

Eléments pour la prise de décision au sein de l'entreprise dans une perspective d'adhésion au commerce mondial.

Dr. Sadaoui Khaled

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université Ferhat ABBAS

Résumé

La présente communication réunit quelques préoccupations majeures de l'entreprise dans un environnement dynamique tel que celui de l'économie mondiale. Elle traite de la question de la prise de décision dans l'entreprise en privilégiant la méthode du système expert. Ce niveau d'intérêt est indissociable d'une autre caractéristique de l'économie de marché à savoir le risque.

Enfin pour s'assurer une place dans le marché mondial, on ne peut négliger l'aspect qualité. Il s'agit –là de quelques atouts indispensables à l'entreprise qui prétend s'insérer dans le marché mondial.

A l'image de l'être humain à qui s'impose le changement avec le sevrage au passage du nourrisson à l'enfant puis avec la crise d'identité à l'adolescence, l'entreprise algérienne est amenée à s'adapter au changement : ainsi en est-il du passage de l'économie planifiée à la compétition internationale; l'épreuve est difficile connaissant les risques inhérents à une économie ouverte mais elle n'en demeure pas moins exaltante du fait que l'entreprise se voit libérée de toutes sortes d'obstacles ayant jalonné son parcours, obstacles liés à la méconnaissance, à une maîtrise insuffisante ou au nom respect des règles du marché.

ملخص

تهدف هذه المشاركة إلى طرح بعض الاتساعات التي تهم المؤسسات في إطار محيط متغير يتميز بالانفتاح الاقتصادي والعلمة، وتنظر إلى دراسة مفهوم اتخاذ القرارات داخل المؤسسة من منظور أنظمة الخبرة expert. هذا المفهوم لا يمكن فصله عن خاصة أخرى لاقتصاد السوق لا وهي المخاطرة.

وفي الأخير ومن أجل ضمان مكانتها في السوق العالمية، فإن المؤسسات تجد نفسها ملزمة بالعمل على تحقيق هدف الجودة. هذه بعض عوامل النجاح الضرورية لكل مؤسسة تود دخول السوق العالمية.

Pour réussir ce passage, l'entreprise algérienne doit être en mesure de relever trois défis :

- fonder ses choix, sa stratégie sur un système de prise décision
- introduire le risque comme variable de management
- se fixer un objectif de qualité .

Voilà trois éléments qui pouvant aider l'entreprise algérienne à mieux s'intégrer dans la compétition internationale : la prise en compte de ces outils de gestion assurera la stabilité minimale requise pour l'entreprise lorsqu'il s'agit d'investir , de choisir un partenaire , un produit ou de gagner un marché.

1. -Mise en place d'un système d'aide à la prise décision

Pour John Little (1979) un système d'aide à la prise de décision comporte essentiellement cinq éléments :

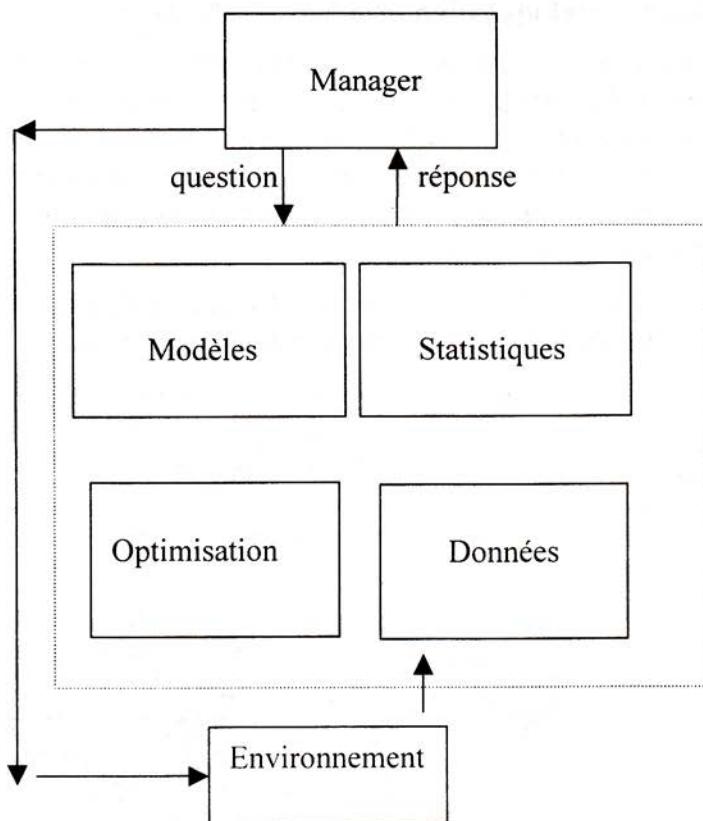
-les données relatives à l'activité de l'entreprise (ses ventes, sa production, ses ressources, sa politique financière, son marché, ses concurrents, l'environnement). Elles peuvent être formalisées à des degrés divers sous forme de rapport, d'études ou de banque d'information.

-les modèles : représentation de la manière dont les phénomènes se déroulent dans la réalité. Ils reposent sur un choix de variables et une définition des relations entre variables.

-les statistiques consistant à traiter les données disponibles en vue de leur usage soit en l'état soit dans le modèle.

-l'optimisation répond à l'objectif de recherche de la meilleure décision possible en ayant recours à un module d'optimisation.

-l'interaction avec le manager conditionne le bon fonctionnement du système d'aide à la décision : fiabilité des résultats fournis, interprétation aisée pour le choix des actions à entreprendre.

-Composantes d'un système d'aide à la décision d'après Little, 1979-

Source : La prise de décision en management, Dwight Merunka, Vuibert Gestion, 1987, p. 21

Un bon système d'aide à la prise de décision doit pouvoir répondre à la complexité des problèmes rencontrés en management :

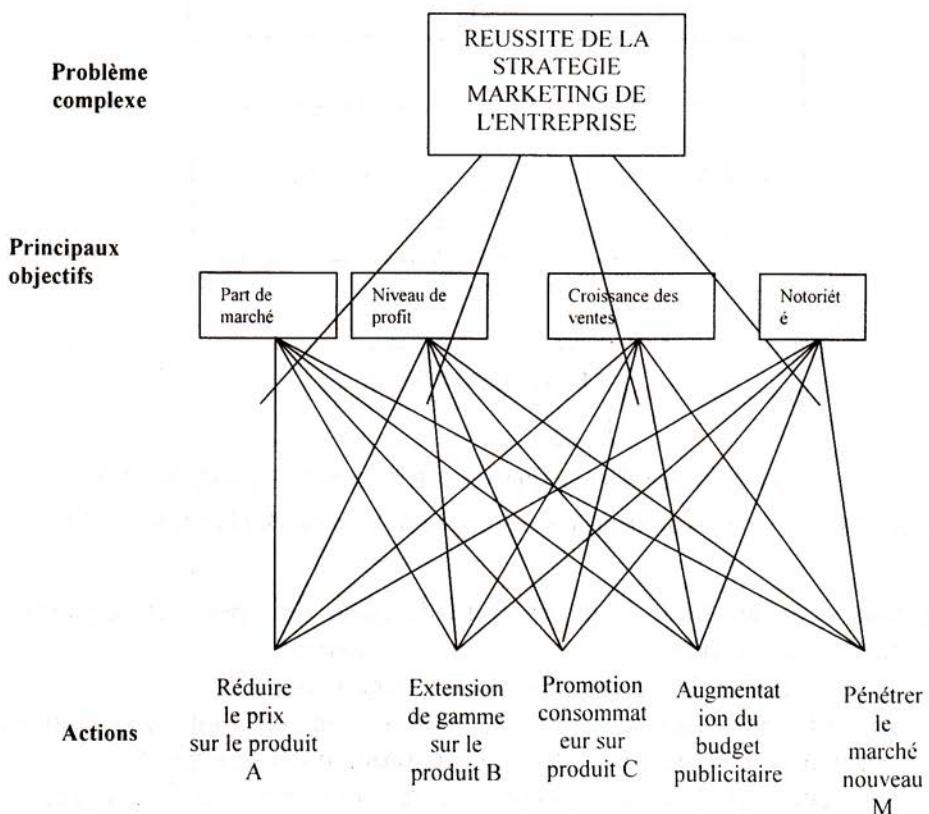
- pouvoir traiter différentes solutions alternatives
- pouvoir considérer de nombreux critères et objectifs souvent concurrents
- permettre au décideur de structurer le problème lui-même
- permettre au décideur d'incorporer des données à la fois objectives et subjectives basées sur son expérience
- offrir une base efficace pour la prise de décision par un groupe autant que par un manager individuel.

Parmi les systèmes d'aide à la prise de décision figure le système Expert Choice basé sur une méthode analytique selon la procédure d'analyse hiérarchique. Il a été développé en 1977 par Thomas Saaty et traité par micro ordinateur avec la contribution d'Ernest Forman en 1983.

Décomposition hiérarchique d'un problème de décision :

La décomposition hiérarchique a pour but d'identifier dans un premier temps un petit nombre d'éléments (généralement de 4 à 7 éléments) qui conditionnent directement la résolution du problème. Chacun de ces éléments sera à son tour décomposé en un ensemble de sous--éléments qui le conditionnent, le dernier niveau hiérarchique comprenant les actions opérationnelles alternatives que le manager pourra mettre en œuvre.

Un schéma simplifié de décomposition est présenté ci-dessous; le problème examiné est la réussite d'une stratégie marketing de l'entreprise.



Exemple simplifié de décomposition hiérarchique.

Source : La prise de décision en management, Dwight Merunka, Vuibert Gestion, 1987, p. 32

Confronté à une prise de décision complexe, le manager suit en général les étapes suivantes :

-collecte d'informations soit à partir de sources internes à l'entreprise soit à partir de sources externes.

-un traitement et une analyse des informations collectées pour identifier et mettre en forme les informations jugées les plus utiles. Cette étape peut déjà aboutir au rejet de certaines solutions jugées médiocres et à une sélection d'un petit nombre de solutions ou d'actions alternatives à mettre en œuvre.

-la préparation d'un rapport ou d'une recommandation d'action qui sera soumis aux managers responsables de la prise de décision .

A ce stade, la décision reste à prendre. La plupart des facteurs et des éléments dont il faut tenir compte ont été identifiés et des informations permettant d'aider à la prise de décision sont disponibles. Le décideur ou le groupe de décideurs analyseront le problème en incluant de nouveaux facteurs ou de nouveaux éléments propres à leur niveau de préoccupation. Ils ajouteront des informations nouvelles qui résultent essentiellement de leur expérience et de leur expertise.

2. La prise en compte du risque :

Si ce n'est pas une nouveauté de prendre en compte le risque dans la décision de management, son incidence est plus récente notamment dans le cas d'un changement de cadre d'activité : le passage d'une économie "fermée" caractérisée qu'accompagne une hyperprotection (monopole, mesures douanières, restrictions) à la compétition internationale conduit à une généralisation du risque.

Tout comme la vulnérabilité de l'entreprise préoccupe de manière fondamentale la société industrielle, la gestion et le coût de la vulnérabilité requièrent une attention au moins égale pour l'entreprise d'une économie en formation. Ce risque prend divers aspects :

En se plaçant dans **une approche traditionnelle du risque**, on citera :

- dans la sphère commerciale : le risque concurrentiel, l'obsolescence des produits, le risque de prix
- dans la sphère financière il doit être tenu compte du risque d'OPA, du risque de taux, du risque de change
- dans la production : risque de panne, de délai, de défaut, sinistre
- dans le domaine social : risque de conflit, d'absentéisme.

Selon une approche évolutive du risque à ces facteurs de vulnérabilité de l'entreprise il faudrait ajouter :

- *la complexification de la gestion des activités* : la logique de flexibilité (plus grande différenciation des produits pour tenir compte des cibles de clientèle potentielle imposant une organisation commerciale et de production avec des unités plus nombreuses et avec des caractéristiques diverses) implique une gestion plus serrée donc une vulnérabilité accrue ; il suffit en effet qu'un seul des sous traitants soit défaillant pour mettre en défaut toute la production par l'absence de stock.
- *La multiplication des interactions et des concurrences* : l'image des entreprises s'est longtemps concentrée sur la promotion des produits; à cette idée est associée celle d'image de marque. Or depuis quelques années, les produits ne projettent plus l'image globale de l'entreprise qui les distribue en raison, d'après Ansoffⁱ, du positionnement de l'entreprise sur des terrains variés. Au point qu'elle se trouve confrontée à la gestion d'une multitude d'environnements. Pour diverses raisons , les dirigeants d'entreprise sont parfois contraints de s'investir dans des métiers qui ne correspondaient pas forcément à la vocation d'origine de leur groupe. Cette multiplication des environnements stratégiques ajoute à la vulnérabilité de l'entreprise du fait qu'elle se trouve dans l'obligation de surveiller des terrains variés.
- *Le fait technologique* : la vulnérabilité stratégique de l'entreprise tient aussi à la volatilité des technologies sur lesquelles elle a bâti son développement et sa performance. Cette volatilité correspond à l'ensemble des incertitudes qui entourent les progrès technologiques dans les secteurs en évolution rapide. On ne peut alors se contenter d'une planification simple, il faut une surveillance en temps réel. Cette préoccupation s'exprime dans le rapport sur l'état de la technique ⁱⁱ "La matière première de l'entreprise n'est plus le charbon , le pétrole ou quelque métal rare mais la matière grise".

3. L'objectif qualité :

Pour reprendre Jean Fau ⁱⁱⁱ" le management par la qualité est actuellement le seul type connu de conduite des entreprises qui permette non seulement de répondre à la concurrence du Japon et des pays du Sud-Est asiatique, mais aussi de reconquérir le marché intérieur et pourquoi pas de la région".

L'objectif qualité cherche à résoudre quatre problèmes :

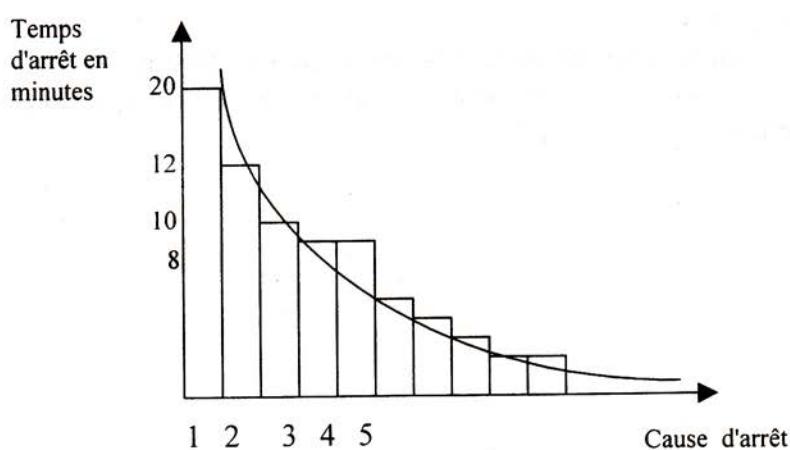
- Connaître les vrais besoins des clients pour établir le cahier des charges du produit
- Réaliser le produit conformément au cahier des charges
- Toujours le livrer à la date convenue
- Proposer un prix attrayant pour le client
- Mobiliser tout le personnel de l'entreprise sur l'objectif "satisfaire entièrement le client".

Outils pour améliorer la qualité :

-Le Pareto consiste à hiérarchiser les causes de défaillance . En reprenant l'exemple proposé par Jean FAU des arrêts de fabrication dans une entreprise fabriquant des bandes souples^{iv}, un inventaire des arrêts avec leurs causes permet de construire le tableau suivant :

Causes d'arrêt d'arrêt cumulé	Temps d'arrêt	Temps
1. Changement des couteaux circulaires	20 mn	20
2. Air de refroidissement de la bande	12 mn	32
3. Vapeur	10 mn	42
4. Moteur de la calandre	8 mn	50
5. Retard de livraison des fournisseurs	8 mn	58
6 à 25 : causes diverses	14 mn	72
Temps d'arrêt sur 8 heures de travail :		72 mn

A l'aide de ces informations on trace le diagramme de Pareto :



En balayant la surface située sous la courbe, il apparaît que 5 causes sont à l'origine de 58 minutes d'arrêt ou que 20% des causes sont à l'origine de 80% des temps d'arrêt. Cette propriété découverte par Vilfredo PARETO s'applique couramment dans l'entreprise : c'est la fameuse règle des 20-80. Ainsi la loi de Pareto sert à identifier l'essentiel pour agir efficacement.

-Le plan d'amélioration de la qualité :

Il s'apparente à un diagramme PERT . Trois critères doivent être respectés pour mettre en place un plan d'amélioration de la qualité :

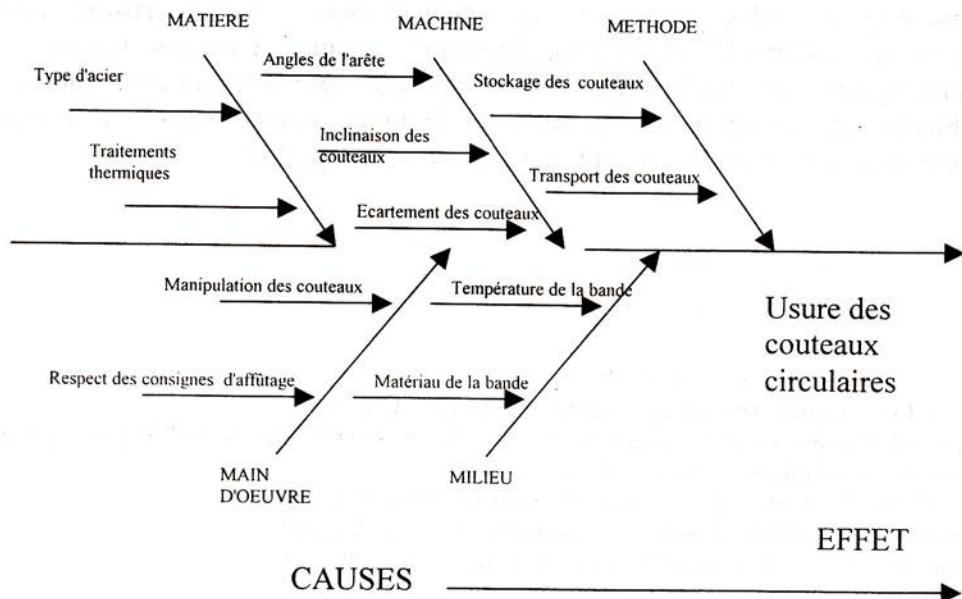
- Un animateur disponible sera désigné
- Une date de fin de réalisation (délai) sera fixée
- Des moyens (heures, crédits) seront attribués.

-Le Diagramme Causes-effet :

Il est destiné à la recherche des causes qui sont à l'origine d'un effet : pannes, défauts, réclamations de clients, retards de livraison constituent des exemples courants d'effets.

La recherche de causes est menée par un groupe de personnes concernées par le sujet. Elle s'effectue en trois étapes.

1. Faire d'abord "un déballage d'idées". Au cours d'une réunion, chaque participant signale les causes possibles qui lui viennent à l'esprit. Les idées sont notées au tableau par l'animateur; durée maximum : une demi - heure .
2. Critiquer, puis regrouper les idées par thème. Cinq thèmes sont utilisés : la matière, les machines, les méthodes, la main d'œuvre et le milieu (environnement).
3. Présenter les idées en utilisant le diagramme causes-effet. Reprenons l'exemple de l'entreprise fabriquant des bandes souples , voici le diagramme établi par le groupe de travail^v:



Ce diagramme présente les idées émises par les participants d'un groupe de travail sur les causes qui produisent un effet déterminé. Connaissant les causes probables, il est possible, par des essais, de déterminer leurs influences réelles et de supprimer un défaut sur un produit ou une panne de machine. Le diagramme présenté ci-dessus sert à identifier les causes qui sont à l'origine d'une anomalie.

Autres outils de la qualité :

- Le cahier des charges du produit
 - La maîtrise statistique du procédé de fabrication
 - La mesure
 - L'Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité (AMDEC)
 - Les systèmes anti-défauts et le Zéro-défaut
 - Le circuit matière et le synoptique de production
 - L'analyse de la valeur
 - La méthode SMED (Single Minute Exchange Die) : changement d'outillage en moins de dix minutes; elle permet de répondre rapidement aux demandes des clients.

Conclusion : la complexité de l'environnement concurrentiel mondial oblige à hiérarchiser les éléments sur lesquels il y a lieu d'agir; une mise en ordre des problèmes puis des solutions alternatives sur la base d'un système d'aide à la

décision paraît indispensable. A cet aspect s'ajoute le facteur risque, autre composante essentielle du système "monde" : là aussi à chaque fonction, à chaque option sera attachée une analyse des coûts probables à devoir intégrer. L'objectif qualité représente quant à lui le pivot autour duquel l'entreprise pourra asseoir sa stabilité et peut-être même se développer...

ⁱ ANSOFF I. "Corporate strategy", Penguin Group Edi., UK, 1987.

ⁱⁱ Centre de Prospective et d'Evaluation cité par C. Marmuse et X. Montaigne " Management du risque" Vuibert Entreprise, Paris, 1989, p. 31

ⁱⁱⁱ Jean FAU , La qualité au quotidien, Polytechnica, Paris, 1992, p.XI.

^{iv} Jean FAU , La qualité au quotidien, Polytechnica, Paris, 1992, p.152.

^v Jean FAU , La qualité au quotidien, Polytechnica, Paris, 1992, p.155.

BIBLIOGRAPHIE

1. BOURIAH Mustapha et HAMZI Abdelhamid "Système d'information marketing- Outil d'aide à la prise de décision ", Mémoire de fin d'études , Licence en Sciences commerciales, option, marketing, Institut des Sciences Economiques , Université Ferhat Abbas, Sétif, 1999.
2. Collectif "Système information et jeux" , Economies et Sociétés, Presses universitaires de Grenoble, Cahiers de l'ISMEA, N°11, 1986.
3. DJABALLAH B. AHcene "Aspects du nouvel ordre international de l'information", Office des Publications Universitaires, Alger, 1980.
4. FAU Jean "La qualité au quotidien", Polytechnica, Paris, 1992.
5. GONDRAND F. "L'information dans l'entreprise . Pourquoi? Comment? " Les Editions d'Organisation, Paris , 1975.
6. MARMUSE C. et X. MONTAIGNE "Management du risque" Vuibert - Entreprise, Paris, 1989.
7. MERUNKA D. "La prise de décision en management ", Vuibert- Gestion, Paris, 1987.