

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université A MIRA-BEJAIA



Faculté des sciences économiques, commerciale et des sciences de gestions

Département sciences de gestion

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion

Option : Management

Thème :

*Evaluation du processus
décisionnel*

Cas : Entreprise Portuaire de Bejaïa



Réalisé par :

✚ Mr BACHI Tarik

✚ Mr SAHLI Chakib

Encadré par :

Mme ACHERCHOUR Zahoua

Année universitaire : 2021/2022

Remerciements

*Nous devons d'abord remercier Dieu de nous avoir donné la
volonté, la santé, la force et le courage pour mener à bien cet
humble travail.*

*Certaines personnes ont apporté leur soutien et leurs
suggestions pour compléter ce briefing. Nous voulons leur écrire
quelques lignes*

*Tout d'abord, nous tenons à remercier Mme Acherchour Zahoua
pour ses précieux conseils, son suivi et sa disponibilité*

*Nos remerciements vont également à Monsieur Bilal Ferdjellah,
Chef de service logistique de l'EPB ET Mr Sofiane Boudjadí
initiateur de mon stage, pour leur aide tout au long de du stage
pratique*

*Nous tenons à remercier tous les salariés de l'entreprise portuaire
de Bejaía pour leur sympathie et leur disponibilité*

*On tient à remercier tout qui ont contribué de près ou de loin à
la réalisation de ce travail*

Enfin, on tient à remercier également

Nos familles, qui sont notre véritable soutien..



Tarík & Chakíb -

Dédicace

*Nous dédions ce travail qui est le fruit de plusieurs années d'études
à :*

*Nos chers et respectueux parents en récompense de leurs sacrifices
et de leur clairvoyance qui nous ont servi et nous serviront tout au
long de notre vie.*

*Nos familles, nos amis et tous les étudiants de la faculté, ainsi que
tous les enseignants qui ont participé à notre formation durant
notre cursus universitaire.*



Tarík & Chakib -

Sommaire

Sommaire

Introduction Générale.....	1
Cadre théorique	
Chapitre I	
Généralité sur la décision	
Introduction	7
Section 01 : Définition et typologie de la décision.....	8
Section 02: Les modèles théoriques de la prise de décision	15
Conclusion.....	20
Chapitre II	
Analyse du processus décisionnel	
Introduction	23
Section 01: Définition et étapes du processus décisionnels	23
Section 02 : Les facteurs influencent le processus décisionnels.....	28
Section 03: Les outils d'aides à la décision	36
Section 04 : L'impact de la décision sur la performance de l'entreprise	42
Conclusion.....	47
Cadre Pratique	
Chapitre III	
Présentation est analyse des résultats	
Introduction	50
Section 01 : Présentation de l'organisme EPB	50
Section 02 : Méthodologie de recherche	61
Section 03 : Présentation et analyse des résultats.....	64
Conclusion.....	89
Conclusion Générale	90
Liste bibliographie.....	93
Tables des matières.....	96

Liste d'abréviation

Liste d'abréviation

BBA : Bordj Bou Arreridj

BFRE : Besoin fond de roulement d'exploitation

C.N.A.N : Compagnie Nationale Algérienne de Navigation

CA : Chiffre d'affaire

CAF : Capacité d'auto financement

D.P.W : Dubaï Port World

DRA : Délai de récupération actualisé

E.P.E : Entreprise Publique économique

EBE : Excédent brute d'exploitation

EPB : Entreprise portuaire de Bejaïa

EVP : Equivalent Vingt Pieds

FP : Frais personnels

HT : Hors taxe

IBS : L'impôt sur les bénéfices des sociétés

IP : Indice de profitabilité

ISO : Organisation Internationale de normalisation

LHT : Longueur hors-tout

OH SAS : Occupational Health and Safety Assessment Series (Séries d'évaluations de la Santé et de a Sécurité au travail)

ONP : Office National des Ports

PAF : Police des frontières

PESTEL : Politique, économique, sociologique, technologique, environnemental et légal

Liste d'abréviation

RN : Résultat nette

RO/RO : Roll-on, Roll-off

S.P.A : Société par Actions

SIAD : Systèmes interactif d'aide à la décision

SO.NA.MA : Société Nationale de Manutention

SWOT : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats)

TAP : Taxe sur l'activité professionnelle

TC : Trafic Conteneur

TIXTER : Commune de la daïra d'Aïn Taghrout

TPM : Transport portuaire de marchandise

TTC : Toutes taxes comprises

TVA : Taxes sur la Valeur Ajoutée

VA : Valeur ajouté

VAN : Valeur actualisé nette

ZIDI : Zone Industrielle de Développement Intégré

ZLE : Zones Logistiques Extra-portuaire

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableau 1: Classification des décisions selon les critères retenus.....	11
Tableau 2: Les décisions selon le degré de leur risque.....	14
Tableau 3 : Les facteurs limitant la rationalité du décideur	19
Tableau 4 : Approche simplifiée du modèle SWOT	37
Tableau 5 : L'analyse SWOT de L'EPB	70
Tableau 6 : Analyse du trafic actuel	72
Tableau 7 : Les prévisions attendues	73
Tableau 8 : Les estimations projetées du volume d'activité	73
Tableau 9 : Chiffre d'affaire de L'EPB	75
Tableau 10 : Les différents couts constituant l'investissement.....	78
Tableau 11 : Le Bilan des effectifs	79
Tableau 12 : Autres frais	80
Tableau 13 : Tableau des comptes et des résultats	81
Tableau 14 : Séjour moyen des navires avant et après la création ZLE de TIXTER.....	83
Tableau 15 : Capacité d'autofinancement.....	84
Tableau 16 : Les 5 ratios principaux	85
Tableau 17 : Les flux de la trésorerie	86
Tableau 18 : L'évaluation de la rentabilité économique (VAN, IP, DRA).....	88

Liste des figures

Figure 1: Classification des décisions selon leur degré d'importance	10
Figure 2: Les décisions selon leur degré de structuration	13
Figure 3: Modèle IMC (H.SIMON)	18
Figure 4 : Les étapes de la prise de décision	27
Figure 5 : Les composants de l'environnement macroéconomique.....	30
Figure 6 : Analyse des 5 Forces concurrentielle de M.Porter	34
Figure 7 : Système interactifs d'aide à la décision (SIAD).....	38
Figure 8 : L'arbre de décision	39
Figure 9 : La matrice de décision	39
Figure 10 : La loi de Pareto ou 20/80	40
Figure 11 : La matrice d'Eisenhower.....	41
Figure 12 : Processus d'acheminement d'un navire	55
Figure 13 : Organigramme général de l'entreprise portuaire de Bejaia.....	56

Introducción General

Introduction Générale

La vie n'est pas faite que de répétitions et de routine. Parfois sous l'effet du désir ou de la nécessité, s'impose un changement dans le cours des choses et ce changement est généralement précédé d'une décision. C'est ainsi que chacun de nous à conscience de ce qu'est une décision.

L'existence d'une entreprise est jalonnée de décisions. Elles sont prises quotidiennement depuis sa création jusqu'à sa mort. Elles ne sont pas toutes de même nature ni de même importance.

L'efficacité d'une organisation dépend, entre autres, de la capacité des décideurs et de l'importance accordée au système de décision d'une manière générale. Si les décisions ne sont pas pertinentes, si elles ne permettent pas de répondre favorablement et rapidement aux défis du milieu, l'entreprise peut se trouver placée devant des difficultés qui la remettent totalement en cause. D'où l'importance de définition des concepts même de la décision.

Ce qu'on entend par "décision" en sciences politiques et dans les autres disciplines concerne des phénomènes très distincts. Pour la plupart des écoles rationalistes-analytiques, la décision est définie comme un choix entre plusieurs alternatives¹. Pour d'autres, la décision concerne aussi le processus de sélection de buts et d'alternatives. Les approches cognitives finalement traitent la décision comme le résultat d'un processus global de résolution de problèmes.

Pour beaucoup de chercheurs, une décision n'est qu'un choix, où comme le dit Castles al. (1971): " Une décision est un choix conscient entre au moins deux actions possibles ". Chez d'autres, un peu moins extrémistes, on retrouve la notion de processus déjà rencontrée dans le concept de la résolution de problèmes en science cognitive. On introduit donc, le temps et le changement en plus des choix.

Développer un processus décisionnel apporte une valeur ajoutée lorsque la décision est prise dans un environnement où l'information est disponible et les conséquences de la

¹ Daniel Schneider (1996), «Modélisation de la démarche du décideur politique dans la perspective de l'intelligence artificielle », thèse doctorat en sciences économiques et sociales, P75

décision peuvent être prédites. Dans un environnement plus incertain, ce processus devra être adapté à la disponibilité des informations.

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 problème à régler et/ou une opportunité à saisir, il s'agit d'un véritable processus. Ce dernier comprend en général, huit étapes successives, et en 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.



Problématique et hypothèses de la recherche

A partir de ces éléments fondamentaux de la décision qui suscitent notre curiosité, nous avons décidé de mener une étude qui va porter sur l'analyse et l'évaluation du processus décisionnel au sein d'une entreprise. L'objectif de notre investigation est donc, de comprendre les facteurs à l'origine d'un choix décisionnel, les étapes de la prise de décision et l'impact de cette dernière sur l'efficacité et/ou l'efficience de l'entreprise.

Notre champ d'investigation est représenté par l'entreprise EPB dans la willaya de Bejaia où nous allons analyser et évaluer concrètement le cas d'une décision de création d'un nouvel entrepôt par cette entreprise. Nous allons donc d'abord, essayer de comprendre les raisons ayant conduit au choix de la décision de création de ce nouvel entrepôt, puis présenter et expliquer les différentes étapes de prise de cette décision et enfin, nous allons évaluer l'efficacité de cette décision à partir d'un ensemble de critères. De cela découle notre problématique formulée comme suit :

« Quels sont les déterminants et les étapes de la décision de création d'un nouvel entrepôt au sein de l'EPB et quel est le degré de l'efficacité de cette décision ?

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

- Quelle définition et typologie pour une décision ?
- Quels sont les facteurs pouvant influencer sur la prise d'une décision ?

- Quels sont les étapes du processus décisionnel?

-Comment évaluer l'efficacité d'une décision ?

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

H1 : La décision de création du nouvel entrepôt est d'un impact économique favorable et positif.

H2 : La décision de création du nouvel entrepôt est d'un impact favorable et positif sur la société.

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 modèles théoriques, ses déterminants, sa démarche et son processus et les outils de son évaluation.
- Une seconde phase a trait à une enquête de terrain qui consiste à mener une démarche méthodologique mixte (quantitative et qualitative) dont l'objectif est de comprendre les déterminants de la décision de création d'un nouvel entrepôt par l'EPB, sa démarche et son efficacité.

Plan de la recherche

Pour bien organiser notre travail, nous l'avons structuré selon trois chapitres :

- Un premier chapitre est consacré aux différents concepts théoriques liés à la décision d'une manière générale à savoir sa définition, ses typologies et ses modèles théoriques.
- Un deuxième chapitre qui va porter sur le processus décisionnel à savoir, ses étapes, ses déterminants et les outils d'évaluation d'une décision.

Introduction Générale

Un troisième chapitre, où nous présentons l'organisme d'accueil de l'EPB, la méthodologie de recherche et à la fin l'évaluation de résultats dans le but de répondre à la problématique d'une manière efficace.

Cadre théorique

Chapitre I
Généralité sur la décision

Introduction

La prise de décision efficace est fondamentale pour le leadership. C'est même l'une de ses fonctions premières. Les décisions permettent aux dirigeants de répondre aux conditions changeantes du marché, aux menaces et aux opportunités, afin d'assurer le succès futur de leurs organisations. Avec la vitesse croissante de l'information, les changements dans l'environnement commercial et les événements extérieurs, la prise de décision efficace devient chaque jour plus compliquée

Les dirigeants sont des personnes très occupées dont l'attention est mobilisée dans plusieurs directions parfois contradictoires à la fois. Les modèles de prise de décision sont des outils puissants pour les aider dans leur pratique. Il y a aussi la question du risque. Quel que soit le secteur d'activité ou la fonction exercée, le manager devra prendre des décisions qui ne sont pas toujours des plus évidentes et certaines. Le risque est indissociable du concept de prise de décision et en suivant des modèles décisionnels solides, les dirigeants sont en mesure d'évaluer et d'atténuer les risques associés à chaque décision. Les modèles de prise de décision aident également à tirer parti du temps des dirigeants. Lorsqu'ils sont mis en œuvre efficacement, ils sont le garant d'une approche structurée et stratégique de la prise de décision.

Dans ce contexte, ce chapitre a pour objectif de présenter un aperçu général et théorique de la notion de la décision. Pour se faire, nous allons présenter en les définitions et les typologies de la décision dans une première section et dans une deuxième section, les différents modèles théoriques de la décision afin de nous permettre de comprendre l'évolution de la pensée et de la réflexion théorique en matière de décision. Les modèles sont diverses et multiples, c'est pourquoi nous allons présenter d'une manière non exhaustive, les modèles les plus répétés dans la littérature sur la décision.

Section 01 : Définition et typologie de la décision

Dans une entreprise, pour gagner, il est vital que chacun fasse le bon choix au bon moment. Ainsi, convient-il de classer les différents types de décisions afin de savoir, par exemple, faire face au problème qui se pose, qui doit décider, à quel niveau et selon quelle procédure.

L'objectif de cette section est de présenter les différentes définitions de la décision et ses typologies basées sur plusieurs critères de classification.

1. Définitions de la décision

On peut définir la décision comme étant un *«acte par lequel un ou des Décideurs opèrent un choix entre plusieurs options permettant D'apporter une solution satisfaisante à un problème donné»*.² Cette notion de décision a évolué dans le temps au fur et à mesure que ce sont transformées et complexifiées les procédures de prise de décision.

Pour mieux cerner la notion de décision, nous allons présenter les différentes définitions Proposées par différents auteurs.

Selon MINTZBERG : *«Une décision, qu'elle soit individuelle ou basée sur un travail de groupe, peut être définie comme l'engagement dans une action, c'est-à-dire une intention explicite d'agir»*³. La prise de décision ne repose plus sur un seul individu mais peut être partagée entre un nombre élevé d'acteurs agissant au sein de l'entreprise. Cette multiplication du nombre de décideurs reflète par ailleurs la diversité des décisions qui doivent être prises dans une entreprise.

² Rezki.L et Bouchemaa.S (2018), « Le choix du processus décisionnel dans les entreprises de productions », Université de Bejaia, P19.

³Mintzberg.H(1993),"Structure et dynamique des organisations", 1er Edition d'organisation, Paris, p26.

Selon Roy et Bouyssou : « *La décision est souvent présentée comme le fait d'un individu isolé (décideur) qui exerce librement un choix entre plusieurs possibilités d'actions à un moment donné dans le temps* »⁴.

La littérature sur la décision a pris une grande partie dans les siècles passés par les chercheurs. La décision avant tout peut être définie comme « *le fait de choisir entre plusieurs options et, par la suite, de mettre en œuvre la solution retenue* »⁵.

2. Typologie de la prise de décision

Il existe plusieurs types de décisions selon plusieurs critères.

2.1. La décision selon le critère de l'objet

Selon Igor Ansoff, les décisions sont classées selon leur objet en trois classes :⁶

2.2. Les décisions opérationnelles

Elles portent sur l'exploitation courante de l'entreprise (ex : établissement des plannings, gestion des stocks, gestion de production, décision de réapprovisionnement...). Ces décisions permettent d'assurer la gestion quotidienne et produit des résultats à moyen et court terme et vise à améliorer les pratiques de gestion et les activités quotidiennes des entreprises.

2.3. Les décisions tactiques

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

2.4. Les décisions stratégiques

⁴ Abdelkader. A(2010), « AIDE A LA FACILITATION POUR UNE PRISE DE DECISION COLLECTIVE », Thèse de doctorat, l'Université Toulouse, p7

⁵ Jérémy. A(2012) « ETUDE DES PROCESSUS DE DECISION DANS UNE ORGANISATION COMPLEXE ». Thèse de doctorat, Université de Lorraine, P16

⁶ Martinet. A (1983), « Stratégie », Vuibert, p13.

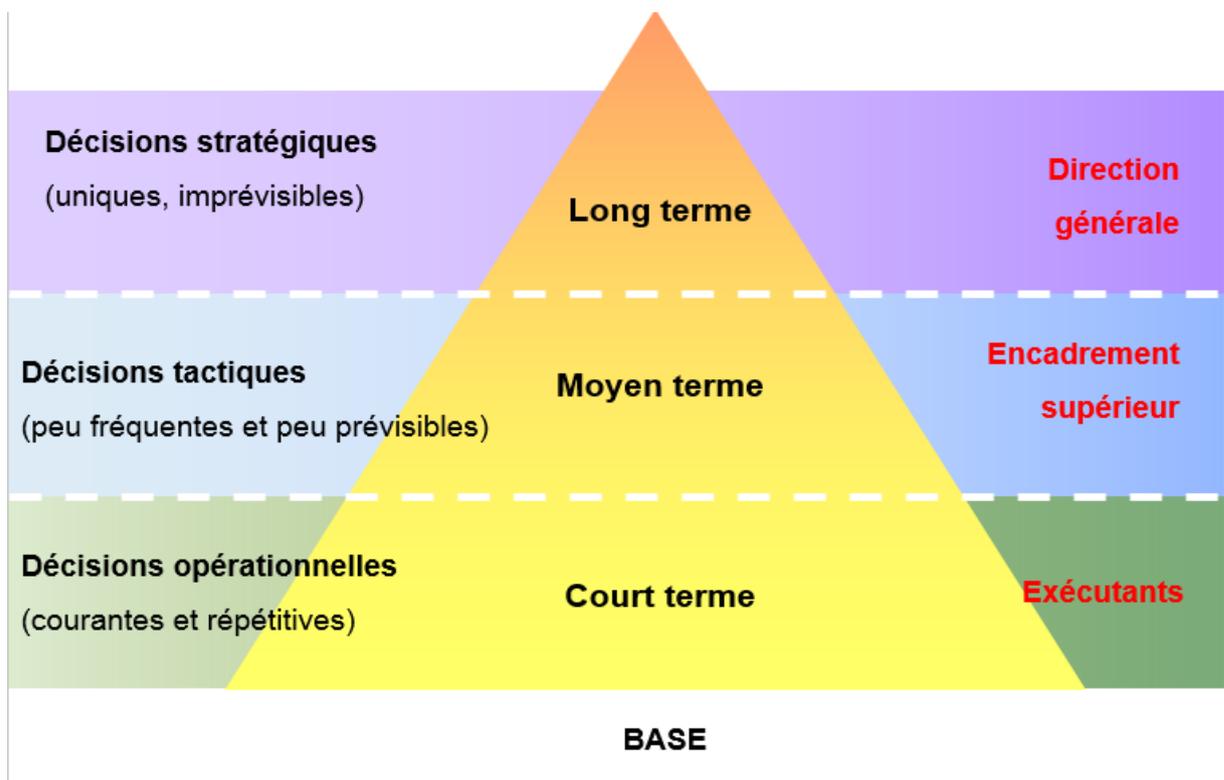
Elles déterminent l'orientation générale de l'entreprise. Elles sont prise surtout à partir des informations qui émanent de l'environnement de l'entreprise. Elles sont prises au niveau de la direction générale et ne sont pas décentralisées. Elles ont un caractère non répétitif et sont très souvent irréversibles.

Ce type de décision engage le devenir de la firme et produit que des résultats sur le long terme, elle vise à satisfaire les parties prenantes et à obtenir un avantage concurrentiel.

Il est à noter que ces différents types de décision ne sont pas indépendants mais hiérarchisés. A titre d'exemple, les décisions opérationnelles concrétisent des choix tactiques qui sont eux-mêmes issue de choix stratégiques.

A travers la figure suivante, nous synthétiserons la classification des décisions selon leurs degrés d'importance :

Figure 1: Classification des décisions selon leur degré d'importance



Source: ANSOFF. H.I (2007), « Strategic Management », 2ème édition.

Le tableau suivant exprime les critères de classifications des décisions :

Tableau 1: Classification des décisions selon les critères retenus

Critères retenus	Types de décisions		
	Court terme	Moyen terme	Long terme
Echéance des décisions			
Objet de la décision	Décision opérationnelles	Décision tactique	Décision Stratégique
Champ couvert	Décision de régulation	Décision de pilotage	Décision stratégique
Degré de structure	Décision programmable		Décision non programmable
Degré de risque	Décision certaine	Décision aléatoire	Décision incertaine

Source: MEZIANI.M(2018), «polycopié portant sur les principes de Management des entreprises », pp17-18.

2.5. La décision selon le critère de l'échéance

2.5.1. Les décisions de courts termes

Ce sont des décisions courantes dont l'effet est à court terme. Ce sont les décisions facilement réversibles en cas d'erreur.

2.5.2. 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.

2.5.3. Les décisions de long terme

Elles donnent des orientations sur l'activité de l'entreprise dans le long terme. Elles sont difficilement réversibles.

2.6. La décision selon le critère du champ couvert

2.6.1. Décision de régulation

Une décision de régulation est une décision de court terme le plus souvent qui permet la bonne marche de l'entreprise compte tenu des difficultés rencontrées. Il faut agir vite en général, et réagir en fonction du contexte⁷.

2.6.2. Décisions de pilotage

Les décisions de pilotage se situent en général dans le moyen terme, ces décisions sont à portée intermédiaire entre celles de régulation et de planification stratégique.

2.6.3. Décisions stratégiques

Décision fondamentale, essentielle, qui engage l'avenir de l'entreprise à moyen et long terme. Elle doit être mûrement réfléchie et engage l'avenir. Toute erreur aura des conséquences graves, voire irréversibles.

2.7. La décision selon le critère du degré de structure

SIMON.H distingue deux types de décisions : les décisions programmées (structurées) et les décisions non programmées (non structurées).⁸

2.7.1. Les décisions programmables (structurées)

Les décisions programmables comportent en général peu de paramètres, qui de plus sont le plus souvent aisément identifiables. On peut leur appliquer des procédures formalisées de résolution.

2.7.2. Les décisions non programmables (non structurées)

La prise de décision non programmable ne permet pas un processus de résolution simple et formel. Il existe de nombreux facteurs d'incertitude ou de complexité. Certains sont dits structurés. Une fois la question plus ou moins posée, un certain nombre d'algorithmes et de structures de raisonnement peuvent être utilisés. D'autres sont considérés comme non structurés (ou faibles). Cette question, même formulée, prête à confusion. La variété des critères à considérer freine sa formalisation. Selon C.BREASCH

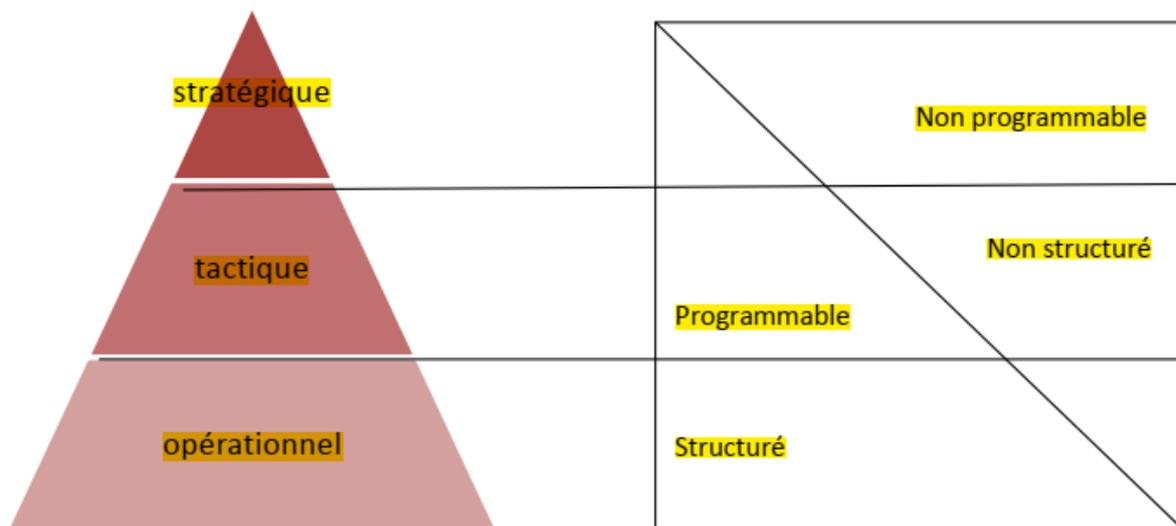
⁷<http://www.michel.barot.pagesperso-orange.fr/ecodidac/oe07.htm#decnopr>, consulté 18 avril 2022

⁸ Helene.L (1992), « une approche culturelle de l'utilisation des systèmes d'information comptable et gestion dans différents contextes nationaux », thèse d'état de l'école des hautes commerciales, p93

et A. HAURAT, on peut distinguer trois types de complexité qui caractérisent ce type de décision :

- La complexité géographique (actuellement résolue par l'évolution du monde de la télécommunication et des réseaux)
- La complexité imprévisible (due à l'incertitude)
- La complexité dynamique (elle exige que la décision se prenne de façon dynamique).

Figure 2: Les décisions selon leur degré de structuration



Source : CHABI. T(2007), « 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 », Thèse doctorat, université de Bejaïa, page 48.

2.8. La décision selon le critère du degré de risque

2.8.1. Les décisions certaines

Ces décisions sont caractérisées par un risque zéro, car le résultat de la décision est déjà connu dans la majorité du temps. A noter cependant qu'il n'y a pas de risque zéro absolu (une situation de faute du décideur ou de force majeure peut effectivement

introduire un élément d'incertitude, aussi minime soit-il). Certaines décisions sont souvent les moins importantes, les décisions de gestion au quotidien⁹.

2.8.2. Les décisions incertaines

On parle de décisions incertaines lorsqu'il s'agit de variables qui ne sont pas sous le contrôle de l'entreprise ou qui peuvent survenir en raison de la complexité excessive des conditions environnementales et évolutives du marché. Ce sont généralement les décisions les plus importantes (décisions stratégiques).

2.8.3. Les décisions aléatoires

Ces décisions sont un peu moins certaines que les décisions certaines mais un peu plus certaines que les décisions incertaines¹⁰. Ce sont généralement des décisions dont le résultat ne peut pas être connu à l'avance, mais nous pouvons attribuer des probabilités à différents résultats possible. Dans ce cas nous pouvons utiliser une variété technique telle que des arbres de décisions ou des simulations pour rationaliser la décision.

Tableau 2: Les décisions selon le degré de leur risque

Types de décisions	Nature de la décision
-Les décisions certaines :	Il n'y a aucun facteur externe non contrôlé. Le décideur connaît parfaitement l'état de la décision.
-Les décisions incertaines :	L'état de la nature n'est pas connu. Il dépend de facteurs dont on ne dispose pas de probabilité pour estimer leur occurrence.
-Les décisions aléatoires :	L'état de la décision n'est pas connu. il dépend de facteur dont on connaît la probabilité de leur occurrence.

Source : www.fr.slideshare.net

⁹ Benlabiod.S .Oukaci.A(2017), « le processus de décision », École des Hautes Etudes Commerciales Alger, p07

¹⁰ Benlabiod.S et Oukaci.A(2017), Op cité p09

Section 02: Les modèles théoriques de la prise de décision

D'un point de vue théorique, on peut distinguer trois grands types de modèle de prise de décision au sein d'une entreprise. Il existe plusieurs modèles théoriques de la décision, mais nous n'allons présenter que les plus répétés dans la littérature.

1. Le modèle de la rationalité absolue (Parfaite) : « Harvard »

On distingue deux modèles de rationalité parfaites ¹¹:

1.1. Le modèle classique

Il s'agit de l'approche de la prise de décision développée par l'économie classique au sein de laquelle l'homme effectue des choix rationnels. La décision est assimilée au raisonnement d'un acteur unique qui cherche à maximiser ses fins avec les moyens dont il dispose. Cette logique de rationalité conduit l'acteur à examiner toutes les possibilités qui lui permet d'atteindre ses objectifs.

Dans cette perspective, les objectifs sont clairement et précisément définis, les préférences sont stables et exhaustives. Les décideurs effectuent le choix de la solution qui va maximiser son résultat. Il est bien à la recherche de l'optimum, c'est à dire de la solution optimale.

En premier lieu, cette approche de prise de décision a longtemps été privilégiée concernant les choix des investissements. En seconde lieu, le modèle dit de Harvard de formulation de la stratégie d'une entreprise élaboré par les professeurs Learned, Christensen, Andrews et Guth (1969) repose sur cette conception de la prise de décision.

1.2. Le Modèle de Harvard

Plus connu sous le nom de SWOT, Le modèle Harvard considère la firme comme étant un système qui agit comme un acteur parfaitement rationnel. L'approche consiste en une double analyse de l'environnement de la firme et de ses ressources interne pour dégager dans un premier temps, des facteurs clé de succès et des compétences distinctives. Cette optique d'analyse des opportunités et des contraintes de l'environnement et des

¹¹ Jean-michel.P(2019), « Les théories managériales des organisations », 5eme Edition de collection, paris, pp103-158

forces et faiblesses internes à l'organisation permet de déterminer un ensemble de possibilités d'actions stratégique.

Dans un second temps, ces possibilités, elles-mêmes confrontées aux valeurs personnelles des dirigeants et à leur conception de leurs responsabilités sociales, permettrons d'élaborer une stratégie d'entreprise à partir de laquelle sera élaboré un programme d'actions à entreprendre.

Au total, cette approche de la stratégie peut être découpée en quatre séquences : diagnostic du problème, repérage et explicitation de toutes les actions possibles, évaluation de chaque éventualité par des critères dérivés des objectifs et des préférences et choix de la solution qui maximise le résultat.¹²

Ces modèles rationnels de prise de décision stratégique ou financière, tel qu'ils ont été formulés à l'université de Harvard, reposent sur un certain nombre de postulats implicites parfois illusoire en pratique :

- ❖ Le décideur a des préférences claires et reste à décider des objectifs à atteindre
- ❖ Il dispose d'une information parfaite sur son environnement et sur les conséquences de ses choix. Le cout d'accès à l'information est donc considéré comme négligeable
- ❖ La décision précède l'action et aucune décision en provenance de l'action stratégique n'est, a priori, prise en considération
- ❖ Suivant cette conception, le changement du système ne dépend que de la volonté délibérée d'un décideur unique et rationnel

Cette approche de la prise de décision en management suppose que celle-ci soit l'adaptation logique et simultanée d'un acteur unique doté de préférences cohérentes et stables à des événements extérieurs.

Le modèle n'envisage pas l'existence de conflits d'intérêts et de pouvoir dans les organisations ainsi que les stratégies des individus et des groupes par rapport aux événements. En réalité, l'analyse de décision stratégique prises par de grands groupes

¹²Jean-Michel.P(2019), Op Cité, pp103-158

industriels montre que les principes sous-jacents à cette approche rationnelle sont souvent infirmés par les faits.

1.3. Le modèle de rationalité limitée

Dans certaines situations, les agents économiques n'appliquent pas le principe de rationalité de la théorie micro-économique classique. L'homme ne cherche pas alors à atteindre le choix optimal, mais seulement un certain niveau d'aspiration. En effet, lorsque le contexte ne s'y prête pas, il ne dispose pas de tous les éléments lui permettant de faire le choix optimal et la rationalité de son choix est limitée. Les agents, qui demeurent rationnels quant à leurs capacités à effectuer des choix, prennent des décisions "satisfaisantes" mais non-optimales.

Herbert Simon remarque que les individus prennent leurs décisions sous l'influence de nombreux facteurs, parmi lesquels la raison et le calcul, mais également le sens de l'équité, la loyauté, l'expérience, la tradition et l'habitude, ce qui rend ce type d'approche infiniment complexe.

Revenant à la raison, il a créé un véritable "école de la prise décision ". Elle tente de montrer de manière scientifique que les individus ne disposent pas des éléments nécessaires pour prendre une décision optimale. Il a essayé de prouver Les individus garderont la solution dans la meilleure solution possible, mais pas forcément la meilleure solution Concernant la rationalité réelle. En fait, il s'agit de mettre en place un processus de rationalisation.

Généralement, ce processus est réduit à 3 phases : IMC (intelligence / modélisation /choix)¹³.

A. Phase d'intelligence

C'est la phase de perception et de compréhension. Le décideur prend conscience d'une situation à l'intérieur de l'entreprise qui nécessite une prise de décision. Celui-ci, par l'intermédiaire du système d'information doit réunir les renseignements qui permettent de comprendre le problème.

¹³M. Darbelet (1995), « Notions fondamentales de gestion d'entreprise », p.301

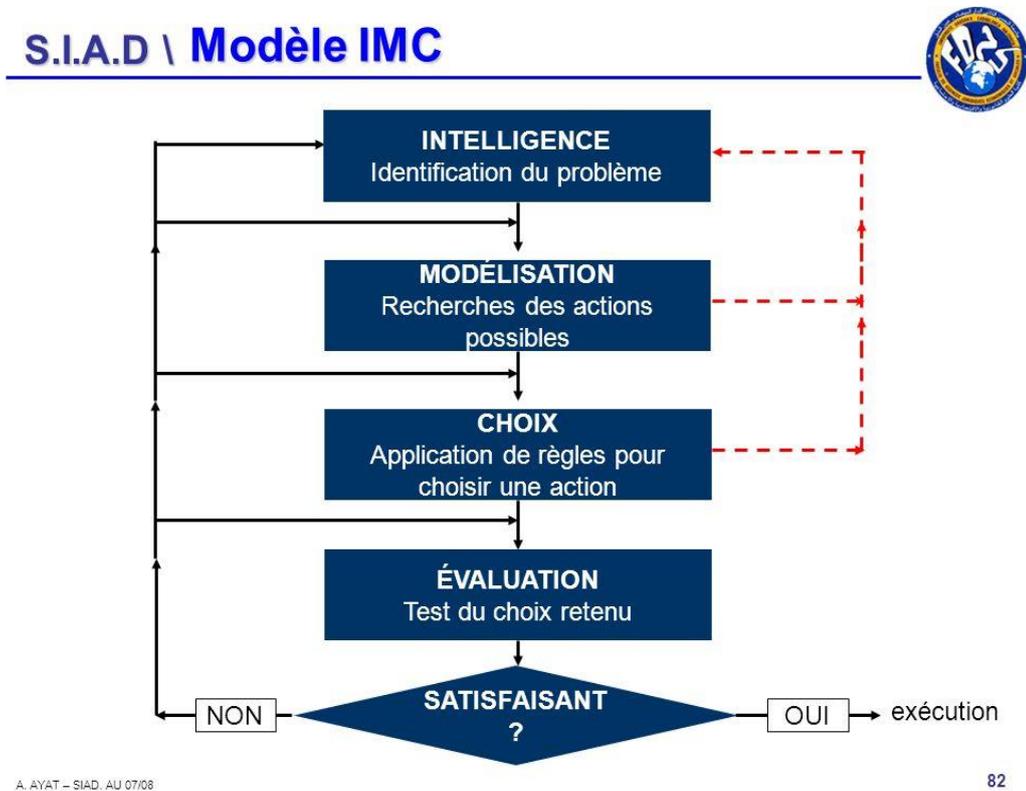
B. Phase de modélisation

Le problème étant posé, on cherche à concevoir et à formuler toutes les voies possibles offertes à sa résolution. On dit qu'on recense les alternatives de solution.

C. Phase de choix

C'est la phase de sélection d'une solution en fonction des objectifs qu'on s'est fixé, en fonction des critères de choix disponibles et des expériences passées. On ajoute à ça une dernière phase de contrôle qui a pour objectif de confirmer le choix effectué ou le remettre en question¹⁴.

Figure 3: Modèle IMC (H.SIMON)



Source : Michel.K ET ALL(2012), « Système d'information et management des organisations cas et application », Edition Vuibert, p 57

La rationalité limitée ne permet pas d'obtenir une solution optimale mais seulement une solution satisfaisante car de nombreux facteurs psychologiques et organisationnels

¹⁴ Michel.K ET ALL(2012), « Système d'information et management des organisations cas et application », Edition Vuibert, p 57

viennent « limiter » la rationalité de la décision comme par exemple : le système de valeurs, les buts, la psychologie, les comportements, les réflexes et les connaissances du décideur.¹⁵ (Voir le tableau ci-dessous).

Tableau 3 : Les facteurs limitant la rationalité du décideur

Etapes de la décision	Exemples de facteurs venant limiter la rationalité de la décision prise
Etape1 : Intelligence, c'est à dire prise de conscience de la nécessité de prendre une décision.	Phase1 : le décideur manque souvent de temps pour analyser le problème, il peut aussi manquer de connaissances pour le repérer, ou bien ne pas disposer d'information suffisantes en raison de dysfonctionnement dans l'organisation.
Etape2 : Modélisation, c'est à dire recensement et analyse exhaustive des solutions possible.	En générale, le décideur n'analyse pas toutes les conséquences possibles, il recense quelques possibilités, en privilégiant les solutions déjà expérimentées et connues.
Etape3 : Choix de la solution retenue.	Le décideur a tendance à retenir la première solution qui lui paraît satisfaisante. Son choix est influencé par des facteurs psychologiques et organisationnels.

Source : Abir.H, Said.M(2017), « Théorie des organisations (Ecole néo-classique et Ecole de prise de décision) », Université Abdelmalek Essaadi de Tétouan, Maroc, p07

1.4. Modèle Behavioriste :(La théorie comportementale de la firme)

La théorie comportementale fait de la firme une coalition politique et une institution cognitive adaptative. Ce courant trouve son origine principalement dans les travaux d'Herbert Simon (1947), James March et Herbert Simon (1958) et Richard Cyert et James March (1963). La firme y est vue comme une coalition politique et une institution

¹⁵ Abir.H, Said.M(2017), « Théorie des organisation (Ecole néo-classique et Ecole de prise de décision) », Université Abdelmalek Essaadi de Tétouan, Maroc, p07

cognitive adaptative : elle oriente l'attention des acteurs pour définir à la fois les problèmes à résoudre et les solutions à leur apporter.¹⁶

Les travaux de Cyert et March s'inscrivent dans une critique large des approches néo-classiques de la firme, en économie, dans l'immédiat après-guerre. Cette critique porte d'abord sur la rationalité, suivant les développements d'Herbert Simon qui introduit le concept de rationalité limitée. La rationalité des acteurs de l'organisation, dans un contexte de forte incertitude, de cloisonnement et de capacités cognitives limitées, est toute relative¹⁷.

La critique porte également sur l'idée que la firme cherche à maximiser son profit. L'existence de managers non propriétaires de la firme contredit en effet cette idée, d'ailleurs fondamentale dans un grand nombre de travaux en économie. Par ailleurs, l'hypothèse selon laquelle un seul critère (la maximisation du profit) prévaudrait est directement attaquée par la théorie comportementale de la firme qui, implicitement, autorise une représentation de la firme sous forme d'un ensemble d'objectifs parfois contradictoires.

Conclusion

Ce Chapitre nous a permis de montrer que Pour toute organisation, la prise de décision est une tâche essentielle. Les dirigeants d'une entreprise prennent les décisions utiles à la réalisation des objectifs, au service de la stratégie, pour atteindre la finalité. Les décisions sont multiples et quotidiennes, mais toutes ne sont pas de même nature et n'ont pas un impact équivalent sur l'organisation. En outre, chaque décision est prise au regard de la structuration de l'entreprise et de ses contraintes.

Nous avons ainsi, expliqué en premier lieu, la notion de la prise de décision, ses types selon ses différents critères de classification et en second lieu, nous avons exposé les différents modèles théoriques de là à savoir, le modèle de rationalité parfaite, le modèle de la rationalité limitée et le modèle behavioriste.

¹⁶Richard.M.C et James.G.M(1963), « processus de décision dans l'entreprise», p102

¹⁷Richard.M.C et James.G.M,(1963) op cit , p187

Chapitre II
Analyse du processus
décisionnel

Introduction

La décision est l'acte volontaire par lequel après examen des questions douteuses ou litigieuses, on est obligé de trancher et de prendre parti. Diriger une entreprise est par conséquent décider, effectuer des choix qui procèdent l'action. Hors, les gestionnaires s'interrogent sur la rationalité ou l'irrationalité des décisions. Celles-ci sont nombreuses et comportent un tel mélange d'éléments quantifiables et de facteurs qualitatifs qu'on les aborde d'une façon diverse.

Le processus décisionnel se caractérise par plusieurs étapes interdépendantes les unes des autres. Par ailleurs, plusieurs outils d'aide à la prise de décision et de son évaluation sont utilisés afin d'assurer la cohérence et l'harmonie entre les étapes du processus décisionnel

L'objectif de ce chapitre est de présenter essentiellement, les différentes étapes du processus décisionnel ainsi que les différents outils aidant au choix et à l'évaluation d'une décision.

Section 01: Définition et étapes du processus décisionnels

1. Définition du processus décisionnel

Les théories des organisations depuis l'école classique jusqu'à celles qui s'intéressent au rôle de l'entreprise dans le système économique, voire même, à la raison d'être de cette organisation, ont approché différemment la décision de gestion. Chaque décision ne peut être analysée ou définie indépendamment du processus dans lequel elle s'inscrit. Selon Mintzberg (2004), prendre une décision, c'est mettre en œuvre un processus, qui aboutira, à la fin à un choix. Autrement dit, le processus de décision qui ne permet pas de faire un choix ou qui le rend contraignant pour l'entreprise ou pour le manager, est un processus qui appelle révision ou correction.

Un processus décisionnel d'une entreprise est défini aussi par rapport à son système organisationnel propre. Dans le cadre de ce travail, la définition, qui semble en adéquation avec le contexte organisationnel général de l'entreprise publique, est celle qui se réfère aux étapes qui le composent, et à celle qui, en référence au modèle de décision de H.SIMON (Tran, 2018) construit ce processus à partir d'observations sur le comportement réel des agents. Toute décision suit un processus plus ou moins complexe dont les principales

étapes sont la perception de la nécessité d'une décision, l'inventaire et l'analyse des choix possibles, la sélection puis la mise en œuvre et l'évaluation d'une des possibilités sélectionnées (H.Simon & J.G.March, 1974), de fait la décision prise sur la base de calcul rationnel classique devient problématique ¹⁸.

2. Les étapes du processus décisionnels

Dans une organisation, le processus décisionnel est un procédé étape par étape qui permet aux professionnels de résoudre des problèmes en évaluant les données, en examinant les alternatives, puis en choisissant une voie à suivre. Une fois ce processus structuré terminé, la dernière étape consiste à vérifier si la décision prise était la bonne.

Il existe de nombreuses variantes de la structure décisionnelle. Cependant, les 7 étapes générales suivantes sont parmi les plus couramment utilisées et peuvent être appliquées à une grande variété d'opérations.

2.1. Identifier la décision à prendre

Pour prendre une décision, il faut d'abord identifier le problème qu'on doit résoudre ou la question à laquelle répondre. Définir clairement la nature de la décision. Si le problème à résoudre n'est pas identifié correctement ou si le problème choisi est trop vague, on rencontre ainsi les plus grandes difficultés du monde pour faire un choix.

Si la décision doit permettre d'atteindre un objectif spécifique, il faut s'assurer qu'il soit mesurable et daté afin d'avoir la confirmation que l'on a atteint une fois le processus terminé. Il faut avoir un objectif SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réalisable, temporellement défini).

2.2. Collecter les données nécessaires

Une fois que la décision est identifiée, il sera temps de rassembler les informations nécessaires pour faire le choix.

La collecte de données pertinentes et exactes est la clé de toute prise de décision fondée sur les données. Les entreprises devraient recueillir de l'information dans les divers

¹⁸Moulai, A. (2021), « processus de décision et entreprise publique », revue « algérienne d'économie et gestion », volume15, numero01, pp1062-1063.

ministères au moyen d'une évaluation interne afin de s'informer pleinement de la situation actuelle.

Au besoin, les organisations peuvent également tenir compte de renseignements externes tels que des études de marche, des études de l'industrie et des évaluations de consultants. Toutefois, la direction ne devrait utiliser que les statistiques et les faits pertinents à la question de l'examen. L'utilisation d'un trop grand nombre de données peut décourager l'objectif principal et compliquer trop le processus décisionnels.

2.3. Déterminer les alternatives

Maintenant que toutes les données nécessaires sont disposées, il faut identifier des solutions potentielles au problème. Il y a généralement plus d'une option à considérer pour atteindre un objectif : Par exemple

Si l'entreprise cherche à accroître son taux d'engagement sur les réseaux sociaux, les alternatives pourraient inclure des campagnes publicitaires payantes, un changement dans l'approche organique des réseaux sociaux, ou une combinaison des deux via l'utilisation d'un des nombreux outils de gestion des réseaux sociaux.

2.4. Évaluer les données

Une fois que l'entreprise a plusieurs solutions viables à choisir, la direction devrait examiner attentivement les éléments de preuve à l'appui et à l'encontre de chaque option. Une bonne façon d'évaluer ces solutions est d'analyser lesquelles de ces solutions ont fonctionné auparavant pour l'entreprise ou d'autres organisations apparentées.

2.5. Choisir l'une des alternatives

Comme son nom l'indique, un processus décisionnel implique une prise de décision, et le moment est arrivé ! Si tout s'est bien passé, il faut identifier et clarifier la décision à prendre, rassembler toutes les informations pertinentes et étudier les différentes possibilités qui s'offrent. Il ne restera plus qu'à faire le choix.

2.6. Passer à l'action

Après avoir obtenu le feu vert du décideur final, il est temps de mettre la solution en pratique. Il faut prendre le temps de créer un plan d'implémentation, grâce auquel on veillera à ce que l'équipe soit sur la même longueur d'onde avant de poursuivre le

processus. Ensuite, il faudra passer à l'action et l'état d'avancement du travail doit être suivi pour déterminer si cette décision était la bonne.

2.7. Faites le bilan de votre décision

Une fois la décision prise, il faut surveiller les indicateurs de réussite définis lors de la première étape. Ainsi, on sera en mesure de déterminer si la solution répond aux critères de réussite de l'équipe.

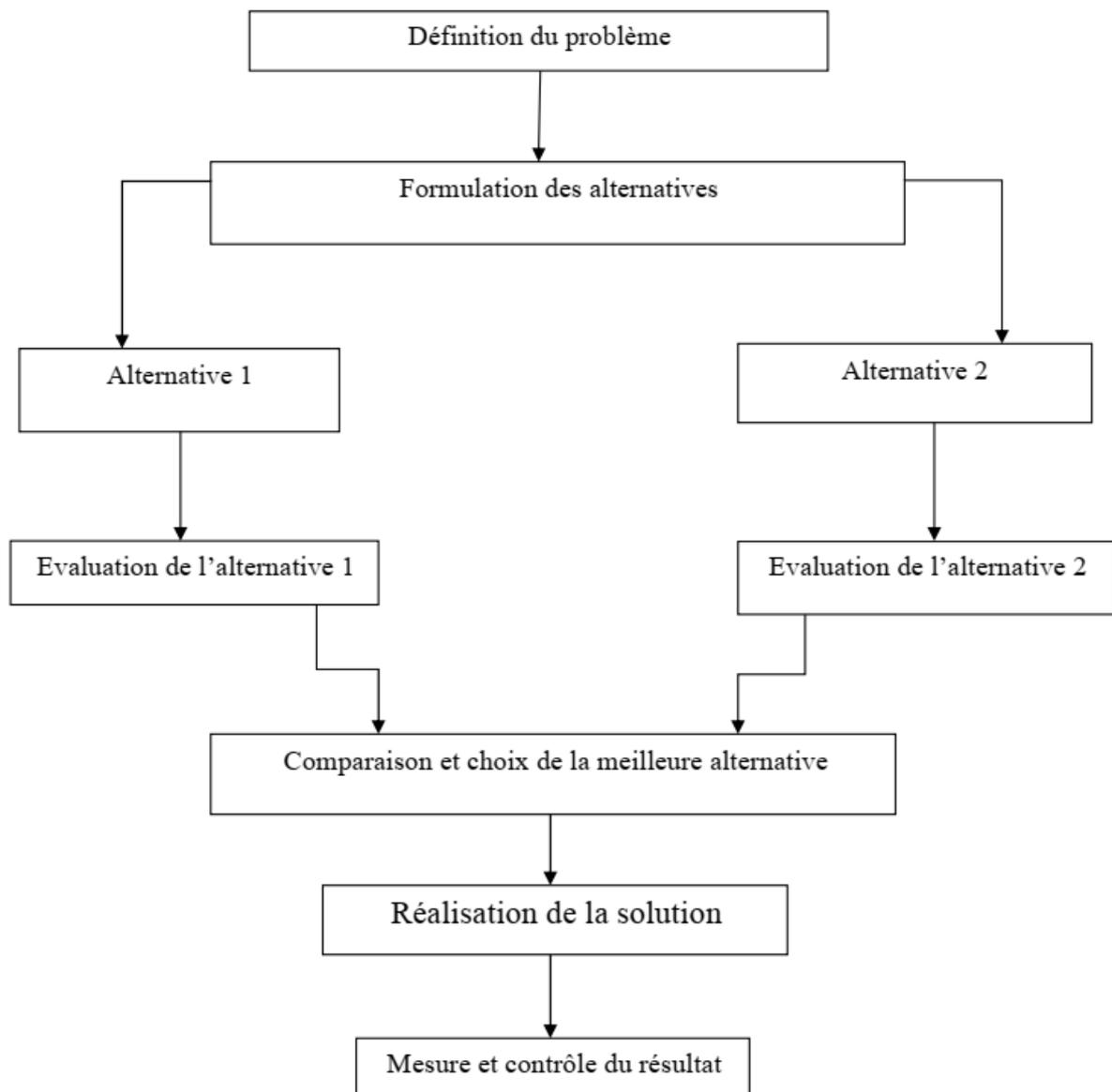
Voici quelques questions à poser dans cette étape :

- La décision prise a-t-elle permis de résoudre la problématique soulevée par votre équipe lors de la première étape ?
- Quelles sont les répercussions de cette décision pour votre équipe ? Lui apporte-t-elle des avantages ou la dessert-elle ?
- Quelles parties prenantes ont tiré parti de cette décision ? Lesquelles en ont subi des conséquences négatives ?

Si la solution choisie n'était pas optimale, l'équipe pourrait éventuellement tirer parti d'une gestion de projet de type itératif. Ainsi, l'équipe s'adaptera rapidement aux changements et prendra les décisions les plus judicieuses en s'appuyant sur les ressources dont elle dispose¹⁹.

¹⁹ CHABI T (juin2017), « 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) », P94

Figure 4 : Les étapes de la prise de décision



Source : CHABI T (juin2017), « 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) », P94.

Section 02 : Les facteurs influencent le processus décisionnels

Bien qu'il existe des types de décisions que le responsable de l'organisation prend en une journée de travail, il existe un certain nombre de facteurs affectant la prise de décision qui augmentent sa difficulté et son coût. La direction doit prendre en compte ces facteurs et y réfléchir.

1. Les facteurs externes

1.1. L'analyse macro environnement (PESTEL)

Le macro-environnement englobe tous les facteurs susceptibles d'avoir un impact positif ou négatif sur l'activité d'une entreprise et dont elle n'a pas la maîtrise. On peut définir ce dernier comme étant l'ensemble des éléments structurels qui encadrent les décisions (choix) majeures de l'entreprise (Marchesnay. M, 1986)²⁰.

Parmi ces facteurs du macro-environnementaux, on peut notamment citer la stabilité politique, la politique fiscale, les contraintes environnementales, etc.

Pour une entreprise, identifier ces facteurs (PESTEL) est important puisqu'ils peuvent constituer une menace pour son activité, on les distingue comme suit :

1.1.1. L'environnement Politique

Le système politique est la structure générale dans laquelle les institutions interagissent et évoluent. C'est un ensemble de relations humaines constitué de désirs, d'émotions, d'idées, de capacités matérielles et morales. Il comprend l'ensemble des principes et des relations internes et externes qui influent sur la prise de décision. , tant que le système est souple ou rigide, démocratique ou dictatorial ou semi-démocratique

1.1.2. L'environnement Economique

Il est logique de supposer que le contexte économique a une influence considérable sur le fonctionnement des entreprises et la façon dont elles prennent des décisions. Ceci, étant donné que le coût du capital, la capacité de demande des clients et la capacité d'expansion de l'entreprise, dépendront de nombreuses variables économiques.

²⁰Cité par Gueguen. G (2001), « Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur internet », Thèse de doctorat, Université Montpellier I, pp113-114.

Parmi ces variables, on peut citer le taux d'inflation, le taux d'intérêt, le taux de change, la croissance économique, le pouvoir d'achat, parmi certaines que l'on peut citer.

1.1.3. L'environnement Sociologique

L'Influences de la société et de la culture sur la prise de décision, la société et ses habitudes culturelles affectent également la capacité d'une personne à prendre une décision spécifique, que ce soit en termes de rejet ou d'acceptation, et cela est dû à l'environnement social dans lequel la personne prenant la décision a grandi.

1.1.4. L'environnement Technologique

L'impact des technologies de l'information et de la communication sur la prise de décision stratégique en tant que facteur important dans l'organisation et ressource stratégique efficace dans l'organisation. Cette technologie vise à améliorer les compétences techniques spécialisées pour le développement de l'institution, et que la décision stratégique est prise à long terme pour atteindre un ensemble d'objectifs afin de garantir que l'institution reste sur le marché pendant une période plus longue et réalise des bénéfices

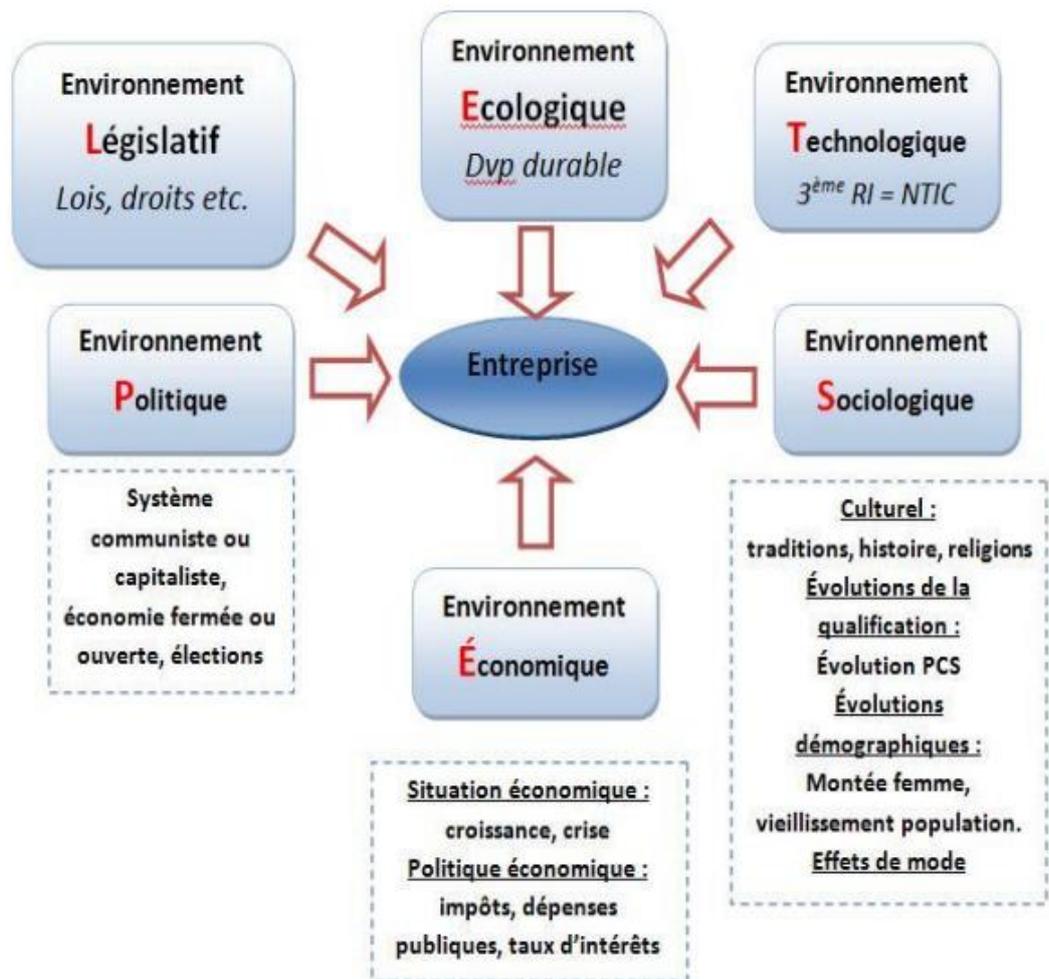
1.1.5. L'environnement Environnementale

L'environnement interne et externe, qu'il soit naturel ou humain, est un facteur déterminant dans la prise de décision. L'environnement, avec ses ressources naturelles et culturelles, et les interactions entre acteurs affectent le processus de prise décision interne et externe.

1.1.6. L'environnement Légal

Un projet peut être affecté par les règles et règlements de nature juridique d'une certaine industrie dans laquelle il est en concurrence. Bien entendu, chaque entreprise et chaque projet sont réalisés dans le cadre d'un ensemble de règles légales qui doivent être respectées. Selon la taille du projet, il peut être affecté par des restrictions légales nationales s'il n'est exploité que dans un seul pays. Mais, s'il a une portée internationale, il doit également respecter les normes juridiques internationales.

Figure 5 : Les composants de l'environnement macroéconomique



Source : DETRIE-J.P, « Stratégor : Politique générale de l'entreprise », P19.

1.2. Le microenvironnement (selon le modèle des 5 forces de M. Porter)

C'est l'élément le plus important du microenvironnement. Le modèle des cinq forces de Porter permet d'effectuer un diagnostic de l'environnement concurrentiel de l'entreprise (diagnostic externe) en précisant les fondements de la concurrence au sein d'un secteur d'activité (ou « industrie »)²¹.

Le microenvironnement d'une entreprise regroupe tous les facteurs, acteurs et éléments extérieurs à l'entreprise qui ont un impact, potentiel ou réel, sur son

²¹ ATAMER.T, CALORI.R(2003), « Diagnostic et Décisions stratégiques », ED.DUNOD, Paris, P119

développement. Il s'agit de son environnement direct, celui avec lequel elle échange au cours de son activité.

Le microenvironnement de l'entreprise est composé de ses partenaires professionnels (clients et fournisseurs), de ses concurrents directs ou indirects, des réseaux intermédiaires (tels que les réseaux de distribution) ainsi que des consommateurs cibles.

Une entreprise doit analyser son microenvironnement, en utilisant le modèle des 5 forces de Porter, pour définir sa stratégie d'entreprise. Voici quelques points essentiels pour comprendre la notion de microenvironnement :

1.2.1. Les concurrents

L'intensité concurrentiel se caractérise par une forte vivacité lorsque le secteur dans lequel évolue l'organisation est soumis à une forte pression²², Les concurrents sont toutes les entreprises qui participent à un marché offrant des biens et des services. Tout cela, dans le but de gagner des clients et d'élargir sa part de marché. Sans aucun doute, les petites et les grandes entreprises peuvent être des concurrents, on peut énumérer deux types de concurrences :

1.2.1.1. Concurrent direct

Il s'agit là d'une société ou d'une organisation qui possède une offre produit ou de service similaire et comparable à celle de l'entreprise concernée. Ces deux entreprises proposent ainsi une offre quasi-identique, ce qui les amène à se placer dans une concurrence relativement frontale. C'est le cas d'Amazon et Cdiscount, deux places de marché proposant le même type d'offre basée sur l'économie de l'Uberisation.

1.2.1.2. Concurrent indirect

Concerne la menace des produits de substitution, il s'agit ici d'une société ou d'une organisation qui propose une offre produit ou de service sensiblement différente de celle de l'entreprise concernée, mais qui est susceptible de répondre au même besoin du client ou de la cible de cette entreprise. Par exemple, une banque ayant pour concurrent indirect les concessions automobiles proposant elles-mêmes des solutions de financement.

²² Porter.M(1982), « choix stratégique et concurrence : technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », édition economica, p58

1.2.2. Fournisseurs

Les fournisseurs fournissent à l'entreprise les ressources nécessaires pour mener à bien son processus de production. Les fournisseurs peuvent être : Les écoles et universités qui mettent à disposition de l'entreprise des ressources humaines. Entreprises de production et de distribution qui fournissent des intrants et des matières premières. Organisations et institutions qui fournissent des informations importantes pour l'entreprise.

1.2.3. Les clients

Naturellement, les clients sont les personnes ou les organisations qui achètent les biens et services produits par l'entreprise. Les clients sont la pierre angulaire de la survie d'une entreprise. Pour cette raison, il faut considérer que le service à la clientèle est essentiel pour réussir dans tout projet

1.2.4. La menace des nouveaux entrants

La menace de nouveaux entrants dans le secteur dépend essentiellement de l'existence de barrières à l'entrée, c'est-à-dire d'obstacles qui vont rendre difficile l'établissement de nouveaux concurrents.

- **Barrières financières** : L'intensité capitalistique, qui correspond à la masse critique en capitaux nécessaire pour exercer l'activité peut constituer un obstacle considérable.
- **Barrières techniques** : Les entreprises en place peuvent préempter des ressources rares, comme l'accès à certaines matières premières.
- **Barrières commerciales** : Dans des secteurs où l'image de marque est déterminante pour fidéliser les clients, les entreprises investissent des sommes considérables en publicité et en promotion.

L'accès aux canaux de distribution peut également être problématique pour un nouvel entrant qui doit, par exemple dans la grande distribution, consentir des remises supplémentaires pour prendre la place d'un fournisseur concurrent. Pour des entreprises menant des stratégies d'internationalisation, des mesures protectionnistes (quotas, droits de douane) et des barrières légales peuvent bloquer l'accès à un marché national

1.2.5. La menace des substituts

Les produits de substitution ne font pas partie du marché mais représentent une alternative potentielle à l'offre existante. Une entreprise menacée de produits substitués peut subir deux conséquences :

- **Courts termes:** baisse parts de marché.
- **Moyens et longs termes:** balayement du marché.

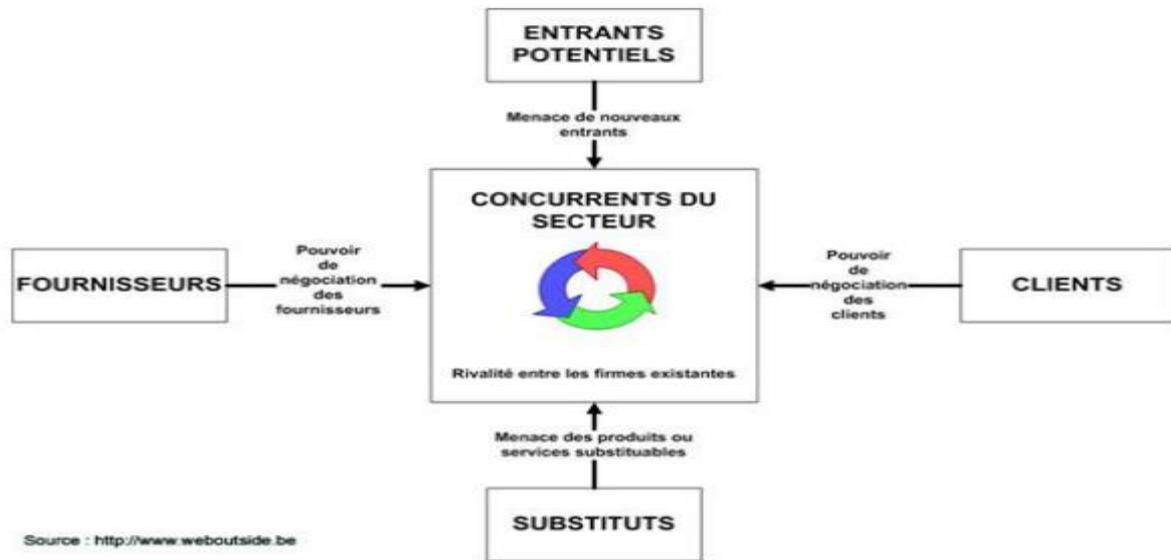
Ces 5 forces permettent de décrire l'équilibre existant et de repérer les évolutions potentielles sur un marché. Cela, en vue de définir à terme les choix d'action les plus pertinents pour une entreprise. L'objectif est d'identifier les facteurs clés de succès de l'environnement, c'est-à-dire les éléments stratégiques qu'il convient de maîtriser afin d'obtenir un avantage concurrentiel.

1.2.6. L'état

Grâce à ses pouvoirs de réglementation, de subvention ou de détaxation, il peut réduire ou accroître l'avantage concurrentiel d'une organisation. Cette augmentation est particulièrement importante dans les pays où le poids du champ pays est déterminant. En effet, l'État et plus largement tous les régulateurs, qu'ils soient locaux ou supranationaux, ont le pouvoir d'altérer profondément la capacité d'une organisation à générer des profits et, plus largement, à jouer un rôle dans le jeu concurrentiel²³.

²³ M. Porter(1985), « L'Avantage concurrentiel », édition economica, P97

Figure 6 : Analyse des 5 Forces concurrentielle de M.Porter



Source :M. Porter(1985), « L'Avantage concurrentiel », édition economica , P97

2. Facteur interne

2.1. Facteurs personnels et psychologiques

Il convient de noter que ce facteur est le plus important et le premier, et qu'il est lié à la même personne, ainsi qu'à toutes les personnes qui participent à la prise de la même décision, et ce facteur est divisé en deux types :

2.1.1. Facteurs psychologiques

Ces facteurs expriment l'environnement psychologique entourant la personne qui prend la décision, ainsi que les réactions psychologiques à tout problème auquel elle pourrait être confrontée à la suite de la prise de cette décision.

2.1.2. La personnalité du décideur

Il convient de noter que la personnalité du décideur a un rôle très important. Il doit avoir les qualités d'un leader, en plus de la nécessité d'avoir de la sagesse et une vaste expérience de la vie. Il doit ignorer aussi les solutions inutiles tout en profitant de toutes les expériences qu'il a traversées.

2.2. L'effet de l'élément temps

L'élément temps constitue une grande pression sur le décideur, plus la période de temps devant le décideur est grande, plus les alternatives sont devant lui et sont plus

proches de la vérité, plus on lui demande de prendre la décision rapidement, moins il y a d'alternatives qui s'offrent à lui.

2.3. L'impact de l'importance de la décision

Plus la décision est importante, plus il est nécessaire de recueillir des faits à son sujet, et l'importance liée à la décision est contrôlée par les facteurs qui en découlent, et ces facteurs :

- Le nombre de personnes affectées par la décision et la mesure dans laquelle elles sont affectées par celle-ci.
- Plus le temps nécessaire pour prendre une décision est élevé, plus l'importance de la décision est élevée, plus le décideur a besoin de temps pour avoir de l'expérience avec les facteurs qui influent sur la décision.
- Le coût de la décision et le retour, plus la décision devient importante, plus ses coûts sont faibles et plus les résultats sont élevés

2.4. Le moment de la prise de décision

Ce facteur influençant la prise de décision est le moment auquel une personne prend une décision, car c'est l'un des facteurs les plus importants qui ont un impact sur elle, il est donc nécessaire de choisir le meilleur moment pour l'annoncer, en particulier dans le cas où cette décision annule une décision antérieure.

2.5. Environnement intérieur

Dans de nombreux cas, les conditions internes ont un impact sur le processus de prise de décision et il convient de noter que les ressources financières ou humaines ont un rôle à jouer à cet égard.

2.6. La qualité des informations

Bien sûr, la qualité de l'information a un impact sur la prise de décision la plus appropriée, il est donc nécessaire de s'appuyer sur des sources fiables dans le processus de prise de décision.

2.7. Habitudes personnelles

Parmi les facteurs affectant la prise de décision figure les habitudes du décideur, et il ne fait aucun doute que ces habitudes ont un impact sur sa pensée, ainsi que sur la perception et les pensées qui tournent dans son esprit.

Il y a beaucoup de gens qui prennent des décisions infructueuses et les présentent à la société comme les plus appropriées²⁴.

Section 03: Les outils d'aides à la décision

L'aide à la décision consiste à recueillir et à organiser des informations en vue de déterminer les alternatives qui se présentent. Ensuite, il s'agit de choisir la meilleure option pour l'entreprise. Pour arriver à ce stade, Les décideurs peuvent bénéficier d'un certain nombre d'outils d'aide à la décision dont la nature et la pertinence évolue avec l'environnement et le degré de maîtrise que l'on en a :

1. L'analyse SWOT

Qui est purement qualitative et est appliquée au niveau stratégique et du management. Le modèle SWOT consiste donc, à distinguer quatre types de facteurs stratégiques :

- **Au niveau interne** : les forces et faiblesses

- **Au niveau externe** : les opportunités et menaces.

Les forces et les opportunités sont des leviers de performance de l'organisation, par contre les faiblesses et les menaces sont susceptibles de la remettre en cause²⁵.

²⁴ Porter.M, Op-Cit, p87.

²⁵Desreumaux.A, Lecoq.X, Varnier.V(2006),"Stratégie" Pearson Education, p58

Tableau 4 : Approche simplifiée du modèle SWOT

Facteur stratégique	Interne	Externe
Bon	Force	Opportunité
Mauvais	Faiblesse	Menace

Source : Desreumaux.A, Lecoq.X, Varnier.V (2006), Op cité p58

2. Le SIG

Qui permet de représenter les décisions sous la forme d'un schéma constitué d'un réseau d'énoncés liés selon un ordre logique. Ainsi, cela permet aux décideurs de se donner une image mentale concrète, améliorant ainsi la prise de décision.

3. La veille stratégique

La veille stratégique est un processus systématique²⁶, qui consiste à collecter puis analysé les informations les plus à jour sur son environnement afin de prendre les meilleures décisions possibles.

Elle consiste à mettre en place un processus faisant appel à l'ensemble des veilles pratiquées au sein d'une organisation. Elle implique une surveillance de l'information de tous types (web, interne, externe...).

4. Les systèmes interactifs d'aide à la décision (SIAD)

Le domaine des SIAD est très vaste²⁷, elles sont également des outils de décision. Ils sont issus de l'interaction entre les humains et les machines. Ils fournissent une assistance en cas de problème aux décideurs, mais n'automatisent pas le traitement. Au lieu de cela, ils permettent une combinaison de jugement humain et de traitement automatique de l'information. Un SIAD sera efficace s'il peut fournir aux décideurs des représentations

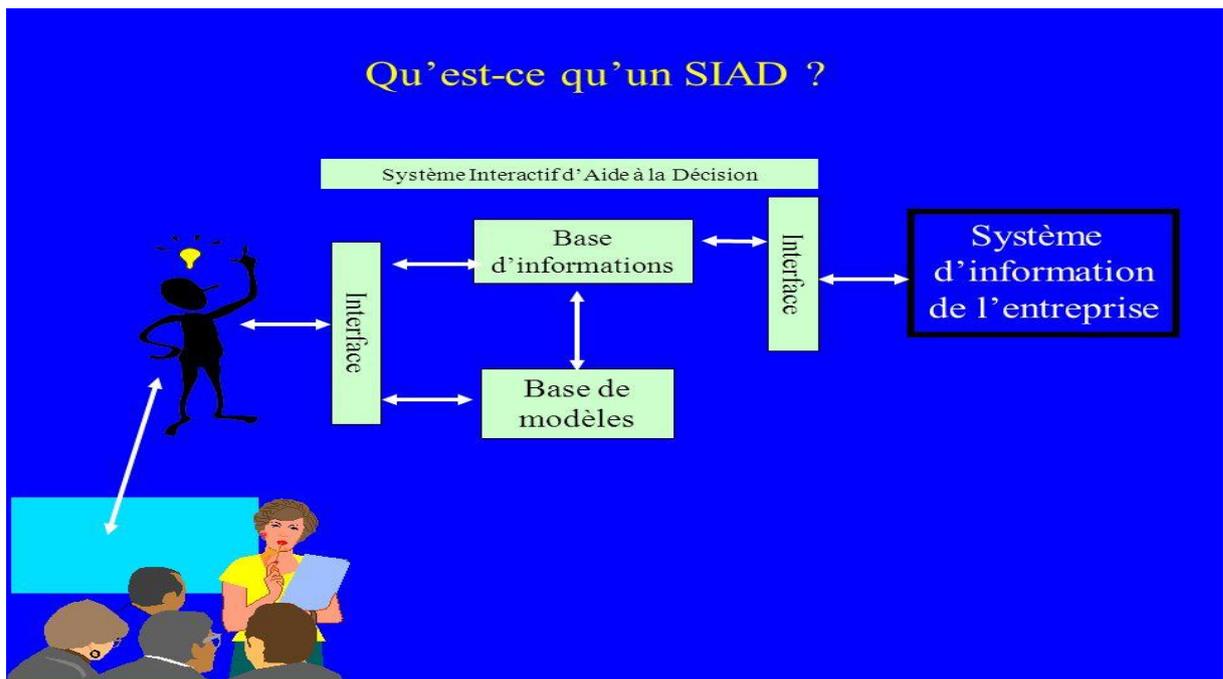
²⁶ Estelle.B(2018), « Veille stratégique et prise de décision », revue « la littérature de Veille Stratégique et Prise de Décision », Volume 64, numéro 1, pp 28–34

²⁷Gaouar.A(2013), « intelligence et artificielle et aide a la decision », diplôme de magister, UNIVERSITE ABOU BAKR BELKAID,p36

pertinentes, effectuer des opérations de traitement de l'information et expliquer les décisions prises par le demandeur. Il sera plus efficace s'il est facilement extensible.

Certains outils permettent de prendre des décisions collectives, c'est-à-dire à rechercher un consensus au sein d'un groupe de personnes. Voici plusieurs outils permettant de prendre ce type de décision

Figure 7 : Système interactifs d'aide à la décision (SIAD)

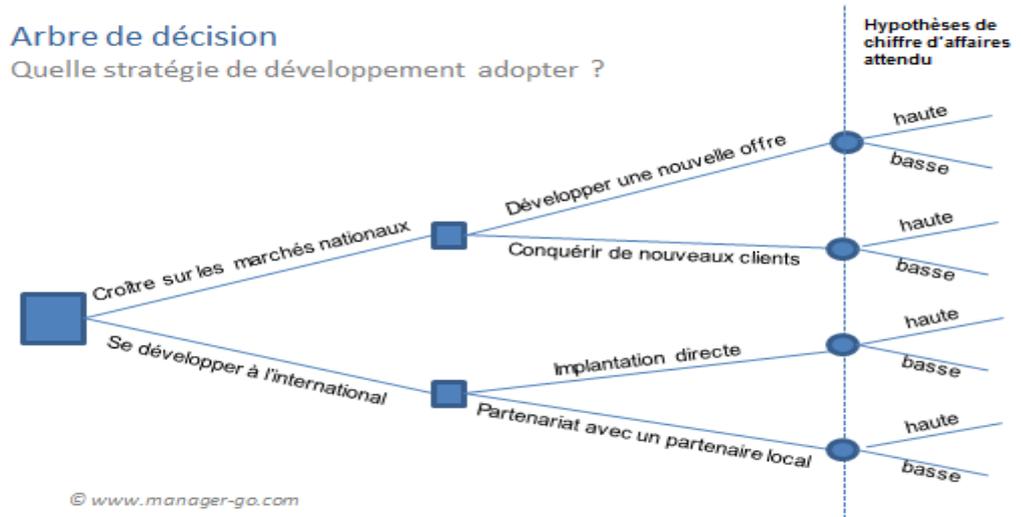


Source : Ballaz.B (2003), « système d'aide à la décision », Grenoble, p02

5. L'arbre de décision

Représenté sous la forme d'un arbre, cet outil sert à sélectionner une solution parmi plusieurs. Il est facile à mettre en œuvre. Les différentes options sont directement visibles sur le graphique. Chacune d'elles donne lieu à de nouvelles options. Ces déclinaisons forment les différentes branches de l'arbre. En parcourant ces branches, les scénarios possibles apparaissent clairement.

Figure 8 : L'arbre de décision



Source : www.manager-go.com

6. La matrice de décision

Méthode permettant de faire un choix parmi plusieurs propositions en fonction de critères établis. Son objectif est de comparer les différentes décisions pouvant être prises, en fonction des critères (contraintes imposées, objectifs à atteindre, fonctions à remplir) et des problèmes pouvant être rencontrés.

Figure 9 : La matrice de décision

Matrice de décision

Choix n°1

Critères	Livraison		SAV		Serv. client		Prix		Qualité		Total pondéré
	Pondération	3	2	3	3	3	4	3			
Fournisseur 1	5	15	3	6	3	9	3	9	3	12	51
Fournisseur 2	3	9	2	4	4	12	3	9	3	12	46
Fournisseur 3	2	6	4	8	2	6	5	15	2	8	43

Annotations:

- Pondération du critère**: Points to the 'Pondération' row.
- Somme des notes pondérée**: Points to the 'Total pondéré' column.
- Evaluation**: Points to the '5' and '3' cells in the 'Livraison' column for Fournisseur 1.
- Evaluation pondérée**: Points to the '15' and '9' cells in the 'Livraison' column for Fournisseur 1.

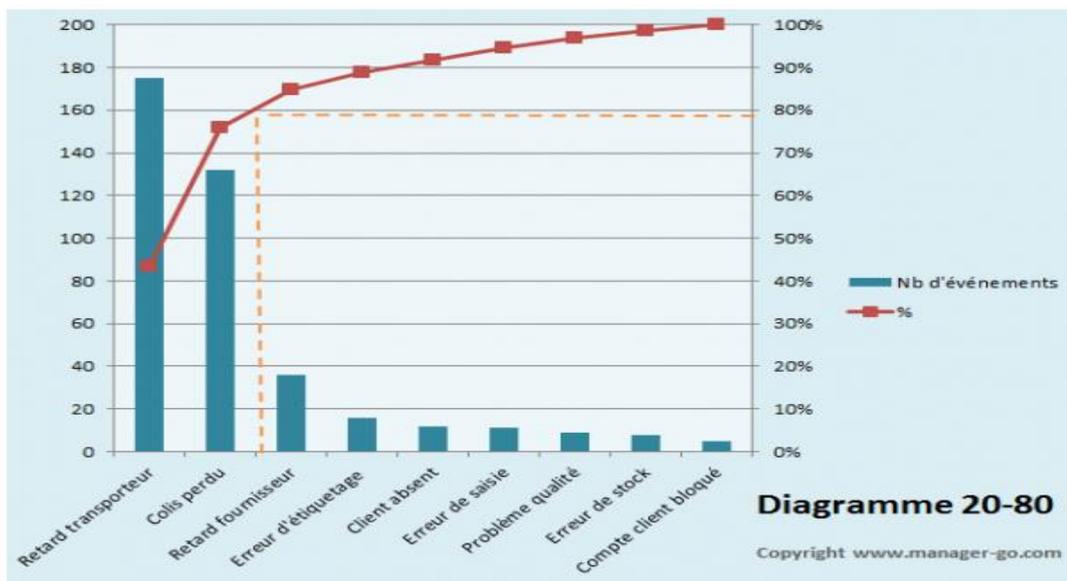
 The source is www.manager-go.com.

Source : www.manager-go.com

7. La loi de Pareto ou 20/80

Est un moyen pour classer les phénomènes par ordre d'importance. Son objectif est de faire apparaître les causes essentielles d'un phénomène, hiérarchiser celles-ci, évaluer les effets d'une solution et mieux cibler les actions à mettre en œuvre. Les progrès de l'informatique ont intégré l'aide à la décision, domaine visant à concevoir des outils informatiques (dont les logiciels experts) pour aider un décideur à analyser un problème ou une situation, et à lui fournir des solutions, éventuellement hiérarchisées sur la base des critères logiques qu'il aura sélectionnés.

Figure 10 : La loi de Pareto ou 20/80



Source : www.manager-go.com

8. La matrice d'Eisenhower

Dans le domaine de l'organisation personnelle, la matrice d'Eisenhower est un outil de base. Cette méthode permet de classer les tâches au sein d'une matrice constituée de 2 axes : importance et urgence. 4 quadrants sont ainsi formés :

Quadrant 1 : les tâches importantes et urgentes,

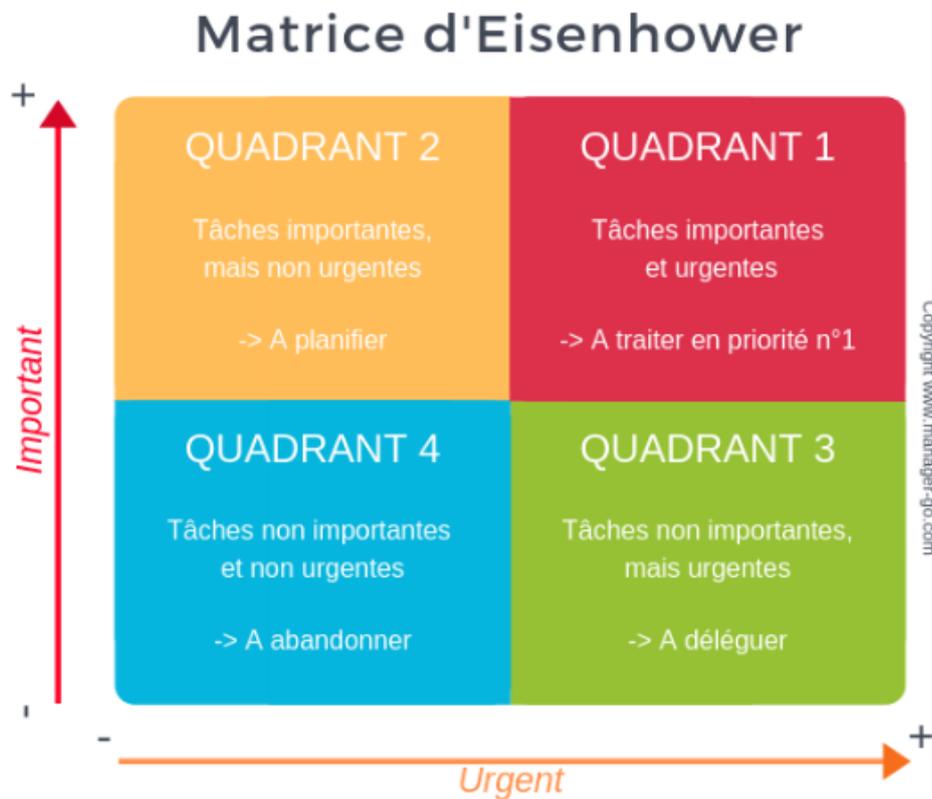
Quadrant 2 : les tâches importantes, mais non urgentes,

Quadrant 3 : les tâches non importantes, mais urgentes,

Quadrant 4 : Les tâches non importantes et non urgentes.

Utilisable pour sa propre productivité, la matrice d'Eisenhower a toute son utilité pour des décisions collectives

Figure 11 : La matrice d'Eisenhower



Source : www.manager-go.com

Section 04 : L'impact de la décision sur la performance de l'entreprise

1. Définition de la performance

La performance d'une entreprise s'articule autour de tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût et qui tend ainsi vers la maximisation de la création nette de valeur. On peut ainsi traduire une entreprise performante par :

- Une entreprise pérenne, qui gagne de l'argent et qui est durablement profitable.
- Une entreprise qui défie ses concurrents en termes de qualité et de rapidité de service.
- Une entreprise innovante, efficiente, réactive et qui évolue sûrement, constamment et durablement.
- Une entreprise qui crée de la valeur tout en répondant aux exigences du marché avec une longueur d'avance.
- Une entreprise qui a su mettre en place de bons indicateurs de performance pour établir des stratégies de développement gagnantes.

2. Les indicateurs de performance

Ces indicateurs délivrent une information quantifiée pertinente à destination des décideurs pour mesurer et évaluer les résultats d'une ou plusieurs actions. Ils permettent également de suivre l'évolution de la performance et analyser une situation présente. Ils sont utilisés à différents niveaux de l'entreprise.

2.1. Chiffre d'affaire

C'est un indicateur de performance incontournable. Le chiffre d'affaire (ou CA) mesure le volume des ventes effectué sur la journée, la semaine, le mois... Cela permet de connaître le niveau d'activité de la période mais aussi d'anticiper sur les besoins. Le calcul du chiffre d'affaire est simple, il correspond au total des ventes de produit ou de service réalisé par l'entreprise.

Méthode de calcul

Sa formule est simple, il suffit de multiplier la quantité de marchandises ou de services vendus par le prix de vente :

$$\text{CA} = \text{prix de vente} \times \text{quantités vendues.}$$

3. L'investissement

L'investissement est l'acte par lequel une entreprise dépense de l'argent pour en gagner plus. Au contraire d'une charge qui est la résultante de l'exploitation, l'investissement est un engagement de l'entreprise et de ses actionnaires. Il peut par exemple consister en l'achat de machines plus performantes, ou en l'ouverture de nouveaux points de vente. Une société peut effectuer plusieurs investissements en même temps.

Méthode de calcul

Le potentiel de retour d'un investissement se calcule avec sa valeur actuelle nette.

$$\text{Valeur actuelle nette} = \text{valeur actuelle} - \text{coût de l'investissement.}$$

4. Capacité d'auto financement (CAF)

En comptabilité, la Capacité d'Autofinancement (CAF) est un ratio qui évalue les ressources générées par le cycle d'exploitation de l'entreprise et permettant d'assurer son autofinancement d'après un compte de résultat passé ou prévisionnel de l'entreprise selon les objectifs à atteindre.

La CAF permet de savoir si l'entreprise doit faire appel à des ressources extérieures (emprunt, apports en capital...) pour fonctionner. Ce taux de financement est un ratio indispensable pour évaluer la rentabilité du modèle économique de l'entreprise.

Méthode de calcul

La capacité d'autofinancement se calcule à partir du compte de résultat prévisionnel et fait appel aux notions de charges décaissables et de produits encaissables.

$$\text{CAF} = \text{Résultat net} + \text{Dotations aux amortissements.}$$

5. Les Ratios

5.1. Taux de valeur ajoutée

Le taux de valeur ajoutée (VA) correspond au rapport de la valeur ajoutée sur le chiffre d'affaire. Ce ratio mesure l'importance de la transformation que l'entreprise effectue et ainsi le niveau d'intégration des activités de l'entreprise.

Méthode de calcul

$$\text{Taux de valeur ajoutée} = \text{valeur ajoutée} / \text{chiffre d'affaire hors taxes}$$

5.2. Ratio des frais de personnel

Le ratio charges de personnel / valeur ajoutée permet de calculer la part de la marge qui est redistribuée aux salariés mais également de mesurer la participation des salariés à la création de la richesse de l'entreprise.

Méthode de calcul

$$\text{Taux des frais de personnel} = \text{Frais du personnel} / \text{valeur ajoutée}$$

5.3. Taux de marge brute d'exploitation

C'est l'indicateur de la capacité bénéficiaire dégagée par l'exploitation, hors élément financier, fiscaux et d'autofinancement. Il représente la capacité de l'entreprise à engendrer des ressources de trésorerie au niveau de son exploitation.

Méthode de calcul

$$\text{Taux de marge brut d'exploitation} = \frac{\text{Excédent brut d'exploitation}}{\text{chiffre d'affaire hors taxes}}$$

5.4. Ratio de rentabilité Commerciale nette

La rentabilité commerciale est un ratio financier permettant de mesurer la rentabilité d'une entreprise selon son volume d'affaires. En d'autre terme combien gagne une entreprise sur la vente de ses produits/services.

Méthode de calcul

$$\text{Rentabilité commerciale nette} = \text{Résultat net} / \text{chiffre d'affaire hors taxes}$$

6. La trésorerie

La trésorerie rassemble toutes les sommes d'argent qui sont directement disponibles pour l'entreprise. La trésorerie est ainsi constituée de l'argent liquide dans la caisse de l'entreprise, ainsi que de l'argent disponible sur le compte en banque.

Méthode de calcul

$$\text{Trésorerie} = \text{Actifs immédiatement disponibles} - \text{Endettement à court terme}$$

7. Valeur Actualisée Nette (VAN)

La valeur actuelle nette est une mesure de rentabilité d'un investissement. Celle-ci est calculée comme la somme des flux de trésorerie engendrés par cette opération, chacun étant actualisé de façon à réduire son importance dans cette somme à mesure de son éloignement dans le temps

Méthode de calcul

$$VAN = \sum_{i=1}^n cfi(1 + t)^{-i} - I_0$$

8. L'Indice de Profitabilité (IP)

L'indice de profitabilité est un indicateur qui permet de mesurer la rentabilité d'un investissement. Il est très utilisé dans le choix d'un investissement. L'indice de profitabilité permet de déterminer la valeur actuelle dégagé par chaque dinar investi, c'est à dire le retour sur investissement.

Méthode de calcul

L'IP est obtenu à partir de la formule : $IP = \frac{VAN}{I_0} + 1$

9. Délai de récupération actualisé (DRA)

Le délai de récupération actualisé est le nombre d'année et de mois correspondant au cumul de la capacité d'autofinancement actualisé nécessaires pour rembourser le capital investi.

Méthode de calcul

$$\sum_{t=1}^{t=DRA} \frac{CFt}{(1+i)^t} - I_0 = 0$$

Conclusion

Ce chapitre, nous a permis de montrer que le processus décisionnel et une activité inséparable dans la vis organisationnelle, en effet décider est ainsi tout un art ! Fort heureusement, des outils et méthodes existent pour aider à faire le bon choix. Même si la plupart des décideurs tranchent entre les alternatives en se basant principalement sur leur ressenti.

Nous avons ainsi, expliqué en premier lieu, la notion du processus décisionnel, ses huit étapes qui permettent aux professionnels de résoudre des problèmes en évaluant les données, en examinant les alternatives, puis en choisissant une voie à suivre. Et en second lieu, nous avons exposé les différents facteurs qui influençant la prise de décision.

Finalement nous avons conclu ce chapitre par les différents outils d'aide à la décision qui sert à recueillir et à organiser des informations en vue de déterminer les alternatives et ensuite de choisir à la fin la meilleure option pour l'entreprise.

Cadre Pratique

Chapitre III

*Présentation est analyse
des résultats*

Introduction

Nous avons présenté dans les chapitres précédents les notions fondamentales de la décision, les étapes de son processus, les outils d'aide à son analyse et à son évaluation ainsi que les facteurs influençant sur les étapes de ce processus.

L'objectif de ce présent chapitre est de présenter les résultats de notre intervention au sein de l'EPB de Bejaia portant sur l'analyse et l'évaluation du processus de la décision de création d'un nouvel entrepôt à Bordj Bouriredj. Nous allons en premier lieu, expliquer par une étude qualitative et par le biais d'un guide d'entretien, les différents facteurs ayant influencé sur cette décision. Puis, nous allons en deuxième lieu, évaluer par une étude quantitative l'impact de cette décision sur l'efficacité de cette décision de création de l'entrepôt. Le calcul des différents indicateurs de performance nous permettra en effet, de comparer entre la situation initiale et la situation actuelle (après la création de l'entrepôt) et de mesurer ainsi, l'impact de cette décision sur la performance du port.

Pour se faire, nous allons d'abord présenter dans une première section, l'organisme EPB de Bejaia. Nous allons par la suite, présenter dans une deuxième section nos choix méthodologiques et dans une troisième section l'analyse et l'interprétation des résultats de notre recherche.

Section 01 : Présentation de l'organisme EPB

Le port de Bejaia joue un rôle très important dans les transactions internationales vu sa place et sa position géographique. Aujourd'hui, il est classé 1er port d'Algérie en marchandises générales et 3^{ème} port pétrolier. Il est également le 1^{er} port du bassin méditerranéen à avoir obtenu, en 2000, la certification ISO 9001.2000 pour l'ensemble de ses prestations, et à avoir ainsi installé un système de management de la qualité. Cela constitue une étape dans le processus d'amélioration continue de ses prestations au grand bénéfice de ses clients. L'Entreprise Portuaire a connu d'autres succès depuis, elle est notamment certifiée à la Norme ISO 14001 :2004 et au référentiel OHSAS 18001 :2007, respectivement pour l'environnement et l'hygiène et sécurité au travail.

1. Historique

Bejaia, une ville, un port, Au cœur de l'espace méditerranéen, la ville de Bejaia possède de nombreux sites naturels et vestiges historiques datant de plus de 10 000 ans, ainsi que de nombreux sites archéologiques recelant des objets d'origine remontant à l'époque néolithique.

Bejaia joua un grand rôle dans la transmission du savoir dans le bassin méditerranéen, grâce au dynamisme de son port, la sécurité de la région, la bonne politique et les avantages douaniers. Bougie a su attirer beaucoup de puissants marchands.

La Saldae romaine devient un port d'embarquement de blé du grenier de Rome, ce n'est qu'au XIème siècle, que Bgayeth, devenue Ennaceria, pris une place très importante dans le monde de l'époque ; le port de Bejaia devient l'un des plus importants de la méditerranée.

La réalisation des ouvrages actuels débuta en 1834, elle fut achevée en 1987. C'est en 1960 qu'a été chargé le premier pétrolier d'Algérie.

Le port de Bejaïa aujourd'hui est réputé mixte ; hydrocarbures et marchandises générales y sont traitées. L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution de la technologie des navires et enfin ses outils de gestion moderne, ont fait évoluer le Port de Bejaïa depuis le milieu des années 1990 pour être classé aujourd'hui second port d'Algérie.

2. Historique de création de l'EPB

Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta création de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et les textes pris pour son application à l'endroit des ports maritimes.

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le susmentionné décret.

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (C.N.A.N).

Elle fut dotée par l'Etat, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci.

En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988.

L'Entreprise Portuaire de Bejaïa ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (E.P.E-S.P.A) depuis le 15 Février 1989.

3. Situation géographique

Le Port de Bejaïa jouit d'une situation géographique privilégiée. Bien protégé naturellement, sa rade est l'une des plus sûres de la rive sud de la méditerranée. Son positionnement au cœur de la méditerranée occidentale et au centre de la côte algérienne lui confère d'importants atouts et une place privilégiée sur les routes maritimes, où il a su y capter un important trafic. Le port de Bejaïa, est délimité par :

- Au nord par la route nationale N°9.
- Au sud par les jetées de fermeture et du large sur une largeur de 2 750m.
- A l'est par la jetée Est.
- A l'ouest par la zone industrielle de Bejaïa.

4. Mouillage

Connue pour être l'une des meilleures de la côte algérienne, la rade de Bejaïa offre d'excellentes potentialités en matière de protection et des fonds propices à un bon mouillage, avec des profondeurs allant de 10m à plus de 20m . Abrisée de tous les vents sauf du nord est à l'est, la rade est limitée par une ligne imaginaire s'étendant du CAP CARBON au CAP AOKAS. Pour les pétroliers la zone de mouillage est située à l'est du Chemin d'accès.

5. Accès au Port

- La passe principale d'accès est large de 320m et draguée de 10 à 13.5m. Elle est formée par les deux musoirs du jet.

- La passe Abdelkader, large de 110m et draguée à 12m

- La passe de la Casbah, située entre le vieux port et l'arrière port, sa largeur est de 125m et draguée à 12m

6. Bassins du Port

Le Port de Bejaia est constitué de trois bassins :

- Bassins de l'avant-port : Sa superficie est de 75 hectares et ses profondeurs varient entre 10m et 13.5m. L'avant-port est destiné à traiter les navires pétroliers.

- Bassins du vieux Port : Sa superficie est de 25 hectares et ses profondeurs de quai varient entre 6 et 8m.

- Bassins de l'arrière Port : Sa superficie est de 55 hectares et les tirants d'eau varient entre 10m et 12m.

7. Liaisons terrestres (routes et ferroviaires)

Bejaïa est desservie par plusieurs routes nationales. : la route nationale N°9(route de Sétif), et la route nationale N°24 (route de Bejaïa), qui traverse la vallée de la Soummam, Bouira, puis Alger à l'ouest, ou Bordj bou Arreridj à l'est. Un projet d'autoroute est en cours de réalisation pour désengorger la route de Bejaïa, axe principal entre la capitale et l'Est du pays, et permettre de relier la ville et son port, l'un des plus importants d'Algérie, à l'autoroute Est Ouest algérienne.

Bejaïa possède une gare ferroviaire, terminus de la ligne Béni Mansour - Bejaia, créée en 1889. L'interconnexion, à Beni Mansour, avec la ligne Alger - Skikda, permet l'accès à l'ensemble du réseau ferroviaire algérien par des liaisons directes à la capitale algérienne, à l'ouest, et à Sétif, au sud-est.

8. Missions et activités de l'EPB

8.1. Ses Missions

La principale mission du port c'est d'assurer le transit des marchandises et des passagers dans les meilleures conditions de sécurité, de coût et de délai.

La gestion, l'exploitation et le développement du domaine portuaire sont les principales missions de l'EPB, c'est dans le but de promouvoir les échanges extérieurs du pays. Elle se doit d'assumer la police et la sécurité au sein du port.

Elle est chargée des travaux d'entretien, d'aménagement, de renouvellement et de création d'infrastructures.

L'EPB assure également des prestations à caractère commercial, à savoir ; le remorquage, la manutention et l'acconage.

8.2. Ses Activités

Les principales activités de l'entreprise sont :

- L'exploitation de l'outillage et des installations portuaires.
- L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la super structure portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations d'acconage et de manutention portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations de remorquage, de pilotage et d'amarrage.
- La police et la sécurité portuaire dans la limite géographique du domaine public portuaire

8.3. Description des services

- L'acheminement des navires de la rade vers le quai
- Le remorquage
- Le pilotage

- Le lamanage
- Les opérations de manutention et d'acconage pour les marchandises

Figure 12 : Processus d'acheminement d'un navire

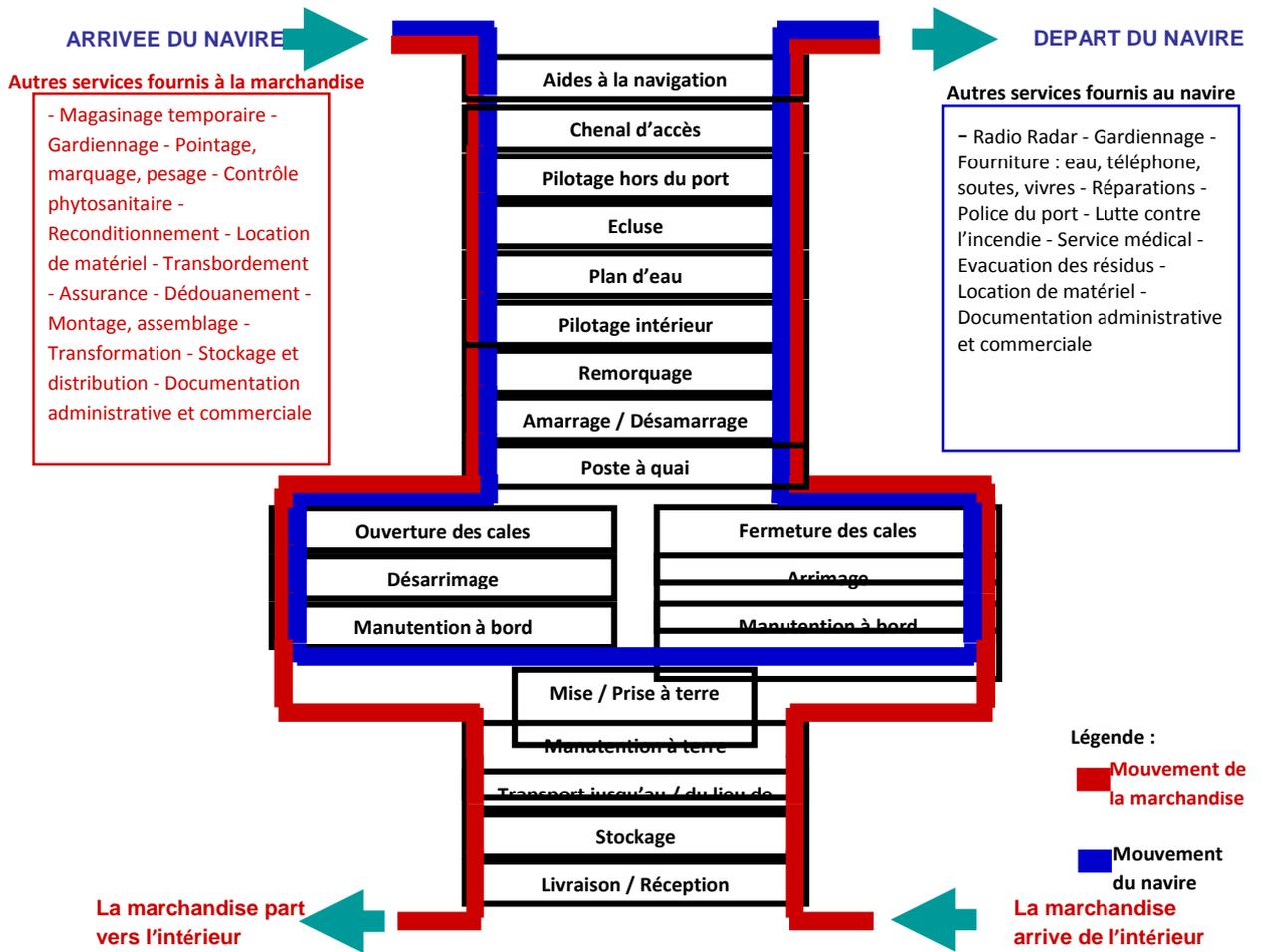
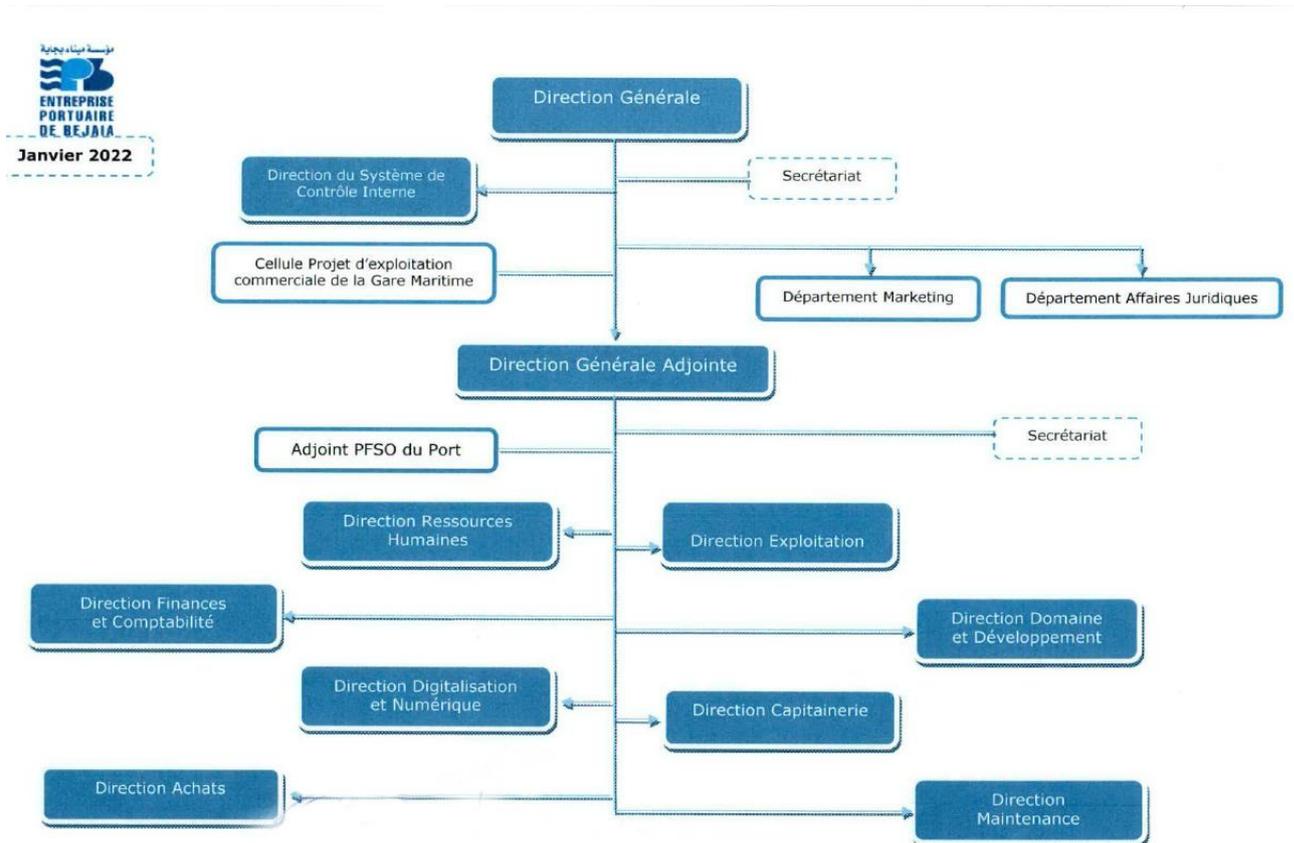


Figure 13 : Organigramme général de l'entreprise portuaire de Bejaia



9. Les infrastructures et les équipements

9.1. Les infrastructures portuaires

- Trois postes spécialisés peuvent recevoir des pétroliers allant jusqu'à 260m LHT avec un tirant d'eau maximum de 12,8 m.

- 19 postes à quai d'un tirant d'eau maximum 11,50 pour les navires transporteurs de marchandises divers, d'essences de vrac liquides ou solides, de colis de conteneurs de passages, véhicules ou animaux vivant.

- 01 poste à quai RO/RO pour la réception des navires rouliers et les car-ferries

- 01 poste spécialisé gazier / huilier

- Port de pêche abritant des chalutiers et des petits métiers.

- Mini port de plaisance.
- Dock flottant pour la réparation navale d'une capacité de 15000 tonnes.

9.2. Les principaux équipements

- Des grues mobiles sur roues de 40 à 90 tonnes de capacité.
- Des grues de quais de 15 à 80 tonnes de capacité.
- Des pelles mécaniques utilisables dans les cales des céréaliers.
- Deux ponts bascules pour camions et wagons, d'une capacité de 60 à 100 tonnes.
- Des bennes preneuses.
- Des chariots élévateurs à 2,5 à 28 tonnes de capacité de levage.
- Steakers de 36 à 45 tonnes pour le traitement des conteneurs.
- Tracteurs RoRo et remorques.
- Equipement de lutte anti-pollution (barrage anti-pollution d'une largeur de 900m, dispersant marin, laboratoire spécialisé.....etc.).
- Pompes à grains (250 tonnes/heure).

9.2.1. Marché et Hinterland

L'hinterland direct du port de Bejaia, qui s'étend sur un rayon de 250 Km, compte un peu plus de 12 millions d'habitants, répartis sur 10 wilayates ou départements. C'est la zone la plus dense en matière de branches d'activités économiques, tant industrielles que commerciales, et plusieurs projets d'envergures nationales sont en cours de réalisation ou projetées dans le cadre d'un plan national global de développement.

L'hinterland segmenté en trois zones principales, la zone de l'Algérois, la zone des Hauts plateaux et la zone de la SOUMMAM, compte plusieurs zones industrielles et zones d'activité dont les plus importantes sont : les zones de Rouïba, Réghaia et Corso dans le segment de l'Algérois, les zones industrielles de Sétif, El- Eulma, M'sila et Bordj Bou

Arreridj dans le segment des hauts plateaux et les zones industrielles d'Akbou, d'El Ker, et de Bejaïa dans le segment de la SOUMMAM.

L'espace portuaire est structuré autour d'éléments d'envergure : infrastructures portuaires (terminaux, quais, infrastructures industrielles), stockage, énergie, tissu industriel et zones à vocation d'accueil d'entreprises industrielles (CEVITAL, OAIC, COGB,...).

Les critères de segmentation du marché du port sont les suivants :

- Typologie Produit.
- Typologie Client.
- Zone géographique

Typologie produit

Deux (02) segments sont identifiés :

- **Selon la nature de la marchandise** : Différents types de marchandises transitent par le port de Bejaïa, la diversité de ces produits implique nécessairement une adaptation des moyens d'exploitation pour répondre aux exigences techniques et améliorer les conditions de traitement des marchandises. La segmentation peut alors se faire selon la nature de la marchandise (conteneurs, céréales, bois, produits ferreux, produits divers, produits pétroliers, matériaux de construction,..)

- **Selon les types de navires** : Plusieurs types de navires transitent par le port de Bejaïa et cela peut nécessiter la spécialisation des postes à quai. (Pétroliers, porte-conteneurs, céréaliers, RO/RO,...)

Typologie clients :

De par sa position géographique et son label qualité, l'Entreprise Portuaire de Bejaïa détient un portefeuille client composé de :

- Consignataires agissant pour le compte d'armateurs nationaux et étrangers pour les lignes régulières, le tramping et le transport d'hydrocarbures.

- Transitaires représentant les opérateurs économiques dans les opérations d'import/export.

- Chargeurs et réceptionnaires de marchandises générales.

- Industriels opérant dans divers secteurs d'activité implantés au niveau du port et sur le territoire national.

- Passagers sur la ligne Bejaïa/Marseille.

- Commandants de navires en escale au port.

Typologie zone géographique :

Le marché peut être segmenté en trois zones principales qui constituent l'hinterland immédiat du port : la zone de l'Algérois, la zone des Hauts plateaux et la zone de la SOUMMAM.

9.2.2. Les concurrents

En l'absence d'une concurrence interne, à partir du moment où le port de Bejaïa détient le monopole de ses activités, les principaux concurrents du port sont les autres ports algériens :

A. Le port d'Alger

C'est actuellement le premier port d'Algérie en matière de traitement des marchandises conteneurisé avec plus de 70% de ce trafic.

Les limitations importantes de l'espace et des quais pour les opérations de conteneurs aggravent les niveaux élevés de congestion des autres types de marchandises, c'est pour cette raison que le ministère des Transports a pris la décision d'affecter une partie du trafic non conteneurisés vers les autres ports algériens (décision applicable à partir du 01er octobre 2009). Une grande partie de ce trafic notamment le bois, le fer et les produits alimentaires ont été réaffectés au port de Bejaïa.

Par ailleurs, la gestion du terminal à conteneurs du port d'Alger a été confiée au partenaire Emirati « Dubaï Port World ».

B. Le Port de DJENDJEN

La gestion du terminal à conteneurs de DJENDJEN a été confiée à un opérateur étranger « Dubaï Ports World (D.P.W) » qui fera du port de DJENDJEN un port de transbordement.

Mais des audits réalisés récemment par des entreprises spécialisées auraient montré que l'exploitation du port de DJENDJEN était très compliquée. Ce port présenterait notamment des défauts importants en matière de sécurité. Ajouter à cela l'inexistence de couloirs routiers à même de canaliser le trafic dont la dynamisation du port a cruellement besoin.

C. Le port de Skikda

Le port de Skikda est principalement un port de marchandises diverses. Il traite principalement les produits sidérurgiques (21% de part de marché) ainsi que le divers (machines & pièces). Le vieux port, est d'ailleurs devenu un centre de réception et de transfert de cargaisons de projet pour l'exploration et la production pétrolière dans le Sud (tubes, machineries,...).

La principale contrainte du port de Skikda est le faible tirant d'eau (6.00 m) des quais de marchandises divers existants. Il y a un tirant d'eau suffisant à l'entrée du port, mais approfondir à l'intérieur des bassins est compliqué par le type de construction des quais réalisée avec des murs gravitaires qui ne s'adapte pas facilement à l'amélioration du tirant d'eau.

Les possibilités de fournir des installations modernes pour satisfaire la demande croissante du trafic de conteneurs et de marchandises diverses sont réduites ou inexistantes dans les limites du port actuel.

D. Le port d'Annaba

Le port d'Annaba est le port le plus à l'Est. C'est principalement un centre d'exportation et d'importation de vrac (minerais, charbon, phosphates...). Cependant, il joue également un rôle régional secondaire dans l'importation des marchandises diverses, des conteneurs, des produits agricoles et des véhicules.

Les projets de développement pour le Port comportent principalement l'expansion du parc à conteneurs. L'agrandissement et l'augmentation du tirant d'eau des quais pour les conteneurs est compliquée par la configuration du bassin et le type de construction des structures de quai avec des murs gravitaires.

La capacité estimée du parc à conteneurs agrandi et des quais existants est de l'ordre de 15.000 EVP par an, en grande partie du fait des limitations de tirant d'eau et de longueur de quai.

Section 02 : Méthodologie de recherche

Dans cette section, nous allons exposer et justifier les choix méthodologiques que nous avons adoptés pour mener notre étude de terrain. Ainsi, nous allons expliquer le choix de la démarche, de l'étude de cas, de la technique de collecte de données et la méthode d'analyse des données.

1. Choix de la démarche

Nous avons opté dans le cadre de notre recherche pour une démarche mixte (qualitative et quantitatives à la fois) car nous nous situons parallèlement dans une approche de compréhension qui nécessite une démarche qualitative et une approche de mesure qui nécessite une démarche quantitative.

Comme nous l'avons mentionné, l'objectif de notre recherche consiste en premier lieu, à identifier les facteurs ayant influencé et conduit à la décision de création du nouvel entrepôt par l'EPB de Bejaia à Bordj Bouriredj, et d'expliquer en deuxième lieu, la démarche de la mise en œuvre de cette décision. La **démarche qualitative** est jugée appropriée pour répondre à ce type de problème (approche de compréhension).

Par ailleurs, notre second problème consiste à évaluer le degré de l'efficacité de cette décision, ce qui revient à mesurer l'impact de la décision de la création de l'entrepôt sur la performance de l'EPB et ce par la comparaison entre la situation initiale de l'EPB (avant la création du nouvel entrepôt) et la situation actuelle (après la création de l'entrepôt). Nous allons à l'aide du calcul des différents indicateurs de performance évaluer le degré de l'efficacité de cette décision et son impact sur la performance de l'entreprise EPB. La

démarche quantitative est jugée appropriée pour répondre à ce type de problème (approche de mesure).

2. Choix de l'étude de cas

Le problème de l'analyse et de l'évaluation du processus décisionnel que nous posons, est bien complexe et difficile à analyser. L'étude de cas est donc, la plus appropriée pour contrôler la complexité du processus. L'étude de cas constitue en effet, une méthode qualitative d'accès au réel qui s'emploie notamment, pour suivre ou rendre compte de l'enchaînement chronologique des événements.

Par ailleurs, l'étude de cas unique (un seul cas) est privilégiée car elle permet d'étudier et d'analyser le phénomène à l'étude en profondeur et en détail.

3. Techniques de collecte de données

3.1. Choix de la technique de l'entretien

Afin de bien mener notre étude de terrain, nous avons choisi l'entretien comme outil de recherche le plus approprié pour la collecte des données. Ainsi, nous avons choisi un entretien personnel : une technique de collecte qui réunit deux personnes
En face à manières différentes : guide d'entretiens structurés (directifs), semi- structurés et non structurés.

Dans notre cas, nous avons choisi un guide d'**entretien semi-directif** comme outil de collecte de données approprié à notre problème de recherche.

Nous avons ainsi, élaboré un entretien semi-directif se composant d'une série d'interrogations ouvertes. Ces dernières sont préparées en amont et les données recueillies nous ont permis l'interprétation qui nous a conduits à une conclusion argumentée.

3.2. La structure du guide d'entretien

Le guide d'entretien regroupe un ensemble de questions qui traitent plusieurs axes à savoir les facteurs et les déterminants de décision de création de l'entrepôt, ses objectifs et son impact sur la performance de l'entreprise et la société en général. Les questions sont structurées comme suit :

Question n°01 : Quels sont les objectifs de ce projet ?

Question n°02 : Quelles sont les prestations assurées par le ZLE TIXTER ?

Question n°03 : Pour quelle raison l'EPB a choisi la wilaya de BBA comme un lieu d'implantation ?

Question n°04: Quelles sont les facteurs les plus déterminants ayant abouti au choix de la création de l'entrepôt ?

Question n°05 : Quel est l'impact économique du projet ?

Question n°06 : Quel est l'impact social du projet ?

Question n°07 : Quel est l'impact logistique du projet ?

Question n°08 : Quel est l'impact écologique de la création de l'entrepôt ?

3.3. Le mode du déroulement de l'entretien

Les entretiens ont eu lieu à la direction générale de l'entreprise portuaire de Bejaia avec le responsable de suivi et de l'étude des réalisations de projets, les séances se sont déroulées au sein de leurs bureaux respectifs, avec prise de rendez-vous. La durée de chacun est environs 40min jusqu'à une heure.

Il est nécessaire de rappeler le mode de déroulement de nos entretiens, dont le temps consacré pour chacune est divisé en trois phases :

- Le début d'entretien :** L'entretien commence par une explication du sujet de recherche et les buts visés afin de rassurer la personne interrogée et le mettre à l'aise.

- Au cours de l'entretien :** Une grande partie de temps est consacrée à cette phase, où nous essayerons d'aborder les questions préétablis afin de mieux nous informer sur notre thème.

- Clôture de l'entretien :** Lors de cette étape on demande au répondant s'il y a quelque chose à ajouter et on le remercie pour sa collaboration

4. Méthode d'analyse des données

Nous avons opté pour la méthode de l'analyse du contenu thématique afin de pouvoir analyser et interpréter les résultats de notre recherche. C'est en effet une méthode qui consiste à découper les données brutes en thèmes selon leur importance et d'analyser chaque thème isolément et présenter au final, une synthèse d'interprétation des résultats.

Section 03 : Présentation et analyse des résultats

L'objectif de cette section est de présenter les résultats de cette recherche et leurs interprétations. Nous allons en premier lieu, expliquer les différents facteurs ayant conduit à la décision de création de cet entrepôt, puis nous allons évaluer et mesurer l'impact de cette décision sur la performance de l'EPB à l'aide des indicateurs de performance.

1. Présentation du projet

Localisation du terrain

- Wilaya de BORDJ BOU ARRERIDJ.
- Daïra d'AIN TAGHROUT.
- Commune de TIXTER.
- Situé à 24 km du chef-lieu de la wilaya de BBA, et 41 km du chef-lieu de wilaya de SETIF.
- Limitrophe à la voie ferrée.
- A environ 07 km de l'autoroute Est/Ouest.
- A environ 09 km de la RN 05.

Dans cette partie, nous allons décrire la localisation du site de TIXTER.



2. Etat physique du site

Nous présentons ci-dessous une vue synoptique sur l'essentiel des travaux et aménagements à effectuer sur la zone B du site de TIXTER

Etat du site actuel



Etat du site projeté



Synopsis technique :

-Superficie totale de la zone B est de : 36 380 m².

-Surface érigée en entrepôt public est de : 10 000 m².

Terminal à conteneurs (10 000 m²) :

Cet espace est réservé à la réception, traitement et entreposage des marchandises conteneurisées. Cet espace sera doté d'éclairage (07 Projecteurs), d'un réseau de lutte contre l'incendie (03 bouches à incendie), d'un système de vidéosurveillance (07 Caméras), d'accès sécurisés, et de cabines sahariennes (02 Cabines).

Toutes les installations spécifiques au traitement des conteneurs utilisés pour le fonctionnement de cet entrepôt public, à savoir, le scanner, pont bascule, guichet unique, bâtiments administratifs sont celles déjà installées au niveau de la partie A De la ZLE de TIXTER.

3. Les objectifs du projet

Parmi les objectifs de la création de ZLE de TIXTER en distingué selon les réponses de l'interviewé :

- Rapprocher la marchandise du client final
- Décongestionner les surfaces dans l'enceinte portuaire
- Réduire les temps d'attente en rade des navires dus au manque d'espace d'entreposage, et réduire ainsi les surestaries
- Développer le transfert de masse des marchandises par voie ferroviaire
- Réduire les congestions sur les routes et réduire l'émission de gaz polluants

Ce projet s'inscrit dans la logique du développement du projet pilote de la ZLEP et permettra à BBA de devenir un pôle industriel et logistique par excellence

4. Les prestations assurées par le ZLE TIXTER

- Groupage et dégroupage de marchandises
- Dédouanement de marchandises
- Livraison rapide des marchandises
- Pesage
- Scanning

Des services liés aux conteneurs, à savoir, entretien, levage, réparation ... Ajouté à cela, des activités annexes, tels que :

- Conditionnement
- Emballage
- Étiquetage
- Transport
- Maintenance des conteneurs
- Transport (Transfert des conteneurs depuis le port de Bejaia et transport sur toute distance)
- Empotage/dépotage
- Poids publics
- Scellage
- Entreposage et gardiennage.

5. Le choix de la wilaya de BBA comme un lieu d'implantation

La Wilaya de BBA est un choix qui résulte d'une étude de faisabilité technique et économique du projet. Parmi les arguments ayant pesés dans le choix, on peut citer :

- 30% du trafic conteneurisé et 36% du trafic de marchandises non conteneurisées qui transitent par le port de Bejaia est à destination des hauts plateaux.
- BBA et Sétif sont une plaque tournante du commerce au niveau de la région des hauts plateaux.
- Accompagner le développement de la ZIDI (zone industrielle de développement intégré), qui est aujourd'hui un projet pilote au niveau de la wilaya de BBA.
- Le terrain est à proximités de la voie ferrée et de l'autoroute Est-Ouest.
- Le terrain en question (TIXTER) est pratiquement plat et est situer entre BBA (à 30 km de BBA) et Sétif (à 40 km).
- Sétif et BBA dispose tous deux de zones industrielles très dynamiques

6. L'impact du projet

6.1. L'impact économique

- La Création d'une valeur ajoutée financière pour l'EPB en soutien au financement de ses besoins d'investissements

- Une baisse des coûts de transaction pour les différents acteurs de la chaîne logistique, notamment par la baisse des surestaries
- Faire profiter particulièrement aux petites et moyennes entreprises en leur offrant des possibilités d'achats groupés supplées par des services de groupage/dégroupage et de distribution.
- Contribuer à modifier la structure des échanges et des transports en transformant le port et les plates-formes en plaque tournante du commerce international.
- Promouvoir les activités industrielles de la région hauts plateaux

6.2. L'impact social

- La création d'emplois directs ;
- La création d'emplois indirects aussi bien à la phase de la construction que de l'exploitation du site par l'augmentation croissante des services qui y seront fournis.
- Promouvoir le développement des métiers logistiques connexes pourvoyeur de savoir-faire nouveaux.

6.3. L'impact logistique du projet

- L'augmentation des capacités de réception des terminaux à conteneurs et des Marchandises homogènes (décongestionner le point de passage portuaire).
- Logistique globale du port d'un dispositif de soutien aux performances (délai, Coût et qualité du service).
- L'amélioration qualitative de l'infrastructure et des services fournis aux clients des Transporteurs de marchandises (aire de dégagement sous douanes rapide).
- Offrir des solutions intégratives à forte valeur ajoutée pour les importateurs/industriels, avec des gains de productivité inhérents au fait que les Opérateurs organisent de façon plus efficace leurs activités de distribution.
- Une sécurité plus accrue pour toutes les opérations d'entreposage et d'emménagement provisoire

6.4. Quel est Impact écologique de la création de l'entrepôt

- Aménagement durable conciliant le développement économique, social et la protection de l'environnement
- Réduire l'impact environnemental du transport par route par la promotion du transport ferroviaire.

7. Les facteurs les plus déterminants ayant abouti au choix de création de l'entrepôt ?

L'analyse SWOT nous a en effet, permis d'identifier tous les facteurs ayant conduit au choix de la décision de création de ce nouvel entrepôt. Le tableau suivant énumère tous ces facteurs.

Tableau 5 : L'analyse SWOT de L'EPB

Forces	Faiblesses
<p>Plus de 250 000 conteneurs/an transitent par le port de Bejaia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disposition d'une filiale BMT spécialisée dans le traitement des conteneurs depuis 2004 • Disposition d'un terminal à conteneurs moderne • Disposition d'une grande flotte de tracteurs-remorques ainsi que d'autres moyens de manutention neufs et modernes • Disposition d'un embranchement particulier de la voie ferrée jusqu'à l'intérieur du port sec de TIXTER. • La zone est à proximité de la voie ferrée et de l'autoroute Est-Ouest. • Le terrain en question est pratiquement plat et est situé entre BBA (à 30 Km) et Sétif (à 40 Km). • Rendements de manutention très 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque lié à la réglementation (les conteneurs sont transférés vers la zone par ordre de transfert signé par la douane) • Lourdeur dans les procédures de contrôle aux frontières. • Communauté portuaire non structurée (EPB, PAF, Douanes, Organismes Financiers, Opérateurs, Consignataires, Transitaires ...) • Vieillesse des infrastructures portuaires.

<p>satisfaisants.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existence des activités d'auxiliaire de transport et TPM. • Signature d'un accord avec l'entreprise SNTF pour le transport ferroviaire des conteneurs • Son capital confiance (EP. Bejaia, un leader) • Un vaste hinterland qui s'étend sur 18 wilayas, favorisé par un emplacement géographique stratégique ouvert sur réseau dense d'infrastructures routières. • Bonne capacité financière. 	
<p>Opportunités</p>	<p>Menaces</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 30 % du trafic conteneurisé qui transitent par le port de Bejaïa est à destination des hauts plateaux. • Bordj Bou Arreridj est une plaque tournante du commerce au niveau de la région des hauts plateaux. • Développement de la ZIDI (zone industrielle de développement intégré), projet pilote au niveau de Bordj Bou Arreridj. • Sétif et Bordj Bou Arreridj disposent de zones industrielles très dynamiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Présence de deux (02) entrepôts publics sous-douane dans la région (CELSE BBA et RYADH CONTENUEURS SETIF) • Libéralisation de l'activité (nouveaux entrants dans le secteur)

8. Evaluation de l'impact du projet sur la performance de l'entreprise EPB

8.1. Analyse du trafic

Le trafic ciblé au niveau du futur entrepôt public de la zone TIXTER est les marchandises conteneurisées. A savoir, tous les conteneurs à destination de Bordj Bou Arreridj ou des wilayas avoisinantes (Sétif, Mila, M'silla, Constantine ...) mis en dépôt (Dépassant les 21 jours au port de Bejaia) par le Receveur des Douanes de Bejaia.

A. Analyse du trafic actuel

Dans ce qui suit, nous allons décliner les dimensions liées au trafic des conteneurs mis en dépôt (Dépassant les 21 jours au port) et transféré vers la ZLE de TIXTER (Avant l'avènement du transfert partiel par éclatement de manifeste à la fin de l'année 2017) et les entrepôts publics de CELSE (BBA) et de RYADH CONTENEURS (Sétif) et ce, depuis l'exerce 2016.

Tableau 6 : Analyse du trafic actuel

Entrepôt public	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ZLE de TXTER (BBA)	502	763	30	/	/	/
CELSE (BBA)	/	482	1 065	900	37	677
RYADH CONTENEURS (Sétif)	/	454	709	816	45	759
Total	502	1 699	1 804	1 716	83	1436

Source : Entreprise Portuaire de BEJAIA.

Commentaire :

Le tableau ci-dessus nous renseigne sur l'évolution du trafic conteneurisé mis en dépôt et transféré vers la ZLE de TIXTER (Avant l'avènement du transfert partiel par éclatement de manifeste) et les entrepôts publics de CELSE (BBA) et de RYADH CONTENEURS (Sétif).

B. Les évolutions attendues

Afin de mieux appréhender le potentiel en matière de trafic pour le port de Bejaia, ci-dessous nous indiquons les prévisions sur 05 ans

Tableau 7 : Les prévisions attendues

Désignation	4 ^{ème} trimestre 2022	2023	2024	2025	2026
Trafic attendu	225	1 065	1 086	1 108	1 130
Total	225	1 065	1 086	1 108	1 130

Source : Entreprise Portuaire de BEJAIA.

Commentaire :

- Début d’exploitation de l’entrepôt public est prévu pour le 4^{ème} trimestre 2022.
- Il est retenu un taux de croissance annuel de 02 %.

8.1.2. Les objectifs de trafic

Le tableau nous indique sur les estimations projetées du volume d’activité par prestation pour le futur entrepôt public de TIXTER

Tableau 8 : Les estimations projetées du volume d'activité

Désignation	Unité	4 ^{ème} trimestre 2022	2023	2024	2025	2026
Levage conteneurs pour transfert (pleins import).	Unité	225	1 065	1 086	1 108	1 130
Transfert conteneurs vers TIXTER.	Unité	225	1 065	1 086	1 108	1 130

Transport de marchandises sur toute distance (Sur un rayon de 50 KM).	Unité	56	266	272	277	283
Levage pour visite.	Unité	146	692	706	720	735
Visite intégrale.	Unité	37	173	177	180	184
Empotage/dépotage partiel pour visite.	Unité	73	346	353	360	367
Levage pour la pesée.	Unité	11	53	54	55	57
Poids publics.	Unité	11	53	54	55	57
Transport de la zone A vers la zone B.	Unité	180	852	869	886	904
Scanning.	Unité	225	1 065	1 086	1 108	1 130
Contrôle et scellage.	Unité	146	692	706	720	735
Nettoyage des conteneurs.	Unité	73	346	353	360	367
Entreposage des conteneurs pleins à l'import.	Jour	8 550	42 600	43 452	44 321	45 207
Levage pour livraison.	Unité	225	1 065	1 086	1 108	1 130
Frais divers à appliquer aux conteneurs.	Unité	225	1 065	1 086	1 108	1 130

Source : Entreprise Portuaire de BEJAIA.

Commentaire :

- **80 %** des TC's sont transférés par voie ferroviaire et **20 %** par voie routière (Tracteurs semi-remorque).
- **65 %** des TC's transitant par l'entrepôt public de TIXTER seront visités (Différents services de contrôle aux frontières).
- **25 %** des TC's visités feront objet de visite intégrale et **50 %** de visite partielle.
- **05 %** des TC's transitant par l'entrepôt public de TIXTER seront pesés.
- Systématisation de scanning des TC's transitant par l'entrepôt public de TIXTER, soit à l'arrivée ou à la livraison.
- Les **80 %** des TC's transférés par voie ferroviaire feront objet d'un transfert de la zone A vers la zone B.
- Tous les TC's visités feront objet d'un scellage (**65 % des TC's**).
- **50 %** des TC's visités feront objet d'un nettoyage.
- Le délai moyen de séjours d'un TC mis en dépôt (Réf : Années : 2016 et 2017) au niveau l'entrepôt public de TIXTER est de **40 jours**.
- **25 %** des TC's livrés seront assurés par notre flotte de camions (TPM).

8.2. Chiffre d'affaires

Tableau 9 : Chiffre d'affaire de L'EPB

Désignation	4 ^{ème} trimestre 2022	2023	2024	2025	2026
Levage conteneurs pour transfert (pleins import).	1 068 750,00	5 058 750,00	5 159 925,00	5 263 123,50	6 173 643,87
Transfert conteneurs vers TIXTER.	4 860 000,00	23 004 000,00	23 464 080,00	23 933 361,60	28 073 833,16
Transport de marchandises sur toute distance (Sur un rayon de 50 KM).	337 500,00	1 597 500,00	1 629 450,00	1 662 039,00	1 949 571,75
Levage pour visite.	694 687,50	3 288 187,50	3 353 951,25	3 421 030,28	4 012 868,51
Visite intégrale.	358 312,50	1 696 012,50	1 729 932,75	1 764 531,41	2 069 795,34

Empotage/dépotage partiel pour visite.	497 250,00	2 353 650,00	2 400 723,00	2 448 737,46	2 872 369,04
Levage pour la pesée.	53 437,50	252 937,50	257 996,25	263 156,18	308 682,19
Poids publics.	21 375,00	101 175,00	103 198,50	105 262,47	123 472,88
Transport de la zone A vers la zone B.	540 000,00	2 556 000,00	2 607 120,00	2 659 262,40	3 119 314,80
Scanning.	1 012 500,00	4 792 500,00	4 888 350,00	4 986 117,00	5 848 715,24
Contrôle et scellage.	21 937,50	103 837,50	105 914,25	108 032,54	126 722,16
Nettoyage des conteneurs.	49 359,38	233 634,38	238 307,06	243 073,20	285 124,87
Entreposage des conteneurs pleins à l'import.	19 494 000,00	97 128 000,00	99 070 560,00	101 051 971,20	118 533 962,22
Levage pour livraison.	1 068 750,00	5 058 750,00	5 159 925,00	5 263 123,50	6 173 643,87
Frais divers à appliquer aux conteneurs.	675 000,00	3 195 000,00	3 258 900,00	3 324 078,00	3 899 143,49
Total en HT	30 752 859,38	150 419 934,38	153 428 333,06	156 899,72 496	183 570 863,38
TVA 19 %	5 843 043,28	28 579 787,53	29 151 383,28	29 410,95 734	34 878 464,04
Total en TTC	36 595 902,66	178 999 721,91	182 579 716,34	186 310,67 231	218 449 327,42

Source : Entreprise Portuaire de BEJAIA.

Commentaire :

On remarque que le chiffre d'affaire est en augmentation d'année en année, ce qui démontre l'importance et le potentiel du ZLE Tixter. Et aussi on constate que l'évolution annuelle du chiffre d'affaires en fonction et du a l'évolution du trafic conteneur/marchandises.

8.3. Les investissements

Ci-dessous une présentation chiffrée des différents centres de coûts constituant les investissements à consentir pour le projet d'exploitation de l'entrepôt public de TIXTER :

Tableau 10 : Les différents couts constituant l'investissement

Désignation	Descriptif technique	Antérieur à 2022	2022	Total général
Bétonnage du terre-plein.	Superficie : 10 000 m ² .	/	150 000 000,00	150 000 000,00
Mur de clôture (Déjà réalisé).	Linéaire : 805 ml.	30 000 000,00	/	30 000 000,00
Installation de cabines sahariennes.	Nombre de cabines : 02.	/	8 000 000,00	8 000 000,00
Bâche à eau.	Capacité : 120 m ³ .	/	6 000 000,00	6 000 000,00
Réseau de lutte contre l'incendie.	Nombre de bouche à incendie : 03.	/	3 500 000,00	3 500 000,00
Bureau d'études	Etude et suivi des travaux.	/	3 000 000,00	3 000 000,00
Portail d'accès (Déjà réalisé).	Nombre de portails : 01.	880 000,00	/	880 000,00
Installation de la vidéo-surveillance	Nombre de cameras : 07.	/	780 000,00	780 000,00
Eclairage.	Nombre de projecteurs : 07.	/	420 000,00	420 000,00
Total		30 880 000,00	171 700 000,00	202 580 000,00

Source : Entreprise Portuaire de BEJAIA.

Commentaire :

On remarque que le coût de l'investissement est plus élevé en 2022, cela est dû aux différents aménagements conçus pour ce projet. C'est ce qui explique l'importance du projet en matière de fond.

8.4. Bilan des effectifs

Le futur entrepôt public de TIXTER devra se doter de moyens humains. Ci-dessous, nous énumérerons les besoins en effectifs (En nombre et qualification) pour le démarrage de l'exploitation du site :

Tableau 11 : Le Bilan des effectifs

Désignation	Nombre	4 ^{ème} trimestre 2022	2023	2024	2025	2026
Chargé des opérations au niveau de la zone de TIXTER.	01	494 688,10	1 978 752,38	1 978 752,38	1 978 752,38	2 275 565,24
Chargé des opérations au niveau du port de Bejaia.	01	494 688,10	1 978 752,38	1 978 752,38	1 978 752,38	2 275 565,24
Agent Portuaire de Sécurité (APS).	04	1 470 359,76	5 881 439,04	5 881 439,04	5 881 439,04	6 763 654,90
Agent polyvalent.	02	651 393,79	2 605 575,16	2 605 575,16	2 605 575,16	2 996 411,43
Total	08	3 111 129,74	12 444 518,96	12 444 518,96	12 444 518,96	14 311 196,80

Source : Entreprise Portuaire de BEJAIA.

Autres frais :*Tableau 12 : Autres frais*

Désignation	Montant
Soumission générale cautionnée.	5 000 000,00
Total	5 000 000,00

Source : Entreprise Portuaire de BEJAIA.

Commentaire :

Versement d'une soumission générale cautionnée estimé à (5 000 000.00) DA pour la douane dans le cadre de l'obtention de l'agrément entrepôt public, conformément à la réglementation douanière régissant les zones sous-douanes.

8.5. Tableau des comptes et des résultats

Des hypothèses sont arrêtées pour l'élaboration des comptes de résultats prévisionnels comme suit :

- **Chiffre d'affaires prévisionnel** : Le chiffre d'affaires est déterminé en fonction de l'évolution du trafic conteneur.

- **Les charges d'exploitation prévisionnelles** :

- Les matières et fournitures consommées, essentiellement l'électricité, eau, prime d'assurance, entretiens et réparations de l'entrepôt ;

- Les services extérieurs (Sous-traitance opérationnelle) ;

- Les frais de personnel, qui évoluent en fonction de la politique salariale de l'entreprise ;

- Les impôts et taxes qui essentiellement la TAP (Le taux de la TAP est fixe, 1,5 % du chiffre d'affaires HT) et l'IBS (26 % du résultat opérationnel) ;

- L'amortissement des investissements.

Tableau 13 : Tableau des comptes et des résultats

Année	2022	2023	2024	2025	2026
CHIFFRE D'AFFAIRES	30 752 859,38	150 419 934,38	153 428 333,06	156 496 899,72	183 570 863,38
Variation des stocks produits finis et en cours	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Production immobilisée	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subventions d'exploitation	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PRODUCTION DE L'EXERCICE	30 752 859,38	150 419 934,38	153 428 333,06	156 496 899,72	183 570 863,38
CONSOMMATION DE L'EXERCICE	5 484 060,00	24 943 865,00	25 902 347,50	26 569 999,65	30 996 094,57
VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION	25 268 799,38	125 476 069,38	127 525 985,56	129 926 900,07	152 574 768,81
Charges de personnel	3 111 129,74	12 444 518,96	12 444 518,96	12 444 518,96	14 311 196,80
Impôts, taxes et versements assimilés	461 292,89	2 256 299,02	2 301 425,00	2 347 453,50	2 753 562,95
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	21 696 376,74	110 775 251,40	112 780 041,61	115 134 927,62	135 510 009,05
Autres produits opérationnels	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Autres charges opérationnelles	0,00	20 000,00	50 000,00	100 000,00	200 000,00
Dotations aux amortissements	2 701 250,00	6 173 000,00	6 173 000,00	6 173 000,00	6 173 000,00
Reprise sur pertes de valeur et provisions	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

RESULTAT OPERATIONNEL	18 995 126,74	104 582 251,40	106 557 041,61	108 861 927,62	129 137 009,05
Produits financiers	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Charges financières	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RESULTAT FINANCIER	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS	18 995 126,74	104 582 251,40	106 557 041,61	108 861 927,62	129 137 009,05
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	4 938 732,95	27 191 385,36	27 704 830,82	28 304 101,18	33 575 622,35
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	30 752 859,38	150 419 934,38	153 428 333,06	156 496 899,72	183 570 863,38
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	16 696 465,58	73 029 068,34	74 576 122,27	75 939 073,29	88 009 476,68
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	14 056 393,79	77 390 866,04	78 852 210,79	80 557 826,44	95 561 386,70

Source : Entreprise Portuaire de BEJAIA.

Commentaire :

Ce tableau donne une présentation des comptes et des résultats prévisionnels sur la période 2022-2026. Remarquons que le résultat net de toutes les années est nul , ceci est dû au manque des produits financiers et les charges financières du projet. Tandis que le résultat net de toutes les années est positif et est en augmentation significative, ce qui promet une rentabilité financière importante de cette zone logistique de TIXTER.

8.6. L'attente moyenne des navires avant et après la création de la ZLE TIXTER

- Séjour moyen des navires en rade (En jour)
- Séjour moyen des navires à quai (En jour)
- Séjour moyen des conteneurs au niveau du terminal a conteneur

Tableau 14 : Séjour moyen des navires avant et après la création ZLE de TIXTER

Séjour Moyen	Avant la création	Après la création
Séjour Moyen des navires en rade	4 jours	0.6 jours
Séjour Moyen des navires à quai	3 jours	1.5 jours
Séjour Moyen au niveau de terminal a conteneur	25 jours	12 jours
/	Un mois et deux jours	Environ 14 jours

Source : Entreprise Portuaire de BEJAIA.

Commentaire :

Nous avons constaté que l'attente en rade enregistre un taux de baisse important, causé par la mise en vigueur de la zone logistique extra portuaire « TIXTER », ainsi que le séjour moyen à quai et Séjour moyen d'un TC au port enregistrent une baisse remarquable. Cela nous permet de déduire que la zone logistique extra-portuaire TIXTER joue un rôle important dans la performance de la chaîne logistique portuaire, augmentant la capacité de manutention de fret en raison de la congestion et du manque d'espace pour le déchargement des navires, nous avons constaté que la zone TIXTER a un effet plus direct sur le temps de parcours que le véhicule à quai.

8.7. Capacité d'autofinancement (CAF)

Méthode de calcul

La capacité d'autofinancement se calcule à partir du compte de résultat prévisionnel et fait appel aux notions de charges décaissables et de produits encaissables.

$$\text{CAF} = \text{Résultat net} + \text{Dotations aux amortissements.}$$

Tableau 15 : Capacité d'autofinancement

Rubrique	2022	2023	2024	2025	2026
Résultat net de l'exercice.	14 056 393,79	77 390 866,04	78 852 210,79	80 557 826,44	95 561 386,70
Dotations aux amortissements.	2 701 250,00	6 173 000,00	6 173 000,00	6 173 000,00	6 173 000,00
Capacité d'autofinancement (CAF).	16 757 643,79	83 563 866,04	85 025 210,79	86 730 826,44	101 734 386,70

Source : Entreprise Portuaire de BEJAIA.

Commentaire :

Le tableau ci-dessus nous indique une estimation de la CAF allant de 2022 jusqu'à 2026. On remarque une CAF positive pendant toutes les années, ce qui nous mène à conclure que l'entreprise peut se financer sur ses propres ressources, permet d'éviter le coût des financements externes (charges financières notamment), et permet également à l'entreprise de poursuivre les programmes d'investissement nécessaires au maintien et/ou au développement de son activité.

8.8. Les ratios

Tableau 16 : Les 5 ratios principaux

Rubrique	2022	2023	2024	2025	2026
Taux de valeur ajoutée (VA/CAHT)	82,17%	83,42%	83,12%	83,02%	83,11%
Ratio des frais de personnel (FP/CAHT)	10,12%	8,27%	8,11%	7,95%	7,80%
Part de la valeur ajoutée affectée au personnel (FP/VA)	12,31%	9,92%	9,76%	9,58%	9,38%
Taux de marge brute d'exploitation (EBE/CA HT)	70,55%	73,64%	73,51%	73,57%	73,82%
Ratio de rentabilité Commerciale nette (RN/CA HT)	45,71%	51,45%	51,39%	51,48%	52,06%

Source : Entreprise Portuaire de BEJAIA.

Commentaire :

- Le taux de valeur ajoutée tend vers 100 % en se maintenant à un niveau stable durant les 05 premières années ;

- Les ratios FP/CA et FP/VA resteront inférieurs à 35% pour pendant toute la période, ce qui signifie que les frais du personnels seront maîtrisés par rapport à la hausse du chiffre d'affaires.

- Le taux de marge brut d'exploitation se maintiendra à un niveau supérieur à 60 %, et il est plus important que les Frais de personnel.

- Le ratio de rentabilité commerciale passe de 45,71 % en 2022 à 52,06 % en 2026 est satisfaisant.

8.9. Flux de trésorerie

Tableau 17 : Les flux de la trésorerie

Désignation	2022	2023	2024	2025	2026
Capacité d'autofinancement	16 757 643,79	83 563 866,04	85 025 210,79	86 730 826,44	101 734 386,70
Variation BFRE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flux de trésorerie	16 757 643,79	83 563 866,04	85 025 210,79	86 730 826,44	101 734 386,70

Désignation	2022	2023	2024	2025	2026
Facteur d'actualisation	0,925925926	0,85733882	0,793832241	0,735029853	0,680583197
Flux de trésorerie actualisés	15 516 336,84	71 642 546,33	67 495 753,62	63 749 746,59	69 238 714,15
Flux de trésorerie actualisés cumulés.	15 516 336,84	87 158 883,17	154 654 636,79	218 404 383,38	287 643 097,53

Source : Entreprise Portuaire de BEJAIA.

Commentaire

Dans ces tableaux ci-dessus on remarque une trésorerie positive et en évolution considérable en chaque année cela démontre que l'entreprise permet de couvrir l'intégralité de ses besoins.

Cela se résume que la situation financière de l'entreprise semble saine étant donné qu'elle se trouve en mesure de financer de nouvelles dépenses sans avoir recours à un mode de financement externe.

9. Indicateurs de rentabilité économique

On peut évaluer la rentabilité économique par plusieurs critères à savoir :

- Valeur Actualisée Nette (VAN) ;
- Indice de Profitabilité (IP) ;
- Délai de Récupération Actualisé (DRA).

9.1. Valeur Actualisée Nette (VAN)

La VAN est la différence entre les cash-flows actualisés à la date 0 et le capital investi.

$$VAN = \sum_{i=1}^n cfi(1+t)^{-i} - I_0$$

9.2. L'Indice de Profitabilité (IP)

L'IP est le quotient de la somme des cash flows actualisés par le montant de capital investi.

L'IP est obtenu à partir de la formule : $IP = \frac{VAN}{I_0} + 1$

9.3. Délai de récupération actualisé

C'est le temps au bout duquel le montant cumulé des flux actualisés est égale au capital investi.

Tableau 18 : L'évaluation de la rentabilité économique (VAN, IP, DRA)

Désignation	Résultat	Observation
Valeur actuelle nette (VAN)	85063097,53	La VAN du projet est supérieure à 0, donc elle nous permet de récupérer la mise initiale et de dégager un excédent de liquidité (Création de la richesse).
Indice de profitabilité	1,42	La réalisation de cet investissement consiste à concevoir 1,41 DA par 1 DA décaissé. L'opération est donc avantageuse.
Délai de récupération actualisé	45 mois	Inférieur à 4 ans (03 ans et 09 mois).

Source : Entreprise Portuaire de BEJAIA.

Ce projet est-il rentable ?	Oui
-----------------------------	-----

Conclusion

Après une étude exhaustive, la réalisation d'un entrepôt public au niveau de la ZLE de TIXTER est jugé convenable pour s'approprier à une offre de service logistique corolaire aux activités portuaires. Des investissements doivent être consentis et des consolidations d'activité devraient être également recherchées avec des opérateurs œuvrant déjà dans la logistique intermodale.

Nous pouvons énumérés ci-dessous les avantages inhérents à la concrétisation de ce projet :

Impact économique du projet :

▪ Création d'une valeur ajoutée financière pour l'EPB sur les 05 premières années avec un ratio de rentabilité commerciale qui passe de **45,71%** en 2022 à **52,06 %** en 2026, un indice de profitabilité de **1,42** (Supérieur à 01), une VAN positive de **85 063 097,53 DA** et un DRA de **45 mois** (Moins de 04 ans).

- Diversification de sources de revenus.
- Dynamiser l'économie locale et optimiser l'attractivité du territoire.
- Création de la fiscalité pour le trésor public.

Impact social du projet :

- Création d'emplois directs.

Création d'emplois indirects aussi bien à la phase d'aménagement que dans la phase de l'exploitation.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Notre travail avait pour objectif d'analyser et d'évaluer le processus décisionnel au sein d'une entreprise. Notre problématique de recherche consistait donc, à étudier les étapes du processus décisionnel, les facteurs qui l'influencent et l'impact de la décision sur la performance de l'entreprise.

Afin d'apporter des éléments de réponse à notre question de recherche, nous avons mené une étude de terrain au sein de l'entreprise EPB de Bejaia où nous avons tenté d'analyser et d'évaluer le processus de la décision de création par cette entreprise, d'un nouvel entrepôt dans la région de Bordj Bouriredj.

Pour bien mener notre travail, nous avons élaboré un cadre théorique dans lequel nous avons présenté les notions de base de la décision et de son processus et nous avons essayé de mettre en pratique ces notions théoriques à travers une intervention au sein de l'entreprise EPB par le biais d'une démarche mixte (qualitative et quantitative).

Au terme de notre recherche, nous avons abouti aux résultats suivants :

Création d'une valeur ajoutée financière pour l'EPB sur les 05 premières années avec un ratio de rentabilité commerciale qui passe de **45,71%** en 2022 à **52,06 %** en 2026, un indice de profitabilité de **1,42** (Supérieur à 01), une VAN positive de **85 063 097,53 DA** et un DRA de **45 mois** (Moins de 04 ans).

Les résultats de notre recherche révèlent donc que la décision de création de nouvelle entreprise avait un impact positif et économique et social favorable et a permis de contribuer à l'amélioration de la performance de l'entreprise ce qui nous conduit à confirmer et à valider les hypothèses (h1) et (h2).

Notre travail de recherche est loin d'être traité dans sa globalité en raison du manque de documentation car le processus décisionnel s'avère très vaste. Ajoutant à cela, la difficulté d'accès aux entreprises qui continuent à refuser de recevoir des stagiaires en raison de la crise sanitaire (Covid 19) et ce, même si que la pandémie a pratiquement disparu, ce qui a limité notre intervention à un seul cas. Les résultats de notre recherche restent donc, insuffisants du fait que notre étude s'est limitée à une seule entreprise et un seul secteur d'activité, d'autant plus que nous avons rencontré des difficultés d'accès aux informations de l'EPB sous prétexte de confidentialité.

Conclusion Générale

La contrainte de temps (durée limitée du stage et du temps accordé pour réaliser le mémoire) est en outre, l'une des raisons ayant limité les résultats de notre recherche.

Enfin, il convient de dire que notre modeste travail servira d'une source d'inspiration pour des études ultérieures. Il reste quand même, une toute première expérience qui nous a permis d'approfondir nos connaissances et de développer des compétences en matière de prise de décision, d'analyse et d'évaluation de son processus, ce qui nous permettra d'occuper au terme de notre formation un poste de responsabilité au sein d'une entreprise et d'être capable d'intervenir dans la recherche des solutions à des problèmes organisationnels complexes, de prendre et de mettre en œuvre des décisions pertinentes.

Liste bibliographie

Liste bibliographique

Ouvrages

1. ATAMER.T, CALORI.R(2003), « Diagnostic et Décisions stratégiques », ED.DUNOD, Paris
2. Desreumaux.A, Lecoq.X, Varnier.V(2006), "Stratégie" Pearson Education
3. Jean-michel.P(2019), « Les théories managériales des organisations », 5eme Edition de collection, paris
4. M. Darbelet (1995), « Notions fondamentales de gestion d'entreprise »
5. M. Porter(1985), « L'Avantage concurrentiel », édition economica
6. Martinet. A (1983), « Stratégie », Edition Vuibert
7. Michel.K ET ALL(2012), « Système d'information et management des organisations cas et application », Edition Vuibert
8. Mintzberg.H(1993), "Structure et dynamique des organisations", 1er Edition d'organisation, Paris
9. Porter.M(1982), « choix stratégique et concurrence : technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », édition economica
10. Richard.M.C et James.G.M(1963), « processus de décision dans l'entreprise»

Thèses

1. Abdelkader. A(2010), « AIDE A LA FACILITATION POUR UNE PRISE DE DECISION COLLECTIVE », Thèse de doctorat, l'Université Toulouse
2. Daniel Schneider (1996), «Modélisation de la démarche du décideur politique dans la perspective de l'intelligence artificielle », thèse doctorat en sciences économiques et sociales
3. Gueguen. G (2001), « Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur internet », Thèse de doctorat, Université Montpellier I
4. Hélène (1992), « une approche culturelle de l'utilisation des systèmes d'information comptable et gestion dans différents contextes nationaux», thèse d'état de l'école des hautes commerciales
5. Jérémy. A(2012) « ETUDE DES PROCESSUS DE DECISION DANS UNE ORGANISATION COMPLEXE ». Thèse de doctorat, Université de Lorraine

Liste bibliographie

6. CHABI T (juin2017), « 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) »

Mémoires :

1. Abir.H, Said.M(2017), « Théorie des organisation (Ecole néo-classique et Ecole de prise de décision) », Université Abdelmalek Essaadi de Tétouan, Maroc
2. Benlabiod.S .Oukaci.A(2017), « le processus de décision », École des Hautes Etudes Commerciales Alger
3. Gaouar.A(2013), « intelligence et artificielle et aide à la décision », diplôme de magister, UNIVERSITE ABOU BAKR BELKAID
4. Rezki.L et Bouchemaa.S (2018), « Le choix du processus décisionnel dans les entreprises de productions », Université de Bejaia

Articles

1. Estelle.B(2018), « Veille stratégique et prise de décision », revue « la littérature de Veille Stratégique et Prise de Décision », Volume 64, numéro 1
2. Moulai, A. (2021), « processus de décision et entreprise publique », revue « algérienne d'économie et gestion », volume15, numero01

Site web :

1. www.manager-go.com
2. <http://www.michel.barot.pagesperso-orange.fr/ecodidac/oe07.htm#decnonpr>
3. www.fr.slideshare.net.

Tables des matières

Remerciements

Dédicace

Sommaire

Liste d'abréviation

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction Générale..... 1

Cadre théorique

Chapitre I

Généralité sur la décision

Introduction 7

Section 01 : Définition et typologie de la décision..... 8

1. Définitions de la décision..... 8

2. Typologie de la prise de décision..... 9

2.1. La décision selon le critère de l'objet 9

2.2. Les décisions opérationnelles 9

2.3. Les décisions tactiques 9

2.4. Les décisions stratégiques..... 9

2.5. La décision selon le critère de l'échéance 11

2.5.1. Les décisions de courts termes 11

2.5.2. Les décisions à moyen terme 11

2.5.3. Les décisions de long terme..... 11

2.6. La décision selon le critère du champ couvert..... 12

2.6.1. Décision de régulation 12

2.6.2. Décisions de pilotage 12

2.6.3. Décisions stratégiques 12

2.7. La décision selon le critère du degré de structure..... 12

2.7.1. Les décisions programmables (structurées)..... 12

2.7.2. Les décisions non programmables (non structurées)..... 12

2.8. La décision selon le critère du degré de risque 13

2.8.1. Les décisions certaines 13

2.8.2. Les décisions incertaines 14

2.8.3. Les décisions aléatoires 14

Table des matières

Section 02: Les modèles théoriques de la prise de décision	15
1. Le modèle de la rationalité absolue (Parfaite) : « Harvard »	15
1.1. Le modèle classique.....	15
1.2. Le Modèle de Harvard	15
1.3. Le modèle de rationalité limitée	17
1.4. Modèle Behavioriste :(La théorie comportementale de la firme).....	19
Conclusion	20

Chapitre II

Analyse du processus décisionnel

Introduction	23
Section 01: Définition et étapes du processus décisionnels	23
1. Définition du processus décisionnel.....	23
2. Les étapes du processus décisionnels.....	24
2.1. Identifier la décision à prendre	24
2.2. Collecter les données nécessaires	24
2.3. Déterminer les alternatives	25
2.4. Évaluer les données	25
2.5. Choisir l'une des alternatives.....	25
2.6. Passer à l'action	25
2.7. Faites le bilan de votre décision.....	26
Section 02 : Les facteurs influencent le processus décisionnels.....	28
1. Les facteurs externes	28
1.1. L'analyse macro environnement (PESTEL).....	28
1.1.1. L'environnement Politique	28
1.1.2. L'environnement Economique	28
1.1.3. L'environnement Sociologique	29
1.1.4. L'environnement Technologique.....	29
1.1.5. L'environnement Environnementale	29
1.1.6. L'environnement Légal	29
1.2. Le microenvironnement (selon le modèle des 5forces de M. Porter).....	30
1.2.1. Les concurrents	31
1.2.1.1. Concurrent direct.....	31
1.2.1.2. Concurrent indirect.....	31
1.2.2. Fournisseurs	32

Table des matières

1.2.3. Les clients	32
1.2.4. La menace des nouveaux entrants	32
1.2.5. La menace des substituts	32
1.2.6. L'état.....	33
2. Facteur interne.....	34
2.1. Facteurs personnels et psychologiques	34
2.1.1. Facteurs psychologiques	34
2.1.2. La personnalité du décideur.....	34
2.2. L'effet de l'élément temps	34
2.3. L'impact de l'importance de la décision.....	35
2.4. Le moment de la prise de décision	35
2.5. Environnement intérieur	35
2.6. La qualité des informations	35
2.7. Habitudes personnelles	36
Section 03: Les outils d'aides à la décision.....	36
1. L'analyse SWOT.....	36
2. Le SIG	37
3. La veille stratégique	37
4. Les systèmes interactifs d'aide à la décision (SIAD)	37
5. L'arbre de décision	38
6. La matrice de décision	39
7. La loi de Pareto ou 20/80	40
8. La matrice d'Eisenhower	40
Section 04 : L'impact de la décision sur la performance de l'entreprise	42
1. Définition de la performance	42
2. Les indicateurs de performance	42
2.1. Chiffre d'affaire	42
3. L'investissement	44
4. Capacité d'auto financement (CAF)	44
5. Les Ratios.....	44
5.1. Taux de valeur ajoutée.....	44
5.2. Ratio des frais de personnel	45
5.3. Taux de marge brute d'exploitation	45
5.4. Ratio de rentabilité Commerciale nette	45

Table des matières

6.	La trésorerie	45
7.	Valeur Actualisée Nette (VAN).....	45
8.	L'Indice de Profitabilité (IP).....	46
9.	Délai de récupération actualisé (DRA)	46
Conclusion.....		47

Cadre Pratique

Chapitre III

Présentation et analyse des résultats

Introduction

Section 01 : Présentation de l'organisme EPB		50
1.	Historique.....	51
2.	Historique de création de l'EPB.....	51
3.	Situation géographique.....	52
4.	Mouillage	52
5.	Accès au Port.....	53
6.	Bassins du Port.....	53
7.	Liaisons terrestres (routes et ferroviaires).....	53
8.	Missions et activités de l'EPB.....	54
8.1.	Ses Missions	54
8.2.	Ses Activités	54
8.3.	Description des services	54
9.	Les infrastructures et les équipements	56
9.1.	Les infrastructures portuaires	56
9.2.	Les principaux équipements	57
9.2.1.	Marché et Hinterland	57
9.2.2.	Les concurrents	59
Section 02 : Méthodologie de recherche		61
1.	Choix de la démarche.....	61
2.	Choix de l'étude de cas	62
3.	Techniques de collecte de données	62
3.1.	Choix de la technique de l'entretien	62
3.2.	La structure du guide d'entretien	62
3.3.	Le mode du déroulement de l'entretien	63
4.	Méthode d'analyse des données.....	63

Table des matières

Section 03 : Présentation et analyse des résultats.....	64
1. Présentation du projet.....	64
2. Etat physique du site	65
3. Les objectifs du projet.....	66
4. Les prestations assurées par le ZLE TIXTER.....	66
5. Le choix de la wilaya de BBA comme un lieu d’implantation	67
6. L’impact du projet.....	67
6.1. L’impact économique	67
6.2. L’impact social	68
6.3. L’impact logistique du projet.....	68
6.4. Quel est Impact écologique de la création de l’entrepôt.....	68
7. Les facteurs les plus déterminants ayant abouti au choix de création de l’entrepôt ?	70
8. Evaluation de l’impact du projet sur la performance de l’entreprise EPB.....	72
8.1. Analyse du trafic.....	72
8.1.2. Les objectifs de trafic.....	73
8.2. Chiffre d’affaires	75
8.3. Les investissements	78
8.4. Bilan des effectifs	79
8.5. Tableau des comptes et des résultats	80
8.6. L’attente moyenne des navires avant et après la création de la ZLE TIXTER	83
8.7. Capacité d’autofinancement (CAF).....	84
8.8. Les ratios.....	85
8.9. Flux de trésorerie	86
9. Indicateurs de rentabilité économique	87
9.1. Valeur Actualisée Nette (VAN).....	87
9.2. L’Indice de Profitabilité (IP)	87
9.3. Délai de récupération actualisé	87
Conclusion.....	89
Conclusion Générale	90
Liste bibliographie.....	93
Tables des matières.....	96

Evaluation du processus décisionnel

Résumé

L'objectif de notre recherche est d'étudier les facteurs influençant sur la décision et l'impact de cette dernière sur la performance de l'entreprise.

Pour bien mener notre étude, nous l'avons articulée autour d'une phase théorique dont l'objectif est de présenter les notions fondamentales de la décision et une seconde phase pratique qui consistait à mener une étude de terrain à travers une approche mixte (approche qualitative et quantitative à la fois) au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia.

Au terme de notre recherche, nous avons constaté que la décision de la création d'un nouvel entrepôt dans la Zone Tixter par L'EPB est d'un impact économique et social favorable à l'amélioration de la performance de l'EPB.

Mots clé : Décision, Processus décisionnel

Abstract

The objective of our research is to study the factors influencing the decision and the impact of the latter on the performance of the company.

In order to carry out our study, we articulated it around a theoretical phase whose objective is to present the fundamental concepts of the decision and a second practical phase which consisted in carrying out a field study through a mixed approach (qualitative and quantitative approach at the same time) within the port company of Bejaia.

At the end of our research, we found that the decision to create a new warehouse in the Tixter Zone by the EPB has a favorable economic and social impact to the improvement of the performance of the EPB.

Key words : decision, decision making process