce processus décisionnel explique, le processus mental de la prise de décision, qui se développe à travers les phases ci-dessous<sup>50</sup> :

- **l'intelligence, ou recherche des choix possibles :**

Autrement dit l'observation, et la compréhension, dans une logique de construction d'information pour l'action. Le point de départ est constitué par les objectifs et l'écart stratégique de l'entreprise, ce dernier résulte d'une comparaison entre l'objectif et la prévision, qui elle-même découle des analyses externes et interne.

La recherche des choix possibles peut être marquée par le principe de la rationalité limitée qui conduit les managers à cesser leurs recherches de solutions possibles lorsqu'ils en trouvent une qui est « satisfaisante » par rapport aux objectifs fixés.

- **la modélisation, ou évaluation des choix possibles :**

Cela veut dire que l'entreprise utilise et interagit des systèmes hommes-modèles, afin de concevoir la solution d'un problème. Il s'agit d'effectuer une évaluation au regard de la contribution des stratégies à la réalisation des objectifs et de la mission de l'entreprise, à l'intérieur des contraintes de moyens disponibles et compte tenu des tendances prévisibles de l'environnement<sup>51</sup>. Selon Helfer et all<sup>52</sup>, l'entreprise à ce stade étudie la réalisabilité des objectifs, on procédant à une démarche qui s'appuie sur une grille de comparaison. Cette démarche consiste successivement :

- ✓ à définir des critères de choix ;
- ✓ à pondérer ces critères ;
- ✓ à noter chaque choix possible par rapport à chaque critère ;
- ✓ à totaliser les scores.

---

<sup>48</sup>Ibid, P21.

<sup>49</sup>S.P.Fitzgerald(2002) ,Op.Cit, P15.

<sup>50</sup>Marmuse, « Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles Et Choix Stratégiques »,2eme Ed, Paris, Economica, 1996, PP 137,138.

<sup>51</sup> R-A.Thietart, J-M.Xuereb, «Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre », Paris, Dunod, 2005, P50.

<sup>52</sup> Jen-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, op.cit, P40.

## Chapitre I : la décision et le processus décisionnel

---

- **la sélection ou choix :**

Qui permet à l'entreprise de comparer les différentes solutions élaborées dans l'étape précédente, afin de choisir une, qui sera mise en œuvre en fonction des priorités de l'entreprise. Ce choix dépend des facteurs suivant :

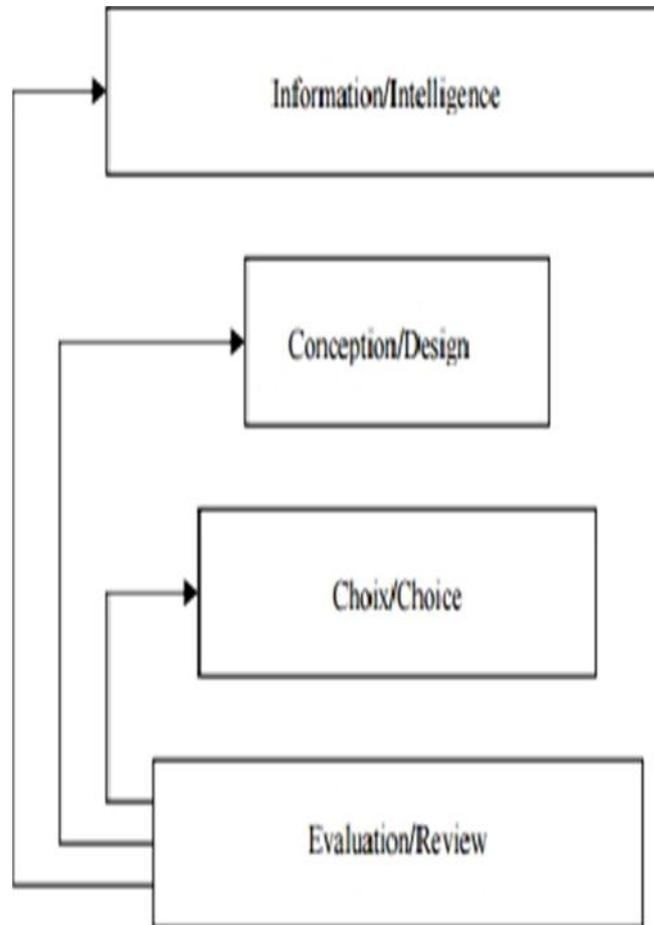
- ✓ les valeurs de l'équipe dirigeante, tant économiques et sociales, voire morales ;
- ✓ la probabilité de réalisation des objectifs ;
- ✓ le risque attribué à chaque choix possible, sachant que la recherche d'un grand profit s'accompagne d'un risque important ;
- ✓ les résultats du diagnostic interne ;
- ✓ la synergie, il s'agit de combiner les stratégies de façon à obtenir un effet de synergie.

Le processus de décision de Simon tient donc dans un choix fait, la rationalité limitée individuelle, et l'influence de l'organisation sur les conduites.

Le modèle IMC s'arrête ici, mais le décideur doit par la suite contrôler la mise œuvre de la solution qu'il a retenu de façon à évaluer les résultats, il va devoir s'assurer que la solution mise en œuvre et bien la plus adopter et si ce n'est pas le cas il doit éventuellement mettre en œuvre des mesures correctives.

Qui est suivi de **La phase d'évaluation**, Et donc Après le choix, et dans la mesure où la décision s'intègre dans un processus dynamique ; Une rétroaction (feed-back) intelligente permet de corriger bien des erreurs sur le déroulement d'un processus décisionnel. La phase d'évaluation conduit à la recommandation d'une solution appropriée au modèle. Elle peut amener à la réactivation de l'une des trois phases précédentes ou, au contraire, à la validation de la solution.

Figure N°3: Le modèle de processus de décision de Simon.



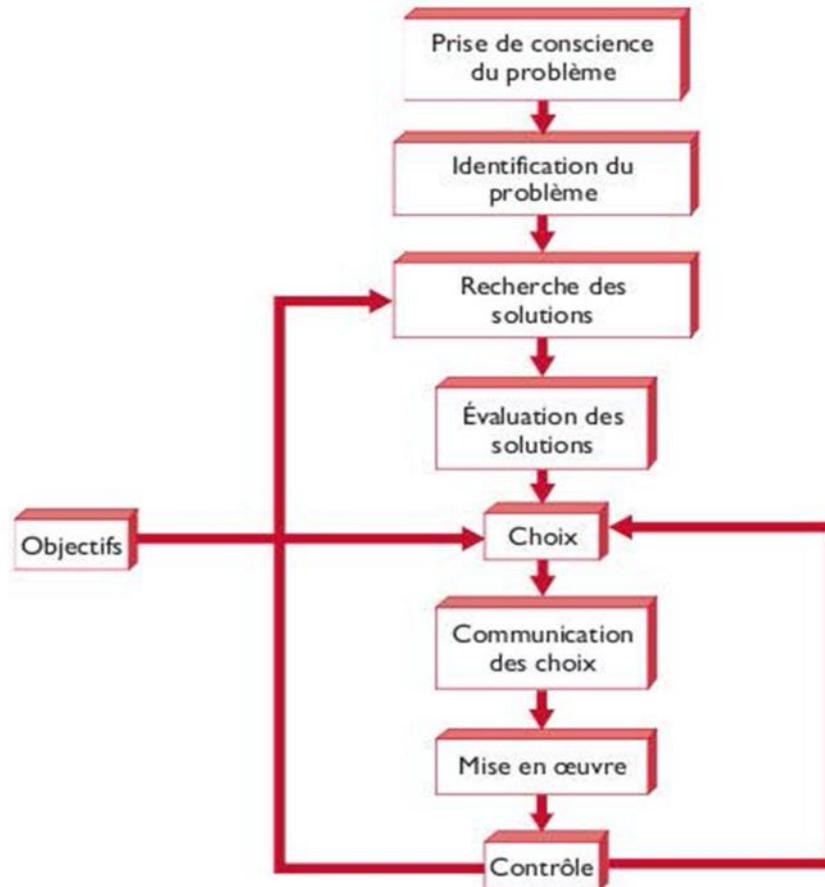
**Source:** A. Adla, « aide a la facilitation pour une prise de décision collective : proposition d'un modèle et d'un outil », p13, thèse de doctorat, human-computer interaction [cs. hc], université paul sabatier - toulouse iii, 2010.

Il faut retenir de ces différents modèles que leur réalisation dans la pratique est très complexe et mais aussi quand ils sont pris individuellement ils présentent des limites. Ainsi, pour une plus grande efficacité et pour les besoins de la pratique il s'avèrera souvent plus convenable de les associer afin de prendre une meilleure décision.

### 7. Autres modèles décisionnels qui s'inspirent du modèle IMC :

Plusieurs théoriciens et ouvrages se sont également intéressés aux modèles de prise de décision.

**Figure N°4 : Le processus de prise de décision selon *Jen-pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni*.**



Source : Jen-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, « management stratégique, p23.

La prise de conscience d'un problème ou d'une opportunité est la première étape du processus décisionnel, Une fois un problème perçu, le manager va procéder à la collecte de données et d'informations relatives à ce dernier .La plupart des décisions nécessitent la collecte d'informations pertinentes. Cette étape, implique à la fois un travail interne et externe.

Une fois un problème ou une opportunité vient à l'attention d'un gestionnaire, puis vient l'étape de la recherche de la solution, une fois les solutions retenues on procède à l'évaluation

## Chapitre I : la décision et le processus décisionnel

---

de ces solutions pour aboutir à un choix final suivant les objectifs de l'entreprise, pour après le mettre en œuvre et assurer un suivi de ce choix pour confirmer si il a abouti à des résultats attendu.

Les problèmes qui se posent lors de chaque phase bien différents. Certaines étapes sont brèves; d'autres. Longues. Les techniques mises en œuvre varient.

Pour réduire l'arbitraire et harmoniser les modalités de prise de décision. On définit parfois méthodiquement le processus et les règles qui doivent être respectée; pour choisir une solution.

On utilise aussi de nombreux outils d'aide à la décision (arbres de décision, comparaison d'utilité des options: Maximin, minimax. point mort, etc.)

Nous présentons également dans le tableau suivant le processus de prise de décision selon d'autres auteurs, les étapes du processus de décision sont diversement appréciées dans le processus de prise de décision. Pour notre recherche, on a choisi un nombre d'étapes jugés essentielles pour la prise de décision d'une manière générale.

Ce processus de décision est composé comme suit :

## Chapitre I : la décision et le processus décisionnel

**Tableau N°3** : Le nombre d'étape du processus de décision selon différents auteurs

<b>(Fedman et Arnold ,1983)</b>	<b>(Janis, 1982)</b>	<b>(Archer ,1980)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. comprendre le problème.</li> <li>2. Fixer les objectifs.</li> <li>3. développement des alternatives.</li> <li>4. collecte de l'information.</li> <li>5.évaluation des alternatives.</li> <li>6. choix d'alternative adapté.</li> <li>7. la mise en œuvre du choix.</li> <li>8. évaluation du choix.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. un besoin à la décision.</li> <li>2. définition du problème.</li> <li>3. le choix.</li> <li>4. l'application.</li> <li>5. le traitement.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compréhension et surveillance de l'environnement de la décision.</li> <li>2. détermination du problème.</li> <li>3. détermination des objectives de la décision</li> <li>4. analyse de problème.</li> <li>5. Développement des solutions possibles.</li> <li>6. construire les critères d'évaluations.</li> <li>7evaluation des alternatives.</li> <li>8. choix d'altérative</li> <li>9. Mise en œuvre du choix.</li> </ol>
<b>(Hill, 1989)</b>	<b>(Mintzberg et Al,1976)</b>	<b>(Harrison ,1975)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. définition du problème.</li> <li>2. besoin à la décision.</li> <li>3. développement des alternatives.</li> <li>4. choix.</li> <li>5. application.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. comprendre le problème (besoin à la décision).</li> <li>2. définition du problème</li> <li>3. collecte d'information (recherche).</li> <li>4. développement des alternatives (analyse).</li> <li>5. évaluations des alternatives.</li> <li>6. choix.</li> <li>7. suivie.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. fixer les objectives de l'organisation.</li> <li>2. recherche de l'alternative</li> <li>3. comparaison et évaluation de l'alternative.</li> <li>4. choix</li> <li>5. mise en œuvre de la décision.</li> <li>6. suivie de la décision.</li> </ol>

**Source** : (Fedman et Arnold, 1983), (Janis, 1982), (Archer ,1980), (Hill, 1989), Mintezberg et al, 1976), (Harrison, 1975). Etabli par nous même

## Chapitre I : la décision et le processus décisionnel

---

On distingue généralement plusieurs étapes dans le processus de décision. Les auteurs divergent sur le nombre de ces étapes : *Simon* compte trois étapes essentielles, (*Jean-Pierre Helfer*, *Michel Kalika*, *Jaques Orsoni*) huit étapes, *Mintezberg* sept étapes, cette divergence s'explique par les facteurs suivants : la taille de l'entreprise et le nombre d'individus (interne, externe) qui la compose, la complexité de la décision et la nature du problème posé, le temps préconisé à la prise de décision, la disponibilité des ressources (humains, matériel), le niveau de la pertinence de l'environnement interne et externe à la prise de décision, l'expérience et la disponibilité de l'information au moment de la prise de décision. Ainsi que le courant de pensée de chaque auteur.

### Conclusion

A la lumière de ce chapitre, nous avons tenté de synthétiser un ensemble de généralités sur la décision et sur la décision stratégique, par les différentes définitions, classifications, acteurs, sources...etc. Ce chapitre introductif nous a aidés à éclairer les principaux fondements théoriques de la décision, ainsi que son importance dans l'entreprise.

A travers les développements précédents, nous pouvons dire que le processus décisionnel est l'ensemble des étapes que le décideur suit pour prendre une décision et la mettre en œuvre.

De là nous avons commencé par le modèle le plus ancien qui est le modèle classique où le décideur est unique et rationnel, puis vient le modèle de théorie de base de la décision qui regroupe (la théorie de la rationalité limitée, la théorie de l'entreprise adaptative, la théorie du décideur politique, puis finalement le modèle de la poubelle), et enfin vers le modèle systémique IMC d'Herbert Simon, qui fera l'objet de notre étude car dans notre prés-enquête l'entreprise CEVITAL se réfère au modèle (IMC) pour prendre leurs différentes décisions, nous allons nous appuyer sur ses différentes phases pour constituer et prendre une décision stratégique ce qui fera l'objet de notre prochain chapitre.

On a également présenté différents processus de prise de décision selon leurs auteurs et nous avons constaté une différence en termes de nombre d'étapes de ces processus qui s'explique par la nature de la décision à prendre, la taille de l'entreprise, l'activité, la disponibilité des ressources...

---

# **Chapitre II : La décision stratégique adaptée au modèle IMC**

---

### Introduction

L'entreprise évolue dans un environnement, et la stratégie est de s'assurer que les ressources de cette entreprise sont bien en phase avec les exigences de cet environnement, la différence entre ses deux axes c'est que les ressources de l'entreprise peuvent être ajusté modifier changés, en revanche l'environnement on ne peut pas le contrôler car c'est (le gouvernement, les clients les fournisseurs, les concurrents...) et ses catégories on ne peut pas les influencer fortement<sup>1</sup>. Le diagnostic stratégique va justement permettre à l'entreprise de se positionner par rapport à ses concurrents et de tirer un maximum d'information sur son environnement.

Mais avant de passer à l'élaboration du diagnostic stratégique, il est nécessaire de comprendre ce qu'est la stratégie, ainsi selon **I. Ansoff** (1965) : « *La stratégie consiste à piloter les modifications de relations du système entreprise avec son environnement et de la frontière de ce système avec ce qui n'est pas lui* »<sup>2</sup>, et selon **Gerry Johnson** : « *la stratégie est la direction à long terme d'une organisation* »<sup>3</sup>.

Ainsi, l'entreprise doit collecter le maximum d'informations sur son environnement interne et externe, pour qu'elle puisse orienter ses choix et savoir si elle doit prendre une telle décision stratégique ou pas, c'est pour cette raison qu'elle devra établir deux diagnostics essentiels, constituant d'ailleurs la première phase de la dite démarche stratégique, à savoir : le diagnostic interne et externe.

La compréhension de la démarche stratégique constitue le fil conducteur de ce chapitre, où on va dans la première section voir la première phase de cette démarche stratégique, qui est le diagnostic interne, la deuxième section est consacrée pour mettre en évidence le diagnostic externe, puis en troisième section on conclura ce chapitre par les outils d'analyse et le choix stratégique, et tout cela en nous référons aux différentes étapes du modèle IMC, car la phase *Intelligence* et *modélisation* du processus IMC comporte toutes les études, les recherches, les démarches, qu'entreprend l'entreprise avant de prendre une décision, quant à la phase *choix*, c'est la mise en œuvre des objectifs retenus durant les deux premières phases, en conséquent le diagnostic interne et externe s'effectue au cours des deux premières phases du processus à savoir la phase intelligence et modélisation.

Notre travail sera résumé dans le tableau suivant :

---

<sup>1</sup> Dominique Jolly. « Les Indispensables », Vuiber, Septembre 2014, P59.

<sup>2</sup> Ansoff I., Corporate Strategy, SL, Mcgraw-Hill, 1965, P241.

<sup>3</sup> Johnson G. Et Alii, « Stratégique », 10e Ed., Paris, Pearson 2014, P672.

**Tableau n°4** : Le diagnostic stratégique adapté au modèle IMC

<b>Intelligence (I)</b>	<b>Diagnostic stratégique</b>	<b>Diagnostic externe</b>
<b>Modélisation (M)</b>		<b>Diagnostic interne</b>
<b>Choix (C)</b>	<b>Choix stratégiques</b>	

**Source** : établi par nous-mêmes.

### Section 1 : Le diagnostic interne

Le diagnostic interne va concerner plutôt la perspective de l'entreprise, autrement dit on va essayer de savoir si l'entreprise va bien et cela quelle que soit la situation du marché.

Ce type de diagnostic vise à chercher essentiellement deux types de facteurs soit les forces (compétences et capacités que l'on peut valoriser sur le marché) et les faiblesses de l'entreprise (les déficits de l'entreprise qui peuvent mettre en danger la position concurrentielle de l'entreprise). peut utiliser les outils dont l'entreprise dispose à cet effet aux trois niveaux de la stratégie :

- Le niveau global ou stratégie d'entreprise ;
- Le niveau du DAS ;
- Le niveau opérationnel.

Pour réaliser ce diagnostic, l'entreprise doit tout d'abord déterminer ce que l'on appelle ses activités principales (celles qui sont créatrices de valeur) et ses activités de soutien (celles qui permettent aux activités principales de fonctionner comme les ressources humaines et la recherche et développement). C'est ce qu'on appelle la chaîne de valeur de Porter. Cela permet d'avoir une bonne vue schématique de l'entreprise.

L'entreprise doit ensuite analyser ses ressources, c'est-à-dire constater ce qu'elle a par rapport à ce dont elle aurait besoin, puis prendre des mesures pour corriger les écarts. Les ressources sont soit tangibles, soit intangibles.

Les ressources tangibles correspondent aux ressources humaines (le nombre de salariés et leurs compétences), aux ressources physiques (les bâtiments et les machines) et enfin, les ressources financières (le niveau d'endettement, la trésorerie, la capacité d'autofinancement, etc.). Les ressources intangibles concernent les ressources technologiques (les brevets et la recherche et développement) les ressources commerciales (les parts de marché que possède

L'entreprise, l'importance de sa marque, son image, etc.) et les ressources organisationnelles (la flexibilité des salariés, sa méthode de production, sa relation avec ses partenaires...).

Pour affiner son diagnostic interne, l'entreprise doit analyser les compétences qu'elle possède. Tout d'abord, il lui faut déterminer sa compétence distinctive ou fondamentale, c'est-à-dire le savoir-faire sur lequel est basée son activité et qui lui procure un avantage sur ses concurrents. Cette compétence est très importante dans l'analyse car c'est sur elle que la stratégie est basée. Les autres compétences que doit analyser l'entreprise sont les compétences managériales (sa capacité à gérer le personnel et les activités de l'entreprise), spécifiques aux métiers de l'entreprise (le savoir nécessaire pour assurer la production) et transversales (comment l'entreprise gère les processus internes et externes).

Pour ce faire elle doit diagnostiquer et établir :

### **1. La chaîne de valeur :**

Si une organisation cherche à obtenir un avantage concurrentiel en proposant une valeur à ses clients, ses managers doivent comprendre quelles activités contribuent à cette création de valeur et quelles activités n'y contribuent pas<sup>4</sup>. Car toutes les activités qu'accomplit l'entreprise ont pour but de réaliser une offre, présentant une valeur marchande, afin de lui permettre de se rentabiliser. Par déduction, on est en droit de considérer que la « valeur » de toutes ces activités est représentée en fait par la somme d'argent que le client est prêt à payer pour obtenir la jouissance du produit (bien ou service).

C'est à partir de cette déduction que Michael PORTER a posé, comme un postulat, que la valeur se mesurait par les recettes totales de l'entreprise, qui sont la résultante d'un prix de vente par un nombre d'unités vendues. Si cette valeur est supérieure aux coûts, alors l'entreprise est en situation bénéficiaire et la différence représente la marge<sup>5</sup>.

Dans cette optique, le concept de chaîne de valeur, présenté dans le schéma, a été développé par Michael Porter<sup>6</sup> :

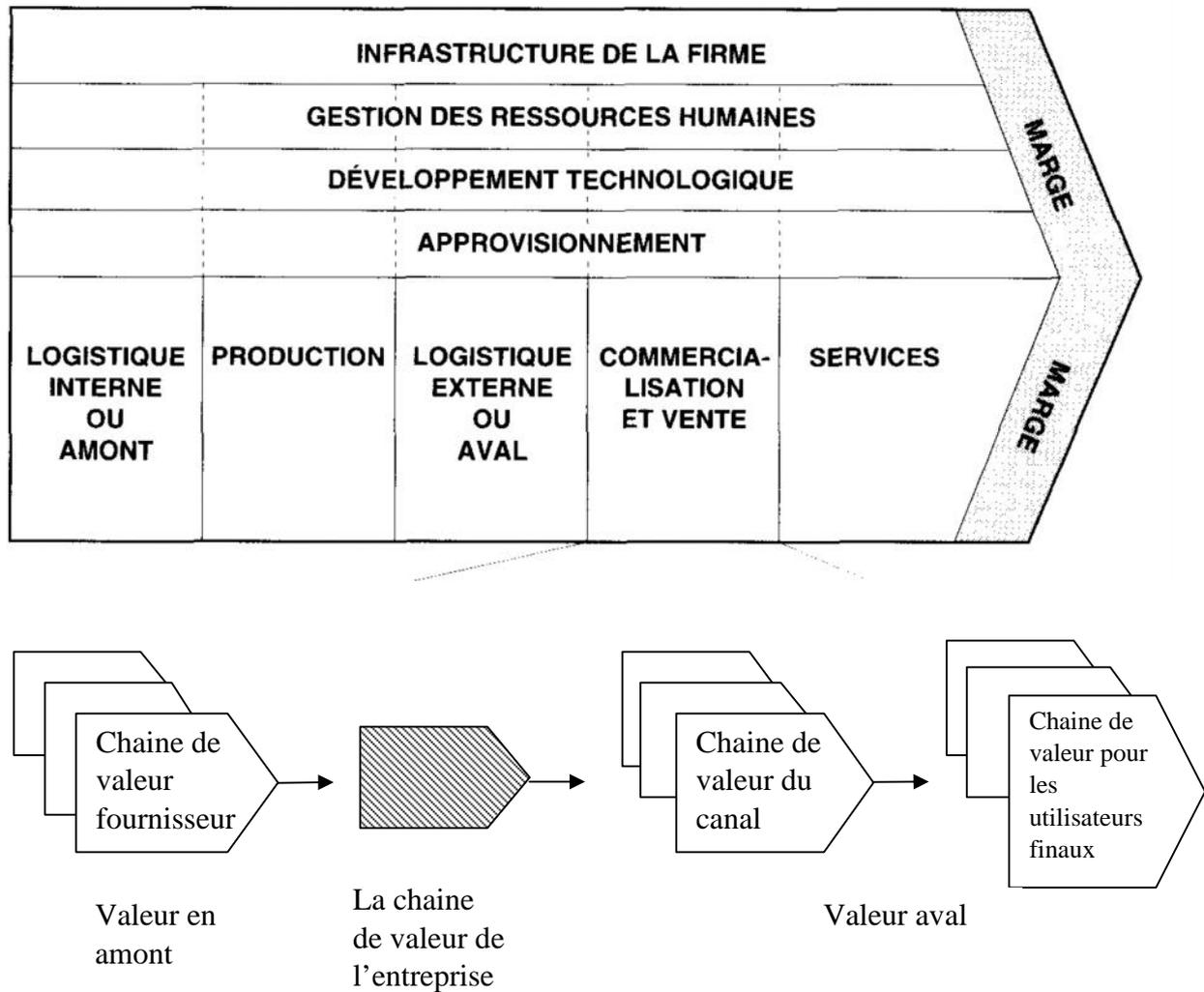
---

<sup>4</sup>Gerry Johnson; Kevan Scholes; Richard Whittington; Frederic Fréry, «Stratégie 7e édition», édition Pearson Education, Paris 2005,P99.

<sup>5</sup> Gérard Garibaldi, « Analyse stratégique », 3<sup>e</sup> édition, Eyrolles, 2008, P325.

<sup>6</sup> M. Porter, Une présentation détaillée du concept de chaîne de valeur et de ses applications figure dans L'Avantage concurrentiel, Inter Editions, 1986, P420.

Figure N°5 : La chaîne de valeur



**Source:** M. E.Porter, towards a dynamic theory of strategy, strategic management journal, 1991, vol.12, p103 (Version traduite).

Michael PORTER a fait le choix de séparer les activités d'une firme en deux catégories <sup>7</sup>:

- *les activités principale.*
- *les activités de soutien.*

On classe habituellement parmi les activités principales :

- **la logistique amont** (essentiellement l'acheminement physique des entrées telles que : matière premières, composants, sous-ensembles, équipements, outillages etc.) ;
- **la production** (des produits finis donc fabrication, assemblage, contrôle, emballage, entretien etc.) ;

<sup>7</sup>Gérard Garibaldi, 2008, op.cit, P326, P327.

- **la logistique aval** (distribution physique depuis la sortie fabrication jusqu'à la distribution ou le client, gestion des commandes, transports, stocks intermédiaires, livraison etc.) ;
- **la commercialisation** (ensemble des activités permettant l'achat par le client y compris publicité, promotion, animation et gestion du réseau de vente etc.) ;
- **les services** (pour maintenir ou améliorer le produit livré, tels que installation, garantie, dépannage, formation, pièces détachées etc.).

Et parmi les activités de soutien :

- **infrastructure de la firme** (direction générale, finances, juridique, type de management, organisation, gestion qualité, comptabilité, systèmes d'information, etc.) ;
- **gestion des ressources humaines** (prévisions des besoins, recrutement, formation, motivation, gestion du personnel etc.) ;
- **développement technologique** (R & D, conception des produits, des processus et des méthodes, système d'information etc.) ;
- **politique d'approvisionnement** (relations, sélection des fournisseurs et des produits achetés etc.).

Le contenu de chacune de ces activités doit être déterminé pour chaque type d'Entreprise, et les indications entre parenthèses ne sont là que comme un guide pour la réflexion.

Dans le cadre d'un diagnostic stratégique, la chaîne de valeur peut être utilisée de trois manières <sup>8</sup>:

- ✓ On peut la considérer comme une description des différentes activités susceptibles de créer de la valeur pour les clients. Une organisation peut ainsi être particulièrement performante dans la gestion des liens entre sa logistique, sa commercialisation et son développement technologique, mais moins compétente en termes d'approvisionnements et de production ;
- ✓ Il est possible d'utiliser la chaîne de valeur pour diagnostiquer la capacité stratégique d'une organisation, grâce au modèle VRIO<sup>9</sup> :

**V** : Quelles sont les activités particulièrement créatrices de **valeur** pour les clients et peut-on les développer ?

**R** : Les activités créatrices de valeur sont-elles **rares** ? Réciproquement, les concurrents présentent-ils une chaîne de valeur comparable ?

---

<sup>8</sup> Gerry Johnson; et all « Stratégique 7e édition», op.cit, P101.

<sup>9</sup> Ibid, P102.

**I** : Quels sont les aspects de la création de valeur les plus difficiles à **imiter** par les concurrents, notamment du fait de leur encastrement dans les systèmes de l'organisation ?

**0** : La chaîne de valeur est-elle structurée de manière à permettre aux activités les plus génératrices d'avantage concurrentiel d'exploiter pleinement leur potentiel ?

✓ La chaîne de valeur peut également être utilisée parallèlement à une chaîne de coûts, même si confondre les deux notions relève du contresens. Il est cependant difficile de quantifier précisément la contribution de chacune des fonctions à la valeur totale perçue par le client, car celle-ci reste largement subjective : tel client valorisera plus l'image du produit, alors que tel autre s'attachera avant tout à la qualité de service. Quoi qu'il en soit, en comparant la contribution de chaque fonction au total des coûts de l'organisation, on peut estimer lesquelles sont rentables et à l'inverse lesquelles ne génèrent manifestement pas de valeur au-delà de leurs coûts.

### **2. La culture d'entreprise :**

D'autres éléments doivent également être pris en compte lors de l'analyse d'une stratégie. Beaucoup d'organisations ont une longue histoire: Saint-Gobain a été créé en 1665 dans le cadre du plan de relance économique de la France voulu par Louis XIV et Colbert; l'origine de Peugeot remonte à 1810...etc., de même, beaucoup d'organisations sont fortement influencées par leur héritage historique, devenu indissociable de leur culture. L'héritage culturel d'une organisation peut constituer un avantage, car il est très difficile à imiter par ses concurrents. Cependant, la culture peut également de venir un problème en faisant barrière au changement. Dans les deux cas, lorsqu'on cherche à comprendre la stratégie d'une organisation, son histoire et sa culture doivent être prises en compte, et c'est l'objet de cette section.

Le diagnostic stratégique d'une structure doit prendre en considération son histoire et sa culture L'histoire et la culture aident à analyser les opportunités et les contraintes auxquelles les organisations sont confrontées. Pour comprendre l'environnement, il est nécessaire d'observer son évolution au cours du temps<sup>10</sup>.

#### **2.1 Définitions de la culture d'entreprise**

La culture d'entreprise donne son style à chaque firme, tout en étant immatérielle.

---

<sup>10</sup> Financial Times, PrenticeHall, EXPLORING STRATEGY Text and Cases, 10e Edition, Pearson Education, 2002, P25.

**M. Thévenet** définit la culture d'entreprise comme : « un ensemble de références partagées dans l'entreprise, consciemment ou pas, qui se sont développées et construites tout au long de son histoire » ;

La culture est un *actif stratégique* dont l'entreprise peut tirer parti pour l'atteinte de ses objectifs. Pour les consultants de **McKinsey**, la culture d'entreprise regroupe les valeurs supérieures que partagent ou doivent partager tous les membres de l'organisation.

À ce titre, elle est le point d'ancrage de la **politique générale** de l'entreprise et les dirigeants doivent y être particulièrement attentifs.

La culture stratégique est la mise en évidence des facteurs culturels qui influencent les choix stratégiques des décideurs.

### 2.2 Les composantes de la culture d'entreprise :

- **Les rituels:** Ce sont les activités collectives, techniquement superflues, considérées comme essentielles à l'intérieur d'une culture (le salut, les formules de politesse, les cérémonies sociales et religieuses) ;
- **Les héros:** Vivants, morts, réels ou imaginaires, les héros possèdent des caractéristiques hautement appréciées et servent de modèles de comportement ;
- **Les valeurs: idées et croyances** partagées par les différents acteurs de l'entreprise qui apparaîtront dans les discours des dirigeants, les supports de communication écrits ou visuels etc. (le site Internet du groupe Danone définit quatre valeurs : ouverture, enthousiasme, humanisme, proximité).

### 2.3 La culture d'entreprise et la stratégie :

Selon Peter Drucker « la culture d'entreprise mange la stratégie au petit-déjeuner ». Mais en réalité la culture et la stratégie interagissent, et dans l'idéal elles devraient se renforcer mutuellement<sup>11</sup>.

Une culture de la stratégie se traduit dans un ensemble d'habitudes de penser, de se comporter et d'agir lorsque l'on doit atteindre un objectif.

La nature implicite de la culture lui donne un rôle stratégique, pour trois raisons:

- La culture comme **liant**. Joséphine Rydberg-Dumont, présidente d'IKEA, affirme que le fait que tous ses salariés considèrent la manière dont l'entreprise fonctionne comme normale réduit très significativement la nécessité d'une supervision constante. De plus, puisque cette culture encourage la mise en cause des acquis, elle incite à l'innovation ;

---

<sup>11</sup> Joe Tye, 12 Reasons Culture Eats Strategy for Lunch, 2013.

- La culture comme **frein**. Les organisations peuvent devenir «captives» de leur culture et se révéler incapables d'élaborer des stratégies qui la contestent.

Confrontés à un environnement changeant, les managers cherchent en général à interpréter la situation au travers de leur culture et donc à se cantonner à des évolutions incrémentales, d'où un risque de dérive stratégique<sup>12</sup>.

Toutefois, l'information est également liée à toute problématique de la décision. Mais ce lien entre information et décision est ambigu (**March**, 1991 ; **Mayère**, 1993). Selon **Mayère**, «les organisations tout d'abord utilisent toute une part de leurs informations pour exercer une veille sur leur environnement et non pas à des fins de décision. Par ailleurs, l'information est plus souvent rassemblée pour justifier une décision *a posteriori*, pour contrôler une interprétation ou créer une vision commune que pour clarifier *a priori* une décision»<sup>13</sup>.

### 3. Le système d'information et la prise de décision :

Le système d'information n'est pas très intégré dans la stratégie, mais les entreprises doivent avoir obligatoirement un système d'information performant, susceptible de collecter des informations permettant l'application efficace voir efficiente de cette stratégie. Autrement dit, mener une veille informationnelle qui pourrait éventuellement aider le manager dans sa prise de décision concernant l'adoption de cette stratégie.

#### 3.1 Définition du système d'information

Pour **Reix** 2005, « un système d'information est un ensemble organisé de ressource : matériel logiciel, personnel, donnée, procédures. Permettant d'acquérir, de traiter, stocker d'information (sous forme de donnée, texte, image, sons) dans l'organisation»<sup>14</sup> ;

Dans le même ordre d'idée, O'brien(1993) écrit qu' : « un système d'information utilise des ressources humains (utilisateur final et informaticiens ) du matériel(machine et supports) et des logiciels(programmes et procédures) pour accomplir des fonction de saisie ,de traitement ,de sortie, de stockage et de contrôle qui servent à convertir en produit informatif des ressources en donné »<sup>15</sup>.

---

<sup>12</sup> Gerry Johnson Et All, « Stratégique 7<sup>e</sup> édition», op.cit, P210.

<sup>13</sup> Mayère, A, Sciences de gestion et sciences de l'information : fragments d'un discours inachevé, Revue Française de Gestion, 1993, P102.

<sup>14</sup> D.Durand, « la systémique : Que sais-je ? », Edition Presse universitaire de France, 2eme Edition, 1983, P09.

<sup>15</sup> R.Reix, « système d'information et management des organisations», Edition Vuibert ,5eme Edition, 2005, P03.

### 3.2 Les fonctions du système d'information

La mise en place du système d'information dans l'entreprise répond à la nécessité de gérer l'information d'une manière efficace. Autant que la collecte d'information, sa gestion dans l'entreprise est essentielle<sup>16</sup>.

La qualité du système d'information dépend essentiellement de sa fiabilité et de sa rapidité d'obtention, d'une manière générale, on peut distinguer quatre aspects de la fonction des systèmes d'information<sup>17</sup>:

#### 3.2.1. Collecte des données :

Recueillir de nombreuses données en vue d'une utilisation ou d'un traitement ultérieur ; il faut pour cela, identifier de manière précise si possible exhaustive les sources internes et externes à l'entreprise, susceptibles de fournir des informations permettant une meilleure prise de décision. De la même manière, le système d'information doit ainsi être en mesure de collecter et d'écouter.

#### 3.2.2. Saisie des données :

La saisie de l'information consiste à introduire les données et les informations dans le système d'information, c'est-à-dire les enregistrer sur divers supports de manière à pouvoir les conserver. L'ensemble des informations à enregistrer peut donner lieu à la rédaction d'un formulaire type qui permet :

- *La classification* : opération qui permet aussi de trouver les informations avec le minimum de difficulté ; les classifications peuvent être effectuées par nomenclatures, hiérarchie, arborescence. Quant à la codification, elle est le corollaire de la classification, destinée à simplifier la manipulation de l'information en réduisant son volume et en traduisant la classification en termes simples ;
- *La condensation des données* consiste à réduire leur volume pour des raisons de coût, de stockage ; elle peut être faite par extrait.

#### 3.2.3. Traitement de l'information :

Le traitement de l'information transforme par des opérations de tri, de classement ou de calcul des données inutiles en état d'information (résultats) utilisable par l'entreprise. Il peut être

---

<sup>16</sup> Catherine Lesnard, Sylvie Verbrugghe « Organisation et Gestion de l'entreprise » Paris , 1999, P42.

<sup>17</sup> Jean Claude Courbon « Système d'information : structuration, modélisation et communication », Paris, éd : d'organisation, 1999, P 26.

manuel ou informatisé. La mémorisation d'une information correspond à la capacité du système d'information à conserver, à stocker les informations d'une manière durable et stable.

### **3.2.4. Diffusion de l'information :**

L'utilité de la mise en place d'un système d'information, réside dans sa capacité à donner des éléments indispensables à la prise de décision. Donc, il est important d'identifier les destinataires finaux du processus de collecte d'information et de mettre en place des processus efficaces de diffusion de l'information au sein de l'entreprise.

Conformément aux fonctions du système d'information, on constate que la gestion de l'information est un processus grâce auquel l'entreprise s'informe sur elle-même et sur son environnement et réciproquement, informe son environnement sur elle-même.

### **3.3 Le rôle du système d'information dans la prise de décision :**

Pour pouvoir prendre les bonnes décisions et agir avec efficacité, l'entreprise doit disposer d'un ensemble suffisant d'informations (pertinentes, fiables, précises,...). D'où s'impose la nécessité d'une mise en place d'un système d'information.

Tous les systèmes d'information doivent aider, pendant ou après une prise de décision<sup>18</sup> :

#### **3.3.1. A l'amont de la prise de décision :**

La collecte d'information doit être la plus complète possible dès qu'une entreprise souhaite prendre une décision que celle-ci soit opérationnelle ou stratégique.

D'une part, une décision ne sera pertinente que si elle repose sur un ensemble d'informations disponibles, pertinentes, fiables, précises et récentes.

D'autre part, parce que cette collecte d'informations permet de définir le plus précisément possible les choix qui se présentent à l'entreprise lors de sa prise de décision. Que l'information soit incomplète ou de mauvaise qualité et alors l'entreprise pourra être amenée à prendre une décision contraire à ses intérêts à court, moyen ou long terme.

#### **3.3.2 Après la prise de décision :**

Il ne faut pas oublier que l'entreprise doit être capable, après avoir pris une décision de la transmettre à l'ensemble des membres de l'organisation de manière à ce qu'elle soit comprise, acceptée et appliquée par tous en conformité avec l'objectif défini. Une mauvaise compréhension peut amener les membres de l'entreprise à agir dans le sens contraire au but poursuivi par l'entreprise ce qui est la source de nombreux dysfonctionnements internes qui peuvent avoir de graves conséquences sur la survie même de l'entreprise.

---

<sup>18</sup> Charron J.L, Separi S, "Organisation et gestion de l'entreprise", 1er Ed, Paris, Ed Dunod, 1998, P311.

### 3.3.3 Dans le suivi des conséquences de la prise de décision :

Enfin, la collecte d'informations va permettre à l'entreprise de mesurer à postériori l'efficacité des décisions prises dans le passé ce qui nécessite de déterminer des critères d'évaluation de la pertinence d'une décision que ce soit sur la santé financière de l'entreprise (amélioration des bénéfices), sur l'amélioration de sa compétitivité (variation du chiffre d'affaire, de sa part de marché...) ou encore sur l'adaptation de son processus productif (augmentation des ventes, des stocks, réactivité de l'appareil productif à la décision prise...).

Ainsi, le diagnostic interne se base globalement sur une analyse stratégique des ressources interne d'une entreprise, cette démarche a pour finalité la détermination des ressources à exploiter, ou atténuer, pour rehausser la compétitivité sur le marché et minimiser les menaces entrantes...etc. Néanmoins, l'analyse interne seule ne suffit pas, la culture d'entreprise et le système d'information jouent également un rôle pour la prise d'une décision stratégique.

On devra également faire une analyse pour l'environnement externe de l'entreprise pour compléter notre démarche.

### Section 2 : le diagnostic externe

L'environnement est ce qui donne aux organisations les moyens de leur survie. Il est source à la fois d'opportunités et de menaces<sup>19</sup>.

Le diagnostic externe a pour objectif de déceler, dans une situation actuelle et dans l'évolution de l'environnement externe de l'entreprise, recèlent à la fois des opportunités, des chances de développement et des menaces qui peuvent remettre en cause les stratégies actuelles<sup>20</sup>.

Ce diagnostic permet d'alimenter la phase « intelligence » et « modélisation » du processus IMC par des informations sur l'environnement externe de l'entreprise, mais également et grâce à la veille stratégique, il permet à l'entreprise d'avoir des informations indispensables et à temps réel sur toutes les parties qui constituent son environnement externe. Celui-ci est composé essentiellement de deux sous environnements : la macro et le méso environnement, l'analyse PESTEL pour le premier et l'analyse de l'attrait de l'industrie pour le second.

#### 1. L'analyse PESTEL :

Le modèle PESTEL répartit les influences environnementales en six grandes catégories politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et égales les influences

---

<sup>19</sup> Gerry Johnson Et All, « Stratégique 7<sup>e</sup> édition », P12-P13.

<sup>20</sup> Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni., 2013,op.cit, p92.

politiques soulignent le rôle des pouvoirs publics. Ce modèle souligne le fait que la stratégie ne doit pas se contenter de prendre en compte les aspects économiques : la dimension non marchande de l'environnement ne doit pas être négligée. En pratique, les différentes dimensions du modèle PESTEL sont souvent interdépendantes<sup>21</sup> :

- **Politique** : L'environnement politique comporte plusieurs aspects, dont le régime politique en place, la réglementation et la taxation. Tous ces éléments peuvent modifier, de façon importante, la dynamique de la concurrence qui a cours dans une industrie donnée ;
- **Économique** : Les entreprises sont très sensibles à l'état de l'environnement économique général dans l'élaboration de leurs stratégies, elles prennent en considération plusieurs éléments, comme les taux d'intérêt, les taux de change, les taux d'inflation et les taux de chômage ;
- **Socioculturel** : L'ensemble des éléments socioculturels qui peuvent affecter l'entreprise. Il peut s'agir de la démographie d'un pays, des attitudes concernant la professionnalisation et des tendances sociales qui sont autant de facteurs qui situent une entreprise et son activité au cœur d'une société tel que la division du travail, sociale et sexuée. Chacune de ces dimensions est concernée par le volet international ;
- **Technologique** : L'ensemble des éléments technologiques qui peuvent affecter l'entreprise. Il s'agit d'observer les politiques de Recherche & Développement et les innovations mises en œuvre au niveau public comme privé ;
- **Écologique** : L'ensemble des éléments écologiques qui peuvent affecter l'entreprise. Ces facteurs peuvent inclure les conditions météorologiques ou le climat, particulièrement pertinents dans le cadre d'industries de tourisme ;
- **Légal** : L'ensemble des éléments législatifs qui peuvent affecter l'entreprise. Ces facteurs légaux comme les lois de protection des consommateurs, le code du travail et la protection des employés peuvent affecter le fonctionnement d'une entreprise<sup>22</sup>.

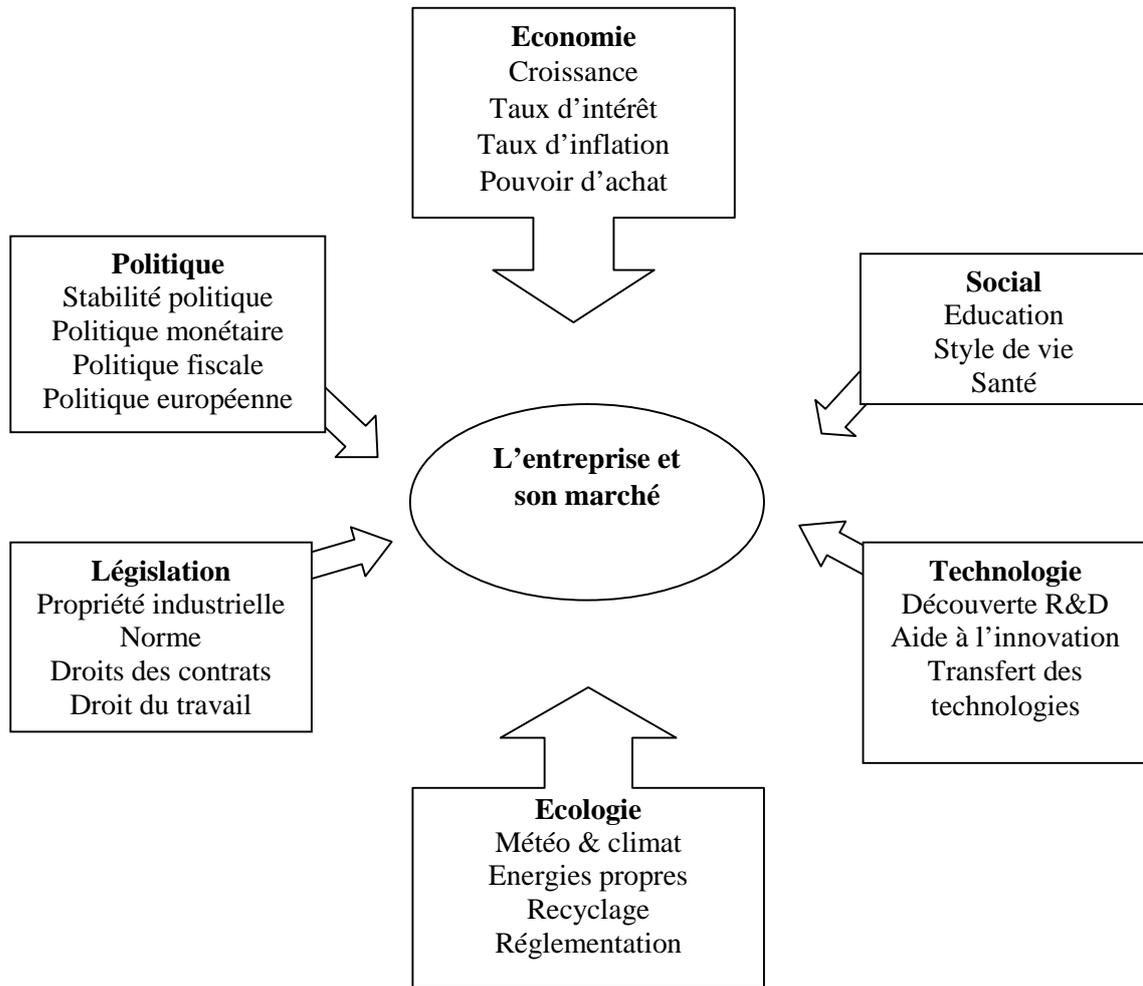
Nous allons illustrer l'analyse PESTEL par un schéma pour mieux comprendre chaque composante :

---

<sup>21</sup>Stratégie 2014, op.cit, p66.

<sup>22</sup>Stratégor (2004) , op.cit, p10.

Figure N°6 : Le modèle PESTEL.



**Source** : établi à base d'information tirés du livre Stratégor 4ème édition, p19.

L'analyse PESTEL fournit donc pour l'entreprise un ensemble de critères lui permettant d'avoir une vision globale de son marché et de son environnement (contexte général dont elle évolue). Elle permet d'anticiper les influences qui ont un impact sur le marché cible de l'entreprise ou sur le domaine d'activité stratégique qu'elle souhaite étudier. Grâce à cette analyse, l'entreprise peut mettre en évidence les tendances du marché d'une façon continue et donc d'identifier les opportunités susceptibles de lui porter plus de valeur et les menaces qui vont l'anéantir.

Il s'agira ensuite de diagnostiquer les forces de M. Porter, ce modèle stipule que celles-ci influencent souvent les décisions stratégiques prises ou à prendre par une organisation quelconque.

### 2. Les 5 forces de porter :

L'enjeu de toute entreprise évoluant dans un climat concurrentiel est de défendre ou de s'approprié de la valeur (marge ou profit) dans un secteur d'activité, *"La stratégie concurrentielle consiste à être différent. Elle implique de choisir un périmètre d'activité distinct et de proposer une combinaison de valeur unique"*<sup>23</sup>.

Au travers des cinq forces définies par M. Porter (1979)<sup>24</sup>, il propose d'évaluer la dynamique et la combativité (l'intensité concurrentielle) des entreprises en présence dans une même industrie et qui est selon lui représente l'unité de référence pour l'analyse de l'environnement. Pour celui-ci, un système concurrentiel est doté d'une capacité à produire un profit potentiel pour les firmes en présence. De ce fait, on peut distinguer deux niveaux d'analyse : les concurrents identifiables au sein d'une même filière économique, et les menaces éventuelles de concurrents hypothétiques plus difficilement repérables. L'influence de l'État vient s'ajouter aux cinq forces définies par M. Porter<sup>25</sup>. Aujourd'hui, on parle donc de six forces qui se présentent ainsi :

#### 2.1. L'intensité de la concurrence (*jockeying for position among current competitors*) :

La rivalité peut porter sur la course aux prix bas, une offre sans cesse renouvelée, des campagnes marketing massives dans tous les cas, les marchés très concurrentiels sont destructeurs de profits. C'est dans ce type de situation qu'il peut être recommandé de délaissier quelque peu l'océan rouge pour prospecter l'Océan Bleu<sup>26</sup>. Mais aussi, l'entreprise ne peut surperformer ses rivaux que si elle le peut établir une différence qu'elle peut préserver<sup>27</sup>, Porter attache préconise d'utiliser une stratégie pour faire face à la concurrence « la stratégie, face à la concurrence, est une combinaison d'objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre »<sup>28</sup> ;

#### 2.2. Le pouvoir de négociation des clients et fournisseurs (*bargaining power of customers/suppliers*) :

Les fournisseurs peuvent exercer un pouvoir de négociation sur les participants dans une industrie en augmentant les prix ou en réduisant la qualité des biens et services achetés.

---

<sup>23</sup> Frédéric Fery, Géry Johnson, Richard Whittington et Al, Stratégique, 11e édition, Paris, Perason, Juin 2017, p3.

<sup>24</sup> Porter .M.E« How competitive forces shape strategy», HARVARD BUSINESS REVIEW, 1979, pp1-10.

<sup>25</sup> Michael E. Porter ,The Five Compétitive Forces That Shape Strategy Harvard Business Review 01/2008.

<sup>26</sup>Le principe de la stratégie "Océan Bleu" de W. Chan Kim et Renée Mauborgne est cessé d'entrer en compétition. L'affrontement frontal n'est jamais la solution. C'est une dépense d'énergie inutile et préjudiciable

<sup>27</sup>Michael E.porter, What is strategy?, Harvard business review, November- December, 1996, p4.

<sup>28</sup> PORTER M., Choix stratégique et concurrence. Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Paris, Economica, 1982, p. 426.

Puissant, les fournisseurs peuvent réduire leur rentabilité dans une industrie incapable de récupérer les hausses de coûts propres prix<sup>29</sup>.

Avoir le pouvoir de négociation signifie d'avoir la capacité à modifier les règles de l'échange (le prix, les délais, service, moyen de paiement...). Alors plus un client/fournisseur va avoir un pouvoir de négociation sur l'entreprise, plus il lui sera difficile d'être compétitif<sup>30</sup>.

### **2.3. La menace de nouveaux entrants (*threat of new entrants*) :**

Les nouveaux entrants dans une industrie apportent de nouvelles capacités, le désir de gagner de nouvelles parts de marché, les entreprises se diversifiant par l'acquisition de d'autre marché, et souvent tirer partie de leur de leur ressources pour provoquer un bouleversement.

La gravité de la menace de nouveaux entrants des barrières présente, et sur la réaction des systèmes concurrents existant, si les barrières a l'entrée sont élevé les nouveaux venus ne constituerons pas une menace sérieuse<sup>31</sup>.

### **2.4. La menace de produits de substitution (*threat of substitute products or services*) :**

Les produits de substitution sont des produits qui ont des fonctions identiques (sert a la même chose, peut être utilisé de la même façon) mais une structure différente, par exemple : les lentilles par rapport aux lunettes.

---

<sup>29</sup> Michael porter (1979), op.cit, p5.

<sup>30</sup> Denis Lindon, Frédéric Jallat, Denis lindon, Frédéric le marketing : étude moyens d'action stratégique, 5e édition, Paris, Dunod, 2005, p345.

<sup>31</sup> Ibid., p3.

La figure suivante résume donc les 5 forces de M. Porter.

**Figure N°7 : Les 5 forces de M.Porter**



**Source:** Michael Porter, how competitive forces shape strategy. Harvard business review, July August 1979, p5

Pour diagnostiquer l'environnement externe, nous devons analyser aussi :

- **L'offre :**

L'analyse de l'offre consiste pour une entreprise de diagnostiquer la structure du secteur dont elle évolue en terme, par exemple, de capacité de production des concurrents, de barrières à l'entrée au secteur, de la structure des coûts de ce dernier, des fournisseurs et des technologies. Le diagnostic de l'offre appréhende donc, dans sa globalité, la structure du secteur et non les produits offerts par l'entreprise<sup>32</sup>.

- **La demande :**

Un examen attentif de l'évolution de la demande pour le produit ou le service constitue une étape importante de l'analyse. En fait, le jugement stratégique exige de connaître les grandes tendances en matière de demande : peut-on parler de cycles ? De la demande qui décline, qui reste stable ou qui augmente ? Une fois qu'on connaît l'évolution de la demande, on doit chercher à comprendre les motifs susceptibles d'expliquer ces grandes tendances. En stratégie

---

<sup>32</sup> Tugrul Atamer & Roland Calori, « Diagnostic et décisions stratégiques », 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, 2005, p87.

d'entreprise, on examine principalement deux aspects : le comportement des clients et la menace de produits substitués<sup>33</sup>.

- **Les groupes stratégiques :**

L'analyse des cinq forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur peut s'avérer trop globale pour une entreprise si plusieurs concurrents présents adoptent des stratégies différentes, le secteur est donc ainsi hétérogène. C'est pour quoi M. Porter a proposé de s'intéresser à des unités d'analyse de la concurrence plus petite: **les groupes stratégiques**. Cette analyse fait parfois apparaître des structures internes au secteur, fondées sur des regroupements d'entreprises aux caractéristiques similaires et stables dans le temps<sup>34</sup>.

On définit les groupes stratégiques comme étant des ensembles d'entreprises :

- ✓ Dont les caractéristiques stratégiques sont semblables ;
- ✓ Qui suivent des stratégies comparables ;
- ✓ Et qui s'appuient sur les mêmes facteurs de concurrence.

L'étude des groupes stratégiques apporte un cadre interprétatif :

- ✓ Les conditions d'entrée sur un secteur;
- ✓ De la rivalité entre les groupes stratégiques;
- ✓ De la dynamique de rivalité d'un groupe stratégique.

Pour prendre une décision stratégique, l'entreprise doit être à l'écoute de son environnement externe, savoir ce qui se passe autour d'elle, prévoir une réaction, mais surtout avoir toutes les bonnes informations nécessaires, au bon moment, ces informations réduisant au maximum son incertitudes sur son environnement externe à savoir (ses clients, concurrents, fournisseur, son marché...etc.).

Alors que le système d'information permet d'apporter les bonnes informations à l'entreprise au niveau interne, la veille stratégique, quant à elle lui permet de mettre à jour ses informations concernant son environnement externe, donc c'est un outil indispensable dans le diagnostic externe, car elle constitue les yeux et l'oreille de l'entreprise.

---

<sup>33</sup> Francine Séguin, Taïb Hafsi, Chrétiane Demers, Le management stratégique : de l'analyse à l'action, Montréal, édition Transcontinental, 2008, p80.

<sup>34</sup> Stratégor(2004), op.cit, p47.

### 3. La veille stratégique

En tant qu'activité, la veille n'est pas une nouveauté pour les acteurs de l'organisation amenés quotidiennement à prendre des décisions. « Ce qui est nouveau, c'est qu'aujourd'hui, en cette époque d'incertitude, cela devient une nécessité pour beaucoup d'entreprises »<sup>35</sup>.

#### 3.1 Définition de la veille stratégique :

Selon **H. Lesca (1994)**, la veille stratégique « est le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative de son environnement extérieur dans le but créatif d'ouvrir des fenêtres d'opportunités et de réduire son incertitude et ses risques»<sup>36</sup>.

Il faut alors apporter une plus value à l'information : analyse, traitement intellectuel des informations en vue de l'élaboration de produits stratégiques (dossiers, synthèses, rapports...). C'est un type de veille informationnel qui englobe les autres veilles (sociétale, concurrentielle, commerciale, juridique, technologique).

L'entreprise américaine est belle et bien pionnière en la matière. Depuis le début du XXe siècle, les entreprises américaines ont exercé des fonctions de renseignement. Progressivement, elles ont internalisé cette fonction par le recours plus fréquent à la veille dans la conduite de leurs affaires.

#### 3.2 Pour quoi faire de la veille stratégique ? :

Répondre à la question : pourquoi les entreprises font de la veille stratégique ? Revient surtout à identifier les finalités qui lui sont assignées. Faire de la veille n'est pas une finalité en soi. C'est davantage un outil, un moyen qui participe à la réalisation d'un processus, au développement d'une activité ou à la conception d'une stratégie, ou à la prise d'une décision stratégique. Selon **N. Lesca (2002)**, la veille est principalement associée à cinq thèmes du management stratégique : la planification, le positionnement stratégique et l'avantage concurrentiel, la décision, l'adaptation et la réactivité, l'innovation et l'anticipation des discontinuités, parfois aussi plusieurs de ces processus à la fois<sup>37</sup>.

#### 3.3 La VS et la planification :

La veille stratégique ne doit pas être confondue avec le concept « planification ». La planification est généralement l'apanage des grandes entreprises. En effet, les PME et PMI ne

---

<sup>35</sup> Martinet et Y-M Marti : « l'intelligence économique : Comment donner de la valeur concurrentielle à l'information », 2è édition, Paris, Organisation, 2002, p 13.

<sup>36</sup> Lesca H, « Veille stratégique pour le management stratégique. Etat de la question et axes de recherche », 1994, P58.

<sup>37</sup> Lesca N «Construction du sens : le cas de veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce », pp8.11, thèse de Doctorat, en science de gestion, école doctorale en science de gestion, 2002.

sauraient pratiquer la planification alors qu'elles peuvent très bien utiliser avec succès la veille stratégique. Selon *H. Lesca (1994)*<sup>38</sup> si l'entreprise pratique la planification, elle peut très bien pratiquer la veille stratégique ou l'ignorer, et si l'entreprise ne pratique pas la planification, elle peut fort bien se retrouver dans une situation où la veille stratégique est de plus grand intérêt pour elle.

### 3.4 La VS et l'innovation :

« La capacité d'une firme à reconnaître la valeur d'une nouvelle information, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales »<sup>39</sup>.

Cette capacité admet comme l'une de ses dimensions l'acquisition de l'information et des connaissances, qui s'appuie sur l'identification des informations et des connaissances générées à l'extérieur de l'entreprise. Cette aptitude se fonde sur la veille stratégique.

### 3.5 La VS et la décision :

L'activité de veille répond à de nombreux objectifs, mais c'est avant tout un moyen *d'aide à la décision*. Le modèle de décision (IMC) représenté par *Herbert Simon 1945*, qui stipule que l'efficacité de la prise de décision repose sur la capacité du décideur à disposer au moment opportun de la bonne information, et s'appuie sur trois phases. Ces dernières sont : l'intelligence, la modélisation et le choix. En effet, la veille est un élément crucial dans la prise de décision stratégique.

Ainsi, on peut dire que le diagnostic externe est un processus difficile car repérer une menace et/ou une opportunité dans le marché nécessite du temps et des moyens qui ne sont pas toujours à la disposition des entreprises, c'est un processus qui est désynchronisé de l'action quotidienne, cela signifie que lorsqu'on gère une entreprise on est souvent soumis à ce qu'on appelle la dictature du court terme c'est-à-dire que l'environnement évolue à une vitesse improbable, et avec lui les besoins des consommateurs, les informations sur le marché... etc.

A présent, et pour compléter la démarche stratégique, nous devons voir les différents outils utilisés pour alimenter le diagnostic interne et externe d'informations.

---

<sup>38</sup> Lesca H: « Veille stratégique concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise », Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique. Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, 1997, p 01.

<sup>39</sup> Wesley M. Cohen; Daniel A. Levinthal: «Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation», Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation, Administrative Science Quarterly, 1990, Vol. 35, No. 1, p 128.

**Section 3 : Les outils d'analyse et le choix stratégique**

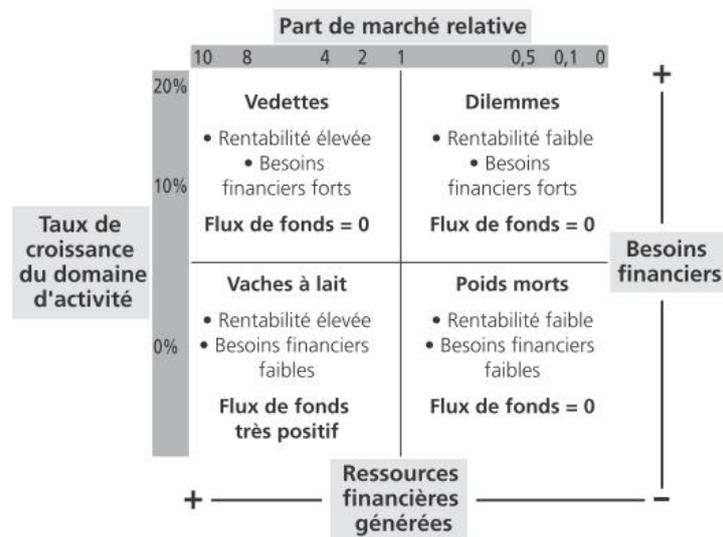
**1. Les outils d'analyse stratégiques**

Nous allons présenter la matrice BCG, ADL, MCKINSEY, SWOT qui sont jugés parmi les outils d'analyse les plus utilisées pour l'aide à la prise des décisions stratégiques.

**1.1 La matrice BCG**

La matrice de gestion du portefeuille la plus célèbre est celle du Boston Consulting Group, développée dans les années 1960 (voir la figure). Le principe de la matrice BCG consiste à positionner chacun des DAS selon deux axes : la part de marché relative du DAS (c'est-à-dire le fait qu'il soit ou non leader sur son marché) et le taux de croissance du marché. Une part de marché élevée et une croissance forte sont bien entendu attractives. Cependant, une croissance forte exige d'importants investissements, par exemple pour renforcer la capacité de production ou pour développer les marques. Il doit donc exister un équilibre au sein du portefeuille, les surplus générés par les DAS dont la croissance est faible servant à financer ceux dont la croissance est forte. Sur la matrice, chaque DAS est représenté par une bulle, dont la surface est proportionnelle à son chiffre d'affaires<sup>40</sup>.

**Figure N°8** : La matrice BCG <sup>41</sup>



Source : Stratégor « 1998 », p117

<sup>40</sup> A.C. Hax et N.S. Majluf, Stratégie Planning : Models and Analytical Techniques, coordonné par R.G, éd. Dyson Wiley, 1990, p58.

<sup>41</sup> Francine Séguin, Taïb Hafsi, Chrétienne Demers, (2008), op.cit., p148.

La matrice BCG permet ainsi de distinguer quatre types d'activités<sup>42</sup> :

- Une **vache à lait** est un domaine d'activité leader sur un marché mature. Étant donné que la croissance est faible et que les conditions de marché sont stables, le besoin d'investissement est souvent limité. Par ailleurs, les volumes supérieurs à ceux de la concurrence permettent d'obtenir des coûts inférieurs et donc des marges plus élevées. Par conséquent, les vaches à lait sont utilisées pour financer les autres activités ;
- Une **étoile** (ou star) est un domaine d'activité leader sur un marché en croissance. Il faut généralement investir lourdement pour obtenir et conserver cette position, mais les gains d'expérience générés par des volumes supérieurs laissent là encore espérer une rentabilité positive. De plus, les étoiles bénéficient des flux de trésorerie générés par les vaches à lait. Lorsque la croissance de leur marché ralentit, les étoiles deviennent à leur tour des vaches à lait ;
- Un **dilemme** est un domaine d'activité suiveur sur un marché en croissance. On peut tenter d'investir massivement (grâce aux vaches à lait) pour accroître la part de marché du dilemme afin d'en faire une étoile, mais il n'est pas certain que cette politique porte ses fruits avant que le marché n'atteigne sa phase de maturité, auquel cas le dilemme devient un poids mort. Étant donné que tous les dilemmes ne deviennent pas des étoiles, le BCG recommande d'en détenir plusieurs ;
- Un **poids mort** est un domaine d'activité suiveur sur un marché statique ou en déclin, ce qui constitue la pire des situations, pouvant mener à une consommation disproportionnée de temps et de ressources. Le BCG recommande de céder ou de mettre fin à ces activités.

La matrice BCG présente plusieurs avantages. Elle permet de visualiser aisément les besoins et le potentiel de chacune des activités qui composent le portefeuille d'une entreprise diversifiée. Elle alerte la direction générale sur les exigences financières liées à la croissance et sur le fait que les étoiles finissent toujours par décliner.

Enfin, elle force les responsables d'activités à la discipline, en leur rappelant que la direction générale récupérera le surplus qu'ils génèrent pour le réallouer en fonction des intérêts globaux. Les vaches à lait ne sont pas censées amasser leurs profits.

### 1.2 La matrice ADL (Arthur D. Little)

Le modèle ADL (ou modèle maturité) consiste à situer l'entreprise par rapport à la concurrence. On procède généralement en répertoriant les forces et les faiblesses de

---

<sup>42</sup> Ibid., p69.

l'entreprise (analyse interne). La matrice est un outil qui a été créé pour aider les dirigeants de l'entreprise et les consultants à effectuer leurs analyses.

**Figure N° 9 : la matrice ADL**

MATURITÉ DU SECTEUR POSITION CONCURRENTIELLE	LANCEMENT	CROISSANCE	MATURITÉ	DÉCLIN
DOMINANTE				
FORTE				
FAVORABLE				
ACCEPTABLE				
FAIBLE				

**Source :** Arthur D. LITTLE, stratégie et technologie, éd european forum de Davos, 1981, P-20.

L'intérêt de la matrice ADL réside également dans le fait qu'on peut situer les concurrents à l'intérieur d'une même grille et prévoir leur avenir a plus ou moins long terme.

La position relative sur un secteur est donc particulièrement bien illustrée et permet de saisir les opportunités et les risques qui concernent un métier précis dans son champ concurrentiel<sup>43</sup>.

Cet outil, par ordre chronologique, a été conçu par le cabinet Arthur D. Little à partir des deux variables suivantes<sup>44</sup> :

<sup>43</sup> Bojin, Jacques. Schoettl, Jean-Marc. « L'essentiel de la stratégie ». Paris. Édition eyrolles, 2012, P-289.

<sup>44</sup> Robert V.L. Wright Arthur D. LITTLE un système pour gérer la diversité, 1973, p325.

- *le degré de maturité du marché,*

Il permet de mesurer l'intérêt du secteur économique, le risque sectoriel et l'intensité du besoin capitalistique pour y vivre.

- *la position concurrentielle de l'Entreprise,*

Domaine d'activité stratégique, permet de prendre en compte la compétitivité de l'Entreprise face à ses concurrents.

À l'aide de ces deux variables, A.D.L. construit une matrice lui permettant de caractériser les centres de stratégie<sup>45</sup>.

Ainsi en ce qui concerne le degré de « maturité » du marché, A.D.L. a considéré que dans son principe un secteur passe dans son cycle de vie par quatre phases (apparentes): « Démarrage - croissance - maturité – déclin/vieillessement ».

Ces critères permettent de décrire l'allure habituelle de chaque phase :

- *la phase de démarrage*

se caractérise par un fort taux de croissance du marché, une volonté constante de basculements de non-consommateurs relatifs en nouveaux clients, des changements ou des modifications de technologie fréquents et rapides et automatiquement des parts de marché fragmentées et détenues par des concurrents non encore définitivement installés sur des segments de marché délimités. Les premiers à se lancer dans cette phase auront à affronter l'ensemble des concurrents offrant le produit qu'ils souhaitent remplacer ;

- *La phase de croissance*

Se caractérise elle par un taux de croissance moins élevé mais encore très fort et on commence à voir apparaître une certaine stabilité des clients, des concurrents et des parts de marché détenues, ainsi que des évolutions technologiques. Les nouveaux « entrants » sont moins nombreux et éprouvent plus de difficulté à pénétrer. C'est dans cette phase que les Entreprises sachant le mieux mobiliser leurs ressources, de tous ordres, sauront prendre à meilleur coût des parts de marché ;

- *La phase de maturité*

Possède une croissance faible, en général proche de celle du P.N.B. et se situe dans un environnement stabilisé et devenu plus prévisible ; ceci n'empêche d'ailleurs en rien l'intensité concurrentielle. C'est la phase de conflits de toute nature entre les concurrents en place, ceux qui veulent prendre des parts d'un gâteau qui ne croît plus, voire même des entrants ayant « loupé le coche » ;

---

<sup>45</sup> Gérard Garibaldi (2008), op.cit, pp284, P286.

- **La phase de vieillissement**

Doit s'établir d'abord la stagnation puis la décroissance de la demande, ce qui entraîne à terme une diminution du nombre des concurrents en place puis un rétrécissement de la largeur de gamme de l'offre produit proposée au marché. Au cours de cette phase les conflits s'apaisent car personne en réalité ne les souhaite plus.

En ce qui concerne la position concurrentielle de l'Entreprise occuper pour un segment stratégique ; c'est un élément très complexe à définir car on ne peut se contenter d'un seul critère, de type universel. On peut la définir en utilisant de nombreux critères afin de bien la caractériser par comparaison avec les performances réalisées par les concurrents, à partir de<sup>46</sup>:

- **facteurs d'approvisionnement** : intégration verticale, existence de contrats avec les sous-traitants, loyer de l'argent, etc. ;
- **facteurs de production** : capacité de production, productivité, flexibilité, situation dans le domaine des coûts, niveau de maîtrise technologique, situation géographique, etc. ;
- **facteurs financiers** : marge brute, capacité d'endettement, niveau des réserves, niveau de trésorerie, etc. ;
- **facteurs humains** : qualité du management, degré de formation de la main d'œuvre, etc. ;
- **facteurs commerciaux** : largeur de la gamme, la part de marché détenue, l'image de marque, relations avec la distribution, etc., et tous autres critères spécifiques au secteur sur lequel se développe le segment stratégique.

La difficulté réside dans le fait que certains de ces critères sont, par définition, de type qualitatif, et présentent un risque non négligeable de subjectivité lors de leur utilisation.

L'analyse A.D.L permet un diagnostic plus fin que la BCG, notamment dans le cas d'un produit dans la phase de démarrage du marché : celle-ci se caractérise par une croissance lente, comme la phase de maturité, et pour peu qu'un produit y ait une part de marché faible, Il sera considéré en BCG comme un « poids mort », alors qu'en A.D.L., si sa position reste défendable. On estimera à juste titre qu'il faut le « réorienter », c'est-à-dire le soutenir en choisissant mieux, par exemple le segment de marché sur lequel on le positionnera.

Car c'est là que l'Entreprise possède ses meilleurs atouts, non seulement dans l'absolu mais aussi et surtout par rapport aux autres concurrents. Il faut y aller, pratiquement dans tous les

---

<sup>46</sup> Ibid, P286, P287.

cas, recommande A.D.L., même si certains marchés en début de cycle de vie peuvent présenter à terme bien des surprises et révéler bien des risques pour l'Entreprise.

### 1.3 La matrice McKinsey

La matrice développée par le cabinet de conseil McKinsey (Day, 1984) s'appuie sur les mêmes principes que la matrice BCG : positionner les DAS de l'entreprise sur un cadre issu du croisement de deux dimensions relatives, d'une part, à l'attractivité de l'activité et, d'autre part, à la position concurrentielle de l'entreprise sur ces DAS<sup>47</sup>. À la différence du modèle du BCG, celui de McKinsey ne repose pas sur la seule logique financière et il tient compte de facteurs qualitatifs. Il s'intéresse au marché, tout comme le BCG, mais aussi à l'entreprise dans son ensemble<sup>48</sup>. Le premier axe du modèle est la valeur d'un domaine d'activité pour l'entreprise, à savoir non seulement le taux de croissance du domaine d'activité, mais aussi l'intérêt que représente ce domaine pour l'entreprise.

Peut-il y avoir synergie entre ce domaine d'activité et les autres domaines de l'entreprise ? Dans quelle mesure l'entreprise maîtrise-t-elle déjà des facteurs clés pour réussir dans ce domaine ? Ce domaine d'activité permet-il d'acquérir une expérience transposable ultérieurement à d'autres domaines ? La valeur d'un domaine d'activité est donc aussi liée aux capacités de l'entreprise et à son identité : ses compétences distinctives, son savoir-faire, ses intérêts et son « vouloir-faire ».

Le second axe est la position concurrentielle de l'entreprise dans un domaine d'activité, sa position dans le cycle de vie et les risques qu'il implique pour l'entreprise. Il ne s'agit donc plus de limiter l'analyse à la seule part de marché relative, comme dans le cas du modèle du BCG.

---

<sup>47</sup> Franck, Brulhart, « les 7 points clés du diagnostic stratégique », Paris, Eyrolles, 2009, P-112.

<sup>48</sup> Le management stratégique : de l'analyse à l'action, op.cit, P149, P150.

**Figure N° 10 : la matrice McKinsey<sup>49</sup>**

		Valeur de l'activité		
		Forte	Moyenne	Faible
Position concurrentielle	Forte	Maintenir la position de leader coûte que coûte	Maintenir la position Suivre le développement	Rentabiliser (« traire »)
	Moyenne	Améliorer la position	Rentabiliser prudemment	Se retirer sélectivement (segmenter)
	Faible	Doubler la mise ou abandonner	Se retirer progressivement et sélectivement	Abandonner Désinvestir

Source : modèle adapté de Stratégor (2004).

• **Avantages et limites de la matrice McKinsey<sup>50</sup> :**

Nous allons présenter les avantages ainsi que les limites de la matrice.

**Les avantages :**

Les matrices comme outils d'analyse stratégique présente beaucoup d'avantages pour l'entreprise car :

- ✓ elles présentent une vue synthétique sur l'ensemble de ses activités ;
- ✓ c'est une représentation graphique claire ;
- ✓ intègre les préoccupations financières, marketing et stratégique.

**Les limites :**

Malgré tous les avantages que les matrices apportent à l'entreprise, celles-ci présente également de nombreuse limites car :

- ✓ c'est une présentation réduite de la réalité ;
- ✓ elle réduit l'analyse stratégique à deux dimensions.

L'entreprise devra prendre en considération ses nombreuses limites pour assurer l'efficacité et la fiabilité de ses matrices.

**1.4 La matrice SWOT :**

C'est une matrice à double analyse (interne et externe), qui synthétise l'analyse stratégique.

L'analyse SWOT appelée aussi AFOM c'est un outil d'analyse stratégique.

<sup>49</sup> Stratégor (2004), op.cit, p279.

<sup>50</sup> Gérard Garibaldi(2008), op.cit, p413.

L'analyse SWOT consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement (ce que nous avons appelé la stratégie *déduite*) ou s'il est possible d'identifier ou de créer d'éventuelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources et compétences distinctives de l'organisation (ce qui correspond à la stratégie *construite*).

Dans les deux cas, on cherche à établir une adéquation entre d'une part la capacité stratégique de l'organisation et d'autre part les facteurs clés de succès de l'environnement, soit en modifiant l'une (par acquisition de nouvelles ressources et compétences), soit en modifiant les autres (en s'adressant à un nouveau marché ou en cherchant à transformer les pratiques établies sur le marché existant)<sup>51</sup>.

L'analyse SWOT permet d'identifier les axes stratégiques à développer. Bien qu'avant tout destinée à la planification, l'analyse SWOT peut servir à vérifier que la stratégie mise en place constitue une réponse satisfaisante à la situation décrite par l'analyse. Ainsi, nous pouvons expliquer les éléments de cette matrice de manière suivante<sup>52</sup> :

- **Les menaces** : ce sont les faits provenant du marché ou de son environnement et qui ne sont pas favorables. Ainsi, l'arrivée de nouveaux concurrents, la fusion de deux concurrents les rendant plus compétitifs, une réglementation restrictive, un segment de marché en régression, une instabilité internationale ayant des répercussions sur le marché...etc.;
- **Opportunités** : elles correspondent aux faits ou tendances du marché et de son environnement qui sont plutôt favorables. Ainsi, une nouvelle technologie, un segment de marché en forte croissance, un fort pouvoir d'achat du marché cible, un segment de marché émergent en forte progression, la chute d'un concurrent, une reprise économique...etc. ;
- **Des forces** : ce sont les atouts de l'entreprise et de ses gammes de produits ou services. Ce sont ses points forts par rapport aux concurrents.

Par exemple : une image d'innovateur, une excellente qualité, une gamme large et complète, une bonne relation client, une part de marché importante...etc.<sup>53</sup> ;

- **Faiblesses** : ce sont les points faibles de l'entreprise ou des gammes de produits ou services. Par exemple : une faible notoriété, une baisse de qualité, une faible rentabilité, des produits vieillissants...etc.

---

<sup>51</sup> Gerry Johnson; Et All « Stratégique 7e édition», op.cit P12-P13.

<sup>52</sup> Bruno Bachy et all, Toute la fonction management, Paris, Dunod, 2010, .P61.

<sup>53</sup> Bruno Bachy et all (2010), Ibid. P61.

**Figure N°11 : La matrice SWOT**

<p><b>Forces</b></p> <p>Jeunesse et dynamisme du personnel</p> <p>Gestion participative</p> <p>Expertise technique élevée</p> <p>Personnel bien formé</p> <p>Logiciels et équipements à la fine pointe</p>	<p><b>FAIBLESSES</b></p> <p>Satisfaction de la clientèle peu connue</p> <p>Estimés dépassent souvent les coûts réels</p> <p>Délais de production excédant les prévisions</p> <p>Personnel généralement unilingue</p> <p>Apport de capital supplémentaire incertain</p>
<p><b>OPPORTUNITES</b></p> <p>Formations multimédias sur Internet</p> <p>Marché international/ formations multilingue</p> <p>Services de formation impartis</p> <p>Partenariats avec le secteur public</p> <p>Partenariats liés à la réforme de l'éducation</p>	<p><b>MENACES</b></p> <p>Problèmes de recrutement.</p> <p>Faible croissance des revenus</p> <p>Concurrence publique accrue</p> <p>Décroissance du marché</p> <p>Entré de nouveaux concurrents</p> <p>Une baisse du pouvoir d'achat de la</p>
	<p>Clientèle</p>

**Source :** Philip Kotler, et all, Marketing Management, 4ém édition, paris, Pearson, 2012, P54.

Après avoir effectué ses deux analyses qui regroupent plusieurs outils, l'entreprise peut enfin prendre un nombre de choix, compte tenant des résultats apporté par l'analyse interne et externe de son environnement, et la récolte d'informations subtile, et bien-sûr toujours en suivant les objectifs tracé avant cette étape, il existe une variété de choix que l'entreprise pourra prendre, nous allons les cités et détaillé ci-dessus.

## **2. Les choix stratégiques**

Les choix stratégiques concernent les options stratégiques envisageables pour une organisation, à la fois en termes d'orientations et de modalités permettant de les atteindre.

Ils représentent une ou des décisions essentielles ou vitales devant servir à conditionner la survie ou le développement sur le long terme d'une entreprise ou organisation.

Une organisation peut ainsi être confrontée à toute une série d'orientations stratégiques : se diversifier dans une nouvelle offre, entrée sur un nouveau marché à l'international, voire transformer son activité grâce à une innovation radicale. Ces différentes orientations peuvent être réalisées selon plusieurs modalités : l'organisation peut acquérir un concurrent déjà actif dans la nouvelle offre ou le nouveau marché, conclure une alliance ou un partenariat avec des organisations qui détiennent les ressources ou les compétences adéquates, ou encore mettre en œuvre sa stratégie par ses propres moyens<sup>54</sup>.

Différents choix stratégiques peuvent être mis en place :

**2.1 La stratégie par domaine d'activité (DAS)** qui concernent le fait de dénicher les facteurs clés de succès existant sur un marché, d'acquérir un avantage concurrentiel par rapport aux autres concurrents et trouver ou créer de nouveaux marchés à exploiter (grâce à la convergence). Ces actions doivent répondre aux exigences du marché, bien sûr, tout en respectant les objectifs fixés par l'organisation. Ces décisions sont pertinentes au niveau d'un domaine d'activité stratégique. En outre, la segmentation stratégique c'est la démarche permettant à l'entreprise de prévoir éventuellement ses différents DAS d'où le rôle crucial de cette démarche.

Dans ce sens, la segmentation stratégique est indispensable pour une organisation, si l'on n'a pas préalablement délimité quelles sont les différentes activités de l'organisation, il est impossible de leur affecter des objectifs ou de leur allouer des ressources.

**2.2 La stratégie des niveaux de l'entreprise ou la diversification** la diversification s'oppose à la spécialisation qui consiste pour l'entreprise à demeurer dans un domaine d'activité stratégique. Lorsqu'une entreprise s'éloigne de son domaine d'activité stratégique, elle est supposée se diversifier. En pratique, le terme de diversification recouvre des réalités très différentes, l'importance de la diversification doit être appréciée au regard du changement de métier résultant de la nouvelle activité<sup>55</sup>.

### ❖ Typologie de la stratégie de diversification :

Dans la littérature en stratégie, il existe différentes typologies de stratégie de diversification :

- **La diversification produit (Product development)** : L'entreprise développe son activité grâce à la vente de nouveaux produits sur le marché, soit en lançant de

---

<sup>54</sup> Stratégique, Gerry Johnson et Al, op.cit, P41.

<sup>55</sup> Helffer J.P, Kalika M., Orsini J, op.cit, P243.

nouveaux produits, soit en changeant les caractéristiques du produit actuel. Il s'agit d'une diversification marketing. Par exemple Mont Blanc, fabricant de stylos et de montres, crée des agendas et des parfums<sup>56</sup> ;

- **La diversification de marché (market development) :** L'entreprise développe son activité grâce à la vente du produit actuel sur de nouveaux marchés comme l'expansion géographique, l'utilisation d'un nouveau canal de distribution, l'exploitation d'un nouveau segment de clientèle,... Il s'agit aussi d'une stratégie de diversification marketing<sup>57</sup> ;
- **La diversification totale (diversification) :** L'entreprise développe son activité en se lançant sur de nouveaux marchés avec de nouveaux produits. C'est la stratégie poursuivie par General Electric qui intervient dans des domaines aussi divers que les services financiers, les générateurs d'énergie, les produits industriels, les moteurs d'avion, l'électroménager, les médias, le plastique ou l'imagerie médicale<sup>58</sup>.

### 2.3 L'internationalisation :

L'internationalisation, cette stratégie de développement à l'étranger, hors de la région ou de l'Etat d'origine de l'entreprise, constitue depuis des siècles, une voie stratégique prometteuse et risquée<sup>59</sup>. C'est une forme de diversification vers de nouvelles zones géographiques.

#### ❖ Les facteurs d'internationalisation :

De nombreuses raisons poussent les organisations à s'internationaliser. Les barrières qui freinent le commerce international sont beaucoup moins élevées que par le passé. La réglementation internationale s'est améliorée, ce qui rend les investissements à l'étranger moins risqués. Les progrès des technologies de communication (de l'avion à Internet) facilitent le déplacement des personnes et la diffusion des idées. Enfin, le succès des nouvelles puissances que sont les BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud) offre de nouvelles opportunités et de nouveaux défis pour les organisations internationales<sup>60</sup>.

- *Les facteurs de coûts.* L'internationalisation peut permettre de réduire certains coûts. Là encore, on distingue trois raisons à ce phénomène. Premièrement, l'augmentation des volumes au-delà d'un seul marché national peut permettre de dégager des

---

<sup>56</sup> Morvan Y. article sur la diversification in Encyclopédie de la gestion, Economica, 2ème édition, 1997, P-983, P-992.

<sup>57</sup> Helfer J.P., Kalika M., Orsini, op.cit, P-249.

<sup>58</sup> Detrie J.P., Strategor, 5ème édition, Dunod, 2006, P-123.

<sup>59</sup> Helfer J.P., Kalika M., Orsini J., op.cit, P-255.

<sup>60</sup> Hamel et C.K. Prahalad, «Do you real! Y have a global strategy? », Harvard Business Review, 1985, vol. 63, n° 4, P139, P148.

*économies d'échelle*, que ce soit en termes de production ou de pouvoir de négociation avec les fournisseurs, deuxièmement, l'internationalisation est encouragée par l'existence d'avantages liés à la *localisation*, troisièmement, il convient de prendre en compte l'aspect *logistique*, et notamment le coût de transport des biens ou des services par rapport à leur prix final ;

- Les *facteurs réglementaires*. L'intervention des gouvernements peut favoriser ou limiter la globalisation des marchés. Les variables dont disposent les autorités pour influencer le commerce international sont nombreuses: droits de douane, standards techniques, subventions aux entreprises locales, restrictions des investissements étrangers ;
- Les *facteurs concurrentiels*. Ces facteurs sont plus spécifiquement liés aux stratégies globales. On distingue deux éléments. Le premier est *l'interdépendance* entre les opérations localisées dans plusieurs pays, qui encourage une coordination globale, Le second élément est lié à la présence de *concurrents globaux*.

Plus les concurrents globaux sont nombreux, plus ceux qui ne le sont pas encore sont poussés à le devenir. En effet, les concurrents globaux peuvent utiliser les profits qu'ils génèrent sur un marché pour subventionner leurs opérations dans d'autres zones. Un concurrent moins global est alors vulnérable. Ses nombreuses actions peuvent soit encourager ou freiner l'entreprise à procéder à la stratégie d'internationalisation. Avant toute décision d'internationalisation, il est donc indispensable de mener cette analyse dans le cadre spécifique de l'industrie concernée.

### **2.3 L'innovation:**

L'innovation est un moteur fondamental de l'économie, mais il implique des choix difficiles. Vaut-il mieux être le pionnier d'une nouvelle technologie, ou plutôt un suiveur rapide<sup>61</sup>.

#### **❖ Les dilemmes de l'innovation :**

L'innovation soulève des dilemmes fondamentaux pour les stratèges. Elle est en effet plus complexe que l'invention. L'invention implique la conversion de nouvelles connaissances dans un nouveau produit, un nouveau service ou un nouveau procédé. L'innovation, quant à elle, ajoute la phase critique de la mise à disposition de cette nouvelle offre sur le marché, que ce soit par la commercialisation dans le cas des entreprises privées ou par d'autres moyens de diffusion dans le cas des services publics. Les dilemmes stratégiques résultent de cette seconde phase. Les stratèges doivent se prononcer sur quatre questions fondamentales :

---

<sup>61</sup>Stratégique, Gerry Johnson et Al, op.cit, P-380.

jusqu'où cultiver les opportunités technologiques plutôt que de répondre aux attentes du marché, combien investir dans les innovations de produit par rapport aux innovations de procédé, quelle place donner aux idées innovantes venues de l'extérieur de l'organisation, et dans quelle mesure se focaliser sur l'innovation technologique plutôt que d'élaborer un nouveau modèle économique :

- *Innovation poussé par la technologie ou tirée vers le marché ?* : On considère souvent que l'innovation est la conséquence de la technologie. Selon ce point de vue (communément appelé le *technology push*), les scientifiques et les ingénieurs mettent au point des innovations dans leurs laboratoires de R&D, puis ces innovations sont transformées en nouveaux produits, services ou procédés que le reste de l'organisation est chargé de fabriquer et de vendre: ce sont donc les avancées technologiques qui déterminent ce qui sera commercialisé. Or, il existe une autre approche (qu'on appelle en général le *market Pull*) qui souligne que l'innovation se différencie fondamentalement de l'invention par le fait qu'elle fait intervenir des utilisateurs.

Dans de nombreuses industries ce sont les utilisateurs- et non les producteurs- qui sont à l'origine de nombreuses innovations par conséquent, les managers devraient bien plus observer leurs utilisateurs que financer leurs chercheurs <sup>62</sup>;

- *Innovation du produit ou innovation des procédés ?* Tout comme les managers doivent trouver un équilibre entre le développement technologique et l'écoute du marché, ils doivent déterminer l'influence relative des innovations de produit et des innovations de procédé. *L'innovation de produit* concerne le produit ou service qui est commercialisé, notamment en termes de fonctionnalités, alors que *l'innovation de procédé* caractérise la manière dont cette offre est élaborée et distribuée, notamment en termes de coûts et de qualité. Certaines entreprises se spécialisent dans l'innovation de produit, d'autres dans l'innovation de procédé ;
- *Innovation technologique ou innovation modèle économique ?* Beaucoup d'innovations réussies ne s'appuient pas uniquement sur des avancées scientifiques ou technologiques, mais sur la recombinaison des différents éléments du modèle économique. Souvent, les innovateurs créent de nouveaux liens entre les clients, les producteurs et les fournisseurs sans nécessairement recourir à de nouvelles

---

<sup>62</sup>J. Nichois et S. Roslow, The Scurve an aid to strategie marketing , Journal of ConsumerMarketing, 1986, vol. 3, no 2, P53, P64.

technologies. Un modèle économique - ou *business model*- décrit de quelle manière une organisation gère ses revenus et ses coûts par la combinaison de ses activités<sup>63</sup>.

Nous avons tenté de synthétiser les choix stratégiques essentiels pour l'organisation à savoir : la diversification, la stratégie par domaine d'activité, l'internationalisation, et l'innovation, et nous avons remarqué qu'aucun de ces prismes et meilleur que l'autre et qu'il n'y a pas de stratégie meilleure qu'une autre, ils fournissent des perspectives complémentaires sur la manière dont les managers font face à l'incertitude. Et l'entreprise choisie la stratégie qui lui convient le mieux tenant compte de son activité, sa taille, son marché, et ses objectifs.

### Conclusion

Au cours de ce chapitre, nous avons d'abord essayé de synthétiser l'essentiel de la démarche stratégique et du diagnostic stratégique qui la compose, à savoir le diagnostic interne et le diagnostic externe, avec les différents outils qui les composent, ensuite nous avons notamment cités d'autres outils d'analyse et de matrice que l'entreprise prend également en considération pour alimenter ces deux diagnostics, pour arriver au choix stratégique, car la formulation de la stratégie suit souvent un processus en commençant par la phase du diagnostic interne et externe et leurs différents outils, pour ensuite aboutir à un choix stratégique en fonction des résultats de ce diagnostic, et les objectifs fixés par les dirigeants.

---

<sup>63</sup> B. Demi, X. Lecocq et V. Warnier, *Stratégie et Business Models*, Pearson, 2013, P85.

---

## **Chapitre III : Analyse du processus de prise d'une décision stratégique au sein de l'entreprise CEVITAL**

---

### **Introduction**

Dans les deux premiers chapitres, nous avons essayé de dresser un corpus théorique ayant un rapport avec notre thématique de recherche. Ce même corpus nous a permis de mieux cerner notre sujet et de déterminer la méthode d'investigation adéquate pour vérifier la validité de notre hypothèse de départ, et de répondre à notre problématique.

Ce chapitre sera composé de deux sections, la première présentera l'organisme d'accueil CEVITAL, à travers son évolution, ses structures ainsi que l'analyse de son activité, dans cette section on présentera également la méthodologie qui nous a permis de structurer nos recherches.

La deuxième section, sera consacrer à la présentation et l'analyse des résultats issues d'une enquête par questionnaire adressé à chaque cadre dirigeant ayant participé à la prise de la décision stratégique de lancer la nouvelle gamme S2MK FLEURIAL, ainsi qu'un entretien directe avec le chef du département reporting et analyse des ventes au sein de CEVITAL.

L'objectif de notre enquête est de connaitre les sources d'informations d'ordre interne et externe qu'ils ont pris en considération pour prendre la décision de produire les nouveaux produits de la gamme FLEURIAL.

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

Dans cette section nous allons diviser notre travail en deux parties, la présentation de CEVITAL dans la première partie, et la méthodologie de recherche utilisé dans la deuxième.

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

##### **1.1. Présentation générale du Groupe Cevital**

Cevital est une Société par Actions au capital privé de 68 ,760 milliards de DA. Elle a été créé en Mai 1998 et est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production, équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

**1.1.1 Les valeurs du Groupe CEVITAL :**

- Ecoute & Respect ;
- Intégrité & Transparence ;
- Solidarité & Esprit d'équipe ;
- Initiative & Persévérance ;
- Courage & Engagement de performance.

**1.1.2 Activité de Cevital**

Lancé en *Mai* 1998, le complexe CEVITAL a débuté son activité par le conditionnement de l'huile en *Décembre* 1998. En Février 1999, les travaux de génie civil de la raffinerie ont débutés, cette dernière est devenue fonctionnelle en *Août* 1999. L'ensemble des activités de CEVITAL sont concentrées sur la production et la commercialisation des huiles végétales, de margarine et de sucre. Elles se présentent comme suit :

- Raffinage des huiles (1800 tonnes/jour).
- Conditionnement d'huiles finies (1400 tonnes/heure).
- Production de margarine (600 tonnes/jour).
- Fabrication d'emballage PET (Poly Ethylène Téréphtalate) (9600 unités/heure).
- Raffinage du sucre roux (1600 tonnes/jour).
- Stockage céréales (120 000 tonnes).
- Minoterie et savonnerie en cours d'étude.

**Volume des ventes :** (voir l'annexe N°3).

**Evolution des quantités en tonnes et chiffre d'affaire sur 6 années consécutives** (Voir l'annexe N°4)

**1.1.3 Missions et objectifs :**

- Garder la place de Leader agroalimentaire en Algérie (sucres et huiles) ;
- Offrir au consommateur Algérien des produits de qualité, au meilleur prix « la qualité pour tous, c'est Vital » ;
- Développer les autres segments de métiers, pour être leader à court/ Moyen termes, corps gras solides, boissons (3-5 ans) ;
- Développer nouveaux métiers, pour être un acteur majeur à court terme, céréales pour AA, Plastique .... Avec recherche de synergies, de croissance et de valeur ajoutée
- Maintenir la position de leader à l'export dans l'agro-industrie et hors hydrocarbures ;
- Participer au développement économique de l'Algérie ;

## Chapitre III : Analyse du processus de prise d'une décision stratégique au sein de l'entreprise CEVITAL

- Maintenir et développer la culture d'entreprise citoyenne.

### 1.1.4 La structure organisationnelle du complexe Cevital:

Comme chaque entreprise, CEVITAL est structuré selon un organigramme préétablie par sa direction générale afin de répondre aux exigences et aux objectifs tracés au préalable.

Figure N° 12 : Présentation de l'organigramme de Cevital



Source : Document interne de l'entreprise Cevital.

### **1.1.5 Les différentes directions de l'entreprise:**

L'entreprise dispose de différentes directions : la direction générale, la direction des ressources humaines, la direction finance et comptabilité, la direction marketing, et la direction commerciale dans laquelle nous avons effectué notre cas d'étude, et c'est la direction qui suscite de notre part un véritable intérêt.

- **Définition et rôle de la fonction commerciale au sein de CEVITAL**

La fonction commerciale de CEVITAL est une fonction assez sensible et surtout qu'elle produit un nombre important de produit finis destiné à être vendu sur le marché pour continuer dans son existence. Toute fonction commerciale est censée maîtriser parfaitement les outils managériaux et marketing de plus avoir l'œil attentif sur tous les changements qui affectent le volume de vente. Elle est censée refléter une bonne image sur la méthodologie du travail de l'entreprise, son management, la qualité des matières premières utilisées et chaque détail qui peut intéresser le marché ciblé. La fonction commerciale est considérée comme un poumon pour toute entreprise, elle occupe une place très importante. On trouve la fonction commerciale dans toutes les autres activités en dépendant, car elle permet le contact direct entre la sphère de production et celle de consommation, en prenant en charge la mission d'acheminer le produit tel qu'il a été exigé et souhaité par le marché.

La fonction commerciale regroupe toutes les activités liées directement ou non à la fonction de ses biens ou ses services. Elle intègre dans l'acte de vente proprement dit, la distribution, les activités d'analyse des marchés, d'études des comportements des consommateurs, de prévision des ventes, de communication et de promotion, avec la réaffirmation de la souveraineté du client et le développement des outils du marketing, la fonction commerciale tend à voir désormais un rôle d'intégration de l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprise.

Donc, la fonction commerciale regroupe trois catégories d'activités :

- L'étude de l'environnement : du marché et des consommateurs ;
- Préparation et la mise en œuvre d'opérations spécifiques ;
- L'organisation et le contrôle des actions commerciales.

**Présentation de l'organigramme de la direction commerciale** (Voir l'annexe N°2).

## **1.2. Analyse de l'activité de Cevital**

Nous allons présenter le marché de l'offre et de la demande de Cevital Food ainsi que l'analyse de son activité.

### **1.2.1 Les parts de marché de CEVITAL :**

Depuis sa création à nos jours, CEVITAL jouit d'un statut, d'une image de marque et d'une réputation à l'échelle national et international privilégié.

- Pour l'huile, l'entreprise CEVITAL a entre 65 et 75% de parts de marché ;
- Pour le sucre, elle détient entre 65 et 70% de parts de marché ;
- Pour les corps gras solides, graisse (B to B) et smen (leader), enfin pour la margarine (suiveur) elle a une part très minime, à cause de la concurrence nationale et internationale accrue.

CEVITAL contribue largement au développement de l'industrie agro-alimentaire. Ses activités se sont avérées hautement rentables. Elles ont permis à l'Algérie de diminuer sensiblement ses importations de sucre, d'huile et de margarine, renforçant ainsi la balance commerciale du pays.

CEVITAL exporte son excédent de production dans les pays voisins et européen. La réussite de CEVITAL lui a permis de :

- S'assurer une compétitive affirmée sur le marché régional (Afrique du nord) sur les produits alimentaires de base et ce, grâce à la maîtrise de ses coûts, de la technologie utilisée et d'une couverture appropriée du marché tant national que régional.
- D'envisager de s'ouvrir à d'autres activités industrielles. En effet le succès enregistré dans le domaine agroalimentaire dénote d'une stratégie et d'une capacité managériale certaine qui peuvent encourager le groupe à initier d'autres investissements d'envergure.

### **1.2.2 Le marché concurrentiel de Cevital:**

Avec sa gamme de produits très large, CEVITAL possède plus de 75% de part de marché au niveau national ce qui en fait le leader dans son domaine d'activité. Ses principaux concurrents sont l'E.N.C.G (l'Entreprise Nationale des Corps Gras), LA BELLE et AFIA (concurrent Saoudien qui a lancé ses produits en Juin 2008) et Safia.

Les autres concurrents sont de petits importateurs distributeurs dans le domaine des huiles et de la margarine (Bonnal, zinor) ainsi que quelques entreprises productrices d'huile d'olive ou de margarine. Cependant, ils ne constituent pas une réelle menace pour CEVITAL.

À présent après avoir présenter l'organisme d'accueil, nous allons procéder à la méthodologie de recherche.

#### 2. La méthodologie de recherche

Dans cet élément, nous allons présenter les différentes étapes par lesquelles nous avons procédé pour la réalisation de notre étude, en précisant les outils de collecte de données et les techniques d'analyse et d'interprétations des résultats.

pour arriver à réaliser les objectifs cités précédemment, nous devons vérifier nos hypothèses qui visent à décrire les éléments fondateurs de la problématique. En outre, rappelons que les hypothèses jouent un rôle de pont entre le travail d'élaboration théorique, dont elles constituent en quelque sorte l'aboutissement, et le travail empirique, auquel elle fournit l'orientation générale<sup>1</sup>.

Afin de cadrer le champ de notre recherche nous avons posé les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 01** : les informations d'ordre interne constituent une source d'information qui a influencer fortement la décision de lancé la nouvelle gamme de produits FLEURIAL.

**Hypothèse 02** : les informations d'ordre externe constituent une source d'information qui a influencer fortement la décision de lancé la nouvelle gamme de produits FLEURIAL.

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons effectué un stage pratique pendant un mois au sein de l'entreprise CEVITAL, du mois de mai jusqu'au mois de juin 2019, nous avons opté lors de la collecte de nos informations pour une démarche méthodologique à la fois qualitative et quantitative, en utilisant deux outils, dans le sens de réduire les faiblesses de chacun de ces outils par les avantages de l'autre: une enquête par questionnaire adressé à chaque cadre dirigeant de l'entreprise, et sur un entretien direct avec le chef, de département reporting et analyse des ventes au sein de CEVITAL.

---

<sup>1</sup> CHIROUZE Yves, le marketing les études préalables à la prise de décision, Edition : Ellipse, paris, 1993, p43.

### 2.1 L'échantillonnage :

Notre enquête, et constituer d'un échantillon avec un nombre réduit d'effectif, limité aux cadres dirigeants.

En se basant sur des données de l'entreprise (Cevital agro-industrie), enregistrées fin 2016, faisant état d'un nombre de 2800 salariés toutes catégories confondues appartenant à toutes les fonctions, nous avons choisi comme champ d'étude la direction commerciale, mais nous avons remis un nombre de questionnaire au cadres dirigeants des autres départements.

### 2.2 Les outils de recherche

Au cours de notre enquête, nous avons fait recours à deux outils d'investigation :

#### a) Enquête par questionnaire :

Nous avons élaboré un questionnaire composé de **27 questions**, qui porte des questions ouvertes et fermés (**voir annexe N°1**), nous avons ciblé dans un premier temps tout les acteurs qui ont participé à la prise de la décision de produire la nouvelle gamme de sauces FLEURIAL, c'est-à-dire les cadre dirigeants, qui sont le directeur général, marketing, commerciale, des ressources humaines, fiance et comptabilité, recherche et développement et le directeur de l'industrie.

Cette technique vise à recueillir un maximum d'informations précises, essentiellement auprès de ces dirigeants. Ce questionnaire a été administré en version papier et distribué aux personnes concernées par l'enquête.

Ces questions ont été élaborées en fonction des objectifs, des hypothèses, et des questions de recherche. Ce questionnaire a servi comme outil de base de notre recherche. Le recours à cet outil est justifié par l'impossibilité de s'entretenir avec tous les membres des dirigeants, par manque de temps et de disponibilité de ces derniers.

#### b) L'entretien

Dans le cadre de notre recherche, et afin de comprendre et connaître les sources d'information interne et externe que l'entreprise a pris en considération pour prendre cette décision stratégique, nous avons élaboré un guide d'entretien à base du questionnaire, pour notre cas c'était un entretien direct avec le chef de département reporting et analyse des vente, tout en posant des questions ouvertes visant à cerner notre sujet de recherche.

## **Section 2 : Analyse et interprétation des résultats**

Cette section sera consacrée à l'étude de cas, elle présentera l'analyse des résultats obtenus par notre enquête, où on présentera l'analyse du questionnaire que nous avons élaboré. Nous avons ciblés 7 cadres dirigeants de CEVITAL, mais malheureusement on a obtenu la réponse de deux cadres dirigeants uniquement qui sont le directeur commerciale et le directeur marketing.

Etant donné que la majorité des parties de ceux qui décident n'ont pas répondu, nous avons opté en parallèle pour détailler les réponses données par ces deux dirigeants, par l'entretien que nous avons effectué avec notre encadreur de CEVITAL, qui est le chef département reporting et analyse des ventes, vu son expérience, car malgré qu'il n'a pas participé à la prise de cette décision, mais il détient les principales connaissances sur ce sujet, car il avait toutes les informations nécessaires.

### **2.1 analyse interprétation des données :**

Dans cette partie, nous allons procéder à l'analyse du questionnaire question par question, on va également appuyer les éléments de réponse obtenu par l'entretien que nous avons effectué, ce questionnaire comporte 4 axes principaux comme suit :

**Axe N°01** : profil des répondants

Il n'y a eu que deux cadres dirigeants qui ont répondu à notre questionnaire :

- Le directeur commerciale : avec une expérience de 10 ans dans l'entreprise, qui détient un diplôme MBI.
- Le directeur marketing : avec une expérience de (1 à 5 ans) dans l'entreprise, qui détient également un diplôme MBI.

**Axe N°02** : le diagnostic interne

**Réponse n°01** : les types de ressources analysées au niveau interne pour l'entreprise qui leur ont permis de lancer les nouvelles gammes S2MK FLEURIAL sont :

Nous avons remarqué que :

*Pour la direction commerciale* : ils ont pris en considération les ressources immatérielles, physiques, et financières.

*Pour la direction marketing* : ils ont pris en considération, les ressources immatérielles et financières.

**Réponse n°02** : les ressources sur lesquelles l'entreprise s'est appuyée pour produire la nouvelle gamme S2MK :

### Chapitre III : Analyse du processus de prise d'une décision stratégique au sein de l'entreprise CEVITAL

Pour la direction commerciale ainsi que la direction marketing ces ressources sont :

- Les ressources humaines : par rapport à leur capacité humaine, ainsi que leurs savoir faire et expérience dans le domaine de l'agroalimentaire
- Les ressources financière : par rapport à leur grande capacité d'investissement.

**Réponse n° 03 :** les compétences clés de l'entreprise.

*Pour la direction commerciale :* il n'ya pas eu de compétences clés distinctives que l'entreprise à pris en considération pour cette gamme de S2MK.

*Pour la direction marketing :* l'entreprise a pris un consultant en marketing, et des boites de communications externes pour venir en aide par rapport à la stratégie de positionnement.

**Réponse n°04 :** les outils d'analyse du diagnostic interne

Les deux dirigeants se mettent d'accord sur la prise en considération de ces deux outils d'analyse à savoir :

❖ **La matrice SWOT et la chaine de valeur :**

Pour faire un diagnostic et une analyse stratégique pertinente ci-dessous SWOT

**Figure N°13 : la matrice SWOT de CEVITAL**

<p style="text-align: center;"><b>Forces</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Flexibilité de l'information</li><li>➤ Centralisation</li><li>➤ Système d'information plus sécurisé pour chaque DAS.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Faiblesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Les limites décisionnelles</li><li>➤ Conflit entre les DAS (phare) et les DAS (rentier).</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Opportunités</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Spécialisation et être au cœur du métier.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Menaces</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Etouffement des produits en faible rotation.</li></ul>

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

### Chapitre III : Analyse du processus de prise d'une décision stratégique au sein de l'entreprise CEVITAL

**Réponse n°05** : le rôle de la culture d'entreprise :

Les deux dirigeants confirment qu'il y'a bien eu un rôle important de la culture dans la prise de cette décision, et cela s'explique par rapport aux valeurs existant dans l'entreprise, et parmi la culture de CEVITAL la production de la bonne qualité. D'ailleurs l'entreprise est certifiée selon les normes (*ISO 9001*<sup>2</sup>, *ISO 14001*<sup>3</sup> et *OHSAS 18001*<sup>4</sup>), la disponibilité et le savoir faire, la maîtrise de la technologie et de nouveau challenge afin d'aboutir à de nouveau projet avec une large diversification, tout en restant dans le noyau du métier qui est l'agroalimentaire, et la grande distribution. La production des nouveaux produits FLEURIAL constitue un nouveau segment, une sorte d'entreprise à part, avec un personnel adéquat et une culture assez proche. Depuis sa création en 1998 CEVITAL constitue le leader du secteur agroalimentaire en Afrique, leader du marché agroalimentaire algérien notamment, ce qui lui a permis de détenir une forte culture grâce à son image de marque elle détient une notoriété, la marque CEVITAL est affichée sur tous les produits dérivés de l'entreprise pour rappeler à chaque fois la confiance et les valeurs que dégage ses produits.

**Axe n°3 : Le diagnostic externe**

**Réponse n°01** : l'analyse du modèle PESTEL.

Ci-dessous les réponses données par les deux dirigeants :

**Tableau N°5** : le modèle PESTEL de Cevital

Composantes de l'environnement externe	Prise en considération dans la décision de lancer de nouveaux produits Fleurial	Influence positive sur la décision de lancer de nouveaux produits Fleurial	Influence négative sur la décision de lancer de nouveaux produits Fleurial
Politique	×	×	
Economique	×	×	
Sociale	×	×	×
Technologique	×	×	
Ecologique	×	×	
Légale	×	×	

**Source** : établi par nous-mêmes à travers les réponses obtenues.

<sup>2</sup> ISO 9000 désigne un ensemble de normes relatives au management de la qualité publiées par l'Organisation internationale de normalisation. Actuellement, la série 9000 est constituée de : ISO 9000:2015.

<sup>3</sup> La norme ISO 14001 définit une série d'exigences que doit satisfaire le système de management environnemental d'une organisation pour que celle-ci puisse être certifiée – par un organisme extérieur et pour une durée limitée

<sup>4</sup> La norme OHSAS 18001 et L'ISO 45001 est une norme de management de la santé et de la sécurité au travail

### Chapitre III : Analyse du processus de prise d'une décision stratégique au sein de l'entreprise CEVITAL

---

On remarque qu'il ya eu prise en considération de toutes les composantes du modèle PESTEL, quant à l'influence de ces composantes : toutes ces composantes ont eu une influence positive sur la décision, mise à part l'aspect sociale qui a eu une double influence.

**Politique** : l'aspect politique constitue d'ailleurs l'origine de l'idée de base de cette décision, car au début 2017, l'Algérie s'est dotée officiellement d'un décret exécutif qui suspendra d'une manière temporaire administrative, l'importation de plus de 1000 produits fabriqués localement, dont les Algériens n'auront plus le droit de les importer ou de les commercialiser dans leur pays.

Parmi ces produits les sauces préparées comme : (La mayonnaise, tomate ketchup et autres sauces.....), c'est cette opportunité que l'entreprise CEVITAL a décidé de saisir et de produire sa nouvelle gamme FLEURIAL (mayonnaise, ketchup.....etc.)

**Economique** : l'entreprise a saisi l'opportunité de l'extension et de la croissance du marché algérien, en ce qui concerne les gammes sauces (mayonnaise, ketchup, sauce barbecue... etc.), et l'absence quasi-totale de la concurrence sur le marché.

**Sociale** : l'aspect sociale a eu une influence tant positive que négative, il a eu une influence positive car l'entreprise a pris en considération l'aspect démographique, 54% de la population algérienne est âgée de moins de 30 ans et puisque la cible concernés par les différentes gammes de sauces sont particulièrement des jeunes âgés de moins de 30 ans, donc cela représente un avantage. D'ailleurs, ils ont opté pour un packaging esprit jeune pour les sauces mayonnaise et le Ketchup, Moutarde (Squeezer au lieu du bocal en verre familiale, voir annexe N°5).

Il a eu une influence négative dans le sens où le reste de la population algérienne est constituée de personnes âgées de plus de 35ans, et cette catégorie ne consomme pas fortement les différentes gammes de sauces en les considérons comme étant néfaste pour la santé.

**Technologique** : l'activité de CEVITAL repose essentiellement sur l'innovation et la technologie, ils visent l'externe, c'est pour cela qu'ils investissent dans la haute technologie pour conquérir le marché étranger, ils misent également sur les politiques du département Recherche et Développement.

**Ecologique** : l'entreprise est certifiés par les normes Iso 14001, et 22000 environnement, sécurité, hygiène, mais malgré tout cela, elle a un impact négatif sur l'environnement (pollution des eaux et de l'air ainsi que de la nature, mais aussi du fait qu'elle soit mal

### Chapitre III : Analyse du processus de prise d'une décision stratégique au sein de l'entreprise CEVITAL

---

positionné car elle se situe près du centre ville, mais également à cause des déchets organiques en décomposition), d'ailleurs plusieurs associations sont d'accord pour dénoncer tout cela, et luttent pour y remédier.

**Légales** : les lois sont avantageuses pour les investisseurs en Algérie, elles encouragent la production locale, de ce fait il y'a une réduction des taxes par rapport aux entreprises qui importent ses produits.

#### **Réponse n°02** : le degré de la concurrence

Les deux dirigeants ont confirmé une prise en considération de la concurrence mais avec un degré moyen, cela s'explique du fait de l'absence du principal concurrent sur le marché avant le lancement de la gamme S2MK, il n'y avait que DAILY comme concurrent, et donc le marché était pratiquement vierge à ce moment là.

Actuellement le marché rencontre un déficit de produits de qualité et ce depuis l'arrêt des importations, les produits locaux ont pour réputation d'être bas de gamme avec des prix très accessibles et où la qualité est loin d'être une priorité.

À travers leurs offres, ils se sont fixés comme challenge de relever les standards actuels du marché avec des produits de qualité répondant aux attentes des consommateurs. Il y'a eu par la suite l'apparition d'autres concurrents (Lesieur, Daily, Delicio, Mister, Ela, Jumbo), qui ont voulu saisir la même opportunité.

Mais après, Lesieur a fait son retour sur le marché en implantant son usine en Algérie plus exactement à Tessala El Mardja, près d'Alger, elle est le fruit d'une décision prise en juillet 2017, soit avant la décision de l'Algérie de restreindre les importations de plusieurs centaines de produits de consommation, dont la mayonnaise. L'usine, est entrée discrètement en production en août 2018.

#### **Réponse n° 03** : l'impacte des attentes de la clientèle sur la décision

Les deux dirigeants ont confirmé que les attentes de la clientèle ont eu une forte influence sur la prise de la décision, et ce par rapport au pouvoir de négociation des clients : CEVITAL détient un pouvoir de négociation sur ses clients par rapport à son image et à son notoriété, étant leader sur le marché algérien, l'entreprise a réussi à avoir la confiance des consommateurs qui sont habitués aux produits CEVITAL.

**Réponse n°4 :** la prise en considération des fournisseurs.

Les deux dirigeants ont affirmé qu'il n'y a eu prise en considération de l'avis des fournisseurs avant de lancer la gamme S2MK, car l'entreprise a voulu bénéficier du pouvoir de négociation qu'elle a sur ses fournisseurs vu la diversification de ses produits, ce qui lui a permis d'utiliser souvent un seul fournisseur pour plusieurs produits, donc de faire des achats de groupe, et concernant la gamme S2MK l'entreprise a sollicité ces mêmes fournisseurs.

Lors du lancement de la gamme sauces il n'y a pas eu prise en considération d'autres fournisseurs, mais actuellement l'entreprise envisage d'opter pour un fournisseur local au lieu d'importer le packaging de la gamme 950.

**Réponse n°05 :** la prise en considération de l'apparition des concurrents potentiels.

Les deux dirigeants ont confirmé la prise en considération des concurrents potentiels avec un degré moyen, cela s'explique par l'absence quasi-totale de la concurrence avant le lancement de la nouvelle gamme S2MK, à cause de l'absence du leader sur le marché (Lesieur), mais aussi car l'entreprise a utilisé son cœur de métier (l'huile) qui constitue un aliment majeur dans la production de la gamme S2MK, ce qui lui a permis d'avoir un avantage concurrentiel par rapport au prix de production.

En outre, l'entreprise savait que pour la concurrence, l'importation est plus chère, avec des taxes assez importantes jusqu'à 15%, contrairement à CEVITAL qui bénéficie d'une réduction de taxes.

**Réponse n°06 :** l'influence des produits de substitutions sur la prise de décision.

Les deux dirigeants ont affirmé qu'il n'y avait pas eu de prise en considération des produits de substitutions, car ils ont jugé que l'entreprise produit une large gamme de sauces qui constitue entre eux même des produits de substitutions.

Mais à notre avis, CEVITAL devait prendre en considération cet aspect, en vue de l'existence de d'autres produits de substitution mis à part les différentes sauces, nous citons à titre d'exemple : le fromage, l'huile d'olive, que l'entreprise ne produit pas, et qui sont beaucoup moins néfastes pour la santé, et donc qui pourraient parfaitement faire des produits de substitutions notamment pour la population de plus de 35 ans.

**Axe n°4 :** Collecte d'information et prise de décision

**Réponse n°01 :** la veille stratégique

Les deux dirigeants affirment qu'ils ont une cellule de veille stratégique et dont ils s'en servent pour collecter les informations sur l'environnement externe, et que cette cellule a une moyenne influence sur la décision du lancement de la gamme S2MK, car ils l'ont utilisée pour recueillir les informations nécessaires sur l'environnement externe, des informations par rapport à la décision de l'arrêt des importations qui constitue un avantage concurrentiel important pour CEVITAL, cette cellule a permis aussi d'avoir le positionnement sur la maîtrise des coûts.

Quant à la concurrence, cette cellule a permis de savoir que le seul leader au marché nationale est Lesieur, qui est leader depuis qu'il a commencé son exportation en Algérie en 1948, et juste après la déclaration de l'arrêt d'importation de certains produits, CEVITAL a mis en place une cellule de veille de différents types (veille stratégique, commerciale, environnementale), ainsi après l'analyse de toutes les informations collectées par cette cellule concernant le lancement de ce nouveau projet, ce dernier doit être exposé devant le comité exécutif constitué du DG et de ses collaborateurs qui vont trancher sur la partie d'investissement.

D'après toutes ces données, et en se référant à la revue de littérature sur la veille stratégique, nous jugeons que l'entreprise devait exploiter fortement sa cellule de veille stratégique, car c'est un outil qui participe à la réalisation d'une stratégie, en exploitant fortement cet outil, l'entreprise pouvait avoir une vision globale sur tous les autres outils externes de collecte d'information.

**Réponse n° 02 :** l'utilisation des outils d'analyse stratégique pour la prise de décision

Les deux dirigeants ont confirmé qu'ils utilisent les outils d'analyse stratégique pour la prise de la décision de lancer la nouvelle gamme S2MK, c'est pourquoi la veille stratégique a eu une moyenne influence sur cette décision, à notre avis ils se sentent en situation de force, vu qu'ils devancent de beaucoup de parts la concurrence actuelle. Il y a prise en considération de d'autres outils tels que :

*Pour la direction commerciale :* ils utilisent la matrice SWOT, que nous avons citée précédemment. Ainsi que la matrice ADL par rapport au cycle de vie de chaque produit en prenant en considération la concurrence et les forces et faiblesses dégagées par la matrice SWOT.

*Pour la direction marketing :* ils ont utilisé les mêmes outils que la direction commerciale, mais ils ont également utilisé la matrice BCG.

**Figure N°14 : La matrice BCG de CEVITAL :**

<b>Taux de croissance du marché</b>  <b>Fort</b>    <b>Faible</b>	<u><b>Vedette –étoile</b></u>  <b>L'huile</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fleurial</li> <li>• Elio</li> <li>• Fridor</li> </ul>	<u><b>Dilemmes</b></u>  <b>Margarine</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matina</li> <li>• Fleurial</li> </ul>
	<u><b>Vache à lait</b></u>  <b>Sucre</b>	<u><b>Poids morts</b></u>  <b>Jus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• jus de fruits</li> </ul>

**Fort** **Faible**  
**Part de marché relative du produit**

**Source :** réaliser par nous-mêmes à base de données recueillis dans l'entreprise.

***L'Huile :***

Pour l'huile, l'entreprise CEVITAL a entre 65 et 75% de parts de marché, c'est un produit en maturation, de ce fait diversifié en plusieurs gammes (fleurial, élio, fridor), il constitue 26% du CA.

***Sucre :*** pour le sucre, elle détient entre 65 et 70% de parts de marché car il est en pleine maturation et cette maturation s'explique par la largeur et la longueur de la gamme et sa diversification (sucre roux, sucre en morceaux) et il a une plus grande marge, il constitue plus de 35 % cent du CA.

***La margarine :*** par rapport à la figure n°14 on remarque que les margarines sont en phase déclin et cela s'explique par le fait que la margarine CEVITAL est suiveur sur le marché algérien, elle a une part très minime, à cause de la concurrence nationale et internationale accrue. Le leader c'est labelle, et le challenger est le Sol.

***Le jus :*** point mort car les ventes sont constantes, il n ya pas de partie variable sur la partie vente et dynamique du marché par rapport aux prévisions des ventes.

#### **Réponse n° 03** : le système d'information

Les deux dirigeants ont confirmé que l'entreprise possède un système d'information interne a moyenne influence sur la collecte d'informations qui représente une phase importante à la prise de cette décision, c'est un système d'information informatisé et formel, nous avons remarqué qu'il y'avait d'ailleurs une circulation d'information assez fluide entre l'ensemble des employés, et que le DG prend toujours l'avis de tous les collaborateurs avant de prendre une quelconque décision.

**Le SI de CEVITAL** : CEVITAL utilise actuellement le SAGE-1000 qui est certifié par la norme ISO 9001, malgré que ce système soit performant mais il a plusieurs limites qui ont poussé l'entreprise à avoir une vision d'immigration vers le SAP car avec ce nouveau système d'information leurs services supports se dotent d'un outil qui leur permettra de communiquer, et partager de manière plus fluide, plus sécurisée et bien plus performante l'information.

Ils intègrent ce projet avec la réelle volonté d'accroître leurs niveaux de service à l'égard de leurs clients, mais ils souhaitent que cette migration soit également une opportunité d'amélioration de leurs outils.

#### **Réponse n°04** : l'origine des informations utilisées

Les deux dirigeants se mettent d'accord pour dire qu'ils ont sollicité leur collaborateurs à leur donner plus d'informations, et des personnes externes à l'entreprise comme des boîtes de communications et des conseillers externes. Ces informations ont été traduites sous forme de plan, puis sous forme de projet.

#### **Réponse n°05** : les acteurs qui ont participé à la prise de la décision

Ces acteurs sont : le directeur générale, le directeur commercial, le directeur marketing, le directeur de recherches et de développement, le directeur des finances et comptabilité, le directeur achat, le directeur d'industrie, et le directeur des ressources humaines.

#### **Réponse n°06** : le temps de la prise de cette décision.

Les deux dirigeants ont confirmé que la décision de produire la nouvelle gamme S2MK, a été prise en moins d'une année car c'était une opportunité que l'entreprise a saisie au moment venue. Cette décision est peu nouvelle par rapport aux décisions déjà prises, car l'entreprise est déjà dans la production des produits agroalimentaire.

#### **Réponse n°07** : le suivi

Les deux dirigeants ont confirmé qu'il y a eu effectivement un suivi après le lancement de la gamme S2MK, et ils pensent que ce suivi a donné à peu près les résultats attendus, car il y a

prévu de lancer cette gamme bien avant Janvier 2018, selon notre avis cela ne justifie pas le fait que le suivis n'a pas donné de résultats exacte, certe la date de lancement peut avoir un impacte sur tout les résultats attendu, mais il ya certainement d'autres éléments qu'ils ont omis de cités.

#### 2.2 Le processus décisionnel concernant la nouvelle gamme de l'entreprise :

Le processus décisionnel pour le cas de CEVITAL, est issu du modèle IMC sous trois phases différentes : intelligence, modélisation, choix.

- **Intelligence** : dans cette première phase, l'idée survient par rapport à une étude de marché, (qui comporte toutes les étapes de recherches internes et externe que nous avons citées précédemment), l'idée va ensuite être étudié par des consultants interne et externe spécialisé en stratégie d'entreprise, et des conseillers au niveau de la direction générale coté stratégie des entreprises ainsi que le département recherches et développements, ensuite l'équipe marketing se réunira pour exposer cette idée, et discuter des pour et des contres par rapport à cette idée.
- **Modélisation**: Durant cette deuxième phase, une création d'une équipe de projet va se faire, car comme nous l'avons dit précédemment la décision de produire la nouvelle gamme FLEURIAL est une décision d'investissement. Cette équipe de projet contient l'équipe achat des matières premières, l'équipe marketing, recherche et développement, pour faire un prototype par rapport au produit (construire des business modèle), l'équipe marketing va faire des positionnement par rapport aux prix, au visuel, à la communication, la marque, tout en consultant des boites externe de stratégie et de communication d'entreprise, et une fois que cette équipe détiendra des éléments de réponse, ils exposeront les résultats des différents analyses pour le Comex, il vont leur proposer l'idée et le projet avec un business modèle,(tout le processus, les investissements, les marges), pour voir si le projet est réalisable , ensuite il vont faire des testes pour valider ou décliner l'idée par le directeur générale avec l'approbation de tout les dirigeants de chaque groupe et les actionnaires.
- **Choix** : après la validation du projet de lancement de la nouvelle gamme FLEURIAL par le DG, et l'ensemble des acteurs ayant participé à la prise de cette décision, ils vont étudier le coté marketing (distribution, communication, positionnement, marge par rapport à la concurrence), toujours avec la même équipe de projet, en laissant de coté l'équipe commerciale qui interviendra à la fin lors de la réalisation de ce projet, ils vont également faire appel à l'équipe qualité HSE pour la certification du produit.

### Chapitre III : Analyse du processus de prise d'une décision stratégique au sein de l'entreprise CEVITAL

---

Après le lancement et avant la production, ils vont exposer une autre fois pour le Comex afin de donner un autre accord de commencement, ensuite lors de la production une dégustation devra se faire ainsi que des focus groupe, pour voir si le produit est apprécié pour le lancer sur la grande surface, et un plan d'action, après l'entreprise devra fixer une stratégie d'action et de communication, en premier lieu elle va effectuer une campagne 360° (c'est-à-dire une vision d'ensemble, par une campagne d'affichage : panneaux, habillage de la tour, mall...etc.), des dégustations également en magasin.

Profiter de l'absence de la concurrence sur le WEB pour inonder le digital sur cette catégorie de produit. Avec des objectifs commerciaux tels que :

- ✓ Notre principal objectif est de recruter des consommateurs pour la nouvelle marque ;
- ✓ Fleurial et pénétrer le marché ;
- ✓ Soutenir les ventes & accroître nos parts de marché ;
- ✓ Encourager la fidélité.

#### Conclusion

Dans cette phase de travail, nous avons commencé par exposer la démarche méthodologique suivie pour parvenir à ces résultats, puis nous avons analysé les données recueillies auprès des deux dirigeants, détaillées par notre entretien effectué avec le chef département reporting et analyse des ventes de l'entreprise, suite au traitement et analyse de ces données, nous pouvons dire que :

- ✓ L'entreprise a bien suivi une démarche stratégique telle qu'elle a été défini dans la revue de la littérature avant la prise de la décision de lancer la nouvelle gamme S2MK ;
- ✓ Qu'il y'a eu prise en considération des différentes ressources internes, et de compétences clés détenues par l'entreprise ;
- ✓ Qu'il y'a également eu prise en considération les sources d'information externe ;
- ✓ Qu'ils ont aussi effectué un diagnostic interne et externe tout en prenant en considération chaque outils qui leur ont finalement permis de collecter toutes les informations nécessaires à la prise de cette décision stratégique ;
- ✓ En outre, quant au processus décisionnel, l'entreprise suit le modèle

IMC tel qu'il a été défini dans la revue de la littérature, en respectant chaque phases (intelligence, modélisation, choix), et tout en ce basant sur une démarche stratégique au préalable ;

- ✓ Enfin, nous avons constaté que cette décision est une décision à la fois stratégique et d'investissement, par rapport au lien que nous avons fait préalablement dans la revue de la littérature.

---

## **Conclusion générale**

---

## Conclusion Générale

---

La prise des décisions est une étape très importante dans la vie de l'entreprise. Cependant, avant de conclure et de synthétiser les résultats qu'à pu avoir notre enquête, il nous convient de rappeler les principales étapes que nous avons suivies. D'abord, et en deux chapitres, nous avons traité dans la partie théorique, la décision dans ses différents ongles, en suivant une méthode déductive, qui commence par des généralités sur la décision, pour arrivé aux différents processus décisionnels, et mettre en lumière l'essentiels des deux diagnostics stratégiques (interne, externe) et les outils qui les composent, pris comme source d'information pour la prise de décisions stratégiques.

Ensuite, et en un seul chapitre, nous avons procédé dans notre partie pratique à une vérification sur le terrain d'une façon à répondre évidemment à notre questionnement de départ à savoir : « **Quels sont les sources d'informations interne et externe à l'entreprise CEVITAL ayant servi pour prendre la décision stratégique consistant à lancer la nouvelle gamme de produits FLEURIAL ?** ». et du coup nous avons fait une analyse plus ou moins approfondie sur la démarche stratégique suivis par l'entreprise CEVITAL ainsi que les outils utilisés pour collecter les informations en interne et en externe pour l'élaboration du ce processus décisionnel, d'autre part nous avons mis en lumière les principales phases de ce processus, en adéquation avec celle du modèle IMC, qui ont conduit à la mise en œuvre de cette décision à caractère stratégique.

Ainsi, notre enquête effectuée auprès de l'entreprise CEVITAL a conduit aux résultats suivants :

À travers les données récoltées par le questionnaire adressé aux différents cadres dirigeants ayant participé à la prise de la décision, et puisons de toutes les informations données par notre encadreur durant notre période de stage, qui occupe d'ailleurs le poste de chef de département reporting et analyse des ventes au sein de l'entreprise, nous avons constaté qu'il ya réellement eu une démarche stratégique suivis avec tout ses outils, ayant servi de source interne pour la prise de décision de produire les S2MK de la gamme FLEURIAL à savoir : la chaine de valeur, la matrice BCG, la culture d'entreprise, ainsi que le système d'information et de la matrice SWOT, et en externe : l'analyse du modèle PESTEL, ainsi que les 5 forces de Porter, et de la veille stratégique. De ce fait nous pouvons répondre à notre première et deuxième hypothèses et affirmé ces dernières, qui consiste à dire que les éléments d'ordre interne et externe constituent une source d'information qui a influencé fortement la prise de décision de lancer la nouvelle gamme de produits FLEURIAL.

### ❖ *Les recommandations*

Au cours de notre étude, nous avons constaté quelques insuffisances au niveau de l'entreprise CEVITAL en termes l'élaboration de la démarche stratégique et de la prise en considérations des sources d'information interne et externe, auxquelles nous tenterons de suggérer les recommandations suivantes :

- ✓ On recommande une exploitation maximale de la veille stratégique pour bénéficier de ses avantages et ainsi une meilleure collecte d'informations sur l'environnement externe de l'entreprise ;
- ✓ De prendre fortement en considération l'intensité de la concurrence, car compte tenu des évolutions du marché, la situation concurrentielle pourrai changer du jour au lendemain ;
- ✓ Une meilleure prise en considérations des 5 forces de porter, notamment sur l'influence des produits de substitution.

### ❖ *Les principales limites de notre recherche :*

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

- ✓ Nous avons ciblé au début de notre enquête, 7 cadres dirigeants de CEVITAL, mais malheureusement il n'ya eu que deux d'entre eux qui nous on répondu, c'est la raison pour laquelle les réponses d'uniquement deux des dirigeants peuvent manquer de pertinence ;
- ✓ La réticence des deux dirigeants à nous fournir plus de détails sur les éléments du questionnaire ;
- ✓ La non disponibilité de ces dirigeants pour un entretien en face à face qui aurais été beaucoup mieux, pour avoir plus de détails sur notre problématique recherche ;
- ✓ Faute de la taille de notre échantillon, constitué d'un seul cas d'entreprise, nos résultats ne peuvent faire preuve d'une généralisation.

### ❖ *Les perspectives de notre recherche :*

Il existe quelques éléments traités dans notre thème que nous n'avons pas pu détailler, ou qui étaient très vaste, donc nous suggérons :

- ✓ Une étude sur la prise de d'autres décisions stratégiques ou d'investissements au sein de CEVITAL, pour faire une comparaison et voir si l'entreprise utilise les mêmes sources d'information pour toutes les décisions stratégiques ;
- ✓ Avoir un entretien en face à face avec les acteurs impliqués dans le processus de prise de décisions stratégiques, pour comprendre leur réflexion et leur vision ;
- ✓ Une étude sur la prise de décisions stratégiques dans d'autres entreprises, pour comparer le processus décisionnel ainsi que les outils d'informations utilisés lors de la collecte d'informations avec ceux de CEVITAL.

---

# **Bibliographie**

---

## 1. Liste des ouvrages

1. A.C. Hax et N.S. Majluf, Stratégie Planning : Models and Analytical Techniques, coordonné par R.G, éd. Dyson Wiley, 1990.
2. Ansoff I., Corporate strategy, SL, Mcgraw-Hill, 1965.
3. Beaud S. Et Weber F., Guide de l'enquête de terrain : produire et analyser des données ethnographiques, 4ème édition, La découverte, 2010.
4. Bergadaa Michelle, « Le cadre temporel de la décision en entreprise », mars 1998.
5. Beysül Aytaç, Cyrille Mandou, « Investissement et financement de l'entreprise », édition deboeck, 2015.
6. Bojin.Jacques, Schoettl, Jean-Marc, « l'essentiel de la stratégie », Paris, Édition eyrolles, 2012.
7. Bressy G, Konkuyt C, "Economie d'entreprise", 1er Ed, Paris, Ed Dollaz, 2004.
8. Bruno Bachy et all, Toute la fonction management, Paris, Dunod, 2010.
9. Brush J.G et Felix R.S, Information system Theory and practice, USA, Ed: Hamiltow, 1984.
10. C. Marmuse, « Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques », 2eme éd, Paris, Economica, 1996.
11. Catherine Lesnard, Sylvie Verbrugghe « Organisation et Gestion de l'entreprise » Paris, 1999.
12. Caumont Daniel, Les études de marché, comment concevoir, réaliser et analyser une étude, Paris, edition : Dunod, 2007.
13. Charron J.L, Separi S, "Organisation et gestion de l'entreprise", 1er Ed, Paris, Ed Dunod, 1998.
14. Chirouze Yves, le marketing les études préalables à la prise de décision, Exploring Strategy, paris, Edition : Ellipse, 1993.
15. D.durand, « la systémique : Que sais-je ? », Edition Presse universitaire de France, 2eme Edition, 1983.
16. D.Hellriegel et J. W. Slocum, «Management des organisations », 2ème Edition, Edition Boeck, 2006.
17. Demi,X. Lecocq et V. Warnier, Stratégie et Business Models, Pearson, 2013.
18. Denis Lindon, Frédéric Jallat, Denis lindon, Frédéric le marketing : étude moyens d'action stratégique, 5e édition, Paris, Dunod, 2005.
19. Detrie J.P., Strategor, 5 ème édition, Dunod, 2006.

20. Dominique Jolly. « Les indispensables », Vuiber, septembre 2014.
21. Financial Times, prenticehall, Text and Cases, 10e Edition, Pearson Education, 2002.
22. Francine Séguin, TaïbHafsi, Chrétiane Demers, Le management stratégique : de l'analyse a l'action, Montréal, édition Transcontinental, 2008.
23. Franck. Brulhart, « les 7 points clés du diagnostic stratégique », Paris, Eyrolles, 2009.
24. Frédéric Fery, Gerry Johnson, Richard Whittington et Al, Stratégique, 11e édition, Paris, Perason, Juin 2017.
25. Gérard Garibaldi, « Analyse stratégique », 3<sup>e</sup> édition, Eyrolles, 2008.
26. Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frederic Fréry, «Stratégique 7e edition», edition Pearson Education, Paris 2005.
27. H.A Simon, " The New Science of Management Decision", 1996.
28. Hendricks F, Piette D, une proposition dialogue guide pratique sur l'entretient semi-dirigés en éducation pour la santé, collection APS, 1990.
29. J.L.Charon, et S. Sépari, « Management : Manuel et Application », Edition Dunod, 2007.
30. Jean Claude Courbon, « Système d'information : structuration, modélisation et communication », Paris, éd : d'organisation, 1999.
31. Jean François Audroing, « La décision stratégique », Economica, Paris, 2000.
32. Jean-François Dhénin, Philippe Berry, management et gestion des unités commerciales, Editions Bréal, 2004.
33. Jen-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, management stratégique, 9<sup>ème</sup> édition, paris, Vuibert, 2013.
34. Johnson F, Et Al, Stratégique 10<sup>e</sup> édition, Montreuil, édition Pearson, 2014.
35. Johnson G. Et alii, « Stratégique », 10e éd., Paris, Pearson 2014.
36. Kenney R.L etRaiffa H, "Decisions with multiple objectives: preference and value tradeoffs", series in probability and mathematical statistics, New York, 1976.
37. Laurent F, Bougon, "Pratiques de la décision", 1er Ed, Paris, Ed Dunod, 2005.
38. Lemoigne J, "Les systèmes de décision dans les organisations", 1er Ed, Paris, PUF, 1974.
39. Lesca H, « Veille stratégique pour le management stratégique. Etat de la question et axes de recherche », 1994.
40. M. Porter, une présentation détaillée du concept de chaîne de valeur et de ses applications figure dans, L'Avantage concurrentiel, Inter Editions, 1986.

41. M.SampatetS.kumar, « Organization & Management And Business Communication », Edition New age International LTD, 2005.
42. Martinet A.ch, et Y-M Marti, « l'intelligence économique : Comment donner de la valeur concurrentielle à l'information », 2è édition, Paris, Organisation, 2002.
43. Merunka, « La prise de décision en management », paris, Ed Vuibert, 1997.
44. Michel Bisac cité dans : Olivier Meier, Diagnostic stratégique, Dunod, 2015.
45. Mintzberg H, "Structure et dynamique des organisations", 1<sup>ère</sup>Ed, Paris, Ed d'organisation, 1993.
46. Morvan Y. Article sur la diversification en Encyclopédie de la gestion, Economica, 2ème édition, 1997.
47. Mussche G, "Les relations entre stratégie et structure dans l'entreprise", Revue économique, Paris, janvier, 1974.
48. Nathalie Taverdet-Popiolek, « guide du choix d'investissement », Préparer le choix Sélectionner l'investissement Financer le projet, paris, Éditions d'Organisation, 2006.
49. Pascal Charpentier, Management et gestion des organisations, Paris, Ed Armand Colin, 2007.
50. Porter M., Choix stratégique et concurrence. Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Paris, Economica, 1982.
51. R.Reix, « système d'information et management des organisations», Edition Vuibert ,5eme Edition, 2005.
52. R-A.Thietart, J-M.Xuereb, «Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre », Paris, Dunod, 2005.
53. Reix. R, « Système d'information et management des organisations » ,3ème éd, Paris, Vuibert, 2000.
54. Robert Kast,"La théorie de décision", 1er Ed, Paris, Ed la découverte, 1993.
55. Robert V.L. WRIGHT Arthur D. LITTLE un système pour gérer la diversité, 1973.
56. Simon Herbert. A, "Administration et processus de décision", 1er Ed, Parsi, Economica, 1983.
57. Strategor, Politique Générale de l'entreprise, Dunod, 4ème édition, 2004.

## **2. Thèses**

1. Adla, « Aide à la Facilitation pour une prise de Décision Collective : Proposition d'un Modèle et d'un Outil », Thèse de doctorat, Human-Computer Interaction [cs. HC], Université Paul Sabatier - Toulouse III, 2010.

2. Bernard ESPINASSE Professeur à l'Université, « Introduction aux décisions et processus décisionnels », d'Aix-Marseille.
3. Bertrand M, Introduction aux problèmes de décision et d'évaluation, thèse, Université de Bruxelles, 2002.
4. Lesca N «Construction du sens : le cas de veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce », thèse de Doctorat, en science de gestion, école doctorale en science de gestion, 2002.
5. Mintzberg, Tracking Strategy: Towards a general theory, Oxford University Press, 2007.

### **3. Liste des articles**

1. Benoît Journée, Nathalie Raulet-Croset, la décision comme une approche managériale, située une approche pragmatique, Revue française de gestion, 2012, Vol 38/225.
2. H. Simon, « rational decision making in business organizations in models of bounded rationality », 1982, vol 2.
3. Hamel et C.K. Prahalad, «Do you really have a global strategy? », Harvard Business Review, 1985, vol. 63, n° 4.
4. J. Nichoiset S. Roslow, The Scurve an aid to strategie marketing, Journal of consumer marketing, 1986, vol. 3, no 2.
5. LescaH: « Veille stratégique concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise », Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique. Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, 1997.
6. Mayère, A, Sciences de gestion et sciences de l'information : fragments d'un discours inachevé, Revue Française de Gestion, 1993.
7. Michael E. Porter, The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard, Business Review 01/2008.
8. Michael E.Porter, What is strategy?, Harvard business review, November- December, 1996.
9. Mussche G, "Les relations entre stratégie et structure dans l'entreprise", Revue économique, Paris, janvier 1974.
10. P. Huard, « Rationalité et identité: Vers une alternative à la théorie de la décision dans les organisations », Revu économique, mai 1980, Vol 31, N°3.

11. Porter .M.E« How competitive forces shape strategy», Harvard Business Review, 1979.
12. Russel S, "Rationality and intelligence", Foundation of rational agency, Applied logic series, Kluwer Academics' Publishers, 1999, Vol 14, 1999.
13. Simon H, "Rational choice and the structure of environment", Models of bounded rationality, Cambridge, 1982, Vol 2.
14. Wesley M. Cohen; Daniel A. Levinthal: «Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation», Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation, Administrative Science Quarterly, 1990, Vol. 35, No1.

#### **4. Dictionnaire**

1. Le petit Larousse est un dictionnaire encyclopédique de langue française des éditions Larousse, il est publié pour la première fois en 1905 par claudaugé.
2. Le petit robert est un dictionnaire de la langue française, publié par les dictionnaires le robert sa première édition parait en 1967 par Alain Rey, paul robert, Josette Rey Debove.

#### **5. Autres documents**

1. Documents interne de l'entreprise CEVITAL.

---

## **Les annexes**

---

## Annexe N°1 : questionnaire

Université A-Mira de Bejaia.  
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion  
Département des Sciences de gestion  
Deuxième année Master.

Option : Management

Notre enquête se fait dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de Master portant sur le thème : « La prise de décision stratégique », qui se focalise sur la décision de produire de nouveaux produits agroalimentaires (Mayonnaise, ketchup...), sous le label Fleurial.

Dans ce contexte, nous vous présentons ce questionnaire destiné aux cadres-dirigeants de CEVITAL en vous assurant notre engagement sur l'utilisation strictement scientifique de toutes les informations qui seront fournies de votre part.

Bien que votre participation soit volontaire, votre coopération est importante afin que les données recueillies puissent être les plus représentatives.

# Questionnaire

**Axe N°01 : Profil du répondant**

**Q1** : Sexe :

Homme                       Femme

**Q2** : Age :

[20 – 29]	<input type="checkbox"/>
[30 – 39]	<input type="checkbox"/>
[40 – 49]	<input type="checkbox"/>
[50 – 59]	<input type="checkbox"/>
Plus de 60	<input type="checkbox"/>

**Q3** : Nature des postes occupés précédemment

.....  
.....

-Ancienneté (nombre d'années de service) :

[1 à 5]	<input type="checkbox"/>
[6 à 10]	<input type="checkbox"/>
[11 à 15]	<input type="checkbox"/>
[16 à 20]	<input type="checkbox"/>
[21 à 25]	<input type="checkbox"/>
[25, Et plus [	<input type="checkbox"/>

- Diplôme :.....

**Axe 2 Diagnostic interne**

**Q4** : Pour lancer les nouveaux produits **FLEURIAL**, vous avez analysé quel type de ressources au niveau interne de votre entreprise ?

Ressource immatérielle	<input type="checkbox"/>
Ressource humaine	<input type="checkbox"/>
Ressource physique	<input type="checkbox"/>
Ressource financière	<input type="checkbox"/>

Toutes, pourquoi ?.....

**Q5** : Parmi ces mêmes ressources, quelles sont celles qui constituaient la force de votre entreprise pour le lancement de ces nouveaux produits **FLEURIAL** ?

Ressource immatérielle	<input type="checkbox"/>	Pourquoi ?.....
Ressource humaine	<input type="checkbox"/>	Pourquoi ?.....
Ressource physique	<input type="checkbox"/>	Pourquoi ?.....
Ressource financière	<input type="checkbox"/>	Pourquoi ?.....

Toutes Pourquoi ?.....

**Q6** : Avez-vous compté avant le lancement des nouveaux produits **FLEURIAL** sur une compétence clé qui vous distingue de vos concurrents ?

Oui   
Non

Si oui, Laquelle ?.....

**Q7** : Avez-vous utilisé des outils d'analyse dans votre diagnostic interne ?

Oui   
Non

Si oui, vous avez utilisé :

La matrice SWOT

La chaîne de valeur

**Q8** : Est-ce que vous avez pris en considération toutes ces étapes avant le lancement du projet de la création de nouveaux produits **FLEURIAL** ?

Oui   
Non

**Q9** : Quelle était le rôle de la culture d'entreprise dans cette démarche du lancement de nouveaux produits **FLEURIAL**?

.....  
.....

**Axe N°03 : Diagnostic externe**

**Q10** : Parmi ces composantes, quelles sont celles que vous avez pris en considération pour lancer les nouveaux produits **FLEURIAL**, et quel était leur influence sur une telle décision ?

Composantes de l'environnement externe	Prise en considération dans la décision de lancer de nouveaux produits Fleurial	Influence positive sur la décision de lancer de nouveaux produits Fleurial	Influence négative sur la décision de lancer de nouveaux produits Fleurial
Politique			
Economique			
Sociale			
Technologique			
Ecologique			
Légale			

**Q11** : Avez-vous pris en considération le **degré de la concurrence** avant de lancer les nouveaux produits **FLEURIAL**?

Oui   
Non

Si oui, quel était le niveau de la concurrence ?

Faible   
Moyen   
Fort

Si non, pourquoi.....

**Q12 :** Avez-vous pris en considération **les attentes de la clientèle** avant de lancer ces nouveaux produits **FLEURIAL** (NB : on peut parler ici également d'étude de marché). ?

Oui   
Non

Si oui, quel était le niveau d'influence sur la décision de lancer ces nouveaux produits

**FLEURIAL** ?

Faible   
Moyen   
Fort

Si non, pourquoi.....

**Q13 :** Avez-vous pris en considération **les fournisseurs** avant de lancer ces nouveaux produits **FLEURIAL** ?

Oui   
Non

Si oui, quel était le niveau d'influence sur la décision de lancer ces nouveaux produits **Fleurial** ?

Faible   
Moyen   
Fort

Si non, pourquoi.....

**Q14 :** Avez-vous pris en considération **l'apparition de concurrents potentiels** avant de lancer ces nouveaux produits **FLEURIAL** ?

Oui   
Non

Si oui, quel était le niveau d'influence sur la décision de lancer ces nouveaux produits **Fleurial** ?

Faible   
Moyen   
Fort

Si non, pourquoi.....

**Q15 :** Avez-vous pris en considération **l'influence des produits de substitution** avant de lancer ces nouveaux produits **FLEURIAL** ?

Oui   
Non

Si oui, quel était le niveau d'influence sur la décision de lancer ces nouveaux produits **Fleurial** ?

Faible   
Moyen   
Fort

Si non, pourquoi.....

**Axe N°04 : Collecte d'information et prise de décision**

**Q16** : Disposez-vous d'une cellule de veille stratégique pour collecter des informations sur votre environnement externe ?

Oui   
Non

Si oui, quel était le niveau d'influence de ces informations sur la décision de lancer ces nouveaux produits **Fleurial** ?

Faible   
Moyen   
Fort

Si non, pourquoi.....

**Q17** : Pour collecter plus d'informations, utilisez-vous les outils d'analyse stratégique pour prendre la décision de lancer ces nouveaux produits **Fleurial** ?

Oui   
Non

Si oui, vous avez utilisé :

La matrice SWOT   
La matrice BCG   
La matrice ADL   
La matrice MCKINSY

Si non, pourquoi.....

**Q18** : Avez-vous un système d'information interne qui vous a aidé à collecter les informations nécessaire à la prise d'une telle décision ?

Oui   
Non

Si oui, quel était le niveau d'influence de ces informations sur la décision de lancer ces nouveaux produits **Fleurial** ?

Faible   
Moyen   
Fort

**Q19** : La collecte d'information était-elle une phase importante dans la prise de décision de lancer ces nouveaux produits Fleurial ?

Oui   
Non

**Q20** : Quelle était la source d'informations qui vous a aidé le plus à prendre cette décision ?

Source interne   
Source externe   
Les deux

**Q21** : Pour avoir les informations nécessaires pour votre PDS, vous avez effectués une recherche :

Faible   
Moyenne   
Forte

**Q22** : Concernent les informations que vous aviez utilisé pour prendre cette décision importante :

- A. Vous avez utilisé uniquement les informations dont vous disposez
- B. Vous avez sollicité vos collaborateurs à vous en donner plus
- C. Vous avez sollicité des personnes externes pour vous en donner plus
- D. Autres, précisez.....

Ces informations ?

- A. Vous les avez traduites sous forme d'un plan
- B. Sous forme d'une réflexion
- C. Vous agissez spontanément

**Q23** : Qui sont les acteurs qui ont participé à la prise de décision de lancer de nouveaux produits Fleurial?

.....  
.....  
.....

**Q24** : Cette décision a été prise d'une façon :

Lente   
Moyenne   
Rapide

**Q25** : Avez-vous pris cette décision :

- A. Pour résoudre un problème
- B. Pour saisir une opportunité
- C. Pour concrétiser un objectif

**Q26** : la décision de lancer de nouveaux produits **Fleurial**:

- A. Est similaire aux décisions déjà prise
- B. Est peu nouvelle par rapport aux décisions déjà prise
- C. Est complètement nouvelle

**Q27** : Après le lancement des nouveaux produits **Fleurial**, avez-vous effectué un suivi ?

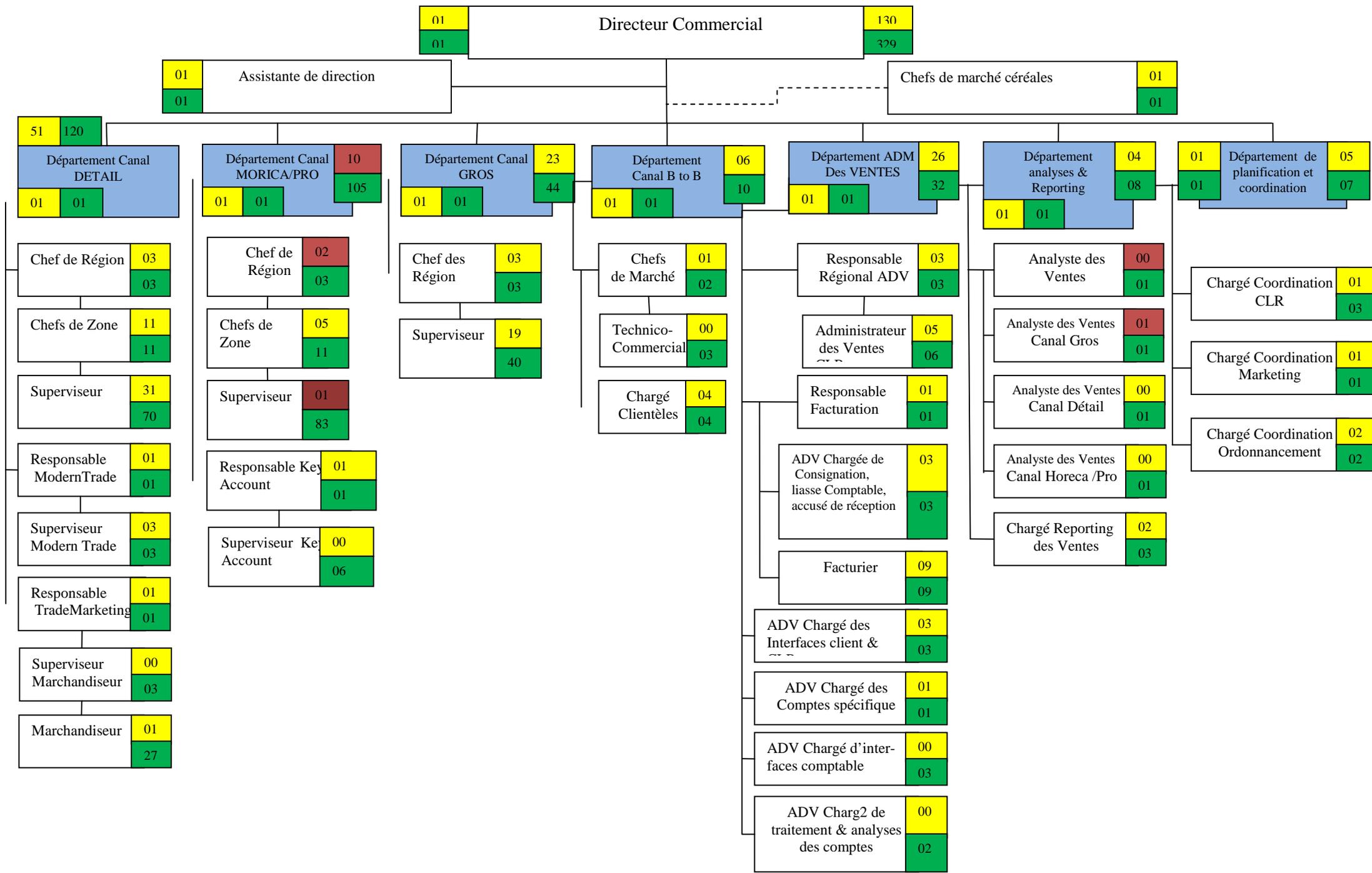
- Oui
- Non

Si oui, que pensez-vous de ce suivi :

- A. Il a donné exactement les résultats attendus
- B. Il a donné à peu près les résultats attendus
- C. Il a donné des résultats inattendus

Autre, précisez .....

# Annexe N°2: présentation de l'organigramme de la direction commercial de CEVITAL



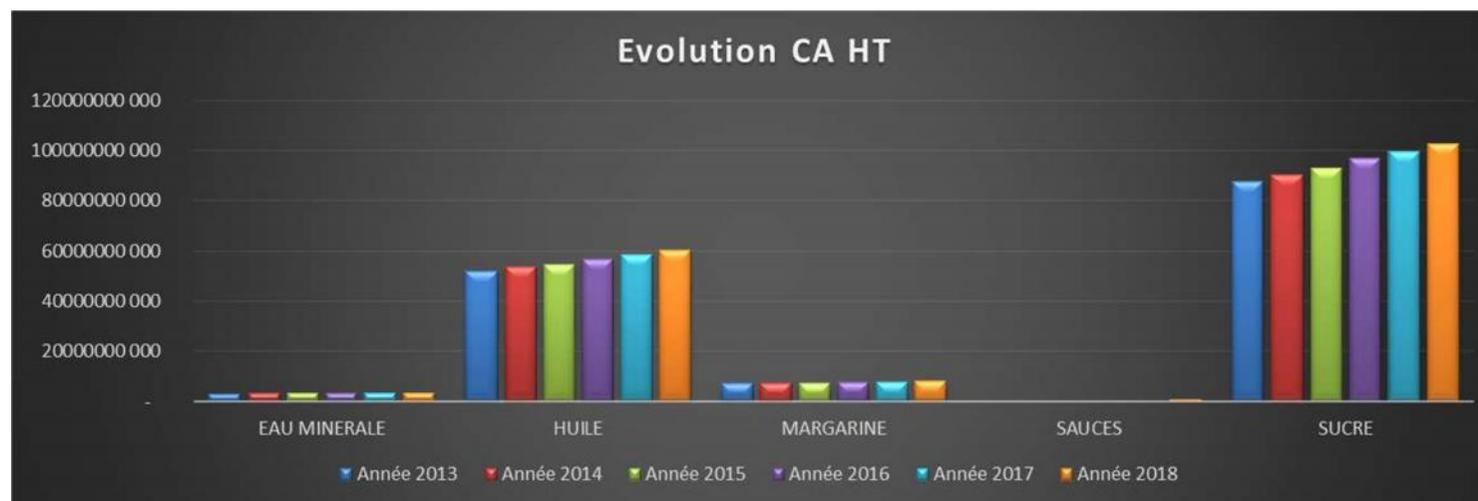
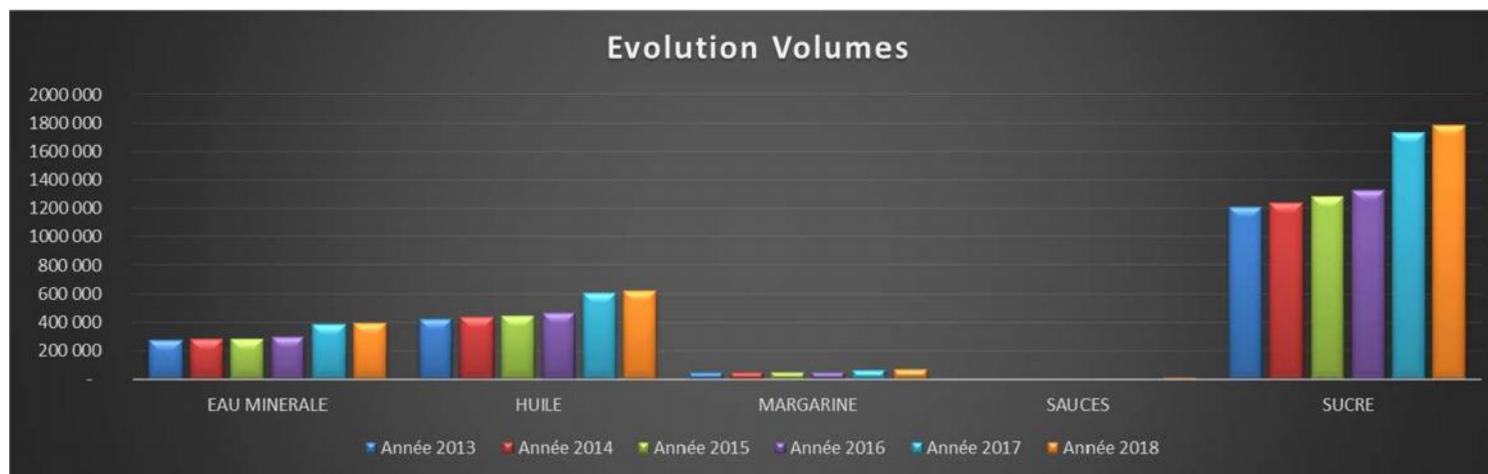
### Annexe N°3: volume des ventes

Famille	Volumes : TONNE					
	Année 2013	Année 2014	Année 2015	Année 2016	Année 2017	Année 2018
EAU MINERALE	270 020	278 121	282 292	293 584	381 659	393 109
HUILE	423 681	436 391	445 119	462 924	601 801	619 855
MARGARINE	46 432	47 825	46 869	48 744	63 367	65 268
<b>SAUCES</b>						1 987
SUCRE	1 205 127	1 241 281	1 278 519	1 329 660	1 728 558	1 780 415
<b>Total general</b>	<b>1 945 260</b>	<b>2 003 618</b>	<b>2 052 800</b>	<b>2 134 912</b>	<b>2 775 385</b>	<b>2 860 633</b>

Lancement Mai  
2019

Famille	CA HT					
	Année 2013	Année 2014	Année 2015	Année 2016	Année 2017	Année 2018
EAU MINERALE	3 037 915 510	3 129 052 975	3 175 988 770	3 303 028 321	3 402 119 170	3 504 182 745
HUILE	52 093 082 263	53 655 874 731	54 728 992 225	56 918 151 914	58 625 696 472	60 384 467 366
MARGARINE	7 275 406 020	7 493 668 201	7 343 794 837	7 637 546 630	7 866 673 029	8 102 673 220
<b>SAUCES</b>						833 567 945
SUCRE	87 822 020 290	90 456 680 899	93 170 381 326	96 897 196 579	99 804 112 476	102 798 235 850
<b>Total général</b>	<b>150 228 424 083</b>	<b>154 735 276 806</b>	<b>158 419 157 158</b>	<b>164 755 923 444</b>	<b>169 698 601 147</b>	<b>175 623 127 126</b>

**Annexe N°4 : Evolution des quantités en tonnes et chiffre d'affaire sur 6 années consécutives.**



**Annexe N°5 : Les nouveaux produits FLEURIAL (Squeezer).**



---

## Liste des abréviations

---

## Liste des abréviations

**ADL:** Arthur D. LITTLE

**AFOM :** atouts, faiblesses, opportunités, menaces.

**B TO B:** business to business.

**BCG:** Boston consulting group.

**CA:** chiffre d'affaires.

**Comex :** comité exécutif

**DAS :** domaine d'activités stratégique.

**DG:** directeur général.

**DS:** décision stratégique

**HSE:** hygiène, sécurité, environnement.

**PDS:** prise d'une décision stratégique

**R&D :** recherche et développement.

**S2MK:** sauce mayonnaise, sauce ketchup.

**SAP:** système, application, product

**SWOT:** strengths, weaknesses, opportunities, threats

**VS:** veille stratégique.

---

## Liste des figures

---

## Liste des figures

<b>Figure N°1</b> : Correspondance entre les différentes décisions .....	11
<b>Figure N°2</b> : Acteurs impliqués dans un processus de décision .....	14
<b>Figure N°3</b> : Le modèle de processus de décision de Simon IMC.....	30
<b>Figure N°4</b> : Le processus de prise de décision selon JEN-PIERRE HELFER, MICHEL KALIKA, JACQUES ORSONI .....	31
<b>Figure N°5</b> : la chaine de valeur.....	38
<b>Figure N°6</b> : le modèle PESTEL .....	47
<b>Figure N°7</b> : Les 5 forces de M.Porter .....	50
<b>Figure N°8</b> : La matrice BCG .....	54
<b>Figure N°9</b> : la matrice ADL .....	56
<b>Figure N° 10</b> : Le modèle de McKinsey .....	60
<b>Figure N° 11</b> : La matrice SWOT .....	62
<b>Figure N°12</b> : la présentation de l'organigramme de CEVITAL.....	70
<b>Figure N13</b> : La matrice SWOT de CEVITAL.....	77
<b>Figure N°14</b> : la matrice BCG de CEVITAL .....	83

---

## Liste des tableaux

---

## Liste des tableaux

<b>Tableau N°1</b> : Les niveaux de la décision.....	07
<b>Tableau N°2</b> : Rôles du décideur et de l'analyste.....	20
<b>Tableau N°3</b> : Le nombre d'étape du processus de décision selon différents auteurs .....	33
<b>Tableau N°4</b> : Diagnostic stratégique adopté au modèle IMC .....	36
<b>Tableau N°5</b> : le modèle PESTEL de CEVITAL .....	78

---

# **Table des matières**

---

## Table des matières

<b>Remerciement</b> .....	<b>I</b>
<b>Dédicace</b> .....	<b>II</b>
<b>Sommaire</b> .....	<b>III</b>
<b>Introduction générale</b> .....	<b>01</b>
<b>Chapitre 1 : la décision et le processus décisionnel</b>	
<b>Introduction</b> .....	<b>05</b>
<b>Section 1 : Généralités sur la décision</b> .....	<b>05</b>
<b>1. Définition de la décision</b> .....	<b>05</b>
1.1. Selon MINZBERG .....	05
1.1.Selon LEMOIGNE .....	06
<b>2. Classifications de la décision</b> .....	<b>06</b>
2.1.Classification proposée par IGOR ANSOFF .....	06
2.2.Classification proposée par G. MUSSCHE.....	08
2.3.Classification selon le degré de répétition.....	08
2.4.Classification selon l'échéance des décisions .....	09
2.5.Classification selon le degré d'incertitude .....	10
<b>3. Décision stratégique Vs décision d'investissement</b> .....	<b>11</b>
3.1.Définition et caractéristiques de la décision stratégique .....	11
3.2.Définition et caractéristiques de la décision d'investissement.....	12
<b>4. Les acteurs impliqués dans le processus de décision</b> .....	<b>14</b>
4.1.Le décideur .....	15
4.1.1. Différentes rationalités des décideurs .....	16
4.1.2. Les principales sources d'information des décideurs.....	18
4.2.L'analyste ou (l'homme d'étude) .....	19
<b>Section 2 : Les principaux modèles du processus décisionnel</b> .....	<b>21</b>
<b>1. Bref historique sur le processus décisionnel</b> .....	<b>21</b>
<b>2. Le modèle classique de la prise de décision (Le modèle de l'acteur unique)</b> .....	<b>22</b>
2.1. Apports du modèle .....	22
2.2. Limites du modèle .....	23
<b>3. Le modèle organisationnel</b> .....	<b>24</b>
3.1. Le modèle de la rationalité limitée .....	24
3.1.1 Apports du modèle .....	24

3.1.2 Limites du modèle .....	25
3.2. Théorie de l'entreprise adaptative (cyert et march) .....	25
3.2.1 Apports du modèle .....	25
3.2.2 Limites du modèle .....	25
<b>4. Le modèle du décideur politique .....</b>	<b>26</b>
4.1. Apports du modèle .....	26
4.2. Limites du modèle .....	26
<b>5. Le modèle de la poubelle (CYERT, MARCH ET OLSEN).....</b>	<b>27</b>
5.1. Apports du modèle .....	27
5.2. Limites du modèle .....	27
<b>6. Le modèle IMC .....</b>	<b>28</b>
6.1. Les phases du processus décisionnel selon le modèle IMC .....	28
<b>7. autres modèle décisionnel qui s'inspirent du modèle IMC .....</b>	<b>31</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>34</b>

## **Chapitre 2 : la décision stratégique adaptée au modèle IMC**

<b>Introduction .....</b>	<b>35</b>
<b>Section 1 : le diagnostic interne.....</b>	<b>36</b>
<b>1. La chaine de valeur .....</b>	<b>37</b>
<b>2. La culture d'entreprise .....</b>	<b>40</b>
2.1 définition de la culture d'entreprise .....	40
2.2 les composantes de la culture d'entreprise .....	41
2.3 la culture d'entreprise et la stratégie.....	41
<b>3. le système d'information et la prise de décision .....</b>	<b>42</b>
3.1 définition du système d'information .....	42
3.2 les fonctions du système d'information.....	43
3.2.1 collecte des données .....	43
3.2.2 saisie les données .....	43
3.2.3 traitement de l'information .....	43
3.2.4 diffusion de l'information .....	44
3.2.5 le rôle du système d'information dans la prise de décision .....	44
3.2.6 à l'amant de la prise de décision .....	44
3.2.7 après la prise de décision .....	44
3.2.8 dans le suivi des conséquences de la prise de décision .....	45

<b>Section2 : le diagnostic externe .....</b>	<b>45</b>
<b>1. l'analyse PESTEL .....</b>	<b>45</b>
<b>2. les 5 forces de PORTEUR .....</b>	<b>48</b>
2.1.l'intensité de la concurrence (jockeying for position amongcurrentcompetitors)..	48
2.2. le pouvoir de négociation des clients/ fournisseurs( bargaining power of customerssuppliers) .....	49
2.3. La menace des nouveaux entrants ( threat of new entants) .....	49
2.4.La menace des produits de substitution (threat of substitute products or services)	52
<b>3. La veille stratégique .....</b>	<b>52</b>
3.1. Définition de la veille stratégique .....	52
3.2.Pourquoi faire de la veille stratégique .....	52
3.3. La veille stratégique et la planification .....	52
3.4.La veille stratégique et l'innovation .....	53
3.5.La veille stratégique et la décision .....	53
<b>Section 3 : les outils d'analyse et le choix stratégique .....</b>	<b>54</b>
<b>1. Les outils d'analyse stratégiques .....</b>	<b>54</b>
1.1. La matrice BCG .....	54
1.2. La matrice ADL .....	55
1.3. La matrice McKinsey.....	59
1.4. La matrice SWOT .....	60
<b>2. Le choix stratégique .....</b>	<b>62</b>
2.1. La stratégie par domaine d'activité DAS .....	63
2.2. La stratégie au niveau de l'entreprise ou la diversification .....	63
2.3. L'internationalisation .....	64
2.4. L'innovation .....	65
<b>Conclusion .....</b>	<b>67</b>
<b>Chapitre 3 : analyse du processus de prise de d'une décision stratégique eu sain de l'entreprise CEVITAL</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>68</b>
<b>Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>68</b>
<b>1. présentation de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>68</b>
1.1. Présentation générale du groupe CEVITAL .....	68
1.1.1. Les valeurs du groupe CEVITAL .....	69
1.1.2. Activité de CEVITAL .....	69

1.1.3. Mission de CEVITAL .....	69
1.1.4. La structure organisationnelle du complexe CEVITAL .....	70
1.1.5. Les différentes directions de l'entreprise .....	71
<b>1.2. L'analyse de l'activité de CEVITAL .....</b>	<b>72</b>
1.2.1. Les parts de marché de CEVTIAL .....	72
1.2.2. Le marché concurrentiel de CEVTAIL .....	72
<b>2. méthodologie de recherche .....</b>	<b>73</b>
2.1. L'échantillonnage .....	74
2.2. Les outils de recherche .....	74
<b>Section2 : analyse et interprétation des résultats .....</b>	<b>75</b>
2.1. Analyse et interprétation des données .....	76
2.2. Analyse et interprétation .....	85
<b>Conclusion .....</b>	<b>86</b>
<b>Conclusion général .....</b>	<b>88</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Les annexes</b>	
<b>Liste des abréviations</b>	
<b>Liste des figures</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Table des matières</b>	

## Résumé

Toutes les actions menées dans une entreprise génèrent une prise de décision de différentes natures. En fait, les décisions stratégiques sont souvent issues d'un diagnostic stratégique à double volets (interne et externe), qui permet à une entreprise d'avoir les informations nécessaires pour une telle prise de décision. Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes penchés sur l'identification de la démarche interne et externe adoptée par l'entreprise CEVITAL pour collecter les informations nécessaires qui ont lui permis de prendre la décision stratégique de lancer sa nouvelle gamme de produits FLEURIAL. Ainsi, les résultats obtenus nous ont permis de constater que CEVITAL a pris en considération tous les éléments nécessaires, que sa soit en externe par l'analyse du modèle PESTEL, ainsi que les 5 forces de Porter, et de la veille stratégique, en interne par la chaîne de valeur, la matrice BCG, la culture d'entreprise, ainsi que le système d'information et de la matrice SWOT, qu'ils auront servi de sources d'information pour prendre une décision stratégique consistant à lancer la nouvelle gamme FLEURIAL,

**Concepts clés :** décision stratégique, processus décisionnel, diagnostic interne et externe, outils d'analyse, information, CEVITAL.

## Abstract

All actions taken in a company lead a decision making from different natures. Actually, the strategic decisions are often derived from a strategic diagnosis with double elements (internal and external) that allows the company to have access to all the necessary information for such a decision-making.

As part of our research, we worked on identifying both external and internal approach used by the company CEVITAL to get the information needed for the strategic decision of launching its new range of products FLEURIAL.

The results achieved gave us to note the CEVITAL has taken in consideration all the necessary components; starting from internal through the PESTEL analysis, the five Porter's forces, the strategic watch. And external through the value chain; the BCG matrix, the corporate culture, but also information system and the SWOT analysis, that has been used as a source of information to finally take the strategic decision to launch the new range of products FLEURIAL.

**Key concepts:** Strategic decision; decision process; internal and external diagnosis, analysis tools; information CEVITAL.