

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Supérieur
Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion
Spécialité Management



ⵜⴰⵎⴰⵎⴰⵔⵜ ⵏ ⵉⵎⵎⴰⵔ ⵏ ⵔⵉⵔⵉⵏⵜ
جامعة بجاية
Université de Béjaïa

Réf :

Mémoire de Fin d'Etude
En vue de l'obtention du diplôme de Master
en Management

Thème

**Impact de la numérisation sur le
processus décisionnel**

Présenté par :
DEFLAOUI Lahlou

Promoteur

Pr CHABI Tayeb

Année Universitaire : 2021/2022

Remerciements

Je remercie Dieu de m'avoir accordé la fois et la passion
pour accomplir ce travail en bonnes conditions

Je remercie ma chère famille de m'avoir soutenue
durant mon cursus universitaire

Je remercie Mr CHABI Tayeb pour sa confiance et son
encadrement durant ce travail de recherche

Je remercie toutes personnes proches et lointaines qui
ont participé à la réussite de ce modeste travail

Dédicaces

Je dédié ce travail en premier lieu à ma chère Mère et
mon défunt Père

Je dédié aussi ce travail à mes frères et sœurs ainsi leurs
enfants

Je dédié ce travail à tous mes amis (es) sans exception

Lahlou

Sommaire

Introduction générale.....	01
----------------------------	----

Chapitre 1: caractéristiques et typologies de la numérisation (TIC).

Introduction.....	04
Section 1 : définitions et Caractéristiques de la numérisation (TIC).....	07
Section 2 : Typologies et objectifs de la numérisation (TIC).....	18
Section 3 : Avantages et limites de la numérisation (TIC).....	20
Conclusion.....	21

Chapitre 2 : Le processus décisionnel.

Introduction.....	22
Section 1 : Notions et définition : selon l'approche classique et systémique.....	23
Section 2 : Caractéristiques et typologies de prise de décisions.....	25
Section 3 : les modèles et les différentes étapes de la prise de décisions.....	31
Conclusion.....	42

Chapitre 3 : L'impact de la numérisation sur le processus décisionnel.

Introduction.....	43
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil et du processus de CEVITAL.....	54
Section 2 : méthodologie de recherche.....	61
Section 3 : analyse des résultats.....	74
Conclusion.....	76
Conclusion générale.....	78

Bibliographie.

Résumé.

Liste des Figures

Figure 1.1 : Schéma représentatif de L'ERP.....	09
Figure 1.2 : La figure suivante donne un exemple d'un système d'information.....	17
Figure 2.1 : Correspondance entre les différentes décisions.....	29
Figure 2.2 : Structure pyramidale.....	36
Figure 2.2 : la décision en temps réel.....	38
Figure 2.3 : Le processus décisionnel du modèle (IMC).....	41
Figure 3.1 : l'organigramme du groupe CEVITAL.....	49
Figure 3.2 : Organigramme de la direction commerciale de Cevital.....	55
Figure 3.3 : Le processus commerciale de l'entreprise Cevital.....	57
Figure 3.4 : Diagramme âge de l'employé.....	61
Figure 3.5 : genre (sexe) de l'employé.....	62
Figure 3.6 catégorie de l'employé.....	62
Figure 3.7 : Ancienneté.....	63
Figure 3.8 : l'importance des TIC.....	64
Figure 3.9 : Fonctions des TIC.....	65
Figure 3.10 : les types des TIC.....	65
Figure 3.11 : les outils TIC.....	66
Figure 3.12 : l'organisation et la structuration.....	67
Figure 3.13 : validation des choix.....	67
Figure 3.14 : TIC comme outils de mesure.....	68
Figure 3.15 : Participation des TIC.....	68
Figure 3.16 : TIC comme outils d'amélioration.....	69
Figure 3.17 : Évaluations des TIC.....	70
Figure 3.18 : Résultats des TIC.....	70

Figure 3.19 : le degré d'intervention des outils TIC facilitant le traitement de l'information.....	71
Figure 3.20 : TIC comme examinateur.....	72
Figure 3.21 : Valeur ajoutée des TIC.....	73

Liste des Tableaux

Tableau 2.1 : Processus de prise de décision selon le modèle classique.....	33
Tableau 3.1 : Age de l'employé.....	61
Tableau 3.2 : Genre (sexe) de l'employé.....	62
Tableau 3.3 catégorie de l'employé.....	62
Tableau 3.4 : Ancienneté.....	63
Tableau 3.5 : l'importance des TIC.....	64
Tableau 3.6 : Fonctions des TIC.....	65
Tableau 3.7 : les types des TIC.....	65
Tableau 3.8 : Les outils TIC.....	66
Tableau 3.9 : l'organisation et la structuration.....	67
Tableau 3.10 : validation des choix.....	67
Tableau 3.11 : TIC comme outils de mesure.....	68
Tableau 3.12 : Participation des TIC.....	68
Tableau 3.13 : TIC comme outils d'amélioration.....	69
Tableau 3.14 : Évaluations des TIC.....	70
Tableau 3.15 : Résultats des TIC.....	70
Tableau 3.16 : TIC comme examinateur.....	72
Tableau 3.17 : Valeur ajouté des TIC.....	73

Liste des Abréviations

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

TI : Technologies d'information

NTIC : nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

CD-Rom : Compacte Disque Rom

BDD : Base de Données

SGBD : Les Système de gestion de base de données

ERP : Progiciel de Gestion Intégré

GRH : Gestion des ressources Humaines

LAN : Local Area Networks

WAN : Wide Area Networks

AFCET : Association Française pour la Cybernétique et Technique

GED : Gestion Electronique de Documents

Http : HyperText Transfert Protocol

HTML: HyperText Markup Language

EDI : Echange de Données Informatisées

IMC : Intelligence -Modélisation –Choix

COJEK : Conserve et Jus d'El-Kseur

Introduction Générale

Introduction générale

A l'aube des années quatre-vingts, l'économie mondiale a connu le passage d'une société d'économie matérielles à une société d'économie immatérielles (ou le capitalisme cognitif), en débordant l'aspect économique en société de la connaissance, cela désigne ce qui serait une nouvelle phase de l'histoire économique dans laquelle, selon certains économistes. Nous sommes entrés depuis la fin du siècle dernier (années 1990). C'est Fritz Machlup le premier à avoir abordé l'économie immatérielle dans son **livre The production and distribution of knowledge in the United States**. Le développement de la nouvelle économie dépend plus des connaissances et de la créativité de l'homme que des ressources naturelles. Ceci explique la nouvelle tendance de l'économie mondiale qui se trouve en pleine mouvance, une mutation d'une économie de production à une économie d'information, de savoir et de connaissances. Pourtant, la relation entre connaissance et croissance s'avère complexe. Le paradoxe de la productivité, mis en évidence par le prix Nobel d'économie Robert Solow, en constitue un bon exemple ; il montre que la relation entre connaissance et croissance n'est pas immédiate car l'utilisation efficace des technologies de l'information et de la communication (TIC), comme des autres technologies, repose sur un processus de réorganisation et d'apprentissage à tous les niveaux, dans l'économie toute entière.

Dans ce contexte dont la principale source de création de richesses réside désormais dans les savoirs et les compétences, d'avantage que dans les ressources matérielles l'entreprise doit se consacrer à son métier d'origine ; par conséquent l'éventail de ses compétences se rétrécit, alors que les problèmes sont de plus en plus complexes et nécessitent une maîtrise des connaissances. Ainsi la logique du partage de l'information et le partenariat s'impose au sein de l'organisation et entre organisations.

Toute tentative de modernisation qu'elle que soit sa nature s'inscrit dans le cadre de l'amélioration de la qualité de service et la rationalisation des modes de fonctionnements (interne et externe) et l'utilisation des ressources de plus en plus rare dans le but d'une grande efficacité en terme de temps de productivité de rentabilité et compétitivité.

Face à ces exigences (mondialisation ; ouverture du marché, alliance partenariat...), l'entreprise doit s'adapter et adapter son organisation avec les outils appropriés. En cela les **Technologies de l'Information et de la Communication** ; abréviation souvent utilisée (**TIC**) offrent une meilleure opportunité pour que l'entreprise puisse échanger et communiquer,

Introduction Générale

consolider sa relation avec les différentes lignes hiérarchique à travers le processus décisionnel, accéder aux informations pertinentes, assurer des prises de décisions plus efficaces, réduire les coûts de l'information, renforcer la structure décisionnel et, enfin, sensibiliser son personnel au nouveau défi que constitue cette nouvelle ère de la connaissance. Il s'agit ici de quelques aspects dont l'entreprise pourra bénéficier pour se préparer afin de faire face à la concurrence, et qui la rendront plus compétitive sur son marché.

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont devenues un nouveau vecteur de plus en plus important de la croissance économique de l'entreprise.

Ces technologies ont changé le comportement de l'entreprise ainsi que celui de son personnel.

L'association de l'informatique et des télécommunications a permis de faire circuler l'information dans le monde d'une façon facile et rapide, mais ces technologies exigent des compétences et de la maîtrise. De ce fait, elle doit s'adapter et adapter son organisation avec les outils appropriés, car les TIC permettent aux entreprises de se doter de nouveaux moyens et supports de manière à pouvoir changer leur comportement managérial ainsi que pour améliorer leurs méthodes et leurs procédés à réagir. Dont les TIC « remplacent le processus physique par le processus technique et constituent des modèles radicalement nouveaux » 5

Le but du thème est de montrer que ces technologies apportent des nouveautés dans l'entreprise algérienne et surtout dans son intégration dans le système d'information notamment le processus décisionnel et en matière de prise de décision, et pouvant devenir pourquoi pas une entreprise innovante dans laquelle diverses applications des TIC sont considérées comme une nouvelle culture, comme souligne **Mr.M.Porter** « que l'innovation est la clé de la compétitivité des entreprises parce qu'elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables sur des marchés évolutifs ».

Nous tenons dans cette recherche à déceler comment sont prises les décisions à travers la numérisation du processus décisionnel.

Tout en tenant compte de plusieurs facteurs, nous tenons par la suite à franchir un pas supplémentaire en s'interrogeant sur la relation entre TIC et la prise de décision, relation passant par l'innovation, la recherche d'information et qui aura pour but de réagir rapidement et au bon moment.

Introduction Générale

Problématique :

Les entreprises, actuellement optent à de nouvelles techniques managériale qui facilite son intégration dans le monde des technologies d'informations et communications qui deviennent un outil essentiel à la prise de décision.

Dans cette perspective, ce mémoire s'attache à répondre à la question principale suivante:
Quel est l'impact des TIC en général et de la numérisation en particulier sur le processus décisionnel dans une entreprise?

Dans ce cadre, on veut expliquer la possibilité de l'utilisation des TIC par les entreprises algériennes comme l'une des possibilités qui aide ces entreprises à améliorer leur processus décisionnel dans toutes ses étapes et qui facilite la prise de décision (stratégiques, tactiques et opérationnelles), en d'autre terme on veut savoir si les TIC peuvent être le support qui peut répondre aux besoins des décideurs (dirigeants).

Hypothèses :

Pour cela nous pouvons mettre en avant l'hypothèses suivante :

-Les TIC ont contribué à l'amélioration du processus décisionnel et facilitent-elles la prise de décision à partir la numérisation.

Structure du travail:

Dans le but de répondre à notre problématique de recherche, nous avons eu recours à des investigations théoriques et empiriques à travers une étude au niveau de l'entreprise CEVITAL Bejaia. La structure du travail s'articule en conséquence en trois chapitres.

Les deux premiers sont d'ordre théorique tandis que le troisième constitue une étude empirique.

Chapitre I

**Caractéristiques et typologies de la
numérisation (TIC)**

Chapitre I : caractéristiques et typologies de la numérisation (TIC)

Introduction du chapitre :

Les entreprises qui réussissent sont celles qui savent établir des coopérations, travailler en réseau, produire et utiliser collectivement la connaissance sans cesse renouvelée dont elles ont besoin pour générer de la valeur.

Et comme La gestion des connaissances (Knowledge management) est un facteur essentiel de la performance et de l'innovation, la technologie de l'information et de la communication (TIC) devenu un atout irremplaçable dans la circulation rapide de l'information, la mémorisation et la capitalisation des expériences, l'accès rapide à des connaissances très diverses et avoir une vision décisionnelle.

Pour atteindre cet objectif, il importe à priori de délimiter le concepts d'(TI), (TIC), (NTIC) et de déterminer : leurs définitions et caractéristiques, leurs typologies et objectifs, leurs avantages et limites dans l'entreprise.

Cette première étape de la recherche fait l'objet de ce premier chapitre. Il essaye ainsi, de débattre ces différents points à travers trois axes (sections) principaux.

Dans une première section, nous essayerons de définir les TI, TIC, NTIC et de déterminer les caractéristiques qui les spécifient.

Ensuite, nous aborderons dans la deuxième section les principales types et objectifs des technologies de l'information et de communication (TIC) qui ont révolutionnés le monde de l'information.

Enfin, nous étudierons dans une dernière section quelques avantages et limites des TIC dans le domaine du management des entreprises.

La contribution des TIC à la création de valeur prend aujourd'hui plusieurs formes : Internet, Intranet, Messagerie, Forums, Groupware, Workhouse, gestion clientèle, etc.

Ces formes vont encore évoluer profondément et rapidement, nous ne sommes qu'au début de la révolution informationnelle.

Chapitre I : caractéristiques et typologies de la numérisation (TIC)

Section 01 : Définition et Caractéristiques des TIC :

A travers cette section, nous tenterons de lever toute ambiguïté entourant ce concept, de tracer une image claire de ce qu'est les TIC. A cette fin, nous commencerons d'abord par présenter les différentes définitions de ces technologies.

Enfin, nous exposerons les principales spécificités qui caractérisent les TIC

1. Définition des TIC :

Connues sous diverses nominations, telles que technologies d'information (TI), nouvelles technologies d'information (NTI), ou technologies d'information et de communication (TIC), etc., les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) « sont nées au cours des vingt-cinq dernières années de la fusion des télécommunications, de l'électronique, de l'informatique et des technologies de numérisation de l'information, en particulier de l'information audiovisuelle »¹.

Selon le grand dictionnaire terminologique les TIC sont un « Ensemble des technologies issues de la convergence de l'informatique et des techniques évoluées du multimédia et des télécommunications qui ont permis l'émergence de moyens de communication plus efficaces, en améliorant le traitement, la mise en mémoire, la diffusion et l'échange de l'information ».²

D'autre définition comme celle de HERBERT SIMON (prix Nobel des sciences économiques 1978) et qui paraît la plus, s'est penchée sur les caractéristiques de celles-ci. Selon HERBERT les NTIC aident à rendre : « Toute information accessible aux hommes, sous forme verbale ou symbolique, existera également sous forme lisible par ordinateur ; les livres et mémoires seront stockés dans les mémoires électroniques... »³.

D'autres définitions ont été formulées. Parmi celles-ci, nous citons celle avancées par P. VOYER dans son livre « Le manuel du techno-manager : la gestion de l'information et de ses technologies ». Selon ce chercheur, « On regroupe les systèmes de traitement d'information sous le vocable de technologies de l'information. On parle alors des moyens et des techniques électroniques, administratifs et de bureau utilisés pour saisir, traiter, stocker, transformer,

¹ M. GOLLAC, C. AFRIAT, J F LOUE, Qualification et perspectives, Les Métiers face aux technologies de l'information, Rapport du commissariat général du Plan, France, Avril 2003, www.lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/034000182/0000.pdf, p. 9-10.

² CHATELAIN Yannick et Loïck ROCHE « *cyber gagnant* » Maxima Paris 2000.p.31.

³ Peyrat O ; Systèmes d'information et systèmes de management de la qualité ; Management et systèmes AFAQ. N°28 ; janv. 2001.

Chapitre I : caractéristiques et typologies de la numérisation (TIC)

fournir et communiquer l'information sous toutes ses formes : données (chiffres, textes, voix, images) »⁴.

1.2. Caractéristiques des TIC :

D'après R.REIX, les caractéristiques des technologies de l'information et de la communication peuvent être résumées en quatre points : La compression du temps, la compression de l'espace, la réduction des espaces de stockage de l'information.⁵

1.2.1. La compression du temps :

L'automatisation des opérations a permis de réaliser des performances considérables en termes de temps, La capacité des ordinateurs à traiter des millions d'informations par seconde confère à l'entreprise des avantages très intéressants notamment une très grande diminution du temps de traitement des informations, ce qui se traduit par des gains de productivité et la possibilité d'accomplir certaines tâches irréalisables manuellement.

1.2.2. La compression de l'espace géographique :

Les technologies de l'information et de la communication ont permis d'éliminer les barrières frontières entre les pays. De ce fait elles permettent aux entreprises délocalisées de rester fortement coordonnées avec les autres activités de la firme grâce à leurs capacités impressionnantes de transmettre instantanément d'importants volumes de données entre deux (ou plusieurs) points très éloignés du globe.

travail dans des domaines où jusqu'à maintenant l'automatisation des tâches restait faible »⁶ (notamment les activités administratives).

1. 2.3. La réduction de l'espace de stockage de l'information :

Les technologies magnétiques (disques et bandes) et optiques (CD-Rom) permettent le stockage d'un volume important de données dans des conditions d'encombrement très réduit, il s'agit d'un progrès considérable par rapport aux formes de stockages classiques (archives, papiers).⁷.

1.2.4. Flexibilité de l'usage :

⁴ P. VOYER, Le manuel du techno-manager : la gestion de l'information et de ses technologies• Agence d'ARC inc, Ottawa, 1990, p 140.

⁵ Reix R., Fallery B Kalika M., Rowe F, Systèmes d'information et management des organisations, sixième édition,2016, p.78.79.

⁶ R. REIX, Système d'information et management des organisations, éd Vuibert, 2002, p. 71-74.

Chapitre I : caractéristiques et typologies de la numérisation (TIC)

Les technologies de l'information disposent d'un très large potentiel d'utilisation et permettent la restitution des informations sous différents supports de plus en plus adaptés aux besoins d'utilisations.⁸

Section 02 : Typologies et objectifs de la numérisation.

Après avoir définie les TIC et analysé leurs différentes caractéristiques, il importe d'exposer les types les plus importants. Cela donnera aux lecteurs une vision plus claire et plus concrète du concept TIC et du champ d'investigation de cette recherche.

1. Types des TIC :

Dans cette partie nous allons aborder les différents types des TIC les plus fréquent dont leurs nécessités sont inséparables dans un système d'information dans une entreprise.

1.1. La numérisation

En parlant d'TIC, la première révolution technologique qui vient à l'esprit est celle du numérique. Cette technique a bouleversé le monde de l'information et de la communication en rendant le stockage des données plus facile et leur transfère plus rapide et plus efficace.

Le numérique « consiste à transformer du son, du texte ou une image, en une série de nombre que l'ordinateur a la capacité de coder puis de restituer dans sa forme initiale »⁷. Cette innovation « possède comme avantage substantiel d'être en premier lieu un système de codage unique, quelles que soit les données utilisées (son, texte, image). En second lieu, le signal numérique offre, dans la transmission par réseau, une qualité d'acheminement bien supérieure à celle du signal analogique »⁸.

Ces avantages ont situé le numérique au cœur des systèmes de fonctionnement des NTIC et ont en fait une norme universelle. Actuellement, il concerne tout sorte de traitement d'information (son, image, texte, vidéo) dans n'importe quel domaine (presse, cinéma, musique, etc.).

Pour l'entreprise, la numérisation présente d'immenses opportunités. Elle permet d'étendre le champ des informations que l'entreprise peut utiliser à des fins internes ou externes : vidéos intégrées à des formations internes disponibles via l'Internet, catalogues électroniques en ligne permettant de visualiser les produits, animation sur les sites Web, etc.

⁷ M. GERMAIN, Intranet, ECONOMICA, 1998, p. 13.

⁸ Idem, p. 14.

Chapitre I : caractéristiques et typologies de la numérisation (TIC)

1.2. Les bases de données :

La deuxième technologie abordée dans cette section concerne les bases de données. « Les bases de données sont des outils utilisés depuis de longues années (BDD clients, produits, articles, bibliographiques...). Elle sont conçues pour pouvoir gérer et exploiter des masses d'information importantes »⁹.

D'une manière générale, nous pouvant définir une base de donnée comme étant une « entité dans laquelle il est possible de stocker des informations de façon structurée et avec le moins de redondance possible »¹⁰.

Comme toute autre technologie, l'étude des bases de données peut se faire à deux niveau : le niveau technique et le niveau organisationnelle.

1.2.1. Le niveau technique:

Au niveau techniques, les bases de données sont concrétisées grâce à des outils logiciels qui permettent de traduire leurs modèles de conception en outils de gestion. Parmi ceux-ci, nous citons le système de gestion de base de données (SGBD) et les progiciels de gestion intégrés (ERP)

1.2.1.1. Les Système de gestion de base de données (SGBD):

Les Système de gestion de base de données sont des logiciels qui permettent « l'exploitation et le croisement de plusieurs bases de données, autorisant notamment des interfaces à distance. Les plus fréquemment utilisées sont Accès, Sybase, Oracle ... »¹¹.

⁹JY. BUCK, Le management des connaissances : Mettre en œuvre un projet de knowledge management, Organisation, 1999, p. 118.

¹⁰ Sous la direction de A. Berdugo, R. Mahl & G. Jean, Guide du management des SYStèmes d'information, Sermes Science, 2002, p. 324.

¹¹ J. Y. BÜCK, Le management des connaissances : Mettre en œuvre un projet de knowledge management, Organisation, 1999, p. 118.

Chapitre I : caractéristiques et typologies de la numérisation (TIC)

1.2.1.2. Les progiciels de gestion intégrés:

Les ERP sont des progiciels offrant « des fonctionnalités complètes qui permettent à l'entreprise de gérer l'ensemble des flux de valeurs et de marchandises »¹².

Ils « proposent une architecture en modules (gestion commerciale, comptabilité, gestion de production, etc.) organisés autour d'une base de données centrale qui gère l'intégralité des informations (figure 1-1) »¹³.

Figure 1.1 : Schéma représentatif de L'ERP :

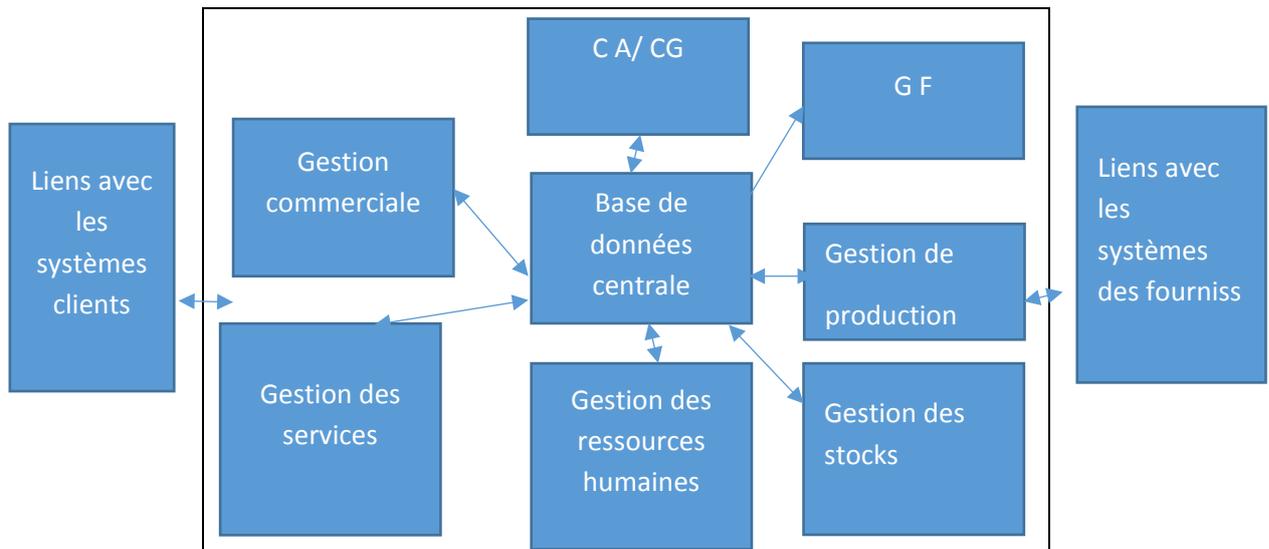


Figure 1-1 : L'architecture d'un progiciel de gestion intégré¹⁴.

Dans un ERP, « Les informations opérationnelles sont stockées dans la base de données et alimentent l'ensemble des modules, via des procédures automatiques paramétrées par l'utilisateur. Ainsi, par exemple, si on décide de lancer en production un lot de produits, l'ERP va automatiquement planifier la production, calculer les besoins de stocks, déclencher si besoin une demande de réapprovisionnement vers le système informatique du fournisseur, établir les pièces comptables correspondantes »¹⁵.

En outre, les progiciels de gestion intégrée présentent plusieurs spécificités. Premièrement,

¹² Sous la direction de A. Bles erdugo, R. Mahl & G. Jean, Guide du management des SYStèmes d'information, Ed Sermes Science, 2002, p. 363.

¹³ M.H. DELMOND, Y. PETIT, M. GAUTIER, Management des systèmes d'information, DONOD, 2003. p.39.

¹⁴ M H, DELMOND, Y, PETIT, GAUTIER, Management des systèmes d'information, DONOD, 2003, p, 38.

¹⁵ Idem p. 39.

Chapitre I : caractéristiques et typologies de la numérisation (TIC)

-ils proviennent d'un seul fournisseur.

-En suite, ils garantissent à l'utilisateur l'unicité de l'information au moyen d'une base

Des servant l'ensemble des modules: GRH, gestion de production, comptabilité, administration, ventes, achats et logistique, etc.

En fin, ils assurent la traçabilité des opérations de gestion pour en permettre l'audit »¹⁶.

Par rapport aux systèmes d'information de gestion de base de données, les ERP présentent plusieurs avantages : ils optimisent la coordination entre les différents services, procédures et acteurs appartenant à la chaîne de valeur de l'entreprise, ils répondent aussi à l'exigence de mise à disposition en temps réelle d'informations fiables et pertinente pour la gestion, ils améliorent enfin la cohérence interne et externe des décisions.

1.2.2. Le niveau organisationnel :

Sur le plan organisationnel, l'utilisation des bases de données correspond à une nouvelle organisation du système d'information qui présente les avantages suivants¹⁷ :

-L'information est gérée de façon globale et unique : la mise à jour sera donc globale et s'appliquera systématiquement, quel que soit le programme qui utilisera cette information.

-Les applications permettant d'effectuer les traitements nécessaires à la gestion de chaque produit sont en interaction avec la base de données. Elles y trouvent l'information nécessaire et y effectuent le cas échéant les mises à jour. Celles-ci sont à leur tour disponibles pour les autres applications

-L'accès aux informations est rendu plus facile : ainsi les différents employés peuvent accéder à l'information nécessaire pour leurs activités à partir de leurs postes de travail dans de brefs délais et avec un minimum d'efforts.

A la fin de ce paragraphe, il importe de souligner que les bases de données sont des composantes essentielles des systèmes d'information du troisième millénaire. Dans l'entreprise moderne, ces technologies représentent « le premier outil de connaissance de l'information

¹⁶ F. BIETRY, e-GRH: Entre promesses et interrogations, EMS, 2002. p. 28.

¹⁷Idem, p. 36-36

Chapitre I : caractéristiques et typologies de la numérisation (TIC)

dans l'entreprise. Elles sont au cœur des systèmes d'information opérationnels ... du pilotage des activités, de la gestion des relations client et de la gestion des connaissances »¹⁸.

1.3 Les réseaux :

En parlant d'NTIC, il paraît enfin capital de consacrer un paragraphe aux réseaux informatiques et à leurs différentes applications. En effet, ces toiles d'araignée «constituent aujourd'hui l'ossature des systèmes d'information des entreprises »¹⁹. Leur bon fonctionnement conditionne les capacités opérationnelles des entreprises et garantit la disponibilité et la confidentialité des informations nécessaires à la conduite des activités.

Dans ce paragraphe, nous essayerons de répondre à plusieurs questions concernant les réseaux: Qu'est-ce qu'un réseau ? Quels sont les différents types de réseaux ? Quel sont les applications des réseaux ? etc.

1.3.1. Définition du réseau :

« Un réseau informatique, dans sa plus simple expression, est constitué d'une interconnexion d'équipements informatiques (postes de travail, serveurs...) à plus ou moins grande échelle, et d'applications permettant l'échange, la diffusion et le partage d'informations liées aux activités de l'entreprise. »²⁰. D'un point de vue technique, les réseaux sont constitués : « de voies de transmission ayant divers support (câbles, fibres, satellites, etc.) ; d'éléments informatiques matériels et logiciels (ordinateurs serveurs, systèmes d'exploitation, etc.); et d'équipements de liaison (modems, concentrateurs, routeurs, etc.) assurant la communication entre les éléments informatiques matériels »²¹.

1.3.2. Les usages des réseaux :

Sur un réseau, « la grande majorité des applications informatiques, de gestion en particulier, sont des applications collectives. La mise en place de réseaux dans les entreprises permet d'assurer le partage et l'échange d'informations indispensables à leurs différentes applications. Le réseau permettra par exemple

¹⁸Ibid, p. 54.

¹⁹ Ibid, p. 57.

²⁰ Ibid, p. 57.

²¹ C. MOINE, Informatique appliqué à la gestion, Foucher, Paris, 2000, p. 69.

Chapitre I : caractéristiques et typologies de la numérisation (TIC)

- de mettre en place des bases de données partagées, souvent de volume très important, indispensables pour la gestion opérationnelle des activités (gestion des stocks des produits, administration des ventes, etc.) ;
- de donner aux membres de l'entreprise un accès aux information, ce quelle que soit la localisation (siège, réseau national, filiales étrangères) ;
- de permettre l'échange et la diffusion d'informations diverses avec les partenaires extérieurs de l'entreprise (fournisseurs, clients, etc.) »²².

1.3.3.3. Typologies des réseaux:

En pratique, les réseaux peuvent prendre plusieurs formes. Ils peuvent être privés ou publiques, locaux ou étendus. Selon ces paramètres, la littérature abordant les réseaux distingue deux typologies

1.3.3.3.1. Typologie des réseaux selon le champ géographique:

Le premier critère de catégorisation des réseaux a trait au champ géographique que recouvrent ceux-ci. Selon ce critère, on distingue deux types de réseaux : les réseaux locaux et les réseaux étendus.

-Les réseaux locaux (LAN -Local Area Networks) : Les LAN sont des « réseaux informatique locaux destinés à relier des ordinateur proches »²³. Ils ne couvrent, qu'une zone géographique limitée à quelques kilomètres.

-Les réseaux étendus (WAN -Wide Area Networks): « Les limites d'extension réduites offertes par les réseaux locaux d'une part, et les besoins croissants des entreprises et des organisations d'autre part, ont conduit à compléter le principe du LAN, par celui du réseau étendue (WAN). Ce réseau à grande distance permet de connecter des installations éloignées dans un même pays, voir même à une échelle internationale»²⁴.

Cela permet, l'échange en temps réel, d'informations entre des sites (d'entreprise) répartis géographiquement.

²² M. H. DELMOND, Y. PETIT, M GAUTIER, Management des systèmes d'information, DONOD, 2003, p. 59.

²³ M, GERMAIN, Intranet, ECONOMICA, 1998, p. 10.

²⁴ Idem, p. li.

Chapitre I : caractéristiques et typologies de la numérisation (TIC)

Cette distinction se justifie sur le plan pratique pour deux raisons essentielles : d'une part les technologies utilisées pour les LAN et les WAN sont différents, et d'autre part la mise en œuvre de WAN nécessite souvent les compétences d'un opérateur de télécommunication extérieur (par exemple Algérie Télécom), ce qui n'est pas le cas pour le LAN.

1.3.3.2. Typologie des réseaux selon leur usage :

Compte à la deuxième typologie, elle se fait sur la base du type d'usage du réseau. Selon ce critère, la littérature repère aussi deux types distincts de réseaux : les réseaux privés et les réseaux publics.

-Les réseaux privés: en ce qui concerne ce type de réseaux, l'accès et l'utilisation ne sont permis qu'à des acteurs précis. C'est le cas par exemple des intranets d'entreprises dont l'accès n'est permis qu'aux membres de l'entreprise, et aux partenaires autorisés.

-Les réseaux publics : ce type de réseau est ouvert au public, chacun est libre d'y accéder et de l'utiliser. Le réseau public le plus connu et le plus étendu est Internet. L'accès à ce réseau par exemple est ouvert à toute personne payant les redevances de connexions.

1.4. Les applications des réseaux informatisés :

Au fil du temps, les réseaux informatiques « se sont développés en englobant diverses applications et logiciels qui permettent la libre circulation et le partage de l'information ainsi qu'une plus grande coopération. Nous distinguons ainsi diverses applications : celles qui concernent l'entreprise toute entière, celles des départements ou groupes de travail, et enfin celles du niveau individuel »²⁵.

1.4.1. La messagerie électronique:

Connue sous divers noms : messagerie électronique, email, etc. Le courrier électronique « est l'une des fonctions de base des réseaux. Il permet d'échanger rapidement du texte, des

²⁵ Ibid, p. 161.

Chapitre I : caractéristiques et typologies de la numérisation (TIC)

images et des sons »²⁶. « Moyen de communication rapide, fiable et économique, il est à la fois un complément et une alternative aux fax, aux téléphones et courrier postal. »²⁷L'email constitue l'un des nouveaux moyens de communications les plus utilisées.

Selon une enquête²⁸ effectuée auprès des salariés des entreprises françaises, plus de 91% des personnes questionnées utilisent un email avec une moyenne de 14.5 email reçus par jour.

1.4.2. Le GROUPWARE:

Afin de favoriser la coopération et la flexibilité au sein de l'entreprise (facteurs désormais déterminants de la performance de l'entreprise), les réseaux ont développé des outils de travail coopératifs appelés « groupware ». Le groupware « regroupe un ensemble d'applications informatiques qui autorisent toute forme de travail à distance à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Il intègre généralement les messageries, les forums de discussions, la gestion documentaire, le workflow, etc. »²⁹ Selon l'AFCEP, la notion de groupware ou travail coopératif regroupe « l'ensemble des techniques et des méthodes qui contribuent à la réalisation d'un des objectifs communes à plusieurs acteurs, séparés ou réunis dans le temps et l'espace, à l'aide de tout dispositif interactif faisant appel à l'informatique, aux méthodes de conduite de groupe »³⁰

Le groupware présente plusieurs intérêts : il « permet de faire circuler l'information, indépendamment des contraintes de temps et de distance. »³¹ ; du fait, il améliore « la capacité de réaction en terme de rapidité et de qualité ; ainsi il rend possible de mettre en réseau les compétences disponibles dans l'entreprise. »³².

²⁶M.DERTOZOS, Demain : Comment les nouvelles technologies vont changer notre monde, Calmannlevy, 1999, p. 101.

²⁷

²⁸ N. BOUKEF & M KALIKA, « Les facteurs déterminants de l'utilisation du courrier électronique dans les entreprises françaises », Coordonné par M. KALIKA, e-GRH : Révolution ou évolution, Liaison, 2002, p.52-56.

²⁹ J.Y. BUCK, Le management des connaissances: Mettre en œuvre un projet de knowledge management, organisation,1999, p, 119.

³⁰M. GERMAIN, Intranet, ECONOMICA, 1998, p. 31.

³¹Nouvelles technologies de l'information et de la communication. www.interref.com/ateliers/grh/demain/fiches/ntic.htm

³²A. BOUHANNA, Les enjeux des NTIC dans l'entreprise, Revue économie et management, N°3, Mars2004, p. 75.

Chapitre I : caractéristiques et typologies de la numérisation (TIC)

1.4.3. LE workflow :

Généralement, « on associe au groupware la coordination de la circulation des documents, une tâche accomplie par workflow, celui-ci peut être défini comme étant un ensemble de dispositifs techniques permettant la diffusion, l'administration et l'exécution d'un flux d'informations au sein du groupe du travail »³³. Pour l'entreprise, le workflow présente plusieurs intérêts : il « facilite la communication et la coordination des activités et des acteurs qui les réalisent »³⁴ ; il optimise la cohésion entre les intervenants et les temps de réponse ; et enfin, il simplifie le travail de chacun en lui précisant les tâches à réaliser et en prévoyant des procédures prédéfinies.

1.4.4. La Gestion électronique de documents (GED) :

La dernière application abordée est la GED. L'objectif de cet outil « est d'avoir dans l'entreprise une approche du traitement de l'information en se rapprochant de la gestion idéale (zéro papier). La GED vise en priorité à faciliter et à automatiser l'archivage, la consultation, et la communication des informations, en évitant au maximum l'apparition du support papier dans la chaîne du traitement de l'information »³⁵.

La GED peut s'appliquer partout où un grand volume d'informations est traité sous la forme de papier, mais surtout lorsque le support papier constitue l'origine du document (images, plans, contrats, etc.). C'est le cas par exemple des activités des banques et des entreprises de publicités (secteur de service).

En gros modo, La mise en place de la GED présente les avantages suivants : elle facilite la réduction de la bureaucratie, elle réduit la circulation et le stockage du papier, elle provoque une restructuration du processus de travail et améliore le service au client et enfin, elle diminue les coûts (administratifs notamment) et améliore la qualité du service»³⁶.

1.4.5. Intranet³⁷ : permet les tendances connexes dans l'utilisation des technologies de l'information en relève l'émergence de réseaux d'entreprise antérieurement intégrés. Qui permettent de transmettre les données d'un point à l'autre avec rapidité et précision.

³³ Idem, p. 75.

³⁴ M.SAADOUN, Technologies d'information et management, Hermes Sciences Publications, Paris, 2000, p. 83.

³⁵ P. GOMEZ, P. BICHON, Comprendre les réseaux d'entreprise CIHAB, ALGER, 1995, p. 1992.

³⁶ M. GINGRAS, La gestion électronique des documents, Société de mathématique appliquée, 29-12- 2004, www.sma.qc.ca/sma/default.asp?id=24.

³⁷ John R. SCHERMERHORN, David S.CHAPPELL, op. cit, P41.

Chapitre I : caractéristiques et typologies de la numérisation (TIC)

Une autre application importante des technologies de l'information relève de la relation entre l'organisation et son environnement, plus particulièrement en ce qui concerne les contacts avec les fournisseurs et les clients.

1.4.6. Extranet: sont des réseaux informatiques publics qui font à l'Internet pour établir la communication entre l'organisation et les personnes appartenant à son environnement externe.

1.4.7. L'Internet, toutes les technologies tournent autour du ce réseau. Ce dernier le raccourcissement des délais dans la diffusion et le partage des informations avant d'arriver au fondement de la **world wide web** ou toile d'araignée.

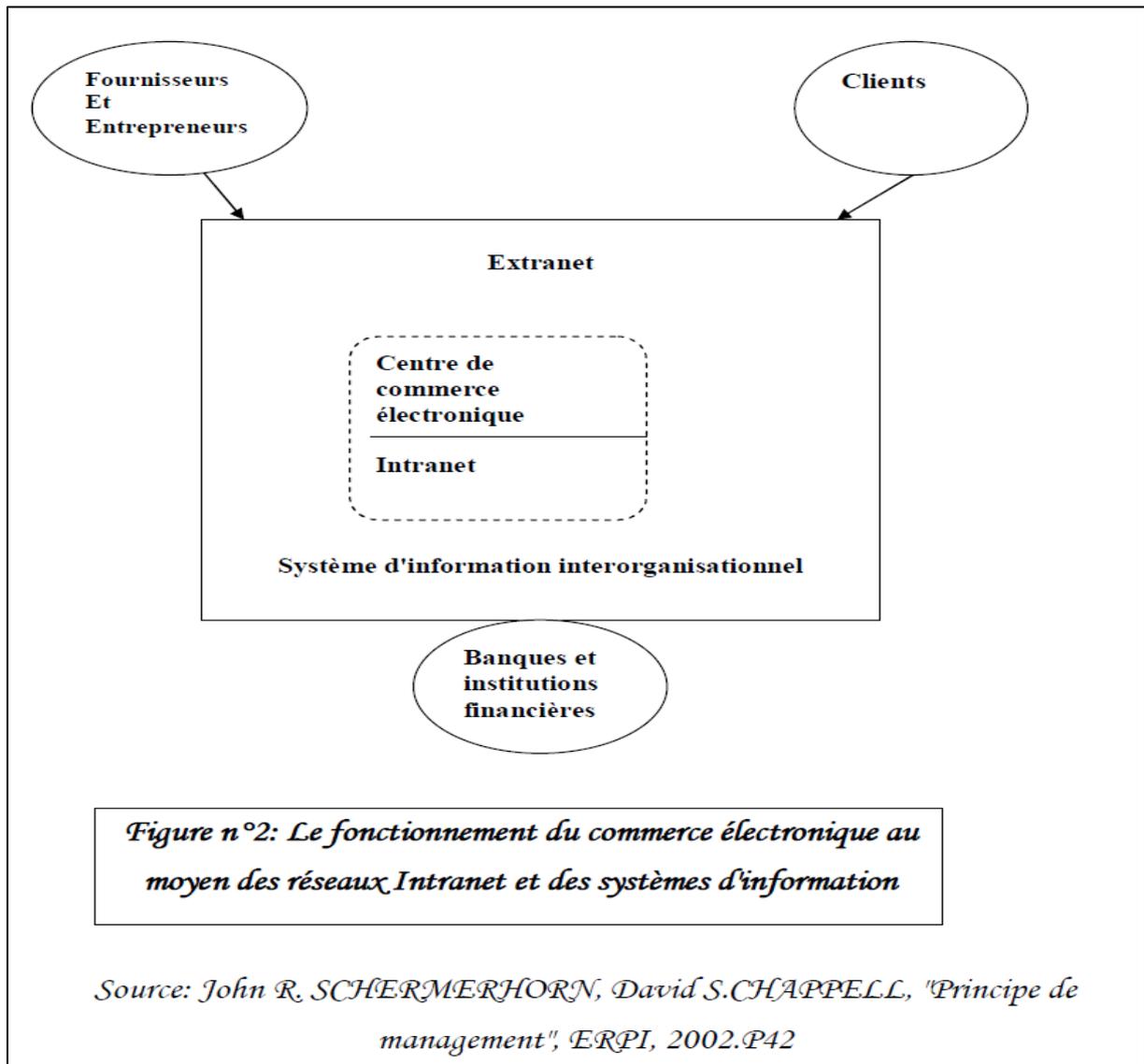
« La recherche a passé par plusieurs étapes: au début des années 90 a été mis aux points le protocole HTTP et navigation dans les pages HTML à l'aide de lien hypertexte, puis on a mis au point le navigateur MOSAIC ».38

A partir de cela l'Internet devenu un média de communication qui ne cesse de développer et de se généraliser au fil des jours.

³⁸ O. PAYRAT, " Systèmes d'information et systèmes de management de la qualité", AFAQ, N°28, Janvier 2001.

Chapitre I : caractéristiques et typologies de la numérisation (TIC)

Figure 1.2 : La figure suivante donne un exemple d'un système d'information:



Source: John R. SCHERMERRHORN, David S. CHAPPELL, "Principe de management", ERPI, 2002. P24

2. Les objectifs de la numérisation (TIC) :

Les objectifs d'un projet de numérisation de documents peuvent être de quatre ordres, soit :

1. La préservation des documents La numérisation à des fins de préservation vise les documents dont le support est obsolète, qui présentent des altérations ou dont la manipulation peut causer une détérioration irréversible. Les documents originaux seront

Chapitre I : caractéristiques et typologies de la numérisation (TIC)

conservés, à moins qu'ils ne soient complètement irrécupérables. La copie numérisée constitue la copie de consultation privilégiée auprès des utilisateurs.

2. La diffusion des documents La numérisation à des fins de diffusion vise les documents qui seront utilisés dans le cadre d'un projet de diffusion telle une exposition ou pour rendre accessibles des documents aux utilisateurs sur place ou à distance. Les documents originaux seront conservés, mais, comme dans le cas précédent, la consultation se fera à partir de la copie numérisée.

3. La sauvegarde des documents La numérisation à des fins de sauvegarde de documents vise essentiellement des documents d'une importance vitale pour les institutions (documents essentiels) et qui nécessitent la conservation d'un deuxième exemplaire, par mesure de précaution (copie de sécurité). Habituellement, cette copie de sécurité sera effectuée sur un support différent et, de préférence, conservée dans un autre lieu que les originaux. Les documents originaux seront conservés, mais la consultation se fera à partir de la copie numérisée.

4. La substitution des documents La numérisation à des fins de substitution vise à rationaliser les coûts de conservation liés aux espaces et aux ressources matérielles nécessaires pour l'entreposage des documents. Elle vise également à faciliter l'accès et la consultation des documents. Les documents originaux seront éliminés une fois que ceux-ci auront été numérisés et qu'un contrôle de qualité en ait validé l'intégrité. Le recours à ce type de numérisation se répand de plus en plus dans les établissements universitaires, étant donné les problèmes de pénurie d'espace physique pour l'entreposage des documents dans les bureaux ou dans les dépôts de documents semi-actifs. Toutefois, la réalisation de ces projets doit être rigoureusement encadrée par des lois, des règlements et des normes afin de garantir la valeur de preuve des documents et leur pérennité.³⁹

Section 03: avantages et limites des TIC

1. Avantages des TIC ⁴⁰:

Les TIC permettent de :

³⁹ Guide de gestion d'un projet de numérisation, BCI | Juillet 2014, p.6.

⁴⁰ Geneviève Feraud, *L'art de management de l'information*, édition Village Mondial, 2000, pp. 24-25.

Chapitre I : caractéristiques et typologies de la numérisation (TIC)

- Accéder facilement aux informations (l’Intranet permet de récupérer les informations de tous les postes de travail, quelle que soit l’heure),
- Faciliter le partage de l’information (Internet, Intranet),
- Favoriser le travail en groupe (groupware, workflow, les plateformes collaboratives),
- Simplifier les échanges de données entre entreprises ou entre sites (EDI),
- Faciliter la communication et la coopération entre les membres d’une équipe (liste de diffusion, blog, wiki).
- Mettre en place une mémoire collective.
- On peut résumer l’apport immédiat des TIC en quatre points essentiels :
- Compression de temps ;
- Compression de l’espace ;
- Compression de l’information stockée ;
- Flexibilité d’usage.
- Les TIC sont un atout irremplaçable dans :
- La circulation rapide de l’information,
- L’élaboration collective de plans d’action et de nouvelles façons de faire,
- La coordination de l’action, la mémorisation et la capitalisation des expériences,
- L’accès rapide à des connaissances très diverses,
- L’ouverture de nouveaux services à la clientèle.

1.1. Avantages des réseaux

Les réseaux informatiques permettent :

1. La transmission de données: c’est l’échange des fichiers entre les postes (utilisateurs) du réseau. La circulation des données est plus rapide et plus sûre.
2. La communication entre personnes: grâce au courrier électronique, la discussion en direct, chat, Skype, etc.
3. Le partage des données: il est utile d’enregistrer les fichiers communs à plusieurs personnes sur un disque dur partagé dans un poste du réseau. Cette manière permet d’avoir des données cohérentes et à jour.

Chapitre I : caractéristiques et typologies de la numérisation (TIC)

4. le partage des applications (logiciels): il est préférable d'installer les programmes utilisés par tout le monde sur un disque partagé, plutôt qu'installer autant de programmes qu'il y a de machines.

5. le partage des équipements matériels: certains équipements tels que l'imprimante, télécopie peuvent être utilisés par l'utilisateur local ou par les autres utilisateurs du réseau. Partager un équipement est le fait de rendre cet équipement disponible aux autres utilisateurs du réseau.

2. Les limites des TIC :

A la lumière de ces différentes lectures, on constate que les TIC ne procurent pas seulement des avantages, mais elles impliquent également des limites ou bien des risques qui l'entravent.

L'objectif ici n'est pas de faire la critique de ces technologies mais plutôt d'essayer de déterminer à priori, et appréhender ce que pourraient être les conséquences de leur utilisation, parmi ses limites on cite :⁴¹

- L'apparition des blogs et le partage du contenu avec les internautes ; toute modification sur un domaine donné pousse l'entreprise à faire des efforts financiers lourds et une modification de l'offre produits/services plus marquée dans le but de garder une longueur d'avance sur les concurrents, c'est l'«exposition à la concurrence» ;

- Un risque qu'on peut dire qu'il n'est pas important mais reste tout de même notable à mentionner et qui concerne la confidentialité et la sécurité des données de l'entreprise, autrement dit le risque de pillage et le piratage des données (exportation au pillage) ;

- D'un côté, ses outils (technologie de l'information et de communication) font augmenter la réactivité de l'entreprise mais de l'autre côté, il y'a un risque d'une baisse de la productivité et de son rendement par la rédaction excessive de courriers et de message électronique et l'alimentation de différents outils de l'entreprise.

⁴¹Philippe DETERIE .Catherine BROYEZ, la communication interne au service de management, édition liaison, paris 2001, p143.

Chapitre I : caractéristiques et typologies de la numérisation (TIC)

Conclusion :

Dans les secteurs de la télécommunication (fixe, et sans fil) des matériels (hardware) des logiciels (software) de l'organisation (peopleware) et de l'Internet, le rythme de l'innovation technologique s'accélère.

Il paraît donc clair que la gestion de l'entreprise est un concept impliquant des notions de communication et d'information pour aboutir à une ou des décisions.

C'est ainsi que les TIC ont permis d'une manière très nette aujourd'hui, au manager de prendre des décisions d'une rigueur scientifique dans la mesure où les outils mis à sa disposition lui donnent accès à toutes les informations dont il a besoin et peut émettre ses avis et ses préoccupations à ses collègues, et il sert avec une rapidité de l'éclair les systèmes de communication et leurs évolutions dans la manière de manager et de prendre des décisions.

Sachant les entreprises qui réussissent dans le marché sont celles qui investissent sur des systèmes d'informations et de communications les plus sophistiqués.

Chapitre II

Le processus décisionnel

Introduction au chapitre II

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

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

Dans ce contexte, ce chapitre traite le processus décisionnel au sein de l'entreprise, d'où on a partagé en trois sections. La première section va faire l'objet des notions et définitions de la décision (approche classique et systémique) et la deuxième section va traiter les typologies et caractéristiques de la prise décision, et enfin la troisième section traite les modèles et les différentes étapes de la prise de décision au sein de l'entreprise.

Section 01 : Notions et définitions de la décision selon l'approche (classique, systémique).

Notre vie est un ensemble de décisions qui se prennent tous les jours et à tout moment. Donc quand on décide, on est placé devant une multitude de choix selon le problème à étudier, ce dernier peut être influencé par plusieurs facteurs.

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

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

1. Notions sur la décision :

Le système de pilotage de l'entreprise consiste à faire des choix, à prendre des décisions dans le but de réaliser des objectifs. Pour ce faire, ce dernier nécessite des informations de toutes natures (commerciales, financières, techniques, macro-économiques et politiques). Ces informations sont la matière première de tout processus décisionnel dans l'entreprise. De ce fait, le système de décision est étroitement lié au système d'information de l'entreprise, en particulier le système d'information comptable. En effet, un travail préalable d'organisation et de traitement de l'information est nécessaire ; le décideur est confronté aux problèmes d'utilisation pour traduire l'incertitude de cette information¹.

Afin d'expliquer le fonctionnement et l'apport des outils d'aide à la décision, un retour sur la définition de la décision et les différents types de décision ainsi que son mécanisme d'exécution s'impose. Selon **LEMOIGNE** "la prise et l'exécution des décisions sont les buts fondamentaux de toute organisation, de tout management. Toute organisation dépend, structurellement, de la nature des décisions qui sont prises en son sein et non par des décideurs, qu'ils soient individuels ou collectifs, etc."² Selon **MINTZBERG**³ 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". Le but d'une décision est de résoudre un problème qui se pose à l'organisation ou à l'individu.

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

¹ André Tizio, synthèse sur : Structure et dynamique des organisations selon Henry MINTZBERG Paris 1999. p05.

² J. L. Lemoigne les systèmes de décision dans les organisations » éd : PUF ; Paris 1974 Page 34.

³ Henry Mintzberg « le pouvoir dans l'organisations » éd : organisation 2003 Paris page112.

problème donné »⁴. Les notions de décision ont évolué dans le temps au fur et à mesure que se sont transformées et complexifiées les procédures de prise de décision. Au sens classique du terme, on assimile la décision à l'acte par lequel un individu disposant du pouvoir de décider prend les mesures favorisant la création et la répartition des richesses dans l'entreprise en s'appuyant sur un ensemble d'informations à sa disposition.

Ces évolutions sont compréhensibles, car elles ne font que souligner les mutations du système productif. L'environnement de l'entreprise est devenu plus complexe, plus incertain par conséquent la prise de décision ne repose plus sur un seul individu mais peut être partagée entre un nombre élevé d'acteurs agissant au sein de l'entreprise. Cette multiplication du nombre de décideurs reflète par ailleurs la diversité⁵ des décisions qui doivent être prises dans une entreprise.

2. Définition de la décision

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

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

- Selon Pascal Charpentier⁶ :

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

- Selon Mintzberg:

Une décision, qu'elle soit individuelle ou basée sur un travail de groupe, peut être définie comme "l'engagement dans une action, c'est-à-dire une intention explicite d'agir"⁷. Le but d'une décision est de résoudre un problème qui se passe à l'organisation ou l'individu. Mais la décision peut correspondre à un changement de l'environnement (comportement réactif) ou au désir de saisir une opportunité et ainsi changer l'environnement (comportement d'anticipation).

⁴ R. Brennemann, S. Sedari « Economie d'entreprise » éd : Dound , paris 2001 page 57.

⁵ BERGADAA Michelle, Le cadre temporel de la décision en entreprise, mars 1998. P07

⁶PASCAL CHARPENTIER, Management et gestion des organisations, Ed ARMAND COLIN, Paris, 2007 p123.

⁷ Mintzberg H, "Structure et dynamique des organisations", 1er Ed, Ed d'organisation, Paris, 1993, p26.

3. Définition du processus décisionnel :

- Selon l'approche classique :

Au sens classique du terme, on assimile la décision à l'acte par lequel un individu (disposant du pouvoir de décider) prend les mesures favorisant la création et la répartition des richesses dans une entreprise en s'appuyant sur un ensemble d'informations à sa disposition. Selon la théorie classique⁸, la décision est le processus qui aboutit à un choix avant de prendre une décision. Cependant, la rationalité du modèle classique est due essentiellement à l'exclusion de tout conflit d'objectifs et à la façon d'opérer le choix. De ce fait, le décideur est considéré rationnel et raisonnable, il cherche à optimiser certaines fins en utilisant les moyens dont il dispose.

- Selon l'approche systémique :

Il est possible de détailler le modèle (IMC) proposé par H. Simon de manière plus explicite. Ce qui a conduit **B.Martory**⁹ à détailler les étapes du modèle (IMC) de façon à les inscrire dans le cadre de l'approche systémique. Ce processus décisionnel explique, le processus mental de la prise de décision.

Section 02 : Caractéristiques et Typologies de la décision.

A travers cette deuxième section nous essayerons de décrire les typologies et les caractéristiques du processus de prise de décision dans l'entreprise.

Ces évolutions sont compréhensibles, car elles ne font que souligner les mutations du système productif. L'environnement de l'entreprise est devenu plus complexe, plus incertain par conséquent la prise de décision ne repose plus sur un seul individu mais peut être partagée entre un nombre élevé d'acteurs agissant au sein de l'entreprise. Cette multiplication du nombre de décideurs reflète par ailleurs la diversité¹⁰ des décisions qui doivent être prises dans une entreprise.

⁸ G. Bressi Op. Cité Page 43

⁹ B. Martory :Op. Cité P75.

¹⁰ BERGADAA Michelle, Le cadre temporel de la décision en entreprise, mars 1998. P07

1. Classifications de la décision

Ces différentes définitions nous permettent d'aborder, différentes classifications¹¹ de décisions : classification selon l'échéance des décisions (décision à court terme et décision à long terme), classification selon l'objet de la décision (les décisions stratégiques, les décisions administratives ou tactiques et les décisions opérationnelles), classification par méthode (décision programmable et non programmable).

1.2. Classifications selon l'échéance des décisions

Dans cette phase nous allons décrire les différentes classifications de la décision selon l'échéance.

1.2.1 Décisions à court terme :

Ce type de décision concerne généralement le cycle d'exploitation de l'entreprise dans un exercice comptable. Sa durée est limitée au maximum à une année.

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

1.2.2 Décisions à long terme :

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

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

¹¹ L. Rigaud, Op ; Cité Page 51.

1.3. Classification selon l'objet de la décision :

Selon J. L. Lemoigne¹², la classification des décisions par niveau a été proposée à l'origine par R.N. Anthony en 1965. On distingue selon cette approche trois grands types de décisions qui doivent être prises à trois niveaux différents : niveau stratégique, niveau tactique et niveau opérationnel. Il s'agit d'une typologie qui s'inscrit dans le cadre de l'approche systémique.

1.3.1 Les décisions stratégiques :

Les décisions stratégiques engagent l'entreprise sur une longue période¹³ puisqu'elles conditionnent la manière dont l'entreprise va se positionner sur un marché de manière à retirer le maximum de profit des ressources qu'elle mobilise. Les décisions stratégiques concernent les rapports de l'entreprise avec son environnement. Elles portent essentiellement sur le choix des couples (marchés -produits), les implantations de l'entreprise, sur la technologie, sur la politique d'emploi de l'entreprise.

1.3.2 Les décisions administratives ou tactiques :

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

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

1.3.3 Les décisions opérationnelles :

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

Elles réalisent des ajustements à court terme des ressources de l'entreprise.

¹²J.L. Lemoigne, Op cité ; page 67

¹³ Société DATA ; système d'information décisionnel : les enjeux et les risques ; Septembre 2002 ; p 06.

Ces décisions ont pour objectif de rendre le fonctionnement de l'entreprise le plus efficace possible.

1.4. Classifications selon la nature des variables de décision :

Selon leur nature les variables de décision peuvent être qualitatives ou quantitatives. Lorsque les variables sont quantitatives, il est possible de formaliser la décision pour la construction d'un modèle. Lorsque les variables sont qualitatives, il est pratiquement impossible d'élaborer un modèle de décision, la décision se prend alors de façon cognitive. De ce fait, il faut classer les décisions selon la nature de leur processus décisionnel pour déclencher l'action. De ce qui précède, H. Simon¹⁴ distingue deux types de décisions : les décisions programmées (structurées) et les décisions non programmées (non structurées).

1.4.1 Les décisions programmables (structurées) :

Ce sont des décisions faciles à prendre qui portent sur des variables quantitatives et peu nombreuses, car il est facile de formaliser la décision par l'élaboration d'un algorithme. Cette catégorie de décisions traite généralement les problèmes structurés¹⁵, le processus de décision est déclenché automatiquement par application des procédures prédéterminées.

Selon H. Simon¹⁶, les décisions programmées sont les décisions répétitives et routinières, on établit une procédure déterminée pour éviter de les prendre en considération à chaque fois qu'elles se présentent. Donc, la décision structurée est une décision pour laquelle les informations nécessaires sont disponibles, les alternatives possibles énumérables et les mécanismes qui permettent de les évaluer connus.

1.4.2 Les décisions non programmables (non structurées) :

Ce sont des décisions difficiles à prendre pour lesquelles les variables sont qualitatives et nombreuses. Il est difficile de les inclure dans un modèle mathématique. En général, il n'est pas possible de standardiser un processus de décision ; leur nature est forcément heuristique. La décision non structurée présente des caractéristiques spécifiques. **Selon C. BRAESCH et A. HAURAT**, on peut distinguer trois types de complexité qui caractérisent ce type de décision :

¹⁴ He Loninig Op, Cité Page 93

¹⁵ Simon H. A, Administration et processus de décision, éd: Economica Paris 1983, p56.

¹⁶ A.Reader , « Decision Making for business » éd: Open University 2003 London page 18

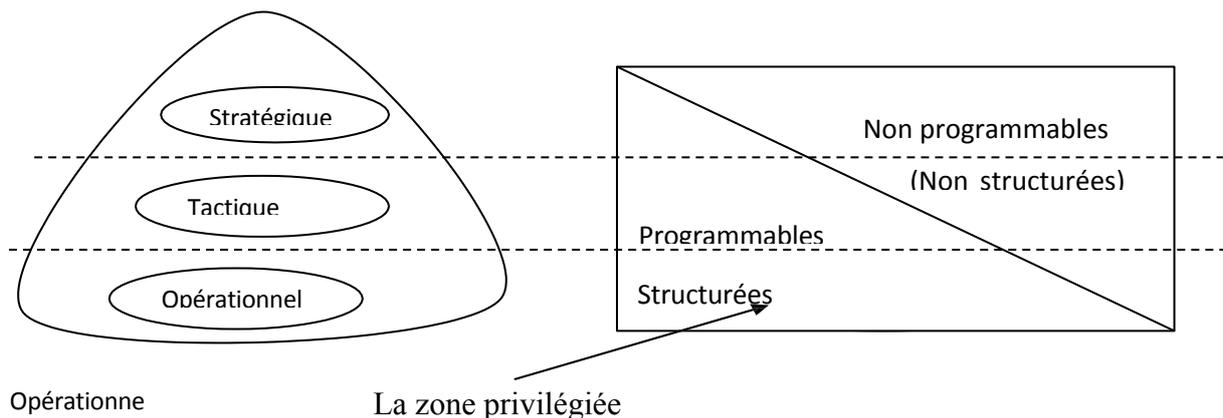
Chapitre II : Le processus décisionnel

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

1.5. Correspondance entre les décisions :

La correspondance entre les deux classifications déterminées auparavant : les décisions non programmées (non structurées) et les décisions programmées (structurées), sera illustrée dans le graphe suivant proposé par **J. G Bruch**¹⁷. On constate dans celui-ci que les décisions stratégiques correspondent aux décisions non programmées. Nous avons montré que l'objet de cette catégorie de décision est le traitement des problèmes complexes, basé sur des critères qualitatifs. Selon **J. L. Lemoigne**¹⁸, les situations réelles se situent souvent à mi-chemin entre les décisions programmées et les décisions non programmées, c'est le cas de la plupart des décisions tactiques (administratives). Il s'agit de noter que les frontières des décisions classées par niveau sont floues et peut être changeantes dans le temps. Enfin, il convient de noter que la surface correspondant au niveau opérationnel sur le graphe ci-dessus représente la zone privilégiée, nous pourrions utiliser les méthodes quantitatives.

Figure 2.1 : Correspondance entre les différentes décisions



Source : J.G.Burch et F.r Strater 1984 p. 57

¹⁷Brush j. g et FELIX R.S. Information system Theory and practice. Ed: Hamiltow. USA 1984. P.54

¹⁸J. L. Lemoigne Op. cité p48

1.6. Les sources de la prise de décision¹⁹:

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

1.6.1 L'expérience :

L'expérience joue un rôle capital dans la qualité de la prise de décision. Un grand nombre de décisions deviennent, en fait, simples et routinières, parce que le manager a déjà rencontré le même type de problème et possède une bonne évaluation de ce qu'il est désirable de mettre en œuvre. Mais l'expérience n'a une grande valeur que si le problème est vraiment semblable à une situation précédemment rencontrée. Dans le cas de problèmes complexes, l'expérience aidera le manager à identifier les critères de décision et à évaluer leur importance; elle ne suffira pas seule à sélectionner un choix.

1.6.2. Les politiques standard :

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

1.6.3. Les données et les faits :

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

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

Section 03 : Modèles et les différentes étapes de la prise de décision.

Dans cette section nous allons parler, premièrement des trois modèles de prise de décision ; le modèle classique, le modèle behavioriste et le modèle systémique, ainsi que leurs limites. Deuxièmement on va parler des différentes étapes de la prise de décision ; phase d'identification du problème, phase de modélisation, phase de choix et la phase de contrôle.

1. Les Notions sur les modèles de processus décisionnels dans l'entreprise :

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

Avant d'aborder les modèles de prise de décision, il est nécessaire de citer les notions de base des processus décisionnel.

1.2. Notions de base sur les processus décisionnels de l'entreprise :

On peut parler de processus décisionnel lorsque les données de production sont valorisées en informations. Les informations parvenant aux gestionnaires doivent avoir une valeur et une utilité pour la prise de décision à tous les niveaux de la hiérarchie administrative.

Cette action repose, entre autre, sur les informations détenues par les décideurs qui leur permettent de prendre des décisions en adéquation avec les objectifs poursuivis par l'entreprise.

Cependant, la prise de décision était considérée comme un acte de direction, pris soit par la direction générale, soit par les personnes auxquelles le pouvoir de décision a été délégué. Actuellement, la prise de décision a de plus en plus un caractère collectif.

Le système décisionnel est un ensemble de données organisées de façon spécifique, facilement accessibles et appropriées à la prise de décision ou encore une représentation intelligente des données à travers des outils spécialisés²⁰. Dans ce système, on ne fait que traiter les informations fournies par le système d'information (la qualité des décisions dépend de la qualité des

²⁰ Shimon L.Dolan, Eric Gosselin « Psychologie du travail et comportement organisationnel » Ed : gaetan, Québec 2002 P141.

Chapitre II : Le processus décisionnel

informations collectées). La finalité d'un système décisionnel est le pilotage de l'entreprise. Donc, le système de décision doit être rationnellement organisé pour permettre des décisions optimales dans des délais acceptables. Compte tenu de la nature des exigences de l'action, celui-ci est dédié au management de l'entreprise pour aider au pilotage de l'activité. Il est indirectement opérationnel car n'offrant que rarement le moyen d'appliquer les décisions. Ils constituent une synthèse d'informations opérationnelles, internes ou externes, choisies pour leur pertinence et leur transversalité fonctionnelles.

La fonction principale du système décisionnel est de sélectionner les données et les relations jugées significatives dans la situation présentée : il choisit des grilles de lecture de la représentation, des vues spécifiques. Ces vues sont finalisées, car destinées à fonder les décisions en fonction d'objectifs précis et évolutifs car soumis à des ajustements en fonction des résultats constatés. Ce système est donc une structure intermédiaire, une médiation, entre la représentation et les finalités de l'organisation. Il ordonne les représentations en fonction de finalités. Pour mieux expliquer les mutations de système décisionnel de l'entreprise, nous allons présenter trois modèles : le modèle classique, le modèle béhavioriste et le modèle systémique.

1.3. Le modèle classique de la prise de décision:

Dans le modèle traditionnel, le processus décisionnel dans la structure hiérarchique est spécialisé²¹. De ce fait, les dirigeants s'occupent des décisions stratégiques, les cadres de niveau intermédiaire, des décisions concernant l'agencement structurel interne et la coordination entre unités et enfin, le dernier échelon du personnel d'encadrement est responsable des décisions relatives aux activités opérationnelles au sein de sa propre unité.

Toutefois, dans les structures fonctionnelles, les décisions relevant du marketing sont prises dans les départements de marketing, les décisions de comptabilité par les départements de comptabilité et ainsi de suite²². Au sens classique du terme, on assimile la décision à l'acte par lequel un individu (disposant du pouvoir de décider) prend les mesures favorisant la création et la répartition des richesses dans une entreprise en s'appuyant sur un ensemble d'informations à sa disposition. Selon la théorie classique²³, la décision est le processus qui aboutit à un choix avant de prendre une décision. Cependant, la rationalité du modèle classique est due essentiellement à l'exclusion de tout conflit d'objectifs et à la façon d'opérer le choix. De ce

²¹ Stratégor, « stratégie, structure, décision identité », Inter Editions, Paris 1993. p277.

²² Gilles Bressy Christian konkuyt, Op. Cité ; p : 76 et77

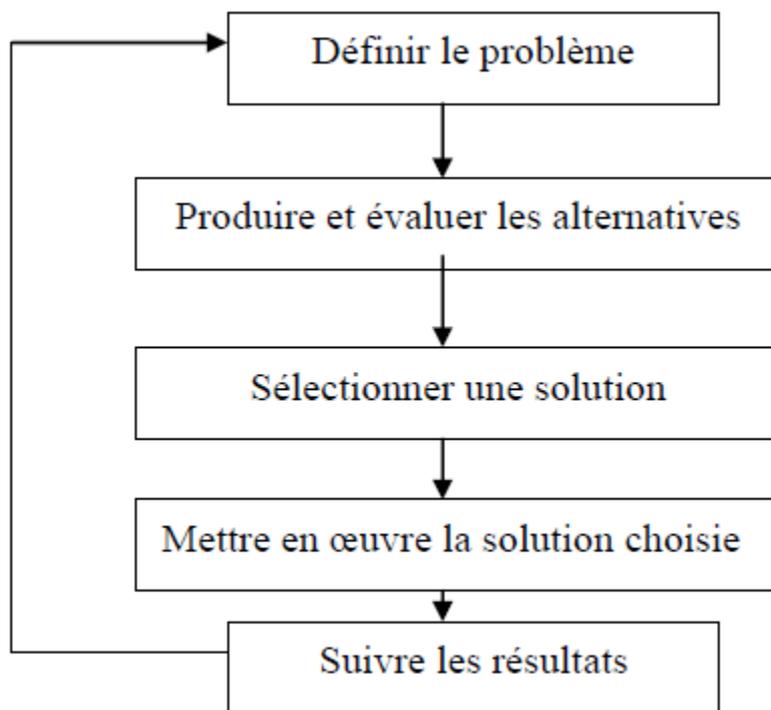
²³ G.Bressi Op.Cité Page 43

Chapitre II : Le processus décisionnel

fait, le décideur est considéré rationnel et raisonnable, il cherche à optimiser certaines fins en utilisant les moyens dont il dispose.

Le processus rationnel²⁴, se construit initialement par la définition du problème, la récolte et l'analyse des informations qui servent de cadre à la prise de décision. L'étape suivante consiste à produire et à évaluer autant d'alternatives que possible, en considérant tant les conséquences positives que négatives de chaque option. Vient ensuite la sélection à partir des alternatives disponibles sur la base de critères élaborés à l'avance et présentant un rapport direct avec l'objectif de l'organisation. Enfin, la solution choisie est mise en œuvre. On peut illustrer l'ensemble des étapes dans le tableau suivant :

Tableau 2.1: Processus de prise de décision selon le modèle classique²⁵



Lorsqu'il y a un accord sur les objectifs ou sur le problème à traiter et quand il y a un accord sur la manière d'atteindre l'objectif ou de traiter le problème, l'incertitude et l'ambiguïté sont réduites au minimum et les conditions sont favorables à utilisation du modèle classique précédent.

Ce modèle caractérisé par sa nature mécaniste a permis des formalisations puissantes en utilisant des techniques quantitatives dans le processus de prise de décision des problèmes

²⁴Strategor, Op cité p288.

²⁵ Mary Jo Hatch « Théorie des organisations » Paris janvier 2000 P 289.

Chapitre II : Le processus décisionnel

relatifs à la production. En effet, c'est un outil de prise de décision rationnelle qui recourt à des procédures statistiques, telles que les techniques de la recherche opérationnelle, qui facilite considérablement la résolution de problèmes complexes. Pour ce faire, il s'agit de formuler la fonction économique qui représente l'objectif poursuivi par l'entreprise des variables identifiées et les contraintes associées aux ressources disponibles pour permettre au processus de prise de décision de se dérouler de façon automatique et routinière. On peut formuler le problème de la production par la logique de la programmation linéaire comme suit²⁶ :

Optimiser $(Z) = \sum C_j X_j$

Z : La fonction économique.

Sous contraintes : $\left\{ \begin{array}{l} \sum a_{ij} X_j (\leq, =, \geq) b_i \\ X_j \geq 0 \end{array} \right.$

C_j : Coefficients de la fonction économique.

X_j : Variables de décision (d'activité).

a_{ij} : Les coefficients techniques des

contraintes

La modélisation précédente montre que le programme linéaire de la production tient compte de toutes les modifications que peuvent subir les différentes données (b_i , a_{ij} et c_j). Ces outils aident le modèle rationnel à fonctionner correctement²⁷ mais, comme c'est le cas avec toutes les formes de prises de décision rationnelle, ils supposent que l'information disponible soit connue ou évaluable. Donc, on peut conclure globalement que la résolution des problèmes opérationnels dans le modèle classique est un mécanisme maîtrisable.

1.3.1. Les limites du modèle classique :

Les classiques cherchent une façon simple d'expliquer les phénomènes économiques, ils ont admis que le gestionnaire prend des décisions dont la rationalité est fonction de ses valeurs et de ses capacités individuelles, tout en étant limité par sa capacité d'assimiler et d'analyser, le choix d'une solution satisfaisante plutôt qu'optimale. Pour pouvoir analyser les décisions prises au sommet hiérarchique, il s'agit de rappeler que le clivage organisationnel et la structure pyramidale conduit à la centralisation du pouvoir de décision.

²⁶ Jean pierre Védrine, techniques quantitatives de gestion, éd : vuibert, Paris 1985 p103.

²⁷M.Sallah, OP, Cité P78.

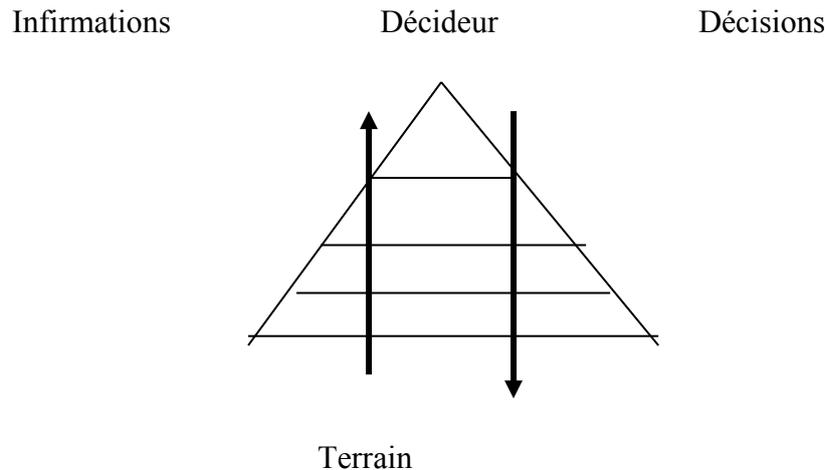
Chapitre II : Le processus décisionnel

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

Les décisions prises au sommet stratégique sont plus complexes et moins routinières, elles nécessitent également des informations plus pertinentes et plus variées, la qualité et l'exhaustivité des informations sont primordiales pour la direction générale. En effet, à ce niveau, les décideurs sont confrontés à des réalités très complexes ou de nombreux phénomènes se trouvent liés entre-eux. Cependant, plus on se trouve haut dans la pyramide, plus les informations extérieures à l'entreprise vont rentrer en ligne et prendre de l'importance. Mais le modèle classique stipule que la circulation des informations doit être effectuée suivant la ligne hiérarchique du bas vers le haut, dans le cadre des relations déterminé par le gérant. L'activité d'une organisation nécessite des communications formelles et informelles, horizontales et verticales. Or, la structure administrative classique empêche les communications horizontales, donc les communications qui sont adressées au niveau supérieur sont très limitées. En outre, les communications latérales ne sont autorisées qu'après l'approbation des responsables. De ce fait, l'approche classique ignore totalement le rôle de la communication informelle dans la prise de décision. Donc, les informations nécessaires à la prise de décision ne peuvent être transmises aux dirigeants, au moment voulu. De plus, le nombre important des informations qui arrivent aux niveaux supérieurs ne permet pas aux décideurs de déterminer les informations pertinentes. Les centres de décision sont placés dans la partie haute de la structure pyramidale, les décideurs sont loin du terrain, ce qui signifie une perte de précision, comme le montre le graphe suivant :

Chapitre II : Le processus décisionnel

Figure 2.2 : Structure pyramidale²⁸



Le décideur dispose d'une information globale sous forme de ratios et d'indices, puisque l'information de terrain (coût de production, rapport d'activité, prévision des ventes) subit une série d'aggrégations successives effectuées par chaque niveau de pyramide. Donc, il est plus important de noter qu'à force de globalisation, l'information est dénaturée et ne porte pas toujours un sens significatif suffisamment riche pour susciter une prise de décision. Nous avons montré dans le premier chapitre de la première partie de ce travail, que le modèle classique est plus théorique que pratique et les hypothèses de base sont rarement vérifiées. Par hypothèse, le modèle rationnel de la décision ignore l'imagination et l'intelligence du décideur.

Le modèle de **H. A SIMON**²⁹ sur la rationalité limitée est contraire au modèle classique, l'idée essentielle de ce modèle réside dans le comportement psychologique du décideur. L'individu est doté d'une rationalité limitée puisque ce dernier est, en effet, soumis à de nombreuses contraintes qui limitent les possibilités d'une rationalité parfaite. Cependant, leurs capacités sont restreintes pour traiter les informations. De même, ses connaissances ne peuvent, en aucun cas, être totales et que sa mémoire ne peut être que partielle; ce qui nous amène à dire que sa rationalité est limitée. Sur la base de sa comparaison des activités effectives de prise de décision avec l'ensemble idéal mis en avant par le modèle rationnel, **H.A. SIMON** a souligné que les tentatives de rationalité étaient limitées par :

- 2 Des informations incomplètes pour répondre aux exigences du modèle ;
- 3 La complexité des problèmes ;
- 4 La capacité humaine à traiter les informations ;

²⁸Alain Fernandez Op ; Cité P.31

²⁹H.Simon Op,Cité 1983 p. 36

- 5 Le temps disponible pour la prise de décision ;
- 6 Les préférences conflictuelles des décideurs à propos des buts organisationnels.
- 7 Compte tenu de toutes ces insuffisances que présente le modèle classique, on peut conclure que ce modèle ne représente pas un modèle idéal de la prise de décision. Il devient nécessaire d'étudier les autres approches susceptibles de combler ces insuffisances et qui permettent en conséquence de mieux appréhender le processus de décision dans le fonctionnement de l'entreprise.

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

Le modèle des relations humaines introduit des facteurs psychologiques et sociologiques de l'opérateur. Il convient de noter que certains auteurs du courant behavioriste ont permis un apport considérable dans l'étude du processus décisionnel. Herbert Simon a refusé l'hypothèse de la rationalité illimitée du décideur. Il incorpore l'idée que la solution retenue est satisfaisante, elle n'est pas optimale. Le décideur ne dispose que de l'information partielle, il se trouve donc dans l'incapacité d'appréhender toutes les dimensions de la situation à laquelle il se trouve confrontée. De plus, l'environnement est caractérisé par une grande partie d'incertitude.

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

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

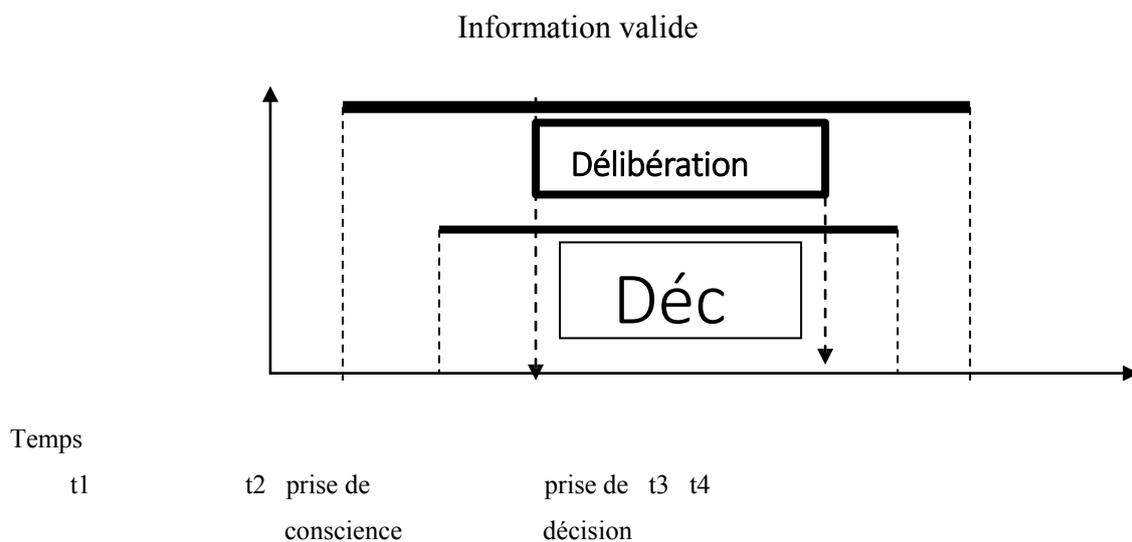
1.5. Modèle systémique de décision :

La méthode la plus simple pour expliquer le modèle systémique est de s'opposer justement au modèle classique, qui découpe l'entreprise en sous-ensembles indépendants, isolant ainsi les problèmes de leur environnement. Au contraire, dans le modèle systémique,

Chapitre II : Le processus décisionnel

l'entreprise est un système, c'est à dire un ensemble d'éléments en interaction. L'entreprise est un système ouvert sur l'extérieur, un système finalisé qui fixe des objectifs et un système régulé par des anticipations, des prévisions, des procédures de contrôle. La prise de décision dans ce modèle se fait en temps réel, puisque les informations ont une durée de validité limitée, la décision ne peut être prise que dans un temps fini, donc le système doit présenter au décideur l'information durant la période de validité et au moment où la prise de décision est possible comme est indiqué dans le graphe suivant :

Figure 2.2 : la décision en temps réel³⁰



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

³⁰ Alain Fernandez Op ; Cité P.44

Chapitre II : Le processus décisionnel

Pour l'essentiel, au lieu de considérer la décision comme un résultat analysable, la modélisation systémique propose de la considérer comme un processus de traitement de l'information séquentiel et projectif, se développant au sein de l'organisation complexe, elle se base sur deux hypothèses : le système d'intelligence et le système de conception.

2. Les différentes étapes du processus décisionnel du modèle systémique :

Il est possible de détailler le modèle (IMC) proposé par H. Simon de manière plus explicite. Ce qui a conduit **B. Martory**³¹ à détailler les étapes du modèle (IMC) de façon à les inscrire dans le cadre de l'approche systémique. Ce processus décisionnel explique, le processus mental de la prise de décision, qui se développe à travers les phases ci-dessous. :

2.1 Phase d'intelligences (identification du problème) :

Selon H. SIMON³², il s'agit de trouver l'occasion de prendre une décision, le décideur doit prendre conscience de la nécessité d'une décision, puis de chercher toutes les informations pertinentes internes et externes représentées par le système d'information de l'entreprise. Enfin, il appartient au décideur de tenir compte des préoccupations poursuivies par l'entreprise et l'ensemble des contraintes qui limitent l'objectif. Cette étape constitue alors une activité continue qui requiert une surveillance permanente de l'entreprise et son environnement.

2.2 Phase de modélisation :

Après l'identification du problème, la deuxième étape est très importante. Elle consiste à concevoir et à formuler toutes les voies possibles. Le décideur organise et structure les informations recueillies sur le problème identifié. Ensuite, il confronte ce problème à ses objectifs et met ainsi en évidence les écarts entre la situation actuelle et le futur souhaité. Enfin, le décideur recense les différentes alternatives potentielles, leurs avantages et leurs inconvénients

2.3 Phase de choix :

Cette phase consiste à effectuer un choix parmi les différentes alternatives possibles envisagées lors de l'étape précédente en fonction des objectifs du décideur. Pour ce faire, il convient d'examiner un ensemble de facteurs abstraits (volonté de créativité, intuition du décideur) et concrets : les critères d'évaluation des conséquences du choix, le taux du risque, l'objectif de l'organisation et les normes préétablies des différentes solutions envisageables

³¹B.Martory:Op.Cité P75.

³²Simon H. A.(1983) Op Cité p36

Chapitre II : Le processus décisionnel

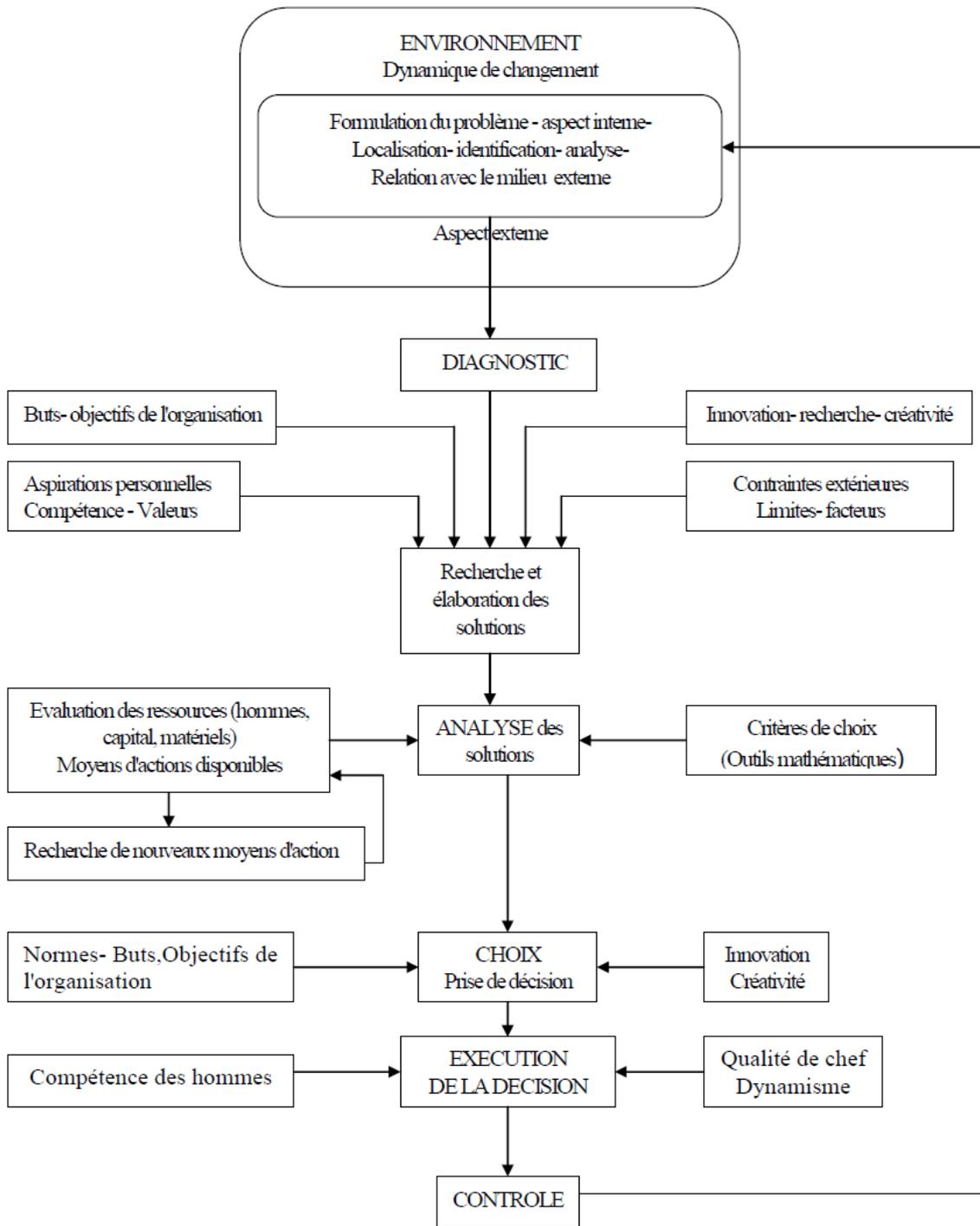
pour chaque possibilité d'action³³. Mesurer ensuite, les conséquences de chaque alternative, de valoriser ces conséquences par rapport aux critères d'évaluation retenus et enfin choisir entre les différentes solutions envisagées. Cette phase est généralement courte, mais elle est délicate, parfois retardée en raison de l'appréhension du décideur au moment du choix.

2.4 La phase de contrôle:

Dans cette phase, la solution est provisoirement retenue comme satisfaisante, aux responsables de l'entreprise ensuite d'évaluer : soit de confirmer le choix effectué, ou de remettre en question le processus de décision. Pour ce faire, ils sont tenus d'établir un bilan des actions précédentes, ce dernier peut déboucher sur la réactivation de l'une de ces trois phases ou au contraire sur la validation de la solution reconnue comme finalement satisfaisante. C'est en ce sens que le processus décisionnel est itératif, le déroulement de ces différentes phases n'est donc pas linéaire comme le prétend l'approche classique. C'est au contraire leurs interactions, par des boucles de feed-back, qui expliquent l'amélioration successive. Après l'ultime phase d'évaluation, la décision retenue se résume en programmes d'actions, diffusés auprès des personnes et services concernés. L'application de ces programmes ainsi que leurs résultats donnent lieu à des contrôles permettant d'évaluer à posteriori, le choix sélectionné et définitif, qui est retenu et mis en œuvre. Donc, la décision peut être présentée par la conjonction récursive de trois sous-systèmes stables, chacun d'eux pouvant être représenté à son tour par un système de décision égal aux systèmes : le système d'intelligence (compréhension ou formulation du problème) le système de conception (résolution et évaluation des solutions alternatives) le système de sélection (choix multi -critères de l'action décisionnelle).

³³Colin T. Schmidt ; le fondement des connaissances décisionnelles de l'agent : une approche dite « systèmes cognitifs » ; université de la Sorbonne ; Paris 2000. p3

Figure 2.3 : Le processus décisionnel du modèle (IMC)³⁴



³⁴M. Darbelet Op cité (1995) p.301

Conclusion

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

Nous avons expliqué les différentes classifications de la décision qui sont proposées par différents auteurs, puis les caractéristiques de chaque type de décision,

Nous avons aussi exposé les différents modèles de processus décisionnel dans un premier lieu, le modèle classique d'où nous avons déterminé que dans ce modèle le décideur est parfaitement rationnel, puis nous avons expliqué le modèle behavioriste d'où nous avons traité la rationalité limitée de H. Simon (modèle IMC) qui s'oppose à la rationalité illimitée du modèle classique, et aussi on a traité le modèle systémique.

Et enfin nous avons déterminé les différentes phases de la prise de décision proposées par Martory qui va nous permettre d'étudier l'impact de la numérisation sur le processus décisionnel au sein de l'entreprise.

Chapitre III

**L'impact de la numérisation sur le
processus décisionnel**

Chapitre III : L'impact de la numérisation sur le processus décisionnel

Introduction :

La nouvelle technologie de l'information et de la communication devenue un atout irremplaçable dans la circulation rapide de l'information, la mémorisation et la capitalisation des expériences, l'accès rapide à des connaissances très diverses et l'ouverture de nouvelles structures décisionnel plus sophistiquée.

Dans l'entreprise CEVITAL, les NTIC ont une importance remarquable dans la gestion de l'entreprise, les responsables considèrent les NTIC comme un perfectionner du travail et un facteur non négligeable dans la prise de décision.

Dans cette étude empirique on va essayer de montrer que l'utilisation des TIC joue un rôle très important dans l'amélioration du processus décisionnel et facilite la prise de décision.

Dans ce chapitre nous allons présenter la méthodologie de notre travail de recherche sur notre thématique, en suite en fera une présentation de l'entreprise d'accueil CEVITAL et en concluant par l'analyse des résultats de notre recherche.

Section 1 : Le groupe CEVITAL présentation de l'organisme d'accueil

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

I. Historique du groupe CEVITAL

CEVITAL SPA est une entreprise privée en la forme légale d'une société par action au capital privé de 68 ,760 milliards de DA. Elle a été créé en Mai 1998 avec des fonds privés.

Elle a pour actionnaires principaux, Mr ISSAD REBRAB et ses fils. Le siège de CEVITAL est fixé au nouveau quai, arrière port de Bejaia. CEVITAL est la première société privée dans l'industrie raffinage d'huile brute sur le marché algérien.

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

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

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

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

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

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

2. Localisation géographique :

Chapitre III : L'impact de la numérisation sur le processus décisionnel

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

✓ **A Bejaïa :**

Nous avons entrepris la construction des installations suivantes:

- Raffinerie Huile
- Margarinerie
- Silos portuaires
- Raffinerie de sucre

✓ **-A El Kseur :**

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

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

Sa capacité de production est de 14 400 T par an.

Le plan de développement de cette unité portera à 150 000/an en 2010.

3. Les différentes activités de Cevital

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

❖ **Huiles végétales :**

Les huiles de table sont connues sous les appellations suivantes :

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

Chapitre III : L'impact de la numérisation sur le processus décisionnel

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

- Capacité de production : 570 000 tonnes par an ;
- Part de marché national : 70% ;
- Exportations vers le Maghreb et le Moyen-Orient, en projet pour l'Europe.

❖ **Margarine et graisses végétales :**

Cevital produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D et E.

Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que **Matina**, **Rania**, le beurre

Gourmant et **Fleurial**, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne et traditionnelle, à l'exemple de **La Parisienne** et **Medina « Smen »**.

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

❖ **Sucre blanc :**

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

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

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

Chapitre III : L'impact de la numérisation sur le processus décisionnel

❖ **Sucre liquide :**

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

Exportations : 25 000 tonnes par an en prospection.

❖ **Silos Portuaires :**

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

- Un projet d'extension est en cours de réalisation.

- La capacité de stockage actuelle est de 120 000 tonnes en 24 silos verticaux et de 50000 tonnes en silo horizontal.

- La capacité de stockage à l'horizon du 1er trimestre 2018 sera de 200 000 tonnes en 25 silos verticaux et de 200 000 tonnes en 2 silos horizontaux.

❖ **Boissons :**

Eau minérale, jus de fruits, soda. L'eau minérale « Lala khedidja » depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2 300 mètres du Djurdjura qui culminent, en s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Potassium 0.54, Calcium 53, Sulfates 7, Magnésium 7, Sodium 5.5,

Bicarbonates 160, ...) tout en restant d'une légèreté incomparable. L'eau minérale « Lala

Khedidja » pure et naturelle est directement captée à la source au coeur du massif montagneux du Djurdjura.

- Lancement de la gamme d'eau minérale « Lala Khedidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 de bouteilles par jour.

- Réhabilitation d'une unité de jus de fruits à « El Kseur ».

❖ **Ses clients :** La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison d'être de l'entreprise est de vendre.

Les clients de l'entreprise sont divers et variés :

- Représentants ;

- Grossistes :

Chapitre III : L'impact de la numérisation sur le processus décisionnel

- Industriels ;
- Institutions et administrations.

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

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

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

4. Les missions de CEVITAL

CEVITAL est constituée autour de l'idée forte de bâtir un ensemble industriel intégré, concentré en première partie dans le secteur de l'agroalimentaire, dont le raffinage d'huile et de sucre, produit dérivés négoce de céréales, distribution des produits dérivés négoce de céréales, distribution des produits destinés à l'alimentation humaine et animale.

L'ensemble industriel a connu une croissance importante et a consolidé sa position de leader dans le domaine agroalimentaire et entend poursuivre sa croissance et exploiter les synergies en poussant l'intégration des activités agroalimentaires et en développant des activités dans le secteur à fort potentiel de croissance de verre plat.

CEVITAL adopte un mode de gouvernance évolué pour mieux faire face aux défis formidables que pose sa croissance forte et ininterrompue.

Ce groupe est doté des moyens les plus solides pour non seulement assurer sa pérennité, mais surtout, lui permettre de réussir une stratégie de développement ambitieuse.

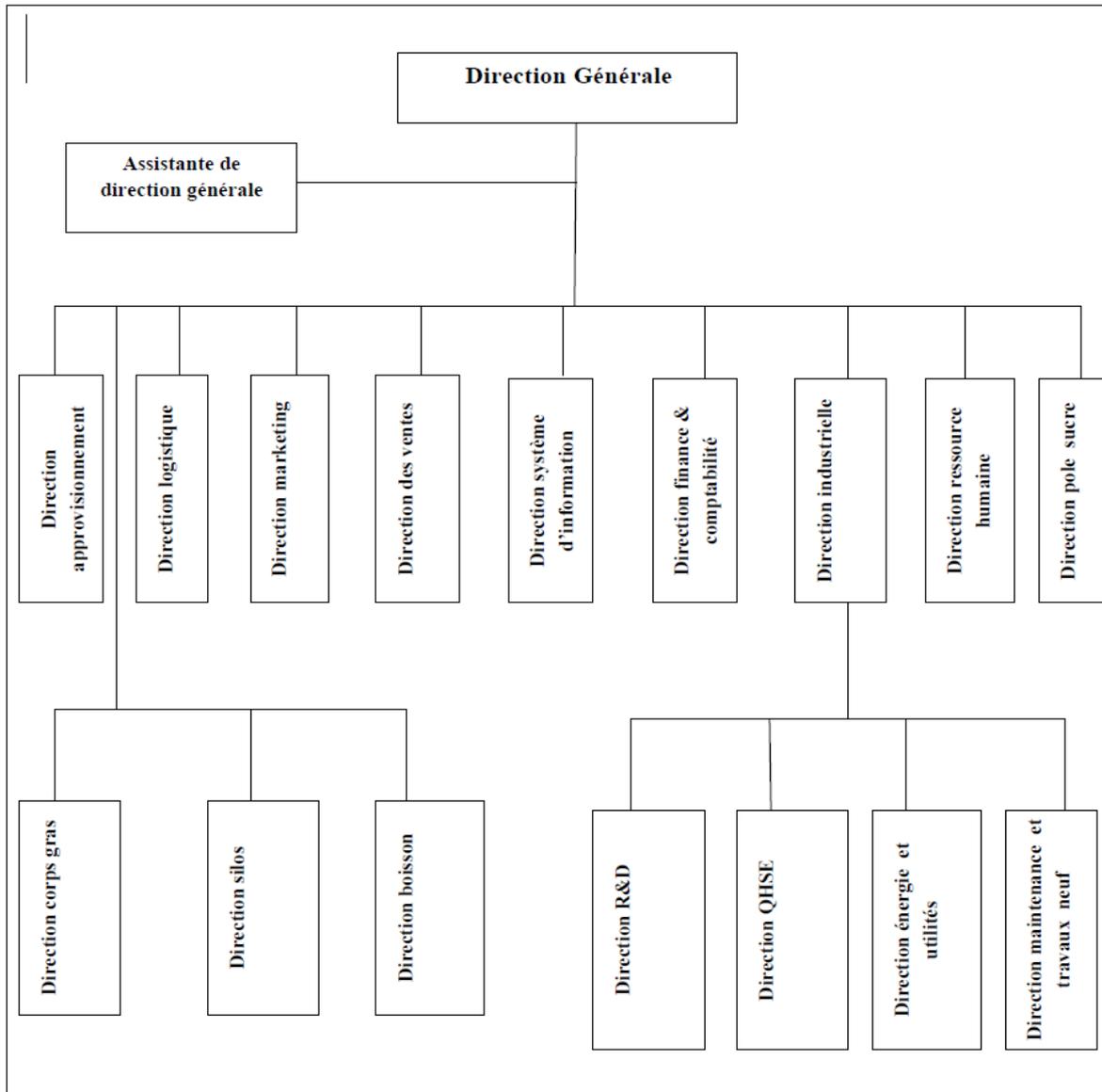
CEVITAL possède plusieurs atouts qui lui permettent de prendre la position de leader sur le marché algérien, on cite par exemple :

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

- Présence d'un réseau de distribution couvrant l'ensemble du territoire national.

4.1 Organigramme du groupe CEVITAL.

Figure 3.1 : l'organigramme du groupe CEVITAL.



Source : document interne du groupe CEVITAL, 2016.

4.2. Missions et services des Composantes de la DG :

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

➤ **Direction des projets :**

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

➤ **Direction des approvisionnements :**

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

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

➤ **Direction logistique :**

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

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

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

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

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

➤ **Direction Marketing :**

Pour atteindre les objectifs de l'entreprise, la direction Marketing de Cevital gère les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux

Chapitre III : L'impact de la numérisation sur le processus décisionnel

et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation public-promotionnelle sur les marques et métiers Cevital. Ces recommandations sont validées, et mises en oeuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et son évaluation.

➤ **Direction des ventes et commerciale :**

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

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

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

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

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

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

➤ **Direction industrielle :**

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

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

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

Est responsable de la politique environnement et sécurité.

Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

Chapitre III : L'impact de la numérisation sur le processus décisionnel

➤ **Direction des ressources humaines :**

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

➤ **Direction des commodités :**

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

➤ **Direction des silos :**

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

➤ **Direction des boissons:**

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

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

Chapitre III : L'impact de la numérisation sur le processus décisionnel

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

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

➤ **Direction corps gras :**

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

➤ **Direction pole sucre :**

Le pôle sucre est constitué de quatre unités de production : une raffinerie de sucre solide de 2000 tonnes par jour, une raffinerie de sucre solide de 3000 tonnes par jour, une unité de sucre liquide de 600 tonnes par jour, et une unité de conditionnement de sucre de 2000 tonnes par jour qui était mise en service en mars 2010. Vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Ses produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export.

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

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

➤ **Direction énergie et utilités :**

Chapitre III : L'impact de la numérisation sur le processus décisionnel

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

➤ **Direction maintenance et travaux neufs :**

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

➤ **Direction des finances et comptabilité :**

- Prépare et met à jour les budgets ;
- Tient la comptabilité et prépare les états comptables et financiers selon les normes ;
- Pratique le contrôle de gestion ;
Fait le reporting périodique.
- Quelques chiffres clés pour l'entreprise Cevital
- 1er groupe privé algérien ;
- 1er groupe agro-industriel en Afrique ;
- 1er groupe employeur privé en Algérie ;
- 1er groupe exportateur hors hydrocarbure ;
- 1er groupe contributeur privé au budget de l'État ;
- Plus de 10 métiers ;
- 30% de croissance annuelle moyenne ;
- 18 000 employés ;
- 4 Mds \$ de chiffre d'affaires.

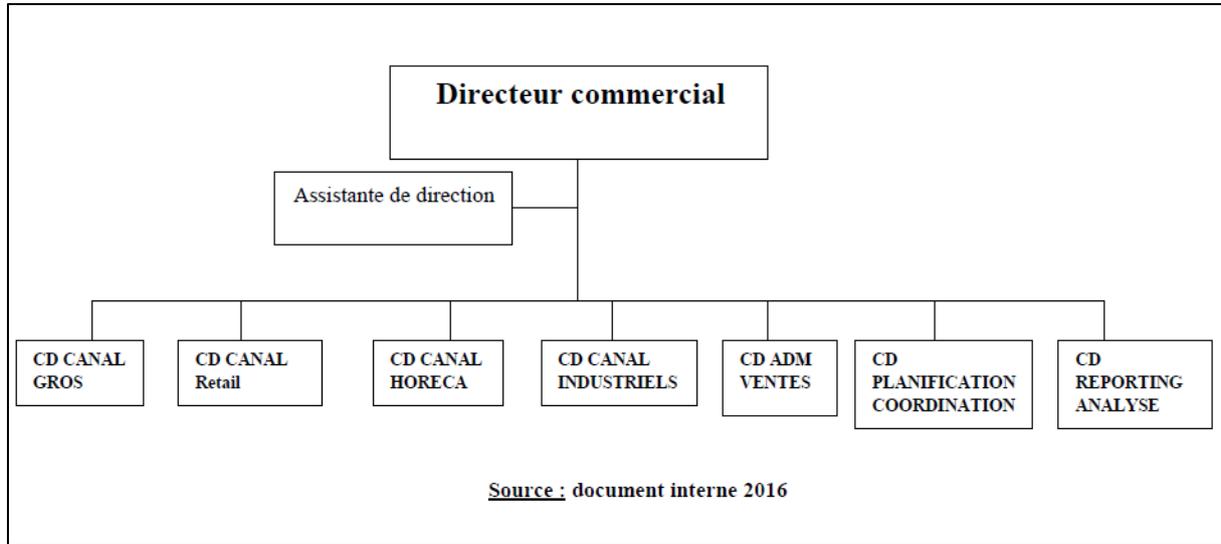
II : Le processus décisionnel au sein de CEVITAL

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

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

1. Organigramme représentatif de la direction commerciale :

Figure 3.2 : Organigramme de la direction commerciale de Cevital :



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

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

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

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

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

La fonction commerciale regroupe toutes les activités liées directement ou non à la fonction de ses biens ou ses services. Elle intègre dans l'acte de vente proprement dit, la distribution, les activités d'analyse des marchés, d'études des comportements des consommateurs, de prévision des ventes, de communication et de promotion, avec la réaffirmation de la souveraineté du client

et le développement des outils du marketing, la fonction commerciale tend à voir désormais un rôle d'intégration de l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprise.

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

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

1.3. Mission de la direction commerciale de Cevital

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

Elle est chargée de :

- Définir la stratégie de l'entreprise en matière commerciale.
- Mettre en œuvre les politiques de l'entreprise en matière commerciale.
- Promouvoir des produits de l'entreprise sur les marchés intérieurs et extérieurs.
- Faire des études de marchés.
- Assurer une veille sur les marchés de l'entreprise.
- Négociation avec les clients et faire des propositions en fonction des exigences clients.

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

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

1.4. Le processus commercial de l'entreprise Cevital

1.4.1. Les étapes de processus commercial au sein de CEVITAL

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

1.4.1.1 Le contact client :

Chapitre III : L'impact de la numérisation sur le processus décisionnel

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

Durant cette étape, le responsable commercial de CEVITAL doit être en phase d'écoute active et pratiquer une stratégie de questionnement qui permet de cerner les besoins et attentes de ses clients.

Il doit connaître les motivations, les freins et le mobile d'achat du client

1.4.1.2 Réception de bon de commande :

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

1.4.1.3 Analyse de bon de commande

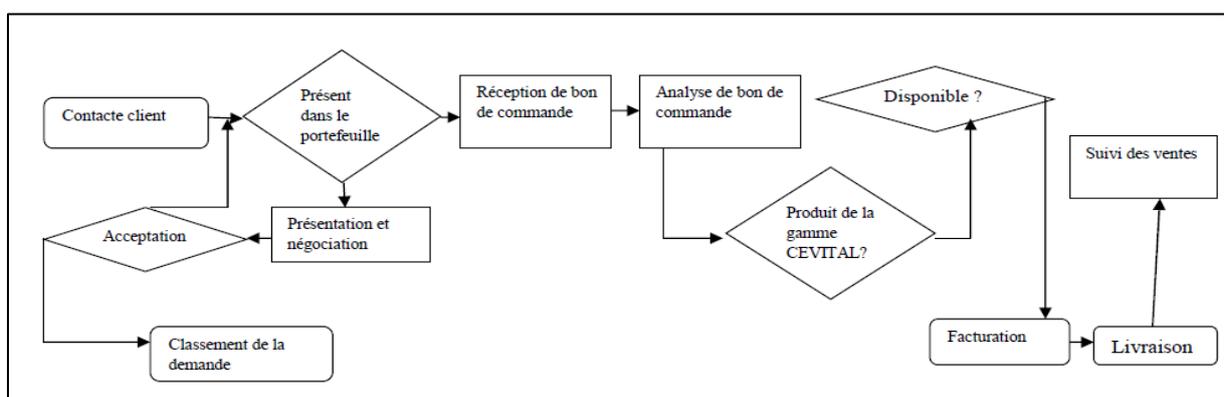
Cette étape est très importante car elle permet d'analyser les produits de la gamme de CEVITAL si les produits sont disponibles, alors il faut le mettre à la disposition du client, puis facturation puis livraison. Mais si les produits ne sont pas disponibles alors c'est au département de production de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

1.4.1.4 Suivi des ventes

Le suivi des ventes se fait par le suivi des clients, donc on peut dire que la mise en place du suivi clientèle constitue l'une des activités majeures de l'entreprise. En effet, c'est cette activité qui va en partie permettre à l'entreprise d'être concurrentielle sur le long terme.

Pour offrir un bien ou un service adapté au besoin, il faut donc être à l'écoute du client.

Figure 3.3 : Le processus commerciale de l'entreprise Cevital



Source : document interne 2022

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

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

Section 03: Méthodologie de recherche et présentation de cas de l'étude

Dans cette section, nous allons traiter la démarche méthodologique, ou nous allons présenter la méthodologie de notre recherche.

1. Méthodologie de recherche

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

1.2. Outils d'investigation (techniques de collecte des données) :

Dans cette section, nous allons traiter la présentation et l'études de résultats sur l'apport des TIC sur le processus décisionnel à l'aide d'un guide d'entretien, et d'un questionnaire.

1.2.1 Enquête par questionnaire et guide d'entretien:

Nous avons élaboré un questionnaire composé de 15 questions, soit 11 questionnaires distribués aux enquêtés et un guide d'entretien composé de 4 questions, soit 3 entretiens tenus auprès des cadres et cadres dirigeants, dont des questions ouvertes et fermées (à choix unique et à choix multiple).

Notre enquête par entretien et par questionnaire a concerné un nombre restreint de différents cadres et techniciens et agents de maîtrise de l'entreprise Cevital, pris délibérément. Cette technique d'enquête vise à recueillir des informations précises essentiellement auprès des

Chapitre III : L'impact de la numérisation sur le processus décisionnel

responsables, cadres, techniciens et agents de maîtrise. Ce questionnaire a été administré en version papier et distribué aux personnes concernées par l'enquête au sein de l'entreprise Cevital.

Ces questions ont été élaborées en fonction des objectifs, des hypothèses et des questions de recherche. Le remplissage des questionnaires s'effectue par les enquêtés et l'entretien en face à face pour une durée ne dépassant pas 15 mn. Ce questionnaire ainsi que ce guide d'entretien ont servi comme outil de base à notre recherche.

La durée de face à face (entretien) est très réduite et le nombre de questionnaires distribués est limité, et sont justifiés par l'indisponibilité des membres de l'échantillon et par manque de moyens et de temps.

- **Population et échantillonnage**

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

En se basant sur des données de l'entreprise (Cevital agro-alimentaire), enregistrées fin 2022, faisant état d'un nombre de plus 3500 salariés toutes catégories confondues appartenant à toutes les fonctions, nous avons choisi comme champ d'étude la direction: commerciale.

Cette direction contribue plus ou moins directement.

- **Choix de l'échantillon**

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

Ces difficultés nous ont amené à exploiter l'échantillon à 11 personnes. Cela présente un avantage de cibler le maximum d'employés appartenant à la direction commerciale au terme de notre enquête avec 3 entretiens tenus.

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

Le questionnaire ainsi que l'entretien se présentent sous la forme de deux documents saisi en 11 pages pour le questionnaire 3 pages pour le guide d'entretien et sont structure de la manière suivante :

Chapitre III : L'impact de la numérisation sur le processus décisionnel

- **Une lettre d'introduction**

Elle est écrite dans la première page du questionnaire ainsi que du guide d'entretien et adressés aux répondants. Elle a pour objet l'introduction de l'enquête et de l'entretien et des questions centrales de la recherche ainsi que leurs portées.

Comme elle indique le cadre institutionnel et académique de l'étude ainsi que la confidentialité des réponses.

La structure de notre questionnaire contient 11 pages : la lettre d'introduction, et les 10 autres pages portant les axes du questionnaire.

Le structure de notre guide d'entretien contient 3 pages : la lettre d'introduction, et les 2 autres pages portant les axes du guide d'entretien.

- **Présentation de l'enquête**

Ce premier groupe de question vise à recueillir des renseignements relatifs à la personne interrogée.

Cet axe nous permet de connaître son âge, de quel sexe, catégorie professionnelle et son expérience professionnelle à CEVITAL.

- **La numérisation du processus décisionnel dans l'entreprise**

Cet axe comprend quatre sous axes qui sont (la phase d'identification du problème, phase de modélisation, phase de choix, et la phase d'exécution de la décision.).

2. Analyse documentaire (interne)

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

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

Nous citons entre autres :

- La non-disponibilité de certains responsables;
- L'insuffisance de ressources financières ;

Chapitre III : L'impact de la numérisation sur le processus décisionnel

- La période de stage courte.

Choix du cas de l'étude :

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

Section 04 : Analyse et interprétation des résultats.

1. Analyse des résultats du questionnaire et du guide d'entretien:

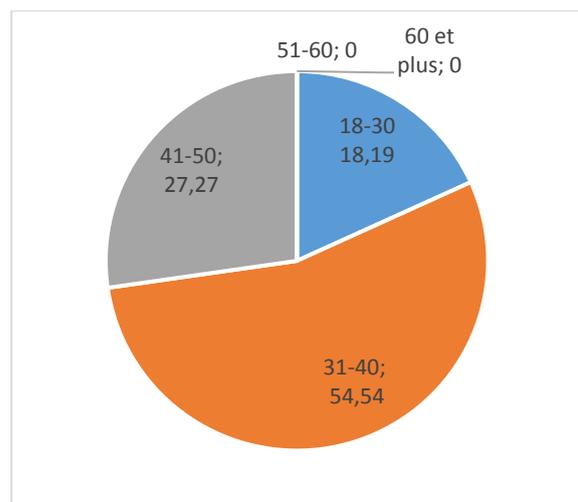
1.1 Résultats du questionnaire.

1.2 Identification de l'enquêté : cette rubrique présente l'âge, le genre, la catégorie professionnelle, l'ancienneté des enquêtés dans l'entreprise.

Tableau 3.1 : Age de l'employé

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage Cumulé
[18-30]	2	18.19	18.19
[31-40]	6	54.54	72.73
[41-50]	3	27.27	100
[51-60]	-	-	
60 et plus	-	-	
total	11	100	

Figure 3.4 : Diagramme âge de l'employé



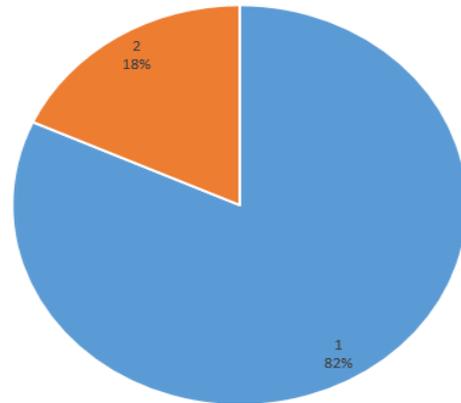
Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

Nous constatons à travers les données indiquées dans la figure 3.1, que les catégories d'âges des échantillons interrogés ne présentent pas les mêmes pourcentages soit 18.19% pour la catégorie [18 à 30] et 54.54% pour la catégorie [31 à 40], 27.27% pour la tranche d'âge [41 à 50] et 00% pour [51-60] et 60 ans et plus. Ceci indique que l'effectif de l'entreprise est plutôt jeune vu que plus de 72% des interrogés sont âgés entre 18ans et 40ans ce qui va faciliter la conduite du changement, et on remarque qu'il y a absence de classe des seniors qui représente 00% de notre échantillon qui peut être source d'expérience au employé pour la prise de décision.

Tableau 3.2 : genre (sexe) de l'employé

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ho	9	81.82	81.82	81.82
Mm				
E	2	18.18	18.18	100
Fem				
Me				
total	11	100	100	

Figure 3.5 : genre (sexe) de l'employé



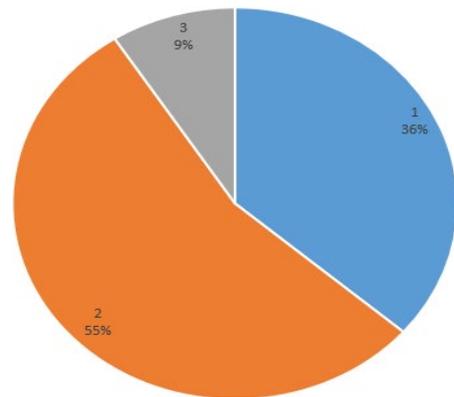
Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées

Nous remarquons d'après la figure 3.2 que presque la totalité soit (81.81%) de notre échantillon sont des hommes et uniquement (18.18%) sont des femmes. Notre échantillon présente un effectif masculin très important par rapport au féminin.

Tableau 3.3 catégorie de l'employé

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Techniciens et agents de maîtrise	4	36.36	36.36	36.36
Cadres	6	54.55	54.55	90.91
Cadres dirigeants	1	9.09	9.09	100
total	11	100	100	

Figure 3.6 catégorie de l'employé



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

La figure 3.3 nous montre que notre échantillon est composé de 3 catégories à savoir un taux de 54.55% pour la catégorie des cadres, 36.36% pour la catégories techniciens et agents de maîtrise et un taux de 9.09% pour la catégorie des cadres dirigeants. Ceci montre que notre

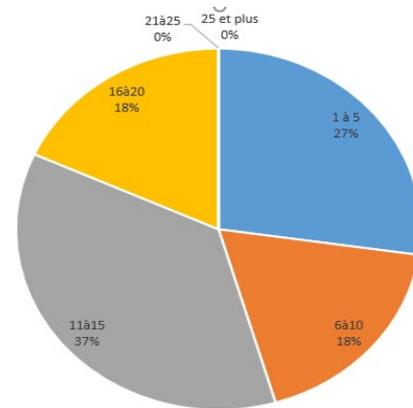
Chapitre III : L'impact de la numérisation sur le processus décisionnel

échantillon touche à chacune des catégories professionnelles de l'entreprise. Notre objectif est de savoir si la décision est prise par tous les niveaux de l'entreprise.

Tableau 3.4 : Ancienneté

	effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
[1-5]	3	27.27	27.27	27.28
[6-10]	2	18.18	18.18	45.45
[11-15]	4	36.36	36.36	81.82
[16-20]	2	18.18	18.18	100
[21-25]	-	-	-	
25	-	-	-	
Et Plus				
total	11	100	100	

Figure 3.7 : Ancienneté



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

Nous remarquons à travers la figure 3.4 que notre échantillon est composé de 27.27% employés qui justifient d'une ancienneté qui varie de (1 à 5 ans) et de 18.18% de (6 à 10ans) et de 36.36% de (11 à 15 ans) et 18.18% de (16 à 20ans) et de 00% de (21 à 25ans), 00% de 25 ans et plus. Une ancienneté relativement rapprochée pour l'effectif se situe dans l'intervalle 5 à 20 ans d'expérience et représente 100% de notre échantillon. Cela peut aider la prise de décision vue que l'expérience dans l'utilisation des différents types des TIC joue un rôle très important dans la prise de décision.

2. La numérisation du processus décisionnel dans l'entreprise

2.1 L'impact des technologies de l'information et de communication sur le processus décisionnel

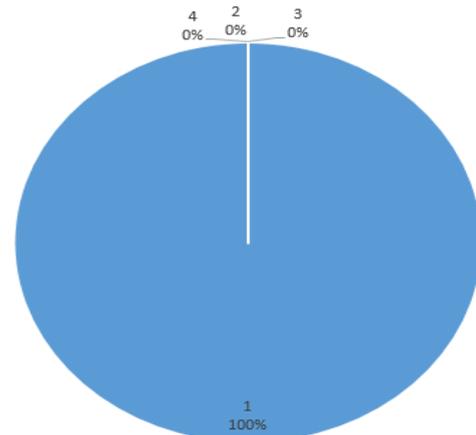
2.1.1 Phase d'identification du problème

Tableau 3.5 : l'importance des TIC

	Effec tifs	Pourcen tage	Pourcen tage valide	Pourcen tage culume
-Très Important	11	100	100	100
-Impor tant	-	-	-	-
-Moyen important	-	-	-	-
-Faible important	-	-	-	-
Total	11	100	100	100

Figure 3.8 : l'importance des TIC

Quel est le rôle des TIC dans l'identification du problème à Résoudre ?



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

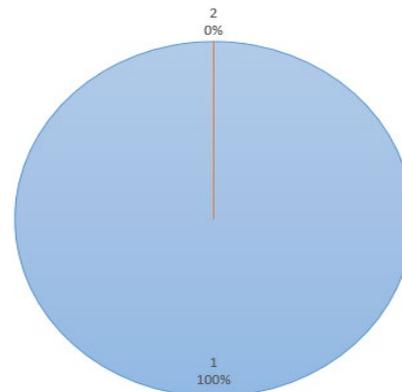
Nous remarquons à travers la figure 3.5 que 100% du personnel interrogé trouve que les Technologies de l'information et de communication jouent un rôle très important dans l'identification du problème à résoudre, ce qui permet aux décideurs de prendre conscience de la nécessité d'une prise de décision. Du fait que l'information numérisée présente une source de prise de décision.

Tableau 3.6 : Fonctions des TIC

Figure 3.9 : Fonctions des TIC

Q2 : Les Technologies de l'information et de communication facilitent-elles la recherche d'informations pertinentes internes et externes représentées par le système d'information de l'entreprise ?

	effectifs	Pourcentage	Porcentage valide	Pourcentage cumule
Oui	11	100	100	100
Où Non	-	-	-	-
Total	11	100	100	100



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

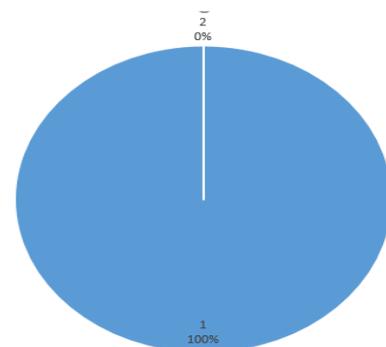
Nous constatons d'après la figure 3.6 que la totalité du personnel interrogé juge que Les technologies de l'information et de communication facilitent l'obtention d'informations pertinentes (interne et externe) représentées par le système d'information de l'entreprise en vue de tenir compte des préoccupations poursuivies par l'entreprise et l'ensemble des contraintes qui limitent l'objectif, permettant à l'entreprise de mesurer l'efficacité des décisions prises ce qui nécessite de déterminer des critères d'évaluation de la pertinence d'une décision.

Tableau 3.7 : les types des TIC

Figure 3.10 : les types des TIC

Les différents types des TIC assurent-ils une surveillance permanente et continue de l'environnement de l'entreprise ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
Oui	11	100	100	100
Où Non	-	-	-	-
Total	11	100	100	100



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

Chapitre III : L'impact de la numérisation sur le processus décisionnel

Nous remarquons à travers la figure 3.7 que 100% du personnel interrogé trouve que la surveillance de l'environnement de l'entreprise est assurée par les différents types des TIC d'une continue et permanente.

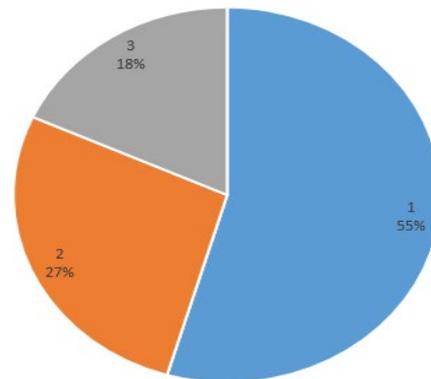
2.1.2 Phase de modélisation :

Tableau 3.8 : Les outils TIC

	effectifs	Pourcen Tage	Pourcen tage Valide	Pourc en tage cumul e
Numérisation	6	54.55	54.55	54.55
Base de données	3	27.27	27.27	27.27
Réseaux	2	18.18	18.18	18.18
Total	11	100	100	100

Figure 3.11 : les outils TIC

Pondent le traitement de l'information, quel le types de TIC le plus fréquent dans la conception et la formulation de toutes solutions possible ?



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

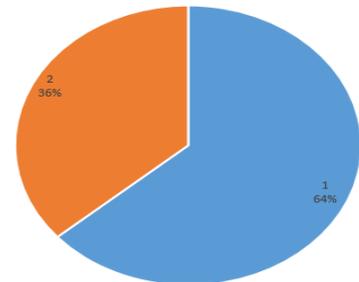
Nous remarquons que d'après les données de la figure 3.8 que 54.55% du personnel interrogé trouve que la numérisation est la plus fréquente pour la conception et la formulation de toutes les solutions possibles à travers le traitement de l'information par celle-ci et 27.27% trouve que c'est les bases de données et 18.18% optent pour les réseaux.

Tableau 3.9 : l'organisation et la structuration.

Figure 3.12 : l'organisation et la structuration

Durant l'organisation et la structuration de l'information recueillis sur le problème identifier, confronter ce problème à ces objectifs, mettre en évidence les écarts entre la situation actuelle et le future souhaite, recenser les différentes alternatives potentielles, leurs avantages et inconvénients, les différents outils TIC rendent cette opération possible ?

	effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
Oui Ou	7	63.64	63.64	63.64
Non	4	36.36	36.36	36.36
Total	11	100	100	100



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

Nous constatons d'après la figure 3.9 que 63.64% du personnel interrogé juge que pour organiser et structurer l'information recueilli sur le problème identifier, confronter ce problème à ces objectifs, mettre en évidence les écarts entre la situation actuelle et le future souhaite, recenser les différentes alternatives potentielles, leurs avantages et inconvénients possible, car les différents outils TIC permettent de réaliser cette tâche, et 36.36% des personnes interrogées ne sont d'accord.

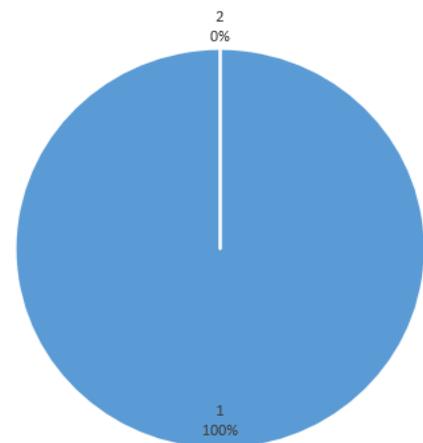
2.1.3 Phase de choix :

Tableau 3.10 : validation des choix

Figure 3.13 : validation des choix

Lors de la validation du choix parmi les différentes alternatives envisagées, les TIC permettent-elles d'examiner les facteurs abstraits et concrets ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage Valide	Pourcentage cumule
Oui	11	100	100	100
Ou Non	-	-	-	-
Total	11	100	100	100



Chapitre III : L'impact de la numérisation sur le processus décisionnel

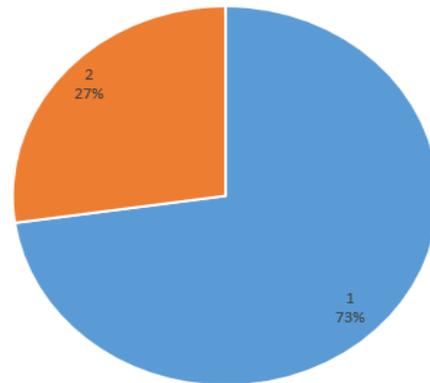
Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

Nous constatons d'après la figure 3.10 que la totalité du personnel interrogé juge que lors de la validation d'un choix parmi des différentes alternatives envisagées en fonction des objectifs. Les TIC permettent de mesurer les abstraits et concrets.

Tableau 3.11 : TIC comme outils de mesure **Figure 3.14 : TIC comme outils de mesure**

Les TIC facilitent-elles de mesurer les conséquences et les critères d'évaluation retenus pour effectuer un choix ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	8	72.72	72.72	72.72.
Ou				
Non	3	27.28	27.27	27.27
Total	11	100	100	100



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

Nous remarquons d'après la figure 3.11 que 72.72% du personnel interrogé juge que les TIC facilitent de mesurer les conséquences et les critères d'évaluation retenus pour confirmer choix parmi les différentes alternatives envisagées, et 24.28% des personnes interrogées ne sont pas d'accord.

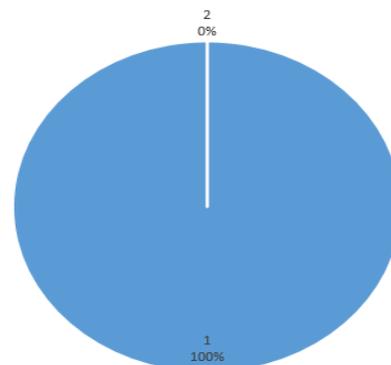
2.1.4 Phase de suivi et de contrôle.

Tableau 3.12 : Participation des TIC

Figure 3.15 : Participation des TIC

Selon vous les TIC permettent-elles de rendre le processus décisionnel plus itératif ?

	effectifs	Pourcentage	Pourcentage Valide	Pourcentage Cumule
Oui	11	100	100	100
Ou				
Non	-	-	-	-
Total	11	100	100	100



Chapitre III : L'impact de la numérisation sur le processus décisionnel

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

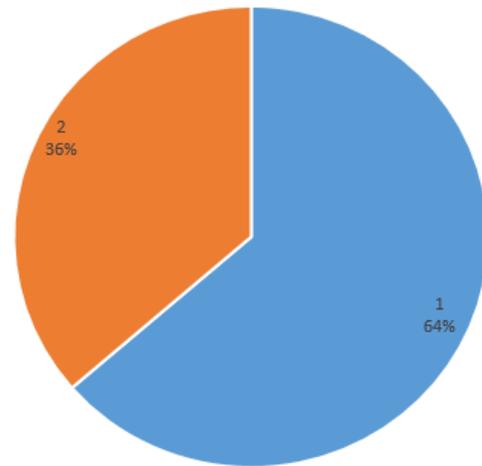
Nous remarquons que d'après les données de la figure, la totalité du personnel interrogé trouve que le processus décisionnel est itératif du fait que les TIC améliorent successivement les interactions des différentes phases du processus et facilite les répétitions.

Tableau 3.13 : TIC comme outils d'amélioration

Figure 3.16 : TIC comme outils d'amélioration

Selon vous quel est le degré d'intervention des TIC pour l'amélioration successive des interactions entre les différentes phases du processus (boucles de feed-back) ?

	effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Très portant	7	63.64	63.64	63.64
Important	4	36.36	36.36	36.36
Moyen important	-	-	-	-
Faible important	-	-	-	-
total	11	100	100	100



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

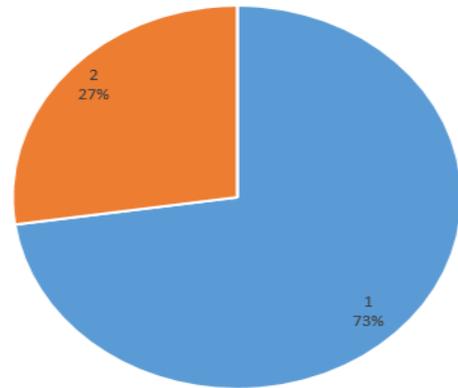
Nous constatons d'après la figure 3.14 que 63.64% des interrogés jugent que les TIC interviennent d'une manière très importante dans l'amélioration successive des interactions des différentes phases du processus décisionnel en parle de boucles de feed-back, et 36.64 jugent que les méthodes classiques sont les plus adéquates. En effet, les TIC peuvent changer la façon de faire.

Tableau 3.14 : Évaluations des TIC

figure 3.17 : Évaluations des TIC

Que pensez-vous des évaluations du bilan des actions précédentes qui permettent la confirmation d'un choix ou de remettre en cause le processus par la numérisation ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
-Très satisfaisantes	8	72.72	72.72	72.72
-Satisfaisantes	3	27.28	27.28	27.28
-Moyenne satisfaisantes	-	-	-	-
-Insatisfaisant	-	-	-	-
Total	11	100	100	100



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

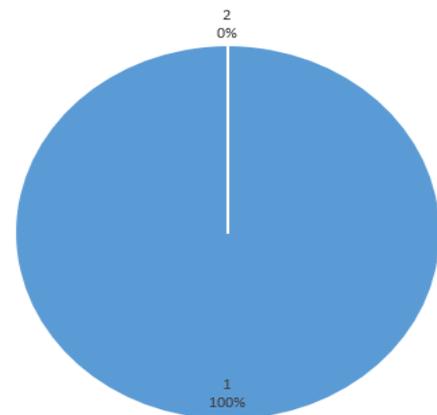
Nous constatons d'après la figure 3.14 que 72.72 % du personnel interrogé juge que les évaluations du bilan des actions précédentes qui permettent la confirmation d'un choix ou de remettre en cause le processus par la numérisation sont très satisfaisantes, et 27.28% optent pour les évaluations par la méthode classique.

Tableau 3.15 : Résultats des TIC

Figure 3.18 : Résultats des TIC

Que pensez-vous des résultats obtenus par la numérisation du processus décisionnel de votre entreprise ?

	effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
-Ont donné exactement les résultats attendus	11	100	100	100
-ont donné à peu près les résultats attendus	-	-	-	-
-ont donné des résultats inattendus	-	-	-	-
total	11	100	100	100



Chapitre III : L'impact de la numérisation sur le processus décisionnel

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

On constate que la totalité du personnel interrogé sont très satisfait par la numérisation du processus décisionnel dans l'entreprise ce qui facilite le suivi et de contrôler sur le terrain l'exécution et de dégagée des recommandations pour les prochaines décisions.

2.2 Résultats du guide d'entretien

Dans cette deuxième partie nous allons essayer d'analyser les résultats obtenus auprès des personnes avec lesquelles nous avons l'occasion de tenir un entrevu direct avec eux.

2.2.1 Identification du problème :

Q1 : dans cette phase faire recours aux TIC est-il nécessaire pour entamer une démarche de prise de décision ?

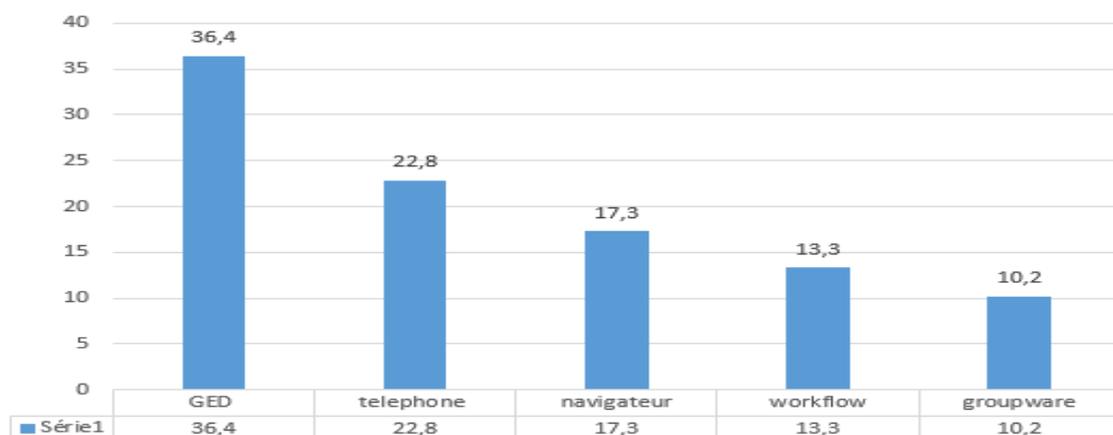
Réponses :

- 3 Elles permettent d'obtenir les informations au moment opportun ;
- 4 Il permet la circulation de l'information d'une manière appropriés entre les différentes lignes hiérarchiques et de mieux connaitre l'environnement de l'entreprise.
- 5 Elles permettent de rendre le processus décisionnel plus dynamique et efficace et l'information devient plus transparente, partagée et il élimine les contraintes et les incertitudes.
- 6 Elles permettent une communication interne efficace entre les employés ;
- 7 Elles favorisent le travail collaboratif.

2.2.2 Phase de modélisation :

Pour la conception et la formulation du problème à résoudre quel est le degré d'intervention des outils TIC qui facilite le traitement de l'information?

Figure 3.19 : le degré d'intervention des outils TIC facilitant le traitement de l'information.



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

Chapitre III : L'impact de la numérisation sur le processus décisionnel

Ces informations ont été obtenues à l'aide du guide d'entretien qui a été tenu auprès de certain nombre de responsables. En ce qui concerne le taux de couverture logicielle, les modalités étaient présentées en pourcentage d'utilisation du logiciel dans les différentes phases du processus.

On peut constater qu'il y a une prédominance du logiciel de gestion électronique de document ainsi que le téléphone.

2.2.3 Phase de choix :

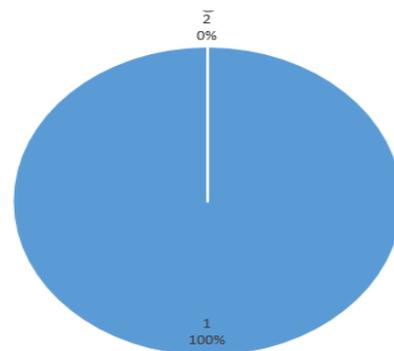
Pour confirmer un choix entre les différentes alternatives envisagées : les TIC vous aident-elles à ; examiner les facteurs (abstrait et concrets), mesurer les conséquences de chaque alternative, valoriser ces conséquences par rapport aux critères d'évaluation retenue ?

Tableau 3.16 : TIC comme examinateur

Figure 3.20 : TIC comme examinateur

Les TIC vous aident-elles pendant l'examiner des facteurs (abstrait et concrets), mesurer les conséquences de chaque alternative, valoriser ces conséquences par rapport aux critères d'évaluation retenue pour ensuite confirmer le choix parmi les alternatives envisagées ?

	effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
Oui	3	100	100	100
Ou				
Non	-	-	-	-
total	3	100	100	100



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

Nous constatons d'après la figure 3.16 que la totalité du personnel interrogé juge que les TIC aident à faire l'examiner des facteurs (abstrait et concrets), mesurer les conséquences de chaque alternative, valoriser ces conséquences par rapport aux critères d'évaluation retenue pour ensuite confirmer le choix parmi les alternatives envisagées.

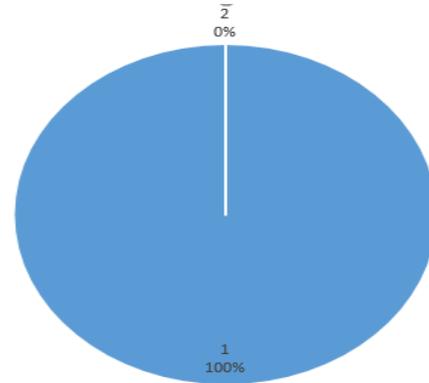
2.2.4 phase de suivi et de contrôle :

Tableau 3.17 : Valeur ajoutée des TIC

Figure 3.21 : Valeur ajoutée des TIC

Après la confirmation du choix (prise de décision) finale et son exécution, les TIC améliorent-elles les interactions, le suivi et le contrôle par des boucles de feed-back ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	3	100	100	100
Ou				
Non	-	-	-	-
Total	3	100	100	100



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

On constate que la totalité du personnel interrogé juge que les TIC améliorent successive les interactions, le suivi et le contrôle par des boucles de feed-back sur le terrain après chaque exécution d'une décision prise.

Conclusion

Dans ce chapitre, un des aspects essentiels de ce que nous avons voulu observer est l'analyse de l'impact des TIC sur le processus décisionnel. Nous avons commencé par exposer la démarche méthodologique suivie pour parvenir aux résultats. Puis nous avons analysé les données recueillies auprès du personnel interrogé, par lesquelles nous sommes arrivés à obtenir des résultats. Suite au traitement et analyse des données et interprétation des résultats, nous sommes arrivés aux conclusions suivantes :

- Les TIC est un support d'aide à la prise de décision par la numérisation, qui facilitent la réalisation des objectifs de l'entreprise.
- Le processus décisionnel de l'entreprise est influencé par la numérisation, en améliorant successivement des différentes tâches, durant toutes les phases du processus décisionnel en vue de prendre les bonnes décisions.

De là, nous qualifierons que les TIC ont un impact positif sur le processus décisionnel de l'entreprise.

A la fin de cette seconde partie, nous avons réalisé dans le cadre de l'étude une enquête auprès de l'entreprise « CEVITAL ». La finalité de l'enquête était de disposer d'un éclairage sur l'impact des TIC durant toutes les phases du processus de la prise de décision, permettant de mettre en évidence les fonctions à développer.

Cette étude empirique amène à des résultats sur la contribution des TIC et de la numérisation au succès des décisions prises au sein du processus décisionnel, c'est-à-dire qu'une plus grande utilisation des TIC sont associée à une plus grande efficacité du système d'information et de communication de l'entreprise. En effet, la majorité des répondants affirment que les TIC sont vues comme une source fiable et un gain au sein de l'entreprise

« CEVITAL ». Ils ont affirmé que l'effet de l'introduction des TIC durant toutes les phases du processus décisionnel était la facilitation de la prise de décision et l'amélioration de sa qualité.

Cette recherche souligne aussi l'importance de l'intégration des TIC dans le système d'information et de communication en terme de prise de décision. En effet, l'informatisation est aujourd'hui une ressource immatérielle très importante, sur laquelle se fondent la compétitivité et l'adaptation de l'entreprise, ainsi que pour améliorer leur efficacité et garantir sa pérennité.

Ce que nous avons constatés sur l'impact des TIC à « CEVITAL » se caractérise par :

- La recherche, le traitement et la diffusion des informations pertinentes ;
- La circulation et la fiabilité de l'information ;

Chapitre III : L'impact de la numérisation sur le processus décisionnel

- L'augmentation des gains de productivité ;
- Elle permet de libérer l'entreprise des contraintes du temps et du lieu ;
- Elles contribuent à la performance de son personnels et leurs efficacités dans : la prise, l'exécution et le suivi de la décision.
- Elles permettent de garantir la pérennité, l'efficacité et le développement de l'entreprise

Conclusion Générale

Conclusion générale

Tout au long de ce mémoire nous avons essayé de montrer la relation existante entre les technologies de l'information et de la communication et le processus décisionnel.

Dans ce sens, il montre que les technologies de l'information et de la communication sont des outils non négligeables pour la réussite la prise de décision.

Le présent travail traite la problématique de l'efficacité du processus décisionnel à travers l'intégration des technologies de l'information et de la communication dont notre question principale est : Dans quelle mesure les TIC en générale et la numérisation en particulier impactent-elles le processus décisionnel ?

Notre travail de recherche a pour objectif essentiel d'étudier l'impact des TIC sur le processus décisionnel, avant de présenter les résultats obtenus, il est utile de rappeler la démarche que nous avons suivi pour effectuer ce travail.

Dans le premier chapitre, nous avons défini les TIC d'après différents auteurs, nous avons également abordé ses typologies et caractéristiques, ainsi que ses objectifs et avantages dans l'entreprise.

L'étude à montrer que les technologies de l'information et de la communication ont facilité la prise de décision au sein de l'entreprise, elles permettent une bonne compréhension du problème à résoudre suite aux informations pertinentes collecter à l'aide des TIC, aident à améliorer la conception et la formulation de toutes solutions possible durant la phase de modélisation, laissant ainsi aux décideurs plus de choix et d'occasions de confirmer les décisions à prendre, améliorent le suivi et le contrôle. Nous insistons également au travail en réseau, travail à distance, le développement des compétences et la production de la connaissance qui deviennent des facteurs déterminant du succès de la prise de décision dans l'entreprise. Cela confirmer notre hypothèse que les TIC facilitent la prise de décision et améliorent le processus de prise de décision dans l'entreprise.

Dans le deuxième chapitre, nous avons abordé un certain nombre de notions liées au processus décisionnel, à ses définitions, typologies et caractéristiques ainsi que ses modèles et ses étapes de prise de décision.

Conclusion Générale

Les résultats ont démontré que le processus décisionnel, vise à faciliter la recherche de l'information, mieux la traiter et la diffuser pour mieux effectuer l'exécution et le suivi de la décision.

Dans ce troisième chapitre, nous avons traité l'impact des technologies de l'information et de la communication sur le processus décisionnel plus spécialement sur les différentes phases de la prise de décision. L'étude a montré que les technologies de l'information et de la communication ont facilité la prise de décision au sein de l'entreprise, elles permettent une bonne compréhension du problème à résoudre suite aux informations pertinentes collectées à l'aide des TIC, aident à améliorer la conception et la formulation de toutes solutions possibles durant la phase de modélisation, laissant ainsi aux décideurs plus de choix et d'occasions de confirmer les décisions à prendre, améliorent le suivi et le contrôle. Nous insistons également au travail en réseau, travail à distance, le développement des compétences et la production de la connaissance qui deviennent des facteurs déterminants du succès de la prise de décision dans l'entreprise.

En explorant ce dernier chapitre, nous avons compris que les technologies de l'information et de la communication changent la façon de prendre une décision, d'interagir avec les clients, d'innover et même de gérer l'information. Les médias sociaux et collaboratifs ont changé les méthodes de collecte, de traitement et de diffusion de l'information, mènent une communication plus intense, plus fluide et mobilisent l'intelligence collective pour partager les connaissances et être plus efficace lors d'une prise de décision. Cela confirme notre hypothèse que les TIC facilitent la prise de décision et améliorent le processus de prise de décision dans l'entreprise.

Tout cela nous amène à conclure que les TIC sont des leviers très importants pour la réussite de la prise de décision et ainsi confirmer notre hypothèse.

Au terme de notre travail nous avons compris que les TIC constituent une opportunité pour les entreprises, elles leur facilitent la mise à niveau et impactent positivement les différents processus de l'entreprise, grâce à ces équipements TIC les entreprises peuvent mieux gérer l'information pour réussir avec succès une bonne prise de décision.

BIBLIOGRAPHIE

A. M. GOLLAC, C. AFRIAT, J F LOUE, Qualification et perspectives, Les Métiers face aux technologies de l'information, Rapport du commissariat général du Plan, France, Documentation française et Paris, Avril 2003,

www.lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/034000182/0000.pdf, p. 9-10.

B. CHATELAIN Yannick et Loick ROCHE « *cyber gagnant* », Village Mondial, Maxima Paris 2000. p.31.

C. P. VOYER, Le manuel du techno-manager : la gestion de l'information et de ses technologies • Agence d'ARC inc, Ottawa, 1990, p 140.

D. Reix R., Fallery B Kalika M., Rowe F, Systèmes d'information et management des organisations, sixième édition, éd Vuibert, 2016, p.78.79.

E. R. REIX, Système d'information et management des organisations, 7ème édition, éd Vuibert, 2002, p. 71-74.

F. M. GERMAIN, Intranet, ECONOMICA, 1998, p. 10-13-31-14-161.

G. J. Y. BÜCK, Le management des connaissances : Mettre en œuvre un projet de knowledge management, Organisation, 1999, p. 118-119.

H. Sous la direction de **A. Bles erdugo, R. Mahl & G. Jean**, Guide du management des §Systèmes d'information, Ed Sermes Science, 2002, p. 324-363.

I. M.H. DELMOND, Y. PETIT, M. GAUTIER, Management des systèmes d'information, DONOD, 2003. p.38-39-59.

J. F. BIETRY, e-GRH: Entre promesses et interrogations, EMS, 2002. p. 28-36-54-57.

K. C. MOINE, Informatique appliqué à la gestion, Foucher, Paris, 2000, p. 69.

L. M. DERTOZOS, Demain : Comment les nouvelles technologies vont changer notre monde, Calmannlevy, 1999, p. 101.

M. M H. WESTPHALEN, Communicator: Le guide de la communication d'entreprise, DUNOD, Paris, 2001, p. 403,

N. N. BOUKEF & M KALIKA, « Les facteurs déterminants de l'utilisation du courrier électronique dans les entreprises françaises », Coordonné par **M. KALIKA**, e-GRH : Révolution ou évolution, Liaison, 2002, p.52-56.

O. Nouvelles technologies de l'information et de la communication.

[www.interef.com/ateliers/grh demain/fiches/ntic.htm](http://www.interef.com/ateliers/grh_demain/fiches/ntic.htm)

P. A. BOUHANNA, Les enjeux des NTIC dans l'entreprise, Revue économetrie et management, N°3, Mars2004, p. 75.

Q. M. SAADOUN, Technologies d'information et management, Hermes Sciences Publications, Paris, 2000, p, 83.

R. P. GOMEZ, P. BICHON, Comprendre les réseaux d'entreprise CIHAB, ALGER, 1995, p. 1992.

S. M. GINGRAS, La gestion électronique des documents, Société de mathématique appliquée, 29-12- 2004, www.sma.qc.ca/sma/default.asp?id=24.

T. John R. SCHERMERHORN, David S.CHAPPELL, op. cit, P41-42.

U. O. PAYRAT, " Systèmes d'information et systèmes de management de la qualité", AFAQ, N°28, Janvier 2001.

v. Guide de gestion d'un projet de numérisation, BCI | Juillet 2014, p,6.

V. Geneviève Feraud, *L'art de management de l'information*, édition Village Mondial, 2000, pp. 24-25.

W. Philippe DETERIE. Catherine BROYEZ, la communication interne au service de management, édition liaison, paris 2001, p143.

X. André Tizio, synthèse sur : Structure et dynamique des organisations selon **Henry**

MITZBERG Paris 1999. P05.

Y. J. L. Lemoigne les systèmes de décision dans les organisations » éd : PUF ; Paris 1974
Page 34.

Z. Henry Mintzberg « le pouvoir dans l'organisations » éd : organisation 2003 Paris
page112.

A. R. Brennemann, S. Sedari « Economie d'entreprise » éd : Dound , paris 2001 page 57.

30. BERGADAA Michelle, Le cadre temporel de la décision en entreprise, mars 1998. P07

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

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

D. B. Martory : Op. Cité P75

E. L. Rigaud, Op ; Cité Page 51.

F. J.L. Lemoigne, Op cité ; page 48-67

G. Société DATA ; système d'information décisionnel : les enjeux et les risques ; Septembre
2002 ; p 06.

H. He Loninig Op,Cité Page 93

I. Simon H. A, Administration et processus de décision, éd: Economica Paris 1983, p56.

J. A.Reader, « Decision Making for business » éd: Open University 2003 London page 18

K. Brush j. g et FELIX R.S. Information system Theory and practice. Ed: Hamiltow. USA
1984. P.54

L. D.Merunka « la prise de décision en management », Ed : Vuibert paris1997 p.19

M. Shimon L.Dolan, Eric Gosselin « Psychologie du travail et comportement organisationnel » Ed : gaetan, Québec 2002 P141.

N. Strategor, « stratégie, structure, décision identité », Inter Editions, Paris 1993. P277.

O. Gilles Bressy Christian konkuyt, Op. Cité ; p : 76 et77

P. G.Bressi Op.Cité Page 43

Q. Strategor, Op cité p288.

R. Mary Jo Hatch « Théorie des organisations » Paris janvier 2000 P 289.

S. Jean pierre Védrine, techniques quantitatives de gestion, éd : vuibert, Paris 1985 p103.

T. M.Sallah, OP, Cité P78.

U. Alain Fernandez Op ; Cité P.31-44.

V. H.Simon Op,Cité 1983 p. 36

W. Simon H. A. (1983) Op Cité p36

X. Colin T. Schmidt ; le fondement des connaissances décisionnelles de l'agent : une approche dite « systèmes cognitifs » ; université de la Sorbonne ; Paris 2000. P3

Y. M. Darbelet Op cité (1995) p.301

Table des matières

Remerciement.	
Dédicace.	
Sommaire.	
Liste des abréviations.	
Liste des figures.	
Liste des tableaux.	
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Définitions et Caractéristiques de la numérisation (TIC).	
Introduction.	4
Section 01 : Définitions et Caractéristiques de la numérisation (TIC).....	6
1. Définitions des TIC.....	6
2 Caractéristiques de la numérisation (TIC).....	7
2.1. La compression du temps.....	7
2.2. La compression de l'espace géographique	7
2.3. Réduction de l'espace de stockage de l'information.....	7
2.4. Flexibilité de l'usage.....	8
Section 02 : Typologies et objectifs de la numérisation (TIC).....	8
1. Types des TIC	8
1.1. La numérisation	8
1.2. Les bases de données	9
1.2.1. Le niveau technique.....	9
1.2.1.1. Le système de gestion de documents (GED).....	9

1.2.1.2. Les progiciels de gestion intégrés.....	10
1.2.2. Le niveau organisationnel.....	11
1.3. Les réseaux.....	12
1.3.1. Définition.....	12
1.3.2. Les usages des réseaux.....	12
1.3.3.3. Typologies des réseaux.....	13
1.3.3.3.1. Typologies des réseaux selon le champ géographique.....	13
1.3.3.3.2. Typologies des réseaux selon leurs usages.....	14
1.4. Les applications des réseaux informatisées.....	14
1.4.1 La messagerie électronique.....	14
1.4.2 Groupeware.....	15
1.4.3 Workflow.....	16
1.4.4 Gestion électronique de documents.....	16
1.4.5 Intranet.....	16
1.4.6. Extranet.....	17
2. Objectifs de la numérisation (TIC).....	18
Section 03 : Avantages et Limites de la numérisation (TIC).....	19
1. Les avantages des TIC.....	19
1.1 Les avantages des réseaux.....	20
2 Les limites des TIC.....	21
Conclusion.....	22

Chapitre II : Le processus décisionnel.

Introduction.....	21
Section 01 : Le processus décisionnel.....	22
1 Notions sur la décision.....	22
2 Définitions de la décision.....	22
3 Définitions du processus décisionnel.....	23
Section 02 : Caractéristiques et Typologies de la prise de décision.....	23
1 Classifications de la décision.....	24
1.2 Classification selon l'échéance.....	24
1.2.1 Décision à court terme.....	24
1.2.2 Décision à long terme.....	24
1.3 Classification selon l'objet de la décision.....	25
1.3.1 Les décisions stratégiques.....	25
1.3.2 Les décisions administratives ou tactiques.....	25
1.3.3 Les décisions organisationnelles.....	25
1.4 Classification selon les variables de décision.....	26
1.4.1 Les décisions programmables (structurées).....	26
1.4.2 Décisions non programmables (non structurées).....	26
1.5 Correspondances entre les décisions.....	27
1.6 Les sources de la décision.....	28
1.6.1 L'expérience.....	28
1.6.2 Les politiques standard.....	28
1.6.3 Les données et les faits.....	28

Section 03 : Les modèles et différentes étapes de la prise de décision.....	29
1 Notions sur les modèles de processus décisionnel.....	29
1.2 Notions de base sur le processus décisionnel dans l'entreprise.....	29
1.3 Le modèle classique.....	30
1.3.1 Les limites du modèle classique.....	32
1.4 Le modèle béhavioriste.....	35
1.5 Le modèle systémique.....	35
2 Les différentes étapes du modèle systémique.....	37
2.1 phase d'identification du problème.....	37
2.2 phase de modélisation.....	37
2.3 phase de choix.....	37
2.4 Phase de suivi et de contrôle.....	38
Conclusion.....	40

Chapitre III : L'impact de la numérisation sur le processus décisionnel.

Introduction.....	41
Section 01: présentation de l'organisme d'accueil groupe CEVITA.....	42
1 l'historique du groupe CEVITAL.....	42
2 Localisation géographique.....	43
3 Les différentes activités de CEVITAL.....	43
4 Les missions de CEVITAL.....	46
4.1 L'organigramme du groupe CEVITAL.....	47
4.2 Les missions et services des composantes de la DG.....	48
Section 02 : Le processus décisionnel au sein de CEVITAL.....	52

1 Organigramme représentatif de la direction commerciale de CEVITAL (voir annexe).....	53
1.2 Définition et rôle de la fonction commerciale de CEVITAL.....	53
1.3 missions de la direction commerciale de CEVITAL.....	54
1.4 Processus commerciale de CEVITALE.....	55
1.4.1 Les étapes du processus commerciale de CEVITAL.....	55
1.4.1.1 Contact clients	55
1.4.1.2 Réception de bon de commande	55
1.4.1.3 Analyse de bon de commande.....	55
1.4.1.4 Suivi des ventes	56
Section 03 : Méthodologie de recherche.....	56
1 Méthodologie de recherche	56
2 Outils d'investigation.....	57
3 Enquête et guide d'entretien.....	57
4 Analyse documentaire.....	59
Section 04 : Analyse et interprétation des résultats.....	59
1 Analyse des résultats du questionnaire.....	59
1.1 Identification de l'enquêté.....	59
1.2 l'impact des TIC sur le processus décisionnel.....	63
1.2.1 phase d'identification du problème.....	63
1.2.2 phase de modélisation.....	65
1.2.3 Phase de choix.....	67
1.2.4 phase de suivi et de contrôle.....	68
2 Analyse des résultats du guide d'entretien.....	70

2.1 phase d'identification du problème.....	70
2.2 Phase de modélisation.....	71
2.3 phase de choix.....	73
2.4 Phase de suivi et de contrôle	73
Conclusion	74
Conclusion générale	76
Bibliographie.	
Table des matières.	
Résumé.	

Résumé

Les décisions sont des éléments importants à prendre chaque jour dans les entreprises. Chacune d'entre elles se situe à des différents niveaux hiérarchiques, et elles concernent différents types d'activités.

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

Les TIC (Technologies d'Information et de Communication) sont de nos jours les outils qui facilitent la prise de décision et l'amélioration du processus décisionnel au sein de l'entreprise.

A travers la numérisation la prise de décision peut devenir plus rapide et précise avec l'intégration des différents outils dans le processus décisionnel.

L'objet de ce travail consiste à analyser l'impact des TIC sur le processus décisionnel au sein de l'entreprise, à travers une étude au niveau du groupe Cevital de Bejaia.

Mots clé : décision, processus décisionnel, TIC, numérisation.

Abstract

Decisions are important elements to be taken every day in companies. Each decision is made at different levels of the hierarchy, and they concern different types of activities.

In fact, no two decisions are the same: each decision has a different impact on the internal functioning of the company, profitability, performance and sometimes even the sustainability of the company.

ICT (Information and Communication Technologies) are nowadays the tools that facilitate decision-making and the improvement of the decision-making process within the company.

Through digitalization, decision-making can become faster and more accurate with the integration of different tools in the decision making process.

The purpose of this work is to analyze the impact of ICT on the decision-making process within the company, through a study at the level of the Cevital group of Bejaia.

Key words: decision, decision-making process, ICT, digitalization.