



**UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU**  
FACULTÉ DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET  
SCIENCE DE GESTION



**DÉPARTEMENT DE SCIENCE DE GESTION**

**MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE**  
**EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER EN**  
**MANAGEMENT STRATEGIQUE**

**THEME**

**LE PROCESSUS DE PRISE DE DECISION DANS**  
**L'ENTREPRISE**

Réalisé par :

- NAIT AMEUR Sonia
- KADI Nina

Encadré par :

CHEKAOUI Smina

Soutenu le 25/09/2023 devant le jury composé de :

- Présidente : TESSADA Yasmina, UMMTO
- Examineur : ABDENOURI Fatma, UMMTO
- Rapporteur : CHEKAOUI Smina, UMMTO

Année 2022-2023



# Remerciements

En tout premier lieu nous remercions **DIEU**, tout puissant, qui nous a éclairé le bon chemin et qui nous a aidé à réaliser ce modeste travail dans les meilleures conditions ainsi que toutes les personnes qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué au bon déroulement de ce travail.

Nous tenons à remercier particulièrement notre promotrice **Mme CHEKAOUI Smina** qui nous a aidé avec patience et rigueur.

Nous tenons à remercier tous les enseignants de la faculté des sciences Économiques, commerciales et des sciences de gestion pour les connaissances qu'on a pu acquérir auprès d'eux.

Nous souhaitons exprimer notre encadreur **Mr ALIANE Adam** directeur de l'unité moteur et groupe électrogène de l'entreprise **Electro-Industries (ENEL)**, qui nous guidés et permis de mener ce travail dans les bonnes conditions.

En fin, nous adressons nos plus sincères remerciements à tous nos proches plus particulièrement nos parents, nos frères et nos amis qui nous ont toujours soutenu et encouragé au cours de la réalisation de ce travail.

**NINA et SONIA**

# Dédicace

Afin d'être reconnaissant envers ceux qui m'ont appuyé et encouragé à effectuer ce travail de recherche, je dédie ce travail.

A ma très chère mère « **Messouda** »

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

A mon père « **Hocine** »

Aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer la profondeur des sentiments d'affection et de respect et d'amour que je te porte. Tu étais toujours à mes côtés pour me soutenir m'encourager et me conseiller. Que ce travail te traduit toute ma gratitude et mon affection.

A mes chères sœurs « **Kheloudja** » & « **Kahina** »

Pour toute la complicité et l'entente qui nous unissent, pour leur soutien et leur aide durant ces années d'études.

A mes neveux adorés « **Axel** » & « **Alice** »

**NINA**

# Dédicaces

Du plus profond de mon cœur je dédie ce travail à ceux qui me sont chers,

**A mon très cher père NAIT AMEUR MOURAD,**

A l'homme qui m'est précieux, la plus grande bénédiction que la vie m'ait offerte, à qui je dois ma réussite et tout mon respect, mon cher père ma source de vie et d'affection qui a toujours été là, que dieu te garde pour nous !

**A ma très chère mère NAIT CHABANE SORAYA,**

Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai toujours eu pour toi, et rien au monde vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien être, tu as toujours été présente à mes côtés et de me consoler quand il fallait, tu n'as cessé de me soutenir, sans ton aide, tes conseils et tes encouragements ce travail n'aurait pas vu le jour. Puisse le tout puissant te donner santé, bonheur et longue vie afin que je puisse te combler à mon tour.

**A mon cher frère ANIS et ma très chère sœur FERROUDJA**

Je vous dédie ce travail avec tous mes vœux de bonheur, de santé et de réussite.

**A mes très chers grands parents**

Je vous aime d'un amour éternel, que dieu vous garde pour nous.

**A tous mes oncles et a toutes mes tantes**

Je tiens à vous remercier pour l'aide que vous avez apportée tout au long de mon parcours.

Merci à ma famille, mes amies, tous ceux qui m'ont accompagné durant ce travail.

**SONIA**

## Liste des figures

<b>Désignation</b>	<b>Page</b>
<b>Figure 1.1:</b> correspondance entre les différentes décisions	11
<b>Figure 1.2 :</b> processus de prise de décision	15
<b>Figure 1.3 :</b> les étapes de prise de décision	23
<b>Figure 1.4 :</b> processus de prise de décision (H. Simon)	33
<b>Figure 2.1:</b> la relation entre data, information, et connaissance	48
<b>Figure 3.1 :</b> Organigramme de l'EP/ Electro-industries/ SPA. Azazga	68
<b>Figure 3.2 :</b> la direction commerciale et Marketing	71

## Liste des tableaux

Désignation	Page
<b>Tableau 1.1</b> : les niveaux de la décision	7
Tableau 1.2 : rôles du décideur et de l'analyste	17
Tableau 2.1 : des recherches empiriques en utilisant la méthode réaliste	55
Tableau 3.1 : Objectifs et taches principales des agents du service ventes transformateurs	69
Tableau 3.2 : Objectifs et taches principales des agents du service Marketing	70

## Liste des abréviations

<b>IMC</b>	Intelligence, Modélisation, Choix.
<b>EPE</b>	Entreprise Publique Economique.
<b>SPA</b>	Société Par Action.
<b>DA</b>	Dinars Algérien.
<b>PDG</b>	Président Directeur Général.

## SOMMAIRE

Introduction générale.....	1
CHAPITRE N° 1 : LE PROCESSUS DECISIONNEL AU SEIN DE L'ENTREPRISE .....	3
Introduction .....	3
Section 1 : la decision et le processus de decision. ....	4
Section 2 : prise de decision et le management.....	20
Conclusion.....	40
CHAPITRE N° 2 : LES TECHNIQUES, LES FACTEURS ET LE SYSTEME D'INFORMATION POUR LA PRISE DE DECISION .....	41
Introduction .....	41
Section 1 : techniques, facteurs et obstacles de la decision.....	42
Section 02 : facteurs de la decision .....	45
Section 3 : l'information et la prise de decision.....	48
Conclusion.....	58
CHAPITRE N° 3 : LE PROCESSUS DE PRISE DE DECISION « CAS DE L'ENTREPRISE ELECTRO-INDUSTRIE AZAZGA » .....	59
Introduction .....	59
Section 1 : presentation de la demarche methodologique et l'historique de l'entreprise.....	60
Section 2 : la presentation et la discussion des resultats quantitatifs. ....	72
Conclusion.....	91
Conclusion générale .....	92

## Introduction générale

Les entreprises évoluent au sein d'un environnement profondément complexe et hautement compétitif. Ce contexte de concurrence acharnée exige des entreprises une vigilance constante vis-à-vis du marché, afin de maintenir leur position face à leurs concurrents en répondant de manière prompte aux exigences du marché, de la clientèle et de leurs partenaires.

Pour ce faire, les dirigeants d'entreprises, indépendamment de leur domaine d'activité, doivent être en mesure d'accomplir efficacement leurs responsabilités dans ce domaine. Cela implique notamment la prise de décisions judicieuses, des décisions qui auront un impact significatif sur la stratégie de l'entreprise et, par conséquent, sur son avenir. Il est impératif que ces décisions ne soient ni prises à la légère ni précipitées, compte tenu de leurs implications potentielles pour la pérennité de l'entreprise. En d'autres termes, elles doivent être fondées sur des informations claires, fiables et pertinentes, et leur identification ainsi leur présentation à ceux qui en ont besoin posent un défi majeur.

Le cœur de la question réside dans la manière d'identifier et de communiquer ces informations de manière adéquate, d'autant plus que les entreprises sont souvent submergées par une quantité considérable de données. De plus, les systèmes opérationnels "transactionnels" actuels se révèlent souvent limités, voire inaptes à fournir les informations nécessaires pour étayer la prise de décision de manière significative.

En réalité, la prise de décision et sa mise en œuvre constituent les objectifs primordiaux de toute organisation et de sa direction. La nature des décisions prises, que ce soit par des individus décideurs ou par des organes collectifs, exerce une influence structurelle sur toutes les organisations.

C'est dans ce contexte que le concept de "processus décisionnel" a été développé. Il offre au décideur un cadre pour mieux appréhender les problèmes et parvenir à des solutions, en suivant diverses étapes qui forment un processus décisionnel.

Notre cas d'étude se concentre sur l'entreprise Electro Industries (ENEL) d'AZAZGA, située dans la wilaya de Tizi-Ouzou, car l'évaluation des décisions peut varier en fonction de différents critères. Nous entreprendrons une étude globale du processus décisionnel au sein de cette entreprise.

Dans cette optique, notre démarche se concentre sur l'exploration de la manière dont les dirigeants de l'entreprise ENEL prennent des décisions, en mettant en lumière les étapes cruciales ainsi que les influences prédominantes qui s'immiscent dans ce processus. Cela nous conduit à formuler notre problématique de recherche de la manière suivante :

**Quel est le processus décisionnel suivi par la direction de l'unité moteur au sein de l'entreprise ENEL ?**

Nous avons développé cette problématique autour de plusieurs interrogations d'une manière à répondre et éclairer notre travail aux tours des questions suivantes :

- **Quels sont les facteurs psychologiques qui influencent la prise de décision ?**
- **Comment les organisations gèrent-elles le processus de prise de décision au sein de leurs structures ?**

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

- **Le système d'information affecte positivement la prise de décision.**
- **Les valeurs personnelles et les croyances des dirigeants influencent leurs décisions.**
- **Les décisions se prennent à la suite d'une démarche structurée.**

A la lumière de ce qui précède, et pour bien conduire notre travail, nous avons opté pour une approche méthodologique basée sur la recherche quantitative « questionnaire ».

En tenant compte de ce qui a été exposé précédemment et dans le but de mener notre travail de manière efficace, nous avons choisi une approche méthodologique double, fondée sur une recherche quantitative au moyen d'un questionnaire. Pour ce faire, notre travail est structuré en trois chapitres distincts :

- Le premier chapitre se consacre à l'exploration des divers concepts et des bases théoriques sous-tendant le processus décisionnel.
- Dans le deuxième chapitre, nous examinons en détail les techniques et les facteurs qui influencent la prise de décision, ainsi que le rôle du système d'information dans ce processus.
- Le troisième chapitre est réservé à la présentation de notre approche méthodologique de recherche, ainsi qu'à la présentation et à l'analyse des résultats obtenus grâce à notre enquête.

# **CHAPITRE N° 1 :**

## **LE PROCESSUS DECISIONNEL AU SEIN DE L'ENTREPRISE**

## Chapitre n° 1 : le processus décisionnel au sein de l'entreprise

### Introduction

La prise de décision, qui implique de choisir entre différentes possibilités, occupe une position centrale dans le processus de planification. En effet, un plan n'a pas d'existence tant que la décision n'a pas été prise pour engager des ressources, une réputation, ou de définir une orientation spécifique au projet.

Avant qu'une décision ne soit prise, il n'existe que des études et des analyses. Les gestionnaires considèrent souvent la prise de décision comme leur responsabilité principale, où ils doivent constamment prendre des décisions concernant l'avenir et déterminer le "qui", le "quand", le "où" et parfois le "comment" les actions doivent être entreprises.

Toutefois, il est important de souligner que la prise de décision ne constitue qu'une étape du processus de planification, même lorsque des décisions sont prises rapidement, spontanément, ou lorsque leur impact est de courte durée.

La prise de décision fait partie intégrante de la vie quotidienne de chacun, et il est rare qu'une décision puisse être évaluée uniquement en fonction de ses mérites individuels, car elle doit généralement s'insérer dans un cadre plus large de plans et d'objectifs. L'image du chef d'entreprise confiant prenant des décisions rapides perd de son éclat lorsque l'on considère l'ensemble de la recherche et de l'analyse qui précèdent la prise de décision.

Dans ce contexte, le présent chapitre se consacre à l'examen du processus décisionnel au sein de l'entreprise, structuré en deux sections distinctes. La première section sera dédiée à la conceptualisation de la notion de décision, englobant des éléments tels que sa définition et sa typologie. La seconde section se penchera quant à elle sur l'étude des modèles de processus décisionnel.

## SECTION 1 : LA DECISION ET LE PROCESSUS DE DECISION.

### 1. Définition de la décision

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

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

Selon *Mintzberg* :

Une décision, qu'elle soit individuelle ou basée sur un travail de groupe, peut être définie comme « *L'engagement dans une action, c'est-à-dire une intention explicite d'agir* »<sup>1</sup>.

L'objectif fondamental d'une décision est de résoudre un problème qui se pose au sein d'une organisation ou pour un individu. Cependant, une décision peut être prise en réponse à un changement de l'environnement, adoptant ainsi un comportement réactif, ou bien découler du désir de saisir une opportunité et de changer intentionnellement l'environnement reflétant ainsi un comportement d'anticipation.

Selon *Pascal CHARPENTIER* :

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

### 2. Les niveaux de décision dans l'entreprise

La classification des décisions est d'une importance cruciale dans l'analyse du processus de prise de décision au sein d'une entreprise, car elle permet de comprendre comment les responsabilités et les pouvoirs sont répartis. Cette classification permet de discerner les divers types de décisions prises au sein de l'organisation.

---

<sup>1</sup>Mintzberg, H., & Romelaer, P. (1982). Structure et dynamique des organisations. Ed. D'organisation, p26.

<sup>2</sup>Charpentier, P. (2007). Management et gestion des organisations. Paris : Armand Colin, p123

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

Dans sa typologie élaborée dans les années 1960, *IGOR Ansoff* a présenté une vision synthétique et dynamique de ces critères sur la stratégie d'entreprise, il a établi une distinction entre les, classés par ordre décroissant d'importance : les décisions stratégiques, administratives et opérationnelles.<sup>3</sup>

### **2.1.1. Décisions stratégiques**

Les décisions stratégiques sont d'une importance capitale pour l'avenir de l'organisation, car elles déterminent les modalités d'allocation de ses ressources. Elles englobent le choix des objectifs de politique générale, des activités, des marchés à investir, ainsi que des manœuvres et des armes stratégiques à utiliser.

Les décisions stratégiques présentent plusieurs caractéristiques distinctives :

- Elles s'inscrivent dans un horizon temporel ;
- Elles sont uniques et ne se reproduisent jamais à l'identique ;
- Elles sont quasi irréversibles et, de ce fait très risquées ; revenir sur une décision de diversification ou un choix technologique est impossible, du moins excessivement coûteux ;
- Elles se distinguent par leur propension à être entourées d'une grande incertitude quant à l'avenir et afficher un degré élevé de complexité ; l'instabilité croissante des différentes composantes de l'environnement accroît la difficulté pour les décideurs en matière de construction des systèmes d'informations efficaces et de déduction de tendances d'évolution fiables, malgré la sophistication croissante des techniques de prévision ;
- Elles sont centralisées et relèvent de la direction générale.

---

<sup>3</sup>Charpentier, P. (2007). Management et gestion des organisations. Paris : Armand Colin, p126.

### **2.1.2. Décisions administratives ou tactiques**

En alignement avec les décisions stratégiques, les décisions administratives portent sur les aspects tels que la structure de l'entreprise, son organisation, ses acquisitions et le développement de ses ressources. Elles ont un impact significatif sur l'entreprise, bien que le risque soit généralement inférieur à celui des décisions stratégiques.

### **2.1.3. Décisions opérationnelles ou de gestion courante**

Ces décisions opérationnelles traduisent concrètement les orientations stratégiques et les choix organisationnels. Elles englobent des activités telles que :

- La définition des plannings et des niveaux de production,
- L'établissement des prix,
- L'élaboration des politiques de marketing, de recherche et développement...

Elles se caractérisent par :

- Leur fréquence plus élevée
- Leur répétition plus courante
- Leur niveau de risque moindre
- Leur impact généralement plus localisé que les décisions stratégiques ou administratives.

Tableau 1.1 : Les niveaux de la décision<sup>4</sup>

Nature des décisions	Stratégiques	Administratives	Opérationnelles
Domaine de décision	Stratégie	Gestion	Exploitation
Horizon de temps	Moyen et long terme	Court terme	Très court terme
Actions correctives	Impossible	Difficiles	Faciles
Problème	Choix de la gamme des produits et des marchés qui ont une chance de donner le rapport optimal des investissements de la firme.	Structure des ressources de la firme de manière à lui assurer une réussite optimale.	Exploitation dans les conditions optimales de rentabilité du capital.
Nature du problème	Répartition judicieuse des ressources entre les produits et les marchés.	Organisation, acquisition et développement des ressources.	Dotations budgétaires aux départements planning d'allocation des ressources direction et contrôle des opérations.
Décisions clés	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définition des objectifs stratégiques.</li> <li>▪ Mesure de diversification.</li> <li>▪ Stratégie administrative.</li> <li>▪ Stratégie financière.</li> <li>▪ Choix des moyens de croissance et de leur échelonnement dans le temps.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisation : structure de l'autorité, des responsabilités et des communications.</li> <li>▪ Structure de la conversion des ressources : financement, équipement, personnel, matières premières.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objectifs opérationnels.</li> <li>▪ Fixation des prix et des niveaux de production.</li> <li>▪ Planning de production et gestion des stocks.</li> <li>▪ Politique de marketing.</li> <li>▪ Politique de recherche et de développement.</li> <li>▪ Contrôle.</li> </ul>
Caractère de ces décisions	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Centralisées.</li> <li>▪ Affectées d'ignorance partielle.</li> <li>▪ Non répétitives.</li> </ul> Non programmables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conflit entre stratégie et exploitation.</li> <li>▪ Conflit entre objectifs individuels et buts collectifs.</li> <li>▪ Liaison étroite entre variables économiques et facteurs sociaux.</li> <li>▪ Décisions suscitées par des questions et/ou des problèmes opérationnels.</li> </ul> Semi programmable	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Décentralisées.</li> <li>▪ Comportant des risques et des incertitudes.</li> <li>▪ Répétitives.</li> <li>▪ Très nombreuses.</li> <li>▪ Programmables.</li> </ul>
Exemple	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Choix d'organisation et de restructuration d'investissement et de financement.</li> <li>▪ Politique de produits.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prévision de vente.</li> <li>▪ Programmes de production.</li> <li>▪ Embauche de personnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestion des stocks.</li> <li>▪ Ordonnancement de la production.</li> <li>▪ Affectation du personnel.</li> </ul>

Source : Ansoff I, « Stratégie du développement de l'entreprise », op cite, p30.

<sup>4</sup>Ansoff, H. I., & McDONNELL, E. I. (1989). Stratégie du développement de l'entreprise : une approche méthodologique du management stratégique dans le dernier quart du XX-e siècle. Nouveaux horizons. p30.

La classification des niveaux de décisions en entreprise telle que proposée par *Igor Ansoff* est parmi les plus célèbres. Cependant, d'autres auteurs ont émis des critiques à l'égard de cette segmentation, en soulignant notamment que les interactions de l'entreprise avec son environnement se manifestent à chaque niveau de décision.

## 2.2. Classification proposée par *G.Mussche*

C'est ainsi que *G.Mussche* propose la classification suivante<sup>5</sup> :

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

Les dirigeants d'entreprise, dans le souci d'éviter toute confusion et sans se perdre dans ce débat, recourent généralement à deux catégories de décisions : décisions stratégiques et décision tactiques.

Les premières ont un impact durable sur la nature même de l'entreprise et de ses relations externes, tandis que les secondes sont conçues pour s'adapter au quotidien aux problèmes émergeant dans la vie de l'entreprise, sans altérer les paramètres généraux qui la définissent.

## 3. Typologie des décisions

### 3.1. Classification selon le degré de répétition

*H.Simon* propose de différencier les décisions programmables des décisions non programmables<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Mussche, G. (1974). Les relations entre stratégies et structures dans l'entreprise. *Revue économique*, 30-48., P20.

<sup>6</sup> Reix, R., Fallery, B., Kalika, M., & Rowe, F. (1995). *Systèmes d'information et management des organisations*. Vuibert, P20.

### 3.1.1. Décisions programmables

Ces décisions sont fortement structurées. En effet, lorsque leur traitement peut être formulé sous forme d'un programme, elles peuvent être automatisées à travers un logiciel/programme, et ainsi, elles sont considérées comme "programmables" au sens informatique. Même si leur niveau de structuration ne permet pas une automatisation totale, elles peuvent néanmoins donner lieu à la création de processus de traitement clairement définis, partiellement standardisés ou non.

Dans ce sens, ces décisions sont "programmées" d'un point de vue organisationnel. Une caractéristique commune à ces décisions est donc la présence de modèles qui réservent cette notion aux décisions de nature itérative (fréquente), telles que l'approvisionnement, l'affectation, le traitement comptable, facturation, les commandes ...etc.

### 3.1.2. Décisions non programmables<sup>7</sup>

Ces décisions sont faiblement structurées et n'ont pas de modèles stabilisés ni de règles de sélection immuables. Ce sont des décisions qui ne se répéteront pas (exemple : acquisition d'une autre société, liquidation d'une société).

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

## 3.2. Classification selon l'échéance des décisions<sup>8</sup>

### 3.2.1. Décision à long terme

Les décisions à long terme sont étroitement liées au cycle d'investissement des entreprises. Contrairement aux décisions d'exploitation, les délais de prise de décision varient d'un à cinq ans. Les principales caractéristiques de la prise de décision à long terme comprennent les éléments suivants :

- Les résultats peuvent être vus après quelques exercices, mais peuvent ne pas être perceptibles avant une longue période.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Thèse de doctorat de CHABI Tayeb, l'impact de l'information comptable sur la prise de décision dans l'entreprise de production : une approche systémique cas d'un échantillon d'entreprise algériennes, juin 2007, p42.

- Les actions correctives sont difficiles, longues et coûteuses.
- Il peut ne pas être possible d'annuler la décision.
- La préparation de ces décisions prend un temps relativement long.

### **3.2.2. Décision à moyen terme**

Ces décisions engagent l'entreprise sur une période pouvant s'étendre de 1 à 5 ans. Bien qu'elles puissent être révoquées, leur annulation entraîne des coûts plus élevés pour l'entreprise que pour les décisions à court terme.

### **3.2.3. Décision à court terme**

Ce type de décision concerne généralement le cycle d'exploitation de l'entreprise au sein d'un exercice comptable donné. La période de réflexion est généralement limitée à un maximum d'un an. Les principales caractéristiques de la prise de décision à court terme comprennent les éléments suivants :

- Rapidité de prise de décision.
- L'impact des décisions se fait sentir immédiatement mais pas de façon permanente.
- Les actions correctives prennent effet immédiatement et les décisions à court terme ne sont valables que pour une durée limitée.

## **3.3. Classification selon le degré d'incertitude**

On peut classer les décisions en trois types en fonction du degré d'incertitude <sup>9</sup>:

### **3.3.1. Les décisions en avenir certain**

Dans la plupart des situations, ces décisions se caractérisent par un risque quasi nul, car les résultats de la décision sont bien connus et prévisibles. Cependant, il convient de noter que le risque, bien que minime, n'est jamais totalement éliminé. Certaines de ces décisions ont un impact moindre, notamment les décisions commerciales de routine prises au quotidien.

### **3.3.2. Les décisions en avenir incertain**

Il s'agit de variables sur lesquelles l'entreprise n'a pas de contrôle, telles que la complexité de l'environnement. De plus, ces décisions sont fréquemment d'une grande importance.

---

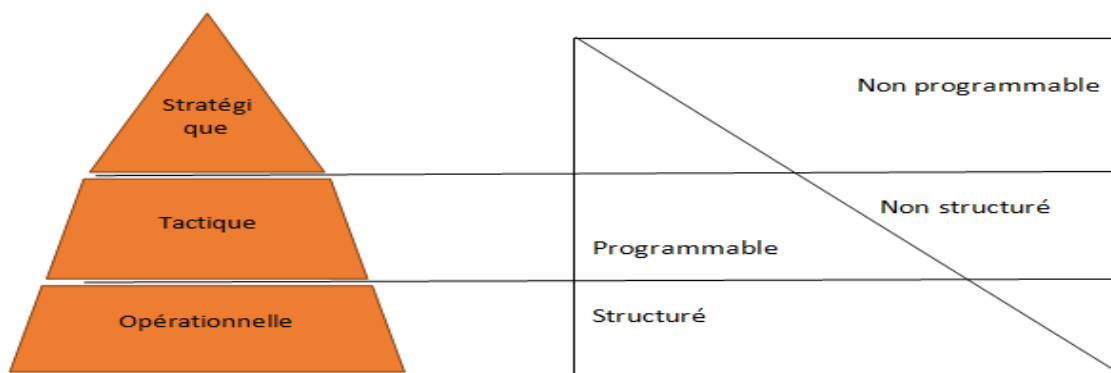
<sup>9</sup> Bressy, G., & Konkuyt, C. (2004). Economie d'entreprise. (No Title)., p92.

### 3.3.3. Les décisions en avenir aléatoire

Il s'agit de décisions pour lesquelles le résultat final ne peut pas être prédit avec certitude à l'avance, mais où différentes probabilités peuvent être attribuées à divers résultats possibles. Dans de telles situations, diverses techniques telles que les arbres de décision et les simulations peuvent être employées pour rationaliser le processus de prise de décision.

## 4. Correspondance entre les décisions<sup>10</sup>

La concordance entre les deux catégories précédemment identifiées, à savoir les décisions non programmées (non structurées) et les programmes (structurées), est illustrée dans le graphique suivant, tel que proposé par J. Bruch.



**Figure 1.1 : Correspondance entre les différentes décisions**

Source : Thèse de doctorat de Chabi Tayeb, « l'impact de l'information comptable sur la prise de décision dans l'entreprise de production : une approche systémique cas d'un échantillon d'entreprise algériennes », juin 2007, page 48.

Il est observé que les décisions stratégiques correspondent aux décisions non programmables, ce qui signifie qu'elles impliquent le traitement de problèmes complexes en se basant sur des critères qualitatifs.

En réalité, la plupart des situations se situent souvent à un point intermédiaire entre les décisions programmées et les décisions non programmées, ce qui caractérise la plupart des décisions tactiques.

Quant aux décisions opérationnelles, elles sont généralement structurées et font appel à des méthodes quantitatives.

<sup>10</sup> Thèse de doctorat de CHABI Tayeb, op.cit., p48.

## **5. Le processus de prise de décision**

Le processus de prise de décision constitue l'un des piliers fondamentaux de toute organisation, car la capacité à prendre des décisions judicieuses est la qualité première de ses dirigeants.

## **6. Concepts de bases sur le processus de prise de décision**

Avant de prendre une décision, il est généralement observé que l'on rassemble tous les faits pertinents et que l'on évalue les différents éléments du problème. On suppose que ce problème a été clairement défini et qu'un ensemble d'alternatives satisfaisantes a été préparé afin d'étudier la manière dont le choix entre ces alternatives peut être effectué de la manière la plus objective possible.

Cependant, il est essentiel de distinguer trois concepts fondamentaux au sein du processus de prise de décision : les alternatives, les états de la nature (événements) et les résultats.

### **6.1. Les alternatives**

Les alternatives regroupent les décisions ou les actions qui sont sous le contrôle d'un décideur. Pour qu'un choix puisse être fait, il est nécessaire qu'il existe au moins deux alternatives possibles. Ces alternatives peuvent revêtir l'une des deux formes suivantes :

#### **➤ Un ensemble discret d'actions possibles**

Dans ce contexte, les objectifs du manager varient en termes de nature, de forme et de configuration. Citons, par exemple, les diverses options pour une entreprise en phase de croissance, telles que l'augmentation de la capacité de production ou la diversification. Dans de tels cas, il s'agit d'un ensemble discret d'actions possibles.

Généralement, les alternatives sont classées en fonction d'un objectif spécifique, et l'alternative qui génère les meilleurs résultats est choisie.

#### **➤ Un ensemble de valeurs dimensionnelles**

Il s'agit du niveau ou de la valeur d'une variable, par exemple, la détermination du nombre de pièces à fabriquer ou du nombre optimal d'employés à embaucher.

Lorsque la valeur d'une variable est déterminée en développant un modèle mathématique décrivant la relation entre la variable étudiée et le critère de sélection de l'alternative, on peut ensuite déterminer la valeur optimale de cette variable en utilisant une technique d'optimisation appropriée. Cela permet d'éviter d'examiner séparément chaque niveau possible de la variable.

### **6.2. Les états de la nature (événements)**

Il existe des variables qui peuvent exercer une influence sur la décision, mais qui sont plus ou moins sous le contrôle du décideur. Dans un problème de décision donné, il peut y avoir une ou plusieurs variables qui représentent des états importants de la nature.

Un événement est l'une des valeurs possibles d'un de ces états de la nature. Les événements sont généralement inévitables, et l'un des défis de la prise de décision réside dans la capacité à les anticiper et à les évaluer de manière adéquate.

- Si la valeur d'un état de la nature est parfaitement connue, on parle de la prise de *décision dans la certitude*.
- Si les événements sont connus en probabilité, on parle de prise de *décision avec risque*. Dans ce cas on assigne une probabilité à chaque événement et on l'utilise dans le processus de prise de décision.
- S'il n'est même pas possible de prévoir la réalisation future des événements on parle de *décision dans l'incertitude*.

### **6.3. Le résultat**

Le résultat correspond à la conséquence qui découle de la réalisation d'un événement après avoir choisi l'une des alternatives. Ainsi, il existe un résultat spécifique pour chaque combinaison d'événement et d'alternative. Ce résultat peut être exprimé de manière quantitative, comme le profit, les coûts ou le volume de production, ou de manière descriptive. La formulation du résultat peut être claire et simple, mais elle peut également être complexe et nécessiter des calculs plus substantiels. <sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Idem, p26,27,28.

## 7. Les phases générales de la prise de décision

D'une façon générale, il est acceptable de distinguer plusieurs phases essentielles dans l'approche d'une décision <sup>12</sup> :

➤ **La première**, Cette étape, qui est évidemment essentielle, consiste à reconnaître qu'il existe un problème, une difficulté, etc. En d'autres termes, il est nécessaire de prendre une décision. Cette nécessité se manifeste généralement lorsque des écarts apparaissent entre ce qui se déroule réellement au sein de l'organisation et les objectifs qui avaient été fixés pour celle-ci. Ces écarts peuvent se manifester de diverses manières :

- Soit que l'organisation ne réalise pas des performances correspondant aux objectifs fixés. Cela se produira soit lorsque le niveau des performances est insuffisant pour atteindre l'objectif, ou bien si les performances ne sont pas réalisées dans la direction de l'objectif ;
- Soit que les objectifs fixés ne sont pas correctement adaptés au potentiel de l'organisation. Cela se produira si les objectifs sont trop difficiles (ou trop faciles) à atteindre, ou bien lorsque apparaîtront des changements internes ou externes à l'organisation.

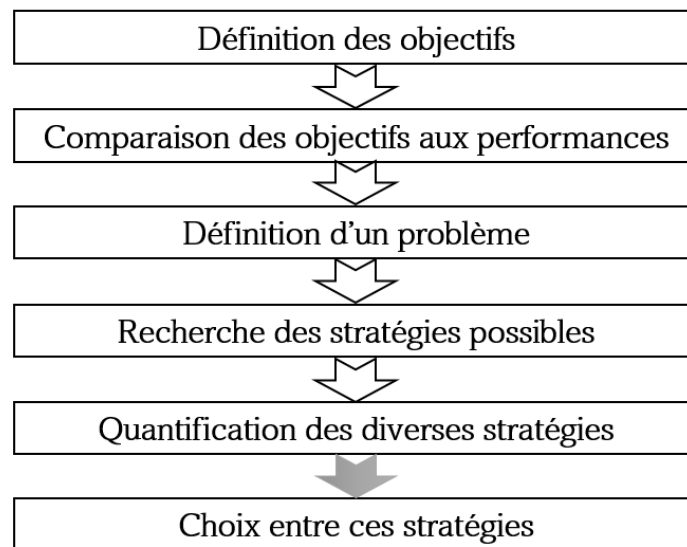
Quoi qu'il en soit, la mise en évidence d'une décision à prendre suppose au préalable que des objectifs précis aient été définis, à partir de valeurs (économique ou non) choisies par les dirigeants.

➤ **La deuxième**, Cette phase consiste à explorer les diverses stratégies ou actions envisageables pour résoudre le problème identifié. Après avoir identifié les facteurs qui influencent la décision, cette étape requiert une grande dose de créativité. Son objectif est de parvenir à quantifier les différentes stratégies ou actions possibles, que ce soit en termes de profit, de coût, d'utilité, etc.

➤ **La troisième**, Enfin, la phase consiste à sélectionner l'action ou la stratégie (parmi celles identifiées lors de la phase précédente) de manière à se rapprocher autant que possible des objectifs fixés. À ce stade, comme nous l'examinerons ultérieurement, le choix sera influencé par les ressources dont dispose le décideur.

<sup>12</sup> Simon, H. A. (1960). The new science of management decision, 1960.

De cette manière, nous pouvons représenter le processus de prise de décision par le schéma simplifié suivant :



**Figure 1.2 : Processus de prise de décision**

Source: HERBERT SIMON HARPER AND BROS: « The new science of management decision », New York, 1960.

## 8. Les acteurs impliqués dans le processus de décision

Les acteurs impliqués dans le processus de décision sont respectivement<sup>13</sup> :

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

Les acteurs qui retiennent notre attention ici sont essentiellement le décideur et l'analyste. Il est important de noter que ces acteurs ne sont pas nécessairement des individus uniques. Le décideur peut représenter une entité collective telle qu'un conseil d'administration ou l'ensemble des responsables au sein d'une entreprise. D'autre part, l'analyste peut faire partie d'une équipe composée d'experts en divers domaines tels que l'ingénierie, les mathématiques, l'économie, la psychologie ou la sociologie. La présence de l'analyste dépend de la sollicitation du décideur, et il peut appartenir au système social en question ou être un bureau d'experts consulté pour l'analyse d'un problème.

<sup>13</sup> Bertrand M, Article. Introduction aux problèmes de décision et d'évaluation. Université de Bruxelles, 2002., p16.

### **8.1.Le décideur :**

Un décideur est un individu ou un groupe d'individus qui, confronté à une situation nécessitant une décision, assume la responsabilité d'évaluer les différentes alternatives envisageables en vue de proposer ou de mettre en œuvre une ou plusieurs solutions. L'une des tâches cruciales du décideur consiste à clarifier ses propres jugements, à les consolider, puis à prendre une décision. Le décideur peut avoir recours à une analyse formelle pour diverses raisons à savoir :

- Le confort psychologique (la sécurité d'avoir une analyse formelle pour corroborer son intuition) ;
- L'utilisation dans une structure ou un protocole de communication ;
- La justification de ses conclusions à d'autres personnes ou à les convaincre du bien-fondé de sa proposition. Dans ce cas, le décideur joue le rôle d'avocat des opinions ;
- La réconciliation des différents points de vue

### **8.2.L'analyste :**

L'analyste joue un rôle essentiel dans la définition du modèle de décision, la gestion du processus décisionnel et la communication des résultats au décideur. Les responsabilités de l'analyste englobent ainsi la formulation du problème ainsi que son analyse qualitative et quantitative. L'interaction entre l'analyste et le décideur est une caractéristique fondamentale du processus décisionnel. Le degré de cette interaction dépend généralement du niveau de connaissance du décideur, de son engagement dans le processus, des règles de décision à appliquer et de la nature du problème. La contribution minimale attendue du décideur à cette interaction comprend le choix de la technique à utiliser, l'évaluation des priorités des critères du problème à l'étude, ainsi que l'examen de la solution proposée par l'analyste après son analyse.

### **8.3.La différence entre le décideur et l'analyste :**

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

Il est important de préciser le rôle de ces acteurs, le tableau suivant illustre bien la complémentarité existante entre le décideur et l'analyste <sup>14</sup>:

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

<b>Le décideur</b>	<b>L'analyste</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Décision</li> <li>▪ Réalité</li> <li>▪ Responsabilité</li> <li>▪ Facteurs d'influence</li> <li>▪ Objectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse</li> <li>▪ Modèle</li> <li>▪ Aide, assistance</li> <li>▪ Fonctions, contraintes</li> <li>▪ Critères d'évaluation</li> </ul>

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

- La décision finale relève de la responsabilité du décideur, tandis que l'analyste est chargé de l'analyse du problème.
- Le décideur opère dans le monde réel, tandis que l'analyste élabore le modèle.
- Le décideur assume la pleine responsabilité de la décision, et l'analyste a pour rôle d'éclairer, d'aider, d'évaluer et de fournir une assistance. En vertu de cette règle, en cas de prise de décision regrettable, le décideur ne peut pas attribuer la responsabilité à un modèle inadéquat ou à un analyste insatisfaisant. Il lui incombe donc de comprendre et d'approuver le modèle proposé.
- Le décideur doit prendre en considération les facteurs d'influence, tandis que l'analyste a pour mission de les traduire dans le langage mathématique du modèle, souvent sous forme de fonctions ou de contraintes.
- Le décideur a des objectifs, et l'analyste les traduit en critères d'évaluation. Il s'agit de la modélisation des préférences du décideur.

## **9. Les sources de la prise de décision**

Au-delà de la simple perception de la situation décisionnelle, les managers, dans leur processus de prise de décision, ont fréquemment recours à plusieurs sources d'information qu'ils utilisent et combinent de manière courante<sup>15</sup> :

<sup>14</sup> Falque, L., & Bougon, B. (2013). Pratiques de la décision-3e éd.: Développer ses capacités de discernement. Dunod., p28.

<sup>15</sup> Merunka, D. (1987). La prise de décision en management. Vuibert, p.19.

### **9.1.L'expérience**

L'expérience joue un rôle significatif dans la qualité du processus de prise de décision. Un grand nombre de décisions deviennent en réalité simples et routinières, car le gestionnaire a déjà fait face à des problèmes similaires par le passé et a une bonne idée de la meilleure manière de les résoudre. Cependant, l'expérience est véritablement précieuse lorsque le problème actuel présente une similitude substantielle avec une situation antérieure. Dans le cas de problèmes complexes, l'expérience aide le gestionnaire à identifier les critères de décision et à évaluer leur importance, mais elle ne suffit pas à elle seule pour choisir la meilleure alternative.

### **9.2.Les politiques standards**

Les organisations établissent souvent des politiques standard ou des règles de prise de décision basées sur l'expérience passée. Par exemple, les résultats des pré-tests de publicités, les tests de produits, la rémunération du personnel ou la gestion de la trésorerie peuvent être interprétés ou fixés en se basant sur des pratiques standards qui ont été calibrées en fonction des expériences antérieures. Cela peut faciliter le processus de prise de décision en fournissant un cadre de référence, mais cela peut également limiter la créativité ou entraver la recherche de solutions originales.

### **9.3.Les données et les faits**

La complexité des phénomènes de gestion amène les gestionnaires à recueillir d'importantes quantités de données concernant les marchés, les produits, les concurrents, les fournisseurs, et plus largement, l'environnement dans lequel ils évoluent. Les recommandations et les plans d'action sont toujours fondés sur des faits concrets. Cependant, l'interprétation de ces faits repose en réalité sur l'expérience ou sur un ensemble d'hypothèses qui ne sont souvent pas clairement formulées. En effet, les gestionnaires interprètent les données et les faits en fonction de leurs expériences et de leurs hypothèses sous-jacentes non explicitées. La qualité des recommandations ou des solutions adoptées dépend donc à la fois de la qualité des données, de l'interprétation des faits et de l'intuition utilisée dans cette interprétation.

### **9.4.Les modèles**

Les modèles d'aide à la décision sont de plus en plus couramment utilisés en gestion. Ces modèles englobent une variété d'applications telles que l'évaluation des produits, la sélection

des marques, la gestion de la production, la prévision, etc. L'utilisation ou la création de ces modèles nécessite de la part des gestionnaires une définition précise des objectifs visés, des critères de décision ainsi que de leurs interactions.

## SECTION 2 : PRISE DE DECISION ET LE MANAGEMENT

### 1. Les modèles et théories de base de la décision

La prise de décision, à l'intersection du management, de la sociologie des organisations et des sciences politiques, est devenue un domaine quasi-disciplinaire à partir des années 50. *Stratégor* (2004)<sup>16</sup> identifie quatre grandes conceptions fondamentales qui ont marqué la littérature sur la prise de décision : le modèle de l'acteur unique ou rationnel, le modèle organisationnel, le modèle politique et le modèle de la poubelle. Ces modèles et théories sont couramment utilisés pour expliquer la prise de décision en gestion. Chacun d'entre eux explique, sous certains aspects, les situations dans lesquelles les gestionnaires prennent des décisions ainsi que le processus qu'ils suivent. Ils sont tous essentiels pour comprendre la complexité de la prise de décision et l'étendue de son champ d'application.<sup>17</sup>

Ces modèles présentent des avantages et des inconvénients. Ils ne sont ni vrais ni faux ; ils mettent simplement l'accent sur un aspect particulier d'un processus complexe. Chaque individu a une relation singulière avec ces différents modèles. Dans la deuxième section, nous tenterons de décrire le processus de prise de décision en mettant en évidence trois modèles couramment suivis par les entreprises : le modèle du décideur unique, le modèle d'organisation et le modèle de la poubelle

### 2. Notion sur les processus décisionnels de l'entreprise

En 1957, un ouvrage intitulé "*La décision : Game vs Décision*"<sup>18</sup> de *Luce et Raiffa* a été publié, et il demeure une référence importante pour les théoriciens de la décision. Cet ouvrage mettait l'accent sur l'état actuel de l'art de la prise de décision et présentait de nombreuses propositions d'extensions et d'applications possibles.

Le processus décisionnel a été étudié dès 1910 par *John Dewey*, qui a proposé un modèle classique de gouvernance. Selon ce modèle, les décisions sont prises par des décideurs qui ont une connaissance parfaite de la situation et de leur environnement. Cela diffère de ce que suppose la théorie classique de la décision.

---

<sup>16</sup> *Strategor* (2004). Politique générale de l'entreprise. Edition Dunod, 4ème Edition, p 625.

<sup>17</sup> Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2006). Management des organisations. De Boeck Supérieur. P 485.

<sup>18</sup> Kast, R. (1993). La théorie de la décision (pp. 61-64). Paris : La Découverte, p7.

Pour approfondir la notion de rationalité, *Herbert Simon* a présenté en 1947 un modèle dans lequel le comportement est au cœur de la psychologie des décideurs. Selon ce modèle de décision, les décideurs en milieu organisationnel sont limités par leur rationalité. Leurs capacités cognitives ne leur permettent pas de comprendre pleinement la complexité de leur environnement ni de collecter toutes les informations nécessaires. Certaines décisions sont prises à un niveau inférieur et sont considérées comme programmables, car elles sont prises de manière routinière et habituelle. En revanche, d'autres décisions prises à un niveau supérieur ne sont pas programmables, car elles requièrent de l'intuition et de la créativité. Par conséquent, les acteurs préfèrent souvent utiliser des heuristiques pour générer des solutions possibles et choisir la solution la plus "satisfaisante", plutôt que de chercher la solution optimale. Le modèle de Simon décrit un processus décisionnel séquentiel, allant de l'identification du problème au traitement des données jusqu'au choix final de la solution.

## **2.1. Le modèle de l'acteur unique ou (rationnel)**

### **2.1.1. Présentation du modèle.**

Ce modèle repose sur l'idée qu'il est impossible pour les acteurs de maximiser leur utilité dans le processus de décision. Plusieurs raisons soutiennent cette assertion :

- La difficulté à traiter l'incertitude.
- L'information disponible est imparfaite.
- Les capacités limitées de traitement de l'information.
- Les acteurs sont en situation d'interdépendance stratégique.

Par conséquent, le modèle suggère que les décisions ne seront pas nécessairement "parfaites" au sens de l'optimisation, mais plutôt "satisfaisantes". Elles résultent d'une exploration séquentielle d'un nombre limité d'alternatives parmi l'ensemble des alternatives possibles, dans le but de parvenir à une solution qui répond de manière adéquate aux contraintes et aux objectifs du décideur.

Les économistes marginalistes ont jeté les bases de la théorie classique de la décision en développant les principes du calcul économique individuel. Selon *F. HAYEK*<sup>19</sup>, cette théorie peut être décrite comme une "*logique pure des choix*", mettant en avant l'idée d'une action

---

<sup>19</sup> B.Kouider (2007). La théorie de la décision : fondements théoriques et outils analytique. Communication, université de Saida.

humaine consciente et d'un comportement rationnel visant à maximiser un résultat jugé bénéfique.

Il repose sur deux hypothèses fondamentales. La première hypothèse stipule que l'acteur économique poursuit un objectif spécifique, tel que la maximisation du profit. La seconde hypothèse postule que l'acteur économique fait preuve de rationalité substantielle, en étant capable d'atteindre ses objectifs dans le cadre des contraintes et des conditions données.<sup>20</sup>

Le modèle rationnel de décision repose sur plusieurs suppositions fondamentales. Il suppose tout d'abord que le problème à résoudre est clairement défini, que l'ensemble de l'information pertinente est disponible, et que tous les acteurs impliqués ont la capacité de traiter cette information de manière adéquate, en ayant connaissance des conséquences associées à chaque alternative. De plus, ce modèle suppose que les considérations politiques internes à l'organisation ne sont pas prises en compte. Ces suppositions impliquent que le processus de prise de décision du décideur suit une séquence d'actions linéaire et bien définie : la définition du problème, l'identification des solutions potentielles, l'évaluation de ces solutions, la sélection d'une solution, sa mise en œuvre, et enfin, le suivi des résultats.

Stephan (2002) suggère que les processus décisionnels se déroulent rarement de manière aussi linéaire que ce que le modèle rationnel de décision suppose. Il remet en question l'idée selon laquelle le décideur peut systématiquement choisir et mettre en œuvre la meilleure alternative en se basant uniquement sur un comportement optimiste. Cette vision optimiste du décideur repose sur un ensemble d'hypothèses fragiles, notamment :<sup>21</sup>

Il est possible d'anticiper à l'avance l'ensemble des solutions potentielles et les résultats spécifiques associés à chacune d'entre elles.

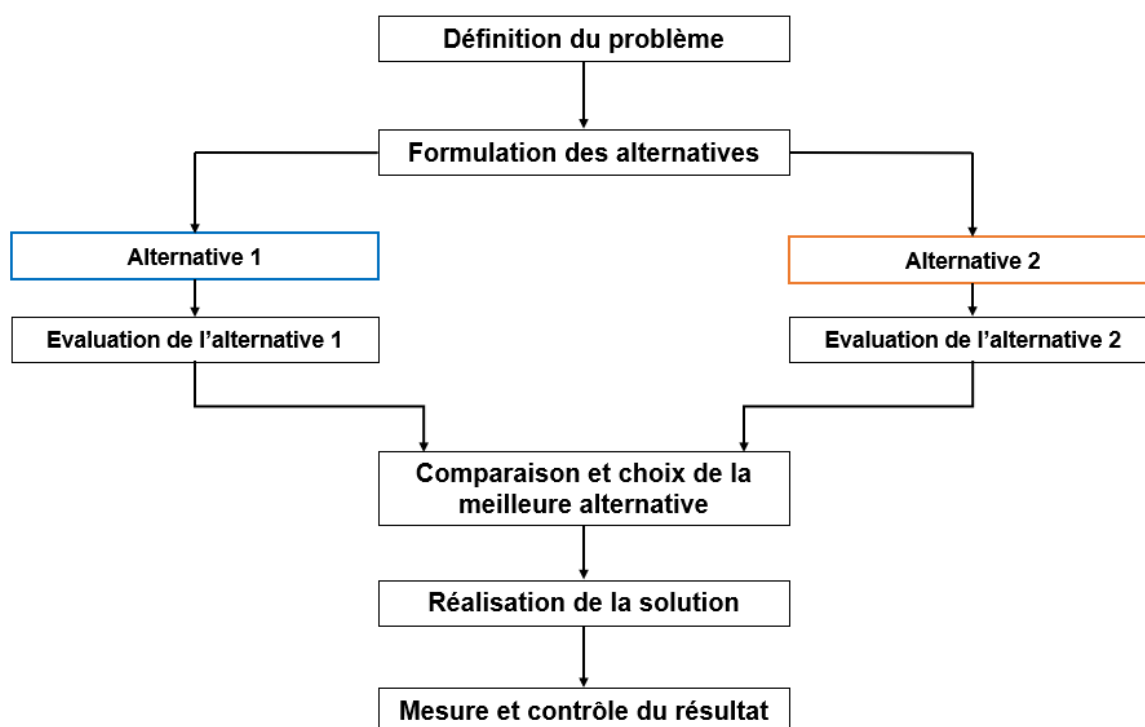
- Une solution optimale existe effectivement parmi les alternatives identifiées.
- Il est possible d'assigner des valeurs numériques aux différentes alternatives, de déterminer les probabilités de leurs résultats, ainsi que leur opportunité relative.
- Les décideurs agissent de manière systématiquement rationnelle, prenant des décisions dépourvues d'émotions, de biais cognitifs, et de considérations politiques.
- Les décisions d'affaires sont principalement motivées par le désir de maximiser les bénéfices.

<sup>20</sup>Simon, H. A. (1992). De la rationalité substantive à la rationalité procédurale. *Revue Pistes*, 3, p 04.

<sup>21</sup>Fitzgerald, S. P. (2002). *Decision making* (pp. 12-16). Oxford: Capstone Publ, p 13

L'étude réalisée par *McKinsey*, qui porte sur 2000 dirigeants d'entreprise, conclut que le modèle rationnel demeure le plus prédominant, en particulier lorsqu'il s'agit de prendre des décisions programmables ou des décisions caractérisées par la certitude ou le risque, car ces situations sont propices à l'utilisation de l'information pertinente et au calcul des probabilités. De plus, McKinsey souligne que le développement des techniques quantitatives pour la prise de décision et l'adoption des nouvelles technologies de l'information jouent un rôle crucial en faveur de l'utilisation de ce modèle <sup>22</sup>.

**Figure1.3 : les étapes de prise de décision<sup>23</sup>**



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

Pour élaborer un schéma décisionnel, il convient de commencer par définir le problème en collectant et en analysant les informations pertinentes, lesquelles serviront de cadre de référence pour le processus de prise de décision. La phase suivante consiste à développer et à évaluer différentes alternatives en tenant compte des répercussions positives et négatives de chacune d'entre elles. Ensuite, le choix parmi les alternatives disponibles s'effectue en se basant

<sup>22</sup>Daft, R. L., & Marcic, D. (2006). Understanding Management, the 5th edition, Thomson Learning, Inc, P215

<sup>23</sup> Thèse de doctorat de CHABI Tayeb, op.cit., p94

sur des critères préalablement établis, en lien direct avec les objectifs organisationnels. Enfin, les alternatives sélectionnées sont mises en œuvre pour parvenir à une résolution du problème.

### **2.1.2. Portée et limites du modèle classique :**

Le modèle d'acteur unique présente plusieurs facettes, et il est largement prédominant dans les domaines de l'ingénierie, de l'économie et des sciences de gestion. Quelle que soit sa variation, il considère la décision comme le résultat du travail intellectuel d'un acteur individuel. Le modèle rationnel unique, qui est en accord avec les principes de l'économie néoclassique, offre de nombreux avantages. Il s'aligne naturellement avec la manière dont les Occidentaux abordent les décisions, et il est particulièrement clair pour ceux qui ont été influencés par la pensée cartésienne, comme les Français formés par Descartes. Ce modèle repose sur l'idée d'une rationalité universelle, basée sur des calculs économiques, et il utilise des formalisations ainsi que des outils mathématiques et des techniques quantitatives. Il s'est révélé efficace pour résoudre des problèmes bien structurés et répétitifs <sup>24</sup>

Une version qualitative de ce modèle, basée sur les avancées de la psychologie cognitive, a ouvert la voie au développement de nouveaux types d'outils d'aide à la décision, notamment en ce qui concerne la représentation des processus de décision. Cependant, le modèle rationnel unique n'est pas exempt de critiques. Tout d'abord, il est souvent considéré comme étant un modèle à sujet unique, c'est-à-dire qu'il ne prend en compte qu'un seul acteur décisionnel, ce qui le rend moins descriptif que normatif. Il répond davantage à la question "Comment devrait-il fonctionner ?" plutôt qu'à celle de savoir comment une décision a été réellement prise ou pourquoi une conclusion particulière a été atteinte.

Deuxièmement, une critique importante provient de l'un des pionniers de l'analyse scientifique du processus décisionnel, *J.G. March*. Il met en avant les hypothèses sous-jacentes à ce modèle.

Le modèle rationnel simple postule que les décisions sont le résultat d'adaptations logiques effectuées par des acteurs individuels. Il suppose qu'une personne seule possède des préférences constantes et stables pour les événements extérieurs. De plus, ce modèle mono-rationnel présume que les changements observés résultent d'une sélection délibérée et libre de la part des décideurs individuels ou collectifs. Il ne tient pas compte de l'existence de conflits

---

<sup>24</sup>STRAEGOR, 4ème édition, Dunod, 2004, P632.

ou de stratégies entre individus ou groupes. Enfin, ce modèle suppose qu'il existe une relation directe entre l'importance des décisions et l'ampleur de leurs conséquences dans le processus de prise de décision, en se fondant sur le principe selon lequel les grandes causes produisent de grands effets. Cependant, il est important de noter que le modèle rationnel simple est souvent limité dans sa capacité à expliquer la réalité en raison de son incapacité à prendre en compte des éléments issus de l'expérience réelle.

## 2.2. Model organisationnel

### 2.2.1. Présentation

Ce model s'inspire de deux grandes théories : théorie de la rationalité limitée de *Simon*, théorie de l'entreprise adaptative de *Cyert et Marche*.<sup>25</sup>

L'hypothèse de la rationalité parfaite a été remise en cause à de nombreuses reprises en 1947, *Simon* s'oppose aux théories classiques.<sup>26</sup> Selon lui, l'idée d'une rationalité parfaite ne correspond pas à la réalité, notamment dans des situations complexes de prise de décision.

*Simon* a observé deux aspects essentiels de la prise de décision. D'une part, il s'est intéressé au comportement psychologique du décideur individuel au moment de la décision. Il a constaté que les décideurs sont limités dans leur capacité à traiter l'information en raison de contraintes cognitives et qu'ils sont influencés par leur environnement.

À partir de ces observations, *Simon* a développé la théorie de la rationalité limitée, qui repose sur deux concepts clés : la rationalité limitée et la satisfaction, cette dernière remplaçant l'optimalité.<sup>27</sup>

La notion de rationalité limitée a été largement étudiée par les économistes, notamment par *Williamson*, et a donné lieu à diverses extensions et modélisations, telles que la "rationalité cognitive" *Walliser (1989)*, la "rationalité interactive" *Ponsard (1994)*, la "rationalité située" *Orléans (1994)*, ou encore la "rationalité procédurale." par le courant de l'économie des conventions (notamment *Favreau dans la Revue Economique 1989*).

<sup>25</sup> Strategor(2004), op cite, P 632.

<sup>26</sup> H.A.Simon (2003),op ,cite , P 6

<sup>27</sup> Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. The American economic review, 69(4), 493-513. , pp 364-368.

La rationalité limitée sous-entend que les individus font face à des contraintes et des limites quant à leur capacité à être complètement rationnels. Dans le contexte d'une organisation complexe, les décideurs disposent d'un temps et de ressources cognitives limités pour traiter l'ensemble des informations nécessaires à leurs prises de décision. Le concept de satisfaction, également connu sous le nom de "solution satisfaisante," implique que les décideurs choisissent la première solution alternative qui répond aux critères minimaux requis pour la décision.

Plutôt que d'examiner toutes les alternatives dans le but d'identifier la décision qui maximiserait leur profit, les décideurs optent pour la première solution qui semble adéquate pour résoudre le problème. Cette approche est motivée par le fait que, dans le cas où une solution meilleure existe, les décideurs ne peuvent justifier le temps et les coûts associés à l'obtention d'informations exhaustives. Par conséquent, la décision est prise :

- Dans le cadre de rationalité limitée : la limite étant déterminée par le temps dont on dispose pour l'information utilisable et la capacité cognitive du décideur.
- Avec une démarche de simple satisfaction au lieu d'un processus d'optimisation.

*Cyert et March* ont construit leur théorie en s'appuyant sur les travaux de Simon, mais leur perspective se concentre sur les objectifs de l'organisation. Ils partent du constat que seuls les individus au sein de l'organisation ont des objectifs personnels, tandis que l'organisation en tant qu'entité n'en possède pas intrinsèquement. Selon leur perspective, les objectifs d'une organisation résultent de négociations ou de compromis entre les différentes coalitions d'individus qui la composent.

Ces négociations entre les coalitions sont ce qui mène à la prise de décision. Les objectifs ainsi poursuivis ne sont pas nécessairement rationnels, mais plutôt le résultat du meilleur compromis possible entre les différentes parties prenantes.

Ainsi, le modèle du comportement décisionnel au sein de l'entreprise selon *Cyert et March* repose sur quatre principes fondamentaux :<sup>28</sup>

- **Le principe de résolution partielle des conflits** : repose sur la reconnaissance de l'existence, au sein de l'organisation, d'un ensemble complexe d'objectifs qui peuvent être en conflit les uns avec les autres. La manière de traiter cette complexité consiste à

---

<sup>28</sup>Huard, P. (1980). Rationalité et identité : vers une alternative à la théorie de la décision dans les organisations. *Revue économique*, 540-572

décomposer les problèmes globaux en problèmes plus simples, à les attribuer à différentes unités, à accepter des critères de solution moins exigeants en termes d'optimalité, et à aborder les divers objectifs de manière séquentielle plutôt que simultanée.

- **Le principe de limitation de l'incertitude** : met en évidence comment, dans un contexte de décision incertain, les prévisions sont souvent reléguées au second plan, et l'accent est mis sur les informations immédiates à court terme, telles que les variations du niveau des stocks. Il encourage également la recherche de moyens pour réduire l'incertitude liée aux comportements de l'environnement en négociant l'adoption de pratiques standardisées.
- **Le principe de recherche des solutions** : explique que la décision est généralement motivée par la survenue d'un problème à résoudre. Cette approche peut être qualifiée de naïve, car elle privilégie en premier lieu les solutions les plus simples. De plus, elle est sujette à des biais, notamment ceux liés à la formation et à l'expérience des décideurs, aux interactions entre les préférences et les prévisions, ainsi qu'aux distorsions de la communication.
- **Le principe de l'apprentissage organisationnel** : met en évidence le fait que la prise de décision est influencée par l'expérience. L'organisation est constamment soumise à un processus d'apprentissage au cours duquel elle ajuste ses objectifs, son attention et ses méthodes de recherche en fonction des enseignements tirés de l'expérience passée.

## 2.2.2. Exemple de modèles organisationnels

### 2.2.2.1. La théorie de la rationalité limitée <sup>29</sup>

Le modèle organisationnel s'appuie principalement sur les travaux de *Herbert Simon*, lauréat du prix Nobel en 1978, et repose sur quatre points essentiels.

- La rationalité limitée de l'individu : L'homme est rationnel, mais sa rationalité est limitée en raison de ses connaissances limitées, de sa mémoire partielle des choix antérieurs, et de sa difficulté à anticiper les événements futurs. Il procède par choix séquentiel et ajuste son niveau d'exigence en fonction des éléments de satisfaction.
- La recherche de solutions satisfaisantes : Face à un problème, le décideur ne cherche pas à trouver la solution optimale, car il manque d'informations et de capacités intellectuelles pour

<sup>29</sup> Strategor(2004), op cite, p 634.

envisager toutes les alternatives. Il se contente de sélectionner la première solution jugée satisfaisante, souvent une solution ancienne.

- L'influence de l'organisation : L'organisation façonne l'environnement psychologique de ses membres en fournissant des stimuli et des directives qui orientent leur comportement. Elle influence les individus par la division du travail, les procédures standard, l'autorité, la communication, l'identité et la loyauté.
- Les décisions organisationnelles : Les individus acceptent de devenir membres de l'organisation et subissent son influence s'ils estiment que cela contribue à la satisfaction de leurs objectifs personnels, qu'ils soient financiers, sociaux ou idéologiques. Les décisions au sein de l'organisation sont interdépendantes, hiérarchisées et influencées par les décisions passées.

En fin, le modèle organisationnel de décision considère à la fois la rationalité limitée de l'individu et l'influence de l'organisation sur les comportements et les choix des membres. Les décisions au sein de l'organisation sont prises en tenant compte de ces éléments, créant un système en équilibre où les avantages offerts par l'organisation motivent la loyauté et la participation de ses membres.

#### **2.2.2.2. La théorie comportementale de l'entreprise**

Les travaux de *Herbert Simon* ont influencé la théorie comportementale de la firme développée par *R.M. Cyert* et *J.G. March*, qui se base sur quatre concepts fondamentaux.

- La coalition d'individus dans l'organisation : L'organisation est vue comme une coalition d'individus ayant des objectifs différents. Les objectifs de l'organisation sont traités comme des contraintes par les individus, créant ainsi des conflits potentiels.
- La recherche de solutions satisfaisantes : En raison de la rationalité limitée, les individus et les groupes n'ont ni le temps ni les moyens de rechercher systématiquement la solution optimale à chaque problème. Ils optent pour la première solution satisfaisante qui répond partiellement aux objectifs.
- La gestion de l'incertitude : L'organisation réagit à l'incertitude de deux manières : en réagissant aux problèmes immédiats de l'environnement par des procédures internes, et en traitant les problèmes non résolus par un processus de recherche. Cette recherche est motivée par un problème, naïve, et influencée par l'expérience, les souhaits et les conflits internes.

- L'apprentissage organisationnel : L'organisation modifie ses objectifs en fonction des résultats précédents et imite d'autres organisations similaires. Elle ajuste également ses règles d'attention et de recherche en fonction des succès et des échecs passés.

En fin, le processus de décision dans la théorie comportementale de l'entreprise implique la fragmentation des problèmes, le traitement séquentiel par différentes parties de l'organisation, la recherche de solutions satisfaisantes, et la prise en compte des compromis résultant de ce processus. Il reflète un modèle organisationnel mettant l'accent sur la routine et la division du travail de décision, avec un caractère dynamique lié à l'apprentissage organisationnel.

### **2.2.3. Portée et limites du modèle organisationnel :**

La contribution majeure du modèle organisationnel à la prise de décision réside dans sa mise en avant de l'importance du processus décisionnel lui-même, au-delà du simple contenu des décisions. Il distingue les décisions opérationnelles des décisions stratégiques, évoluant avec le temps pour devenir une norme dans le développement des grandes organisations<sup>30</sup>.

Ce modèle trouve ses origines chez *F. Taylor* au niveau opérationnel et chez le général *H. Fayol* au niveau du commandement. Il a jeté les bases pour le développement à long terme des grandes organisations, en mettant en place des structures formelles, des plans, et des procédures de gestion. Au fil des années, il a donné naissance à des systèmes de gestion et de planification d'entreprise.

En examinant les pratiques décisionnelles dans le monde réel, H. Simon et ses continuateurs ont souligné l'importance cruciale de l'organisation et des procédures dans le processus décisionnel des entreprises. Ils ont ainsi expliqué pourquoi le comportement réel des décideurs diffère souvent du modèle de décision rationnelle traditionnel. Cependant, il convient de noter que l'utilisation du modèle organisationnel à des fins analytiques peut être complexe. Elle nécessite la compréhension de concepts spécifiques et de données internes complexes telles que les procédures organisationnelles. En outre, ce modèle présente quelques inconvénients à savoir :

- Il ne parvient pas à expliquer les phénomènes liés à l'innovation et aux changements soudains, car il repose largement sur la prise de décision déterminée par les structures et procédures existantes.

---

<sup>30</sup>Strategor(2004), op cite, p637.

- Il demeure imprécis quant à la manière dont les sous-unités interagissent et à leur rôle dans la définition des structures et procédures. En d'autres termes, il conserve une certaine conservativité sur cette question.
- Il suppose souvent que les règles sont strictement suivies, ce qui limite la prise en compte des jeux et des stratégies des membres au sein du processus décisionnel et des outils de gestion de l'organisation.

### **2.3.Le modèle de la poubelle**

Ce modèle descriptif, développé par *Cyert, March et Olsen*, vise à offrir une meilleure compréhension de la complexité du processus décisionnel. Il rejette catégoriquement toute notion de rationalité formelle. Selon ce modèle, chaque occasion de choix est assimilée à une corbeille dans laquelle divers problèmes et solutions sont ajoutés au fur et à mesure de leur émergence. Le mélange de ces éléments au sein d'une corbeille donnée dépend des caractéristiques des problèmes qui y sont inclus, de leurs étiquettes, de la nature des problèmes entrants, ainsi que de la fréquence à laquelle les corbeilles sont vidées. Ces quatre flux interagissent de manière aléatoire, et seule une fraction minimale des solutions générées est finalement intégrée dans la décision finale. De plus, ce modèle suggère que les participants perçoivent les problèmes comme des opportunités pour mettre en œuvre leurs solutions préférées, basées sur leur expérience et leur style personnel.

En termes plus simples, ce modèle considère qu'une décision est le résultat ou l'interprétation de plusieurs facteurs relativement indépendants au sein d'une organisation. Il postule qu'une décision découle d'une combinaison partielle et en partie aléatoire de quatre facteurs, à savoir : <sup>31</sup>

1. L'opportunité du choix correspond à l'occasion qui nécessite une décision.
2. La solution est en quête de problèmes à résoudre.
3. Les participants s'engagent dans le processus décisionnel en fonction de l'attribut de la décision et de leur disponibilité.
4. Les préoccupations des individus à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation sont également prises en compte.

#### **2.3.1. Caractéristiques**

Le modèle de la "poubelle", formulé par *J. March, M. Cohen et J. Olsen*, offre une perspective intrigante sur le processus de prise de décision au sein des organisations. Dans ce

<sup>31</sup>Charron, J. L., & Sépari, S. (2007). Management, Manuel et applications ,p127.

modèle, les décisions sont comparées à des déchets jetés dans différentes poubelles, chacune étant déterminée par son contenu et les étiquettes qui lui sont attribuées. Les décisions émergent à partir d'une combinaison aléatoire de rencontres fortuites, de problèmes en attente, de solutions prêtes à être utilisées et de participants plus ou moins préoccupés.<sup>32</sup>

Lorsque les objectifs, les problèmes et les moyens sont en accord, les décisions semblent inaccessibles et insolubles, plongeant les décideurs dans une période d'incertitude et d'ambiguïté. Dans ces conditions, le modèle de la "poubelle" prend tout son sens, décrivant de manière réaliste le processus décisionnel. Il est particulièrement pertinent dans les situations où l'environnement est mal compris, avec des acteurs clés intervenant sporadiquement, occupés par d'autres priorités.

Bien que ce modèle puisse sembler chaotique, il reflète le caractère aléatoire du processus décisionnel. Les décisions sont prises sans nécessairement résoudre les problèmes sous-jacents, et des solutions peuvent être proposées même lorsque le problème n'existe pas réellement. Le modèle de la "poubelle" s'oppose fermement aux hypothèses du modèle décisionnel rationnel, remettant en question l'idée selon laquelle les objectifs sont clairs, les alternatives sont connues à l'avance et les décisions sont prises de manière objective en fonction de critères prédéfinis.

Au lieu de cela, ce modèle met en lumière la nature sociale et contingente de la prise de décision, soulignant que les décisions sont souvent le résultat d'interactions complexes et imprévisibles entre les membres de l'organisation. Il propose une perspective où les décisions émergent d'une arène où les conflits, les différences et les contextes jouent un rôle central. Ainsi, ce modèle présente les décisions comme des constructions sociales de la réalité organisationnelle.

### **2.3.2. Portée et limites du modèle de la poubelle**

Le modèle de la poubelle présente plusieurs traits remarquables<sup>33</sup>:

---

<sup>32</sup> STRATEGOR , 4ème édition, Dunod, 2004, p641.

<sup>33</sup>STRATEGOR , OP.CIT P.642.

- **Écart par rapport aux paradigmes traditionnels** : Contrairement aux modèles traditionnels qui considèrent la prise de décision comme la résolution de problèmes par le choix d'une solution adéquate, le modèle de la "poubelle" s'en écarte résolument. Il ne repose pas sur des procédures rationnelles pour résoudre des problèmes ni sur des négociations politiques pour trouver des solutions.
- **Explication de phénomènes courants** : Ce modèle offre des explications pour des phénomènes courants, tels que la prise de décisions qui ne résolvent pas les problèmes visés, l'adoption de solutions à la mode même en l'absence de problèmes, la persistance de problèmes non résolus (appelés "serpents de mer"), ou encore des décisions prises sans attribution claire à un décideur spécifique.
- **Vision globale et interconnectée** : Contrairement à l'idée intuitive selon laquelle une décision est un événement isolé et important, le modèle de la "poubelle" considère une décision donnée comme faisant partie d'un réseau interconnecté de problèmes, de solutions et de participants. Ainsi, une décision spécifique peut être influencée par d'autres problèmes en cours, par la disponibilité des participants ou par des solutions préexistantes. Ce modèle met en évidence le rôle central des éléments structurels, à la fois formels et informels, dans le flux global de décisions.

Le modèle de la "poubelle" remet en question la notion de décision décisive en mettant en avant une vision anarchique de l'organisation. Cette perspective a donné lieu à une évaluation différente de l'organisation, mettant l'accent sur les actions plutôt que sur les décisions. Il suggère que nous pourrions accorder trop d'importance à la conscience des décisions commerciales.

Dans ce modèle, les organisations semblent être le théâtre d'une sorte de conspiration presque aléatoire, où des acteurs agissent conformément à des règles, des programmes, des coutumes, des croyances et des idéologies. Les décisions sont rares et peuvent parfois être rétrospectivement rationalisées par les gestionnaires pour justifier leurs actions devant leurs pairs, superviseurs ou parties prenantes externes.

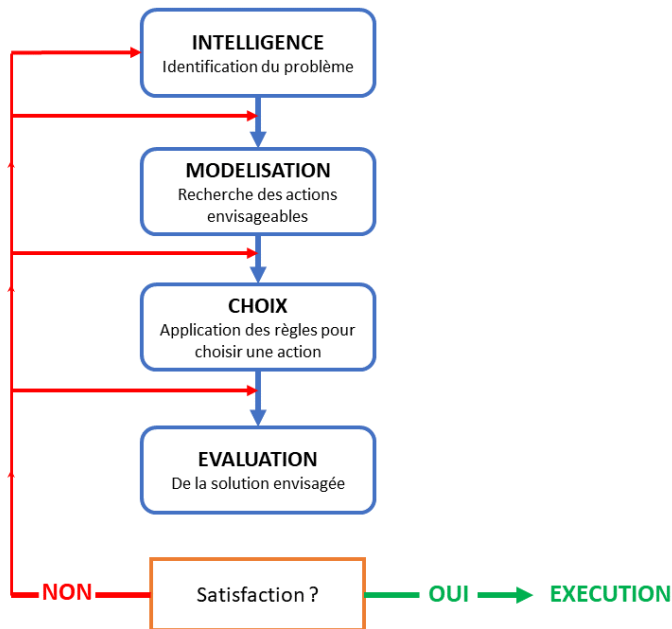
Bien que ces idées audacieuses puissent ne pas être entièrement comprises ou acceptées, elles soulèvent une question cruciale : les affaires ne se résument pas uniquement à la prise de décisions stratégiques. Au contraire, il s'agit de superviser et de guider les processus que nous venons de décrire, tout en influençant la formation des structures à travers des stratégies.

Vu sous cet angle, le modèle de la "poubelle" montre que la gestion n'est pas un processus strictement organisé, politique ou chaotique. Il s'agit plutôt d'une composante d'un processus plus vaste, et il est plausible que des leaders expérimentés puissent en tirer parti pour en maximiser l'utilité.

**2.4. Le processus décisionnel du modèle systémique (modèle IMC) :**

Une analyse du processus décisionnel basée sur les travaux d'Herbert Simon permet d'améliorer notre compréhension de la manière dont les différentes étapes de la prise de décision se déroulent. Herbert Simon identifie quatre phases distinctes dans ce processus : l'intelligence, la modélisation, la sélection et l'évaluation <sup>34</sup>.

**Figure 1.4 : processus de prise de décision (H. Simon)<sup>35</sup> :**



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

**• Phase d'intelligence**

La première étape du processus de prise de décision consiste à identifier et à diagnostiquer les problèmes potentiels. Les décideurs doivent enquêter sur leur environnement, formuler clairement les problèmes à mesure qu'ils surviennent, et reconnaître les conditions

<sup>34</sup>Fallery, B., Rowe, F., & Kalika, M. (2012). Systèmes d'information et management des organisations: Cas et applications (No. hal-01664039). , p 57.

<sup>35</sup> Ibid.

dans lesquelles ces problèmes se manifestent. Cette reconnaissance se fait grâce à la collecte d'informations, permettant ainsi de détecter les situations nécessitant des décisions, qu'elles soient d'ordre économique, technique, politique ou social. En somme, cette étape revient à construire une image de la réalité en identifiant les déséquilibres entre ce qui se passe, ce qui est réel, et ce qui devrait se passer.

- **Phase de modélisation**

La deuxième phase, connue sous le nom de conception de solutions, consiste à identifier et à évaluer toutes les solutions alternatives que l'entreprise pourrait envisager. Cette étape implique une phase de conceptualisation où les décideurs recherchent et collectent les informations nécessaires, comprennent les problèmes, et développent des solutions de manière créative. Dans cette phase, les décideurs doivent explorer différentes actions possibles, en prenant en compte les dépendances entre ces variables, afin de trouver des opportunités et d'analyser les avantages potentiels. La solution finale devrait être une stratégie pratique qui permet de contrôler de manière opportune et discernable les variables sous contrôle de l'entreprise.

- **Phase de sélection**

La troisième phase, connue sous le nom de sélection, vise à déterminer la solution préférée en se basant sur les performances attendues et sur la contribution de chaque solution à leur réalisation. Cette phase implique la mise en œuvre des objectifs sélectionnés, ce qui permet d'évaluer chaque solution identifiée en fonction du modèle établi. Il est important de noter que cette phase suppose que les décideurs ont spécifié des critères de sélection, et la décision de prioriser un critère dominant ou de prendre en compte plusieurs critères différents dépend de l'application de ces critères.

- **Phase de contrôle**

À ce stade, la solution est considérée comme satisfaisante, et les représentants de l'entreprise évaluent ensuite si les choix effectués doivent être confirmés ou si le processus de prise de décision doit être remis en question. Pour ce faire, un bilan est créé, permettant

d'équilibrer les mesures prises précédemment. Il est important de noter que l'une ou l'autre de ces trois phases peut être revisitée en fonction de la validation de la solution choisie. Ainsi, le processus décisionnel est itératif, et ces décisions évoluent au fil du temps. Contrairement à l'approche classique qui suppose un processus linéaire, ce modèle intègre des boucles de rétroaction qui favorisent l'amélioration continue. Après l'étape d'évaluation finale, les décisions prises sont synthétisées dans un programme d'action qui est ensuite communiqué aux personnes et aux services concernés. L'application de ces programmes et leurs résultats font l'objet de contrôles permettant une évaluation rétrospective, mais ces choix ne sont pas nécessairement définitifs et peuvent être ajustés en conséquence.

### **3. L'importance de la décision dans l'organisation**

Les experts en gestion s'accordent pour affirmer que la prise de décision représente l'une des activités de gestion les plus cruciales. En fait, elle est souvent considérée comme la plus essentielle de toutes les activités de gestion (Drucker, 2010 ; Mintzberg, 2008 ; Simon, 1997).<sup>36</sup>

La raison fondamentale de l'importance de la prise de décision réside dans sa capacité à optimiser l'utilisation des ressources disponibles pour atteindre les objectifs de l'organisation. Les ressources dont dispose une organisation englobent les personnes, l'argent, les matériaux, les machines, les méthodes et les marchés.

Il est important de noter qu'en l'absence de prise de décision, toutes ces ressources seraient gaspillées. Les dirigeants sont ainsi tenus de prendre des décisions judicieuses afin d'utiliser au mieux toutes ces ressources pour la réussite de l'organisation. La prise de décision joue un rôle central dans la capacité de l'organisation à relever les défis et à résoudre les problèmes qui se posent au quotidien.

Parfois, une prise de décision rapide et adéquate peut contribuer à résoudre de nouveaux problèmes et à atteindre les objectifs fixés. Que ces décisions soient majeures ou mineures, elles participent toutes à la croissance et à l'essor de l'organisation. En fin de compte, la prise de décision est un élément clé qui favorise la croissance continue de l'organisation.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Lunenburg, F. C. (2010). Group decision making. In National Forum of Teacher Education Journal (Vol. 20, No. 3, pp. 1-7). , p 01.

<sup>37</sup>A.A abbasi(2014) .Principales of Decision Making », Edition Merhan university of Engineer et technology Jamshoro, p 15.

Ainsi, la prise de décision rationnelle contribue à aider l'organisation à atteindre rapidement tous ses objectifs, en améliorant l'efficacité de l'organisation. **Mais qu'est-ce que l'efficience ?**

L'efficience peut être définie comme le rapport entre les coûts et les bénéfices. Une meilleure efficience est obtenue lorsque des rendements élevés peuvent être réalisés à moindre coût, ce qui se traduit par des performances supérieures à des coûts moindres. La prise de décision rationnelle favorise l'innovation en encourageant le développement de nouvelles idées, produits, et processus. Cette innovation crée un avantage concurrentiel pour l'organisation. De plus, la prise de décision rationnelle contribue à améliorer le moral des employés, les motivant à prendre des décisions judicieuses. En fin de compte, cela peut se traduire par des avantages financiers et d'autres avantages pour les employés.<sup>38</sup>

La prise de décision peut également servir d'outil fondamental pour évaluer la performance des dirigeants. La performance managériale est souvent mesurée en fonction des résultats obtenus : si les résultats sont positifs, cela reflète favorablement sur le manager, tandis que des résultats négatifs peuvent être associés à un manager moins performant.

#### **4. Les fonctions de l'entreprise**

Pour être efficace, une entreprise doit répartir de manière adéquate toutes les tâches qui doivent être correctement exécutées et mettre en place une structure spécialisée. Chaque individu au sein de l'entreprise doit jouer un rôle clairement défini. En général, plus une entreprise est importante, plus sa structure organisationnelle doit être précise. Dans une petite entreprise, le chef d'entreprise est souvent responsable d'une variété de tâches telles que le recrutement, la vente, la comptabilité, etc. Cependant, à mesure que les problèmes techniques, commerciaux et financiers deviennent plus complexes et diversifiés, une entreprise de taille plus importante nécessite une organisation plus efficace.

De nombreuses tâches au sein de l'entreprise peuvent être regroupées en ensembles homogènes du point de vue de leurs objectifs. Ces groupes de tâches interdépendantes visant à atteindre un même objectif sont appelés "fonctions". Au début du siècle, Henri Fayol, un ingénieur français, a identifié six fonctions essentielles de l'entreprise, qui sont exceptionnellement importantes :

---

<sup>38</sup>A. A. Abbasi(2014),Ibid ,p 15.

- La fonction technique (production, transformation, etc.),
- La fonction commerciale (achats, vente, etc.),
- La fonction financière (recherche et gestion des capitaux),
- La fonction sécurité (protection des biens et des personnes),
- La fonction comptable (établissement des documents comptables, calcul des coûts, etc.),
- La fonction administrative (direction, prévision, coordination et contrôle).

On ne retrouve pas forcément toutes ces fonctions dans toutes les entreprises. De plus, cette police convient à la scène industrielle du début du siècle et aux entreprises. Les actuels présentent des parties qui révèlent de nouvelles fonctions telles que :

En effet, toutes les entreprises ne nécessitent pas nécessairement toutes ces fonctions, et il est important de noter que cette classification est d'avantage adaptée à l'ère industrielle du début du siècle. Les entreprises contemporaines présentent souvent de nouvelles fonctions ou domaines d'activité, tels que :

- La fonction recherche et développement (R&D), qui se consacre aux études et à la recherche pour l'innovation.
- La fonction qualité, chargée de garantir que les produits livrés respectent des normes de fabrication élevées.
- La fonction des ressources humaines (RH), qui gère les aspects liés aux salaires, au recrutement, à la formation, et au développement du personnel.

Effectivement, l'importance de chaque fonction au sein d'une entreprise peut varier en fonction du contexte économique, social et industriel. Les décennies que vous avez mentionnées illustrent comment les priorités des entreprises peuvent évoluer en réponse à des circonstances changeantes. Par exemple :

- Dans les années 60, l'accent était mis sur la production pour répondre à la demande croissante de biens de consommation.
- Les années 70 ont été marquées par des crises économiques, ce qui a conduit à une réflexion sur la gestion financière et la réduction des coûts.
- Les années 80 ont vu l'émergence de la déréglementation, ce qui a transformé la manière dont les entreprises opéraient.

- Les années 90 ont été marquées par une préoccupation croissante pour l'équilibre social et l'impact environnemental, ce qui a donné naissance à des fonctions liées à la responsabilité sociale des entreprises.

Dans les grandes entreprises en particulier, il est possible qu'une fonction puisse être associée à plusieurs départements. En revanche, dans une entreprise de taille plus modeste, un service peut être en mesure de s'engager dans des activités liées à plusieurs fonctions, bien que cela puisse être limité dans sa portée.<sup>39</sup>

## 5. La relation de la décision avec les différentes fonctions de l'entreprise

Les décisions sont prises au sein de tous les postes de direction, notamment dans les domaines de la planification, de l'organisation, de la coordination, du contrôle, de la supervision, ainsi que d'autres questions connexes relatives aux divers domaines fonctionnels. Ce processus de prise de décision implique un certain nombre d'étapes. Il convient de noter que le succès ou l'échec d'une organisation repose en grande partie sur la qualité de ses décisions. En effet, dès lors qu'un dirigeant opte pour une décision précipitée ou erronée dans une question d'importance, cela peut mettre en péril la pérennité même de l'organisation.

Le design revêt une fonction fondamentale et déterminante, sur laquelle repose l'intégralité des fonctions administratives. Il joue un rôle prépondérant dans la définition des objectifs futurs de l'entreprise à l'instant présent.<sup>40</sup>

Conformément à la définition de *Koontz et O'Donnell*<sup>41</sup>, la planification peut être définie comme le processus de prédétermination des actions à entreprendre, de la manière dont elles doivent être exécutées, du moment de leur exécution, et des individus ou des entités responsables de leur mise en œuvre. Lorsqu'il s'agit de prendre des décisions en matière de planification, le gestionnaire dispose de plusieurs options ou plans parmi lesquels choisir. Il est indubitable que c'est précisément au sein de ce processus décisionnel que la planification parvient à sélectionner la méthode de travail optimale

L'organisation peut être définie comme le processus visant à déterminer la structure et à répartir les responsabilités au sein d'un groupe de personnes en vue d'atteindre les objectifs prédéfinis dans la conception organisationnelle. La prise de décision est intrinsèquement liée

---

<sup>39</sup>[https://www.lefrancaisdesaffaires.fr/wp-content/uploads/2016/05/fonctions\\_entreprise.pdf](https://www.lefrancaisdesaffaires.fr/wp-content/uploads/2016/05/fonctions_entreprise.pdf)

<sup>40</sup> Rajput, B. L., Mahajan, D. A., & Agarwal, A. L. (2017). An empirical study of job satisfaction factors of masons working on construction projects in Pune. *IUP Journal of Management Research*, 16(1), 36, p 6.

<sup>41</sup> Singla, R. K. (2010). *Business organisation and management*. FK Publications, p146.

au fonctionnement de l'organisation à plusieurs égards, notamment l'identification et la création des activités nécessaires pour réaliser les objectifs, la consolidation des différentes fonctions, la création des postes de travail requis, la division du travail et la coordination. Toutes ces décisions offrent un éventail d'options et la capacité de façonner la structure organisationnelle conformément sur le plan établi.<sup>42</sup>

Une fonction de coordination peut être définie comme l'ensemble des décisions qu'un gestionnaire doit prendre afin d'harmoniser et de coordonner de manière cohérente toutes les activités, fonctions et interactions entre les individus, dans le but de parvenir à l'unité des opérations et d'atteindre les objectifs préalablement établis par l'organisation<sup>43</sup>.

La fonction de gestion se décompose en trois sous-fonctions distinctes : la motivation, la communication et le management. Dans cette responsabilité, le gestionnaire est confronté à la tâche de déterminer le style de prise de décision à adopter de manière à susciter l'admiration et la coopération de ses subordonnés. Il doit également prendre des décisions sur la manière et le moment opportun pour communiquer, ainsi que sur les motivations nécessaires pour chacun des individus concernés.<sup>44</sup>

La fonction de contrôle a pour vocation d'identifier les divergences entre les objectifs initialement définis et les résultats effectivement obtenus. En cas de déviations constatées, le gestionnaire est alors confronté à la prise de décision quant aux mesures à prendre pour corriger ces écarts.<sup>45</sup>

Il est manifeste que la prise de décision revêt une importance cruciale, particulièrement pour les gestionnaires, ainsi que pour l'ensemble de l'entreprise, car elle transcende toutes les fonctions au sein de l'organisation.

---

<sup>42</sup>R.k.Singla(2010),op cite ,p 06.

<sup>43</sup>R.D. Agarwal (2007), op cite, p 07.

<sup>44</sup>R.K.singla (2009),op cite ,p95.

<sup>45</sup>R.K.singla (2009), idem, p95

## **Conclusion**

Ce chapitre nous a offert l'opportunité d'illustrer que la prise de décision est une composante indissociable de la vie organisationnelle et du travail des gestionnaires. En effet, la décision découle fondamentalement d'un choix parmi diverses options ou solutions possibles.

Nous avons exposé les différentes classifications de la décision, telles que proposées par différents auteurs, en détaillant les caractéristiques de chaque type de décision. De plus, nous avons identifié les acteurs impliqués dans le processus de prise de décision.

En outre, nous avons présenté divers modèles de processus décisionnels. Dans un premier temps, nous avons examiné le modèle de l'acteur unique, où nous avons établi que le décideur se caractérise par une rationalité substantielle. Ensuite, nous avons abordé le modèle organisationnel, mettant en lumière la notion de rationalité limitée, notamment selon Herbert Simon. Nous avons également exploré le modèle de la "poubelle" de March, tout en n'omettant pas d'analyser le processus décisionnel du modèle systémique (modèle IMC).



## **CHAPITRE N° 2 :**

# **LES TECHNIQUES, LES FACTEURS ET LE SYSTEME D'INFORMATION POUR LA PRISE DE DECISION**

## **Chapitre n° 2 : les techniques, les facteurs et le système d'information pour la prise de décision**

### **Introduction**

La prise de décision occupe une position centrale dans le domaine du management, étant omniprésente dans toutes les facettes de l'organisation, notamment la planification, l'organisation, le commandement et le contrôle. Elle représente à la fois un élément inextricable de la gestion d'une entité et une composante prépondérante du travail de tout gestionnaire. Au sein de l'entreprise, les gestionnaires, à tous les échelons hiérarchiques, sont constamment amenés à prendre des décisions de diverses ampleurs et implications. Ces décisions peuvent revêtir un caractère routinier, tel que la passation d'une commande de matières premières ou de fournitures, ou revêtir un caractère plus complexe et stratégique, tel que l'entrée sur un nouveau marché. Toutefois, quel que soit leur degré de complexité, ces décisions suivent généralement un schéma commun, consistant à identifier le problème, à analyser et à générer des solutions, à les évaluer en vue de la sélection finale qui constitue la décision proprement dite. Subséquemment, cette décision doit être mise en œuvre par le biais d'une série d'actions coordonnées. À chaque étape de ce processus décisionnel, le gestionnaire requiert des données et des informations provenant de multiples sources, tant internes qu'externes à l'entreprise.

Comme le souligne *UStudy* (2010), "La qualité des décisions dépend directement de la qualité des informations disponibles." Ainsi, il incombe aux gestionnaires de créer un environnement propice à la production et à la maintenance d'informations de haute qualité. Dans cette optique, la première section de cet exposé se penchera sur les techniques de prise de décision, la deuxième section examinera les facteurs qui influencent le processus décisionnel, tandis que la troisième section mettra en lumière le rôle essentiel des données et de l'information dans ce processus décisionnel.

## SECTION 1 : TECHNIQUES, FACTEURS ET OBSTACLES DE LA DECISION.

### 1. Technique Qualitative de prise de décision.

Des études récentes ont mis en évidence l'incorporation de l'intuition dans la majorité des fonctions de direction. *Agor* (1989) a relevé que l'utilisation des facultés intuitives est fréquente dans de nombreuses situations professionnelles : <sup>46</sup>

- Une importante incertitude est présente.
- Il y a peu d'antécédents pour orienter les actions face aux nouveaux défis et tendances émergentes.
- Les données sont rares ou non disponibles.
- De multiples alternatives sont envisageables, toutes étant viables et en adéquation avec les faits établis.
- Le temps disponible pour la prise de décision est restreint, et la pression pour prendre une décision s'intensifie.

L'expérience préalable d'un manager représente une base essentielle et précieuse dans le processus décisionnel. Cependant, lorsque des situations similaires se reproduisent, le manager peut s'appuyer sur les décisions prises par le passé et envisager des solutions analogues. Conformément à la théorie de *Simon* (1987), un gestionnaire expérimenté conserve en mémoire une grande quantité de connaissances acquises par le biais de la formation et de l'expérience, organisées en réseaux d'informations. C'est pourquoi il est en mesure de comprendre la situation et de formuler une réponse appropriée bien plus rapidement que les novices. <sup>47</sup>

Avant de prendre une décision ou de résoudre un problème, de nombreux managers prennent en considération les avis et les perspectives de divers groupes ou parties prenantes au sein de l'organisation. Nous avons identifié les avantages inhérents à la participation des individus dans le processus décisionnel. <sup>48</sup>

Les faits constituent une base solide pour la prise de décision, et leur utilisation est particulièrement bénéfique lorsque ces faits sont disponibles et suffisants pour résoudre le problème. Les gestionnaires sont confrontés à des limitations dans leur capacité à prendre des décisions lorsque les faits pertinents ne sont pas accessibles. <sup>49</sup>

<sup>46</sup> Agor, W. H. (1989). *Intuition in organizations: Leading and managing productively*. Sage Publications, Inc. p 128.

<sup>47</sup> A.Damak(2004),op cite , p 04.

<sup>48</sup> Murugan, M. S. (2007). *Management principles and practices*. New Age International , p 110,

<sup>49</sup> Lucita, M. (2007). *Nursing: Practice and Public Health Administration* , p 36.

Il arrive parfois que les gestionnaires adoptent une approche de suivi et d'imitation des décisions prises par les dirigeants de grandes entreprises. Ces grandes entreprises se distinguent généralement par leur position dominante sur le marché, leur forte compétitivité, leur importante part de marché et leur capacité à prendre des décisions efficaces.

De manière générale, cette approche de prise de décision, adoptée par les dirigeants de petites et moyennes entreprises (PME) à la recherche d'une meilleure position sur le marché, repose sur la conviction que certaines décisions clés sont déjà prises par la direction de l'entreprise en question.<sup>50</sup>

## **2. Techniques quantitatives de prise de décision.**

La programmation linéaire est une technique à la fois simplifiée et complexe qui s'avère efficace pour résoudre des problèmes commerciaux, notamment lorsque le temps est un facteur pressant. D'autre part, les arbres de décision représentent un outil scientifique sophistiqué qui permet aux gestionnaires de représenter et de traiter des problèmes sous forme de diagrammes structurés (composés de racines, de branches et de feuilles). Ils sont particulièrement utiles dans des environnements incertains, surtout lorsque la situation est complexe et que l'issue dépend des résultats du premier cas. Au sein de cet arbre de décision, les responsables peuvent visualiser l'ensemble des alternatives disponibles, évaluer les risques associés et anticiper les résultats potentiels de chacune d'entre elles.

La théorie des jeux constitue également un outil précieux pour faciliter la prise de décision, notamment lorsqu'il s'agit de répondre à des enjeux de concurrence au sein de l'entreprise. Cette théorie fournit un cadre permettant de déterminer, dans certaines conditions, la stratégie qui permettra de maximiser les gains ou de minimiser les pertes, indépendamment de la concurrence présente.<sup>51</sup>

La théorie des probabilités est également un outil statistique fondamental, employé par des professionnels et des experts. Elle repose sur l'expérience pour estimer la probabilité que certains événements se produisent selon des modèles prévisibles.

La théorie des files d'attente, communément appelée théorie du traitement par lot, simplifie la gestion des capacités et trouve des applications dans la résolution de problèmes liés à des postes de travail tels que les comptoirs d'embarquement dans les aéroports, les

---

<sup>50</sup>Rudani, R. B. (2020). Principles of management. McGraw-Hill Education, p119

<sup>51</sup> C. R. Kothari (2009), op cite, p295.

distributeurs automatiques et les serveurs centraux. En pratique, les demandes des clients surviennent à des moments variables, et la durée des tâches varie d'une à l'autre, voire d'un client à l'autre. La théorie des files d'attente utilise des concepts probabilistes pour estimer des paramètres tels que la longueur moyenne de la file d'attente, le temps d'attente moyen, et l'utilisation des stations de service. Ces estimations aident les gestionnaires à déterminer la capacité la plus économique, tout en équilibrant les exigences du service à la clientèle et les coûts associés à l'augmentation de cette capacité.<sup>52</sup>

Les technologies de gestion de projet englobent des méthodologies telles que le chemin critique (CPM) et la technique d'évaluation et de revue des programmes (PERT). Elles sont utilisées pour la planification, le suivi et l'exécution de projets temporaires. Ces outils d'aide à la décision permettent de coordonner les échéances, ce qui permet de déterminer la séquence logique dans laquelle les différentes activités doivent être menées à bien.

En appliquant ces méthodes, il devient envisageable de réaliser avec succès des projets d'envergure conséquente et de grande complexité, tout en respectant les délais établis et en contrôlant les coûts.<sup>53</sup>

La simulation est une méthode qui permet d'analyser le comportement d'un système. Elle se révèle particulièrement précieuse dans des environnements artificiels complexes où plusieurs scénarios alternatifs peuvent être évalués.<sup>54</sup>

Effectivement, il existe toute une gamme d'autres outils quantitatifs adaptés à des problèmes spécifiques. Ces outils sont conçus pour répondre à des besoins particuliers en matière d'analyse et de résolution de problèmes, en fonction des caractéristiques et des exigences propres à chaque situation. Ils peuvent englober des méthodes statistiques avancées, des techniques de modélisation mathématique, des logiciels de simulation, des approches d'optimisation, ainsi que de nombreuses autres options. Le choix de l'outil approprié dépend généralement de la nature du problème à résoudre et des données disponibles pour l'analyse.

---

<sup>52</sup>C.R Kothari (2009) ,op cite , p 297.

<sup>53</sup>R B. Rudani(2013), idem , 158.

<sup>54</sup>M.S Murugan(2007), op cite ,p 115.

## **SECTION 02 : FACTEURS DE LA DECISION**

### **1. Facteurs essentiels pour une décision efficace**

Selon *CANNON*, *BOWER* et *BELLE*, l'efficacité de la décision est caractérisée par les facteurs suivants <sup>55</sup> :

#### **1.1. Flexibilité (ou souplesse)**

Le contexte de prise de décision se distingue par l'absence de structure claire, une dynamique constante et une complexité intrinsèque, ce qui requiert une grande souplesse et adaptabilité de la part du manager.

#### **1.2. Rapidité (disponibilité du temps)**

Une autre caractéristique cruciale de l'efficacité réside dans la capacité à prendre des décisions dans des délais serrés. Cet impératif de gestion du temps exige des dirigeants qu'ils soient capables de prendre des décisions rapides et judicieuses.

#### **1.3. Résilience**

Cet élément implique que les gestionnaires doivent avoir la capacité de résoudre des problèmes et de prendre des décisions sous pression, tout en préservant la performance globale.

#### **1.4. Adaptativité**

Lorsqu'ils prennent des décisions stratégiques, les décideurs doivent mettre en place un processus d'évaluation continue pour identifier les décisions appropriées et ajuster leurs stratégies en conséquence.

#### **1.5. Prise de risque**

En situation à haut risque, les décideurs doivent être en mesure d'identifier toutes les alternatives possibles et d'évaluer les risques associés à chacune de ces décisions.

#### **1.6. Exactitude et Précision**

Les managers doivent être en mesure de déployer avec précision toutes les compétences requises tout au long du processus de prise de décision.

---

<sup>55</sup> Schmorrow, D., & Nicholson, D. (Eds.). (2010). *Advances in cross-cultural decision making*. CRC Press. p182.

## 2. Facteurs influents la prise de décision dans une entreprise

Selon *Simon et Thompson* (1998), les décisions sont influencées par diverses variables. La recherche sur les caractéristiques de la prise de décision en entreprise identifie quatre catégories fondamentales : les facteurs externes, les facteurs internes, et les facteurs personnels du gestionnaire.<sup>56</sup>

Le risque et l'incertitude résultent d'un environnement complexe. Dans cette situation, le gestionnaire est conscient du problème et des alternatives, mais il n'est pas certain du résultat de chaque alternative. La familiarité avec la décision renvoie à la clarté d'un problème par rapport à une décision. Le gestionnaire adopte des actions différentes en fonction de sa perception de la décision comme une opportunité ou une menace (*Jackson et Dutton*, 1988).<sup>57</sup>

De son côté, *Fredrickson* (1985) avance que les actions des entreprises montrent une cohérence plus marquée lorsque les décisions sont perçues comme des menaces plutôt que comme des opportunités.<sup>58</sup>

Dans certaines situations, les circonstances peuvent contraindre les gestionnaires à prendre des décisions immédiates. Dans de telles circonstances, les responsables disposent d'un temps restreint pour collecter et analyser les données, et la pression temporelle associée à l'urgence de la prise de décision accroît le risque d'erreurs.<sup>59</sup>

La structure organisationnelle renvoie au niveau d'intégration, de formalisation et de centralisation au sein d'une organisation. Selon *Miller* (1987), il a été observé que l'intégration formelle est positivement corrélée avec le degré de rationalité et d'interaction dans le processus de prise de décision, en particulier au sein des entreprises performantes et innovantes.<sup>60</sup>

Les politiques, les procédures et les objectifs sont intrinsèquement liés au processus de prise de décision. Une définition précise des objectifs ainsi que la formalisation des procédures

<sup>56</sup> Edwards, P., & Bowen, P. (2013). Risk management in project organisations. Routledge. p76.

<sup>57</sup>Papadakis, V. M., Lioukas, S., & Chambers, D. (1998). Strategic decision-making processes: the role of management and context. *Strategic management journal*, 19(2), 115-147. p115, p147.

<sup>58</sup>Fredrickson, J. W. (1985). Effects of decision motive and organizational performance level on strategic decision processes. *Academy of Management journal*, 28(4), 821-843. , pp 821-843.

<sup>59</sup> R B. Rudani (2013), « Principles of Management », Edition MC Graw Hill Education (India) Private Limited, p 140.

<sup>60</sup>Miller, D. (1987). Strategy making and structure: Analysis and implications for performance. *Academy of management journal*, 30(1), 7-32, p 6-31.

et des règles créent un environnement propice à l'efficacité et orientent le comportement des gestionnaires dans leurs décisions, afin d'atteindre les objectifs établis.<sup>61</sup>

La culture et l'idéologie exercent une influence sur la nature du processus décisionnel de diverses manières. Elles servent de fondement pour l'identification des problèmes, l'établissement des objectifs et la génération d'alternatives. Cela facilite la convergence des gestionnaires sur les objectifs légitimes et les alternatives méritant d'être poursuivies, comme le souligne *Beyer* (1981).<sup>62</sup>

La quantité et la qualité des informations disponibles au moment de la prise de décision exercent une influence significative sur la compréhension du processus décisionnel. De nombreuses études se sont penchées sur les systèmes d'information au sein des organisations. Par exemple, *Molloy* et *Schwenk* (1995) ont examiné la relation entre l'utilisation du traitement informatique de l'information et le processus de prise de décision stratégique. Ils ont constaté que l'adoption des technologies de l'information améliorerait l'efficacité du processus de prise de décision.<sup>63</sup>

Les facteurs environnementaux englobent les caractéristiques de l'environnement externe dans lequel une organisation évolue, notamment la culture nationale, la législation en vigueur, ainsi que la dynamique environnementale. Le rôle essentiel d'un gestionnaire pour assurer la pérennité de l'entreprise consiste à intégrer l'organisation à son environnement. Pour ce faire, les gestionnaires doivent analyser les forces externes et internes qui façonnent l'environnement et identifier celles qui revêtent une pertinence cruciale pour l'atteinte des objectifs de l'organisation

Divers facteurs individuels influencent le processus de prise de décision. Parmi les facteurs significatifs figurent l'expérience antérieure, les biais cognitifs, les différences individuelles telles que l'âge et le statut socio-économique, ainsi que la pertinence personnelle.<sup>64</sup>

---

<sup>61</sup> Nooraie, M. (2012). Factors influencing strategic decision-making processes. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(7), 405. p 06.

<sup>62</sup> Sharfman, M. P., & Dean Jr, J. W. (1997). Flexibility in strategic decision making: informational and ideological perspectives. *Journal of management studies*, 34(2), 191-217. pp 190-215.

<sup>63</sup> Molloy, S., & Schwenk, C. R. (1995). The effects of information technology on strategic decision making. *Journal of Management Studies*, 32(3), 283-311. P 19.

<sup>64</sup> Dietrich, C. (2010). Decision making: Factors that influence decision making, heuristics used, and decision outcomes. *Inquiries Journal*, 2(02). p01.

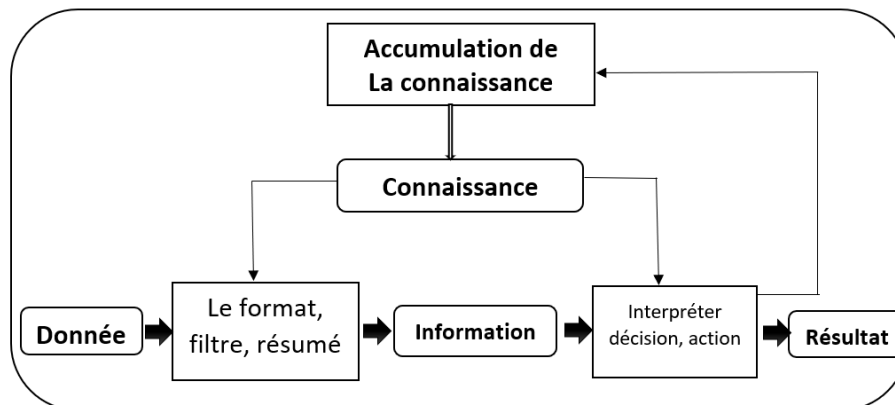
### SECTION 3 : L'INFORMATION ET LA PRISE DE DECISION.

#### 1. De la donnée, à l'information, à la connaissance, à la décision.

Comme nous l'avons vu précédemment, la prise de décision est un processus continu qui représente une étape dans la sélection d'une solution parmi plusieurs options possibles. Les gestionnaires doivent recueillir des données pour permettre ce choix en disposant d'informations pertinentes et en utilisant leurs connaissances antérieures pour prendre des décisions efficaces.

Selon *Aktof* (2002), les données sont définies comme des symboles représentant les caractéristiques des objets, des événements et de leur environnement. L'objectif principal des données est d'enregistrer des activités et des situations, ainsi que de comprendre la réalité des situations ou des événements réels. En revanche, l'information est le résultat du traitement et de la transformation des données. Elle émerge, se consolide, se compare, et commence à avoir une signification. En réalité, les données constituent la matière première de l'information, qui devient information grâce à un processus d'interprétation qui leur attribue une signification et un sens. La progression de ces trois concepts est illustrée dans le schéma ci-dessous.

**Figure 2.1 : la relation entre data, information, et connaissance.**



La figure illustre le processus de transformation des données en informations puis en connaissances. Les données brutes issues de diverses sources doivent être filtrées et formalisées pour devenir une information utile. Ce processus de traitement des données est assisté par les connaissances antérieures. L'information prend la forme de connaissances lorsque correctement interprétée et associée à un fond de connaissances préexistant, ce qui guide les actions des décideurs.<sup>65</sup>

<sup>65</sup>Alter, S. (2006). The work system method: Connecting people, processes, and IT for business results. Work System Method ,p 110.

## 2. Processus de traitement de l'information.

Le traitement de grandes quantités de données présente divers défis, notamment des problèmes tels que l'erreur ou l'insuffisance de fiabilité des données, des contraintes de temps, des retards dans la récupération des données, une utilisation excessive de ressources humaines, une gestion complexe des archives, la redondance des données, et la perte de flexibilité. Pour surmonter ces difficultés, les gestionnaires doivent adopter une approche modérée basée sur les processus de traitement de l'information, intégrant les nouvelles technologies pour effectuer diverses opérations et fonctions connexes.

Aurélien (2006) identifie cinq étapes principales dans le processus de traitement de l'information :

- **Collecte de données** : Cette étape guide la collecte d'informations à partir de diverses sources, internes ou externes, en utilisant des ressources manuelles ou électroniques.
- **Stockage des données** : L'objectif est de garantir la précision et l'organisation des données collectées pour un accès facile, une portabilité et des mises à jour simples.
- **Traitement de l'information** : Cette étape délicate implique diverses opérations telles que le calcul, la fusion, le tri, la sélection, la manipulation et l'interrogation des données.
- **Conversion ou modification** : Les données peuvent nécessiter des améliorations supplémentaires après le traitement pour les rendre plus accessibles et pratiques.
- **Sortie d'informations** : La dernière étape consiste à générer des informations prêtes à être distribuées et utilisées.

Antony (2007) identifie plusieurs méthodes de traitement des données pour faciliter ce processus.<sup>66</sup>

Le processus de traitement des données peut être entièrement manuel, sans recours à la technologie, où chaque étape est effectuée manuellement par un individu. Par exemple, si l'on lit un rapport imprimé et compile les données manuellement, on parle de traitement semi manuel des données.

En revanche, la méthode mécanique de traitement des données implique l'utilisation de diverses technologies telles que les machines à écrire, les imprimantes mécaniques ou d'autres

---

<sup>66</sup> Lucey, T. (2005). Management Information Systems. London: Thomson (p. 336). ISBN 978-1-84480-126-8,p 15.

dispositifs mécaniques. Cette approche de traitement des données est plus rapide et plus précise que le traitement manuel des données.

Le traitement électronique des données fait référence à l'utilisation de méthodes automatisées pour le traitement des données commerciales. Cette méthode implique généralement des activités relativement simples et répétitives pour traiter de grands volumes d'informations similaires.

### **3. Type, source et importance de l'information**

Les informations peuvent être classées selon divers critères, notamment :

- Par temps
- Par fréquence
- Par format
- Selon l'usage spécifique
- Par nature
- Par niveau
- Par source.

**Critère Temporel** : Il permet aux managers de déterminer quand les informations ont été produites et communiquées, ainsi que leur pertinence dans l'environnement actuel. Les données historiques peuvent aider à identifier des tendances sur une période donnée.

**Fréquence des Informations** : La régularité de la collecte et de la génération d'informations est cruciale. Elle peut avoir un impact significatif sur l'efficacité et l'efficience de l'organisation, entraînant des économies de temps et d'argent.

**Formats d'Information** : Les informations peuvent prendre différentes formes, qu'elles soient verbales, écrites, visuelles ou sous forme papier. La façon dont elles sont structurées facilite l'identification de leur source.

**Utilisation dans les Fonctions de l'Organisation** : Les informations sont utilisées dans divers domaines de l'organisation, tels que la planification, la production, la comptabilité, la finance, etc. Elles soutiennent de nombreuses facettes de la gestion organisationnelle.

**Nature de l'Information** : L'information peut être qualitative, quantitative, formelle ou informelle, ce qui influence la manière dont elle est présentée, interprétée et communiquée.

**Données Formelles et Informelles** : Les données formelles sont basées sur des règles et des procédures standard établies par l'organisation, tandis que les données informelles émergent des pratiques courantes et du bon sens des employés.

**Niveaux Organisationnels** : Les managers à différents niveaux de l'organisation ont des besoins en information distincts en raison de leurs responsabilités. Les informations au niveau stratégique sont spécifiques, globales et couvrent le passé, le présent et l'avenir de l'entreprise.

**Impact des Nouvelles Technologies** : Les avancées technologiques, telles que les technologies de l'information et de la communication, ont réduit la nécessité des managers de niveau tactique, car elles ont automatisé de nombreuses tâches de collecte d'informations.

**Tâches Structurées** : Certaines tâches de gestion sont structurées avec des règles, des procédures et des paramètres prédéfinis par l'entreprise.

**Sources de Données** : Les informations proviennent de différentes sources, qu'elles soient internes ou externes à l'organisation. Les données primaires sont recueillies spécifiquement pour une étude, tandis que les données secondaires sont disponibles à l'entreprise, qu'elles soient internes ou externes.

En résumé, la gestion de l'information est essentielle pour prendre des décisions éclairées et efficaces dans une organisation, et elle varie en fonction de nombreux facteurs, notamment la nature de l'information, son origine et son utilisation à différents niveaux hiérarchiques. Les nouvelles technologies jouent également un rôle clé dans la collecte et la gestion de l'information.

Pour évaluer la capacité d'une entreprise à créer de la richesse, Peter Drucker (1999) recommande aux dirigeants de se baser sur quatre types d'informations essentielles<sup>67</sup> :

- **Les Informations de Base** : Ces informations de base sont cruciales pour identifier les problèmes à résoudre. Elles comprennent des mesures standard telles que les prévisions de cash-flow, les ratios financiers, les niveaux de stocks, l'endettement et les écarts budgétaires. Ces données fournissent une vue d'ensemble de la santé financière de l'entreprise.
- **Les Informations sur la Productivité des Ressources Clés** : Les dirigeants doivent disposer d'informations sur la productivité de leurs ressources clés, ce qui inclut la

---

<sup>67</sup> Drucker, P. F. (1995). The information executives truly need. Harvard business review, 73(1), 54-62. pp 55-61.

mesure de la productivité de tous les facteurs de production. Cela permet d'optimiser l'utilisation des ressources de l'entreprise.

- **Les Informations sur les Compétences Clés** : L'innovation et la compétitivité sont des éléments clés pour une entreprise prospère. Les informations sur les compétences clés, y compris la capacité d'innovation de l'entreprise, sont essentielles pour évaluer sa performance dans ces domaines.
- **Les Informations sur l'Allocation des Ressources Rares** : Les dirigeants doivent être en mesure de suivre et de comprendre comment leurs ressources rares, telles que le temps, l'argent et le personnel, sont allouées et investies dans le temps. Cela permet d'optimiser l'efficacité de l'entreprise.

#### 4. Profil de l'information nécessaire à la décision efficace

Les caractéristiques nécessaires à une décision efficace sont :<sup>68</sup>

- **Précision et Exactitude** : L'exactitude des informations a un impact significatif sur le succès ou l'échec des décisions de l'entreprise. Des décisions stratégiques basées sur une analyse de tendance incorrecte peuvent entraîner des pertes financières importantes.
- **Disponibilité (Ponctualité) et Actualisation** : La disponibilité en temps opportun des informations est cruciale pour prendre des décisions éclairées dans un environnement fortement concurrentiel. Les informations doivent être constamment mises à jour, en particulier dans des contextes caractérisés par des changements rapides tels que les fluctuations des prix du marché, les politiques gouvernementales et les pénuries d'énergie.
- **Pertinence et Adéquation** : Les informations, aussi précises et à jour soient-elles, doivent être pertinentes par rapport au contexte et aux besoins de l'utilisateur.
- **Complétude et Exhaustivité** : Pour prendre des décisions éclairées, les gestionnaires doivent avoir accès à des informations complètes et exhaustives.
- **Flexibilité** : L'information doit être flexible, c'est-à-dire qu'elle doit pouvoir être utilisée par plusieurs décideurs.

<sup>68</sup>del Pilar Angeles, M., García-Ugalde, F. J., & México, D. F. (2012). Relevance of Quality Criteria According to the Type of Information Systems. DBKDA 2012, 182. p 175.

- **Simplicité** : Les informations doivent être présentées de manière simple, évitant la complexité et les détails opérationnels excessifs. Trop d'informations peuvent entraîner une surcharge cognitive, rendant difficile la détermination de ce qui est vraiment important.
- **Fiabilité** : Lors de la prise de décision, le gestionnaire doit s'assurer du degré de fiabilité de la source et avoir confiance en l'information utilisée.
- **Accessibilité** : L'accessibilité à l'information est un élément essentiel pour une utilisation efficace. Les informations doivent être facilement accessibles aux gestionnaires.
- **Sécurité** : Les informations doivent être sécurisées pour empêcher l'accès par des individus non autorisés.

## 5. Valeur et coût de l'information

La valeur de l'information est cruciale dans le processus de prise de décision, mais l'évaluer n'est pas une tâche simple. Les gestionnaires utilisent des mesures et des modèles approximatifs pour estimer cette valeur. L'approche normative de l'évaluation de l'information repose sur une analyse quantitative rigoureuse des situations où l'information peut être modélisée avec précision. Elle permet de calculer l'impact des différentes caractéristiques sur la performance de la décision.<sup>69</sup>

En d'autres termes, la valeur normative de l'information est calculée dans des situations bien définies où tous les éléments de l'information et de la décision sont connus et mesurables. Le principe fondamental de l'approche normative repose sur le fait que le gestionnaire possède déjà une certaine connaissance préalable de la probabilité d'occurrence d'événements pertinents pour ses décisions. Des informations supplémentaires peuvent modifier cette probabilité et, par conséquent, influencer sa décision et le bénéfice attendu de cette décision. La valeur de l'information supplémentaire est donc la différence entre le bénéfice escompté en réduisant l'incertitude concernant l'événement futur.<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup>Ronen, B., & Spector, Y. (1995). Evaluating sampling strategy under two criteria. *European Journal of Operational Research*, 80(1), 59-67. pp 59-67.

<sup>70</sup>Carey, J. M. (Ed.). (1997). *Human factors in information systems: the relationship between user interface design and human performance* (Vol. 4). Intellect (UK). p 70.

L'approche réaliste évalue l'impact de l'information fournie par de nouveaux services d'information sur les résultats des décisions et les performances des décideurs. Son principe fondamental est que l'information a un effet sur les performances.

De nombreuses études ont adopté cette approche pour évaluer la valeur de l'information dans la prise de décision et au sein des organisations. Le tableau ci-dessous résume quelques-unes de ces études.

La valeur perçue de l'information est empirique et particulièrement utile pour les décisions non structurées. Elle repose sur une évaluation subjective de la valeur de l'information par les utilisateurs, qui sont capables de reconnaître les avantages qu'elle apportera ou les pertes qu'ils subiront en l'absence de cette information. Lorsque des échelles sont utilisées, cette approche suppose que les utilisateurs peuvent ordonner la valeur de l'information selon un certain critère, ou lorsqu'une unité monétaire est utilisée, qu'ils peuvent quantifier cette valeur en termes monétaires.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> Ahituv, N. (1989). Assessing the value of information: Problems and approaches.

**Tableau 2.1 : Des recherches empiriques en utilisant la méthode réaliste**

Recherche	Service de l'information et avantage	Résultat et effet sur la performance de la décision
<ul style="list-style-type: none"> <li>New York State DOT (NYDOT)</li> <li>For New York</li> <li>Texas Instruments</li> <li>U.S. manufacturer</li> </ul>	<p><b>1. Accès à une bonne information réduit les coûts</b></p> <p>Accès à une recherche documentaire sur un nouveau mélange qui a été mis en œuvre par NYDOT.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Découvert lors d'une conférence de TRB un système de drainage</li> <li>Accès à un service d'une librairie</li> <li>Recherche documentaire effectuées par la bibliothèque d'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Economie de cout de 9 millions \$/ans</li> <li>Economie de cout de 2.5 millions \$</li> <li>515% de retour sur ses investissements</li> <li>Économie de cout 400 000</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Georgia technical Institute</li> <li>Exxon1</li> <li>Minnesota DOT</li> <li>NASA2</li> <li>Paccar, Inc.</li> </ul>	Baisse des Ratios avantages-coûts pour les services d'information pour un accès aux services d'informations interne de l'entreprise.	<p>16 à 1</p> <p>11 à 1</p> <p>9-10 à 1</p> <p>7.6 to 1</p> <p>3 to 1</p>
Griffiths and king (27000 employés)	<p><b>2. réduction du temps</b></p> <p>Accès à la source d'information :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Journal et article 26 percent</li> <li>Livre</li> <li>Rapport interne</li> </ul>	<p>26% de réduction de temps</p> <p>42% de réduction de temps</p> <p>50% de réduction de temps</p>
Marshall's banc	<p><b>3. l'information améliore la prise de décision</b></p> <p>L'information fournie au service de l'information</p>	<p>94% forte contribution</p> <p>50% contribution à la cession</p> <p>74% valeur de décision est 1 million dollar</p>
Griffiths and king's	<p><b>4.l'information et la qualité du travail (échelle de 1 à 7)</b></p> <p><b>Avec service information :</b></p> <p>Journal</p> <p>Livre</p> <p>Rapport interne</p>	<p>5,82</p> <p>5,68</p> <p>5,78</p>
Texas Instruments' library Matarazzo and prusak's	<p><b>5.informations rendements satisfaction de la clientèle</b></p> <p>- accès à leur bibliothèque</p> <p>Accès à la bibliothèque de base donnée électronique et service de référence</p>	<p>-81% des clients estiment un rendement à leur emploi.</p> <p>-75% du cadre estime la contribution de l'information obtenue à la décision stratégique.</p>

**Source:** Volpe National Transportation Systems Center U.S Department of Transportation (1998)<sup>72</sup>

<sup>72</sup>Dresley, S. C. (1998). Value of information and information services

L'idée largement acceptée suggère que la valeur de l'information est une fonction composite de plusieurs attributs, classifiables en quatre catégories distinctes :

- **Le Temps** : Cela englobe les attributs liés à la dimension temporelle de l'information, tels que la fraîcheur, le temps de réponse et la fréquence de mise à jour.
- **Le Contenu** : Cette catégorie englobe les attributs liés au contenu de l'information, comprenant la précision, la pertinence, le niveau d'agrégation et l'exhaustivité.
- **Le Format** : Elle concerne les attributs liés à la manière dont les informations sont présentées à l'utilisateur, comme le support (papier, numérique), la couleur, et d'autres caractéristiques de la présentation.
- **Le Coût** : Cet attribut est lié au coût associé à la fourniture de l'information. L'analyse du coût de l'information constitue également un aspect crucial dans l'évaluation de sa valeur, et il sera abordé plus en détail.

De nos jours, les responsables des services d'information sont confrontés à un défi majeur, ce n'est plus tant l'acquisition et l'accumulation de l'information qui posent un problème, mais plutôt le coût de cette information par rapport à sa valeur.

*Bates (1989) et Shapiro et Varian (1999)* ont suggéré que la production de l'information est coûteuse, tandis que sa reproduction est peu coûteuse. Le coût de l'information englobe les ressources nécessaires pour la générer, notamment le matériel (comme les ordinateurs et autres accessoires), le temps, les heures de travail du personnel, les coûts de logiciels, et bien d'autres.

Selon *Caranana (2012)*, l'information joue un rôle essentiel dans la prise de décision au sein des organisations. La quantité adéquate d'information, au moment opportun, est un facteur clé pour toute organisation. L'information est tout élément susceptible d'accroître la connaissance d'un phénomène et, par conséquent, de réduire l'incertitude. Les flux d'informations coordonnent et contrôlent les flux matériels, financiers et humains. Ainsi, le rôle de l'information devient prépondérant dans chaque décision prise par une entreprise.

Le rôle de l'information dans le processus de prise de décision est d'une importance cruciale et ne peut être surestimé. Pour qu'une décision soit efficace, il est essentiel d'avoir accès à de l'information précise, opportune et pertinente. Cette information précise et à jour est nécessaire pour faciliter le processus de prise de décision et permettre aux organisations de

planifier, contrôler et exécuter leurs opérations de manière efficace. La disponibilité de l'information offre aux décideurs un éventail d'options parmi lesquelles ils peuvent choisir pour prendre des décisions éclairées.

Les travaux de *Lesca* (1992) ont contribué à changer la perception traditionnelle de l'information au sein des entreprises. Selon lui, l'information ne doit pas être considérée uniquement comme un support pour la prise de décision, mais également comme un vecteur stratégique jouant un rôle essentiel, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Cette perspective élargie met en lumière l'importance de l'information dans la gestion globale de l'entreprise et dans sa capacité à s'adapter aux défis de l'environnement concurrentiel.

## **Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons examiné les techniques de prise de décision, un processus en plusieurs étapes essentiel pour résoudre les problèmes au sein des organisations. À chaque étape de ce processus, le besoin en information est incontournable.

En effet, l'information constitue la pierre essentielle de toute décision, et il existe une relation étroite entre l'information et la prise de décision, caractérisée par une forte interdépendance.

L'efficacité d'une décision est intimement liée à la qualité de l'information disponible. Cette dernière repose sur plusieurs caractéristiques essentielles, parmi lesquelles figurent l'exactitude, l'actualité, l'exhaustivité, la cohérence, et la fiabilité.

Les informations de qualité sont cruciales pour les entreprises, qui cherchent à concevoir des systèmes d'information performants, adaptés aux besoins spécifiques de chaque responsable pour faciliter la prise de décision.



## **CHAPITRE N° 3 :**

### **LE PROCESSUS DE PRISE DE DECISION**

#### **« CAS DE L'ENTREPRISE ELECTRO- INDUSTRIE AZAZGA »**

## **Chapitre n° 3 : le processus de prise de décision « cas de l'entreprise électro-industrie Azazga »**

### **Introduction**

Dans ce chapitre, nous avons examiné les techniques de prise de décision, un processus en plusieurs étapes essentiel pour résoudre les problèmes au sein des organisations. À chaque étape de ce processus, le besoin en information est incontournable. En effet, l'information constitue la pierre angulaire de toute décision, et il existe une relation intrinsèque entre l'information et la prise de décision, caractérisée par une forte interdépendance. L'efficacité d'une décision est intimement liée à la qualité de l'information disponible.

La qualité de l'information repose sur plusieurs caractéristiques essentielles, parmi lesquelles figurent l'exactitude, l'actualité, l'exhaustivité, la cohérence, et la fiabilité. Les informations de qualité sont cruciales pour les entreprises, qui cherchent à concevoir des systèmes d'information performants, adaptés aux besoins spécifiques de chaque responsable pour faciliter la prise de décision.

## **SECTION 1 : PRESENTATION DE LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET L'HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE**

### **Sous-section 1 : La description du cadre méthodologique**

#### **1. La démarche quantitative.**

Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi une approche quantitative. Il est important de noter que cette démarche vise principalement à collecter, analyser et interpréter des données numériques afin de répondre à des questions de recherche spécifiques, à établir des relations, et à produire des conclusions étayées par des preuves chiffrées. Parmi les principaux objectifs de la démarche quantitative, on retrouve la mesure et la quantification, avec pour but principal de représenter des variables ou des phénomènes sous forme de données chiffrées. Cette approche permet d'obtenir des données quantitatives qui peuvent être analysées de manière objective, ainsi que de tester des hypothèses.

#### **2. L'approche déductive**

L'approche déductive est couramment employée de manière efficace dans la démarche quantitative de recherche. La méthode déductive, également connue sous le nom de raisonnement logique ou méthode déductive hypothétique, constitue une approche fondamentale en sciences. Son objectif principal est d'expliquer un phénomène à partir d'une hypothèse ou d'une proposition sur ce phénomène.

Conformément à cette approche, le chercheur commence par formuler une hypothèse, souvent de manière plus ou moins spécifique, puis il en déduit logiquement les conséquences qui en découlent. Par la suite, il collecte des données empiriques pour évaluer et tester la validité de ces hypothèses. Comme le soulignent *Baslev* et *Saada-Robert* (2002), cette méthode consiste à dériver des implications concrètes à partir de l'hypothèse initiale et à les confronter aux données recueillies, permettant ainsi de tester la validité de l'hypothèse de départ.

#### **3. Stratégie de la recherche**

Parmi les différentes stratégies de recherche disponibles, l'étude de cas se distingue par son objectif de comprendre en profondeur un phénomène particulier en choisissant un objet d'étude spécifique sur lequel se concentre la recherche.

Pour notre étude, nous avons délibérément opté pour une approche basée sur l'étude de cas. Cette stratégie de recherche s'aligne parfaitement avec l'objectif de notre étude, qui vise à examiner et expliquer en détail le processus de prise de décision au sein de l'entreprise Electro-industries. En choisissant Electro-industries comme cas d'étude, nous nous sommes concentrés sur une seule organisation pour une analyse approfondie. Cette approche nous permettra d'explorer en profondeur les pratiques de prise de décision spécifiques à cette entreprise.

#### 4. La collecte de données

La collecte de données à l'aide d'un questionnaire est une méthode largement employée en recherche quantitative, études de marché, sondages d'opinion, et diverses autres applications. Voici les étapes principales à suivre pour collecter efficacement des données au moyen d'un questionnaire :

- **Définir l'objectif** : Clarté sur le but de la collecte de données, les questions à poser, et les hypothèses à tester.
- **Identifier la population cible** : Déterminer qui sera inclus dans l'enquête.
- **Concevoir le questionnaire** :
  - Formuler des questions claires et variées.
  - Organiser les questions logiquement.
  - Utiliser des questions de filtrage.
  - Inclure une introduction et des instructions.
- **Piloter le questionnaire** : Tester le questionnaire auprès d'un petit groupe pour identifier les problèmes potentiels.
- **Collecter les données** : Distribuer le questionnaire à la population cible, en personne et/ou en ligne.
- **Effectuer un suivi** : Relancer si nécessaire pour augmenter le taux de réponse et garantir des données complètes.

## **Sous-section 2 : Techniques d'enquête**

Les techniques d'enquête sont essentielles pour collecter des données dans divers domaines tels que la recherche, l'analyse de marché et les sondages.

Le choix de la technique dépend des objectifs de l'étude, de la nature des données recherchées et des ressources disponibles.

Dans notre cas, nous avons choisi une approche quantitative basée sur un questionnaire.

Les questionnaires sont des outils structurés composés de questions précises posées à des individus ou des groupes pour recueillir des informations spécifiques. Ils peuvent prendre diverses formes, allant du papier aux enquêtes en ligne, et sont couramment utilisés dans la recherche, les sondages, les études de marché, les enquêtes d'opinion et bien d'autres domaines. Un questionnaire bien conçu doit éviter les ambiguïtés et les biais, en utilisant des questions fermées et ouvertes pour collecter des données quantitatives ou qualitatives en réponse à des questions de recherche spécifiques. L'objectif ultime est d'obtenir des informations pertinentes pour répondre à des questions de recherche ou éclairer un sujet donné.

### **L'objectif d'un questionnaire**

Le rôle et les objectifs d'un questionnaire au sein d'une étude de cas dépendent étroitement de la nature spécifique de l'étude et des questions de recherche posées.

Dans ce contexte, un questionnaire peut être utilisé pour collecter des données, qu'elles soient qualitatives ou quantitatives, en fonction des besoins de la recherche. Parmi les objectifs courants d'un questionnaire dans une étude de cas, on peut citer la collecte de données descriptives, visant à recueillir des informations de base sur l'entité étudiée, ainsi que l'exploration des perceptions, attitudes et opinions des participants. En outre, le questionnaire peut servir à recueillir des données quantitatives pour évaluer des paramètres objectifs, comme les performances financières d'une entreprise. En somme, le choix de l'objectif d'un questionnaire dans une étude de cas est étroitement lié aux exigences de la recherche et aux aspects spécifiques de l'entité étudiée.

- **Compréhension des expériences et des perspectives** : Les questionnaires peuvent être élaborés pour recueillir les expériences, les opinions, les attitudes et les points de vue des parties prenantes impliquées dans l'étude de cas. Ceci vise à une meilleure compréhension

de la manière dont ces acteurs perçoivent et interprètent les événements ou les problématiques étudiés.

- **Collecte de données quantitatives** : Lorsque des aspects quantitatifs sont intégrés à l'étude de cas, un questionnaire peut être utilisé pour collecter des données chiffrées relatives à des variables spécifiques. À titre d'illustration, dans le cadre d'une étude de cas portant sur la performance d'une école, un questionnaire peut être conçu pour recueillir des données concernant les résultats académiques des élèves.
- **Validation des données qualitatives** : Dans certaines études de cas, les questionnaires peuvent servir à valider ou à compléter les données qualitatives collectées par d'autres méthodes, telles que des entretiens ou des observations.
- **Évaluation des résultats d'une intervention ou d'un processus** : Dans le cas d'une étude de cas visant à examiner l'impact d'une intervention ou d'un changement, un questionnaire peut être employé pour évaluer les résultats de cette intervention du point de vue des parties prenantes concernées.
- **Comparaison avec d'autres cas** : Dans le cadre d'une étude de cas comparative, un questionnaire peut être formulé de manière à recueillir des données similaires auprès de plusieurs cas, ce qui permet de comparer et d'analyser les similitudes et les différences entre ces cas.
- **Génération de nouvelles hypothèses ou questions de recherche** : Parfois, un questionnaire peut servir de catalyseur pour générer de nouvelles hypothèses ou de nouvelles questions de recherche, ouvrant ainsi la voie à des investigations plus approfondies.

### Sous-section 3 : présentation de l'entreprise Electro-Industries.

Dans cette section, nous discuterons de l'histoire de l'industrie électronique et sa localisation, son statut juridique et son capital social.

Sur la base des documents internes de l'entreprise, nous le présenterons comme suit :

#### 1. Présentation

L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES anciennement ENEL (entreprise Nationale des Industries Électrotechniques) est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des transformateurs de distribution et moteurs électriques monophasés et triphasés.

EPE / ELECTRO-INDUSTRIES / SPA



ELECTRO-INDUSTRIES est leader en Algérie dans le domaine

#### 2. Aperçu historique

Electro-industries est issue de la réorganisation du secteur industriel opérée en Algérie entre 1980 et 2000 qui a conduit en 1999 à la restructuration de l'ancienne ENEL (entreprise Nationale des Industries Electrotechniques) en un certain nombre d'EPE/SPA, parmi lesquelles figure ELECTRO-INDUSTRIES.

Entrée en production

- Secteur transformateur 1985.
- Secteur moteur / alternateur 1986
- Ces produits sont fabriqués sous licence SIEMENS jusqu'en 1992.

Evolution à 1998

- Extension des capacités de production de transformateurs de 1500 à 5000 unités / an (1991)
- Développement de la gamme de moteurs monophasés
- Développement de moteurs destinés à la climatisation
- Extension verticale de la gamme de transformateurs (2000Kva)
- Extension horizontale de la gamme du moteur en types et variantes.

### **3. Localisation et superficie**

Electro-Industries est implanté sur un terrain agricole de 39,5 hectares, situé sur la route principale pays numéro 12, distance à 30KM du chef-lieu de wilaya Tizi-Ouzou et 08KM de capitale de la daïra Azazga.

### **4. Statut juridique et capitaux social**

Electro-Industrielle est une société par actions EPE/SPA, société publique économique.

Conformément à la loi 88-01 du 13/01/1988 au capital social de quatre milliards sept cent cinquante-trois millions de dinars (4,753 millions DA). Entièrement détenu par gouvernement.

### **5. Composition du complexe d'Electro-Industries**

Electro-Industries se compose de trois (03) unités, toutes implantées sur un même site :

- Une unité spécialisée dans la fabrication de transformateurs de distribution (moyenne et basse tension).
- Une unité dédiée à la production de moteurs électriques, d'alternateurs et au montage de groupes électrogènes.
- Une unité axée sur les services techniques, principalement en soutien aux deux unités précédemment mentionnées, ainsi que pour des activités de sous-traitance externe.

### **6. Effectif global de l'entreprise**

Le secteur Electro-Industries emploie un effectif de 883 travailleurs, dont environ 15% d'encadrement (voir organigramme).

### **7. Unités et perspectives**

#### **7.1. Unité moteur/Alternateur/Groupe électrogènes et prestation technique**

Les moteurs et générateurs produits au sein de cette unité présentent des similitudes avec ceux fabriqués par le sponsor de licence dans les années 80, à savoir SIEMENS, et sont conformes aux recommandations de CEIDIN/VDE. La qualité de ces moteurs et générateurs a été validée

par des clients nationaux et internationaux qui ont participé à des opérations impliquant notamment d'anciens membres de l'Union soviétique, la France et le Maroc.

Cependant, malgré un investissement substantiel de 80% dans le département moteur, il n'a jamais atteint la production prévue, ce qui a eu pour conséquence des résultats financiers incertains pour cette unité.

Équipement a des dimensions adaptées à la capacité de production :

- 5000 transformateurs par an, 0.25kw/400kw.
- 50 000 moteurs par an, 50kw/3150kw. - 2000 alternateurs par an, 15kw/1250kw.
- Montage de 400 groupes électrogènes

L'unité est entièrement équipée avec les dispositifs nécessaires pour le processus de production et l'inspection des produits finis. À l'heure actuelle, l'unité emploie un effectif de 332 employés, comprenant 50 cadres. Elle a produit un total de 9 000 moteurs monophasés, principalement destinés à des domaines où la dimension marketing joue un rôle crucial pour l'entreprise. Cette orientation commerciale a été adoptée en réponse à la situation financière difficile rencontrée par les clients de POVAL.

### **Perspective d'UMP (Unité moteur et prestation technique)**

- Amélioration du traitement des productions en cours grâce à la finalisation par les transformateurs en produits finis.
- Optimisation de la gestion des stocks.
- Réduction des coûts de revient.
- Renforcement des relations avec la clientèle.
- Recherche constante de débouchés à l'international et de partenariats.

En raison des ventes de moteurs en baisse, il a été décidé d'adopter cet outil de production afin de répondre aux besoins du marché par le biais de la mise en place d'actions et de développements, notamment :

- L'élargissement de la gamme des moteurs monophasés.
- La fabrication de moteurs spécifiques selon les besoins des clients.
- La production de moteurs à deux vitesses.
- La création de moteurs de classe d'isolation H.

- Le montage de groupes électrogènes.
- La fabrication de moteurs destinés à la climatisation pour l'ENEIM.
- De plus, de nouveaux produits sont en cours de développement, notamment des moteurs réducteurs et des moteurs à frein.

## **7.2. Unité transformateurs UTR**

L'unité de production des transformateurs fonctionne à pleine capacité, produisant en moyenne 5 000 transformateurs par an. Cette production permet de répondre à 70% de la demande du marché national en transformateurs électriques.

Les 30% restants sont satisfaits par la concurrence, notamment des entreprises étrangères telles que :

- FRANCE TRANSFO (France),
- MINEL TRANSFO (Yougoslavie),
- TRANSFO TUNISIEN (Tunisie)
- MATELEC (Liban).

Il est important de noter que les clients reconnaissent la qualité supérieure des produits de l'entreprise Electro-Industries en matière de transformateurs électriques. Ils ne recourent à des produits concurrents que lorsque les produits d'Electro-Industries ne sont pas disponibles.

Les principaux clients du secteur électrique en ce qui concerne les transformateurs sont la CAMEG et KAHRIF, qui fournissent également l'entreprise nationale SONELGAZ. CAMEG et KAHRIF vendent leurs produits à divers autres clients, dont AMIMER ENERGIE. Les prix sont négociables pour les gros clients, tandis qu'un tarif standard s'applique aux autres clients.

### **Perspectives de L'UTR**

Pour l'avenir, l'unité a pour objectifs de :

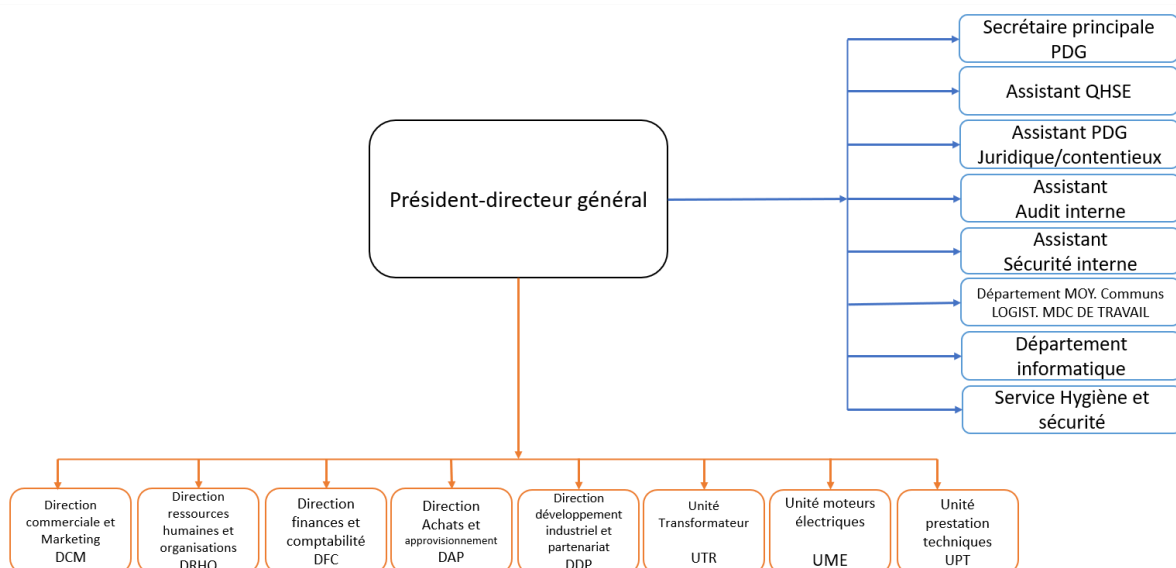
- Accroître sa capacité de production afin de satisfaire davantage le marché national en visant une production de 6 000 transformateurs par an.
- Explorer des opportunités d'exportation de ses produits.

- Moderniser la technologie de l'entreprise en introduisant des technologies relatives aux transformateurs hermétiques et secs.

## 8. Organigramme de l'Electro-Industries

La structure organisationnelle d'une entreprise industrielle d'électricité revêt une importance fondamentale, car elle facilite son fonctionnement optimal, son expansion et sa capacité à s'adapter à l'évolution économique pour atteindre efficacement ses objectifs. Le schéma ci-dessous illustre l'organigramme de l'entreprise Electro-Industries :

**Figure 3.1:** Organigramme de l'EP/Electro-Industries/SPA. Azazga



Notre étude se concentrera d'abord sur la direction commerciale, puis nous examinerons en détail les différentes tâches au sein des différents services de ladite direction.

## 9. La direction commerciale

La direction commerciale joue un rôle central dans la médiation entre l'entreprise, ses clients et ses fournisseurs, contribuant ainsi à la mise en œuvre de la stratégie globale de gestion. Son objectif principal est d'étendre son influence et de fidéliser la clientèle.

Le service commercial, opérant dans le domaine des produits électriques industriels, englobe des fonctions de représentation vis-à-vis des fournisseurs, ainsi que des responsabilités liées au transport, à l'assurance et au marketing, sous la supervision d'un gestionnaire en charge du reporting.

## 9.1.Département commercial et relation clients

Qui est composé de deux services :

- Service de vente transformateurs
- Service de vente moteurs et groupes électrogènes

### 9.1.1. Service ventes transformateurs

**Tableau 3.1 :** Objectifs et taches principales des agents du service ventes transformateurs

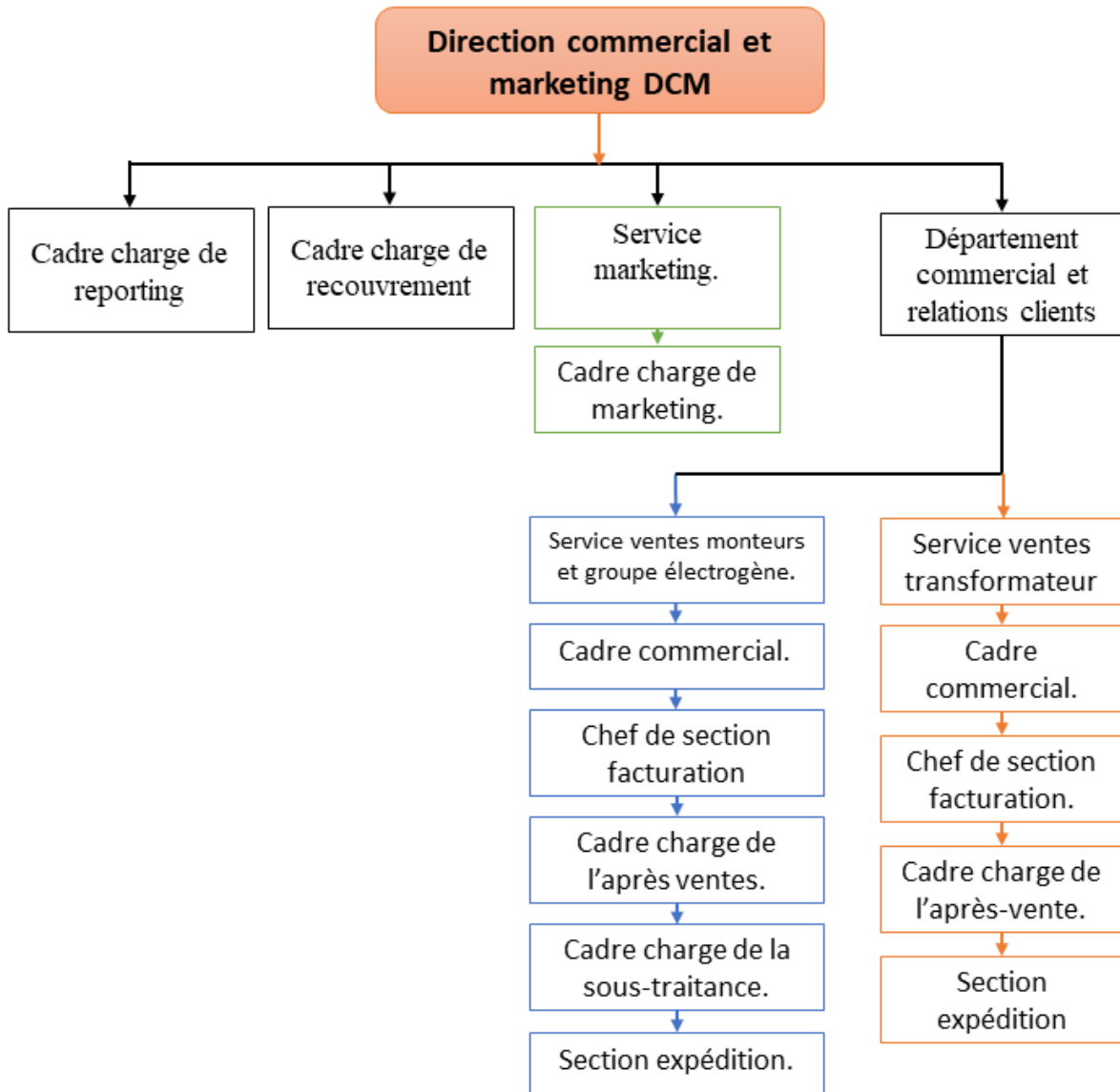
Poste/ responsabilité	Principaux objectifs du poste	Taches principales
<b>Cadre Commercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordonner et évaluer les activités de service.</li> <li>• Contribuer à déterminer les politiques et stratégies de l'entreprise pour faire mieux Vendre vos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer la liaison avec les représentants des ventes techniques et du service technique.</li> <li>• Participer à des foires et expositions pour attirer de nouveaux clients et élargir le champ d'activité</li> <li>• Carnet de commande.</li> <li>• Informer les clients sur les nouveaux développements de produits.</li> <li>• Préparer des rapports d'activités périodiques.</li> </ul>
<b>Chef de section facturation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est chargé des opérations liées à la facturation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer, mettre en œuvre et suivre les plans budgétaires et comptables de votre établissement.</li> <li>• Assurez-vous de garder une trace de votre facture.</li> <li>• Utiliser les tableaux de bord et l'inventaire.</li> <li>• Suivre et contrôler les stocks.</li> </ul>
<b>Cadre chargé de l'après ventes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable des activités et des travaux requis par les clients.</li> <li>• Recueillir toutes les informations liées à la qualité des produits auprès des clients sont vendus et contribuent ainsi à l'amélioration du produit à long terme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Résoudre les problèmes rencontrés par les utilisateurs du produit dans l'entreprise.</li> <li>• Conseil et fourniture d'informations sur les produits aux clients</li> </ul>
<b>Cadre Chargé du sous-traitant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion de projet en sous-traitance</li> <li>• Négocier avec les sous-traitants de l'entreprise, assurer leur réussite.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer la veille produit, fournisseur et technique</li> <li>• Coordonner ou contribuer au développement de nouveaux produits</li> <li>• Coopérer et négocier avec les fournisseurs ou partenaires nationaux et étrangers</li> <li>• Assurer la gestion de projet et le suivi des bénéfices</li> </ul>
<b>Section Expédition</b>	<p>Pour les fonctions assurant la réception, le stockage, la préparation et la distribution produits semi-finis ou finis, où il organise et améliore le flux des ingrédients et produits finis, au sein de l'entreprise et envers les clients, en garantissant la qualité et les délais livraison de meubles</p>	

## 9.2. Le Service marketing

**Tableau 3.2 :** Objectifs et taches principales des agents du service Marketing

Poste/ responsabilité	Principaux objectifs du poste	Taches principales
<b>Cadre chargé de marketing</b>	Est responsable de la réalisation et du suivi des actions marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créez des campagnes et envoyez des courriels.</li> <li>• Contenu réduit pour diverses communications.</li> <li>• Préparer les arguments commerciaux.</li> <li>• Surveiller les compagnons et analyser leurs statistiques</li> </ul>
<b>Cadre chargé de recouvrement</b>	Les responsables du recouvrement travaillent avec des clients qui ne respectent pas les délais de Paiement. Il devra alors les contacter pour les relancer et s'assurer que les créanciers récupèrent l'argent qui leur est dû	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifiez les différends commerciaux.</li> <li>• Assurer le recouvrement des créances.</li> <li>• Négociation des paiements.</li> <li>• Entretenir les relations clients.</li> </ul>
<b>Cadre chargé de reporting</b>	Il s'agit du dirigeant chargé de collecter les informations sur la situation financière de l'entreprise et Gérer la consolidation des comptes.	Soumettre les rapports de synthèse et les rapports réglementaires au conseil de direction générale dès leur mise à disposition Analyser les écarts existants entre le compte prévisionnel et la situation réelle.

**Figure 3.2 :** La direction commerciale et Marketing



**Source :** document interne de l'entreprise, 2020

## SECTION 2 : LA PRESENTATION ET LA DISCUSSION DES RESULTATS QUANTITATIFS.

### 1. Analyse et déroulement de notre questionnaire

Nous avons élaboré un questionnaire axé sur le processus de prise de décision dans le but de recueillir des informations auprès d'individus et de groupes. L'objectif était de comprendre leur manière de prendre des décisions et d'identifier les étapes clés de ce processus, notamment la recherche d'informations, l'évaluation des options et les défis rencontrés à chaque étape.

Pour ce faire, nous avons réalisé une entrevue avec Monsieur Aliane Adam, Directeur de l'unité moteur électrique et groupe électrogène. Son rôle consiste à mettre en place les conditions nécessaires pour assurer le bon déroulement du processus de production et de conception.

### 2. La discussion de résultats du questionnaire

#### 2.1. Les principales phases du processus de prise de décision

Notre objectif consiste à dévoiler les étapes du processus de prise de décision mis en œuvre par l'entreprise ENEL. Selon les informations fournies par Monsieur Aliane, le processus de prise de décision peut varier en fonction du contexte et de la complexité de la décision à prendre. Néanmoins, voici les principales phases générales qui se retrouvent fréquemment dans le processus de prise de décision au sein de l'entreprise ENEL :

- **Identification du problème** : cette phase consiste à reconnaître qu'une décision doit être prise en raison d'une situation, d'un défi ou d'une opportunité identifiée.
- **Collecte d'informations** : dans cette phase, des données et des informations pertinentes sont rassemblées pour comprendre le problème, les facteurs influents et les options disponibles.
- **Analyse des informations** : les informations fournies sont fournies, analysées et interprétées pour mieux comprendre les conséquences potentielles de chaque option et pour évaluer leur rendement.
- **Génération d'options** : différentes solutions ou options sont développées pour résoudre le problème. Il est important de rechercher autant d'alternatives que possible.

- **Evaluation des options** : l'option est attribuée en fonction de critères tels que l'efficacité, la rentabilité, l'impact sur les parties concernées, etc. cela peut impliquer une analyse comparative approfondie.
- **Prise de décision** : après avoir évalué les options, une décision est prise en considérant l'option qui semble la plus appropriée pour résoudre le problème ou atteindre l'objectif.
- **Mise en œuvre** : une fois la décision prise, elle est mise en action. Cela peut impliquer l'allocation de ressources, la planification d'activités spécifiques et la gestion de l'exécution.
- **Suivi et évaluation** : après la mise en œuvre, les résultats sont suivis et évalués pour déterminer si la décision a été efficace et a atteint les objectifs fixés. Si nécessaires, des ajustements peuvent être apportés.
- **Réflexion post-décision** : après avoir évalué les résultats, il est important de réfléchir à ce qui a bien fonctionné et à ce qui aurait pu être amélioré dans le processus de prise de décision, afin d'apprendre et d'améliorer les futurs processus décisionnels.

## 2.2. Les défis qui se présentent à chaque étape du processus de prise de décision

Notre objectif est d'identifier les défis susceptibles de compliquer et de rendre difficiles le processus décisionnel. Selon les explications de Monsieur Aliane, chaque phase du processus de prise de décision est associée à ses propres défis et obstacles potentiels. Voici quelques défis courants qui peuvent surgir à chaque étape :

- **Identification du problème**
  - Difficulté à définir clairement le problème ou à formuler de manière précise.
  - Ignorer ou sous-estimer certains problèmes importants.
- **Collecte d'informations**
  - Accès limité aux sources fiables d'information.
  - Surcharge d'informations, ce qui peut rendre difficile la sélection des données pertinentes.
  - Biais de confirmation, c'est-à-dire la tendance à rechercher des informations qui confirment les croyances existantes.

- **Analyse des informations**

- Difficulté à évaluer la pertinence et la fiabilité des données.
- Manque de compétences analytiques pour interpréter correctement les informations.
- Risque de sur-analyse, où la recherche d'informations supplémentaire peut retarder la prise de décision.

- **Génération d'options**

- Tendence à se limiter à des solutions familières ou courantes.
- Difficulté à penser de manière créative et à produire des options innovantes.

### **2.3. Les approches et les stratégies spécifiques pour faire face aux difficultés rencontrées dans chaque phase du processus de prise de décision**

Les approches et stratégies spécifiques dans le processus de prise de décision ont pour objectif de fournir des méthodes structurées et des cadres visant à aborder efficacement les défis et les complexités associés à la prise de décision. Leur finalité est d'améliorer la qualité des décisions prises.

Pour faire face aux difficultés rencontrées à chaque phase du processus de prise de décision, il est crucial d'adopter des approches et des stratégies spécifiques. Voici quelques recommandations tirées des observations de Monsieur Aliane pour éviter ou surmonter les défis à chaque étape :

- **Identification du problème**

- **Définir clairement le problème** : il faut prendre le temps de clarification et de définir précisément le problème avant de passer à d'autres étapes.
- **Utiliser des techniques de brainstorming** : il faut impliquer différentes personnes pour générer une liste complète des problèmes potentiels et choisir ensuite qui a le plus grand impact.

▪ **Collecte d'information**

- **Planification de recherche** : c'est d'élaborer un plan de recherche solide en identifiant les sources d'information pertinentes et les méthodes à utiliser pour obtenir les données nécessaires.
- **Utiliser des sources fiables** : il faut s'assurer d'utiliser des sources fiables et crédibles pour collecter des informations précises et pertinentes.

▪ **Identification des alternatives**

- **Encourager la créativité** : encourager la génération d'idées nouvelles et originales en organisant des séances de brainstorming ou en explorant des approches différentes.
- **Examiner des secteurs connexes** : examiner comment d'autres industries ou domaines ont soulevé des problèmes similaires pour trouver des idées innovantes.

▪ **Evaluation des alternatives**

- **Utiliser des modèles d'évaluation** : il est nécessaire de créer un cadre ou un modèle d'évaluation pour attribuer des scores aux différentes alternatives en fonction des critères prédéfinis.
- **Considérer les implications à long terme** : évaluer les conséquences à long terme de chaque alternative plutôt que de se concentrer uniquement sur les avantages immédiats.

▪ **Prise de décision**

- **Fixer des délais** : c'est d'établir des délais raisonnables pour prendre une décision afin d'éviter la procrastination excessive.
- **Analyser les risques** : identifier et fournir les risques associés à chaque option avant de prendre une décision finale.

▪ **Mise en œuvre de la décision**

- **Etablir un plan d'action** : il est nécessaire de créer un plan détaillé qui décrit les étapes spécifiques nécessaires pour mettre en œuvre la décision, y compris l'allocation des ressources.
- **Gérer la résistance au changement** : communiquer de manière transparente et impliquer les parties prenantes dans le processus de mise en œuvre pour minimiser la résistance au changement.

▪ **Evaluation et suivi**

- **Définir les indicateurs clés de performance** : établir des critères spécifiques pour évaluer le succès de la décision et mesurer les résultats par rapport à ces indicateurs.
- **Soyez prêt à ajuster** : si les résultats ne sont pas conformes aux attentes, soyez prêt à ajuster la stratégie ou à apporter des modifications en fonction des nouvelles informations.

Dans l'ensemble, il est avantageux d'engager une diversité de perspectives, d'expériences et d'expertises tout au long du processus de prise de décision. Cette approche peut contribuer à identifier et à atténuer les problèmes potentiels à chaque étape, favorisant ainsi la prise de décisions plus éclairées et efficaces.

**2.4. Le décideur est un individu ou un groupe d'individu**

Notre objectif de déterminer si le décideur est un individu ou un groupe d'individus revêt une importance cruciale pour la compréhension du processus de prise de décision et des dynamiques qui peuvent influencer cette décision. Cette distinction a des implications significatives pour la manière dont les décisions sont prises et pour leur qualité. Elle englobe la compréhension du processus de prise de décision, l'identification des rôles et des responsabilités, l'évaluation de l'influence, ainsi que la prise en compte de la diversité des points de vue.

Selon les explications de Monsieur Aliane, le décideur est un groupe d'individus. Voici quelques caractéristiques et considérations pertinentes liées à la prise de décision en groupe :

- **Diversité des perspectives** : l'un des avantages clés de la prise de décision en groupe est la diversité des perspectives. Les membres du groupe peuvent apporter des points de vue variés, des compétences différentes et des expériences uniques, ce qui peut enrichir le processus décisionnel.
- **Partage de la responsabilité** : lorsqu'un groupe prend une décision, la responsabilité est partagée entre ses membres. Cela peut réduire la pression sur un individu et encourager la responsabilité collective.
- **Processus de discussion** : les décisions en groupe impliquent souvent des discussions et des débats. Ces discussions peuvent aider à explorer les avantages et les inconvénients des différentes options, à identifier des solutions créatives et à prendre en compte diverses perspectives.

- **Consensus ou vote** : la prise de décision en groupe peut se conclure par un consensus, c'est-à-dire un unanime de tous les membres, ou par un vote, où la majorité l'emporte. Le choix entre ces deux approches dépend de la situation et de la culture du groupe.
- **Processus plus long** : la prise de décision en groupe peut prendre plus de temps que la prise de décision individuelle, en raison de la nécessité de consultation et de discussion. Cela peut être un inconvénient lorsque des décisions doivent être prises rapidement.
- **Gestion des conflits** : les désaccords et les conflits peuvent survenir lors de la prise de décision en groupe. Il est important de mettre en place des mécanismes de gestion des conflits pour résoudre ces différends de manière constructive.
- **Leadership et facilitation** : dans un groupe, un leader ou un facilitateur peut jouer un rôle essentiel pour maintenir le processus décisionnel sur la bonne voie, favoriser une communication ouverte et s'assurer que les décisions sont prises conformément aux objectifs du groupe.

La prise de décision en groupe peut s'avérer particulièrement avantageuse pour des décisions complexes, stratégiques ou impliquant de nombreuses parties prenantes. Toutefois, elle requiert une gestion efficace afin de garantir la productivité du processus et l'obtention de résultats pertinents.

## 2.5. L'apport du système d'information dans la prise de décision

L'objectif de comprendre l'apport du système d'information est de reconnaître le rôle essentiel qu'il joue dans la prise de décision.

Le système d'information joue un rôle essentiel dans le processus de prise de décision en fournissant des données, des informations et des outils analytiques qui aident les décideurs à prendre des décisions éclairées et fondées sur des faits. Voici quelques-uns des principaux apports du système d'information dans la prise de décision :

- **Collecte et gestion des données** : les systèmes d'information collectent, stockent et organisent les données provenant de différentes sources, qu'ils s'agissent de bases de données internes, de sources externes, de capteurs, de réseaux sociaux, etc. cela permet aux décideurs d'avoir accès à une base d'informations solide pour étayer leurs choix.
- **Accès à l'information en temps réel** : les systèmes d'information en temps réel permettent aux décideurs d'obtenir des informations actualisées instantanément. Cela est particulièrement utile pour les décisions qui provoquent une réactivité rapide.

- **Analyse des données** : les systèmes d'information contiennent souvent des outils d'analyse qui permettent de traiter et d'analyser les données afin d'identifier des tendances, des modèles et des relations. Cela aide les décideurs à comprendre la situation actuelle et à prévoir les conséquences possibles de différentes décisions.
- **Modélisation et simulation** : certains systèmes d'information permettent de créer des modèles et de simuler des scénarios pour évaluer l'impact potentiel de différentes décisions. Cela aide à anticiper les résultats et à identifier les meilleures stratégies.
- **Visualisation des données** : les outils de visualisation des données permettent de représenter visuellement les informations complexes, ce qui facilite la compréhension des données et la communication entre les parties concernées.
- **Partage d'informations et collaboration** : les systèmes d'information modifient la communication et la collaboration entre les membres d'une équipe ou d'une organisation, permettant ainsi de rassembler différentes perspectives et expertises pour une prise de décision plus équilibrée.
- **Suivi et évaluation des résultats** : après la mise en œuvre d'une décision, les systèmes d'information permettent de suivre et d'évaluer les résultats afin de déterminer si la décision a atteint les objectifs fixés.
- **Réduction des erreurs humaines** : les systèmes d'information automatisent de nombreuses tâches, laissant ainsi le risque d'erreurs humaines dans le processus de collecte, de traitement et d'analyse des données.

En résumé, les systèmes d'information offrent une infrastructure technologique et des outils analytiques qui améliorent la qualité et la précision du processus de prise de décision. Ils jouent un rôle essentiel dans la transformation des données en informations significatives, facilitant ainsi la réflexion et l'évaluation, et contribuant à des décisions plus éclairées.

## 2.6. Le rôle de l'information dans la prise de décision

L'objectif de la question 06, comme présenté dans l'annexe 1, est de mettre en lumière l'influence de l'information sur le processus décisionnel. Selon les informations recueillies auprès de Monsieur Aliane, l'information occupe une place centrale dans la prise de décision à tous les niveaux d'une organisation. Elle sert de socle sur lequel les décideurs s'appuient pour évaluer les options, résoudre les problèmes et élaborer des stratégies. Plusieurs aspects clés du rôle de l'information dans la prise de décision sont à considérer :

- **Identification des problèmes et des opportunités** : L'information permet de repérer les problèmes potentiels, les opportunités de croissance, les défis et les tendances émergentes. En scrutant attentivement les données pertinentes, les décideurs peuvent déceler des signaux significatifs.
- **Analyse et évaluation** : L'information se présente souvent sous forme de données brutes. Les décideurs utilisent des méthodes d'analyse pour interpréter ces données, identifier des tendances, des corrélations et des schémas, ainsi que pour évaluer les implications de différentes décisions.
- **Prévision et planification** : Les données historiques et en temps réel permettent aux organisations d'anticiper des scénarios futurs et de planifier en conséquence. Cela inclut la planification financière, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, et la planification stratégique.
- **Optimisation des ressources** : L'information facilite l'allocation efficace des ressources disponibles, qu'il s'agisse de budgets, de main-d'œuvre, de matières premières ou d'autres actifs. Cela contribue à minimiser les gaspillages et à améliorer l'efficacité opérationnelle.
- **Réduction de l'incertitude** : Toute décision comporte une part d'incertitude, mais l'information aide à la réduire en fournissant des données factuelles et des analyses pour guider les décisions.
- **Alignement stratégique** : Les informations stratégiques aident les dirigeants à aligner leurs décisions sur les objectifs et la vision de l'entreprise, garantissant ainsi la cohérence avec la direction souhaitée.
- **Évaluation des performances** : L'information permet de suivre et d'évaluer les résultats des décisions prises. Les indicateurs de performance clés (KPI) mesurent l'efficacité des décisions et identifient les domaines nécessitant des ajustements.

- **Gestion des risques** : L'information aide à identifier les risques liés à une décision. Une évaluation des risques permet aux organisations de mettre en place des stratégies pour atténuer les conséquences négatives.
- **Communication et partage de l'information** : L'information doit être communiquée efficacement au sein de l'organisation, à travers des rapports, des réunions et des systèmes de gestion de l'information, pour que tous les acteurs disposent des données nécessaires à leurs rôles et responsabilités.
- **Réactivité et adaptation** : Les données en temps réel permettent aux organisations de réagir promptement aux changements, aux crises et aux opportunités. Une prise de décision agile est cruciale dans un environnement en constante évolution.

En somme, l'information est une ressource inestimable qui éclaire les décisions prises par les individus et les organisations. Une utilisation judicieuse de l'information contribue à améliorer la qualité des décisions, à renforcer la compétitivité et à favoriser la réussite à long terme.

## **2.7.Implication du directeur de production dans le processus de prise de décision**

L'objectif de comprendre l'implication du directeur de production dans le processus de prise de décision vise à clarifier le rôle spécifique du directeur de production au sein de l'entreprise ENEL, notamment en ce qui concerne les décisions relatives à la production, à l'exploitation et à la gestion des ressources. Le directeur de production représente un maillon essentiel pour la gestion efficace d'une entreprise axée sur la fabrication. Ses responsabilités englobent la supervision de toutes les activités liées à la production, à la fabrication et à la gestion des opérations de l'entreprise. Dans ce contexte, son implication se traduit par la prise de décisions stratégiques et opérationnelles qui ont un impact significatif sur la productivité, la rentabilité et la qualité des produits manufacturés.

Plus précisément, voici quelques aspects clés de l'implication du directeur de production dans le processus de décision :

- **Planification de la production** : Le directeur de production doit élaborer des plans de production à court et à long terme en fonction de la demande du marché, des ressources disponibles et des capacités de production de l'entreprise. Cette planification implique des décisions concernant le niveau de production, l'affectation des ressources et l'établissement du calendrier de production.

- **Gestion des ressources** : Le directeur de production est chargé de prendre des décisions liées à l'allocation des ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à la production. Il doit garantir que l'entreprise dispose des compétences requises et des équipements adéquats pour atteindre ses objectifs de production.
- **Contrôle de la qualité** : L'implication du directeur de production se manifeste également dans la prise de décisions concernant les normes de qualité et les processus de contrôle de la qualité. Il veille à ce que les produits fabriqués respectent les normes de qualité définies par l'entreprise et les réglementations gouvernementales.
- **Gestion des coûts** : Le directeur de production doit prendre des décisions visant à optimiser les coûts de production tout en préservant la qualité des produits. Cela peut inclure des décisions concernant l'achat de matières premières, l'efficacité des processus de production et la réduction des déchets.
- **Gestion des stocks** : Il revient également au directeur de production de déterminer les niveaux de stocks optimaux pour garantir une production fluide et éviter les pénuries ou les surplus de stocks. Il prend des décisions relatives aux politiques de gestion des stocks, notamment les méthodes de réapprovisionnement.
- **Amélioration continue** : Le directeur de production est responsable de l'identification et de la mise en œuvre d'améliorations continues dans les processus de production. Il doit décider de l'adoption de nouvelles technologies, de nouvelles méthodes de travail et de meilleures pratiques pour accroître l'efficacité opérationnelle.
- **Gestion des urgences** : En cas de problèmes imprévus, tels que des pannes d'équipement, des retards de production ou des problèmes de qualité, le directeur de production doit prendre des décisions rapides pour minimiser les perturbations et résoudre les problèmes.
- **Communication et coordination** : Le directeur de production collabore étroitement avec d'autres départements, tels que les ventes, la logistique et la planification, afin d'assurer l'alignement de la production sur les objectifs de l'entreprise. Une communication efficace avec son équipe de production est également essentielle pour garantir la mise en œuvre réussie des décisions prises.

En résumé, le directeur de production occupe une position centrale dans la gestion des opérations de fabrication et joue un rôle crucial dans la prise de décisions visant à optimiser la production, la qualité et l'efficacité de l'entreprise. Ses décisions ont un impact direct sur la réussite globale de l'entreprise, et elles exigent une planification stratégique, une gestion

judicieuse des ressources et une capacité à relever les défis opérationnels. Ainsi, le directeur de production est impliqué dans toutes les décisions concernant son unité de production.

## **2.8. Le rôle du directeur de l'unité moteur et groupe électrogène dans la prise de décision**

L'objectif est de comprendre les principales responsabilités du directeur de l'unité moteur au sein de l'entreprise.

Le directeur de l'unité moteur et groupe électrogène assume un rôle central dans le processus de prise de décision au sein de cette unité spécifique de l'entreprise. Ses attributions englobent généralement la gestion des opérations de production et de maintenance des moteurs et groupes électrogènes, ainsi que la supervision de l'équipe travaillant au sein de cette unité. Voici comment le directeur de l'unité moteur et groupe électrogène peut influencer le processus de prise de décision dans ce contexte :

- **Planification de la production** : Le directeur est responsable de la planification de la production des moteurs et groupes électrogènes. Il doit décider du calendrier de production, des quantités à produire et des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs de production. Ses décisions ont un impact direct sur la capacité de l'entreprise à répondre à la demande du marché.
- **Gestion des stocks** : Le directeur prend des décisions concernant les niveaux de stocks de pièces détachées, de composants et de produits finis nécessaires à la production. Une gestion efficace des stocks peut réduire les coûts et améliorer la réactivité de l'unité.
- **Maintenance et réparation** : Sous la supervision du directeur, les décisions relatives à la maintenance préventive, à la réparation des équipements et aux révisions des moteurs et groupes électrogènes sont souvent prises. Il doit veiller à ce que ces activités soient menées de manière efficiente pour éviter les temps d'arrêt inutiles.
- **Contrôle de la qualité** : Le directeur est chargé de s'assurer que les moteurs et groupes électrogènes produits répondent aux normes de qualité établies. Il peut prendre des décisions concernant les processus de contrôle de la qualité, les tests et les inspections pour garantir la conformité.
- **Investissements en équipement** : Les décisions relatives à l'acquisition de nouveaux équipements, à la modernisation des installations de production ou à l'adoption de nouvelles technologies sont souvent prises en consultation avec le directeur. Il évalue la nécessité de ces investissements et leur impact sur la capacité de production.

- **Gestion des ressources humaines** : Le directeur est généralement responsable de l'équipe travaillant dans l'unité moteur et groupe électrogène. Il peut être impliqué dans la prise de décision concernant le recrutement, la formation, l'évaluation des performances et le développement des compétences de son personnel.
- **Sélection de fournisseurs** : Le directeur peut participer au choix des fournisseurs de matières premières, de composants et de pièces détachées nécessaires à la production. Ses décisions peuvent influencer la qualité des intrants utilisés dans le processus de fabrication.
- **Analyse des coûts** : Le directeur peut être amené à analyser les coûts de production, y compris les coûts de main-d'œuvre, de matières premières et d'énergie, dans le but d'optimiser les coûts de production.

En fin de compte, le directeur de l'unité moteur et groupe électrogène exerce un rôle clé dans le processus de prise de décision pour garantir le bon fonctionnement, l'efficacité et la conformité aux normes de qualité de l'unité. Ses décisions ont un impact direct sur la performance de cette unité, la satisfaction des clients et la rentabilité globale de l'entreprise dans le secteur des moteurs et groupes électrogènes.

## 2.9. Décision contestée

Une décision contestée se réfère à une décision prise au sein d'une organisation ou d'un groupe, suscitant des désaccords ou des objections de la part de certaines personnes ou parties prenantes.

Les raisons de cette contestation peuvent être diverses, notamment :

- **Désaccord sur la substance** : Il peut y avoir des divergences d'opinions concernant la décision elle-même, remettant en question son adéquation ou son efficacité dans la situation donnée.
- **Manque d'information ou de transparence** : La contestation peut survenir lorsque les parties estiment que la décision a été prise sans une base d'information adéquate ou que le processus décisionnel a manqué de transparence.
- **Préoccupations sur le processus** : La manière dont la décision a été prise peut-être source de contestation si les parties estiment que le processus était biaisé, manipulé ou injuste, et que leurs opinions n'ont pas été correctement prises en compte.
- **Conséquences perçues** : Les personnes peuvent contester une décision par crainte de ses possibles conséquences négatives sur elles-mêmes, leur travail, leur département ou l'organisation dans son ensemble.

- **Préférences personnelles ou de groupe** : Les désaccords peuvent découler de préférences personnelles ou de groupes au sein de l'organisation, chaque partie ayant des intérêts divergents.
- **Impacts éthiques ou moraux** : La contestation peut surgir si la décision est perçue comme étant en contradiction avec des principes éthiques ou moraux.

La contestation d'une décision est courante au sein d'une organisation en raison de la diversité des opinions. Cependant, il est crucial de gérer cette contestation de manière constructive en suivant un processus de résolution. La façon dont une décision contestée est traitée dépend de la culture organisationnelle, des politiques et de la structure de gouvernance. Cela peut impliquer des discussions, des négociations, des révisions de la décision, des médiations, voire une escalade vers les niveaux hiérarchiques supérieurs pour parvenir à une résolution acceptable.

Le processus de résolution d'une décision contestée comprend plusieurs étapes :

- **Identification du désaccord** : La première étape consiste à identifier le désaccord et à comprendre les raisons de la contestation, notamment qui conteste la décision, quels sont leurs arguments et quelles sont leurs préoccupations.
- **Communication ouverte** : Les parties en désaccord doivent communiquer ouvertement pour exprimer leurs points de vue et écouter les arguments des autres. Une communication efficace est essentielle pour comprendre les raisons du désaccord et trouver des solutions.
- **Médiation ou arbitrage** : Si le désaccord persiste, il peut être nécessaire de recourir à des tiers neutres, tels qu'un médiateur ou un arbitre, pour faciliter la résolution du conflit en identifiant des compromis et des solutions.
- **Réexamen de la décision** : Dans certains cas, il peut être approprié de réexaminer la décision contestée à la lumière des arguments présentés, pouvant conduire à une révision de la décision initiale ou à des ajustements.
- **Considération des conséquences** : Il est important d'évaluer les conséquences de la décision contestée sur l'organisation, notamment son impact sur la productivité, la satisfaction des employés, la performance globale et les relations avec les parties prenantes.
- **Processus de vote ou de prise de décision collégiale** : Dans certaines organisations, les décisions sont prises collectivement par un groupe de décideurs. En cas de

contestation, un vote ou un processus de consensus peut être utilisé pour déterminer la voie à suivre.

- **Recours à la hiérarchie** : Si le désaccord persiste malgré les efforts de résolution, les niveaux supérieurs de la direction peuvent être sollicités pour trancher le différend.
- **Apprentissage organisationnel** : Les contestations offrent des opportunités d'apprentissage pour l'organisation. Il est essentiel d'évaluer ce qui peut être amélioré dans le processus de prise de décision pour éviter des situations similaires à l'avenir.

La manière de traiter les décisions contestées varie en fonction de la culture et de la structure de l'organisation. Toutefois, une communication ouverte, le respect des processus de résolution de conflits et la recherche de solutions équilibrées sont des principes essentiels pour résoudre efficacement les désaccords au sein d'une organisation.

## **ANALYSE SYNTHETIQUE DES RESULTATS DU QUESTIONNAIRE**

### **▪ Les principales phases du processus de prise de décision**

En analysant les réponses obtenues à la suite du questionnaire sur les principales phases du processus de prise de décision, il apparaît clairement que ce processus vise avant tout à favoriser une prise de décision éclairée et réfléchie, en particulier dans le contexte professionnel. En suivant méthodiquement ces étapes, les individus et les organisations sont en mesure d'accroître leurs chances de prendre des décisions judicieuses et efficaces.

En résumé, nous sommes favorables à l'utilisation de ce processus de prise de décision dans la plupart des situations, car il favorise une approche réfléchie, basée sur des données, et contribue à des résultats plus positifs à long terme. Cependant, il est important de noter que dans certaines situations d'urgence ou de prise de décision intuitive, ce processus peut être adapté en fonction des circonstances.

### **▪ Les défis qui se présentent à chaque étape du processus prise de décision**

La réponse à la question souligne judicieusement l'importance de reconnaître les défis associés au processus de prise de décision. En développant des compétences spécifiques et en faisant preuve de conscience à chaque étape, nous pouvons améliorer la qualité de nos décisions, que ce soit dans notre vie professionnelle ou personnelle. Cela renforce la valeur du processus de prise de décision comme un outil puissant pour résoudre des problèmes et prendre des décisions éclairées.

### **▪ Faire face à difficultés rencontrées dans chaque phase**

La réponse aborde les approches et les stratégies spécifiques destinées à surmonter les défis inhérents à chaque étape du processus de prise de décision. Ainsi inclue la nécessité de définir clairement le problème, d'utiliser des techniques de brainstorming (décisions collégiale), de planifier la recherche, d'encourager la créativité, d'utiliser des modèles d'évaluation, de fixer des délais raisonnables, d'analyser les risques, d'établir un plan d'action détaillé. Dans l'ensemble, ces approches visent à rendre le processus de prise de décision plus éclairé et efficace.

Pour notre part, nous pensons que ces approches sont solides et bien équilibrées. Elles mettent en avant la nécessité de combiner la rigueur analytique avec la créativité. En fin de compte, elles renforcent l'idée que la prise de décision est un processus complexe qui nécessite une approche réfléchie et multidimensionnelle pour aboutir à des décisions consolidées.

- **Le décideur est un individu ou un groupe d'individus**

Le retour sur la question conclut que le décideur est un groupe d'individus. Cela présente des avantages tels que la diversité des perspectives, le partage de la responsabilité, et des discussions approfondies. Cependant, cela peut entraîner un processus plus long, des conflits potentiels, et nécessite une gestion efficace. La prise de décision en groupe est recommandée pour des décisions complexes, mais doit être gérée avec soin pour obtenir des résultats pertinents.

Pour notre part, nous estimons que la prise de décision en groupe (décision collégiale) est mieux réfléchie ainsi mieux adaptée à l'ensemble de l'organisation en prenant compte des différents volets et secteurs transversaux

- **L'apport du système d'information dans la prise de décision**

Les réponses mettent en évidence l'importance du système d'information dans le processus de prise de décision. Il souligne que les systèmes d'information fournissent des données, des informations en temps réel, des outils d'analyse, de modélisation et de visualisation, ainsi que des moyens de partager des informations et de collaborer. Ils contribuent également à réduire les erreurs humaines.

Pour notre part, nous estimons que les systèmes d'information sont des outils primordiaux et indispensables dans le processus de prise de décision.

- **Le rôle de l'information dans la prise de décision**

Selon les réponses au questionnaire, l'information joue un rôle central dans la prise de décision à tous les niveaux d'une organisation. Elle aide à identifier les problèmes, à analyser et évaluer les données, à prévoir et planifier, à optimiser les ressources, à réduire l'incertitude, à aligner la stratégie, à évaluer les performances, à gérer les risques, à faciliter la communication interne, à favoriser la réactivité et l'adaptation. En somme, une utilisation

judicieuse de l'information améliore la qualité des décisions et renforce la compétitivité des organisations. Nous partageons entièrement cette perspective, car l'information est prépondérante dans toutes les méthodologies d'approche et d'analyse des sujets.

▪ **Implication du directeur dans le processus de décision au sien de l'organisation**

Le directeur assume un rôle central dans la gestion globale de l'entreprise, touchant tous les aspects de sa structure organisationnelle. Pour résumer, le directeur est étroitement impliqué dans toutes les décisions relatives à son unité de production.

Bien que nous reconnaissons la responsabilité partagée du directeur dans le processus décisionnel et la stratégie globale de l'entreprise, il convient de noter qu'il existe des opportunités de décentralisation des décisions, notamment celles liées aux opérations spécifiques des différentes directions ou services de l'entreprise.

▪ **Le rôle directeur dans le processus de prise de décision**

Le directeur exerce une fonction centrale au sein de cette unité spécifique, où ses multiples responsabilités et tâches contribuent de manière significative à améliorer l'efficacité générale de l'entreprise. En tant que figure clé, le directeur joue un rôle essentiel dans l'optimisation des opérations, qu'elles relèvent des opérations courantes ou des domaines spécifiques des différentes directions et services de l'entreprise.

Notre vision rejoint celle de l'importance fondamentale du rôle du directeur dans le processus décisionnel et dans la santé globale de l'entreprise.

▪ **La suite d'une décision contestée**

Le questionnaire relève la manière de traiter les décisions contestées qui varient en fonction de la culture et de la structure de l'organisation. Toutefois, une communication ouverte, le respect des processus de résolution de conflits et la recherche de solutions équilibrées sont des principes essentiels pour résoudre efficacement les désaccords au sein d'une organisation.

### **Sous-section : résumé des résultats quantitatifs.**

Le processus de prise de décision au sein d'une entreprise revêt une importance capitale pour sa gestion et sa planification stratégique. La prise de décision influence la trajectoire et la performance de l'organisation, impliquant souvent l'examen de multiples options avec leurs avantages et inconvénients respectifs. Les décideurs doivent s'appuyer sur des données, des informations pertinentes et leur expertise pour opter pour la voie la plus appropriée. L'implication des parties pertinentes, la promotion de la communication, et la prise en compte des objectifs stratégiques sont également essentielles.

À chaque étape du processus de prise de décision, les entreprises se heurtent à des défis qui compliquent le travail des décideurs. L'identification des besoins de décision peut être entravée par la complexité des problèmes, la collecte d'informations peut être compromise par le manque de données fiables, et l'évaluation des alternatives exige souvent des compromis délicats. De plus, des contraintes de temps ou des résistances internes au changement peuvent ralentir le processus. La mise en œuvre de la décision peut être perturbée par des obstacles inattendus, tandis que le suivi et l'évaluation nécessitent une gestion rigoureuse pour atteindre les objectifs. En somme, la prise de décision est un processus complexe associé à divers défis nécessitant une gestion compétente à chaque étape pour garantir le succès de l'entreprise.

Pour surmonter ces difficultés à chaque phase du processus de prise de décision, les entreprises peuvent adopter des approches et des stratégies spécifiques. Il est crucial de commencer par une clarification approfondie du problème à l'étape d'identification. L'amélioration de la collecte d'informations passe par l'investissement dans des systèmes de gestion de l'information et la diversification des sources de données. L'utilisation de méthodes d'analyse multicritère peut objectiver l'évaluation des alternatives. L'implication précoce des parties prenantes et l'utilisation de techniques de prise de décision collective peuvent faciliter le processus de décision. Une gestion de projet efficace est essentielle pour la mise en œuvre réussie de la décision, et l'utilisation d'indicateurs de performance clés assure un suivi rigoureux. Enfin, une communication transparente et une culture d'apprentissage organisationnel favorisent la résolution des problèmes et l'amélioration continue.

La décision collective, impliquant un groupe d'individus, est couramment utilisée dans les entreprises. Elle offre une variété de perspectives et d'expertises, mais présente également des défis tels que la gestion des conflits et la nécessité de coordonner les opinions et les

préférences de chacun. La communication ouverte, la clarification des rôles et responsabilités, et l'utilisation de méthodes de prise de décision structurées sont essentielles pour réussir ce processus.

Le système d'information joue un rôle crucial dans la prise de décision, en offrant une base solide pour les choix stratégiques grâce à la collecte, au stockage et à l'analyse des informations pertinentes. Il contribue à automatiser les processus, à renforcer la communication, à améliorer la réactivité, et à faciliter le suivi des performances de l'entreprise. Il représente un pilier pour une gestion efficace et éclairée.

Le directeur de production dans le secteur manufacturier exerce un rôle essentiel dans la prise de décision, supervisant la production, la fabrication et la gestion des opérations. Ses responsabilités incluent la planification de la production, la gestion des ressources, le contrôle de la qualité, la gestion des coûts, la gestion des stocks, l'amélioration continue, la gestion des urgences, et la communication avec d'autres départements.

La contestation des décisions est un élément fondamental d'une culture organisationnelle saine, permettant aux individus d'exprimer leurs préoccupations. La contestation constructive peut conduire à des révisions ou à des améliorations des décisions, favorisant l'innovation et l'amélioration continue. Cependant, il est essentiel que la contestation soit basée sur des arguments solides et se fasse de manière respectueuse.

En résumé, la prise de décision dans une entreprise est un processus crucial avec son lot de défis, mais qui peut être optimisé grâce à des approches appropriées, à la prise en compte des parties prenantes et à l'utilisation de systèmes d'information efficaces. Les décisions contestées sont une opportunité d'apprentissage et de progrès, enrichissant la culture organisationnelle.

## **Conclusion**

Au cours de cette phase de notre étude, nous avons initié la démarche méthodologique qui a été suivie pour parvenir à nos résultats. Nous avons également procédé à une présentation détaillée de l'entreprise "Electro-Industries" ainsi que de sa structure organisationnelle. Ensuite, dans la deuxième section de notre travail, nous avons consacré notre attention à la présentation et à la discussion des résultats obtenus par le biais d'une approche quantitative, accompagnée d'une synthèse succincte.

À la suite du traitement et de l'analyse des données, ainsi qu'à travers l'interprétation des résultats, nous avons pu tirer les conclusions suivantes :

- La prise de décision s'avère être un facteur déterminant dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.
- Divers facteurs exercent une influence sur le processus de prise de décision au sein de cette entreprise.



## Conclusion générale

L'environnement commercial d'une entreprise est en constante évolution, avec des changements économiques, sociaux, technologiques, des évolutions dans le comportement des clients, des décisions des actionnaires et des choix stratégiques internes. Ces diverses influences ont un impact sur la façon dont l'entreprise fonctionne, ses processus, sa structure, sa position sur le marché et, en fin de compte, les décisions prises à l'intérieur de celle-ci.

L'objectif central de ce travail consiste à analyser le processus de prise de décision au sein de l'entreprise ENEL et à étudier les étapes clés et les influences qui interviennent dans ce processus. Pour atteindre cet objectif, nous avons tout d'abord examiné le cadre théorique de la recherche en présentant les concepts fondamentaux liés au processus de prise de décision (chapitre 1).

Ensuite, nous avons abordé les techniques, les facteurs et le rôle du système d'information dans le processus décisionnel (chapitre 2).

Enfin, nous avons analysé les résultats d'une étude menée à l'aide d'un questionnaire distribué au sein de l'unité moteur et groupe électrogène (chapitre 3).

À la suite de cette recherche, il est possible de résumer les principaux résultats auxquels nous sommes parvenus :

À la conclusion de cette recherche, il est impératif de récapituler les résultats essentiels auxquels nous sommes parvenus :

- ✓ La prise de décision est une composante intrinsèque de l'entreprise, où les dirigeants prennent des décisions cruciales pour atteindre les objectifs de l'entreprise et mettre en œuvre la stratégie visant à accomplir sa mission.
- ✓ Notre recherche a également mis en évidence que diverses techniques, facteurs et l'information jouent un rôle central dans le processus de prise de décision.

Le processus de prise de décision est fondamental dans tous les domaines de la vie, que ce soit à titre personnel, professionnel ou gouvernemental. Il est caractérisé par sa complexité et sa multi dimensionnalité, exigeant une réflexion critique, une collecte méticuleuse d'informations, une évaluation méthodique des options et une communication efficace.

Notre travail de recherche a permis une analyse approfondie et rigoureuse du processus de prise de décision dans un contexte spécifique, en examinant les modèles, les acteurs

impliqués et les facteurs influents. Il a également permis d'identifier les problèmes et les défis associés à ce processus.

Cependant, il est important de noter que notre travail de recherche présente certaines limites. La durée limitée de notre stage au sein de l'ENEL n'a pas permis d'explorer de manière exhaustive l'intégralité du processus décisionnel, qui est un sujet vaste. De plus, les résultats empiriques de notre étude ne peuvent pas être généralisés, car elle s'est concentrée sur une seule entreprise et un seul secteur d'activité

## Bibliographie

### Ouvrages

- Ansoff, H. I., & McDONNELL, E. I. (1989). *Stratégie du développement de l'entreprise: une approche méthodologique du management stratégique dans le dernier quart du XX-e siècle*. Nouveaux horizons.
- Al-Tarawneh, H. A. (2012). The main factors beyond decision making. *Journal of Management Research*, 4(1), 1-23.
- Agor, W. H. (1989). *Intuition in organizations: Leading and managing productively*. Sage Publications, Inc.
- Alter, S. (2006). *The work system method: Connecting people, processes, and IT for business results*. Work System Method.
- Ahituv, N. (1989). *Assessing the value of information: Problems and approaches*.
- Bressy, G., & Konkuyt, C. (2004). *Economie d'entreprise*. (No Title).
- Bertrand M, Article. *Introduction aux problèmes de décision et d'évaluation*. Université de Bruxelles, 2002.
- B.Kouider (2007). *La théorie de la décision : fondements théoriques et outils analytique*. Communication, université de Saida
- Béjean, S., Midy, F., & Peyron, C. (1999). *La rationalité simonienne: interprétations et enjeux épistémologiques* (Doctoral dissertation, Laboratoire d'analyse et de techniques économiques (LATEC)).
- Charpentier, P. (2007). *Management et gestion des organisations*. Paris : Armand Colin.
- Crener, M. A., Doutriaux, J., & Lapointe, A. (1980). *Principes d'économie managériale*. (No Title).
- Charron, J. L., & Sépari, S. (2007). *Management, Manuel et applications*.
- Choo, C. W. (1996). The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International journal of information management*, 16(5), 329-340.
- Carey, J. M. (Ed.). (1997). *Human factors in information systems: the relationship between user interface design and human performance* (Vol. 4). Intellect (UK).
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2006). *Understanding Management, the 5th edition*, Thomson Learning, Inc.
- Dietrich, C. (2010). Decision making: Factors that influence decision making, heuristics used, and decision outcomes. *Inquiries Journal*, 2(02).
- Drucker, P. F. (1995). The information executives truly need. *Harvard business review*, 73(1), 54-62.
- del Pilar Angeles, M., García-Ugalde, F. J., & México, D. F. (2012). *Relevance of Quality Criteria According to the Type of Information Systems*. DBKDA 2012, 182.
- Delecroix, B. (2005). *La mesure de la valeur de l'information en intelligence économique: application à la mise en place de solutions pour accroître la plus-value d'information élaborée dans un contexte d'intranet* (Doctoral dissertation, Université de Marne-la-Vallée (1991-2019)).
- Dresley, S. C. (1998). *Value of information and information services*.
- Edwards, P., & Bowen, P. (2013). *Risk management in project organisations*. Routledge.
- Falque, L., & Bougon, B. (2013). *Pratiques de la décision-3e éd.: Développer ses capacités de discernement*. Dunod.
- Fitzgerald, S. P. (2002). *Decision making* (pp. 12-16). Oxford: Capstone Publ..
- Fallery, B., Rowe, F., & Kalika, M. (2012). *Systèmes d'information et management des organisations: Cas et applications* (No. hal-01664039).
- Fredrickson, J. W. (1985). Effects of decision motive and organizational performance level on strategic decision processes. *Academy of Management journal*, 28(4), 821-843.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2006). *Management des organisations*. De Boeck Supérieur.
- Huard, P. (1980). Rationalité et identité: vers une alternative à la théorie de la décision dans les organisations. *Revue économique*, 540-572.
- Hatch, M. J. (2000). *Théorie des organisations-de l'intérêt de perspectives multiples*-Ed. De Boeck Université. Coll. Management.
- Hailu, T. (2014). *The Impact of Information System (IS) on Organizational Performance: With Special Reference to Ethio-Telecom Southern Region, Hawassa*. *Eur. J. Bus. Manag*, 6, 331-339.

- Kast, R. (1993). *La théorie de la décision* (pp. 61-64). Paris: La Découverte
- Lunenburg, F. C. (2010). Group decision making. In *National Forum of Teacher Education Journal* (Vol. 20, No. 3, pp. 1-7).
- Lucita, M. (2007). *Nursing: Practice and Public Health Administration*.
- Mintzberg, H., & Romelaer, P. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Ed. D'organisation.
- Mussche, G. (1974). Les relations entre stratégies et structures dans l'entreprise. *Revue économique*, 30-48.
- Mollard, D. (2006). *Systèmes décisionnels et pilotage de la performance*. Paris: Lavoisier.
- Merunka, D. (1987). *La prise de décision en management*. Vuibert.
- Murugan, M. S. (2007). *Management principles and practices*. New Age International.
- Miller, D. (1987). Strategy making and structure: Analysis and implications for performance. *Academy of management journal*, 30(1), 7-32.
- Molloy, S., & Schwenk, C. R. (1995). The effects of information technology on strategic decision making. *Journal of Management Studies*, 32(3), 283-311.
- Monino, J. L. (2013). L'information au cœur de l'intelligence économique stratégique. *Marché et organisations*, (2), 25-39.
- Nowduri, S. (2011). Management information systems and business decision making: review, analysis, and recommendations. *Journal of Management and Marketing Research*, 7, 1.
- Nooraie, M. (2012). Factors influencing strategic decision-making processes. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(7), 405.
- Reix, R., Fallery, B., Kalika, M., & Rowe, F. (1995). *Systèmes d'information et management des organisations*. Vuibert.
- Rouleau, L. (2011). *Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Puq.
- Rajput, B. L., Mahajan, D. A., & Agarwal, A. L. (2017). An empirical study of job satisfaction factors of masons working on construction projects in Pune. *IUP Journal of Management Research*, 16(1), 36.
- Rudani, R. B. (2020). *Principles of management*. McGraw-Hill Education.
- Röthlin, M. (2010). *Management of data quality in enterprise resource planning systems* (Vol. 68). BoD-Books on Demand.
- Ravichandran, D. (2001). *Introduction to computers and communication*. Tata McGraw-Hill Education.
- Reix, R., Fallery, B., Kalika, M., & Rowe, F. (2016). *Systèmes d'Information et Management des Organisations-7ème édition* (No. hal-01493256).
- Raban, D. R., & Rafaeli, S. (2003). Subjective value of information: The endowment effect. In *IADIS International Conference: e-Society 2003*.
- Ronen, B., & Spector, Y. (1995). Evaluating sampling strategy under two criteria. *European Journal of Operational Research*, 80(1), 59-67.
- Ranisavljević, P., Spasić, T., & Mladenović-Ranisavljević, I. (2012). Management information system and decision making process in enterprise. *Economics, Management, Information and Technology EMIT*, 1, 184-194.
- Simon, H. A. (1960). *The new science of management decision*.
- Strategor (2004). *Politique générale de l'entreprise*. Edition Dunod, 4ème Edition
- Simon, H. A. (1992). De la rationalité substantive à la rationalité procédurale. *Revue Pistes*, 3.
- Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *The American economic review*, 69(4), 493-513.
- Singla, R. K. (2010). *Business organisation and management*. FK Publications.
- Sandybayev, D. A., & Derkan, D. I. (2015). Strategic Decision Making Process in Complex Situations. The Deciding Factor of Cyprus-Turkish Airlines. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 4(3).
- Schmorrow, D., & Nicholson, D. (Eds.). (2010). *Advances in cross-cultural decision making*. CRC Press.
- Sharfman, M. P., & Dean Jr, J. W. (1997). Flexibility in strategic decision making: informational and ideological perspectives. *Journal of management studies*, 34(2), 191-217.
- Verma, D. (2009). *Decision making style: Social and creative dimensions*. Global India Publications.
- Yull, S. (2009). *BTEC National for IT Practitioners: Core units*. Routledge.

## **These**

- Chabi, T. (2008). L'impact de l'information comptable sur la prise de décision dans les entreprises de production : une approche systémique cas d'un échantillon d'entreprise algériennes.

## **Internet**

[https://www.lefrancaisdesaffaires.fr/wp-content/uploads/2016/05/fonctions\\_entreprise.pdf](https://www.lefrancaisdesaffaires.fr/wp-content/uploads/2016/05/fonctions_entreprise.pdf)

## Table des matières

Remerciements .....	
Dédicace	
Dédicaces .....	
Liste des figures .....	
Liste des tableaux .....	
Liste des abréviations .....	
SOMMAIRE .....	
Introduction générale.....	1
CHAPITRE N° 1 : LE PROCESSUS DECISIONNEL AU SEIN DE L'ENTREPRISE .....	3
Introduction .....	3
SECTION 1 : LA DECISION ET LE PROCESSUS DE DECISION.....	4
1. Définition de la décision.....	4
2. Les niveaux de décision dans l'entreprise .....	4
2.1. Classification proposée par IGOR Ansoff.....	5
2.1.1. Décisions stratégiques .....	5
2.1.2. Décisions administratives ou tactiques.....	6
2.1.3. Décisions opérationnelles ou de gestion courante.....	6
2.2. Classification proposée par <i>G.Mussche</i> .....	8
3. Typologie des décisions .....	8
3.1. Classification selon le degré de répétition.....	8
3.1.1. Décisions programmables .....	9
3.1.2. Décisions non programmables .....	9
3.2. Classification selon l'échéance des décisions .....	9
3.2.1. Décision à long terme.....	9
3.2.2. Décision à moyen terme .....	10
3.2.3. Décision à court terme.....	10
3.3. Classification selon le degré d'incertitude .....	10
3.3.1. Les décisions en avenir certain.....	10
3.3.2. Les décisions en avenir incertain.....	10
3.3.3. Les décisions en avenir aléatoire.....	11
4. Correspondance entre les décisions.....	11
5. Le processus de prise de décision.....	12
6. Concepts de bases sur le processus de prise de décision.....	12
6.1. Les alternatives.....	12
6.2. Les états de la nature (événements).....	13

6.3.	Le résultat .....	13
7.	Les phases générales de la prise de décision .....	14
8.	Les acteurs impliqués dans le processus de décision .....	15
8.1.	Le décideur : .....	16
8.2.	L'analyste : .....	16
8.3.	La différence entre le décideur et l'analyste : .....	16
9.	Les sources de la prise de décision.....	17
9.1.	L'expérience.....	18
9.2.	Les politiques standards .....	18
9.3.	Les données et les faits.....	18
9.4.	Les modèles.....	18

## SECTION 2 : PRISE DE DECISION ET LE MANAGEMENT..... 20

1.	Les modèles et théories de base de la décision.....	20
2.	Notion sur les processus décisionnels de l'entreprise .....	20
2.1.	Le model de l'acteur unique ou (rationnel).....	21
2.1.1.	Présentation du modèle. ....	21
2.1.2.	Portée et limites du modèle classique :.....	24
2.2.	Model organisationnel.....	25
2.2.1.	Présentation .....	25
2.2.2.	Exemple de modèles organisationnels.....	27
2.2.2.1.	La théorie de la rationalité limitée .....	27
2.2.2.2.	La théorie comportementale de l'entreprise .....	28
2.2.3.	Portée et limites du modèle organisationnel :.....	29
2.3.	Le modèle de la poubelle.....	30
2.3.1.	Caractéristiques .....	30
2.3.2.	Portée et limites du modèle de la poubelle.....	31
2.4.	Le processus décisionnel du modèle systémique (modèle IMC) : .....	33
3.	L'importance de la décision dans l'organisation.....	35
4.	Les fonctions de l'entreprise .....	36
5.	La relation de la décision avec les différentes fonctions de l'entreprise .....	38
	Conclusion.....	40

## CHAPITRE N° 2 : LES TECHNIQUES, LES FACTEURS ET LE SYSTEME D'INFORMATION POUR LA PRISE DE DECISION .....

Introduction .....

### SECTION 1 : TECHNIQUES, FACTEURS ET OBSTACLES DE LA DECISION.....

1.	Technique Qualitative de prise de décision.....	42
----	---	----

2.	Techniques quantitatives de prise de décision.....	43
SECTION 02 : FACTEURS DE LA DECISION .....		45
1.	Facteurs essentiels pour une décision efficace .....	45
1.1.	Flexibilité (ou souplesse).....	45
1.2.	Rapidité (disponibilité du temps) .....	45
1.3.	Résilience .....	45
1.4.	Adaptativité .....	45
1.5.	Prise de risque .....	45
1.6.	Exactitude et Précision .....	45
2.	Facteurs influents la prise de décision dans une entreprise .....	46
SECTION 3 : L'INFORMATION ET LA PRISE DE DECISION. ....		48
1.	De la donnée, à l'information, à la connaissance, à la décision. ....	48
2.	Processus de traitement de l'information.....	49
3.	Type, source et importance de l'information .....	50
4.	Profil de l'information nécessaire à la décision efficace.....	52
5.	Valeur et coût de l'information .....	53
Conclusion.....		58
CHAPITRE N° 3 : LE PROCESSUS DE PRISE DE DECISION « CAS DE L'ENTREPRISE ELECTRO-INDUSTRIE AZAZGA » .....		59
Introduction .....		59
SECTION 1 : PRESENTATION DE LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET L'HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE .....		60
Sous-section 1 : La description du cadre méthodologique .....		60
1.	La démarche quantitative. ....	60
2.	L'approche déductive.....	60
3.	Stratégie de la recherche.....	60
4.	La collecte de données .....	61
Sous-section 2 : Techniques d'enquête .....		62
L'objectif d'un questionnaire .....		62
Sous-section 3 : présentation de l'entreprise Electro-Industries. ....		64
1.	Présentation .....	64
2.	Aperçu historique .....	64
3.	Localisation et superficie.....	65
4.	Statut juridique et capitales social .....	65
5.	Composition du complexe d'Electro-Industries .....	65
6.	Effectif global de l'entreprise .....	65
7.	Unités et perspectives.....	65

7.1.	Unité moteur/Alternateur/Groupe électrogènes et prestation technique .....	65
7.2.	Unité transformateurs UTR .....	67
8.	Organigramme de l'Electro-Industries .....	68
9.	La direction commerciale .....	68
9.1.	Département commercial et relation clients .....	69
9.1.1.	Service ventes transformateurs.....	69
9.2.	Le Service marketing.....	70
<b>SECTION 2 : LA PRESENTATION ET LA DISCUSSION DES RESULTATS QUANTITATIFS.</b>		<b>72</b>
1.	Analyse et déroulement de notre questionnaire.....	72
2.	La discussion de résultats du questionnaire.....	72
2.1.	Les principales phases du processus de prise de décision .....	72
2.2.	Les défis qui se présentent à chaque étape du processus de prise de décision .....	73
2.3.	Les approches et les stratégies spécifiques pour faire face aux difficultés rencontrées dans chaque phase du processus de prise de décision .....	74
2.4.	Le décideur est un individu ou un groupe d'individu.....	76
2.5.	L'apport du système d'information dans la prise de décision .....	77
2.6.	Le rôle de l'information dans la prise de décision .....	79
2.7.	Implication du directeur de production dans le processus de prise de décision .....	80
2.8.	Le rôle du directeur de l'unité moteur et groupe électrogène dans la prise de décision .....	82
2.9.	Décision contestée .....	83
<b>ANALYSE SYNTHETIQUE DES RESULTATS DU QUESTIONNAIRE.....</b>		<b>86</b>
Sous-section : résumé des résultats quantitatifs. ....		89
Conclusion.....		91
Conclusion générale .....		92
Bibliographie.....		
Table des matières .....		
ANNEXE 01 .....		

## ANNEXE 01

<b>Questions</b>	<b>Réponses</b>
1. Quelles sont les principales phases du processus de prise de décision ?	<b>72</b>
2. Quels défis se présentent à chaque étape du processus prise de décision ?	<b>73</b>
3. Comment faire face à difficultés rencontrées dans chaque phase de manière à les éviter ou surmonter ?	<b>74</b>
4. Est-ce que les décideurs et un individu ou un groupe d'individus ?	<b>76</b>
5. Quel est l'apport du système d'information dans la prise de décision ?	<b>77</b>
6. Quel est le rôle de l'information dans la prise de décision ?	<b>79</b>
7. Comment vous impliquez (directeur) dans le processus de décision au sien de votre organisation ?	<b>80</b>
8. Quel est votre rôle (directeur) dans le processus de prise de décision ? Etes-vous principalement le décideur final, un contributeur ou un conseiller ?	<b>82</b>
9. Qu'est ce qui se passe si une décision est contestée ?	<b>83</b>