



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

UNIVERSITE ABDERHMAN MIRA BEJAIA

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

Département de sciences de gestion

Mémoire fin de cycle

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

Option : Management

Thème

*Les déterminants de la prise de décision stratégique au sein d'une
entreprise*

Cas de l'entreprise BOUDIAB

Béjaia

Réalisé par :

IKHLEF Kousseila

KECIRI Micipsa

encadré par :

Mme ACHERCHOUR Zahoua

Septembre 2021

Remerciements

Tout d'abord nous remercions Dieu tout puissant de nous avoir donné la foi et la force nécessaire pour surpasser les obstacles et terminer ce modeste travail.

Nous voudrions dans un premier temps, remercier notre encadreur de mémoire **Mme. ACHERCHOUR Zahoua** pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils.

Nous remercions également, **Mr MEZIANI** Mustapha, responsable de la formation pour ses orientations et sa disponibilité.

Nous remercions au nom de notre encadreur, le groupe Boudiab pour avoir exploité les données concernant leurs treize entreprises afin d'alimenter notre cas pratique.

Nous remercions également, toute l'équipe pédagogique de l'université de Béjaia et les intervenants professionnels responsables de notre formation pour avoir assuré la partie théorique de celle-ci.

Nos plus grands remerciements, vont à nos parents, nos familles, nos amis, et tout notre entourage pour leurs encouragements continus.

Dédicace

Je dédie ce travail accompagné d'un profond amour à celle qui m'a arrosé de tendresse et d'espoir à la source d'amour incessible, à la mère des sentiments fragiles qui ma bénie par ses prières ma très chère mère HADIM Zahia

Sans le soutien indéfectible et sans limite de Mon cher père Keciri Abdelghani qui ne cessent de me donner avec amour le nécessaire pour que je puisse arriver à ce que je suis aujourd'hui.

Que dieux vous protège et que la réussite soit toujours à ma portée pour que je puisse vous combler de bonheur.

A mon grand-père keciri Salah, ceci est ma profonde gratitude pour ton éternel amour, que ce mémoire soit le meilleur cadeau que je puisse t'offrir.

A mon frère Keciri Zahir et ma sœur keciri Melissa qui m'avaient toujours soutenu et encouragé durant ces années d'études.

A ma tante khadidja qui m'a toujours encouragé et soutenu dans les moments difficiles.

A toutes ma famille et mes amis que J'ai connus jusqu'à maintenant, merci pour leurs encouragements.

Sans oublier mon binôme Ikhelef kousseila (koussa) pour son soutien moral sa patience et sa compréhension tout au long de ce projet.

Keciri Micipsa

Dédicace

A ma mère Malika,

A mon père Ali,

Qui n'ont jamais cessé, de formuler des prières à mon égard, de me soutenir et de m'épauler
pour que je puisse atteindre mes objectifs.

A mes deux frères Yahia et Farhat pour leurs soutiens moral et leurs conseils précieux tout
au long de mes études.

A ma sœur, son mari et leurs petits enfant Ilham, Imen, Ines et Ilias.

A toute la famille IKHLEF.

A mes chères amis Abdou, Mahdi, Yanis et les deux Sofiane pour leurs aides et soutiens dans
les moments difficiles.

A mon cher binôme keciri Micipsa pour son entente et sa sympathie.

Ikhelef kousseila

Liste_des_abréviations

BCG : boston consulting group.

ONG : organisation non gouvernementale.

PESTEL : politique, économique, sociologique, technologique, écologique et légal.

RH : ressources humaines.

PME : petites et moyennes entreprises.

FCS : facteurs clés de succès.

DAS : domaine d'activité stratégique.

R&D : recherche et développement.

IMC : Intelligence-Modélisation-choix.

CAP : croissance, autonomie, pérennité.

PIC : pérennité, indépendance, croissance.

BTPH : bâtiments, travaux publics et hydraulique

CMV : production des compléments multivitaminés.

Liste des tableaux

| Numéro du tableau | Désignation | Page |
|--------------------------|--|-------------|
| Tableau N°01 | Les niveaux de la décision | 06 |
| Tableau N°02 | Tableau comparatif des décisions | 28 |
| Tableau N°03 | Opérationnalisation les objectifs et les motivations du dirigeant | 50 |
| Tableau N°04 | Tableau représentant les treize (13) entreprises du regroupement Boudiab | 55 |
| Tableau N°05 | Les déterminants des décisions stratégiques au sein de Boudiab | 66 |

Liste des figures

| Figure | Désignation | Page |
|--------------------|--|-------------|
| Figure N°01 | Classification des décisions selon leur niveau | 05 |
| Figure N°02 | La démarche stratégique | 15 |
| Figure N°03 | Le processus de la décision stratégique | 19 |
| Figure N°04 | Processus de prise de décision selon le modèle classique | 23 |
| Figure N°05 | Structure pyramidale | 24 |
| Figure N°06 | la décision en temps réel | 27 |
| Figure N°07 | Le modèle PESTEL | 38 |
| Figure N°08 | Organigramme de Boudiab | 57 |

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| Introduction générale | 1 |
| Chapitre N° 01 : généralités sur la décision | |
| Introduction | 4 |
| Section 01 : définitions et typologies de décision..... | 4 |
| Section 02 : la décision stratégique et sa démarche..... | 11 |
| Section 03 : Les modèles de la prise de décision stratégique :..... | 21 |
| Conclusion..... | 29 |
| Chapitre N° 02: les déterminants de la prise de décision stratégique | |
| Introduction | 30 |
| Section 01 : les déterminants externes..... | 30 |
| Section 02 : Les déterminants internes | 41 |
| Section 03 : Le profil de dirigeant | 46 |
| Conclusion..... | 50 |
| Chapitre N° 03 : les déterminants de la prise de décision stratégique au sein du groupe BOUDIAB | |
| Introduction | 51 |
| Section 01 : présentation du regroupement BOUDIAB..... | 51 |
| Section 02 : Présentation de la méthodologie et des résultats de la recherche | 56 |
| Conclusion..... | 69 |
| Conclusion générale | 71 |

Introduction générale

Notre vie professionnelle et individuelle est soumise à d'innombrables problèmes plus ou moins complexes qui doivent être résolus. La résolution de ces problèmes demande de faire des choix entre plusieurs actions possibles ; ce qui nécessite la prise de décision pour y parvenir à l'action la plus satisfaisante.

L'organisation ou plus particulièrement l'entreprise, quel que soit sa taille, est soumise en permanence à des situations problématiques plus ou moins complexes, qui méritent d'être résolues par la prise de décision. Il apparaît donc, que la décision est d'une grande importance, et sa complexité dépend du but recherché, qui peut être ordinaire et de gestion courante, ou global qui engage l'avenir de l'entreprise.

L'environnement économique a changé et l'entreprise ne se contente plus de vivre seulement dans le court terme, mais doit impérativement s'insérer dans un processus dynamique imposé par le temps, d'où la nécessité d'une vision de long terme. Dans ce contexte, le management des entreprises devient tributaire de l'influence de multiples phénomènes : économiques, sociaux, politiques, technoscientifiques, environnementaux, etc. Les facteurs qui influencent en ce début de siècle, la direction des entreprises, sont reliés et enchevêtrés. Toutefois, certaines dimensions prennent le pas sur d'autres. Il s'agit de la mondialisation accélérée des économies qui s'est traduite par la globalisation des marchés, de la techno science, et de l'intensification de la concurrence conduisant à l'hyper compétition.

Face au changement des pratiques de management, la décision stratégique s'impose comme la meilleure voie qui s'offre à un dirigeant, et surtout celui qui se trouve au niveau de la direction générale où les grands choix stratégiques sont formulés.

Dans cette démarche, les décisions de grande ampleur et d'envergure stratégique, ne doivent être prises qu'en connaissance de l'environnement externe et des capacités internes de l'entreprise.

A partir de ce constat, les dirigeants sont amenés à intégrer ces données nouvelles dans leur comportement décisionnel, et à piloter à long terme le développement de leur organisation en s'appuyant sur une démarche organisée de réflexion et de décision stratégique. D'où l'intérêt de notre sujet et notre curiosité à comprendre et à expliquer les déterminants de la prise de décision stratégique.

Problématique de recherche :

Notre recherche consiste à répondre à la problématique suivante :

Quels sont les déterminants de la prise de décision stratégique au sein du regroupement familial Boudiab ?

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

- Quel est le rôle et l'importance de la décision et surtout de la décision stratégique dans l'entreprise ?
- Quels sont les outils d'aide à la prise de décision stratégique ?
- Quelle est la démarche à suivre dans le cadre de la prise de décision stratégique dans l'entreprise ?
- Quelle est l'influence de l'environnement sur la décision ?
- Quelle est l'influence de l'environnement interne (organisationnel, ressources humaines, matérielles et financières, culture d'entreprise) sur la décision stratégique ?
- Quelle est la relation entre la décision stratégique et le profil du dirigeant ?

Hypothèses de recherche :

Afin de pouvoir répondre à notre question de recherche, nous avons développé les hypothèses (H) suivantes :

H1 : le profil du dirigeant est l'un des déterminants de la prise de décision stratégique.

H2 : la culture de l'entreprise influence sur la décision stratégique.

H3 : les ressources financières, matérielles et humaines influencent sur la prise de la décision stratégique.

H4 : l'environnement influence sur la prise de la décision stratégique.

Introduction générale

Méthodologie de recherche :

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

- Une première phase qui consiste en une intervention théorique qui est de nature à nous permettre de maîtriser les concepts de bases tels que la décision stratégique, ses particularités, sa démarche et ses déterminants.

-La seconde phase a trait à une enquête de terrain qui consiste à expliquer les déterminants de la prise de décision stratégique au sein d'un regroupement d'entreprises familiales appartenant à quatre frères de la famille **Boudiab**.

Plan de recherche :

Pour bien structurer notre travail, nous l'avons réparti en trois chapitres :

- Le premier chapitre porte sur les généralités de la décision. Il est composé de trois sections (définitions et typologies de décision, la décision stratégique et sa démarche, Les modèles de la prise de décision stratégique).

-Le deuxième chapitre porte sur les différents facteurs qui influencent la prise de décision stratégique. Il se compose de trois sections (les déterminants externes, les déterminants internes, le profil du dirigeant).

-Le troisième chapitre présente l'étude de cas qui porte sur le regroupement **d'entreprises familiales BOUDIAB**. Il est composé de deux sections (la présentation de regroupement BOUDIAB, méthodologie et analyse des résultats de la recherche).

Introduction

De nos jours, les entreprises et les organisations évoluent dans un environnement complexe, changeable et concurrentiel. De ce fait, la décision est devenue une partie intangible qui est prise de manière quotidienne en suivant une classification selon le niveau de décision telle que proposée par IGOR ANSOF 1965 (décisions stratégiques, décisions tactiques et décisions opérationnelles).

Dans ce chapitre, nous exposerons des généralités sur les décisions en évoquant la définition ainsi que les différentes typologies de la prise de décision et surtout, la démarche stratégique que l'entreprise doit suivre afin d'atteindre ses objectifs.

Section 01 : définitions et typologies de décision

1. Définitions de la décision :

La décision est un acte par lequel un décideur prend les mesures qui favorisant la richesse de son entreprise en s'appuyant sur un ensemble d'informations à sa disposition.

Pour mieux comprendre la notion de décision, nous allons vous présenter quelques définitions telles qu'elles sont proposées par différents auteurs.

Selon **Pascal, C** : « *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 consentis¹* ».

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'agir²* ». 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.C(2007), « Management et gestion des organisations », Ed ARMAND COLIN, Paris, p123.

² Mintzberg H, (1993), « Structure et dynamique des organisations », 1er Ed, Ed d'organisation, Paris, p26.

Chapitre 01 : généralité sur la décision

Donc, on peut définir la décision comme étant « *un acte par lequel un ou plusieurs décideurs opèrent un choix entre plusieurs options permettant d'apporter une solution satisfaisante à un problème donné³* ».

Les notions de décision ont évolué dans le temps au fur et à mesure que se sont transformées et complexifiées les procédures de prise de décision. Selon **LEMOIGNE** : « *la prise et l'exécution des décisions sont les buts fondamentaux de toute organisation, de tout management. Toute organisation dépend, structurellement, de la nature des décisions qui sont prises en son sein et non par des décideurs, qu'ils soient individuels ou collectifs, etc.⁴* »

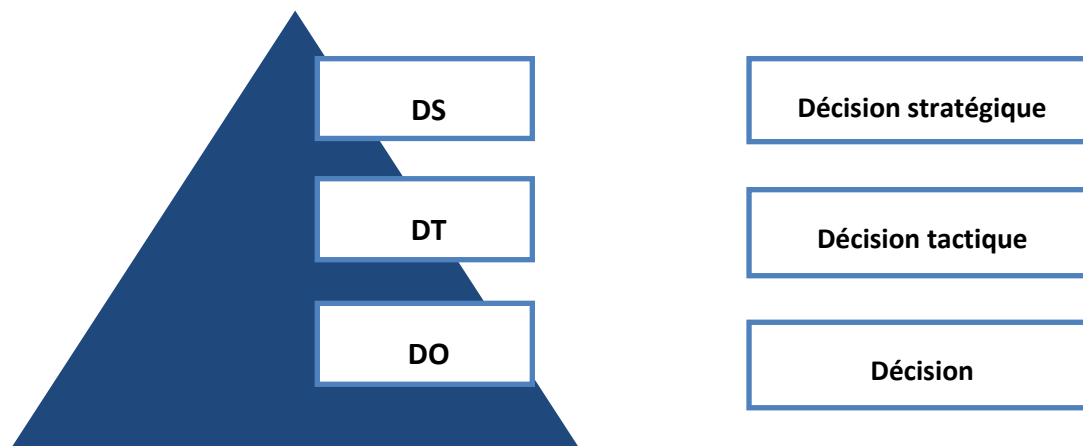
2. Typologies de la décision :

Il existe différents niveaux de décision qui doivent être pris dans une entreprise :

2.1 Classification des décisions selon leur niveau :

Selon le modèle d'IGOR ANSOFF⁵ nous distinguons traditionnellement trois grands types de décisions par ordre d'importance

. **Figure n°01** : classification des décisions selon leur niveau.



Source : IGOR ANSOFF, H, (2007), strategic management, 2^{ème} édition.

³R. Brennemann, S. (2001), « Economie d'entreprise » éd : Dound, Paris, page 57.

⁴Lemoigne, J.L.(1974), « les systèmes de décision dans les organisations » éd : PUF ; Paris, Page 34.

⁵ANSOFF, H (1989), « Stratégie du développement de l'entreprise », Ed d'organisation.

Chapitre 01 : généralité sur la décision

2.1.1 Les décisions stratégiques

Ce sont les décisions les plus importantes c'est-à-dire celle qui déterminent l'orientation générale de l'entreprise parfois même conditionnent sa survie. Elles engagent l'entreprise sur une longue période, puisqu'elles conditionnent la manière dont l'entreprise va se positionner sur un marché de manière à retirer le maximum de profit des ressources qu'elle mobilise. Les décisions stratégiques concernent les rapports de l'entreprise avec son environnement.

2.1.2 Les décisions administratives ou tactiques

Elles prolongent les décisions stratégiques et commandent aux décisions opérationnelles, les décisions tactiques correspondent souvent à des décisions de gestion qui peuvent parfois être aidées par des modèles mathématiques. Exemple : le modèle BCG d'analyse du portefeuille d'activités d'une entreprise.

D'une manière générale, les décisions tactiques sont relatives à la gestion des ressources de l'entreprise, c'est-à-dire : le développement de ces ressources, l'acquisition, la recherche de nouvelles ressources et l'organisation générale de la mise en œuvre de ces richesses.

2.1.3 Les décisions opérationnelles ou de gestion courante

Dans tous les cas de figure, elles ne sont jamais vitales pour l'avenir de l'entreprise.

Ce sont des décisions prises à court terme qui ont pour objectif de rendre le fonctionnement de l'entreprise le plus efficace possible. Alors, une décision opérationnelle ne concerne souvent qu'une seule activité, ou qu'un seul département.

Chapitre 01 : généralité sur la décision

Tableau N°1 : Les niveaux de la décision⁶

| Nature des décisions | Stratégiques | Administratives | Opérationnelle |
|----------------------------|--|--|--|
| 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 | Définition des objectifs stratégiques. Mesure de diversification. Mesure d'expansion. Stratégie administrative. | 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 : | Objectifs opérationnels. Fixation des prix et des niveaux de production. Planning de production et |

⁶ Ansoff. H , "Stratégie du développement de l'entreprise", op cite, p30

Chapitre 01 : généralité sur la décision

| | | | |
|--|--|--|--|
| | <p>Stratégie financière.</p> <p>Choix des moyens de croissance et de leur échelonnement dans le temps.</p> | <p>financement, équipement, personnel, matières premières.</p> | <p>gestion des stocks.</p> <p>Politique de marketing.</p> <p>Politique de recherche et de développement.</p> <p>Contrôles.</p> |
| <p>Caractère de ces décisions</p> | <p>Centralisées</p> <p>Affectées d'ignorance partielle.</p> <p>Non répétitives. Non programmables</p> | <p>Conflit entre stratégie et exploitation.</p> <p>Conflit entre objectifs individuels et buts collectif.</p> <p>Liaison étroite entre variables économiques et facteurs sociaux.</p> <p>Décisions suscitées par des questions stratégiques et/ou des problèmes opérationnels. - Semi programmables.</p> | <p>Décentralisées.</p> <p>Comportant des risques et des incertitudes.</p> <p>Répétitives.</p> <p>Très nombreuses.</p> <p>Programmables</p> |
| <p>Exemple</p> | <p>Choix d'organisation et de restructuration d'investissement et de financement.</p> <p>Politique de produits.</p> <p>Politique de distribution.</p> <p>Programme de recherche.</p> | <p>Prévision de vente.</p> <p>Programmes de production.</p> <p>Embauche de personnel.</p> <p>Gestion budgétaire.</p> <p>Contrôle de gestion.</p> | <p>Gestion des stocks.</p> <p>Ordonnancement de</p> <p>Affectation du personnel.</p> <p>Organisation des trouvées de livraison.</p> |

Source : Ansoff, H, "Stratégie du développement de l'entreprise"

Chapitre 01 : généralité sur la décision

2.2 Classification selon le degré de risque :

On peut distinguer 3 types de décisions selon leur degré d'incertitude.

2.2.1 Les décisions en avenir certain :

Ce type de décision se définit généralement comme étant des décisions avec un degré de risque quasiment nul, et cela entre généralement dans la mesure où on connaît le résultat de la prise de décisions, les décisions certaines sont souvent les décisions les moins importantes au sein d'une entreprise ou bien d'une organisation c'est-à-dire les décisions opérationnelles.

2.2.2 Les décisions aléatoires :

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

2.2.3 Les décisions en avenir incertaines :

Lorsque interviennent des variables qui ne sont ni maîtrisées par l'entreprise, ni même probabilisables en raison de la trop grande complexité de l'environnement et des conditions d'évolution du marché. On parlera de décisions incertaines. Ce sont souvent les décisions les plus importantes (décisions stratégiques)⁷.

2.3 Classification selon la nature de la variable de décision :

On distingue 2 types de variable de décision :

2.3.1 Les décisions programmables :

Ce sont des décisions qui peuvent être prises facilement qui portent sur des variables quantitatives et peu nombreuses, qui se traduisent par un programme d'ordinateur qui exécutera l'algorithme, elles sont alors « programmées » au sens informatique du terme, qui traite généralement les problèmes structurés.

⁷Cours management : la décision et processus de décision, consulté le 15 mars 2018.

Chapitre 01 : généralité sur la décision

Selon H. SIMON⁸, les décisions programmées sont les décisions répétitives et routinières, on établit une procédure déterminée pour éviter de les prendre en considération à chaque fois qu'elles se présentent.

Donc, la décision structurée est une décision pour laquelle les informations nécessaires sont disponibles, les alternatives possibles énumérables et les mécanismes qui permettent de les évaluer connus.

2.3.2 Les décisions non programmables :

Ce sont des décisions difficiles à prendre qui portent généralement sur des variables qualitatives et nombreuses. Elles sont vraiment difficiles de les introduire dans un modèle mathématique. La décision non structurée présente des caractéristiques spécifiques. Selon C. BRAESCH et A. HAURAT, on peut distinguer trois types de complexité qui caractérisent ce type de décision :

- La complexité géographique (actuellement résolue par l'évolution du monde de la télécommunication et des réseaux).
- La complexité imprévisible (due à l'incertitude).
- La complexité dynamique c'est à dire, la prise en compte du caractère historique de la décision et de l'émergence. Cette complexité exige que la décision se prenne de façon dynamique.

2.4 Classification selon l'échéance des décisions⁹ :

2.4.1 Décisions à long terme :

Les décisions à long terme sont les décisions du cycle d'investissements dans l'entreprise.

⁸SIMON.H.Administration(1983), et processus de décision, Ed Economica, paris, P56.

⁹Thèse de doctorat de CHABI Tayeb (juin2007), l'impact de l'information comptable sur la prise de décision de l'entreprise de production : une approche systémique cas d'un échantillon d'entreprise algériennes, p42.

Chapitre 01 : généralité sur la décision

Contrairement aux décisions d'exploitation, la durée de la décision varie d'une année à cinq années. Les caractéristiques principales des décisions à long terme sont :

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

2.4.2 Décisions à moyen terme :

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

2.4.3 Décision à court terme :

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

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

Section 02 : la décision stratégique et sa démarche

1. Définition et caractéristiques de la décision stratégique :

1.1 Définition de la décision stratégique :

Les décisions stratégiques engagent l'entreprise sur une longue période puisqu'elles conditionnent la manière dont l'entreprise va se positionner sur un marché de manière à retirer le maximum de profit des ressources qu'elle mobilise, selon **JEAN FRANCOIS**

Chapitre 01 : généralité sur la décision

AUDROING¹⁰ «une décision stratégique est prospective, interactive et prise par un responsable sur la contrainte de ressource engagée et à récupérer d'une manière ou d'une autre. Ce dernier élément modifie quelque peu le paysage puisqu'il introduit une obligation de résultat à la hauteur des moyens engagés ou encore, une exigence de rentabilité ».

1.2 Les caractéristiques de la décision stratégique :

Selon **JONHSON.G ET AL**¹¹ la décision stratégique se caractérise par :

La complexité, l'incertitude, le risque et la globalité : les décisions stratégiques sont de nature complexe. En effet, elles sont prises en s'appuyant sur une vision globale de l'entreprise et ne portent pas sur une fonction en particulier ; à la différence de la stratégie marketing ou financière elle répondent en général à des situations complexes et incertaines (les multiples acteurs sur le marché ; la complexité des sociétés dans lesquelles s'insèrent les entreprises, les changements des variables de l'environnement, les changements de la technologie, etc.) ou la prise de risque est élevée. Il est en effet très rare que les décisions stratégiques reproduisent des démarches déjà testées ou des expérimentées. Les décisions stratégiques s'appuient de ce fait rarement sur des éléments connus ou familiers.

Introduction du changement ; les décisions stratégiques peuvent avoir des répercussions non seulement au niveau organisationnel, mais aussi au niveau culturel. Or, non seulement il est problématique de décider et de planifier de tels changements, mais il est encore plus difficile les mettre en œuvre, surtout si l'organisation a été habituée à fonctionner selon des routines qui ne sont plus en adéquation avec la stratégie souhaitée.

Influence sur les décisions opérationnelles : c'est notamment dans le sens où la décision stratégique se caractérise sur le terrain par la mise en œuvre d'une décision opérationnelle.

Dans son côté Meier. O¹² nous rajoute les caractéristiques suivantes :

Faible niveau de délégation : les décisions stratégiques sont traditionnellement prises par

¹⁰AUDROING.J.F, (2000) ; «la décision stratégique», Ed : economica, p11.

¹¹ JONHSON.G ET AL(2005), « stratégie », 7^{ème} Edition, Pearson, page 06-12

¹²Meier. O(2009), «dico du manager», Dunod, Paris, page 56-57

Chapitre 01 : généralité sur la décision

les dirigeants eux même il Ya a donc dans ce Domain faible niveau de délégation de l'autorité. Au plan stratégique, les décisions se prennent souvent à quelques-uns au sommet de la hiérarchie, même s'il est souhaitable que les décisions qui sont prises soit comprises et acceptées par le plus grand nombre.

Couts élevés : la prise de décision stratégique est généralement un acte coûteux et risqué, qui peut nécessiter des études et analyses, des confrontations et le plus souvent une prise de risques souvent difficile à évaluer en termes de coût et de conséquence pour l'organisation (perte de parts de marché, détérioration de l'image de l'entreprise, procès...).

2. Les outils d'aide à la prise de décision stratégique :

Ce sont les outils ou instruments que le manager utilise dans le cadre de décision non programmable. Leur choix dépend du problème à l'ordre du jour, des paramètres qui le définissent et des éventualités associées à la décision qui doit être prise. On peut les classer en quatre catégories selon le niveau d'incertitude croissant. Les quatre situations sont : situation en avenir certain, situation en avenir aléatoire, situation en avenir incertain et situation conflictuelle.

2.1. Décision en avenir certain :

Le décideur connaît de façon précise les événements futurs ou les événements économiques futurs. Il peut prévoir les conséquences de son choix. Mais il s'agit là des cas rarissimes en entreprise. Il s'agit le plus souvent des décisions d'exploitations de court terme. Les outils généralement utilisés sont :

- La programmation linéaire.
- Le modèle de gestion des stocks en avenir certain.
- La technique d'actualisation pour appréhender la rentabilité d'un investissement.
- L'analyse de la valeur pour la conception de nouveaux produits.

2.2. Les décisions en avenir aléatoire :

Le décideur a une connaissance de diverses éventualités liées à sa décision. Cette

Chapitre 01 : généralité sur la décision

connaissance lui permet de leur attribuer des probabilités de réalisation. Deux situations peuvent être distinguées :

- Si les évènements sont exclusifs, le décideur peut utiliser l'espérance mathématique des différents évènements pour prendre sa décision.
- Si au contraire les évènements sont liés et que les conditions de leur réalisation échappent à l'entreprise, le manager utilise l'arbre de choix.

2.3. Décision en avenir incertain :

Le décideur dispose de moins d'information que dans le cas de la situation aléatoire. Il ne peut donc pas attribuer des probabilités de réalisation aux différents évènements. Les décisions à prendre dans un tel cas dépendent des caractéristiques du manager :

- S'il est prudent ou pessimiste, il utilise la méthode des résolutions Maximin.
- S'il est ambitieux ou optimiste, il utilise le maximax.

2.4. Décision en avenir conflictuel :

Dans certaines situations, la transparence du marché et la libre concurrence ne sont pas garantis. Dans un tel cas, les agents économiques adoptent les comportements stratégiques et la méthode qui permet de prendre des décisions est la théorie des jeux. Les agents économiques ou les entreprises sont appelés joueurs et les décisions prises par les joueurs sont appelées stratégies. Dans un marché conflictuel, les stratégies ne sont jamais figées. Elles évoluent en fonction des choix opérés par l'adversaire. Les stratégies peuvent porter sur les prix qui sont des barrières à l'entrée dans un secteur d'activité.

3. La démarche stratégique

La démarche stratégique se présente dans sa conception classique comme un modale précontraint et séquentiel d'analyse et de décision.

La démarche stratégique décompose en quatre phases principales qui se complètent de manière logique. La première est une phase de diagnostic, d'analyse de la situation de l'entreprise dans son environnement et cela d'un angle statique pour le diagnostic immédiat

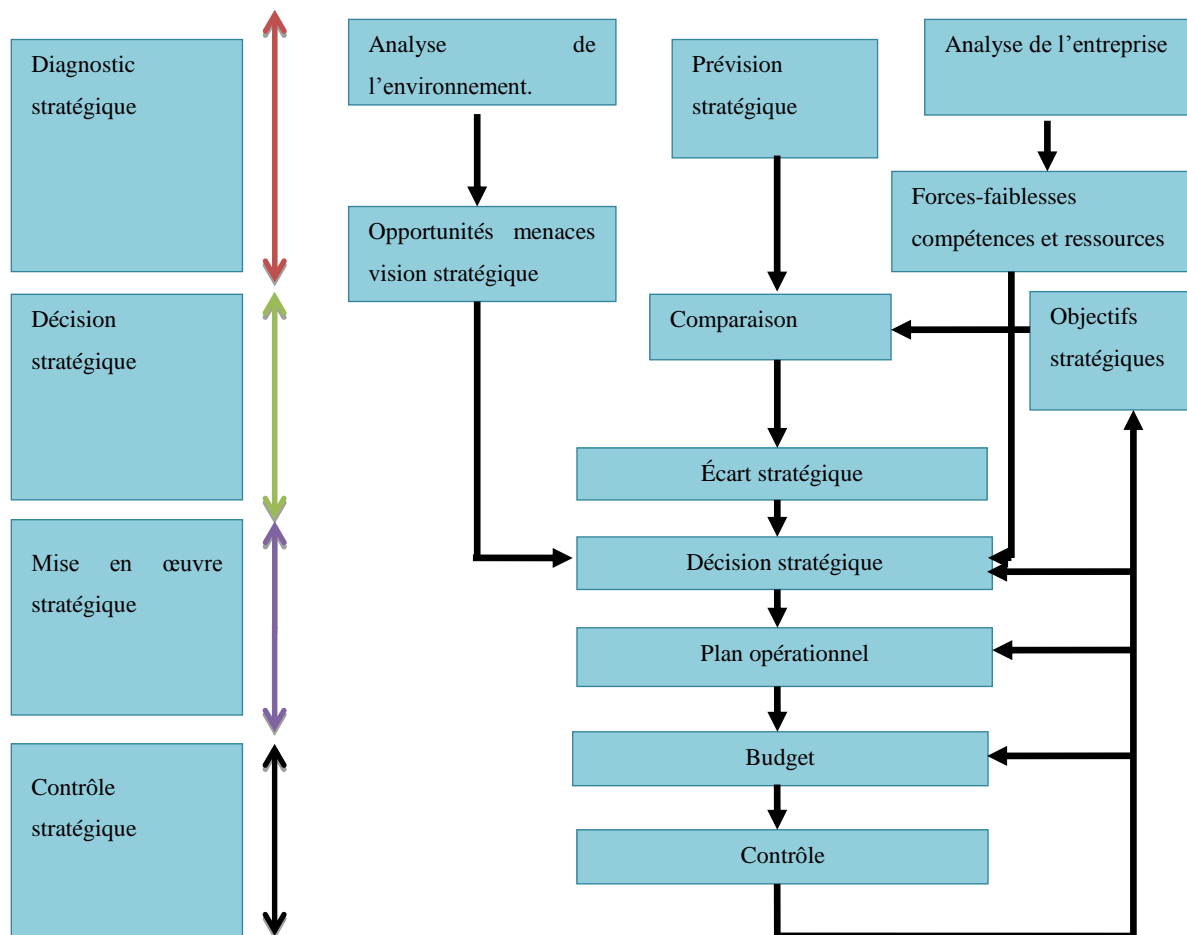
Chapitre 01 : généralité sur la décision

de l'entreprise, mais aussi, sous un angle dynamique pour essayer de prévoir le futur.

Ensuite, vient la phase de la décision stratégique, c'est-à-dire le choix des objectifs qui vont contribuer à la croissance de l'organisation et la formulation de la stratégie qui va aider à les atteindre. Puis, vient la phase de la mise en œuvre, du passage à l'action.

Enfin, la démarche stratégique se termine par la mise en place de systèmes de pilotage et de contrôle qui permettent de mesurer de manière continue les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs.

Figure 02 : La démarche stratégique



Source : J.-P. Helfe, M. Kalika, J. Orsoni, Management stratégique, Vuibert 9 Edition.

3.1. Les phases de la démarche stratégique

3.1.1 La phase du diagnostic stratégique :

C'est une démarche à l'initiative d'une entreprise, visant à recenser toutes les ressources dont elle dispose à moyen ou long terme, et que se réalise sur deux Niveaux :

- Un niveau interne qui permet à l'entreprise de s'identifier ses forces et ses faiblesses en termes de compétence et de ses ressources
- Un niveau externe réalisé de façon à s'assurer de la capacité de l'organisation à transformer les menaces de son environnement en opportunités.

Cette phase nous renvoie à l'image de la situation de l'entreprise, il s'agit de positionner l'entreprise et ses concurrents sur un marché donné, afin de confirmer ou de modifier les choix stratégiques antérieurs et de projeter ainsi l'entreprise dans un futur maîtrisé.

En effet l'entreprise est dans l'obligation de faire un choix stratégique afin de garantir sa survie. Le diagnostic stratégique permet alors, au préalable, d'avoir les informations nécessaires, d'une part, concernant les caractéristiques du macro-environnement et microenvironnement, d'autre part, concernant les caractéristiques de l'entreprise elle-même.

A. Les acteurs du diagnostic stratégique

La réalisation d'un diagnostic stratégique au sein de l'entreprise se fait par de nombreux acteurs (les dirigeants et cadres, les banquiers, mais aussi des consultants). Chaque acteur a sa propre vision sur l'entreprise, pour effectuer l'étude nécessaire pour le diagnostic deux options s'opposent aux réalisateurs (constituer une équipe interne, composée de cadres opérationnels et/ou fonctionnels).

L'arbitrage pour le choix entre les deux options se fait selon : le coût, le temps, les compétences.

B. Le diagnostic interne

L'objectif principal de ce diagnostic est d'analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise et d'en faire une comparaison avec ses concurrents afin d'évaluer la position relative de

Chapitre 01 : généralité sur la décision

l'entreprise sur son marché.

B.1. L'analyse de la position concurrentielle de l'entreprise

Cette analyse revient à positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents en termes de Facteurs Clés de Succès. Il s'agit :

D'analyser les facteurs clés de succès FCS (sources de l'avantage concurrentiel) propres au DAS analysé ;

D'évaluer la performance de l'entreprise et de chacun de ses concurrents sur les différents facteurs clés de succès ;

Les facteurs clés de succès sont les éléments stratégiques que l'entreprise doit maîtriser afin d'assurer sa pérennité et sa légitimité, lui permettant de dégager un avantage concurrentiel).

B.2. Le benchmarking

Le benchmarking consiste à étudier les performances de l'entreprise sur ses FCS et les comparer avec les performances d'une autre entreprise, qui lui permettra par la suite de dégager une amélioration de ces propres performances.

B.3. L'analyse fonctionnelle

- La fonction commerciale : en cherche s'il y a une politique de segmentation du marché ou une politique de ciblage ? Quel est le positionnement ? Étude du Mix marketing (Prix, Produit, Distribution, Communication). Étude des parts de marché et des forces des ventes.

- La fonction production : C'est l'étude du mode de production et de la capacité de production. On cherche à savoir quels sont les délais de fabrication et la présence d'économies d'échelles ?

- La fonction d'approvisionnement : Elle traite des délais d'approvisionnement, les délais de paiement accordé par le fournisseur et les liens de dépendances entre l'entreprise et les fournisseurs.

Chapitre 01 : généralité sur la décision

- La fonction ressources humaine : On cherche à déterminer le niveau des compétences, le mode de rémunération, les aspects de motivation des salariés et le système de communication interne.
- La fonction Finance : On cherche à déterminer le niveau d'endettement, le mode de financement (autofinancement, ouverture du capital) et étude de solvabilité de l'entreprise (c.à.d. la trésorerie, le fonds de roulement et besoin en fonds de roulement).
- La fonction recherche et développement (R&D) : Cette fonction cherche à déterminer quels sont les budgets et les ressources alloués à la recherche ? Et le volume des publications et brevets ?

C. Le diagnostic externe

Le diagnostic externe concerne l'ensemble des éléments qui influencent l'entreprise ou sur lesquels elle peut agir. Il s'agit d'identifier les facteurs de marché (forces en présence) et les facteurs hors marché (la réglementation, par exemple). Ainsi, la connaissance de l'environnement permet de dégager les opportunités possibles et les menaces éventuelles provenant de l'environnement.

L'environnement de l'entreprise est généralement divisé en deux sous environnements, un environnement immédiat (le microenvironnement) et un environnement général (le macro-environnement). Il est alors indispensable de réaliser un diagnostic de la macro environnement et du micro environnement.

C.1. L'analyse macro environnement

Cette analyse permet d'évaluer l'environnement macro de manière à dégager les caractéristiques susceptibles de modifier les stratégies de l'entreprise.

Les facteurs de l'environnement macro peuvent être classifiés en plusieurs catégories ; facteurs politiques, économiques, socioculturels, technologiques et environnementaux.

C.2. L'analyse du micro environnement

Il s'agit d'analyser le comportement des fournisseurs, des clients, des concurrents directs,

Chapitre 01 : généralité sur la décision

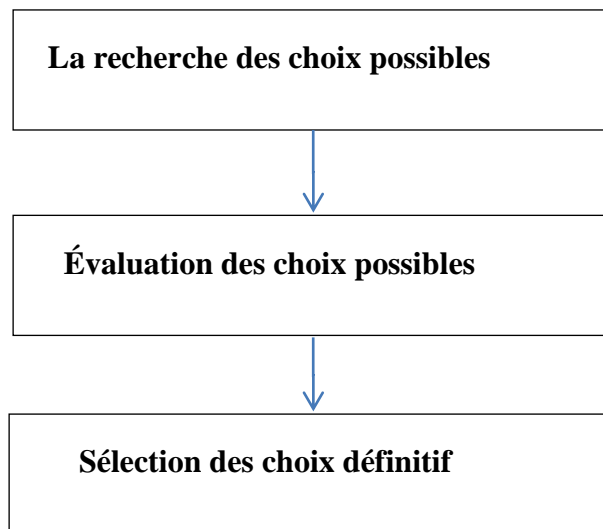
indirects et potentiels. Ce diagnostic permet à l'entreprise d'élaborer des stratégies adéquates afin de :

- Faire face à la concurrence intra-sectorielle provenant des concurrents installés.
- D'évaluer le niveau de protection du secteur contre les entrants potentiels.
- D'analyser le poids des fournisseurs et des clients dans le secteur.

3.1.2 La phase de décision stratégique :

La prise de la décision stratégique dans une approche rationnelle, peut être décomposée en trois phases, la recherche des choix possibles, l'évaluation des choix possibles et la sélection des choix définitifs.

Figure N° 03 : Le processus de la décision stratégique¹³.



Source : Serge Oréal (1993), Management Stratégique de l'entreprise.

A. La recherche des choix possibles

Herbert Simon nous a montré que les managers s'arrêtent dans la recherche des choix possibles, dès qu'ils trouvent une solution qu'ils jugent satisfaisante par rapport à leurs objectifs.

¹³Serge Oréal (1993), Management Stratégique de l'entreprise, édition Economica.

Chapitre 01 : généralité sur la décision

Une expérience réalisée auprès de groupes de cadres permet d'illustrer ce principe de rationalité limitée. On soumit à des groupes de cadres dans un cycle de formation continue un cas qui a douze solutions possibles. On demande à chaque groupe de cadres, d'indiquer quelle solution il va choisir, en précisant quelles sont les solutions possibles envisagées. En fin de journée, chaque groupe de cadres a dit avoir envisagé 2,8 possibilités sur les douze possibles. Cela montre bien qu'il y a un frein cognitif à la recherche de solutions possibles, et qu'en pratique, on s'arrête dans la recherche de nouvelles solutions dès, que l'on trouve une ou deux, satisfaisantes par rapport aux objectifs poursuivis.

B. Évaluation des choix possibles

Une fois les choix possibles dégagés, il faut mettre en place des critères, afin de comparer entre les différentes alternatives stratégiques. La comparaison peut être effectuée à travers les critères suivants : La compatibilité, La synergie.

D'autres critères peuvent être envisagés :

- Le risque associé à chacune des alternatives.
- Le coût global de chaque décision.
- La rentabilité espérée.
- La faisabilité, la facilité avec laquelle chaque alternative peut être mise en œuvre.

3.1.3 La phase de la mise en œuvre des stratégies

La mise en œuvre de la stratégie d'entreprise, peut se faire selon deux modes de développement. Soit la croissance externe, soit par croissance interne ou organique.

- La croissance interne (organique) : Le mode de croissance interne consiste pour l'entreprise à se développer à partir de ces ressources internes, construire des usines, embaucher du personnel et créer de nouvelles activités de manière progressive.
- La croissance externe : Le mode de croissance externe, consiste pour l'entreprise à racheter une activité existante. Il s'agit d'un développement qui est plus brutal, et qui repose sur l'intégration d'une entreprise rachetée.

3.1.4 La phase du contrôle stratégique

Le contrôle stratégique repose sur la comparaison des objectifs avec les résultats. Lorsqu'il y a des écarts, cela conduit d'abord à effectuer un diagnostic interne et externe de la situation actuelle. Par la suite on doit s'interroger sur l'opportunité de modifier les objectifs, les objectifs fixés antérieurement étaient-ils trop ambitieux ? Faut-il en formuler de nouveaux ? Mais on peut également se demander s'il ne faut pas réviser les stratégies, peut-être que les objectifs étaient réalistes, mais les stratégies définies n'étaient pas opportunes, peut être convient-il en conséquence de rechercher une nouvelle stratégie.

Parfois ce sont les moyens qui entre en cause, ce ne sont pas les objectifs ni la stratégie, en d'autres termes c'est les programmes, les budgets et les plans, dont il faut en élaborer des nouveaux.

L'écart stratégique L'écart stratégique correspond à l'écart entre la prévision (ce qui va se passer) indépendamment des décisions stratégiques de l'entreprise, et ce que souhaite la direction de l'entreprise c'est-à-dire ces objectifs. La stratégie va permettre de combler cet écart entre la prévision et l'objectif (le futur désiré de l'entreprise).

SECTION 03 : Les modèles de la prise de décision stratégique :

La décision est la partie la plus intangible d'une politique générale d'une organisation. Elle constitue en effet, l'une de ses principales ressources puisque à travers elle, la vision, les idées et les projets de personnes peuvent se transformer en actions stratégiques. Elle peut se définir par « le processus par lequel une entreprise passe d'une position stratégique à une autre. La décision constitue bien, un choix en termes de stratégie, de structure ou de management d'entreprise¹⁴ ». On peut distinguer plusieurs théories qui ont tenté d'expliquer la nature de la décision au sein de l'organisation.

1. Le modèle classique de la prise de décision

1.1 Présentation de modèle classique :

Il s'agit de l'approche de la prise de décision développée par l'économie classique au sein

¹⁴Plane.J.M (2008), « théorie et management des organisations », Edition Dunod (2ème édition), paris, p139.

Chapitre 01 : généralité sur la décision

de laquelle l'homme effectue des choix rationnels. La décision est assimilée au raisonnement d'un acteur unique qui cherche à maximiser ses fins avec les moyens dont il dispose. Cette logique de rationalité conduit l'acteur à examiner toutes les possibilités d'action susceptible de lui permettre d'atteindre ses objectifs.

Dans le modèle traditionnel, le processus décisionnel dans la structure hiérarchique est spécialisé¹⁵. De ce fait, les dirigeants s'occupent des décisions stratégiques, les cadres de niveau intermédiaire, des décisions concernant l'agencement structurel interne et la coordination entre unités et enfin, le dernier échelon du personnel d'encadrement est responsable des décisions relatives aux activités opérationnelles au sein de sa propre unité. Toutefois, dans les structures fonctionnelles, les décisions relevant du marketing sont prises dans les départements de marketing, les décisions de comptabilité par les départements de comptabilité et ainsi de suite¹⁶.

En premier lieu, cette approche a été privilégiée par les spécialistes de gestion financière pour les choix des investissements. En second lieu, le modèle de Harvard de la formulation de la stratégie élaboré par les professeurs **Learned, Christensen, Andrews et Guth** (1969) repose aussi sur cette conception de la prise de décision¹⁷. Le processus de décision se résume par une succession d'étapes logiquement enchaînées : formulation de problème, repérage et explication de toutes les actions possibles, évaluation de chaque action par des critères dérivés des objectifs ou des préférences et enfin choix de la solution optimale¹⁸. Ce modèle repose sur un certain nombre de postulats¹⁹ :

- Le décideur a des préférences claires et reste seul à décider des objectifs à atteindre.
- Il dispose d'une information parfaite sur son environnement et sur les choix qui en résultent, le coût d'accès à l'information est donc négligeable.

¹⁵Strategor(1993), «stratégie, structure, décision identité», Inter Editions, Paris.p277.

¹⁶ Gilles Bressy Christian Konkuyt (2000), économie d'entreprise, Ed SIREY ; paris; p : 76

¹⁷ Ibid. P 141

¹⁸ Magister ACHERCHOUR.Z(2017), Analyse stratégique de la relation entre les objectifs du dirigeant-proprétaire de la PME familiale et le développement par la création de nouvelles entreprises : Cas d'un échantillon de PME familiales de la région de Bejaia, p 32.

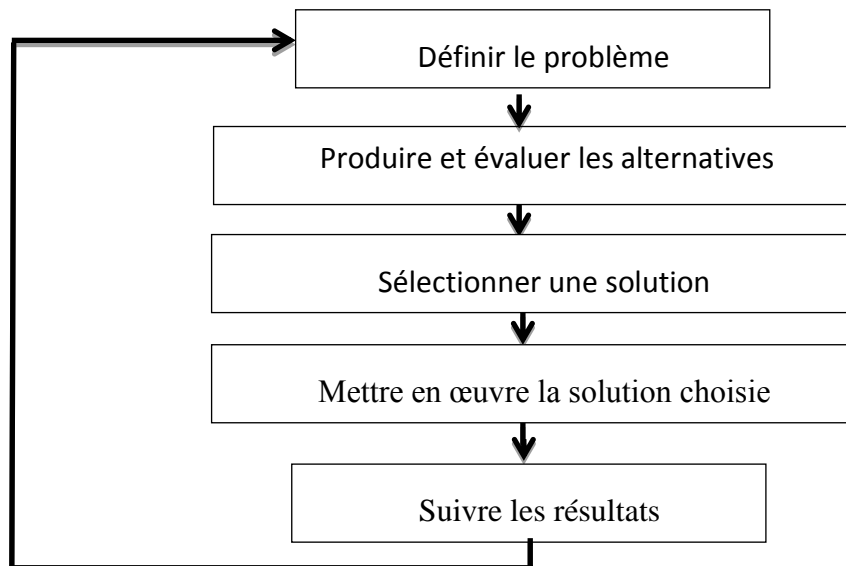
¹⁹ Ibid. p 141

Chapitre 01 : généralité sur la décision

- Enfin, le changement de système ne dépend que de la volonté délibérée d'un décideur unique et rationnel.

Le processus rationnel²⁰, se construit initialement par la définition du problème, la récolte et l'analyse des informations qui servent de cadre à la prise de décision. L'étape suivante consiste à produire et à évaluer autant d'alternatives que possible, en considérant tant les conséquences positives que négatives de chaque option. Vient ensuite la sélection à partir des alternatives disponibles sur la base de critères élaborés à l'avance et présentant un rapport direct avec l'objectif de l'organisation. Enfin, la solution choisie est mise en œuvre. On peut illustrer l'ensemble des étapes dans le tableau suivant :

Figure N°04 : Processus de prise de décision selon le modèle classique²¹.



Source : Mary Jo Hatch (janvier 2000), Paris P 289.

1.2 Les limites de ce modèle :

Afin d'expliquer les phénomènes économiques d'une façon simple, les classiques ont admis que le gestionnaire prend des décisions dont la rationalité est en fonction de ses valeurs et de ses capacités individuelles.

Pour pouvoir analyser les décisions prise au sommet de la hiérarchie on doit réduire la

²⁰ Strategor, Opcitép288.

²¹ Mary. Jo. Hatch (Janvier 2000) « Théorie des organisations », Paris 289.

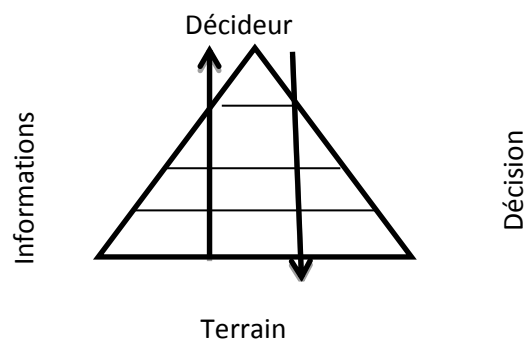
Chapitre 01 : généralité sur la décision

performance des décisions dans la mesure où une personne ou un groupe ne peut contrôler efficacement toutes les phases du processus de prise de décision dans les entreprises de grande taille.

Les décisions qui sont prises au sommet stratégique sont plus complexes vu la nécessité des informations qui sont plus variées et plus partantes, à ce niveau les décideurs sont généralement confrontés à de nombreux phénomènes qui sont liés entre eux.

Mais le modèle classique stipule que la circulation des informations doit être effectuée suivant la ligne hiérarchique du bas vers le haut, L'activité d'une organisation nécessite des communications formelles et informelles, horizontales et verticales. De plus, le nombre important des informations qui arrivent aux niveaux supérieurs ne permet pas aux décideurs de déterminer les informations pertinentes. Les centres de décision sont placés dans la partie haute de la structure pyramidale, les décideurs sont loin du terrain, ce qui signifie une perte de précision, comme le montre le graphe suivant :

Figure N°05 : Structure pyramidale²²



Source : Alain Fernandez (1999), page 31

Le décideur dispose d'une information globale sous forme de ratios et d'indices, puisque l'information de terrain (coût de production, rapport d'activité, prévision des ventes) subit une série d'agrégations successives effectuées par chaque niveau de pyramide. Donc, il est plus important de noter qu'à force de globalisation, l'information est dénaturée et ne porte pas

²² Alain Fernandez (1999) ; « les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise : système d'information ; nouvelle technologie et mesure de la performance » Ed d'organisation, paris,P.31

Chapitre 01 : généralité sur la décision

toujours un sens significatif suffisamment riche pour susciter une prise de décision.

2. Le modèle behavioriste de la décision (de la rationalité limitée de Simon)

A propos de la théorie de la décision, Simon s'oppose aux postulats de rationalité parfaite développé par les chercheurs de Harvard et propose le concept de rationalité limité ou procédurale pour analyser le comportement organisationnel et la prise de décision. Selon cette approche, l'organisation est constituée de multiples acteurs qui évoluent en situation de rationalité limitée²³.

❖ Le modèle décisionnel de Simon

Plus réaliste, ce modèle part de l'observation des comportements humains et correspond à une analyse cognitive du décideur. Selon Simon, ce dernier présente trois caractéristiques fondamentales²⁴ :

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

Dans ce modèle de prise de décision, le concept de rationalité limité est central.

Herbet Simon a refusé l'hypothèse de la rationalité illimitée du décideur. Il incorpore l'idée que la solution retenue est satisfaisante, elle n'est pas optimale. Le décideur ne dispose que de l'information partielle, ils trouvent donc dans l'incapacité d'appréhender toutes les dimensions de la situation à laquelle il se trouve confrontée. De plus, l'environnement est caractérisé par une grande partie d'incertitude.

²³ Plane. J.M (2003) op.cit. P 142

²⁴ Plane. J.M (2003) op.cit. P 143

Chapitre 01 : généralité sur la décision

Les travaux H.A. SIMON révèlent deux modèles imbriqués de mécanismes de décision :

- Le modèle analogique qui explique les mécanismes mentaux de la prise de décision qui est considéré comme un système de traitement de l'information. Il intègre, en effet des composantes psychologiques et non rationnelles, décrivant la réaction du décideur face à un environnement turbulent et complexe.
- Le deuxième modèle IMC (Intelligence-Modélisation-choix), le processus décisionnel le plus connu consiste à explorer l'entreprise et son environnement pour déterminer les situations qui nécessitent une prise de décision dans l'entreprise. Ce modèle a fait l'objet d'une étude approfondie dans le modèle systémique.

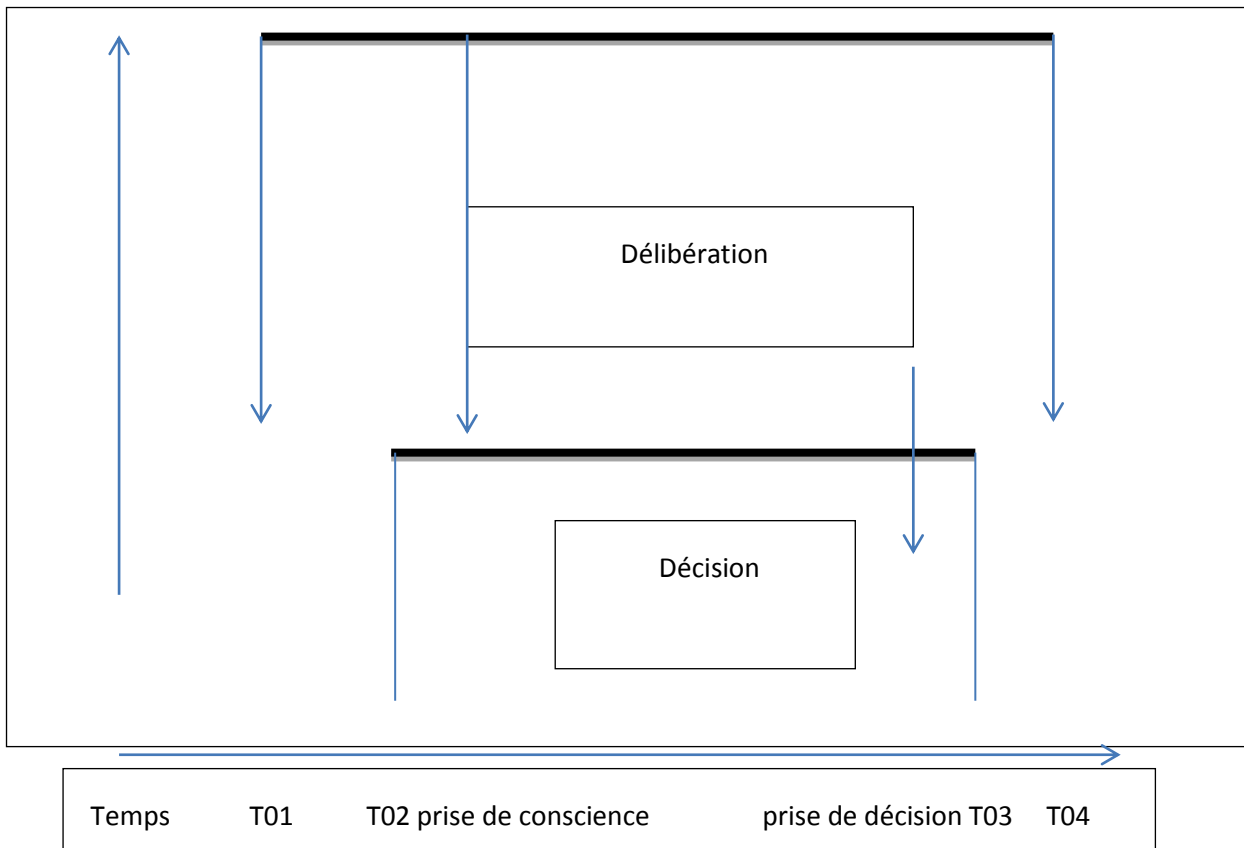
3. **Modèle systémique de décision :**

La méthode la plus simple pour expliquer le modèle systémique est de s'opposer justement au modèle classique, qui découpe l'entreprise en sous-ensembles indépendants, isolant ainsi les problèmes de leur environnement. Au contraire, dans le modèle systémique, l'entreprise est un système, c'est-à-dire un ensemble d'éléments en interaction. L'entreprise est un système ouvert sur l'extérieur, un système finalisé qui fixe des objectifs et un système régulé par des anticipations, des prévisions, des procédures de contrôle.

La prise de décision dans ce modèle se fait en temps réel, puisque les informations ont une durée de validité limitée, la décision ne peut être prise que dans un temps fini, donc le système doit présenter au décideur l'information durant la période de validité et au moment où la prise de décision est possible comme est indiqué dans le graphe suivant :

Chapitre 01 : généralité sur la décision

Figure N° 06 : la décision en temps réel²⁵



Source : Alain Fernandez (1999), P 44

Conformément, au graphe ci

Dessus, l'information à une durée limitée, lorsqu'elle sera connue et publiée, elle aura perdu sa pertinence pour la prise de décision. Lorsque le décideur recueillera cette confidence, il va délibérer et prendre rapidement une décision. L'entreprise est confrontée de plein fouet à la complexité de l'environnement et seuls les acteurs sur le terrain sont en mesure d'en maîtriser le contexte, sont capables de ressentir en totalité la situation de l'entreprise. Donc, ils agissent d'associer, faire partager et impliquer l'ensemble des responsables dans la prise de décision et le devenir de l'entreprise.

Enfin, pour faciliter la comparaison des deux modèles, systémique et classique, nous en

²⁵ Alain.F, Op.cit. P 44

Chapitre 01 : généralité sur la décision

dressons ci-dessous un tableau récapitulatif et comparatif.

Tableau N°02 : Tableau comparatif des décisions²⁶

| Modèle classique | Modèle systémique |
|---|--|
| -Le modèle classique propose un système de management à base de planification et procédure détaillée, en résultat, Les employés ont des actions bien cadrées mais, en contrepartie, peu de moyens pour réagir face à l'imprévu. | -Le modèle réactif propose de laisser une plus grande part d'initiative aux acteurs de terrain pour faire face à toutes les situations. -Les acteurs sont à même de réagir aux imprévus, Leurs actions s'inscrivent, non plus dans un cadre procédural, mais dans un système de responsabilité et de confiance. |
| -Les centres de décision sont loin du terrain, Des cadres intermédiaires assurent la liaison entre le terrain et la tête pensante. | -L'entreprise réactive, limite les niveaux intermédiaires et répartit les centres de décision sur le terrain. |
| - La communication entre les divisions est pratiquement inexistant ou doit opérer par référence au niveau supérieur, tout est prévu dans les procédures. | - La communication est grandement facilitée pour un ajustement mutuel entre les tâches des différents acteurs de l'entreprise. |
| -L'entreprise est cloisonné, les taches et les rôles son hyper spécialisés. | - La polyvalence et la pluridisciplinarité sont mises en avant pour faciliter notamment la communication inter |

Source : Hélène. L (1992), p 93.

Au lieu de considérer la décision comme un résultat analysable, la modélisation systémique propose de la considérer comme un processus de traitement de l'information

²⁶Hélène Ionining (1992), Sthèse d'état de l'école des hautes études commerciale « une approche culturelle de l'utilisation des systèmes d'informations comptable et gestion dans différents contexte nationaux » paris p 93.

Chapitre 01 : généralité sur la décision

séquentiel et projectif, se développant au sein de l'organisation complexe, elle se base sur deux hypothèses : le système d'intelligence et le système de conception.

Conclusion

Ce premier chapitre nous a permis d'avoir une vue d'ensemble sur la décision et de montrer que la prise de décision stratégique est une activité essentielle dans la vie d'une organisation.

Nous avons expliqué les différentes définitions et typologies de la décision qui ont été proposées par de différents auteurs ainsi que leurs caractéristiques. Ensuite, nous avons élaboré la décision stratégique à travers ses caractéristiques et les différents outils d'aide à la prise de décision stratégique. Par la suite, nous avons exposé le déroulement de la démarche stratégique au sein d'une organisation.

Pour finir, nous avons traité les différents modèles de la prise de décision telle que la rationalité limitée de H. Simon, la rationalité illimitée du modèle classique et de modèle systémique.

Chapitre 02 : les déterminants de la prise de décision stratégique

Introduction

La prise de décision stratégique a fait l'objet de nombreuses études dernièrement, mais peu d'études ont été consacrées pour expliquer les facteurs l'influençant.

L'objectif de chapitre est donc, de présenter les différents déterminants pouvant influencer la prise de la décision stratégique. Nous allons les présenter selon trois axes à savoir : les déterminants externes et qui portent sur des éléments macro et micro de l'environnement, les déterminants internes et qui portent sur les éléments de l'environnement interne de l'entreprise (structure organisationnelle, ressources et compétence humaines, financières et matérielles, le style de direction et la culture d'entreprise). Enfin, un dernier axe qui porte sur le profil du décideur (généralement du dirigeant) dont le niveau de formation, les expériences antérieures, l'âge, les objectifs personnels ainsi que son style de direction influencent considérablement la décision stratégique.

Section 01 : les déterminants externes

Pour déterminer les facteurs externes ayant une influence sur la prise de la décision stratégique, l'entreprise doit effectuer ce qu'on appelle un diagnostic externe, l'entreprise doit analyser d'une part, le macro-environnement et d'autre part, le microenvironnement.

La théorie de la contingence (**Galbraith. J, 1972 ; Lawrence. P. R & Lorsch. J. W, 1967**)²⁷, considère l'entreprise comme un système ouvert sur son environnement, elle a besoin de celui-ci en amont et en aval pour qu'elle puisse fonctionner d'où il est nécessaire, voire indispensable, d'analyser cet environnement. Or le diagnostic externe, ou bien l'analyse macro et méso de l'environnement de l'entreprise, comporte un ensemble de variables pouvant affecter le fonctionnement et la vie de cette dernière d'une manière positive ou négative, autrement dit, certain de ces variables peuvent provoquer et générer des opportunités, alors que d'autres provoquent ou recèlent des menaces, selon les ressources détenues par l'organisation et la manière dont elle saura les exploiter, et quand il s'agit d'une

²⁷ Lakhdari. H (2011), « Le comportement stratégique des petites entreprises dans un contexte de transition : cas du secteur laitier en Algérie », Thèse de doctorat, Université de Montpellier I, p20. 127 : Cité par Gueguen. G (2001), « Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur internet », Thèse de doctorat, Université Montpellier I, pp113-114.

Chapitre 02 : les déterminants de la prise de décision stratégique

organisation d'une petite dimension, le propriétaire dirigeant y joue un rôle fondamental.

Nous allons d'abord exposer l'analyse macro environnement pour s'intéresser par la suite, à l'analyse micro environnement.

1. L'analyse macro environnement (PESTEL)

Une entreprise évolue avec ses fournisseurs, ses intermédiaires, ses clients, ses concurrents et ses publics dans le contexte global d'une société. Les structures de cette société ont un impact profond sur l'entreprise, mais celle-ci n'a guère d'emprise sur elles. Ce sont des facteurs (incontrôlables), auxquels l'entreprise doit s'adapter.

On peut définir le macro-environnement comme étant l'ensemble des éléments structurels qui encadrent les décisions (choix) majeures de l'entreprise (**Marchesnay. M, 1986**)²⁸. L'étude de macro environnement utilise généralement l'analyse PESTEL ainsi que le modèle de porter afin de mieux maîtriser et anticiper les évolutions de la demande, de l'offre de la concurrence, de l'environnement, en réalisant une veille globale pérennante.

La méthode PESTEL permet d'identifier l'influence (positive ou négative) qu'ont les facteurs macro-environnement aux sur une entreprise. L'objectif de cette analyse est de fournir à l'entreprise un ensemble de critère et une vision globale sur son marché et son environnement et de déterminer les facteurs qui impactent l'organisation, et par la suite ajuster les orientations stratégique l'acronyme reprend la première lettre de chaque une de ces principales influences environnementales : politique, économique, sociologique, technologique, écologique et légal. Comme nous l'avons déjà expliqué le modèle PESTEL est représentatif d'un ensemble de facteur inter dépendants et il répartit les influences environnementales en six grandes catégories :

1.1 L'environnement politique :

Les facteurs politiques pris en compte pour une analyse PESTEL incluent tous les aspects de l'organisation étatique susceptibles d'affecter directement ou indirectement l'activité de

²⁸ : Cité par Gueguen. G (2001), « Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur internet », Thèse de doctorat, Université Montpellier I, pp113-114.

Chapitre 02 : les déterminants de la prise de décision stratégique

votre société. Jouent, entre autres, les fondamentaux dans les domaines suivants :

- Le système économique du pays.
- La politique étrangère pratiquée et ses objectifs.
- Les relations bilatérales.
- La stabilité du système politique.
- La liberté de la presse.
- Le niveau de bureaucratie et de corruption.
- La politique de sécurité.
- La politique commerciale.
- La réglementation et la dérégulation.

L'environnement politique permet principalement d'identifier les obstacles aux échanges, douaniers ou autres, susceptibles d'interdire l'accès à un marché cible, et remettant par conséquent en cause votre modèle économique.

Parmi les obstacles de type tarifaire pouvant affecter l'activité et les échanges, on compte entre autres :

- Les politiques douanières (droits à l'import, à l'export).
- Les subventions à l'export.
- La fiscalité.

Exemples d'obstacles non tarifaires :

- Contrôle des importations.
- Restrictions et interdictions d'exportation.

Chapitre 02 : les déterminants de la prise de décision stratégique

- Prix minimums à l'import.

Par ailleurs, l'action politique peut également favoriser l'activité économique, par exemple avec des subventions et aides diverses.

1.2 L'environnement économique :

L'environnement économique donne des indications utiles sur le dynamisme des marchés concernant votre société. On s'intéresse en particulier aux facteurs suivants :

- Croissance économique.
- Produit intérieur brut.
- Population.
- Conditions de production.
- Comportement des consommateurs.
- Flux de capitaux.
- Import/export.
- Tendance boursière.
- Disponibilité de crédits.

Les facteurs ci-dessus peuvent affecter notablement la réussite et la rentabilité de votre société. Voici des exemples de facteurs de risque économique :

- Variations de taux d'intérêts.
- Variations de prix.
- Récession.
- Modifications des taux de change.

Chapitre 02 : les déterminants de la prise de décision stratégique

- Inflation.
- Chômage.
- Augmentation des salaires.
- Raréfaction des ressources.

Exemples de facteurs économiques ouvrant des possibilités de développement :

- Croissance du revenu par habitant.
- Augmentation des investissements dans le secteur cible.
- Croissance de la demande.

1.3 L'environnement socioculturel

Pour la description de la société dans laquelle est insérée l'entreprise, on s'attachera d'abord aux facteurs démographiques :

- Pyramide des âges.
- Classes sociales.
- Espérance de vie.
- Évolution démographique.
- Langues.
- Répartition des revenus.
- Niveau de formation.
- Taille et structure des familles.

Par ailleurs, des facteurs comme les normes, les valeurs et les attitudes peuvent avoir un effet très important sur votre activité :

Chapitre 02 : les déterminants de la prise de décision stratégique

- Souci de santé.
- Habitudes d'achat.
- Répartition des rôles.
- Religion.
- Modes.

1.4 L'environnement technologique

Le développement technique est lui aussi porteur de risques et d'opportunités pour votre modèle économique. Sont à prendre en compte dans le cadre d'une analyse PESTEL les facteurs technologiques suivants :

- Soutien public à la recherche et au développement.
- Niveau d'innovation.
- Accès aux nouvelles technologies.
- Technologies disruptives.

1.5 L'environnement écologique

Le second E du sigle PESTEL représente les facteurs environnementaux ou écologiques au choix.

Parmi les facteurs d'influence ayant trait à l'environnement, on a des données de géographie physique comme :

- Climat.
- Configuration physique.
- Superficie du pays.
- Infrastructures.

Chapitre 02 : les déterminants de la prise de décision stratégique

- Disponibilité de ressources naturelles (matières premières, ressources minières).

De plus en plus, le monde économique doit prendre en compte les facteurs écologiques dans la conduite de ses affaires, avec en premier plan les facteurs suivants :

- Pollution (émissions, déchets).
- Sensibilité à la protection de l'environnement.
- Pression des ONG.
- Attitude envers les produits durables.
- Normes de recyclage.

1.6 Environnement légal

La latitude d'action d'une société dans un marché qu'elle cible est largement fonction de la législation du pays et du degré de développement de l'esprit juridique de ses habitants. Dans le cadre d'une analyse PESTEL, on étudie l'influence que peuvent avoir entre autres les domaines suivants :

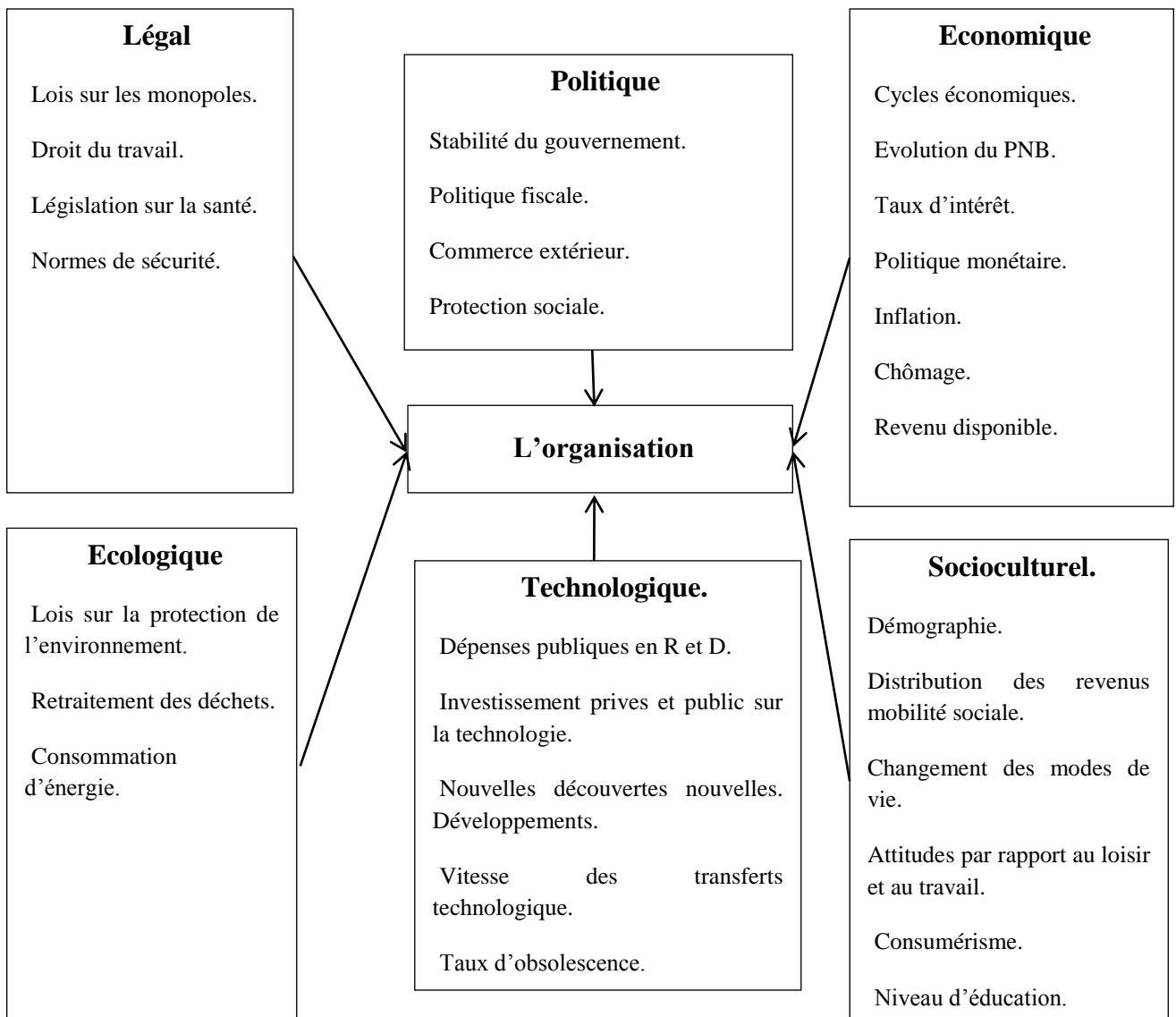
- Droit de la concurrence.
- Législation sur les cartels.
- Protection de l'environnement.
- Protection des consommateurs.
- Protection du travail et de la santé.
- Législation sur les fusions et les acquisitions.
- Protection des données.
- Droit de la propriété intellectuelle et des brevets.
- Droit de la responsabilité.

Chapitre 02 : les déterminants de la prise de décision stratégique

- Normes de production.
- Normes d'étiquetage.

G. JOHNSON ET AL (2005) nous résume le modèle **PESTEL** nous résume le modèle PESTEL qui constitue une synthèse des tendances du macro-environnement d'une entreprise. La figure suivante synthétise le modèle **PESTEL**.

Figure N° 07 : Le modèle **PESTEL**²⁹



Source: Gerry Johnson & al, P 78

²⁹ Gerry Johnson & al, Op Cit, p78

Chapitre 02 : les déterminants de la prise de décision stratégique

2. Le microenvironnement

Le micro environnement est l'environnement d'exploitation de l'entreprise. En effet, le fonctionnement du microenvironnement a une incidence directe et immédiate sur la société. Il s'agit de prendre en compte son environnement immédiat et recueillir le maximum d'informations sur les parties prenantes externes à l'organisation.

L'analyse des différents facteurs qui constituent le microenvironnement d'une entreprise permet de détecter facilement les menaces externes. Une telle réflexion est avantageuse pour la société qui peut améliorer sa stratégie de gestion tout en priorisant les actions ou les tâches essentielles. De cette façon, les professionnels peuvent mieux affronter les difficultés auxquelles ils sont confrontés dans le but de rentabiliser leur activité.

Les différents composants de microenvironnement sont : la concurrence, les clients, les fournisseurs et l'état.

2.1 La concurrence

Les concurrents d'une organisation peuvent avoir un impact direct sur les stratégies commerciales. L'organisation doit savoir analyser la concurrence de manière concurrentielle et avoir un avantage concurrentiel. Une organisation doit comprendre les services fournis par ses concurrents ou le point de vente unique de ces derniers. Comme ils peuvent se différencier de leurs concurrents. Quel avantage une entreprise peut offrir aux clients que ces concurrents ne proposent pas ? En d'autres termes, comprenez la stratégie de marketing-mix de vos concurrents à savoir (le prix, le produit, le placement, la promotion, les ressources humaines et les preuves matérielles).

Une organisation doit comprendre que la méconnaissance des concurrents peut rendre difficile le fait de battre ceux-ci et de dominer le marché. Il doit savoir comment les concurrents réagissent aux changements de l'environnement du marché tels que les changements politiques et juridiques, les changements technologiques, les changements du comportement des consommateurs peuvent avoir un impact sur leurs activités. On peut distinguer trois types de concurrents essentiels au sein d'une entreprise :

Chapitre 02 : les déterminants de la prise de décision stratégique

2.1.1. La concurrence directe :

Concerne l'intensité concurrentiel exercé par les firmes déjà existantes sur le marché elle dépend du nombre, de la taille, de la stratégie des concurrents actuelle. Plus les concurrents sont nombreux et de même poids, plus l'intensité concurrentielle est vive.

2.1.2. La concurrence indirecte :

Concerne la menace des produits de substitution (par exemple, concurrence indirecte des médicaments homéopathique pour les opérations du marché des médicaments allopathique). S'ils existent, les produits substitution représente un risque de baisse de ventes.

2.1.3. La concurrence potentielle :

Est jouée par la menace de nouveaux entrants sur le marché. L'importance de cette menace dépend de la présence de barrières à l'entrée du marché (par exemple, sur le marché des médicaments, il est nécessaire d'obtenir d'autorisations de mise sur le marché). Ce sont en fait des éléments de protection qui limitent l'entrée de concurrents potentiels sur le marché et détendent donc le jeu concurrentiel aux bénéfices des entreprises existantes.

2.2 Les clients

La clientèle est l'élément principal de l'environnement de l'entreprise, sans clientèles pas de marché. Ils représentent sans doute, l'un des éléments les plus importants d'une entreprise d'autant plus que c'est de la clientèle que dépendent le développement et la croissance économique d'un organisme. Le but de l'existence de la plupart des organisations est de satisfaire les besoins et les désirs des clients. L'entreprise a pour objectif de plaire le client et de réalisé des bénéfices en retour. L'objectif ultime est donc de fournir aux clients les meilleurs produits et services aux meilleurs prix. C'est pourquoi il est devenu de plus en plus important d'écouter les clients et de valorisé leurs commentaires. De ce fait plus la part de chiffre d'affaire que représente le client est importante, plus ce client détient un pouvoir de négociation important qui s'impose à l'entreprise lorsque celle-ci ne peut pas diversifier son portefeuille de clients, elle est donc dépendante d'eux.

Chapitre 02 : les déterminants de la prise de décision stratégique

2.3 Les fournisseurs

Les fournisseurs fournissent à l'entreprise les matériaux et les facteurs de production nécessaire à la gestion de l'entreprise. La relation entre l'entreprise et les fournisseurs est une équation de pouvoir. Les deux dépendent l'un de l'autre pour leurs survies. Il est donc nécessaire que l'entreprise entretienne des relations saines avec ses fournisseurs. Ceci est essentiel aux bons fonctionnements de l'organisation. Mais pour produire ses services l'entreprise a besoin de s'entourer de fournisseurs qui par leurs pouvoir de négociation peuvent avoir une influence considérable sur l'activité de l'entreprise, certains fournisseurs qui se retrouvent parfois dans une position de monopoles, peuvent imposer des prix aux organismes tout en impactant sur leurs marges de rentabilité. Par contre la présence de plusieurs fournisseurs sur le marché sera plus avantageuse pour les entreprises, d'autant plus que les prix deviennent plus compétitifs et permettent aux entreprises de mieux se développer.

Exemple : si le fournisseur augmente les prix des matières premières qu'il fournit à l'entreprise, cela aura une incidence sur la stratégie de marketing-mix d'une organisation, qui se traduira par une augmentation de prix des produits finis.

2.4 L'état

Par leur pouvoir de réglementation, de subvention ou détaxation, sont capable de réduire ou d'accroître l'avantage concurrentiel des organisations. Cet ajout est particulièrement important dans des pays où le poids de la sphère étatique est déterminant.

En effet, l'État et plus généralement toutes les autorités de régulation, qu'elles soient locales ou supranationale sont le pouvoir de modifier profondément la capacité des organisations à générer du profit et plus généralement à tenir leur rôle dans le jeu concurrentiel. Le rôle concurrentiel des pouvoirs publics comprend de multiples aspects :

- **Le pouvoir de régulation**

Il s'agit de la fixation des impôts et des taxes, du droit du travail, des lois sur la protection de l'environnement, le contrôle des changes, le contrôle des prix ou l'établissement de

normes, quotas et tarifs douaniers.

- **Le protectionnisme**

Les gouvernements peuvent dresser des barrières à l'entrée légales, afin de protéger certaines industries de la concurrence étrangère. Cela passe par l'instauration de quotas, comme pour les automobiles japonaises en France ou en Italie jusqu'aux années 1990, par des droits de douane, comme pour les bananes américaines en Europe, par l'obligation d'obtenir un agrément administratif.

Section 02 : Les déterminants internes

Le diagnostic interne est l'étude du potentiel qui met en exergue les points forts et les points faibles du niveau où l'on se trouve ; c'est-à-dire que l'entreprise doit évaluer ses compétences et ses moyens d'action avant de décider sur quel terrain elle va agir et se développer.

En effet, tout domaine d'activités à besoin d'être périodiquement évalué. Une matrice d'analyse en termes de forces et faiblesses est souvent utilisée à ce but. On réexamine les compétences dans les différents domaines, à savoir : l'organisation et le management, le système d'information, les ressources humaines, - le commercial, la production, les approvisionnements, la recherche et développement, les finances.

1. La structure organisationnelle

Le terme « structure organisationnelle » vient de la théorie de l'organisation et, dans le cas d'une entreprise, désigne le cadre hiérarchique qui définit la division interne du travail. Le terme est également utilisé dans le contexte d'autres organisations comme les autorités et les ONG. Une structure organisationnelle sert à structurer une entreprise en fonction de ses objectifs propres (par exemple augmenter la production, sécuriser l'avenir, favoriser la croissance). Elle permet de clarifier les points suivants :

- Quelles sont les fonctions et les départements qui existent dans l'entreprise ?
- De quelles responsabilités disposent-ils ?

Chapitre 02 : les déterminants de la prise de décision stratégique

- Comment le réseau de relations est-il structuré ?
- À quoi ressemble la hiérarchie d'informations et de commandes ?

La structure organisationnelle crée ainsi un cadre général pour l'accomplissement des tâches dans l'entreprise, ainsi qu'une base pour toutes les procédures et routines standard dans le travail quotidien. Celles-ci sont ensuite concrétisées et complétées par des instruments supplémentaires (en particulier la planification et le management), ainsi que par les activités des participants dans la pratique. En fonction des objectifs poursuivis par l'entreprise, la structure organisationnelle peut considérablement varier. À titre d'orientation pour la direction et pour les (nouveaux) employés, elle est récapitulée visuellement dans un organigramme.

Une structure organisationnelle bien pensée, qui définit les chaînes de direction, les marges de contrôle et les canaux de communication de manière compréhensible, permet d'aligner toutes les énergies sur les objectifs de l'entreprise. On y parvient, par exemple, en clarifiant la chaîne de valeur, en créant une vue d'ensemble des domaines de travail et même en réduisant les coûts organisationnels. Ceci aide également les nouveaux employés à s'orienter au sein de l'entreprise, à reconnaître leurs supérieurs et leurs subordonnés, et à comprendre l'ensemble de la situation, ainsi que leurs perspectives de carrière dans l'entreprise. Une structure organisationnelle claire contribue ainsi à la satisfaction au travail et au sentiment de sécurité des employés. Elle est donc souvent communiquée sous forme d'organigramme, par exemple dans le domaine du recrutement sur la page d'accueil de l'entreprise.

2. Les ressources et compétences humaines

L'entreprise est à la fois une unité de production destinée à vendre son produit mais aussi un système composé, l'individu, faisant partie intégrante de la société, participe pleinement à la vie économique, sociale et politique de l'entreprise.

L'entreprise n'est pas composée uniquement de machines et d'heures de main-d'œuvre, ce n'est pas seulement un système productif. La dimension humaine est un facteur très important pour son bon fonctionnement. Une gestion rationnelle des ressources humaines détermine la

Chapitre 02 : les déterminants de la prise de décision stratégique

qualité du personnel, du produit et renforce la place de l'entreprise dans son marché.

La gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politique, procédure, etc.) et des activités (recrutement, rémunération, etc.) impliquant des ressources humaines et visant une efficacité et une performance optimale de la part des individus et de l'entreprise³⁰.

Les ressources humaines sont des postes clés au sein d'une entreprise. Les missions qui incombent à ces professionnels ne se limitent pas au recrutement de nouveaux salariés. Polyvalents, ils doivent faire face à différentes problématiques grâce à des qualités humaines bien spécifiques. Zoom sur les compétences à avoir pour travailler dans les ressources humaines.

- **Savoir écouter communiquer**

Parmi les compétences recherchées chez les professionnels des Ressources Humaines, le sens de la communication est essentiel. En effet, ces professionnels sont garants de la marque employeur. Ils doivent être capables de diffuser et d'expliquer aux salariés les différentes décisions de la direction pour éviter toute mésentente. L'écoute des différentes parties permet également de prévenir les éventuels conflits et garantit une meilleure qualité de vie au travail au sein des équipes. Les ressources humaines ont également pour mission d'accompagner et de conseiller les équipes. Là encore, l'écoute et la communication jouent un rôle important pour que l'accompagnement soit efficace.

- **Savoir négocier**

Savoir négocier est l'une des qualités essentielles de tout bon RH. Cette négociation est indispensable à plusieurs niveaux : salaires, résolutions de conflits, etc. En plus de cette qualité indéniable, le RH doit aussi savoir vendre une évolution ou un projet aux autres acteurs de l'entreprise. La persuasion va donc de pair avec la négociation.

³⁰Lakhdar SEKIOU, *Gestion de personnel*, éd. Organisation, Paris, 1986, p.11.

Chapitre 02 : les déterminants de la prise de décision stratégique

- **Être organisé**

Si cette qualité doit faire partie de tous les profils d'emploi, elle est particulièrement importante en RH. Pour effectuer toutes les tâches variées qui incombent aux RH, ces derniers ont besoin de rigueur et d'organisation. Cela leur permet d'optimiser la gestion de leur temps, de pouvoir gérer plusieurs tâches de front tout en les priorisant. Pour être plus organisés, ils peuvent également utiliser des outils digitaux.

- **Rester à l'affût des évolutions légales du monde de l'entreprise**

Les réglementations évoluent rapidement et de façon régulière. Le RH doit rester informé des changements à venir. Ses connaissances juridiques ainsi que sa curiosité naturelle l'aideront à comprendre les évolutions légales, et ses capacités de communication lui permettront par la suite de communiquer en interne au sujet des avancées à prendre en compte.

- **Savoir faire preuve d'innovation**

Les professionnels RH doivent être capables de résoudre toutes sortes de situations au sein d'une entreprise. Pour cela, ils doivent faire preuve d'innovation et ne pas hésiter à sortir du cadre. Lorsqu'ils sont amenés à travailler sur la réorganisation interne d'une entreprise ou sur sa transformation digitale, cette ouverture d'esprit et cette innovation peuvent être des atouts indéniables.

3. **Les ressources et compétence matérielles**

Pour mener un diagnostic interne, le plus simple est de d'abord lister l'ensemble des ressources matérielles et immatérielles de l'entreprise.

Les ressources matérielles, tangibles, représentent les actifs observables de l'entreprise qui participent à l'activité de l'entreprise. On y retrouve :

- **Les ressources financières :**

Le résultat financier de l'entreprise, ses dettes, son fond de roulement, le flux trésorerie, sa capacité de financement... Il s'agit d'identifier l'ensemble des flux financiers pour voir si des

Chapitre 02 : les déterminants de la prise de décision stratégique

optimisations budgétaires sont envisageables.

- **L'équipement :**

Faire l'inventaire de l'équipement nécessaire à la production et de ses caractéristiques (capacité de production, niveau d'innovation, âge du matériel...) est nécessaire pour savoir si le matériel permet à l'entreprise de rester compétitive. Le renouvellement de l'équipement est parfois impératif mais aussi coûteux, le diagnostic interne permet de prévoir ce type de dépenses futures.

- **Les ressources humaines :**

De la même manière que l'équipement, il s'agit de lister l'ensemble des compétences et niveau de qualification des collaborateurs pour voir si des optimisations sont possibles. Un diagnostic RH peut permettre de mettre à profit le savoir-faire d'un salarié de manière plus efficace mais aussi de mettre en perspective la masse salariale, afin de l'augmenter ou de la diminuer.

4. La culture de l'entreprise

C'est le comportement collectif des membres d'une organisation et les valeurs, les visions, les croyances, les attitudes, les priorités et les habitudes sur lesquelles reposent leurs actions.

Elle joue un rôle important dans la configuration de la réussite de l'entreprise, car elle est déterminante pour le bon fonctionnement de l'organisation.

Chaque organisation a sa propre culture. Presque tout ce qui affecte leur capacité à faire face à la concurrence et à réagir avec succès aux changements de l'environnement externe, ainsi qu'à leur propre succès ou à leur échec, est une conséquence de cette culture.

Dans les entreprises à caractère familial, la culture d'entreprise se traduit essentiellement, par les valeurs de la famille. Ainsi, on retrouve notamment les principes et les valeurs de solidarité, d'altruisme, de confiance, d'égalité et de la recherche de la continuité de l'affaire familiale qui influencent considérablement les décisions stratégiques.

Section 03 : Le profil de dirigeant

Le profil du décideur correspond à sa personnalité, à son âge, à son éducation, à ses expériences de carrière et à ses racines socioéconomiques. Ce sont des influences subjectives. Haly et Stumpt (1989) font ressortir que ses influences subjectives ont un impact sur l'aspect cognitif du preneur de décision. Les préférences stratégiques du décideur en sont influencées. On doit toutefois expliquer davantage l'une de ces influences, c'est-à-dire la personnalité (traits de personnalité).

Les traits de personnalité de l'entrepreneur peuvent être vus comme une forme d'adaptation de l'individu face à un environnement. La personne développe un répertoire de modèle (pattern) dans sa façon de penser et d'agir qu'il utilise suivant certaines similarités qu'il perçoit dans diverses situations (Pettersen et Jacob, 1992).

Selon **Mintzberg. H, (2005)**, « *Le dirigeant peut se définir comme ayant la responsabilité d'une organisation ou d'une des unités de cette dernière*³¹».

De son côté, **Marchesnay. M (2004)**³² définit l'entrepreneur, ou encore le propriétaire dirigeant, comme étant la personne qui est en mesure de prendre les décisions stratégiques. En outre, lorsqu'on parle du dirigeant d'une PME, généralement c'est celui qui a la responsabilité d'une organisation ou d'une entreprise, et souvent, il est le propriétaire.

Afin de comprendre le profil de dirigeant il nous paraît évident de faire un résumé sur certains de ses critères qui seront soulignés dans les paragraphes suivants :

1. Le niveau de formation

Le dirigeant a tout intérêt à se former pour acquérir un certain nombre de compétences et savoir-faire pour réussir en effet, suivre sa comptabilité, gérer sa trésorerie, lire son bilan et son compte de résultat pour prendre des décisions financières adéquates, mais aussi prospecter, vendre, manager, diffuser sa culture d'entreprise ou encore connaître les bases de la fiscalité pour optimiser sa situation seront son quotidien.

³¹ Henry Mintzberg (2005), Op Cit, p36.

³²Marchesnay. M (2004), « Management stratégique », les éditions de l'ADREG, septembre. p210.

Chapitre 02 : les déterminants de la prise de décision stratégique

En effet être un bon dirigeant ne s'improvise pas de maîtriser des évolutions technique et réglementaire de son métier, comprendre un marché, améliorer sa méthode de management sont autant des moyens pour le dirigeant de montrer ses compétences les formations complémentaires à ses formations initiales auront un impact direct sur sa façon de gérer son entreprise et sur la pérennité de celle-ci. Un dirigeant n'a pas de complexe à voir. Il peut prétendre à des masters en alternance (bac+5) ou des diplômes de niveau (bac +3). Que ce soit en formation continue, ou par des sessions plus courtes non diplomate, toute est envisageable pour se perfectionnés. Direction administrative et financières, responsable de développement commercial, apprentissage des fondamentaux à la comptabilité et gestion en marketing ou encore en ressource humaines, par contre lorsqu'il s'agit des formations longues, les sessions sont souvent regroupées sur une semaine par mois, afin que le dirigeant puisse garder les mains sur ses dossiers le reste des temps mais aussi s'émarger dans une ambiance de groupe et partagé ses expériences pendant la formation. A travers ces formations le dirigeant pourra acquérir par la suite une vision transverse de l'entreprise et de son environnement, ainsi que de maîtrisé le pilotage stratégique et le management d'une organisation, il assure la responsabilité de développement économique de son entité toute en veillant à créer une dynamique de création de valeur dans un contexte concurrentiel accru.

2. L'expérience

L'expérience acquise par le propriétaire-dirigeant constituent une variable importante au sein de l'entreprise l'étude de cette variable est d'ailleurs abordée sous deux angles distincts.

D'une part, il y a les recherches consacrées à l'étude des facteurs tels que l'insatisfaction, la projection et l'avènement de nouvelles conditions de vie qui sont de nature à pousser l'entrepreneur à se lancer en affaires. Il s'agit des circonstances ayant peu de relations avec le cheminement professionnel de l'entrepreneur puisque celui-ci est en quelque sorte forcé de prendre la décision de partir en affaires sans que cette décision ait été le fruit d'une longue réflexion.

D'autre part, il y a l'ensemble des recherches dont l'objectif est de cerner les effets que peut avoir l'expérience antérieure du propriétaire-dirigeant sur les performances de l'entreprise. Dans ce dernier cas, il s'agit de circonstances professionnelles dont l'accumulation d'une expérience suffisamment grande sur le marché du travail pour amener l'entrepreneur

Chapitre 02 : les déterminants de la prise de décision stratégique

potentiel à vouloir miser sur son acquis.

Néanmoins, il importe de souligner que l'expérience dont il est question ici n'est pas n'importe laquelle. Il s'agit bien de l'expérience pertinente, c'est-à-dire une expérience dans un domaine similaire par rapport à l'entreprise de référence. Son degré est mesuré par le nombre d'années que l'individu a travaillé dans les environnements relatifs au domaine étudié.

L'importance de l'expérience ne se manifeste pas seulement au niveau de la performance de l'entreprise. Elle peut aussi apparaître au démarrage. Il est en effet, facile de démarrer une entreprise la deuxième fois, en ce qui concerne la prise de décision et la connaissance sur la façon de lancer et d'opérer une entreprise (Cooper, 1970)³³.

Si on se réfère à cette littérature, il nous semble qu'il n'y a pas de doute que l'expérience joue un rôle important dans la décision prise aux seins de l'entreprise

3. L'âge du dirigeant :

La population des dirigeants des PME présente des tranches d'âge différentes. Dans la littérature, les chercheurs utilisent souvent l'âge comme variable explicative dans le but d'analyser les attitudes du dirigeant. Deux méthodes sont mises en place pour mesurer l'âge du dirigeant à savoir la tranche d'âge ou la date de naissance comme référence de calcul. Nous avons opté pour la première méthode de calcul.

4. Les objectifs des dirigeants :

Au sein des PME, Marchesnay (1993) affirme que les objectifs et les motivations sont des aspirations personnelles du dirigeant. On distingue selon la priorité des objectifs, deux types de dirigeants **CAP** (croissance, autonomie, pérennité) et **PIC** (pérennité, indépendance, croissance). Le dirigeant prend généralement des décisions selon l'importance et la priorité qu'il accorde à ces objectifs.

La littérature dans ce domaine est très fructueuse mais il s'avère épineux d'étudier la totalité des objectifs et des motivations recensés dans la revue de la littérature. C'est pour

³³Cooper, A.C., Entrepreneurial environnement, IndustrialResearch, September, 1970.

Chapitre 02 : les déterminants de la prise de décision stratégique

cette raison, nous avons choisi de créer deux grandes composantes pour mesurer les objectifs et motivations du dirigeant comme le montre le tableau suivant :

Tableau N° 03 : opérationnalisation les objectifs et les motivations du dirigeant³⁴.

| Type d'objectifs | Les éléments |
|------------------------------------|--|
| Objectifs financières | Sécurité de l'emploi et indépendance financière |
| | Etre le patron et avoir une grande autonomie dans son travail |
| | Assurer un revenu adéquat pour faire vivre aisément sa famille |
| Objectifs sociales et personnelles | S'impliquer socialement dans sa communauté |
| | Offrir aux employés les conditions éthiques de travail |
| | Satisfaction et reconnaissance personnelle |

Source: Hedjadji I, Fahssis.L(2018), P 728

5. Le style de direction :

Pour mesurer le style du dirigeant, nous avons utilisé la méthode de l'autoformation par laquelle le dirigeant situe son propre style de management. Nous avons utilisé les sept styles de direction développés par Golman(2000) qui sont : Coercitif, Autoritaire, Affectif, Démocratique, Meneur, Coach et Laisser-faire.

- Le style Coercitif : Vous exigez la soumission immédiate de vos collaborateurs.
- Le style Autoritaire : Vous veillez à mobiliser vos collaborateurs autour d'une vision.

³⁴ Hedjadji. I, Fahssis.L (le 06 septembre 2018), étude sur le profil du dirigeant des PME : opérationnalisation des variables. Revue CCA, Maroc, p 728.

Chapitre 02 : les déterminants de la prise de décision stratégique

- Le style Affectif : Vous créez des relations harmonieuses et des liens affectifs avec vos collaborateurs.
- Le style Démocratique : Vous établissez le consensus par la participation de vos collaborateurs.
- Le style Meneur : Vous fixez des normes de performance élevées.
- Le style Coach : Vous développez les talents de vos collaborateurs en vue du futur.
- Le style de Laissez-faire : Vous donnez une grande autonomie à vos collaborateurs.

Conclusion

En faisant allusion à son intitulé, ce chapitre avait comme ambition la mise en lumière des différents éléments qui influencent le plus, la prise de décisions stratégiques au sein d'une entreprise. Ainsi, nous avons souligné les différents éléments qui entrent dans cette démarche telle que les éléments externes, les éléments internes et enfin, les éléments liés au profil et à la nature du dirigeant.

Nous avons exposé dans la première section, les différents facteurs externes qui influencent la prise de décision stratégique tout en précisant les éléments macro et microéconomiques de l'environnement.

Ensuite, nous avons abordé les facteurs internes à savoir, la structure organisationnelle, la culture d'entreprise ainsi que les ressources humaines, financières et matérielles.

Enfin, nous avons expliqué l'influence que pouvait avoir le profil du dirigeant (âge, niveau de formation, expériences antérieures, objectifs personnels) sur la décision stratégique.

Chapitre 03 : les déterminants de la prise de décision stratégique au sein du groupe BOUDIAB

Introduction

Après avoir présenté une revue de littérature sur la décision stratégique et ses déterminants, nous allons dans ce chapitre, essayer de mettre en pratique tout ce que nous avons évoqué théoriquement et ce, à travers une illustration par un cas de regroupement d'entreprises (BOUDIAB) situé dans la région de Béjaia. Nous allons donc, essayer de comprendre les déterminants de la prise de décision stratégique au sein de des différentes entreprises constituant ce regroupement.

Nous allons en premier lieu et dans une première section présenter l'organisme sur lequel l'étude s'est portée. Ensuite et dans une seconde section, la méthodologie de recherche adoptée (choix de la démarche méthodologique, techniques de collecte de données et la méthode d'analyse des résultats), les résultats de notre recherche et leur analyse et nous terminons par une synthèse des déterminants de la prise de décision stratégique au sein de ce regroupement.

Section 01 : présentation du regroupement BOUDIAB

Nous allons présenter dans cette section l'historique et l'évolution du regroupement Boudiab depuis la création de l'entreprise d'origine en 1995 à nos jours et nous terminons par la présentation de l'organigramme de l'entreprise initiale puisqu'elle constitue le siège principal du regroupement (direction générale).

1. Historique du regroupement Boudiab

Ce regroupement créé par quatre frères de la famille BOUDIAB, est constitué de treize (13) entreprises dispersées dans plusieurs Wilayas de pays.

La première entreprise (unité (1)) spécialisée dans l'importation et la revente des céréales a été créée par ces cinq (5) frères en 1995. En effet, ces derniers avaient déjà une expérience dans le domaine du commerce puisqu'ils travaillaient dans le dépôt de leur père qui était grossiste (matériel de construction). Leur arrière-grand-père était lui aussi, pendant les années 1800, un grossiste de blé, céréales...etc. L'histoire de cette famille avec le négoce était donc,

Chapitre 03 : les déterminants de la prise de décision stratégique au sein du groupe BOUDIAB

bien lointaine et les frères voulaient donc, reprendre les affaires de leurs ancêtres. Ainsi, ils ont décidé de créer la première entreprise spécialisée dans le négoce des céréales en 1995.

Depuis cette date, cette activité a connu une grande expansion et la volonté des frères de faire développer cette activité les a poussés à créer d'autres entreprises (unité (4) et unité (7)) spécialisées dans la même activité. L'expérience acquise dans le domaine du négoce les a encore incités à créer une autre entreprise (unité (13)), spécialisée dans la revente pneumatique. La passion qu'ils ont pour les affaires de transactions, les a également poussés à intégrer l'importation et la revente de véhicules (voitures) comme une activité secondaire dans l'unité (9).

Avec le développement des unités spécialisées dans l'importation et la revente de céréales, les frères ont pensé à exploiter eux même ces céréales, c'est pourquoi, ils ont décidé de produire eux même l'aliment de bétail. Ainsi, ils ont créé les unités (11) et (12) spécialisées dans la fabrication de cet aliment. Comme ce produit nécessite l'utilisation de la semoule et de la farine, ils ont décidé de créer encore une semoulerie (unité 3). Afin de compléter la filière de production d'aliment de bétail, les frères ont également crée une entreprise (unité 13) spécialisée dans la production des compléments multivitaminés à ajouter aux céréales.

Une fois le négoce de la revente de céréales a pris essors, les frères ont pensé à rentrer dans d'autres secteurs qu'ils ont perçus comme porteurs. Ainsi, ils ont décidé de créer une première briqueterie (unité 5) en 2003. Une fois encore, ils ont voulu faire développer cette nouvelle activité. Ainsi, ils ont créé deux autres briqueteries (unité (6) et (10)). En effet, les frères ont investi dans le secteur de BTPH bien avant la création des briqueteries et ce, l'ors qu'ils ont créé l'unité (2) spécialisée dans la fabrication des agrégats. Toujours dans le même secteur, l'unité (1) a racheté l'entreprise (unité 9) spécialisée dans la construction de charpentes métalliques.

Chapitre 03 : les déterminants de la prise de décision stratégique au sein du groupe BOUDIAB

Tableau N° 04 : tableau représentant les treize (13) entreprises du regroupement Boudiab

| | Année de création | Effectif | Secteur d'activité | Produit/service |
|--|--------------------------|-----------------|---------------------------|--|
| Unité 1 (entreprise d'origine) | 1995 | 248 | Commerce | -Importation et vente de céréales |
| Unité 2 | 1998 | 24 | BTPH | -Fabrication de gravier |
| Unité 3 | - | 19 | Chimie | -Production de compléments multivitaminés à ajouter aux aliments de bétail |
| Unité 4 | 2001 | 34 | Commerce | -Importation et vente de céréales |
| Unité 5 | 2003 | 84 | BTPH | -Fabrication de briques et de parpaings |
| Unité 6 | 2003 | 13 | Bâtiments | -Fabrication de briques et parpaings |
| Unité 7 | 2006 | 66 | Industrie agroalimentaire | -Importation et vente de céréales |
| Unité 8 | 2006 | 21 | Industrie agroalimentaire | -Production de semoule et de farine |
| Unité 9 | 2010 | 130 | BTPH | -construction de charpentes métalliques -Importation et revente de |

Chapitre 03 : les déterminants de la prise de décision stratégique au sein du groupe BOUDIAB

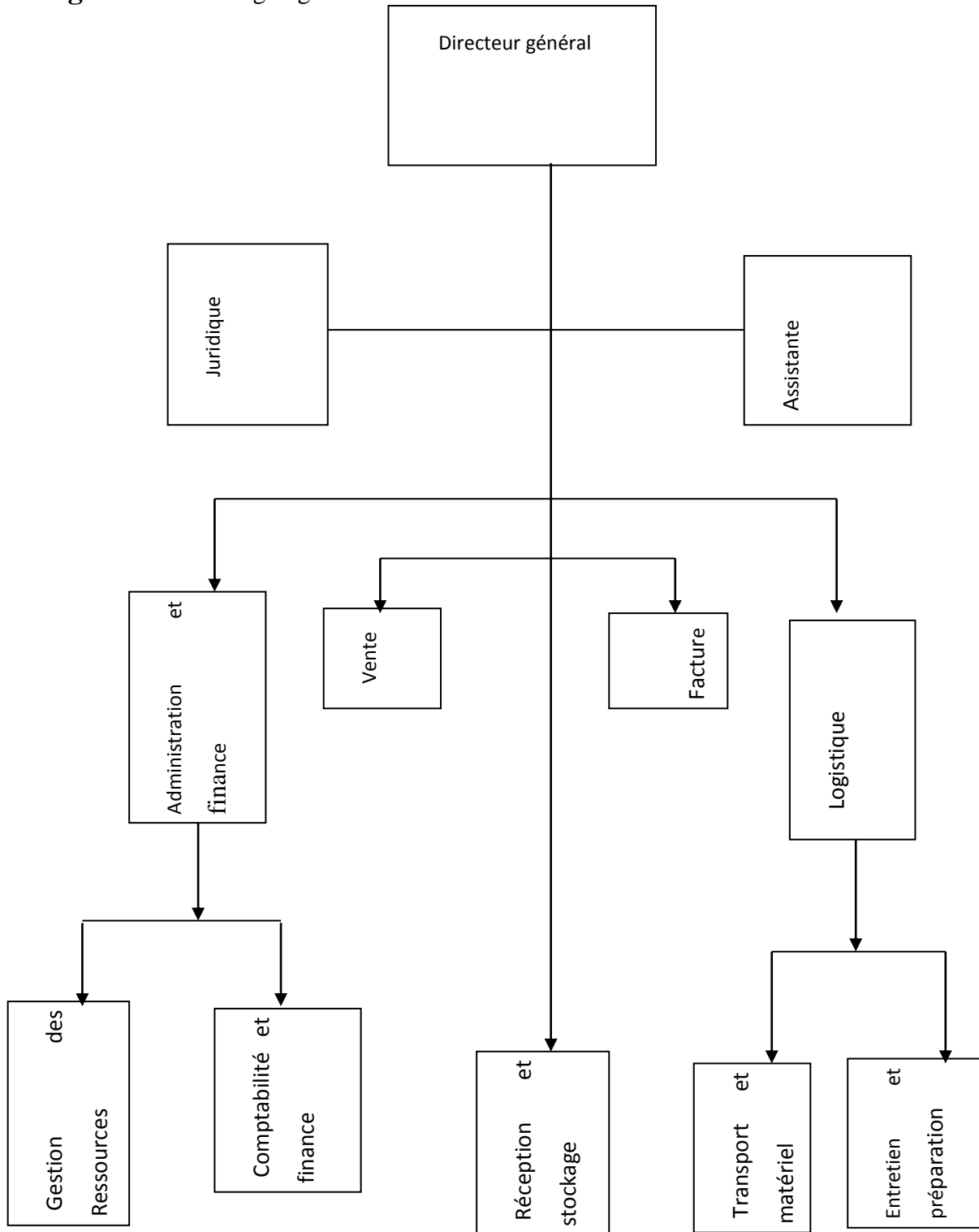
| | | | | |
|-----------------|------|-----|---------------------------|---|
| | | | | voitures |
| Unité 10 | 2012 | 85 | BTPH | -Fabrication de briques et de parpaings |
| Unité 11 | 2012 | 174 | Industrie agroalimentaire | -Production de l'aliment de bétail |
| Unité 12 | 2013 | 190 | Industrie agroalimentaire | -Production de l'aliment de bétail |
| Unité 13 | 2015 | 13 | Commerce | -Importation et vente des pneus |

Source : élaboré par nous-mêmes.

Chapitre 03 : les déterminants de la prise de décision stratégique au sein du groupe BOUDIAB

2. Organigramme du siège (direction générale) du regroupement Boudiab

Figure N° 08 : organigramme de Boudiab



Source : le responsable de recherche et développement.

Chapitre 03 : les déterminants de la prise de décision stratégique au sein du groupe BOUDIAB

Section 02 : Présentation de la méthodologie et des résultats de la recherche

Dans cette section, nous allons expliquer et justifier nos choix méthodologiques en premier lieu et ensuite, nous présentons, analysons les résultats de notre recherche.

1. Choix méthodologiques

Notre cas porte sur le regroupement d'entreprises familiales appartenant aux frères BOUDIAB. Nous avons choisi ce dernier car il se caractérise par une dynamique entrepreneuriale importante (treize créations d'entreprise), ce qui montre qu'il est dynamique en termes de prise de décisions stratégiques. Il est donc le mieux placé pour répondre notre problématique qui consiste à déterminer les facteurs influençant sur la décision stratégique.

Notre ambition est de comprendre les déterminants de la prise de décision stratégique au sein du regroupement familial Boudiab. Pour se faire, nous avons décidé de mener une étude **qualitative** car lorsqu'il s'agit de phénomènes processuels comme la prise de décision, sont difficiles à étudier en raison de leur caractère flou et de la richesse des informations à prendre en compte dans l'espace et dans le temps (Langley, 1997, p.41).

Par ailleurs, le problème que nous posons est bien complexe. La **méthode des cas** est donc, la plus appropriée pour contrôler la complexité du processus (Wacheux, 1996, p.89). En plus, l'on est en face d'une vision dynamique qui consiste à expliquer les facteurs déterminants la décision stratégique durant le processus de développement de ce regroupement. Dans ce sens, Wacheux (1996) précisent que l'étude de cas, constitue une méthode qualitative d'accès au réel qui s'emploie notamment, pour suivre ou rendre compte de l'enchaînement chronologique des événements.

En effet, les recherches consacrées pour expliquer les déterminants de la décision stratégique ne sont pas encore abondantes et fréquentes. Nous estimons que cette recherche se situe sous la troisième situation qui justifie l'utilisation de l'étude d'un **seul cas** selon la classification de Yin (1990). Cette situation correspond au fait que le chercheur peut, à l'aide d'un cas unique, révéler un phénomène qui, sans être rare, n'était pas encore accessible à la communauté scientifique.

Chapitre 03 : les déterminants de la prise de décision stratégique au sein du groupe BOUDIAB

Concernant la collecte de données, nous tenons à signaler que vue la difficulté d'accès aux entreprises en raison de la difficulté et la complexité de notre thème (selon les prétextes de leurs responsables) d'une part, et vue la difficulté d'accès aux entreprises qui refusent de nous recevoir pour des raisons de précaution contre la COVID19, nous avons opté pour à l'usage et l'exploitation après son accord, des données collectées par notre encadreur auprès de ce regroupement dans le cadre de ses recherches sur les regroupement familiaux et qui comportaient un volet important consacré à la décision stratégique. D'où la pertinence de ses données pour répondre à la question de notre propre recherche.

Les données sont collectées via un **guide d'entretien semi directif** mené auprès de l'un des frères fondateurs et dirigeants de ce regroupement familial et du responsable du service de recherche et développement.

Nous avons conçu des questions selon les besoins de notre problématique et qui s'articulent autour des thèmes suivants :

1.1 Le profil du dirigeant

Quel est l'influence du profil du dirigeant (âge, formation, expérience, objectifs prioritaires tels la croissance, l'autonomie, l'indépendance) sur la prise de la décision stratégique ?

1.2 L'environnement interne

Quel est l'influence de l'environnement interne (style de commandement, capacités et compétences matérielles, financières et humaines et culture d'entreprise) de l'entreprise sur la prise de décision stratégique ?

1.3 L'environnement externe

Quel est l'influence du secteur d'activité, la concurrence sur le marché, les fournisseurs, les clients, les distributeurs, les banques et l'état sur la prise de décision stratégique ?

Chapitre 03 : les déterminants de la prise de décision stratégique au sein du groupe BOUDIAB

Par ailleurs, nous avons opté pour la **méthode de l'analyse de contenu thématique** afin d'analyser nos résultats et ce, suivant les thèmes développés lors de la conception des guides d'entretiens.

2. Présentation de résultat et de l'analyse de la recherche

2.1. Influence du profil du dirigeant sur la prise de décision stratégique

Pour étudier l'influence du profil du dirigeant, nous nous sommes focalisées sur certaines de ses caractéristiques : âge, formation, expériences antérieures et objectifs prioritaires.

2.1.1 Le niveau de formation

D'après les réponses de l'un des frères interviewé (dirigeant et propriétaire du regroupement), les quatre frères qui participent à la gestion du regroupement sont des universitaires ou minimum, de niveau secondaire, ce qui explique leur esprit entrepreneurial et leur ambition de mener des stratégies de développement pour faire développer leurs affaires. Le niveau de formation est donc, l'un des facteurs ayant influencé sur leurs décisions stratégiques, particulièrement celles qui engagent le développement de leurs entreprises.

2.1.2 Les expériences antérieures

Par ailleurs, l'expérience acquise dans le domaine du commerce et du négoce à travers leurs intégration depuis leur jeune âge, dans les affaires commerciales de leur père et grand-père, leur a permis d'acquérir des compétences dans le domaine de commerce, c'est pourquoi, ils ont d'ailleurs commencé par le négoce de l'aliment de bétail avant de décider de le fabriquer eux même. L'expérience antérieure est donc, un facteur déterminant ayant influencé sur la décision stratégique de ces frères.

« Le négoce est le métier de nos ancêtres qui date déjà depuis les années 40. Nous avons intégré l'affaire de notre père depuis déjà notre enfance et nous avons acquis les pratiques fondamentales de ce métier, ce qui nous a facilité d'entreprendre en 1995 dans le négoce de l'aliment de bétail. »

Chapitre 03 : les déterminants de la prise de décision stratégique au sein du groupe BOUDIAB

2.1.3 L'âge

L'âge des frères dirigeant ce regroupement se situe entre 40 et 55 ans, ce qui explique leur ambition de croissance comme tous les jeunes contrairement aux dirigeants âgés qui sont souvent réticents à la croissance par manque de nouvelles compétences et crainte de perdre le contrôle sur le management des entreprises. Cela explique l'influence et l'impact de l'âge sur la tolérance des frères à la prise de risque et donc, sur les décisions stratégiques.

2.1.4 Les objectifs prioritaires

Selon la classification de Julien et Marchesnay, ces frères appartiennent au type de dirigeant-proprétaire **CAP** (croissance, autonomie, pérennité). C'est le type de dirigeant dont les objectifs sont hiérarchisés de la manière suivante : croissance, autonomie décisionnelle et pérennité de l'affaire. L'objectif prioritaire de ces dirigeants est la croissance, ce qui explique leur esprit entrepreneurial dynamique qui s'est traduit par la mise en œuvre de plusieurs stratégies de développement. Toutefois, cet objectif dépend de celui de l'autonomie décisionnelle. Comme toutes les entreprises familiales, quel que soit l'ambition de croissance, celle-là ne doit jamais remettre en cause le contrôle de la propriété et de la direction qui doit être maintenu entre les mains de la famille (frères). Pour eux, c'est le maintien du pouvoir décisionnel, notamment les décisions stratégiques qui leur permettront d'assurer l'objectif de la pérennité de leurs entreprises et leur transmission générationnelle. Le besoin du maintien du contrôle managérial les a poussés à la prise de la décision de création de nouvelles entreprises afin de maintenir une taille réduite dans l'entreprise d'origine pour pouvoir la gérer efficacement. Le témoignage de l'interviewé le montre bien :

« Nous avons décidé de créer plusieurs entreprises dans le cadre du processus de développement pour éviter la complexification de la gestion. Nous avons voulu maintenir une certaine dimension pour pouvoir contrôler toutes les transactions en interne et en externe. Seule la taille réduite nous permet de maintenir le contrôle sur les entreprises ».

Cette autonomie décisionnelle qui vise principalement le maintien du contrôle familial explique le fait que les quatre frères sont à la fois les dirigeants de la plupart des entreprises constituant ce regroupement. Ils refusent de recruter un dirigeant externe pour éviter de partager avec lui le pouvoir décisionnel. Dans le cadre de la recherche du maintien du

Chapitre 03 : les déterminants de la prise de décision stratégique au sein du groupe BOUDIAB

contrôle managérial familial sur les entreprises, les quatre frères cherchent également le maximum d'indépendance envers les partenaires externes. Cela explique leur recours rare aux emprunts bancaires et leur refus d'ouvrir le capital pour des associés externes sauf, s'ils détiendront la majorité du capital. La recherche de l'indépendance se traduit également par leur violence de ne plus dépendre des sous-traitants et des fournisseurs, ce qui les a poussés d'ailleurs, à mener plusieurs stratégies d'intégrations verticales en amont et en aval.

On remarque donc, que les objectifs prioritaires des dirigeants ont une influence déterminante sur les décisions stratégiques.

2.2. Influence de l'environnement interne sur la prise de décision stratégique

Ce thème porte sur l'influence du style de commandement (direction), la culture d'entreprise, la structure organisationnelle et les capacités et les compétences matérielles et financières du regroupement sur les décisions stratégiques.

2.2.1 Le style de commandement (direction) :

D'après l'entretien mené auprès de l'un des frères, les décisions stratégiques se prennent d'une manière collective entre les frères. Ils prennent toutes les décisions importantes ensemble avec leurs accords et ce, même s'ils ont désigné l'ainé comme étant le décideur final, mais il ne prend aucune décision sans leur accord. Ils font participer également le responsable de recherche et développement et le consultent vu qu'ils reconnaissent ses compétences élevées et son savoir dans toutes les questions juridiques notamment. Concernant, les décisions routinières (opérationnelles) et moins importantes elles sont déléguées aux subordonnés. On peut dire donc, qu'il s'agit d'un style participatif entre les frères et consultatif par ailleurs avec les subordonnés. Comme nous l'avons déjà expliqué, l'une des raisons qui poussent les frères à centraliser les décisions entre leurs mains, est la volonté de maintenir le contrôle familial afin de pouvoir le transmettre plus tard à leurs enfants.

Ceci est montré dans la révélation de l'interviewé lorsqu'on lui a demandé pourquoi ils ont choisi l'ainé pour la prise des décisions finales :

Chapitre 03 : les déterminants de la prise de décision stratégique au sein du groupe BOUDIAB

« C'est parce qu'il est l'ainé, compétent et a une très longue expérience dans toute ces affaires. En plus, il est posé et c'est quelqu'un qui écoute et prend en considération les remarques des autres et qui essaye de nous satisfaire avant même de satisfaire ses propres besoins. De plus, toutes les décisions il les prend après les avoir discutées avec nous et avec notre accord. Nous consultons également le responsable de Recherche et développement car il est très compétent et connaît mieux que nous en affaires juridiques. Nous lui faisons confiance ».

2.2.2 La culture d'entreprise :

Comme ce regroupement est fondé par quatre frères et comme l'activité d'origine est une continuité de l'activité de leurs ancêtres datant des années 40, il se caractérise par l'influence considérable d'une culture d'entreprise dont les principes et les valeurs sont transposées de la vie familiale vers la vie organisationnelle (entreprise). On retrouve notamment les principes et les valeurs d'égalité, d'altruisme et de confiance qui influencent considérablement sur les décisions stratégiques au sein de ce regroupement. Les relations de fraternité et d'altruisme qui nouent entre les quatre frères à faciliter la prise de décisions stratégiques. Ils se caractérisent par la solidarité qui se manifeste notamment, par la mise en commun de leur fons et capitaux à chaque fois qu'ils décident d'investir dans une nouvelle activité. Les rapports de confiance réciproques entre ces frères ont également facilité leur adhésion et leur participation à financer les différents investissements qu'ils entreprennent. La révélation de l'un frère le montre :

« Si la confiance réciproque n'existait pas entre les frères, on ne mettrait jamais en commun nos capitaux pour créer toutes ces entreprises. En plus, si nous n'étions pas là pour diriger nous-même l'ensemble de toutes les entreprises, nous n'aurions jamais pu constituer ce groupe ».

Le principe d'égalité et de confiance se manifeste également dans le fait qu'ils sont à la fois les dirigeants des entreprises qu'ils ont créées. Ils ne font pas confiance aux dirigeants externes et ils pensent que seul le propriétaire peut converger entièrement ses objectifs personnels vers l'intérêt général du regroupement. Le fait qu'ils soient donc, nombreux et frère, a facilité la prise des décisions stratégiques.

« Sauf la présence de nous -même puisse nous rassurer le bon fonctionnement des entreprises. Si nous n'étions pas nombreux, nous n'aurions pas pu créer toutes ces entreprises ».

Chapitre 03 : les déterminants de la prise de décision stratégique au sein du groupe BOUDIAB

On remarque donc, que la culture d'entreprise qui se traduit par les valeurs de confiance, de fraternité, de solidarité et d'altruisme influence positivement sur la prise de la décision stratégique au sein de ce regroupement.

2.2.3 Les capacités et compétences matérielles, financières et humaines :

Comme toutes les entreprises familiales, ce regroupement recherche avant tout objectif économique (profits, rentabilité) un nom et une image reconnus. C'est pourquoi, son souci avant tout, est d'offrir des produits de qualité pour ses clients. Afin de parvenir à cette fin, il met en place tous les moyens nécessaires pour produire un produit fini qui satisfait le consommateur et ce, en intervenant sur toutes les activités en amont et en aval. Il est donc, très sélectif en matière de choix de ses fournisseurs. D'ailleurs, les frères ont même mené plusieurs stratégies d'intégrations verticales en amont afin d'assurer les approvisionnements. Il a même mené des stratégies d'intégration en aval afin d'assurer ses débouchées comme nous allons le voir dans l'analyse du thème suivant.

Par ailleurs, les frères attachent une importance quant à l'utilisation d'équipements de bonne qualité et de haute technologie et consacrent un budget important pour l'acquisition de machines de haute qualité et cadence. Ils accordent donc, un investissement important pour les acquisitions de matériaux et d'équipements.

L'une des clés de développement de ce regroupement est également sa politique de recrutement qui repose principalement sur la compétence. Bien qu'il soit familial, le recrutement se fait sur la base des compétences et loin du cercle familial et amical. Selon les révélations de l'interviewé :

« La compétence humaine est la clé du développement et de la continuité de nos entreprises. Nous recrutons selon les besoins et sur la base de la formation et de l'expérience du candidat. Nous consacrons également un investissement pour la formation de notre personnel et nous veillons à travers des primes et des bonus pour les motiver ».

Concernant la prise de décision, les frères font participer les cadres dans les réunions et consultent leurs avis et opinions, mais la décision finale leur revient toujours.

Chapitre 03 : les déterminants de la prise de décision stratégique au sein du groupe BOUDIAB

Concernant leur politique financière, les frères se caractérisent par une réticence vis-à-vis des emprunts bancaires et y recourent rarement et ce, pour assurer leur autonomie financière. La plupart de leurs investissements sont financés par leurs propres capitaux et les excédents qu'ils dégagent de leurs activités (autofinancement). La solidarité et la confiance qui existent entre ces frères a facilité la prise des décisions de financement car ils contribuent rapidement et mettent en commun leurs fonds dès qu'il s'agit d'un projet d'investissement. On remarque donc, que les décisions stratégiques sont facilitées par la collaboration et la participation des frères par la mise en commun de leurs propres capitaux.

2.3. Influence de l'environnement externe sur la prise la décision stratégique

Dans ce thème, nous allons expliquer comment les éléments de l'environnement externe influence sur la prise des décisions stratégiques.

D'après les révélations de l'interviewé, la plupart des décisions stratégique sont dictées notamment par le marché, le secteur d'activité (attractif ou en déclin), la concurrence, les fournisseurs et les sous-traitants. Pour expliquer l'influence de ces différents éléments de l'environnement, nous allons présenter les motifs ou les raisons qui ont conduit à chaque fois les frères à prendre des décisions d'investissement dans les différents domaines d'activités dans lesquels ils se présentent. Toutes ces décisions sont véhiculées principalement, par l'objectif du développement stratégique dont les motifs et les facteurs d'influence seront explicités ici.

Le tableau suivant explique tous les déterminants environnementaux des différentes décisions stratégiques de ce regroupement.

Chapitre 03 : les déterminants de la prise de décision stratégique au sein du groupe BOUDIAB

Tableau N°05 : les déterminants des décisions stratégiques au sein de Boudiab

| Nature de la décision stratégique (Création d'entreprise) | Les déterminants de la décision stratégique (motifs) |
|--|---|
| Unité1 (Entreprise d'origine) | <ul style="list-style-type: none"> -marché porteur -maitrise de l'activité denégoce (métier d'ancêtres). - réaliser des profits. |
| Unité 2 | <ul style="list-style-type: none"> -marché porteur. -diversifier le portefeuille d'activités pour éviter les risques de la spécialisation. -marché porteur. -profits. |
| Unité 3 | <ul style="list-style-type: none"> -assurer la matière première pour les unités (11) et (12). -éviter le risque de dépendance envers les partenaires externes. -bénéficier des compétences et du savoir-faire de l'associé externe à la famille. |
| Unité 4 | <ul style="list-style-type: none"> -élargir la zonegéographique du marché. -augmenter les parts demarché -profits. |
| Unité 5 | <ul style="list-style-type: none"> -marché porteur. -diversifier le portefeuille d'activités. |

Chapitre 03 : les déterminants de la prise de décision stratégique au sein du groupe BOUDIAB

| | |
|-----------------|---|
| | <p>-assurer l'écoulement d'une partie de la production de l'unité (2).</p> <p>-profits.</p> |
| Unité 6 | <p>-élargir la zone géographique du marché.</p> <p>-assurer l'écoulement d'une partie de la production de l'unité (2).</p> <p>-profits.</p> |
| Unité 7 | <p>élargir la zone géographique du marché.</p> <p>-augmenter les parts de marché</p> <p>-profits</p> |
| Unité 8 | <p>-marché porteur</p> <p>-répartir les risques liés à la spécialisation par la diversification du portefeuille d'activités.</p> |
| Unité 9 | <p>-saisir une nouvelle opportunité de développement.</p> <p>-marché porteur.</p> |
| Unité 10 | <p>- élargir la zone géographique du marché.</p> <p>-assurer l'écoulement d'une partie de la production de l'unité (2)</p> <p>-profits</p> |
| Unité 11 | <p>-marché porteur</p> <p>-assurer la vente d'une partie du produit des unités de négoce de céréales.</p> <p>-assurer la vente d'une partie de la production de l'unité (8)</p> |

Chapitre 03 : les déterminants de la prise de décision stratégique au sein du groupe BOUDIAB

| | |
|-----------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> -éviter le risque de dépendre envers les partenaires externes. -diversifier le portefeuille d'activités. -profits. |
| Unité 12 | <ul style="list-style-type: none"> -élargir la zone géographique du marché. -marché porteur. -assurer la vente d'une partie du produit des unités de négoce de céréales. -assurer la vente d'une partie de la production de l'unité (8). -éviter le risque de dépendance envers les partenaires externes. -diversifier le portefeuille d'activité. -profits. |
| Unité 13 | <ul style="list-style-type: none"> -marché porteur. -maitrise de l'activité de négoce -réaliser plus de profits. -élargir le domaine d'activité (commerce) et renforcer le positionnement. -recherche de profits. |

Source : par nos soins à partir des réponses de l'interviewé.

Comme le montre le tableau suivant, la plupart des décisions stratégiques prises par les quatre frères sont liées principalement au marché notamment à l'ambition de saisir les

Chapitre 03 : les déterminants de la prise de décision stratégique au sein du groupe BOUDIAB

nouvelles opportunités et à la volonté d'être indépendants des partenaires externes notamment, les fournisseurs et sous-traitants. Cela s'explique par les différentes stratégies d'intégrations menées. Nous allons retracer l'historique des différentes décisions stratégiques menées depuis la création de la première unité en 1995 à nos jours, pour mieux expliquer les déterminants de ces différentes décisions.

Au début (1995), ce regroupement était spécialisé dans l'importation et la revente de céréales par l'entreprise d'origine (entité 1). Au fur et à mesure que l'entreprise croît et avec les excédents de liquidité qu'elle dégage, ils ont décidé de créer deux autres entreprises spécialisées dans la même activité dans deux autres wilayas. Ainsi, l'entité (4) a été créée en 2001 spécialement pour élargir leur marché dans l'Est du pays et l'entité (7) en 2006 pour augmenter les parts de marché dans les régions du centre du pays. La voie de développement empruntée est donc, la **spécialisation géographique** qui avait pour but d'élargir la zone géographique du marché. L'objectif derrière toutes ces créations est l'augmentation des parts de marché et la maximisation du profit.

En plus de l'activité principale (négoce de céréales), les frères ont investi dans le secteur du BTPH en créant l'entité (2) en 1998 spécialisée dans la fabrication des Agrégats (gravier...). Il s'agit ici, d'une **diversification non liée**. La raison de création de cette entreprise est liée à la volonté d'éviter les risques de la spécialisation (éviter de mettre tous les œufs dans le même panier !). En plus, c'était un marché porteur (attractif).

Quelques années plus-tard, les frères ont constaté que le secteur de BTPH est attractif, c'est pourquoi, ils ont décidé de créer deux briqueteries (entité 5 et entité 6) en 2003. L'une est sise à Bejaia et l'autre dans une autre wilaya. De plus, la création de la briqueterie à Bejaia était un moyen pour assurer la vente d'une partie de la production de l'entité (2) (**intégration verticale en aval**). La création de la briqueterie dans une autre wilaya (entité 6) quant à elle, est liée à la disponibilité de la matière première dans cette région et à la volonté de faire élargir la zone géographique du marché. Concernant toujours l'expansion géographique, les frères ont créé en 2012 une nouvelle briqueterie (entité 10) dans une autre wilaya qui leur semblait attractive.

Chapitre 03 : les déterminants de la prise de décision stratégique au sein du groupe BOUDIAB

Toujours dans le cadre de la recherche de nouvelles opportunités de développement, les frères ont racheté en 2010 une entreprise en difficulté spécialisée dans la construction de charpentes métalliques qu'ils ont ensuite, réorganisée et développée (entité 9). Encore une autre fois, et dans le cadre de la recherche d'opportunités, les frères ont constaté que le négoce de pneus est attractif et vu l'expérience qu'ils ont dans l'activité de négoce, ils ont décidé de créer une entreprise (entité 13) spécialisée dans l'importation et la revente de pneus.

L'objectif principal des dirigeants propriétaires est en effet, de faire développer l'activité d'origine. Une fois l'activité de négoce de céréales est en pleine expansion, les frères ont décidé d'intégrer toutes les activités complémentaires à cette activité pour constituer une filière de production complète. Ainsi, ils ont créé l'entité (11) en 2012 spécialisée dans la production de l'aliment de bétail. En effet, l'objectif recherché à travers cette stratégie d'intégration verticale était de faire vendre une partie des céréales pour la nouvelle entreprise puisqu'elle utilise les céréales dans la production de l'aliment. Il s'agit donc, d'une **stratégie d'intégration verticale en aval** qui a pour but d'assurer ses débouchés. En plus, il s'agit d'une stratégie d'**intégration en amont** pour la nouvelle entreprise créée puisque les entités de négoce lui assurent sa première matière (céréales). Cette stratégie vise en plus de la volonté d'assurer et de sécuriser les approvisionnements et les débouchés, la minimisation des coûts de transaction liés à la croissance externe. Ces nouvelles créations permettent une indépendance vis-à-vis des partenaires externes.

La création de l'entité (3) spécialisée dans la production des compléments multivitaminés (CMV) qu'on ajoute à l'aliment de bétail s'inscrit aussi dans le cadre d'une stratégie **d'intégration verticale en amont** qui cherche à minimiser les coûts de transaction liés à la croissance externe et à assurer la matière première pour les entreprises de l'aliment de bétail. Comme aucun des frères n'avait des connaissances en chimie, ils ont décidé de s'associer avec un partenaire externe pour bénéficier de ses compétences et de son savoir-faire dans ce domaine. La semoulerie créée en 2006 par le fondateur (3) constitue également, une stratégie d'intégration puisqu'elle assure la semoule, matière indispensable pour la production de l'aliment de bétail, aux entités (11) et (12).

Chapitre 03 : les déterminants de la prise de décision stratégique au sein du groupe BOUDIAB

Conclusion

L'objectif de chapitre était de mettre en pratique nos acquis théoriques et ce, à travers une illustration par un cas de regroupement d'entreprises fondé et géré par quatre frères. Nous avons choisi ce cas car il se caractérise par sa dynamique entrepreneuriale et donc, par la pluralité et la diversité des décisions stratégiques entreprises par ces frères afin d'assurer le développement stratégique de leurs entreprises.

Au terme de ce chapitre, nous avons pu conclure que :

➤ Le profil du dirigeant influence considérablement la prise de la décision stratégique et ce, à travers notamment, les objectifs prioritaires qu'il poursuit, ses expériences antérieures et son niveau de formation. Ceci nous conduit à confirmer et à **valider notre première hypothèse selon laquelle le profil du dirigeant constitue l'un des déterminants de la prise de la décision stratégique.**

➤ Par ailleurs, nous avons constaté que la culture d'entreprise à travers les valeurs de confiance, d'altruisme, d'égalité, de solidarité et de fraternité qui caractérisent ces quatre frères ont contribué à faciliter la prise des différentes décisions stratégiques et ont contribué au développement stratégique de regroupement familial. Cela nous conduit à **valider notre deuxième hypothèse, selon laquelle la culture d'entreprise influence sur la décision stratégique.**

➤ Nous avons également constaté que les ressources financières, matérielles et humaines et selon le degré d'importance accordé par les dirigeants à ces dernières influencent également, sur la prise de la décision stratégique, ce qui nous conduit à **valider notre troisième hypothèse selon laquelle les ressources financières, matérielles et humaines influencent sur la prise de la décision stratégique.**

➤ Enfin, nous avons conclu que certains des éléments de l'environnement externe à l'entreprise influencent d'une manière considérable sur la décision stratégique, notamment le marché à savoir s'il est attractif ou en déclin. La poursuite de nouvelles opportunités est donc, l'une des raisons principales qui ont déclenché les décisions stratégiques de ce regroupement. D'autres éléments comme les fournisseurs, les soutraintants ont également, déclenché plusieurs décisions d'intégration verticales et ce pour assurer l'indépendance des frères envers les

Chapitre 03 : les déterminants de la prise de décision stratégique au sein du groupe BOUDIAB

partenaires externes. Cela nous conduit à **valider et à confirmer notre dernière hypothèse selon laquelle, l'environnement influence sur la prise de la décision stratégique.**

Conclusion générale

Notre travail de recherche avait pour objectif essentiel d'expliquer les déterminants de la prise de décision stratégique dans l'entreprise (cas de BOUDIAB).

Pour y parvenir, nous nous sommes d'abord, intéressés au cadre théorique de la recherche et ce, en présentant les notions de base concernant la décision en général et la décision stratégique en particulier (chapitre 01). Ensuite, nous avons abordé les différents déterminants de la prise de décision stratégique (chapitre 02) et enfin, nous avons essayé d'expliquer les déterminants de la décision stratégique à travers une illustration par le cas de Boudiab (chapitre 03).

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

- Le profil du dirigeant influence considérablement la prise de la décision stratégique et ce, à travers notamment, les objectifs prioritaires qu'il poursuit, ses expériences antérieures et son niveau de formation.
- Par ailleurs, nous avons constaté que la culture d'entreprise à travers les valeurs de confiance, d'altruisme, d'égalité, de solidarité et de fraternité qui caractérisent ces quatre frères ont contribué à faciliter la prise des différentes décisions stratégiques et ont contribué au développement stratégique de regroupement familial.
- Nous avons également constaté que les ressources financières, matérielles et humaines et selon le degré d'importance accordé par les dirigeants à ces dernières influencent également, sur la prise de la décision stratégique,
- Enfin, nous avons conclu que certains des éléments de l'environnement externe à l'entreprise influencent d'une manière considérable sur la décision stratégique, notamment le marché à savoir s'il est attractif ou en déclin. La poursuite de nouvelles opportunités est donc, l'une des raisons principales qui ont déclenché les décisions stratégiques de ce regroupement. D'autres éléments comme les fournisseurs, les sous-traitants ont également, déclenché plusieurs décisions d'intégration verticales et ce pour assurer l'indépendance des frères envers les partenaires externes.

Finalement, nous tenons à signaler que malgré les bénéfices et les apports de cette recherche dans l'amélioration de nos connaissances et nos compétences d'analyse en matières de décision stratégique, nous avons rencontré d'énormes problèmes d'accès au terrain en raison d'une part, de la difficulté de notre thème qui a été jugé par la plus part des dirigeants

Conclusion générale

sollicités, comme étant compliqué et difficile et d'autre part, en raison de la crise sanitaire qui a limité notre accès aux organismes d'accueil. Cela a finalement conduit notre encadreur à nous proposer de travailler sur le cas de BOUDIAB dans lequel elle a déjà effectué plusieurs recherches dans lesquelles elle a consacré une bonne partie pour la décision stratégique. Nous avons donc, exploité ses données selon les besoins de notre recherche et nous avons effectué ainsi, notre analyse selon les données qu'elle nous a remises.

Nous espérons à travers ce modeste travail, avoir pu apporter quelques éclaircissements concernant les décisions stratégiques et leurs déterminants et nous espérons qu'elle va contribuer à enrichir et à combler le vide qui caractérise la recherche sur les déterminants de la décision stratégique.

Bibliographie

- 1) PASCAL.C(2007), « Management et gestion des organisations », Ed ARMAND COLIN, Paris.
- 2) MINTZBERG H, (1993), « Structure et dynamique des organisations », 1^{ère} Ed d'organisation, Paris.
- 3) R. BRENNEMANN, S. (2001), « Economie d'entreprise », Ed Dound, Paris.
- 4) LEMOIGNE, J.L(1974), « les systèmes de décision dans les organisations » Ed PUF, Paris.
- 5) ANSOFF, H (1989) Stratégie du développement de l'entreprise, Ed d'organisation,
- 6) Cours management : la décision et processus de décision.
- 7) SIMON.H. (1983), « Administration et processus de décision », Ed Economica, paris.
- 8) AUDROING.J. F, (2000) ; «la décision stratégique », Ed : economica.
- 9) JONHSON.G ET AL (2005), « stratégique », 7^{ème} Edition, Pearson.
- 10) MEIER. O (2009), « dico du manager », Dunod, Paris.
- 11) SERGE OREAL (1993), « Management Stratégique de l'entreprise », édition Economica.
- 12) PLANE.J.M (2008), « théorie et management des organisations », Edition Dunod (2ème édition), paris.
- 13) STRATEGOR, (1993), « stratégie, structure, décision identité », Inter Editions, Paris.
- 14) GILLES BRESSY CHRISTIAN KONKUYT (2000), « économie d'entreprise », Ed SIREY, paris.
- 15) MARY. JO. HATCH (Janvier 2000) « Théorie des organisations », Paris.
- 16) ALAIN FERNANDEZ, (1999) « les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise : système d'information ; nouvelle technologie et mesure de la performance » Ed d'organisation, paris.
- 17) LAKHDAR SEKIOU (1986), « Gestion de personnel », éd. Organisation, Paris.
- 18) MARCHESNAY. M (2004), « Management stratégique », les éditions de l'ADREG.
- 19) COOPER, A.C., Entrepreneurial environnement, Industrial Research.

Mémoires et thèses

- 20) CHABI TAYEB (juin2007) « l'impact de l'information comptable sur la prise de décision de l'entreprise de production : une approche systémique cas d'un échantillon d'entreprise algériennes » Thèse de doctorat. Université de Béjaia.
- 21) ACHERCHOUR.Z(2017), « Analyse stratégique de la relation entre les objectifs du dirigeant-proprétaire de la PME familiale et le développement par la création de nouvelles entreprises : Cas d'un échantillon de PME familiales de la région de Bejaia », Magister, université de Béjaia.
- 22) LAKHDARI. H (2011), « Le comportement stratégique des petites entreprises dans un contexte de transition : cas du secteur laitier en Algérie », Thèse de doctorat, Université de Montpellier : Cité par GUEGUEN. G (2001), « Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur internet », Thèse de doctorat, Université Montpellier.
- 23) HELENE LONINING (1992), « une approche culturelle de l'utilisation des systèmes d'informations comptable et gestion dans différents contexte nationaux », thèse d'état de l'école des hautes études commerciale paris.
- 24) HEDJADJI. I, FAHSSIS.L (le 06 septembre 2018), étude sur le profil du dirigeant des PME : opérationnalisation des variables. Revue CCA, Maroc.

Sites internet

- 25) Surfeco21, cours de management, la décision et processus de décision.
- 26) <http://www.les-infostrateges.com/actu/10071001/le-poids-des-tpe-en-France>.
- 27) Modèles de prise de décision par Louey Zidi sur Prezi.html
- 28) Simon H. (1959), p273 IN file:///C:/Users/win%207/Downloads/537f5e66115d1.pdf.

Annexe

Guide d'entretien

1. L'influence du profil du dirigeant sur la décision stratégique

Q. 1/ Quel est votre âge ?

Q.1.1 Pensez-vous que votre âge vous facilite la prise de la décision stratégique ? Expliquez.

Q. 2/ Avez-vous déjà exercé avant ce poste de dirigeant au sein ou en dehors de votre entreprise ? Dans quels domaines et pour quelles durées ?

Q.2.1 Pensez-vous que votre expérience vous aide et vous facilite la prise de la décision stratégique ?

Q. 3/ Hiérarchisez vos objectifs selon le degré de leur importance et de priorité

-Croissance

-Autonomie décisionnelle

-Indépendance (envers les partenaires externes)

-Pérennité

Q.3.1 pensez-vous que vos choix stratégiques traduisent vos objectifs prioritaires ?

2. les déterminants internes de la décision stratégique

Q.4/ Vos choix stratégiques dépendent-ils de vos ressources en matière d'équipements ?

Q.4.1- Investissez-vous dans l'acquisition de nouveaux équipements et de nouvelles technologies ?

Q.5/ Vos choix stratégiques dépendent-ils de vos ressources humaines ?

Q.5.1 Quelle est votre politique en matière de ressources humaines (recrutement, formation, rémunération) ?

Q.6/ Vos choix stratégiques dépendent-ils de vos ressources financières ?

Q.6.1 Quelle est l'origine de vos ressources financières destinées au financement de vos stratégies ? Le cercle familial et amical, les emprunts bancaires ?

Q.6.2 Etes-vous associés avec une autre entreprise ? Si oui, quel est votre part (%) dans la détention du capital et comment ceci influence-t-il vos décisions stratégiques ?

Q.7/ Quelles sont les valeurs de votre entreprise ? Prenez-vous en considération ces valeurs dans la prise de la décision stratégique ?

Q.8/ Quel est le style de commandement ?

Q.8.1 Prenez-vous seul la décision stratégique ?

Q.8.2 Faites-vous participer ou consultez –vous les cadres lors de la prise de décision ?

Q.8.3 Quelles sont les décisions que vous déléguez ?

3. Les déterminants externes (environnement) de la décision stratégique

Q.9/ faites-vous un diagnostic externe avant de prendre une décision stratégique ?

Q.10/ Vos choix stratégiques dépendent-ils de la concurrence ?

Q.11/ Vos choix stratégiques dépendent-ils de vos fournisseurs ?

Q.12/ Vos choix stratégiques dépendent-ils de vos clients ?

Q.13/ vos choix stratégiques dépendent -t-ils de la sous-traitance ?

Q.14/ Vos choix stratégiques dépendent-ils des moyens de distribution ?

Q.15/ Quelle est l'Impact de l'état sur vos décisions stratégique ?

Table des matières

Remerciements

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

| | |
|---|-----------|
| Introduction générale | 1 |
| Chapitre N° 01 : généralité sur la décision | 4 |
| Introduction..... | 4 |
| Section 01 : définitions et typologies de décision | 4 |
| 1. Définitions de la décision :..... | 4 |
| 2. Typologies de la décision : | 5 |
| 2.1 Classification des décisions selon leur niveau : | 5 |
| 2.2 Classification selon le degré de risque : | 9 |
| 2.3 Classification selon la nature de la variable de décision : | 9 |
| 2.4 Classification selon l'échéance des décisions : | 10 |
| Section 02 : la décision stratégique et sa démarche..... | 11 |
| 1. Définition et caractéristiques de la décision stratégique : | 11 |
| 1.1 Définition de la décision stratégique : | 11 |
| 1.2 Les caractéristiques de la décision stratégique : | 12 |
| 2. Les outils d'aide à la prise de décision stratégique : | 13 |
| 2.1. Décision en avenir certain : | 13 |
| 2.2. Les décisions en avenir aléatoire : | 13 |
| 2.3. Décision en avenir incertain : | 14 |
| 2.4. Décision en avenir conflictuel : | 14 |
| 3. La démarche stratégique | 14 |
| 3.1. Les phases de la démarche stratégique | 16 |
| SECTION 03 : Les modèles de la prise de décision stratégique : | 21 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 1. | Le modèle classique de la prise de décision | 21 |
| 1.1 | Présentation de modèle classique : | 21 |
| 1.2 | Les limites de ce modèle : | 23 |
| 2. | Le modèle behavioriste de la décision (de la rationalité limitée de Simon) | 25 |
| 3. | Modèle systémique de décision : | 26 |
| | Conclusion..... | 29 |
| | Introduction | 30 |
| | Section 01 : les déterminants externes..... | 30 |
| 1. | L'analyse macro environnement (PESTEL) | 31 |
| 1.1 | L'environnement politique : | 31 |
| 1.2 | L'environnement économique : | 33 |
| 1.3 | L'environnement socioculturel | 34 |
| 1.4 | L'environnement technologique..... | 35 |
| 1.5 | L'environnement écologique | 35 |
| 1.6 | Environnement légal | 36 |
| 2. | Le microenvironnement | 38 |
| 2.1 | La concurrence | 38 |
| 2.2 | Les clients | 39 |
| 2.3 | Les fournisseurs..... | 40 |
| 2.4 | L'état | 40 |
| | Section 02 : Les déterminants internes..... | 41 |
| 1. | La structure organisationnelle | 41 |
| 2. | Les ressources et compétences humaines | 42 |
| 4. | La culture de l'entreprise | 45 |
| | Section 03 : Le profil de dirigeant..... | 46 |
| 1. | Le niveau de formation..... | 46 |
| 2. | L'expérience..... | 47 |
| 3. | L'âge du dirigeant :..... | 48 |
| 4. | Les objectifs des dirigeants : | 48 |
| 5. | Le style de direction :..... | 49 |

| | |
|--|-----------|
| Conclusion..... | 50 |
| Introduction | 51 |
| Section 01 : présentation du regroupement BOUDIAB..... | 51 |
| 1. Historique du regroupement Boudiab | 51 |
| 2. Organigramme du siège (direction générale) du regroupement Boudiab..... | 55 |
| Section 02 : Présentation de la méthodologie et des résultats de la recherche | 56 |
| 1. Choix méthodologiques | 56 |
| 1.1 Le profil du dirigeant | 57 |
| 1.2 L'environnement interne | 57 |
| 1.3 L'environnement externe..... | 57 |
| 2. Présentation de résultat et de l'analyse de la recherche | 58 |
| 2.1. Influence du profil du dirigeant sur la prise de décision stratégique..... | 58 |
| 2.2. Influence de l'environnement interne sur la prise de décision stratégique | 60 |
| 2.3. Influence de l'environnement externe sur la prise la décision stratégique | 63 |
| Conclusion..... | 69 |
| Bibliographie..... | 73 |
| Annexe | 75 |
| Résumé | 80 |

Résumé

L'objectif de notre recherche est d'étudier les déterminants de la décision stratégique dans une entreprise à travers une illustration par le cas de BOUDIAB.

Pour parvenir à notre objectif, nous avons opté pour une démarche méthodologique s'articulant autour de deux phases qui consistent en une revue de littérature dont l'objectif est de présenter les déterminants de la décision stratégique, et un travail de terrain (étude qualitative) à travers une illustration par le cas de Boudiab.

Au terme de notre recherche nous avons conclu que le profil du dirigeant (âge, expériences et objectifs prioritaires) constitue l'un des déterminants principaux de la décision stratégique. Nous avons également, constaté que la décision stratégique est fortement déterminée par les ressources internes de l'entreprise (matérielles, financières et humaines, la culture d'entreprise). L'environnement notamment, celui qui est directement lié aux activités de l'entreprise (concurrence, fournisseurs, clients, sous-traitants, distributeurs) constitue également un déterminant principal de la décision stratégique.

Concepts clés : la décision stratégique, profil du dirigeant, ressource interne.

Abstract

The objective of our research is to study the determinants of strategic decision in a company through an illustration by the case of BOUDIAB.

To achieve our objective, we opted for a methodological approach articulated around two phases which consist of a literature review whose objective is to present the determinants of the strategic decision, and field work (qualitative study) through an illustration by the case of Boudiab.

At the end of our research, we concluded that the manager's profile (age, experiences and priority objectives) constitutes one of the main determinants of the strategic decision. We have also found that the strategic decision is strongly determined by the internal resources of the company (material, financial and human, corporate culture). The environment in particular, that which is directly linked to the activities of the company (competition, suppliers, customers, subcontractors, distributors) is also a main determinant of the strategic decision.

Key concepts: strategic decision, manager profile, internal resource.