



Université A.MIRA-BEJAIA

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

Département de sciences de gestion

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de master

Option : Management des organisations

Thème :

**Analyse du processus décisionnel au sein de
l'entreprise**

Cas de l'entreprise CEVITAL de Bejaia

➤ **Réalisé par :**

HAMADI Cecelia

Devant le jury :

Mr. MEKLATPrésident

Mr. CHABIPromoteur

Mr. IDIRExamineur

Septembre 2017

Remerciements

Tout travail de recherche n'est jamais l'œuvre d'une seule personne. À cet effet, je tiens à exprimer mes sincères reconnaissances et mes vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

*Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à mon encadreur, Mr **CHABI Tayeb**, pour ses précieuses orientations et son soutien, qu'il trouve ici l'expression de mon immense gratitude.*

*Je tiens également à remercier Mr. **Larbi OULARBI** directeur des ressources humaines au sein de l'entreprise **CEVITAL** pour son aide de valeur sans égale, et surtout pour son soutien.*

Je remercie encore Mme GENANE Lilia responsable de formation, Mr zidane cadre commercial au sein de l'entreprise CEVITAL pour leurs aide bien précieuse.

Merci Dieu de m'avoir donné le courage et la patience de mener ce travail jusqu'à sa fin.

Dédicace

A mes parents.

A toute ma famille.

A tous mes amis.

A tous ceux qui me sont chers.

Cecilia

Liste des abréviations

DA : Dinar Algérien.

DG : Direction Générale.

GE : Grande entreprise.

IMC : Intelligence, Modélisation, choix.

OPA : Offre Publique d'Achat

PME : Petite Moyenne Entreprise.

QHSE : Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement.

RH : Ressource Humaine.

SI : Système Information.

SPA : Société Par Action.

Liste des figures

<u>Figure 1.1</u> : Correspondance entre les différentes décisions.....	P11
<u>Figure 1.2</u> : Acteurs impliqués dans un processus de décision.....	P12
<u>Figure 1.3</u> : Les étapes de la prise de décision.....	P18
<u>Figure 1.4</u> : Processus de prise de décision (H.SIMON).....	P30
<u>Figure 1.5</u> : La prise de décision dans une organisation hiérarchique.....	P33
<u>Figure 1.6</u> : La prise de décision dans une organisation fonctionnelle.....	P33
<u>Figure 1.7</u> : La prise de décision dans une organisation divisionnelle.....	P34
<u>Figure 1.8</u> : Les composantes d'un système d'information.....	P38
<u>Figure 2.1</u> : Le processus commerciale de l'entreprise Cevital.....	P55
<u>Figure 3.1</u> : Age de l'employé.....	P60
<u>Figure 3.2</u> : genre (sexe) de l'employé.....	P61
<u>Figure 3.3</u> : catégorie de l'employé.....	P61
<u>Figure 3.4</u> : Ancienneté (nombre d'années de service).....	P62
<u>Figure 3.5</u> : la collecte de l'information.....	P63
<u>Figure 3.6</u> : Apport de système d'information.....	P64
<u>Figure 3.7</u> : le système d'information est un outil destiné aux dirigeants.....	P64
<u>Figure 3.8</u> : l'élément qui a permis de rendre le SI plus performants.....	P65
<u>Figure 3.9</u> : mise en place d'un système d'information.....	P65
<u>Figure 3.10</u> : rôle de l'information dans la prise de décision.....	P66
<u>Figure 3.11</u> : l'utilisation des informations dans la prise de décision.....	P66
<u>Figure 3.12</u> : synonyme d'une décision.....	P68
<u>Figure 3.13</u> : choix de la décision.....	P68
<u>Figure 3.14</u> : un décideur est un individu ou un groupe d'individu.....	P69
<u>Figure 3.15</u> : Un processus décisionnel est un ensemble étapes d'étape à suivre pour prendre une décision.....	P69

<u>Figure 3.16</u> : phase de prise de décision.....	P70
<u>Figure 3.17</u> : Mode de direction de l'entreprise.....	P70
<u>Figure 3.18</u> : Préparation de la décision.....	P71
<u>Figure 3.19</u> : la préparation de la décision * sexe de l'employé.....	P71
<u>Figure 3.20</u> : la préparation de la décision * si oui quel est le degré de responsabilité.....	P72
<u>Figure 3.21</u> : la préparation de la décision * nature des décisions.....	P73
<u>Figure 3.22</u> : choix du décideur d'entreprise.....	P74
<u>Figure 3.23</u> : l'importance de la prise de décision.....	P75
<u>Figure 3.24</u> : Prise de décision au sein de l'entreprise.....	P75
<u>Figure 3.25</u> : la prise décision * degré de responsabilité.....	P76
<u>Figure 3.26</u> : prise de décision*niveau de décision.....	P77
<u>Figure 3.27</u> : la base de la décision.....	P78
<u>Figure 3.28</u> : la façon de la prise de décision.....	P79
<u>Figure 3.29</u> : Synonyme de l'intuition.....	P79
<u>Figure 3.30</u> : l'exécution de la décision.....	P80
<u>Figure 3.31</u> : l'exécution de la décision* degré de responsabilité.....	P81
<u>Figure 3.32</u> : l'exécution de la décision* niveau de décision	P81
<u>Figure 3.33</u> : suivie des décisions.....	P82

Liste des tableaux

<u>Tableau 1.1</u> : Les niveaux de la décision.....	P07
<u>Tableau 1.2</u> : Rôles du décideur et de l'analyste.....	P14
<u>Tableau 3.1</u> : Age de l'employé.....	P60
<u>Tableau 3.2</u> : genre (sexe) de l'employé.....	P61
<u>Tableau 3.3</u> : catégorie de l'employé.....	P61
<u>Tableau 3.4</u> : Ancienneté (nombre d'années de service).....	P62
<u>Tableau 3.5</u> : la collecte de l'information.....	P63
<u>Tableau 3.6</u> : Apport de système d'information.....	P64
<u>Tableau 3.7</u> : le système d'information est un outil destiné aux dirigeants.....	P64
<u>Tableau 3.8</u> : l'élément qui a permis de rendre le SI plus performants.....	P65
<u>Tableau 3.9</u> : mise en place d'un système d'information.....	P65
<u>Tableau 3.10</u> : rôle de l'information dans la prise de décision.....	P66
<u>Tableau 3.11</u> : l'utilisation des informations dans la prise de décision.....	P66
<u>Tableau 3.12</u> : Tableau croisé source d'information.....	P67
<u>Tableau 3.13</u> : Tableau croisé forme d'information.....	P67
<u>Tableau 3.14</u> : synonyme d'une décision.....	P68
<u>Tableau 3.15</u> : choix de la décision.....	P68
<u>Tableau 3.16</u> : un décideur est un individu ou un groupe d'individu.....	P69
<u>Tableau 3.17</u> : Un processus décisionnel est un ensemble étapes d'étape à suivre pour prendre une décision.....	P69
<u>Tableau 3.18</u> : phase de prise de décision.....	P70
<u>Tableau 3.19</u> : Mode de direction de l'entreprise.....	P70
<u>Tableau 3.20</u> : Préparation de la décision.....	P71
<u>Tableau 3.21</u> : Tableau croisé : la préparation de la décision * sexe de l'employé.....	P71
<u>Tableau 3.22</u> : Tableau croisé : la préparation de la décision * si oui quel est le degré de responsabilité.....	P72

<u>Tableau 3.23</u> : Tableau croisé : la préparation de la décision * nature des décisions...	P73
<u>Tableau 3.24</u> : Tableau croisé : choix de la préparation de la décision.....	P74
<u>Tableau 3.25</u> : Choix du décideur de l'entreprise.....	P74
<u>Tableau 3.26</u> : l'importance de la prise de décision.....	P75
<u>Tableau 3.27</u> : Prise de décision au sein de l'entreprise.....	P75
<u>Tableau 3.28</u> : Tableau croisé prise de décision * degré de votre responsabilité.....	P76
<u>Tableau 3.29</u> : Tableau croisé prise de décisions * niveau de décision.....	P76
<u>Tableau 3.30</u> : Tableau croisé : base des décisions.....	P77
<u>Tableau 3.31</u> : Tableau croisé : prise de décision* décisions en groupe.....	P78
<u>Tableau 3.32</u> : Tableau croisé la façon de la prise de décision.....	P79
<u>Tableau 3.33</u> : Synonyme de l'intuition.....	P79
<u>Tableau 3.34</u> : L'exécution de la décision.....	P80
<u>Tableau 3.35</u> : Tableau croisé l'exécution de la décision * le degré de responsabilité..	P80
<u>Tableau 3.36</u> : Tableau croisé l'exécution de la décision * niveau de décision.....	P81
<u>Tableau 3.37</u> : Suivi des décisions.....	P82
<u>Tableau 3.38</u> : Tableau croisé le suivi de la décision * résultat de la décision.....	P82

Sommaire

Introduction générale	1.
Chapitre 01 : Le processus décisionnel de l'entreprise	3.
Section 01 : Notion de la décision.....	4.
Section 02 : Les modèles décisionnels de l'entreprise.....	16.
Section 03 : Analyse du processus décisionnel.....	32.
Chapitre 02 : Analyse du processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL.....	42.
Section 01 : Le groupe CEVITAL présentation de l'organisme d'accueil	43.
Section 02 : Le processus décisionnel au sein de CEVITAL.....	52.
Chapitre03 : Analyse et interprétation des résultats	57.
Section 01 : Méthodologie de la recherche et présentation de cas de l'étude.....	57.
Section 02 : Analyse et interprétation des résultats.....	60.
Conclusion générale.....	84
Bibliographie.....	85

Introduction générale

C'est dans un environnement fortement complexe et hautement concurrentiel qu'évolue la majeure partie, si ce n'est la totalité, des entreprises. Ce climat de forte concurrence exige de ces entreprises une surveillance très étroite du marché afin de ne pas se laisser distancer par les concurrents et cela en répondant, le plus rapidement possible, aux attentes du marché, de leur clientèle et de leurs partenaires.

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

La prise de décision et son exécution sont, en effet, les buts fondamentaux de toute organisation et de tout management. Toute organisation dépend structurellement de la nature des décisions qui sont prises en son sein par des décideurs qu'ils soient individuels ou collectifs.

C'est dans ce contexte que le « processus décisionnel » a vu le jour. Il permet au décideur de mieux cerner le problème afin d'arriver à une solution, mais en passant par différentes étapes, et c'est ces étapes qui constitue un processus décisionnel..

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

Dans cette perspective, la question centrale à laquelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponse est celle de savoir quels sont les facteurs qui peuvent influencer le

processus décisionnel au sein de l'entreprise Cevital. De cela découle notre problématique de recherche formulée comme suit :

« *Quels sont les facteurs qui peuvent influencer le processus de prise de décision au sein de Cevital et quel est l'impact du processus de prise de décision sur l'entreprise CEVITAL?* ».

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

- Existe-t-il un processus décisionnel dans l'entreprise en question ?
- Qu'elle est la vision décisionnelle de l'entreprise ?
- Quel est l'impact de processus décisionnel sur l'activité de l'entreprise ?

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 de la réalisation des objectifs de l'entreprise.

H2 : l'activité de l'entreprise est influencée par le processus décisionnel, et la prise de décision.

A la lumière de ce qui précède, et pour bien conduire notre travail, nous avons opté pour une double approche méthodologique basée sur la recherche documentaire, l'observation, les questionnaires.

Pour ce faire, nous répartons notre travail en trois chapitres : Le premier chapitre est consacré aux différents concepts et fondements théoriques du processus décisionnel qui est composées de trois sections. Dans le deuxième chapitre, nous présenterons l'entreprise Cevital ainsi que son processus décisionnel et le troisième chapitre, nous présentons l'approche méthodologique de la recherche, et justifions le choix du cas de l'étude et les résultats de l'enquête et leur analyse.

Chapitre 01 : le processus décisionnel au sein de l'entreprise

Chapitre 01 : Le processus décisionnel au sein de l'entreprise.

Introduction

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

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

Dans ce contexte, ce chapitre traite le processus décisionnel au sein de l'entreprise, d'où on a partagé en trois sections. La première section va faire l'objet de la notion sur la décision (définition, caractéristique, typologie...), et la deuxième section va traiter les modèles de processus décisionnel, et enfin la troisième section est basée sur l'évaluation du processus décisionnel au sein de l'entreprise.

Chapitre 01 : le processus décisionnel au sein de l'entreprise

Section 01 : Notion sur la décision

Notre vie est un ensemble de décisions qui se prennent tous les jours et à tout moment.

Donc quand on décide, on est placé devant une multitude de choix selon le problème à étudier, ce dernier peut être influencé par plusieurs facteurs.

Les dirigeants des entreprises doivent ainsi prendre des décisions quotidiennement et à long terme afin de réaliser les objectifs fixés.

Dans l'ensemble, la décision doit être prise par conscience, et il faudrait suivre un processus pour être en mesure de prendre une meilleure décision afin de réduire le degré des risques.

1. Définition de la décision

En consultant le petit Larousse, la décision est définie comme étant « l'action de décider après délibération »

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

Selon Pascal Charpentier¹ :

« 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. »

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

¹ PASCAL CHARPENTIER, Management et gestion des organisations, Ed ARMAND COLIN, Paris, 2007 p123.

² Mintzberg H, "Structure et dynamique des organisations", 1er Ed, Ed d'organisation, Paris, 1993, p26.

Chapitre 01 : le processus décisionnel au sein de l'entreprise

2. Les déterminants de la prise de décision

La décision est la partie la moins visible de la politique de l'entreprise. C'est pourtant un moteur principal puisqu'à travers elle ; les idées, les sentiments, les ambitions des individus se transforment en action. La décision résulte de multiples variables:

- la décision est une nécessité : lorsqu'un problème se manifeste ; ne pas prendre de décision revient à laisser se dégrader la situation
- les décisions ne sont pas toutes de mêmes importances : certaines engagent l'avenir de l'entreprise (lancer une OPA), d'autres n'ont que des conséquences limitées (fixer un prix pour une commande)
- la décision peut être individuelle (prise par le chef d'entreprise, le manager d'une équipe) ou collective (prise par exemple après négociation avec les représentants des salariés)
- la qualité d'une décision ne peut s'apprécier qu'après l'analyse des résultats obtenus, toutes fois une bonne décision doit entraîner de suite l'adhésion des personnes qui doivent la mettre en œuvre.

La prise de décision est influencée par de nombreux facteurs :

- le comportement et la personnalité du décideur ;
- la structure et la culture de l'entreprise ;
- le niveau de rationalité ;
- la nature de la décision.

3. Les niveaux de décision dans l'entreprise :

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

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

3.1. Classification proposer par IGOR Ansoft

Dans sa typologie élaboré dans les années 1960, IGOR Ansoft à donné une vision synthétique et dynamique de ces critères, travaillant sur la stratégie d'entreprise, il a distingué

Chapitre 01 : le processus décisionnel au sein de l'entreprise

trois niveaux de décisions dans un ordre décroissant d'importance : les décisions stratégiques, administratives et opérationnelles³.

3.1.1. 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 reproduisent jamais à l'identique ;
- Elles sont quasi irréversibles et, de ce fait très risquées ; revenir sur une décision de diversification ou un choix technologique est, sinon impossible, 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.

3.1.2. 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.

3.1.3. Les décisions opérationnelles ou de gestion courante :

Elles opérationnalisent les options stratégiques et les choix d'organisations : déterminations des plannings et des niveaux de production, fixation des prix, élaboration des politiques de marketing, de recherche et développement... Elles sont plus fréquentes, plus répétitives, moins risquées et leurs implications plus localisées que les décisions stratégiques ou administratives.

³ PASCAL CHAPENTIER: Op cite page 126.

Chapitre 01 : le processus décisionnel au sein de l'entreprise

Tableau 1.1: Les niveaux de la décision⁴

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	Impossibles	Difficiles	Faciles
Problème	Choix de la gamme des produits et des marchés qui ont une chance de donner le rapport optimal des investissements de la firme.	Structure des ressources de la firme de manière à lui assurer une réussite optimale.	Exploitation dans les conditions optimales de rentabilité du capital.
Nature du problème	Répartition judicieuse des ressources entre les produits et les marchés.	Organisation, acquisition et développement des ressources.	Dotations budgétaires aux départements planning d'allocation des ressources direction et contrôle des opérations.
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 leur échelonnement dans le temps. 	<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 ressources: financement, équipement, personnel, matières premières. 	<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.
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.
Exemple	<ul style="list-style-type: none"> - Choix d'organisation et de restructuration - 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 I, "Stratégie du développement de l'entreprise", op cite, p30.

⁴ Ansoff I, "Stratégie du développement de l'entreprise", op cite, p30.

Chapitre 01 : le processus décisionnel au sein de l'entreprise

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

3.2. Classification proposé par G.Mussche

C'est ainsi que **G.Mussche** propose la classification suivante⁵:

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

Les 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 généraux⁶.

4. Typologie des décisions:

4.1. Classification selon le degré de répétition:

H.Simon propose de distinguer les décisions programmables des décisions non programmables.⁷

4.1.1. 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

⁵ Mussche G, "Les relations entre stratégie et structure dans l'entreprise", Revue économique, Paris, janvier 1974, p20.

⁶ Idem, p22.

⁷ ROBERT REIX, Système d'information et management des organisations ,3^{me} édition VUIBERT, paris, 2000, p17.

Chapitre 01 : le processus décisionnel au sein de l'entreprise

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.)

4.1.2. Décisions non programmables⁸ :

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

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

4.2. Classification selon l'échéance des décisions⁹

4.2.1. 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.

⁸ Ibid.

⁹ 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, p42.

Chapitre 01 : le processus décisionnel au sein de l'entreprise

4.2.2. 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.

4.2.3. 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.

4.3. Classification selon le degré d'incertitude:

On peut distinguer les décisions selon leur degré d'incertitude à trois types¹⁰:

4.3.1. Les décisions en avenir certain:

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

4.3.2. Les décisions en avenir incertain:

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

4.3.3. Les décisions en avenir aléatoire:

Ce sont souvent des décisions, dont il est impossible de connaître le résultat à l'avance, mais on peut affecter une probabilité aux différents résultats possibles. Dans ces cas, nous

¹⁰ Bressy G, Konkuyt C, "Economie d'entreprise", 1^{er} Ed, Ed Dollaz, Paris, 2004, p92.

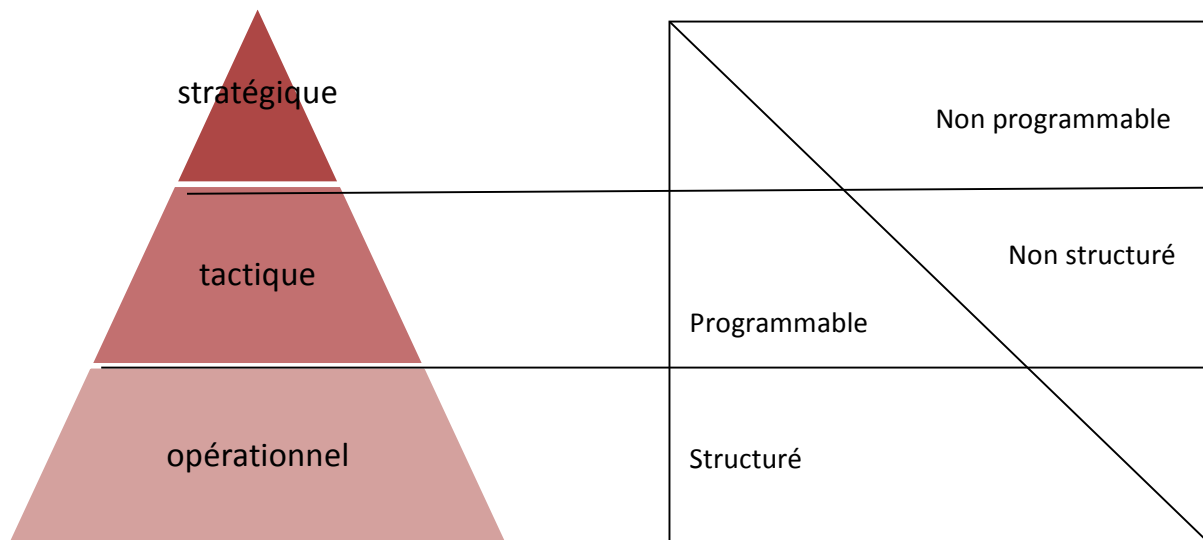
Chapitre 01 : le processus décisionnel au sein de l'entreprise

pouvons utiliser plusieurs techniques, telle que l'arbre de décision ou la simulation pour rationaliser la décision.

5. Correspondance entre les décisions¹¹

La correspondance entre les deux classifications déterminées auparavant : les décisions non programmées (non structurées) et les décisions programmées (structurées), sera illustrée dans le graphe suivant proposé par J.Bruch.

Figure1.1: Correspondance entre les différentes décisions



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, page 48.

On constate que les décisions stratégiques correspondent aux décisions non programmables, cette catégorie de décision c'est le traitement des problèmes complexes, basé sur des critères qualitatifs.

La situation réelle se situe souvent à mi-chemin entre les décisions programmées et les décisions non programmées, c'est la plupart des décisions tactiques.

¹¹ Thèse de doctorat de CHABI Tayeb, op.cit. , p48.

Chapitre 01 : le processus décisionnel au sein de l'entreprise

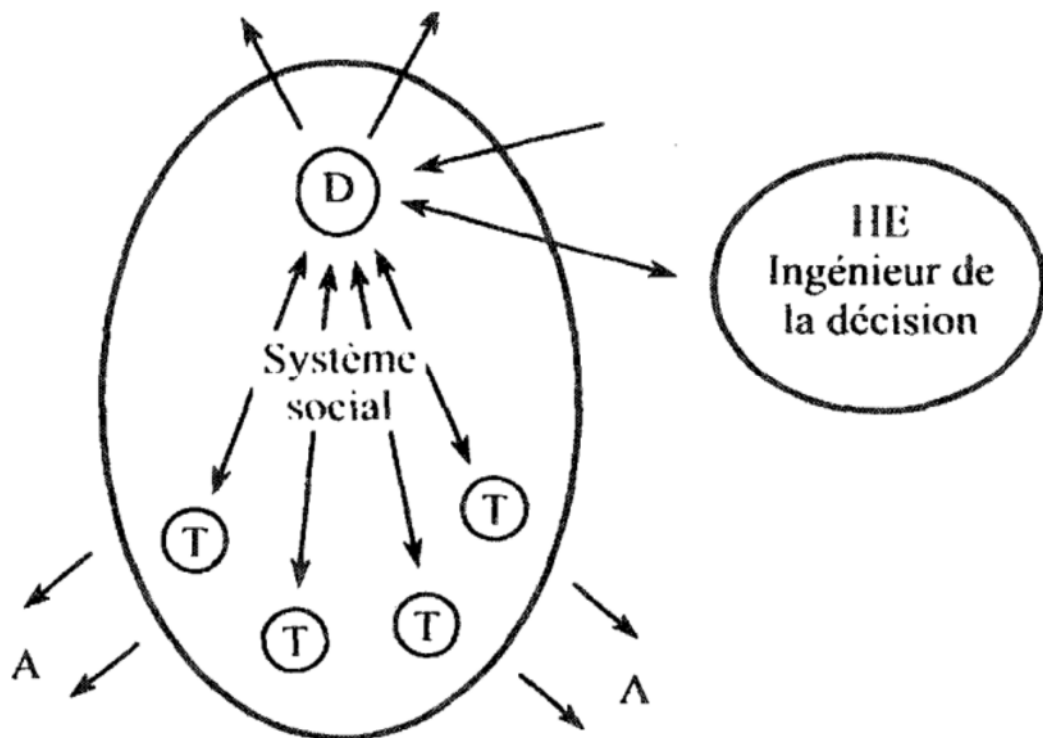
Les décisions opérationnelles représentent des décisions structurées, d'où on utilise des méthodes quantitatives.

6. 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:¹²

- 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).

Figure1.2: Acteurs impliqués dans un processus de décision³



Source : Bertrand M, Article: " Introduction aux problèmes de décision et d'évaluation",
Université de Bruxelles, 2002, P 17.

¹² Bertrand M, Article: " Introduction aux problèmes de décision et d'évaluation", Université de Bruxelles, 2002, p16.

¹³Idem, p 17.

Chapitre 01 : le processus décisionnel au sein de l'entreprise

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

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

6.1. Le décideur :

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

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.

6.2. L'analyste ou (l'homme d'étude):

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. ¹⁹ La participation minimale, que l'analyste requiert du décideur,

Chapitre 01 : le processus décisionnel au sein de l'entreprise

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.

6.3. La différence entre le décideur et l'analyste:

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

Il est important de préciser le rôle de ces acteurs, le tableau suivant illustre bien la complémentarité existant entre le décideur et l'analyste.¹⁴

Tableau 1.2 : Rôles du décideur et de l'analyste.

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

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

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

¹⁴ Laurent F, Bougon, "Pratiques de la décision", 1er Ed, Ed Dunod, Paris, 2005, p 28.

Chapitre 01 : le processus décisionnel au sein de l'entreprise

- Le décideur a des objectifs, ceux-ci seront traduits par l'analyste en critères d'évaluation. C'est la modélisation des préférences de décideur.

7. Les sources de la prise de décision:

Au-delà de la perception de la situation décisionnelle, le manager dans son processus de prise de décision, utilise et combine couramment plusieurs sources¹⁵ :

7.1. 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 une 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.

7.2. Les politiques standards :

Les entreprises bâtissent des politiques standards ou des règles de décisions conformes en partant de leurs expériences passées. Les résultats de pré-test de création publicitaires ou de tests de produit, 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.

7.3. Les données et les faits :

La complexité même des phénomènes en gestion conduit les managers à collecter un grand nombre de données sur le marché, les produits, les concurrents, les fournisseurs ou plus généralement sur l'environnement. Les recommandations d'actions ou les plans d'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 le plus souvent peu clairement formulées. En effet, les

¹⁵ D.Merunka, « la prise de décision en management », Ed Vuibert, Paris 1997, p.19.

Chapitre 01 : le processus décisionnel au sein de l'entreprise

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 interprétés.

7.4. Les modèles :

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

Section 02 : Les modèles décisionnels de l'entreprise

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

1. Notion sur les processus décisionnels de l'entreprise :

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 proposées¹⁶.

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 voire la psychologie du décideur sont 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

¹⁶ Robert Kast, "La théorie de décision", 1^{er} Ed, Ed la découverte, Paris, 1993, p7.

Chapitre 01 : le processus décisionnel au sein de l'entreprise

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.

2. Le modèle de l'acteur unique de prise de décision:

2.1. Présentation du modèle :

Il s'agit de l'approche de la prise de décision développée par l'école classique, au sein de laquelle la décision est confondue avec le pouvoir et semblait être le propre de direction de l'organisation. Elle est souvent localisée (identifiée), simple et unique.

L'organisation se confond avec un acteur unique, homogène, rationnel, conscient de lui-même et de son environnement, et doté d'objectifs et/ou de préférences relativement stables. Parler de modèle de l'acteur unique ou de modèle mono rationnel, alors que l'expression *modèle rationnelle* est plus souvent utilisée, se justifie pour deux raisons. D'une part, il faut éviter de suggérer que les autres modèles supposent des acteurs irrationnels, ce serait une erreur ; d'autre part, il convient de mettre l'accent sur le fait qu'une seule logique d'action est à l'œuvre. La décision est assimilée au raisonnement d'un acteur unique, individuel ou collectif, réel ou fictif, dont la conduite est rationnelle en ce sens qu'il cherche à maximiser la réalisation de certaines fins, en utilisant les moyens dont il dispose. Le degré de pureté ou de sophistication de cette rationalité peut être très variable selon les acteurs et les situations, mais il s'agit d'une mono rationalité qui exclut tout conflit sur les objectifs et sur la façon de décider¹⁷.

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

¹⁷ « STRATEGOR », 4^{ème} édition, Dunod, 2004, p628.

Chapitre 01 : le processus décisionnel au sein de l'entreprise

Le processus de décision se résume à une succession d'étapes logiquement enchainées¹⁸ :

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

On peut ajouter des raffinements, et la théorie économique ne s'en prive pas : probabilités, évaluation du risque, coût de l'information. La nature du raisonnement reste toutefois la même.

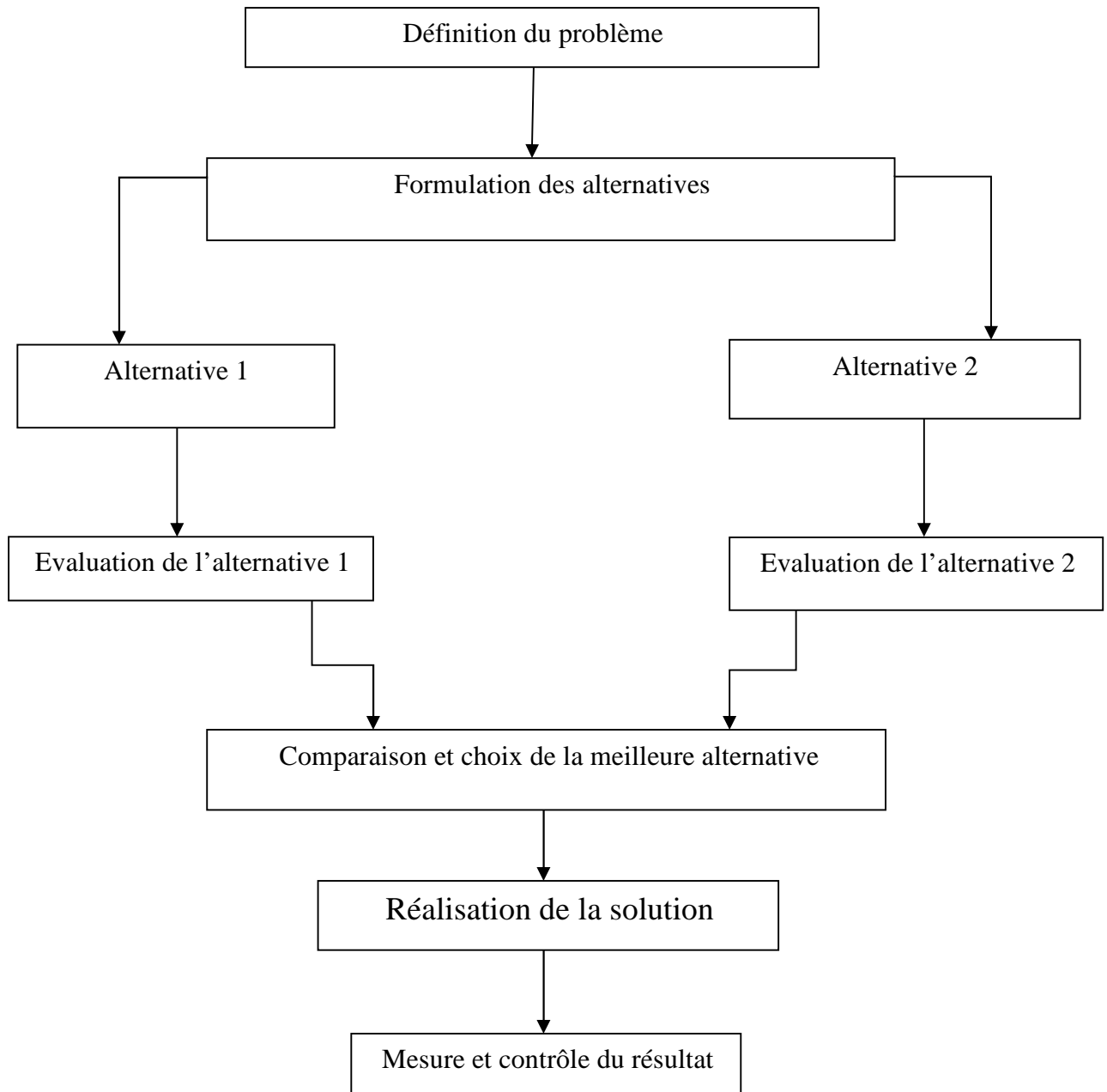
La capacité de changement est entièrement subordonnée à la volonté de l'acteur, dans les limites des contraintes objectives que lui imposent son environnement et ses ressources.

L'action étant la conséquence de choix cohérents avec les objectifs, la maîtrise du changement n'est pas problématique.

¹⁸ Ibid.

Chapitre 01 : le processus décisionnel au sein de l'entreprise

Figure1.3: Les étapes de prise de décision¹⁹



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

¹⁹ Thèse de doctorat de CHABI Tayeb, op.cit. , p94.

Chapitre 01 : le processus décisionnel au sein de l'entreprise

l'avance et présentant un rapport direct avec l'objectif de l'organisation. Enfin, la solution choisie est mise en œuvre.

2.2. Portée et limites du modèle classique :

Le modèle de l'acteur unique se présente sous de multiples habillages. Il est le seul modèle utilisé dans l'enseignement des sciences de l'ingénieur et des sciences économiques, et de très loin le modèle dominant dans celui des sciences de gestion. Quelles qu'en soient les versions, il revient à considérer la décision comme le travail intellectuel d'un acteur unique. Systématisé par l'économie néo-classique, le modèle mono-rationnel a plusieurs avantages. Il correspond à la représentation naturelle de l'action pour un Occidental. Il est encore plus évident à un Français ayant reçu une éducation cartésienne. Ses versions fondées sur l'idée d'une rationalité substantive universelle (celle du calcul économique) ont permis des formalisations élaborées, utilisant des outils mathématiques et des techniques quantitatives, qui se révèlent puissantes dans le cas de problèmes bien structurés et répétitifs²⁰.

Ses versions qualitatives, utilisant les apports de la psychologie cognitive, ouvrent la voie au développement d'aides à la décision d'une nouvelle nature, travaillant sur les représentations des dirigeants.

Les critiques adressées au modèle mono-rationnel sont aussi nombreuses que ses avatars.

Une première remarque consiste à observer que les théories de l'acteur unique sont le plus souvent du type normatif et non explicatif. Elles répondent à la question comment faire ? plutôt qu'aux questions comment ce choix a-t-il été fait ? ou pourquoi cela s'est-il passé ainsi ? En second lieu, on peut retenir les critiques très synthétiques faites par l'un des pères de l'analyse scientifique des processus de décision, J.G. March, qui met en évidence les hypothèses sous-jacentes à ce modèle.

Le modèle mono-rationnel suppose que la décision est l'adaptation logique d'un acteur unique doté de préférences cohérentes et stables à un événement extérieur. De plus, le modèle mono-rationnel suppose que les changements observés sont les résultats des choix volontaires et libres de ce décideur individuel ou collectif. Il nie l'existence des conflits et des stratégies des individus et des groupes. Enfin, ce modèle suppose qu'il y a une relation directe entre l'importance donnée à une décision quand elle est prise et l'importance de ses résultats. Ce principe, selon lequel les grands effets sont produits par de grandes causes, est, malheureusement pour le modèle mono-rationnel, souvent infirmé par l'expérience.

²⁰ "STRAEGOR", OP.CIT, P632.

Chapitre 01 : le processus décisionnel au sein de l'entreprise

3. Le modèle organisationnel de la prise de décision :

3.1. Caractéristiques :

L'organisation est composée de sous-unités ; chaque sous-unité est pourvue de règles et de procédures qui lui sont propres, qui conditionnent sa perception et guident son comportement. Les rapports entre les sous-unités sont eux-mêmes définis par des règles et des procédures. L'ensemble des sous-unités est coiffé par une direction²¹.

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

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

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

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

²¹ Ibid.

Chapitre 01 : le processus décisionnel au sein de l'entreprise

3.2. Exemple de modèles organisationnels

3.2.1. La théorie de la rationalité limitée²²

Le modèle organisationnel est issu principalement d'un courant de pensée inspiré 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 est d'affirmer que, pour élaborer une théorie réaliste en gestion, il convient d'observer les pratiques des hommes de gestion en matière de décision. Il s'intéresse ainsi au comportement psychologique du décideur individuel qu'il considère comme doté d'une rationalité limitée et de conduites orientées par son environnement psychologique. Se plaçant ensuite au niveau de l'organisation, H. Simon constate que l'organisation s'efforce d'intégrer les comportements individuels en déterminant l'environnement psychologique de ses membres, et que, en contrepartie, les individus doivent décider de participer et de recevoir l'influence de l'organisation pour y agir comme décideurs. On peut détailler successivement chacun de ces quatre points.

L'homme est rationnel, mais sa rationalité est limitée, car il manque de connaissances, il ne se souvient que partiellement des choix antérieurs, et il lui est difficile d'anticiper les événements futurs. Il a des objectifs à court terme, ses besoins ne sont pas insatiables et il ne cherche pas à satisfaire tous ses objectifs immédiatement. Il procède donc par choix séquentiel, grâce à sa capacité de stocker des éléments de satisfaction et d'ajuster ainsi son niveau d'exigence.

Face à un problème, le décideur ne cherche pas à choisir la solution optimale. Il n'a ni l'information ni les capacités intellectuelles lui permettant d'envisager toutes les solutions possibles et d'évaluer leurs avantages et leurs inconvénients. Il va donc se contenter de retenir la première solution jugée *satisfaisante*. Cette solution sera très souvent une solution ancienne déjà utilisée pour des problèmes similaires. Le décideur ne recherche une solution nouvelle que si les solutions anciennes ne sont pas adaptées.

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.

²² Idem, p634.

Chapitre 01 : le processus décisionnel au sein de l'entreprise

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-ci s'imprègnent des critères qu'elle souhaite voir appliquer. L'individu, s'il décide de participer à l'organisation, s'attache à celle-ci, lui devient loyal, et prend des décisions cohérentes avec les objectifs de l'organisation.

L'organisation acquiert ainsi une personnalité propre, distincte de celle de ses membres, qui ne s'exprime que tant que les individus adhérents à l'organisation.

Les individus acceptent de devenir membres de l'organisation, d'y participer et de subir son influence, si elle contribue directement ou indirectement à la satisfaction de leurs objectifs personnels. Une organisation est donc un système en équilibre qui, en contrepartie des efforts et de la loyauté de ses membres, leur offre des avantages financiers, sociaux, (statut social, prestige, pouvoir) ou idéologiques (comme dans une Eglise ou un parti politique).

La décision apparaît donc ici organisationnelle à 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.

Chapitre 01 : le processus décisionnel au sein de l'entreprise

3.2.2. La théorie comportementale de l'entreprise

Dans la lignée des travaux de H. Simon, R.M. Cyert et J.G. March ont élaboré une théorie comportementale de la firme qui avait pour ambition d'expliquer les décisions des entreprises à partir de l'observation. Leur théorie est construite autour de quatre concepts.

L'organisation est conçue comme une coalition d'individus qui ont des objectifs différents. Les objectifs de l'organisation sont donc traités par les individus comme des contraintes à satisfaire, alors que l'organisation devra faire face, en permanence, à des conflits potentiels. Pour les résoudre, les problèmes sont fractionnés en sous-problèmes attribués aux différentes sous-parties de l'organisation, qui traitent chacune leur morceau comme elles l'entendent, selon leur rationalité propre, en respectant toutefois une contrainte d'objectif. Ainsi, l'organisation n'est pas un bloc animé d'un seul mouvement, mais une juxtaposition de rationalités locales définies par rapport à un niveau donné de performance. Elle a renoncé à toute optimisation globale.

Conformément au principe de la rationalité limitée, les individus et les groupes dans les situations concrètes n'ont ni le temps ni les moyens de rechercher systématiquement la solution optimale à chaque problème. Ils se satisfont de la première solution qui répond plus ou moins aux objectifs. Les conflits potentiels ne sont pas résolus par la recherche d'un accord global dans des termes communs, mais par le traitement séquentiel des problèmes : après avoir satisfait A, on satisfera B. A et B peuvent être des individus ou sous-groupes de l'organisation, des parties prenantes extérieures ou des objectifs contradictoires de l'organisation.

L'organisation cherche à éviter l'incertitude de deux façons : en mettant en place des procédures internes qui permettent de réagir rapidement aux « rétroactions » que renvoie l'environnement en réponse aux actions de l'organisation. Cela signifie que l'organisation privilégie la réaction à court terme, en réponse à des problèmes urgents, plutôt que l'anticipation à long terme, en négociant avec l'environnement des conditions stables d'activité, par exemple des délais de livraison systématiques ou des tarifs annuels.

L'organisation réagit aux problèmes que lui pose l'environnement. Si le problème est facilement identifié, on lui applique les procédures habituelles, qui génèrent la solution habituelle. Ainsi, la baisse du stock au-dessous d'un niveau N provoque une commande. Sinon, s'engage un processus de recherche qui vise à cerner le problème et à lui trouver une solution. Cette recherche a trois caractéristiques :

- Elle est *motivée* par un problème, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de recherche spontanée, planifiée ou systématique ;

Chapitre 01 : le processus décisionnel au sein de l'entreprise

- Elle est *naïve*, c'est-à-dire qu'elle reste proche des manifestations premières du problème (des symptômes), sans rechercher des causes fondamentales, et qu'elle n'envisage que les solutions habituelles, sans rechercher l'innovation ;
- Elle est *biaisée* par l'expérience acquise (on juge aujourd'hui à l'aune d'hier), par les souhaits (on prévoit ce qu'on peut voir) et par les conflits
- internes (l'information est une source de pouvoir).

L'organisation fait donc preuve d'une certaine paresse qui se traduit par des comportements non optimaux. Elle peut en général se le permettre, car elle dispose d'un volant de ressources excédentaires qui l'autorise à ne pas modifier sa conduite, alors même que les conditions environnementales fluctuent. Cet excédent organisationnel ne garantit pas l'adaptation de l'organisation à moyen et long terme. Celle-ci se réalise par un *processus d'apprentissage* qui porte sur trois points :

- Les *objectifs* : l'organisation modifie les objectifs en fonction des résultats obtenus par rapport aux objectifs précédents, et en imitant d'autres organisations comparables ;
- Les *règles d'attention* : l'organisation sélectionne des portions de l'environnement qu'elle surveille attentivement en fonction de quelques critères simples ; les problèmes rencontrés, les événements l'amènent à modifier les zones surveillées et les règles de surveillance ;
- Les *règles de recherche* : l'organisation tend à adopter comme règles de recherche les manières de faire qui ont conduit à des succès et à écarter celles qui ont échoué ; les règles évoluent ainsi par le jeu de l'échec des règles admises et le succès des nouvelles.

Dans la théorie du comportement de l'entreprise, le processus de décision peut donc se résumer ainsi :

- il est déclenché par un problème né de la comparaison entre l'information en provenance de l'environnement et les objectifs ;
- le problème est fractionné en sous-problèmes traités par des sous-parties de l'organisation en fonction des objectifs dont elles ont la charge ;
- chaque sous-partie tend à traiter le problème selon ses procédures habituelles
- et n'engage une recherche de solution particulière que si celles-ci se révèlent inadaptées ;
- cette recherche s'arrête dès qu'une solution satisfaisante (par rapport à un objectif donné) est trouvée ;

Chapitre 01 : le processus décisionnel au sein de l'entreprise

- la solution globale du problème est constituée par l'ensemble des solutions apportées par les sous-parties aux sous-problèmes, compte tenu des compromis de fait obtenus à travers le traitement séquentiel des problèmes et l'acceptation de solutions satisfaisantes.

On retrouve bien les caractéristiques d'un processus organisationnel, privilégiant routine et division du travail de décision. R.M. Cyert et J.G. March précisent en outre l'origine des problèmes et donnent un caractère dynamique au modèle en décrivant le processus d'apprentissage.

3.2.3. Portée et limites du modèle organisationnel

L'apport fondamental du modèle organisationnel de la décision est d'avoir mis en évidence l'importance du processus lui-même dans la détermination des choix : la substance des choix est affectée par la manière dont ils sont effectués. Ce courant d'analyse s'est développé à partir de l'observation de décisions opérationnelles (production, stock, approvisionnement, prix), puis de décisions stratégiques (choix des investissements, acquisition). Cette évolution reproduit avec quelques décennies de décalage celle des théories normatives de l'organisation²³.

En effet, l'organisation du travail de F. Taylor au niveau opérationnel, l'administration générale de H. Fayol, au niveau des tâches de direction, sont à l'origine des théories normatives qui ont accompagné le développement séculaire des grandes organisations, de leurs structures formelles, de leurs procédures de planification et de contrôle. Après l'implantation des systèmes de comptabilité analytique et de contrôle budgétaire au niveau du management opérationnel, le développement des systèmes de planification d'entreprise dans les années soixante contribue à organiser le travail de décision stratégique, qui devient ainsi collectif, fait l'objet d'une division des tâches et des règles de comportement au sein de la procédure formelle de planification.

En observant les pratiques réelles de décision, H. Simon et ses successeurs mettent en évidence l'importance de l'organisation et des procédures dans les choix des entreprises. Ils expliquent ainsi pourquoi les comportements réels s'éloignent considérablement du modèle mono rationnel qui sous-tend les théories traditionnelles.

L'utilisation du modèle organisationnel à des fins d'analyse peut paraître moins aisée que celle du modèle mono rationnel : outre la maîtrise de concepts nombreux et ardue elle

²³ Idem, p637.

Chapitre 01 : le processus décisionnel au sein de l'entreprise

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. Caractéristiques :

« 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.²⁴ »

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)²⁵.

Lorsqu'un consensus sur les objectifs ou sur les problèmes ainsi que sur les moyens pour les atteindre ou les résoudre est impossible à trouver, les décideurs sont confrontés à la fois à l'incertitude et de l'ambiguïté. Dans ces conditions, le modèle de la poubelle semble décrire le plus fidèlement les processus de prise de décision organisationnelle. Ce modèle convient particulièrement aux situations dans lesquelles on saisit mal l'environnement ou la technologie ou encore lorsque des acteurs clés vont et viennent tout au long du processus de décision, à cause d'autres activités qui monopolisent leur attention et leur temps. Le modèle a

²⁴ « STRATEGOR », 4^{ème} édition, Dunod, 2004, p641.

²⁵ Ibid.

Chapitre 01 : le processus décisionnel au sein de l'entreprise

été qualifié de poubelle afin de souligner le caractère aléatoire de ce processus de décision²⁶. Bien qu'aucune organisation ne suive ce mode de permanence, toutes s'y retrouvent de temps à autre. En outre, certaines organisations semblent s'y complaire davantage que d'autres, notamment les universités.

March a, en effet, décrit les universités comme des anarchies organisées en fonction de la nature chaotique de nombreux processus de décision. March et ses collègues décrivent le processus de décision de la poubelle comme des courants aléatoires d'événements qui s'entrelacent, permettant de dégager des solutions à des problèmes, en présence d'un ensemble d'individus à un moment tout aussi aléatoire dans le temps. Dans le modèle de la poubelle, les problèmes, les solutions, les participants et possibilités de choix sont indépendants des flux d'événements qui entrent dans les organisations et circulent à l'intérieur, tout comme des déchets se retrouvent mélangés par l'effet du hasard dans une poubelle²⁷.

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

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

²⁶ Mary Jo Hatch, « Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples », Ed DeBoeck, Paris, janvier 2000, P293.

²⁷ Idem, P294.

Chapitre 01 : le processus décisionnel au sein de l'entreprise

4.2. Portée et limites du modèle de la poubelle

Le modèle de la poubelle présente plusieurs traits remarquables²⁸ :

- 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 à la mode) alors que la situation n'était pas 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 s'explique que si l'on envisage l'ensemble des problèmes, solutions et participants qui ont ou n'ont pas un rapport objectif (logique, rationnel) avec elle. Par exemple, telle décision s'explique en partie par l'absence de tel participant absorbe par un problème qu'il a jugé plus important. Ainsi, une décision donnée est prise, en fait, dans un flux de décisions interconnectées. Ce modèle souligne lui aussi, mais indirectement, le rôle capital des éléments de structures, formels et informels, qui régulent les flux.

Le modèle de la poubelle aboutit à la disparition de l'idée même de décision.

Cette vision anarchique des organisations a nourri des approches qui mettent l'accent sur l'action plus que sur la décision. Il semble que l'on surestime volontiers l'importance de la décision dans les entreprises. Plus une des dispositifs destinés à résoudre des problèmes, les organisations sont des générateurs 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 *a 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

²⁸ « STRATEGOR », OP.CIT P.642.

Chapitre 01 : le processus décisionnel au sein de l'entreprise

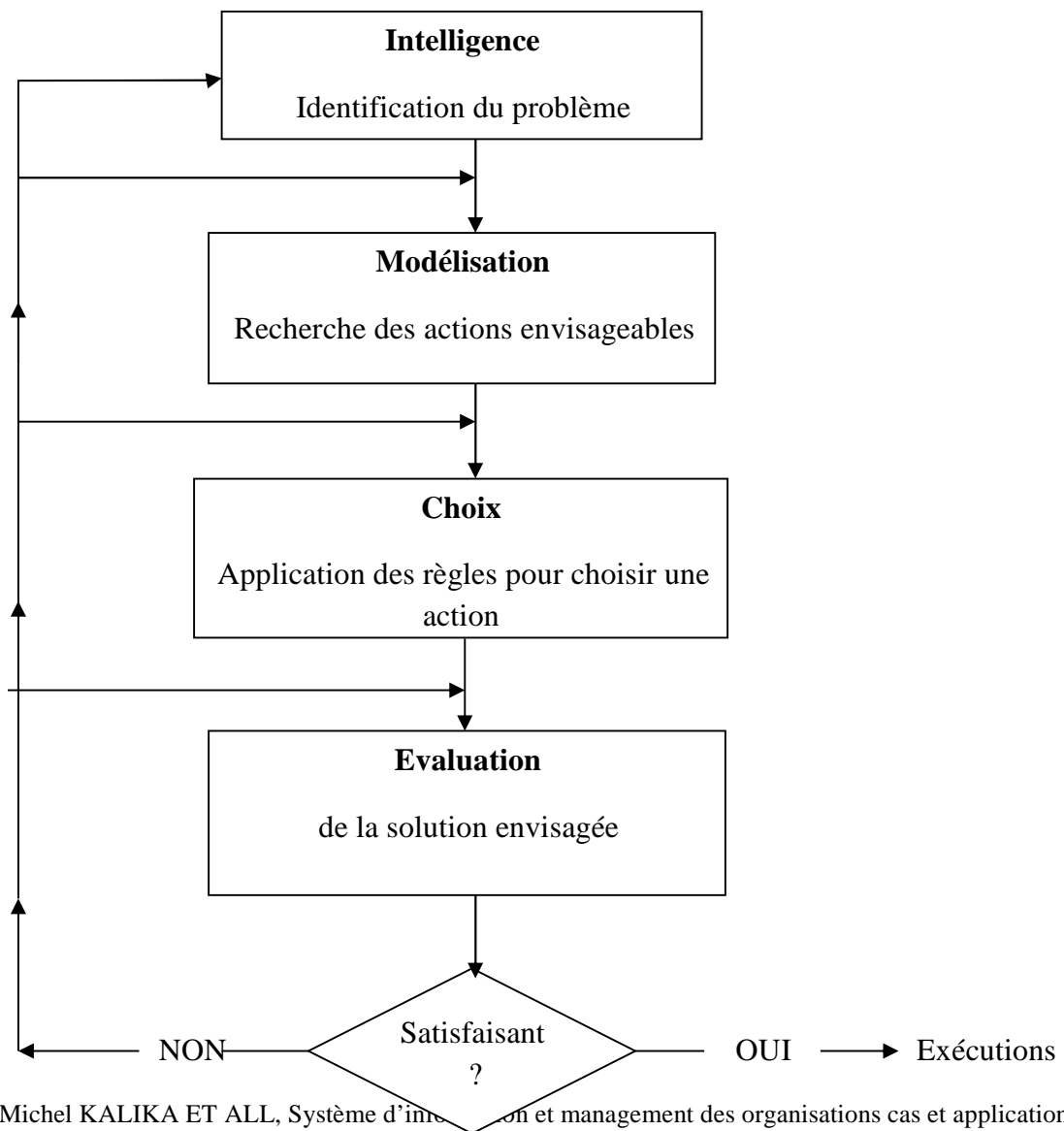
contrôler les processus que l'on vient de décrire et, à travers eux, de contrôler la formation de la stratégie.

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. C'est le point de vue adopté dans le chapitre suivant.

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

L'analyse du processus de décision proposé par Herbert Simon permet de mieux comprendre le déroulement des différentes phases de résolution. H. Simon distingue quatre phases : l'intelligence, la modélisation, le choix et l'évaluation²⁹.

Figure 1.4: processus de prise de décision (H.Simon)³⁰.



Source : Michel KALIKA ET ALL, Système d'information et management des organisations cas et application, Ed Vuibert, mars 2012, p 57.

²⁹ Michel KALIKA ET ALL, Système d'information et management des organisations cas et application, Ed Vuibert, mars 2012, p 57

³⁰ Ibid.

Chapitre 01 : le processus décisionnel au sein de l'entreprise

- Phase d'intelligence :

Au cours de cette première phase de processus de décision, il convient d'identifier et diagnostiquer le problème qui se présente, de le formuler, et d'explorer et reconnaître les conditions dans lesquelles le problème se pose. Le décideur explore l'environnement (économique, technique, politique et social) pour identifier les situations appelant décision. Percevoir une telle situation ou problème revient à détecter, à travers les informations qui nous parviennent, un déséquilibre entre ce qui se passe, le réel et ce qui aurait dû se passer ; c'est-à-dire une image construite du réel.

- Phase de modélisation

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

- Phase de choix

La troisième phase dite de choix consiste à déterminer la solution préférable, c'est-à-dire celle qui contribue le mieux à la réalisation des performances souhaitées et donc à la mise en œuvre des objectifs retenus qui lui permettent d'évaluer chaque solution dégagée par le modèle. Elle suppose que le décideur a précisé ses critères de choix, car le décideur peut privilégier un critère dominant, ou plusieurs critères distincts, les décisions sont les choix qui résultent de l'application de ces critères.

- Phase de contrôle

Dans cette phase, la solution est provisionnellement retenue comme satisfaisante, aux responsables de l'entreprise ensuite d'évaluer : soit de confirmer le choix effectué, ou de

Chapitre 01 : le processus décisionnel au sein de l'entreprise

remettre en question le processus de décision. Pour ce faire, ils sont tenus d'établir un bilan d'établir un bilan des actions précédentes, ce dernier peut déboucher sur la réactivation de l'une de ces trois phases ou au contraire sur la validation de la solution retenue comme satisfaisante. C'est en ce sens que le processus décisionnel est itératif, le déroulement de ces différentes phases n'est donc pas linéaire comme le prétend l'approche classique. C'est au contraire leurs interactions, par des boucles de feed-back, qui expliquent l'amélioration successive.

Après l'ultime phase d'évaluation, la décision retenue se résume en programmes d'actions, diffusés auprès des personnes et services concernés. L'application de ces programmes ainsi que leurs résultats donnent lieu à des contrôles permettant d'évaluer à posteriori, le choix sélectionné est définitif.

Section 03 : Analyse du processus décisionnel

Chaque jour, des décisions se prennent au sein de l'entreprise. Ces décisions sont considérées comme le guidant de la survie et de la pérennité de l'organisation. D'où il nécessaire d'analyser le processus décisionnel afin de permettre au décideur de prendre de bonne décision.

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

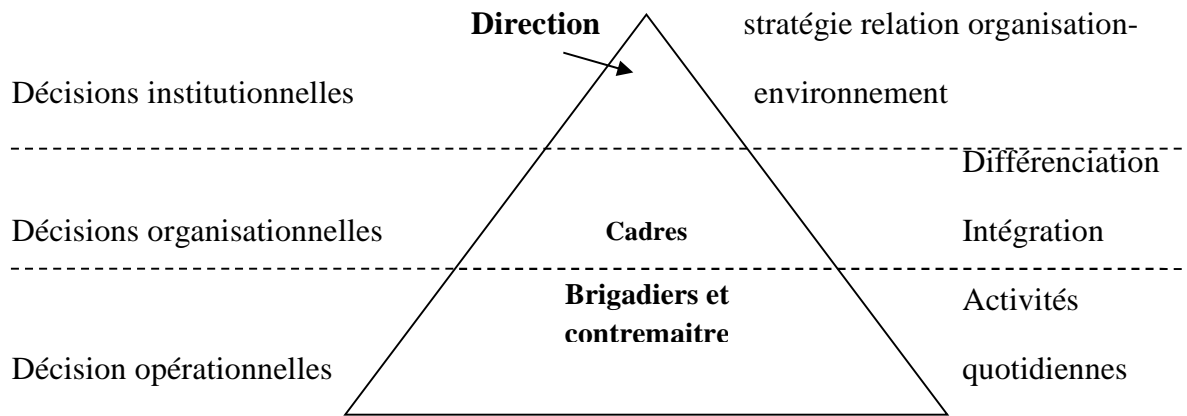
On peut classer les décisions en fonction de l'impact qu'elles ont sur l'activité de l'entreprise. Les décisions stratégiques ont un impact décisif sur l'activité de l'entreprise, alors que les décisions opérationnelles ont un impact plus restreint. Elles n'ont d'effet que sur une partie ou sur une fonction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

2. Le processus décisionnel selon la structure de l'entreprise

Les décisions sont prises à travers toutes les entreprises, lorsque des auteurs parlent de prise de décision dans une entreprise, il se réfèrent aux processus de prise de décision qui se déroulent à tous les niveaux et dans toutes les unités d'une entreprise. Dans les plus traditionnelles, ce processus est spécialisé, en ce que les dirigeants s'occupent des décisions stratégiques, les cadres des décisions concernant les agencements structurels internes et la coordination entre unités et, enfin, le dernier échelon du personnel d'encadrement est responsable des décisions relatives aux activités opérationnelles quotidiennes au sein de ses propres unités (Figure 1.5).

Chapitre 01 : le processus décisionnel au sein de l'entreprise

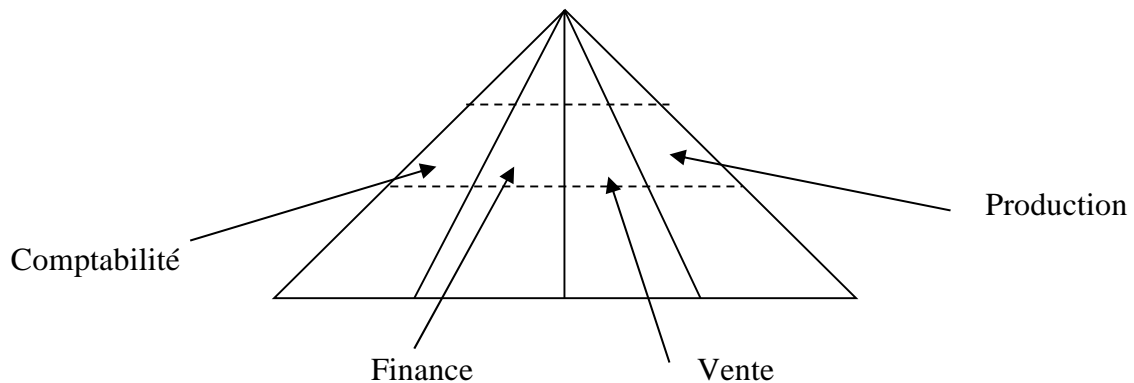
Figure1.5 : La prise de décision dans une organisation hiérarchique³¹



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

En revanche, dans les structures fonctionnelles, les décisions relevant du marketing sont prises par les départements de comptabilité et ainsi de suite (Figure 1.6)

Figure1.6 : La prise de décision dans une organisation fonctionnelle³²



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

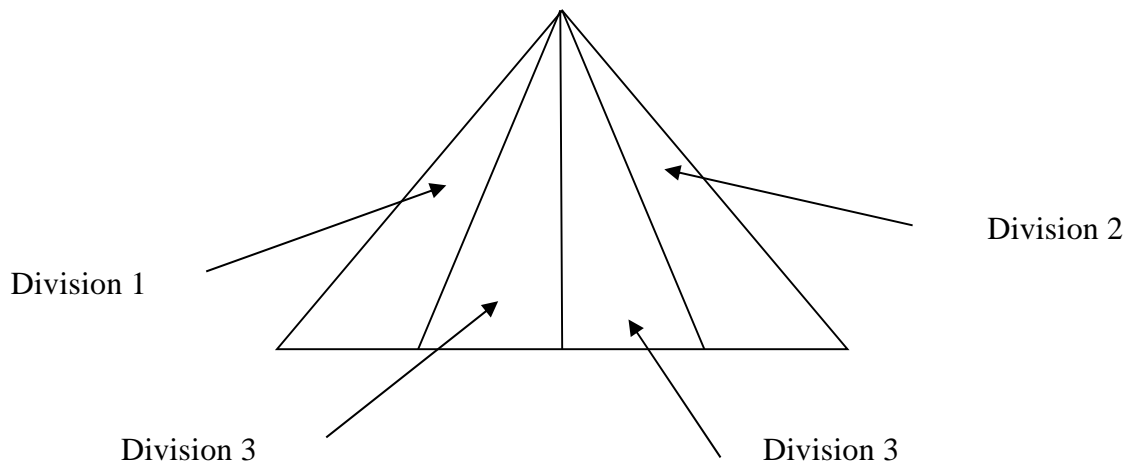
Dans des structures divisionnaires, finalement, la décision dépend des intérêts et des projets des divisions (Figure 1.7)

³¹ Mary Jo Hatch, OP CIT, P287

³² Ibid.

Chapitre 01 : le processus décisionnel au sein de l'entreprise

Figure1.7 : La prise de décision dans une organisation divisionnaire³³



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

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

En revanche comme il y a décentralisation, il est nécessaire de prévoir des procédures de contrôle afin que les subordonnés respectent bien les solutions trouvées.

La prise de décision peut être soumise à six types de contraintes :

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

³³ Idem P288.

3. Le processus décisionnel selon la rapidité de la prise de décision

Le terme « rapidité » associé à la prise de décision conduit souvent à une perception négative. Communément, une décision rapide est vue comme étant prise d'une manière irréfléchie, hasardeuse, individuelle, par un décideur impulsif, inattentif et autocrate. Ses conséquences seraient alors néfastes pour la continuation et la survie de l'entreprise et donc *fortiori* pour sa performance. Une certaine lenteur par contre, serait synonyme de profondeur, de réflexion et d'étude, bref de « rationalité » telle que recommandée dans les modèles normatifs de prise de décision. Cette image négative de la « rapidité de la prise de décision » associée à la difficulté méthodologique d'observation du phénomène de la rapidité *in vivo* et de manière directe (en raison de la courte durée précisément !!) a impliqué pendant longtemps un manque d'intérêt, d'études et de recommandations envers ces de décision³⁴.

Cependant, depuis la fin des années 80, les difficultés méthodologiques ont été surmontées et la rapidité de la prise de décision a été approchée empiriquement et recommandée par plusieurs chercheurs (Eisenhardt, K.M. 1987, 1989 ; Bourgeois, L.J. et Eisenhardt, K.M. 1988, A. Miller et W.Q. Judge, 1991 ; S. Wally et J.-R. Baum, 1994...) notamment dans des cas de crise et dans certains environnements changeants et turbulents³⁵.

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

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

Cependant, cette lenteur est minimisée dans les modèles de prise de décision descriptifs. Ainsi, dans le modèle cognitif qui suit les pas de H.A. Simon en s'intéressant aux limites humaines de la rationalité et au niveau satisfaisant de recherche et d'aspiration, le décideur peut simplifier la réalité en développant des heuristiques et des modèles mentaux permettant de dégager des évaluations et des interprétations sans avoir examiné toutes les informations

³⁴ CAIRN.INFO Revus des sciences de gestion, de Jouhaina Ben Boubaker Gherib, rapidités et performances dans les entreprises, 2008, P

³⁵ Ibid.

Chapitre 01 : le processus décisionnel au sein de l'entreprise

disponibles. Il *peut* et *veut*, par conséquent, prendre la décision plus rapidement et de gagner du temps.

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

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

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

Pour pouvoir prétendre et mener à bien un processus décisionnel, il faut préalablement se baser sur des informations complètes.

4.1. Caractéristiques et qualités de l'information

On peut définir l'information comme étant un "élément de connaissance susceptible d'être codé pour être conservé, traité ou communiqué".

Selon **Mckay** "l'information est une connaissance qui change la présentation actuelle d'une entité"³⁶.

Davis la définit ainsi "l'information représente les données transformées sous une forme significative pour la personne qui la reçoit"³⁷.

Pour l'entreprise, donc, le terme d'information fait référence à un ensemble de connaissances de nature différente dont le rôle est essentiel à différentes phases de la prise de décision.

³⁶ Charron J.L, Separi S, "Organisation et gestion de l'entreprise", 1er Ed; Ed Dunod, Paris, 1998, p284.

³⁷ Bressy G, Konkuyt C, "Economie d'entreprise", 1er Ed, Ed Dalloz, Paris, 2004, p112.

Chapitre 01 : le processus décisionnel au sein de l'entreprise

La qualité de l'information dépend de son utilité pour celui qui la reçoit. C'est cette utilité pour celui qui détermine sa valeur, et parfois son prix, lorsqu'il faut la payer. Cette utilité s'apprécie de différentes façons. Une information doit être:³⁸

- Pertinente: adaptée aux besoins de celui qui la reçoit;
- Fidèle: doit rendre compte de la réalité des faits;
- Précise: au sens où elle ne doit pas être ambiguë;
- Intelligible: elle doit pouvoir être comprise par son utilisateur;
- Conviviale: présentée sous une forme qui en facilite la compréhension;
- Disponible: c'est-à-dire accessible au moment voulu;
- Actualisée: mise à jour pour correspondre à la réalité.

La qualité de l'information dépend, de tous ces paramètres, qui sont utilisés selon les besoins de l'utilisateur.

4.2.Le système d'information

Il existe un lien entre la structure de l'organisation et la structure du système d'information: toute décision dans l'organisation implique un besoin en information, le système d'information doit répondre à ce besoin et fournir les informations nécessaires³⁹.

Un système d'information se définit comme "un ensemble organisé de ressources: matériel, logiciel, personnel, données; procédures permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations, (sous forme de données, textes, images, tableaux, graphes....etc.) dans des organisations."⁴⁰

A part sa couverture du fonctionnement opérationnel interne, le système d'information nécessite également d'être branché vers l'extérieur de l'entreprise, car cette dernière vit et active dans un environnement, que ce soit économique, juridique ou administratif, et dont elle ne peut se dissocier.⁴¹ Donc, l'utilité du système d'information se trouve dans la mise à la disposition du gestionnaire les moyens utiles à sa prise de décision, et ce système d'information doit intégrer toutes ces relations, et assurer un rapport d'informations nécessaires et surtout utiles à la bonne relation avec le milieu extérieur.

³⁸ Soutenain J.F, Farcet P, "Organisation et gestion de l'entreprise", 1er Ed, Ed Berti, Alger, 2007, p232.

³⁹ Idem p 240.

⁴⁰ Reix R, OP.CIT, p 3.

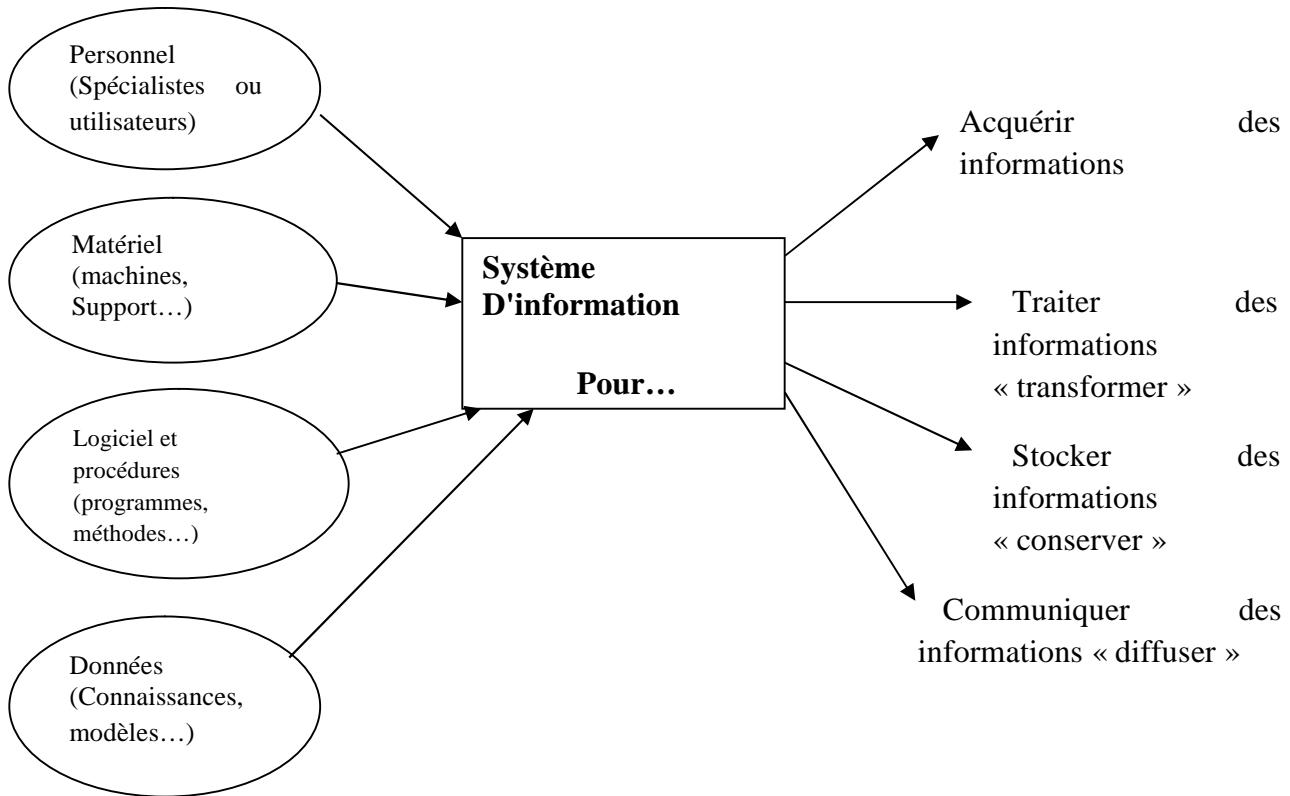
⁴¹ Taouri, Belaid, "Introduction aux systèmes d'information", 1er Ed, Ed pages bleues, Algérie, 2008, p 16.

Chapitre 01 : le processus décisionnel au sein de l'entreprise

4.3. Les composantes d'un système d'information

Le terme "système" met l'accent sur le fait qu'il s'agit d'un ensemble d'éléments en interaction et combinés pour répondre à des exigences bien déterminées.

Figure 1.8: Les composants d'un système d'information⁴²



Source : ROBERT REIX, Système d'information et management des organisations, 3^{me} édition VUIBERT, paris, 2000, p4.

4.4. Le rôle du système d'information dans la prise de décision

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

Tous les systèmes d'information doivent aider, pendant ou après une prise de décision⁴³

⁴² Reix R, op cit, p4.

⁴³ Charron J.L, Separi S, "Organisation et gestion de l'entreprise", op cit, p311.

Chapitre 01 : le processus décisionnel au sein de l'entreprise

4.4.1. A l'amont de la prise de décision

La collecte d'information doit être la plus complète possible dès qu'une entreprise souhaite prendre une décision que celle-ci soit opérationnelle ou stratégique. D'une part, une décision ne sera pertinente que si elle repose sur un ensemble d'informations disponibles, pertinentes, fiables, précises et récentes. D'autre part, parce que cette collecte d'informations permet de définir le plus précisément possible les choix qui se présentent à l'entreprise lors de sa prise de décision. Que l'information soit incomplète ou de mauvaise qualité et alors l'entreprise pourra être amenée à prendre une décision contraire à ses intérêts à court, moyen ou long terme.

4.4.2. Après la prise de décision

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

4.4.3. Dans le suivi des conséquences de la prise de décision

Enfin, la collecte d'informations va permettre à l'entreprise de mesurer à posteriori 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...)

5. L'intuition comme facteur influençant à la prise de décision

Les auteurs et chercheurs sur le sujet de l'utilisation de l'intuition dans le processus décisionnel ont donné, chacun son point de vue, par rapport aux éléments ou facteurs encourageant l'individu à faire appel à son intuition pour résoudre un quelconque problème.

À partir d'une vaste étude portant sur 3000 managers aux Etats-Unis, *Agor (1989)* recense cinq situations dans lesquelles le recours aux capacités intuitives semble être le plus fréquent chez les décideurs-cadres supérieurs. Ainsi, le recours à l'intuition est lorsque :

- **Le niveau d'incertitude est élevé** : chaque fois que le degré d'incertitude d'une situation donnée augmente, chaque fois l'intuition gagnera du terrain face à l'analyse ;

Chapitre 01 : le processus décisionnel au sein de l'entreprise

- **Les précédents à l'action sont peu nombreux.** Autrement, face à de nouvelles tendances qui apparaissent, il y a peu d'éléments et de situations vécus pouvant servir de base à l'action ;
- **Les variables sont scientifiquement peu prévisibles et les faits sont peu nombreux** ou encore les données sont limitées, voire inutilisables ;
- **Il y a plusieurs alternatives possibles au choix**, alternatives qui toutes sont valables et cadres avec les faits dont on dispose ;
- **Le temps pour décider est limité et la pression s'accroît pour prendre la bonne décision.**
- **l'intuition est proportionnelle à l'expérience**, au nombre d'années de travail et de formation académique et inversement proportionnelle au manque de confiance et à la peur d'être remplacé. L'expérience des situations permet de percevoir un grand nombre de variables et d'alternatives en même temps

Conclusion

Ce chapitre, nous a permis de montrer que la prise de décision est une activité inséparable dans la vie organisationnelle et au travail du 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 proposées par différents auteurs, puis les caractéristiques de chaque type de décision, et on a déterminé les acteurs qui sont impliqués dans la prise de décision.

Nous avons aussi exposé les différents modèles de processus décisionnel dans un premier lieu, le modèle de l'acteur unique d'où nous avons déterminé que dans ce modèle le décideur est substantivement rationnel, puis 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 aussi on a traité le modèle de la poubelle de MARCH. 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 vont nous permettre d'évaluer le processus décisionnel au sein de l'entreprise (la structure, la rapidité, l'information...).

Introduction

Nous allons se focalisé sur l'entreprise économique CEVITAL pour traiter les différents sujets qui ont des rapports avec le thème. CEVITAL est un groupe armé pour survivre à la concurrence et pour que l'entreprise atteigne ses objectifs, elle doit prendre de bonne décision. Pour cela, l'efficacité et l'efficience de cette entreprise dépendent en partie de sont processus de prise de décision, de son adaptation à l'environnement et sa rapidité de faire face au changement.

Dans ce chapitre nous allons tout d'abord présenter l'entreprise Cevital et nous allons essayer d'étudier le processus décisionnel de cette dernière.

Section 1 : Le groupe CEVITAL 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. Historique du groupe CEVITAL

CEVITAL SPA est une entreprise privée en la forme légale d'une société par action au capital privé de 68,760 milliards de DA. Elle a été créée en Mai 1998 avec des fonds privés. Elle a pour actionnaires principaux, Mr ISSAD REBRAB et ses fils. Le siège de CEVITAL est fixé au nouveau quai, arrière port de Bejaia. CEVITAL est la première société privée dans l'industrie raffinage d'huile brute sur le marché algérien.

1999 : entrée en production de la raffinerie d'huile et lancement de la première marque de margarine de table de haute qualité, 100% tournesol « FLEURIAL ».

2001 : entrée en production de la margarinerie et lancement de la première marque de margarine de table « FLEURIAL ».

2003 : entrée en production de la raffinerie de sucre (sucre blanc cristallisé aux normes de l'Union Européenne), lancement de la margarine de feuilletage la « parisienne », pour les boulangeries pâtisseries.

2005 : lancement de trois projets dont deux sur le site de Larbaà (verre plat, fabrication industrielle de produits manufacturés en béton), et l'acquisition des eaux minérales LALLA KHEDIDJA.

Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

CEITAL Food est passé de **500** salariés en 1999 à **3996** salariés en 2008

2. Localisation géographique

A l'arrière port de Bejaïa à 200 ML du quai : Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

✓ A Bejaïa :

Nous avons entrepris la construction des installations suivantes:

- Raffinerie Huile

- Margarinerie
- Silos portuaires
- Raffinerie de sucre

✓ A El Kseur :

Une unité de production de jus de fruits cojek a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006.

Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits Cojek.

Sa capacité de production est de 14 400 T par an .Le plan de développement de cette unité portera à 150 000/an en 2010.

3. Les différentes activités de Cevital

Le complexe agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production qui se présentent comme suit :

✓ **Huiles végétales :**

Les huiles de table sont connues sous les appellations suivantes :

- **Fleurial plus :** 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E).
- **Elio et Fridor :** Ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, qui contiennent de la vitamine E.

Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, de soja et de palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de 1 à 5 litres, après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

- Capacité de production : 570 000 tonnes par an ;

- Part de marché national : 70% ;

- Exportations vers le Maghreb et le Moyen-Orient, en projet pour l'Europe.

✓ **Margarine et graisses végétales :**

Cevital produit une gamme variée de margarine riche en vitamine A, D et E. Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que **Matina**, **Rania**, le beurre **Gourmant** et **Fleurial**, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne et traditionnelle, à l'exemple de **La Parisienne** et **Medina « Smen »**.

Sa capacité de production est de 180 000 tonnes/an. Sa part de marché national est de 30% sachant qu'elle exporte une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

✓ **Sucre blanc :**

Chapitre 02 : Analyse du processus décisionnel au sein de l'entreprise Cevital.

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50 Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boîtes de 1 Kg.

Cevital produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agro-alimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

- Entrée en production 2^{ème} semestre 2009 ;
- Capacité de production 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes par an
- Part du marché national 85% ;
- Exportation 350 000 tonnes par an.

✓ **Sucre liquide :**

Capacité de production (matière sèche) 219 000 tonnes par an.

Exportations : 25 000 tonnes par an en prospection

✓ **Silos Portuaires :**

Le complexe Cevital Food dispose d'une capacité maximale de 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 tonnes par heure.

- Un projet d'extension est en cours de réalisation.
- La capacité de stockage actuelle est de 120 000 tonnes en 24 silos verticaux et de 50000 tonnes en silo horizontal.
- La capacité de stockage à l'horizon du 1^{er} trimestre 2018 sera de 200 000 tonnes en 25 silos verticaux et de 200 000 tonnes en 2 silos horizontaux.

✓ **Boissons :**

Eau minérale, jus de fruits, soda. L'eau minérale « Lala khedidja » depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2 300 mètres du Djurdjura qui culminent, en s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Potassium 0.54, Calcium 53, Sulfates 7, Magnésium 7, Sodium 5.5, Bicarbonates 160, ...) tout en restant d'une légèreté incomparable. L'eau minérale « Lala Khedidja » pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

- Lancement de la gamme d'eau minérale « Lala Khedidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 de bouteilles par jour.
- Réhabilitation d'une unité de jus de fruits à « El Kseur ».

✓ **Ses clients :**

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison d'être de l'entreprise est de vendre. Les clients de l'entreprise sont divers et variés :

- Représentants ;
- Grossistes ;

- Industriels ;

- Institutions et administrations.

Ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement des points de vente où qu'ils soient.

La devise de l'entreprise est de fabriquer de produits de qualité, Cevital donne une grande importance au contrôle de qualité de ses produits.

Cela s'est traduit par l'engagement de la direction dans le processus de certification ISO 22000 version 2005. Toutes les unités de production disposent de laboratoires (Microbiologie et contrôle de qualité) équipés d'outil d'analyse très performants.

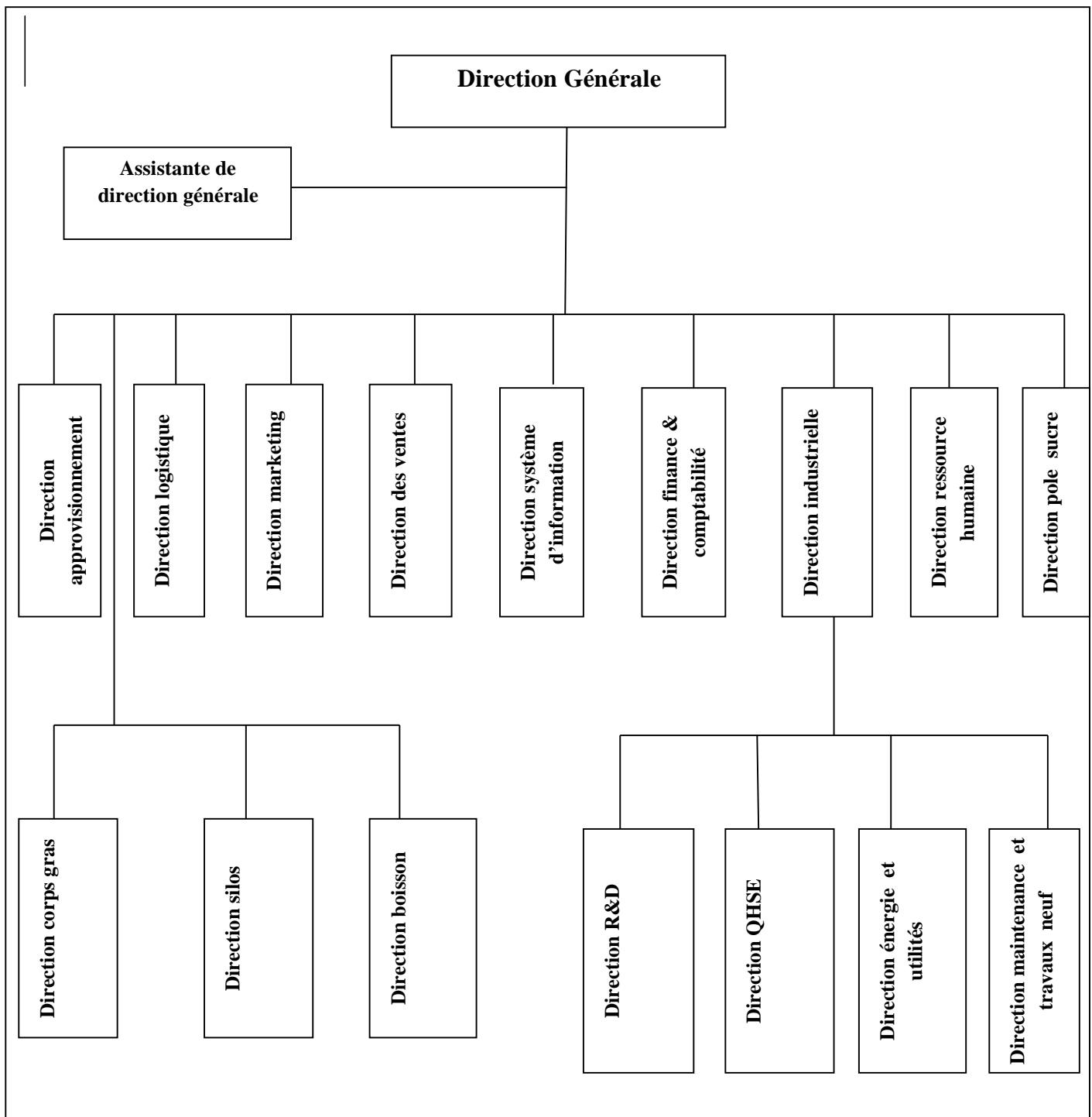
4. Les missions de CEVITAL

CEVITAL est constituée autour de l'idée forte de bâtir un ensemble industriel intégré, concentré en première partie dans le secteur de l'agroalimentaire, dont le raffinage d'huile et de sucre, produit dérivés négoce de céréales, distribution des produits dérivés négoce de céréales, distribution des produits destinés à l'alimentation humaine et animale. L'ensemble industriel a connu une croissance importante et a consolidé sa position de leader dans le domaine agroalimentaire et entend poursuivre sa croissance et exploiter les synergies en poussant l'intégration des activités agroalimentaires et en développant des activités dans le secteur à fort potentiel de croissance de verre plat. CEVITAL adopte un mode de gouvernance évolué pour mieux faire face aux défis formidables que pose sa croissance forte et ininterrompue. Ce groupe est doté des moyens les plus solides pour non seulement assurer sa pérennité, mais surtout, lui permettre de réussir une stratégie de développement ambitieuse. CEVITAL possède plusieurs atouts qui lui permettent de prendre la position de leader sur le marché algérien, on cite par exemple :

- La capacité à manager des projets, dans la production et la distribution de grandes envergures ;
- Maîtrise de la technologie (les unités industrielles utilisent les dernières innovations en matière d'automatisation des processus) ;
- Jeunesse des salariés et encadrement à fort potentiel pour assurer une gestion pérenne de l'entreprise ;
- Choix du site : l'avantage de la localisation est un facteur clé de succès car il représente un avantage compétitif de taille sur le plan logistique ;
- Force de négociation, la taille de l'entreprise, en raison des parts de marché investies comparativement aux entreprises évoluant dans les mêmes secteurs d'activité ;
- Présence d'un réseau de distribution couvrant l'ensemble du territoire national.

5. L'organigramme du groupe CEVITAL

Annexe 01: l'organigramme du groupe CEVITAL



Source : document interne du groupe CEVITAL, 2016.

5.1. Missions et services des Composantes de la DG

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des ressources humaines, matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe. La direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 directions :

➤ **Direction des projets :**

Elle réalise des projets industriels et assure la grosse maintenance des unités en exploitation ;

➤ **Direction des approvisionnements :**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement).

Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins en matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre des objectifs de production et de vente.

➤ **Direction logistique :**

Elle expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, eau minérale,...).Ca consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts logistiques.

Elle assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de Cevital), affrétés ou moyen de transport des clients.

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières.

Intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, NUMIDIS, Direction Projets, ...).

Elle gère les stocks des produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

➤ **Direction Marketing :**

Pour atteindre les objectifs de l'entreprise, la direction Marketing de Cevital gère les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers Cevital. Ces recommandations sont validées, et mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et son évaluation.

➤ **Direction des ventes et commerciale :**

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du fichier clients de l'entreprise, aux moyens d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies.

En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter des prospects.

➤ **Direction des systèmes d'information :**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mis à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise techniques et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

➤ **Direction industrielle :**

Chargée de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.

Elle Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipement, organisation,...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et les conditions de travail.

Elle Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation,...).

Est responsable de la politique environnement et sécurité.

Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

➤ **Direction des ressources humaines**

- ✓ Définit et propose à la direction générale les principes de gestion des ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH du groupe ;
- ✓ Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de Cevital-Food
- ✓ Pilote les activités du social ;
- ✓ Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion des ressources humaines, établit et maîtrise les procédures ;
- ✓ Assure le recrutement ;
- ✓ Chargée de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité ;
- ✓ Gestion de la performance et des rémunérations ;
- ✓ Formation du personnel ;
- ✓ Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires ;
- ✓ Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

➤ **Direction des commodités :**

Coordonne les imports d'huiles brutes et de sucre roux pour assurer les approvisionnements des raffineries, en assurant un niveau adéquat des stocks. Elle coordonne l'export du sucre, et veille à la bonne exécution des contrats d'achat et de vente, en assurant la chaîne allant de l'arrivée des navires, jusqu'au paiement des fournisseurs.

➤ **Direction des silos :**

- ✓ Elle décharge les matières premières en vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage ;
- ✓ Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières ;
- ✓ Elle expédie et transfère vers les différents utilisateurs des ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration ;
- ✓ Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos.

➤ **Direction des boissons :**

Le pôle boissons et plastique comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Béjaia :

Unité LALA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-Gueghrane (Wilaya de Tizi-Ouzou) a pour vocation principale la production d'eau minérale et des boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LALA KHEDIDJA.

Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de margarine et les huiles et à terme des palettes, des étiquettes, etc.

Unité Cojek, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur. Cojek est une SPA filiale de Cevital et qui a pour vocation la transformation des fruits et légumes frais en jus, Nectars et Conserves, Le groupe ambitionne d'être leader dans cette activité après la mise en oeuvre d'un important plan de développement.

➤ **Direction corps gras :**

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800 tonnes par jour, un conditionnement d'huile de 2200 tonnes par jour, une margarinerie de 600 tonnes par jour qui sont toutes opérationnelles. Sa mission principale est de raffiner et conditionner les différentes huiles végétales, ainsi que la production de différents types de margarine et beurre. Tous ces produits sont destinés à la consommation, d'où sa préoccupation de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

➤ **Direction pôle sucre :**

Le pôle sucre est constitué de quatre unités de production : une raffinerie de sucre solide de 2000 tonnes par jour, une raffinerie de sucre solide de 3000 tonnes par jour, une unité de

sucré liquide de 600 tonnes par jour, et une unité de conditionnement de sucre de 2000 tonnes par jour qui était mise en service en mars 2010. Vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Ses produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export.

➤ **Direction Qualité, hygiène, santé et environnement (QHSE):**

- ✓ Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux ;
- ✓ Veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité ;
- ✓ Garantit la sécurité du personnel et la pérennité des installations ;
- ✓ Assure la qualité de tous les produits de Cevital et répond aux exigences des clients.

➤ **Direction énergie et utilités :**

C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque processus : d'environ 450 mètres cube par heure d'eau (brute, osmosée, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur ultra haute pression de 300 tonnes par heure et basse pression de 500 tonnes par heures. De l'électricité haute tension, moyenne et basse tension, avec une capacité de 50 mégawatt.

➤ **Direction maintenance et travaux neufs :**

- ✓ Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés
- ✓ Planifie et assure la maintenance pour l'ensemble des installations.
- ✓ Gère et déploie avec le directeur industriel et les directeurs des pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de productions, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du processus jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier).
- ✓ Rédige les cahiers des charges en interne
- ✓ Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

➤ **Direction des finances et comptabilité :**

- ✓ Prépare et met à jour les budgets ;
- ✓ Tient la comptabilité et prépare les états comptables et financiers selon les normes ;
- ✓ Pratique le contrôle de gestion ;
- ✓ Fait le reporting périodique.

➤ **Quelques chiffres clés pour l'entreprise Cevital**

- 1er groupe privé algérien ;
- 1er groupe agro-industriel en Afrique ;
- 1er groupe employeur privé en Algérie ;
- 1er groupe exportateur hors hydrocarbure ;
- 1er groupe contributeur privé au budget de l'État ;

Chapitre 02 : Analyse du processus décisionnel au sein de l'entreprise Cevital.

- Plus de 10 métiers ;
- 30% de croissance annuelle moyenne ;
- 18 000 employés ;
- 4 Mds \$ de chiffre d'affaires.

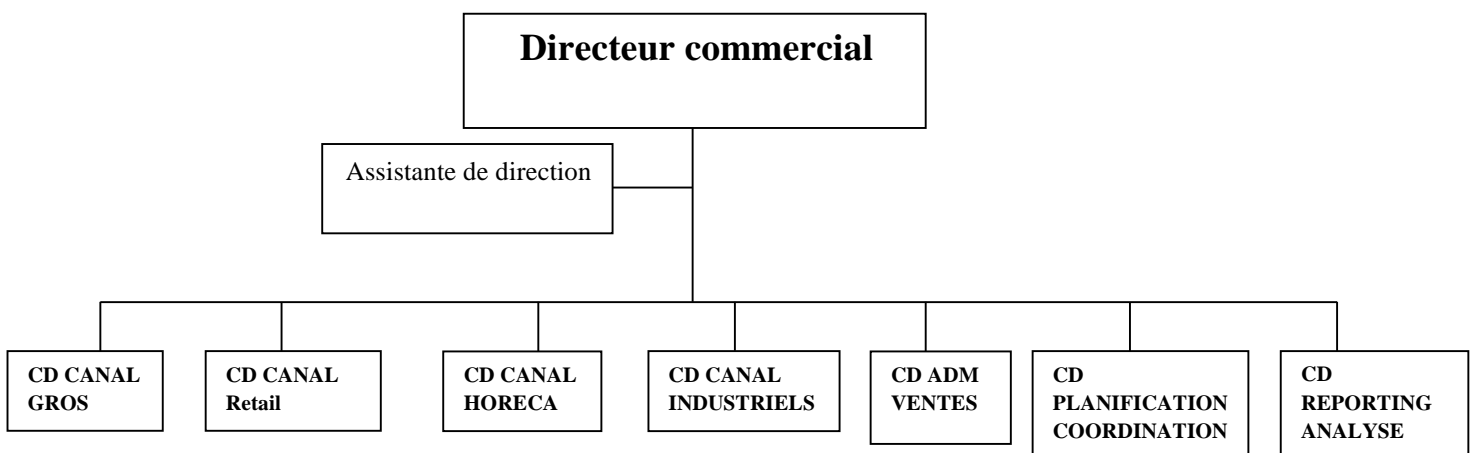
Section 02 : Le processus décisionnel au sein de CEVITAL

Pour prendre une décision, il faut disposer de toutes les informations concernant chacune des alternatives et connaître les conséquences de chacune de celle-ci pour engendrer par apport aux objectifs définis. En utilisant les données recueillies comme matière première, un traitement correct des informations permet de mieux discerner l'action qu'il convient d'appliquer.

A cet effet, pour mieux expliquer le processus décisionnel au sein de l'entreprise CEVITAL, nous avons choisie de traiter un exemple de cette dernière qui représente le processus commerciale.

2.1. Organigramme représentatif de la direction commerciale :

Annexe 02 : Organigramme représentatif de la direction commerciale de Cevital :



Source : document interne 2016

2.2. Définition et rôle de la fonction commerciale au sein de CEVITAL

La fonction commerciale de CEVITAL est une fonction assez sensible et surtout quel produit un nombre important de produit finis destiné à être vendu sur le marché pour continuer dans son existence.

Toute fonction commerciale est censée maîtriser parfaitement les outils managériaux et marketing de plus avoir l'œil attentif sur tous les changements qui affectent le volume de vente.

Elle est censée refléter une bonne image sur la méthodologie du travail de l'entreprise, son management, la qualité des matières premières utilisées et chaque détail qui peut intéresser le marché ciblé.

La fonction commerciale est considérée comme un poumon pour toute entreprise, elle occupe une place très importante. On trouve la fonction commerciale dans toutes les autres activités en dépendant, car elle permet le contact direct entre la sphère de production et celle de consommation, en prenant en charge la mission d'acheminer le produit tel qu'il a été exigé et souhaité par le marché.

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

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

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

2.3. Mission de la direction commerciale de Cevital

La mission principale de la Direction Commerciale consiste à recueillir et satisfaire les besoins des clients à travers une organisation adaptée et un réseau de distribution efficace.

Elle est chargée de :

- Définir la stratégie de l'entreprise en matière commerciale.
- Mettre en œuvre les politiques de l'entreprise en matière commerciale.
- Promouvoir des produits de l'entreprise sur les marchés intérieurs et extérieurs.

- Faire des études de marchés.
- Assurer une veille sur les marchés de l'entreprise.
- Négociation avec les clients et faire des propositions en fonction des exigences clients.

Ainsi, les opérations de gestion commerciale sont soumises à une procédure de travail afin d'assurer que :

- L'ensemble des produits livrés fait l'objet d'une facturation régulière et dans les délais.
- Les montants facturés sont correctement et intégralement saisis en comptabilités.
- La situation des clients est systématiquement suivie.
- Les contrats et les commandes sont exécutés selon les dispositions contractuelles en matière de produits, quantités, délais prix et modalités de paiement.
- Le transfert sur dépôt des produits, la livraison aux clients contractuels et à la vente sur dépôt sont conformes aux dispositions prévues.

2.4. Le processus commercial de l'entreprise Cevital

2.4.1. Les étapes de processus commercial au sein de CEVITAL

Analyser et comprendre les différentes étapes est une clé pour la réussite commerciale de toute société. En effet, pour que CEVITAL réussisse ses ventes, elle doit développer son entretien de façon méthodique et avec beaucoup de rigueur afin d'espérer décrocher la signature de ses clients. A ce stade nous allons présenter le processus commercial de l'entreprise CEVITAL.

2.4.1.1 Le contact client :

La prise de contact et l'accueil des clients est une étape cruciale. Cette phase permet de mettre en confiance le client afin de créer un climat favorable et permettre de continuer la vente dans les conditions idéales.

Durant cette étape, le responsable commercial de CEVITAL doit être en phase d'écoute active et pratiquer une stratégie de questionnement qui permet de cerner les besoins et attentes de ses clients. Il doit connaître les motivations, les freins et le mobile d'achat du client

2.4.1.2 Réception de bon de commande :

Cette étape constitue une étape de contrôle importante garantissant la conformité du produit elle correspond au point de transfert entre l'entreprise CEVITAL et le client.

2.4.1.3 Analyse de bon de commande

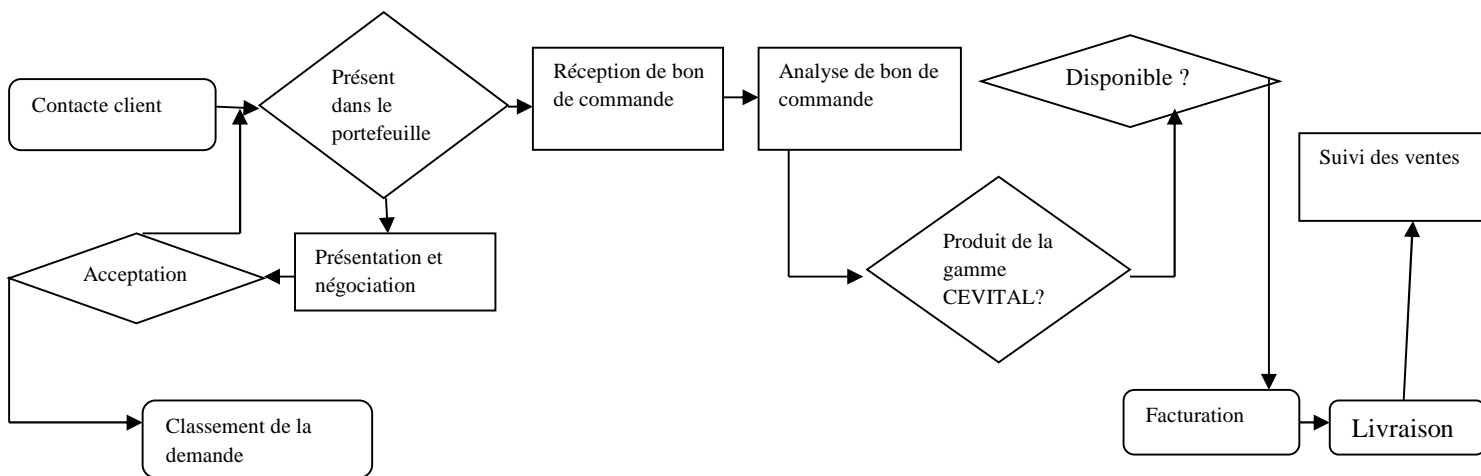
Cette étape est très importante car elle permet d'analyser les produits de la gamme de CEVITAL si les produits sont disponibles, alors il faut les mettre à la disposition du client, puis facturation puis livraison. Mais si les produits ne sont pas disponibles alors c'est au

département de production de lancé la production a fin de mettre a disposition le produit au client.

2.4.1.4 Suivis des ventes

Le suivi des ventes se fait par le suivi des clients, donc on peut dire que la mise en place du suivi clientèle constitue l'une des activités majeures de l'entreprise. En effet, c'est cette activité qui va en partie permettre à l'entreprise d'être concurrentielle sur le long terme. Pour offrir un bien ou un service adapté au besoin, il faut donc être à l'écoute du client.

Figure 2.1 : Le processus commerciale de l'entreprise Cevital



Source : document interne 2016

Après le contacte client, si le client est présent dans le portefeuille, il aura réception de bon de commande, si non, il aura présentation et négociation avec le client, si il ya une acceptation, le client sera présent dans le portefeuille d'où il va recevoir le bon de commande, si non il y aura classement de la demande.

Retournons au cas où il ya réception du bon de commande, après cela il aura analyse du bon de commande, concernant les produits de la gamme de Cevital, si le produit est disponible, il aura mise a disposition du produit pour de client si le produit existe en stock d'où il aura facturation, livraison ainsi que le suivi des ventes. Mais si le produit n'existe pas en stock il aura lancement de production.

Section 01 : Méthodologie de recherche et présentation de cas de l'étude

Dans le cadre de cette section, nous allons traiter la démarche méthodologique, ou nous allons présenter l'objectif de notre recherche, la méthodologie de recherche.

1. Objectif de la recherche :

L'objet de ce présent travail porte sur les entreprises privées qui sont apparues à partir du milieu des années 1990 dans le paysage économique algérien, et sur lesquelles l'Algérie compte beaucoup pour la diversification de son économie, afin de booster ses exportations hors hydrocarbures et la substitution aux importations.

Dans ce nouveau contexte, l'enjeu majeur pour ces entreprises privées est de se réorganiser autour d'une large capacité d'adaptation et de flexibilité aux divers changements qu'impose l'ouverture économique afin de mieux défendre leur part de marché. Pour ce faire l'entreprise privée est, à travers ses responsables, tenue de trouver et de mettre en place les moyens d'aide à la modernisation de leur système de gestion et de prise de décision (des équipements de production, des systèmes d'information et de communication, de la gestion et du développement des méthodes de gestion), qui peuvent constituer des facteurs déterminants de productivité, d'efficacité, de performances et de rentabilité à même de garantir la pérennité du secteur privé.

L'objectif de notre recherche est alors de déterminer quel sont les facteurs qui peuvent influencer le processus de prise de décision, et quel est l'impact de la prise de décision sur ses entreprise.

2. Méthodologie de recherche

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

- **Outils d'investigation (techniques de collecte des données) :**

1. Enquête par questionnaire :

Nous avons élaboré un questionnaire composé de 34 questions, dont des questions alternées entre fermées et ouvertes, (voir annexe N01). Notre enquête par questionnaire a concerné un nombre restreint des différentes catégories professionnelles de Cevital, pris délibérément. Cette technique d'enquête vise à recueillir des informations précises essentiellement auprès de dirigeants, agents de maîtrise et agents d'exécution. Ce questionnaire a été administré en version papier et distribué aux personnes concernées par l'enquête au sein de Cevital. Ces questions ont été élaborées en fonction des objectifs, des hypothèses et des questions de recherche. Le remplissage des questionnaires s'effectue par les enquêtés. Ce questionnaire a servi comme outil de base à notre

Chapitre 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

recherche. Le recours à cette outil est justifié par l'impossibilité de s'entretenir avec tous les membres de l'échantillon, par manque de moyens et de temps.

- **Population et échantillonnage**

La population concernée par notre étude est constituée par un nombre réduit d'effectif, limité aux techniciens et agent de maîtrise, cadre et cadre dirigeant.

En se basant sur des données de l'entreprise (Cevital agro-industrie), enregistrées fin 2016, faisant état d'un nombre de 2800 salariés toutes catégories confondues appartenant à toutes les fonctions, nous avons choisi comme champ d'étude les différentes directions : commerciale, approvisionnement et GRH. Ces directions contribuent plus ou moins directement

- **Choix de l'échantillon**

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

Ces difficultés nous ont amené à exploiter l'échantillon à 30 personnes. Cela présente un avantage de cibler le maximum d'employés appartenant aux directions : commerciale, RH, et approvisionnement, etc. Au terme de notre enquête, 20 questionnaires ont été récupérés dont quelques-uns sont mal remplis.

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

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

- **Une lettre d'introduction**

Elle est écrite dans la première page du questionnaire et adressée aux répondants. Elle a pour objet l'introduction de l'enquête et des questions centrales de la recherche ainsi que leurs portées. Comme elle indique le cadre institutionnel et académique de l'étude ainsi que la confidentialité des réponses.

Le corps de notre questionnaire contient 07 pages : la lettre d'introduction, et les 06 autres pages portant les axes suivants :

- **Présentation de l'enquête**

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

➤ Le processus décisionnel dans l'entreprise

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

Dans le but d'analyser les informations collectées, nous avons effectué le traitement des questionnaires à l'aide du logiciel IBM SPSS 2.0 (Statistical Package for Social Science).

3. Analyse documentaire (interne)

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

▪ Difficultés rencontrées :

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

- La non-disponibilité de certains responsables;
- L'insuffisance de ressources financières ;
- La période de stage courte.

Choix du cas de l'étude :

L'entreprise Cevital est un groupe privé algérien en plein expansion. En effet, celui-ci réalise actuellement de nombreuses diversifications aux ambitions internationales. Or pour une meilleure coordination et intégration informationnelle, qu'exige cette croissance, le recours à des solutions informatiques intégratives en matière de gestion devient plus qu'une nécessité.

Chapitre 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

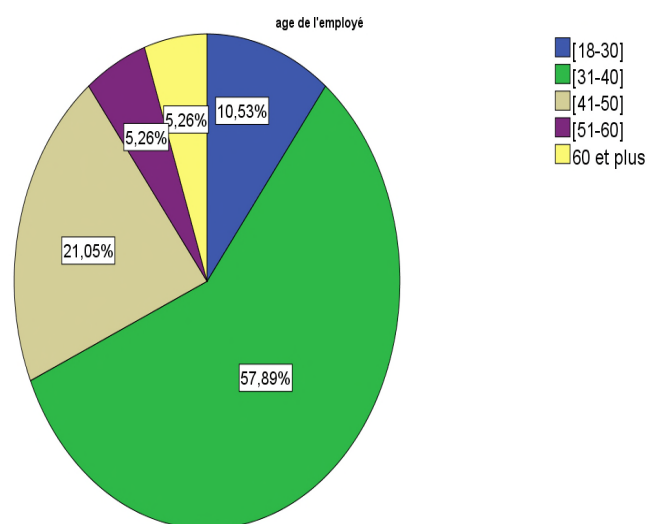
Section 02 : analyse et interprétation des résultats

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

Tableau 3.1 : Age de l'employé

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
[18-30]	2	10,5	10,5
[31-40]	11	57,9	68,4
[41-50]	4	21,1	89,5
[51-60]	1	5,3	94,7
60 et plus	1	5,3	100,0
Total	19	100,0	

Figure 3.1 : Age de l'employé



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

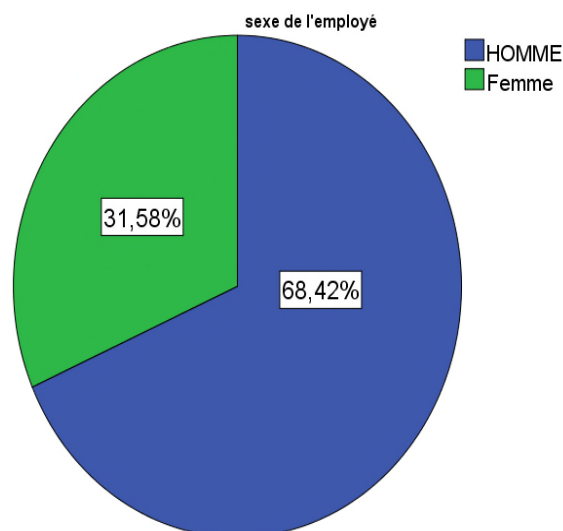
Nous constatons à travers les données indiquées dans la figure 3.1, que les catégories d'âges des échantillons interrogés ne présentent pas les mêmes pourcentages soit 10.53% pour la catégorie [18 à 30] et 57.89 pour la catégorie [31 à 40], 21.05% pour la tranche d'âge [41 à 50] et uniquement 5.26% pour [51-60] et 60 ans et plus. Ceci indique que l'effectif de l'entreprise est plutôt jeune vu que plus de 69% des interrogés sont âgés entre 18ans et 40ans ce qui va faciliter la conduite du changement, néanmoins il existe une classe des seniors qui représente 5% de notre échantillon qui peut être source d'expérience au employé pour la prise de décision.

Chapitre 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

Tableau 3.2 : genre (sexe) de l'employé

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
HOMME	13	68,4	68,4	68,4
Femme	6	31,6	31,6	100,0
Total	19	100,0	100,0	

Figure 3.2 : genre (sexe) de l'employé



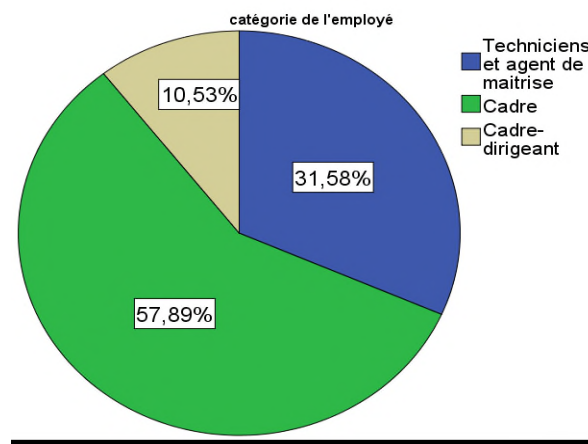
Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

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

Figure 3.3 catégorie de l'employé

Tableau 3.3 catégorie de l'employé

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Techniciens et agent de maîtrise	6	31,6	31,6	31,6
Cadre	11	57,9	57,9	89,5
Cadre-dirigeant	2	10,5	10,5	100,0
Total	19	100,0	100,0	



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

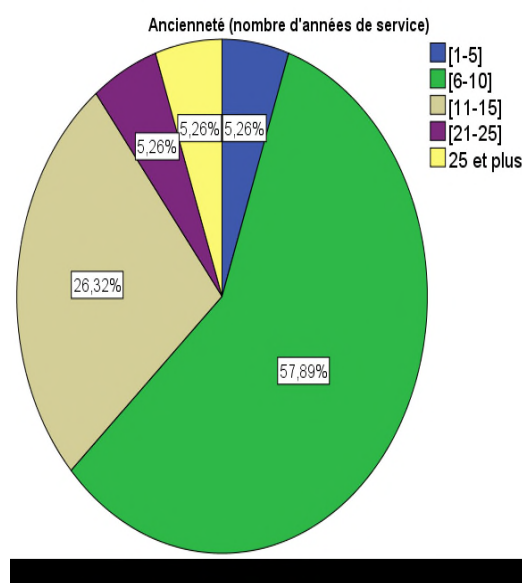
Chapitre 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

La figure 3.3 nous montre que notre échantillon est composé de 3 catégories à savoir un taux de 10.53% pour les cadres-dirigeant, 31.58% pour la catégories techniciens et agents de maitrise, et un taux de 57.89% pour la catégorie des cadres. Ceci montre que notre échantillon touche à chacune des catégories professionnelles de l'entreprise. Notre objectif est de savoir si la décision est prise par tous les niveaux de l'entreprise.

Figure 3.4 Ancienneté (nombre d'années de service)

Tableau 3.4 Ancienneté (nombre d'années de service)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
[1-5]	1	5,3	5,3	5,3
[6-10]	11	57,9	57,9	63,2
[11-15]	5	26,3	26,3	89,5
[21-25]	1	5,3	5,3	94,7
25 et plus	1	5,3	5,3	100,0
Total	19	100,0	100,0	



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

Nous remarquons à travers la figure 3.4 que notre échantillon est composé de 5.26% employés qui justifient d'une ancienneté qui varie de (1 à 5 ans) et de 57.89% de (6 à 10ans) et de 26.32% de (11 à 15 ans) et 5.26% de (21 à 25ans) et 25ans et plus. Une ancienneté relativement moyenne pour l'effectif se situe dans l'intervalle 6 à 15 ans d'expérience et représente 84.21% de notre échantillon. Cela peut aider la prise de décision vue que l'expérience joue un rôle très important dans la prise de décision.

II. Le processus décisionnel dans l'entreprise

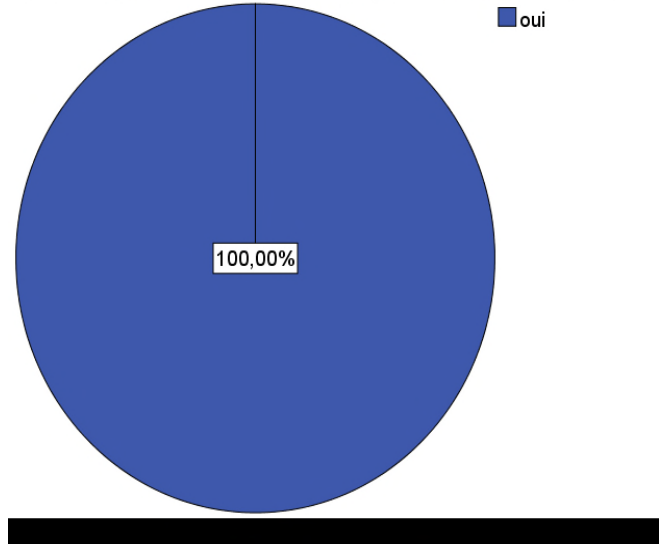
1. Système d'information pour la prise de décision

Tableau 3.5 : la collecte de l'information

	Effec tifs	Pource ntage	Pourcen tage valide	Pourcen tage cumulé
Val ide	19	100,0	100,0	100,0
Ou i				

Figure 3.5 : la collecte de l'information

la collecte de l'information est une phase importante dans la prise de décision



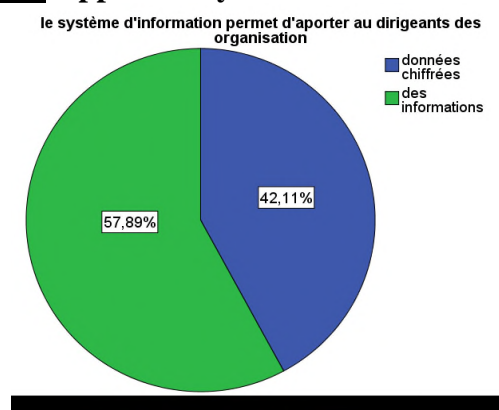
Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

Nous remarquons à travers la figure 3.5 que 100% des personnes interrogées trouvent que la collecte de l'information est une phase importante dans la prise de décision, en effet, la collecte d'information présente une phase très importante dans la prise de décision du fait que l'information présente une source de décision.

Tableau 3.6 : Apport de système d'information

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
données chiffrées	8	42,1	42,1	42,1
des informations	11	57,9	57,9	100,0
Total	19	100,0	100,0	

Figure 3.6 : Apport de système d'information



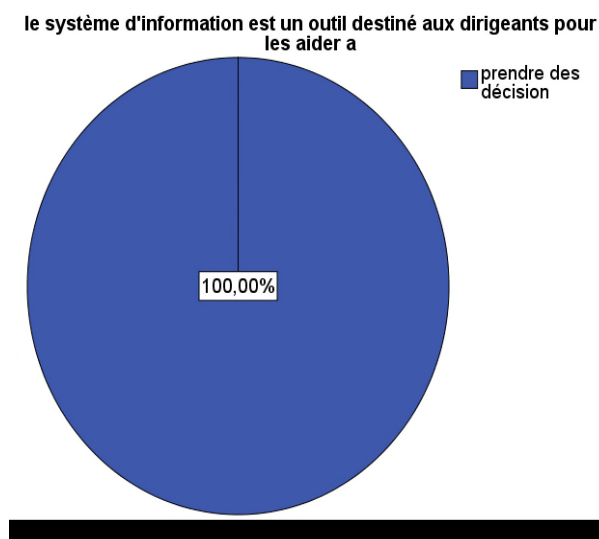
Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

On constate d'après les données de la figure 3.6 que le système d'information permet d'apporter aux dirigeants des organisations 57.89% des information et 42.11 des données chiffrées.

Tableau 3.7 : le système d'information est un outil destiné aux dirigeants

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
prendre des décisions	19	100,0	100,0	100,0

Figure 3.7 : le système d'information est un outil destiné aux dirigeants



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

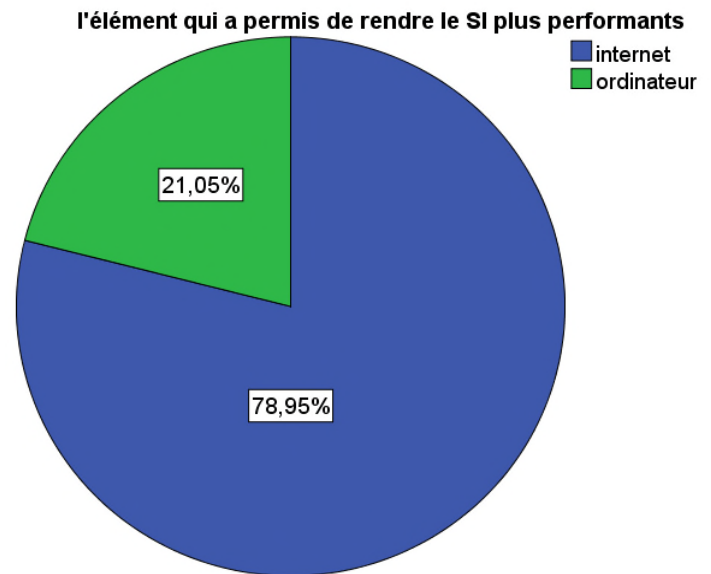
Nous remarquons que d'après les données de la figure 3.7 que 100% des personnes interrogé trouve que le système d'information est un outil destiné aux dirigeant des organisations pour les aider a prendre des décision. En effet le système d'information est un outil essentiel dans la stratégie d'entreprise d'où il permet au dirigeant de mettre en œuvre les décisions présent.

Chapitre 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

Tableau 3.8 : l'élément qui a permis de rendre le SI plus performants

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
internet	15	78,9	78,9	78,9
ordinateur	4	21,1	21,1	100,0
Total	19	100,0	100,0	

Figure 3.8 : l'élément qui a permis de rendre le SI plus performants



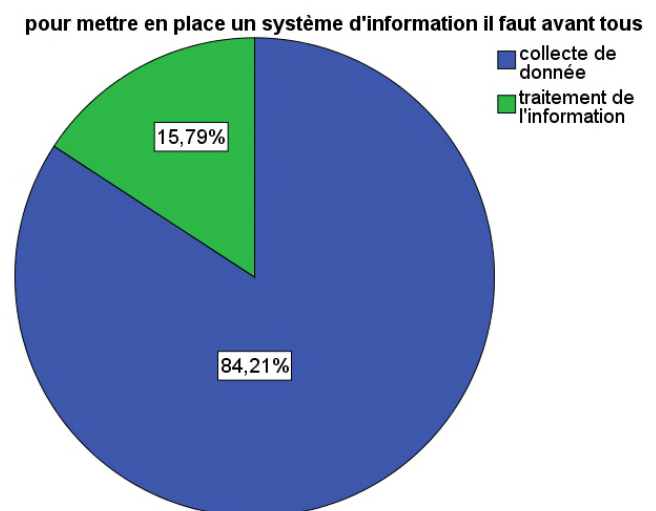
Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

Nous remarquons que d'après les données de la figure 3.8 que 78.95% des personnes interrogées trouve que le l'internet est l'élément qui a permis de rendre les systèmes informations plus performants et 21.05% trouve que c'est l'ordinateur

Tableau 3.9 : mise en place d'un système d'information

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
collecte de donnée	16	84,2	84,2	84,2
traitement de l'information	3	15,8	15,8	100,0
Total	19	100,0	100,0	

Figure 3.9 : mise en place d'un système d'information



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

Chapitre 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

Nous constatons d'après la figure 3.9 que 84.21% des employés interrogés jugent que pour mettre en place un système d'information il faut avant tout collectés des données, tandis que 15.79% jugent qu'il faut traités les informations

Tableau 3.10 : rôle de l'information dans la prise de décision

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	19	100,0	100,0	100,0

Figure 3.10 : rôle de l'information dans la prise de décision



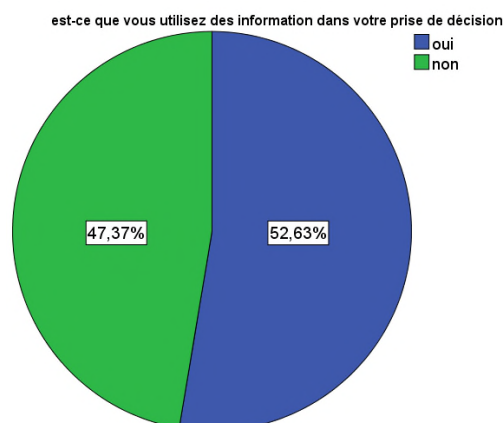
Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

Nous constatons d'après la figure 3.10 que la totalité des employés interrogées jugent que l'information joue un rôle très importants dans la prise de décision, l'information va permettre à l'entreprise de mesurer l'efficacité des décisions prises ce qui nécessite de déterminer des critères d'évaluation de la pertinence d'une décision

Figure 3.11 : l'utilisation des informations dans la prise de décision

Tableau 3.11 : l'utilisation des informations dans la prise de décision

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	10	52,6	52,6	52,6
Valide non	9	47,4	47,4	100,0
de Total	19	100,0	100,0	



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

Chapitre 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

Nous remarquons d'après la figure 3.11 que 52.63% des employées interrogées utilisent l'information dans la prise de décision car en effet, l'utilisation de l'information permet de diminuer le niveau d'incertitude autant que possible. Le système d'information doit permettre d'avoir une connaissance précise de l'environnement et de la situation interne afin que les dirigeants choisissent les meilleures orientations et décision.

Tableau 3.12 : Tableau croisé source d'information

	si oui, vous utilisez des informations de	Total
	de source écrite, et contact indirects	
est-ce que vous utilisez des informations dans votre prise de décision oui	10	10
Total	10	10

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

Nous constatons dans la figure 3.12 que la totalité des employées préconisent le contacte indirecte c'est-à-dire des informations de source écrite et contacte indirecte.

Tableau 3.13 : Tableau croisé forme d'information

	ces informations vous les traduisez sous forme:	Total
	vous les traduisez sous forme d'un plan pour prendre une décision	
est-ce que vous utilisez des informations dans votre prise de décision oui	10	10
Total	10	10

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

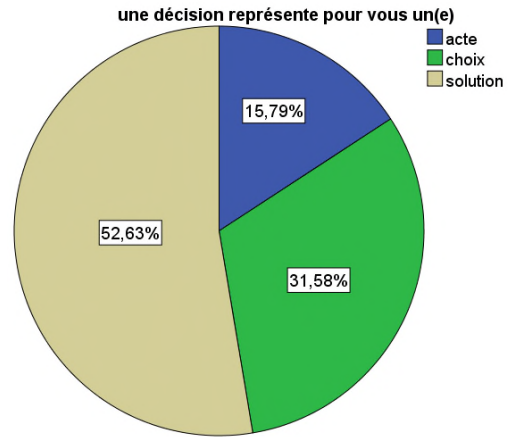
Nous constatons d'après le tableau 3.14 que la totalité des interrogées déclarent qu'ils élaborent un plan a base de celle-ci.

2. La préparation de la décision

Tableau 3.14 : synonyme d'une décision

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
acte	3	15,8	15,8	15,8
Choix	6	31,6	31,6	47,4
solution	10	52,6	52,6	100,0
Total	19	100,0	100,0	

Figure 3.12 : synonyme d'une décision



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

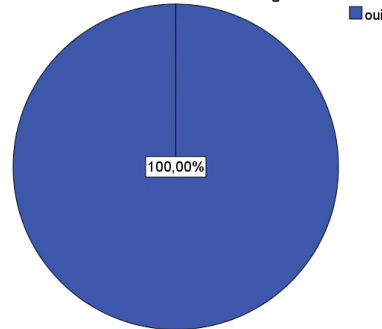
Nous remarquons d'après la figure 3.12 que 15.79% des employés interrogés trouve que la décision présente un acte, 31.58% présente un choix, tandis que 52.63% présente pour eux une solution.

Figure 3.13 : choix de la décision

Tableau 3.15 : choix de la décision

.	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	19	100,0	100,0

la prise de décision consiste à choisir une solution parmi les solutions envisagées



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

Nous constatons d'après la figure 3.13 que la totalité des employés interrogés jugent que la prise de décision consiste à choisir une solution parmi les solutions envisagées

Chapitre 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

Tableau 3.16 : un décideur est un individu ou un groupe d'individu

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valid e	oui	19	100,0
			100,0

Figure 3.14 : un décideur est un individu ou un groupe d'individu



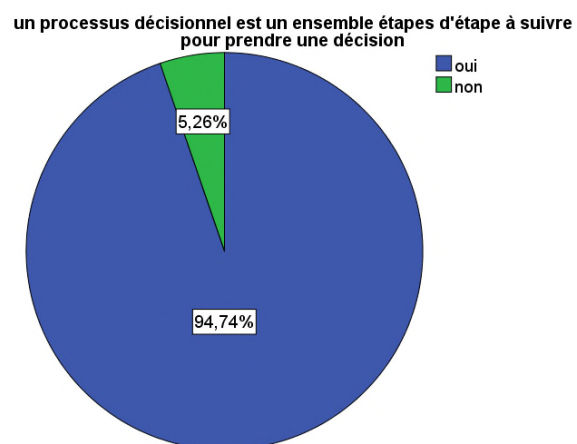
Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

Nous constatons d'après la figure 3.14 que la totalité des employés interrogés jugent que le décideur peut être un individu et (ou) un groupe d'individu. En effet, les décisions peuvent être prises par une seule personne ou par un groupe.

Tableau 3.17 : Un processus décisionnel est un ensemble d'étapes à suivre pour prendre une décision

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valid e	oui	18	94,7
	non	1	5,3
	Total	19	100,0

Figure 3.15 : Un processus décisionnel est un ensemble d'étapes à suivre pour prendre une décision



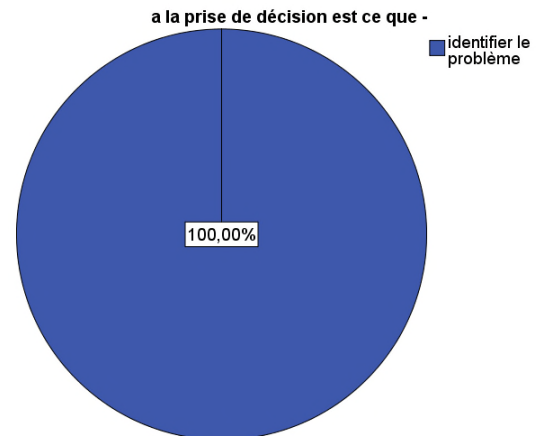
Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

Nous constatons d'après la figure 3.15 que la majorité des employés interrogés jugent que le processus décisionnel est un ensemble d'étapes à suivre pour prendre une décision.

Figure 3.16 : phase de prise de décision

Tableau 3.18: phase de prise de décision

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
identifier le problème	19	100,0	100,0



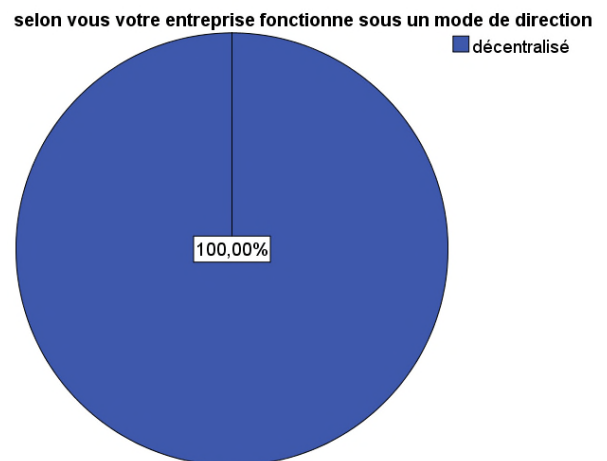
Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

Nous constatons d'après la figure 3.16 que la totalité des employés interrogés jugent que pour prendre une décision il faut avant tous identifier le problème, et ce qui affirme l'étape du processus décisionnel

Figure 3.17 : Mode de direction de l'entreprise

Tableau 3.19 : Mode de direction de l'entreprise

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
décentralisé	19	100,0	100,0



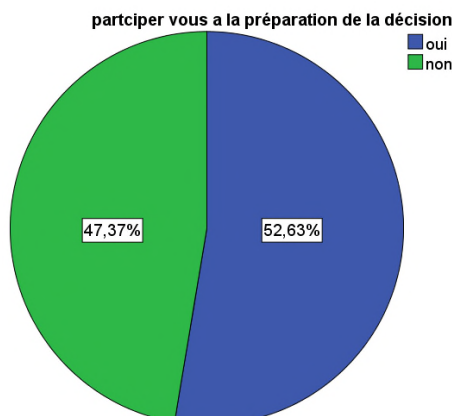
Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

Nous constatons d'après la figure 3.17 que la totalité des employés interrogés jugent que l'entreprise fonctionne sous un mode de direction décentralisé, ce qui améliore la qualité des décisions prises et motive le personnel.

Tableau 3.20 : Préparation de la décision

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valid			
oui	10	52,6	52,6
non	9	47,4	100,0
Total	19	100,0	

Figure3.18 : Préparation de la décision



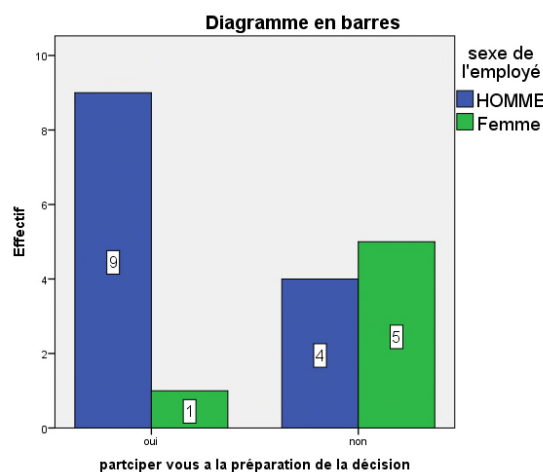
Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

Nous constatons d'après la figure 3.18 que 52.63% des employés interrogés participent à la préparation de la décision tandis que 47.37% ne participe pas.

Tableau 3.21 : Tableau croisé : la préparation de la décision * sexe de l'employé

		sexe de l'employé		Total
		HOMME	Femme	
Participez-vous à la préparation de la décision	oui	9	1	10
	non	4	5	9
Total		13	6	19

Figure3.19 : Tableau croisé : la préparation de la décision * sexe de l'employé



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

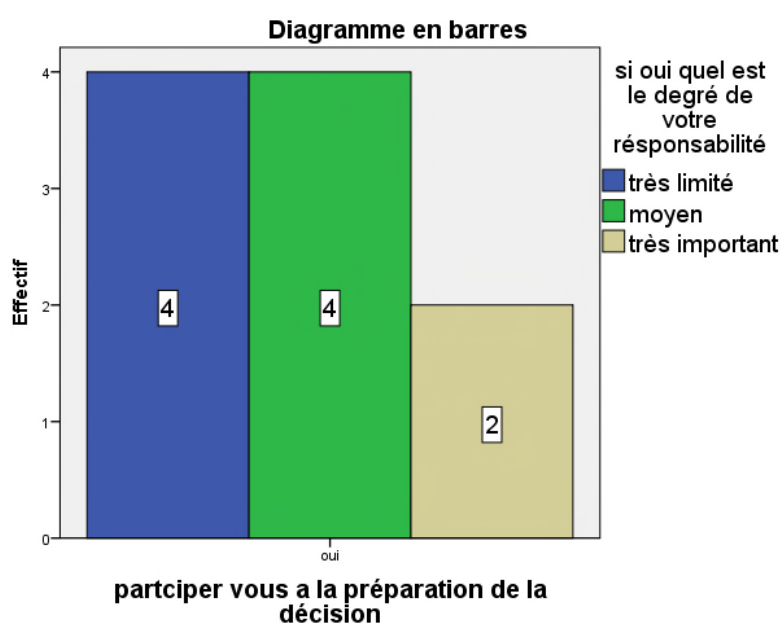
Nous constatons d'après la figure 3.19 que 9 Homme sur 10 participe a la préparation de la décision ce qui explique que l'entreprise fait participer les Hommes que les Femmes a la préparation de la décision.

Chapitre 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

Tableau 3.22 : Tableau croisé : la préparation de la décision * si oui quel est le degré de responsabilité

	si oui quel est le degré de votre responsabilité			Total	
	très limité	Moyen	très important		
Participez-vous à la préparation de la décision	Oui	4	4	2	10
Total		4	4	2	10

Figure 3.20 : La préparation de la décision * si oui quel est le degré de responsabilité



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

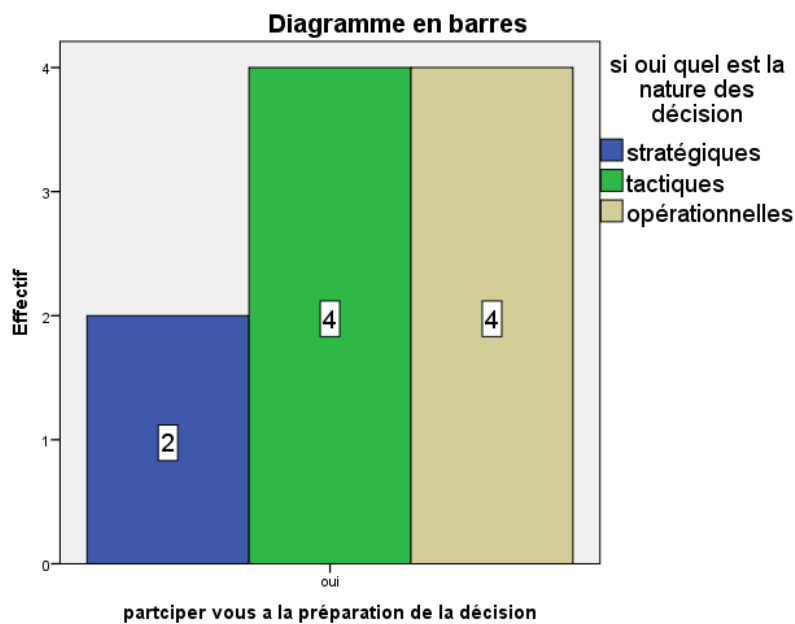
Nous constatons d'après la figure 3.20 que quatre employés interrogés ont une responsabilité très limitée et quatre autres employés ont une responsabilité moyenne tandis que 2 employés ont une responsabilité très importante pour un total de dix employés puisqu'on constate qu'il y a dix employés qui participent à la préparation de la décision.

Chapitre 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

Tableau 3.23 : Tableau croisé : la préparation de la décision * nature des décisions

	si oui quel est la nature des décisions			Total	
	stratégiques	tactiques	opérationnelles		
Participez vous à la préparation de la décision	Oui	2	4	4	10
Total		2	4	4	10

Figure 3.21 : La préparation de la décision * nature des décisions



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

Nous constatons d'après la figure 3.20 que quatre employées interrogées participe a la préparation de la décision au niveau opérationnel, quatre autre employées les préparent au niveau tactique tandis que 2 employées participe a la préparation de la décision au niveau stratégique. Ce qui explique qu'il y a une hiérarchisation des décisions.

Chapitre 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

Tableau 3.24 : Tableau croisé : choix de la préparation de la décision

		ces décisions sont-elle préparer	Total
		en groupe	
Participez- vous a la préparation de la décision	Oui	10	10
Total		10	10

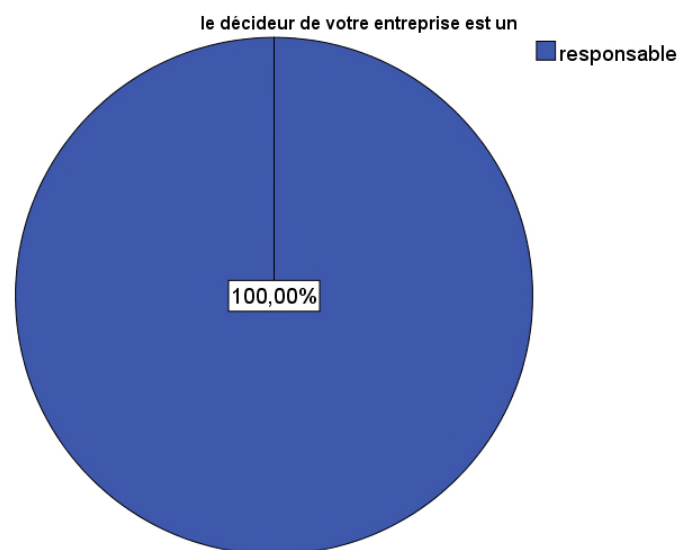
Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées

Nous constatons d'après les données du tableau 3.25 que la totalité des employés interrogés qui participe à la préparation des décisions préparent les décisions en groupe.

Tableau 3.25: Choix du décideur de l'entreprise

	Effec tifs	Pourcen tage	Pourcentage cumulé
Vali respos de able	19	100,0	100,0

Figure 3.22 : Choix du décideur de l'entreprise



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

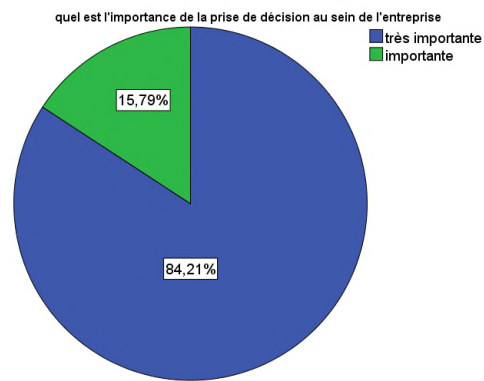
Nous constatons d'après les données de la figure 3.21 que la totalité des employés interrogés jugent que le décideur de l'entreprise est un responsable.

3. La prise de décision

Tableau 3.26 : l'importance de la prise de décision

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
très important	16	84,2	84,2	84,2
de important	3	15,8	15,8	100,0
Total	19	100,0	100,0	

Figure 3.22 : l'importance de la prise de décision



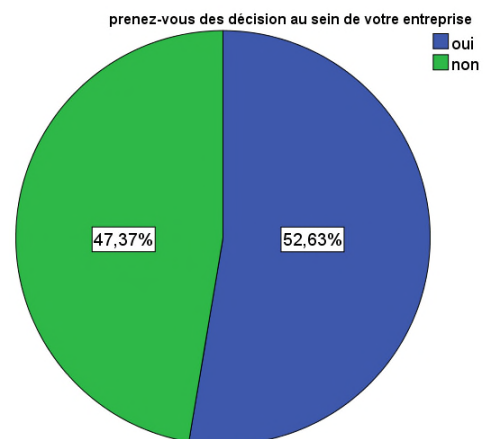
Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées

On constate dans la figure 3.22 que l'action de prendre une décision est très importante dans l'entreprise consultée, elle représente 84.21 %. Ceci explique que l'entreprise en question exploite la démarche ou le modèle décisionnel pour prendre une décision.

Figure 3.23 : Prise de décision au sein de l'entreprise

Tableau 3.27 : Prise de décision au sein de l'entreprise

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	10	52,6	52,6	52,6
non	9	47,4	47,4	100,0
Total	19	100,0	100,0	



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

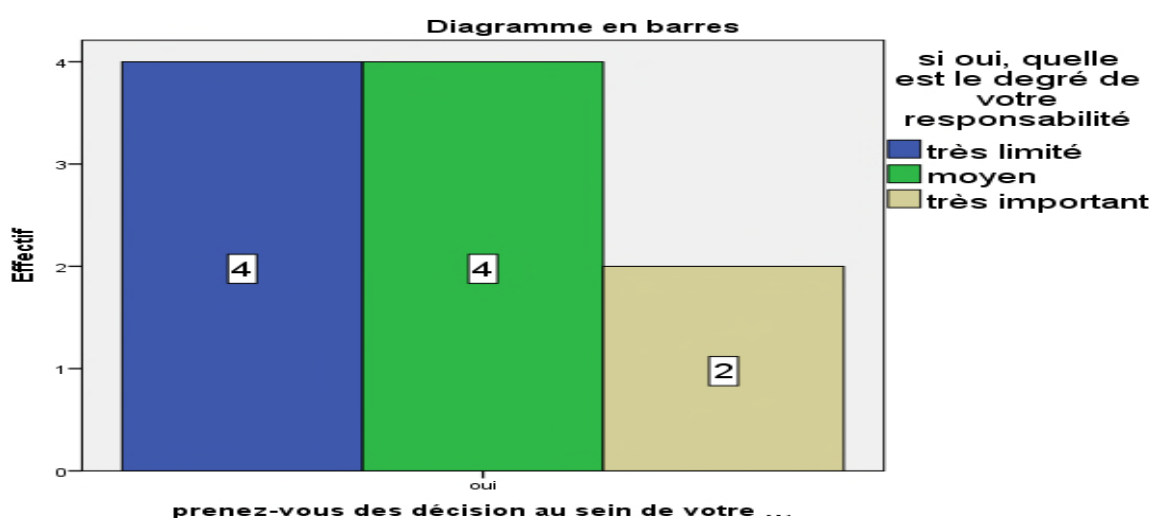
On constate à travers la figure 3.23 que les décisions sont prises dans l'entreprise, elle représente 52.8% le reste des décisions sont des décisions stratégiques sur la politique de l'entreprise.

Chapitre 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

Tableau 3.28 : Tableau croisé prise de décision * degré de votre responsabilité

	si oui, quelle est le degré de votre responsabilité			Total
	très limité	Moyen	très important	
prenez-vous des décisions au sein de votre entreprise oui	4	4	2	10
Total	4	4	2	10

Figure 3.24 : La prise de décision * degré de votre responsabilité



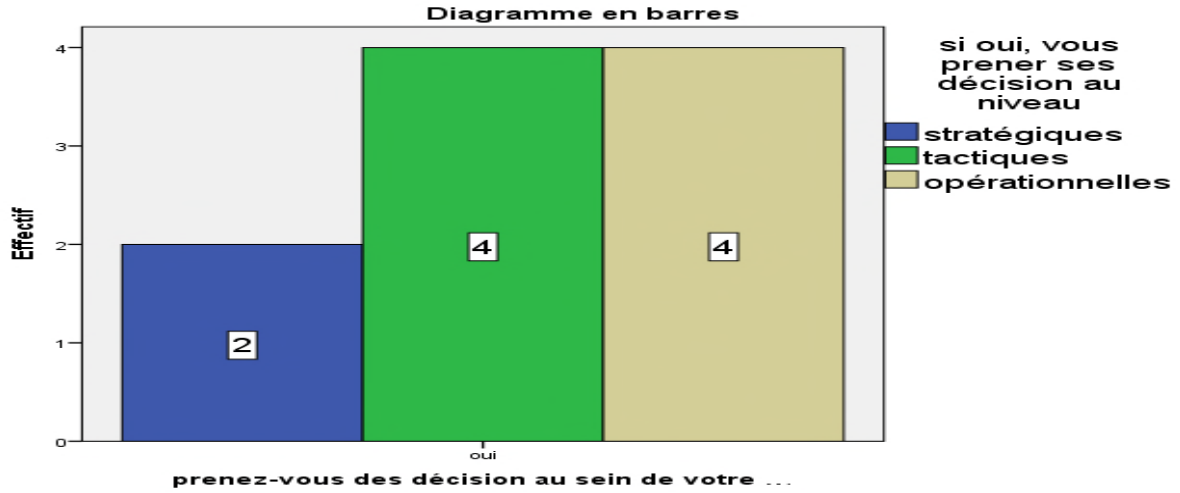
Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées

On constate dans la figure 3.24 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.

Tableau 3.29 : Tableau croisé prise de décisions * niveau de décision

	si oui, vous prenez ses décisions au niveau			Total
	Stratégiques	tactiques	opérationnelles	
prenez-vous des décisions au sein de votre entreprise oui	2	4	4	10
Total	2	4	4	10

Figure 3.25 : La prise de décisions * niveau de décision



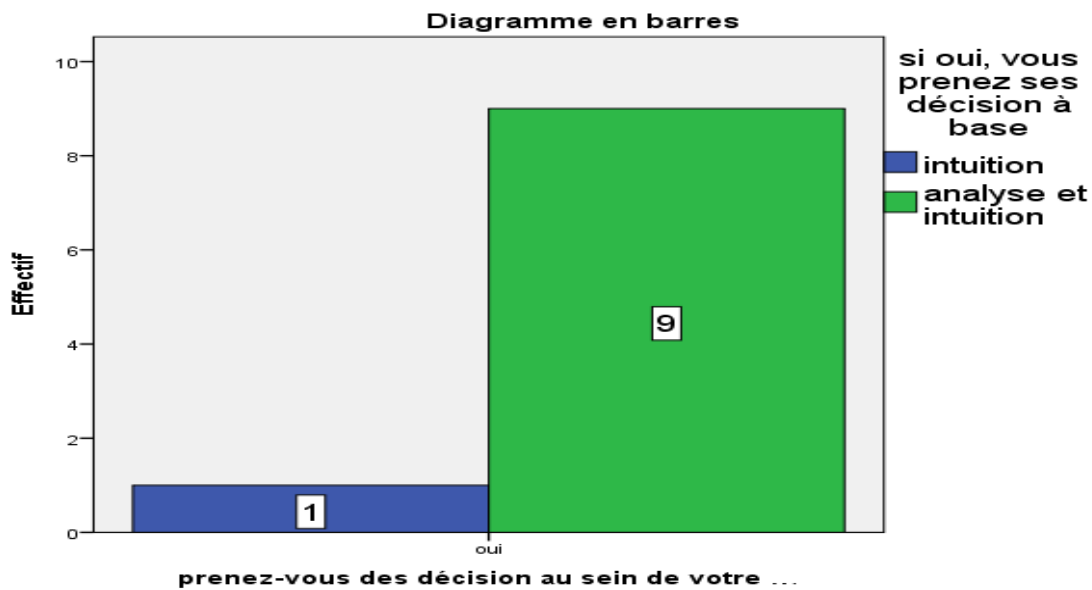
Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées

Nous constatons d'après les données de la figure 3.25 que le personnels de l'entreprise est impliqué dans la prise des décisions tactique et /ou opérationnelles. Les décisions stratégiques ce sont des décisions a long terme tracent la politique de l'entreprise

Tableau 3.30: Tableau croisé : base des décisions

	si oui, vous prenez ses décisions à base		Total
	Intuition	analyse et intuition	
prenez-vous des décisions au sein de votre entreprise oui	1	9	10
Total	1	9	10

Figure 3.26 : La base des décisions



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

Nous constatons d'après les données de la figure 3.26 que la quasi-totalité des employées interrogées affirment qu'ils font recours à leur intuition et à l'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.

**Tableau 3.31 : Tableau croisé : prise de décision*
décisions en groupe**

		ces décisions sont-elles prises	Total
		en groupe	
prenez-vous des décisions au sein de votre entreprise	Oui	10	10
Total		10	10

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

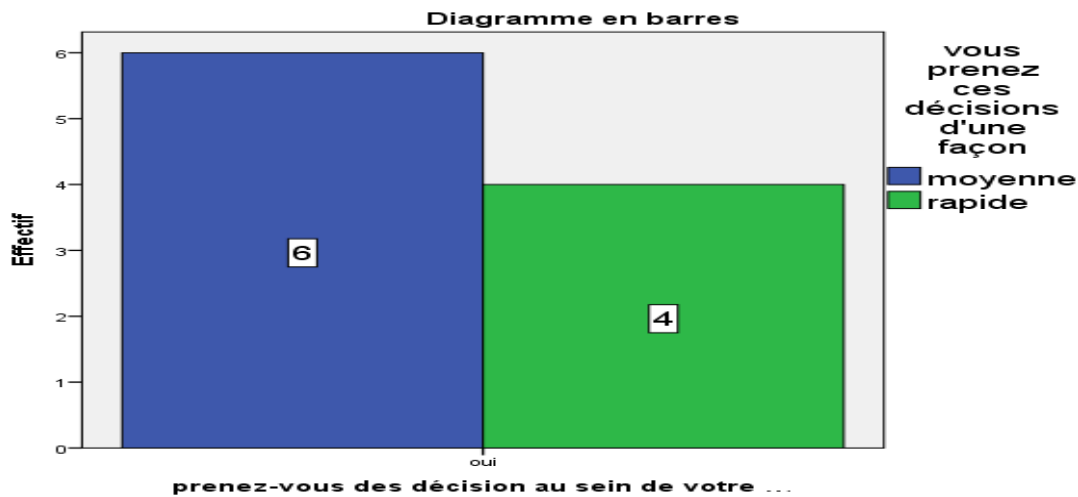
On remarque dans le tableau ci-dessus que les décisions sont prises en groupe (collectif), ceci nous montre que l'entreprise en question implique la vision systémique.

Chapitre 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

Tableau 3.32 : Tableau croisé la façon de la prise de décision

	vous prenez ces décisions d'une façon		Total
	Moyenne	Rapide	
prenez-vous des décisions au sein de votre entreprise	6	4	10
Total	6	4	10

Figure 3.28 : La façon de la prise de décision



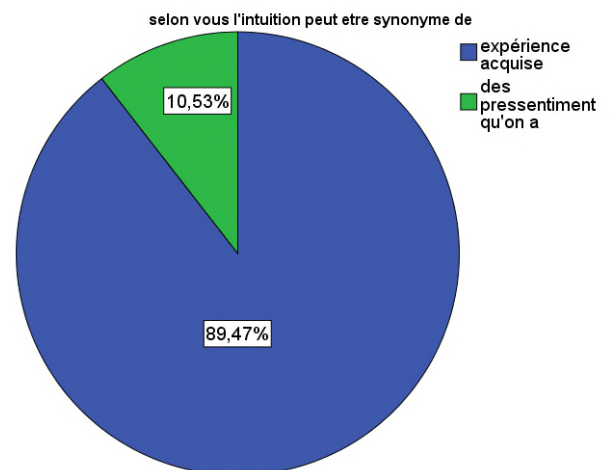
Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées

Le graphe ci-dessus nous indique que la plupart des décisions dans l'entreprise consultée sont prise d'un rythme moyen, ce qui explique l'usage de l'information a la prise de décision.

Tableau 3.33 : Synonyme de l'intuition

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
expérience acquise	17	89,5	89,5	89,5
Vali des de pressentiments qu'on a	2	10,5	10,5	100,0
Total	19	100,0	100,0	

Figure 3.29 : Synonyme de l'intuition



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

Chapitre 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

Nous constatons d'après les données de la figure 3.29 que 17 employés définissent l'intuition comme étant l'expérience acquise.

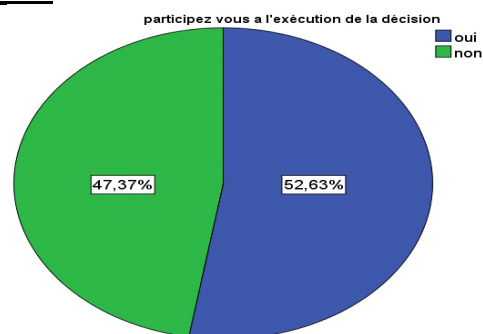
Le fait que l'intuition pour la majorité des employés interrogés relève plutôt de l'expérience acquise cela nous amène à dire que la plupart des travailleurs considère l'intuition comme étant le résultat de l'expérience.

4. L'exécution de la décision

Tableau 3.34 : L'exécution de la décision

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valid	Oui	10	52,6	52,6
	Non	9	47,4	100,0
Total		19	100,0	

Figure 3.30 : L'exécution de la décision



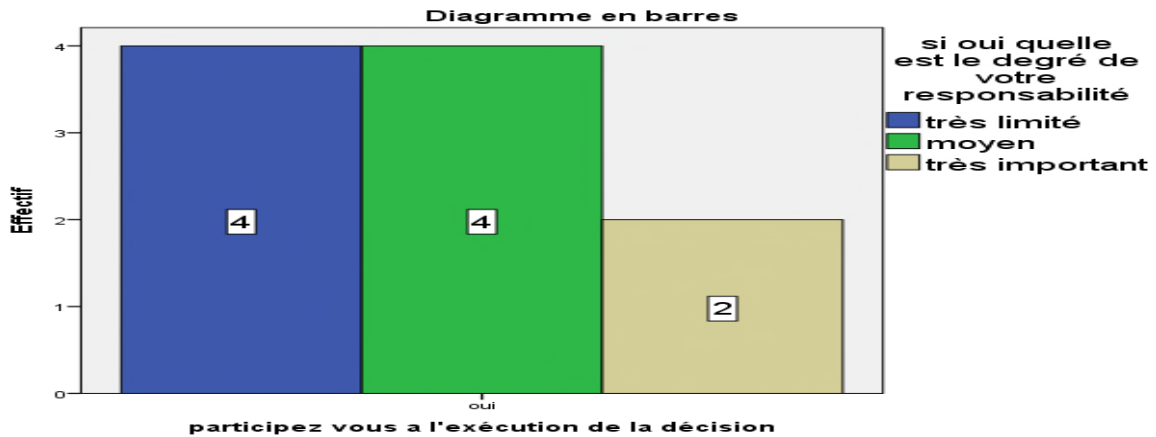
Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées

On constate que les personnes interrogés participent à l'exécution de la décision prise ; ce qui montre leurs participation à l'élaboration de la décision ainsi que la prise de décision (choix de solution).

Tableau 3.35 : Tableau croisé l'exécution de la décision * le degré de responsabilité

	si oui quelle est le degré de votre responsabilité			Total
	très limité	Moyen	très important	
Participez-vous à l'exécution de la décision				
Oui	4	4	2	10
Total	4	4	2	10

Figure 3.31 : l'exécution de la décision * le degré de responsabilité



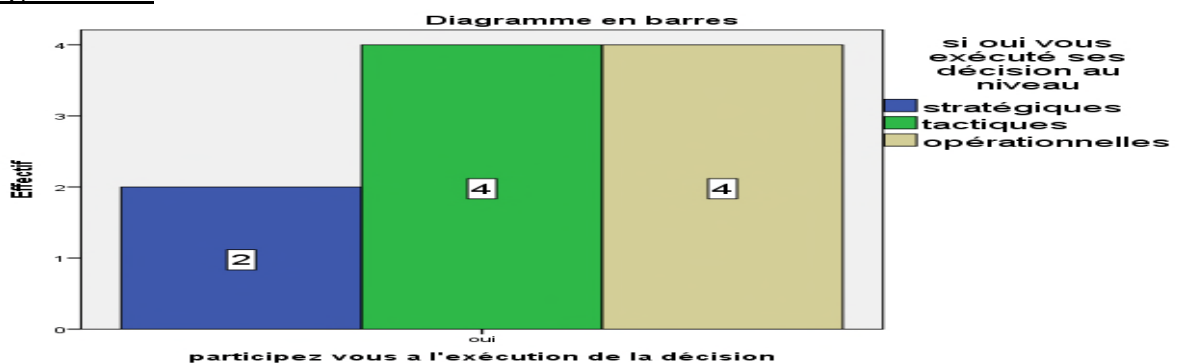
Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées

On constate dans le graphe ci-dessus que la responsabilité de prendre une décision est relatif à la décision prise. Dans ce cas il s'agit des décisions déléguées aux responsables du système opérationnel

Tableau 3.36 : Tableau croisé l'exécution de la décision * niveau de décision

		si oui vous exécuté ses décision au niveau			Total
		stratégiques	tactiques	opérationnelles	
participez-vous à l'exécution de la décision	Oui	2	4	4	10
Total		2	4	4	10

Figure 3.32 : l'exécution de la décision * niveau de décision



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

Chapitre 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

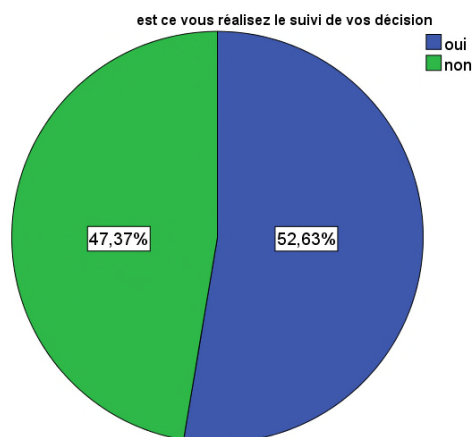
Nous constatons d'après les données de la figure 3.32 que le personnels de l'entreprise est impliqué dans l'exécution des décisions tactique et /ou opérationnelles. Les décisions stratégiques ce sont des décisions a long terme tracent la politique de l'entreprise

5. Le suivie de la décision

Tableau 3.37 : Suivi des décisions

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	10	52,6	52,6	52,6
non	9	47,4	47,4	100,0
Total	19	100,0	100,0	

Figure 3.33 : Suivi des décisions



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

On constate que toutes les décisions 52.6% prises ont fait l'objet de suivre sur le terrain l'exécution et dégagée des recommandations pour les prochaines décisions.

Tableau 3.38 : Tableau croisé le suivi de la décision * résultat de la décision

		pensez-vous des décisions suivies au sein de votre entreprise	Total
		ont donnée à peu près les résultats attendus	
est ce vous réalisez le suivi de vos décision	Oui	10	10
Total		10	10

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

Nous constatons d'après les données du tableau 3.38 que la totalité des employées interrogées affirment que les décisions suivie au sein de l'entreprise ont donnée à peu près les résultats attendus

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 du logiciel.

Suite au traitement et analyse des données et interprétation des résultats, nous sommes arrivés aux conclusions suivantes :

- La prise de décision est un déterminant de la réalisation des objectifs de l'entreprise.
- L'activité de l'entreprise est influencée par le processus décisionnel, et la prise de décision.

De là, nous qualifions que le processus décisionnel a un impact sur l'entreprise, et il existe des facteurs qui peuvent influencer le processus de prise de décision au sein de l'entreprise.

Conclusion général

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

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. Pour y parvenir, nous nous sommes tout d'abord intéressés au cadre théorique de la recherche par la présentation des notions de base concernant le processus décisionnel (chapitre 01), ensuite nous avons abordé le processus décisionnel de l'entreprise enquêtée qui est Cevital (chapitre 02), et enfin nous avons essayé d'analyser les résultats obtenus suite à une étude par questionnaires distribués aux employés de l'entreprise.

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

- Notre étude a montré que la prise de décision est inhérente dans l'entreprise, les dirigeants prennent des décisions utiles à la réalisation des objectifs, au service de la stratégie pour atteindre la finalité. Ce qui nous amène à vérifier (confirmer) notre première hypothèse selon laquelle la décision est un déterminant à la réalisation des objectifs de l'entreprise.
- Notre étude a également montré que l'activité de l'entreprise a un impact sur la prise de décision. Toutes les orientations de système stratégique de l'entreprise sont traduites par des décisions opérationnelles et tactiques ce qui montre l'existence de l'activité du système décisionnel de l'entreprise en question.

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

Par ailleurs, et concernant les résultats empiriques, ceux-ci ne sont pas à généraliser du fait que notre étude s'est limitée à une seule entreprise et un seul secteur d'activité d'où sa non représentativité pour l'écosystème d'affaires algérien.

Liste bibliographique

1. Ansoff I, "Stratégie du développement de l'entreprise, paris, ed d'organisation, 1989.
2. Bertrand M, Article:" Introduction aux problèmes de décision et d'évaluation", Université de Bruxelles, 2002.
3. Bressy G, Konkuyt C, "Economie d'entreprise", 1er Ed, Ed Dollaz, Paris, 2004.
4. Charron J.L, Separi S, "Organisation et gestion de l'entreprise", 1er Ed; Ed Dunod, Paris, 1998.
5. D.Merunka, « la prise de décision en management », Ed Vuibert, paris 1997.
6. Laurent F, Bougon, "Pratiques de la décision", 1er Ed, Ed Dunod, Paris, 2005.
7. Mary Jo Hatch, « Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples », Ed DeBoeck, Paris, janvier 2000.
8. Michel KALIKA ET ALL, Système d'information et management des organisations cas et application, Ed Vuibert, mars 2012.
9. Mintzberg H, "Structure et dynamique des organisations", 1er Ed, Ed d'organisation, Paris, 1993.
10. Mussche G, "Les relations entre stratégie et structure dans l'entreprise", Revue économique, Paris, janvier 1974.
11. PASCAL CHARPENTIER, Management et gestion des organisations, Ed ARMAND COLIN, Paris, 2007 p123.
12. Robert Kast,"La théorie de décision", 1er Ed, Ed la découverte, Paris, 1993.
13. ROBERT REIX, Système d'information et management des organisations ,3^{ème} édition VUIBERT, paris, 2000.
14. Soutenain J.F, Farcet P, "Organisation et gestion de l'entreprise", 1er Ed, Ed Berti, Alger, 2007.

15. « STRATEGOR », 4ème édition, Dunod, 2004, p628.

16. Taouri, Belaid, "Introduction aux systèmes d'information", 1er Ed, Ed pages bleues, Algérie, 2008.

Thèse et mémoire :

1. 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.

Revus

1. <https://CAIRN.INFO> Revus des sciences de gestion, de Jauhaina Ben Boubaker Gherib, rapidités et performances dans les entreprises, 2008.

Table des matières

Remerciement	
Dédicace	
Sommaire	
Introduction général	1.
Chapitre 01 : Le processus décisionnel de l'entreprise	P3.
Introduction	P3
Section 01 : Notion sur la décision	P4.
1. Définition de la décision.....	P4.
2. Les déterminants de la prise de décision.....	P5
3. Les niveaux de décision dans l'entreprise.....	P5
3.1. Classification de la décision.....	P5
3.1.1. Décisions stratégiques	P5
3.1.2. Décisions administratives ou tactiques	P6
3.1.3. Les décisions opérationnelles ou de gestion courante	P6
3.2. Classification proposé par IGOR Ansoft.....	P8
3.3. Classification proposé par G.Mussche.....	P8
4. Typologie des décisions.....	P8
4.1. Classification selon le degré de répétition.....	P8
4.1.1. Décisions programmables.....	P8
4.1.2. Décisions non programmables.....	P9
4.2. Classification selon l'échéance des décisions.....	P9
4.2.1. Décisions à long terme.....	P9
4.2.2. Décisions à moyen terme.....	P10
4.2.3. Décision a court terme.....	P10
4.3. Classification selon le degré d'incertitude.....	P10
4.3.1. Les décisions en avenir certain.....	P10
4.3.2. Les décisions en avenir incertain.....	P10
4.3.3. Les décisions en avenir aléatoire.....	P10
5. Correspondance entre les décisions.....	P11

6. Les acteurs impliqués dans le processus de décision.....	P12
6.1. Le décideur.....	P13
6.2. L'analyste ou (l'homme d'étude).....	P13
6.3. La différence entre le décideur et l'analyste.....	P14
7. Les sources de la prise de décision.....	P15
7.1. L'expérience	P15
7.2. Les politiques standards.....	P15
7.3. Les données et les faits	P15
7.4. Les modèles	P16

Section 02 : Les modèles décisionnels de l'entreprise.....P16.

1. Notion sur les processus décisionnels de l'entreprise	P16
2. Le modèle de l'acteur unique de prise de décision.....	P17
2.1.Présentation du modèle	P17
2.2.Portée et limites du modèle classique.....	P20
3. Le modèle organisationnel de la prise de décision	P21
3.1. Caractéristiques.....	P21
3.2. Exemple de modèles organisationnels.....	P22
3.2.1. La théorie de la rationalité limitée.....	P22
3.2.2. La théorie comportementale de l'entreprise.....	P24
3.2.3. Portée et limites du modèle organisationnel.....	P26
4. Le modèle de la poubelle	P27
4.1.Caractéristiques.....	P27
4.2. Portée et limites du modèle de la poubelle.....	P29
5. Le processus décisionnel du modèle systémique (modèle IMC)	P30

Section 03 : Analyse du processus décisionnel.....P32

1. Les décisions selon leur impact sur l'activité de l'entreprise	P32
2. Le processus décisionnel selon la structure de l'entreprise.....	P32
3. Le processus décisionnel selon la rapidité de la prise de décision.....	P35
4. Le système d'information et la prise de décision.....	P36
4.1.Caractéristiques et qualités de l'information.....	P36
4.2.Le système d'information.....	P37
4.3.Les composantes d'un système d'information	P38
4.4.Le rôle du système d'information dans la prise de décision.....	P38
4.4.1. A l'amont de la prise de décision.....	P39
4.4.2. Après la prise de décision	P39

- 4.4.3. Dans le suivi des conséquences de la prise de décision.....P35
- 5. L'intuition comme facteur influençant a la prise de décision.....P39

Chapitre 02 : Analyse du processus décisionnel (commercial) au sein de l'entreprise CEVITAL.....P42.

Introduction.....P42

Section 01 : Le groupe CEVITAL présentation de l'organisme d'accueilP43.

- 1. Historique du groupe CEVITAL.....P43
- 2. Localisation géographiqueP43
- 3. Les différentes activités de CevitalP44
- 4. Les missions de CEVITAL.....P46
- 5. L'organigramme du groupe CEVITAL.....P47
 - 5.1. Missions et services des Composantes de la DGP48

Section 02 : Le processus décisionnel au sein de CEVITAL.....P52.

- 2.1. Organigramme représentatif de la direction commerciale.....P52
- 2.2. Définition et rôle de la fonction commerciale au sein de CEVITAL.....P53
- 2.3. Mission de la direction commerciale de Cevital.....P53
- 2.4. Le processus commercial de l'entreprise CevitalP54
 - 2.4.1. Les étapes de processus commercial au sein de CEVITALP54
 - 2.4.1.1 Le contact clientP54
 - 2.4.1.2 Réception de bon de commandeP54
 - 2.4.1.3 Analyse de bon de commandeP54
 - 2.4.1.4 Suivis des ventes.....P55

Chapitre03 : Analyse et interprétation des résultatsP57.

Section 01 : Méthodologie de la recherche et présentation de cas de l'étude.....P57.

- 1. Objectif de la rechercheP57
- 2. Méthodologie de rechercheP57
- 3. Analyse documentaireP59

Section 02 : Analyse et interprétation des résultats.....P60.

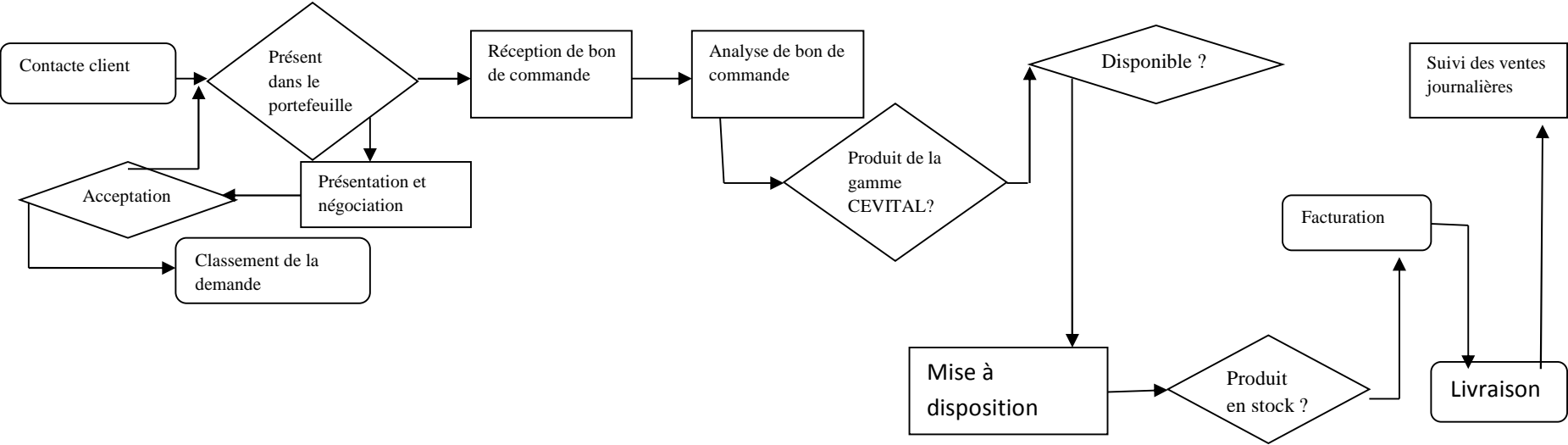
- I. Identification de l'enquête.....P60
- II. Le processus décisionnel dans l'entrepriseP63
 - 1. Système d'information pour la prise de décision.....P63
 - 2. La préparation de la décisionP68
 - 3. La prise de décisionP75
 - 4. L'exécution de la décision.....P80
 - 5. Le suivi de la décision.....P82

Conclusion général.....P84

Bibliographie.....P85

Annexe

Annexe : Le processus commercial de l'entreprise CEVITAL



Annexe 03

Questionnaire de Recherche

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences Economique, des sciences de gestion et commerciales

Master II : Management des organisations

Enquête sur l'analyse du processus décisionnel au sein d'une entreprise

Cas entreprise CEVITAL

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de master en science de gestion spécialité « management des organisations », ayant pour thème : « l'analyse du processus décisionnel dans l'entreprise cas de l'entreprise CEVITAL. ». Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire en cochant ou les réponses jugées bonnes.

N.B : il est à noter que l'anonymat de la personne sera sauvegardé et que les informations recueillies n'auront qu'une finalité strictement universitaire.

Réalisé par :

Melle HAMADI Cecelia

Encadrée par : Mr Chabi

Merci pour votre coopération

1. Identification de l'employé :

-Age :.....

-Sexe : Homme

Femme

-Nature du poste occupé :.....

Catégorie :

Exécution (ouvrier)

Techniciens et agent de maîtrise

Cadre

cadre-dirigeant

Autres

Précisez :.....

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

.....
.....

-Ancienneté (nombre d'années de service) :

[1 à 5]

[6 à 10]

[11 à 15]

[16 à 20]

[21 à 25]

[25, et plus [

-Formation :

Diplôme :.....

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 :.....

Q3 : Quel est votre effectif total ?

Q4 : Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?.....

Q5 : Quel est le chiffre d'affaire de votre entreprise ?

[100 mille DA a, 1 million DA [[1million DA, a 10million DA [

[10 million DA a, 100 million DA [[100 million DA, 1 milliard DA [

[+ 1 milliard DA [

3. Le processus décisionnel dans l'entreprise :

3.1. La collecte de l'information et système d'information pour la prise de décision

Q1 : La collecte d'information est une phase importante dans la prise de décision ?

Oui Non

Q2: Le système d'information permet d'apporter aux dirigeants des organisations ?

Des données chiffrées

Des informations

Des statistiques

Des commandes

Q3 : Le système d'information est un outil destiné aux dirigeants des organisations, afin de les aider à :

Faire de la publicité

Prendre des décisions

Communiquer en interne

Gérer les ressources humaines

Q4: Quel est l'élément qui a permis de rendre les systèmes d'informations plus performants :

Téléphone

Logiciels

Internet

Ordinateur

Q5: Pour mettre en place un système d'information il faut avant tout ?

Collecte de donnée

Traitement de l'information

Diffusion de l'information

Suivie de l'information

Q6 : Selon-vous l'information joue un rôle dans la prise de décision ?

Oui

Non

Q7 : est-ce que vous utilisez des informations dans votre prise de décision ?

Oui

Non

Q8 : Si oui, vous utilisez des informations de ?

De source verbale, orale et contacts directs

De source écrite et contacts indirects

Les deux à la fois

Autre : précisez :.....

Q9 : Ces informations ?

Vous les traduisez sous forme d'un plan pour prendre une décision

Vous les traduisez sous forme d'une réflexion (raisonnement de votre tête), sans aucun plan puis vous prenez une décision

Vous agissez spontanément

3.2. la préparation de la décision :

Q10 : Une décision présente pour vous un(e) :

Acte

Choix

Solution

Autres précisez :.....

Q11 : La prise de décision consiste à choisir une ou plusieurs solutions parmi les solutions envisagées ?

Oui

Non

Q12 : Selon-vous un décideur est un individu et (ou un groupe d'individus) ?

Oui

Non

Q13: Un processus décisionnel est un ensemble d'étape à suivre pour prendre une décision ?

Oui

Non

Q14 : A la prise de décision es-que ?

Recueillir des données
Identifier le problème
Planifier une approche ou méthode
Analyser et interpréter les données

Q15 : Selon vous votre entreprise fonctionne sous un mode de direction ?

Centralisé Décentralisé

Q16 :Participez-vous à la préparation de la décision ?

Oui Non

Q17 : Si oui, quel est le degré de votre responsabilité ?

Très limité Limité Moyen Très important

Q18 : Si oui, Quelle est la nature de ses décisions ?

Stratégiques Tactiques Opérationnelles

Q19 : Ces décisions sont-elles Préparer ?

Individuellement En groupe

Q20 : Le décideur de votre entreprise est un ?

Responsable Analyste Autres : Précisez :.....

3.3. La prise de décision

Q21 : Selon-vous quel est l'importance de la prise de décision au sein de votre entreprise ?

Très importante Moyenne importante
Importante Faible importante

Q22 : Prenez-vous des décisions au sein de votre entreprise ?

Oui Non

Q23 : Si oui, quelle est le degré de votre responsabilité ?

Très limité Limité Moyen Très important

Q24 : Si oui, vous prenez ses décisions au niveau ?

Stratégiques Tactiques Opérationnelles

Q25: Si oui, vous prenez ses décisions à base ?

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

Autres : Précisez :.....

Q26: Ces décision sont-elles present ?

Individuellement En groupe

Q27 : Vous prenez ces décisions d'une façon ?

Très lente Rapide

Lente Moyenne Très rapide

Q28 : Selon-vous l'intuition peut être synonyme de ?

Expérience acquise Des jugements qu'on fait

Des pressentiments qu'on a

Autre : précisez :.....

3.4. L'exécution de la décision

Q29 : Participez-vous à l'exécution de la décision ?

Oui Non

Q30 : Si oui, quelle est le degré de votre responsabilité ?

Très limité Limité Moyen Très important

Q31 : Si oui, vous exécuté ses décision au niveau ?

Stratégiques Tactiques Opérationnelles

Q32 : Si oui, vous basez sur ?

Votre expérience

Votre intuition

Votre analyse

Autre :

précisez :

3.5. Le suivi de la décision

Q33 : Est ce que vous réalisez le suivi de votre décision ?

Oui

Non

Q34 : Que pensez-vous des décisions suivi au sein de votre entreprise ?

Ont donnée exactement les résultats attendus

Ont donnée à peu près les résultats attendus

Ont donnée des résultats inattendus

Autres

précisez :

Analyse du processus décisionnel au sein de l'entreprise

Cas de l'entreprise CEVITAL de Bejaia

Résumé

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

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

L'objet de ce travail consiste à analyser le processus décision au sein de l'entreprise, à travers une étude au sein de l'entreprise cevital de béjaia.

Mots clé : décision, processus décisionnel