

*Université A. MIRA-BEJAIA*  
*Faculté de sciences économique, commerciales et sciences de gestion*  
*Département sciences de gestion*



# *Mémoire de fin de cycle*

*Pour l'obtention du diplôme de Master*

*Filière : Sciences de gestion*

*Option : Management*

## *Thème*

**Evaluation du processus décisionnel**  
**Cas de SONATRACH RTC-DRGB**

**Réalisé par :**

-AICHOUN Amir

-AGGOUNE Amine

**Encadrer par :**

Mme. ACHERCHOUR.Z

**Année Universitaire : 2020/2021**

## **Remerciements**

*J'adresse mes remerciements aux personnes qui m'ont aidé dans la réalisation de ce mémoire. En premier lieu, je remercie Mme. ACHERCHOUR.Z, professeur à l'université de Bejaïa, en tant qu'encadreur de mémoire, elle nous a guidé dans notre travail et aidé à trouver des solutions pour avancer. Je remercie aussi Mr AISSAT.B, employé et encadreur à l'entreprise SONATRACH, pour sa collaboration en nous fournissant des données précises sur l'entreprise et ça patience avec la nature de notre travail de recherche.*

## ***Dédicace***

*je dédie se travail A mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, leur amour, leur tendresse, leur soutien et leurs prières tout au long de mes études, A mes chères amis pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral, A mes chers camarades , pour leur appui et leur encouragement, A toute ma famille pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire, Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fruit de votre soutien infaillible, Merci d'être toujours là pour moi.*

*Amine*

*Je dédie Un grand merci à ma mère et mon père, pour leur amour, leurs conseils ainsi que leur soutien inconditionnel, à la fois moral et économique, qui m'a permis de réaliser les études que je voulais et par conséquent ce mémoire.*

*Je voudrais exprimer ma reconnaissance envers les amis et collègues qui m'ont apporté leur soutien moral et intellectuel tout au long de ma démarche.*

*Enfin, je tiens à témoigner toute ma gratitude à  
Mme. ACHERCHOUR Z pour sa confiance et leur soutien  
inestimable.*

*Amir*

***Liste des figures***

<b>Figure 1:La Matrice d'ansoff.....</b>	<b>21</b>
<b>Figure 2:La Matrice d'ansoff.....</b>	<b>22</b>
<b>Figure 3: La matrice de PORTER.....</b>	<b>23</b>
<b>Figure 4:Présentation de la matrice BCG.....</b>	<b>24</b>
<b>Figure 5:échiquier stratégique. ....</b>	<b>26</b>
<b>Figure 6:Les étapes de prise de décision .....</b>	<b>29</b>
<b>Figure 7:Le décideur et l'analyste come acteurs dans le processus décisionnel .....</b>	<b>35</b>
<b>Figure 8:les étapes du processus décisionnel.....</b>	<b>38</b>
<b>Figure 9: La prise de décision dans une organisation hiérarchique.....</b>	<b>39</b>
<b>Figure 10:La prise de décision dans une organisation fonctionnelle.....</b>	<b>40</b>
<b>Figure 11: La prise de décision dans une organisation divisionnaire.....</b>	<b>40</b>
<b>Figure 12:Organigramme de la DRGB-RTC.....</b>	<b>52</b>
<b>Figure 13:Age de l'employé.....</b>	<b>60</b>
<b>Figure 14: genre de l'employé (sexe) .....</b>	<b>61</b>
<b>Figure 15: catégorie de l'employé .....</b>	<b>62</b>
<b>Figure 16:prise de décision au sein de l'entreprise.....</b>	<b>63</b>
<b>Figure 17:degré de responsabilité.....</b>	<b>63</b>
<b>Figure 18:le suivie de la décision.....</b>	<b>65</b>
<b>Figure 19: résultat de suivi de la décision .....</b>	<b>66</b>

*Liste des tableaux*

<b>Tableau 1:Les niveaux de la décision .....</b>	<b>15</b>
<b>Tableau 2:Age de l'employé .....</b>	<b>59</b>
<b>Tableau 3:genre de l'employé (sexe).....</b>	<b>60</b>
<b>Tableau 4:catégorie de l'employé .....</b>	<b>61</b>
<b>Tableau 5:la prise de décision au sein de l'entreprise. ....</b>	<b>62</b>
<b>Tableau 6:le degré de responsabilité .....</b>	<b>63</b>
<b>Tableau 7:le suivie de la décision .....</b>	<b>65</b>
<b>Tableau 8:le résultat de suivi de décisions .....</b>	<b>65</b>

## **Sommaire**

<b>Chapitre1 : Notions sur la decision.....</b>	<b>5</b>
<b>Section 1 : notions et théorie sur la decision.....</b>	<b>5</b>
<b>Chapitre 2 : étapes et évaluation du processus décisionnel.....</b>	<b>31</b>
<b>Section1 : processus décisionnel, étapes et évaluation.....</b>	<b>31</b>
<b>Chapitre 3 : analyse et évaluation du processus décisionnel Au sein de sonatrach.....</b>	<b>57</b>
<b>Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>43</b>
<b>Section 02 : Méthodologie et résultats de recherche .....</b>	<b>57</b>
<b>Section 03 : Analyse et interprétation des résultats .....</b>	<b>59</b>
<b>Conclusion général</b>	

## Introduction générale

---

C'est dans un environnement fortement complexe et hautement concurrentiel qu'évolue la majeure partie, si ce n'est la totalité, des entreprises. Ce climat de forte concurrence exige de ces entreprises une surveillance très étroite du marché afin de ne pas se laisser distancer par les concurrents et cela en répondant, le plus rapidement possible, aux attentes du marché, de leur clientèle et de leurs partenaires car souvent, la vie de l'entreprise est marquée par de nombreuses décisions. Elles sont prises chaque jour et ne sont pas toutes de même nature ni de même importance.

Pour se faire, les dirigeants de l'entreprise, quel qu'en soit d'ailleurs le domaine d'activité, doivent être en mesure de mener à bien les missions qui leurs incombent en la matière. Ils devront prendre notamment les décisions les plus opportunes. Ces décisions, qui influenceront grandement sur la stratégie de l'entreprise et donc sur son avenir, ne doivent pas être prises ni à la légère, ni de manière trop hâtive, compte tenu de leurs conséquences sur la survie de l'entreprise. Il s'agit de prendre des décisions fondées, basées sur des informations claires, fiables et pertinentes. Le problème est de savoir donc, comment identifier et présenter ces informations à qui de droit, sachant par ailleurs, que les entreprises croulent d'une part sous une masse considérable de données et que d'autre part, les systèmes opérationnels

« transactionnels » s'avèrent limités, voire inaptes à fournir de telles informations et constituer par la même un support appréciable à la prise de décision.

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

La prise de décision et son exécution sont en effet, les buts fondamentaux de toute organisation et de tout management. Toute organisation dépend structurellement de la nature des décisions qui sont prises en son sein par des décideurs qu'ils soient individuels ou collectifs. C'est dans ce contexte que le « processus décisionnel » a vu le jour. Il permet au décideur de mieux cerner le problème afin d'arriver à une solution, mais en passant par différentes étapes, et c'est ces étapes qui constituent un processus décisionnel.

Pour étudier comment une entreprise prend une décision, il faut se poser un certain nombre de questions relatives à la définition même de la notion de décision.

# Introduction générale

---

## Problématiques et hypothèses de la recherche :

Notre champ d'investigation est représenté par l'entreprise SONATRACH RTC-DRGB dans la willaya de Bejaia puisque la décision peut être évaluée selon différents critères. Nous allons mener une étude qui va s'intéresser globalement au processus décisionnel dans l'entreprise.

Dans cette perspective, la question centrale à laquelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponse est celle de savoir, quels sont les étapes d'élaboration et du Processus décisionnel au sein de l'entreprise SONATRACH ?

De cela, découle notre problématique de recherche formulée comme suit :

- **Quel est la démarche à suivre pour la prise de décision ?**
- **Quels sont les facteurs qui influencent le processus décisionnel ?**

Afin d'apporter des éléments de réponse et un éclairage à ces questions, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

**H1 :** la démarche de la prise de décision consiste à identifier un problème, à collecter des informations et enfin, à agir et à décider pour la résolution.

**H2 :** le processus décisionnel est influencé par la qualité de l'information et les compétences de l'individu ou le groupe d'individus décideurs.

## Méthodologie de recherche

Pour bien mener notre travail, nous avons suivi une démarche méthodologique qui s'articule autour de deux phases :

- Une première phase qui consiste en une intervention théorique qui est de nature à nous permettre de maîtriser les concepts de bases tels que la décision, ses particularités, ses modèles, ses déterminants, sa démarche et son processus.
- Une seconde phase a trait à une **enquête de terrain** qui consiste à mener une étude quantitative par le biais d'un questionnaire distribué à un échantillon de dirigeants et de cadres décideurs de Sonatrach.



# Introduction générale

---

## Plan de la recherche

Nous avons structuré notre travail selon trois chapitres : Le premier chapitre est consacré aux différentes notions de la décision. Dans le deuxième chapitre, nous présentons les étapes d'élaboration et d'évaluation du processus décisionnel et enfin, dans le troisième chapitre, nous présentons l'organisme d'accueil SONATRACH, la méthodologie de recherche, l'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche.

## Introduction

La notion de décision a évolué dans le temps au fur et à mesure que ce sont transformées et complexées les procédures de prise de décision. Au sens classique du terme, en assimile la décision à l'acte par lequel un individu (disposant du pouvoir de décideur) prend les mesures favorisant la création et la répartition des richesses dans une entreprise en s'appuyant sur un certain nombre d'informations à sa disposition sur le marché.

Dans son approche plus moderne, la prise de décision apparaît plutôt comme un processus d'engagement progressif, connecté à d'autre, marqué par l'existence reconnue de plusieurs chemins pour parvenir au même et unique but. L'évolution du concept de décision est révélatrice d'un certain nombre d'évolution dans la manière d'appréhender le processus de prise de décision.

Dans ce contexte, ce chapitre va faire l'objet de traiter la notion de la décision (définition, caractéristiques, typologie...), et les outils d'aide à la décision.

## Section 1 : Notions sur la décision

### 1. Définition de la décision

En consultant le petit Larousse, la décision est définie comme étant « *l'action de décider après délibération* ». Pour mieux cerner la notion de décision, nous allons présenter les différentes définitions proposées par différents auteurs.

Selon Pascal Charpentier<sup>1</sup> :

« *La décision est un acte courant qui suppose de formuler un problème, d'envisager de solutions possibles, de renoncer à certaines d'entre elles en raison de leurs conséquences, de retenir celle qui semble apporter le meilleur niveau de satisfaction au regard des objectifs et des moyens consentis* ».

Selon Mintzberg<sup>2</sup> :

« *Une décision, qu'elle soit individuelle ou basée sur un travail de groupe, peut être définie comme "l'engagement dans une action, c'est-à-dire une intention explicite d'agir* ».

Le but d'une décision est de résoudre un problème qui se passe à l'organisation ou l'individu, mais la décision peut correspondre à un changement de l'environnement (comportement réactif) ou au désir de saisir une opportunité et ainsi changer l'environnement (comportement d'anticipation).

### **2. Les différentes théories et modèles de la décision**

#### **2.1. Le modèle de la rationalité absolue (parfaite)**

Le modèle rationnel 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<sup>3</sup>.

La décision est assimilée au raisonnement d'un acteur unique qui cherche à maximiser ses fins avec les moyens qu'il dispose. Dans cette perspective, les objectifs sont clairement définis. Les préférences sont stables (dans le temps), pertinentes (s'applique facilement aux situations concrètes), exhaustives (s'applique à toutes les situations) et exogènes (le cours de l'action ne les modifie pas).

En premier lieu, cette approche a été privilégiée par les spécialistes de gestion financière pour les choix des investissements.

En second lieu, le modèle de Harvard de la formulation de la stratégie élaboré par les professeurs Learned, Christensen, Andrews et Guth (1969) repose aussi sur cette conception de la prise de décision. 4

---

1 CHARPENTIER.P (2007), « Management et gestion des organisations », Ed ARMAND COLIN, Paris, P123.

2 MINTZBERG H (1993), « Structure et dynamique des organisations », 1er Ed, Ed d'organisation, Paris, P26.

3 STRATEGOR (1997), « Politique générale de l'entreprise : stratégie, structure, décision, identité », Ed Dunod, Paris, (3ième édition), P 408.

4 Ibid, P 58.

5 Ibid, P 59.

Le processus de décision se résume par une succession d'étapes logiquement enchaînées: formulation de problème, repérage et explication de toutes les actions possibles, évaluation de chaque action par des critères dérivés des objectifs ou des préférences et enfin le choix de la solution optimale.

Ce modèle repose sur un certain nombre de postulats<sup>5</sup>:

- Le décideur a des préférences claires et reste seul à décider des objectifs à atteindre ;
- Il dispose d'une information parfaite sur son environnement et sur les choix qui en résultent, le coût d'accès à l'information est donc négligeable.
- La décision précède l'action et aucune décision en provenance de l'action n'est prise en compte.
- Enfin, le changement de système ne dépend que de la volonté délibérée d'un décideur unique et rationnel.

Cette approche de la prise de décision suppose que celle-ci soit l'adaptation logique d'un acteur unique doté de préférences cohérentes et stables à des événements extérieurs. Selon ce modèle, il suffit de confronter l'entreprise à son environnement en évaluant les compétences et ressources de l'entreprise aux contraintes que lui impose cet environnement pour effectuer un choix stratégique optimal. Ce modèle montre comment faire pour effectuer un choix mais n'explique pas comment ce choix a été fait ? Ou pourquoi cela s'est-il passé ainsi ? La prise de décision selon le modèle rationnel repose donc, sur une logique analytique et ne prend pas en compte les facteurs subjectifs susceptibles d'influencer la décision.

Le modèle de la rationalité absolue est fort éloigné des contraintes réelles de la prise de décision. En effet, le type de rationalité que les hypothèses de ce modèle suggèrent ne prend pas en compte le caractère subjectif et relatif de la rationalité<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> FILLEAU.M.G, RIPOUL.C.M (1999), « Les théories de l'organisation et de l'entreprise », Ed Ellipses, P160.

L'idéal économique d'un décideur calculateur objectif est ainsi, fortement contesté par les courants récents qui insistent sur les dimensions psychosociologiques subjectives des individus et organisations.

Les travaux de H.A.Simon sur la prise de décision vont amener progressivement à substituer au modèle de la rationalité absolue un modèle alternatif, dit de la rationalité limitée.

### **3. La théorie de la rationalité limitée (A.H.Simon)**

A propos de la théorie de la décision, Simon s'oppose aux postulats de rationalité parfaitement développée par les chercheurs de Harvard et propose le concept de rationalité limitée ou procédurale pour analyser le comportement organisationnel et la prise de décision.

Selon cette approche, l'organisation est constituée de multiples acteurs qui évoluent en situation de rationalité limitée<sup>7</sup>. Plus réaliste, ce modèle part de l'observation des comportements humains et correspond à une analyse cognitive du décideur.

Selon Simon, ce dernier présente trois caractéristiques fondamentales<sup>8</sup> :

- le décideur n'a pas une vision globale de l'environnement de l'entreprise et ne peut pas traiter la totalité de l'information disponible.
- L'homme n'a pas de préférences claires, hiérarchisées, mais plutôt des aspirations variables selon les moments.
- le décideur ne cherche pas à maximiser les conséquences de ses choix, mais est plutôt en quête d'un certain niveau de satisfaction. Pour Simon, l'optimum est une utopie.

L'homme est donc, rationnel, mais sa rationalité est limitée faute de plusieurs contraintes.

Selon Simon, la décision ne peut pas être envisagée hors d'un cadre de références<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Ibid, P 162.

<sup>8</sup> PLANE. J. M (2003), «Théories des organisations, Ed Dunod, 2 ème édition, P 60.

<sup>9</sup> LAGARDE.V (2004), « Influence du profil du dirigeant sur le type de diversification en petite entreprise : application au cas agricole », thèse de Doctorat en sciences de gestion, université de Limoge (France), P 64.

Elle est toujours prise en fonction d'un « schéma » simplifié et limité par plusieurs contraintes : capacité intellectuelles et physiques restreintes, expériences passées, budget et temps restreints...etc.

La prise de décision s'intègre alors dans un environnement complexe qui restreint la perception des solutions possibles. Confronté à une situation donnée, l'homme a tendance à rechercher une solution dans son passé proche, ce qui fournit par conséquent une décision routine. Si le contexte est nouveau, il tente de rechercher une solution en lui appliquant un processus de recherche par étapes, ce que Simon nomme « modèle canonique de prise de décision<sup>10</sup>.

Ce modèle est un schéma général qui explique le processus mental qui permet de résoudre un problème en suivant trois étapes :

- Phase d'intelligence qui concerne la compréhension, l'imagination et la découverte des conditions dans lesquelles se pose le problème.
- Phase de conception qui concerne le recensement des alternatives possibles, leurs avantages et leurs inconvénients et ce, après avoir construit et analysé les événements que chaque action peut entraîner.
- Enfin, phase de sélection qui suggère le choix d'une solution parmi toutes celles qui ont été conçues.

A chaque étape de ce processus de prise de décision, les limites liées aux capacités cognitives du décideur interviennent. C'est ainsi que Simon démontre que les processus de résolution des problèmes obéissent à des solutions satisfaisantes et, en aucun cas, à des solutions optimales.

Nous avons jusqu'ici abordé la décision individuelle dans une situation de rationalité limitée, mais cela n'explique pas suffisamment la nature de la prise de décision dans une organisation.

En effet, celle-ci est constituée de plusieurs acteurs (individu, groupes formels, groupes informels...) dont chacun sa rationalité limitée, ce qui mène à penser que le processus décisionnel n'est pas de même nature pour un individu unique que pour une organisation.

---

<sup>10</sup>FILLEAU.M.G, RIPOUL C.M (1999), op.cite, P 163

Pour Simon, « il faut partir des comportements psychologiques individuels pour comprendre la décision collective. L'organisation s'efforce d'intégrer ces comportements dans le sens où elle façonne l'environnement des individus et leur fournit des rétributions en contrepartie desquelles ils décident de participer<sup>11</sup>. Dès lors, le comportement psychologique de l'individu est influencé par son organisation (directives et procédures standards, division de travail, système d'autorité...). Les individus acceptent de participer à l'organisation et donc, de subir son influence à condition que celle-ci contribue directement ou indirectement à la réalisation de leurs objectifs personnels.

#### **4. La théorie comportementale de la firme (Cyert et March)**

Dans la même lignée des travaux de Simon, R.M. Cyert et J.C. March ont élaboré une théorie comportementale de la firme (behavioriste) qui explique les décisions des entreprises à partir de l'observation.

Ces deux auteurs envisagent l'organisation comme « une coalition interactive de divers groupes d'individus aux objectifs différents et souvent conflictuels.<sup>12</sup>

Les objectifs pour ces membres sont des contraintes à satisfaire des conflits potentiels pouvant survenir à tout moment. Pour les résoudre, ils sont fractionnés en sous-problèmes chacun étant attribué à une partie de l'organisation. Ainsi, chaque sous-groupe constitutif de l'organisation traite une partie du problème selon sa propre rationalité, mais respectant une contrainte d'objectif. L'organisation n'est pas mue par un unique mouvement d'ensemble, mais davantage par une juxtaposition de rationalités locales. Selon Cyert et March, c'est des stratégies individuelles, celles des acteurs ou des coalitions d'acteurs qu'il faut partir. «*Seuls les individus ont des objectifs, les collectivités n'en ont pas* »<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> Ibid P 164.

<sup>12</sup> STRATEGOR (1997), op.cite, P 416.

<sup>13</sup> FILLEAU.M.G, RIPOUL. C.M (1999), op.cite, P 173.

Ces individus cherchent à réaliser leurs objectifs au sein de l'organisation en s'alliant avec d'autres individus. Selon ces deux auteurs, l'individu agit en réponse aux actions des autres, ou bien les anticipe, et met donc en place des stratégies offensives ou non.

Les objectifs sont classés selon un ordre de priorité qui dépend des jeux de pouvoir entre les groupes. L'organisation va donc connaître une hiérarchisation de ses objectifs qui pourra varier selon la force de chaque groupe.<sup>14</sup>

Le problème de l'organisation est donc, de maintenir un minimum de stabilité. Tout comme le modèle de la rationalité limitée, les individus et les groupes ne recherchent pas la solution optimale, mais leur choix s'arrête sur la première solution jugée satisfaisante et répond plus ou moins aux objectifs. Les conflits se résolvent par le traitement séquentiel des problèmes.

L'organisation recherche à limiter l'incertitude par la mise en place de procédures internes qui permettent de réagir rapidement aux rétroactions de l'environnement en négociants avec ce dernier des conditions stables d'activités. Cela signifie qu'elle privilégie la réaction à court terme en réponse à des problèmes urgents. Lorsque le problème est connu et facilement identifiable, elle lui applique une solution routine. S'il n'est pas repéré, elle s'engage dans un processus décisionnel dont les étapes se résument par<sup>15</sup> :

- l'identification du problème par la confrontation entre l'information en provenance de l'environnement et les objectifs ;
- fractionnement du problème en sous-problèmes traités par des sous-parties de l'organisation en fonction des objectifs assignés à chaque partie ;
- l'application d'une procédure habituelle pour chaque sous-problème et n'envisager d'autres procédures que si celle-ci est inadaptée ;
- arrêter la recherche dès qu'une solution satisfaisante et répondant plus ou moins au sous-problème traité.

---

<sup>14</sup> Idem.

<sup>15</sup> STRATÉGOR (1997), op.cite., P 417.



- la solution globale du problème est constituée par l'ensemble des sous-solutions compte tenue des compromis de fait lors du traitement séquentiel des problèmes et l'acceptation de solutions satisfaisantes.

Le modèle béhavioriste de Cyert et March propose un modèle de prise de décision en situation conflictuelle qui permet un certain niveau de stabilité.

Cependant, il paraît plus descriptif et ce d'autant que certains concepts sont délicats à cerner avec précision (comme la coalition). De plus, bien qu'il aborde superficiellement la notion du pouvoir, il n'explique pas directement et profondément les jeux et stratégies des membres de l'organisation par rapport aux procédures. Les jeux de pouvoir et les stratégies personnelles au sein de l'organisation sont pris en compte par Crozier et Friedberg dans leur analyse sociologique qu'ils ont appelé « L'analyse stratégique ».

### **5. L'analyse stratégique (Crozier et Friedberg)**

Dans le modèle de Crozier et Friedberg, l'individu n'est pas considéré comme un être passif qui réagit quasi-mécaniquement à des stimuli extérieurs (affectivité, argent).<sup>16</sup>

Les acteurs agissent au contraire, en fonction de stratégies plus ou moins explicites. Un acteur se caractérise donc, par le fait qu'il est apte à élaborer des choix et construire des stratégies.

L'action des acteurs est signifiante car ceux-ci obéissent à des mobiles, des motifs et poursuivent une fin qu'ils se sont fixés sous la contrainte des objectifs de l'organisation, mais également en référence de leurs propres buts. Dans la perspective de Crozier et Friedberg, l'organisation est un construit social<sup>17</sup>, ce n'est pas une donnée extérieure aux acteurs mais le résultat de leurs actions. Au même sens de la rationalité limitée de Simon et March, la rationalité de l'acteur est limitée. Il n'a ni le temps, ni les moyens pour rechercher une solution optimale. Ses choix dépendent de la manière dont ils perçoivent la situation et des moyens dont ils disposent pour en tirer parti.

Crozier et March considère que l'acteur dispose d'une marge de manœuvre relative dans une organisation qui peut leur conférer une réelle influence ainsi que du pouvoir dans le

---

<sup>16</sup> FILLEAU.M. G, RIPOUL. C.M (1999), op.cit, P 177

<sup>17</sup> Ibid P 178.

système organisationnel. Ainsi, chaque acteur développe sa stratégie personnelle, joue son propre jeu dans le cadre du système d'action dont il fait partie et cherche à augmenter son pouvoir et à développer l'étendue de la zone placée sous sa responsabilité.

Les principes de l'analyse stratégique peuvent se résumer par les quatre concepts suivants<sup>18</sup> :

- **La stratégie de l'acteur** : qui désigne que chaque individu de l'organisation n'est pas considéré comme un moyen à utiliser pour réaliser les objectifs de l'organisation, mais comme un acteur qui a ses propres objectifs et qui agit selon sa propre stratégie et son jeu de pouvoir pour les atteindre.
- **Le système d'action concret** : qui se définit par « un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stable et qui maintient sa structure, c'est-à-dire la stabilité de ses jeux et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux<sup>19</sup> ». Il désigne donc, l'ensemble des relations qui se constituent et se nouent entre les membres de l'organisation et qui servent à résoudre les problèmes concrets quotidiens.
- **Les zones d'incertitude** : qui donnent de l'autonomie à l'acteur, une certaine influence et un pouvoir dans l'organisation. Toute organisation et en effet, soumise à des masses d'incertitudes plus ou moins élevée (techniques, commerciales, financières, humaines...). l'acteur qui les maîtrise le mieux par ses compétences, son réseau de communication et de relation et son niveau d'expertise peut donc prévoir ces incertitudes et détient ainsi la plus grande ressource de pouvoir.
- **le pouvoir** : qui constitue le concept clé de l'analyse stratégique et qui désigne « *la capacité d'un acteur de se rendre capable de faire agir un autre acteur suivant une orientation souhaitée* »<sup>20</sup>. Il n'est pas automatiquement lié aux ressources de contraintes que peut donner une position hiérarchique supérieure. Les principales ressources de pouvoir sont généralement la compétence, la maîtrise de relations à

---

<sup>18</sup> PLANE.J.M (2003) op.cit P 84.

<sup>19</sup> FILLEAU.M.G, RIPOUL. C.M (1999), op.cit, P 178.

<sup>20</sup> PLANEJ.M (2003), op.cit, P 85.

l'environnement, la maîtrise de communication ainsi que la connaissance précise de règles de fonctionnement, la force des sentiments et la confiance.

L'analyse stratégique permet de dépasser les visions formalistes et technicistes de l'entreprise en mettant l'accent sur le rôle des stratégies personnelles dans le fonctionnement de l'organisation.

Cette analyse montre comment les « jeux de pouvoir » entre les acteurs qui concourent leurs objectifs personnels influencent la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs. La décision est donc influencée par les stratégies d'acteurs qui se servent de leurs marges de manœuvres afin d'atteindre leurs objectifs personnels, ce qui influence par conséquent la décision collective.

Mintzberg et Watters (1985) de leur côté, ont apporté des explications sur l'influence que pouvaient avoir les jeux de pouvoir sur la prise de décision stratégique. Ils confirment d'ailleurs que les choix stratégiques sont formulés à la suite de jeux de pouvoirs et d'influences, entre acteurs tant externes à l'organisation, qu'internes.

M. Gervais (2003) ajoute aussi que la stratégie résulte de processus de marchandage et de négociation à l'intérieur de la firme.<sup>21</sup> Selon cet auteur, la stratégie ne dépend pas uniquement des pressions environnementales ou concurrentielles, mais aussi des individus ou les groupes influents qui ont un impact sur l'identification des problèmes clés et la définition des buts poursuivis.<sup>22</sup> Il ajoute aussi, que la décision stratégique dépend des relations de réseaux qui se nouent entre les individus qui eux même appartiennent à des réseaux sociaux hors entreprise.<sup>23</sup>

Finalement, la décision stratégique ne peut pas être appréhendée par un seul modèle théorique. En effet, chaque théorie complète l'autre. Ainsi, leur prise en compte indissociablement permet de mieux comprendre les choix stratégiques dans une entreprise. Dans ce cadre, La théorie stratégique générale annonce que les choix des entreprises sont principalement déterminés par quatre complexes de variables : L'environnement (secteur,

---

21 GERVAIS.M (2003), « stratégie de l'entreprise », Ed Economica (5ième édition), Paris, P 22.

22 Idem.

23 Idem.

demande...), les caractéristiques de l'organisation (taille, historique...), ses ressources propres (savoir-faire...) et ses facteurs subjectifs (objectifs, personnalité,), que l'on peut globalement regrouper en variables exogènes et endogènes

## **6. Typologie et niveaux 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.

## **7. Les niveaux de la décision dans l'entreprise**

## **8. Classification proposée par IGOR Ansoff**

Dans sa typologie élaborée dans les années 1960, IGOR Ansoff a donné une vision systémique et dynamique de ces critères. Travaillant sur la stratégie d'entreprise, il a distingué trois niveaux dans un ordre décroissant d'importance : les décisions stratégiques, administratives et opérationnelles.

### **9. A. Les décisions stratégiques**

Elles engagent l'avenir de l'organisation en définissant les modalités d'allocation de ses ressources : choix des objectifs de politique générale, des activités, des marchés, des manœuvres et arme stratégiques. Les décisions stratégiques ont plusieurs caractéristiques :

- Elles s'inscrivent dans un horizon temporel de long de long terme.
- 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 et au moins excessivement coûteux.
- Elles se caractérisent par une forte incertitude sur le futur et haut degré de complexité ; l'instabilité croissante des différentes composantes de l'environnement accroît la difficulté pour les décideurs à dégager des tendances fiables d'évolution, malgré la sophistication croissante des techniques de prévision.
- Elles sont centralisées et relèvent de la direction générale.

**B. Les décisions administratives ou tactiques**

En cohérence avec les décisions stratégiques, l'organisation, l'acquisition et le développement de ses ressources. Elles ont des implications fortes pour l'entreprise, mais comportent un risque moindre que les décisions stratégiques.

**C. Les décisions opérationnelles ou de gestion courante**

Elles opérationnalisent les options stratégiques et les choix d'organisations déterminent des plannings et des niveaux de production, fixent des prix, élaborent des politiques de marketing, de recherche et développement. Elles sont fréquentes, plus répétitives, moins risquées et leurs implications plus localisées que les décisions stratégiques ou administratives.<sup>24</sup>

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

Nature des décisions	Stratégiques	Administratives	Opérationnelles
Domaine de décision	Stratégie	Gestion	Exploitation
Echéance	Moyen et long terme	Court terme	Très court terme
Actions correctives	Impossibles	Difficiles	Faciles
Problème	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.
Nature du problème	Répartition judiciale des ressources entre les produits et les marchés.	Organisation, acquisition et développement des ressources.	Dotations budgétaires aux départements planning d'allocation des ressources

<sup>24</sup> CHAPENTIER. P () Op cit, P 126.

			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 communication.</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 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. - 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prévission de vente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion des stocks.</li> </ul>

d'investissement et de financement.	- Programmes de production.	- Ordonnancement de la production.
-Politique de produits.	- Embauche de personnel.	- Affectation du personnel.
-Politique de distribution.	- Gestion budgétaire.	- Organisation des trouvées de livraison.
- Programme de recherche.	- Contrôle de gestion.	

**Source :** ANSOFF.I, "Stratégie du développement de l'entreprise", 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.

### 10. Classification proposé par G.Mussche

C'est ainsi que G.Mussche propose la classification suivante<sup>25</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 décideurs et pour éviter toute confusion et sans s'embarrasser de ce débat, s'en remettent à deux catégories de décisions: décisions stratégiques et décisions tactiques.

---

<sup>25</sup> MUSSCHE. G (1974), "Les relations entre stratégie et structure dans l'entreprise", Revue économique, Paris, janvier , P20.

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.<sup>26</sup>

### 11. Typologie des décisions

### 12. Classification selon le degré de répétition

H. Simon propose de distinguer les décisions programmables des décisions non programmables<sup>27</sup>.

#### A. Les 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.

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.)

#### B. Les décisions non programmables<sup>28</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.

---

<sup>26</sup> Idem, P22.

<sup>27</sup>REIX. R (2000), Système d'information et management des organisations, Edi VUIBERT, 3ème édition, paris, P17.

<sup>28</sup> Ibid



**13. Classification selon l'échéance des décisions<sup>29</sup>****A. Les 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.

**B. Les 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.

**C. Les décisions 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 :

- 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.

**14. Classification selon le degré d'incertitude**

On peut distinguer les décisions selon leur degré d'incertitude à trois types<sup>30</sup> :

---

<sup>29</sup> CHABI.T (2007) « Impact de l'information comptable sur la prise de décision dans l'entreprise de production : une approche systémique cas d'un échantillon d'entreprises algériennes », Thèse de doctorat, université de , P42.

<sup>30</sup> Bressy G, Konkuyt C, "Economie d'entreprise", 1er Ed, Ed Dollaz, Paris, 2004, p92

### **A. 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.

### **B. 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.

### **C. Les décisions en avenir aléatoire**

Ce sont souvent des décisions, dont il est impossible de connaître le résultat à l'avance, mais ont peut affecter une possibilité 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.

## **15. Les outils d'aide à la décision**

On distingue plusieurs outils parmi lesquels : 31

- La matrice d'Ansoff
- La matrice stratégique de Michael PORTER
- La matrice du BCG des années 80
- L'échiquier stratégique de McKinsey

## **16. La matrice d'ansoff<sup>32</sup>**

Historiquement, le premier outil semble avoir été conçu par Igor ANSOFF. L'outil se présente sous forme d'une matrice à quatre quadrants, déterminés par :

- d'une part les clients qui peuvent être : soit actuels soit nouveaux.
- d'autre part les produits, services ou technologies qui peuvent être là encore : soit actuels soit nouveaux.

---

31 GARIBALDI.G (2008), « L'analyse stratégique : les 7 domaines clés d'étude », Troisième édition, 61, Bd Saint-Germain 75240, Paris, P 375.

32 Ibid, P 377.

On aboutit à la représentation suivante :

**Figure 1:La Matrice d'ansoff**

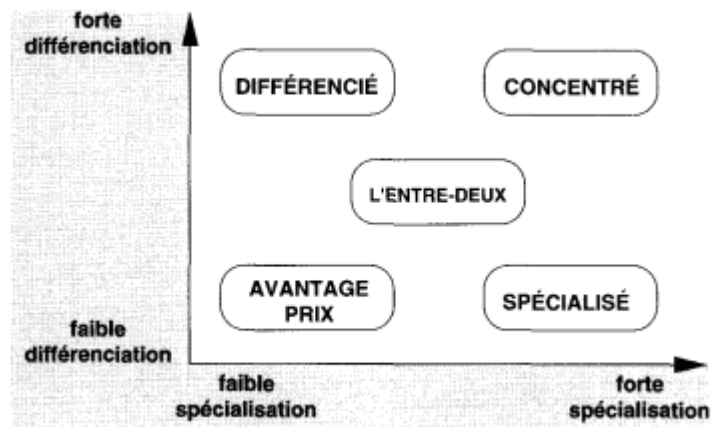
**« PRODUITS / SERVICES / TECHNOLOGIES »**

		Actuels	Nouveaux
« CLIENTS »	Actuels	Pénétration	Différenciation ou Développement de produits
	Nouveaux	Segmentation ou développement de marché	Diversification

**Source :** GARIBALDI.G (2008), « L'analyse stratégique : les 7 domaines clés d'étude », P 377.

À partir de ces deux dimensions, il est possible de dessiner une carte des positions stratégiques que peut occuper une Entreprise : Les recommandations d'ANSOFF paraissent tout à fait réalistes, mais ce dans l'absolu, car elles ne prennent pas en compte l'existence de concurrents et des contraintes que peuvent créer leurs mouvements stratégiques ; aussi est-il préférable de ne pas utiliser uniquement cet outil, mais d'associer son usage avec celui d'outils plus sophistiqués 33.

33 Ibid, P 378.

**Figure 2:La Matrice d'ansoff**

**Source :** GARIBALDI.G (2008), « L'analyse stratégique : les 7 domaines clés d'étude », P 378.

### 17.La matrice de Michael PORTER<sup>34</sup>

Rappelons que PORTER a défini le choix des stratégies concurrentielles, c'est à-dire le choix des allocations des ressources stratégiques, comme pouvant présenter quatre possibilités de différenciation pour le client :

- domination par les coûts sur tout le secteur.
- domination par les coûts sur une niche ou un créneau.
- différenciation sur tout le secteur.
- différenciation sur une niche ou un créneau.

---

<sup>34</sup> Ibid, page 380.

**Figure 3: La matrice de PORTER**

<p><b>Domination par les coûts sur tout le secteur</b></p>	<p><b>Différenciation sur tout le secteur</b></p>
<p><b>Domination par les coûts sur une niche ou un créneau</b></p>	<p><b>Différenciation sur une niche ou un créneau</b></p>

**Source :** GARIBALDI.G (2008), « L'analyse stratégique : les 7 domaines clés d'étude », P 380.

En examinant le comportement des Entreprises dans un secteur, on peut très bien comprendre la réalité des choix offerts aux stratèges.

La matrice de M. PORTER peut être utilisée :

- non seulement comme un outil descriptif de la lutte concurrentielle actuelle en positionnant l'ensemble des concurrents,
- mais aussi comme un outil de transformation des stratégies actuelles en prenant en compte les mouvements stratégiques des concurrents, en regardant l'effet qu'ils peuvent avoir sur notre réussite stratégique,
- ou enfin en examinant les mouvements stratégiques qui nous permettraient de mettre en œuvre des stratégies plus gagnantes.

### **18.La matrice du BCG<sup>35</sup>**

Le BCG a senti la nécessité de compléter les outils de portefeuille, car ils ne permettaient pas de développer totalement la réflexion stratégique. En effet l'évolution des problématiques des Entreprises, due aux changements des paramètres de référence, exigeait des outils complémentaires. Ces nouveaux outils devaient permettre de prendre en compte l'évolution des règles du jeu concurrentiel et la situation concurrentielle réelle de l'Entreprise. Le BCG a

---

<sup>35</sup> Idem, page 384.

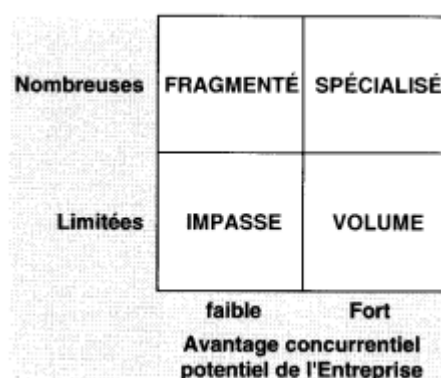
donc mis au point un nouvel outil basé sur deux dimensions plus larges mais en même temps plus explicites :

- sources de différenciation concurrentielle offertes par le secteur,
- avantage concurrentiel potentiel possédé par l'Entreprise.

En fait cet outil a déjà été présenté au cours du chapitre 5, l'étude externe, dans la partie développée autour du « métier ». À cette étape, il avait été indiqué qu'il paraissait plus opportun de développer ce qui touchait à sa conception et à son usage ici-même et il va être très facile de comprendre ce choix au fur et à mesure de la progression. Le choix des deux dimensions choisies est basé sur la compréhension que :

- la réussite stratégique dépend d'abord de la capacité que possède une Entreprise à exercer un avantage concurrentiel fort, en conséquence et par conséquent la valeur d'un segment stratégique dépend notamment de l'importance de la pression qu'il peut exercer sur des concurrents, rendus ainsi marginaux,
- le nombre de possibilités, offertes par le secteur, pour construire un avantage concurrentiel est un facteur déterminant de richesse potentielle pour les Entreprises de ce secteur. Avec ces deux dimensions le BCG a construit la matrice ci-après, ce qui lui a permis de qualifier les diverses stratégies possibles.

**Figure 4:Présentation de la matrice BCG**



**Source :** GARIBALDI.G (2008), « L'analyse stratégique : les 7 domaines clés d'étude », P 385.

**Quadrant 1 :** tout est faible : les sources de différenciation tout comme l'avantage concurrentiel que l'Entreprise pourra exercer, on est réellement dans une situation

« D'IMPASSE ».

**Quadrant 2 :** peu de sources possibles de différenciation, mais l'Entreprise est capable de se créer un avantage concurrentiel fort, en général en maîtrisant mieux ses coûts, donc il apparaît possible et pertinent de pratiquer des stratégies de « VOLUME »

**Quadrant 3 :** si les sources potentielles de différenciation sont nombreuses, l'Entreprise, quant à elle, ne sait se créer qu'un avantage concurrentiel faible. Elle a donc tout intérêt à fragmenter son offre pour mieux utiliser chacune des sources potentielles de différenciation et donc pratiquer une stratégie dite « FRAGMENTÉE ».

**Quadrant 4 :** les sources de différenciation sont nombreuses et l'avantage concurrentiel de l'Entreprise peut être fort ; elle a donc tout intérêt à rechercher le ou les créneaux, où elle peut l'exercer, c'est-à-dire pratiquer la « SPÉCIALISATION ».<sup>36</sup>

### 19.L'échiquier stratégique de Mckensy<sup>37</sup>

Un autre outil excessivement intéressant, pour aider à la définition des mouvements stratégiques, a été dénommé par MCKINSEY : « ÉCHIQUIER STRATÉGIQUE ».

On notera que pour une fois il ne s'agit pas d'une matrice même si pourtant, à première vue, il se présente sous la forme d'un tableau à double entrée. Cependant c'est de son utilisation que lui vient son nom, car il doit être utilisé d'une façon tout à fait différente de celle d'une matrice classique.

Cet outil est conçu autour du constat que pour développer un avantage concurrentiel les conditions de la bataille dépendent de deux choix qui, bien évidemment, vont devenir les deux dimensions autour desquelles va être construit l'outil.

Ces deux dimensions sont :

- où se battre ? Sur tout le front, sur une niche ou un créneau seulement.
- comment se battre ? Soit avec les règles du jeu actuelles, soit avec de nouvelles règles du jeu.

---

<sup>36</sup> Ibid, page 386.

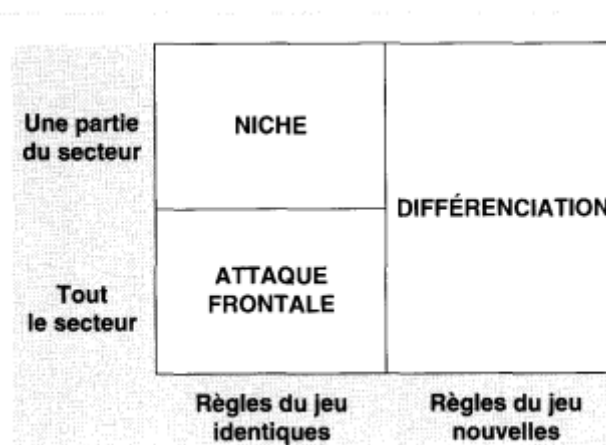
<sup>37</sup> Ibid, page 404.

Explicitons ces deux dimensions :

- pour ce qui concerne la dimension où se battre ? il y a lieu, tout d'abord, de déterminer ce qu'est le front lui-même, c'est-à-dire le marché de référence.

Pour cela, il faut se référer à la notion de besoin. On doit considérer que le front représente le besoin primaire auquel répond l'offre.

**Figure 5: échiquier stratégique.**



**Source :** GARIBALDI.G (2008), « L'analyse stratégique : les 7 domaines clés d'étude », P 405.

### Conclusion

Ce chapitre, nous a permis de montrer que la prise de décision est une activité importante pour l'organisation et le gestionnaire. En effet, la décision résulte essentiellement d'un choix opéré entre différentes options ou solutions possibles.

Dans ce chapitre, nous avons présenté les notions fondamentales sur la décision à savoir ses définitions, typologie, outils d'aide à la décision et ses différents modèles théoriques. Le chapitre suivant va traiter profondément le processus décisionnel et ses caractéristiques.



## Chapitre 02 : Etapes et évaluation du processus décisionnel

---

### Introduction

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

### 1. Notions générales sur le processus décisionnel

Le processus décisionnel est le processus de traitement de l'information ou le processus organisationnel lui-même. Ce processus par lequel une entreprise passe d'une position stratégique à une autre.<sup>39</sup>

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

Le 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. Par opposition à ces théories classiques de la décision qui postulent une rationalité parfaite, Simon en 1947 propose un modèle où le comportement, la psychologie du décideur est au cœur de leurs théories. Selon ce modèle de la décision organisationnelle le décideur dispose d'une rationalité limitée. Ses capacités humaines ne lui permettent pas de

---

<sup>39</sup> PLANE.J.M (2003), op.cit, P 57.

## Chapitre 02 : Etapes et évaluation du processus décisionnel

---

comprendre la complexité de l'environnement et sa collecte d'informations reste imparfaite et incomplète. Certaines décisions prises au niveau inférieur de la hiérarchie peuvent être programmées puisqu'elles sont prises par routine et par habitude alors que d'autres décisions prises à un niveau supérieur ne sont pas programmables puisqu'elles requièrent de l'intuition et de la créativité. Ainsi, l'acteur préfère avoir recours à des heuristiques permettant l'élaboration des solutions possibles pour pouvoir en sélectionner la solution la plus « satisfaisante » et non pas la plus optimale. Le modèle de Simon est donc un processus séquentiel qui va de l'identification du problème, au traitement des données jusqu'au choix final.

Il existe aussi des différents modèles de processus de décision basé sur les théories et les modèles de prise de décision.

### 1.1. Le processus décisionnel du modèle de l'acteur unique

Il s'agit de l'approche de la prise de décision développée 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.<sup>40</sup>

L'action se déduit des objectifs et/ou des préférences (confrontés à une situation donnée). Les objectifs sont clairement et précisément définis, et l'organisation les sert comme un seul homme. Les préférences sont stables (dans le temps), mutuellement exclusives, pertinentes (elles s'appliquent sans difficulté aux situations concrètes), exhaustives (il n'y a pas de situation à laquelle elles ne puissent s'appliquer) et exogènes (le cours de l'action ne les modifie pas).

Le processus de décision se résume à une succession d'étapes logiquement enchaînées<sup>41</sup> :

- Formulation du problème ;
- Repérage et explicitation de toutes les actions possibles ;

---

<sup>40</sup> STRATEGOR (2004), "Politique générale de l'entreprise", 4ème édition, Ed Dunod, P 628.

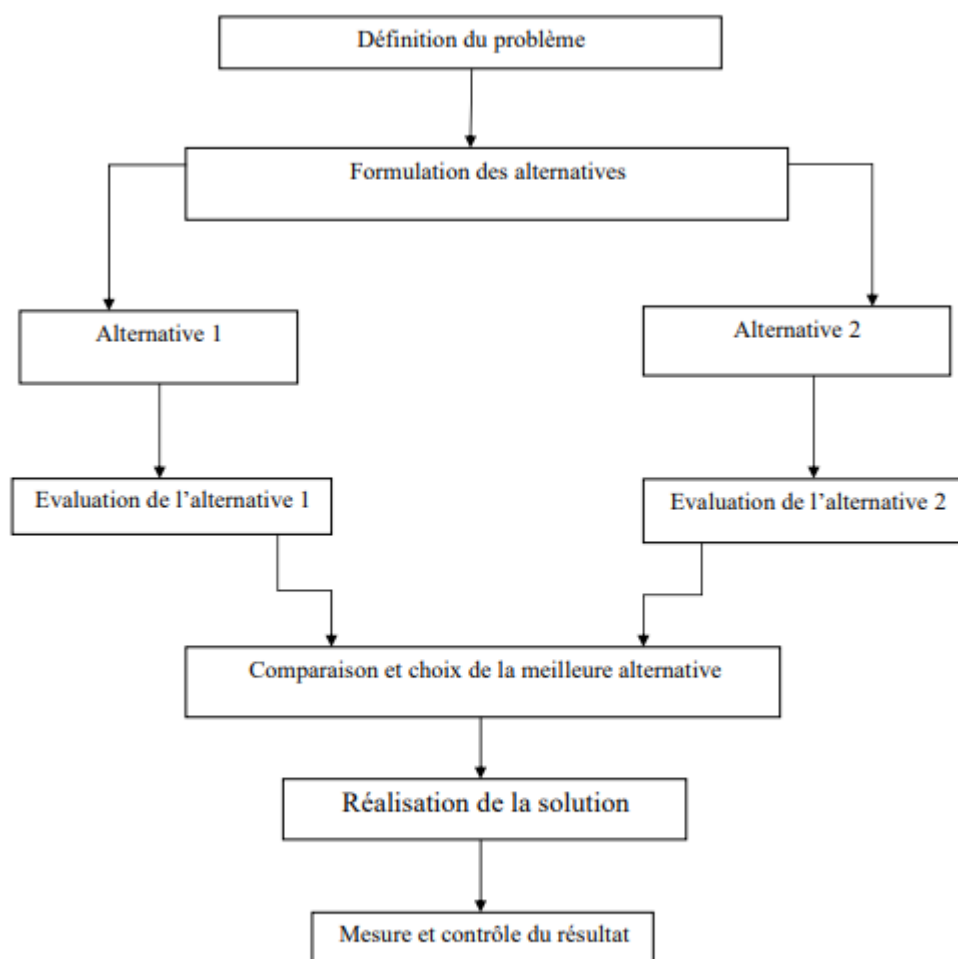
<sup>41</sup> Ibid.

## Chapitre 02 : Etapes et évaluation du processus décisionnel

- Évaluation de chaque action par des critères dérivés des objectifs ou des préférences ;
- choix de la solution optimale.

On peut ajouter des raffinements, et la théorie économique ne s'en prive pas : probabilités, évaluation du risque, coût de l'information. La nature du raisonnement reste toutefois la même. La capacité de changement est entièrement subordonnée à la volonté de l'acteur, dans les limites des contraintes objectives que lui imposent son environnement et ses ressources. L'action étant la conséquence de choix cohérents avec les objectifs, la maîtrise du changement n'est pas problématique.

**Figure 6: Les étapes de prise de décision**



**Source :** Thèse de doctorat de CHABI Tayeb, l'impact de l'information comptable sur la prise de décision dans l'entreprise de production : une approche systémique cas d'un échantillon d'entreprise algériennes, juin 2007, P94.

Ce schéma présente l'ensemble des étapes de prise de décision. Il se construit initialement par la définition du problème, la récolte et l'analyse des informations qui servent de cadre à la

## Chapitre 02 : Etapes et évaluation du processus décisionnel

---

prise de décision. L'étape suivante consiste à produire et à évaluer les alternatives que possible, on considérant tant les conséquences positives que négatives de chaque option. Vient ensuite la sélection à partir des alternatives disponibles sur la base de critères élaborés à l'avance et présentant un rapport direct avec l'objectif de l'organisation. Enfin, la solution choisie est mise en œuvre.

### 1.2. Le processus décisionnel du modèle organisationnel

L'organisation est composée de sous-unités ; chaque sous-unité est pourvue de règles et de procédures qui lui sont propres, qui conditionnent sa perception et guident son comportement. Les rapports entre les sous-unités sont eux-mêmes définis par des règles et des procédures. L'ensemble des sous-unités est coiffé par une direction.<sup>42</sup>

Les sous-unités se voient attribuer des objectifs par la direction. Les sous-unités ont tendance à traiter ces objectifs comme des contraintes, c'est-à-dire comme des demandes de la direction qu'elles doivent satisfaire, mais sans renoncer à leurs propres objectifs et pratiques.

Les sous-unités tendent à traduire les problèmes qui leur sont posés de telle manière qu'ils puissent se formuler selon des schémas connus, sur lesquels elles pourront appliquer des règles et des procédures standard. Ainsi, les sous-unités ramènent des situations complexes et originales à des situations simples, interprétables facilement et proches de situations déjà rencontrées.

Les procédures habituelles guident la recherche de solution jusqu'à la première solution satisfaisante, c'est-à-dire celle dont le niveau de performance est jugé acceptable par le demandeur (direction ou environnement). Cette solution est adoptée, et la recherche d'autres solutions est alors arrêtée. On est donc loin ici de la recherche exhaustive de solutions et du choix de la solution optimale qui caractérisent le modèle mono-rationnel.

Le changement est problématique et difficilement maîtrisable. Le processus organisationnel tend à ramener les questions qui se posent à un nombre limité de problèmes connus, et à leur attribuer un nombre limité de solutions éprouvées. Ainsi, l'organisation reproduit les mêmes comportements, et tend par là à se déconnecter partiellement de l'environnement. Le changement ne peut provenir que de deux sources : soit une lente évolution par l'apprentissage et la modification progressive des procédures ; soit la crise :

---

<sup>42</sup> Ibid.

## Chapitre 02 : Etapes et évaluation du processus décisionnel

---

l'incapacité manifeste des procédures standard a fourni une solution acceptable peut déclencher un processus exceptionnel de recherche de solution nouvelle, générateur de perturbations et de coûts élevés pour l'organisation

### 1.3. Le processus décisionnel du modèle de la poubelle

« Supposons que nous regardions une opportunité de choix comme une poubelle dans laquelle les participants jettent divers problèmes et diverses solutions. La composition des débris dans une poubelle dépend de ce que l'on y met, de l'étiquette apposée sur chacune d'elles, de l'éventail des poubelles disponibles, autant que de la vitesse avec laquelle on ramasse les ordures.<sup>43</sup> »

Le modèle de la poubelle, formulé par J. March, M. Cohen et J. Olsen, considère une décision comme le produit de la rencontre fortuite, lors d'une circonstance particulière (opportunité de choix), de problèmes (en suspens), de solutions (toutes prêtes) et de décideurs plus ou moins concernés (participants)<sup>44</sup>.

Lorsqu'un consensus sur les objectifs ou sur les problèmes ainsi que sur les moyens pour les atteindre ou les résoudre est impossible à trouver, les décideurs sont confrontés à la fois à l'incertitude et de l'ambiguïté. Dans ces conditions, le modèle de la poubelle semble décrire le plus fidèlement les processus de prise de décision organisationnelle. Ce modèle convient particulièrement aux situations dans lesquelles on saisit mal l'environnement ou la technologie ou encore lorsque des acteurs clés vont et viennent tout au long du processus de décision, à cause d'autres activités qui monopolisent leur attention et leur temps. Le modèle a été qualifié de poubelle afin de souligner le caractère aléatoire de ce processus de décision<sup>45</sup>. Bien qu'aucune organisation ne suive ce mode de permanence, toutes s'y retrouvent de temps à autre. En outre, certaines organisations semblent s'y complaire davantage que d'autres, notamment les universités.

March a, en effet, décrit les universités comme des anarchies organisées en fonction de la nature chaotique de nombreux processus de décision. March et ses collègues décrivent le

---

<sup>43</sup> STRATEGOR (2004), op.cit, P641.

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> HATCH.M.J (2000), « Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples », Ed DeBoeck, Paris, P293.

## Chapitre 02 : Etapes et évaluation du processus décisionnel

---

processus de décision de la poubelle comme des courants aléatoires d'événements qui s'entrelacent, permettant de dégager des solutions à des problèmes, en présence d'un ensemble d'individus à un moment tout aussi aléatoire dans le temps. Dans le modèle de la poubelle, les problèmes, les solutions, les participants et possibilités de choix sont indépendants des flux d'événements qui entrent dans les organisations et circulent à l'intérieur, tout comme des déchets se retrouvent mélangés par l'effet du hasard dans une poubelle<sup>46</sup>.

Lorsque les solutions, les participants et les possibilités de choix rencontrent, un problème peut être identifié ou même résolu. Toutefois, en raison du caractère aléatoire du processus, les choix peuvent être faits sans résoudre un problème : au surplus, certains problèmes ne sont jamais résolus et des solutions sont proposées, le cas échéant, pour résoudre des problèmes inexistantes, comme par, exemple, mettre un ordinateur dans chaque bureau. Néanmoins même dans une anarchie organisée, des problèmes sont résolus, même si les solutions ne sont que l'effet du hasard.

Le modèle de la poubelle contraste fortement avec les hypothèses du modèle rationnel. Il va, en effet, à l'encontre de l'hypothèse selon laquelle les objectifs sont clairement définissables et que les alternatives pour les atteindre sont connues d'avance et sont appréciables selon n'importe quels critères jugés pertinents, tels que l'efficacité, les coûts ou le rendement attendu des investissements. Il propose, en remplacement, le principe d'une prise de décision analogue à une arène dans laquelle les membres d'une organisation jouent avec leurs conflits et leurs différences. Une telle approche réduit l'importance de l'instrumentalité de la prise de décision et présente, en contrepartie, cette dernière comme une pièce de théâtre dans laquelle les décisions sont des constructions sociales de la réalité.

### 1.4. Le processus décisionnel du modèle systémique (modèle IMC)

L'analyse du processus de décision proposé par Herbert Simon permet de mieux comprendre le déroulement des différentes phases de résolution. H. Simon distingue quatre phases : l'intelligence, la modélisation, le choix et l'évaluation<sup>47</sup>.

---

<sup>46</sup> Ibid, P294.

<sup>47</sup> 9 KALIKA.M et ALL (2012), « Système d'information et management des organisations cas et application », Ed Vuibert, P 57.

## Chapitre 02 : Etapes et évaluation du processus décisionnel

---

- A. Phase d'intelligence :** Au cours de cette première phase de processus de décision, il convient d'identifier et diagnostiquer le problème qui se présente, de le formuler, et d'explorer et reconnaître les conditions dans lesquelles le problème se pose. Le décideur explore l'environnement (économique, technique, politique et social) pour identifier les situations appelant décision. Percevoir une telle situation ou problème revient à détecter, à travers les informations qui nous parviennent, un déséquilibre entre ce qui se passe, le réel et ce qui aurait dû se passer ; c'est-à-dire une image construite du réel.
- B. Phase de modélisation :** La seconde phase dite de conception des solutions n'est autre que l'identification et l'évaluation de toutes les solutions alternatives réalisables par l'entreprise en utilisant éventuellement des modèles de raisonnement. Il s'agit de la phase de conceptualisation, qui nécessite, d'une part, la recherche et la collecte de toutes les informations nécessaires pour appréhender et résoudre le problème et l'élaboration de toutes les solutions alternatives possibles et compatibles pour l'entreprise, d'autre part, le décideur doit « inventer, développer, analyser diverses actions envisageables ». Le modèle décrit les interdépendances qui existent entre ces variables. L'utilisation de ce modèle permet d'explicitier le système des solutions possibles identifiées par l'analyse. Les solutions sont en fait des manœuvres que l'on peut pratiquer sur des variables contrôlables, dans des délais et avec des moyens identifiables.
- C. Phase de choix :** La troisième phase dite de choix consiste à déterminer la solution préférable, c'est-à-dire celle qui contribue le mieux à la réalisation des performances souhaitées et donc à la mise en œuvre des objectifs retenus qui lui permettent d'évaluer chaque solution dégagée par le modèle. Elle suppose que le décideur a précisé ses critères de choix, car le décideur peut privilégier un critère dominant, ou plusieurs critères distincts, les décisions sont les choix qui résultent de l'application de ces critères.
- D. Phase de contrôle :** Dans cette phase, la solution est provisionnellement retenue comme satisfaisante, aux responsables de l'entreprise ensuite d'évaluer : soit de confirmer le choix effectué, ou de remettre en question le processus de décision. Pour ce faire, ils sont tenus d'établir un bilan des actions précédentes, ce dernier peut déboucher sur la réactivation de l'une de ces trois phases ou au contraire sur la validation de la solution retenue comme satisfaisante.

## Chapitre 02 : Etapes et évaluation du processus décisionnel

---

C'est en ce sens que le processus décisionnel est itératif, le déroulement de ces différentes phases n'est donc pas linéaire comme le prétend l'approche classique. C'est au contraire leurs interactions, par des boucles de feed-back, qui expliquent l'amélioration successive.

Après l'ultime phase d'évaluation, la décision retenue se résume en programmes d'actions, diffusés auprès des personnes et services concernés.

L'application de ces programmes ainsi que leurs résultats donnent lieu à des contrôles permettant d'évaluer à posteriori, le choix sélectionné est définitif.

### 2. 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>48</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).

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 se composer d'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, ce peut être un bureau d'experts consulté pour l'analyse d'un problème

#### 2.1. Le décideur

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

---

<sup>48</sup>BERTRAND.M (2002), « Introduction aux problèmes de décision et d'évaluation », Revue de l'Université de Bruxelles, P16.



## Chapitre 02 : Etapes et évaluation du processus décisionnel

dévoiler ses jugements personnels, de s'en convaincre lui-même, et de décider. Le décideur peut utiliser une analyse formelle pour différentes raisons :

- 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.

### 2.2. 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.

**Figure 7: Le décideur et l'analyste come acteurs dans le processus décisionnel**

<b>Le décideur</b>	<b>L'analyste</b>
-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, Ed Dunod, Paris, 2005, p 28

### 3. Les étapes d'élaboration d'un processus décisionnel

D'une manière simpliste, la démarche décisionnelle peut être résumée par le fait de choisir, d'arbitrer entre différentes options. Pourtant, plus qu'un acte à mettre en œuvre face à un

## **Chapitre 02 : Etapes et évaluation du processus décisionnel**

---

problème à régler et/ou une opportunité à saisir, il s'agit d'un véritable processus. Le processus de prise de décision comportant huit étapes successives, et allant de l'identification du problème au choix d'une solution et à l'évaluation de son efficacité, il s'applique à toutes sortes de décisions individuelles et collectives. Les étapes se résument comme suit :50

### **4. Identification du problème**

Le processus décisionnel débute par l'identification d'un problème ou, plus précisément, d'une divergence entre un état des choses existant et un état des choses souhaité. La phase d'identification est cruciale dans le processus de décisionnel. Pour bien faire, il va donc falloir comparer l'état actuel des choses à une situation standard : performances passées, objectifs définis auparavant (une voiture qui marche), résultats d'une unité dans cette organisation ou ailleurs, historique des relations, etc.

### **5. Enumération des critères de décision**

Une fois un problème identifié, le manager doit énumérer les critères de décision qui interviennent dans la résolution dudit problème. Ces critères reflètent les points considérés importants par la personne pour se décider. Formulés ou non, ils régissent les choix effectués et ce qui n'est pas mentionné, il sera sans incidence au moment de choisir et tout aspect non identifié comme facteur essentiel à cette étape est par la suite ignoré.

### **6. Hiérarchisation des critères de décision**

Tous les critères de décision ne revêtant pas la même importance, il est nécessaire de classer par priorité les éléments retenus à l'étape 2 pour savoir dans quel ordre les aborder. Le plus simple est encore d'accorder la note 10 au critère considéré comme prioritaire, n° 1, et d'évaluer les autres en fonction. Ainsi, par rapport à un critère recevant un 5, le facteur essentiel à la décision doit être deux fois plus important à vos yeux. L'idée est de suivre vos préférences personnelles pour classer les critères et d'accorder à chacun une note indiquant son poids dans la balance.

### **7. Répertoire des différentes solutions possibles**

Ensuite, il est question de répertorier les différentes solutions possibles au problème. Sans chercher à les évaluer.

---

50 RULING.C.C, ROBBINS.S, DAVID DE CENZO ET COULTER.M (2011), « Management: l'essentiel des concepts et pratiques », Ed Nouveaux Horizons, 7ème édition, Paris, P83.

## **Chapitre 02 : Etapes et évaluation du processus décisionnel**

---

### **8. Analyse et évaluation des possibilités**

Chaque option doit être analysée dans le détail et ses forces et faiblesses identifiées par comparaison avec les critères fixés aux étapes 2 et 3 puis chaque possibilité est évaluée pour chaque facteur.

### **9. Choix d'une possibilité**

Elle symbolise tout l'art de choisir la meilleure option parmi celles relevées et évaluées. Sachant que tous les facteurs pertinents ont été énumérés et classés, il ne reste plus qu'à choisir l'option viable remportant le plus de points à l'étape 5.

### **10. Communication de la décision au personnel**

Le choix a beau être fait à l'étape antérieure, la décision peut encore échouer sans application correcte. La mise en œuvre suppose la communication de la décision aux personnes concernées et l'obtention de leur engagement en retour. En effet, des groupes ou des comités peuvent aider le manager à obtenir cet engagement. En effet, les personnes chargées de mener à bien la décision accepteront plus volontiers les résultats si elles participent activement au processus décisionnel.

### **11. Evaluation des résultats**

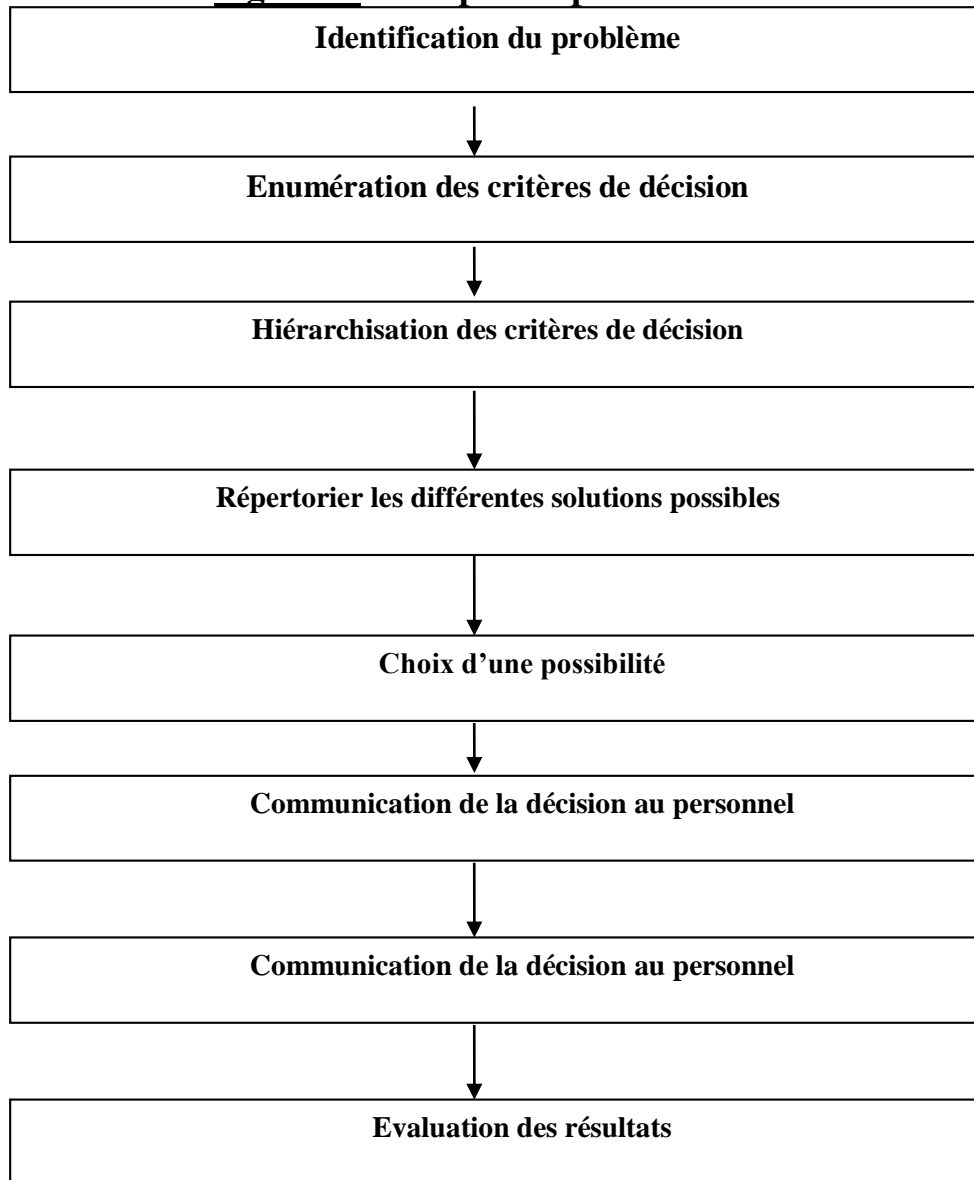
La huitième et ultime étape consiste à évaluer les résultats obtenus afin de voir si la décision prise a bien permis de régler le problème de départ.

La figure suivante, résume les différentes étapes du processus décisionnel.

## Chapitre 02 : Etapes et évaluation du processus décisionnel

---

**Figure 8:les étapes du processus décisionnel**



**Source :** nous même à partir de ces étapes explicitées.

### 12. Analyse et évaluation du processus décisionnel

Chaque jour, des décisions se prennent au sein de l'entreprise. Ces décisions sont considérées comme la clé de la survie et de la pérennité de l'organisation d'où la nécessité d'analyse du processus décisionnel afin de permettre au décideur de prendre de bonne décision.

## Chapitre 02 : Etapes et évaluation du processus décisionnel

### 13. Les décisions selon leur impact sur l'activité de l'entreprise

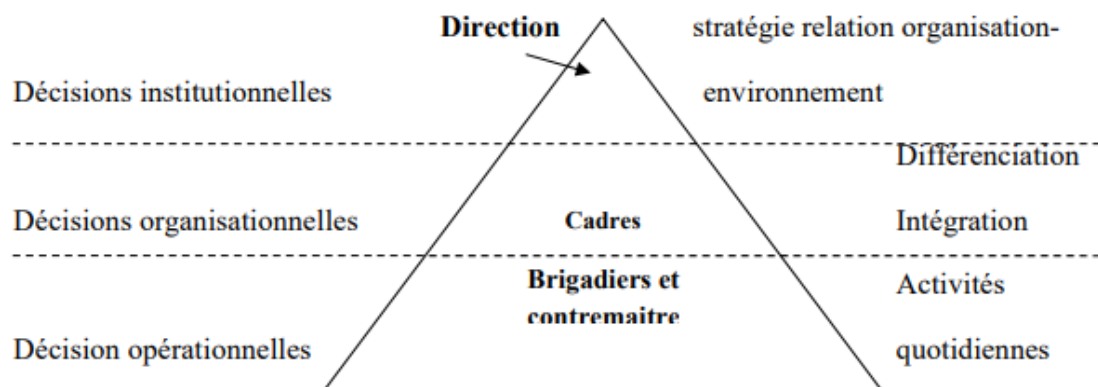
On peut classer les décisions en fonction de l'impact qu'elles ont sur l'activité de l'entreprise. Les décisions stratégiques ont un impact décisif sur l'activité de l'entreprise, alors que les décisions opérationnelles ont un impact plus restreint. Elles n'ont d'effet que sur une partie ou sur une fonction de l'entreprise et peuvent être réversibles rapidement.

### 14. Le processus décisionnel selon la structure de l'entreprise

Lorsque des auteurs parlent de prise de décision dans une entreprise, il se réfèrent aux processus de prise de décision qui se déroulent à tous les niveaux et dans toutes les unités d'une entreprise. Dans les plus traditionnelles, ce processus est spécialisé, en ce que les dirigeants s'occupent des décisions stratégiques, les cadres des décisions concernant les agencements structurels internes et la coordination entre unités et, enfin, le dernier échelon du personnel d'encadrement est responsable des décisions relatives aux activités opérationnelles quotidiennes au sein de ses propres unités.

Cela est expliqué dans la figure suivante : 55

**Figure 9: La prise de décision dans une organisation hiérarchique.**



**Source :** Mary Jo Hatch, « Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples », Ed DeBoeck, Paris, janvier 2000, P287.

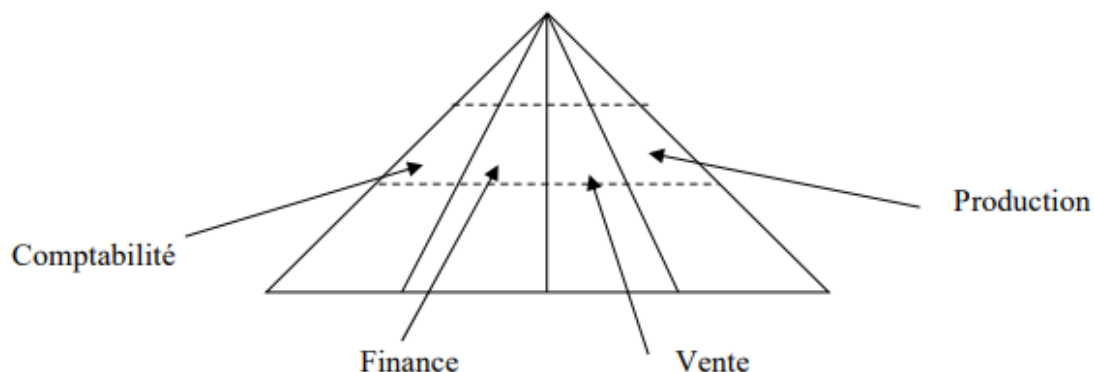
En revanche, dans les structures fonctionnelles, les décisions relevant du marketing sont prises par les départements de comptabilité et ainsi de suite comme le montre la figure suivante :

---

55 HATCH.M.J (2000) « Théories des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples », Ed DeBoeck, Paris, P87.

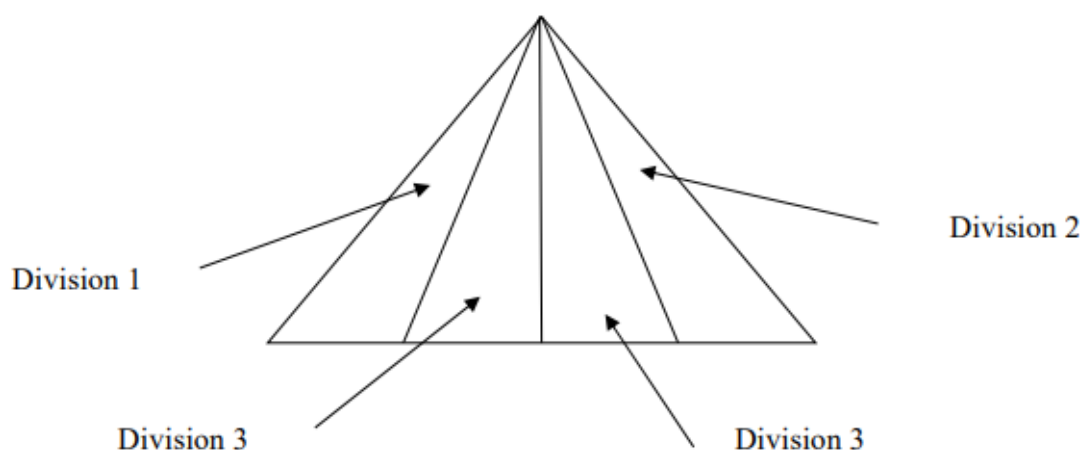
## Chapitre 02 : Etapes et évaluation du processus décisionnel

**Figure 10:** La prise de décision dans une organisation fonctionnelle.



Source : Mary Jo Hatch, « Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples », Ed DeBoeck, Paris, janvier 2000, P287.

**Figure 11:** La prise de décision dans une organisation divisionnaire.



Source : Mary Jo Hatch, « Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples », Ed DeBoeck, Paris, janvier 2000, p288.

Une structure centralisée favorise la cohérence des décisions car elles sont prises par un petit nombre de décideurs qui détiennent la majorité des informations. Cependant le processus de décision est ralenti par le temps nécessaire qu'il faut à l'information pour monter jusqu'au sommet de la hiérarchie. L'efficacité des solutions est réduite du fait que les décisions ne se soient pas toujours bien comprises, exécuté par une base écarté du processus. Une structure décentralisée permet une meilleure pertinence des décisions prise par des managers de terrain, proche des problèmes à résoudre. La solution est mise en œuvre par des salariés plus impliqué. En revanche comme il y a décentralisation, il

## Chapitre 02 : Etapes et évaluation du processus décisionnel

---

est nécessaire de prévoir des procédures de contrôle afin que les subordonnés respectent bien les solutions trouvées. La prise de décision peut être soumise à six types de contraintes :

- Budget.
- Temps de recherche d'information et de réflexion.
- L'environnement (micro, macro, contraintes, opportunité).
- L'information (disponibilité et coûts).
- Les connaissances, les expériences.
- La personnalité. La perception des contraintes et des risques peut être différentes d'un décideur à l'autre en fonction de sa personnalité.

### 15. Le processus décisionnel selon la rapidité de la prise de décision

Le terme « rapidité » associé à la prise de décision conduit souvent à une perception négative. Communément, une décision rapide est vue comme étant prise d'une manière irréfléchie, hasardeuse, individuelle, par un décideur impulsif, inattentif et autocrate. Ses conséquences seraient alors néfastes pour la continuation et la survie de l'entreprise. Une certaine lenteur par contre, serait synonyme de profondeur, de réflexion et d'étude, bref de « rationalité » telle que recommandée dans les modèles normatifs de prise de décision. Cette image négative de la « rapidité de la prise de décision » associée à la difficulté méthodologique d'observation du phénomène de la rapidité in vivo et de manière directe (en raison de la courte durée précisément) a impliqué pendant longtemps un manque d'intérêt, d'études et de recommandations envers ces décisions.<sup>58</sup>

Cependant, depuis la fin des années 80, les difficultés méthodologiques ont été surmontées et la rapidité de la prise de décision a été approchée empiriquement et recommandée par plusieurs chercheurs (Eisenhardt, K.M. 1987, 1989 ; Bourgeois, L.J. et Eisenhardt, K.M. 1988, A. Miller et W.Q. Judge, 1991 ; S. Wally et J.-R. Baum, 1994...) notamment dans des cas de crise et dans certains environnements changeants et turbulents.<sup>59</sup>

Même si la durée n'est pas explicitement étudiée comme l'une des dimensions de la prise de décision dans les modèles rationnels de processus de décision, une certaine lenteur est implicite, que cette rationalité soit absolue ou limitée.

La volonté d'ordre et de structure qu'on retrouve dans les normatifs impliquent implicitement, une certaine lenteur du processus décisionnel dans le cas d'une décision nouvelle nécessitant une activité

---

<sup>58</sup>BEN BOUBAKER GHERIB.j (2008), « rapidités et performances dans les entreprises », Revus des sciences de gestion, P129.

<sup>59</sup> Ibid.

## Chapitre 02 : Etapes et évaluation du processus décisionnel

---

résolutoire « productrice » et non « reproductrice ». Cependant, cette lenteur est minimisée dans les modèles de prise de décision descriptifs.

Ainsi, dans le modèle cognitif qui suit les pas de H.A. Simon en s'intéressant aux limites humaines de la rationalité et au niveau satisfaisant de recherche et d'aspiration, le décideur peut simplifier la réalité en développant des heuristiques et des modèles mentaux permettant de dégager des évaluations et des interprétations sans avoir examiné toutes les informations disponibles. Il peut et veut, par conséquent, prendre la décision plus rapidement et de gagner du temps.

Quant au modèle incrémental, face à des situations très complexes et incertaines, la recherche et l'application d'une solution radicale n'est pas possible. Elle ne fait que perdre du temps, entraînant un accroissement de l'incertitude et un aggravement de la situation. De ce fait, il est plus recommandé de procéder par des actions limitées ou par incréments, afin d'améliorer la situation et de gagner du temps.

Dans le modèle de la poubelle, les auteurs expliquent l'intervention des événements par le hasard de la rencontre fortuite de solutions, de problèmes et de participants dans une situation précise et non par une volonté explicite de reproduction ou de respect de la structure causale. Les solutions sont liées aux problèmes et les décideurs aux choix, mais essentiellement par leur simultanéité (J.G. March et P. Olsen, 1986). Les auteurs évacuent donc, la notion d'ordre logique et lui substituent celle d'un ordre temporel. La solution pouvant précéder le problème, la durée de la décision est donc, considérée comme variable.

### Conclusion

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

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



## **Chapitre 03 : Analyse du processus décisionnel de SONATRACH**

---

### **Introduction :**

Après avoir exposé dans les chapitres précédents les notions fondamentales inhérentes de la décision et du processus décisionnel de l'entreprise, le présent chapitre est consacré essentiellement à l'analyse de la prise de décision dans l'entreprise DRGB-RTC SONATRACH.

SONATRACH est une entreprise monopole du marché national des hydrocarbures et pour que l'entreprise atteigne ses objectifs, elle doit prendre de bonne décision.

Pour cela, l'efficacité et l'efficience de cette entreprise dépendent en partie de son processus de prise de décision, de son adaptation à l'environnement et sa rapidité de faire face au changement. Dans ce chapitre, nous allons tout d'abord, présenter l'entreprise SONATRACH DRGB-RTC et allons ensuite, essayer d'étudier le processus décisionnel de cette dernière.

### **Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil**

#### **1. Présentation de l'entreprise SONATRACH**

La SONATRACH en globalité regroupe plusieurs régions de transport et chacune a ces activités et son rôle et elles se coordonnent entre eux.

##### **1.1. Historique et évolution**

En Algérie, la première exploitation des gisements remonte à la fin de l'année 1850 dans le bassin de Chleff, mais le premier gisement ne fût trouvé qu'en 1848 à Oued-Guetrini à 150km d'Alger.

Au Sahara où les travaux d'exploitation d'étendirent dans les années 50, furent découverts d'importantes réserves de pétrole entre 1953-1956 dans les champs d'huile d'Edjeleh de Hassi Messaoud, et de gaz naturel dans les champs de Hassi Messaoud, de Hassi Rmel et de In Amenas. La surface sédimentaire que comporte l'Algérie est de plus de 1,5 km carré, dont l'exploitation est loin d'être terminée.

Le 31 décembre de l'année 1963, une société algérienne a été créée par le décret N° 63/49 (paru au journal officiel de la république algérienne démocratique du 1<sup>er</sup> janvier 1964) portant agrément de « la société national de transport et de commercialisation des hydrocarbures » dont SONATRACH devint le sigle. Les activités principales de celle-ci étaient de transport et la commercialisation des hydrocarbures ; elle intervenait également dans d'autres secteurs tels

## **Chapitre 03 : Analyse du processus décisionnel de SONATRACH**

---

que la génération électrique, les énergies nouvelles et renouvelables et le dessalement d'eau de mer. Elle exerce ses activités en Algérie et partout dans le monde où des opportunités se présentent, elle est déjà présente dans plusieurs pays dans l'amont et l'aval, en Espagne, au Pérou, en Libye et dans certains pays d'Afrique.

A partir de septembre 1966, les statuts de SONATRACH ont été modifiés pour englober les activités de recherche, d'exploitation, de transport par canalisation, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés.

Après 1971, la nationalisation s'est étendue à tous les secteurs pétroliers et gaziers, ainsi qu'à la maîtrise technologique, ce qui a conduit à une restructuration et une réorganisation efficace de la société. Avec près de 120 000 travailleurs, SONATRACH compte à ce jour 16 filiales nationales (ASMIDAL, ENAC, ENGTP, ENIP, NAFTAL...etc. et 24 filiales internationales autonomes dans les activités de l'exploitation, du raffinage, de la commercialisation, du stockage, des services aux puits...etc. Ses activités constituent 30 % du PNB de l'Algérie.

### **1.2. L'organigramme de la SONATRACH**

L'organisation du groupe s'articule autour de :

- La direction générale du groupe (la présidence) :

La direction générale est assurée par le président directeur général assisté du comité exécutif. Le secrétaire général assiste le président directeur général dans le suivi et la cohésion du management du groupe. Un comité d'examen et d'orientation, auprès du PDG, apporte l'appui nécessaire aux travaux des organes sociaux du groupe. Cette direction assure au sein de la société mère les fonctions de pilotage stratégique et de coordination.

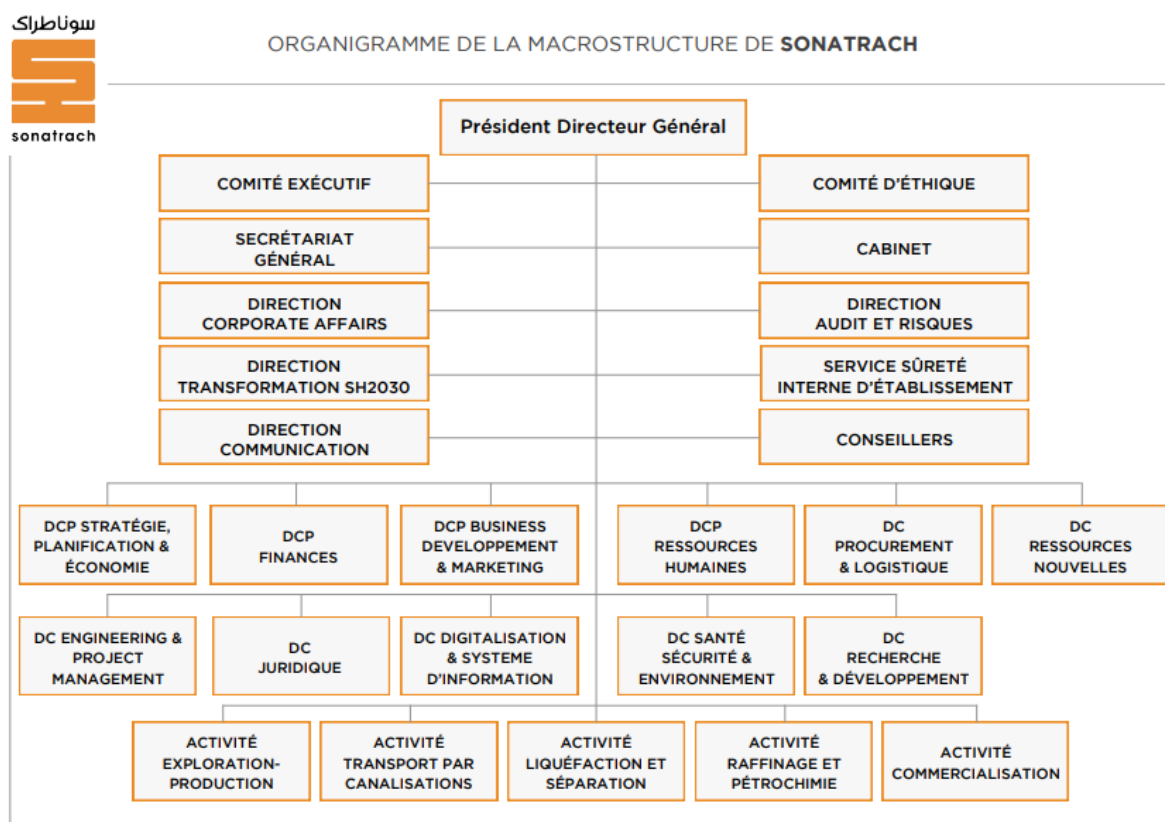
- Les activités internationales :

Sont organisées sous forme d'un holding international, SONATRACH international holding corporation (SIHC) chargé de l'élaboration et de l'application de la politique et de stratégie de développement et d'expansion à l'étranger.

- Les activités opérationnelles :

## Chapitre 03 : Analyse du processus décisionnel de SONATRACH

C'est un ensemble homogène d'activités fonctionnant selon les règles d'une entreprise autonome en exerçant les métiers du groupe et en développant son potentiel d'affaire dans le cadre des objectifs stratégiques de la présidence.



### 1.3. Les régions de transport de SONATRACH

#### A. l'Oléoduc Haoud el Hamra – Bejaia

Cet oléoduc est le premier pipe-line construit en Algérie, et qui entra en exploitation en novembre 1959 sous la gérance de SOPEG. Il permit le premier chargement de pétrole au port de Bejaia le 1<sup>er</sup> décembre 1959.

Il est d'une longueur de 688 km et d'un diamètre de 24 pouces, il possède une capacité de transport de 15 MTA (million de tonnes) de pétrole brut et de condensat de gaz avec quatre stations de pompage, il achemine depuis 1959 du pétrole et du condensât vers le terminal marin de Bejaia et la raffinerie d'Alger.

#### B. Oléoduc béni Mansour – Alger

Il est d'une longueur de 131 km et d'un diamètre de 16 pouces, il est piqué sur l'oléoduc Haoud El Hamra- Bejaia et alimente depuis 1971 la raffinerie d'Alger situé à Sidi Arcine, il reprend à la demande de la raffinerie de 18 MTA.

## Chapitre 03 : Analyse du processus décisionnel de SONATRACH

---

### C. Gazoduc HassiRmel – BourdjMenail

Il est d'une longueur de 437 km et d'un diamètre de 42 pouces, il approvisionne en gaz naturel depuis le 1er octobre 1981 toutes les villes et les pôles industriels du centre du pays, sa capacité est de 7,1 milliards de m<sup>3</sup> par an.

## 2. Présentation de la DRGB SONATRACH

### 2.1. Histoire et mission

Le 12 mars 1957, la compagnie française des pétroles (CFP) et la société nationale de recherche et d'exploitation des pétroles en Algérie (SNREPAL) décidèrent la création de la société pétrolière de gérance (SOPEG) qui s'occupait à cette époque-là du transport par canalisation. Après la nationalisation des hydrocarbures, SONATRACH a récupérée 100 % de ses avoirs de l'ex-pétrolière de gérance (SOPEG).

La région transport centre de Bejaia (RTC) est l'une des régions chargées du transport par canalisation, du stockage et de la livraison des hydrocarbures liquide et gazeux tels que le gaz naturel, le pétrole brut et le condensât elle relève de la division exploitation de l'activité RTC.

La DRGB a pour mission, l'exploitation de deux oléoducs, d'un gazoduc et d'un port pétrolier (terminal d'une capacité de stockage de 600 000 M<sup>3</sup>).

#### 2.1.1. Le port pétrolier de Bejaia

Le premier navire pétrolier de capacité 45 000 tonnes chargé en Algérie s'appelle « ALTAIR ». Il partit vers le port de Lavéra (France) pour décharger la première cargaison du pétrole saharien.

Le port pétrolier de Bejaia est doté de deux bacs d'une capacité de stockage annuelle de 80 000 tonnes. Il permet, à partir du parc de stockage, le chargement des navires jaugeant au moyen d'une station de pompage comprenant 10 électropompes de 53 000 CV (chevaux de puissance total).

Le transport par canalisation de brut du sud au nord se fait à l'aide de stations de pompage qui sont sous la direction de la RTC. Ces stations sont :

SP 1 Bis : station de pompage située à Djamaa (El Oued) ;

SP2 : station de pompage n°2 située à Biskra ;

## Chapitre 03 : Analyse du processus décisionnel de SONATRACH

---

SP3 : station de pompage n°3 située à M'Sila

SBM : station de pompage située à Beni Mansour ;

SC3 : station de compression Moudjebara ;

GG1 BM : terminal de BordjMénaiel ;

GG1 MEDJ : Base travauxMedjedel (M'Sila) ;

TRA : terminal Sidi-Aarcine(Alger).

TA : terminal arrivé de Bejaïa

La direction Régionale de Bejaia a pour mission :

- La coordination et le contrôle de l'exécution des programmes de transport arrêtés en fonction des impératifs de production et de commercialisation ;
- La maintenance, l'entretien et la protection des ouvrages et des canalisations, ainsi que l'exécution des révisions générales des machines tournantes et équipements y afférents ;
- La conduite des études, la réalisation et la gestion des projets de développement des ouvrages et des canalisations.

### 2.2. Situation géographique

La DRGB se situe dans la zone industrielle à l'entrée et au sud de la ville de Bejaïa et s'étend sur une superficie globale déterminée comme suit :

#### A. Terminale « Sud en Nord »

Surface clôturée : 516 135 m<sup>2</sup>.

Surface ouverte : 7 832 m<sup>2</sup>.

Surface occupée par les bacs : 43 688 m<sup>2</sup>.

Surface non clôturée : 2 250 m<sup>2</sup>.

#### B. Foyer « Club Soummam »

Surface couverte : 1 155 m<sup>2</sup>.

#### C. Port pétrolier

Surface clôturée : 19 841 m<sup>2</sup>.

Surface couverte : 300 m<sup>2</sup>.

Surface occupée par les bacs : 1 600 m<sup>2</sup>.

## **Chapitre 03 : Analyse du processus décisionnel de SONATRACH**

---

### **2.3. La direction générale du groupe (la présidence)**

La direction générale est assurée par le président directeur général assisté du comité exécutif. Le secrétaire général assiste le président directeur général dans le suivi et la cohésion du management du groupe. Un comité d'examen et d'orientation, auprès du PDG, apporte l'appui nécessaire aux travaux des organes sociaux du groupe. Cette direction assure au sein de la société mère les fonctions de pilotage stratégique et de coordination. Les directions fonctionnelles qui élaborent et veillent à l'application et à la coordination des politiques, stratégies et des activités du groupe. Elles fournissent l'expertise, les instruments de pilotage et l'appui nécessaires aux activités opérationnelles du groupe.

### **2.4. Les activités internationales**

Sont organisées sous forme d'un holding international, SONATRACH international holding corporation (SIHC) chargé de l'élaboration et de l'application de la politique et de stratégie de développement et d'expansion à l'étranger.

### **2.5. Les activités opérationnelles**

C'est un ensemble homogène d'activités fonctionnant selon les règles d'une entreprise autonome en exerçant les métiers du groupe et en développant son potentiel d'affaire dans le cadre des objectifs stratégique de la présidence.

Ces activités s'articulent autour de quatre branches principales :

### **2.6. L'activité amont (AMT)**

A pour charge :

- L'exploration
- La recherche et développement
- La production
- Le forage
- Engineering et la construction

### **2.7. L'Activité aval (AVL)**

A pour charge :

- La liquéfaction du gaz naturel
- La séparation des GPL

## Chapitre 03 : Analyse du processus décisionnel de SONATRACH

---

- Le raffinage du pétrole.
- La pétrochimie.

### 2.8. L'Activité commercialisation (COM)

A pour charge :

- La commercialisation sur le marché extérieur.
- La commercialisation sur le marché intérieur.
- Le transport maritime des hydrocarbures.

### 2.9. L'Activité transport par canalisations (TRC)

Assure l'acheminement des hydrocarbures (pétrole brut, gaz naturel, GPL et condensat) et dispose d'un réseau de canalisations de près de 16 200 km, ce réseau compte 12 gazoducs d'une longueur totale de 7 459 km, avec une capacité de transport de 131 milliards m<sup>3</sup>/an dont 39 milliards de m<sup>3</sup> destinés à l'exportation.

79 stations de pompage et de compression équipées de plus de 290 machines principales d'une puissance totale de plus de 02 millions de chevaux.

- Une capacité de stockage de près de 304 millions de m<sup>3</sup>.
- Une capacité de chargement portuaire de près de 120MTA.
- Une infrastructure de maintenance et d'entretien articulée autour de 03 bases principales de maintenance et 03 bases régionales d'intervention.
- Un centre national de dispatching gaz (CNDG) à Hassi Rmel.
- Un centre de dispatching des hydrocarbures liquides (CDHL) à Hoaud El Hamra.
- Elle a pour charge :
  - Le stockage d'hydrocarbures liquides et gazeux en amont et en aval.
  - Le transport par canalisation d'hydrocarbures liquides gazeux, depuis les lieux de la production primaire, à travers les réseaux secondaire et principal.
  - Le chargement des navires pétroliers.

### 2.10. Réalisation et prévisions

Aujourd'hui SONATRACH poursuit son développement sur toute la chaîne des hydrocarbures de L'amont à la commercialisation. SONATRACH, ne cesse d'enregistrer, en effort propre et en partenariat, de nouvelles découvertes.

## Chapitre 03 : Analyse du processus décisionnel de SONATRACH

---

Le déploiement de SONATRACH à l'international a pour objectif d'acquérir de nouvelles réserves à travers le monde. Son ambition, pour les années à venir est d'arriver à totaliser une production de 30 % à partir de ses activités à l'international.

La stratégie de développement de SONATRACH à l'international, se déploie dans l'amont, le transport et l'aval pétrolier et gazier, avec une présence, en partenariat sur le champ de Camiséa au Pérou, et dans différents pays d'Afrique subsaharienne et du Maghreb. En Europe, en Asie et en Amérique, SONATRACH se diversifie à travers des prises de participation dans des projets pétrochimiques, d'électrification et de réservation dans des terminaux de regazéification.

### 2.11. L'amont

Les découvertes d'hydrocarbures se poursuivent :

En 2009, SONATRACH a réalisé 16 découvertes, dont 09 en effort propre.

05 nouvelles découvertes en 2010, toujours en effort propre, ont été enregistrées au début de l'année 2019.

En tout ce sont 123 découvertes réalisées depuis l'année 2000.

#### A. Le GNL

SONATRACH est pionnière dans l'industrie du GNL depuis 1964, date de la mise en service à Arzew de la première usine de GNL dans le monde « la Camel ». Actuellement dénommée GL4Z.

Aujourd'hui, SONATRACH dispose de 04 complexes de GNL ; 03 à Arzew (GL4Z, GL2Z, et GL1Z) et 01 Skikda (GL1K), d'une capacité totale de 26,7 milliards de m<sup>3</sup>.

Deux mégaprojets de GNL sont en cours de construction ; le premier à Skikda, « GL2K », d'une capacité de 4,5 MTA. Erkin-Haoud El Hamra).

#### B. Le Raffinage

Des capacités de traitement en augmentation :

Actuellement en 2019, SONATRACH dispose de 05 raffineries à Arzew, Skikda, Alger, Hassi Messaoud et Adrar d'une capacité totale de traitement de 22,6 MTA auxquelles s'ajoutent la raffinerie de condensat de Skikda d'une capacité de 5 MTA.



## Chapitre 03 : Analyse du processus décisionnel de SONATRACH

---

### C. Pétrochimie

Des projets de valorisation de gaz :

Dans le cadre du programme de développement de projet de valorisation du gaz, des projets de construction pour la réalisation d'un complexe de séparation de GPL (GP3Z), d'une capacité de 3 MTA, de deux complexes d'ammoniac et d'urée à Arzew, d'un complexe de méthanol à Arzew, ont été lancés.

### D. Le transport par canalisation

le réseau se densifie en national et en international avec l'entrée en service, des gazoducs MEDGAZ, GALSI et du TSGP.

Des capacités de transport en augmentation continue pour le développement des capacités de transport des hydrocarbures par canalisation, a permis le transport de 250 millions de tonnes équivalent pétrole (TEP) en 2000 à plus de 330 millions de (TEP) en 2009. Un réseau qui se définit par la longueur globale du réseau de transport est passée de 14000 km en 2000 à 17 450 km en 2009, soit une évolution de 25 % avec essentiellement l'apport des gazoducs et les oléoducs.

Le montant d'investissement cumulé dans ce segment s'est élevé durant la période 2000-2009 à 7,2 milliards de dollars.

Projets de réseaux d'étendant à l'international pour relier l'Europe et l'Afrique Pour renforcer le développement de transport à l'international, SONATRACH a inscrit dans son programme trois grands projets de gazoducs :

Le Gazoduc Med gaz reliera l'Algérie directement à l'Espagne :

- Sa capacité est de 8 milliards de m<sup>3</sup>/an.
- Partira de Béni-Saf, près d'Arzew, la canalisation travers la méditerranée sur une longueur d'environ 200 km à une profondeur atteignant 2160 mètres.

Le gazoduc Galsi reliera l'Algérie directement à l'Italie :

- Sa capacité est de 8 milliards de m<sup>3</sup>/an.
- Il est d'une distance de 1 470 Km environ, prenant son point de départ de Hassi-Rmel pour aboutir à Castiglione Della Pescaia, au nord de Rome (Italie).

Déploiement à l'international :

## Chapitre 03 : Analyse du processus décisionnel de SONATRACH

SONATRACH est partenaire dans le segment transport de gaz et liquides des champs de Camisea au Pérou en Amérique latine avec une prise de participation à hauteur de 21,18 % dans la société Transportadora de Gas Del Peru (TGP).

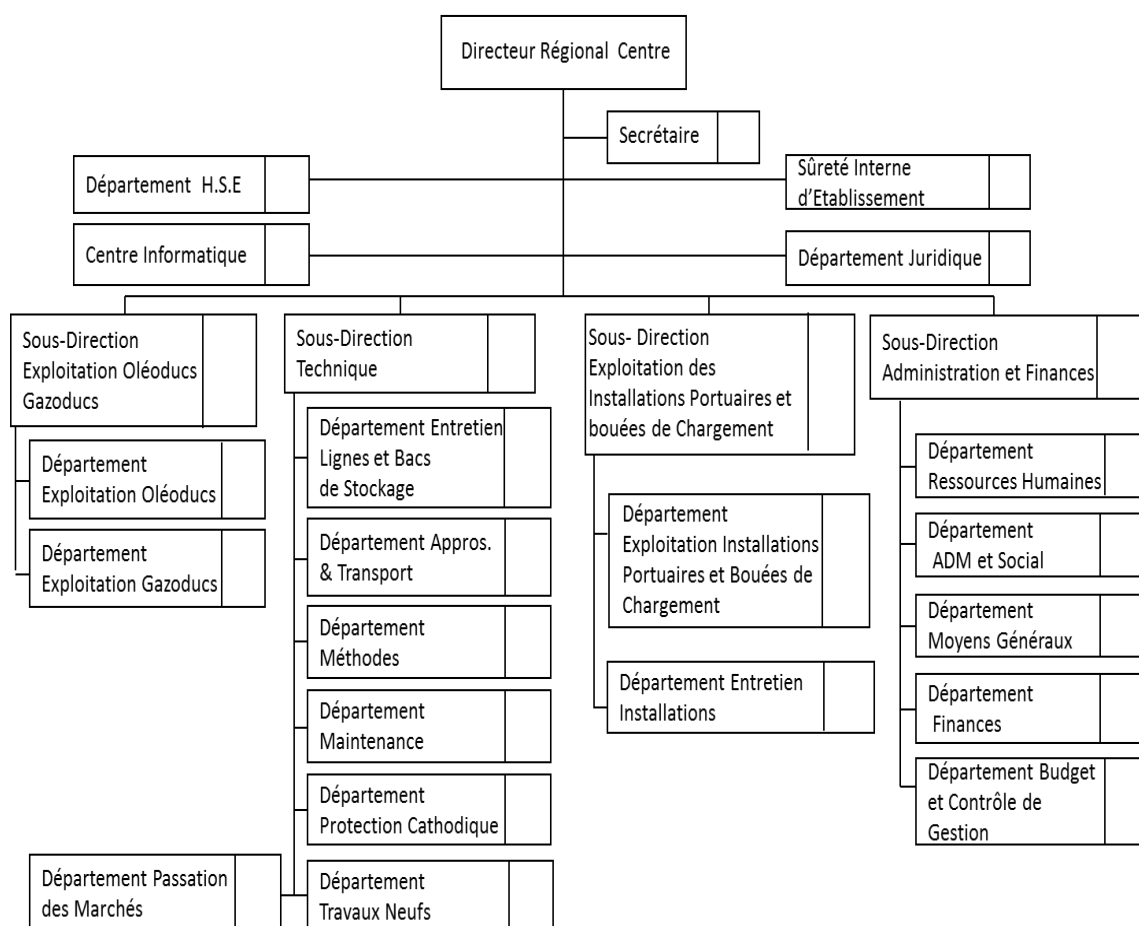
Un gazoduc de 715 km (Camisea – Lima), d'une capacité de 2 milliards de m<sup>3</sup>/an en phase 1 et de 4 milliards de m<sup>3</sup>/an en phase 2. Ces capacités sont extensibles à 11 milliards m<sup>3</sup>/an.

Un oléoduc GPL et condensât de 550 km (Camisea – Pisco), d'une capacité de 50 000 barils/jour. Ces capacités sont extensibles à 70 000 barils/jours.

### 3. L'organisation de La DRGB-RTC

**Figure 12: Organigramme de la DRGB-RTC**

#### Organigramme de la Direction Régionale Transport Centre/ RTC



La DRGB est composée d'une sous-direction exploitation, technique, finance et juridique, administrative et d'autres structures dépendantes de la direction régionale.

## **Chapitre 03 : Analyse du processus décisionnel de SONATRACH**

---

### **3.1. Présentation des différents services de la direction régionale de Bejaia**

La direction régionale de Bejaia est ainsi organisée en :

Assistant de sûreté interne :

Assurer la protection et la sauvegarde des biens et des personnes relevant de la Direction ;

Évaluer les risques et menaces auxquels peut être exposé le patrimoine de la société.

#### **3.1.1. Chef de département sécurité HSE**

Il a pour mission la protection et la sauvegarde du patrimoine humain de la DRH et d'assurer le développement du transport des hydrocarbures, son rôle est la prévention, l'intervention et l'hygiène de l'environnement.

Sa mission porte sur la sécurité industrielle au sein de l'entreprise

#### **3.1.2. Le centre informatique**

Il regroupe les moyens d'exploitation et de développement des applications informatiques pour l'ensemble des régions de la division transport.

Chargé par la gestion, la maintenance du patrimoine informatique, porté assistance aux personnel et le développement des applications pour les départements de la région

#### **3.1.3. Département juridique**

Prend en charge les affaires de justice de la région et l'assurance de tout son patrimoine.

#### **3.1.4. Sous-direction exploitation oléoducs gazoducs**

Elle chapote deux départements, elle est chargée de l'utilisation et exploitation des installations de transport du pétrole et de Gaz, elle comprend trois (03) ouvrages :

- Un ouvrage de transport du pétrole brut Haoud El Hamra et le port pétrolier (terminal) de Bejaia ; (OB1)
- Un ouvrage de transport de Gaz entre Hassi Rmel Et Bordj Menaiel. (GG1)
- Un ouvrage SBM vers le Terminal Sidi arzine pour alimenter la raffinerie d'Alger (OG1)

## Chapitre 03 : Analyse du processus décisionnel de SONATRACH

---

### A. Département exploitation oléoducs

C'est le département qui gère l'oléoduc et donc les produits (pétrole brut et condensat) transportés via des stations de pompages.

- SP1 Bis : station de pompage N°1 à Djamaa (El Oued).
- SP2 : station de pompage N°2 à Biskra.
- SP3 : station de pompage N°3 à M'Sila.
- SBM : station de pompage à Béni Mansour.
- TRA : terminal Sidi-Aarcine (Alger).
- TA : terminal arrivé de Bejaïa

### B. Département exploitation gazoducs

Il exploite le gazoduc, le terminal GAZ ainsi qu'une station de compression.

- SC3 : Station de compression Moudjebara (Djelfa)
- GG1 BM : terminal de Bordj Menaiel.

### 3.1.5. Sous-direction technique

Elle englobe sept (07) départements :

#### A. Département entretien lignes et bacs de stockage

Ce département est chargé de protéger les canalisations et la réparation immédiate en cas de fuites ou rupture causée par la nature (tremblement de terre, inondations, glissement de terrain...) et établir les programmes d'inspection, d'entretien et de réhabilitation des ouvrages.

#### B. Département approvisionnement et transport

Il est chargé d'alimenter la DRGB en matériel nécessaire à son fonctionnement et d'assurer le transport du personnel de la même entreprise.

- Initier les dossiers de réforme du matériel roulant et biens amortissables ;
- Gérer les opérations de transfert inter magasins dans le cadre de cession ou d'échange entre les structures opérationnelles.

## Chapitre 03 : Analyse du processus décisionnel de SONATRACH

---

### C. Département méthodes

- Élaborer le plan de maintenance préventive annuel et pluri annuel en collaboration avec les structures exploitation ;
- Assurer la gestion et la mise à jour des dossiers techniques et l'historique des machines et coordonner et superviser l'exécution des travaux d'entretien et de révision des machines, programmés dans le domaine de la maintenance.

### D. Département maintenance

Ce département est chargé d'assurer la maintenance des équipements industriels tournant (pompes électroniques, turbines, ...).

### E. Département Protection cathodique

- Réaliser les travaux de maintenance et de réparation des équipements de la protection cathodique (transformateurs, redresseurs, déversoirs, prises, ...);
- Mettre en œuvre les contrôles périodiques suivant la procédure de gestion de la corrosion externe en vigueur ;
- Contrôler et évaluer la fiabilité des équipements installés pour la prévention de la corrosion interne.

### F. Département travaux neufs

Celui-ci, est chargé de l'étude et le suivi de la réalisation des projets d'investissement de la DRGB dans différents domaines.

### G. Département passation des marchés

- Veiller à l'application de la procédure de passation des marchés en vigueur, au sein de la société ;
- Préparer et introduire les dossiers de demande de visas de lancement et d'attribution aux commissions des marchés compétentes ;
- Inviter les structures concernées pour procéder à la levée des réserves émises par les commissions compétentes ;
- Assurer la publication des différents avis liés aux appels d'offres (avis d'attribution provisoire des marchés, avis d'anfractuosités, avis de prorogation de délais ...);

## **Chapitre 03 : Analyse du processus décisionnel de SONATRACH**

---

### **3.1.6. Sous-direction exploitations installations portuaires et bouées de chargement**

Le rôle de cette sous-direction est d'assurer l'exploitation et la maintenance des installations de chargement des navires- citernes (N/C) au niveau des ports pétroliers et des postes de chargement en mer dans des conditions de sécurité optimales et de protection de l'environnement , assurer la fonction de shipping et la prise en charge des documents douaniers pour le compte de l'activité commercialisation, assurer la sécurité et la mise à niveau (conformité) des installations portuaires et des bouées de chargement en mer et assurer l'interface avec l'activité commercialisation et les autorités compétentes ;

### **3.1.7. Sous-direction administration**

Elle se décompose en trois départements :

#### **A. Département ressources Humaines**

La mission du département est d'acquérir des ressources humaines en nombre et en qualité, d'assurer l'évaluation de leurs carrières et de planifier les besoins à court et moyen terme tant en effectif qu'en besoin de formation, de perfectionnement et de recyclage.

#### **B. Département administration et sociale**

(ASL) Le département veille au respect des lois en vigueur qui régissent les relations de travail, comme il gère le personnel de la DRH.

#### **C. Département moyens généraux (MOG)**

Il représente le soutien logistique de l'entreprise.

#### **D. Département finance**

Le département finance prend en charge la gestion comptable et financière de la DRGB :

- Il veille au financement (toute sorte confondue) des projets de la région.
- Piloter la campagne d'élaboration du budget de la Direction ;
- Établir et suivre l'exécution du plan de financement ;
- Procéder à la vérification des opérations d'achat par rapport au budget arrêté;

#### **E. Département budget/contrôle gestion**

- Veille à l'établissement des plans prévisionnels et les bilans des budgets.

## **Chapitre 03 : Analyse du processus décisionnel de SONATRACH**

---

- Piloter la campagne d'élaboration du budget de la Direction ;
- Établir et suivre l'exécution du plan de financement ;
- Procéder à la vérification des opérations d'achat par rapport au budget arrêté;
- Contrôler les dépenses d'exploitation par chapitre et par nature;

### **Section 02 : Méthodologie et résultats de recherche**

Dans cette section, nous allons expliquer et justifier nos choix méthodologiques en premier lieu et nous allons présenter et interpréter les résultats de notre recherche dans un deuxième lieu.

#### **1. Choix méthodologiques**

Tout travail scientifique doit recourir à l'utilisation d'un certain nombre de méthodes et techniques relatives à la collecte des données. Dans ce cadre, pour collecter les informations auprès de l'entreprise cas de l'étude et pour mieux cerner notre travail nous avons fait appel aux méthodes et techniques suivantes : l'enquête par questionnaire, l'entretien, et l'analyse documentaire.

#### **1.2. Outils d'investigation (techniques de collecte des données)**

##### **A. Enquête par questionnaire**

Nous avons élaboré un questionnaire composé de 34 questions, dont des questions alternées entre fermées et ouvertes, (voir annexe N01).

Notre enquête par questionnaire a concerné un nombre restreint des différentes catégories professionnelles de l'entreprise SONATRACH, pris délibérément. Cette technique d'enquête vise à recueillir des informations précises essentiellement auprès de dirigeants, agents de maîtrise (chefs de services et départements) et agents d'exécution (le personnel et ouvriers).

Ce questionnaire a été administré en version papier et distribué aux personnes concernées par l'enquête au sein de SONATRACH. Ces questions ont été élaborées en fonction des objectifs, des hypothèses et des questions de recherche. Le remplissage des questionnaires s'effectue par les enquêtés. Ce questionnaire a servi comme outil de base à notre recherche.

Le recours à cet outil est justifié par l'impossibilité de s'entretenir avec tous les membres de l'échantillon, par manque de moyens et de temps et due à la situation sanitaire provoqué par le COVID-19.

## Chapitre 03 : Analyse du processus décisionnel de SONATRACH

---

### B. Population et échantillonnage

La population concernée par notre étude est constituée par un nombre réduit d'effectif, limité aux cadres, cadre dirigeants, chefs de service et départements et enfin le personnel.

### C. Choix de l'échantillon

Il serait pertinent de sélectionner un échantillon qui reflète les caractéristiques de la population d'étude, mais plusieurs contraintes nous ont empêchées de faire ainsi. Les obstacles sont liés essentiellement au non disponibilité des usagers en raison de leur plan de formation et de leur surcharge de travail. Ces difficultés nous ont amené à exploiter l'échantillon à 30 personnes.

Au terme de notre enquête, 20 questionnaires ont été récupérés dont quelques-uns sont mal remplis.

Pour notre enquête, nous avons constitué un échantillon ciblé qui comprend les cadres, cadres dirigeants et les agents de maîtrise et le personnel exécuteur.

Le questionnaire se présente sous la forme d'un document saisi en 7 pages et se structure de la manière suivante :

- Présentation de l'enquêté :

Ce premier groupe de question vise à recueillir des renseignements relatifs à la personne interrogée. Cet axe nous permet de connaître sa catégorie professionnelle et son expérience professionnelle à SONATRACH.

- Le processus décisionnel dans l'entreprise :

Cet axe comprend cinq sous axes qui sont (la collecte de l'information et système d'information pour la prise de décision, la préparation de la décision, la prise de décision, l'exécution de la décision et le suivi de la décision).

- Analyse documentaire (interne) :

La documentation nous a aidées à mieux orienter notre étude. Elle a consisté à analyser les textes et documents relatifs aux processus décisionnels de SONATRACH. Celle-ci nous a permis de structurer l'aspect théorique du travail et d'enrichir les données empiriques.

- Difficultés rencontrées :

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 :



## Chapitre 03 : Analyse du processus décisionnel de SONATRACH

---

La non-disponibilité de certains responsables, la situation sanitaire due au COVID-19 et la période de stage courte.

### D. Choix du cas de l'étude

L'entreprise SONATRACH est une entreprise publique au monopole national des hydrocarbures qui exige un système de décision et un processus décisionnel adaptative flexible et interactif et une meilleure coordination et intégration informationnelle, qu'exige le recours à des solutions informatiques intégratives en matière de gestion devient plus qu'une nécessité pour une entreprise qui détient tout le territoire national en termes de ressources pétrolière et gazière.

## Section 03 : Analyse et interprétation des résultats

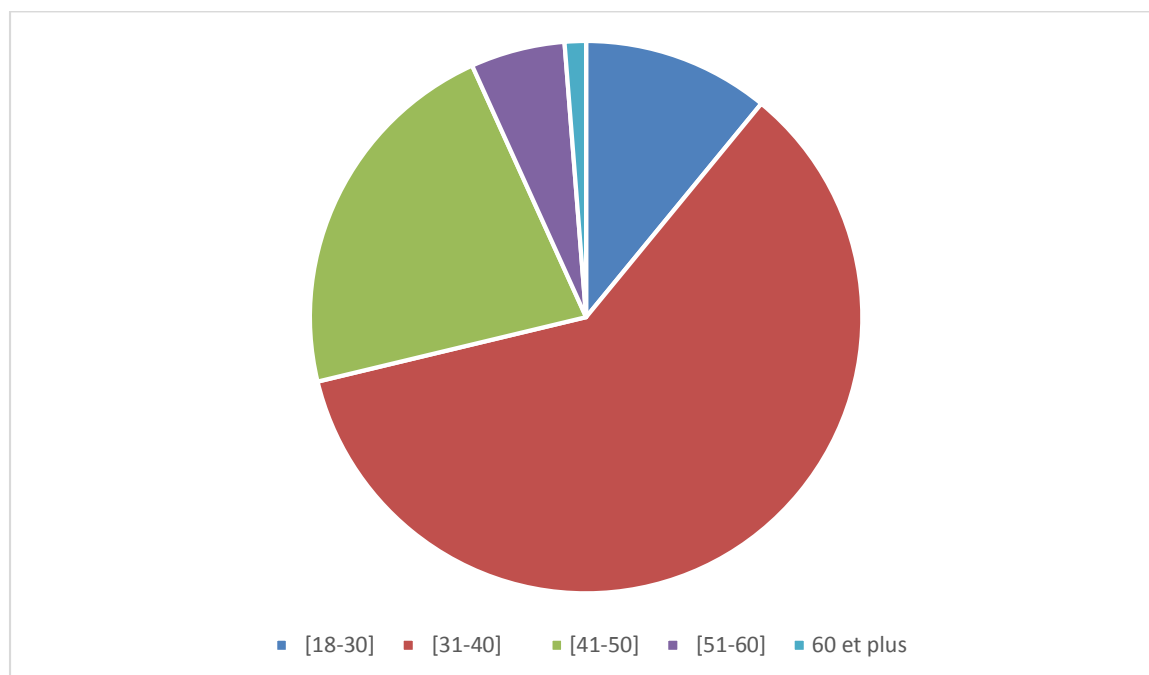
### 1. Identification de l'enquêté

Cette rubrique présente l'âge, le genre, la catégorie professionnelle, l'ancienneté ainsi que la direction d'appartenance de l'enquêté au sein de l'entreprise.

**Tableau 2: Age de l'employé**

	Effectifs	Pourcentage
[18-30]	2	10.5
[31-40]	11	57.9
[41-50]	4	21.1
[51-60]	1	5.3
60 et plus	1	5.3
Total	19	100

**Figure 13:Age de l'employé**



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

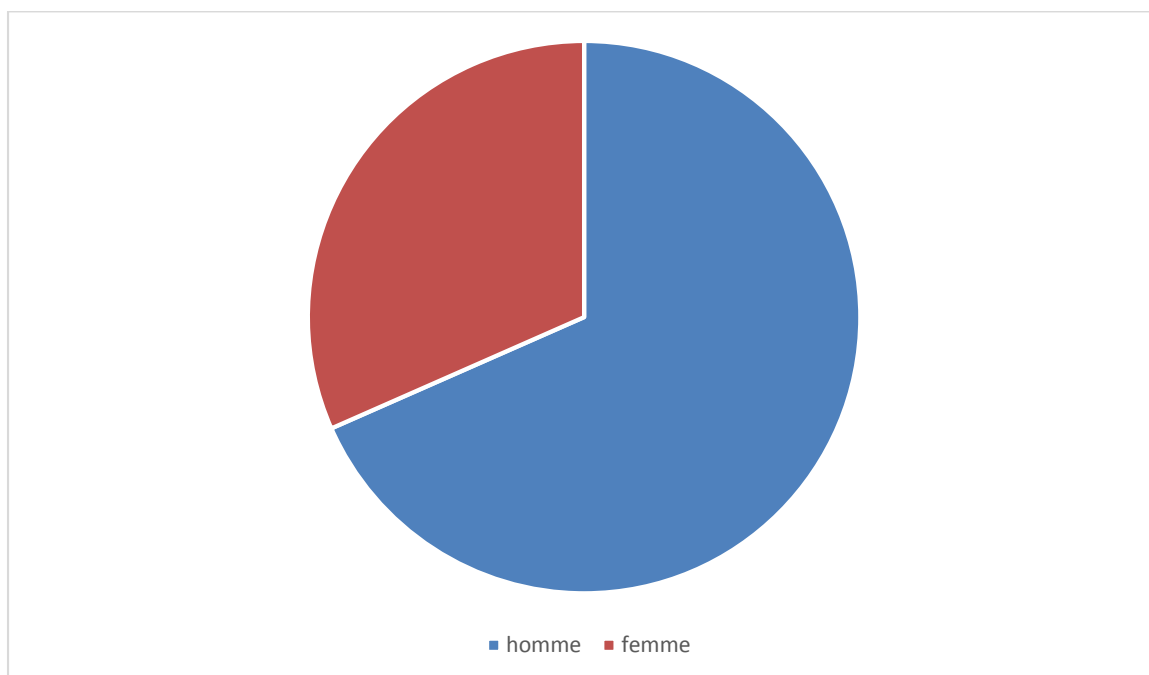
Nous constatons à travers les données indiquées dans la figure 3.1, que les catégories d'âges des échantillons interrogés ne présentent pas les mêmes pourcentages soit 10.53% pour la catégorie [18 à 30] et 57.89% pour la catégorie [31 à 40], 21.05% pour la tranche d'âge [41 à 50] et uniquement 5.26% pour [51-60] et 60 ans et plus.

Ceci indique que l'effectif de l'entreprise est plutôt jeune vu que plus de 69% des interrogés sont âgés entre 18ans et 40ans ce qui va faciliter la conduite du changement, néanmoins il existe une classe des seniors qui représente 5% de notre échantillon qui peut être source d'expérience à l'employé pour la prise de décision.

**Tableau 3:genre de l'employé (sexe).**

	Effectif	Pourcentage
Homme	13	68.4
Femme	6	31.6
Total	19	100

**Figure 14: genre de l'employé (sexe)**



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

Nous remarquons d'après la figure 3.2 que presque trois quarts (68.42%) de notre échantillon sont des hommes et (31.58%) sont des femmes. Notre échantillon présente un effectif masculin important par rapport au féminin.

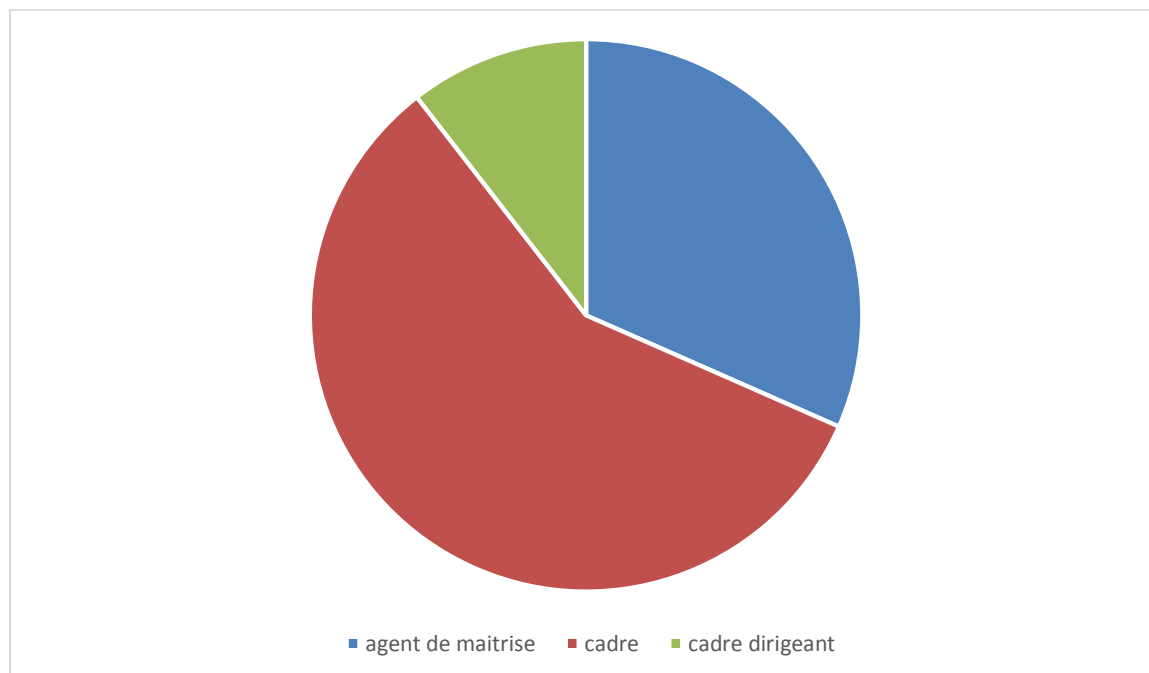
**Tableau 4:catégorie de l'employé**

	Effectif	Pourcentage
Agents de maîtrise	6	31.6
Cadre	11	57.9
Cadre dirigeant	2	10.5

## Chapitre 03 : Analyse du processus décisionnel de SONATRACH

Total	19	100
-------	----	-----

**Figure 15: catégorie de l'employé**



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

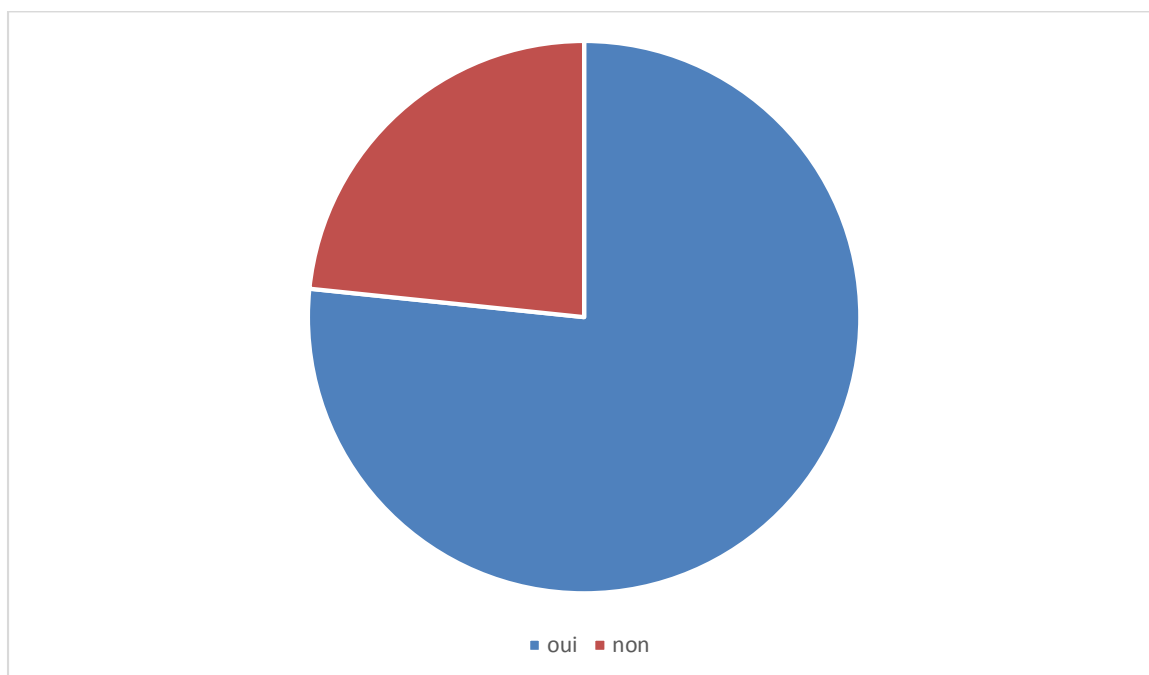
Cette figure nous montre que notre échantillon est composé de 3 catégories à savoir un taux de 10.53% pour les cadres-dirigeant, 31.58% pour la catégories techniciens et agents de maitrise, et un taux de 57.89% pour la catégorie des cadres. Ceci montre que notre échantillon touche à chacune des catégories professionnelles de l'entreprise. Notre objectif est de savoir si la décision est prise par tous les niveaux de l'entreprise.

**Tableau 5: la prise de décision au sein de l'entreprise.**

	Effectif	Pourcentage
Oui	2	10.5
Non	17	89.5
Total	19	100

## Chapitre 03 : Analyse du processus décisionnel de SONATRACH

**Figure 16:** prise de décision au sein de l'entreprise.



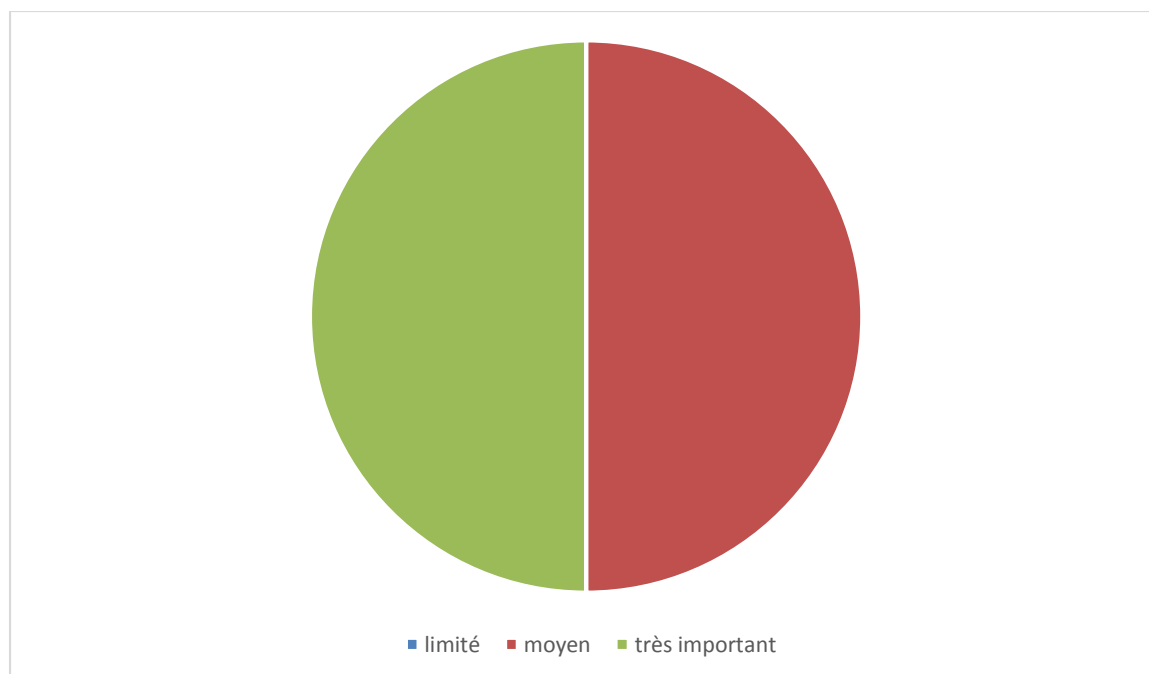
Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

Nous constatons qu'uniquement 10.5% prend des décisions qui font partie de la catégorie des cadres dirigeant or que 89.5% représente les cadres et les agents de maîtrise font les tâches d'assurer l'exécution des décisions par les employés qui implique qu'ils ne participent pas à la prise de décision.

**Tableau 6:** le degré de responsabilité

Degré de responsabilité	Effectif	Pourcentage
Limité	0	0
Moyen	1	50
Très important	1	50
Total	2	100

**Figure 17:** degré de responsabilité



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

Nous constatons parmi les deux qui participent à la décision qui font partie des cadres dirigeants qu'un détient une responsabilité très importante et le deuxième une responsabilité moyenne qui est moins importante approprié a leurs postes de directions.

### 2. Préparation de la décision

Sur cet axe la RTC-DRGB est une direction opérationnelle de l'entreprise SONATRACH et les décisions prise a se niveaux sont opérationnel, routinière, à court terme avec un avenir certain et la plupart des temps sont des décisions non programmables et l'ensemble des problèmes rencontrés sont au niveau opérationnel soit a la façon d'exécuter ou les défis sur le terrain. Le volet opérationnel nécessite pas d'étude et planification et les objectifs de RTC-DRGB sont proportionnelle et synchronisé au siège de la direction générale SONATRACH-Alger qui gère l'activité managériale et les planifications et détient le pouvoir stratégique et tactique sur les régions de transport qui fait à une centralisation du pouvoir décisionnel et managériale de l'entreprise.

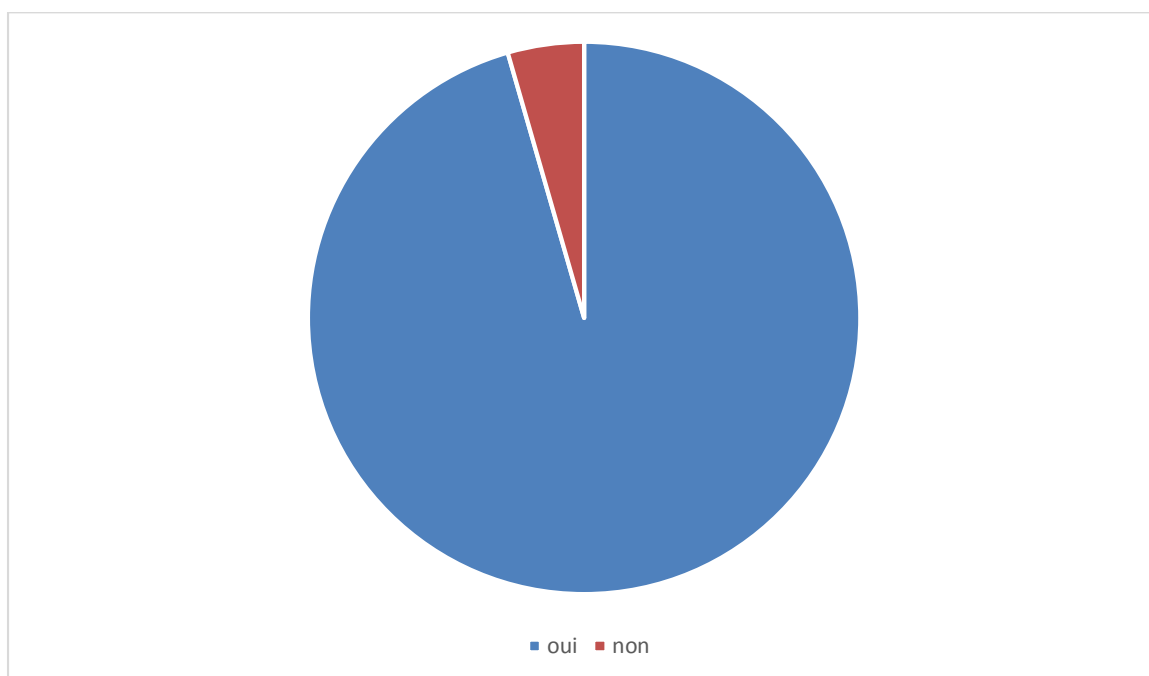
## Chapitre 03 : Analyse du processus décisionnel de SONATRACH

### 3. L'exécution de la décision, suivi et contrôle de la décision

**Tableau 7:le suivie de la décision**

	Effectif	Pourcentage
Oui	13	68.5
Non	6	31.5
Total	19	100

**Figure 18:le suivie de la décision.**



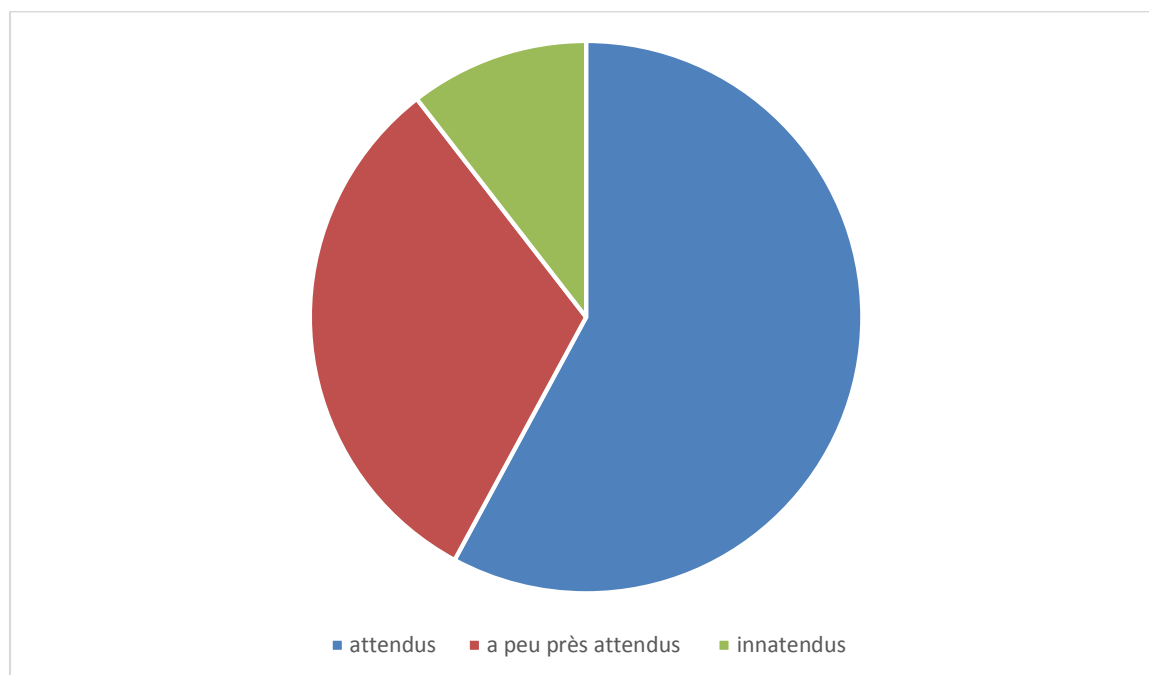
Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

Nous constatons que 68.5% arrive à faire le suivie de la décision prise car l'intégralité des décisions sont opérationnels a des impacts moins importants donc plus facile à suivre par les exécuteurs mais pas forcément par la direction qui occupe 31.5% de l'échantillon étudié.

**Tableau 8:le résultat de suivi de décisions**

Le résultat	Effectif	Pourcentage
Ont donné exactement le résultat attendu	11	57.9
Ont donné des résultats à peu près les résultats attendus	6	31.6
Ont donnée des résultats inattendus	2	10.5

**Figure 19: résultat de suivi de la décision**



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

Nous constatons que 57.9% des décisions ont atteint leurs résultats attendus, ceux qui reviens a la simplicité des décisions opérationnels et leurs impact moins important. 31.6% représente des décisions qui ont a peu près atteint leurs résultats attendus et cela est due a la performance et la qualité de l'exécution, l'exécuteur de la décision, le résultats des taches peut variés selon la compétence et la performance de l'exécuteur se qui explique des résultats a peu près des attendus.

Par contre 10.5% font des décisions a des résultats inattendus qui peuvent être causé par une erreur soit humaine, erreur de communication, erreur d'exécution ou une défaillance.

### **Conclusion**

Dans cette phase de travail, nous avons commencé par exposé la démarche méthodologique suivie pour parvenir aux résultats. Puis nous avons analysé les données recueillies auprès des employées interrogées, grâce auxquelles nous sommes parvenus à des résultats à l'aide des données statistiques collectées.

Suite aux questionnaires réalisés aux prés des responsables de notre organisme d'accueil, nous avons pu éclairer la prise de décision au sein d'une entreprise et d'évaluer le processus décisionnel et ses différentes étapes et aussi de déterminer les facteurs qui l'influence.



# Conclusion générale

---

## Conclusion générale

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

Notre travail avait pour objectif essentiel d'analyser le processus décisionnel et donc, d'étudier les étapes du processus décisionnel et les facteurs qui l'influencent.

Pour y parvenir à notre objectif, nous nous sommes tout d'abord intéressés au cadre théorique de la recherche par la présentation des notions de base concernant la décision (chapitre 01). Ensuite, nous avons abordé le processus décisionnel et les différents concepts et étapes de son élaboration. Et enfin nous avons essayé d'analyser les résultats obtenus suite à une étude par questionnaires distribués aux employés de l'entreprise.

Au terme de cette recherche, il serait nécessaire de résumer l'essentiel des résultats auxquels nous avons aboutis :

➤ Notre étude a montré que la prise de décision se fait par la définition du problème, formulation des alternatives, comparaison et choix de la meilleure alternative et enfin, choix qui constitue la meilleure solution au problème défini. Cela nous amène à **vérifier (confirmer) notre première hypothèse** proposée dans l'introduction générale.

➤ Notre étude a également, montré que le degré de responsabilité et la catégorie de l'employé et même le type de décision à tenir, ses caractéristiques d'échéance et de degré d'importance, la centralisation ou la décentralisation de la décision sont des facteurs qui influencent directement le processus décisionnel et sa flexibilité et affectent même les résultats obtenus. Cela nous amène à **vérifier (confirmer) notre deuxième hypothèse**.

Notre travail de recherche est loin d'être traité dans sa globalité en raison de la durée du stage et de situation sanitaire et le protocole du COVID-19 au sein de SONATRACH et qui reste toute fois, insuffisante vu l'étendue du sujet car le processus décisionnel s'avère très vaste. Ajoutant à cela, la difficulté d'accès aux informations propres à SONATRACH sous prétexte de confidentialité.

Par ailleurs, et concernant les résultats empiriques, ceux-ci ne sont pas à généraliser du fait que notre étude s'est limitée à une seule entreprise et un seul secteur d'activité d'où, sa centralisation du système de décision au niveau de SONATRACH-ALGER.

## Conclusion générale

---

Enfin, nous tenons à signaler que cette modeste recherche nous a apporté énormément en termes de connaissances sur la décision, des particularités et son processus et en nous a permis de développer des compétences en matière de la démarche de prise de décision grâce au stage que nous avons effectué au sein de SONATRACH. Finalement, nous espérons que cette modeste recherche, va contribuer à l'enrichissement de la recherche sur le processus décisionnel.

## Références bibliographiques :

- CHARPENTIER.P (2007), « Management et gestion des organisations », Ed ARMAND COLIN, Paris.
- MINTZBERG H (1993), « Structure et dynamique des organisations », 1er Ed, Ed d'organisation, Paris.
- STRATEGOR (1997), « Politique générale de l'entreprise : stratégie, structure, décision, identité », Ed Dunod, Paris, (3ième édition).
- FILLEAU.M. G, RIPOUL.C.M (1999), « Les théories de l'organisation et de l'entreprise », Ed Ellipses.
- PLANE. J. M (2003), «Théories des organisations, Ed Dunod, 2 ème édition.
- LAGARDE.V (2004), « Influence du profil du dirigeant sur le type de diversification en petite entreprise : application au cas agricole », thèse de Doctorat en sciences de gestion, université de Limoge (France).
- FILLEAU.M.G, RIPOUL C.M (1999).
- GERVAIS.M (2003), « stratégie de l'entreprise », Ed Economica (5ième édition), Paris.
- MUSSCHE. G (1974), "Les relations entre stratégie et structure dans l'entreprise", Revue économique, Paris, janvier.
- REIX. R (2000), Système d'information et management des organisations, Edi VUIBERT, 3ème édition, paris.
- CHABI.T (2007) « Impact de l'information comptable sur la prise de décision dans l'entreprise de production : une approche systémique cas d'un échantillon d'entreprise algériennes », Thèse de doctorat, université de Bejaïa.
- Bressy G, Konkuyt C, "Economie d'entreprise", 1er Ed, Ed Dollaz, Paris, 2004.
- GARIBALDI.G (2008), « L'analyse stratégique : les 7 domaines clés d'étude », Troisième édition, 61, Bd Saint-Germain 75240, Paris.
- STRATEGOR (2004), "Politique générale de l'entreprise", 4ème édition, Ed Dunod.
- HATCH.M. J (2000), « Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples », Ed DeBoeck, Paris.
- KALIKA.M et ALL (2012), « Système d'information et management des organisations cas et application », Ed Vuibert.
- BERTRAND.M (2002), « Introduction aux problèmes de décision et d'évaluation », Revue de l'Université de Bruxelles.
- RULING.C.C, ROBBINS.S, DAVID DE CENZO ET COULTER.M (2011), « Management : l'essentiel des concepts et pratiques », Ed Nouveaux Horizons, 7ème édition, Paris.

- BEN BOUBAKER GHERIB.j (2008), « rapidités et performances dans les entreprises », *Revus des sciences de gestion*

## Annexe 1

Université Abderrahmane MIRA de Bejaia

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

Niveau : Master 2

Option : Management

### Questionnaire

#### 1-Identification de l'employé :

Age : .....

Sexe : Homme  Femme

Nature du poste occupé : .....

Catégorie :

- Exécution (ouvrier)
- Techniciens et agent de maîtrise
- Cadre
- cadre-dirigeant
- Autres Précisez : .....

Nature des postes occupés précédemment (s'il y a lieu) :

.....  
.....

Ancienneté (nombre d'années de service) :

- [1 à 5]
- [6 à 10]
- [11 à 15]
- [16 à 20]
- [21 à 25]
- [25, et plus [

Niveau de formation : primaire/moyen  secondaire  universitaire

Q1:Prenez-vous des décisions au sein de votre entreprise ?

- Oui.
- Non.

Q2: Si oui, quelle est le degré de votre responsabilité ?

- Très limité
- Limité
- Moyen
- Très important

## 2-Identification de l'entreprise :

Q1 : Quel est le nom de votre entreprise :.....

Q2 : Quel est le statut juridique de votre entreprise :.....

Q3 : Quel est le siège social de votre entreprise :.....

Q4 : Quel est votre effectif total ? .....

Q5 : Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?.....

Q6 : Quel est le chiffre d'affaire de votre entreprise ?

[100 mille DA a, 1 million DA [

[1million DA, a 10million DA [

[10 million DA a, 100 million DA [

[100 million DA, 1 milliard DA [

[+ 1 milliard DA [

## 3-Le processus décisionnel dans l'entreprise :

### 3-1-la préparation de la décision :

Q1 : quel est le type de décisions prise au sein de l'entreprise ?

Selon la répétitivité :

- Programmables
- Non programmables

Selon l'échéance :

- Court terme
-

- Moyen terme
- Long terme

Selon degré d'incertitude :

- A avenir certain
- A avenir incertain

Q2 : Sur quel niveau les décisions sont prises au sein de La RTC-DRGB ?

- Stratégique
- Tactique
- Opérationnel

Q3 : Quels est la fréquence de répétitivité des décisions ?

- Routinière
- selon la nature de problème

Q4 : Quels sont vos objectifs ?

.....

Q5 : La formulation de vos objectifs dépend de :

- La politique générale de l'entreprise
- Des moyens humains, matériels et financiers de l'entreprise
- La demande et des besoins du marché

Autres : .....

Q6 : l'identification des alternatives (solutions) possibles repose sur :

- La quantité et la qualité des informations collectées
- L'utilisation des outils d'aide à la décision
- L'analyse et l'arbitrage

Autres : .....

Q7 : Hiérarchisez-vous vos alternatives ?

- Oui  Non

Q8 : Quel est la nature des problèmes décisionnels rencontrés ?

- Opérationnels.
-

- Organisationnels.

Q9 : Quel est le caractère des décisions prise dans l'entreprise ?

- prévu (un problème susceptible ou prévus)
- incertain (un problème apparu d'une manière imprévue)

Q10 : Ces décisions sont-elles Préparées ?

- Individuellement
- En groupe

### 3-2- La prise de la décision :

Q11 : Qu'est-ce qui détermine votre choix de décision ?

Les moyens disponibles (matériels et équipements)

Le budget

Les compétences disponibles

La demande sur le marché

La concurrence

Les fournisseurs

Autres : .....

Q12 : Retenez-vous lors de votre choix décisionnel

Une seule alternative  plus d'une alternative

Q13 : vous prenez ses décisions à base ?

- De vos analyses
- De vos intuitions
- D'analyse et d'intuition

- Autres : Précisez : .....

Q14 : quels sont les outils de prise de décision que vous utilisez pour effectuer votre choix décisionnel ?

L'arbre de décision

La matrice de décision

La loi de Pareto (20/80)



La matrice d'Eisenhower

La méthode ABCDE (apprécier, lister, choisir, décider, évaluer)

Autres :

.....

Q15: Une décision présente pour vous un(e) :

- Acte.
- Choix.
- Solution.
- Autres : précisez : .....

Q16 : Selon-vous un décideur est un :

- individu
- Groupe d'individus

Q17 : Quel est le style de commandement exercé lors de la prise de décision ?

- Autoritaire
- Consultatif
- Participatif
- Autres : Précisez : .....

Q18 : Selon-vous, quelle est l'importance de la prise de l'étape du choix décisionnel ?

- Très importante.
- Importante.
- Moyenne importance.
- Faible importance.

### **3-3- l'exécution de la décision, suivi et contrôle de la décision**

Q19 : Comment la décision est-elle communiquée aux exécutants ?

Formellement

Informellement

Q20 : Quel est le degré de communication entre les décideurs et les exécutants?

.....  
.....  
.....

Q21 : Est-ce que vous réalisez le suivi de votre décision ?

- Oui
- Non

Q22 : Que pensez-vous des décisions suivi au sein de votre entreprise ?

- Ont donnée exactement les résultats attendus
- Ont donnée à peu près les résultats attendus
- Ont donnée des résultats inattendus
- Autres : précisez :.....

Q23 : Quels sont les outils de suivi utilisé dans l'entreprise ?

.....  
.....  
.....  
.....

Q24: Quels sont les outils d'évaluation de la décision utilisé dans l'entreprise ?

.....  
.....

## Table des matières

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Chapitre 01 : Notions sur la décision .....4**

**Section 1 : Notions sur la décision.....4**

**1. Définition de la décision .....4**

**2. Les différentes théories et modèles de la décision.....5**

**3. La théorie de la rationalité limitée (A.H.Simon) .....7**

**4. La théorie comportementale de la firme (Cyert et March).....9**

**5. L'analyse stratégique (Crozier et Friedberg) ..... 11**

**6. Typologie et niveaux de la décision ..... 14**

**7. Les niveaux de la décision dans l'entreprise..... 14**

**8. Classification proposée par IGOR Ansoff..... 14**

**10. Classification proposé par G.Mussche ..... 17**

**11. Typologie des décisions ..... 18**

**12. Classification selon le degré de répétition ..... 18**

**13. Classification selon l'échéance des décisions<sup>29</sup> ..... 19**

**14. Classification selon le degré d'incertitude ..... 19**

**15. Les outils d'aide à la décision .....20**

**16. La matrice d'ansoff<sup>32</sup> ..... 20**

**17. La matrice de Michael PORTER<sup>34</sup> ..... 22**

**18. La matrice du BCG<sup>35</sup> ..... 23**

**19. L'échiquier stratégique de Mckensy<sup>37</sup> ..... 25**

**Chapitre 02 : Etapes et évaluation du processus décisionnel .....27**

<b>Section 1 : Généralité sur le processus décisionnel .....</b>	<b>27</b>
<b>1. Notions générales sur le processus décisionnel .....</b>	<b>27</b>
<b>1.1. Le processus décisionnel du modèle de l'acteur unique .....</b>	<b>28</b>
<b>1.2. Le processus décisionnel du modèle organisationnel .....</b>	<b>30</b>
<b>1.3. Le processus décisionnel du modèle de la poubelle.....</b>	<b>31</b>
<b>1.4. Le processus décisionnel du modèle systémique (modèle IMC).....</b>	<b>32</b>
<b>2. Les acteurs impliqués dans le processus de décision.....</b>	<b>34</b>
<b>2.1. Le décideur .....</b>	<b>34</b>
<b>2.2. L'analyste.....</b>	<b>35</b>
<b>3. Les étapes d'élaboration d'un processus décisionnel .....</b>	<b>35</b>
<b>4. Identification du problème .....</b>	<b>36</b>
<b>5. Enumération des critères de décision .....</b>	<b>36</b>
<b>6. Hiérarchisation des critères de décision .....</b>	<b>36</b>
<b>7. Répertoire des différentes solutions possibles .....</b>	<b>36</b>
<b>8. Analyse et évaluation des possibilités.....</b>	<b>37</b>
<b>9. Choix d'une possibilité .....</b>	<b>37</b>
<b>10. Communication de la décision au personnel .....</b>	<b>37</b>
<b>11. Evaluation des résultats.....</b>	<b>37</b>
<b>12. Analyse et évaluation du processus décisionnel .....</b>	<b>38</b>
<b>13. Les décisions selon leur impact sur l'activité de l'entreprise .....</b>	<b>39</b>
<b>14. Le processus décisionnel selon la structure de l'entreprise .....</b>	<b>39</b>
<b>15. Le processus décisionnel selon la rapidité de la prise de décision .....</b>	<b>41</b>

<b>Chapitre 03 :Analyse du processus décisionnel de SONATRACH.....</b>	<b>43</b>
<b>Section 01 : présentation de l’organisme d’accueil .....</b>	<b>43</b>
<b>1. Présentation de l’entreprise SONATRACH.....</b>	<b>43</b>
<b>1.1. Historique et évolution.....</b>	<b>43</b>
<b>1.2. L’organigramme de la SONATRACH .....</b>	<b>44</b>
<b>1.3. Les régions de transport de SONATRACH .....</b>	<b>45</b>
<b>2. Présentation de la DRGB SONATRACH .....</b>	<b>46</b>
<b>2.1. Histoire et mission.....</b>	<b>46</b>
<b>2.1.1. Le port pétrolier de Bejaia .....</b>	<b>46</b>
<b>2.2. Situation géographique .....</b>	<b>47</b>
<b>2.3. La direction générale du groupe (la présidence) .....</b>	<b>48</b>
<b>2.4. Les activités internationales.....</b>	<b>48</b>
<b>2.5. Les activités opérationnelles .....</b>	<b>48</b>
<b>2.6. L’activité amont (AMT).....</b>	<b>48</b>
<b>2.7. L’Activité aval (AVL).....</b>	<b>48</b>
<b>2.8. L’Activité commercialisation (COM).....</b>	<b>49</b>
<b>2.9. L’Activité transport par canalisations (TRC) .....</b>	<b>49</b>
<b>2.10. Réalisation et prévisions.....</b>	<b>49</b>
<b>2.11. L’amont .....</b>	<b>50</b>
<b>3. L’organisation de La DRGB-RTC.....</b>	<b>52</b>
<b>3.1. Présentation des différents services de la direction régionale de Bejai</b>	<b>53</b>
<b>3.1.1. Chef de département sécurité HSE .....</b>	<b>53</b>
<b>3.1.3. Département juridique .....</b>	<b>53</b>
<b>3.1.4. Sous-direction exploitation oléoducs gazoducs .....</b>	<b>53</b>

<b>3.1.5. Sous-direction technique .....</b>	<b>54</b>
<b>3.1.6. Sous-direction exploitations installations portuaires et bouées de chargement ..</b>	<b>56</b>
<b>3.1.7. Sous-direction administration .....</b>	<b>56</b>
<b>Section 02 : Méthodologie et résultats de recherche .....</b>	<b>57</b>
<b>1. Choix méthodologiques .....</b>	<b>57</b>
<b>1.2. Outils d'investigation (techniques de collecte des données) .....</b>	<b>57</b>
<b>Section 03 : Analyse et interprétation des résultats .....</b>	<b>59</b>
<b>1. Identification de l'enquête .....</b>	<b>59</b>
<b>2. Préparation de la décision .....</b>	<b>64</b>
<b>3. L'exécution de la décision, suivi et contrôle de la décision .....</b>	<b>65</b>

## **Résumé**

Des milliers de décisions sont prises chaque jour dans les entreprises. Chacune d'entre elles se situe à des différents niveaux hiérarchiques, et elles concernent différents types d'activités.

En fait, aucune décision n'est identique à une autre : chaque décision a une incidence différente sur le fonctionnement interne de l'entreprise, la rentabilité, la performance et parfois même la survie de l'entreprise.

L'objet de ce travail consiste à analyser le processus décision au sein de l'entreprise, à travers une étude au sein de l'entreprise SONATRACH région de transport centre de Bejaia.

**Mots clé :** décision, processus décisionnel.