



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

*Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA*

*Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion*

*Département des Sciences de Gestion*

## **Mémoire de fin de cycle**

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Science de Gestion.

*Spécialité : Management*

Thème

# **PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION AU SEIN DES ENTREPRISES :**

**Cas de l'entreprise CO.G B-Labelle**

*Présenté par*

BENZAID Melissa.

BOURICHE Oussama.

*Date de soutenance : 22/06/2025.*

*Membre du jury*

Président : **SOUILAH. A.**

Rapporteur : **HAMITOUCHE Siham.**

Examineur : **AMGHAR Malek.**

**Promotion 2024/2025**

## REMERCIEMENTS

Nous remercions d'abord Dieu tout puissant, qui nous a donné la force et le courage à terminer ce travail. Ainsi nous remercions toutes les personnes qui nous ont appris beaucoup de chose pendant cette période, et même celles qui par gentillesse ont rendu ce moment plus agréable.

Nous tenons à remercier notre encadrante **M<sup>elle</sup>. HAMMITOUCHE Siham** pour ses conseils, son aide, et sa disponibilité. Elle a partagé avec nous ses connaissances et nous a encourager tout long de ce travail, son organisation et son soutien nous ont été très utiles.

Nos sincères remercions vont également aux jurys, qui ont accepté de lire, évaluer et juger notre travail.

Nous souhaitons aussi remercier **M<sup>r</sup>. REMDANI** notre encadrant au sein de l'entreprise **LABELLE**, pour sa confiance et son accompagnement quotidien pendant notre stage. Les missions qu'il nous a confiées ont été très enrichissantes.

Un grand merci à toutes les personnes, proches ou moins proches, qui ont contribué de quelque manière que ce soit à la réalisation de ce mémoire.

## DÉDICACES

*Nous dédions ce mémoire à nos familles respectives, qui nous ont entourés d'un amour sincère et nous ont transmis des valeurs solides. Grâce à vous, nous sommes fiers de ce que nous sommes devenus.*

### **À ma très chère mère**

Peu importe les mots, je ne pourrai jamais te remercier à la hauteur de ton amour. Ta tendresse m'apaise, ta bienveillance me guide, et ta présence à mes côtés m'apporte une force inestimable pour surmonter chaque épreuve.

### **À mon cher père**

Pour ton amour, ta patience et ton dévouement. Merci pour tout ce que tu m'as transmis avec sagesse et simplicité. Que ce mémoire soit pour toi un témoignage de ma reconnaissance et de mon affection.

### **À mes deux sœurs, Yasmine et Nassila**

Merci de m'avoir toujours fait confiance et d'avoir cru en moi. Votre amour et votre complicité m'ont donné confiance et espoir. Ce lien précieux me pousse à aller plus loin.

### **À mon unique et cher frère, Amine**

Merci pour ton soutien plein de bienveillance, d'encouragement et d'humour dans les moments les plus difficiles.

**Melissa**

### **À mes chers parents**

Merci pour votre amour inconditionnel, votre soutien constant et les valeurs que vous m'avez transmises. Votre présence à mes côtés m'a permis d'avancer avec confiance et détermination. Que ce mémoire soit le reflet de votre investissement et de votre confiance en moi.

### **Ensemble, à nos amis les plus chers**

Merci de nous avoir accompagnés tout au long de cette aventure avec bienveillance. Votre soutien, vos conseils et votre amitié ont grandement contribué à l'accomplissement de ce travail.

**Oussama**

## Liste des figures.

Figure 1 : Cycle de transformation des données en information de feedback. .... 13

## Liste des tableaux

Tableau 01 : Répartition des répondants par sexe.....	19
Tableau 02 : Répartition des répondants par tranche d'âge. ....	20
Tableau 03 : Répartition des répondants par niveau d'étude. ....	20
Tableau 04 : Répartition des répondants par statut professionnel.....	21
Tableau 05 : Répartition des répondants par leur expérience. ....	21
Tableau 06 : Répartition des répondants par leur spécialité.....	22
Tableau 07 : Importance de la formation dans la prise de décision. ....	22
Tableau 08 : Perception de l'importance de la prise de décision par les répondants. ....	23
Tableau 09 : Implication des répondants dans la prise de décision. ....	23
Tableau 10 : Type de décision prise par les répondants impliqués dans la prise de décision. .	24
Tableau 11 : Catégorie de personnel participant à la prise de décision. ....	24
Tableau 12 : Perception du rôle des différents acteurs dans le processus décisionnel.....	25
Tableau 13 : Appréciation du temps nécessaire pour la prise de décision. ....	26
Tableau 14 : Niveau de satisfaction concernant les décisions prises. ....	26
Tableau 15 : Réaction face à l'échec d'une décision prise.....	27
Tableau 16 : Obstacles internes à la prise de décision. ....	27
Tableau 17 : Suivis et évaluation des décisions mises en œuvre. ....	28
Tableau 18 : Mesure de l'efficacité d'une décision prise.....	28
Tableau 19 : Moyens mobilisés pour appuyer les décisions au sein de l'entreprise LABELLE. ....	29
Tableau 20 : Facteurs internes ayant un impact sur la prise de décision dans l'entreprise LABELLE. ....	29
Tableau 21 : Pratique de collecte d'information. ....	30
Tableau 22 : Types d'informations utilisés pour la prise de décision. ....	31
Tableau 23 : Fréquence d'utilisation des outils internes pour la prise de décision au sein de l'entreprise LABELLE. ....	31

Tableau 24 : Type d'outils internes utilisés pour appuyer la prise de décision. ....	32
Tableau 25 : Facteurs externes ayant un impact sur la prise de décision au sein de l'entreprise LABELLE. ....	32
Tableau 26 : Adaptation des décisions face aux évolutions du marché. ....	33
Tableau 27 : Fréquences des ajustements des décisions en fonction du marché. ....	34
Tableau 28 : Principaux obstacles à l'adaptation rapide des décisions. ....	34
Tableau 29 : Principaux obstacles externes a la prise de décision. ....	35
Tableau 30 : Ajustement de la variable des décisions avec les obstacles d'adaptation. ....	36
Tableau 31 : Corrélacion entre les outils internes et la collecte d'information. ....	38

## Liste des abréviations

**ADE** : Assurance des Empreintes.

**CO.G.B** : Complexe des corps gras de Bejaia.

**ENCG** : Entreprise National Des Corps Gras.

**EPLA** : Entreprise de la préfabrication légère et d'aluminium.

**PESTEL** : Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Environnemental et Légal.

**PIO** : Pilotage, information, opérant.

**S.I.A.N** : Société industrielle d'Afrique du nord.

**SI** : Système d'information.

**SNIB** : Société nationale des industries du bois.

**SO.GE.DIA** : Société de gestion de l'industrie Alimentaire.

**SPA** : Société par actions.

**SPSS**: Statistical Package for the Social Sciences.

Introduction générale..... 1

**Chapitre 1 : La prise de décision en entreprise**

Introduction ..... 4  
Section 1 : Fondement et concepts clés de la prise de décision. .... 5  
Section 2 : Les facteurs d'influence dans la prise de décision : ..... 8  
Section 3 : Les systèmes d'informations dans la prise de décisions. .... 12  
Conclusion..... 15

**Chapitre II : Analyse du processus de prise de décision au sein de COGB-Labelle**

Introduction ..... 17  
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche. .... 17  
Section 2 : Analyse et interprétation des résultats..... 19  
Conclusion..... 39  
Conclusion général ..... 41  
Bibliographie ..... 44

Annexes

Table des Matières

Résumé

# **Introduction générale**

Prendre une décision, c'est avoir la capacité de choisir entre plusieurs alternatives. Chaque jour, les entreprises prennent de nombreuses décisions, à tous les niveaux hiérarchiques. Le processus décisionnel constitue une démarche complexe, qui implique une réflexion structurée, la mobilisation d'informations pertinentes et la coordination entre plusieurs acteurs. Comme le souligne Mintzberg « prendre une décision, c'est mettre en œuvre un processus qui aboutira à un choix »<sup>1</sup>.

Ce processus mobilise plusieurs parties prenantes et peut être influencé par divers facteurs, tels que l'environnement externe, la culture organisationnelle ou encore les ressources disponibles. Il vise à orienter les actions de l'entreprise de manière efficace et à répondre aux enjeux stratégiques, opérationnels ou humains auxquels elle est confrontée.

La mise en place d'un processus décisionnel efficace exige une démarche stratégique cohérente, essentielle pour assurer la pertinence des choix. Dans un contexte où la réactivité et l'adaptabilité sont devenues cruciales, la capacité à prendre des décisions rapidement et efficacement est un levier fondamental de réussite. Améliorer les compétences en matière de prise de décision permet aux organisations d'être plus agiles et mieux préparées à affronter les défis internes et externes<sup>2</sup>.

C'est dans cette perspective que s'inscrit notre travail de recherche, qui s'intéresse au processus décisionnel au sein de l'entreprise COGB-Labelle de Bejaia, avec un accent particulier sur l'optimisation des choix stratégiques pour améliorer la performance et l'adaptation de l'entreprise à son environnement.

La question principale à laquelle nous tenterons de répondre est la suivante : **Quels sont les principaux facteurs qui influencent le processus de prise de décision au sein de l'entreprise COGB-Labelle ?**

Cette interrogation centrale se décline en plusieurs questions secondaires :

- Quels facteurs influencent le processus décisionnel ?
- L'information est-elle considérée comme un instrument d'aide à la prise de décision ?

---

<sup>1</sup>Ghertman, Michel. La prise de décision. France, (Presses universitaires de France) réédition numérique FeniXX1981 ,

<sup>2</sup>LE POUVOIR DE DÉCISION: L'influence de votre décision.2024) .). (n.p.): Emmanuel Madiou.

Pour y répondre, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1** : L'environnement interne et externe de l'entreprise est un facteur déterminant dans le processus décisionnel.
- **Hypothèse 2** : L'information est un outil de gestion et un levier de soutien à la prise de décision.

### Méthodologie de recherche

Pour mener à bien notre étude, nous avons adopté une approche méthodologique combinant une analyse documentaire et une enquête de terrain. La phase théorique s'appuie sur une recherche documentaire pour cerner les concepts clés liés à la décision et au processus décisionnel. La phase empirique repose sur une étude de cas menée au sein de l'entreprise **CO. G B-Labelle** de Bejaïa, à travers la collecte de données via un questionnaire. L'analyse des résultats vise à confronter les observations recueillies aux hypothèses formulées, afin de mieux comprendre les pratiques décisionnelles au sein de l'entreprise.

Toutefois, le choix de l'entreprise **CO. G B-Labelle** se justifie par son **importance dans le secteur agroalimentaire algérien**, ainsi que par la **richesse de son organisation interne**, qui implique des décisions à différents niveaux hiérarchiques et dans divers domaines d'activité. Grâce à sa croissance soutenue, à sa diversification stratégique et à son rayonnement national, cette entreprise constitue un **terrain d'étude pertinent** pour observer de manière concrète le processus décisionnel en contexte réel. Sa disponibilité à collaborer dans le cadre de notre recherche a également facilité l'accès à des **données fiables** et significatives pour notre analyse.

### Plan de travail

Notre travail est structuré en deux chapitres. Le **premier chapitre** est consacré à l'étude théorique du processus décisionnel. Il présente les concepts fondamentaux, les facteurs internes et externes qui influencent la décision, ainsi que les outils utilisés pour appuyer cette démarche dans un cadre organisationnel. Le **second chapitre** constitue la partie empirique de notre recherche. Il porte sur l'analyse du processus de prise de décision au sein de l'entreprise **CO. G B-LABELLE**.

# **Chapitre 1 : La prise de décision en entreprise**

## **Introduction**

La prise de décision est une étape cruciale dans toute organisation. Elle consiste à sélectionner, parmi plusieurs options, la solution la plus appropriée pour résoudre un problème ou initier une action, tout en prenant en compte les conséquences potentielles. Avant d'être adoptée, chaque décision repose sur des études approfondies et des analyses rigoureuses. Les gestionnaires, pour qui la prise de décision constitue une responsabilité centrale, doivent évaluer les différentes alternatives et définir clairement les éléments clés : "Qui" sera impliqué, "Quand" l'action sera mise en œuvre, "Où" elle se déroulera et, dans certains cas, "Comment" elle sera exécutée. Cette réflexion stratégique permet de garantir la pertinence et l'efficacité des décisions prises.

Cette démarche garantit une prise de décision réfléchie, permettant de minimiser les risques et d'optimiser les résultats attendus au sein de l'organisation. Elle favorise également une meilleure coordination entre les acteurs impliqués, assurant ainsi une mise en œuvre efficace et cohérente des actions décidées.

Dans ce contexte, ce chapitre présente le cadre théorique du processus décisionnel, structuré en trois sections principales. La première section expose les différentes définitions et type de la décision. La deuxième section analyse le processus décisionnel, en insistant sur les facteurs internes et externes qui l'influencent. Enfin, la troisième section met en lumière le rôle essentiel des systèmes d'information dans l'amélioration de l'efficacité décisionnelle.

## Section 1 : Fondement et concepts clés de la prise de décision.

### 1. Définition et typologie de la décision

Selon le Petit Larousse, « la décision est définie comme l'action de décider après délibération »<sup>3</sup>. Soulignant ainsi l'importance d'une réflexion préalable avant tout choix. Cette définition met en avant le rôle central de l'analyse et de la pensée stratégique dans le processus décisionnel. Pour Mintzberg, la décision, qu'elle soit individuelle ou collective, se caractérise par un « engagement dans une action, c'est-à-dire une intention explicite d'agir »<sup>4</sup>. Cette approche insiste sur l'aspect volontariste et orienté vers l'action de la décision.

De son côté Pascal Charpentier enrichit cette perspective en soulignant que « La décision est un acte courant qui suppose de formuler un problème, d'envisager des solutions possibles, de renoncer à certaines d'entre elles en raison de leurs conséquences, de retenir celle qui semble apporter le meilleur niveau de satisfaction au regard des objectifs et des moyens consentis ».<sup>5</sup>

Cette définition met l'accent sur l'évaluation des alternatives et le choix optimisé en fonction des contraintes et des objectifs.

À travers ces différentes conceptions, la décision apparaît comme un acte complexe et multidimensionnel, impliquant réflexion, choix et engagement. Herbert Simon, propose une première typologie en distinguant les décisions programmables et non programmables<sup>6</sup>.

Les décisions programmables sont répétitives, structurées et encadrées par des procédures bien définies, telles que la facturation ou l'approvisionnement. En revanche, les décisions non programmables sont faiblement structurées, uniques et fortement dépendantes du contexte, comme les fusions ou les liquidations, nécessitant ainsi une plus grande capacité d'analyse et d'adaptation.

Sur le plan temporel, les décisions se distinguent également selon leur échéance. Les décisions à **court terme** concernent principalement le cycle d'exploitation de l'entreprise au cours d'un exercice comptable, sur une durée inférieure à un an, et sont liées aux opérations quotidiennes. Les décisions à **moyen terme** nécessitent une préparation plus longue et impliquent un coût plus élevé ; elles s'étendent généralement sur une période de 1 à 5 ans et

---

<sup>3</sup> Le petit Larousse est un dictionnaire encyclopédique de langue française des éditions Larousse, il est publié pour la première fois en 1905 par Claude Augé.

<sup>4</sup> Mintzberg H., & Romelaer, p (1982). "Structure et dynamique des organisations ", 1<sup>ère</sup> Ed, Paris, Ed d'organisation, p26.

<sup>5</sup> Charpentier, p. (2007). Management et gestion des organisations. Paris : Armand Colin.p123.

<sup>6</sup> Reix.R, « Système d'information et management des organisations », 3<sup>ème</sup> éd, Paris, VUIBERT, 2000, p17.

restent relativement flexibles. Les décisions à **long terme** touchent au cycle d'investissement et s'inscrivent sur plusieurs années. Ces décisions sont coûteuses, complexes et souvent irréversibles, car elles influencent la structure et la stratégie de l'entreprise sur le long terme.

Un autre critère de classification repose sur le **degré d'incertitude**. Les décisions peuvent s'inscrire dans un contexte de **certitude** (résultats prévisibles), d'**incertitude** (influencée par des variables externes comme les fluctuations du marché) ou d'**aléatoire** (résultats imprévisibles mais pouvant être anticipés par des scénarios probabilistes).

Par ailleurs, G. Mussche propose une typologie complémentaire distinguant quatre types de décisions. Les décisions **stratégiques**, qui définissent les orientations globales de l'entreprise sur le long terme. Les décisions **tactiques**, qui concernent le court terme et permettent l'ajustement rapide aux fluctuations opérationnelles. Les décisions **administratives**, visant à optimiser la gestion des ressources à court terme, et les décisions **mécaniques**, qui sont répétitives, simples, et intégrées aux opérations quotidiennes.

Enfin, la classification proposée par Igor Ansoff<sup>7</sup> dans les années 1960 offre une vision synthétique et dynamique de ces critères, en distinguant trois niveaux hiérarchiques à savoir : Les décisions **stratégiques**, qui orientent la vision à long terme de l'organisation, les décisions **administratives ou tactiques**, qui définissent l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs stratégiques (gestion des ressources humaines, financières, matérielles, etc.) et les décisions **opérationnelles**, qui concernent la gestion quotidienne des activités (stocks, production, maintenance).

Ainsi, la prise de décision, loin d'être un acte isolé, s'inscrit dans un cadre complexe et structuré, variant selon son objet, son horizon temporel, son degré d'incertitude et son niveau de gestion.

## 2. Les étapes clés de la décision

D'une manière générale, le processus de prise de décision s'articule autour de plusieurs étapes clés qui structurent la démarche décisionnelle<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Pascal Charpentier, Management et gestion des organisations, Paris, Ed ARMAND COLIN, 2007, p126.

<sup>8</sup> Simon. A. (1960). The new science of management décision, 1960.

## **2.1. Identification du problème**

La première étape, essentielle, consiste à identifier l'existence d'un problème ou d'un écart significatif entre les résultats actuels de l'organisation et les objectifs fixés. Cette prise de conscience se manifeste lorsque les performances observées ne correspondent pas aux attentes. Deux situations peuvent se présenter :

### **2.1.1. Sous-performance par rapport aux objectifs**

L'organisation n'atteint pas le niveau de performance requis, soit en termes de quantité, de qualité ou de délais.

### **1.2.2. Objectifs inadéquats :**

Les objectifs établis ne sont pas adaptés au potentiel réel de l'organisation. Cela peut résulter d'une ambition trop élevée ou, au contraire, trop modeste, ou encore de changements internes ou externes affectant la structure ou l'environnement de l'entreprise.

Cette phase présuppose que des **objectifs clairs et mesurables** aient été définis au préalable, reflétant les valeurs et les priorités stratégiques fixées par les dirigeants.

## **2.2. Exploration des stratégies possibles**

Une fois le problème identifié, la deuxième étape consiste à explorer les différentes stratégies ou actions envisageables pour y répondre. Cette phase requiert une analyse approfondie des facteurs influençant la décision, ainsi qu'une dose de créativité pour imaginer des alternatives pertinentes. L'objectif est de quantifier ces stratégies en termes de coûts, de bénéfices, de risques et d'utilité potentielle. À ce stade, une évaluation comparative est réalisée afin de déterminer les options les plus prometteuses pour atteindre les objectifs fixés.

## **2.3. Sélection de l'alternative optimale :**

La troisième étape vise à sélectionner l'option la plus appropriée parmi les stratégies identifiées. Le choix se base sur un ensemble de critères tels que l'efficacité, le coût, le risque et les ressources disponibles. Cette phase s'inscrit dans une logique d'optimisation, où la solution retenue doit maximiser les bénéfices tout en minimisant les risques associés. La

décision finale dépend également de la capacité de l'organisation à mobiliser les ressources nécessaires à sa mise en œuvre.

## **Section 2 : Les facteurs d'influence dans la prise de décision :**

La prise de décision au sein d'une organisation est influencée par une multitude de facteurs, qu'ils soient internes ou externes. Ces éléments déterminent non seulement la qualité du choix final, mais également l'efficacité de sa mise en œuvre.

### **1. Les facteurs internes**

Les facteurs internes représentent les caractéristiques propres à l'organisation. Ils influencent directement sa capacité à prendre des décisions efficaces, indépendamment des variations du marché extérieur.

#### **1.1. L'importance de la portée de la décision**

Plus une décision est stratégique, plus elle nécessite un recueil d'informations pertinent et exhaustif. L'envergure d'une décision dépend de plusieurs éléments :

- **Le nombre de personnes impactées** : plus la décision touche un grand nombre d'individus, plus ses répercussions ne sont significatives.
- **La durée d'impact** : une décision ayant des effets à long terme implique une analyse plus approfondie.
- **Le coût et les résultats attendus** : les décisions cruciales, bien que coûteuses, peuvent générer des bénéfices significatifs si elles sont correctement exécutées.

#### **1.2. Le moment de la prise de décision**

Le choix du moment où la décision est prise est essentiel. Une décision peut avoir un impact différent selon le contexte temporel dans lequel elle est annoncée, en particulier si elle remplace une décision antérieure. Un bon timing peut maximiser l'adhésion et limiter les résistances.

#### **1.3. La contrainte temporelle**

Le facteur temps exerce une pression importante sur le décideur. Plus le délai imposé pour décider est court, plus les choix disponibles se restreignent. Cette contrainte peut également impacter la qualité de l'analyse effectuée.

### **1.4. La personnalité du décideur**

la personnalité du décideur joue un rôle crucial dans le processus décisionnel. Un leader expérimenté, doté de sagesse et de discernement, est plus apte à évaluer les options de manière objective et stratégique. La capacité à gérer le stress, l'ouverture au changement et le sens du leadership renforcent l'efficacité de ses choix.

### **1.5. L'environnement interne de l'organisation**

Les ressources internes, telles que les ressources financières, humaines et matérielles, influencent fortement la prise de décision. Une entreprise dotée de moyens suffisants aura plus de latitude pour explorer différentes options et les mettre en œuvre efficacement.

### **1.6. La qualité des informations**

La pertinence et la fiabilité des informations utilisées dans le processus décisionnel sont déterminantes. Des données incomplètes ou erronées peuvent conduire à des choix inadéquats. Il est donc crucial de s'appuyer sur des sources vérifiées et actualisées pour garantir des décisions optimales<sup>9</sup>.

## **2. Les facteurs externes**

La prise de décision au sein d'une organisation est également influencée par des facteurs externes, qui englobent l'ensemble des éléments provenant de l'environnement extérieur et susceptibles d'impacter la stratégie et le fonctionnement de l'entreprise. Ces facteurs permettent à l'entreprise d'identifier, en temps réel, les opportunités et les menaces présentes dans son environnement. L'analyse de ces facteurs repose principalement sur deux cadres d'analyse : le modèle des cinq forces de Porter (méso-environnement) et le modèle PESTEL (macro-environnement).

### **2.1. Le méso-environnement : Le modèle des 5 forces de M. Porter**

Le modèle des cinq forces de M. Porter permet d'analyser la dynamique concurrentielle d'un secteur et l'intensité de la compétition. Cette approche identifie cinq dimensions clés :

---

<sup>9</sup> Porter, M. E. (1999). L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Dunod. P87.

### **2.1.1. Les concurrents directs**

Ils représentent les entreprises rivales opérant dans le même secteur, offrant des produits ou services similaires, et cherchant à capter les parts de marché. L'intensité concurrentielle dépend du nombre d'acteurs, de leur taille et de leurs stratégies commerciales.

### **1.2.2. Les clients**

Ils constituent le marché de l'entreprise. Leur pouvoir de négociation peut influencer sur les prix, la qualité des produits et les marges de l'organisation. Plus les clients ont d'options, plus leur influence est grande.

### **1.2.3. Les fournisseurs**

Ils approvisionnent l'entreprise en matières premières, technologies et services nécessaires à sa production. Leur pouvoir de négociation dépend de leur nombre, de leur taille et de l'importance stratégique de leurs ressources pour l'entreprise.

### **1.2.4. Les produits de substitution :**

Ils correspondent à des biens ou services alternatifs pouvant répondre aux mêmes besoins que ceux proposés par l'entreprise. Leur existence peut contraindre les prix et menacer les parts de marché si les consommateurs perçoivent ces alternatives comme équivalentes ou supérieures<sup>10</sup>.

### **1.2.5. Le rôle de l'État**

Par ses régulations, ses politiques fiscales et ses subventions, l'État peut influencer la compétitivité d'un secteur, soit en facilitant l'entrée sur le marché, soit en imposant des contraintes réglementaires.

---

<sup>10</sup> Porter, M. E. (1999). L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance (trad. fr.). Dunod. P.97.

### **1.3. Macro-environnement : l'analyse PESTEL**

L'analyse **PESTEL** (Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Environnemental et Légal) permet d'explorer les grandes tendances macroéconomiques qui affectent les choix stratégiques de l'entreprise.

#### **2.3.1. L'environnement Politique**

Cet axe englobe l'influence des politiques gouvernementales sur l'activité économique, incluant la stabilité politique, les politiques fiscales, les régulations commerciales et les subventions.

#### **2.3.2. L'environnement Economique**

Il concerne les conditions économiques globales influençant les coûts, la demande et les investissements. Les cycles économiques, les taux d'intérêt, le chômage et l'inflation impactent directement les opérations de l'entreprise.

#### **2.3.3. L'environnement sociologique**

Cet aspect regroupe les tendances démographiques, culturelles et sociales qui influencent les comportements des consommateurs et les pratiques de travail.

#### **2.3.4. L'environnement technologique**

Les innovations technologiques modifient les processus de production, les méthodes de distribution et les modes de communication. Elles offrent des opportunités de croissance mais nécessitent également une adaptation continue.

#### **2.3.5. L'environnement environnemental**

L'impact écologique devient un enjeu stratégique pour les entreprises, avec des réglementations croissantes concernant la préservation de l'environnement.

#### **2.3.6. L'environnement légal**

Cet aspect couvre les lois et régulation qui encadrent l'activité des entreprises. Elles peuvent concerner le droit du travail, les normes de sécurité, la protection des données.

### Section 3 : Les systèmes d'informations dans la prise de décisions.

La prise de décision au sein d'une organisation repose non seulement sur l'expertise des décideurs, mais également sur la capacité à accéder à des informations précises et actualisées. Les systèmes d'information (SI) jouent un rôle crucial dans ce processus en centralisant, traitant et diffusant les données nécessaires à l'élaboration de choix stratégiques.

#### 1. Définition et fonctionnement d'un système d'information (SI)

Un système d'information (SI) est défini comme un ensemble structuré de ressources humaines, matérielles et informatiques, destiné à collecter, traiter, stocker et diffuser l'information au sein de l'organisation ainsi qu'à l'extérieur<sup>11</sup>.

. C'est un ensemble de composantes inters reliés, qui recueillent de l'information, la traitent, la stockent et la diffusent afin d'aider à la prise de décision, à la coordination et au contrôle au sein d'une organisation<sup>12</sup>.

Le fonctionnement d'un système d'information repose sur quatre processus essentiels :

##### 1.1. L'entrée des données

Il s'agit du processus par lequel les données brutes, issues de l'organisation ou de son environnement, sont intégrées dans le système. Ces données peuvent provenir de diverses sources, telles que les transactions commerciales, les opérations logistiques ou les interactions avec les clients.

##### 1.2. Le traitement des données

Cette phase consiste à transformer les données brutes en informations exploitables, grâce à divers processus tels que le calcul, la comparaison, la classification et la modélisation. L'objectif est de donner un sens aux données afin qu'elles puissent être interprétées et utilisées dans le cadre de la prise de décision.

---

<sup>11</sup> Bernard Apothéloz, Alfred Stettler, Vincent Dousse : Maitriser l'Information Comptable « Théorie Comptable et Théorie des Comptes ». Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 5eme édition, 2005, p 17.

<sup>12</sup>Laudon Kenneth, Jane Kenneth, « Management des systèmes d'information », édition Pearson Education , 9<sup>e</sup>édition, Paris 2006 .page 15.

### 1.3. La sortie des informations :

Les informations traitées sont ensuite diffusées aux utilisateurs concernés, qu'il s'agisse de décideurs, de responsables opérationnels ou de partenaires externes. Cette diffusion peut se faire en temps réel ou en différé, selon les besoins stratégiques.

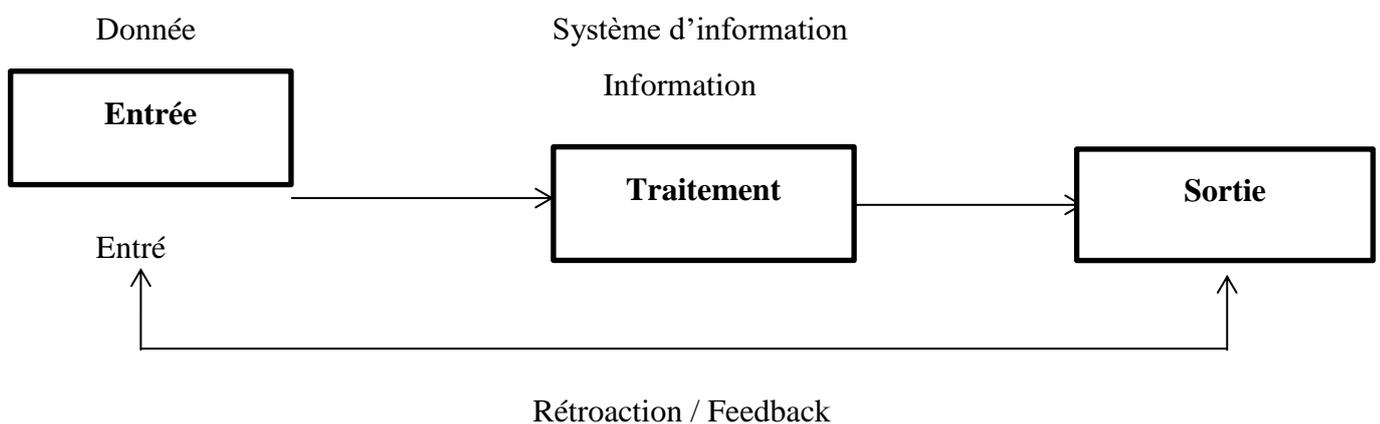
Ces trois activités peuvent être enchaînées en quelques secondes (en « temps réel ») ou réalisées de manière asynchrone (en « temps différé »).

### 1.4. Le rôle de la rétroaction (Feedback)

Le système d'information intègre également un mécanisme de rétroaction (feedback). Celui-ci permet de renvoyer les informations issues de l'analyse vers les acteurs décisionnels pour évaluer les étapes précédentes et ajuster les actions en conséquence.

La rétroaction consiste à transmettre les informations de sortie aux utilisateurs appropriés, afin de les aider à évaluer les étapes antérieures et à intervenir à nouveau si nécessaire, par exemple pour des mises à jour ou des corrections. Cette boucle d'information favorise l'amélioration continue du processus décisionnel, permettant ainsi de corriger les écarts détectés et d'optimiser les stratégies mises en œuvre.

**Figure 1 : Cycle de transformation des données en information de feedback.**



**Source :** K. Laudon, J. Laudon (2006). Management des systèmes d'information, Pearson Education, p.120.

## 2. L'impact du système d'information sur la prise de décision :

Les systèmes d'information jouent un rôle central dans le processus décisionnel. Ils permettent non seulement de collecter des données pertinentes, mais aussi de faciliter l'analyse des

alternatives possibles, en offrant une vision claire et actualisée de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Un système d'information permet :

- L'automatisation des décisions récurrentes : Les SI permettent de traiter automatiquement certaines décisions courantes, ce qui réduit les délais et minimise les erreurs.
- Une aide à l'évaluation des impacts : Ils offrent la possibilité d'analyser les répercussions des différentes options stratégiques avant leur mise en œuvre.
- L'offre d'une mémoire organisationnelle : Les SI enregistrent et conservent l'ensemble des informations relatives aux activités de l'entreprise, facilitant ainsi l'accès à l'historique décisionnel.
- La coordination et la communication : Ils favorisent la communication entre les différents services, assurant une meilleure coordination des tâches
- Un déclenchement d'alertes : Les SI peuvent signaler les anomalies et déclencher des décisions non programmées lorsque des écarts significatifs sont détectés.

### **3. Les composantes organisationnelles du système d'information**

Le système d'information s'articule autour de trois sous-systèmes complémentaires :

#### **3.1. Le système de pilotage**

Le système de pilotage est essentiel pour définir les missions et objectifs de l'organisation. Il organise l'utilisation des ressources, contrôle l'exécution des tâches et assigne des objectifs clairs. En outre, il analyse l'environnement externe ainsi que le fonctionnement interne de l'organisation.

#### **3.2. Le système d'information**

Ce sous-système regroupe l'ensemble des ressources humaines, techniques et financières qui permettent de fournir, utiliser, compiler, traiter et distribuer l'information au sein de l'organisation. Il joue un rôle crucial en alimentant l'organisation avec des données provenant de diverses sources, qu'elles soient internes ou externes.

#### **3.3. Le système opérant**

Le système opérant comprend tous les moyens humains, matériels et organisationnels nécessaires pour exécuter les directives émises par le système de pilotage. Il est responsable

de la mise en œuvre des décisions et des stratégies définies, garantissant ainsi le bon fonctionnement des opérations au sein de l'organisation.

Ces trois systèmes interagissent de manière complémentaire pour assurer la réussite et l'efficacité des missions d'une organisation

## **Conclusion**

À travers ce chapitre, nous avons développé une vision claire et structurée du processus décisionnel. Cette exploration nous a permis de définir le concept de décision, d'en examiner les différentes typologies et d'identifier les étapes clés de la prise de décision.

Il en ressort que le processus décisionnel ne se réduit pas à un simple choix parmi plusieurs options. Il s'agit plutôt d'un enchaînement méthodique d'étapes, guidé par l'analyse, l'information et le contexte. Ce processus mobilise à la fois des facteurs internes, tels que les Compétences, les valeurs et les ressources de l'organisation, mais aussi des facteurs externes liés à l'environnement économique, politique et technologique.

Par ailleurs, la qualité d'une décision dépend non seulement de la méthode adoptée, mais également de la capacité à collecter, traiter et exploiter efficacement l'information. À ce titre, le système d'information joue un rôle central en facilitant l'accès à des données fiables et en permettant une meilleure coordination des actions.

## **Chapitre II : Analyse du processus de prise de décision au sein de COGB-Labelle**

## **Introduction**

Après avoir traité les fondements théoriques relatifs au processus décisionnel dans le premier chapitre, nous abordons à présent la dimension pratique de notre étude. Cette partie vise à vérifier la validité de nos hypothèses de recherche et à apporter des éléments de réponse à notre problématique.

Ce chapitre est structuré en deux sections principales. La première est consacrée à la Présentation de l'organisme d'accueil, COGB-Labelle, à travers un aperçu de son historique de son organisation interne ainsi qu'une évaluation de son mode de fonctionnement. La seconde section est dédiée à la présentation et à l'analyse des résultats issus d'une enquête menée par le biais d'un questionnaire adressé aux cadres dirigeants impliqués dans le processus de prise de décision. L'objectif de cette enquête est de recueillir des informations fiables et pertinentes sur les pratiques décisionnelles au sein de l'entreprise Labelle.

### **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche.**

Dans cette section, nous proposons une présentation de l'entreprise d'accueil COGB-Labelle, dans le but de mieux comprendre son environnement organisationnel, son mode de fonctionnement, ainsi que le cadre méthodologique adopté pour mener notre étude.

#### **1. Présentation de l'organisme d'accueil**

##### **1.1. Historique**

Fondée en 1995, Labelle est une entreprise algérienne spécialisée dans la transformation et le conditionnement de produits alimentaires. Issue d'un long parcours industriel entamé en 1956 avec la production de savon, l'entreprise a connu plusieurs phases de nationalisation et de restructuration avant de devenir l'un des plus grands complexes privés d'Algérie. En 1997, la filiale CO. G B (Complexe des corps gras de Bejaïa) voit le jour, marquant un tournant avec le développement de la production de margarine et un partenariat officiel avec Labelle SPA établi en 2006.

### 1.2. Situation de l'entreprise

Située dans la zone industrielle de Bejaia, à environ 250 km d'Alger, l'entreprise CO. G B-Labelle occupe une superficie de 1 088 m<sup>2</sup>, dont 565 m<sup>2</sup> bâtis, et est entourée de diverses entreprises telles qu'ALCOST, SNIB, Transbois et ADE. Créée officiellement le 16 avril 2006, elle est constituée sous forme de Société par Actions (SPA) de droit algérien, avec un capital social d'un milliard de dinars. Son activité principale se concentre sur la fabrication d'huile végétale, de margarine (de table, feuilletage et pâtisserie), ainsi que de savons de ménage et de toilette.

### 1.3. Rôle, objectifs, équipements et infrastructures de COGB-Labelle

CO.G.B. Labelle joue un rôle essentiel dans la satisfaction des besoins alimentaires nationaux en transformant des matières premières d'origine animale et végétale pour produire des biens de consommation courante et des produits à usage industriel. Ses objectifs incluent l'élaboration de plans de production et de vente, la réponse à la demande nationale par des études de projets, l'amélioration continue de la qualité, l'augmentation des capacités de production, le lancement de nouveaux produits et l'extension de sa présence sur l'ensemble du territoire algérien. Elle dispose d'infrastructures modernes telles qu'une raffinerie d'huiles des ateliers de savonnerie et de conditionnement, une chaufferie, une station d'épuration, un laboratoire de recherche et un atelier de maintenance. Sa structure commerciale est constituée de plusieurs fonctions clés, dont un directeur des ventes, un délégué commercial chargé du suivi des stocks et des ventes, un facturier, un magasinier responsable de la logistique interne et un superviseur assurant le contrôle de la distribution et de la présentation des produits sur le marché.

## 2. Méthodologie adoptée

Afin d'atteindre les objectifs de notre étude et de répondre à la problématique posée, nous avons adopté une démarche méthodologique de type quantitatif, fondée sur l'administration d'un questionnaire structuré. Cette enquête a été réalisée dans le cadre d'un stage pratique d'un mois effectué au sein de l'entreprise **CO. G B-Labelle**, ce qui nous a permis d'observer son fonctionnement de près tout en recueillant des données fiables et concrètes. L'enquête par questionnaire a été choisie pour sa capacité à fournir des informations précises et standardisées, tout en permettant aux répondants d'exprimer leurs opinions et leurs pratiques de manière individuelle. Le questionnaire, composé de **25 questions** réparties en quatre axes

visant à explorer différents aspects du processus décisionnel. Le premier axe concerne le profil des répondants, incluant des informations telles que l'âge, le niveau d'études et l'ancienneté. Le deuxième axe est dédié à l'étude du processus de prise de décision, en mettant en lumière les méthodes, les outils et les étapes impliquées. Le troisième axe évalue l'efficacité du processus décisionnel, notamment en termes de pertinence, de rapidité et de résultats obtenus. Enfin, le quatrième axe analyse les facteurs internes et externes pouvant influencer la prise de décision, comme la structure organisationnelle l'environnement concurrentiel ou les contraintes réglementaires.

Notre questionnaire a été administré auprès d'un échantillon de **28 employés** de l'entreprise **LABELLE**. Nous avons accordé une attention particulière à cibler en priorité les personnes disposant d'un pouvoir de décision, telles que les cadres dirigeants et les chefs de service..., car leur expérience concrète du processus décisionnel nous permet d'obtenir des réponses pertinentes et basées sur la réalité du terrain. Néanmoins, nous avons également inclus dans notre échantillon certains employés ne disposant pas directement d'un pouvoir décisionnel. Leur participation nous a semblé utile dans la mesure où leurs perceptions et observations peuvent enrichir notre compréhension du processus décisionnel global, notamment en ce qui concerne la communication des décisions, leur mise en œuvre ou encore leur impact sur le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

## Section 2 : Analyse et interprétation des résultats.

Dans cette section nous allons présenter les résultats de notre enquête, et analyser les données collectées.

### 1. Analyse et interprétation des résultats :

#### 1.1. Profil de l'employé :

**Tableau 01 : Répartition des répondants par sexe.**

		Fréquence	Pourcentage (%)
Valide	Homme	19	67,9
	Femme	9	32,1
	Total	28	100,0

Source : Résultats de l'enquête par SPSS

En analysant les résultats, nous constatons que la majorité des personnes ayant répondu au questionnaire sont des hommes (67,9 %), contre 32,1 % de femmes. Cela indique que notre échantillon est majoritairement composé d'hommes. Cette prédominance masculine dans notre échantillon peut refléter la structure du personnel de l'entreprise Labelle, notamment dans les fonctions décisionnelles ou les postes concernés par notre enquête.

**Tableau 02 : Répartition des répondants par tranche d'âge.**

		Fréquence	Pourcentage (%)
Valide	25 à 35 ans	6	21,4
	35 à 45 ans	9	32,1
	45 à 55 ans	4	14,3
	Plus de 55 ans	9	32,1
	Total	28	100,0

Source : Résultats de l'enquête par SPSS

L'analyse des résultats révèle que la majorité des répondants sont âgés de plus de 55 ans, représentant 32 % de l'échantillon. Ils sont suivis par la tranche d'âge de 35 à 45 ans. Par ailleurs, 21,4 % des personnes interrogées sont âgées de 25 à 35 ans, tandis que les individus appartenant à la tranche de 45 à 55 ans représentent 14,3 % de l'échantillon. Cette répartition par âge suggère une forte présence de personnels expérimentés au sein de l'entreprise, ce qui peut indiquer que les décisions sont souvent prises ou influencées par des individus ayant une longue ancienneté et une connaissance approfondie de l'organisation.

**Tableau 03 : Répartition des répondants par niveau d'étude.**

		Fréquence	Pourcentage (%)	Pourcentage valide
Valide	Bac	7	25,0	35,0
	Licence	9	32,1	45,0
	Master	4	14,3	20,0
	Total	20	71,4	100,0
Manquante	Système manquant	8	28,6	
Total		28	100,0	

Source : Résultats de l'enquête par SPSS

L'analyse du tableau montre que sur les 28 questionnaires distribués, seuls 20 répondants (soit 71,4 % de l'échantillon) ont renseigné leur niveau d'étude. Parmi eux, 45 % sont titulaires d'une licence, 35 % ont un niveau baccalauréat, tandis que 20 % possèdent un diplôme de master. Cette répartition indique que les répondants présentent, dans l'ensemble,

un niveau de formation allant de moyen à élever. Ce profil peut avoir un impact positif sur la qualité des décisions prises,

**Tableau 04 : Répartition des répondants par statut professionnel.**

		Fréquence	Pourcentage (%)
Valide	Dirigeant-Manager	5	17.8
	Responsable de service	9	32.1
	Employé	5	17.8
	Autres	9	32.1
	Total	28	100,0

Source : Résultats de l'enquête par SPSS

L'analyse montre que notre échantillon comprend plusieurs catégories de personnel. Les responsables de service sont les plus nombreux, avec 32,1 % des répondants, suivis par la catégorie "Autres", qui regroupent également 32,1 % des personnes interrogées. Les dirigeants-managers représentent 17,8 % de l'échantillon, tout comme les employés (17.8%).

Il est utile de préciser que la catégorie "Autres" inclut des personnes qui participent également aux décisions dans l'entreprise, telles que les chefs d'équipe, les responsables de production ou encore certains techniciens. Même si leur titre n'indique pas directement une fonction décisionnelle, ils jouent un rôle important dans certaines décisions, notamment sur le terrain.

Par ailleurs, bien que la catégorie des employés (employés d'exécution) ne soit pas directement impliquée dans la prise de décision, leurs réponses apportent un éclairage intéressant sur la manière dont les décisions prises par la hiérarchie sont perçues et appliquées au sein de l'entreprise.

**Tableau 05 : Répartition des répondants par leur expérience.**

		Fréquence	Pourcentage (%)
Valide	Mois d'un an	1	3,6
	Entre 1 et 5 ans	5	17,9
	Entre 5 et 10 ans	3	10,7
	Plus de 10 ans	19	67,9
	Total	28	100,0

Source : Résultats de l'enquête par SPSS

L'analyse des résultats montre que la majorité des répondants, soit 67,9 %, travaillent au sein de l'entreprise Labelle depuis plus de 10 ans. Cette forte ancienneté est un atout pour notre

étude, car ces employés ont une bonne connaissance du fonctionnement interne et des pratiques décisionnelles de l'entreprise.

Les salariés ayant entre 1 et 5 ans d'expérience représentent 17,9 % de l'échantillon, tandis que ceux ayant entre 5 et 10 ans constituent 10,7 %. Enfin, une minorité (3,6 %) travaille dans l'entreprise depuis moins d'un an.

**Tableau 06 : Répartition des répondants par leur spécialité.**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	Gestion/Management	3	10,7	11,5
	Finance/comptabilité	8	28,6	30,8
	Informatique	1	3,6	3,8
	Sciences juridique/ droit	3	10,7	11,5
	Economie/commerce	3	10,7	11,5
	Autres	8	28,6	30,8
	Total	26	92,9	100,0
Manquante	Système manquant	2	7,1	
Total		28	100,0	

Source : Résultats de l'enquête par SPSS

Le tableau met en évidence une diversité de spécialités parmi les répondants. Les domaines les plus représentés sont la Finance/Comptabilité et la catégorie « Autres », avec 30,8 % chacun. La spécialité Gestion/Management représente 11,5 %, au même titre que les Sciences juridiques et l'Économie/Commerce. La spécialité Informatique est la moins présente, avec seulement 3,8 % des répondants.

**Tableau 07 : Importance de la formation dans la prise de décision.**

		Effectifs	Pourcentage
Valide	Oui	18	64,3
	Non	1	3,6
	pas vraiment	9	32,1
	Total	28	100,0

Source : Résultats de l'enquête par SPSS

Le tableau ci-dessus présente les réponses à la question : « *Pensez-vous que votre domaine de formation vous aide dans la prise de décision au sein de l'entreprise ?* ».

Les résultats montrent que la majorité des répondants (64,3 %) considèrent que leur formation les aide dans le processus de prise de décision. En revanche, 32,1 % estiment que leur formation ne les aide *pas vraiment*, ce qui pourrait indiquer une certaine distance entre leur spécialité académique et les décisions prises au quotidien dans l'entreprise. Une minorité de 3,6 % pense que leur formation n'a aucun lien avec leur participation aux décisions.

### 1.2. Processus de prise de décision

**Tableau 08 : Perception de l'importance de la prise de décision par les répondants.**

		Effectifs	Pourcentage (%)
Valide	Très importante	19	67,9
	Moyennement importante	6	21,4
	Faiblement importante	2	7,1
	Pas du tout importante	1	3,6
	Total	28	100,0

Source : Résultats de l'enquête par SPSS

Le tableau ci-dessus présente les réponses à la question : « *D'après vous, la prise de décision au sein de votre entreprise est ?* »

L'analyse des résultats montre que la majorité des répondants (67,9 %) considèrent que la prise de décision est très importante au sein de l'entreprise LABELLE. Cela souligne que ce processus joue un rôle central dans la gestion quotidienne et stratégique de l'organisation. Par ailleurs, 21,4 % la jugent moyennement importante, 7,1 % la trouvent faiblement importante, et une minorité de 3,6 % estiment qu'elle n'est pas du tout importante.

**Tableau 09 : Implication des répondants dans la prise de décision.**

		Effectifs	Pourcentage (%)
Valide	Oui	18	64,3
	Non	10	35,7
	Total	28	100,0

Source : Résultats de l'enquête par SPSS

Le tableau ci-dessus présente les réponses à la question : « *Etes-vous impliqué(e) dans la prise de décision au sein de votre entreprise ?* »

L'analyse indique que 64,3 % des répondants déclarent être impliqués dans le processus de prise de décision au sein de l'entreprise LABELLE, ce qui est cohérent avec la structure de l'échantillon (voir tableau 04), qui comprend une part importante de dirigeants, responsables de services et chefs d'équipe (catégorie « autres »). En revanche, 35,7 % des répondants affirment ne pas participer aux décisions, ce qui s'explique par leur rôle plus exécutif au sein de l'entreprise.

**Tableau 10 : Type de décision prise par les répondants impliqués dans la prise de décision.**

		Effectifs	Pourcentage (%)
Valide	Stratégiques	3	16,6
	Opérationnelles	10	55,5
	Autres	4	22,2
	Total	18	100,0

Source : Etabli par nous-mêmes à partir de SPSS

L'analyse des réponses indique que la majorité des personnes impliquées dans le processus de décision au sein de l'entreprise LABELLE participent principalement à des décisions opérationnelles (55,5 %). Ces décisions concernent le fonctionnement quotidien de l'entreprise, ce qui montre une implication concrète et régulière dans la gestion courante.

Les décisions stratégiques, qui orientent la politique générale de l'entreprise à long terme, concernent 16,6 % des répondants. Cela suggère que seuls certains profils, probablement les dirigeants et responsables de service, sont associés à ce niveau de décision.

Enfin, 22,2 % des participants indiquent être impliqués dans d'autres types de décisions, ce qui peut inclure les décisions tactiques ou techniques, souvent prises par les chefs d'équipe, superviseurs ou techniciens spécialisés.

**Tableau 11 : Catégorie de personnel participant à la prise de décision.**

		Effectifs	Pourcentage (%)
Valide	Dirigeant	24	85,7
	Employés	2	7,1
	Autre	2	7,1
	Total	28	100,0

Source : Résultats de l'enquête par SPSS

Les résultats du tableau indiquent que la prise de décision au sein de l'entreprise LABELLE est principalement assurée par les dirigeants, selon 85,7 % des répondants. Cela reflète une organisation à structure hiérarchique forte, où le pouvoir décisionnel est concentré au niveau de la direction.

En revanche, seuls 7,1 % des participants estiment que les employés participent aux décisions, ce qui souligne leur rôle principalement exécutoire. La même proportion (7,1 %) est attribuée à la catégorie "Autre", qui pourrait inclure des chefs d'équipe ou des techniciens ayant un rôle ponctuel ou spécifique dans certains types de décisions. Ce constat met en lumière une faible implication des niveaux intermédiaires et exécutifs dans le processus décisionnel.

**Tableau 12 : Perception du rôle des différents acteurs dans le processus décisionnel.**

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N	%	
Rôle	Les décisions sont prises uniquement par la direction.	13	38,2%	46,4%
	La direction consulte les managers avant de prendre une décision.	16	47,1%	57,1%
	Tous les employés peuvent participer à certaines décisions.	3	8,8%	10,7%
	Un processus collectif structuré est mis en place pour la prise de décision.	2	5,9%	7,1%
Total		34	100,0%	121,4%

Source : Résultats de l'enquête par SPSS

L'analyse des résultats montre que dans l'entreprise LABELLE, la prise de décision est majoritairement centralisée au niveau de la direction, qui consulte souvent les managers avant de prendre une décision, comme l'indiquent 57,1 % des réponses. Par ailleurs, 46,4 % des répondants estiment que les décisions sont prises exclusivement par la direction. Seule une minorité, soit 10,7%, considère que tous les employés peuvent participer à certaines décisions, tandis que 7,1 %, soit deux répondants évoquent l'existence d'un processus collectif structuré pour la prise de décision. Ces résultats traduisent une gouvernance essentiellement dirigée par les cadres supérieurs, avec une participation limitée des autres niveaux hiérarchiques.

### 1.3. Évaluation du processus décisionnel

**Tableau 13 : Appréciation du temps nécessaire pour la prise de décision.**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	Rapide	11	39,3	40,7
	Très rapide	1	3,6	3,7
	Moyennement rapide	12	42,9	44,4
	Lent	3	10,7	11,1
	Total	27	96,4	100,0
Manquante	Système manquant	1	3,6	
Total		28	100,0	

Source : Résultats de l'enquête par SPSS

Les résultats montrent que le processus de prise de décision dans l'entreprise LABELLE est perçu, dans l'ensemble, comme plutôt réactif. En effet, 40,7 % des répondants le jugent rapide et 44,4 % moyennement rapide. Cela reflète une certaine efficacité dans le traitement des informations et la coordination entre les différents niveaux hiérarchiques.

En revanche, une minorité de répondants considère que ce processus est lent (11,1 %) ou très rapide (3,7 %), ce qui pourrait indiquer des disparités selon les services ou les types de décisions prises. Cela souligne l'importance de maintenir une bonne communication interne et une structure organisationnelle claire pour garantir une prise de décision fluide et efficace.

**Tableau 14 : Niveau de satisfaction concernant les décisions prises.**

		Effectifs	Pourcentage
Valide	Très satisfaisantes	10	35,7
	Satisfaisantes	12	42,9
	Moyennement	4	14,3
	Insatisfaisantes	2	7,1
	Total	28	100,0

Source : Résultats de l'enquête par SPSS

Les résultats révèlent une appréciation globalement positive des décisions prises au sein de l'entreprise LABELLE : 78,6 % des répondants les jugent satisfaisantes (42,9%) ou très satisfaisantes (35,7%). Cela reflète un processus décisionnel perçu comme pertinent et

efficace. Toutefois, 21,4 % expriment une satisfaction plus modérée, indiquant des marges d'amélioration possibles.

**Tableau 15 : Réaction face à l'échec d'une décision prise.**

		Effectifs	Pourcentage
Valide	Une analyse approfondie est menée pour identifier les causes de l'échec	12	42,9
	Des ajustements rapides sont effectués pour corriger la décision initiale	13	46,4
	Aucun suivi particulier n'est mis en place	3	10,7
	Total	28	100,0

Source : Résultats de l'enquête par SPSS

Les résultats montrent que l'entreprise LABELLE adopte généralement une attitude réactive face à une décision inefficace. En effet, 46,4 % des répondants indiquent que des ajustements rapides sont apportés pour rectifier les décisions, tandis que 42,9 % privilégient une analyse approfondie pour en comprendre les causes. Ces deux approches témoignent d'un certain niveau de maturité dans la gestion des décisions. En revanche, 10,7 % des répondants déclarent qu'aucun suivi n'est mis en place, ce qui pourrait révéler un manque de rigueur dans la gestion des échecs et la capitalisation sur l'expérience.

**Tableau 16 : Obstacles internes à la prise de décision.**

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N	Pourcentage :	
Obstacle interne	Manque d'information pertinentes et/ou complètes.	15	39,5%	55,6%
	Divergence d'opinions ou conflits internes.	3	7,9%	11,1%
	Manque de compétences ou d'expérience en matière de décisions.	7	18,4%	25,9%
	Délai court pour analyser et prendre décider.	6	15,8%	22,2%
	Volume important d'informations à traiter.	7	18,4%	25,9%
Total		38	100,0%	140,7%

Source : Résultats de l'enquête par SPSS

Les résultats montrent que le principal obstacle à une prise de décision efficace dans l'entreprise LABELLE est le manque d'informations pertinentes et complètes (39,5 % des réponses), suivi du manque de compétences ou de l'important volume d'informations à traiter. En revanche, la faible mention des conflits internes (7,9 %) laisse supposer une certaine entente entre les décideurs, favorable à une meilleure cohésion dans le processus décisionnel.

**Tableau 17 : Suivis et évaluation des décisions mises en œuvre.**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	Oui	18	64,3	66,7
	Non	9	32,1	33,3
Total		27	96,4	100,0
Manquante	Système manquant	1	3,6	
Total		28	100,0	

Source : Résultats de l'enquête par SPSS

Les résultats montrent que 66,7 % des répondants déclarent qu'un suivi est effectué après la mise en œuvre des décisions, ce qui traduit l'existence d'un système d'évaluation visant à mesurer leur impact.

**Tableau 18 : Mesure de l'efficacité d'une décision prise.**

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N :	Pourcentage :	
Mesure	Par l'atteinte des objectifs fixés.	18	47,4%	64,3%
	Par l'impact sur la productivité.	7	18,4%	25,0%
	Par la satisfaction des employés.	6	15,8%	21,4%
	Par les résultats financiers.	7	18,4%	25,0%
Total		38	100,0%	135,7%

Source : Résultats de l'enquête par SPSS

Les résultats montrent que l'efficacité des décisions au sein de l'entreprise LABELLE est principalement mesurée par l'atteinte des objectifs fixés (64,3 %), suivie de l'impact sur la productivité et les résultats financiers (25 % chacun). Cette logique de performance se reflète dans les outils et méthodes mobilisés pour appuyer les décisions stratégiques (voir tableau 19) : les répondants mentionnent majoritairement le recours aux méthodes d'analyse des choix stratégiques (32,1 %), aux systèmes d'informations décisionnels (32,1 %) et à l'expérience et l'intuition des dirigeants (32,1 %). Ce lien entre la manière d'évaluer les décisions et les

moyens utilisés pour les prendre traduit une volonté d’ancrer la prise de décision dans des approches à la fois rationnelles et expérimentées, orientées vers l’atteinte de résultats concrets.

**Tableau 19 : Moyens mobilisés pour appuyer les décisions au sein de l’entreprise LABELLE.**

		Effectifs	Pourcentage
Valide	Outils d'aide à la décision	1	3,6
	Méthodes d’analyse des choix stratégique	9	32,1
	Systèmes d'informations décisionnels (ex : tableau de bord, logiciel business intelligence...)	9	32,1
	Expérience et intuition des dirigeants	9	32,1
	Total	28	100,0

**1.4. Analyse des facteurs d’influence internes et externes**

**1.4.1. Facteurs d’influence interne :**

**Tableau 20 : Facteurs internes ayant un impact sur la prise de décision dans l’entreprise LABELLE.**

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N	Pourcentage :	
Impact	Les compétences et l’expérience des employés.	13	22,0%	46,4%
	Les ressources financières et contraintes budgétaires.	8	13,6%	28,6%
	L’image de marque et la réputation de l’entreprise.	9	15,3%	32,1%
	La culture organisationnelle et le style de management.	5	8,5%	17,9%
	L’influence des dirigeants et des parties prenantes internes.	9	15,3%	32,1%
	Les outils technologiques et les systèmes d’information.	4	6,8%	14,3%
	La réglementation interne de l’entreprise.	11	18,6%	39,3%
Total		59	100,0%	210,7%

Source : Résultats de l’enquête par SPSS

Les résultats indiquent que les compétences et l'expérience des employés constituent le principal facteur d'influence interne, avec 46,4 % des réponses. Suivent la réglementation interne (39,3 %) et l'image de marque ainsi que l'influence des dirigeants, toutes deux à 32,1 %, traduisant l'importance de la conformité, de la réputation et du leadership. Les ressources financières influencent également les décisions pour 28,6 % des répondants. En revanche, les outils technologiques et la culture organisationnelle semblent avoir un impact moindre, avec respectivement 14,3 % et 17,9 %. Ces données suggèrent que l'entreprise LABELLE accorde une priorité aux ressources humaines qualifiées, à la conformité interne et à l'image stratégique dans son processus décisionnel.

**Tableau 21 : Pratique de collecte d'information.**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	Oui	22	78,6	81,5
	Non	5	17,9	18,5
	Total	27	96,4	100,0
Manquante	Système manquant	1	3,6	
Total		28	100,0	

Source : Résultats de l'enquête par SPSS

Les résultats montrent que 81,5 % des répondants affirment que l'entreprise **LABELLE** procède à la collecte systématique d'informations internes et externes pour appuyer ses décisions. Cette pratique confirme l'importance accordée l'information.

Parmi les types d'informations collectées, les plus citées sont les études de marché et les tendances économiques (81,8 %), suivies des retours clients (40,9 %) et de la performance interne des employés (36,4 %). Les données financières sont également prises en compte par 31,8 % des répondants (voir tableau 22).

Ces résultats soulignent une stratégie orientée vers l'analyse de l'environnement externe (marché, clients) tout en intégrant des indicateurs internes de performance. Cela traduit une volonté de l'entreprise de prendre des décisions éclairées, en s'appuyant sur des données diversifiées et pertinentes.

Tableau 22 : Types d'informations utilisés pour la prise de décision.

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N	Pourcentage	
		:	:	
Collecte	Etude de marché et tendance économique.	18	41,9%	81,8%
	Données financières et comptable.	7	16,3%	31,8%
	Performance des employés et évaluation interne.	8	18,6%	36,4%
	Retours clients et satisfaction.	9	20,9%	40,9%
	Autres.	1	2,3%	4,5%
Total		43	100,0%	195,5%

Source : Résultats de l'enquête par SPSS

Tableau 23 : Fréquence d'utilisation des outils internes pour la prise de décision au sein de l'entreprise LABELLE.

		Effectifs	Pourcentage
Valide	Oui régulièrement	20	71,4
	Oui, mais de manière limitée	5	17,9
	Non, pas d'outils spécifique	3	10,7
Total		28	100,0

Source : Résultats de l'enquête par SPSS

Les résultats révèlent que 89,3 % des répondants indiquent que l'entreprise **LABELLE** utilise des outils internes pour faciliter la prise de décision, dont 71,4 % de manière régulière. Cela confirme l'existence d'un dispositif structuré d'aide à la décision dans l'organisation.

Concernant les outils internes utilisés (voir tableau 24), les plus courants sont les tableaux de bord et indicateurs de performance ainsi que les réunions et consultations entre équipes, cités chacun par 66,7 % des répondants. Ces outils permettent à la fois un suivi quantitatif des

performances et un échange qualitatif entre collaborateurs, favorisant une décision partagée et fondée.

**Tableau 24 : Type d'outils internes utilisés pour appuyer la prise de décision.**

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N	Pourcentage	
		:	:	
Outils internes	Tableaux de bord et indicateurs de performance.	16	45,7%	66,7%
	Logiciel d'analyse et de gestion de données.	3	8,6%	12,5%
	Réunion et consultations entre équipe.	16	45,7%	66,7%
Total		35	100,0%	145,8%

Source : Résultats de l'enquête par SPSS

#### 1.4.2. Facteurs d'influence externes

**Tableau 25 : Facteurs externes ayant un impact sur la prise de décision au sein de l'entreprise LABELLE.**

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N	Pourcentage	
Facteurs internes	La concurrence et l'évolution du marché.	24	40,0%	85,7%
	La réglementation et les lois.	12	20,0%	42,9%
	Les nouvelles technologies et l'innovation.	5	8,3%	17,9%
	La conjoncture économique.	9	15,0%	32,1%
	Les attentes et les comportements des consommateurs.	8	13,3%	28,6%
	Autre.	2	3,3%	7,1%
Total		60	100,0%	214,3%

Source : Résultats de l'enquête par SPSS

Les résultats montrent que la concurrence et l'évolution du marché sont perçues comme les principaux facteurs externes influençant la prise de décision au sein de l'entreprise LABELLE, avec 85,7 % des répondants. En deuxième position, les réglementations et les lois sont citées par 42,9 % des participants, soulignant l'impact du cadre juridique sur les choix stratégiques. La conjoncture économique arrive ensuite avec 32 %, suivie par les attentes et comportements des consommateurs (28,6 %), puis les nouvelles technologies et l'innovation (17,9 %). Enfin, 3,3 % des répondants mentionnent d'autres facteurs.

Ces résultats mettent en évidence que la prise de décision chez LABELLE est fortement influencée par l'environnement externe, en particulier les dynamiques du marché, les obligations réglementaires et la situation économique. Cela reflète une entreprise attentive aux évolutions de son écosystème pour adapter ses choix stratégiques.

**Tableau 26 : Adaptation des décisions face aux évolutions du marché.**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	Oui	21	75,0	77,8
	Non	6	21,4	22,2
	Total	27	96,4	100,0
Manquante	Système manquant	1	3,6	
Total		28	100,0	

Source : Résultats de l'enquête par SPSS

Les résultats révèlent qu'environ 78% des répondants affirment que l'entreprise LABELLE ajuste ses décisions en fonction des évolutions du marché et de la concurrence, témoignant d'une capacité d'adaptation et de flexibilité face à un environnement externe dynamique. Parmi ceux-ci, 57,1 % indiquent que ces ajustements se font très souvent, ce qui souligne la volonté de l'entreprise de rester compétitive et réactive aux changements. D'autres répondants précisent que les ajustements sont effectués occasionnellement (33,3 %) ou rarement (9,5 %) (Voir tableau 26).

Cependant, l'adaptation rapide aux évolutions du marché n'est pas sans obstacles. Le principal frein identifié est le manque d'information, mentionné par 48 % des participants, soulignant l'importance cruciale de disposer de données fiables et à jour pour orienter efficacement les décisions. Ensuite, 32 % pointent la peur des risques liés au changement, ce

qui peut limiter la prise d'initiatives audacieuses. Enfin, 12 % évoquent un manque de ressources financières comme frein supplémentaire.

Ces résultats s'articulent avec les précédentes observations montrant que l'évolution du marché constitue un facteur externe majeur influençant la prise de décision au sein de LABELLE. Ils mettent en lumière les efforts déployés par l'entreprise pour ajuster ses décisions en temps réel, tout en soulignant les défis internes à surmonter pour optimiser cette réactivité.

**Tableau 27 : Fréquences des ajustements des décisions en fonction du marché.**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	Très souvent	12	42,9	57,1
	Occasionnellement	7	25,0	33,3
	Rarement	2	7,1	9,5
	Total	21	75,0	100,0
Manquante	Système manquant	7	25,0	
Total		28	100,0	

Source : Résultats de l'enquête par SPSS

**Tableau 28 : Principaux obstacles à l'adaptation rapide des décisions.**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	Manque d'information	12	42,9	48,0
	Manque de ressources financières	3	10,7	12,0
	Peur des risques liés aux changement	8	28,6	32,0
	Autres	2	7,1	8,0
	Total	25	89,3	100,0
Manquante	Système manquant	3	10,7	
Total		28	100,0	

Source : Résultats de l'enquête par SPSS

**Tableau 29 : Principaux obstacles externes à la prise de décision.**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	Manque d'informations fiables et actualisée	9	32,1	42,9
	Contraintes budgétaires et manque de ressources financières	3	10,7	14,3
	Résistance au changement et crainte aux risques	5	17,9	23,8
	Processus décisionnel trop long et bureaucratiques	2	7,1	9,5
	Les événements saisonniers et culturels	2	7,1	9,5
	Total	21	75,0	100,0
Manquante	Système manquant	7	25,0	
Total		28	100,0	

Source : Résultats de l'enquête par SPSS

Les résultats révèlent que le principal obstacle qui peut entraver à la prise de décision face aux facteurs externes est le manque d'informations fiables et actualisées, cité par 42,9 % des répondants. Cela souligne une faiblesse dans le système de veille stratégique et d'accès à l'information, qui limite la capacité de l'entreprise à réagir efficacement aux évolutions de son environnement. Par ailleurs, 23,8% des participants évoquent la résistance au changement et la crainte des risques comme un frein important, traduisant une culture organisationnelle encore réticente à l'innovation ou à l'adaptation rapide. Les contraintes budgétaires, signalées par 10,7 % des personnes interrogées. Enfin, 9,5 % pointent des processus décisionnels trop longs et bureaucratiques, ainsi que l'impact d'événements saisonniers ou culturels.

## **2. Analyse des facteurs informationnels et contextuels (internes et externes) sur le processus décisionnel :**

Afin de mieux comprendre les leviers et les freins qui conditionnent l'efficacité du processus de prise de décision au sein de l'entreprise COGB-Labelle, cette section examine les relations statistiques entre quelques variables liées à l'information, à l'adaptation et aux outils internes. Deux hypothèses sont testées à travers des analyses croisées accompagnées de tests du Khi-deux. L'objectif est de vérifier si, d'une part, l'environnement externe à travers les obstacles à l'adaptation, influence les décisions prises (hypothèse 1), et si, d'autre part, l'information agit comme un levier structurant du processus décisionnel (hypothèse 2).

- **Analyse de la relation entre l'ajustement des décisions et les obstacles à l'adaptation :**

Afin de tester l'hypothèse selon laquelle l'environnement externe influence significativement le processus décisionnel au sein de l'entreprise, une analyse croisée a été réalisée entre la variable "ajustement des décisions en fonction du marché" et la variable "obstacles à l'adaptation", à l'aide du test du Khi-deux. Les résultats sont récapitulés dans les tableaux suivants :

**Tableau 30 : Ajustement de la variable des décisions avec les obstacles d'adaptation.**

Count		Obstacle. Adaptations				Total
		Manque d'information	Manque de ressources financières	Peur des risques liés au Changement	Autres	
Ajustement	Oui	10	0	7	2	19
	Non	2	3	1	0	6
Total		12	3	8	2	25

Source : Résultats de l'enquête par SPSS.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,065 <sup>a</sup>	3	,011
Likelihood Ratio	10,712	3	,013
Linear-by-Linear Association	,188	1	,665
N of Valid Cases	25		

a. 6 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,48.

Source : Résultats de l'enquête par SPSS.

Symmetric Measures			
		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,665	,011
	Cramer's V	,665	,011
N of Valid Cases		25	

a. Not assuming the null hypothesis.  
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Source : Résultats de l'enquête par SPSS.

Les résultats du test de  $\chi^2$  indiquent une association statistiquement significative entre les deux variables, avec un niveau de signification inférieur à 0,05 (test de signification  $p=0.01$ ), ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle d'indépendance entre les variables. Le coefficient de V de Cramer ( $V = 0,665$ ) confirme une relation assez forte entre les obstacles rencontrés et la capacité de l'entreprise à ajuster ses décisions.

Cependant, les répondants ayant affirmé que l'entreprise adapte ses décisions aux évolutions du marché (réponse "oui") ont davantage identifié le manque d'information et la peur des risques comme obstacles majeurs. Ces résultats confirment donc l'impact des contraintes externes sur la flexibilité décisionnelle de l'entreprise, et valident partiellement l'hypothèse selon laquelle l'environnement externe influence le processus de décision. Plus précisément, ils mettent en lumière que la qualité de l'information disponible et la culture du risque sont des éléments clés dans la capacité de l'entreprise à réagir efficacement face aux évolutions du marché.

- **Analyse de la relation entre la collecte d'information et l'utilisation d'outils internes :**

La mise en relation des deux variables "collecte d'information" et "utilisation d'outils internes d'aide à la décision" révèle une association statistiquement très significative entre ces deux variables ( $p = 0,001$ ), ce qui permet de rejeter l'hypothèse d'indépendance. Le coefficient de V de Cramer est élevé ( $V = 0,749$ ), indiquant une relation forte entre la pratique de la collecte d'informations et l'utilisation effective d'outils décisionnels internes.

Plus précisément, la grande majorité des répondants qui collectent régulièrement de l'information déclarent aussi utiliser des outils d'aide à la décision de manière régulière ou limitée, tandis que ceux qui ne collectent pas d'informations sont majoritairement dans une situation d'absence d'outils spécifiques.

Ces résultats confirment donc que la collecte d'information est liée à l'usage d'outils internes, ce qui appuie l'idée que l'information constitue un levier central dans le processus décisionnel. Elle permet de soutenir les choix stratégiques par des données concrètes, de renforcer la pertinence des décisions prises, et de réduire les incertitudes.

Ainsi, l'hypothèse 2 est validée, et les résultats soulignent l'importance pour l'entreprise de renforcer ses systèmes d'information et ses outils d'aide à la décision pour améliorer la qualité et l'efficacité de ses décisions.

Cependant, le test du Khi<sup>2</sup> effectué entre les variables "ajustements" et "obstacles à l'adaptation" révèle également une relation statistiquement significative (p =0,011 ; V de Cramer = 0,665). Parmi les obstacles identifiés, le manque d'information est cité comme le plus fréquent (voir tableau 29) chez ceux qui déclarent avoir effectué un ajustement. Cela montre que l'absence ou l'insuffisance d'information constitue un frein majeur à la prise de décision.

Ainsi, ce résultat renforce l'hypothèse 2 en mettant en évidence que l'information n'est pas seulement un levier, mais aussi une condition indispensable à la capacité d'adaptation, à la réactivité stratégique et, par conséquent, à la qualité des décisions prises.

**Tableau 31 : Corrélation entre les outils internes et la collecte d'information.**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	15,141	2	,001
Rapport de vraisemblance	13,088	2	,001
Association linéaire par linéaire	8,006	1	,005
Nombre d'observations valides	27		

Source : Résultats de l'enquête par SPSS.

Symmetric Measures			
		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,749	,001
	Cramer's V	,749	,001
N of Valid Cases		27	

Source : Résultats de l'enquête par SPSS.

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons d'abord présenté l'entreprise COGB-Labelle, en décrivant son organisation interne, son mode de fonctionnement et son environnement global. Puis nous exposé la méthodologie adoptée pour recueillir et analyser les données.

L'analyse des données nous a permis d'examiner concrètement les mécanismes du processus décisionnel au sein de cette entreprise. Dans un premier temps, nous avons effectué une analyse simple basée sur la calcul de fréquences, puis nous avons utilisé des tests statistiques, notamment le test du Khi-deux, pour évaluer les relations entre les variables clés de notre problématique.

Les principales conclusions qui émergent de cette étude sont les suivantes :

- La prise de décision constitue un levier fondamental pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise, tant sur le plan opérationnel que stratégique ;
- L'entreprise s'appuie sur plusieurs sources pour éclairer ses décisions, notamment les outils internes d'aide à la décision, l'expérience des dirigeants et les données disponibles sur le marché ;
- Les décisions sont majoritairement de nature opérationnelle, avec une implication encore limitée dans les décisions stratégiques de long terme ;
- Des outils internes tels que les tableaux de bord et les réunions d'équipe sont mobilisés régulièrement pour accompagner la réflexion et le choix des actions à entreprendre ;
- L'environnement externe joue un rôle non négligeable dans le processus décisionnel, notamment à travers la pression concurrentielle, les changements réglementaires et les évolutions économiques ;
- Enfin, le processus décisionnel reste centralisé, avec une participation relativement restreinte des employés, ce qui pourrait limiter l'émergence de solutions innovantes et la réactivité organisationnelle face aux évolutions du marché.

# **Conclusion générale**

La prise de décision revêt une importance capitale au sein de toute entreprise, car, à la différence des décisions routinières du quotidien, les décisions stratégiques ou opérationnelles majeures exigent du temps, de la concentration, une réflexion approfondie et impliquent souvent un certain niveau de risque. Leur portée parfois définitive rend essentiel de comprendre comment elles sont préparées, structurées et mises en œuvre par l'entreprise.

Avant de présenter la synthèse des résultats issus de notre enquête, il convient de rappeler brièvement les principales étapes de notre travail de recherche.

Ce mémoire s'articule autour de deux chapitres. Le premier, à caractère théorique, explore le processus décisionnel sous ses divers aspects : il commence par en définir les concepts fondamentaux, les typologies de décisions, ainsi que les grandes étapes de ce processus. Nous y avons également identifié les principaux facteurs internes et externes susceptibles d'influencer la prise de décision, en insistant sur le rôle central que joue l'information dans l'efficacité et la pertinence des choix opérés.

Le second chapitre est consacré à l'analyse empirique, fondée sur une enquête de terrain menée au sein de l'entreprise COGB-Labelle. Cette partie vise à répondre à notre problématique à travers une étude approfondie du processus décisionnel mis en œuvre dans cette entreprise. Nous avons examiné les pratiques adoptées pour la collecte et le traitement de l'information, les outils internes et externes utilisés pour soutenir les décisions, ainsi que les différentes étapes concrètes suivies dans ce processus.

L'enquête, menée à l'aide d'un questionnaire distribué aux responsables décisionnels de l'entreprise (dirigeants, cadres, etc.), a permis d'obtenir des données riches et concrètes. Par ailleurs, notre stage effectué au sein de l'entreprise, sous la supervision de notre encadrant, nous a offert une immersion précieuse qui a renforcé notre compréhension du fonctionnement décisionnel réel de COGB-Labelle.

Les résultats ont mis en évidence que la prise de décision au sein de cette entreprise repose principalement sur une structure hiérarchique centralisée, où les décisions majeures sont concentrées entre les mains de la direction générale. Pour appuyer ces choix, l'entreprise mobilise divers outils internes tels que les tableaux de bord, les réunions d'équipe et les systèmes d'information. Du point de vue externe, elle s'appuie sur une veille concurrentielle et technologique pour ajuster ses décisions en fonction de l'évolution de l'environnement.

Toutefois, notre analyse a permis de relever certaines limites dans le processus décisionnel de l'entreprise. Ainsi, pour améliorer l'efficacité et la réactivité de la prise de décision, nous formulons les recommandations suivantes :

- Encourager une plus grande décentralisation des décisions en responsabilisant davantage les cadres intermédiaires, ce qui permettrait de gagner en agilité et en réactivité.
- Renforcer l'accès à l'information en mettant en place un système d'information performant, facile à utiliser et régulièrement mis à jour, afin de soutenir des décisions basées sur des données fiables et actualisées.

# **Bibliographique**

### Ouvrages

1. Bernard Apothéloz, Alfred Stettler, Vincent Dousse : Maitriser l'Information
2. Charpentier, p. (2007). Management et gestion des organisations. Paris : Armand Colin.p123.
3. Comptable « Théorie Comptable et Théorie des Comptes ». Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 5eme édition, 2005, p 17.
4. Comptable « Théorie Comptable et Théorie des Comptes ». Presses Polytechniques.  
Comptable « Théorie Comptable et Théorie des Comptes ». Presses Polytechniques.
5. K .Laudon, J. Laudon(2006).Management des systèmes d'information, Pearson Education, p.120.
6. Laudon Kenneth, Jane Kenneth, « Management des systèmes d'information », édition Pearson Education, 9<sup>o</sup>édition, Paris 2006 .page 15.
7. Mintzberg H., & Romelaer, p (1982)."Structure et dynamique des organisations ", 1<sup>ère</sup> Ed, paris, Ed d'organisation, p26.
8. Pascal Charpentier, Management et gestion des organisations, Paris, Ed ARMAND COLIN, 2007, p126.
9. Reix.R, « Système d'information et management des organisations »,3<sup>ème</sup> éd, Paris, VUIBERT, 2000, p17.

### Articles

1. Ghertman, Michel. La prise de décision. France, (Presses universitaires de France) réédition numérique FeniXX1981 ,
2. LE POUVOIR DE DÉCISION: L'influence de votre décision.2024) ). (n.m.): Emmanuel Madiou.
3. Porter, M. E. (1999). L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Dunod. P87.
4. Porter, M. E. (1999). L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance (trad. Fr.). Dunod. P.97.
5. Simon, H.A. « The new science of management décision », New York, 1960. P. 47
6. Simon. A. (1960). The new science of management décision, 1960.

# **Annexes**

Université Abderrahmane Mira-Bejaia.

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences de gestion.

**Master : Management.**

**Enquête sur le processus de prise de décision au sein de**

**L'entreprise « LABELLE ».**

Pour enrichir notre mémoire de Master en management, portant sur le thème : « Processus de prise de décision au sein de l'entreprise », nous vous invitons à répondre à ce questionnaire.

Quoique votre participation soit volontaire, votre contribution est précieuse pour garantir la fiabilité et la pertinence des données recueillies.

Merci pour votre participation.

**1. Profil de l'employé**

**Q1 : Quel est votre sexe ?**

Homme

Femme

**Q2 : Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?**

25 - 35ans

35 - 45ans

45 - 55ans

Plus de 55 ans

**Q3 : Quel est votre niveau d'étude ?**

Bac

Licence

Master

Doctorat

**Q4 : Quel est votre poste au sein de l'entreprise ?**

Dirigeant/Manager

Responsable de service

Employé

Autres (précisez) .....

**Q5 : Depuis combien du temps travaillez-vous chez l'entreprise Labelle ?**

Moins d'un an

Entre 1 et 5 ans

Entre 5 et 10 ans

Plus de 10 ans

**Q6 : Quelle est votre spécialité de formation ?**

Gestion/Management

Finance/comptabilité

Informatique

Sciences juridique/Droit

Marketing/Communication

Économie/Commerce

Autres (Précisez).....

**Q7 : Pensez-vous que votre domaine de formation vous aide dans la prise de décision au sein de l'entreprise ?**

Oui

Non

Pas vraiment

**2. Processus de prise de décision**

**Q8 : D'après vous, la prise de décision au sein de votre entreprise est**

Très importante

Moyennement importante

Faiblement importante

Pas du tout importante

**Q9 : Êtes-vous impliqué(e) dans la prise de décision au sein de votre entreprise ?**

Oui

Non

***Si oui, quel type de décisions prenez-vous ?***

Stratégiques

Tactiques

Opérationnelles

Autre (Précisez).....

***Q10 : Qui participe généralement à la prise de décision dans votre entreprise ?***

Dirigeant

Manager intermédiaire

Employés

-Autre (Précisez) .....

***Q11 : Comment décririez-vous le rôle des différents acteurs dans la prise de décision dans votre entreprise ?***

Les décisions sont prises uniquement par la direction

La direction consulte les managers avant de prendre une décision

Tous les employés peuvent participer à certaines décisions

Un processus collectif structuré est mis en place pour la prise de décision

### ***3. Évaluation du processus décisionnel***

***Q12 : D'après vous, le processus de prise de décision dans votre entreprise est :***

Rapide

Très rapide

Moyennement rapide

Lent

***Q13 : D'après vous, les décisions prises sont***

Très satisfaisantes (pertinentes et bien réfléchies)

Satisfaisantes (bonnes décisions mais parfois perfectibles)

Moyennement satisfaisantes (certaines décisions manque de pertinence)

Insatisfaisantes (décisions souvent inadaptées)

***Q14 : Quelle est la démarche adoptée au sein de votre entreprise lorsque vous constatez qu'une décision prise n'a pas produit les résultats escomptés ?***

Une analyse approfondie est menée pour identifier les causes de l'échec

Des ajustements rapides sont effectués pour corriger la décision initiale

Aucun suivi particulier n'est mis en place

***Q15 : Quels sont les principaux obstacles entravant une prise de décision efficace au sein de votre entreprise ?***

Manque d'information pertinentes et/ou complètes

Divergence d'opinions ou conflit internes

Manque de compétence ou d'expérience en matière de décision

Délai court pour analyser et prendre une décision

Volume important d'informations à traiter

***Q16 : Après la mise en œuvre d'une décision, y a-t-il un suivi pour évaluer son impact ?***

Oui

Non

***Q17 : Comment mesurez-vous l'efficacité d'une décision prise ?***

Par l'atteinte des objectifs fixés

Par l'impact sur la productivité

Par la satisfaction des employés

Par les résultats financiers

***Q18 : Quels outils ou méthodes utilisez-vous pour analyser et appuyer vos décisions stratégiques ?***

Outils d'aide à la décision

Méthodes d'analyse des choix stratégique

Systèmes d'informations décisionnels (ex : tableaux de bord, logiciel de business intelligence ...)

Expérience et intuition des dirigeants

Autres (Précisez) .....

**4. Analyse des facteurs d'influence internes et externes**

***Facteurs d'influence internes :***

***Q19 : Parmi les éléments suivants, lesquels ont plus d'impact sur la prise de décisions dans votre entreprise ?***

Les compétences et l'expérience des employés

Les ressources financières et contraintes budgétaires

L'image de marque et la réputation de l'entreprise

La culture organisationnelle et le style de management

L'influence des dirigeants et des parties prenantes internes

Les outils technologiques et les systèmes d'information

La réglementation interne de l'entreprise

**Q20 : Votre entreprise collecte-elle des informations internes et externes pour orienter ses décisions ?**

Oui

Non

Si oui, quel type d'informations sont collectées ?

Etude de marché et tendance économique

Données financières et comptables

Performance des employés et évaluation interne

Retour clients et satisfaction

Autres (Précisez).....

**Q21 : Votre entreprise utilise-t-elle des outils internes pour faciliter la prise de décision ?**

Oui, régulièrement

Oui, mais de manière limitée

Non, pas d'outils spécifique

**Si oui, quels outils sont utilisés ?**

Tableaux de bord et indicateurs de performance

Logiciel d'analyse et de gestion des données

Réunion et consultations entre équipe

Méthodes analytiques (ex : SWOT, Matrice BCG...)

Autres (Précisez).....

**Sinon, quelles sont les raisons ? .....**

*Facteurs d'influence externes*

**Q22 : Quels sont les principaux facteurs externes qui influencent le processus de prise de décision au sein de votre entreprise ?**

La concurrence et l'évolution du marché

Les réglementations et les lois

Les nouvelles technologies et l'innovation

La conjoncture économique

Les attentes et les comportements des consommateurs

Autres (Précisez).....

**Q23 : Votre entreprise ajuste-t-elle ses décisions en fonction des évolutions du marché et de la concurrence ?**

Oui

Non

**Si oui, à quelle fréquence ces ajustements se font ?**

Très souvent

Occasionnellement

Rarement

Jamais

**Q24 : Quels sont les principaux obstacles qui empêchent votre entreprise d'adapter rapidement ses décisions au marché ?**

Manque d'information

Manque de ressources financières

Peur des risques liés au changement

Autres .....

***Q25 : Quelles sont les principaux obstacles qui entravent la prise de décision dans votre entreprise face aux facteurs externes (ex : évolutions du marché, réglementation, événements culturels...)?***

Manque d'informations fiables et actualisées

Contraintes budgétaires et manque de ressources financières

Résistance aux changements et crainte aux risques

Processus décisionnel trop long et bureaucratiques

Les événements saisonniers et culturels

Autres (Précisez).....

# **Table des Matières**

REMERCIEMENTS .....	I
DÉDICACES .....	II
Liste des figures. ....	III
Liste des tableaux .....	IV
Liste des abréviations .....	VI
Introduction générale.....	1

**Chapitre 1 : La prise de décision en entreprise**

Introduction .....	4
Section 1 : Fondement et concepts clés de la prise de décision. ....	5
1. Définition et typologie de la décision .....	5
2. Les étapes clés de la décision .....	6
2.1. Identification du problème .....	7
2.1.1. Sous-performance par rapport aux objectifs.....	7
2.1.2. Objectifs inadéquats : .....	7
2.2. Exploration des stratégies possibles.....	7
2.3. Sélection de l'alternative optimale : .....	7
Section 2 : Les facteurs d'influence dans la prise de décision : .....	8
1. Les facteurs internes .....	8
1.1. L'importance de la portée de la décision .....	8
1.2. Le moment de la prise de décision.....	8
1.3. La contrainte temporelle .....	8
1.4. La personnalité du décideur .....	9
1.5. L'environnement interne de l'organisation.....	9
1.6. La qualité des informations.....	9
2. Les facteurs externes .....	9
2.1. Le méso-environnement : Le modèle des 5 forces de M. Porter.....	9
2.1.1. Les concurrents directs .....	10

---

1.2.2.	Les clients .....	10
1.2.3.	Les fournisseurs .....	10
1.2.4.	Les produits de substitution : .....	10
1.2.5.	Le rôle de l'État .....	10
1.3.	Macro-environnement : l'analyse PESTEL .....	11
2.3.1.	L'environnement Politique .....	11
2.3.2.	L'environnement Economique .....	11
2.3.3.	L'environnement sociologique .....	11
2.3.4.	L'environnement technologique .....	11
2.3.5.	L'environnement environnemental .....	11
2.3.6.	L'environnement légal .....	11
Section 3 : Les systèmes d'informations dans la prise de décisions. ....		12
1.	Définition et fonctionnement d'un système d'information (SI) .....	12
1.1.	L'entrée des données .....	12
1.2.	Le traitement des données .....	12
1.3.	La sortie des informations : .....	13
1.4.	Le rôle de la rétroaction (Feedback) .....	13
2.	L'impact du système d'information sur la prise de décision : .....	13
3.	Les composantes organisationnelles du système d'information .....	14
3.1.	Le système de pilotage .....	14
3.2.	Le système d'information .....	14
3.3.	Le système opérant .....	14
Conclusion .....		15
 <b>Chapitre II : Analyse du processus de prise de décision au sein de COGB-Labelle</b>		
Introduction .....		17
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche. ....		17
1.	Présentation de l'organisme d'accueil .....	17

1.1. Historique.....	17
1.2. Situation de l'entreprise .....	18
2. Méthodologie adoptée .....	18
Section 2 : Analyse et interprétation des résultats.....	19
1. Analyse et interprétation des résultats :.....	19
1.1. Profil de l'employé : .....	19
1.3. Évaluation du processus décisionnel.....	26
1.4.1. Facteurs d'influence interne : .....	29
1.4.2. Facteurs d'influence externes .....	32
2. Analyse des facteurs informationnels et contextuels (internes et externes) sur le processus décisionnel :.....	35
Conclusion.....	39
Conclusion général .....	41
Bibliographie .....	44
Annexes	
Table des Matières	
Résumé	

## Résumé

Ce mémoire s'inscrit dans le cadre d'une étude portant sur le processus de prise de décision au sein de l'entreprise CO.G.B-LABELLE, acteur majeur du secteur agroalimentaire en Algérie. L'objectif principal de cette recherche est d'identifier les facteurs déterminants influençant la prise de décision, tout en évaluant l'efficacité des pratiques décisionnelles en place. Structuré en deux parties, le travail débute par un cadre théorique qui expose les fondements conceptuels de la décision en entreprise, ses typologies, les étapes du processus décisionnel, ainsi que les facteurs internes et externes qui l'impactent. Une attention particulière est accordée au rôle stratégique des systèmes d'information dans l'optimisation des décisions. La seconde partie est consacrée à une étude de cas menée au sein de l'entreprise CO.G.B-Labelle, à travers une enquête quantitative administrée sous forme de questionnaire auprès de cadres dirigeants. L'analyse des données, traitée via le logiciel SPSS, met en évidence une prédominance des décisions opérationnelles, une centralisation du pouvoir décisionnel au niveau de la direction, ainsi qu'une perception globalement positive de l'efficacité du processus. Toutefois, certains freins sont identifiés, notamment le manque d'informations pertinentes, les contraintes de temps et la résistance au changement. L'étude souligne enfin l'importance de la collecte d'informations internes et externes, ainsi que l'utilisation régulière d'outils décisionnels, comme les tableaux de bord ou les systèmes d'information, pour renforcer la réactivité et la performance organisationnelle. Ce travail met ainsi en lumière les enjeux d'une gouvernance éclairée et d'une gestion proactive de l'information dans le pilotage stratégique de l'entreprise.

## Abstract

This thesis is part of a study focusing on the decision-making process within the company CO.G.B-Labelle, a major player in the agri-food sector in Algeria. The main objective of this research is to identify the key factors influencing decision-making, while assessing the effectiveness of the existing decision-making practices. Structured in two parts, the work begins with a theoretical framework that outlines the conceptual foundations of corporate decision-making, its typologies, the stages of the decision-making process, as well as the internal and external factors that affect it. Particular attention is given to the strategic role of information systems in optimizing decisions. The second part is dedicated to a case study conducted within CO.G.B-LABELLE, through a quantitative survey administered in the form of a questionnaire to senior executives. The data analysis, carried out using SPSS software, reveals a predominance of operational decisions, a centralization of decision-making power at the management level, and an overall positive perception of the process's effectiveness. However, some obstacles are identified, including the lack of relevant information, time constraints, and resistance to change. The study ultimately highlights the importance of gathering both internal and external information, as well as the regular use of decision-making tools, such as dashboards or information systems, to enhance responsiveness and organizational performance. This work thus sheds light on the challenges of informed governance and proactive information management in the strategic steering of the company.

## ملخص

تندرج هذه المذكرة في إطار دراسة حول عملية اتخاذ القرار داخل شركة CO.G.B-Labelle، وهي أحد الفاعلين الرئيسيين في قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر. الهدف الرئيسي من هذا البحث هو تحديد العوامل الحاسمة التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار، مع تقييم فعالية الممارسات المعتمدة في هذا المجال. وقد تم تنظيم هذا العمل في جزئين: يبدأ الجزء الأول بإطار نظري يعرض الأسس المفاهيمية لاتخاذ القرار داخل المؤسسة، وأنواعه، ومراحله، بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر عليه. وتم إيلاء اهتمام خاص للدور الاستراتيجي الذي تلعبه نظم المعلومات في تحسين جودة القرارات.

أما الجزء الثاني فقد خصص لدراسة حالة داخل شركة CO.G.B-LABELLE. وقد أجريت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS حيث أظهرت النتائج غلبة القرارات التشغيلية، و تمركز السلطة في اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا، إلى جانب تقييم إيجابي عام لفعالية عملية اتخاذ القرار. ومع ذلك، تم تحديد بعض العوائق، مثل نقص المعلومات ذات الصلة، وضيق الوقت، والمقاومة للتغيير.

وتبرز الدراسة في الختام أهمية جمع المعلومات الداخلية والخارجية، والاستخدام المنتظم لأدوات اتخاذ القرار، مثل لوحات القيادة أو نظم المعلومات، من أجل تعزيز القدرة على الاستجابة وتحسين الأداء التنظيمي.