



جامعة بجاية
Tasdawit n' Bgayet
Université de Béjaïa

Université Abderrahmane Mira Bejaia

*Faculté des Sciences Economiques, commerciales et des sciences de
gestion*

Département des sciences de gestion.

Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion

Option : Management

Thème

**Evaluation du processus décisionnel d'une
entreprise**

Cas de CEVITAL

Réalisé par : Encadré par :

M^{lle} BENMAMMAR Hanane

M. BOUGHIDEN Rachid

M^{lle} CHIKHI Sylia

Année universitaire : 2021-2022

Remerciements

Nous remercions au bon Dieu le tout puissant qui nous a donné la force et le courage et de la détermination de mener à bien ce travail.

*Nous tenons à remercier notre encadreur **BOUGHIDENE RACHID** pour les conseils prodigués, son encouragement permanent, et son dynamisme organisateur qui nous a énormément facilité la tâche dans notre suivi.*

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

*Nos remerciements vont également à **RAHMANI RACHIDE** et **MADDI ADEL** nos deux encadreurs dans l'entreprise **CEVITAL** qui nous a accordé leur confiance et attribué des missions valorisantes durant ce stage et qui ont supervisé notre stage au jour le jour.*

Nous souhaitons également manifester notre reconnaissance à toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de notre travail.

A vous tous : Merci.

DÉDICACE.

Je dédie ce modeste travail A mon très cher grand-père, Qui a cru en moi qui ma toujours soutenu et encouragé tout au long de mon parcours scolaire durant ces années d'étude, ceci et ma profonde gratitude, et que ce mémoire soit le meilleur cadeau que je puisse t'offrir.

Et A toutes ma famille qui m'a doté d'une éducation digne, leur amour à fait de moi ce que je suis aujourd'hui, particulièrement :

A ma très chère grande mère

A la source de mes efforts, la flamme de mon cœur. Tu m'as donnée la vie la tendresse et le courage pour réussir, tout ce que je peux t'offrir ne pourra exprime l'amour que je te porte.

A mon très cher père :

Pour ton amour, ta compréhension, celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, aucune dédicace ne serait exprime à mes sentiments que dieu te garde pour moi.

A ma très chère mère :

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

A mes chers frères :

JUGURTHA, FARES, BILLAL , WASSIM

A mes chères sœurs :

SOUHILA, KINZA, SOUAD, MASSILIA, AMELIA

A mes cheres amies :

BESMA, WISSAM, TOUTA, KARIMA, LATIFA.

HANANE



DÉDICACE

Je dédie ce travail avec fierté et gratitude à :

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

*Mon mari **ROCHDI**, cher mari j'aimerais bien que tu trouve dans ce travail l'expression de*

Mes sentiments de reconnaissance les plus sincères, car c'est grâce à ton aide et patience

*Avec moi que ce travail a pu voir le jour, je ne te remercierais jamais assez. Son oublié mes beaux parent qui mont donné la force, le courage et le soutien auquel je dois tout mon respect et que je ne remercierai jamais pour leur sacrifices, Que dieu les protèges, sans oublier mon adorable fille et mon ange **SIDRA**.*

*Mes sœurs : **FATIHA** et **ROSA**. Mes frères : **MADJID**, **MAHMANE** et mon adoré petite frère **YANIS**.*

Tous mes amies, et ceux qui me sont chères, à ceux que j'ai omis de cité, à tous ceux qui

M'ont aidée, d'une façon ou d'une autre, durant la réalisation de ce mémoire.

SYLIA



Sommaire

Introduction général.....	1
Chapitre 1 : la décision et le processus décisionnel	
Introduction.....	3
Section 1 : notions de base sur la décision	4
Section 2 : les modèles décisionnels de l'entreprise.....	19
Conclusion	33
Chapitre 2 : la décision stratégique adaptée au modèle IMC.	
Introduction.....	34
Section 1 : le diagnostic interne et le diagnostic externe.....	35
Section 2 : les outils d'analyse et le choix stratégique.....	51
Conclusion.....	65
Chapitre 3 : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein	
De l'entreprise cevital.	
Introduction.....	66
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.....	66
Section 2 : analyse et interprétation des résultats.....	81
Conclusion.....	108
Conclusion générale.....	109

Introduction général

Introduction générale

En tant que structure d'organisation sociale, l'entreprise suppose que les modes de décision sont définis en son sein. Entre autres, l'action s'appuie sur l'information dont disposent les décideurs, ce qui leur permet de prendre des décisions en fonction des objectifs poursuivis par leurs organisations. Les décisions sont prises en fonction de quatre éléments : buts ou objectifs, options, conséquences et choix.

La prise de décision et son exécution sont en effet des objectifs fondamentaux de toute organisation et de toute gestion. Toute organisation est structurellement dépendante de la nature des décisions que prennent les décideurs (individuellement ou collectivement) en son sein. C'est dans ce contexte que le « processus décisionnel » prend forme. Elle permet aux décideurs de mieux comprendre un problème pour arriver à une solution.

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

On peut définir la décision comme étant « l'acte d'un ou plusieurs décideurs choisissant entre plusieurs options afin de trouver une solution satisfaisante à un problème donné ». Ce concept de prise de décision a évolué au fil du temps à mesure que les procédures de prise de décision se sont transformées et sont devenues plus complexes. Au sens classique du terme, on assimile la prise de décision à l'acte d'un individu (qui a le pouvoir de décider) de prendre des mesures qui profitent à la création et à la répartition de la richesse de l'entreprise en s'appuyant sur un ensemble d'informations à sa disposition sur le marché.

Dans cette perspective, la question centrale à laquelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponse est celle de savoir **quels sont les facteurs qui peuvent influencer le processus décisionnel au sein de l'entreprise Cevital ?**

De cette problématique découle deux questions :

- **Quel est la démarche à suivre pour une prise de décision?**
- **Quel est l'impact du processus de prise de décision sur l'entreprise Cevital ?**

Introduction générale

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

H1 : La prise de décision est un déterminant dans la réalisation des objectives de l'entreprise.

H2 : L'activité de l'entreprise est influencée par le processus décisionnel.

❖ **Méthodologie de recherche**

Pour réaliser notre travail, qui consiste à étudier l'évaluation du processus décisionnel dans l'entreprise Cevital , nous avons suivi une démarche méthodologie qui s'articule autour de deux phase :

- ✚ Une première phase qui consiste à effectuer une investigation théorique qui est de nature à nous permettre de maîtriser les concepts de base tels que la décision, ses différents processus, ses sources, ses acteurs, ses modèles ainsi que sur la stratégie et son évolution, et essentiellement sur le modèle de H. Simon le IMC. Pour cela, nous avons utilisé des ouvrages, des articles, des mémoires, etc. ;
- ✚ Une deuxième phase : est liée à une enquête de terrain qui consiste à mener une étude quantitative d'un questionnaire distribué à un échantillon de cadres dirigeants de Cevital .

❖ **Plan de la recherche**

Pour ce faire, nous subdivisons notre travail en trois chapitre : le premier chapitre est consacré aux différents concepts et fondements théoriques du processus décisionnel. Dans le deuxième chapitre est subdivisé en deux sections. La première vise à mettre en évidence le diagnostic interne et externe de l'entreprise, la deuxième est consacrée aux autres outils d'analyse stratégique ainsi qu'au choix stratégique. Enfin, dans le troisième chapitre, nous présenterons l'organisme d'accueil, en l'occurrence l'entreprise agroalimentaire Cevital, ainsi que l'analyse et l'interprétation des résultats de cette présente recherche.

Chapitre I

La décision et le processus décisionnel

Introduction

La prise de décision, qui consiste à choisir entre différentes possibilités, est au cœur de la planification. Un plan n'existe pas avant qu'une décision ait été prise d'engager des ressources, une réputation, ou de s'engager dans une quelconque direction. Avant qu'une décision soit arrêtée, il n'existe que des études et des analyses. Les gestionnaires conçoivent quelquefois la prise de décision comme leur rôle le plus important où ils doivent constamment faire un choix en ce qui concerne l'avenir et déterminer le « par qui », le « quand », le « où » et, à l'occasion, le « comment », ce qui doit être fait sera fait. La prise de décision n'est cependant qu'une étape de la planification, même lorsqu'une décision est prise rapidement, spontanément, ou lorsque son impact ne dure que quelques minutes.

La prise de décision fait partie de la vie quotidienne de chacun. Une décision peut rarement être évaluée en fonction de ses seuls mérites car presque chacune doit s'intégrer à d'autres plans. L'image du chef d'entreprise sûr de lui et qui prend des décisions rapides s'estompe considérablement lorsqu'on songe à toute la recherche et à toutes les analyses qui précèdent la décision.

Dans ce contexte, ce chapitre traite le processus décisionnel au sein de l'entreprise, d'où on a partagés en deux sections. La première section portera sur un rappel des notions générales sur la décision. La deuxième section traitera des principaux model de la décision.

Section 01 : Notion de base sur la décision.

Nos vies sont une série de décisions prises chaque jour et à tout moment. Ainsi, lorsque nous prenons une décision, nous sommes confrontés à plusieurs options, en fonction du problème à résoudre. Cette dernière peut être affectée par une variété de facteurs. Par conséquent, les chefs d'entreprise doivent prendre des décisions quotidiennes et à long terme pour atteindre les objectifs fixés.

Les décisions doivent être prises en toute bonne conscience et doivent suivre un processus en mesure de prendre de meilleures décisions pour réduire le degré de risque.

1. Définition de la décision

La décision est le fait d'un acteur (ou d'un ensemble plus ou moins cohérent d'acteurs) qui effectue un choix entre plusieurs solutions susceptibles de résoudre le problème, ou la situation, auquel il est confronté.

D'une manière générale, la décision est l'action de l'esprit qui décide quelque chose ou se décide après délibération individuelle ou collective.¹ La définition selon les chercheurs sur la décision :

Selon Pascal CHARPENTIER ; « La décision est un acte courant qui suppose de formuler un problème, d'envisager des solutions possibles, de renoncer à certaines d'entre elles en raison de leurs conséquences, de retenir celle qui semble apporter le meilleur niveau de satisfaction au regard des objectifs et des moyens consentis.»²

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.

Selon LEMOIGNE : «La prise et l'exécution des décisions sont les buts fondamentaux de toute organisation, de tout management. Toute organisation dépend, structurellement, de la

¹ wikipedia

²PASCAL CHARPENTIER, Management et gestion des organisations, Ed ARMAND COLIN, Paris, 2007 p123.

³Mintzberg H, "Structure et dynamique des organisations", 1er Ed, Ed d'organisation, Paris, 1993, p26

autre des décisions qui sont prises en son sein et non par des décideurs, qu'ils soient individuels ou collectifs »⁴

2. Classification de la décision

La classification des décisions est nécessaire pour analyser le processus de décision, Comprendre également sur quels critères l'attribution des responsabilités peut être basée et le pouvoir dans les organisations. En fait, il existe une typologie des décisions prises au sein d'une entreprise. Il est important de les distinguer.

2.1. Classification proposé par IGOR ANSOFF.

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

2.1.1 Les décisions administratives ou tactiques

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

2.1.2 Les décisions stratégiques

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

- Elles s'inscrivent dans un horizon temporel de long terme ;
- Elles sont uniques et ne se reproduise jamais à l'identique ;

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

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

Chapitre I : la décision et le processus décisionnel.

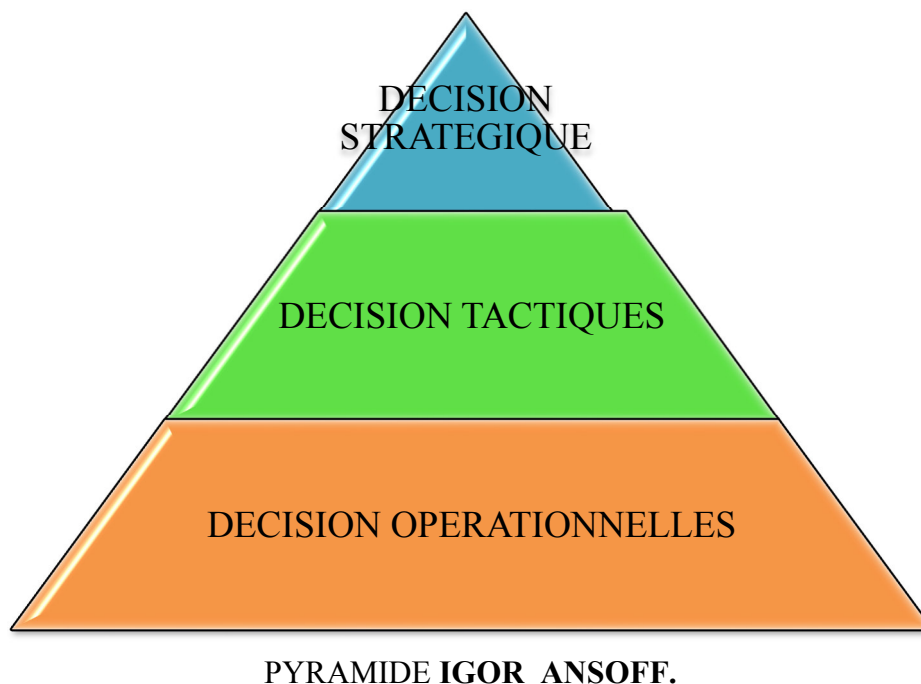
- Elles sont quasi irréversibles et, de ce fait très risquées ; revenir sur une décision de diversification ou un choix technologique est, sinon impossible, du moins excessivement coûteux ;
- Elles se caractérisent par une forte incertitude sur le futur et haut degré de complexité ; l'instabilité croissante des différentes composantes de l'environnement accroît la difficulté pour les décideurs à construire des systèmes d'informations efficaces et à dégager des tendances fiables d'évolution, malgré la sophistication croissante des techniques de prévision
- Elles sont centralisées et relèvent de la direction générale.⁶

2.1.3 Les décisions opérationnelles

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

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

Figure : N° 01



⁶ PASCAL CHAPENTIER : Op cite page 126.

Chapitre I : la décision et le processus décisionnel.

La typologie décisionnelle des entreprises la plus connue est sans doute la Igor Ansoff. Cependant, d'autres auteurs ont critiqué cette division, estimant qu'en particulier, la relation entre l'entreprise et l'environnement s'établit à tous les niveaux de décision

Le tableau ci-dessous illustre les différents niveaux de décision d'une entreprise :

Tableau 1 : Les niveaux de la décision

Nature des décisions	Stratégiques	Administratives	Opérationnelles
Domaine de décision	Stratégie	Gestion	Exploitation
Horizon des temps	Moyen et long terme	Court terme	Très court terme
Actions correctives	Impossible	Difficiles	Faciles
problème	Choix de la gamme des produits et des marchés qui ont une chance de donner le rapport optimal des investissements de la firme.	Structure des ressources de la firme de manière à lui assurer une réussite optimale.	Exploitation dans les conditions optimales de rentabilité du Capital.
Nature du problème	Répartition judicieuse des ressources entre les produits et les marchés.	Organisation, acquisition et développement des ressources.	Exploitation dans les conditions optimales de rentabilité du Capital.
Décision-clés	<ul style="list-style-type: none"> - Définition des objectifs stratégiques. - Mesure de diversification. - Mesure d'expansion. - Stratégie administrative. - Stratégie financière. - Choix des moyens de croissance et de 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation : structure de l'autorité, des responsabilités et des communications. - Structure de la conversion des ressources: répartition du travail et des attributions; - Acquisition et développement des 	<ul style="list-style-type: none"> - Objectifs opérationnels. - Fixation des prix et des niveaux de production. - Planning de production et gestion des stocks. - Politique de marketing. - Politique de recherche et de développement. - Contrôles.

Chapitre I : la décision et le processus décisionnel.

	leur échelonnement dans le temps.	ressources: financement, équipement, personnel, matières première	
Caractère de ces décisions	<ul style="list-style-type: none"> - Centralisées - Affectées d'ignorance partielle. - Non répétitives. - Non programmables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conflit entre stratégie et exploitation. - Conflit entre objectifs individuels et buts collectif. - Liaison étroite entre variables économiques et facteurs sociaux. - Décisions suscitées par des questions stratégiques et/ou des problèmes opérationnels. - Semi programmables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Décentralisées. - Comportant des risques et des incertitudes. - Répétitives. - Très nombreuses. - Programmables.
Exemples	<ul style="list-style-type: none"> - Choix d'organisation et de restructuration d'investissement et de financement. - Politique de produits. - Politique de distribution. - Programme de recherche. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prévision de vente. - Programmes de production. - Embauche de personnel. - Gestion budgétaire. - Contrôle de gestion. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des stocks. - Ordonnancement de la production. - Affectation du personnel. - Organisation des trouvées de livraison.

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

2.2 Classification proposée par G. Mussche⁷

C'est ainsi que G.Mussche propose la classification suivante :

2.2.1 Décision stratégique:

Choix de la firme d'un comportement global, à long terme et par rapport à son environnement.

2.2.2 Décision tactique:

Choix de la firme concernant le court terme.

⁷ Idem, p22

2.2.3 Décision administrative:

Elle assure, dans le court terme, la gestion des moyens.

2.2.4 Décision mécanique:

Elles assurent le fonctionnement quotidien de l'entreprise. Outre le fait qu'elle introduit le niveau intermédiaire des décisions tactiques, cette classification a le mérite de ne pas spécialiser chaque catégorie selon le champ interne ou externe de l'entreprise. Les hommes d'entreprise, pour éviter toute confusion et sans s'embarrasser de ce débat, s'en remettent à deux catégories de décisions: décisions stratégiques et décisions tactiques. Les premières déterminent de façon durable la nature de l'entreprise et de ses relations avec l'extérieur, les deuxièmes ont pour rôle de s'adapter, au jour le jour, aux problèmes qui surgissent dans la vie de l'entreprise, sans en modifier les cadres généraux.

2.3 Classification selon le degré de répétition:

H.Simon propose de distinguer les décisions programmables des décisions non programmables ⁸ :

2.3.1 Décisions programmables :

Elles sont fortement structurées ; si elles sont susceptibles d'un traitement algorithmique, elles peuvent effectivement être traduites par un programme d'ordinateur qui exécutera l'algorithme ; elles sont alors « programmées » au sens informatique du terme. Si leur degré de structuration ne permet pas cette solution, il autorise, dans certains cas, la mise au point d'une procédure de traitement, partiellement autorisée ou non mais rigoureusement définie ; ces décisions deviennent « programmées » au sens organisationnel du terme. La caractéristique commune est donc l'existence d'un modèle stable accompagné d'une règle de choix invariante qui fait réserver ce terme à des décisions à caractère répétitif (approvisionnement, affectation, traitement comptable, etc.)⁹

2.3.2 Décisions non programmables :

Ce sont des décisions faiblement structurées pour lesquelles on ne dispose pas de modèle stabilisé et de règle de choix invariante. Il s'agit de décisions ayant un caractère peu répétitif

⁸ ROBERT REIX, Système d'information et management des organisations ,3ème édition VUIBERT, paris, 2000, p17.

⁹ROBERT REIX, Système d'information et management des organisations ,3ème édition VUIBERT, paris, 2000, p17

Chapitre I : la décision et le processus décisionnel.

(absorption d'une autre entreprise par exemple). On notera que le caractère programmable d'une décision est simplement relatif et contingent à l'organisation dans laquelle on se place. (par exemple, la décision d'embaucher un cadre supérieur peut être jugée non programmable dans une PME et programmable dans une grande entreprise.).¹⁰

2.4. Classification selon l'échéance des décisions¹¹

2.4.1 Décisions à long terme:

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

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

2.4.2 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.

2.4.3 Décision à court terme:

Ce type de décision concerne généralement le cycle d'exploitation de l'entreprise dans un exercice comptable. Sa durée est limitée au maximum à une année. Les caractéristiques principales des décisions à court terme sont : La rapidité de la prise de décision ; les effets de la décision se font sentir rapidement mais ils sont peu durables, les mesures correctives peuvent intervenir rapidement et la décision à court terme n'a d'effets que pour une période.

2.5. Classification selon le degré de risque:

2.5.1 Décision certaine :

Ces décisions se caractérisent par un risque nul dans la mesure où connaît le résultat de la prise de décisions dans 99% des cas notant toutefois qu'un risque totalement nul n'existe pas (la faute d'un décideur ou un cas de force majeure peut en effet introduire un élément d'incertitude aussi

¹⁰ Ibid.

¹¹Bergadaa Michelle, « Le cadre temporel de la décision en entreprise », mars 1998, p07.

faible soit- il). Les décisions certaines sont souvent les décisions les moins importantes c'est- à-dire les décisions de la gestion courantes.¹²

2.5.2 Les décisions aléatoires :

Ces décisions sont un peu moins certaines que les décisions certaines mais un peu plus certaines que les décisions incertaines. Pour en donner une définition un peu plus claire, une décision est dite aléatoire lorsque certaines variables ne sont pas totalement maîtrisées par l'entreprise mais sont connues en probabilité. (Entendant par la pouvant être mathématiquement probabilisés). Lorsqu'une variable est connue en probabilité, il s'agit d'une variable aléatoire, c'est à dire une variable dont on sait qu'il ya telle ou telle probabilité pour qu'elle prenne telle ou telle valeur.¹³

2.5.3. Les décisions incertaines:

Lorsqu'interviennent des variables qui ne sont ni maîtrisées par l'entreprises, ni même probabilisables en raison de la trop grande complexité de l'environnement et des conditions d'évolution du marché. On parlera de décisions incertaines. Ce sont souvent les décisions les plus importantes (décisions stratégiques)¹⁴

En outre, la catégorisation des décisions ci-dessus est interdépendante, même entremêlés. C'est dans ce sens que J. Bruch¹⁵ a proposé une correspondance entre les deux classifications déterminées auparavant à savoir celle présentée par Igor Ansoff ainsi que la classification selon le degré de répétition, cela est montré dans la figure suivante:

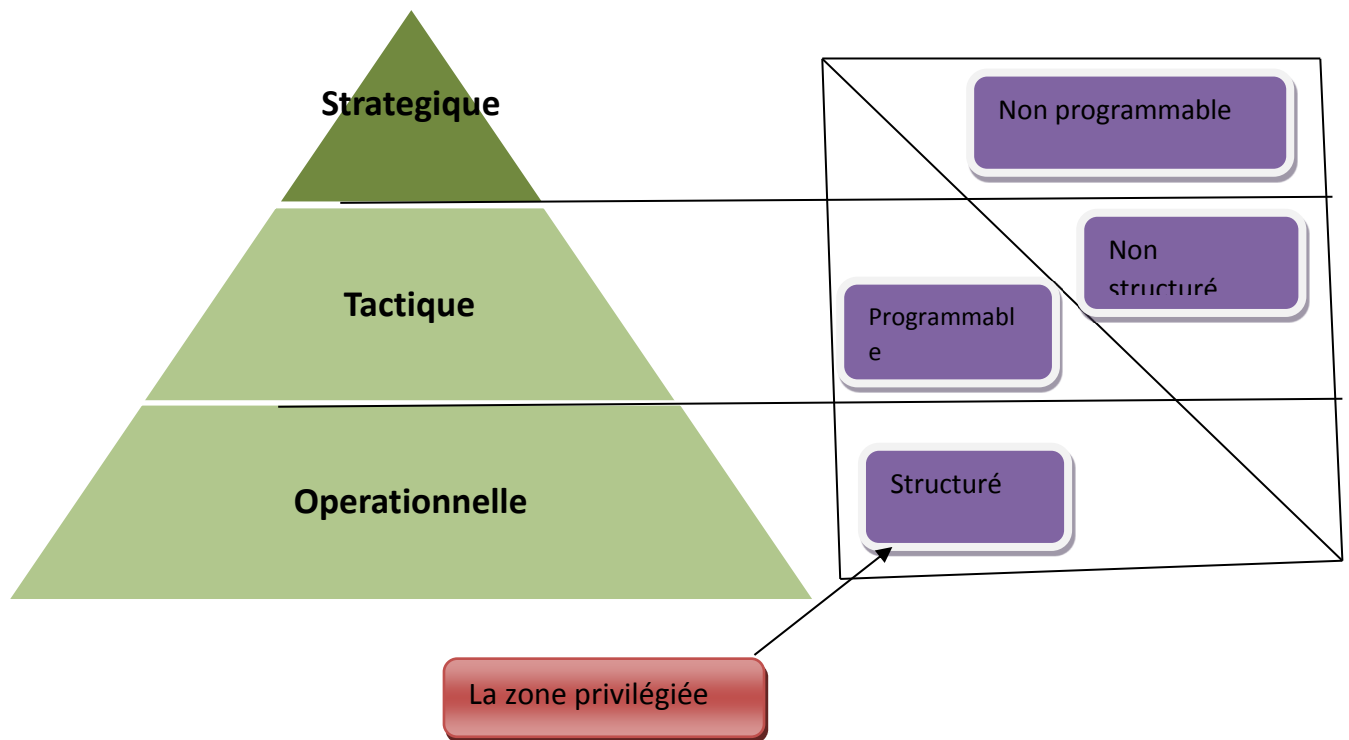
¹² Surfeco21 : cours management :la décision et processus de décision, consulté le 18 juillet 2020

¹³ IBIDEM

¹⁴IBIDEM

¹⁵Brush J.G et Felix R.S, Information system Theory and practice, USA, Ed: Hamiltow, 1984, P54

Figure N° 02 : Correspondance entre les différentes décisions



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

Ainsi, les décisions stratégiques correspondent à des décisions non programmables, qui Les catégories de décision sont liées au traitement de problèmes complexes, sur la base de critères qualitatif. La réalité est souvent entre des décisions prédéterminées Les décisions non planifiées sont principalement tactiques. Décider Les décisions opérationnelles représente des décisions structurées à partir desquelles nous utilisons des méthodes Quantitatif.

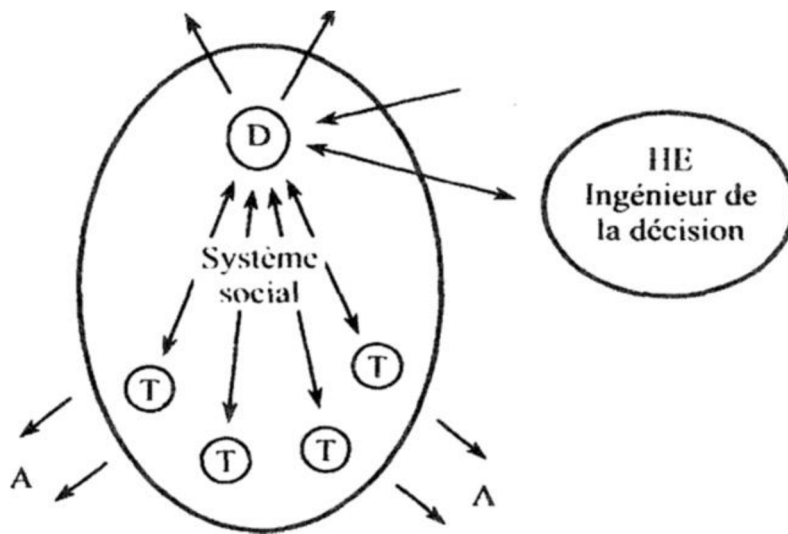
3. les acteurs impliqués dans le processus de décision

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

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

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

Figure : N° 03 Les Acteurs impliqués dans un processus de décision



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

Les éléments pour la représentation précédente représentent eux-mêmes une modélisation rien seulement pour la vérité pourtant aussi pour l'image pourquoi le décideur et l'analyste s'en font au biais due plastique Les acteurs lequel nous intéressent maintenant sont respectivement le décideur et l'analyste Ces acteurs ne sont rien conséquemment incontinent personnages uniques Le décideur peut demeurer seul conseil d'administration l'ensemble incontinent responsables d'une entreprise...etc. d'autre partie l'homme d'étude peut indiquer une écurie comprenant (des ingénieurs incontinent mathématiciens des économistes incontinent psychologues incontinent sociologues...)l'homme d'étude n'est présent que dans la mesure ou les décideurs fait appel à lui .il peut appartenir au système social au non. Si ce n'est pas le cas, ce peut être un bureau d'expert consulté pour l'analyse d'un problème.

3.1. Le décideur (D)

Un décideur est un individu(ou un groupe d'individus) qui face à une situation de décision, a la responsabilité d'évaluer les différentes alternatives possibles afin de proposer ou de mettre en œuvre une solution (ou des solutions).Une des taches importantes du décideur est de se dévoiler ses jugements personnels, de s'en convaincre lui-même, et de décider¹⁷.

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

Le décideur peut utiliser une analyse formelle pour différentes raisons:¹⁸

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

3.1.1. Différentes rationalités des décideurs

La rationalité est un phénomène complexe en lui-même. En effet, chaque champ de recherche possède sa propre vision et méthode de mesure, de fonctionnement de la prise de décision¹⁹. De ce fait, nombreuses rationalités sont proposées par Simon, Cyert et March, Russel, héritées de la théorie économique²⁰. Ces rationalités sont les suivantes :

➤ La rationalité parfaite

Appelée également la théorie des choix sans risques²¹, celle-ci suppose que l'agent économique est qualifié parfaitement ou substantivement rationnel si il agit d'une façon cohérente par rapport à l'information détenue, et si les décisions sont prises dans le but d'optimiser sa satisfaction, il possède également la capacité de traiter l'information à chaque instant et de réviser ses choix sur la base de cette information avec seul objectif qui est la détermination de l'action lui permettant d'atteindre le meilleur résultat²².

¹⁸Ibid, p 10

¹⁹HOOREBEKE, Van Delphine. Une vision de la prise de décision rationnelle et irrationnelle, un construit individuel et collectif. Les cahiers de série scientifique. 2013, p. 1-29.

²⁰BELAAIRIBI, Fatma- Zohra. Les méthodes quantitatives pour l'aide à la décision dans le domaine pétrolier : cas de la compagnie pétrolière SONATRAC. Thèse de Magister. Sciences économiques. Tlemcen : université Abou Bakr Belkaid, 2009, p. 22

²¹BAAZIZ, Abdelkader. *Contribution à la réduction des risques liés aux décisions stratégiques dans les nouveaux environnements concurrentiels incertains : cas des entreprises publiques algériennes*. Thèse de doctorat. Sciences de l'information et de la communication. France : université d'Aix- Marseille, 2015, p. 151.

²²ABDERREZAK, Souhila. *Les dirigeants de la PME et la prise de décision stratégique : cas des PME productrices de boissons gazeuses et de jus dans la wilaya de Bejaia*. Mémoire de Magister. Bejaia : université A. Mira- Bejaia, 2014, p. 43.

➤ **La rationalité limitée**

Cette approche de H. A. Simon s'oppose à la démarche rationnelle du fait que l'organisation est envisagée comme un système composé par de multiples acteurs évoluant en situation de rationalité limitée²³. Celle-ci est définie comme étant : « *la capacité de générer un comportement maximal en fonction des informations disponibles et des ressources de calcul*²⁴ ». Elle met en exergue la limitation des capacités cognitives du décideur qui n'est pas en mesure de l'optimisation des alternatives offertes. En effet, le décideur est incapable d'une part, de la recherche exhaustive de l'ensemble des solutions possible au problème posé, et d'autre part, d'évaluer chacune d'elles et de sélectionner la meilleure. Pour faire face à un problème donné, il opère un certain nombre de solutions envisageables, le plus souvent en puisant dans son expérience acquise dans des solutions similaires et il sélectionne la plus satisfaisante plutôt qu'il ne s'efforce à trouver une solution optimale²⁵

➤ **La rationalité procédurale**

A la suite de la rationalité limitée, Simon en 1982 introduit le concept de rationalité procédurale qui met en avant le processus qui conduit l'acteur à prendre ses décisions. En effet à partir des années 1970, Simon modifie sa théorie de la rationalité limitée et évolue vers une théorie plus vaste de la rationalité procédurale : on ne se situe dès lors plus dans l'espace des résultats (est bonne toute solution qui dépasse un certain seuil de satisfaction comme avec le *satisficing*) mais dans l'espace des procédures (il faut trouver une procédure de prise de décision adaptée à la situation). De là c'est la rationalité de la procédure de décision et non du résultat qu'il faut juger, et il s'agit alors de comprendre et analyser le processus séquentiel de prise de décision. Cette voie d'analyse est particulièrement féconde pour l'analyse des organisations.

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

²³PLANE, Jean- Michel. *Théorie et management des organisations*. 2^{ème} édition. Paris : Dunod, 2008, p. 142.

²⁴BELAAARIBI, Fatma- Zohra. *Op.cit.*, p. 23.

²⁵ABDERREZAK, Souhila. *Op.cit.*, p. 43.

décision.²⁶ Dans le cadre de ce processus de décision, les valeurs subjectives de l'action et les moyens utilisés pour les poursuivre s'élaborent donc conjointement.

➤ **La rationalité adaptative**

Cette rationalité suggère que les responsables ne cherchent des solutions que sous la pression des problèmes exigeant des solutions. Le décideur dispose d'un répertoire des solutions ou procédures standards qui ont fait leur preuve dans le passé, grâce à l'expérience acquise par la résolution des problèmes identiques ou proche. Enfin, si une première tentative de solution du problème a échoué, le décideur va chercher des solutions toutes faites au voisinage du problème ou du premier essai²⁷.

3.1.2 Les principales sources d'information du décideur

Au-delà de la perception de la situation décisionnelle, le décideur, dans son processus de prise de décision, utilise et combine couramment plusieurs sources :²⁸

➤ **L'expérience**

L'expérience joue un rôle capital dans la qualité de la prise de décision. Un grand nombre de décisions deviennent, en fait, simples et routinières, parce que le manager a déjà rencontré le même type de problème et possède une bonne évaluation de ce qu'il est désirable de mettre en œuvre.

Mais l'expérience n'a de grande valeur que si le problème est vraiment semblable à une situation précédemment rencontrée. Dans le cas de problèmes complexes, l'expérience aidera le manager à identifier les critères de décision et à évaluer leur importance, elle ne suffira pas seule à sélectionner un choix.

➤ **Les politiques standards**

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

Mais peut également nuire à la créativité ou à la recherche de solutions originales.

²⁶Simon. H, « Le Comportement Est Procéduralement Rationnel S'il Est Le Résultat D'une Délibération Appropriée », 1976, P 131.

²⁷ABDERREZAK, Souhila. *Op.cit.*, p. 43.

²⁸D. Merunka, « La prise de décision en management », paris, Ed Vuibert, 1997, p.19.

➤ **Les données et les faits**

La complexité même des phénomènes en gestion conduit les managers à collecter un grand nombre de données sur le marché, les produits, les concurrents, les fournisseurs ou plus généralement sur l'environnement. Les recommandations d'actions ou les plans d'actions sont toujours justifiés par des faits. Cependant, l'interprétation des faits repose en réalité sur l'expérience ou sur une série d'hypothèses qui sont plus souvent peu clairement formulées. En fait, les managers interprètent les données et les faits à travers leurs expériences et hypothèses non formulées. La qualité des recommandations ou de solutions adoptées dépend aussi bien de la qualité des données, que des faits interprétés et de l'intuition des interprètes.

➤ **Les modèles**

L'utilisation des modèles d'aide à la décision devient, de plus en plus, fréquente dans le domaine du management. Les modèles d'évaluation des produits et du choix des marques, les modèles de pré-tests des produits nouveaux, les modèles de prévisions, les modèles de gestion de production, les modèles d'évaluation des sociétés, les modèles d'évaluation des hommes, sont parmi les plus utilisés.

L'utilisation ou la construction de modèles impliquent de la part des managers une définition précise des objectifs poursuivis, des critères de décision et de leurs interactions.

3.2 L'analyste ou (l'homme d'étude : HE)

L'analyste c'est le responsable de la définition du modèle de décision, de la conduite du processus de décision, et de la présentation des résultats au décideur. Les activités de l'analyste concernent donc la formulation et l'analyse qualitative et quantitative du problème.

L'interaction entre l'analyste et le décideur est une caractéristique intrinsèque au processus de décision.

Le niveau de cette interaction dépend généralement du niveau de connaissance du décideur, de sa volonté à participer au processus, de la règle de décision à appliquer et de la nature du problème. La participation minimale, que l'analyste requiert du décideur, concerne le choix de la technique à appliquer, l'évaluation des priorités des critères du problème étudié, et la post-analyse de la solution présentée par l'analyste.

3.2.1. La différence entre le décideur et l'analyste

Chapitre I : la décision et le processus décisionnel.

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

Il est important de préciser le rôle de ces acteurs, le tableau suivant illustre bien la complémentarité existant entre le décideur et l'analyste :²⁹

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

LE DECIDEUR	L'ANALYSTE
-décision	-analyse
-réalité	-modèle
-responsabilité	-aide, assistance
-facteurs d'influence	-fonctions, contraintes
-objectifs	-critères d'évaluation

Source : Laurent F, Bougon, "Pratiques de la décision", 1er Ed, Paris, Ed Dunod, 2005, p28.

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

²⁹Laurent F, Bougon, "Pratiques de la décision", 1er Ed, Paris, Ed Dunod, 2005, p 28.

Section 2 : Les modèles décisionnels de l'entreprise

A travers cette deuxième section, nous tenterons de décrire le processus décisionnel d'une entreprise selon trois modèles : le modèle de l'acteur unique de prise de décision, le modèle organisationnel et le modèle de la poubelle.

1. Notions générales sur les processus décisionnel

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

Le processus de prise de décision a commencé à susciter l'intérêt des théoriciens dès 1910 quand le modèle de décision classique a été introduit par John Dewey. Selon cette perspective la décision s'effectue par un décideur qui dispose d'une connaissance parfaite de son environnement. Par opposition à ces théories classiques de la décision qui postulent une rationalité parfaite, Simon en 1947 propose un modèle où le comportement voir, la psychologie du décideur est au cœur de leurs théories. Selon ce modèle de la décision organisationnelle le décideur dispose d'une rationalité limitée. Ses capacités humaines ne lui permettent pas de comprendre la complexité de l'environnement et sa collecte d'informations reste imparfaite et incomplète. Certaines décisions prises au niveau inférieur de la hiérarchie peuvent être programmées puisqu'elles sont prises par routine et par habitude alors que d'autres décisions prises à un niveau supérieur ne sont pas programmables puisqu'elles requièrent de l'intuition et de la créativité. Ainsi, l'acteur préfère avoir recours à des heuristiques permettant l'élaboration des solutions possibles pour pouvoir en sélectionner la solution la plus « satisfaisante » et non pas la plus optimale. Le modèle de Simon est donc un processus séquentiel qui va de l'identification du problème, au traitement des données jusqu'au choix final.

³⁰Robert Kast, "La théorie de décision", 1er Ed, Ed la découverte, Paris, 1993, p7.

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

2.1. Présentation du modèle

Les fondements de la théorie classique de la décision ont été posés par les économistes marginalistes qui ont élaboré les règles du calcul économique individuel. Cette théorie constitue selon F. HAYEK « une pure logique des choix ». Elle se réfère à une action humaine consciente et à un comportement rationnel qui cherche à porter au maximum un résultat jugé utile³¹.

Il repose sur deux hypothèses fondamentales. La première hypothèse est que l'acteur économique a un but particulier, par exemple chercher un profit maximum. La seconde hypothèse, est que l'acteur économique est substantivement rationnel, quand il est en mesure d'atteindre les buts donnés à l'intérieur des limites imposées par les conditions et les contraintes données³².

Le modèle rationnel de décision suppose que le problème à résoudre est parfaitement défini, que l'information complète sur le problème existe et que tous les acteurs ont la capacité de gérer ces informations sachant que les conséquences des différentes alternatives sont connues³³.

Il suppose également qu'on ne tient pas compte de la politique interne de l'organisation. Ces suppositions impliquent que le choix de la solution du décideur suit une séquence d'action linéaire et spécifique : définition du problème, repérage des solutions possibles, évaluation de ces solutions, choix et mise en œuvre de la décision et contrôle des résultats³⁴

Ensuite, la sélection d'Alternatives disponibles basées sur des critères et des rapports préétablis directement liés aux objectifs de l'organisation. Enfin, la solution choisie est mise en œuvre. On peut illustrer l'ensemble des étapes dans le schéma suivant :

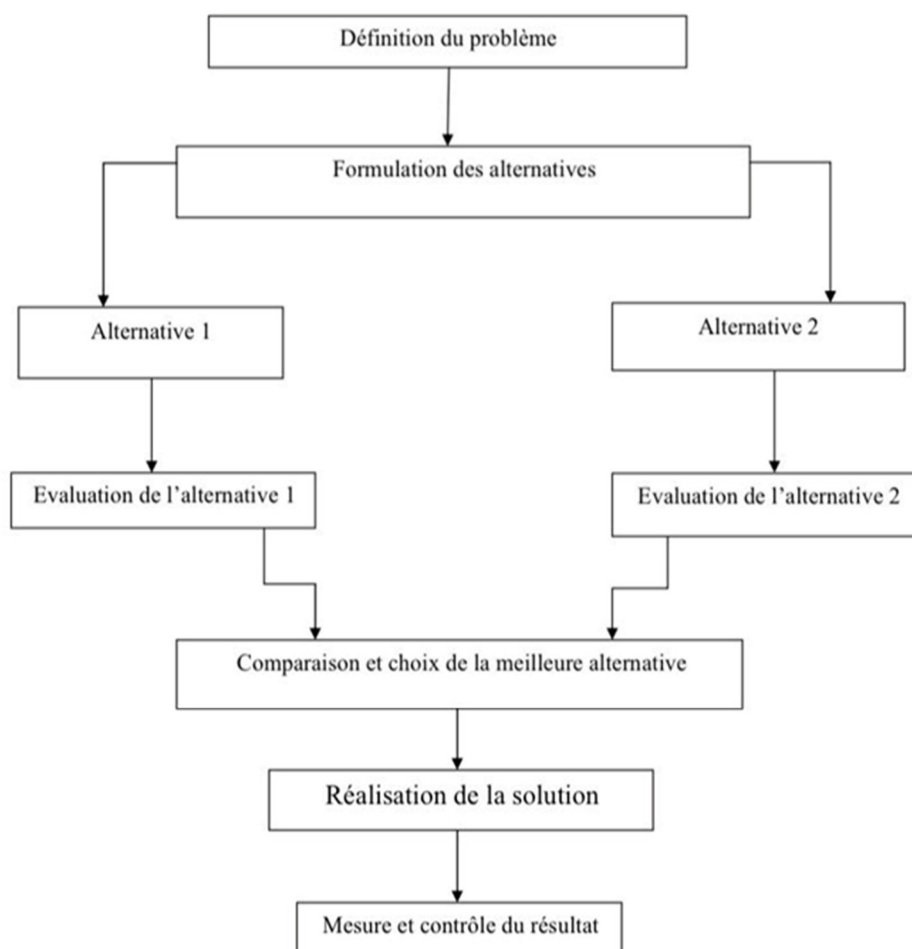
³¹ K. BOUTALEB, « La théorie de la décision : fondements théoriques et outils analytique », Communication, université de Saida, p 03. Cité par : YAHIAOUI Brahim « contribution du système d'information à la prise de décision : cas des entreprises de Bejaïa », Mémoire pour l'obtention du magister, université Abderrahmane MIRA de Bejaïa, option gestion des entreprises, sciences de gestion, année universitaire 2015-2016 p.11.

³²Idem

³³ Idem

³⁴B. YAHIAOUI « contribution du système d'information à la prise de décision : cas des entreprises de Bejaïa », Mémoire pour l'obtention du magister, université Abderrahmane MIRA de Bejaïa, option gestion des entreprises, sciences de gestion, année universitaire 2015-2016 p.11

Figure N° 04 : les étapes de prise de décision



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

Le schéma précédant l'ensemble des étapes de prise de décision, il se construit initialement par la définition du problème, la récolte et l'analyse des informations qui serve de cadre à la prise de décision. L'étape suivante consiste à produire et à évaluer les alternatives que possible, on considérant tant les conséquences positives que négatives de chaque option. Vient ensuite la sélection à partir des alternatives disponibles sur la base de critères élaborés à l'avance et présentant un rapport direct avec l'objectif de l'organisation. Enfin, la solution choisie est mise en œuvre.

2.2. Les limites du modèle classique

Le caractère irréaliste de ses hypothèses restreint sa portée explicative. De plus, le modèle rationnel nie la complexité du processus de prise de décision. Les objectifs de l'entreprise étant assimilés à ceux d'un décideur unique (individu, ou groupe), les dimensions socio-psychologiques sont évacuées.

Malgré ces limites, il présente plusieurs avantages. Il est imprégné de pensée cartésienne, et présente donc un caractère familier. Il a d'ailleurs, inspiré la plupart des modèles de raisonnement en économie et en sciences de gestion. Sa logique séquentielle, rationnelle et logique est applicable à n'importe quel type de décision, choix d'un investissement recrutement etc. De plus, le modèle est d'utilisation commune, y compris dans la vie courante, pour justifier les décisions après qu'elles ont été prises³⁵.

3. Le modèle organisationnel de la prise de décision :

3.1. Caractéristique

L'organisation est composée de sous-unités ; chaque sous-unité a ses propres règles et procédures qui régissent ses perceptions et guident son comportement. Les relations entre les sous-unités sont elles-mêmes définies par des règles et des procédures. Toutes les sous-unités sont plafonnées par une direction. Les sous-unités se voient attribuer des objectifs par la direction.³⁶

Les unités subordonnées ont tendance à considérer ces objectifs comme des contraintes, c'est-à-dire qu'elles doivent répondre aux exigences de la direction sans renoncer à leurs propres Objectifs et pratiques.

Les unités subordonnées ont tendance à interpréter les questions qui leur sont posées de telle manière qu'elles peuvent être formulées selon des modèles connus sur lesquels elles peuvent appliquer des règles et des procédures standard. Ainsi, les sous-unités ramènent des situations complexes et originales à des situations simples, interprétables facilement et proches de situations déjà rencontrées.

La procédure habituelle guide la recherche de solutions jusqu'à la première solution satisfaisante, c'est-à-dire que son niveau de performance est jugé acceptable. (Gestion

³⁵ 61P. CHARPENTIER « organisation et gestion de l'entreprise », éd : NATHAN, 1997, ARMAND COLIN, 2006, p.115.

³⁶Thèse de doctorat de CHABI Tayeb, op.cit. , p94.

Chapitre I : la décision et le processus décisionnel.

ou Environnement). Choisissez cette option et recherchez d'autres options Arrêtez ensuite la solution. Nous sommes donc loin de chercher exhaustivement des solutions et Choisissez la solution optimale qui caractérise le modèle uni rationnel.

Le changement est problématique et difficile à contrôler. Processus organisationnel Tendence à réduire les problèmes émergents à un nombre limité de problèmes connus et à les réduire à Allouer un nombre limité de solutions éprouvées. Par conséquent, l'organisation a reproduit le même comportement, tendant ainsi à être partiellement déconnecté de l'environnement. Ce Les modifications ne peuvent provenir que de deux sources : soit une lente évolution par l'apprentissage et la modification progressive des procédures ; soit la crise : l'incapacité manifeste des procédures standard a fournit une solution acceptable peut déclencher un processus exceptionnel de recherche de solution nouvelle, générateur de perturbations et de couts élevés pour l'organisation.

3.2. Exemple de modèles organisationnels

3.2.1. La théorie de la rationalité limitée ³⁷

Le modèle organisationnel est issu principalement d'un courant de pensée inspire par les travaux de H. Simon¹ dont la contribution aux théories de la décision a été couronnée par le prix Nobel en 1978.

Le point de départ fondamental de H. Simon était d'affirmer que le développement d'une Théorie du management réaliste, conseillant d'observer la pratique des managers choses à décider.

Par conséquent, il s'intéresse au comportement psychologique des décideurs Il croit que les individus avec une rationalité limitée et une orientation comportementale son environnement mental. Passant au niveau organisationnel, H. Simon Découvrir les efforts organisationnels pour intégrer les comportements individuels en identifiant les comportements individuels l'environnement psychologique de ses membres, en retour l'individu doit Décidez de participer et acceptez l'influence de l'organisation pour agir en tant que décideur. Nous pouvons développer tour à tour ces quatre points.

³⁷ « STRAEGOR », OP.CIT, P634 .

Chapitre I : la décision et le processus décisionnel.

L'homme est rationnel, mais sa rationalité est limitée parce qu'il manque de connaissances, il se souvenant seulement de certains des choix précédents, il lui était difficile de prédire événements à venir. Il a des objectifs à court terme, ses besoins ne sont pas insatiables, il ne cherche pas à satisfaire tous ses objectifs à la fois. Il a donc choisi d'aller de l'avant. Séquentiel, puisqu'il peut stocker les éléments de satisfaction et ajuster son niveau d'exigence.

Face à un problème, les décideurs ne cherchent pas à choisir la solution optimale. il n'a ni Des informations et des renseignements qui lui permettent d'envisager toutes les solutions et évaluer leurs avantages et inconvénients. Il se contentera donc de garder La première solution est jugée satisfaisante. La solution est généralement une ancienne solution Déjà utilisé pour un problème similaire. Les décideurs politiques ne recherchent pas de nouvelles solutions Si l'ancienne solution n'est pas adaptée.

L'organisation détermine largement l'environnement psychologique de ses membres. Elle procure des stimuli de caractère général et des directives spécifiques qui orientent le comportement des individus et stimulent leur action dans le sens voulu par la direction. En contrepartie, ces stimuli et ces directives permettent à chaque membre d'avoir des anticipations stables quant au comportement des autres membres de l'organisation.

L'organisation influence les individus de plusieurs manières :

- Par la division du travail : l'organisation oriente et limite l'attention des individus sur certaines tâches;
- Par les procédures standard : l'organisation définit la façon dont les tâches doivent être exécutées et les problèmes résolus ;
- Par l'autorité : l'organisation transmet les décisions de haut en bas en établissant un système d'autorité et d'influence à la fois formel et informel. L'autorité est le pouvoir de prendre des décisions qui guident l'action d'autres personnes ; elle permet qu'une décision soit prise et appliquée sans qu'il y ait consensus. Néanmoins, elle ne peut s'exercer au-delà d'un certain seuil, d'une zone de consentement. Cette zone est différente selon les organisations et varie avec le temps ;
- Par la communication : des circuits permettent la transmission des informations qui servent à la décision. Ils peuvent renforcer l'autorité ;
- Par l'identité et la loyauté : l'organisation forme ses membres afin que ceux s'imprègnent des critères qu'elle souhaite voir appliquer. L'individu, s'il décide de

Chapitre I : la décision et le processus décisionnel.

participer à l'organisation, s'attache à celle-ci, lui devient loyal, et prend des décisions cohérentes avec les objectifs de l'organisation.

Ainsi, l'organisation acquiert une personnalité propre, distincte de celle de ses membres, exprimés uniquement par des personnes qui sont membres de l'organisation. Les individus s'engagent à devenir membre de l'organisation, à participer et à accepter son influence, directe ou indirecte, contribue à leurs objectifs personnels. Par conséquent, une organisation est un système en équilibre, qui est récompensé pour ses efforts et la fidélité de ses membres, leur procurant des avantages économiques et sociaux (statut social, prestige, pouvoir) ou idéologique (comme dans une église ou un parti politique).

La décision apparaît donc ici organisationnelle a double titre. D'une part, l'individu voit sa rationalité limitée et influencée par l'organisation. D'autre part, la décision s'insère dans le contexte organisationnel au sein duquel les décisions sont interdépendantes :

- Il existe une hiérarchie des décisions ;
- Les conduites actuelles sont le résultat des décisions passées et limitent l'horizon des décisions futures.

3.2.2. La théorie comportementale de la firme (Cyert et March)

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

Ces deux auteurs envisagent l'organisation comme « une coalition interactive de divers groupes d'individus aux objectifs différents et souvent conflictuels³⁸.

Les objectifs pour ces membres sont des contraintes à satisfaire des conflits potentiels pouvant survenir à tout moment. Pour les résoudre, ils sont fractionnés en sous-problèmes chacun étant attribué à une partie de l'organisation. Ainsi, chaque sous-groupe constitutif de l'organisation traite une partie du problème selon sa propre rationalité, mais respectant une contrainte d'objectif. L'organisation n'est pas mue par un unique mouvement d'ensemble, mais davantage par une juxtaposition de rationalités locales. Selon Cyert et March, c'est des stratégies

³⁸ STRATEGOR (1997), op.cite, P 416.

Chapitre I : la décision et le processus décisionnel.

individuelles, celles des acteurs ou des coalitions d'acteurs qu'il faut partir. «Seuls les individus ont des objectifs, les collectivités n'en ont pas »³⁹

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

Les objectifs sont classés selon un ordre de priorité qui dépend des jeux de pouvoir entre les groupes. L'organisation va donc connaître une hiérarchisation de ses objectifs qui pourra varier selon la force de chaque groupe.⁴⁰

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

L'organisation recherche à limiter l'incertitude par la mise en place de procédures internes qui permettent de réagir rapidement aux rétroactions de l'environnement en négociants avec ce dernier des conditions stables d'activités. Cela signifie qu'elle privilégie la réaction à court terme en réponse à des problèmes urgents. Lorsque le problème est connu et facilement identifiable, elle lui applique une solution routine. S'il n'est pas repéré, elle s'engage dans un processus décisionnel dont les étapes se résument par :⁴¹

- l'identification du problème par la confrontation entre l'information en provenance de

L'environnement et les objectifs ;

- fractionnement du problème en sous-problèmes traités par des sous-parties de

L'organisation en fonction des objectifs assignés à chaque partie ;

- l'application d'une procédure habituelle pour chaque sous-problème et n'envisager

D'autres procédures que si celle-ci est inadaptée ;

- arrêter la recherche dès qu'une solution satisfaisante et répondant plus ou moins au

Sous-problème traité ;

³⁹FILLEAU.M.G, RIPOUL. C.M (1999), op.cite, P 173.

⁴⁰Idem

⁴¹STRATÉGOR (1997), op.cite., P 417.

- la solution globale du problème est constituée par l'ensemble des sous-solutions compte

Tenue des compromis de fait lors du traitement séquentiel des problèmes et l'acceptation

De solutions satisfaisantes.

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

3.3. Les limites du modèle organisationnel

La contribution fondamentale du modèle d'organisation décisionnelle est de souligner l'importance du processus lui-même dans la détermination du choix : la nature du choix est affectée par la manière dont le choix est fait. Cette tendance analytique se développe à partir de l'observation des décisions opérationnelles (production, inventaire, approvisionnement, prix) puis de la décision stratégique (choix des investissements, acquisitions). Cette évolution reproduit quelques décennies de décalage celle des théories normatives de l'organisation.⁴²

En effet, l'organisation du travail de F. Taylor au niveau opérationnel, la direction générale de H. Fayol, au niveau des tâches managériales, sont à l'origine de la théorie normative qui accompagne le développement séculaire des grandes organisations et de leurs structures formelles, leurs procédures de planification et de contrôle.

Après la mise en place de systèmes de comptabilité analytique et de contrôle budgétaire au niveau de la gestion opérationnelle, le développement des systèmes de planification d'entreprise dans les années 1960 a permis d'organiser la prise de décision stratégique, et est ainsi devenu collectif, l'objet d'une répartition des tâches et des règles d'action en formalisme. Procédures de planification.

En observant les pratiques décisionnelles réelles, H. Simon et ses successeurs ont souligné l'importance de l'organisation et du processus dans les choix d'affaires. Ainsi, ils expliquent

⁴² "STRAEGOR", OP.CIT, P637

pourquoi le comportement réel s'écarte significativement du modèle rationnel simple qui sous-tend la théorie traditionnelle.

L'utilisation du modèle organisationnel a des fins d'analyse peut paraître moins aisée que celle du modèle mono rationnel : outre la maîtrise de concepts nombreux et ardues elle nécessite des données de nature complexe et internes aux entreprises (procédures, etc.). Enfin, le modèle souffre de certaines lacunes :

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

4. Le modèle de la poubelle :

4.1. Caractéristique :

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

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

En fait, March décrit l'université comme la nature chaotique de nombreux processus décisionnels. March et ses collègues décrivent le processus de décision bien comme un flux

⁴³« STRATEGOR », 4ème édition, Dunod, 2004, p641.

⁴⁴Ibid.

Chapitre I : la décision et le processus décisionnel.

d'événements aléatoires Entrelacés, permettant de trouver des solutions aux problèmes quand ils existent Un groupe d'individus à des moments également aléatoires dans le temps. Dans le modèle de la poubelle, les problèmes, les solutions, les acteurs et de possibilité du choix sont Indépendant du flux d'événements entrant dans l'organisation et la circulation En interne, les déchets se trouvant mélangés par des influences accidentelles dans une poubelle. ⁴⁵

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

Le modèle de la poubelle contraste avec les hypothèses du modèle rationnel. En fait, cela va à l'encontre de l'hypothèse bien ciblée définissables, et les alternatives pour les mettre en œuvre sont connues à l'avance, et sont Sur la base de tout critère jugé pertinent, tel que l'efficacité, le coût ou Retour sur investissement attendu. Au lieu de cela, il propose les principes suivants : Prise de décision de style arène avec les membres de l'organisation conflits et désaccords avec eux. Cette méthode réduit instrumentalité de la prise de décision, et en retour utiliser cette dernière comme Les décisions prises dans le jeu sont une construction sociale de la réalité.

4.2. Les limites du modèle de la poubelle

Le modèle de la poubelle présente plusieurs traits remarquables :⁴⁶

- il s'écarte résolument du paradigme de la décision comme résolution d'un problème par le Choix d'une solution adéquate. En cela, il diffère totalement du modèle rationnel, mais aussi Du modèle organisationnel (fonde sur l'idée de procédure pour résoudre les problèmes) et du Modèle politique (ou le problème et la solution sont négociés) ;
- il suggère des explications pour des phénomènes somme toute fréquents tels que des Décisions ne résolvant pas les problèmes visés, qui réapparaissent plus tard ou ailleurs,

L'adoption de solutions (par exemple, solutions a la mode) alors que la situation n'était pas

⁴⁵Mary Jo Hatch, « Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples », Ed DeBoeck, Paris, janvier 2000, P294 .

⁴⁶ « STRATEGOR », OP.CIT P.642.

Chapitre I : la décision et le processus décisionnel.

Problématique, la persistance de problèmes non résolus (serpents de mer), ou l'incapacité

D'attribuer une décision (décision prise sans que personne l'ait vraiment voulu) ;

- il remet en cause l'idée intuitive selon laquelle une décision est un phénomène important, Indépendant ou circonscrit.

Dans le modèle de la poubelle, une décision donnée ne peut être envisagée que si Un ensemble de problèmes, de solutions et d'acteurs avec ou sans relations objectives (logiquement, rationnellement) avec elle. Par exemple, une partie de la raison de cette décision est le manque de Un tel participant est préoccupé par ce qu'il considère comme des questions plus importantes. Alors, une décision En fait, une donnée est prise dans une série de décisions interconnectées. Le modèle met l'accent Aussi, mais indirectement, le rôle capital des éléments structurants, formels et informels, Ajustez le débit.

Le modèle de la poubelle conduit à la disparition de l'idée de prise de décision. Cette vision anarchiste de l'organisation engendre l'accent mis sur Plus d'actions que de décisions. Il semble que nous soyons facilement surestimés décisions en entreprise. Plus l'un des appareils conçus pour résoudre le problème, Les organisations sont des agents d'action ; une action largement irréfléchie, qui se déploie sous l'influence de règles, programmes, habitudes, croyances, idéologies.

Les décisions sont rares ou représentent des rationalisations sa posteriori d'actions déjà engagées, que les managers élaborent afin de se justifier aux yeux de leurs pairs, de leurs supérieurs ou des parties prenantes externes.

Même sans suivre totalement ces conceptions audacieuses, on doit concéder, au terme de ce parcours des principaux modèles de la décision, que le problème des dirigeants d'entreprise ne se borne pas à prendre des décisions stratégiques. Il s'agit plutôt pour eux de contrôler les processus que l'on vient de décrire et, à travers eux, de contrôler la formation de la stratégie.

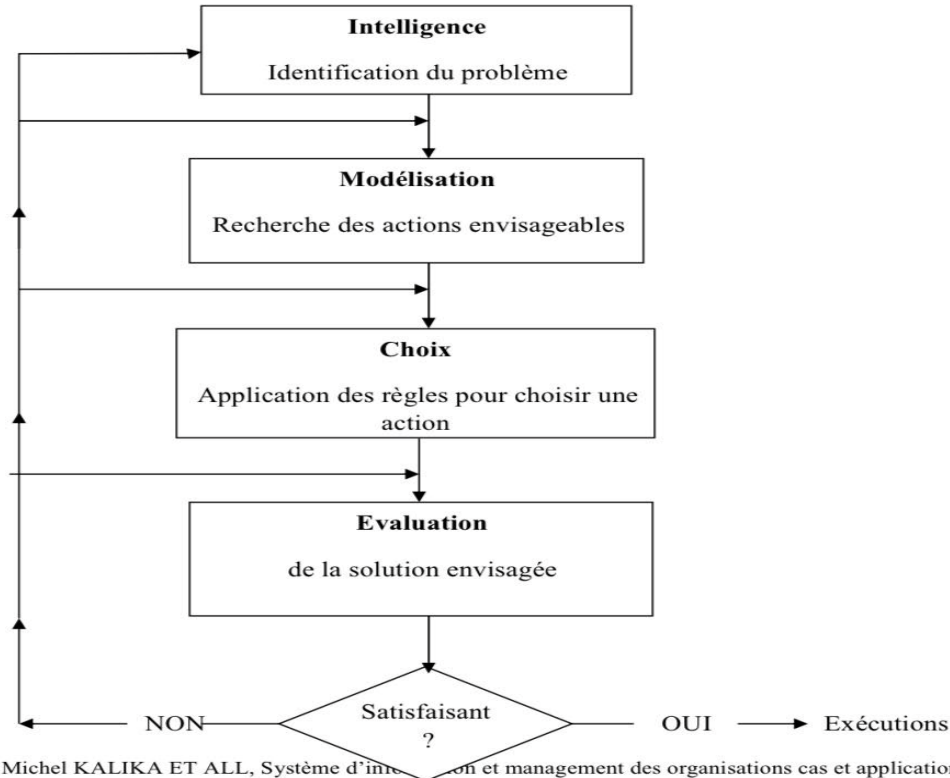
Dans cette perspective, les processus organisationnels, politiques ou anarchiques ne sont que des éléments d'un processus plus vaste, et un dirigeant habile peut espérer les exploiter à son profit.

5. Le processus décisionnel du modèle systémique (IMC) :

Le modèle proposé par *H. Simon (IMC)* peut être décrit en détail clairement. Quelles sont les causes B.Martory Elaborer les différentes étapes du modèle (IMC) afin de faire partie d'une

approche systémique. Ce processus décisionnel explique, Le processus mental de prise de décision se développe à travers les étapes suivantes. :

Figure N° 05 : processus de prise de décision (H.Simon) ⁴⁷



5.1. Phase d'intelligences (identification du problème) :

Au cours de la première étape du processus décisionnel, il est nécessaire de déterminer et Diagnostiquer les problèmes émergents, formuler des problèmes, explorer et reconnaître les problèmes état du problème. Les décideurs explorent l'environnement (Économique, technologique, politique et social) Identifier les situations qui nécessitent une prise de décision. La prise de conscience d'une telle situation ou d'un tel problème équivaut à une détection avec les informations suivantes : nous atteindre, le déséquilibre entre ce qui se passe, ce qui est réel et ce qui devrait se passer ; C'est-à-dire une image construite de la réalité.

5.2. Phase de modélisation

La seconde phase dite de conception des solutions n'est autre que l'identification et l'évaluation de toutes les solutions alternatives réalisables par l'entreprise en utilisant éventuellement des modèles de raisonnement. Il s'agit de la phase de conceptualisation, qui

⁴⁷Michel KALIKA ET ALL, Système d'information et management des organisations cas et application, Ed

Chapitre I : la décision et le processus décisionnel.

nécessite, d'une part, la recherche et la collecte de toutes les informations nécessaires pour appréhender et résoudre le problème et l'élaboration de toutes les solutions alternatives possibles et compatibles pour l'entreprise, d'autre part, le décideur doit « inventer, développer, analyser diverses actions envisageables ». Le modèle décrit les interdépendances qui existent entre ces variables. L'utilisation de ce modèle permet d'explicitier le système des solutions possibles identifiées par l'analyse. Les solutions sont en fait des manœuvres que l'on peut pratiquer sur des variables contrôlables, dans des délais et avec des moyens identifiables.

5.3. Phase de choix

Cette phase consiste à choisir parmi différentes options possibles. Considéré à l'étape précédente selon les objectifs du décideur. Pour cela, il Un ensemble de facteurs abstraits doit être examiné (volonté créatrice, intuition des choses décideurs) et spécifiques : critères d'évaluation des conséquences des choix, taux de risque, Objectifs organisationnels et critères prédéterminés pour diverses solutions possibles Possibilités pour chaque action. Puis mesurer les conséquences de chaque alternative, Faites attention à ces conséquences associées aux critères d'évaluation choisis et finalement choisissez entre les différentes solutions envisagées. Cette phase est généralement courte, mais Subtile, et parfois retardée par les soucis des décideurs dans leur choix.

5.4. La phase de contrôle

Dans cette phase, la solution est provisoirement retenue comme satisfaisante, aux responsables de l'entreprise ensuite d'évaluer : soit de confirmer le choix effectué, ou de remettre en question le processus de décision. Pour ce faire, ils sont tenus d'établir un bilan des actions précédentes, ce dernier peut déboucher sur la réactivation de l'une de ces trois phases ou au contraire sur la validation de la solution reconnue comme finalement satisfaisante.

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

Après l'ultime phase d'évaluation, la décision retenue se résume en programmes d'actions, diffusés auprès des personnes et services concernés. L'application de ces programmes ainsi que leurs résultats donnent lieu à des contrôles permettant d'évaluer à posteriori, le choix sélectionné et définitif, qui est retenu et mis en œuvre. Donc, la décision peut être présentée par la jonction récursive de trois sous-systèmes stables, chacun d'eux pouvant être représenté à

Chapitre I : la décision et le processus décisionnel.

son tour par un système de décision égal aux systèmes : le système d'intelligence (compréhension ou formulation du problème) le système de conception (résolution et évaluation des solutions alternatives) le système de sélection (choix multi -critères de l'action décisionnelle).

Conclusion :

Ce chapitre, nous a permis de montrer que la prise de décision est une activité inséparable dans la vie organisationnelle et au travail des gestionnaire, en effet la décision résulte essentiellement d'un choix opérer entre différentes options ou solutions possibles.

Nous avons expliqué les différentes classifications de la décision qui sont proposé par différent auteurs, puis les caractéristiques de chaque type de décision, et on a déterminé les acteurs qui sont impliqué dans la prise de décision , et nous avons aussi exposé les différents modèles de processus décisionnel dans premier lieu , le modèle de l'acteur unique d'où nous avons déterminé que dans ce modèle le décideur est substantivement rationnel, ensuite nous avons expliqué le modèle organisationnel d'où nous avons traité la rationalité limitée de H.SIMON qui s'oppose à la rationalité illimitée du modèle classique et sans oublier le processus de prise de décision d'Herbert Simon (modèle IMC) .

Et enfin nous avons traité les différents aspects et critères qui va nous permettre d'évaluer le processus décisionnel au sein de l'entreprise (la structure, la rapidité, l'information...).

Chapitre II

La décision stratégique adaptée au modèle IMC

Introduction

L'entreprise grandit dans un environnement, et la stratégie est de sécuriser les ressources de cette entreprise correspondent à l'exigence de cet environnement.

La stratégie est un domaine de connaissance très ancien qui s'est en réalité adapté progressivement dans les entreprises afin d'orienter leurs activités pour survivre ou mieux gagner les parts de marché face à un environnement instable.

Selon **I. Ansoff** (1965) : « *La stratégie consiste à piloter les modifications de relations du système entreprise avec son environnement et de la frontière de ce système avec ce qui n'est pas lui* »⁴⁸, et selon **Gerry Johnson** : « *la stratégie est la direction à long terme d'une organisation* »⁴⁹ Le Diagnostic Stratégique donne une vue d'ensemble de l'entreprise ainsi que de son environnement, une approche qui permet à l'entreprise de considérer ses éléments internes et externes qui tendent à influencer son activité. Ces éléments peuvent identifier leurs forces et leurs faiblesses et les confronter aux opportunités et aux menaces environnementales.

Comprendre l'approche stratégique est le fil conducteur de ce chapitre, dans la première section nous verrons la première étape de l'approche stratégique, le diagnostic interne et externe, puis dans la deuxième section nous concluons le chapitre avec les outils d'analyse et de stratégie des choix, tout cela fait référence aux différentes étapes du modèle IMC, car les étapes d'intelligence et de modélisation du processus IMC incluent toutes les recherches, études et étapes qu'une entreprise effectue avant de prendre une décision.

⁴⁸Ansoff I., Corporate Strategy, SL, Mcgraw-Hill, 1965, P241

⁴⁹Johnson G. Et Alii, « Stratégique », 10e Ed., Paris, Pearson 2014, P672.

Section 01 : Diagnostique interne et le diagnostique externe

1. Le diagnostic interne

Le diagnostic interne est la première étape de l'analyse stratégique. Mener un diagnostic interne permet d'identifier les forces qui expliquent la réussite de l'entreprise ainsi que ses faiblesses.

L'objectif du diagnostic interne est de servir la stratégie de l'entreprise. Un entrepreneur souhaitant faire évoluer la stratégie de son entreprise doit d'abord évaluer si de tels changements sont envisageables. Une entreprise qui cherche par exemple à pratiquer des prix plus bas doit d'abord s'assurer de dégager suffisamment de valeur et de marge pour se le permettre tout en prévoyant la viabilité d'une telle stratégie sur le long terme.

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

1.1 Chaîne de valeur.

Porter propose d'analyser les sources de l'avantage concurrentiel d'une entreprise ou d'un DAS et d'utiliser un instrument qu'il qualifie de fondamental : la chaîne de valeur. Selon Helfer, K. (2013) : « La chaîne de valeur : est l'ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir le produit, c'est l'interdépendance de ces activités qui crée pour l'entreprise de la valeur et de la marge, lorsque la valeur apportée aux clients est supérieure aux coûts supportés par l'entreprise »⁵⁰

Selon Porter on distingue deux types d'activités :

- ❖ **les activités primaires** : elles permettent l'offre de biens (logistique interne, production, Logistique externe, commercialisation et services)
- ❖ **les activités de soutien (support)** : elles améliorent la performance des activités primaires (Infrastructure, gestion des ressources humaines et développement technologique et le Système d'information).

⁵⁰Helfer, Kalika, and al(2013) « *management stratégique* », édition Vuibert, P130.

Chapitre II : la décision stratégique adaptée au modèle IMC

Tableau N°03 : les activités de la chaîne de valeur

Les activités de soutien :

Infrastructure	Ensemble des activités de directions générale, administrative et financière
Gestion des ressources humaines	Les moyens dont dispose l'entreprise pour gérer son personnel, elle comprend le recrutement, la formation et la motivation des individus
Développement technologique	Il s'agit d'un savoir-faire qui est lié à la conception et au développement des produits, des procédés ou d'une source particulière
Système d'information	Les ressources humaines et matérielles permettant la collecte, le traitement, la diffusion et le stockage des informations nécessaires aux décisions et au fonctionnement de l'entreprise

Bouglet. J, « *la stratégie d'entreprise* », 3^{ème} édition Gualino, Paris, P56

-Les activités primaires :

Logistique amont	Elle concerne la réception, stockage et affectation des moyens de production nécessaire au produit (manutention, contrôle de stock)
Production	Transformation des moyens de production en produits finis
Logistique aval	Collecte, stockage et distribution physique des produits aux Clients
Commercialisation	Politique commerciale (prix, produit, distribution et communication)

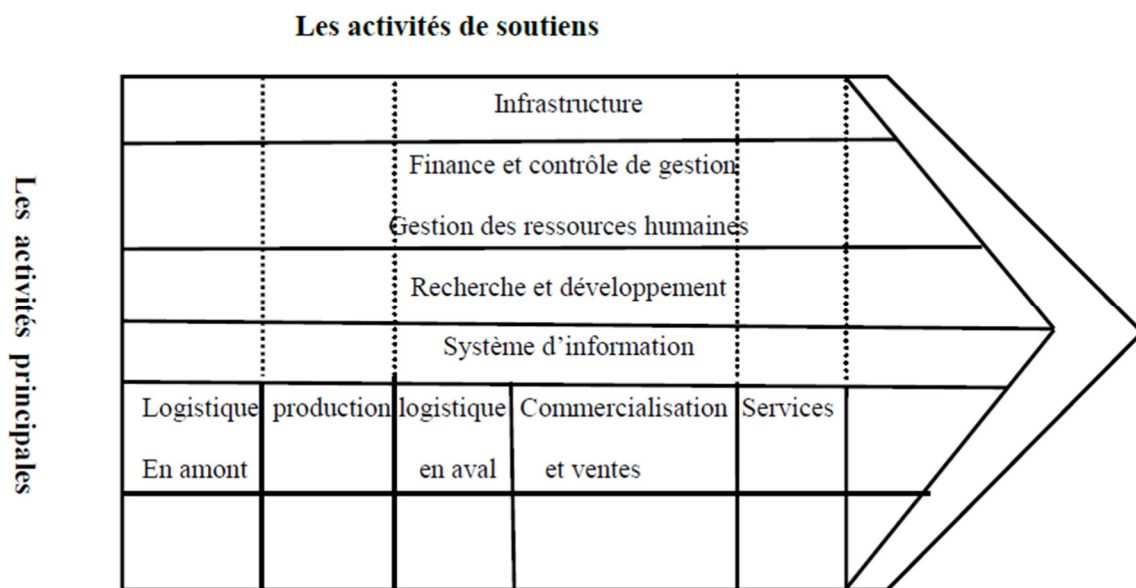
Source : BOUGLET.J, « *la stratégie d'entreprise* », 3^{ème} édition Gualino, Paris, P56

Un diagnostic de cette chaîne de valeur permet d'identifier les activités les plus créatives La valeur est ce qu'une entreprise fait de mieux, ce qui la distingue de ses concurrents ou Autrement dit, pour identifier certaines forces et faiblesses d'une entreprise, une activité représente un avantage si elle génère des bénéfices substantiels.

Chapitre II : la décision stratégique adaptée au modèle IMC

L'entreprise est pleinement intéressée à investir ses efforts pour construire un avantage concurrentiel, et si ce n'est pas le cas, est-il intéressé à Externaliser les fonctions non stratégiques, c'est-à-dire déléguer à des prestataires externes, car Cela lui permet de bénéficier uniquement des compétences de l'entreprise partenaire L'externalisation ne doit jamais concerner des activités stratégiques.

Figure N°06 : la chaine de valeur



Source : Helfer, J .Pierre, (2013), « management stratégique »9ème édition, Vuibert, p136.

1.2 La culture d'entreprise.

Le domaine du management est aujourd'hui envahi de travaux, de publications, de recherches, de colloques traitant de ce que l'on dénomme depuis la fin des années soixante-dix la « culture d'entreprise ».

Ce courant n'a cessé de se renforcer et de grossir jusqu'à constituer, à l'heure actuelle, presque un champ disciplinaire à part entière avec ses spécialités, ses écoles, ses tendances, ses revues, ses numéros spéciaux réguliers dans des périodiques importants.⁵¹

Le diagnostic stratégique d'une structure doit prendre en considération son histoire et sa Culture L'histoire et la culture aident à analyser les opportunités et les contraintes auxquelles

⁵¹TABET AOUL Wassila, ZERROUKI Mohammed Amine, « La culture d'entreprise : quel impact sur le bien-être des salariés au travail ? », Revue ROA IKTISSADIA, Université EchahidHamma Lakhdar, Eloued, Algérie, Issue 9, ISSN 0338-4551, 2015, p380

Les organisations sont confrontées. Pour comprendre l'environnement, il est nécessaire d'observer son évolution au cours du temps⁵².

1.2.1 La définition de culture d'entreprise

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

Selon Maurice THEVENET, la culture d'entreprise est : « *un regroupement de l'ensemble des valeurs, des normes, des symboles, des rituels, des règles qui font l'identité propre de l'entreprise* ». ⁵³.

Olivier MEIER quant à lui l'a défini comme suit : « la culture d'entreprise est l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation. Elle correspond donc à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles, relativement organisées qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise ». ⁵⁴

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

1.2.2 Les composants de la culture d'entreprise.

Les différences culturelles s'expriment de plusieurs façons. Parmi les nombreux termes employés pour décrire les manifestations de la culture, on peut retenir quelques uns dont l'association permet de cerner assez précisément le concept dans sa totalité : les symboles, les héros, les rituels et les valeurs.

❖ Les valeurs

Les valeurs découlent d'expériences vécues par l'individu dans les groupes auxquels il a appartenu : ce ne sont pas la reproduction des valeurs collectives des groupes mais plutôt ce qui reste de la manière dont on a vécu ses expériences. Chaque collectivité crée ses propres valeurs, par référence à des codes existants. Autrement dit, les valeurs sont des idées, des croyances partagées qu'elles soient déclarées ou non dites. ⁵⁵

⁵²Financial Times, PrenticeHall, EXPLORING STRATEGY Text and Cases, 10e Edition, Pearson Education, 2002, P25

⁵³THEVENET Maurice, « La culture d'entreprise », 5ème édition, Que sais-je !, Paris, 2006, P 16

⁵⁴MEIER Olivier, « DICO du manager », édition DUNOD, Paris, 2009, P 51.

⁵⁵THEVENET Maurice, « La culture d'entreprise », 5ème édition, Que sais-je !, Paris, 2006, p 72. 20

❖ Les symboles

Concernent les tenues vestimentaires, les signalétiques, le mobilier et les logos, ils signifient explicitement les signes et les codes, l'environnement et l'ambiance véhiculée par l'entreprise qui s'applique au sein de l'organisation⁵⁶

❖ Les rites

Selon Moscovici, ce sont des « activités de tous les jours, systématiques et programmées

Dans la compagnie. » Ils ont pour fonction de « développer le sentiment d'appartenance, de donner de l'importance aux événements qui véhiculent les valeurs pivots et de fixer la culture pour éviter qu'elle ne fluctue au gré des modes. »⁵⁷

❖ Les mythes

Sont les plus souvent des histoires, des anecdotes qui circulent dans l'entreprise. Elles peuvent être liées aux personnalités qui marquent ou qui ont marqué la vie de l'entreprise. Dans ce cas le fondateur est souvent présenté comme un héros qui a su anticiper les événements, faire preuve d'une pugnacité très forte. Ces histoires peuvent aussi avoir pour objet d'entretenir des valeurs essentielles de l'entreprise.⁵⁸

❖ Les héros

Comme on l'a vu précédemment, participent le plus souvent aux mythes de l'entreprise. Il peut s'agir des fondateurs, des dirigeants qui ont su développer ou sauver l'entreprise. Il peut s'agir aussi des personnes qui serviront de références aux autres salariés.⁵⁹

1.3 Le système d'information et la prise de décision.

Les systèmes d'information ne sont pas bien intégrés à la stratégie, mais les entreprises doivent avoir obligatoirement un système d'information performant, capable de collecter des informations permettant l'application efficace ou efficiente de cette stratégie. Et d'autre terme, effectuer un suivi de l'information, ce qui peut aider les gestionnaires à prendre décision d'adopter la stratégie.

⁵⁶.DARBELET. M, et all, « L'essentiel sur le management », 5^{ème} édition, BERTI, Alger, 2009 et 2011, P 270.

¹⁰ Moscovici : Directeur d'études à l'Ecole des hautes études en sciences sociales, et Directeur du Laboratoire Européen de Psychologie Sociale à la Maison des sciences de l'homme à Paris.

⁵⁸DARBELET. M et all, op.cit , P 269.

⁵⁹DARBELET. M, et all, op.cit, 2009 et 2011, P 270

1.3.1 Définition Système d'information

Pour Ermine-Group ESCP(1994) : « Le système d'information d'une entreprise est le sous-système qui englobe tous les composants de l'entreprise dont les interactions sont de type informationnel. Il a pour objectif de fournir aux différents niveaux de l'organisation les informations permettant d'accompagner et de contrôler le fonctionnement de l'entreprise »⁶⁰

« Un système d'information est un ensemble de processus formels de saisie, de traitement, de stockage et de communication de l'information, basés sur des outils technologiques, qui fournissent un support aux processus transactionnels et décisionnels, ainsi qu'aux processus de communication actionnés par des acteurs organisationnels, individus ou groupes d'individus, dans une ou plusieurs organisation »⁶¹

1.3.2 Les fonctions de système d'information

Les systèmes d'informations au sein d'un organisme ont principalement 4 fonctions clés qui grâce à ses dernières, font en sorte que le flux d'information au sein de l'organisme soit géré et exploité d'une façon des plus efficaces, Ces quatre fonctions sont : la collecte d'information, la mémorisation de l'information, le traitement de l'information, et la diffusion de l'information.

La collecte de l'information :

Pour toute organisation, l'information est considérée comme un capital très important et précieux pour cette dernière, vu qu'elle lui permet de prendre des décisions, ainsi que de superviser et de piloter son activité, d'autant plus que la bonne gestion de ses information permettra également de créer de la valeur ajouté.

L'information peut provenir de deux sources différentes :

❖ Une information interne :

C'est le flux d'information généré par les structures et services internes à l'organisation (service comptable, commercial, GRH ...), ainsi que l'aspect informel des informations qui circulent au sein de cette dernière, tel que l'état psychologique des salariés, leur taux de satisfaction, le climat social qui règne au sein de l'organisme ...

⁶⁰Pierre Emmanuel Arduin et AL, op cite, p, 1.

⁶¹S .Alter, information système : a management perspective, Benjamin Commings publishing comany ; 2^{ème} édition, 1996, p, 2.

❖ Une information externe :

Il s'agit des informations récoltés depuis des parties prenantes externes à l'organisation (tel que les fournisseurs, les clients, l'Etat...) L'organisme doit prendre en considération ce flux d'information externe afin qu'elle puisse faire face aux différents changements de l'environnement qui est connu comme étant instable, pour ainsi adapter ses SI afin de bien servir l'organisation.

✚ La mémorisation de l'information :

Une fois que l'information est collectée et saisie, cette dernière doit être enregistrée et stockée de façon à ce qu'elle soit réutilisable en cas de besoin par l'organisation, et pour cela, l'information doit être stockée de façon stable, durable et sécurisée.

Les informations collectées sont donc stockées dans des fichiers, ou des bases de données (BDD). Si le fichier qui est considéré comme étant un ensemble de données réunis sous le même nom, la BDD est quant à elle considérée comme étant une structure de rangement d'informations.

✚ Le traitement de l'information:

Après avoir collecté et stocké l'information, cette dernière est maintenant disponible pour être traitée. Cette opération consiste à créer de nouvelles informations à partir d'informations déjà existantes et cela à travers des outils informatiques bien définis ou des opérations manuelles. Le traitement de l'information peut prendre quatre formes différentes :

A- la consultation de l'information : c'est le fait d'accéder à l'information dans son état brut sans aucune modification.

B- l'organisation de l'information : il s'agit de classier et structurer l'information selon des critères bien définis, comme un regroupement par zone géographiques, par activités, par clients ...Etc.

C- mettre à jour l'information : cette opération consiste à actualiser les informations enregistrées.

D- produire de nouvelles informations : en exploitant les informations déjà existantes, ce traitement nous permettra de créer de nouvelles informations et ainsi de la valeur ajoutée.

✚ Diffuser l'information:

Chapitre II : la décision stratégique adaptée au modèle IMC

Le système d'information a pour objectif final de diffuser l'information vers toutes les entités fonctionnelles de l'entreprise. « Quel que soit son origine ou ce qu'elle représente, une information n'a de valeur que si elle est communiquée aux bons destinataires, au bon moment et sous une forme directement exploitable »⁶²

Une fois l'information traitée, cette dernière est appelée à être mise à dispositions des exécutifs de l'organisation afin de l'utiliser pour garantir le bon déroulement des différents tâches et activités de l'entreprise. Ces diffusions peuvent être :

- Des diffusions écrites : comptes-rendus, rapports...
- Des diffusions orales : réponses automatique des systèmes vocaux.
- Des diffusions directes : modèles, sorties sur écrans...

1.3.3 Le rôle de système d'information dans la prise de décision

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

Tous les systèmes d'information doivent aider, pendant ou après une prise de décision⁶³

A l'amont de la prise de décision :

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

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

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

Après la prise de décision :

⁶²Francis Bock, Découvrez le monde des systèmes d'information.

⁶³Charron J.L, Separi S, "Organisation et gestion de l'entreprise", 1er Ed, Paris, Ed Dunod, 1998, P311. :

Chapitre II : la décision stratégique adaptée au modèle IMC

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

Dans le suivi des conséquences de la prise de décision :

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

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

2. Le diagnostic externe

La décision de chaque entreprise sera affectée par l'environnement externe et par cette raison, elle développera une évaluation pour étudier cet environnement.

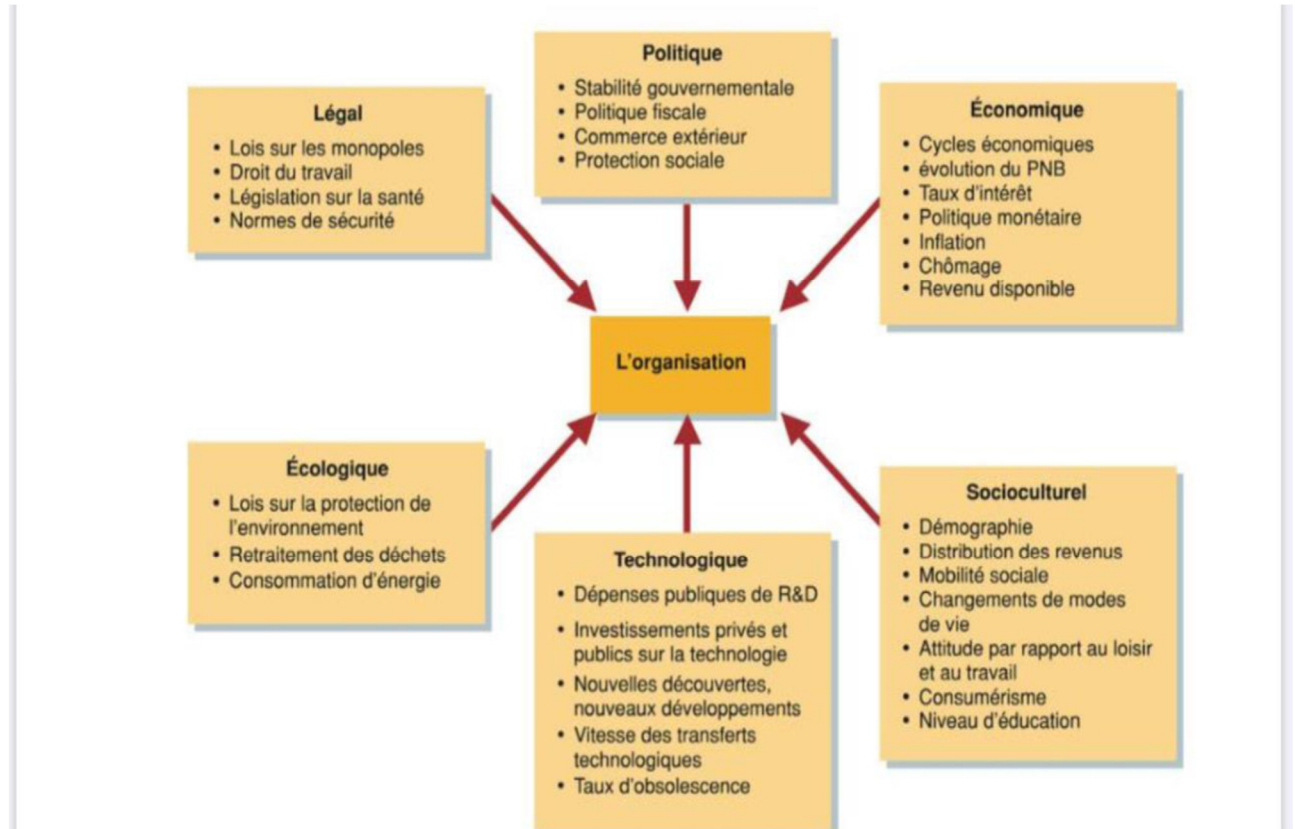
Chaque décision de l'entreprise est influencée par l'environnement externe pour cela les entreprises élaborent une évaluation pour étudier cet environnement, il existe deux catégories de l'environnement : la macro environnement et le micro environnement, l'analyse PESTEL pour le premier et l'analyse de l'attrait de l'industrie pour le seconde.

2.1 L'analyse PESTEL

Chapitre II : la décision stratégique adaptée au modèle IMC

L'analyse PESTEL est un outil stratégique qui permet d'évaluer le positionnement de l'entreprise, et dont le nom est composé des initiales des mots suivants : Politique, Économique, Social, Technologique, Écologique et Légal.

Figure N° 07: Le modèle de PESTEL.



La source : G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, F. Fréry ; Stratégique ; 7ème Edition ; Peason Education ; 2005.

- **P- L'environnement Politique**

Il est bien évident que les entreprises sont étroitement dépendantes des contraintes politiques soit qu'elles résultent du changement de couleur politique du gouvernement soit qu'elles résultent de modifications liées aux nationalisations, privatisations...etc.

- **E – L'environnement Economique**

Il fait apparaître une évolution du capitalisme moderne. La crise remet même en question les modes de gouvernance de l'entreprise. On ne peut plus parler d'un capitalisme mais de « plusieurs capitalismes » — en effet, le capitalisme « à la japonaise » diffère considérablement du capitalisme « à l'américaine » ou du capitalisme « à l'européenne ». La réalité que l'on met derrière ce terme est, de ce point de vue de plus en plus difficile à cerner. Le gigantisme

Chapitre II : la décision stratégique adaptée au modèle IMC

industriel caractérise les économies occidentales et l'interventionnisme de l'état est plus ou moins poussé selon les pays.

- **S – L'environnement socioculturel**

Il s'agit ici de l'évolution du style de vie des consommateurs ainsi que des valeurs sociales, des goûts et des besoins. A titre d'exemple voilà quelques variables de cet environnement : Comportement d'achat ; Tendances démographiques (vieillesse de la population, taux de natalité, mobilité de la population, âge moyen au 1er enfant, etc.) ; Immigration (tensions entre les nationalités, langues) ; Codes d'éthiques ; Valeurs, aspirations, croyances ; Groupes de pressions et de protection des consommateurs ; Aspirations nationales ; État civil (séparations, divorces, taux nuptialité, familles monoparentales et reconstituées) ; Scolarité / décrochage scolaire.

- **T – L'environnement technologique**

Il fait l'objet d'une surveillance permanente. L'innovation est devenue une composante essentielle de la compétitivité de l'entreprise et on peut même dire, dans une certaine mesure, que l'innovation est la forme la plus « cruelle » de concurrence dans la mesure où elle peut aboutir à la disparition de certaines entreprises. Dans ce domaine de nombreux changements peuvent affecter l'entreprise tant sur le plan de la fabrication (mise en œuvre de nouveaux procédés) que sur celui de la gestion (développement de l'informatique de gestion dans tous les domaines) ou encore de l'approvisionnement.

- **E – L'environnement écologique**

Les entreprises progressent vers davantage de respect de l'environnement à cet égard la démarche dépasse de loin l'installation de bacs à recyclage ou de campagnes écologiques antipollution ou d'incitations à économiser l'eau et l'électricité ! Il faudra s'intéresser à la provenance des produits, aux matériaux utilisés, aux mentalités. Par ailleurs, l'entreprise ne doit pas oublier que le consommateur est de plus en plus attentif à tous ces éléments. Environnement physique (pollution de l'eau, l'air, sol) ; Infrastructure de transport ; Conséquences écologiques (désastre naturel, changements climatique ; Interventions gouvernementales (gestion des déchets, émission des gaz à effet de serre).

- **L – L'environnement légal**

Chapitre II : la décision stratégique adaptée au modèle IMC

Lois et règlements (ex. : normes du travail, décrets, sécurité au travail, taux d'imposition avantages sociaux) ; Participation du gouvernement dans l'industrie ; Engagement ou désengagement de l'Etat envers services publics ; L'Etat règlement l'activité économique en encadrant l'emploi, la concurrence, en adoptant une politique plus ou moins restrictive au niveau du crédit, etc. pour beaucoup d'entreprises, cet interventionnisme étatique est pesant par les contraintes qu'il impose.

2.1.1 Application du model PESTEL.

L'analyse PESTEL comprend trois étapes. Premièrement, il est nécessaire de comprendre les différents facteurs qui affectent l'environnement macroéconomique d'une entreprise. Deuxièmement, il est nécessaire d'extraire les tendances structurelles actuelles et futures. Enfin, l'analyse de ces informations doit pouvoir mettre en évidence différents scénarios d'évolution environnementale, et l'entreprise ajustera sa stratégie de développement en conséquence. L'utilisation de l'analyse PESTEL est essentielle car les changements de l'environnement macroéconomique d'une entreprise peuvent lui être fatals. En fait, les entreprises ne peuvent pas l'influencer, donc leurs seules armes sont l'anticipation et l'adaptation.

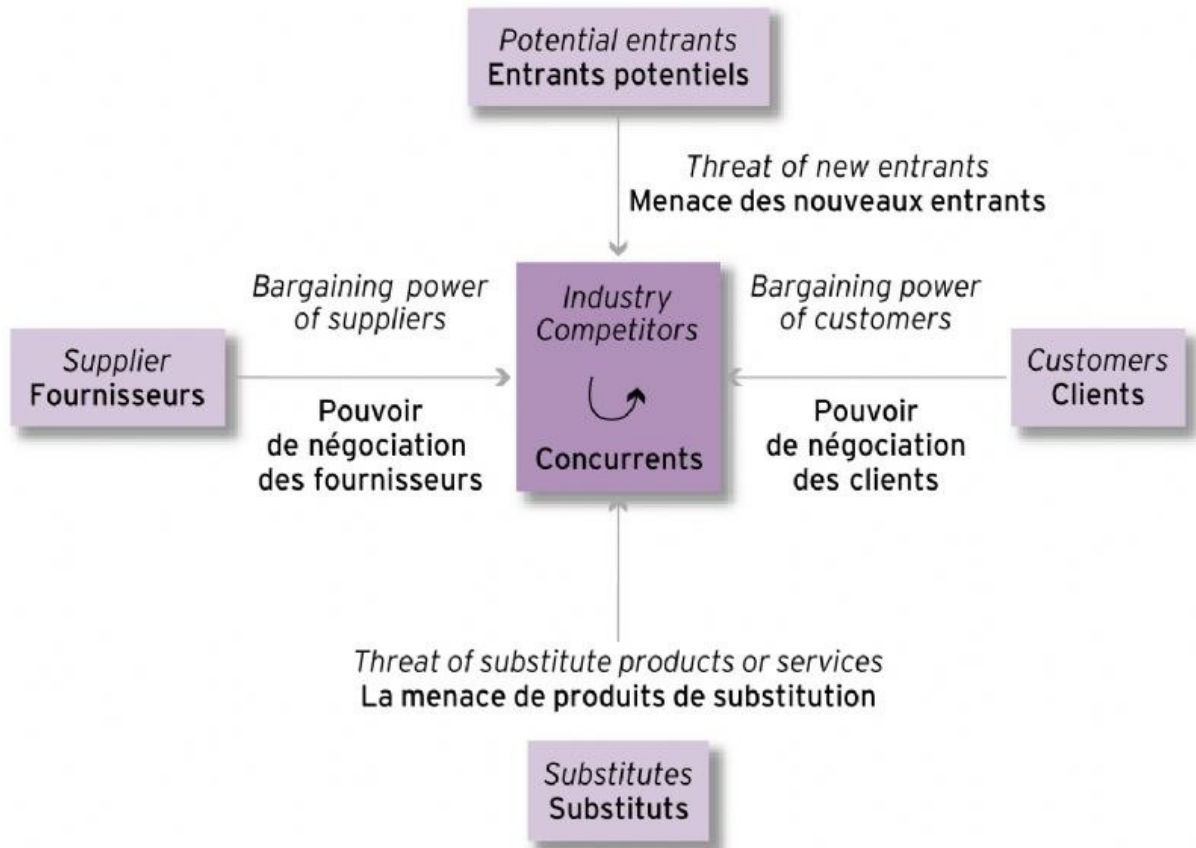
Donc, les entreprises s'insèrent dans leur environnement et le façonnent. Pour minimiser les incertitudes environnementales les entreprises entretiennent entre elles des relations variées d'une part elles s'affrontent sur des marchés et se livrent à une concurrence plus ou moins féroce et d'autre part des relations de complémentarité.

2.2 Les cinq forces de M. PORTER

Le modèle des 5 forces de Porter représente l'environnement concurrentiel de la firme. Il s'agit d'une veille pour éviter de mettre l'avantage concurrentiel en danger et d'assurer la rentabilité des produits à long terme. Pour l'entreprise, cette vision est importante car elle est en mesure d'orienter ses innovations en termes de choix de stratégies et d'investissements. La rentabilité des activités au sein de la structure industrielle dépend des forces suivantes :⁶⁴

Figure N° 08: les cinq forces de M.PORTER

⁶⁴national agency for innovation and research luxinnovation.



Source : PORTER M., ‘l’avantage concurrentiel’, édition Dunod, Paris, 2005, p. 15.

2.2.1 L’intensité de la concurrence entre entreprises du secteur

Au sein d’un secteur la concurrence entre firmes détermine l’attrait pour le secteur. Les entreprises luttent pour maintenir leur rapport de force. La concurrence évolue en fonction du développement du secteur, de la diversité ou de l’existence de barrières à l’entrée. En plus il s’agit d’une analyse du nombre de concurrents, des produits, de l’identité des marques, des forces et faiblesses, des stratégies, des parts de marché.

2.2.2 La menace de nouveaux entrants

Toute entreprise a intérêt à créer autour d’elle des barrières d’entrée pour ne pas voir arriver une multitude de concurrents. Il s’agit soit de nouvelles entreprises soit de firmes ayant l’intention de se diversifier. Ces barrières peuvent être légales (brevets, réglementations, ...), industrielles (produits ou marque unique, ...), L’arrivée de nouveaux entrants dépend donc aussi de l’ampleur du marché (économie d’échelle), de la réputation d’une entreprise déjà installée, du coût d’entrée, de l’accès aux matières premières nécessaires, des standards techniques, des barrières culturelles,

2.2.3 La menace de produits de substitution :

Chapitre II : la décision stratégique adaptée au modèle IMC

Les produits de substitution peuvent être considérés comme une alternative par rapport à l'offre du marché. Ces produits sont dus à l'évolution de l'état de la technologie ou à l'innovation. Les entreprises voient leurs produits être remplacés par des produits différents. Ces produits ont souvent un meilleur rapport prix/qualité et viennent d'un secteur où sont réalisés des profits élevés. Ces produits de substitution peuvent être dangereux et l'entreprise doit être en mesure d'anticiper pour faire face à cette menace.

2.2.4 Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Le pouvoir de négociation des fournisseurs est très important sur un marché. Des fournisseurs puissants peuvent imposer leurs conditions en termes de prix, de qualité et de quantité. A l'inverse s'il y a beaucoup de fournisseurs, leur influence est plus faible. Il faut analyser le nombre de commandes réalisées, le coût de changement de fournisseurs, la présence de matières premières de substitution.

2.2.5 Le pouvoir de négociation des clients :

Si le pouvoir de négociation des clients est élevé, ils influencent la rentabilité du marché en imposant leurs exigences en matière de prix, de service, de qualité, Bien choisir ses clients est primordial car il faut éviter de se retrouver en situation de dépendance vis-à-vis d'eux. Le niveau de concentration des clients leur accorde plus ou moins de pouvoir. Généralement leur pouvoir de négociation tend à être inversement proportionnel à celui des fournisseurs.

2.3. La veille stratégique.

2.3.1 L'historique du concept de veille stratégique :

La veille est une pratique récente développée avec l'émergence de la société de connaissance, où l'accès à l'information fiable est pratiquement difficile. Les entreprises trouvaient qu'une mise en place d'une nouvelle forme de gestion de l'information est indispensable pour leur survie sur des marchés de plus en plus concurrentiels.

La discipline de la veille a vu le jour vers les années 1950 aux USA sous forme de veille concurrentielle. Et en Europe vers les années 1980 sous forme de veille technologique.

DJEFLAT, 2004 a constaté que le développement cette discipline a passé par quatre étapes citées dans le tableau suivant :

Tableau N° 04 : les étapes de développement de la veille stratégique d'après (DJEFLAT 2004)

Chapitre II : la décision stratégique adaptée au modèle IMC

Etapes	Caractéristiques	Remarques
Etapes 01	La notion de veille technologique a débutée dans le domaine des informations scientifiques et techniques qui couvre essentiellement les disciplines processus industriels et recherche/développement	L'objectif de la veille technologique était l'amélioration de la compétitivité interne des entreprises industrielles.
Etapes 02	L'élargissement des préoccupations des industriels à l'aspect « marchés ». Cet élargissement s'est concrétisé par la naissance de la veille concurrentielle (économique)	Le marketing était à l'origine de cet élargissement
Etapes 03	Elargissement des préoccupations aux décideurs des entreprises. D'où la naissance de la veille stratégique	La veille stratégique est appelée également veille globale
Etapes 04	Elargissement des préoccupations à grande échelle avec la naissance de la notion intelligence économique.	

Source : DJEBABRA.M et al, « Implantation de la fonction veille stratégique dans une unité industrielle : cas de la SCIMAT-Algérie » ; Intelligences Journal – numéro 1 – septembre 2012,

2.3.2 Définition la veille stratégique

La veille stratégique est un outil d'aide à la décision pour les directions des entreprises et organisations. Elle recouvre les phases de cadrage, collecte de l'information, d'analyse, de partage et de collaboration et de diffusion de l'information. Impliquant des procès itératifs et une collaboration forte entre veilleurs et experts, elle doit s'appuyer sur une animation des communautés et une administration précise des projets de veille. Notons que les outils de visualisation sont de plus en plus présents pour faciliter l'analyse des données issues de la veille.

La veille stratégique regroupe différents types de veille (veille concurrentielle, la plus courante, veille produits, veille technologique, veille fournisseurs, veille juridique...).⁶⁵

⁶⁵<https://blog.digimind.com/fr/veille-strategique/definition-la-veille-strategique-par-digimind-calendrier-de-lavent-du-marketing-digital>

Selon H.Lesca , la veille stratégique « est le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative de son environnement extérieur dans le but créatif d'ouvrir des fenêtres d'opportunités et de réduire son incertitude et ses risque»⁶⁶

2.3.3 Pourquoi faire de la veille stratégique ?

Répondre à la question : pourquoi les entreprises font de la veille stratégique ? Revient surtout à identifier les finalités qui lui sont assignées. Faire de la veille n'est pas une finalité en soi. C'est davantage un outil, un moyen qui participe à la réalisation d'un processus, au développement d'une activité ou à la conception d'une stratégie. Selon N. Lesca (2002) la veille est principalement associée à cinq thèmes du management stratégique: la planification, le positionnement stratégique et l'avantage concurrentiel, la décision, l'adaptation et la réactivité, l'innovation et l'anticipation des discontinuités, parfois aussi plusieurs de ces processus à la fois.⁶⁷

Soutenir la réactivité

La réactivité se définit d'une manière générale comme «la capacité à présenter une modification en réponse à une action extérieure» (G. Gueguen, 1997) G. Gueguen:« L'entreprise doit-elle réagir face aux turbulences environnementales? Propos de réflexion »⁶⁸. Elle permet à l'entreprise de s'adapter en permanence aux changements qui surviennent dans son environnement. Afin de mieux réagir aux changements en provenance de l'environnement, l'entreprise doit être à l'écoute permanente de celui-ci. C'est en ce sens que G. Gueguen (1997) disait que « plus l'entreprise sera à l'écoute de son environnement, plus elle aura de chances de réagir d'une façon adéquate ».

Résoudre et soutenir la décision

Le modèle de décision (IMC) représenté par Herbert Simon 1945, qui stipule que l'efficacité de la prise de décision repose sur la capacité du décideur à disposer au moment opportun de la bonne information, s'appuie sur trois phases. Ces dernières sont : l'intelligence, la modélisation et le choix. Selon la théorie décisionnelle l'efficacité de la prise de décision repose sur la capacité du décideur à

⁶⁶Martinet et Y-M Marti : « l'intelligence économique : Comment donner de la valeur concurrentielle à l'information », 2^e édition, Paris, Organisation, 2002, p 13.

⁶⁷.Lesca N «Construction du sens : le cas de veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce », pp8.11, thèse de Doctorat, en science de gestion, école doctorale en science de gestion, 2002.

⁶⁸6^eème AIMS, 24-27 juin HEC Montréal, Canada, 1997

Disposer au moment opportun de la bonne information. En effet, la veille est un élément crucial dans la prise de décision stratégique. Elle soutient cette dernière dans la phase d'intelligence et du choix

Explorer et soutenir l'anticipation

Marteau et Lesca (1986)⁶⁹. Rapportent que certaines entreprises font de la veille pour accroître leur capacité à détecter le plus tôt possible les informations qui préfigurent le changement et anticiper le changement, notamment les ruptures et les discontinuités éventuelles qui pourraient survenir dans l'environnement pertinent de l'entreprise. Dans ce cas, la finalité de la veille stratégique serait de favoriser l'anticipation des nouvelles opportunités et de se prémunir contre les dangers suffisamment tôt pour les traiter efficacement.

Section 2 : Les outils d'analyse et le choix stratégique

1. Les outils d'analyse stratégiques

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

1.1 La matrice BCG

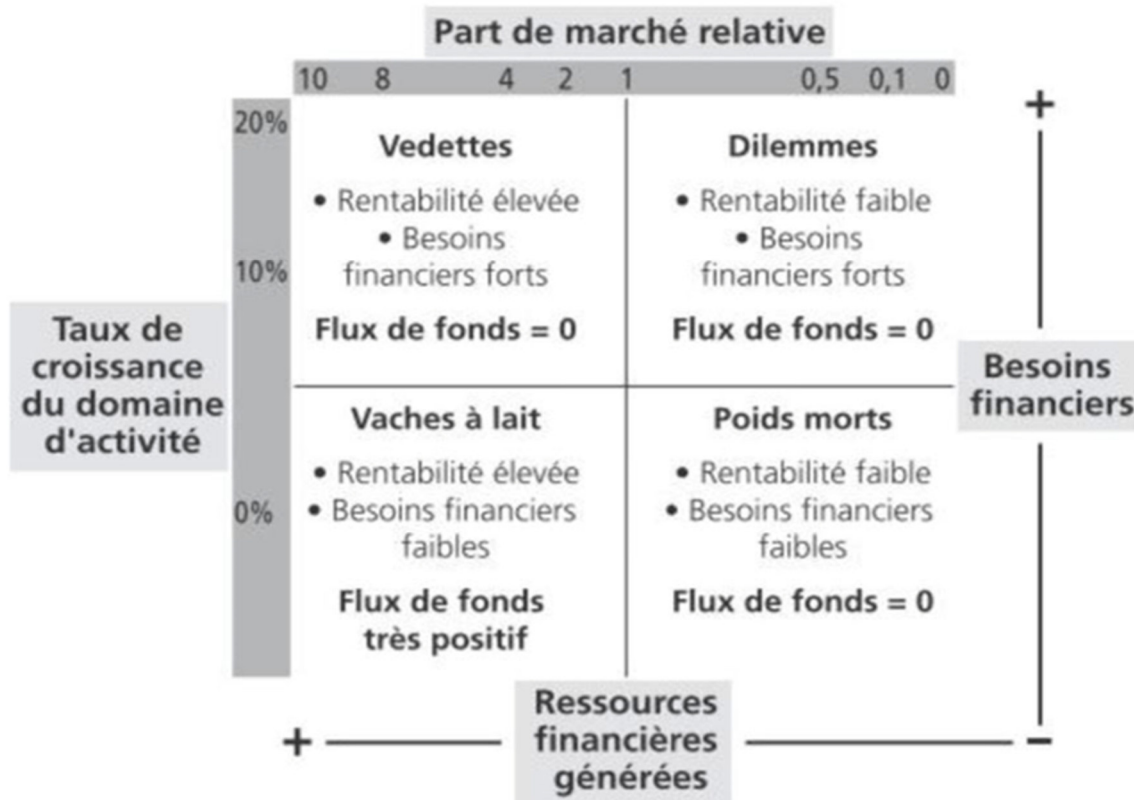
La matrice de gestion du portefeuille la plus célèbre est celle du Boston Consulting Group développée dans les années 1960 (voir la figure). Le principe de la matrice BCG consiste à positionner chacun des DAS selon deux axes : la part de marché relative du DAS (c'est-à-dire le fait qu'il soit ou non leader sur son marché) et le taux de croissance du marché. Une part de marché élevée et une croissance forte sont bien entendu attractives. Cependant, une croissance forte exige d'importants investissements, par exemple pour renforcer la capacité de production ou pour développer les marques. Il doit donc exister un équilibre au sein du portefeuille, les sur plus générés par les DAS dont la croissance est faible servant à financer ceux dont la croissance est forte. Sur la matrice, chaque DAS est représenté par une bulle, dont la surface est proportionnelle à son chiffre d'affaires⁷⁰.

Figure N° 09 : La matrice BCG ⁷¹

⁶⁹Cité par : Lesca. N (2002), op cit, p 10

⁷⁰A.C. Hax et N.S. Majluf, Stratégie Planning : Models and Analytical Techniques, coordonné par R.G, éd. Dyson Wiley, 1990, p58.

⁷¹Francine Séguin, TaïbHafsi, Chrétienne Demers, (2008), op.cit., p148.



Source : Stratégor « 1998 », p117

La matrice BCG permet ainsi de distinguer quatre types d'activités ⁷²:

- Une **vache à lait** est un domaine d'activité leader sur un marché mature. Étant donné que la croissance est faible et que les conditions de marché sont stables, le besoin d'investissement est souvent limité. Par ailleurs, les volumes supérieurs à ceux de la concurrence permettent d'obtenir des coûts inférieurs et donc des marges plus élevées.

Par conséquent, les vaches à lait sont utilisées pour financer les autres activités ;

- Une **étoile** (ou star) est un domaine d'activité leader sur un marché en croissance. Il faut généralement investir lourdement pour obtenir et conserver cette position, mais gains d'expérience générés par des volumes supérieurs laissent encore espérer une rentabilité positive. De plus, les étoiles bénéficient des flux de trésorerie générés par les vaches à lait. Lorsque la croissance de leur marché ralentit, les étoiles deviennent à leur tour des vaches à lait ;
- Un **dilemme** est un domaine d'activité suiveur sur un marché en croissance. On peut tenter d'investir massivement (grâce aux vaches à lait) pour accroître la part de marché du dilemme afin d'en faire une étoile, mais il n'est pas certain que cette politique porte

⁷² Ibid., p69.

Chapitre II : la décision stratégique adaptée au modèle IMC

ses fruits avant que le marché n'atteigne sa phase de maturité, auquel cas le dilemme devient un poids mort. Étant donné que tous les dilemmes ne deviennent pas des étoiles, le BCG recommande d'en détenir plusieurs ;

- **poids mort** est un domaine d'activité suiveur sur un marché statique ou en déclin, ce qui constitue la pire des situations, pouvant mener à une consommation disproportionnée de temps et de ressources. Le BCG recommande de céder ou de mettre fin à ces activités.

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

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

1.2 La matrice ADL (Arthur D. Little)

Le modèle ADL (ou modèle maturité) est un outil d'aide à la décision développé par le cabinet de conseil en stratégie américain Arthur D. Little. Il aide à positionner l'entreprise face à ses concurrents. La matrice ADL est présentée sous forme de tableau, mettant l'accent sur la maturité de l'activité, la position concurrentielle de l'entreprise et le chiffre d'affaires qu'elle a réalisé. A ce titre, il différencie les activités à fort potentiel concurrentiel de celles qui sont les mieux délaissées.

Figure N° 10 : la matrice ADL.

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

Stratégie recommandées dans la matrice ADL :

- DEVELOPPEMENT (diagonal ascendante)
- DEVELOPPEMENT SÉLECTIF (diagonal descendante)
- REDRESSEMENT (diagonal descendante)
- ABANDON (diagonal descendante)

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

L'intérêt de la matrice ADL réside également dans le fait qu'on peut situer les concurrents à l'intérieur d'une même grille et prévoir leur avenir à plus ou moins long terme. La position relative sur un secteur est donc particulièrement bien illustrée et permet de saisir les opportunités et les risques qui concernent un métier précis dans son champ concurrentiel⁷³.

Cet outil, par ordre chronologique, a été conçu par le cabinet Arthur D. Little à partir des deux variables suivantes ⁷⁴:

- **le degré de maturité du marché,**

Il permet de mesurer les bénéfices, les risques sectoriels et l'intensité de risque des secteurs économiques. Besoins en capital pour y vivre.

- **la position concurrentielle de l'Entreprise,**

⁷³Bojin, Jacques. Schoettl, Jean-Marc. « L'essentiel de la stratégie ». Paris. Édition eyrolles, 2012, P-289.

⁷⁴Robert V.L. Wright Arthur D. LITTLE un système pour gérer la diversité, 1973, p325.

Chapitre II : la décision stratégique adaptée au modèle IMC

Domaines d'activité stratégiques, permettant de prendre en compte la compétitivité de l'entreprise face à ses concurrents.

À l'aide de ces deux variables, A.D.L. construit une matrice lui permettant de caractériser les Centres de stratégie⁷⁵. Ainsi, au regard de la "maturité" du marché, A.D.L. estime que dans son En principe, une industrie passe par quatre étapes (distinctes) dans son cycle de vie : "Démarrage - Croissance - Maturité Déclin/Vieillessement". Ces critères peuvent décrire l'apparence habituelle de chaque phase :

- **la phase de démarrage**

Elle se caractérise par un fort taux de croissance du marché, une volonté constante Passer d'un non-consommateur relatif à un nouveau client, changer ou Changements technologiques fréquents et rapides et parts de marché automatiques Dispersés et détenus par des concurrents pas encore clairement établis Segments de marché délimités. La première personne à mettre les pieds sur cette scène devra composer avec tous les concurrents proposant des produits qu'ils souhaitent remplacer ;

- **La phase de croissance**

Il se caractérise par un taux de croissance plus faible mais toujours très fort, nous Commencer à voir la stabilisation des clients, des concurrents et des parts de marché part de marché et développement technologique. Les nouveaux "entrants" sont Moins et plus difficiles à pénétrer. C'est à ce stade que Les entreprises qui savent le mieux mobiliser diverses ressources pourront prendre Meilleur coût de part de marché ;

- **La phase de maturité**

Croissance faible, à peu près proche du PNB, à L'environnement se stabilise et devient plus prévisible, cela n'empêche en rien intensité concurrentielle. Il s'agit de tout type d'étape de conflit entre concurrents place, pour ceux qui veulent une part du gâteau qui ne pousse plus, même Concurrents "Occasion manquée" ;

- **La phase de vieillissement**

La stagnation doit être établie d'abord, suivie d'une réduction de la demande, ce qui conduit à Les candidats à un mandat diminuent en nombre, puis en ampleur La gamme de cotations de produits offertes au marché. A ce stade, le conflit Calmez-vous car plus personne n'en veut vraiment. En ce qui concerne la position concurrentielle de l'entreprise dans le segment de

⁷⁵Gérard Garibaldi (2008), op.cit, pp284, P286.

Chapitre II : la décision stratégique adaptée au modèle IMC

marché stratégique; c'est un élément de définition très complexe car on ne peut pas se contenter d'un seul Type standard, générique. il peut être définie à l'aide de nombreux critères afin de bien Caractérisé par rapport aux performances des concurrents, à partir de ⁷⁶:

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

La difficulté est que, par définition, certains de ces critères sont Qualitatifs, et il existe des risques subjectifs importants lors de l'utilisation. L'analyse A.D.L permet un diagnostic plus fin que le BCG, notamment dans les cas suivants Produits en phase de lancement sur le marché : caractérisés par la croissance Lent, par exemple stade de maturité, si la part de marché du produit est faible, Au BCG, il sera considéré comme "le respect de soi", alors qu'en A.D.L. si sa place existe toujours défendable. On penserait à juste titre qu'il faut la

« Rediriger », c'est-à-dire en Choisissez quelque chose de mieux, comme le segment que vous cibleriez. Car c'est là que l'entreprise dispose des meilleurs atouts, non seulement en termes absolus, mais Aussi le plus important par rapport aux autres concurrents.

Il faut y aller, pratiquement dans tous les cas, recommande A.D.L., même si certains marchés en début de cycle de vie peuvent présenter à terme bien des surprises et révéler bien des risques pour l'Entreprise.

1.3 La matrice McKinsey

La matrice développée par le cabinet de conseil McKinsey (Day, 1984) est basée sur Même principe que la matrice BCG : placer la DAS d'une entreprise sur un cadre dérivé L'intersection des deux dimensions est liée à l'attractivité de l'activité d'une part et à l'attractivité de l'activité

⁷⁶Ibid, P286, P287.

Chapitre II : la décision stratégique adaptée au modèle IMC

d'autre part, pour la position concurrentielle de l'entreprise sur ces DAS⁷⁷.différent du modèle BCG, McKinsey n'est pas seulement basé sur une logique financière, considérant facteurs qualitatifs. Il s'intéresse au marché, tout comme le BCG s'intéresse à l'entreprise dans son ensemble⁷⁸ Le premier axe du modèle est la valeur d'une surface active entreprises, c'est-à-dire non seulement le taux de croissance du domaine d'activité, mais aussi Ce champ représente les intérêts de l'entreprise.

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

Le deuxième axe est la position concurrentielle de l'entreprise dans un certain domaine d'activité, son Où il se situe dans le cycle de vie et les risques qu'il pose à l'entreprise. Donc pas Limitez l'analyse aux parts de marché relatives telles que BCG.

Figure N° 11 : la matrice MCKinsey⁷⁹

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

Source : modèle adapté de Stratégor (2004).

⁷⁷Franck, Brulhart, « les 7 points clés du diagnostic stratégique », Paris, Eyrolles, 2009, P-112.

⁷⁸Le management stratégique : de l'analyse à l'action, op.cit, P149, P150.

⁷⁹Stratégor (2004), op.cit, p279.

• Avantages et limites de la matrice McKinsey⁸⁰ :

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

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

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

Les limites :

Malgré tous les avantages que les matrices apportent à l'entreprise, celles-ci présente

Également de nombreuse limites car :

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

1.4 La matrice SWOT :

C'est une matrice à double analyse (interne et externe), qui synthétise l'analyse stratégique. L'analyse SWOT appelée aussi AFOM c'est un outil d'analyse stratégique.

L'analyse SWOT consiste à déterminer si une combinaison des forces et des faiblesses de L'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement ou s'il est possible d'identifier ou de créer d'éventuelles opportunités qui nous permettent de mieux tirer profit des ressources unique ou des compétences distinctives de l'organisation.

Dans les deux cas, nous cherchons à établir une adéquation entre, d'une part la capacité stratégique de l'organisation et d'autre part les facteurs clés de succès de l'environnement, soit en modifiant l'une (par acquisition de nouvelles ressources et compétences), soit en modifiant les autres (en s'adressant à un nouveau marché ou en cherchant à transformer les pratiques établies sur le marché existant).⁸¹

L'analyse SWOT permet d'identifier les axes stratégiques à développer. Bien qu'avant tout destinée à la planification, l'analyse SWOT peut servir à vérifier que la stratégie mise en place

⁸⁰Gérard Garibaldi(2008), op.cit, p413.

⁸¹Gerry Johnson; Et All « Stratégique 7e édition», op.cit P12-P13.

Chapitre II : la décision stratégique adaptée au modèle IMC

constitue une réponse satisfaisante à la situation décrite par l'analyse. Ainsi, nous pouvons expliquer les éléments de cette matrice de manière suivante⁸² :

- **Les menaces** : ce sont les faits provenant du marché ou de son environnement et qui ne sont pas favorables. Ainsi, l'arrivée de nouveaux concurrents, la fusion de deux concurrents les rendant plus compétitifs, une réglementation restrictive, un segment de marché en régression, une instabilité internationale ayant des répercussions sur le marché...etc.; ⁸³
- **Opportunités** : elles correspondent aux faits ou tendances du marché et de son environnement qui sont plutôt favorables. Ainsi, une nouvelle technologie, un segment de marché en forte croissance, un fort pouvoir d'achat du marché cible, un segment de marché émergent en forte progression, la chute d'un concurrent, une reprise économique...etc. ;
- **Des forces** : ce sont les atouts de l'entreprise et de ses gammes de produits ou services. Ce sont ses points forts par rapport aux concurrents.

Par exemple : une image d'innovateur, une excellente qualité, une gamme large et complète, une bonne relation client, une part de marché importante...etc. ⁸⁴;

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

⁸²Bruno Bachy et all, Toute la fonction management, Paris, Dunod, 2010, .P61.

⁸³ 51 Gerry Johnson; Et All « Stratégique 7e édition», op.cit P12-P13.

⁸⁴Bruno Bachy et all (2010), Ibid. P61.

Figure N° 12 : La matrice SWOT

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

Source : Philip Kotler, et all, Marketing Management, 4^{ém} édition, paris, Pearson, 2012, P54

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

2. Les choix stratégiques

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

Ils représentent une ou plusieurs décisions importantes ou importantes qui doivent être utilisées pour régler La survie ou le développement à long terme d'une entreprise ou d'une organisation.

Par conséquent, une organisation peut être confrontée à une gamme d'orientations stratégiques : Diversifier vers de nouvelles offres, vers de nouveaux marchés internationaux et même Transformer son activité par une innovation radicale. Ces différentes directions peuvent

Cela peut se faire de plusieurs manières : Les organisations peuvent acquérir des concurrents déjà actifs Dans une nouvelle cotation ou un nouveau marché, avec Les organisations disposant des ressources ou des compétences appropriées, ou les organisations qui ont mis en œuvre Mettre en œuvre sa stratégie à sa manière⁸⁵.

Différents choix stratégique peuvent être mis en place :

2.1 La stratégie par domaine d'activité (DAS)

Cela implique les faits découverts Facteurs critiques de succès présents sur le marché pour obtenir un avantage concurrentiel en Se comparer à d'autres concurrents et trouver ou créer de nouveaux marchés à ouvrir (en convergence). Bien sûr, ces actions doivent répondre aux exigences du marché, tout en Respecter les objectifs fixés par l'organisation. Ces décisions sont liées à un niveau domaines d'activité stratégiques. De plus, la segmentation stratégique est le processus Permettre aux entreprises de planifier potentiellement leurs différentes DAS, donc cette méthode.

En ce sens, la segmentation stratégique est essentielle pour une organisation si une organisation n'a pas Quelles sont les différentes activités de l'organisation qui n'étaient pas délimitées auparavant, il est Il est impossible de leur assigner des objectifs ou de leur allouer des ressources.

2.2 La stratégie des niveaux de l'entreprise ou la diversification

La diversification s'oppose à la spécialisation qui consiste pour l'entreprise a demeurer dans un domaine d'activé stratégique. Lorsqu'une entreprise s'éloigne de son domaine d'activité stratégique, elle est supposée se diversifier. En pratique, le terme de diversification recouvre des réalités très différentes, l'importance de la diversification doit être appréciée au regard du changement de métier résultant de la nouvelle activité⁸⁶.

Typologie de la stratégie de diversification :

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

- **La diversification produit (Product développement) :** L'entreprise développe son activité grâce à la vente de nouveaux produits sur le marché, soit en lançant de nouveaux produits, soit en changeant les caractéristiques du produit actuel. Il s'agit d'une

⁸⁵Stratégique, Gerry Johnson et Al, op.cit, P41.

⁸⁶Helfer J.P, Kalika M., Orsini J, op.cit, P243.

diversification marketing. Par exemple Mont Blanc, fabricant de stylos et de montres, crée des agendas et des parfums⁸⁷ ;

- **La diversification de marché (market développement) :** L'entreprise développe son activité grâce à la vente du produit actuel sur de nouveaux marchés comme l'expansion géographique, l'utilisation d'un nouveau canal de distribution, l'exploitation d'un nouveau segment de clientèle,... Il s'agit aussi d'une stratégie de diversification marketing⁸⁸.
- **La diversification totale (diversification) :** L'entreprise développe son activité en se lançant sur de nouveaux marchés avec de nouveaux produits. C'est la stratégie poursuivie par General Electric qui intervient dans des domaines aussi divers que les services financiers, les générateurs d'énergie, les produits industriels, les moteurs d'avion, l'électroménager, les médias, le plastique ou l'imagerie médicale⁸⁹.

2.3 L'internationalisation :

L'internationalisation, cette stratégie de développement à l'étranger, hors de la région ou de l'état d'origine de l'entreprise, a constitué depuis des siècles, une voie stratégique prometteuse et risquée⁹⁰. C'est une forme de diversification vers de nouvelles zones géographiques..

❖ **Les facteurs d'internationalisation :** De nombreuses raisons poussent les organisations à s'internationaliser. Les obstacles au commerce international sont beaucoup plus faibles que par le passé. Les réglementations internationales se sont améliorées, réduisant les risques d'investissement à l'étranger. Les progrès de la technologie des communications (des avions à Internet) ont facilité la circulation et la diffusion des idées. Enfin, le succès de nouvelles puissances comme les BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud) offre de nouvelles opportunités et de nouveaux défis pour les organisations internationales⁹¹.

- **Les facteurs de coûts :** L'internationalisation peut permettre de réduire certains coûts. Là encore, on distingue trois raisons à ce phénomène. Premièrement, l'augmentation des volumes au-delà d'un seul marché national peut permettre de dégager des économies d'échelle, que ce soit en termes de production ou de pouvoir

⁸⁷Morvan Y. article sur la diversification in Encyclopédie de la gestion, Economica, 2ème édition, 1997, P-983,P-992.

⁸⁸Helfer J.P, Kalika M., Orsini, op.cit, P-249.

⁸⁹Detrie J.P., Strategor, 5 ème édition, Dunod, 2006, P-123.

⁹⁰Helfer J.P, Kalika M., Orsini J, op.cit, P-255.

⁹¹60Hamel et C.K. Prahalad, «Doyou real! Y have a global strategy? », Harvard Business Review, 1985, vol. 63, n° 4, P139, P148

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

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

2.4 L'innovation:

L'innovation est un moteur fondamental de l'économie, mais il implique des choix difficiles.

Vaut-il mieux être le pionnier d'une nouvelle technologie, ou plutôt un suiveur rapide⁹².

❖ Les dilemmes de l'innovation :

L'innovation présente un dilemme fondamental pour les stratèges. Elle est en effet plus compliquée que la présente invention. L'invention consiste à transformer de nouvelles connaissances en nouveaux produits, services ou procédés. L'innovation, d'autre part, s'ajoute à commercialisation par des entreprises privées, ou par d'autres moyens de diffusion des services, le public. La deuxième étape conduit à un dilemme stratégique. Les stratèges doivent décider de quatre questions fondamentales ;

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

- *Innovation poussé par la technologie ou tirée vers le marché ?* : Nous pensons souvent à l'innovation comme résultat de la technologie. Selon ce point de vue

⁹²Stratégique, Gerry Johnson et Al, op.cit, P-380

Chapitre II : la décision stratégique adaptée au modèle IMC

(souvent appelé poussée technologique), les scientifiques et les ingénieurs innover dans leurs laboratoires de R&D, puis traduisent ces innovations en nouveaux produits, services ou processus pour lesquels le reste de l'organisation est responsable de la fabrication et de la vente : ainsi , le progrès technologique détermine le produit qui sera vendu. Cependant, il existe une autre approche (souvent appelée attraction du marché) qui met l'accent sur la différence fondamentale entre l'innovation et l'invention, c'est le fait qu'elle implique les utilisateurs.

Dans de nombreuses industries ce sont les utilisateurs- et non les producteurs- qui sont à l'origine de nombreuses innovations par conséquent, les managers devraient bien plus observer leurs utilisateurs que financer leurs chercheurs ⁹³;

- *Innovation du produit ou innovation des procédés ?* Tout comme les managers doivent trouver un équilibre entre le développement technologique et l'écoute du marché, ils doivent déterminer l'influence relative des innovations de produit et des innovations de procédé. L'innovation de produit concerne le produit ou service qui est commercialisé, notamment en termes de fonctionnalités, alors que l'innovation de procédé caractérise la manière dont cette offre est élaborée et distribuée, notamment en termes de coûts et de qualité. Certaines entreprises se spécialisent dans l'innovation de produit, d'autres dans l'innovation de procédé ;
- *Innovation technologique ou innovation modèle économique ?* De nombreuses innovations réussies reposent non seulement sur des progrès scientifiques ou technologiques, mais sur la réorganisation de différents éléments du modèle économique. Les innovateurs créent souvent de nouvelles connexions entre clients, producteurs et fournisseurs sans avoir recours aux nouvelles technologies. Un modèle économique (ou business model) décrit comment Une organisation gère ses revenus et ses coûts grâce à une combinaison de ses activités ⁹⁴ .

Nous avons tenté de synthétiser les choix stratégiques fondamentaux d'une organisation, à savoir : la diversification, la stratégie de domaine d'activité, l'internationalisation et l'innovation, et nous avons constaté qu'aucun de ces prismes n'était meilleur les uns que les autres, et aucun d'entre eux n'était meilleur que le d'autres, et comment ont-ils contribué aux managers ? Faire

⁹³J. Nichois et S. Roslow, The Scurve an aid to strategiemarketing , Journal of ConsumerMarketing, 1986, vol. 3, no 2, P53, P64.

⁹⁴ B. Demi,X. Lecocq et V. Warnier, Stratégie et Business Models, Pearson, 2013, P85.

Chapitre II : la décision stratégique adaptée au modèle IMC

face à l'incertitude offre des perspectives complémentaires. Et l'entreprise choisie la stratégie qui lui convient le mieux tenant compte de son activité, sa taille, son marché, et ses objectifs.

Conclusion

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

Chapitre III

Analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

Introduction

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

Afin de mener à bien notre travail et vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons effectué une enquête par questionnaire pour étudier le processus décisionnel dans l'entreprise en question.

Ce chapitre sera composé de deux sections, la première présentera l'organisme d'accueil CEVITAL, à travers son évolution, ses structures ainsi que l'analyse de son activité, et enfin nous exposerons dans La deuxième section l'analyse des résultats.

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

A travers cette section nous allons présenter le groupe CEVITAL, son historique, Localisation géographique, ces différentes activités, les missions, et ainsi l'organigramme du groupe.

1. Présentation générale de Cevital

CEVITAL SPA au capital social de six(68) milliards de DA, a été créée avec des fonds privés en 1998, elle est la première société privée dans l'industrie de raffinage d'huiles brutes sur le marché algérien. Elle a pour actionnaires principaux, Mr ISSAAD REBRAB & FILS.

CEVITAL est parmi les entreprises algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée de notre pays en économie de marché, elle a été créé par des fonds privés en 1898.son complexe de production se situe dans le port de Bejaia et s'étend sur une superficie de 45000m².

CEVITAL contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire nationale, elle vise à satisfaire le marché national, ça capacité de production est estimés à 1200 T/J d'huile, soit l'équivalent de 12 litres par personne et par an.les capacités actuelles de CEVITAL sont de 2200T/J, soit un excédent commercial de 1000T/J.

Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

Les nouvelles données économiques nationales dans le marché de l'agroalimentaire, font que les meilleurs sont ceux qui maîtrisent d'une façon efficace et optimale les coûts, les charges et ceux qui offrent le meilleur rapport qualité/prix. Ceci est nécessaire pour s'imposer sur le marché que CEVITAL négocie avec les grandes sociétés commerciales, ses produits se vendent dans différentes villes africaines telles que le logos, Niamey, Bamako, Tunis, Tripoli.

1.1. Situation géographique

Le complexe CEVITAL est implanté au nouveau quai du port de Bejaia à 3km sud-ouest de la ville, à proximité de la RN 26, cette situation géographique de l'entreprise lui profite bien étant donné qu'elle lui confère l'avantage de la proximité économique. En effet, elle se situe très proche du port et de l'aéroport de Bejaia.

1.1.1 La fiche signalétique

- ✓ raison social : SPA Cevital Mr ISSAD REBRAB & fils.
- ✓ siège social : complexe Cevital Bejaia 06000, W BEJAIA, Algérie.
- ✓ tel 00213.34.20.20.00/034.22.06.96
- ✓ fax 00213.34.21.27.73
- ✓ info cevital.com
- ✓ site [http www.cevital.com](http://www.cevital.com)
- ✓ capital social : son capital est de : 68, 760, 000,000DA.
- ✓ CBN° BADR-Agence Bejaia 003 00357 30027/3000 59.
- ✓ BNP PARIBAS-Agence Bejaia 072 00713 00000 18001 72.
: Société Générale-Agence Bejaia 02100501 1130000537 52.
- ✓ ART N° : 06010108900 M.F : 09980601900821.
- ✓ RCN° :98 B03802 BEJAIA.

Président direction générale (PDG): Mr ISSAD REBRAB

➤ Les valeurs du Cevital

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

Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

1.2. Activités et missions de Cevital

1.2.1. Les activités de CEVITAL

Lancé en mai 1998, le complexe CEVITAL a débuté son activité par le conditionnement de l'huile en décembre 1998.

En Février 1999, les travaux de génie civil de la raffinerie ont débutés, cette dernière est devenue fonctionnelle en août 1999.

L'ensemble des activités de CEVITAL, sont concentrées sur la production et la commercialisation des huiles végétales, margarine, sucre, boissons sauce, confiture, chaux et CO2. Elles se présentent comme suit :

- Raffinage des huiles (2 200 tonnes/jour).
- Conditionnement d'huile finie (1400 tonnes/heure).
- production de margarine (600 tonne/jour).
- fabrication d'emballage PET (poly Ethylène Téréphtalate) (9600 unités/heure).
- Deux Raffinage du Sucre (3 500 tonnes/jour et 3 000 tonne/jour).
- Unité de production Eau fruité
- Unité de production Eau Minérale
- Unité de production Sauce
- Unité de production chaux et CO2 (380 tonnes/jour)

1.2.2. Missions et objectifs

L'entreprise a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs, et cela dans le but de satisfaire le client et de le fidéliser.

Les objectifs visés par CEVITAL peuvent se présenter comme suit :

- l'extension de ses produits sur tout le territoire national.
- l'implantation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes.
- l'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail.

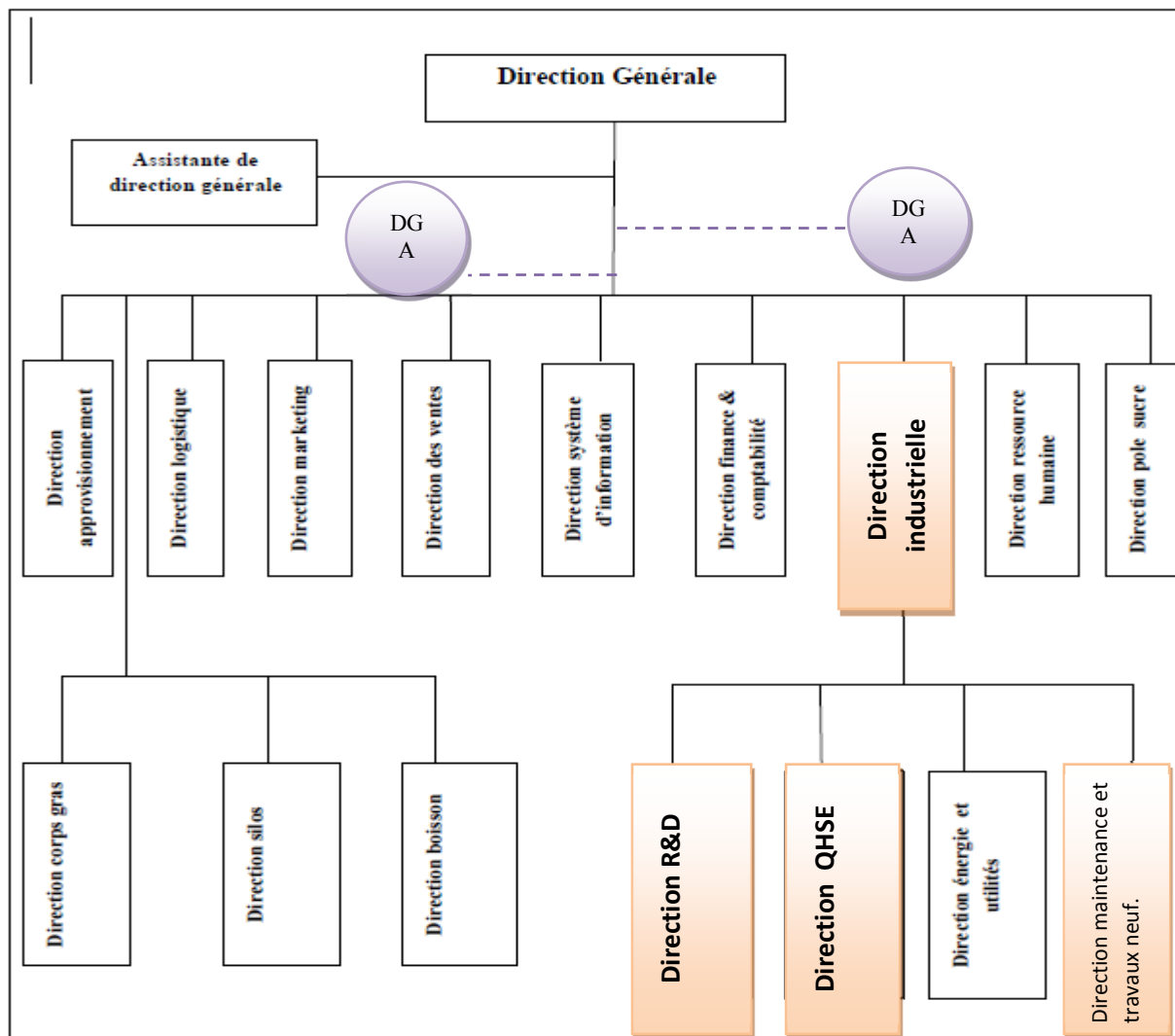
Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

- l'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale des graines oléagineuses
- la modernisation de ses installations en termes de machine et de technique pour augmenter le volume de sa production.
- positionner ses produits sur le marché international par leurs exportations.

1.3 Structure organisationnelle du complexe CEVITAL

Le complexe CEVITAL fonctionne selon une structure hiérarchique et fonctionnelle tout en bénéficiant des avantages de cette combinaison qui met en avant les principes de commandement, la verticalité et la circulation de toute information et donnée et offre plus de spécialisation et de fluidité .

Figure N° 13 : Présentation de l'organigramme de Cevital .



Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

1.3.1. Les principales missions des différentes directions du complexe Cevital

La direction générale

Elle s'occupe de l'établissement des plans stratégiques et des décisions sur la politique marketing à adopter en collaboration avec la direction du siège d'Alger. Elle a également pour mission la coordination, l'orientation et la motivation des autres directions. La direction générale est présidée par un président directeur général (PDG) qui est l'actionnaire majoritaire.

La direction des ressources humaine

Elle est l'un des piliers de l'organisation structurelle de CEVITAL, sa fonction consiste en :

- La gestion administrative du personnel (le règlement des salaires, les dossiers de la sécurité sociale et employés, les congés...
- La gestion prévisionnelle (le recrutement et le suivi d'effectif, la formation du personnel...
- Tous les aspects sociaux et relations humaines dans l'entreprise.

La direction technique contrôle de qualité

Elle est dotée de quatre laboratoires : laboratoire du suivi d'huile, de margarine, de sucre et de conditionnement. Ils assurent le contrôle et le suivi de la qualité des produits et tout leur processus de production par l'élaboration des bilans chaque quart d'heure au plus tard une demi-heure, et cela sous la supervision de laboratoire centrale qui suit la qualité microbiologique des différents produits.

La direction finance et comptabilité(DFC)

Elle constitue l'organe de vision du complexe, elle s'occupe de :

- La détermination et la distribution des budgets financiers nécessaires à chaque direction, pour le suivi de leur patrimoine.
- La comptabilisation quotidienne de toutes les entrées d'argent selon les pièces justificatives signalées.
- La satisfaction des besoins aux meilleures conditions d'exactitude, de précision et de délai pour que l'entreprise prenne facilement ses précautions vis-à-vis des tiers.

La direction commerciale

Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

Elle gère toutes les relations avec l'environnement de l'entreprise, elle assure la commercialisation des produits finis et le suivi de ses clients qui sont repartis principalement travers le territoire national t quelque pays étrangers ; pour s faire la direction a adopte la structure suivantes :

- Participer à l'élaboration de la politique commerciale de l'entreprise ;
- Orienter, distribuer, développer, organiser la production des huiles ;
- Coordonner les activités de son département.

La direction raffinerie d'huile

Elle a pour mission de raffiner l'huile brute dans les meilleurs conditions, étant dotée d'une salle de contrôle informatisée qui permet ainsi des paramètres de raffinage bases sur les caractéristiques physico-chimiques des huiles.

La direction margarinerie

Elle cherche à rationaliser l'utilisation de ses équipements de production pour obtenir une productivité optimale tout en respectant les avantages comparatifs que peut offrir les produits finis.

La direction raffinerie de sucre

La raffinerie de sucre s'occupe du raffinage du sucre roux pour le transformer en sucre blanc prêt à être conditionne.

La direction conditionnement

Organisée en équipe de 3x8, elle fonctionne 24/24h, sa mission est la fabrication des emballages et la mise en bouteille de l'huile raffinée.

La direction logistique (DLog)

La direction logistique a été crée en janvier 2003, elle est considérée comme le pilier de l'entreprise car elle joue le rôle de support pour les autres directions, en leurs fournissant les ressources matérielles, financières et d'information nécessaire.

La direction marketing

Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

Nouvellement créer, dans le cadre des préoccupations stratégiques du groupe d'adopter de mieux en mieux ses politiques et ses objectifs pour satisfaire le marché cible, cette direction devrait alors établir une politique de produit, de prix, de communication et de distribution. Cette direction permettra de renforcer sensiblement l'efficacité du réseau de distribution des produits. L'interface avec la direction commerciale devrait être judicieusement identifiée.

La direction des silos

Elle a pour mission d'assurer le stockage dans les conditions requise des produits entrant dans les processus de production du complexe.

Cette direction assure la gestion des trois zones :

Zone 1 : ou zone quai ou s'effectue la réception des navires (déchargement)

Zone 2 : composée de 27 silos et d'un hangar destinés .

Zone 3 : ou zone des expéditions.

1.4 Le choix stratégique de CEVITAL

Les sociétés modernes connaissent de rapides et profonds changements sous le double effet de la mondialisation qui intensifie les échanges et internationalise l'offre, et de l'évolution technologique qui crée de nouveaux matériaux et de nouveaux modes de fabrication et de communication. A cet effet, le choix stratégique effectué par les entreprises doit correspondre aux programmes d'action sans lesquels les objectifs de pénétration commerciale, qui exigent une mise en relation entre l'entreprise et son marché, ne peuvent être atteints.

A cet effet, CEVITAL, concernant son métier, a tout d'abord, opté pour une stratégie de diversification :

- Horizontal : en élargissant sa gamme de produit ;
- Verticale : en recherchant l'accroissement de la marche potentielle ;
- Congloméra : en optant pour un développement dans des activités sans rapport les unes des autres tel que : l'agroalimentaire, la construction...concernant l'étendue du marché, elle a opté pour la couverture de l'ensemble du marché national,

Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

l'entreprise a insaturé une stratégie de domination, c'est-à-dire, qu'elle cherche à être et a garder la place de leader sur le marché national.

Alors que pour le marché mondial, l'entreprise CEVITAL a opte pour une stratégie de développement international, qui repose sur le développement des exportations.

1.5. La gamme de produit

La gamme de produits de CEVITAL, pour l'ensemble des activités existantes, se présente comme suit :

1.5.1 Des huiles

- Fleurial : 100% Tournesol (depuis Août 1999)
- Fridor : 100% mélange Tournesol, colza et palme
- Elio : huile végétale (soja, palme)

Toutes ces huiles sont disponibles sur le marché en 5litres, 2 et 1 litre

1.5.2. La margarine

❖ Margarine de table

- Matina en barquettes de 400g et en plaquettes 250g
- Fleurial en barquettes de 500g et en plaquettes 250g

❖ Margarine de feuilletage

La parisienne en plaquette de 500g

❖ Graisses végétales

- Shortening 38-40.
- GRAISSE MELANGE DE PALME TOURNESOL
- GRAISSE DE PALME

❖ Smen

- Medina 100% végétale en pots de 1,8kg.
- SMEN MEDINA 900Grs
- SMEN MEDINA 500Grs

1.5.3. Raffinerie de sucre

Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

- Le sucre blanc : en sacs de 50kg, 25kg, 10kg, 5kg, 2kg, 1kg .
- Le sucre roux : en sac de : 1kg et 750g
- Le sucre morceaux : boîte de 750g
- Le sucre glace : en sac de 700g
- Le sucre liquide.
- La mélasse du sucre roux destine essentiellement à l'exportation.

1.5.4. Les boissons

❖ Eau minérale

- Eau minérale 1.5L
- Eau minérale 1L
- Eau minérale 0.5L
- Eau gazéifier 1L
- Eau gazéifier 0.33L

❖ Eau Fruitée

- Eau fruitée 2L
- Eau fruitée 1L
- Eau fruitée 0.33L

1.5.5. Les confiture

- Confiture en boîte métallique
- Confiture en vers
- Confiture en PET

1.5.6. Les Sauces.

- Mayonnaise en vers et PET
- Ketchup
- Moutarde
- Sauce mayonnaise
- Harissa

1.6 Les capacités du complexe CEVITAL

Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

1.6.1. Les capacités de production

➤ Les huiles végétales

En Décembre 1998, CEVITAL a lancé son activité par le conditionnement des huiles avec une capacité de production de 600 t/j. le 20 Août 1999, la raffinerie des huiles végétales est devenue fonctionnelle, sa capacité de production actuelle est de 2200 t/j elle a connu une extension jusqu'à 1000t/j .

Cette activité constitue l'activité cruciale du complexe qui atteint actuellement une production de 700000 t/an et s'accapare d'une part de marché supérieur à 60% sur le marché national des huiles.

➤ La margarine

En Mai 2001, la production de la margarine est lancée par une unité d'une technologie Allemande « Schröder » totalement automatisée, de six lignes de production d'une capacité de 600t/j. la margarine Fleurial, Matina et Rania bénéficient d'une procédure de fabrication ultra moderne qui leur assure des qualités organoleptiques et nutritionnelles incontestables.

➤ La raffinerie de sucre

Cette raffinerie a été lancée en début 2003, elle couvre une surface d'environ 12000m² qui se décompose essentiellement en quatre compartiments :

- ✓ Un hangar de stockage de sucre roux (matière première) d'une surface de 5000m² et d'une capacité de stockage de 50 000tonnes ;
- ✓ Une unité de raffinage de sucre couvrant une surface de 3 800m² et d'une capacité de production de 3 000t/j ;
- ✓ Une deuxième unité de raffinage de sucre couvrant une surface de 4200m² et d'une capacité de production 3500t/j ;
- ✓ Quatre silos de stockage de sucre blanc (sucre raffiné) d'une surface de 1500m² et d'une capacité de contenance de 3000t par silos, ce qui fait au totale 12000t.
- ✓ Une unité de conditionnement occupant 1450m².

➤ Le conditionnement

Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

Il consiste en la fabrication des emballages (bouteilles : 5L, 2L, 1L) et a partir des performes en PET.

a) Les capacités de stockage

CEVITAL dispose, en dehors du complexe, de plusieurs lieux de stockage pour chaque produit, répartis comme suit :

- 1600 Palettes d'huiles à l'intérieur de Cevital et 4000 palettes à EDIPAL
- 1400 Palettes de margarines à l'intérieur de la chambre froid ;
- 120000 Tonnes du sucre au complexe(les silos), 1649 tonnes à IDIPAL ;
- 2442 Tonnes à ICOTAL
- 5130 Tonnes au JUTE
- 15955 Tonnes à ENAB

b) Capacités de chargement

Elle dispose de 6 lignes de chargements d'une capacité de 2000 tonnes/jour pour le sucre, 7 pour l'huile et 3 pour la margarine.

1.6.2 Les capacités en ressources humaine

L'effectif 'de complexe est passé de 456 personnes a sa création a 4379 personnes en Août 2010.entre cadres dirigeants, cadres supérieurs, cadres moyens, agents de métrises et agents d'exécutions. La majorité de l'effectif composant l'entreprise CEVITAL est constitue d'agents d'exécution qui représente plus de 65%du total d'effectif.

1.6.3 Les capacités commerciales

La direction commerciale de CEVITAL, ayant été crée au début de l'année 2007, existait sous le nom de service commercial dépendant directement de la direction générale.

Elle est, aujourd'hui, composée de :

- 01 directeur commercial
- 01 Secrétaire
- 01 Chef des ventes
- 04 Chargés de clientèle

Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

- 08 Facturiers
- Un chargé des statistiques.

1.6.4 Les capacités des expéditions

Les expéditions font partie intégrante de la direction logistique. Les capacités de chacune des unités de production ou raffinerie sont :

➤ Pour la raffinerie d'huile

- 01 Chaque équipe est composée de :
- 01 Chef de quai
- 01 Facturier
- 01 Magasinier
- 01 Charge de palette
- 06 Caristes

En tout, il ya trois équipes qui travaillent en 2*8heures, la capacité de chargement en huile, est de 50 camion : jours, soit 1200 palettes.

➤ Pour la margarinerie

Elle est constituée de deux équipes de 2*8heures, chacune d'elle est composée de :

- 01 Chef de quai
- 01 Magasinier
- 02 Caristes (01 pour le Clark et 01 pour la gerbeuse)
- 02 Manutentionnaires

La capacité de chargement est de 7 a 8 camions/ jour, soit 160 palette/jour.

➤ Pour la raffinerie de sucre

Elle est constituée de deux équipes de 2*8heures, dont chacune d'elle est composée de :

- 01 Chef de quai
- 01 Facturier
- 18 Manutentionnaires

Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

- 03 Agents d'entretien

La capacité de chargement est de : 80 camions/jour, soit l'équivalent de deux(02) tonnes par camion.

1.6.5. Les capacités de distribution

CEVITAL dispose de moyens adéquats pour la distribution selon le produit et le besoin. Ces moyens sont repartis comme suit :

a) Les moyens humains

106 personnes sont chargées d'assurer une bonne distribution des produits du complexe. Elles sont comme suit :

- 1 Responsable logistique
- 1 Responsable des expéditions
- 7 Chef de quai
- 42 Caristes
- 5 Facturiers
- 14 Manutentionnaires
- 15 Magasiniers
- 3 Responsable de palettes
- 18 Personnes pour le tri des palettes

L'ensemble de personnel est organisé en 2 fois 8 heures (une équipe de 5h jusqu'à 13h et l'autre de 13h à 21h).

b) Les moyens matériels

Le complexe utilise deux catégories de moyens : ceux utilisés directement par le complexe et ceux loués aux dépositaires.

Ceux utilisés par CEVITAL, composés de :

- 105 Tracteurs camions semi-remorques
- 140 Semi-remorques

Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

- 10 Camion de tonnes
- 3 Citernes
- 6 Clark et 2 gerbeuses (ceux qu'elle loue)
- 107 Camions de distribution
- 9 Cellules frigos

c) Les capacités de stockage

CEVITAL dispose, en dehors du complexe, de plusieurs lieux de stockage pour chaque produit, repartis comme suit :

- 1600 Palettes d'huiles à l'intérieur de Cevital et 4000 palettes à EDIPAL
- 1400 Palettes de margarines à l'intérieur de la chambre froid ;
- 120000 Tonnes du sucre au complexe(les silos), 1649 tonnes à IDIPAL ;
- 2442 Tonnes à ICOTAL
- 5130 Tonnes au JUTE
- 15955 Tonnes à ENAB

d) Capacités de chargement

Elle dispose de 6 lignes de chargements d'une capacité de 2000 tonnes/jour pour le sucre, 7 pour l'huile et 3 pour la margarine.

1.6.6. La part de marche de CEVITAL

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

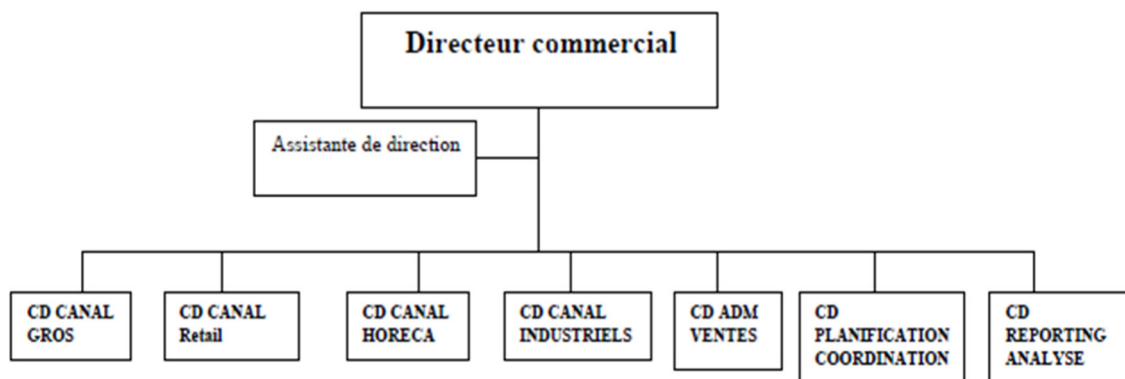
- Pour l'huile, l'entreprise CEVITAL a entre 65 et 75% de part de marche ;
- Pour le sucre, elle détient entre 75 et 85% de part de marche ;
- Margarine, elle détient entre 30% à 35%. Des parts de marché
- Eau minérale, elle détient 18 % des parts de marché
- Eau fruitée, elle détient entre 10% à 15%
- Sauce mayonnaise, elle détient entre 25% à 30%
- Confiture, elle détient entre 10 à 15%

Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

CEVITAL contribue largement au développement de l'industrie agro-alimentaire. Ses activités se sont avérées hautement rentables. Elles ont permis à l'Algérie de diminuer sensiblement ses importations de sucre, d'huile et de margarine, renforçant ainsi la balance commerciale au pays. CEVITAL exporte son excédent de production dans les pays voisins et européens. La réussite de CEVITAL lui a permis de :

- Se tailler, en 23 ans, une part de marché dominante des produits alimentaires de base en Algérie ;
- S'assurer une compétitivité affirmée sur le marché régional (Afrique du nord) sur les produits alimentaires de base et ce, grâce à la maîtrise de ses coûts, de la technologie utilisée et d'une couverture appropriée du marché tant national que international.
- D'envisager de s'ouvrir à d'autres activités industrielles. En effet le succès enregistré dans le domaine agroalimentaire dénote d'une stratégie et d'une capacité managériale, certaines qui peuvent encourager le groupe à initier d'autres investissements d'envergure.

Figure 14 : Organigramme représentatif de la direction commerciale :



Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

Section 2 : analyse et interprétation des résultats

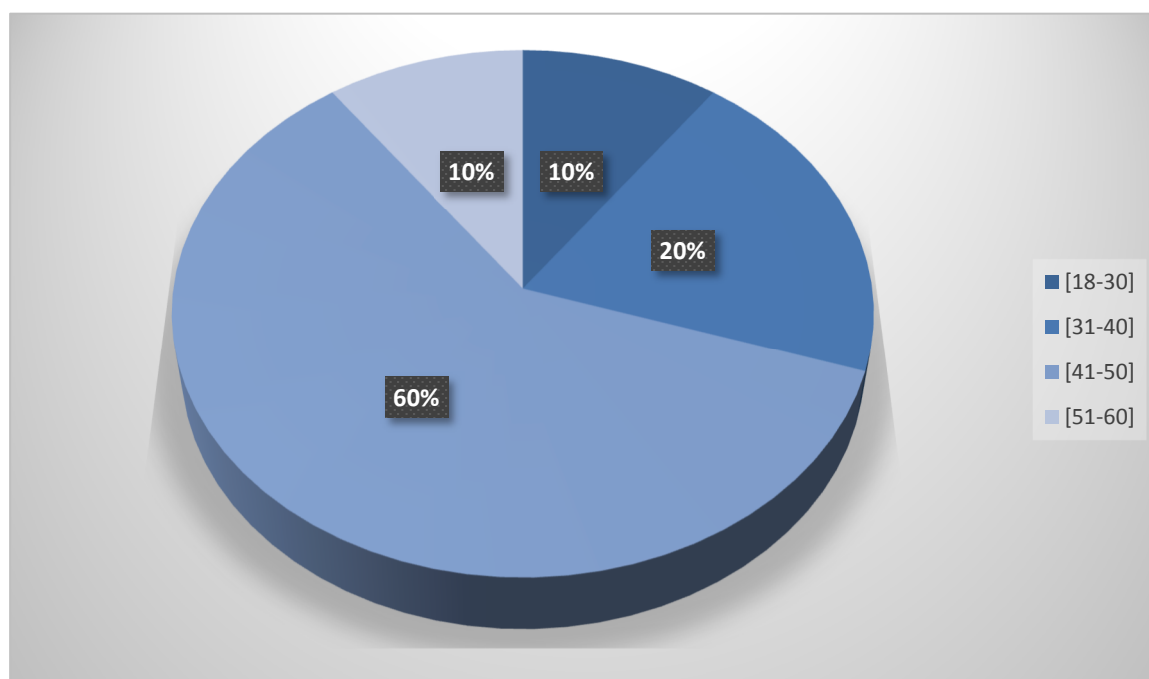
Cette section a pour objectif d'analyser les données recueillies par le moyen du questionnaire auprès de l'entreprise Cevital .

1. Identification de l'employé : cette rubrique présente l'âge, le genre, la catégorie professionnelle, l'ancienneté ainsi que la direction d'appartenance de l'enquêté au sein de l'entreprise.

Tableau N°5 : Age de l'employé

L'âge	Effectifs	Pourcentage%
[18-30]	1	10 %
[31-40]	2	20%
[41-50]	6	60%
[51-60]	1	10%
TOTAL	10	100%

Figure 15 : Age de l'employé



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

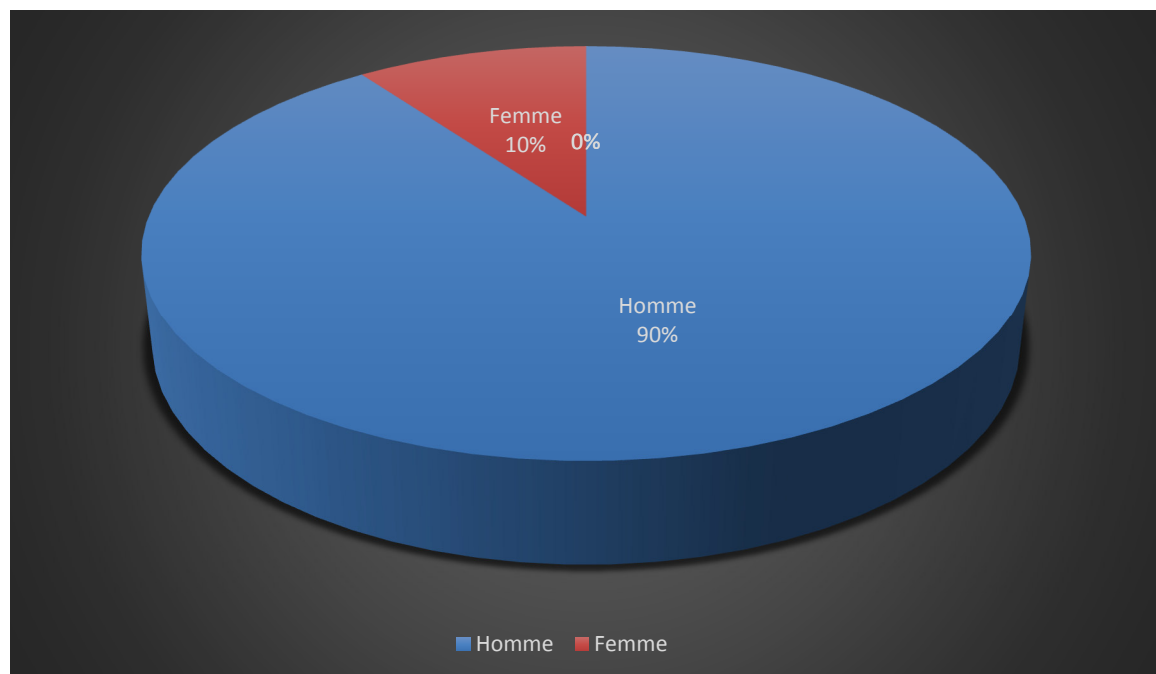
Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

Nous constatons à travers les données indiquées dans la figure 15, que les catégories d'âges des échantillons interrogés ne présentent pas les mêmes pourcentages soit 10 % pour la catégorie [18 à 30] et 20 % pour la catégorie [31 à 40], 60 % pour la tranche d'âge [41 à 50] et 10 % pour [51-60]. Ceci indique que l'effectif de l'entreprise est plutôt mûr vu que 60 % des interrogés sont âgés entre 41 ans et 50 ans ce qui va faciliter la conduite du changement, c'est une source d'expérience aux employés pour la prise de décision.

Tableau N°6 : genre de l'employé (sexe)

	Effectif	Pourcentage
Homme	9	90
FEMME	1	10
TOTAL	10	100

Figure 16 : genre de l'employé (sexe)



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

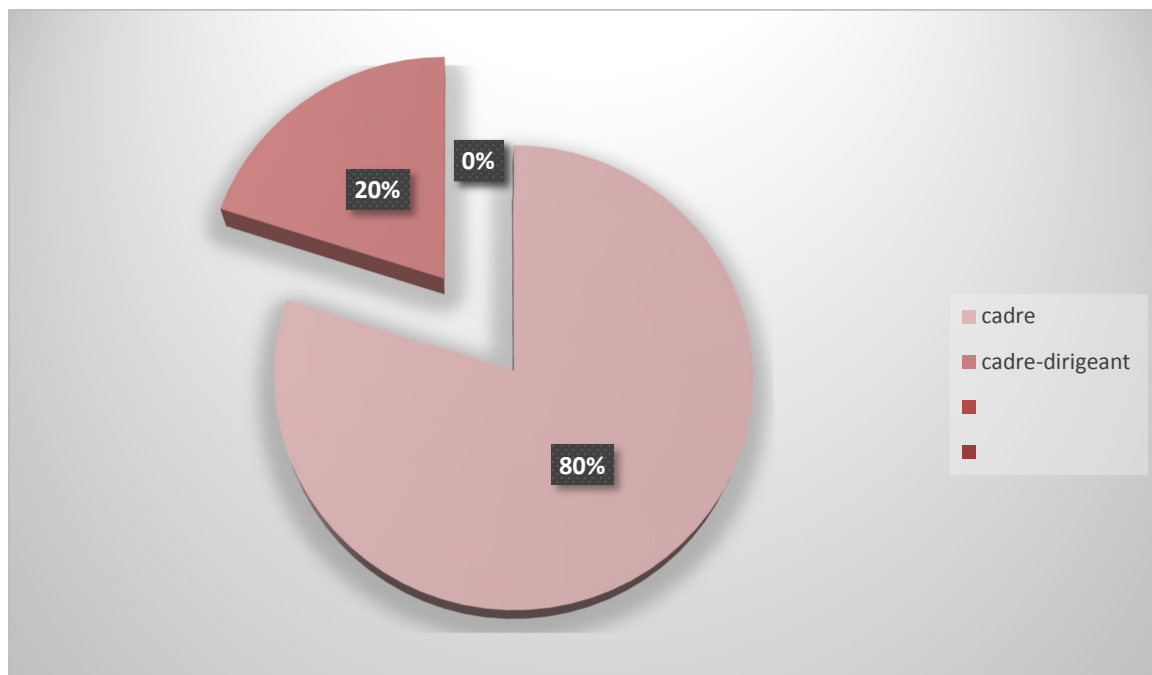
Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

Nous remarquons d'après la figure 16 que la totalité (90%) de notre échantillon sont des hommes et (10%) sont des femmes. Notre échantillon présente un effectif masculin important par rapport au féminin.

Tableau N°7 : catégorie de l'employé

	Effectif	Pourcentage %
Cadre	8	80 %
Cadre-dirigeant	2	20 %
Autres	0	00 %
Total	10	100 %

Figure 17 : catégorie de l'employé



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

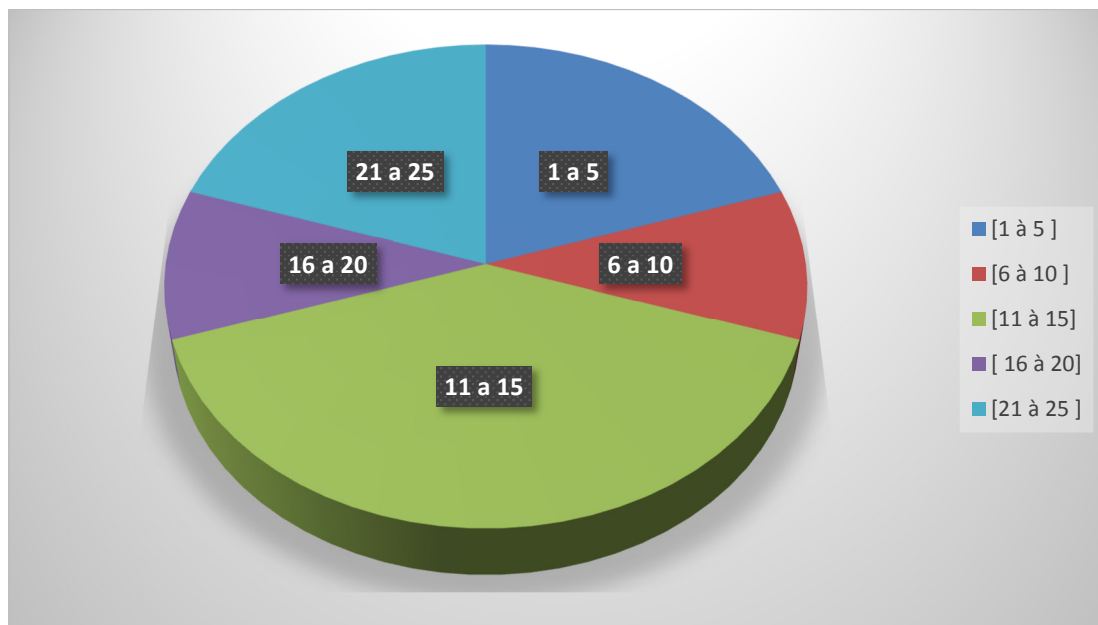
Cette figure nous montre que notre échantillon est composé de 2 catégories à savoir un taux de 20 % pour les cadres-dirigeant, et un taux de 80% pour la catégorie des cadres. Ceci montre que notre échantillon touche à chacune des catégories professionnelles de l'entreprise. Notre objectif est de savoir si la décision est prise par tous les niveaux de l'entreprise.

Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

Tableau N°8 : Ancienneté (nombre d'années de service)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
[1 à 5]	2	20	20	20
[6 à 10]	1	10	10	30
[11 à 15]	4	40	40	70
[16 à 20]	1	10	10	80
[21 à 25]	2	20	20	100
Total	10	100	100	

Figure 18 : Ancienneté (nombre d'années de service)



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

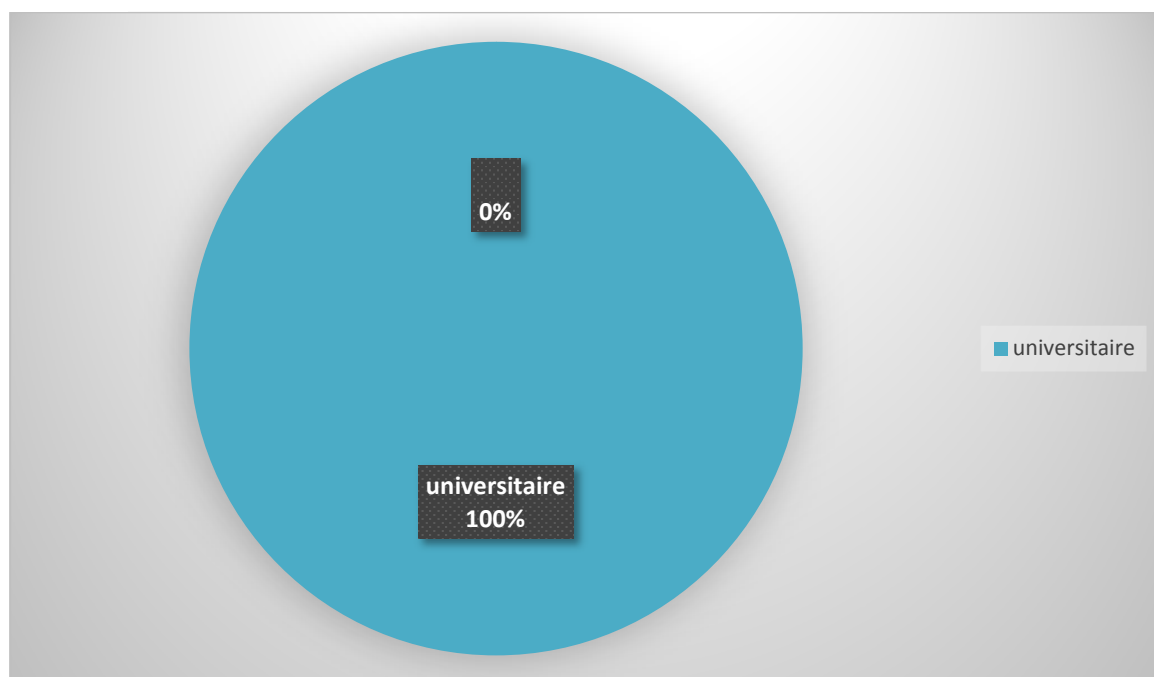
Nous remarquons à travers la figure 18 que notre échantillon est composé de 20% employés qui justifient d'une ancienneté qui varie de (1 à 5 ans) et (21 à 25) .10 % de (6 à 10 ans) et (16 à 20) ,40% de (11 à 15 ans).

Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

Tableau N°9 : Répartition selon le niveau de formation

Niveau de formation	Effectif	Pourcentage %
Primaire/moyen	00	00 %
Secondaire	00	00%
Universitaire	10	100 %
TOTAL	10	100 %

Figure 19 : Répartition selon le niveau de formation



SOURCE : réaliser par nos soins à partir des résultats de notre enquête mai 2022.

Ce graphe démontre que la majorité totale des cadres dirigeants jouissent d'un niveau universitaire, soit avec un taux de 100% et une absence totale des autres niveaux, ce qui confirme le choix stratégique de l'entreprise pour la prise de décision.

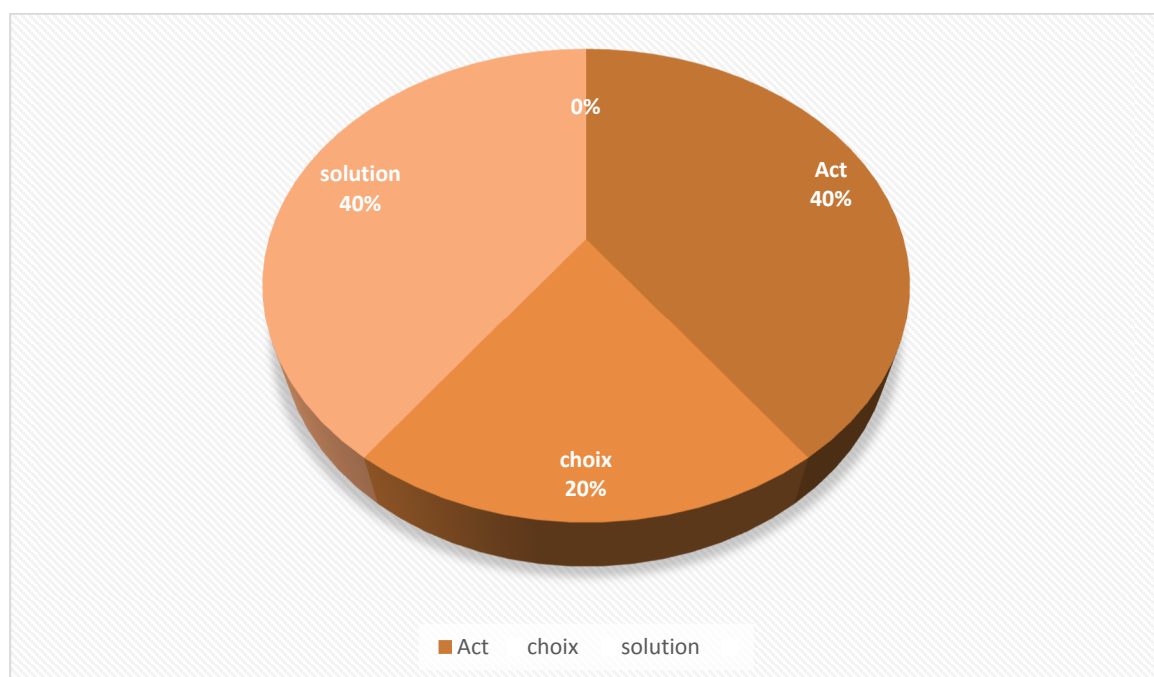
2. Le processus décisionnel de l'entreprise :

2.1. La préparation de la décision

Tableau N°10 : synonyme d'une décision

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Act	4	40 %	40%	40%
Choix	2	20%	20%	60%
Solution	4	40%	40%	100%
Total	10	100%	100%	

Figure 20 : synonyme d'une décision



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

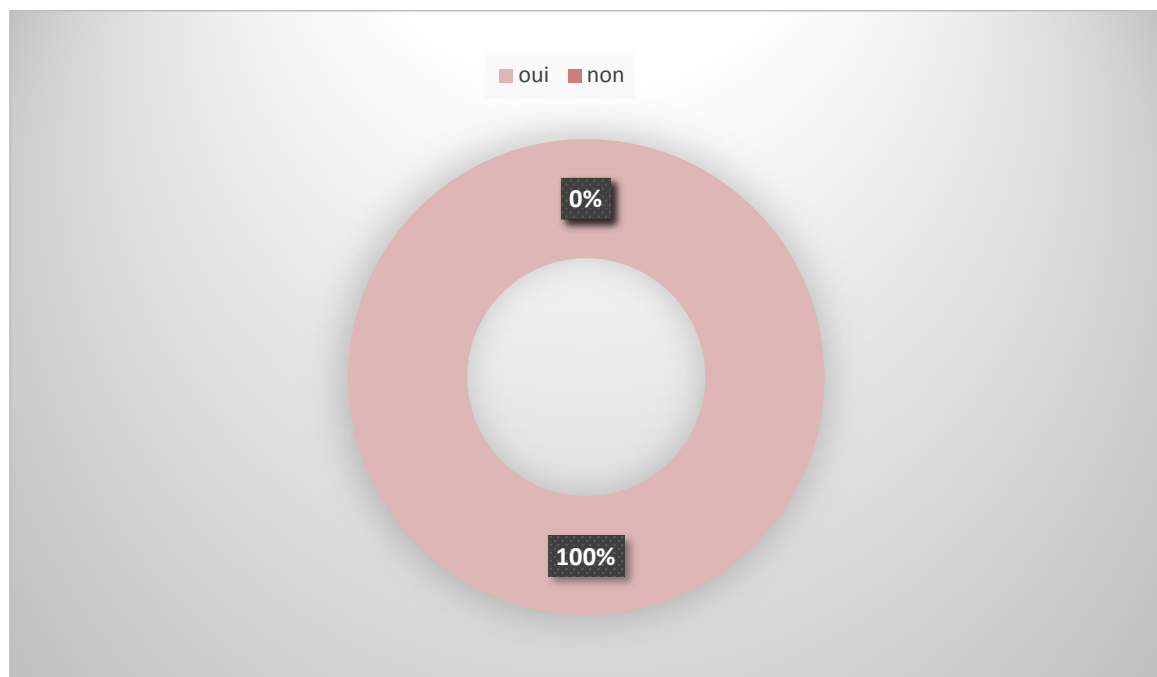
Nous remarquons d'après la figure 20 que 40 % des employés interrogés trouve que la décision présente un acte, 20 % présente un choix, tandis que 40 % présente pour eux une solution.

Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

Tableau N°11 : un processus est un ensemble d'étape à suivre pour prendre une décision

	Effectif	Pourcentage
Oui	10	100%
Non	00	00%
Total	10	100%

Figure 21 : un processus est un ensemble d'étape à suivre pour prendre une décision



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

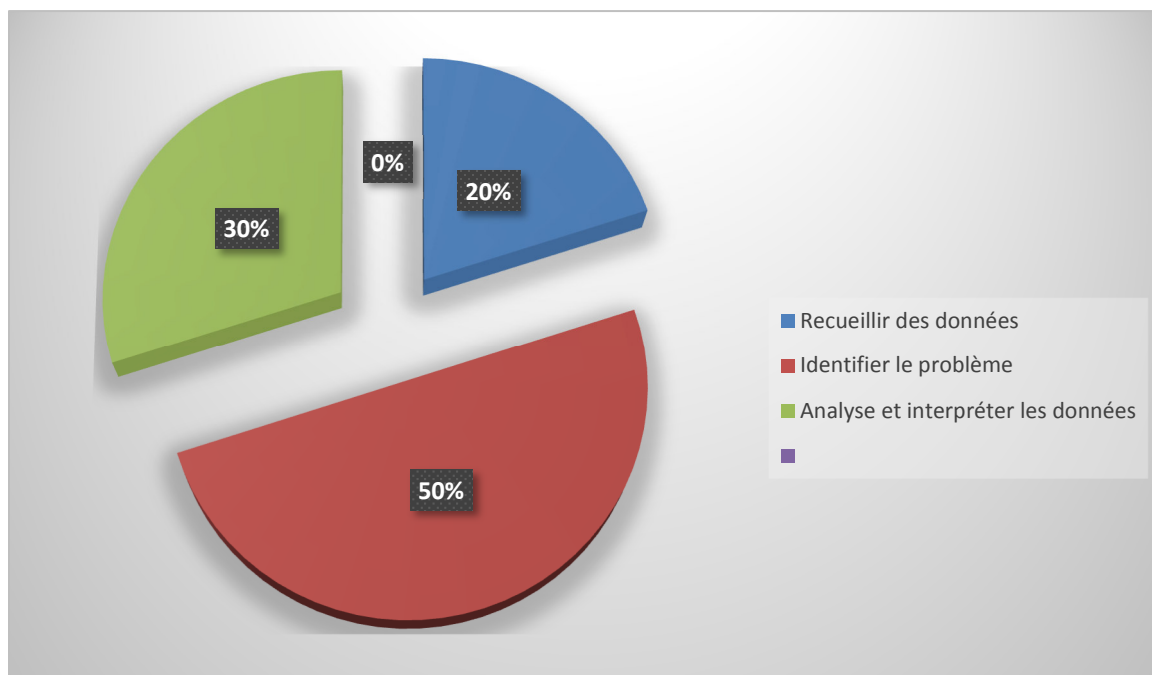
Nous constatons d'après la figure 21 que la totalité des employés interrogés jugent que le processus est un ensemble d'étape à suivre pour prendre une décision.

Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

Tableau N°12 : phase de prise de décision

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Recueillir des données	2	20%	20%
Identifier le problème	50	50%	70%
Analyse et interpréter les données	3	30%	100%
Total	10	100%	

Figure 22 : phase de prise de décision



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

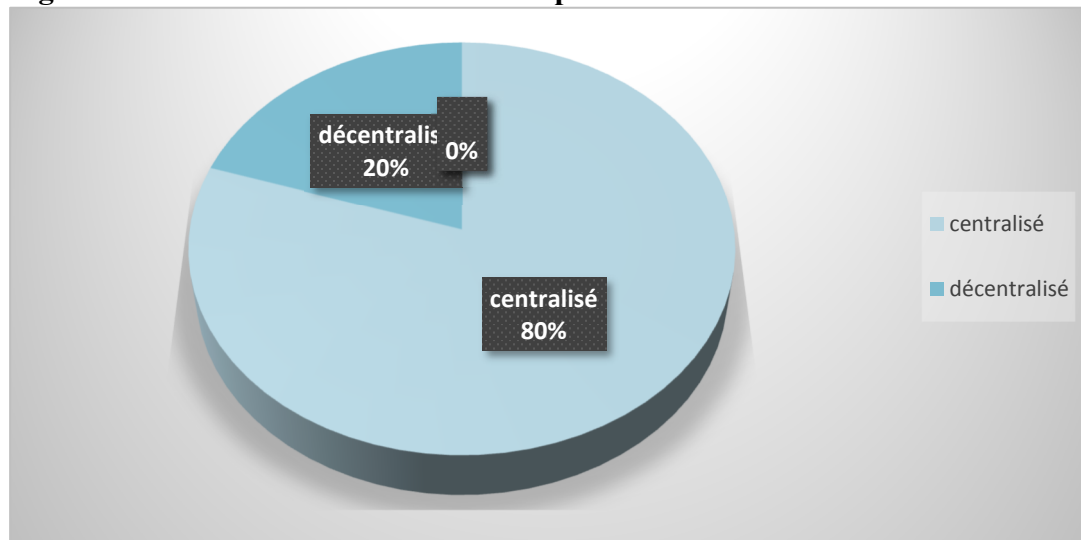
Nous constatons d'après la figure 22 que 20% des employés interrogés jugent que pour prendre une décision il faut avant recueillir des données, et 30% analyse et interpréter les données, et 50% identifier le problème, et ce qui affirme l'étape du processus décisionnel

Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

Tableau N°13 : Mode de direction de l'entreprise

	Effectif	Pourcentage%	Pourcentage cumulé %
Centralisé	8	80%	80%
Décentralisé	2	20%	100%
Total	10	100%	

Figure 23 : Mode de direction de l'entreprise



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

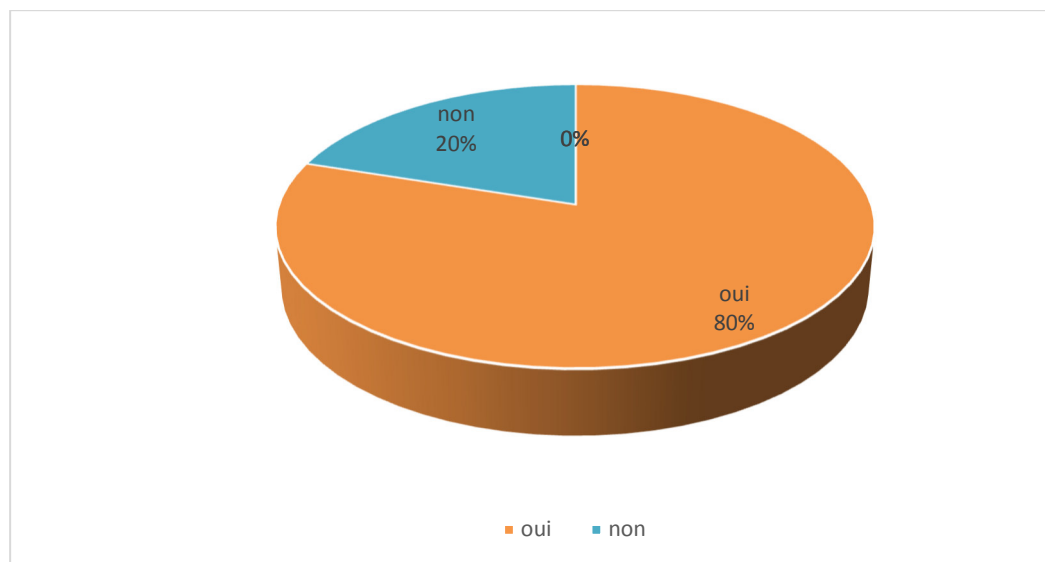
Nous constatons d'après la figure 23 que la totalité des employés interrogés jugent que l'entreprise fonctionne 80 % sous un mode de direction centralisé, et 20 % sous un mode décentralisé.

Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

Tableau N°14 : Préparation de la décision

	Effectif	Pourcentage%	Pourcentage cumulé%
Oui	8	80%	80%
Non	2	20%	100%
Total	10	100%	

Figure 24 : Préparation de la décision



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

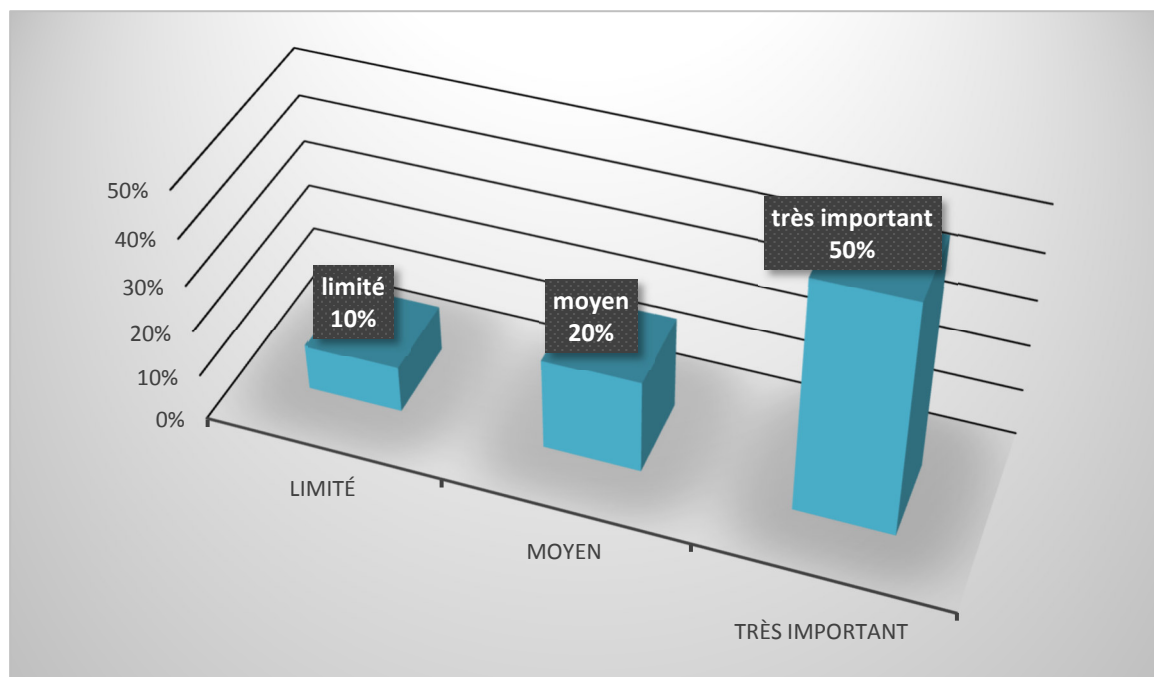
Nous constatons d'après la figure 24 que 80% des employés interrogés participent à la préparation de la décision tandis que 20% ne participe pas.

Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

Tableau N°15 : Tableau croisé : la préparation de la décision * si oui quel est le degré de responsabilité

	Effectif	Pourcentage %
Limité	1	10%
Moyen	2	20%
Très important	5	50%
Total	8	80%

Figure 25 : la préparation de la décision si oui quel est le degré de responsabilité



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

Nous constatons d'après la figure 25 que 10% employés interrogés ont une responsabilité limitée et 20% employés ont une responsabilité moyenne tandis que 50% employés ont une

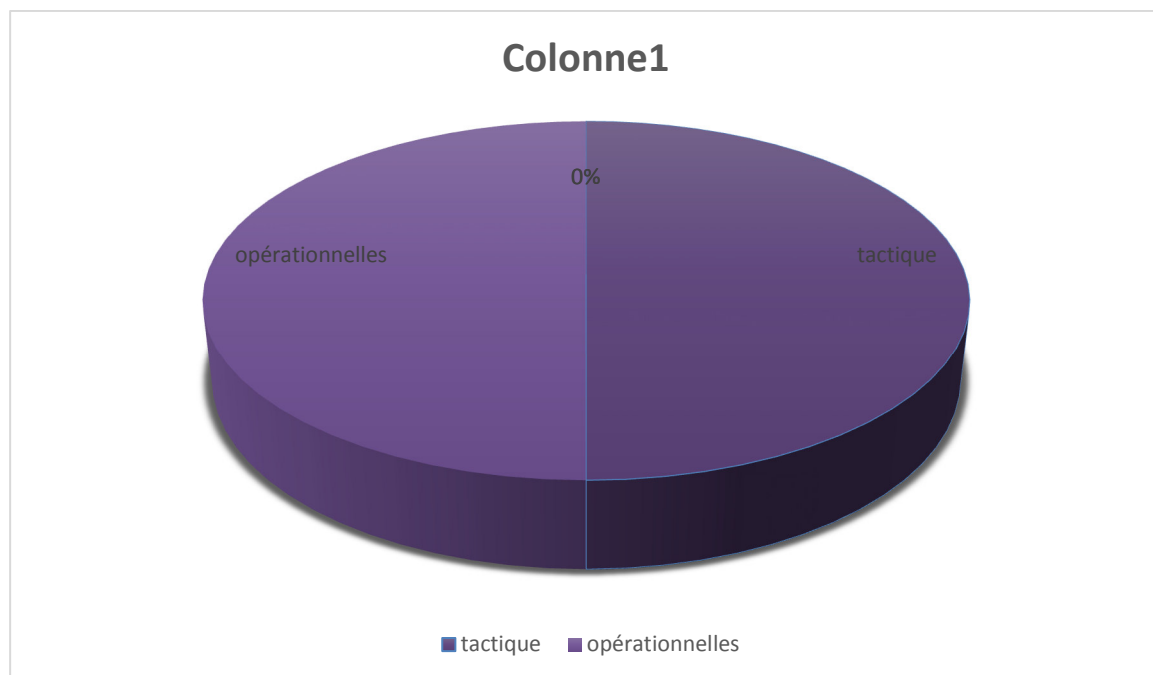
Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

responsabilité très importante pour un total de 8 employées puisqu'on constate qu'il y a 8 employées qui participent à la préparation de la décision.

Tableau N°16 : La nature de ses décisions

	Effectif	Pourcentage %
Tactique	4	40%
Opérationnelles	4	40%
Total	8	80%

Figure 26: La nature de ses décisions



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

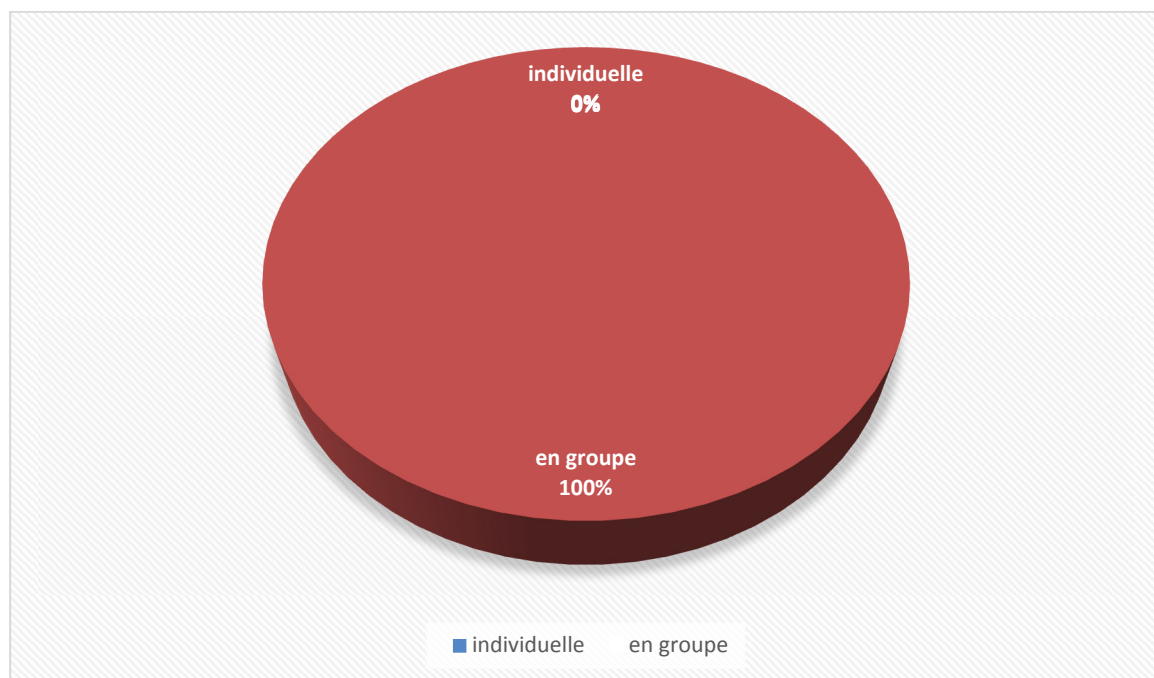
Nous constatons d'après la figure 26 que quatre employées interrogées participent à la préparation de la décision au niveau opérationnel, quatre autres employées les préparent au niveau tactique, ce qui explique qu'il y a une hiérarchisation des décisions.

Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

Tableau N°17 : Tableau croisé : choix de la préparation de la décision

	Effectif	Pourcentage%	Pourcentage cumulé %
Individuelle	00	00%	00%
En groupe	10	100%	100%
Total	10	100%	

Figure 27 : choix de la préparation de la décision



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

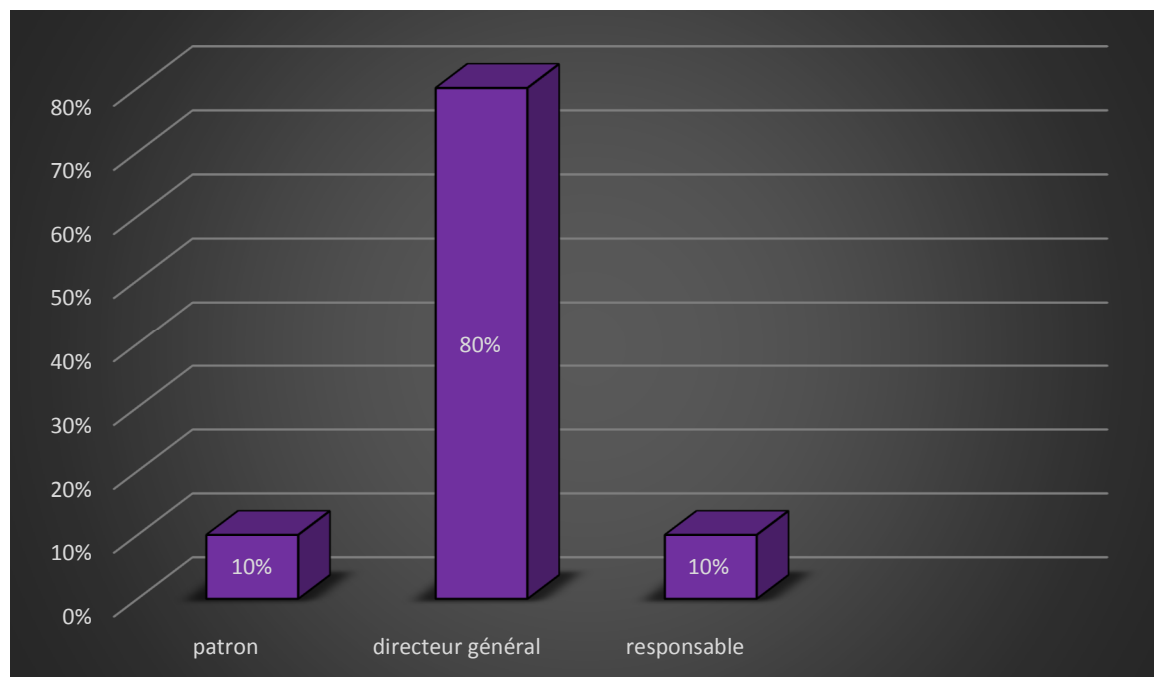
Nous constatons d'après les données du tableau que la totalité des employés interrogés qui participe à la préparation des décisions préparent les décisions en groupe.

Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

Tableau N°18 : Choix du décideur de l'entreprise

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Patron	1	10%	10%
Directeur général	8	80%	90%
Responsable	1	10%	100%
Total	10	100%	

Figure 28 : Choix du décideur de l'entreprise



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

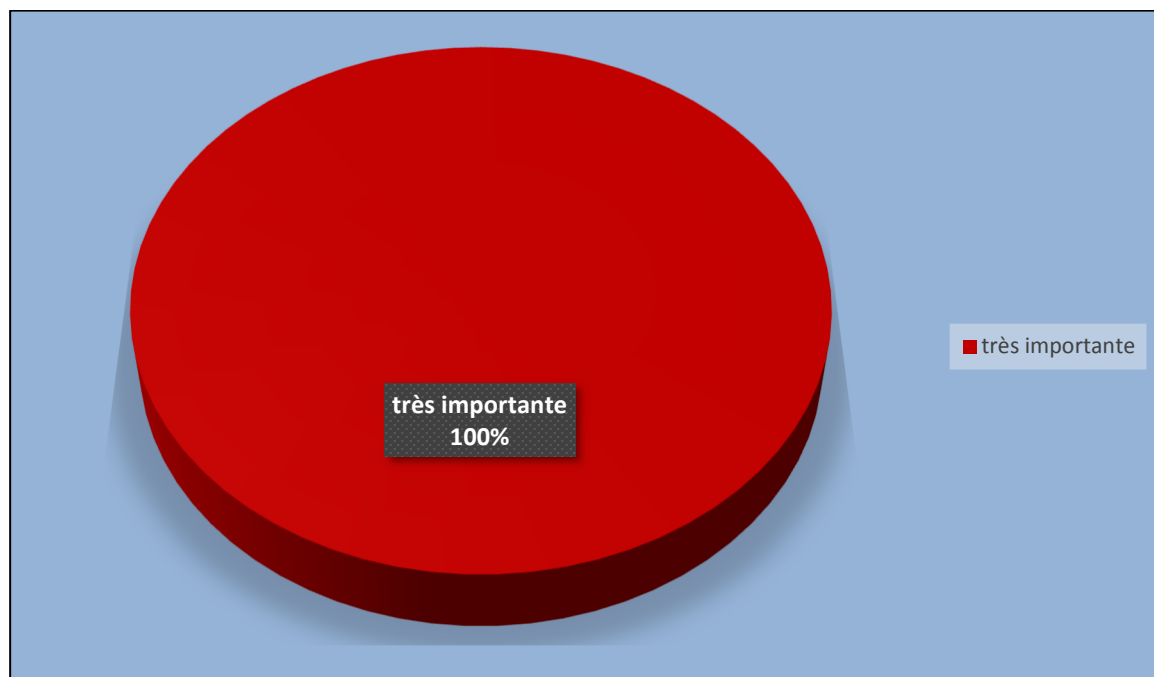
Nous constatons d'après les données de la figure 28 que 10% des employés interrogés jugent que le décideur de l'entreprise est un patron et 80% jugent que le décideur est un directeur général et 10% jugent que c'est un responsable.

2.2. La prise de décision

Tableau N°19 : l'importance de la prise de décision

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Très importante	10	100%	100%
Total	10	100%	

Figure 29 : l'importance de la prise de décision



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

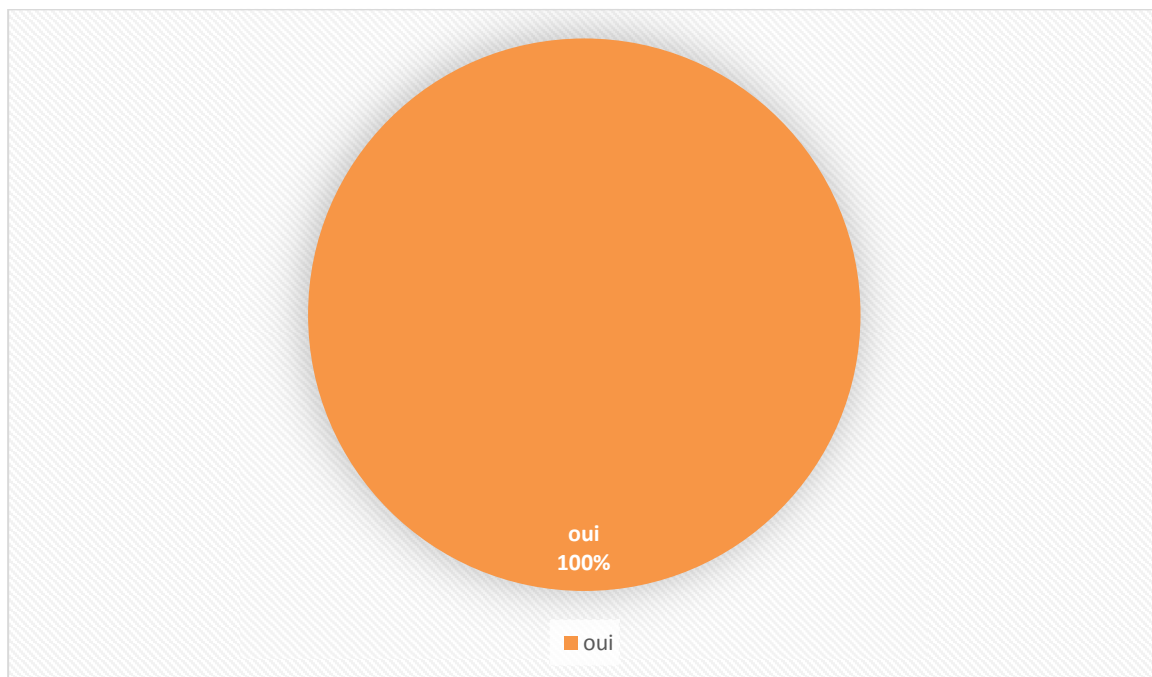
On constate dans la figure 2 que l'action de prendre une décision est très importante dans l'entreprise consultée, elle représente 100 %. Ceci explique que l'entreprise en question exploite la démarche ou le modèle décisionnel pour prendre une décision.

Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

Tableau N°20 : Prise de décision au sein de l'entreprise

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	10	100%	100%	100%
Total	10	100%	100%	100%

Figure 30: Prise de décision au sein de l'entreprise



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

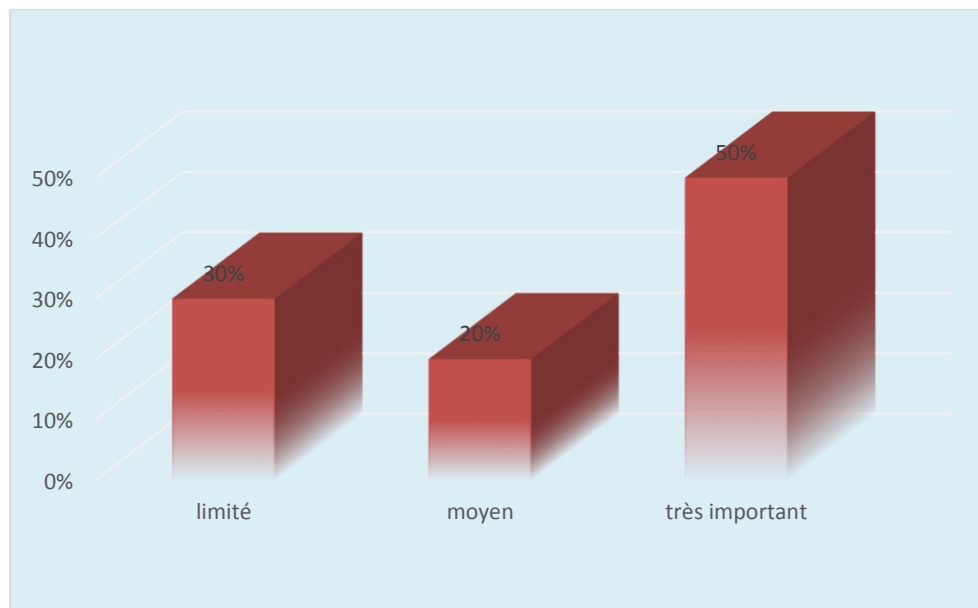
On constate à travers la figure 30 que les décisions sont prises dans l'entreprise elle représente 100 % le rester des décisions sont des décisions stratégiques sur la politique de l'entreprise.

Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

Tableau N°21 : Tableau croisé prise de décision degré de votre responsabilité

	Effectif	Pourcentage
Limité	3	30%
Moyen	2	20%
Très important	5	50%
Total	10	100%

Figure 31 : degré de votre responsabilité



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

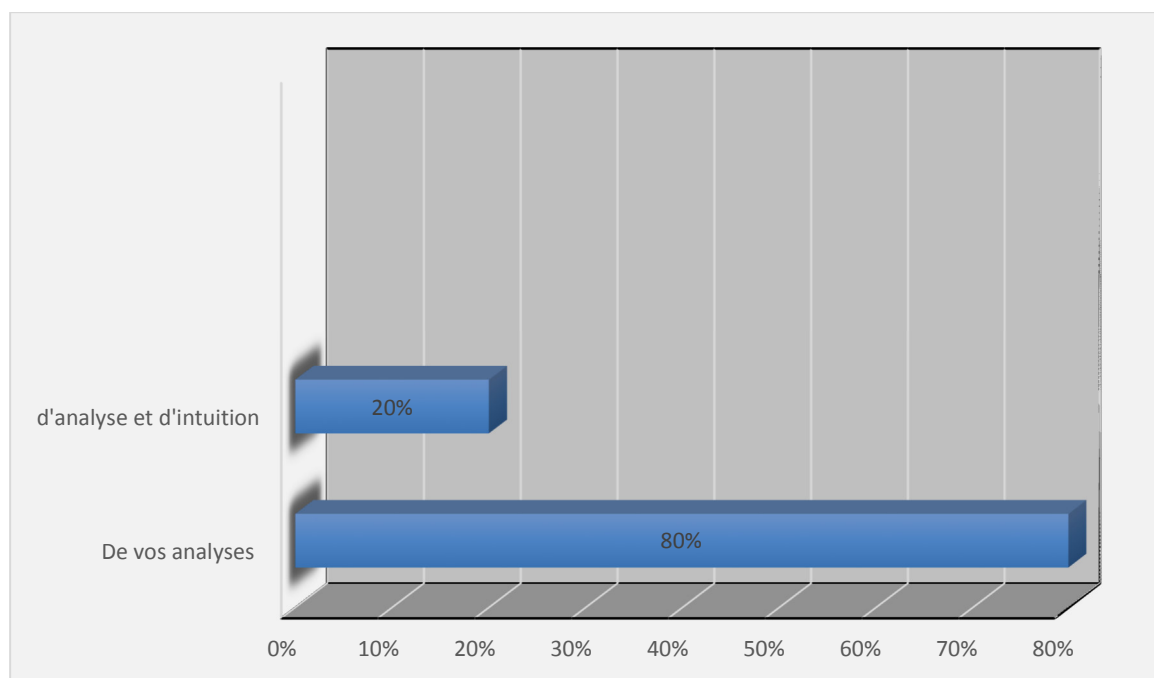
On constate dans la figure 31 que la responsabilité de prendre une décision est relative à la décision prise. Dans ce cas il s'agit des décisions déléguées aux responsables du système opérationnel.

Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

Tableau N°22 : la base de prendre une décision

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
De vos analyses	8	80%	80%
D'analyse et d'intuition	2	20%	100%
Total	10	100%	

Figure 32 : la base de prendre une décision



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

Nous constatons d'après les données de la figure 32 que la quasi-totalité des employées interrogées affirment qu'ils font recours à leur analyse pour prendre une décision.

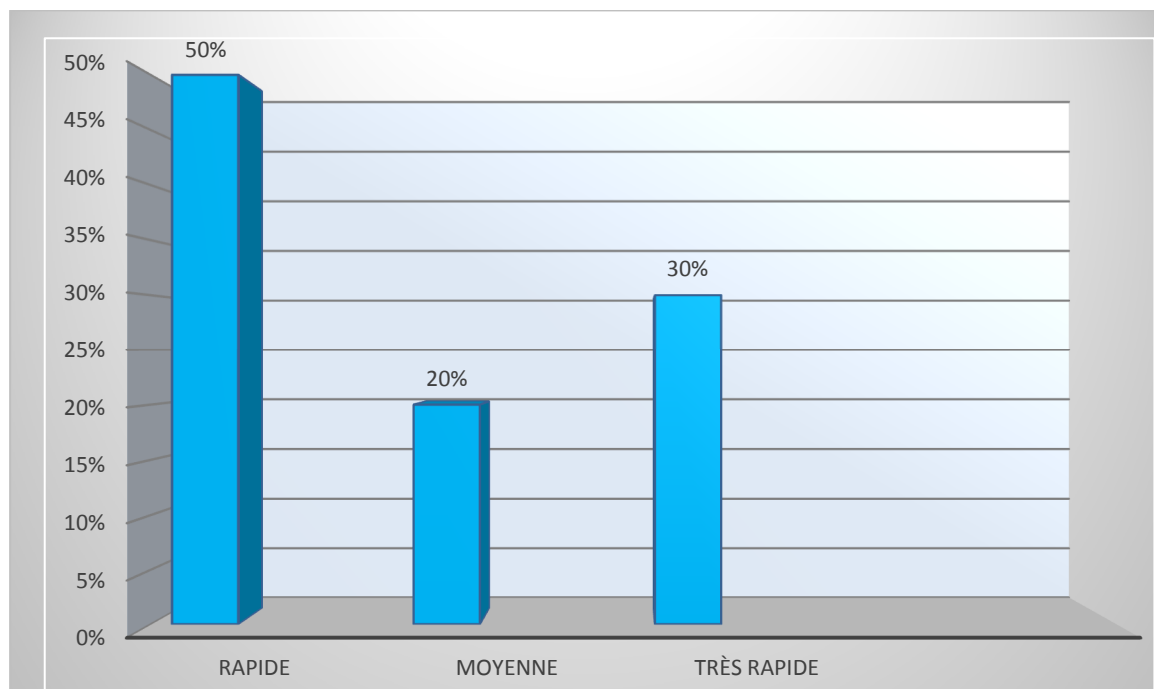
En effet, il faut souligner que l'intuition est dominante dans la prise de décision et surtout les décisions de nature stratégique.

Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

Tableau N°23 : la façon de la prise de décision

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Rapide	5	50%	50%	50%
Moyenne	2	20%	20%	70%
Très rapide	3	30%	30%	100%
Total	10	100%	100%	

Figure 33 : la façon de la prise de décision



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

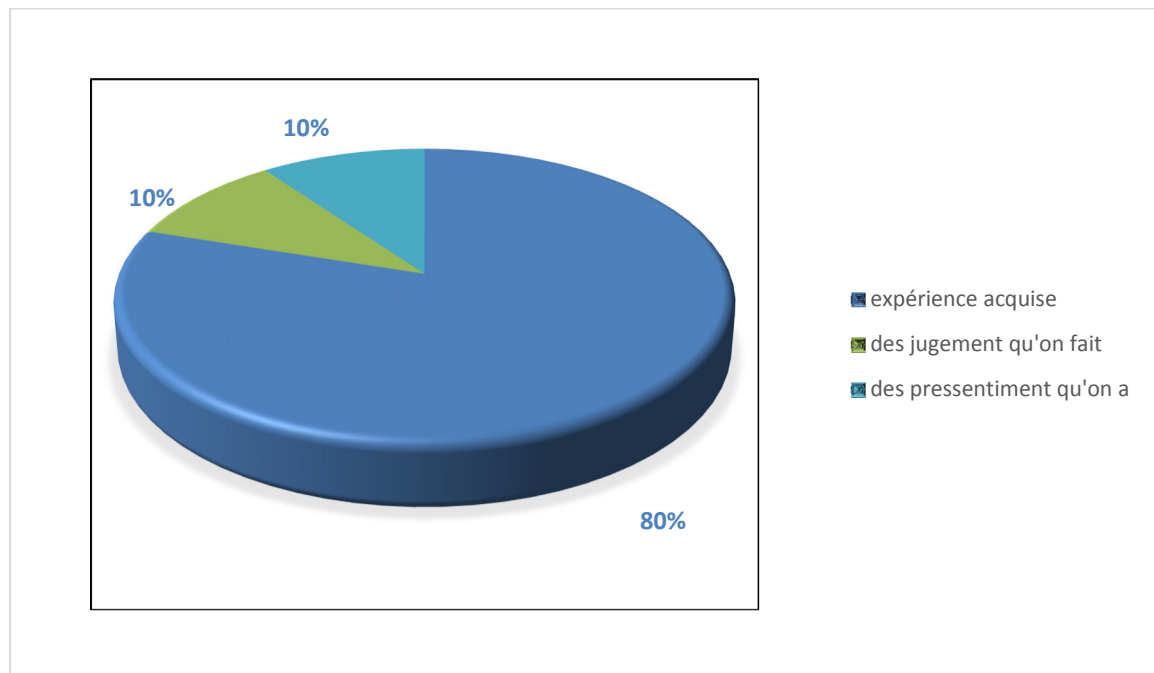
nous indique que 50 % des décisions dans l'entreprise consultée sont prise d'un rythme rapide , et 20 % d'un rythme moyenne et 30% d'un rythme très rapide.

Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

Tableau N°24 : synonyme de l'intuition :

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Expérience acquise	8	80%	80%	10%
Des jugements qu'on fait	1	10%	10%	90%
Des pressentiments qu'on a	1	10%	10%	100%
Total	10	100%	100%	

Figure 34 : synonyme de l'intuition



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

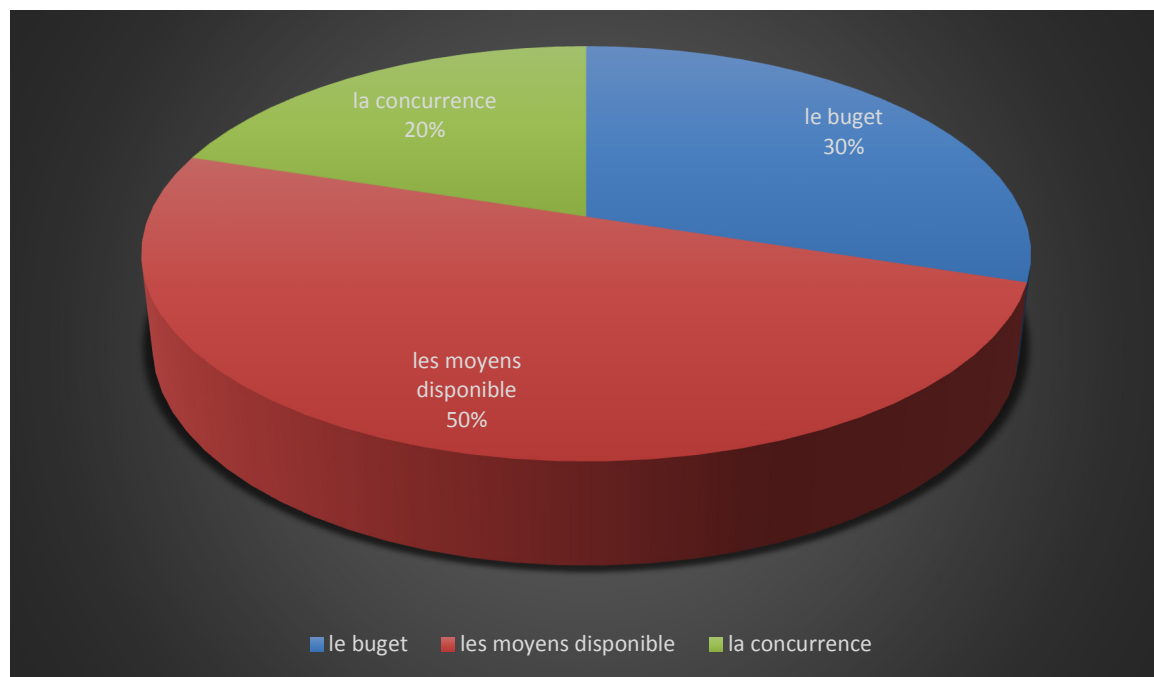
Nous remarquons d'après la figure 34 que 80 % des employés interrogés trouve que l'intuition présente une expérience acquise, 10 % présente des jugements qu'on fait et des pressentiments qu'on a.

Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

Tableau N°25 : La détermination du choix décisionnel

	Effectif	Pourcentage %	Pourcentage valide %	Pourcentage cumulé
Le budget	3	30%	30%	30%
Les moyens disponibles	5	50%	50%	80%
La concurrence	2	20%	20%	100%

Figure 35: La détermination du choix décisionnel



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

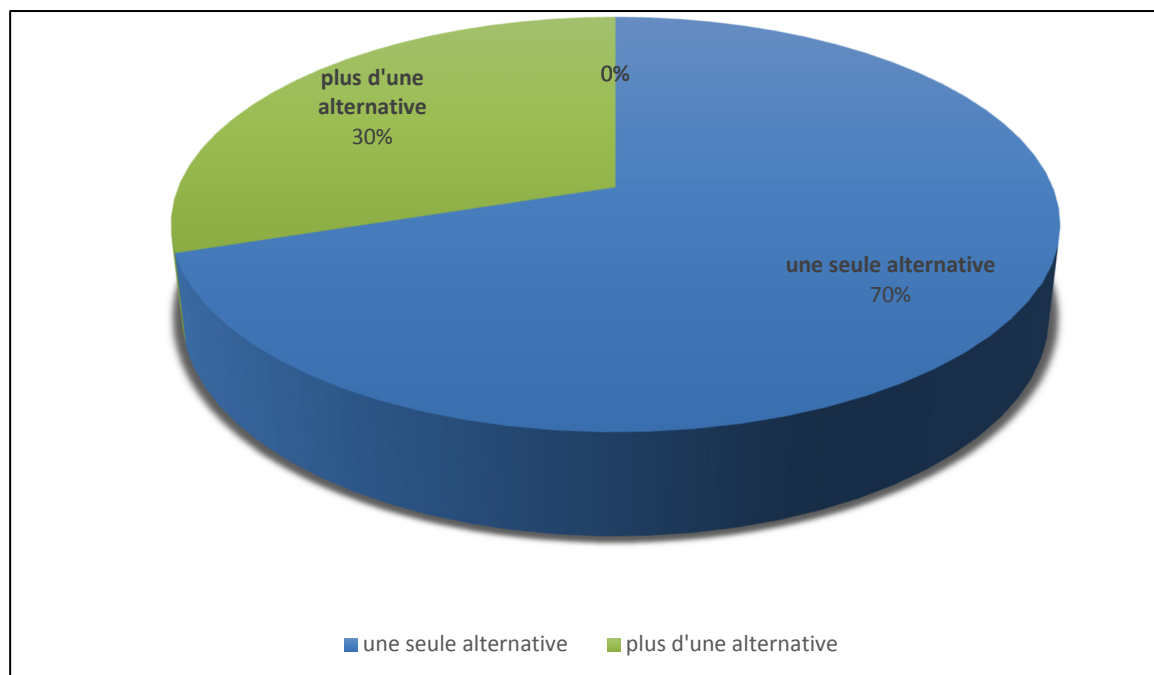
D'après notre analyse et comme la figure 35 les stipules 50% interrogé jugent que le choix de la prise de décision revient aux moyens disponibles, 30% jugent que c'est relatif au budget et les 220% restant estime que le choix de la prise de décision revient à la concurrence.

Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

Tableau N°26 : la prise de décision travail en :

	Effectif	Pourcentage %	Pourcentage valide %	Pourcentage cumulé %
Une seule alternative	7	70%	70%	70%
Plus d'une alternative	3	30%	30%	100%
Total	10	100%	100%	

Figure 36:la prise de décision travail en :



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

A travers la figure 36 nous constatons que 70% des cadre interrogé jugent que la prise de décision est une seule alternative les 30% restant trouvent que c'est plus d'une alternative.

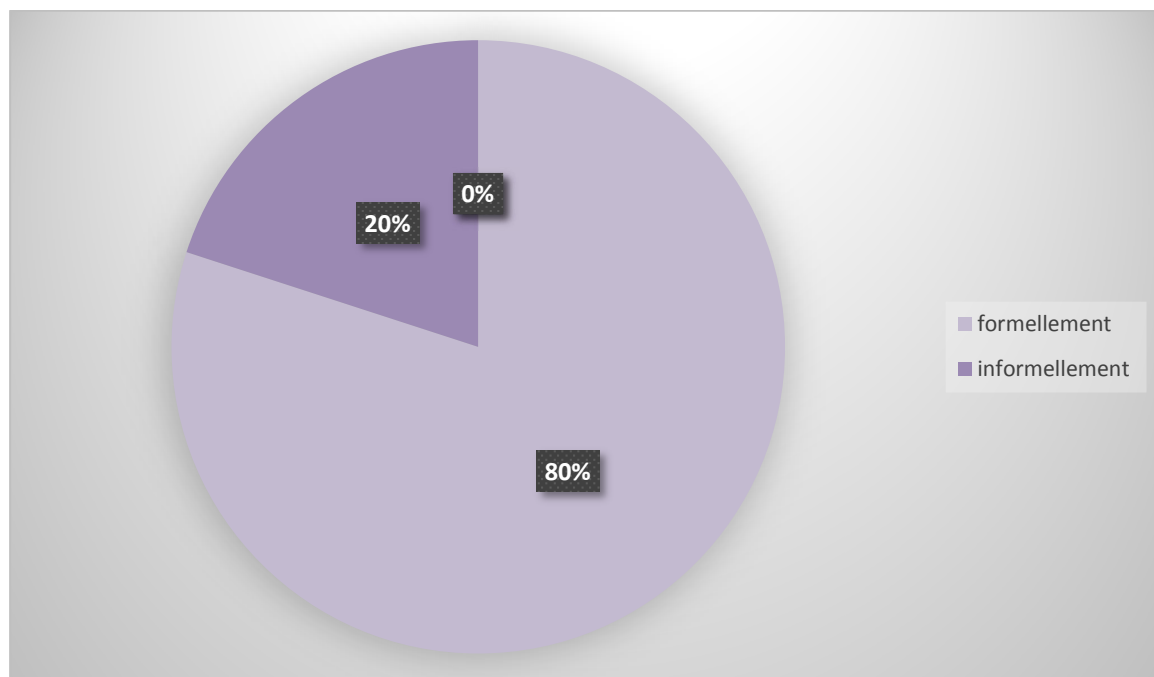
Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

2.3. L'exécution de la décision, suivi de la décision :

Tableau N°27 : communication vertical de la décision

	Effectif	Pourcentage %	Pourcentage valide %	Pourcentage cumulé %
Formellement	8	80%	80%	80%
Informellement	2	20%	20%	100%
Total	10	100%	100%	

Figure 37: communication vertical de la décision



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

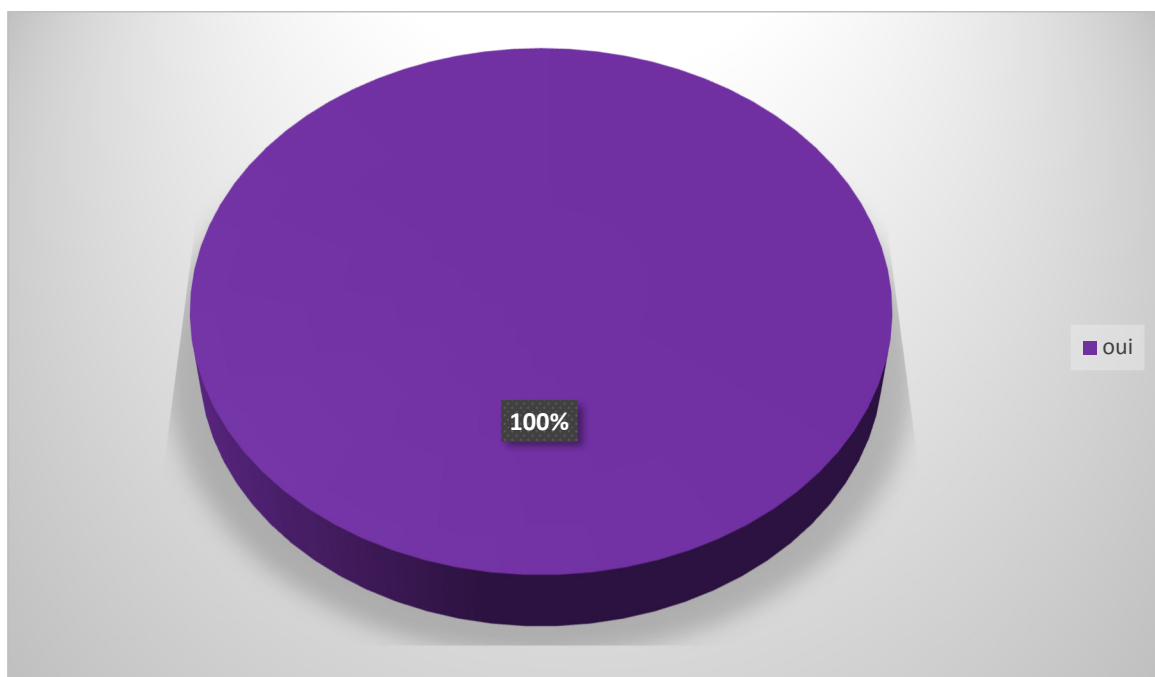
Suite à l'analyse de la figure 37 nous constatons que 80% des interrogé trouvent que la communication de la décision est formellement, 20% trouvent que la communication de la décision est informellement.

Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

Tableau N°28 : Suivi des décisions

	Effectif	Pourcentage %
Oui	10	100 %
Total	10	100 %

Figure 38 : Suivi des décisions



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

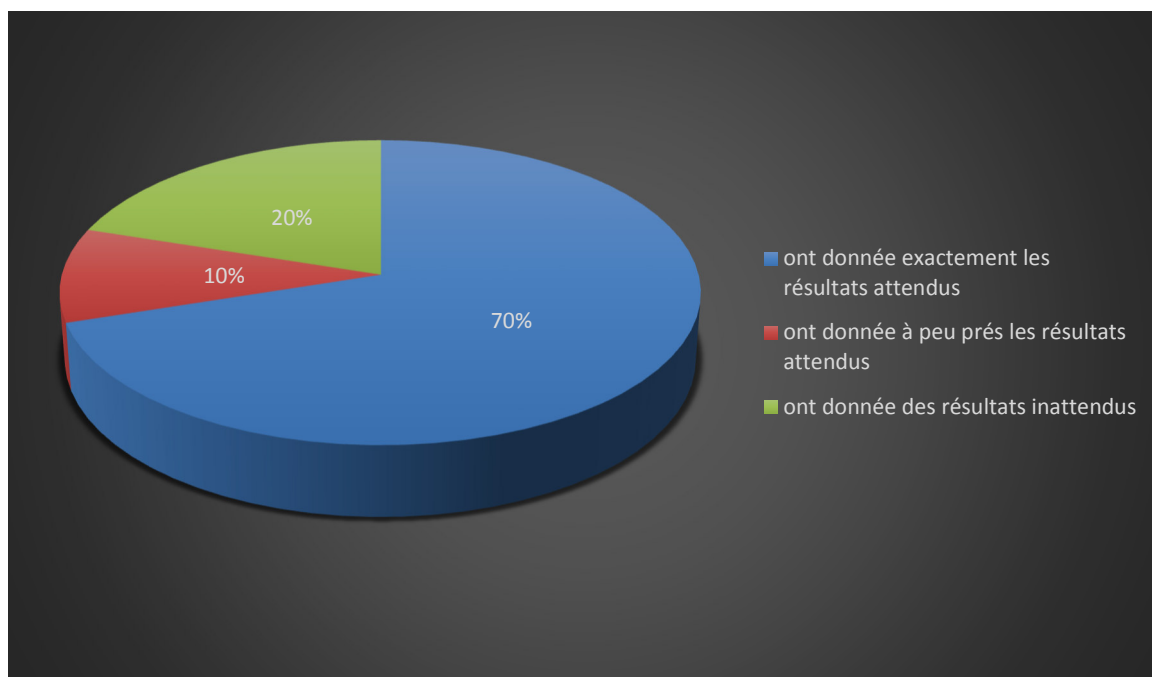
Nous constatons que 100% arrive à faire le suivie de la décision prise car l'intégralité des décisions sont opérationnels a des impacts moins importants donc plus facile à suivre par les exécuteurs.

Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

Tableau N°29 : le résultat de suivi de décisions

	Effectif	pourcentage
❖ ont donnée exactement les résultats attendus	7	70%
❖ ont donnée à peu près les résultats attendus	1	10%
❖ ont donnée des résultats inattendus	2	20%

Figure 39 : le résultat de suivi de décisions



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

Nous constatons que 70 % des décisions ont atteint leurs résultats attendus, ceux qui reviennent à la simplicité des décisions opérationnels et leurs impacts moins importants. 10% représente des décisions qui ont à peu près atteint leurs résultats attendus et cela est dû à la performance

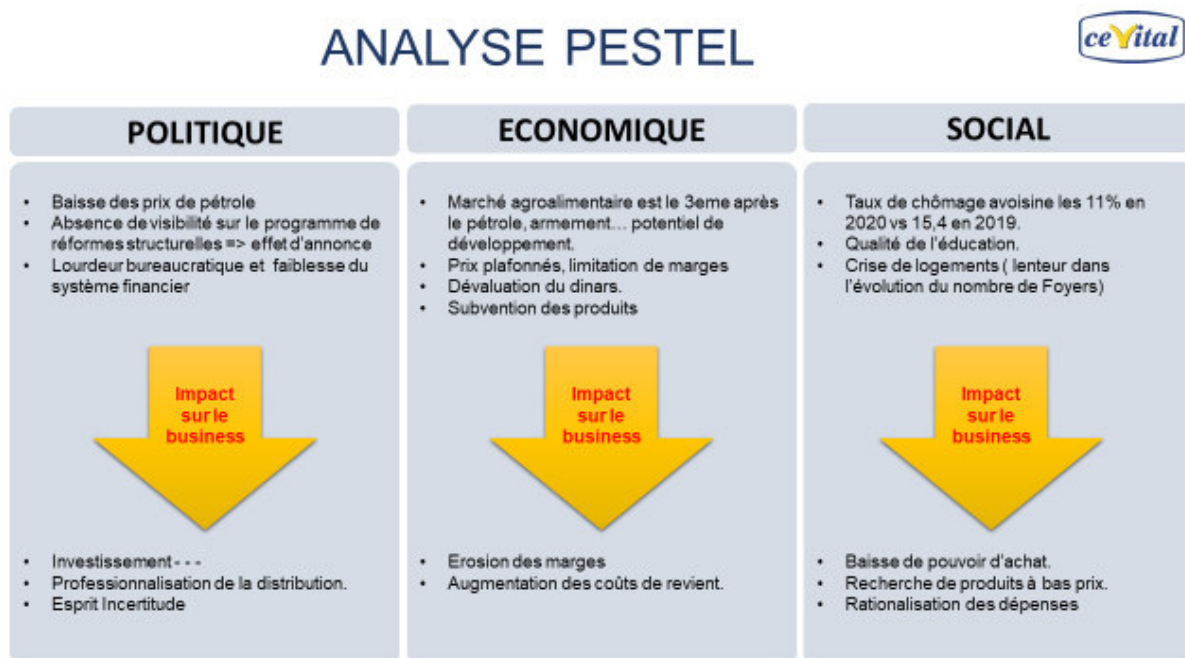
Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

et la qualité de l'exécution, l'exécuteur de la décision, les résultats des tâches peut varier selon la compétence et la performance de l'exécuteur ce qui explique des résultats à peu près des attendus.

Par contre 20% font des décisions à des résultats inattendus qui peuvent être causés par une erreur soit humaine, erreur de communication, erreur d'exécution ou une défaillance.

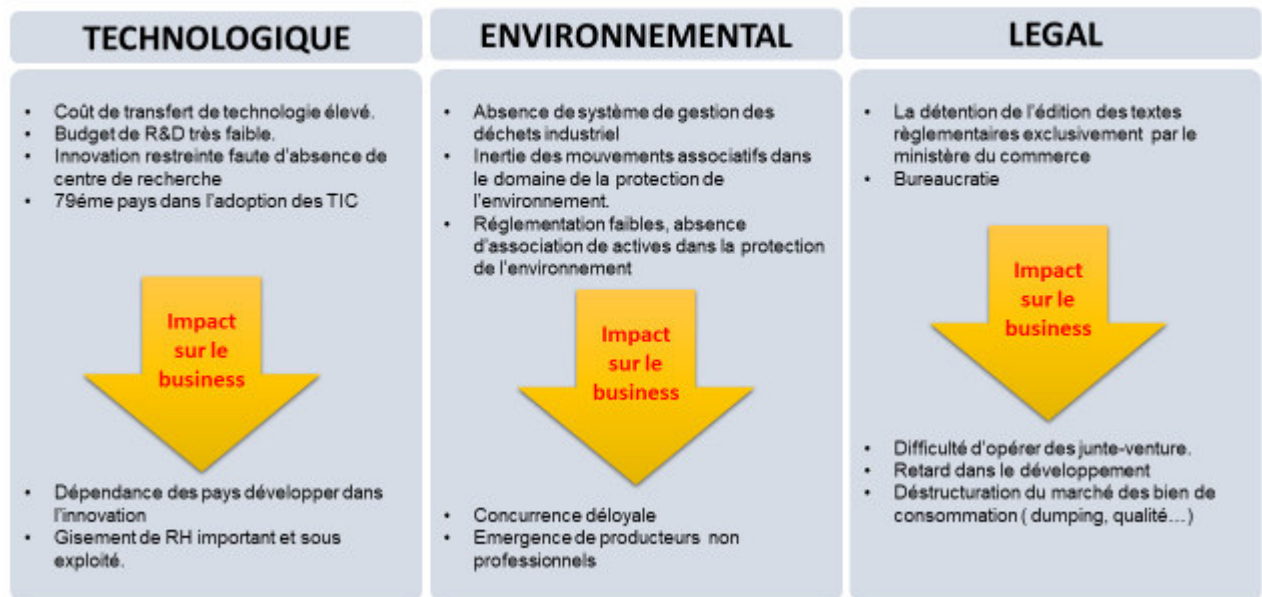
3. les outils d'évaluation de la décision utilisée dans l'entreprise

3.1. L'analyse PESTEL au sein de ce vital /direction commercial



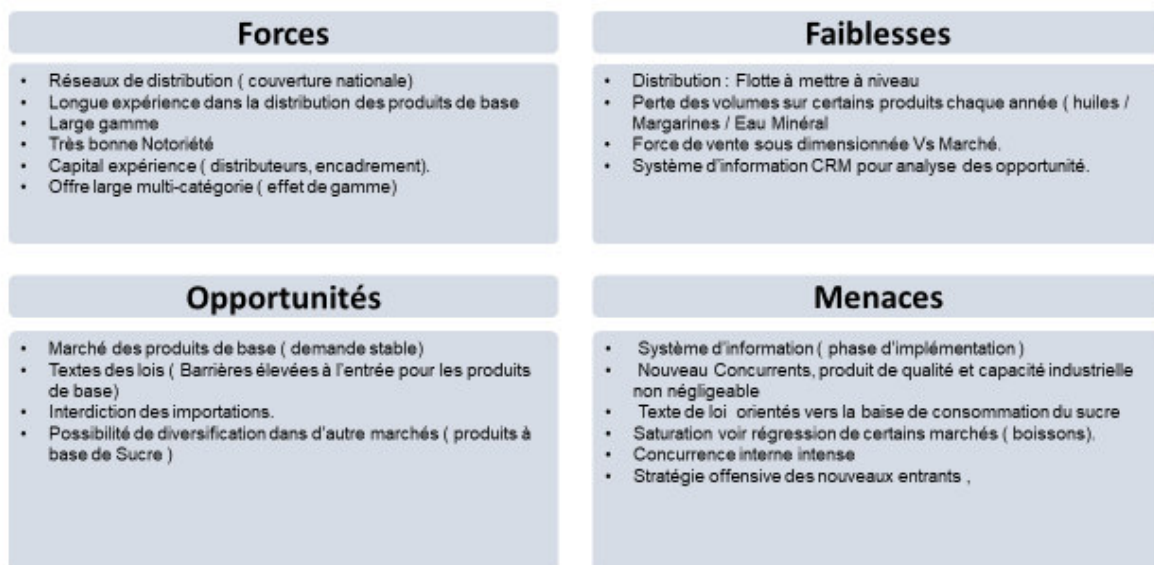
Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

ANALYSE PESTEL



3.2. L'analyse SWOT au sein de cevital /direction commercial

Analyse SWOT



4

Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.

Conclusion :

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

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

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale

Les entreprises opèrent dans des environnements dynamiques. L'évolution de l'environnement économique et social, l'émergence de nouvelles technologies, les changements de comportement des clients, d'autres orientations stratégiques sont choisies par les actionnaires, et des décisions internes à tous les niveaux de l'entreprise ! Ainsi, nombre d'entre eux sont à l'origine de changements au sein d'une entreprise qui peuvent affecter ses opérations, ses processus, sa structure, sa position sur le marché ou, plus généralement, les décisions prises en son sein.

Le présent travail a pour objectif essentiel d'analyser le processus décisionnel et donc d'étudier l'impact du processus de prise de décision sur l'entreprise Cevital. Car la prise des décisions est une étape très importante dans la vie de l'entreprise. Cependant, avant de conclure et de synthétiser les résultats auxquelles a abouti notre enquête, il convient de rappeler les principales étapes que nous avons suivies.

Nous avons tout d'abord évoqué dans le premier chapitre les notions de base concernant le processus décisionnel. Nous avons traité par la suite dans le deuxième chapitre la différente typologie des processus décisionnels, et mis en lumière les différences essentielles les deux diagnostics stratégiques (interne, externe) .nous avons aussi analysé les outils qui les composent, pris comme source d'information pour la prise de décisions stratégiques adaptée au modèle IMC.

Enfin nous avons essayé d'analyser les résultats obtenus par une étude par questionnaires distribués aux employés de l'entreprise.

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

- Nos recherches montrent que la prise de décision est inhérente à l'entreprise, et que les décisions prises par les managers sont utiles pour atteindre les objectifs et servent la stratégie pour les atteindre. Ceci nous amène à vérifier (confirmer) notre première hypothèse, selon laquelle la décision atteint les objectifs entreprise.
- Notre étude a également montré que Toute les orientations de système stratégique de l'entreprise sont traduites par des décisions opérationnelles et tactique ce qui montre l'existence de l'activité du système décisionnel de l'entreprise en question.

Bibliographie

Liste des ouvrages.

1. 51 Gerry Johnson; Et All « Stratégique 7e édition»,
2. 60Hamel et C.K. Prahalad, «Doyou real! Y have a global strategy? », Harvard Business Review, 1985, vol. 63, n° 4, Stratégique, Gerry Johnson et Al,
3. 6ème AIMS, 24-27 juin HEC Montréal, Canada, 1997
4. A.C. Hax et N.S. Majluf, Stratégie Planning : Models and Analytical Techniques, coordonné par R.G, éd. Dyson Wiley, 1990,
5. ABDERREZAK, Souhila. *Les dirigeants de la PME et la prise de décision stratégique : cas des PME productrice de boissons gazeuses et de jus dans la wilaya de Bejaia*. Mémoire de Magister. Bejaia : université A. Mira- Bejaia, 2014,
6. Ansoff I., Corporate Strategy, SL, Mcgraw-Hill, 1965,
7. B. Demi,X. Lecocq et V. Warnier, Stratégie et Business Models, Pearson, 2013,
8. B. YAHIAOUI « contribution du système d'information à la prise de décision : cas des entreprises de Bejaïa », Mémoire pour l'obtention du magister, université Abderrahmane MIRA de Bejaïa, option gestion des entreprises, sciences de gestion, année universitaire 2015-2016
9. BAAZIZ, Abdelkader. *Contribution à la réduction des risques liés aux décisions stratégiques dans les nouveaux environnements concurrentiels incertains : cas des entreprises publiques algériennes*. Thèse de doctorat. Sciences de l'information et de la communication. France : université d'Aix- Marseille, 2015,
10. BELAARIBI, Fatma- Zohra. *Les méthodes quantitatives pour l'aide à la décision dans le domaine pétrolier : cas de la compagnie pétrolière SONATRAC*. Thèse de Magister. Sciences économiques. Tlemcen : université Abou Bakr Belkaid, 2009,
11. Bergadaa Michelle, « Le cadre temporel de la décision en entreprise », mars 1998,
12. Bertrand M, Introduction aux problèmes de décision et d'évaluation, thèse, Université de Bruxelles, 2002.
13. Bojin, Jacques. Schoettl, Jean-Marc. « L'essentiel de la stratégie ». Paris. Édition eyrolles, 2012,
14. Bruno Bachy et all, Toute la fonction management, Paris, Dunod, 2010, .
15. Brush J.G et Felix R.S, Information system Theory and practice, USA, Ed: Hamiltow, 1984,

16. Charron J.L, Separi S, "Organisation et gestion de l'entreprise", 1er Ed, Paris, Ed Dunod, 1998,
17. D. Merunka, « La prise de décision en management », paris, Ed Vuibert, 1997,
18. DARBELET. M, et all, « L'essentiel sur le management », 5ème édition, BERTI, Alger, 2009 et 2011,
19. DARBELET. M, et all, op.cit, 2009 et 2011,
20. Detrie J.P., Strategor, 5 ème édition, Dunod, 2006,
21. FILLIEAU.M.G, RIPOUL. C.M (1999),
22. Financial Times, PrenticeHall, EXPLORING STRATEGY Text and Cases, 10e Edition, Pearson Education, 2002,
23. Francine Séguin, TaïbHafsi, Chrétiane Demers, (2008),
24. Francis Bock, Découvrez le monde des systèmes d'information.
25. Franck, Brulhart, « les 7 points clés du diagnostic stratégique », Paris, Eyrolles, 2009,
26. Gérard Garibaldi(2008),
27. Gerry Johnson; Et All « Stratégique 7e édition»,
28. Helfer, kalika , and al(2013) « *management stratégique* », édition Vuibert,
29. HOOREBEKE, Van Delphine. Une vision de la prise de décision rationnelle et irrationnelle, un construit individuel et collectif. Les cahiers de série scientifique. 2013.
30. <https://blog.digimind.com/fr/veille-strategique/definition-la-veille-strategique-par-digimind-calendrier-de-lavent-du-marketing-digital>
31. J. Nichois et S. Roslow, The Scurve an aid to strategies marketing , Journal of Consumer Marketing, 1986, vol. 3,
32. Johnson G. Et Alii, « Stratégique », 10e Ed., Paris, Pearson 2014,
33. K. BOUTALEB, « La théorie de la décision : fondements théoriques et outils analytique », Communication, université de Saida. Cité par : YAHIAOUI Brahim « contribution du système d'information à la prise de décision : cas des entreprises de Bejaïa », Mémoire pour l'obtention du magister, université Abderrahmane MIRA de Bejaïa, option gestion des entreprises, sciences de gestion, année universitaire 2015-2016
34. Kenney R.L et Raiffa H, "Decisions with multiple objectives: preference and value tradeoffs", series in probability and mathematical statistics, New York, 1976.
35. Laurent F, Bougon, "Pratiques de la décision", 1er Ed, Paris, Ed Dunod, 2005.
36. Le management stratégique : de l'analyse à l'action,
37. Lemoigne J, "Les systèmes de décision dans les organisations", 1er Ed, Paris, PUF, 1974.

38. Lesca N «Construction du sens : le cas de veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce », pp8.11, thèse de Doctorat, en science de gestion, école doctorale en science de gestion, 2002.
39. Martinet et Y-M Marti : « l'intelligence économique : Comment donner de la valeur concurrentielle a l'information », 2è édition, Paris, Organisation, 2002,
40. Mary Jo Hatch, « Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples », Ed DeBoeck, Paris, janvier 2000,
41. MEIER Olivier, « DICO du manager », édition DUNOD, Paris, 2009,
42. Michel KALIKA ET ALL, Système d'information et management des organisations cas et application, Ed
43. Mintzberg H, "Structure et dynamique des organisations", 1er Ed, Ed d'organisation, Paris, 1993.
44. Morvan Y. article sur la diversification in Encyclopédie de la gestion, Economica, 2ème édition, 1997,
45. Moscovici : Directeur d'études à l'Ecole des hautes études en sciences sociales, et Directeur du Laboratoire Européen de Psychologie Sociale à la Maison des sciences de l'homme à Paris. DARBELET. M et all.
46. national agency for innovation and research luxinnovation.
47. PASCAL CHARPENTIER, Management et gestion des organisations, Ed ARMAND COLIN, Paris, 2007
48. Pierre Emmanuel Arduin et AL, op cite.
49. PLANE, Jean- Michel. *Théorie et management des organisations*. 2 ème édition. Paris : Dunod, 2008,
50. Robert Kast,"La théorie de décision", 1er Ed, Ed la découverte, Paris, 1993.
51. ROBERT REIX, Système d'information et management des organisations ,3ème édition VUIBERT, paris, 2000,
52. Robert V.L. Wright Arthur D. LITTLE un système pour gérer la diversité, 1973,
53. S .Alter, information système : a management perspective, Benjamin Comming publishing comany ; 2ème édition, 1996,
54. Simon. H, « Le Comportement Est Procéduralement Rationnel S'il Est Le Résultat D'une Délibération Appropriée», 1976,
55. Stratégique, Gerry Johnson et Al.
56. STRATEGOR (1997).

57. Surfeco21 : cours management :la décision et processus de décision, consulté le 18 juillet 2020
58. TABET AOUL Wassila, ZERROUKI Mohammed Amine, « La culture d'entreprise : quel impact sur le bien-être des salariés au travail ? », Revue ROA KTISSADIA, Université Echahid Hamma Lakhdar, Eloued,Algérie, Issue 9, ISSN 0338-4551, 2015.
59. Thèse de doctorat de CHABI Tayeb,
60. THEVENET Maurice, « La culture d'entreprise », 5ème édition, Que sais-je !, Paris, 2006, P 16
61. Wikipedia.

Les annexes

Annexe N°1 : questionnaire

Université A-Mira de Bejaia.

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des Sciences de gestion

Deuxième année Master.

Option : Management

Dans le cadre de la préparation d'un travail de recherche académique pour l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion, nous avons l'honneur de vous demander de bien vouloir nous accorder un entretien afin de remplir ce questionnaire relatif à notre thème de recherche.

Permettez-nous de vous informer que notre thème de recherche porte sur « L'identification et l'évaluation du processus décisionnel au sein d'une entreprise ». Il vise essentiellement à expliciter le cadre de prise de décision au sein d'un échantillon d'entreprise et l'ensemble du processus y afférent. Les réponses aux questions qui figurent dans ce questionnaire ainsi que les résultats de notre étude ont un but purement académique et ne feront aucun objet de publication en l'état.

Nous vous remercions pour votre collaboration et votre aide qui nous sera très précieuse.

Questionnaire

1. Identification de l'employé :

- Age :

- Sexe : Homme

Femme

Nature du poste occupé :

.....

Catégorie :

- cadre

- Cadre-dirigeant

- autres

Précisez :

.....
....

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

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

Ancienneté (nombre d'années de service) :

- [1 à 5] - [6 à 10]

- [11 à 15] - [16 à 20]

- [21 à 25] - [25, et plus]

Niveau de formation : primaire/moyen secondaire universitaire

2. Identification de l'entreprise :

Q1 : quel est le nom de votre entreprise :

Q2 : quel est le statut juridique de votre entreprise :

Q3 : quel est le siège social de votre entreprise :

Q4 : quel est votre effectif total ?

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

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

[100 mille DA a, 1 million DA]

[1 million DA, a 10 million DA]

[10 million DA a, 100 million DA]

[100 million DA, a 1 milliard DA]

[+ 1 milliard DA]

3. Le processus décisionnel dans l'entreprise :

3.1 : la préparation de la décision :

Q7 : une décision présente pour vous un(e) :

Acte choix solution

Q8 : la prise de décision consiste a rassembler des informations et à évaluer les alternatives ?

Oui Non

Q9 : un processus décisionnel est un ensemble d'étape à suivre pour prendre une décision ?

Oui Non

Q10 : A la prise de décision es-que ?

Recueillir des données

Identifier le problème

Planifier une approche ou méthode

Faire un Tri

Analyser et interpréter les données

Q11 : Selon vous votre entreprise fonctionne sous un mode de direction ?

Centralisé Décentralisé

Q12 : participez-vous à la préparation de la décision ?

Oui Non

Q13 : Si oui, quelle est le degré de votre responsabilité ?

Très limité Limité Moyen Très important

Q14 : Si oui, quelle est la nature de ses décisions ?

Stratégique Tactiques Opérationnelles

Q15 : Ces décisions sont-elles préparées ?

Individuellement En groupe

Q16 : Le décideur de votre entreprise est un ?

Patron directeur général Responsable : précisez :

3.2 : la prise de décision :

Q17 : Selon vous quel est l'importance de la prise de décision au sein de votre entreprise ?

Très importante Moyenne importante

Importante Faible importante

Autres :

.....
.....

Q18 : prenez-vous des décisions au sein de votre entreprise ?

Oui Non

Q19 : Si oui, quelle est le degré de votre responsabilité ?

Très limité Limité Moyen Très important

Q20 : Si oui, vous prenez ses décisions à base ?

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

Autres : Précisez :

.....

Q21 : vous prenez ces décisions d'une façon ?

Très lente Rapide

Lente Moyenne Très rapide

Q22 : Selon-vous l'intuition peut être synonyme de ?

Expérience acquise Des jugements qu'on fait Des pressentiments qu'on a

Q23 : Qu'est-ce qui détermine votre choix de décision ?

Les moyens disponibles (matériels et équipements) •

Le budget •

Les compétences disponibles •

La demande sur le marché •

La concurrence •

Les fournisseurs •

Q24 : Retenez-vous lors de votre choix décisionnel

Une seule alternative plus d'une alternative

3.3 : L'exécution de la décision

Q25: comment la décision est-elle communiquée aux exécutants ?

Formellement

Informellement

Q26 : Quel est le degré de communication entre les décideurs et les exécutants ?

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

.....
.....
3.4 : Le suivi de la décision

Q27 : Est-ce que vous réalisez le suivi de votre décision ?

- Oui

- Non

Q28 : Que pensez-vous des décisions suivies au sein de votre entreprise ?

- Ont donnée exactement les résultats attendus

- Ont donnée à peu près les résultats attendus

- Ont donnée des résultats inattendus

- Autres Précisez :

Q29 : Quels sont les outils de suivi utilisé dans l'entreprise

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

Q30: Quels sont les outils d'évaluation de la décision utilisé dans l'entreprise ?

.....
.....

Annexe 02 : volume des ventes

% Evolution des Ventes Volumes par Année

UM : TONNE

Produit	Année 2018	Année 2019	Année 2020	Année 2021
SUCRE	812 782	820 571	745 000	936 347
HUILE	475 075	485 817	481 759	490 752
BOISSONS	359 135	353 542	360 489	351 587
MARGARINE	51 126	51 537	49 611	61 709

SAUCES	1 874	2 661	2 553	3 552
CONFITURES	821	666	1 252	309
BEURRE	46	353	177	109
Total général	1 700 860	1 715 146	1 640 842	1 844 365
% Evolution		1%	-4%	11%

% Evolution des Ventes CA par Année

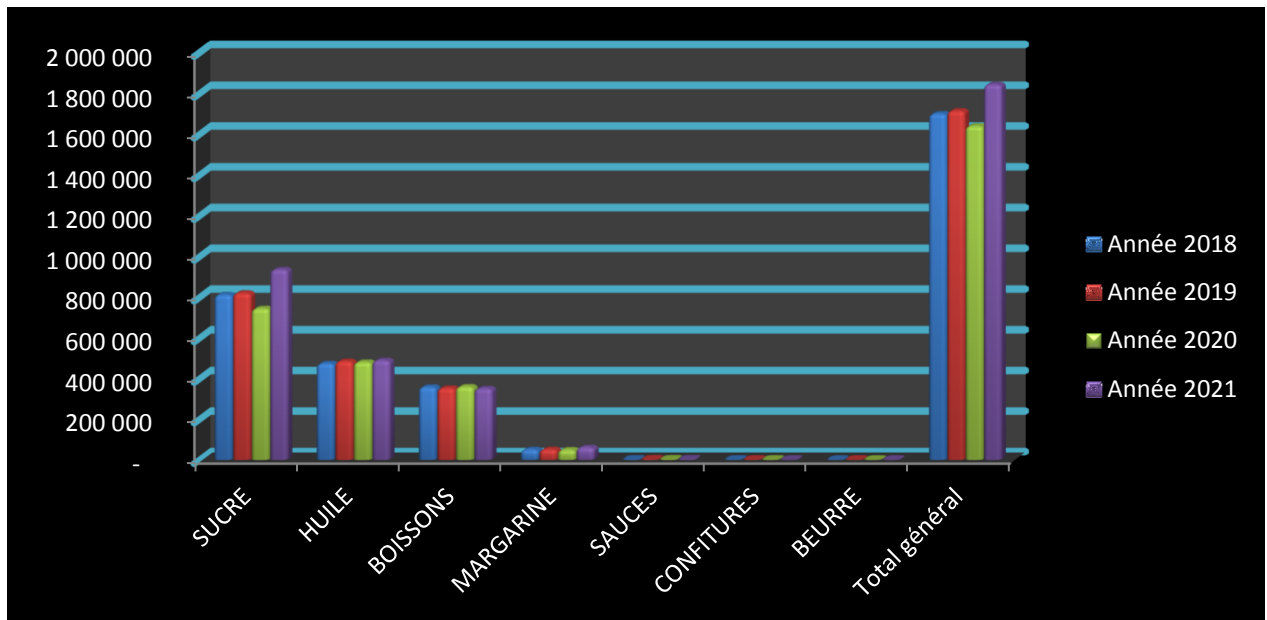
UM : CA HT

Produits	Année 2018	Année 2019	Année 2020	Année 2021
SUCRE	64 542 416 258	57 788 903 762	49 850 896 277	70 037 642 457
HUILE	58 536 980 745	59 533 681 118	60 073 592 410	62 859 853 706
BOISSONS	6 328 698 723	6 727 485 978	6 721 094 573	7 315 721 242
MARGARINE	8 250 555 699	8 002 805 331	7 989 328 645	13 655 805 341
SAUCES	786 384 853	960 350 156	876 881 294	1 159 942 319
CONFITURES	117 991 853	100 883 246	189 709 871	72 303 066
BEURRE	54 692 202	360 951 228	172 636 715	122 531 739
Total général	138 617 720 334	133 475 060 819	125 874 139 785	155 223 799 871
% Evolution		-4%	-6%	19%

Annexes 03 : Evolution des quantités en tonnes et chiffre d'affaire sur 4 années consécutives.

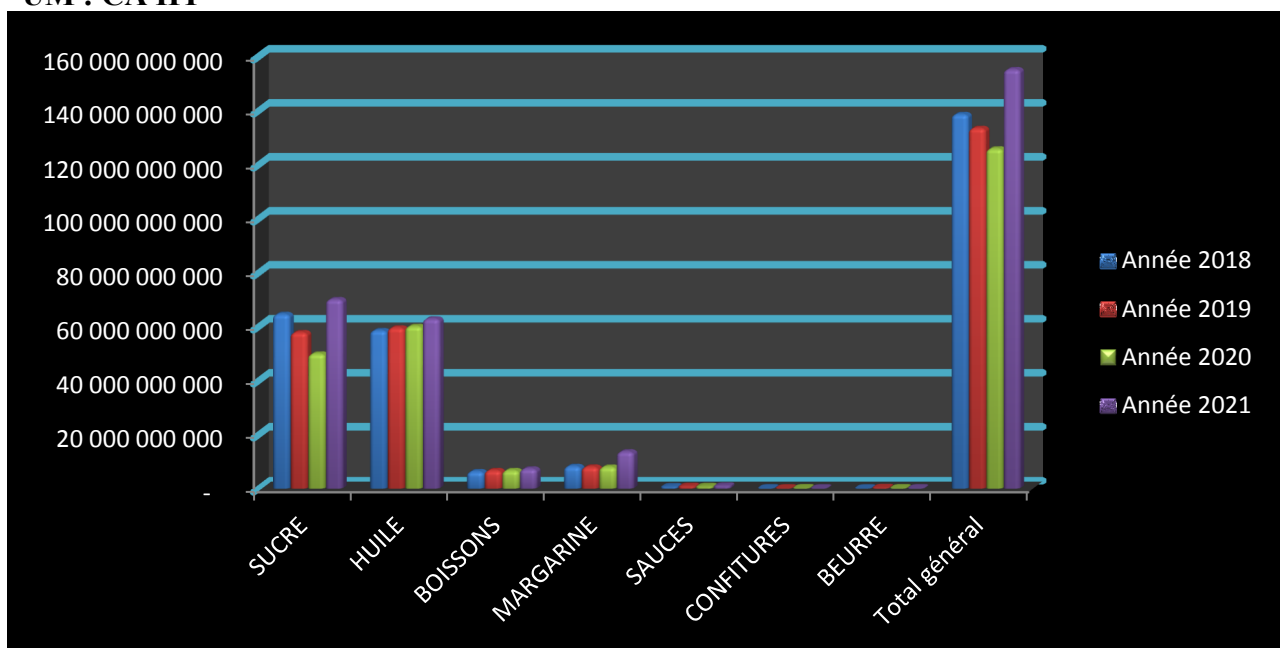
% Evolution des Ventes Volumes par Année

UM : TONNE



% Evolution des Ventes CA par Année

UM : CA HT



Liste des abréviations

Liste des abréviations.

- HE** : L'homme d'étude.
- IMC** : Intelligence, modalisation, choix.
- GRH** : Gestion des ressources humaines.
- BDD** : Base de donnée.
- BCG** : Boston consulting group.
- ADL** : Arthur D.LITTLE.
- SWOT**: Strengths, weaknesses, opportunities, threats.
- DAS** : Domaine d'activités stratégiques.
- PNB** : Produit national brut.
- AFOM**: Atouts, faiblesses, opportunités, menaces.

Listes des figures

Liste des figures

Figure N° 01: Pyramide EGOR INSOFF.....	6
Figure N° 02 : Correspondance entre la différente décision.....	12
Figure N°03 : Les acteurs impliqués dans un processus de décision	13

Figure N°04 : Les étapes de décision.....	21
Figure N°05 : Processus de prise de décision (H.Simone).....	31
Figure N°06 : La chaine de valeur	37
Figure N°07 : Le model de PESTEL.....	44
Figure N°08 : Les cinq forces de M.PORTER.....	47
Figure N°09 : La matrice BCG.....	52
Figure N°10 : La matrice ADL.....	54
Figure N°11 : La matrice MCKinsey.....	57
Figure N°12 : La matrice SWOT.....	60
Figure N°13 : Présentation de l’organigramme de Cevital	69
Figure N°14 : Organigramme représentatif de la direction commerciale de Cevital.....	81
Figure N°15 : Age de l’employé.....	82
Figure N°16 : Genre de l’employé (sexe).....	83
Figure N°17 : Catégorie de l’employé.....	84
Figure N°18 : Ancienneté (nombre d'années de service).....	85
Figure N°19 : Répartition selon le niveau de formation.....	86
Figure N°20 : Synonyme d’une décision.....	87
Figure N°21 : Un processus est un ensemble d’étape à suivre pour prendre une décision...	88
Figure N°22 : Phase de prise de décision.....	89
Figure N°23 : Mode de direction de l’entreprise.....	90
Figure N°24 : Préparation de la décision.....	91
Figure N°25 : La préparation de la décision * si oui quel est le degré de responsabilité.....	92
Figure N°26 : La nature de ses décisions.....	93
Figure N°27 : Choix de la préparation de la décision.....	94
Figure N°28 : Choix du décideur de l’entreprise.....	95
Figure N°29 : l'importance de la prise de décision.....	96
Figure N°30 : Prise de décision au sein de l’entreprise.....	97
Figure N°31 : Degré de votre responsabilité.....	98
Figure N°32 : La base de prendre une décision.....	99
Figure N°33 : La façon de la prise de décision.....	100
Figure N°34 : Synonyme de l’intuition.....	101

Figure N°35 : La détermination du choix décisionnel.....	102
Figure N°36 : La prise de décision travail en.....	103
Figure N°37 : Communication vertical de la décision.....	104
Figure N°38 : Suivi des décisions.....	105
Figure N°39 : Le résultat de suivi de décisions.....	106

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Les niveaux de la décision.....	7
Tableau N°02 : Rôle de la décision et de l'analyste.....	18
Tableau N°03 : Les activités de la chaîne de valeur.....	36

Tableau N°04 : Les étapes de développement de la veille stratégique.....	49
D'après (DJEFLAT 2004)	
Tableau N°5 : Age de l'employé.....	81
Tableau N°6 : genre de l'employé (sexe).....	82
Tableau N°7 : catégorie de l'employé.....	83
Tableau N°8 : Ancienneté (nombre d'années de service).....	84
Tableau N°9 : Répartition selon le niveau de formation.....	85
Tableau N°10 : synonyme d'une décision.....	86
Tableau N°11: un processus est un ensemble d'étape à suivre pour prendre une décision... 	87
Tableau N°12 : phase de prise de décision.....	88
Tableau N°13 : Mode de direction de l'entreprise.....	89
Tableau N°14 : Préparation de la décision.....	90
Tableau N°15 : Tableau croisé : la préparation de la décision * si oui quel est le degré de... 	91
responsabilité	
Tableau N°16 : La nature de ses décisions.....	92
Tableau N°17 : Tableau croisé : choix de la préparation de la décision.....	93
Tableau N°18 : Choix du décideur de l'entreprise.....	94
Tableau N°19 : l'importance de la prise de décision.....	95
Tableau N°20 : Prise de décision au sein de l'entreprise.....	96
Tableau N°21 : Tableau croisé prise de décision * degré de votre responsabilité.....	97
Tableau N°22 : la base de prendre une décision.....	98
Tableau N°23 : la façon de la prise de décision.....	99
Tableau N°24: synonyme de l'intuition :.....	100
Tableau N°25 : La détermination du choix décisionnel.....	101
Tableau N°26 : la prise de décision travail en.....	102
Tableau N°27 : communication vertical de la décision.....	103
Tableau N°28: Suivi des décisions.....	104
Tableau N°29 : le résultat de suivi de décisions.....	105

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Introduction général1

Chapitre I : la décision et le processus décisionnel

Introduction3

Section 1 : Notion de base sur la décision4

1-Définition de la décision.....4

2-Classification de la décision.....5

2-1 Classification proposée par IGOR Ansoff.....5

2-1-1 Les décisions administratives ou tactiques.....5

2-1-2 Les décisions stratégiques.....5

2-1-3 Les décisions opérationnelles.....6

2-2 Classification proposée par G.Mussche.....8

2-2-1 Décision stratégique.....8

2-2-2 Décision tactique.....8

2-2-3 Décision administrative.....9

2.2.4 Décision mécanique.....9

2-3 Classification selon le degré de répétition9

2-3-1 Décision programmable9

2-3-2 Décision non programmable.....9

2-4 Classification selon l'échéance des décisions.....10

2-4-1 Décision à long terme.....10

2-4-2	Décision à moyen terme.....	10
2-4-3	Décision à courte terme.....	10
2-5	Classification selon le degré de risque.....	10
2-5-1	Les décisions certaines	10
2-5-2	les décisions aléatoires.....	11
2-5-3	Les décisions incertaines.....	11
3-	Les acteurs impliqués dans le processus de décision.....	12
3-1	le décideur.....	13
3 1-1	Différentes rationalités des décideurs.....	14
3-1-2	Les principales sources d'information du décideur.....	16
3-2	L'analyse (l'homme d'étude).....	17
3-2-1	la différence entre le décideur et l'analyste.....	17
	Section 2 : Les modèles décisionnels de l'entreprise	19
	1. Notions générales sur le processus décisionnel	19
	2. Le modèle classique de la prise de décision (Le modèle de l'acteur unique).....	20
2.1.	Présentation du modèle.....	20
2.2.	La limite du modèle classique.....	22
	3. Le modèle organisationnel de la prise de décision.....	22
3.1.	Caractéristique.....	22
3.2.	Exemple de modèles organisationnels.....	23
3.2.1.	La théorie de la rationalité limitée (A.H.Simon).....	23
3.2.2.	La théorie comportementale de la firme (Cyert et March).....	25

3.3. La limite du modèle organisationnel	27
4. Le modèle de la poubelle.....	28
4.1. Caractéristique.....	28
4.2. Les limite du modèle de la poubelle.....	29
5. Le processus décisionnel du modèle systémique (IMC).....	30
5.1. Phase d'intelligences (identification du problème).....	31
5.2. Phase de modélisation.....	31
5.3. Phase de choix.....	32
5.4. La phase de contrôle.....	32
Conclusion	33

Chapitre II : la décision stratégique adaptée au modèle IMC

Introduction	34
Section 1 : le diagnostic interne et le diagnostic externe.....	35
1. le diagnostic interne	35
1.1. Chaîne de valeur.....	35
1.2. La culture d'entreprise	37
1.2.1. La définition de culture d'entreprise	38
1.2.2. Les composants de la culture d'entreprise	38
1.3. Le système d'information et la prise de décision	39
1.3.1. Définition système d'information	40
1.3.2. Les fonctions de système d'information	40
1.3.3. Le rôle de système d'information dans la prise de décision	42

2. le diagnostic externe	43
2.1. L'analyse PESTEL.....	44
2.1.1. L'application du model PESTEL.....	46
2.2. Les cinq forces de M.PORTER.....	46
2.2.1. L'intensité de la concurrence entre entreprises du secteur	47
2.2.2. La menace de nouveaux entrants	47
2.2.3. La menace de produits de substitution	48
2.2.4. Le pouvoir de négociation des fournisseurs	48
2.2.5. Le pouvoir de négociation des clients	48
2.3. La veille stratégique	48
2.3.1. L'historique du concept de veille stratégique.....	48
2.3.2. Définition la veille stratégique	49
2.3.3. Pourquoi faire de la veille stratégique ?.....	50
Section 2 : les outils d'analyse et le choix stratégique	51
1. Les outils d'analyse stratégiques	51
1.1. La matrice BCG	51
1.2. la matrice ADL (Arthur D.Little).....	53
1.3. La matrice McKinsey.....	56
1.4. La matrice SWOT	58
2. Le choix stratégique	60
2.1. La stratégie par domaine d'activité DAS	61

2.2. La stratégie au niveau de l'entreprise ou la diversification.....	61
2.3. L'internationalisation	62
2.4. L'innovation.....	63
Conclusion.....	65

Chapitre III : analyse et évaluation du processus décisionnel ai sein de l'entreprise cevital

Introduction	66
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil	66
1. Présentation générale de Cevital.....	66
1.1. Situation géographique.....	67
1.1.1. La fiche signalétique.....	67
1.2. Activités et missions de Cevital.....	68
1.2.1. Les activités de CEVITAL.....	68
1.2.2. Missions et objectifs.....	68
1.3. Structure organisationnelle du complexe CEVITAL.....	69
1.3.1. Les principales missions des différentes directions du complexe CEVITAL.....	70
1.4. Le choix stratégique de CEVITAL.....	72
1.5. La gamme de produit.....	73
1.5.1. Des huiles	73
1.5.2. La margarine	73
1.5.3. Raffinerie de sucre	74
1.5.4. Les boissons	74
1.5.5. La confiture	74

1.5.6. Les sauces	75
1.6. Les capacités du complexe CEVITAL.....	75
1.6.1. Les capacités de production.....	75
1.6.2. Les capacités en ressources humaines.....	76
1.6.3. Les capacités commerciales.....	77
1.6.4 Les capacités des expéditions.....	77
1.6.5. Les capacités de distribution.....	78
1.6.6. La part de marche de CEVITAL.....	80
Section 2 : analyse et interprétation des résultats.....	81
1. Identification de l'employé.....	81
2. Le processus décisionnel de l'entreprise	86
2.1. La préparation de la décision	86
2.2. La prise de décision.....	95
2.3. L'exécution de la décision, suivie de la décision :.....	103
3. les outils d'évaluation de la décision utilisé dans l'entreprise.....	107
3.1. L'analyse PESTEL au sein de cevital /direction commercial.....	107
3.2. L'analyse SWOT au sein de cevital /direction commercial.....	108
Conclusion.....	108
Conclusion général.....	109
Bibliographie	
Annexe	

Evaluation du processus décisionnel d'une entreprise

Cas de CEVITAL

Résumé

L'environnement, interne soit-il, ou externe à l'entreprise est en perpétuel mouvement. La mondialisation, l'innovation, les changements dans les processus de management... constituent au même temps des opportunités mais aussi des menaces à la survie de l'entreprise. Ainsi, pour assurer sa pérennité, l'entreprise est appelée à prendre des décisions. Ces dernières doivent faire l'objet d'une réflexion préalable afin d'atteindre les objectifs fixés. Dans ce présent travail, nous avons étudié le cas du processus décisionnel au sein de l'entreprise Privée algérienne CEVITAL. Le travail d'investigation par questionnaire mené auprès d'un échantillon de cadres dirigeants et d'exécutants montre que l'entreprise accorde une importance capitale aux décisions et que souvent les décisions stratégiques émanent des dirigeants.

Mot clé : Décision, Processus décisionnel.

Abstract

The globalization of trade, the globalization of markets, technological innovation are factors that multiply the risks that make the position of companies more and more difficult on a global economic scale, for this the company must proceed to make decisions. A decision must be subject to prior reflection in order to avoid any harmful consequences. The decision is assimilated to a choice between several possible solutions of an action carrying the implementation of resources or the determination of the objectives taking into account one or more criteria of evaluation of the solutions.

Key word: decision, decision-making process