

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
PÔLE UNIVERSITAIRE DE KOLÉA



Master en Management par la Qualité
MEMOIRE DE FIN D'ETUDES
Thème

*Amélioration continue de la qualité
au sein de DIPROCHIM
Processus prise de décision*

Réalisé par BENAÏSSA Souad

Encadré par Pr. BAKOUCHE Sadek

Membres de jury

Président: AZZOUC Abderrezak

Encadreur: BAKOUCHE Sadek

Examinatrice : TOUMI Djamila

ANNEE 2016-2017

RÉSUMÉ

La nouvelle conjoncture à laquelle est confrontée l'Algérie lui impose un changement de stratégie et une adaptation à la nouvelle situation du marché et aux nouvelles lois promulguées. Changer les modes de fonctionnement et développer de nouvelles stratégies devient une urgence. Ces conditions imposent aux entreprises d'intensifier leurs efforts pour maintenir leur position concurrentielle. Le management de la qualité et l'amélioration continue permettent d'atteindre ces objectifs et de rester productives malgré la récession économique à l'échelle mondiale et à l'échelle nationale plus particulièrement. C'est dans cette optique que le processus de prise de décision devient une approche pertinente à exploiter pour en juger l'efficacité et le rendement au sein d'un établissement donné.

Le champ de recherche s'applique à DIPROCHIM, une entreprise qui a pour mission principale la commercialisation de produits chimiques de base. L'étude de l'entreprise DIPROCHIM nous amena à réaliser une étude transversale à un devis descriptif analytique qui suit une démarche quantitative de forme hypothético-déductive. Ce qui a eu pour but de décrire la culture managériale de DIPROCHIM et le processus de prise de décision dans cette entreprise.

Mots clés : Le management de la qualité ; La culture managériale ; La prise de décision ; L'entreprise DIPROCHIM.

ملخص

يفرض الوضع الجديد الذي تواجهه الجزائر تغييرا في الإستراتيجية والتكيف مع الوضع الجديد للسوق والقوانين الجديدة الصادرة. حيث أصبحت هناك ضرورة لتغيير إجراءات التشغيل وتطوير الاستراتيجيات. هذا ما يفرض على الشركات تكثيف جهودها للحفاظ على مركزها التنافسي، و عليه يجب تبني إدارة الجودة والتحسين المستمر، من اجل تحقيق هذه الأهداف الإبقاء على الإنتاجية على الرغم من التباطؤ الاقتصادي العالمي والوطني على وجه الخصوص. وفي هذا السياق فان اتخاذ القرارات تصبح نهجا ذا صلة يمكن استخدامه للحكم على مدى فعالية وكفاءة المؤسسة.

في هذا البحث تم دراسة حالة مؤسسة ديبروشيم و المختصة في تسويق المواد الكيميائية الأساسية. حيث قمنا بدراسة عرضية من خلال تصميم وصفي تحليلي و المتبوع بالمنهج الكمي متخذا الشكل الافتراضي الاستنتاجي ، وذلك من اجل وصف الثقافة الادارية، و عملية صنع القرار في هذه الشركة، لنقوم أخيرا بتحليل العلاقة بينهما. ونصت فرضية البحث على أن إدخال ثقافة إدارية يحسن من الجودة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة، الثقافة الإدارية، اتخاذ القرار، إدارة، شركة ديبروشيم.

ABSTRACT

Algeria's new situation imposes a change in its strategy and adjustment to the new market situation and new laws. Where there is a need to change operational procedures and develop strategies. This forces companies to intensify their efforts to maintain their competitive position.

Therefore, it is necessary to adopt quality management, in order to achieve these goals and maintain productivity despite the global and national economic slowdown. In this context process of decision making becomes a relevant approach that can be used to judge the effectiveness and efficiency of the firm.

In this research, we took DIPROCHIM Company as a case study which is specialized in the marketing of basic chemical products.

Therefore, the company has to improve its commercial performance by introducing a new management culture with quality and effectiveness, which will positively affect the decision making process.

Key words: quality management, management culture, decision making, management, DIPROCHIM Company

REMERCIEMENTS

Un grand merci à mes parents et à toute ma famille.

Un remerciement particulier à Monsieur Bakouche Sadek, pour avoir accepté de m'encadrer et de me diriger tout au long de mon travail.

Mes remerciements également à Monsieur Azzouz Abderrezak pour avoir accepté d'être notre présidente de jury.

Mes remerciements à l'honorable membre du jury, Madame Toumi Djamilia pour avoir accepté d'être notre examinatrice.

Mes remerciements au staff de DIPROCHIM, l'organisme d'accueil.

Je remercie également Madame la Directrice de l'ENSM.

Je remercie également l'ensemble des travailleurs de la bibliothèque de l'ENSM.

Un grand merci à ma copine Telelaz.

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ.....	2
REMERCIEMENTS	5
TABLE DES MATIERES.....	6
LISTE DES TABLEAUX	9
LISTE DES FIGURES	9
LISTE DES GRAPHIQUES	10
LISTE DES ABRÉVIATIONS	11
INTRODUCTION.....	13
CHAPITRE I.....	14
PROBLEMATIQUE	14
1- Contexte et objectifs de la recherche.....	15
2-But de la recherche.....	17
3-Questions de recherche.....	17
4-L'hypothèse principale.....	18
CHAPITRE II.....	19
REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	19
1. Présentation de l'entreprise DIPROCHIM	20
1.1. Historique de DIPROCHIM	20
1.2.Implantation de DIPROCHIM.....	21
1.3. Organigramme de l'entreprise DIPROCHIM.....	21

1.5. Domaine d'activités de DIPROCHIM	26
1.6. Principaux clients de DIPROCHIM	26
2. La mise en place d'un système de management de la qualité au sein de l'entreprise DIPROCHIM.....	27
2.1. Le système de management de la qualité au sein de l'entreprise DIPROCHIM	27
2.2. Dispositions pour la maîtrise du S.M.Q.....	28
2.3. Politique qualité de DIPROCHIM	29
2.4. Mesures, analyses et améliorations.....	30
2.4.1. Surveillance et mesures	30
2.5. Analyse des données	32
3. La prise de décision dans les entreprises	33
3.1. Définition linguistique	33
3.2. Définition conceptuelle de la décision	33
3.3. Typologie des décisions.....	35
3.3.1. La décision stratégique	35
3.3.2. La décision tactique	35
3.3.3. La décision opérationnelle	35
3.4. Théories de la prise de décision	42
4. Les facteurs influençant la qualité de décision	47
4.1. Les 4 phases du processus de prise de décision en entreprise	49
5. Les pièges de la prise de décision.....	50
7. Les déterminants de la prise de décision	51
8. Les outils de management stratégique.....	52
CHAPITRE III.....	56
CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	56
1. Approche méthodologique	57

1.1.1 Devis de la recherche	57
1.1.2. Population cible	57
1.1.3. Population accessible	57
1.1.4. Choix de l'échantillon.....	57
1.1.5. Probabiliste	57
1.1.6. L'instrument de collecte des données	57
1.2. Les principes de sélection des participants	59
1.3. Considérations éthiques	60
1.4. Plan d'analyse des données.....	60
CHAPITRE IV	61
ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS	61
1. Identification des enquêtés	62
2. Analyse statistique descriptive des données selon les résultats des questionnaires.....	67
2.2. Analyse statistique descriptive des données du questionnaire de prise de décision .	68
3. Discussion des résultats et recommandations.....	77
3.1. En première partie: Présentation des personnels de DIPROCHIM	77
3.2. En deuxième partie: Les résultats qui répondent à l'hypothèse principale.....	77
3.3. En troisième partie: Discussion des hypothèses secondaires.....	79
4. Recommandations pour la maîtrise de prise de décision.....	84
5. Analyse selon l'outil SWOT	85
CONCLUSION	87
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	90
LES ANNEXES	93
ANNEXE A- QUESTIONNAIRE	94
ANNEXE B- EVALUATION DES CHIFFRES D'AFFAIRES	104

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Fiche signalétique de DIPROCHIM.....	25
Tableau 2: Classement des meilleurs clients de l'exercice 2016.....	26
Tableau 3: Récapitulatif des 3 types de prise décision.....	36
Tableau 4: Les techniques de prises de décision.....	40
Tableau 5 : Comparaison entre l'école classique et l'école des relations humaines.....	47
Tableau 6 : Principes de sélection des participants.....	59
Tableau 7: Tableau d'analyse des données du questionnaire des types de décision dans l'entreprise DIPROCHIM.....	82

LISTE DES FIGURES

Figure 1: L'organigramme de la société DIPROCHIM.....	23
Figure 2: Cartographie des processus de DIPROCHIM.....	24
Figure 3: Préparation de la décision.....	38
Figure 4 : Les trois niveaux d'activités managériales.....	39
Figure 5: Les types de décisions proposés par Simon (1960).....	40
Figure 6: explication de la logique analytique.....	41
Figure 7: Explication de la logique systémique.....	42
Figure 8: L'école classique du choix rationnel.....	43
Figure 9: Le processus de prise de décision selon Simon (1945, 1960, 1997).....	46
Figure 10: Les facteurs influençant la qualité de décision.....	48
Figure 11: Le processus de décision.....	49
Figure 12 : Les différents niveaux de décisions inspirées des travaux d'Igor Ansoff (1965)	53

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Répartition du personnel de DIPROCHIM selon le genre	62
Graphique 2: Répartition de la population de DIPROCHIM selon leur âge	63
Graphique 3: Répartition de la population de DIPROCHIM selon les grades professionnels	64
Graphique 4: Répartition Masculin/Féminin et Statut (type de contrat de travail)	65
Graphique 5: Répartition de la population de DIPROCHIM selon leur ancienneté	66
Graphique 6: Résultats du questionnaire sur la culture managériale de l'entreprise de DIPROCHIM.....	67
Graphique 7 : Distribution de réponses des enquêtés à propos du domaine de la décision	68
Graphique 8 : Une prise de décision dans votre entreprise à un horizon de temps	69
Graphique 9: L'effet de la prise de décision dans votre entreprise	70
Graphique 10: Distribution des réponses des enquêtés à propos de la réversibilité de la décision chez DIPROCHIM	71
Graphique 11: La procédure de décision dans l'entreprise DIPROCHIM	72
Graphique 12: Distribution des réponses des enquêtés à propos des actions correctives au sein de DIPROCHIM	73
Graphique 13 : Distribution de réponses des enquêtés à propos la répétitivité des choix dans l'entreprise de DIPROCHIM	74
Graphique 14: Distribution de réponses des enquêtés selon le niveau de la prise de décision à DIPROCHIM	75
Graphique 15 : Distribution des réponses des enquêtés selon la nature des informations de la prise de décision chez DIPROCHIM	76
Graphique 16 : L'analyse SWOT	85
Graphique 17 : Evolution du Chiffre d'affaires.....	105
Graphique 18 : Evolution de la Valeur ajoutée	105

Graphique 19 : Evolution du Résultat net	106
Graphique 20 : Résultats comparatifs (Valeur A /Résultat net).....	106

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ACS : Algerian Chiminal Specialities

DAP : Direction d'Administration et Prestations

DC : Directeur Commercial

DR : Délégué Régional

PDCA : Plan, Do, Check, Act. (La roue de Deming)

PDG : Président-Directeur Général.

HSE: Hygiène Sécurité Environnement.

RMQ : Responsable Management de la Qualité.

SGS : Société Générale de Surveillance.

SMQ : Système Management Qualité.

SNIC : Société Nationale des Industries Chimiques.

« L'entreprise est un lieu de prise de décision : chaque entreprise oriente en effet son activité par de multiples décisions, d'inégale importance, afin d'atteindre les objectifs fixés. »

Herbert Simon, 2010

INTRODUCTION

L'entreprise doit avoir un personnel qui a l'art de «décoder» les situations problématiques et d'intervention, principalement ses dirigeants et ses responsables. Les dirigeants sont les plus concernés, car ils ont la tâche de mener à bien une affaire. Le manager a pour principale mission de chercher et d'identifier l'ensemble des outils qui lui seront utiles pour exercer son rôle. Examiner les tâches du manager peut donc nous permettre de mieux comprendre ce qu'est le management. Il aide au développement de la culture managériale de l'entreprise.

Mais aussi, il est important que ces dirigeants et responsables aient le pouvoir de prendre des décisions efficaces et adaptées au processus de développement de l'entreprise surtout que la vie de l'entreprise est marquée par de nombreuses décisions qui ne sont pas toutes de même nature ni de même importance.

La prise de décision dans l'entreprise constitue l'essence même du processus, comme un processus d'engagement, un choix d'une stratégie et d'une solution parmi d'autres qui doit être la meilleure décision.

CHAPITRE I

PROBLEMATIQUE

1- Contexte et objectifs de la recherche

Gérer une entreprise, les managers doivent prendre des décisions et faire des choix. Sans prise de décision, l'entreprise ne peut pas fonctionner. Ce processus de décision est un processus complexe qui se base sur des références et des modèles théoriques.

Les observations de Simon (en 1947)¹ sur les processus de décision dans les organisations ont révélé que le comportement réel de décideurs est loin d'être représentable ; c'est pour cela qu'il développa sa théorie de la "rationalité limitée" selon laquelle un décideur confronté à un problème de choix se comportera selon un critère de "satisfaction".

L'échec de prise de décision institutionnelle est strictement dû à l'état d'esprit et au comportement des dirigeants. En effet, le directeur général semble jouer le rôle de gestionnaire mais pas de dirigeant. (Gratacap, A. Médan, 2009)²

Diriger consiste à faire en sorte que les décisions prises ne soient pas contradictoires. De plus la gestion est jugée efficace et possible lorsque les décisions sont bien étudiées et leur choix est basé sur une étude des états de lieu, de l'organisation, ainsi que la participation des acteurs et la centralisation, surtout, si les capacités des individus sont limitées et qu'il devient nécessaire de décentraliser. Le choix du degré de centralisation / décentralisation relève de la direction générale.³

Pour Fiol, Jordan & Sulla (2004)⁴, il est important de faire en sorte que les responsabilités, les décisions et les actions des membres de l'organisation soient les plus différenciées possible de façon à ce que chacun puisse assumer son rôle individuel et mesurer sa propre

¹Simon, H.A. (1947), *Administrative behaviour: a study of Decision Making Processes in Administrative Organizations*. Mac Millan, New York.

²Gratacap, A. Médan, (2009) : « *Management de la production (concepts/méthodes / cas)* » 3^e édition, Dunod, Paris

³ D'après http://www.isg.rnu.tn/up_pdf/lf_sg1_oe_organisationa.pdf

⁴Fiol, M., Jordan, H. et Sulla, E. (2004), *Renforcer la cohérence d'une équipe. Diriger et déléguer à la fois*. Paris, Dunod.

performance, cela crée des conditions d'intégration de façon harmonieuse et efficace afin d'atteindre des objectifs globaux communs de l'entreprise.

En effet, la mise en œuvre de la prise de décision dans l'organisation nécessite une cohérence entre les membres et nécessite la gestion des tensions entre les acteurs avec des différenciations des fonctions et une intégration des différents couples «rôle-responsable» (Fiol, 2006).⁵

On distingue traditionnellement entre entreprises mécanistes et entreprises organiques. Dans l'organisation mécaniste, le processus de prise de décision est ralenti par la circulation le long de la ligne hiérarchique, par contre dans les structures organiques, l'autorité hiérarchique laisse une place importante à des mécanismes de coordination plus souple : ajustement mutuel, réunions périodiques, agents intégrateurs (Duclos, 2015)⁶

On peut également classer les décisions en fonction de l'impact qu'elles ont sur l'activité de l'entreprise. Les décisions stratégiques ont un impact décisif sur l'activité de l'entreprise, alors que les décisions opérationnelles ont un impact plus restreint. Elles n'ont d'effet que sur une partie ou sur une fonction de l'entreprise et peuvent être réversibles rapidement.⁷

Pour Chandler (1962)⁸, par exemple, le déterminant principal est la stratégie de l'entreprise. D'autres auteurs ont établi des corrélations entre l'efficacité des structures d'organisation et certaines données internes ou externes à l'entreprise, considérées comme des variables contingentes: l'âge et la taille de l'entreprise, sa technologie, les caractéristiques de son environnement.

⁵Fiol, M., Jordan, H. et Sulla, E. (2004), *opcit.*

⁶ Duclos, N-L. (2015), «Les dérives nomopathes de la qualité et la figure émergente de l'Ingénieur-Stratège», Doctorat en Sociologie et Sciences de gestion, Ecole Doctorale Technologies cognitives, management de l'innovation et systèmes complexes, université de technologie de Compiègne.

⁷ D'après l'article : http://bruyeres-lyc.spip.ac-rouen.fr/IMG/pdf/Synthese_Chap_4.pdf

⁸ Chandler A. (1962) : « Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise» Beard Books, 1962, 480 p.

De nombreux développements théoriques dans ce domaine ont été réalisés afin d'expliquer la prise de décision dans le processus de management. Igor Ansoff (1965-1970)⁹ a proposé une classification des décisions en fonction de leur objet et selon l'horizon temporel.

Les décisions stratégiques concernent les relations de l'entreprise et l'environnement, une implication à long terme.

Les décisions tactiques ou administratives sont des décisions de moyen terme relatives à la gestion des ressources.

Les décisions opérationnelles sont des décisions de court terme et portent sur l'exploitation courante de l'entreprise.

2-But de la recherche

Le but de notre recherche est de décrire la culture managériale et le processus de prise de décision au sein de DIPROCHIM et de proposer des techniques d'amélioration de la qualité des outils et de services de l'entreprise.

Dans notre recherche la question principale soulevée est:

3-Questions de recherche

Est-ce que l'introduction d'une culture managériale permet d'améliorer la qualité de l'entreprise?

Sous questions

1. Est-ce que l'entreprise est apte à introduire des outils modernes de management ?
2. Est-ce que le processus de prise de décision est maîtrisé ?

⁹Ansoff I. (1965) Corporate Strategy State of the Art of Making Plans, Englewood Cliffs (N.J.), Prentice Hill. Traduction française: Stratégies et développement de l'entreprise, Paris, Dunod, 1970.

4-L'hypothèse principale

L'hypothèse principale estime que l'introduction d'une culture managériale permet d'améliorer la qualité de l'entreprise.

Hypothèses secondaires

1. L'entreprise possède des potentialités pour assimiler des outils modernes de management.
2. Le processus de prise de décision est maîtrisé.

CHAPITRE II

**REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

1. Présentation de l'entreprise DIPROCHIM

Il est tout à fait pertinent de comprendre l'entreprise et son milieu afin de mieux cerner et étudier son système de management. Ce présent chapitre se divise en 2 sections: un bref historique de l'entreprise DIPROCHIM en section 1 et son organigramme en section 2

1.1. Historique de DIPROCHIM

Issue de la restructuration de l'ex-SNIC (Société Nationale des Industries Chimiques), DIPROCHIM (Entreprise publique économique d'approvisionnement et de commercialisation de produits chimiques), créée en avril 1986, était chargée de la distribution des détergents, produits d'entretien, cosmétiques et peintures ainsi que l'importation et la commercialisation de produits chimiques de base.

En avril 1990, DIPROCHIM a été transformée en société par actions dans le cadre de la loi relative à l'autonomie des entreprises.

Durant l'exercice 2000, DIPROCHIM a fait l'objet d'une restructuration qui a abouti à l'extension de ses missions initiales intégrant diverses prestations liées aux études, à l'organisation de colloques, à l'archivage, etc. ainsi qu'à l'externalisation de son réseau de distribution, sur la base duquel ont été créées deux sociétés autonomes distinctes, à savoir:

SODIGE : Chargée de la commercialisation des détergents, produits d'entretien et cosmétiques.

SODIPEINT: Chargée de la commercialisation des peintures.

Le capital initial de DIPROCHIM qui était de 20.000.000 DA a été augmenté successivement à 65.000.000 DA en 1993, puis à 250.000.000 DA en 1996.

En date du 07 août 2002, il a été procédé au rattachement des entreprises SODIGE et SODIPEINT à la SGP/GEPHAC, avec comme conséquence la réduction du capital social de DIPROCHIM à hauteur de 50.000.000 dinars. Depuis 2013, le capital est porté à 200.000.000 DA.

DIPROCHIM fait partie du groupe ACS (ALGERIAN CHIMICAL SPECIALITIES) .

1.2.Implantation de DIPROCHIM

○ Siège social: Hussein-Dey – ALGER.

○ Délégation Régionale Centre:

Belouizdad - ALGER .

Rouiba - ALGER .

○ Délégation Régionale Est:

Boumerzoug - CONSTANTINE.

○ Délégation Régionale Ouest:

Es-Sénia – Oran .

Principales missions : DIPROCHIM a pour mission principale la commercialisation de produits chimiques de base.

1.3. Organigramme de l'entreprise DIPROCHIM

Le schéma d'organisation de l'entreprise se présente comme suit:

- Direction Générale
- Direction Finances et Comptabilité
- Direction Commerciale
- Direction Administration et Prestations

Direction Générale : D.G

- Président-Directeur Général
- Responsable du Management de la Qualité
- Service Hygiène et Sécurité
- Cellule Audit interne

Direction administration et prestations: D.A.P

- Département Administration Générale (comprend 2 services):
 - Service Ressources Humaines
 - Service Moyens Généraux
- Département Prestations & Informatique (comprend 2 services):
 - Service Prestations Diverses
 - Service Informatique

Direction commercial : D.C.

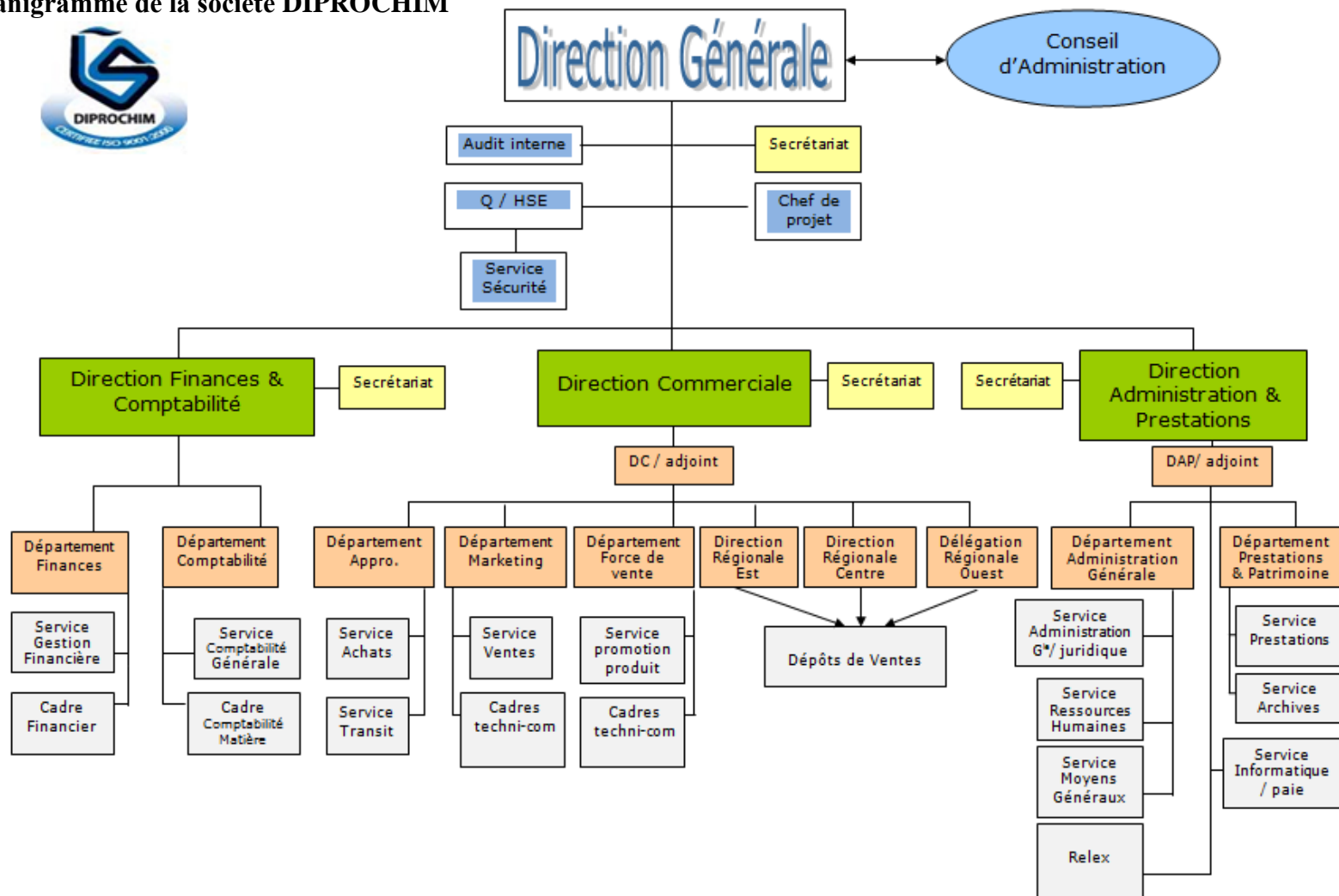
- Département Approvisionnement (comprend 2 services):
 - Service Achat
 - Service Transit
- Département Marketing (comprend 2 services):
 - Service vente
 - Service promotion des ventes
- Délégations Régionales :
 - D.R. Ouest
 - D.R. Centre
 - D.R. Est

Direction finances et comptabilité : D.F.C

- Département Finances:
 - Gestion Financière
- Département Comptabilité:
 - Comptabilité générale
 - Comptabilité matière

Le schéma ci-dessous représente l'organigramme de DIPROCHIM

Figure 1: L'organigramme de la société DIPROCHIM



Source : Département des ressources humaines.

Figure 2: Cartographie des processus de DIPROCHIM

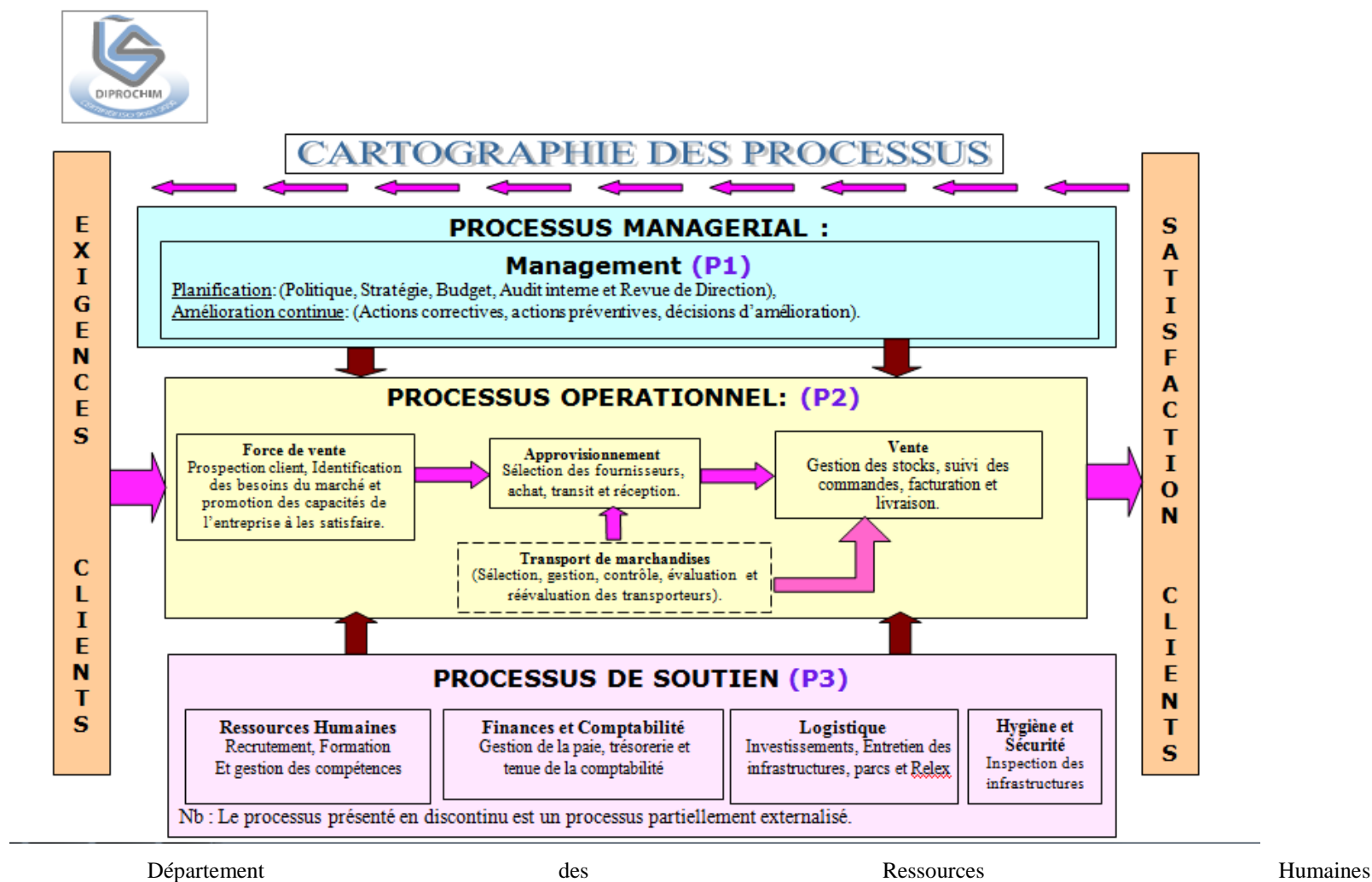


Tableau 1: Fiche signalétique de DIPROCHIM

Dénomination Sociale	EPE/DIPROCHIM.Spa
Logo	
Forme Juridique	SPA
Siège Social	17, rue Abdelkader Rakouba. Hussein-Dey, Alger - Algerie
Capital émis	200.000.000 DA
Date de création	1986
Date de mise à jour	08/12/2014
N° du registre de commerce	99/B/0009377
NIS	98 616 170 002 637
Article d'imposition	16176125011
Domaine d'activité	Distributeur
institution(s)	FCE
Effectif (interne et externe)	80 personnes
Téléphone	021 23 27 30 / 49 69 60
Fax	021 23 48 04
Email :	pdg_diprochim@hotmail.com
Site web	www.diprochim.com.dz

Source : Elaboré par nous-mêmes.

1.5. Domaine d'activités de DIPROCHIM





Parmi les activités de DIPROCHIM, l'importation et la distribution de:

- 1- Matières premières pour plastique (Polypropylène, polyéthylène, LDPE...).
- 2- produits pour traitement des eaux (Hypochlorite de Calcium, Polyélectrolyte, Sulfate d'Alumine, Charbon actif...).

1.6. Principaux clients de DIPROCHIM

Tableau 2: Classement des meilleurs clients de l'exercice 2016

Parmi les clients potentiels de DIPROCHIM, on cite : SOFIPLAST/ENPC et SEAAL
(Source: Service clientèle)

Clients	Logo	Contribution au chiffre d'affaires (%)
SOFIPLAST/ENPC Groupe Industriel des Plastiques & Caoutchoucs ENPC		26
SOEXPLAST/ENPC Société d'extrusion plastique		19
MAXWIN PACK		16
SOTUPLAST/ENPC		06
EULYPLAST		05

<p>SEAAL</p> <p>(Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger)</p>		<p>NP</p>
---	---	-----------

Source : Service clientèle

2. La mise en place d'un système de management de la qualité au sein de l'entreprise DIPROCHIM

Dans ce chapitre, nous allons aborder le système de management de la qualité au sein de l'entreprise DIPROCHIM

2.1. Le système de management de la qualité au sein de l'entreprise DIPROCHIM

L'entreprise DIPROCHIM a mis en place un Système de Management de la Qualité 'SMQ' selon la norme internationale ISO 9001 :2008 «Système de Management de la Qualité-Exigences», afin de répondre aux attentes et aux besoins de ses clients.

Certification Initiale de son système de Management de la Qualité par SGS.

DIPROCHIM a souhaité axer son développement sur la recherche d'harmonisation des méthodes de fonctionnement interne et sur la recherche de la satisfaction optimale de ses clients.

Pour cela une démarche volontaire basée sur le référentiel de Certification : ISO 9001 : 2008 a été initiée et accréditation : COFRAC.

Aujourd'hui, forte de cette démarche de progrès et soutenu par une volonté forte de sa Direction, DIPROCHIM souhaite une Certification de son système de Management de la Qualité par SGS (Société Générale de Surveillance)

Sites concernés par la certification : Alger

Aujourd'hui, DIPROCHIM emploie 80 personnes.

Libellé du champ de certification : Importation et commercialisation de produits chimiques de base. Référentiel de Certification: ISO 9001:2008.

2.2. Dispositions pour la maîtrise du S.M.Q

L'entreprise DIPROCHIM a mis les moyens humains et matériels nécessaires pour l'atteinte de ses objectifs. Les processus nécessaires sont identifiés, définis, contrôlés et gérés.

- **Processus de management**
 - Procédure Maîtrise des Documents
 - Procédure Maîtrise des Enregistrements
 - Procédure Planification
 - Procédure Communication
 - Procédure Maîtrise des non conformités
 - Procédure Audit Qualité
 - Procédure Action Corrective et Préventive
 - Procédure Revue de Direction
- **Processus opérationnel**
 - Procédure Commercialisation
 - Procédure Approvisionnement
 - Procédure Gestion des Stocks
 - Procédure Evaluation et Réévaluation des fournisseurs
 - Procédure Ventes
 - Procédure Transit
 - Procédure Force de ventes

NB : L'activité transport de marchandises est externalisée par DIPROCHIM. La maîtrise est assurée à travers le processus (Sélection, évaluation et réévaluation des fournisseurs).

- **Processus de soutien**
 - Procédure Recrutement
 - Procédure Formation
 - Procédure Evaluation des Compétences
 - Procédure Hygiène & sécurité

(Voir image cartographie)

Le manuel qualité est établi en référence à:

- La norme ISO 9001 : 2008: système de management de la qualité. Exigences
- La norme ISO 9000 : 2009: Principes essentiels et vocabulaire
- La norme ISO 10013 : 1995: Elaboration du manuel de qualité
- Organigramme de DIPROCHIM

Le système de management de la qualité est structuré en cinq niveaux:

- Premier niveau: Politique Qualité
- Deuxième niveau: Manuel Qualité
- Troisième niveau: Procédures et instructions de travail
- Quatrième niveau : Enregistrements
- Cinquième niveau: Normes et standards

2.3. Politique qualité de DIPROCHIM

DIPROCHIM, dont le domaine d'activité réside principalement dans la commercialisation de produits chimiques de base, compte renforcer encore davantage ses parts de marché, dans un environnement économique et social dominé par une forte concurrence, à travers la définition d'un système de management de la qualité.

- Cet environnement économique et social, dont la caractéristique fondamentale est la mondialisation des rapports sociaux, renferme à la fois de nombreuses menaces, dont il faut éviter les effets néfastes sur l'activité de l'entreprise, ainsi que de nombreux avantages dont il faut savoir en tirer profit.
- C'est la raison pour laquelle, DIPROCHIM a inscrit sa démarche dans une perspective mettant en valeur ses potentialités et caractérisée par la fixation d'objectifs et de sous-objectifs qualité dont les principaux se résument comme suit :

1/- Respect des exigences clients;

2/- Développement du portefeuille clients;

3/- Développement des parts de marché;

4/- Qualité et conformité du produit;

5/- Mise à niveau continue du personnel.

La réalisation de ces objectifs, nécessitant l'implication de l'ensemble du personnel, permettra à coup sûr la consolidation des activités de l'entreprise et par conséquent sa pérennité.

L'approbation et les décisions relèvent des prérogatives du P-DG qui se prononce sur tout projet de création ou de modification de documents affectant le fonctionnement du SMQ en revues de direction ou en comité de pilotage.

Les modifications mineures visant à l'amélioration du SMQ sont du ressort du RMQ.

2.4. Mesures, analyses et améliorations

Dans la réalisation de ses activités courantes, DIPROCHIM prêche une grande importance au contrôle de ses prestations.

Outre le contrôle du produit, un ensemble d'indicateurs a été mis en œuvre pour:

- Mesurer les paramètres significatifs des processus;
- Piloter efficacement le système de management qualité;
- Contrôler l'atteinte des objectifs prédéfinis;

2.4.1. Surveillance et mesures

Il existe des outils qu'utilise une entreprise pour mesurer son efficacité et surveiller son amélioration, ainsi DIPROCHIM utilise les dispositifs suivants:

2.4.2. Satisfaction du client

Du fait que la perception du client de la qualité des prestations fournies par DIPROCHIM constitue un axe déterminant pour l'amélioration de son système de management de la qualité, l'entreprise a mis en place une procédure «force de vente».

Toute personne en relation avec les clients doit recueillir toute information sur la satisfaction et/ou la réclamation du client. Ces informations sont recueillies et analysées lors des Revues de Direction. Leur prise en charge constitue un axe d'amélioration important pour l'entreprise.

2.4.3. Audit interne

Les audits internes sont organisés pour vérifier que les dispositions préétablies dans les documents du système de management de la qualité sont mises en œuvre. Ils statuent aussi sur l'efficacité du système par rapport aux objectifs fixés.

Le champ d'application des audits est déterminé en fonction de l'importance de l'activité en question et de la connaissance des problèmes existants ou probables.

Les audits sont conduits par des personnes qualifiées, n'ayant pas de responsabilité directe dans le domaine ou l'activité auditée.

Les audits internes qualité sont conduits en application de la procédure d'audit de qualité.

2.4.4. Surveillance et mesure des processus

La mesure et la surveillance des processus sont assurées à travers:

- Le système d'indicateurs d'atteinte des objectifs fixés au préalable;
- Le système d'écoute client;
- Les audits internes planifiés ou exceptionnels.

Depuis sa création, l'entreprise a enregistré de nettes améliorations au niveau de l'ensemble des agrégats de gestion. A titre indicatif, chaque année, il apparaît que cette amélioration est significative au niveau du chiffre d'affaires et des principaux agrégats de gestion:

- Chiffre d'affaires
- Volume d'affaires
- Valeur ajoutée
- Charges des personnels
- Résultats opérationnels

La politique qualité de DIPROCHIM s'appuie sur des efforts permanents axés sur la prévention et la recherche de la cause de l'écart plutôt que sur la correction des écarts.

Les actions préventives sont mises en œuvre particulièrement à l'occasion de:

- Réunion de gestion.
- Proposition d'amélioration formulée par un cadre de l'entreprise.

2.5. Analyse des données

Les données recueillies sont:

- Les indicateurs de gestion et d'atteinte des objectifs d'activité,
- Les enquêtes de satisfaction des clients qui incluent aussi leurs réclamations,
- Les non-conformités détectées dans le cadre de l'audit interne.

Toutes ces données sont recueillies par les responsables des structures et font l'objet d'analyse.

La synthèse des enquêtes de satisfaction client et le bilan des non conformités sont examinés lors des Revues de Direction.

Cette analyse donne lieu soit à:

- Des actions correctives dans le cas où un écart par rapport aux objectifs est détecté,
- Une révision des objectifs s'ils s'avèrent irréalistes.

Des actions d'amélioration dans le cas où une piste d'amélioration peut être identifiée.

- Satisfaction: Contentement du client par rapport à la prise en charge de ses exigences.
- Attentes: Espérances du client.
- Réclamation: Insatisfaction d'un client portant sur la qualité de la prestation fournie.

3. La prise de décision dans les entreprises

3.1. Définition linguistique

Dans le Larousse Étymologique (1971) le verbe «décider» provient du latin «decidere» qui signifie «trancher» et plus anciennement de «caedere» signifiant «couper»¹⁰

Dans le dictionnaire Larousse français en ligne, le verbe «décider» a plusieurs significations, parmi ces définitions, il y a:

«Acte par lequel quelqu'un opte pour une solution, décide quelque chose ; résolution, choix : C'est une sage décision.»

«Choix des orientations d'une entreprise, d'une politique, etc. ; mesure, ordre, prix en conformité avec cette orientation : Avoir le pouvoir de décision.»¹¹

3.2. Définition conceptuelle de la décision

La prise de décision a été formellement définie par Daft en 1986, comme «le processus d'identification et de résolution de problèmes». De plus, il ajoute que la prise de décision implique deux grandes phases:

- 1) L'identification du problème, soit la collecte et l'analyse d'informations internes et externes à l'organisation, afin de déterminer si la performance est satisfaisante et de diagnostiquer la cause des problèmes;
- 2) La solution du problème qui concerne le développement des alternatives à considérer, ainsi que la sélection et l'implantation d'une de ces alternatives. (Daft, 1986, p. 347)

Selon Bertrand (1986) : « Les décisions stratégiques en général... sont plurifonctionnelles..., ont un horizon à long terme, sont difficilement réversibles et sont prises au niveau le plus élevé de la hiérarchie.»¹²

D'après Simon H. (1980), «la décision est une opération intellectuelle, débouchant sur un choix, et se matérialisant par une action.»

¹⁰Larousse Étymologique 1971, Paris.

¹¹<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/d%C3%A9cision/22210> heur 20:18

¹²Saporta Bertrand (1986) « Stratégies pour la PME », Montchrestien, p. 87

Il propose un modèle général de la décision en trois étapes¹³ :

- phase d'intelligence: recherche d'informations dans l'environnement
- phase de conception : élaboration de solutions possibles
- phase de sélection : choix proprement dit de la solution adaptée au problème

Alazard & Separi (2010) : "la décision est un choix délibéré parmi plusieurs possibilités, dans le but de résoudre un problème "¹⁴.

Dans son approche plus moderne, L. Sfez (1992) dira que «la prise de décision apparaît plutôt comme un processus d'engagement progressif, connecté à d'autres, marqué par l'existence reconnue de plusieurs chemins pour parvenir à un même et unique but ». ¹⁵

On peut déceler une mutation du système décisionnel par laquelle les évolutions sont fortement compréhensibles. Dans ce contexte, la prise de décision ne repose plus sur un seul individu mais elle devient partagée par un nombre élevé d'acteurs agissant au sein de l'entreprise. Ainsi, l'environnement de l'entreprise devient plus complexe, plus incertain.

Une décision est un acte volontaire conduisant à un choix entre plusieurs solutions possibles, face à des situations problématique ou d'amélioration d'entreprise.

Prendre une décision, c'est choisir une stratégie ou des actions matérielles réalisables dans l'entreprise. Une décision est prise lorsqu'on a sélectionné celle qui peut être la plus adaptée et la plus possible à réaliser parmi d'autres.

Le processus de décision est complexe car d'une part, il met en jeu de nombreuses parties prenantes (salariés, actionnaires, etc.) et d'autre part, l'entreprise est elle-même confrontée à un environnement complexe d'où la nécessité d'outils d'aide à la décision.

¹³Simon H.A., 1980, « Le nouveau management : la décision par les ordinateurs », Nouvelle édition, Ed. Economica, p.159..

¹⁴Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI (2010) : « DCG 11 Contrôle de gestion, Manuel et applications, 2e édition, Dunod, Paris. p. 44.

¹⁵Sfez L. (1992), « Critique de la décision » , Paris, Presse de la Fondation Nationale des Sciences Economiques.

3.3. Typologie des décisions

Il existe une typologie de décisions qui sont prises au sein d'une entreprise. Selon Ansoff (1999)²², on distingue trois types de prise de décision qui sont les suivants:

3.3.1. La décision stratégique

Elle détermine l'orientation générale de l'organisation. Elle permet la réalisation des missions de cette organisation et l'accomplissement de ses valeurs sur une longue période (plus de 5 ans).

Les décisions sont prises par le plus haut niveau hiérarchique, c'est-à-dire soit par la Direction Générale soit par l'État. Ces décisions sont uniques, occasionnelles. Les résultats en sont toutefois incertains, car leur échéance est éloignée dans le temps.

3.3.2. La décision tactique

Dite aussi décision de gestion ou encore décision administrative. Elle est prise pour organiser les moyens à moyen terme (de 2 à 5 ans). Les décisions sont prises par les encadrements supérieurs. Ces décisions sont peu fréquentes, peu prévisibles. Sa mise en place permet de résoudre les problèmes qui surgissent durant la réalisation des décisions stratégiques.

3.3.3. La décision opérationnelle

Dite aussi décision mécanique. Elle est souvent prise par les exécutants dans le cadre du fonctionnement quotidien de l'organisation engageant l'entreprise à court terme (moins de 2 ans). Elle contribue à la réalisation de la décision stratégique. Ces décisions sont fréquentes, très prévisibles. Les effets de la décision opérationnelle sont immédiats et les résultats sont connus avec certitude.¹⁶

Afin de comprendre les 3 types de décision voir le tableau n :

¹⁶H. I. Ansoff, Stratégie du développement de l'entreprise. Individus et techniques, Puteaux, 1968, p.165.

Tableau 3: Récapitulatif des 3 types de prise décision

Caractéristiques	Stratégique	Tactique	Opérationnelle
Domaine de la décision	Relations avec l'environnement	Gestion des ressources	Utilisation des ressources dans le processus de transformation
Champ d'application	Ensemble de l'entreprise	Une ou plusieurs Fonctions	Un service
Contenu de la décision	Définition des axes de développement	Mise en place des moyens Optimisation	Exploitation des moyens
Horizon temporel	Long terme	Moyen et court termes	Très court terme
Effet de la décision	Durable	Bref	Très bref
Réversibilité de la décision	Nulle	Faible	Forte
Procédure de décision	Non programmable	Semi-programmable	Programmable
Niveau de la prise de décision/ Niveau Hiérarchique	Direction générale	Directions fonctionnelles/ Direction d'une Division	Chefs de services, chefs d'atelier / Responsable de l'unité d'exécution

Nature des informations	Incertaines et exogènes	Presque complètes et endogènes	Complètes et endogènes
Exemples	-Choix des produits -Organisation générale de l'entreprise	-Programme de production -Choix de matériel	-Gestion des stocks -Planning des congés -Tournée des Commerciaux

Source : Emprunté à Igor ANSOFF, 1965¹⁷

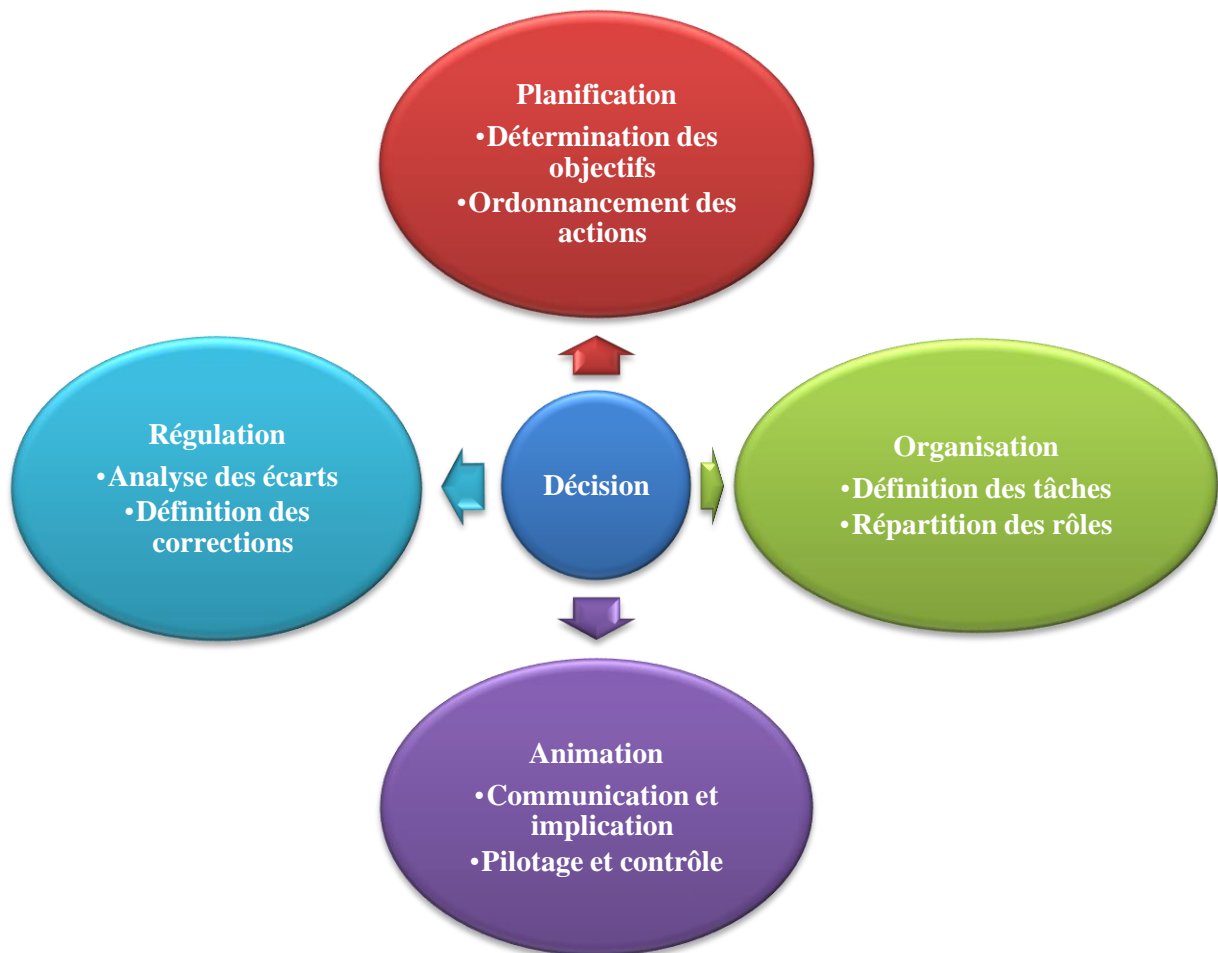
La préparation de décision dépend de la complexifié du contexte décisionnel; il est impératif de faire la différence entre ce qui est prévisible et maîtrisable de ce qui ne l'est pas.¹⁸

¹⁷Ansoff I. (1965) Corporate Strategy.State of the Art of Making Plans, Englewood Cliffs (N.J.), Prentice Hill.Traduction française: Stratégies et développement de l'entreprise, Paris, Dunod, 1970.

¹⁸Jean-Marc Santi, Stéphane Mercier, Olivier Arnould, La Boîte à outils de la Prise de décision, BâO La Boîte à Outils, Dunod, 2015, p.8.

²²D'après : Santi J., Mercier S. et Arnould O., La boite à outils de la prise de décision, DUNOD, Paris, 2015, p.8.

Figure 3: Préparation de la décision

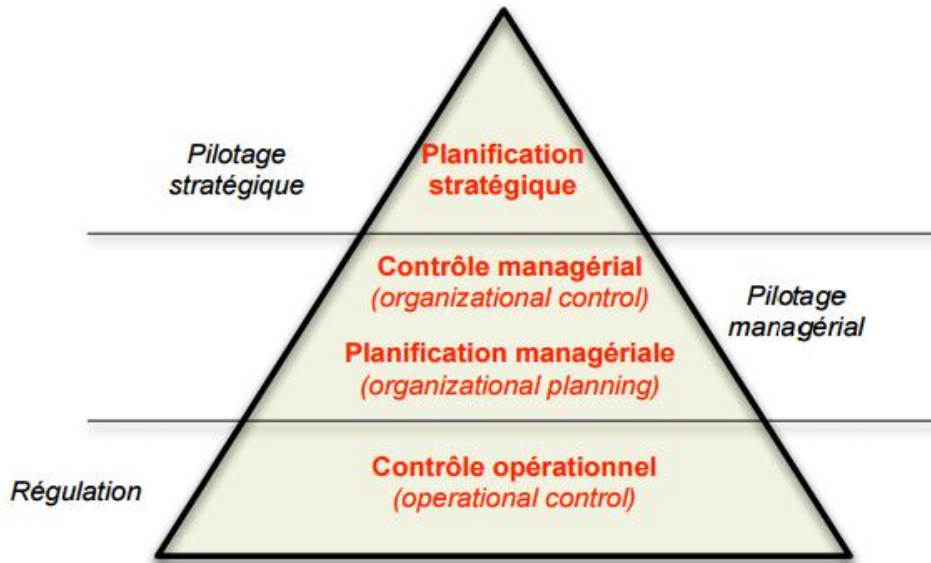


Source : Santi & all. La Boîte à outils de la Prise de décision¹⁹

De plus, Anthony (1966) distingue trois niveaux d'activités managériales

²³ Jean-Marc Santi, Stéphane Mercier, Olivier Arnould, La Boîte à outils de la Prise de décision, BÀO La Boîte à Outils, Dunod, 2015, p.8.

Figure 4 : Les trois niveaux d'activités managériales



Source : Inspiré du Espinasse (2014), planche 4²⁰

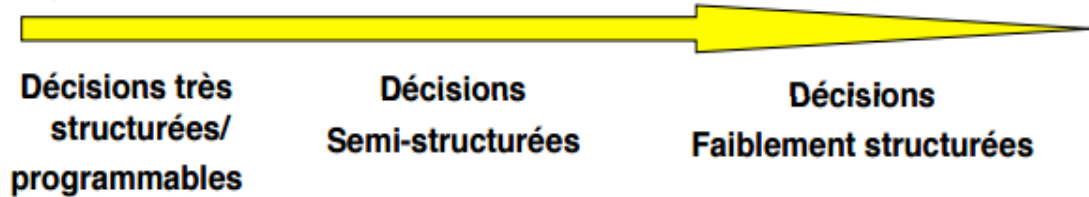
Afin de comprendre comment les dirigeants de l'entreprise prennent des décisions, Simon (1960) propose la typologie des décisions suivante:

- **Décisions programmables:** décisions répétitives et routinières et une procédure a été définie pour les effectuer ; évitant ainsi d'avoir à les reconsidérer chaque fois qu'elles se présentent.
- **Décisions non programmables:** il n'a pas été possible de définir une procédure spécifique pour les effectuer ; soit du fait qu'elles sont nouvelles, non structurées, inhabituelles, ...

²⁰Bernard ESPINASSE, (2014) « Introduction aux Systèmes Interactifs d'Aide à la Décision (6) », Ecole Polytechnique Universitaire de Marseille. Planche n°4 . Lien : <http://www.lsis.org/espinasseb/Supports/SIO/6-SIAD-4p.pdf> le 22.22 le 17/05/2017

Figure 5: Les types de décisions proposés par Simon (1960)

En fait il y a un *continuum* :



Source: Cité dans Espinasse, 2014, planche 6.

Tableau 4: Les techniques de prises de décision

Méthodes/techniques de prises de décision

	Traditionnelles	Modernes
Décision programmables	<ul style="list-style-type: none"> • L'habitude, • La routine • Procédures opérationnelles standardisées 	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche Opérationnelle (RO) : <ul style="list-style-type: none"> - Les modèles, - L'analyse mathématique - La simulation par ordinateur • Le traitement informatique des données par programmes (algorithmes)
Décision non programmables	<ul style="list-style-type: none"> • Le jugement, • L'intuition, la créativité • Les règles empiriques • La sélection et la formation des décideurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Les techniques heuristiques de résolution de problèmes et leur informatisation (intelligence artificielle, systèmes experts, programmation sous contraintes, ...) • Le traitement informatique d'extraction de connaissance à partir de données (entrepôt et fouille de données)

Source : Cité dans Espinasse, 2014, planche 8

- Système de décision :

Quelques chercheurs proposent d'appliquer les principes systémiques à la prise de décision, afin d'adopter une approche globale de la décision. Selon Céline Bérard (2010), le système de

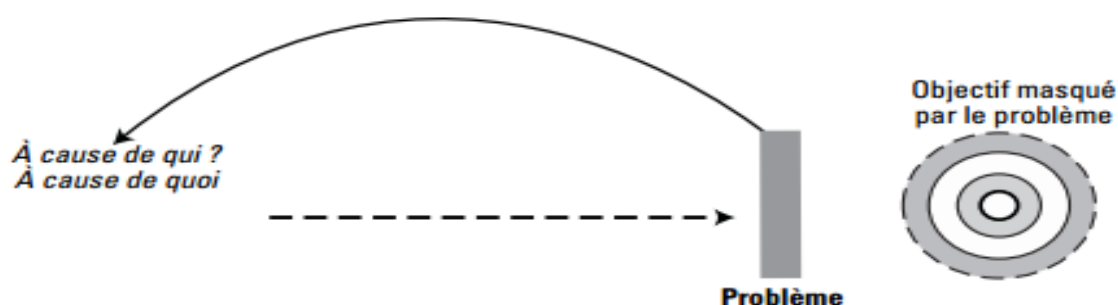
décision n'est que l'ensemble des processus de prise de décision. C'est un système ouvert, complexe, finalisé et rétroagissant.

Selon Michel Crozier (2006), toute décision dépend de la connaissance que l'on a du système et cette connaissance de la dynamique du système ne progresse que par l'observation des effets de nos actions sur celui-ci.

« L'approche systémique du changement consiste à répondre à une demande en s'appuyant sur les composants fondamentaux du système afin d'élaborer et mettre en œuvre une stratégie destinée à mobiliser le ou les acteurs concernés dans une direction précisée avec le demandeur. Elle nécessite la mise en place d'ajustements successifs pour réguler les résistances spontanées ou organisées des acteurs et pour s'adapter aux pressions et/ou aux évolutions de son environnement. » (Michel Crozier, 2006, p 62)²¹

Il ajoute que, dans la logique analytique, agir consiste d'abord à chercher les causes et trouver des explications au problème. Le fait d'examiner l'histoire du système pour comprendre et où la résolution du problème est l'objectif à atteindre, la prise de conscience des causes d'un dysfonctionnement permet de le résoudre. Cette logique incite à décortiquer le problème et à s'appesantir dessus, inlassablement. Comme le montre la figure suivante:

Figure 6: explication de la logique analytique



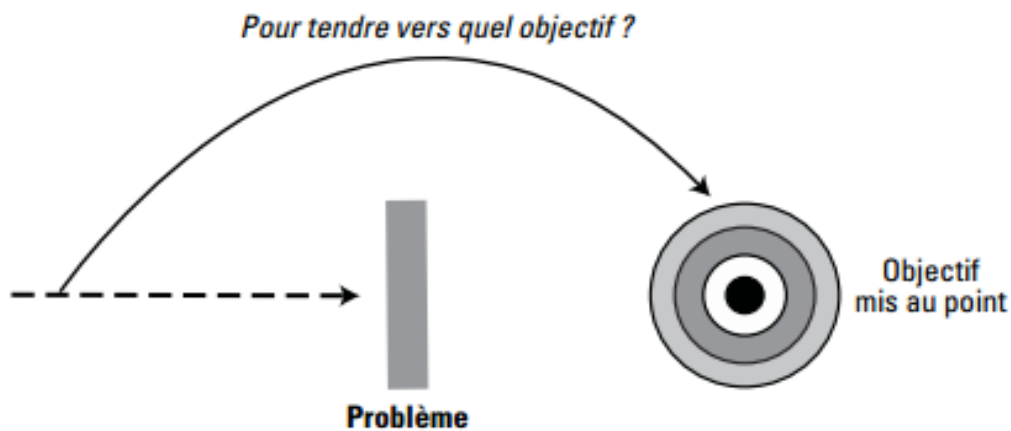
Source: Inspiré du travail de Michel Crozier, 2006.

²¹Michel Crozier, 2006.Pp 62-63.

Par contre la logique systémique incite à se détacher du problème pour se consacrer prioritairement à ce que le système pourrait obtenir si le problème n'y faisait pas obstacle. Face à une même situation, les comportements diffèrent selon la logique retenue.

Dans cette figure, l'énergie dépensée pour résoudre le problème se dirige vers la source du problème et se dirige aussi vers l'objectif à atteindre.

Figure 7: Explication de la logique systémique



Source: Inspiré du travail de Michel Crozier, 2006.

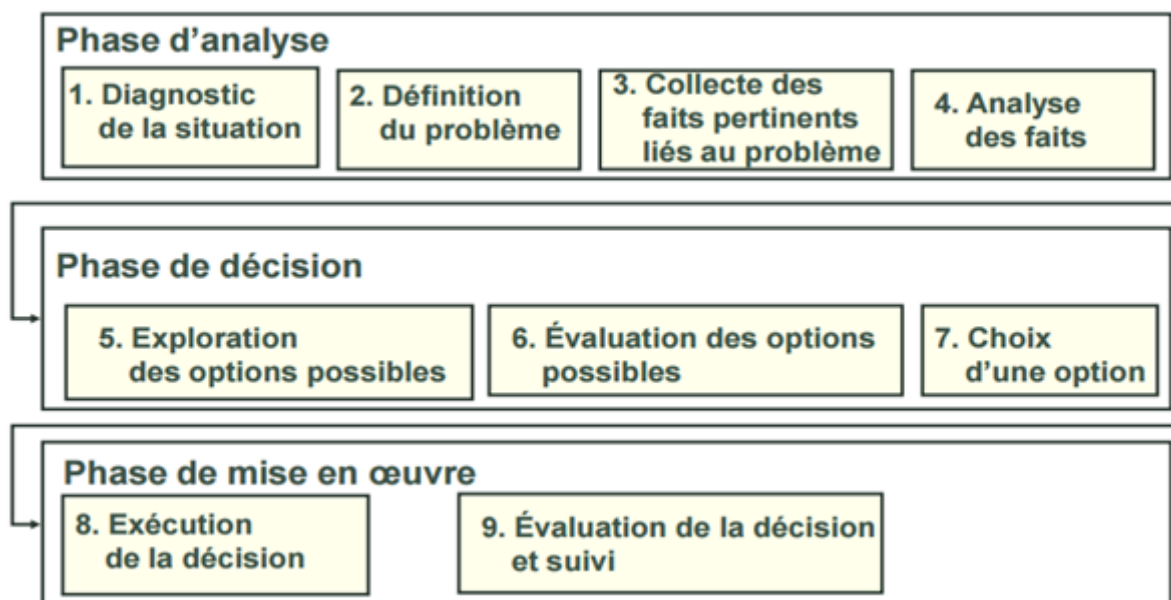
3.4. Théories de la prise de décision

On distingue deux grandes écoles des théories de la prise de décision

- **L'école classique du choix rationnel: Taylor (1856-1917), Fayol (1841-1925), Max Weber (1864-1920), Henry Ford (1863-1947)**

Chaque décideur connaît bien le problème à résoudre. Il est convaincu de l'existence d'une solution unique qui sera la meilleure possible. L'information et les ressources nécessaires pour trouver une solution sont toujours disponibles et le décideur a une capacité illimitée de traitement de l'information.

Figure 8: L'école classique du choix rationnel



Source: Inspiré du travail de M. ABDELLAOUI, 2011²².

Pour cette école, le processus de prise de décision se passe en 3 phases:

La phase d'analyse: qui contient elle-même 4 sous-phases commençant par le diagnostic, suivi par la compréhension et la définition du problème, la collecte des faits pertinents et à la fin l'analyse des faits.

La phase de décision: c'est la phase d'exploration des options possibles, ensuite une évaluation de ces options, à la fin faire le choix d'une option.

La phase de mise en œuvre: c'est la phase finale qui commence par l'exécution de la décision et à la fin l'évaluation de la décision et le suivi.

²²M. ABDELLAOUI (2011) Risque incertitude et décision, Université Sidi Mohammed Ben Abdellah. Lien : <http://fsjes.usmba.ac.ma/cours/abdellaoui/risque-incertitude-et-decision-S6.pdf>

Les limites de l'école classique se trouvent dans ses principes mêmes:

- La déshumanisation du travail provoque une contestation de plus en plus vive:

- Absentéisme,

- " Turnover " important.

- Il provoque également la naissance d'un pouvoir syndical important à conflits sociaux de plus en plus durs contre les cadences infernales ou le salaire au rendement.

Le taylorisme devient également le symbole de l'exploitation capitaliste de l'homme par l'homme. Il est vivement combattu par les partis de "gauche", y compris aux États-Unis. Il devient alors indispensable de trouver un sens plus humain au travail. De nouvelles approches fondées sur la sociologie et la psychologie vont alors voir le jour.²³

- **L'école de la rationalité limitée (Herbert SIMON)**

Herbert Simon a fondé sa théorie qui se base sur la notion de «rationalité limitée». Son ouvrage fondateur a été adapté de sa thèse et publié en 1945, *Administration et processus de décision*. Il est à l'origine d'une œuvre foisonnante et variée.

Simon s'oppose au principe de rationalité parfaite pour développer le concept de choix réalisé par des acteurs ayant une rationalité limitée ou procédurale. En effet, leur perception de l'environnement est limitée par le temps ou l'abondance d'informations. Ils vont donc arrêter leur décision en fonction de leurs propres aspirations, sur le choix qu'ils estiment satisfaisant, et non sur un choix optimal au sens classique.

Il affirme que les gérants cherchent à prendre des décisions qui seront dans l'intérêt de l'organisation, afin de permettre sa pérennité et son développement (Simon, 1945; March et Simon, 1958).

²³Georges Rostan (2006) Histoire du management Théorie des organisations, N1, CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS de Lyon. Pp.3-10.

Il explique leurs décisions ainsi : lorsqu'il examine diverses alternatives pour solutionner un problème, le gestionnaire vise à en trouver une pouvant atteindre les objectifs préétablis de l'organisation.

Ces objectifs organisationnels, tels la rentabilité, l'efficacité, la performance et la compétitivité, guident l'évaluation puis la décision.

La décision du gérant, selon cette perspective, porte uniquement sur les moyens d'atteindre efficacement les objectifs prédéterminés par l'organisation. Trouver une solution satisfaisante pour atteindre ces objectifs, même si elle n'est pas optimale, suffit généralement : ce n'est que dans des «cas exceptionnels» que le décideur cherchera la solution optimale (March et Simon, 1958; Simon, 1979). Par conséquent, à moins que la protection ou l'amélioration du bien-être des autres soit un objectif organisationnel reconnu, il n'y a aucune raison pour le gérant d'en tenir compte, ni de s'en inquiéter, sauf si l'atteinte des objectifs organisationnels peut en être affectée, et seulement dans la mesure où elle le serait.

Le processus de décision de H. Simon (appelé «modèle IMC» pour les initiales des trois premières phases) se décompose de la façon suivante:

- **Intelligence:** c'est l'étude de la recherche d'informations dans l'environnement
- **Modélisation:** (appelée aussi phase de conception): cette phase consiste à trouver l'ensemble des modes d'action et l'élaboration de solutions possibles.
- **Choix:** (appelée aussi phase de sélection): choix proprement dit de la solution adaptée au problème où il faut sélectionner une décision parmi l'ensemble des alternatives.

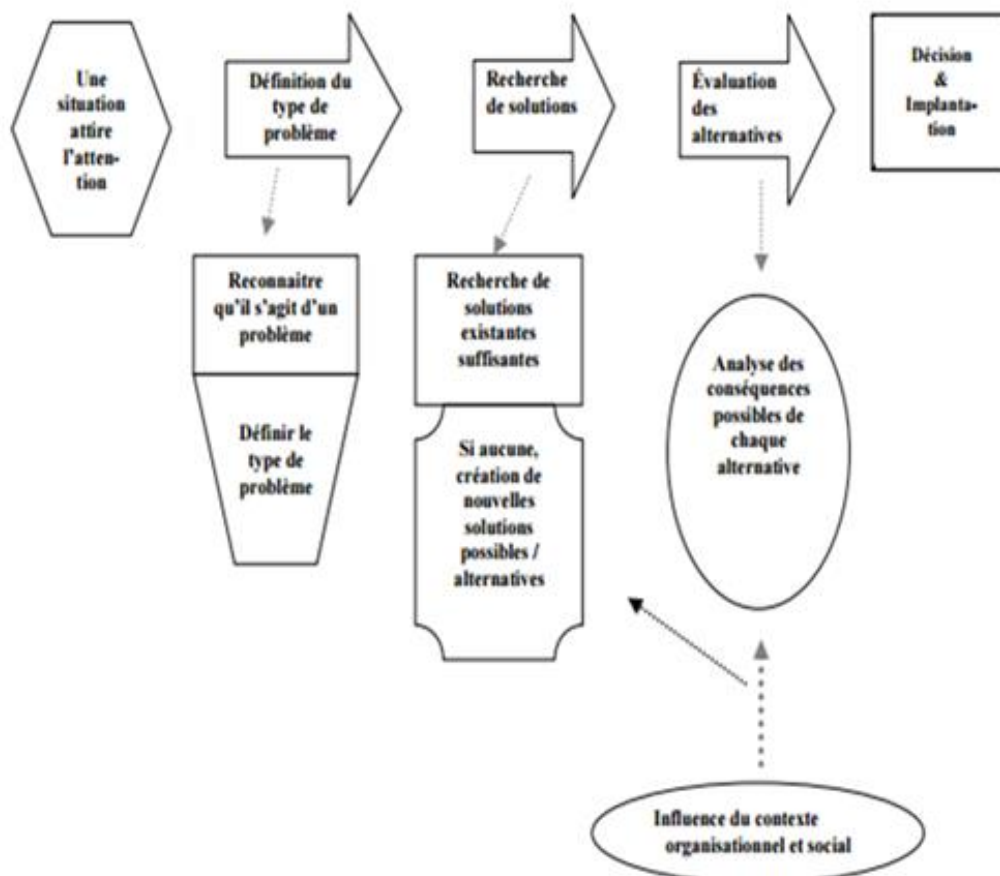
Ces trois phases sont complétées par une dernière, essentielle au processus : l'évaluation. C'est le contrôle et le bilan de l'opération ; si la décision est validée, elle se poursuit, sinon, on reprend le problème à l'une ou l'autre des étapes en fonction des dysfonctionnements.

A partir de ce modèle, Simon montre qu'un individu rationnel va se contenter de solutions routinières pour régler ses problèmes, car le traitement de l'information issue de l'environnement est une phase complexe, longue et source d'erreurs.

Ainsi, face à un problème qu'il n'aurait jamais rencontré avant, un individu va d'abord essayer de répondre par une solution connue, qui a déjà fait ses preuves.

Enfin, Simon constate que dans les organisations, toutes les décisions sont imbriquées : à partir des grandes orientations générales, les participants vont prendre des décisions d'application. Pour celles-ci, Simon constate à nouveau qu'il est plus rationnel de chercher une solution satisfaisante, adaptée qu'une solution optimale.²⁴

Figure 9: Le processus de prise de décision selon Simon (1945, 1960, 1997)



Source : Inspiré du travail de Diane Girard ,2013²⁵

²⁴Diane Girard, (2013) « Le souci d'autrui dans la prise de décision des gestionnaires ». HEC MONTRÉAL École affiliée à l'Université de Montréal. Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Ph.D. en Administration (Option management). Pp33-34

²⁵ Diane Girard (2013) «Le souci d'autrui dans la prise de décision des gestionnaires », HEC MONTRÉAL École affiliée à l'Université de Montréal. «Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Ph.D. en Administration (Option management) », p.35. Lien : <http://biblos.hec.ca/biblio/theses/2013NO26.PDF>

Tableau 5 : Comparaison entre l'école classique et l'école des relations humaines

Le tableau descriptif proposé ci-dessous propose un bilan synthétique des différences essentielles entre l'école classique et l'école des relations humaines²⁶:

	Ecole classique	Ecole des relations humaines
Décision	Centralisée	Décentralisée
Unité de base de l'organisation	Individu	Groupe
Structure	Formelle	Informelle
Force d'intégration	Autorité	Confiance
Fonction du supérieur	Représentant de l'autorité	Agent de contrôle intra et inter groupe
Attention vis-à-vis du travail	Contrôle extérieur	Responsabilité

4. Les facteurs influençant la qualité de décision

La qualité de décision peut être influencée par plusieurs facteurs que M. Kalika regroupe en (voir figure) :

²⁶http://www.memoireonline.com/12/11/4990/m_Management-de-linnovation-holisme-organisationnel9.html

Figure 10: Les facteurs influençant la qualité de décision



Source: M. Kalika, 2002, Le e-management, stratégie et organisation²⁷

Quels sont les facteurs qui influencent la prise de décision?

Plusieurs éléments influencent, dans un contexte donné, la prise de décision:

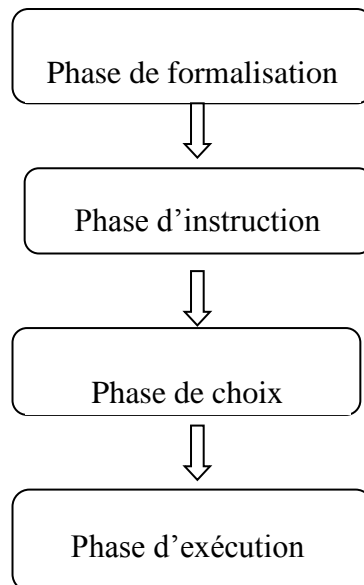
²⁷ M. Kalika et J.P Helfer,, Le e-management, stratégie et organisation, Vuibert, septembre 2002, (M. Kalika en coll. J.P. Helfer, J. Orsoni), quatrième édition.. Lien : <http://www.interpc.fr/management/> Collection de références à des CD-ROM notamment sur le domaine du e-management : - « Le E-management », M. Kalika, Rolling Minds, Montparnasse Multimédia, 2002 - « Management, stratégie et organisation », JP Helfer, M. Kalika, J. Orsoni, Magnard Vuibert-Multimédia, 1998.

- Les caractéristiques de l'entreprise (taille, propriété, localisation, climat social, culture, histoire...).
- L'évolution du marché (croissance, stagnation, déclin).
- Les logiques financières.
- Le contexte géopolitique...

Cependant, la personnalité et le style de direction du dirigeant est un facteur explicatif et déterminant du processus de décision dans les entreprises.

4.1. Les 4 phases du processus de prise de décision en entreprise

Figure 11: Le processus de décision



Source: Inspiré des travaux d'Alain Fernandez²⁸

4.1.1. Phase de formalisation du désir ou prise en compte de l'alerte

- Prise de conscience de la situation

²⁸<http://www.piloter.org/decision/processus-decision.htm>

- Un événement nécessite une réaction ou une opportunité mérite que l'on s'y attarde.

4.1.2. Phase d'instruction

- Collecte d'informations
- Analyse des situations antérieures
- Etudes de solutions en place, de bonnes pratiques
- Collecte d'avis
- Appel à un expert

4.1.3. Phase de choix

- La décision est prise, le passage à l'action n'est plus loin
- La solution est choisie
- Le plan d'exécution est évalué
- Les contraintes et conditions d'application ont été correctement précisées
- Les risques d'échec sont évalués
- Les facteurs de succès sont identifiés
- La décision est théoriquement viable

4.1.4. Phase d'exécution

- Passage à l'action
- Définition des actions, des objectifs, de la métrique
- Définition des acteurs concernés
- Définition des responsabilités

5. Les pièges de la prise de décision

Ce modèle classique que l'on retrouve chez plusieurs auteurs comme Henry Mintzberg et que j'expose dans le livre «Les nouveaux tableaux de bord des managers» est particulièrement intéressant pour apprécier les multiples moyens de détourner la décision.

Le décideur n'est pas toujours celui que l'on croit.

Lors de la phase 1, prise de conscience du problème, le décideur peut être influencé par ses proches.

Lors des phases 2 et 3 d'instruction et de choix, les experts, conseils et consultants ont de multiples moyens d'infléchir le sens de la décision.

Enfin en phase 4, les exécutants ont quasiment toute latitude pour intervenir à leur tour, en arrondissant les angles ou en traînant les pieds.

- plus grande aptitude à passer en revue, remettre en question et changer les opinions et les décisions
- plus grande aptitude à démontrer l'efficacité de décisions antérieures.

7. Les déterminants de la prise de décision

La décision est la partie la moins visible de la politique de l'entreprise. C'est pourtant un moteur principal. Car à travers elle, les idées, les sentiments, les ambitions des individus se transforment en action. La décision résulte de multiples variables:

- **la décision est une nécessité** : lorsqu'un problème se manifeste, ne pas prendre de décision revient à laisser se dégrader la situation.

- **les décisions ne sont pas toutes de mêmes importances**: certaines engagent l'avenir de l'entreprise (offre publique d'achat-OPA), d'autres n'ont que des conséquences limitées (fixer un prix pour une commande).

- **la décision peut être individuelle**: (prise par le chef d'entreprise, le manager d'une équipe) ou collective (prise par exemple après des négociations avec les représentants des salariés).

- la qualité d'une décision ne peut s'apprécier qu'après l'analyse des résultats obtenus, toutefois une bonne décision doit entraîner de suite l'adhésion des personnes qui doivent la mettre en œuvre.

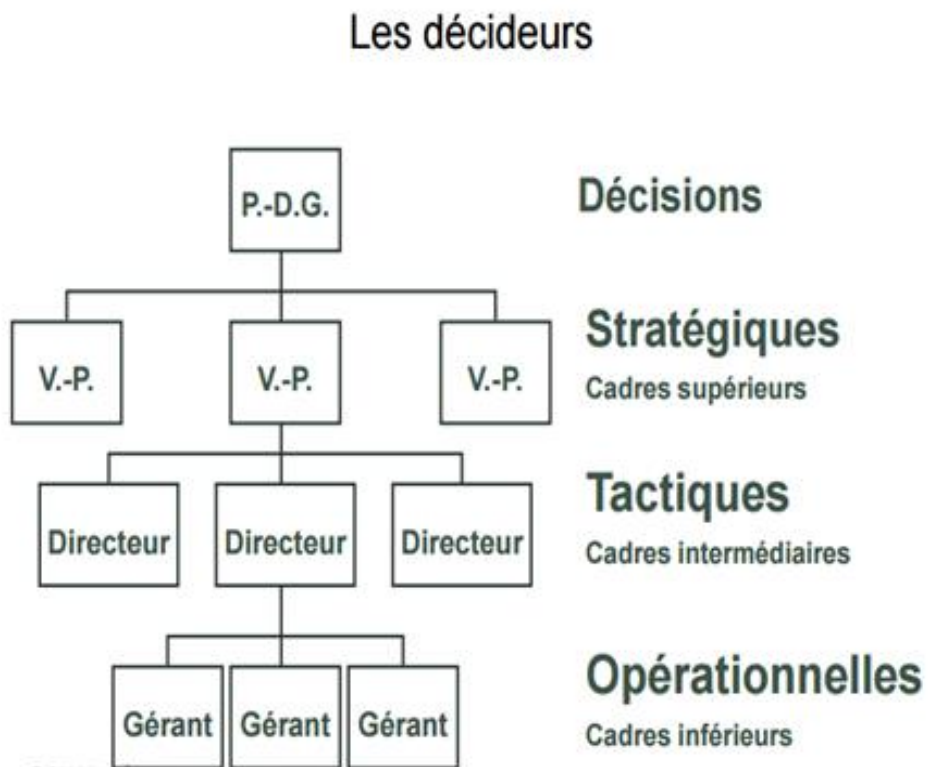
La prise de décision est influencée par de nombreux facteurs:

- le comportement et la personnalité du décideur
- la structure et la culture de l'entreprise
- le niveau de rationalité
- la nature de la décision
- l'environnement
- les axes stratégiques de l'entreprise
- les objectifs de performance

8. Les outils de management stratégique

- Le modèle TOP
 - Thème
 - Objectifs
 - Plan
- Le modèle SWOT
 - Menaces
 - Opportunités
 - Faiblesse
 - Forces

Figure 12 : Les différents niveaux de décisions inspirées des travaux d'Igor Ansoff (1965)



Source : Ansoff I. (1965) Corporate Strategy.²⁹

²⁹ Ansoff I. (1965) Corporate Strategy. State of the Art of Making Plans, Englewood Cliffs (N.J.), Prentice Hill. Traduction française: Stratégies et développement de l'entreprise, Paris, Dunod, 1970.²⁹

2.1.1. Système management de qualité de la norme ISO 9000:2015 ³⁰

Ci-dessous le 6^e principe du SMQ de la norme ISO 9000: 2015 pour l'exploitation des outils de la qualité:

2.3.6 - Prise de décision fondée sur des preuves

2.3.6.1 - Énoncé

Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont davantage susceptibles de produire les résultats escomptés.

2.3.6.2 - Fondement

La prise de décision peut être un processus complexe et comporte toujours une certaine incertitude. Elle implique souvent de multiples types et sources de données d'entrée, ainsi que leur interprétation qui peut être subjective. Il est important de comprendre les relations de cause à effet et les conséquences involontaires possibles. L'analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans la prise de décision.

2.3.6.3 - Bénéfices

Les bénéfices potentiels sont les suivants:

- amélioration des processus décisionnels

- amélioration de l'évaluation de la performance des processus et de l'aptitude à atteindre les objectifs

- amélioration de l'efficacité et de l'efficience opérationnelles

³⁰La norme internationale de l'organisation internationale de normalisation ISO, p8, «Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire » ISO 9000 , Edité et diffusé par AFNOR, Paris, 2015

— plus grande aptitude à passer en revue, remettre en question et changer les opinions et les décisions

— plus grande aptitude à démontrer l'efficacité de décisions antérieures

2.3.6.4 - Actions possibles

Les actions possibles sont:

— déterminer, mesurer et surveiller des indicateurs clés pour démontrer les performances de l'organisme

— assurer la disponibilité de toutes les données nécessaires auprès des personnes concernées

— s'assurer que les données et les informations sont suffisamment exactes, fiables et sûres

— analyser et évaluer les données et les informations à l'aide de méthodes appropriées

— s'assurer, si nécessaire, que les personnes sont compétentes pour analyser et évaluer les données

— prendre des décisions et entreprendre des actions basées sur des preuves, tout en tenant compte de l'expérience et de l'intuition

CHAPITRE III

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

1. Approche méthodologique

1.1.1 Devis de la recherche

Cette étude transversale a un devis descriptif analytique qui suit une démarche quantitative de forme hypothético-déductive. D'une part, elle cherche à décrire la culture managériale de DIPROCHIM et le processus de prise de décision dans cette entreprise. D'autre part, elle analyse l'association entre le processus de management et la prise de décision.

1.1.2. Population cible

Les 80 personnes travaillant à DIPROCHIM sur tout le territoire national.

1.1.3. Population accessible

Toutes les personnes qui travaillent au siège social de DIPROCHIM à Alger-Centre au nombre de 37.

1.1.4. Choix de l'échantillon

L'échantillon est formé de 28 personnes travaillant au siège social de DIPROCHIM à Alger, représentant la population visée pour répondre à l'objectif de l'étude, soit la population enquêtée.

L'échantillonnage pour lequel nous avons opté dans cette étude est de type probabiliste, aléatoire.

1.1.5. Probabiliste

La méthode probabiliste consiste à former un échantillon de personnel par un processus de sélection aléatoire. Cela signifie que chaque personnel de la population a une chance égale ou une probabilité non nulle d'être choisi pour faire partie de l'échantillon. Cette méthode a l'avantage de réduire le risque d'erreur d'échantillonnage et d'accroître la représentativité.

1.1.6. L'instrument de collecte des données

Afin d'explorer le sujet de l'étude auprès des personnels travaillant à DIPROCHIM, nous avons élaboré un questionnaire inspiré de la littérature et divisé en quatre parties:

Première partie: notre étude a commencé par une étude exploratoire des lieux afin de comprendre le fonctionnement de DIPROCHIM (ses activités, son état, certifié ou non...). Cela a été réalisé par l'application d'une grille d'entretiens dirigée avec le manager (responsable management qualité de DIPROCHIM du siège social) (février 2017). Il s'agit d'une collecte d'informations selon une démarche très structurée, lors de laquelle le répondant a connaissance de l'ensemble du questionnaire. A nous de noter les réponses au fur et à mesure et veiller à ce qu'aucune omission ou erreur ne survienne.

Deuxième partie: comporte une fiche de renseignements concernant les facteurs sociodémographiques (le genre, l'âge, l'état civil) et des informations nécessaires (le niveau socio-économique, le grade, l'ancienneté et le niveau d'instruction);

Troisième partie: explorer la culture managériale de DIPROCHIM par un questionnaire mesurant la nature de la culture managériale dans cette entreprise. Ce questionnaire contient 07 items adaptés au processus de management dans les entreprises.

Le score qui permet d'évaluer le degré de présence de la culture managériale dans l'entreprise sera calculé comme suit : de 0 à 7

De 0 à 2, la culture managériale est en échec.

De 2 à 4, il n'y a pas de réussite remarquable ni d'échec irrévocable de la culture managériale (ni en échec, ni réussite), stade stable.

De 5 à 7, la culture managériale est une réussite dans l'amélioration de l'entreprise.

Quatrième partie: explorer la prise de décision dans le processus managérial de DIPROCHIM par un questionnaire inspiré de la théorie d'Igor Ansoff sur les types de décisions prises et appliquées dans cette entreprise. Il comporte 9 items.

L'analyse qui permet d'évaluer le type de prise de décision chez DIPROCHIM sera calculée par l'effectif et le pourcentage des réponses à chaque item afin de nous donner l'état des lieux de la situation du processus de prise de décision.

La cinquième partie : l'application des outils d'évaluation.

Outil d'analyse SWOT

La matrice SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) ou AFOM (Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces) est un outil d'analyse stratégique. Il englobe l'étude des forces et des faiblesses avec celle des opportunités et des menaces, afin d'aider au développement

et la définition d'une stratégie de développement. Selon notre entretien avec monsieur le DAG/RMQ/HSE, un projet quinquennal 2017-2021 est en cours d'élaboration englobant 3 axes stratégiques, à savoir: entamer la production, développer le partenariat national et international et accroître la rentabilité.

Afin d'aider à la définition d'une stratégie de prise de décision à l'entreprise DIPROCHIM, on a choisi l'outil SWOT qui aide à analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise avec celle des opportunités et des menaces de son environnement.

La technique du focus groupe (groupe de parole composé de 13 personnes) a été utilisée pour collecter des informations et la réalisation de l'analyse SWOT. Cette technique repose sur l'entretien de «Groupe d'expression et d'entretien dirigé», qui permet de collecter des informations sur le processus existant à DIPROCHIM. Elle nous permet d'évaluer les besoins, les attentes, les faiblesses, les forces, les satisfactions ou de mieux comprendre les opinions, les motivations ou les comportements et les décisions.

1.2. Les principes de sélection des participants

Le tableau suivant explique le choix des participants qui ont contribué à répondre aux questionnaires.

Tableau 6 : Principes de sélection des participants

Qui ?	Combien ?	Où ?	Quoi ?
<ul style="list-style-type: none"> • On a organisé un focus, groupe de parole avec les dirigeants et les cadres supérieurs • Les questions ont touché les menaces, les faiblesses, les forces et les opportunités de l'entreprise qui concernent le processus de management et le processus de la prise de décision. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le nombre a été limité à 13 participants/ • 2 dirigeants et 11 cadres supérieurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Au siège social de l'entreprise DIPROCHIM-Alger 	<ul style="list-style-type: none"> • Vu le niveau intellectuel des participants, on a utilisé la langue française

1.3. Considérations éthiques

Sur le milieu de l'étude, la démarche éthique a concerné l'accès au milieu de la recherche. Par conséquent, un accord a été obtenu de la part du DAG/RMQ/HSE pour pouvoir accéder au siège social de l'entreprise DIPROCHIM (voir Annexe A). Dans le but de protéger les droits fondamentaux des participants de l'étude, le principe de consentement libre et éclairé a été respecté. Après avoir expliqué la nature de la recherche, son but, ses avantages et ses inconvénients, un formulaire de consentement a été signé avant de distribuer les questionnaires (voir Annexe A). En outre, les enquêtés ont été avisés de la confidentialité de l'étude, de l'anonymat et de leur droit de se retirer à tout moment, et ce sans aucun préjudice à leur égard.

1.4. Plan d'analyse des données

Les données sont analysées sur le logiciel Microsoft Excel 2010 et le logiciel "SPSS" version .20. L'analyse est descriptive, elle concerne les données socio-démographiques et les perceptions des enquêtes concernant la culture managériale et le processus de prise de décision appliqué à l'entreprise DIPROCHIM. Les résultats seront présentés sous forme de graphiques d'effectifs et de pourcentages.

CHAPITRE IV

ANALYSE ET INTERPRETATION DES

RESULTATS

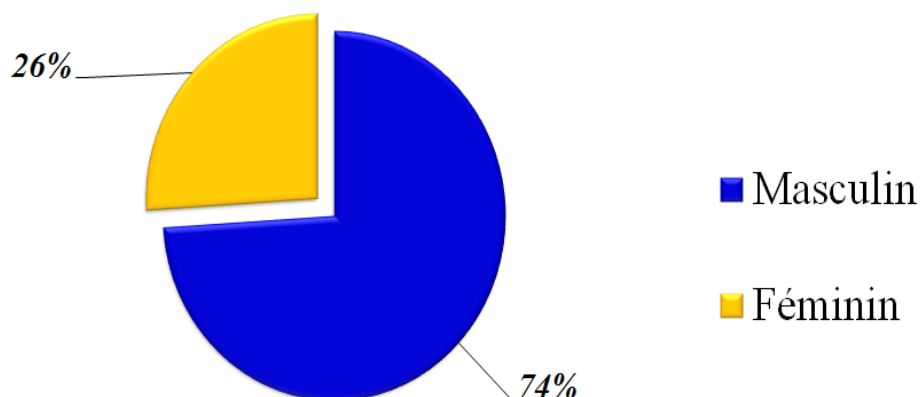
Comme l'intitulé l'indique, ce chapitre nous conduit au dépouillement des données récoltées sur le terrain et y apporter quelques explications y afférentes. Il comprend la distribution de l'échantillon étudié selon les données socio-démographiques ainsi que les présentations statistiques descriptives selon les résultats des questionnaires utilisés.

L'interprétation des résultats consistera d'abord à identifier les enquêtés de DIPROCHIM. Cette identification se fera sur la base du genre, de la tranche d'âge, leur mouvement dans l'entreprise et la catégorie professionnelle.

1. Identification des enquêtés

La figure ci-dessous montre la situation des enquêtés selon le genre. Nous avons simplement fait cette répartition par rapport à cette étude.

Graphique 1 : Répartition du personnel de DIPROCHIM selon le genre



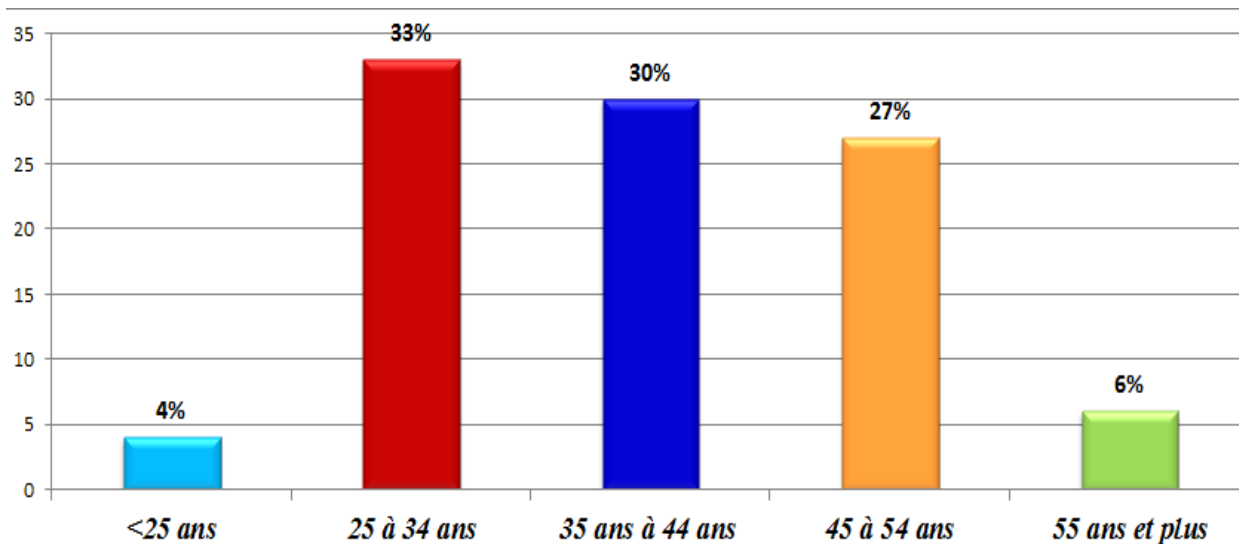
Source : Département des ressources humaines.

Cette figure dévoile en matière de répartition des effectifs par sexe, que 74% du personnel de DIPROCHIM sont de sexe masculin et 26% sont de sexe féminin.

Il ressort de ces résultats que la majorité des travailleurs dans la société du DIPROCHIM sont des hommes. Ainsi qu'une présentation de 26% de personnel féminin.

Ce taux est appelé à croître dans le cadre du développement de l'activité de l'entreprise.

Graphique 2: Répartition de la population de DIPROCHIM selon leur âge

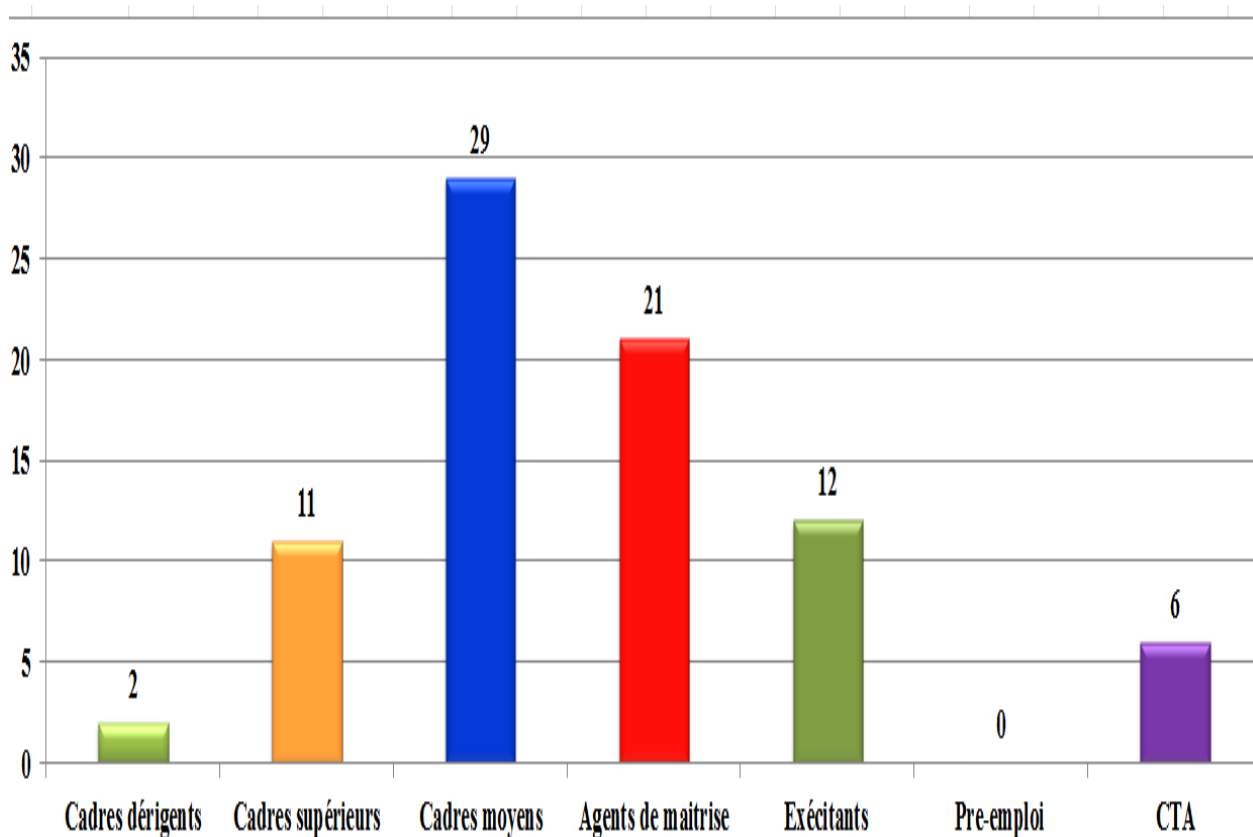


Source: Département des ressources humaines.

Selon les données de cette figure, on remarque que 63% du personnel de l'entreprise DIPROCHIM ont l'âge compris entre 25 et 44 ans et 27% ont l'âge compris entre 45ans et 54 ans. Alors qu'une minorité est présente chez les personnes âgées de moins de 25 ans (4%) ainsi que chez les 55 ans et plus (6%). Il ressort également de cet état que la majorité des effectifs de DIPROCHIM est relativement jeune (soit 67% de moins de 25 jusqu'à 44 ans).

Graphique 3: Répartition de la population de DIPROCHIM selon les grades professionnels

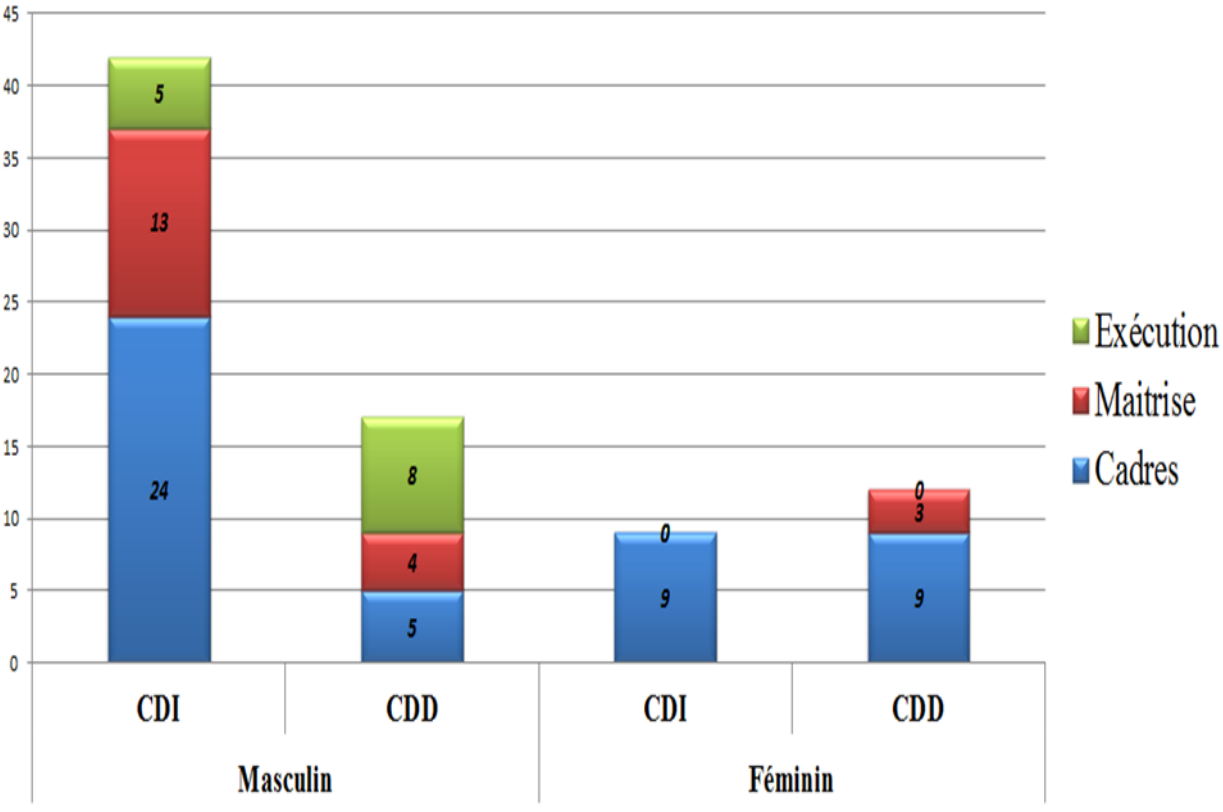
La figure ci-dessous montre la situation des enquêtés selon leurs mouvements au 31/12/2016.



Source: Département des ressources humaines. (Données février 2017)

Selon les données de cette figure, on remarque que durant cette période les personnels les plus présents sont les cadres moyens (29), suivis par les agents de maîtrise (21) puis des exécutants (12) et les cadres supérieurs (11). On notera également que dans cette entreprise, il n'y a que 2 cadres dirigeants. Sans oublier que 6 personnes ont été recrutées dans le cadre de travail aidé. Il ressort aussi de cet état que la majorité des effectifs de DIPROCHIM est constituée de cadres (42).

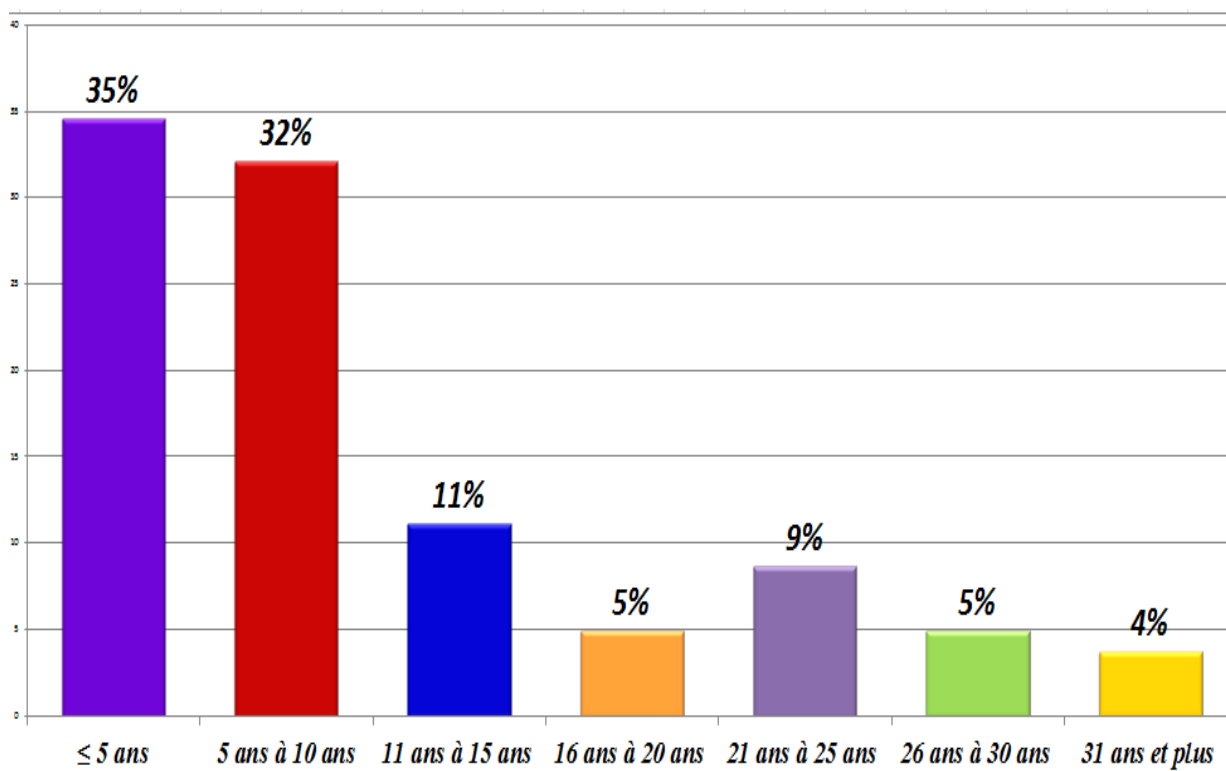
Graphique 4: Répartition Masculin/Féminin et Statut (type de contrat de travail)



Cette figure démontre que le nombre de masculins (59) est plus élevé que le nombre de féminins (21).

En matière de répartition des effectifs par sexe et Statut (type de contrat de travail), il ressort une présentation élevée de personnels masculins dans la catégorie des cadres (29) et de maîtrise (17) ; par contre le personnel féminin est présent dans les deux types de contrat de travail (9) CDI ou CDD.

Graphique 5: Répartition de la population de DIPROCHIM selon leur ancienneté



Source: Département des ressources humaines. (Données février 2017)

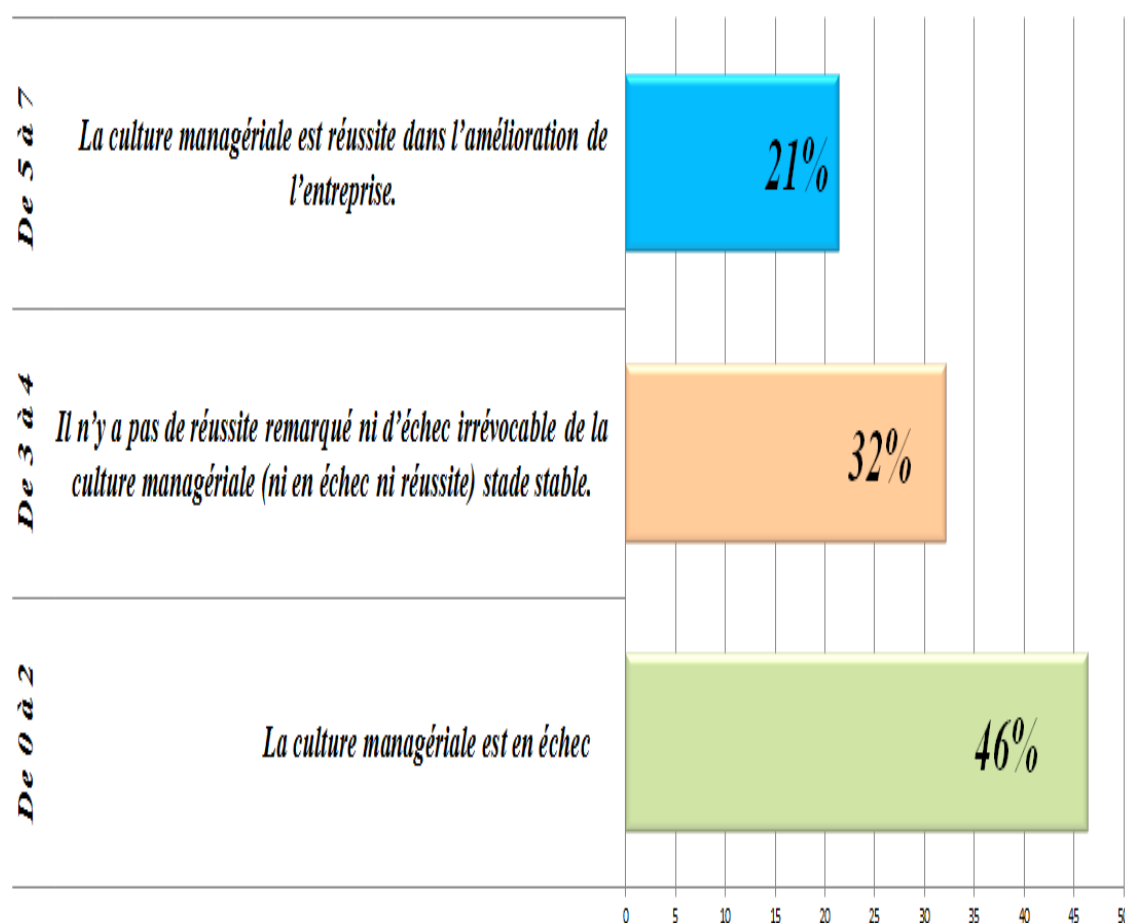
Selon les données de cette figure, on remarque que 35% des personnels de DIPROCHIM ont une ancienneté de travail ≤ 5 ans, suivis par 32% qui ont une ancienneté de 5 à 10 ans et 11% ont une ancienneté de 11 à 15 ans. Alors que 23% ont une ancienneté de 16 à 31 ans et plus.

Il ressort de cet état que la plus grande proportion du personnel de DIPROCHIM est constituée de jeunes recrues dont des programmes de formation conséquents leur sont destinés.

2. Analyse statistique descriptive des données selon les résultats des questionnaires

Distribution de réponses des enquêtés sur le questionnaire sur la culture managériale de DIPROCHIM

Graphique 6: Résultats du questionnaire sur la culture managériale de l'entreprise de DIPROCHIM (n=28 participants)

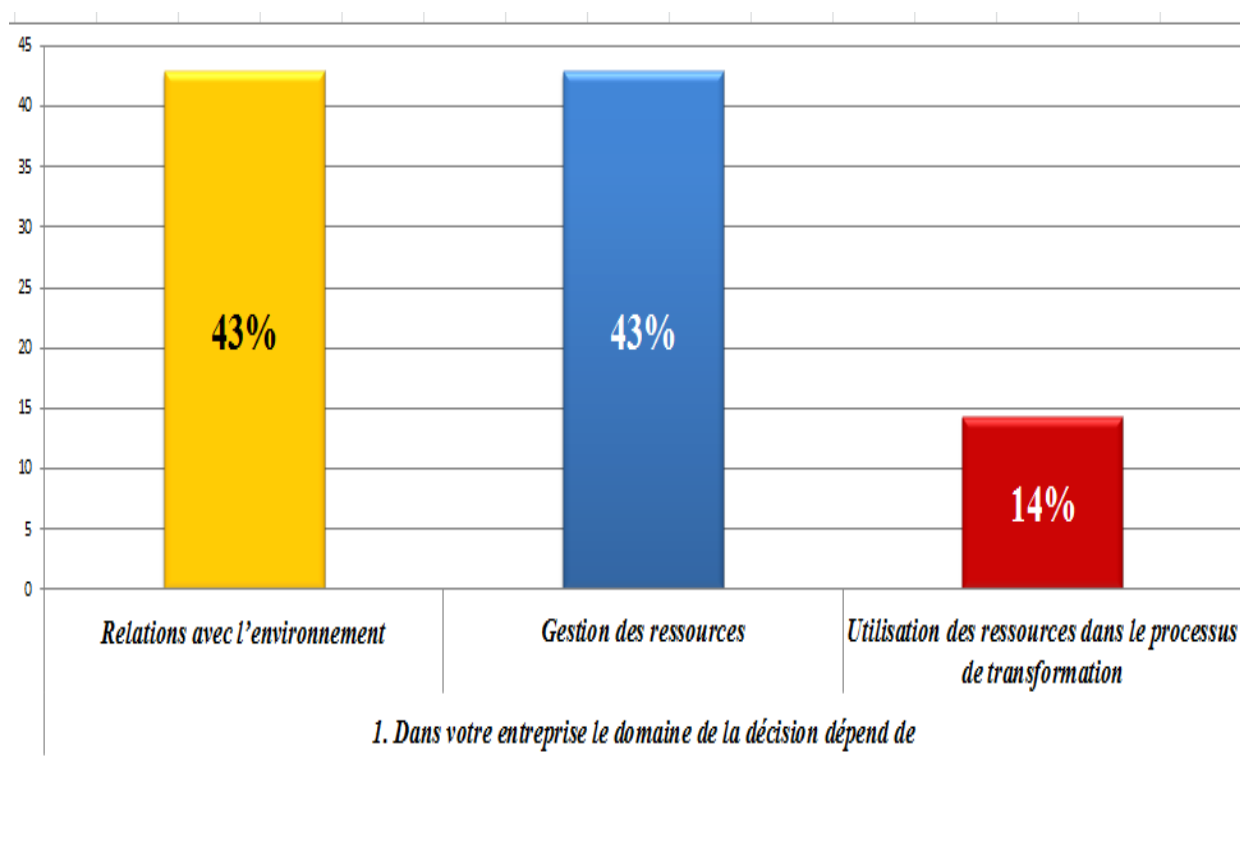


Selon cette figure, les réponses des enquêtés sur la culture managériale au sein de DIPROCHIM indiquent que la culture managériale est en échec avec 46% des réponses, bien que 32% aient déclaré qu'il y a pas de réussite remarquable ni d'échec irrévocable ce qui signifie qu'ils déclarent que l'entreprise est ni en échec ni en réussite, en stade stable. Par contre 21% parmi eux déclarent que l'entreprise a une culture managériale en réussite dans l'amélioration de l'entreprise.

2.2. Analyse statistique descriptive des données du questionnaire de prise de décision

Le graphique ci-dessous répond à la question: dans votre entreprise le domaine de la décision dépend de... ?

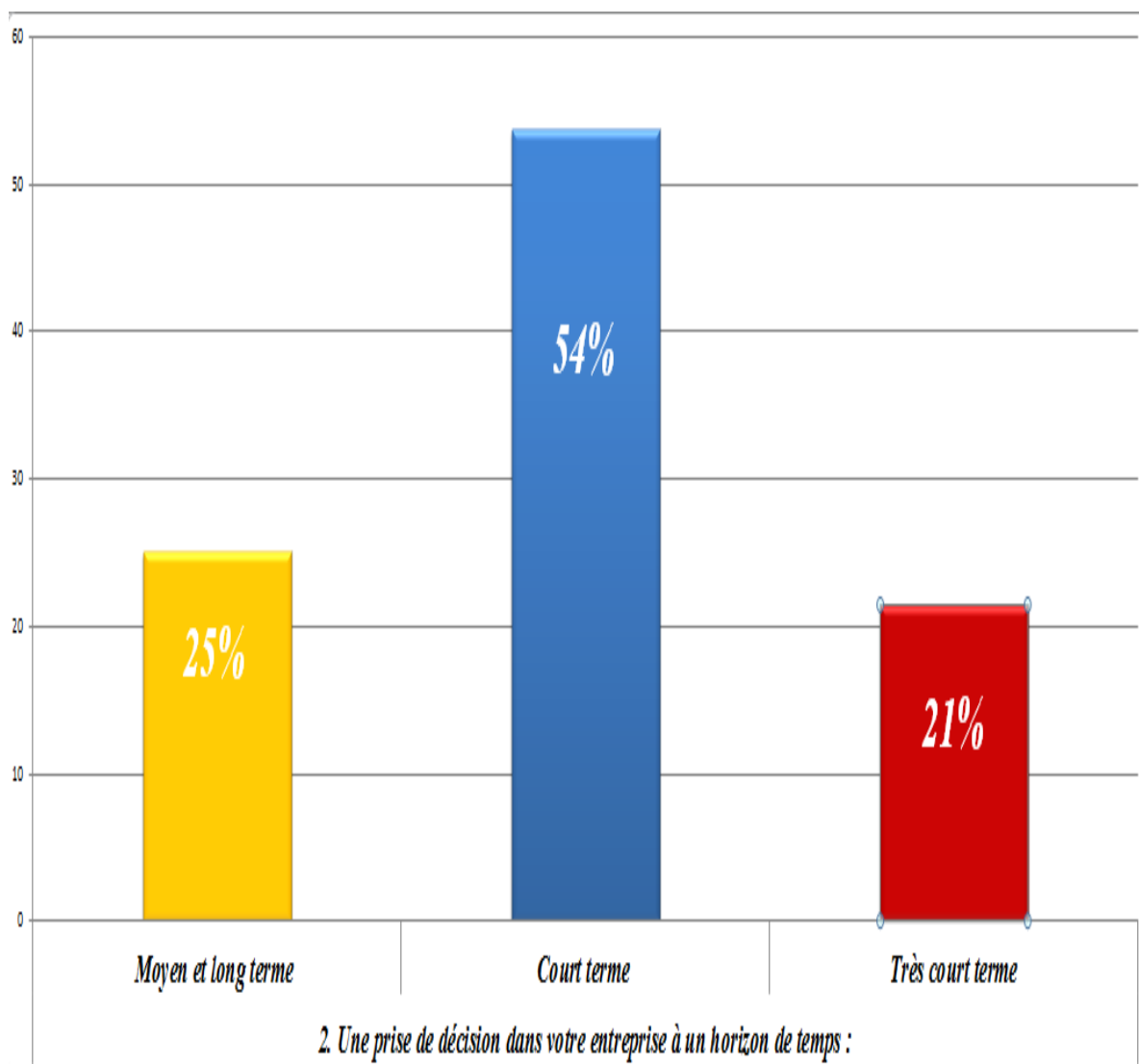
Graphique 7 : Distribution de réponses des enquêtés à propos du domaine de la décision (n=28 participants)



Selon cette figure, 43% des enquêtés pensent que le domaine de la décision dépend soit de la relation avec l'environnement ou de la gestion de ressources. Alors que seulement 14% pensent qu'elle dépend de l'utilisation des ressources dans le processus de transformation.

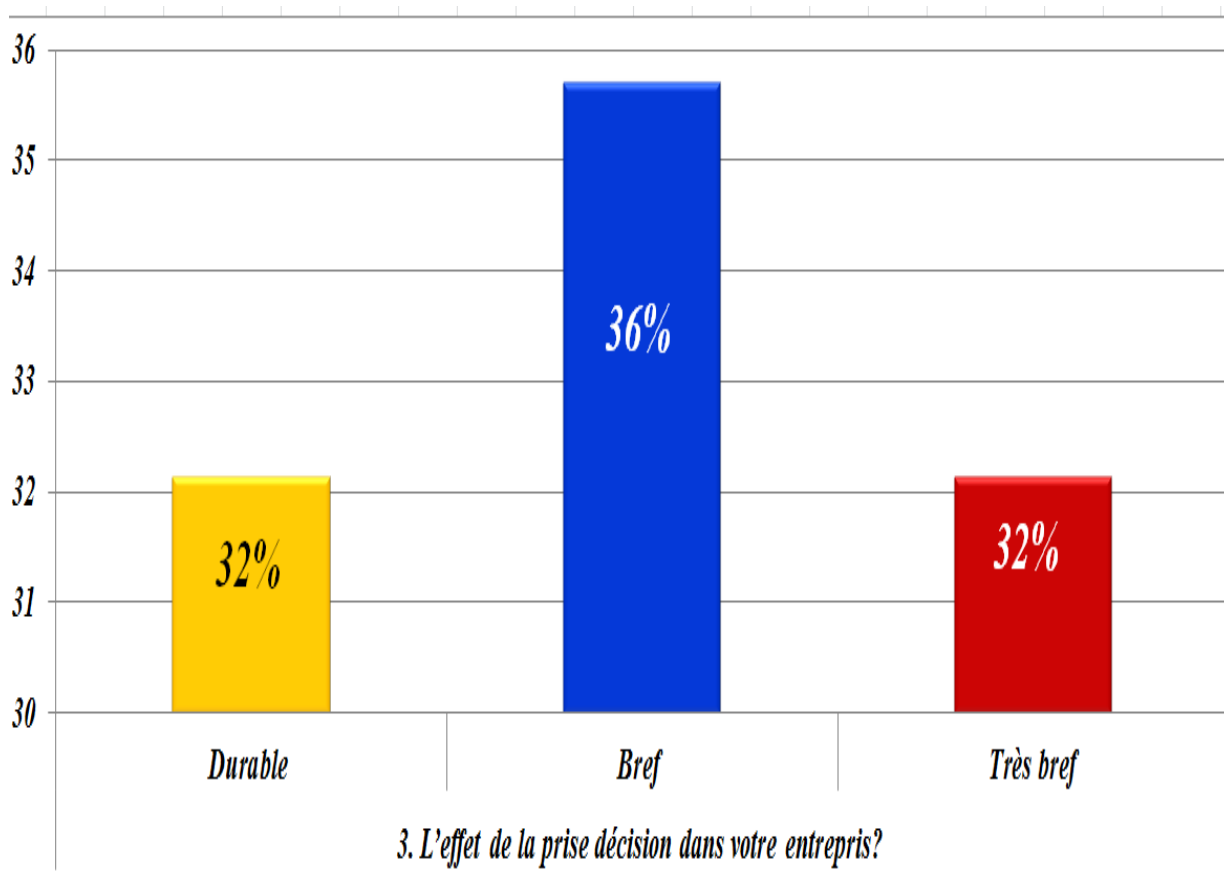
Ces résultats expliquent que le type de prise de décision est soit stratégique ou bien tactique, faiblement opérationnel.

Graphique 8 : Une prise de décision dans votre entreprise à un horizon de temps (n=28 participants)



Selon cette figure, il est révélé que 54% des enquêtés perçoivent l’horizon du temps de la prise de décision dans l’entreprise DIPROCHIM à court terme, suivis par 25% d’entre eux qui pensent qu’elle est à moyen et long termes et 21% que l’horizon de temps de la prise de décision est à très court terme.

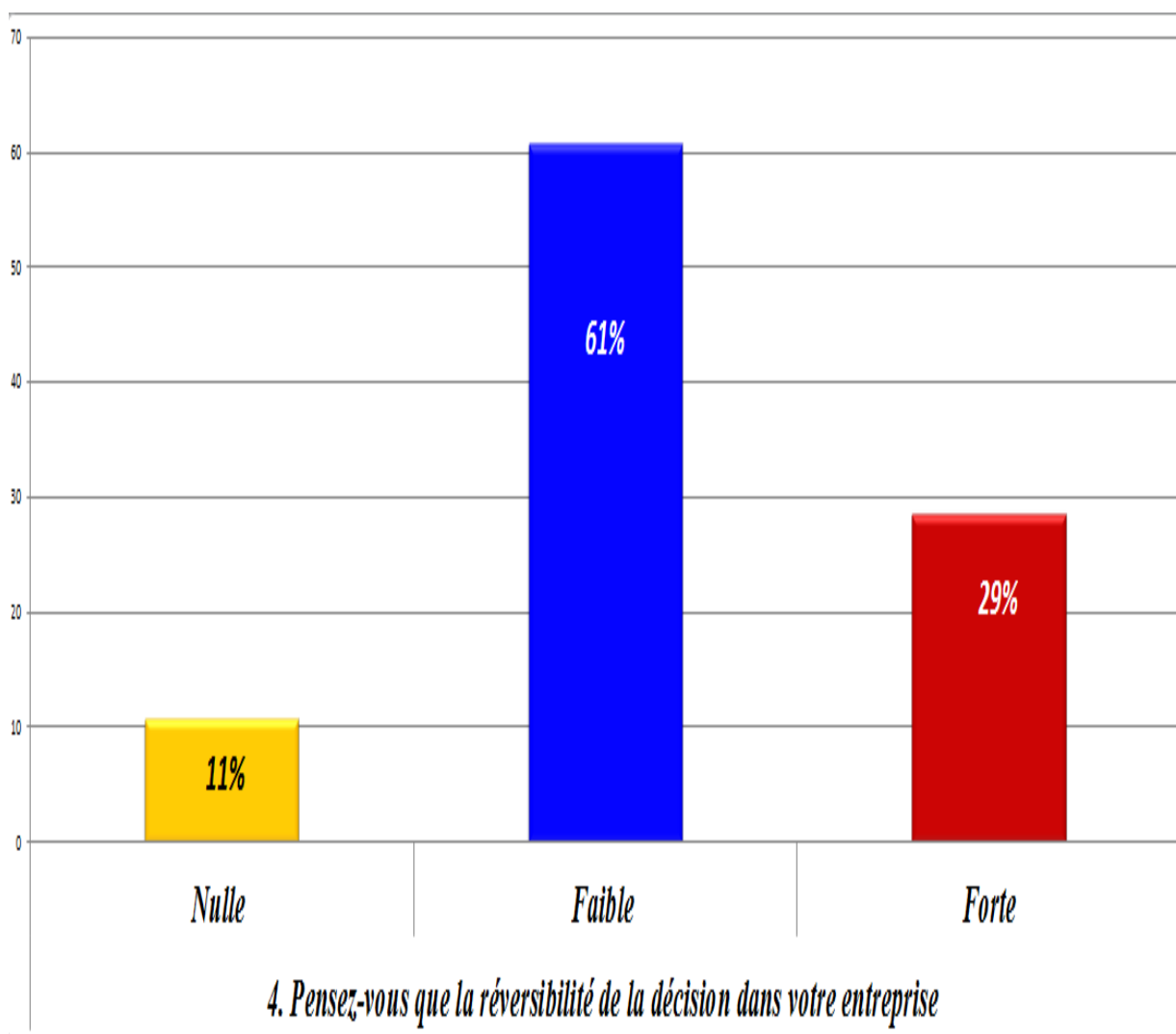
Graphique 9: L'effet de la prise de décision dans votre entreprise (n=28 participants)



Selon cette figure, il est révélé que le pourcentage le plus élevé est chez les enquêtés qui pensent que l'effet de la prise de décision est bref et 32% pensent qu'il est durable ou très bref.

Graphique 10: Distribution des réponses des enquêtés à propos de la réversibilité de la décision chez DIPROCHIM (n=28 participants)

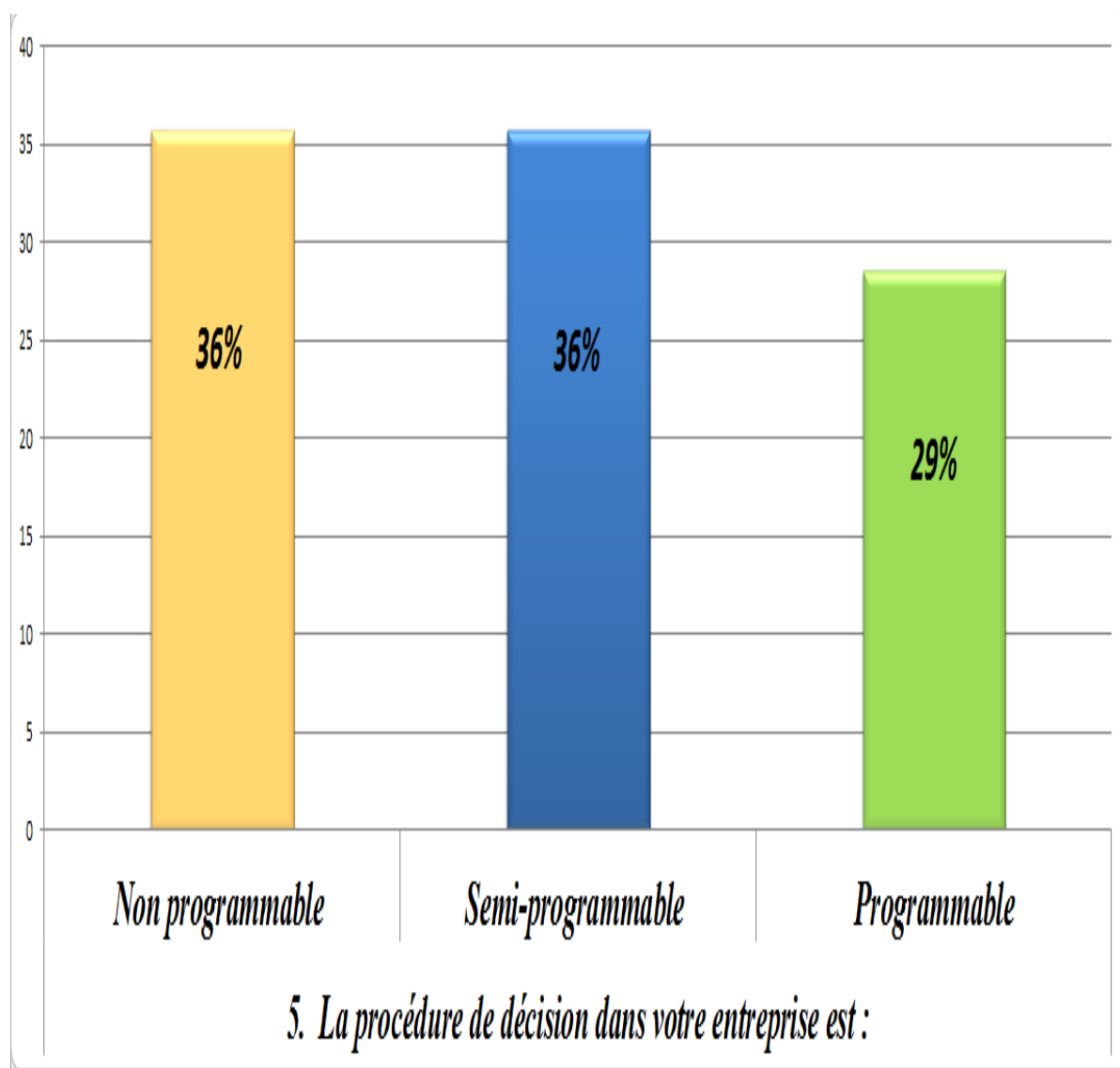
Le graphique suivant répond à la question : Pensez-vous que la réversibilité de la décision dans votre entreprise ?



Pour la réversibilité de la décision, les résultats de la figure précédente affirment que 61% des participants pensent qu'elle est faible et 11% pensent qu'elle est nulle, alors que 29% pensent qu'elle est forte.

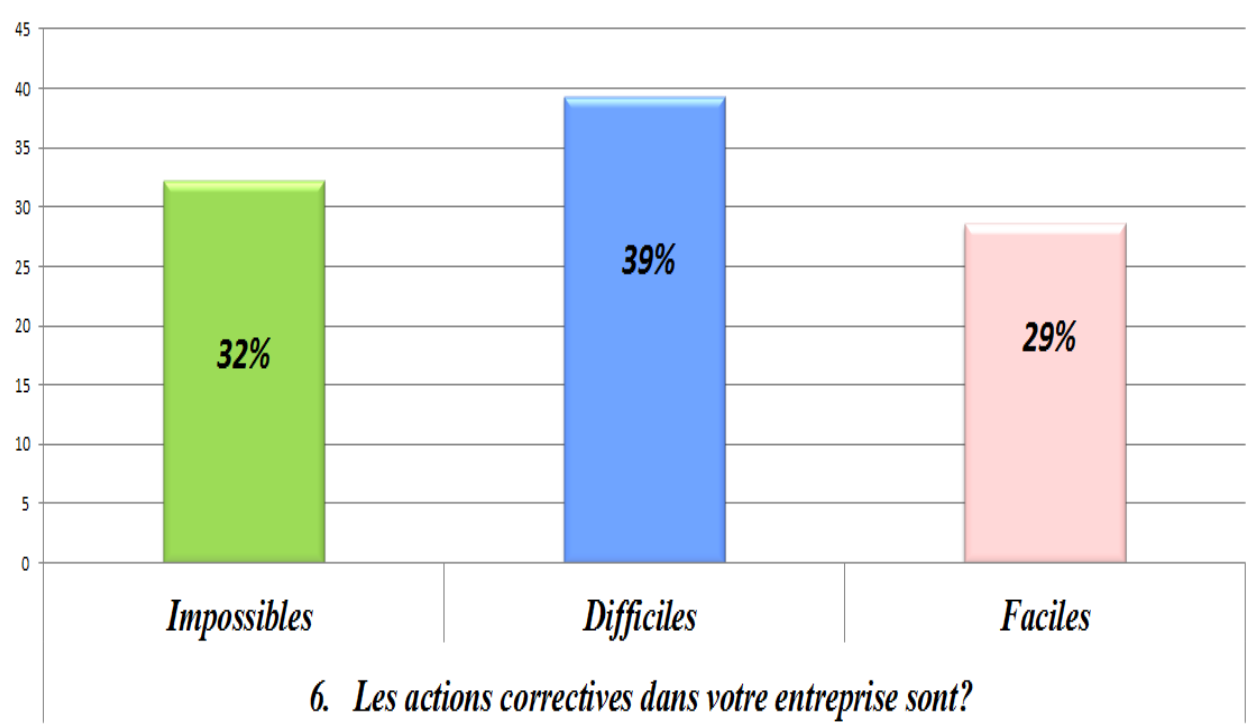
Graphique 11: La procédure de décision dans l'entreprise DIPROCHIM (n=28 participants)

Distribution de réponses des enquêtés à propos de la procédure de la décision dans l'entreprise de DIPROCHIM.



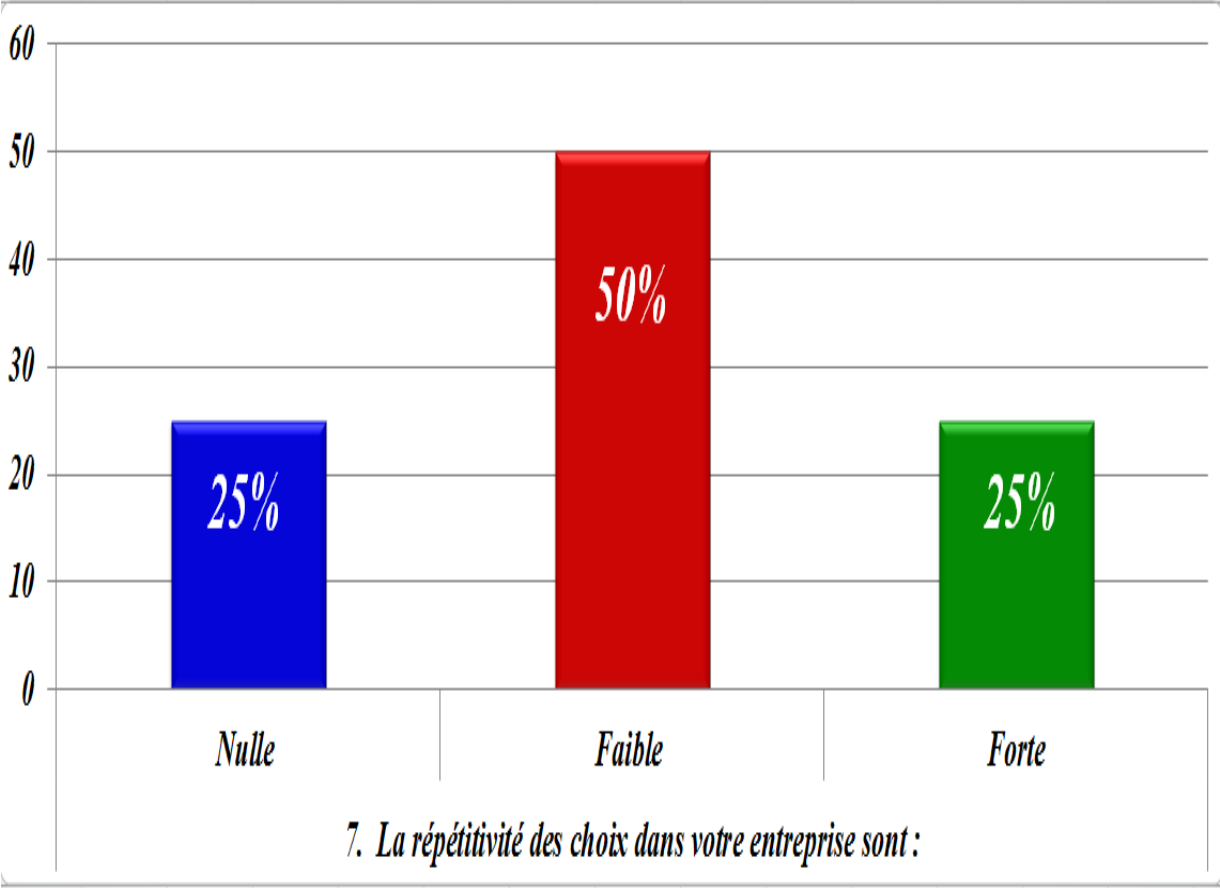
Pour la procédure de décision, les résultats de la figure précédente affirment à titre d'égalité que 36% pensent qu'elle est non programmable à semi-programmable. Mais 29% pensent qu'elle est programmable.

Graphique 12: Distribution des réponses des enquêtés à propos des actions correctives au sein de DIPROCHIM (n=28 participants)



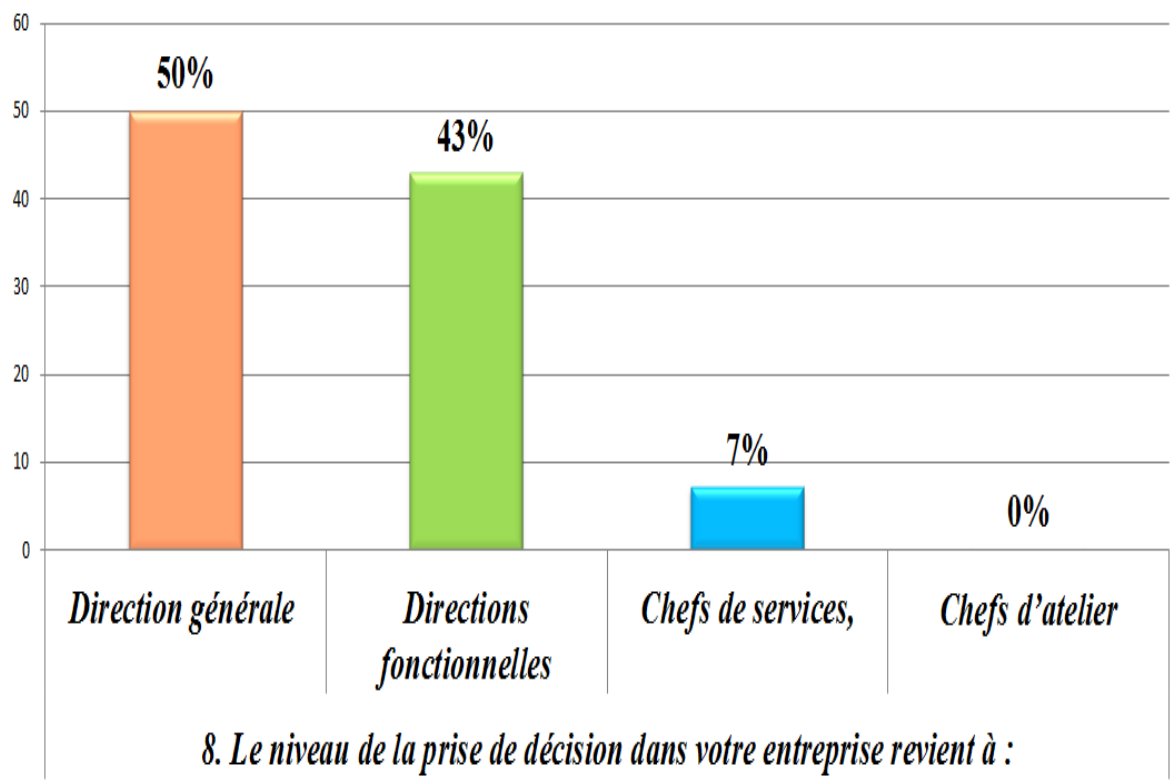
Cette figure affirme que 39% perçoivent les actions correctives dans l'entreprise de DIPROCHIM comme difficile, 32% d'entre eux perçoivent ces actions comme impossibles et 29% les perçoivent comme faciles.

Graphique 13 : Distribution de réponses des enquêtés à propos la répétitivité des choix dans l'entreprise de DIPROCHIM (n=28 participants)



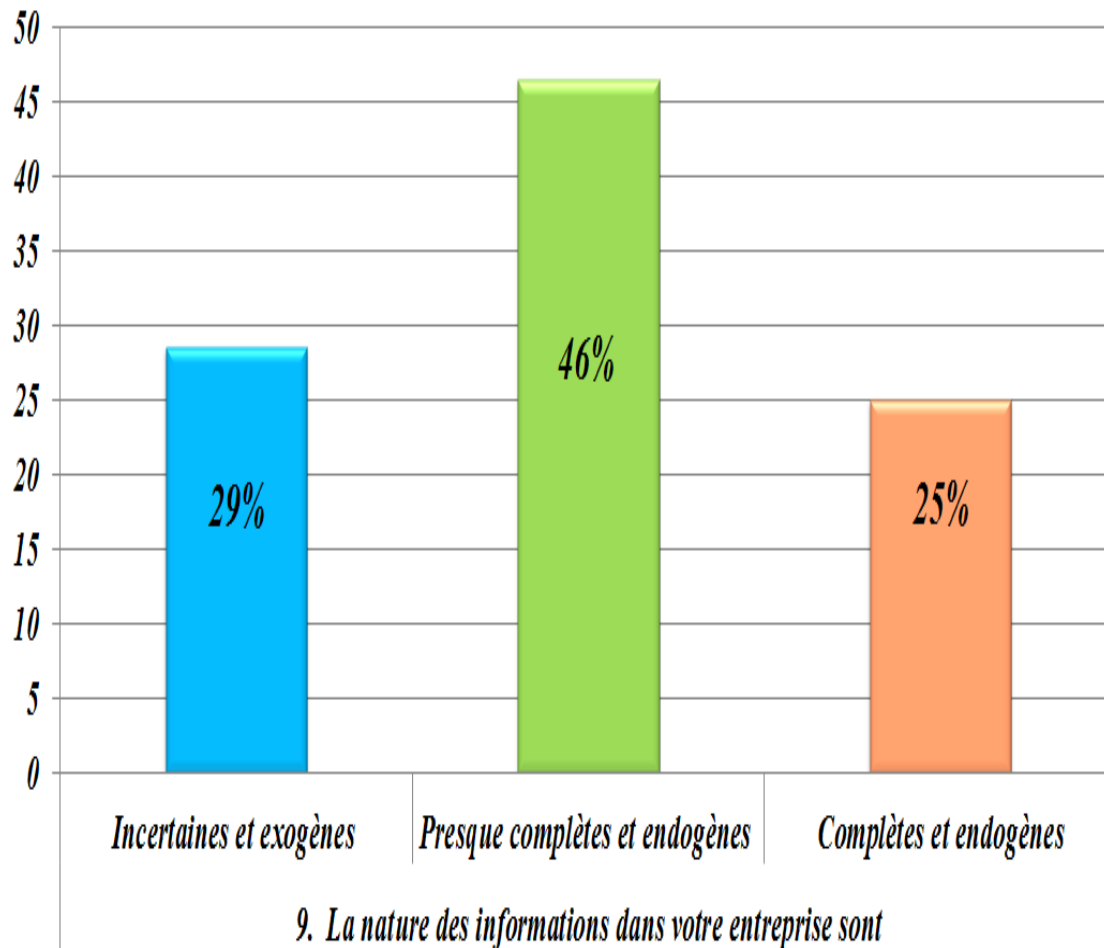
Cette figure affirme que la moitié des participants (50%) perçoit la répétitivité des choix dans l'entreprise de DIPROCHIM comme faible. Par ailleurs et à part égale (25%), ils perçoivent cette répétitivité comme nulle ou forte.

Graphique 14: Distribution de réponses des enquêtés selon le niveau de la prise de décision à DIPROCHIM (n=28 participants)



Cette figure affirme que la moitié des participants (50%) déclare que le niveau de la prise de décision à DIPROCHIM revient à la direction générale, suivis par 43% qui déclarent qu'elle revient aux directions fonctionnelles. Mais seulement 7% déclarent qu'elle revient aux chefs de service et personne n'a revendiqué qu'elle peut être faite par les chefs d'atelier.

Graphique 15 : Distribution des réponses des enquêtés selon la nature des informations de la prise de décision chez DIPROCHIM (n=28 participants)



Cette figure affirme que 46% des enquêtés perçoivent que la nature des informations de la prise de décision dans l'entreprise de DIPROCHIM est presque complète et endogène. Alors que 29% pensent que ces informations sont incertaines et exogènes et 25% comme complètes et endogènes.

3. Discussion des résultats et recommandations

Dans ce chapitre, la recherche vise à proposer une discussion suscitée par les résultats présentés précédemment. En premier lieu, elle propose une présentation du personnel travaillant à l'entreprise DIPROCHIM. Viendra ensuite les résultats de l'entretien dirigé. A la fin figurera une discussion portant sur des hypothèses de la recherche selon les données récoltées des questionnaires.

3.1. En première partie: Présentation des personnels de DIPROCHIM

Au niveau socio-démographique, le personnel de DIPROCHIM (n=80, depuis février 2017) est marqué par une dominance masculine 74%. Cette réalité est appelée à revoir le cadre du recrutement et étendre le taux des femmes dans l'entreprise. L'âge des personnels varie entre 25 ans et plus que 55 ans, mais une majorité des effectifs de DIPROCHIM est relativement jeune (Soit 67% de moins de 25ans jusqu'à 44 ans). Selon le Département des Ressources Humaines (Données février 2017), le personnel est constitué d'un grand nombre de cadres (29) des cadres moyens 11cadres supérieurs, 21 des agents de maîtrise, 12 des exécutants, dans l'entreprise DIPROCHIM il y a 2 cadres dirigeants. Et 6 personnes sont recrutées dans le cadre de travail aidé.

Pour le type de contrat de travail, il ressort deux types de contrat de travail CDI ou CDD. Concernant l'ancienneté, il ressort que la plus grande proportion du personnel de DIPROCHIM est constituée de jeunes recrues avec à la clé des programmes de formation adaptés.

3.2. En deuxième partie: Les résultats qui répondent à l'hypothèse principale

En ce qui concerne les résultats de l'enquête d'opinion sur la culture managériale, il ressort que l'entreprise DIPROCHIM est plus en échec qu'en réussite par manque d'un expert gestionnaire. Cet échec ou la non existence d'une culture managériale efficace dans l'entreprise est une cause de déficiences de l'entreprise. Ce qui répond à notre question principale de recherche qui stipule que l'introduction d'une culture managériale permet d'améliorer la qualité de l'entreprise.

Des recommandations sur l'introduction d'une culture managériale permettent d'améliorer la qualité de l'entreprise

- Comment introduire une culture managériale réussie ?

Introduire l'ensemble de savoirs et de procédés qui se rapportent au management et qui permettent d'organiser l'entreprise.

Dans ce sens Finkelstein, Hambrick & Cannella, 2009³¹, indiquent que les forces affectant le pouvoir discrétionnaire du dirigeant se résument en 3 catégories:

1. L'environnement : Niveau de différenciation des produits + Croissance du marché + Structure de l'industrie + Instabilité de la demande + Contraintes légales.
2. L'organisation interne : Taille de l'entreprise + Age de l'entreprise + Culture de l'entreprise + Intensité capitalistique + Disponibilité des ressources.
3. Caractéristiques managériales : Niveau d'aspiration + Engagement dans le statut + Tolérance à l'ambiguïté + Complexité cognitive + Locus de contrôle interne + Base de pouvoir.

Ainsi par l'intégration d'un thème spécifique sur "le management" à aborder dans les enquêtes d'opinion, par exemple les conditions de travail ou la confiance dans l'équipe, on peut ainsi caractériser les points forts, à travailler pour faire évoluer la culture managériale de l'entreprise, à travers des questions posées à l'ensemble du personnel sur la capacité de leur manager à transmettre l'information, donner du feedback, être proche de leur équipe ou encore favoriser la coopération.

Une autre approche consiste à développer et organiser des cycles de formation pour le personnel et aux managers afin d'évaluer et d'améliorer le degré de proximité des perceptions des managers et du personnel autour d'une même thématique.

³¹ D'après Finkelstein, C.S., D.C. Hambrick and A.A. Cannella, 2009. *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. Oxford University Press. Dans : Sabrina Chikh, *L'effet du dirigeant sur la performance de l'entreprise*, Thèse de Docteur en Sciences de Gestion. L'Université Lille 2, 2010, p.25.

3.3. En troisième partie: Discussion des hypothèses secondaires

3.3.1. Discussion de l'hypothèse qui stipule que l'entreprise possède des potentialités pour assimiler des outils modernes de management

L'entretien a été réalisé le mois de février de l'année en cours avec le dirigeant occupant le poste de DAG/RMQ/HSE. Depuis 2015 dans cette entreprise, il est âgé de 42 ans, mais riche d'une expérience de 13 ans.

Concernant les résultats de l'entretien directif avec ce cadre dirigeant, il appert que l'entreprise est en cours de certification par SGS du système management par la qualité ISO 9001 :2008 et que le périmètre de certification touche le siège social d'Alger englobant les trois niveaux opérationnel, managérial et de soutien. En effet, ils sont en plein audit à blanc et audit des finances. Leurs objectifs sont comme suit:

En premier lieu, c'est assurer le bon financement afin de satisfaire les exigences des clients, l'augmentation des parts de marché, l'amélioration du portefeuille clients, la performance des personnels, la qualité et la conformité des produits à commercialiser.

Pour cela, il faut déployer des moyens managériaux comme les outils PDCA (la roue de Deming). Procédures de maîtrise de documents et gestion d'enregistrement par archivage.

Pour la prise de décision une procédure de communication s'applique à toutes les opérations de communication, internes ou externes de l'entreprise DIPROCHIM.

La procédure de communication interne a pour objectif de communiquer la stratégie de l'entreprise en général et la politique qualité en particulier à l'ensemble du personnel. Elle s'applique par la mise en œuvre du SMQ et de toutes les actions de mobilisation et de sensibilisation du personnel dans le cadre des objectifs de la Direction Générale.

Le support de communication interne :

Tableau de bord

- Rapport moral et de gestion
- Notes internes
- PV de réunions
- Notes et instructions
- Procédures
- Revues des Directions
- Briefing

Une fiche de satisfaction client et enquête et échantillonnage et sondages pour mesurer le taux de satisfaction ; procédures, prospection de façon périodique afin d'avoir une bonne gestion et globale pour l'identification des exigences du marché et des besoins des clients. L'évaluation par le RMQ permettra de tirer les conclusions nécessaires quant à l'amélioration à apporter à la communication interne.

Surtout qu'actuellement DIPROCHIM est leader du marché dans les produits chimiques de base. A titre d'exemple, elle occupe une place prépondérante dans le domaine d'activité des traitements des eaux et prévoit de la consolider. Dans ce sens, la part de DIPROCHIM est de 40% en 2016 et est estimée à 45% en 2021. Pour ce faire, elle a un important portefeuille clients, étatiques comme privés, comme SEAAL, Maxwin, Seaco (traitement des eaux)... En plus de l'instruction relative à la Revue des exigences clients, DIPROCHIM développe au travers de sa force de vente, une stratégie visant l'identification des besoins et attentes du marché local en s'appuyant sur:













1. La réglementation applicable à la commercialisation des produits chimiques ;
2. Des veilles réglementaires et économiques ;
3. Les produits demandés ;
4. Les produits nouveaux susceptibles d'être commercialisés ;
5. Les projets de développement dans les secteurs d'activité (construction de barrages, exploitation des unités de dessalement et des stations d'épuration des eaux usées...).

Les principaux axes stratégiques sont d'intégrer la sphère de production, développer le partenariat national et international et accroître la rentabilité de l'entreprise.




Dans le cadre de l'amélioration continue, un plan quinquennal (2017-2021) est envisagé. L'entreprise aura un développement qui touchera la politique commerciale, les ressources humaines ainsi que le perfectionnement professionnel par les formations avec la spécialisation d'où l'amélioration de la politique salariale.

3.3.2. Discussion de l'hypothèse qui stipule que le processus de prise de décision est maîtrisé

Tableau 7: Tableau d'analyse des données du questionnaire des types de décision dans l'entreprise DIPROCHIM

Questions	Caractéristiques	Stratégique	Tactique	Opération-nelle
1. Dans votre entreprise le domaine de la décision dépend de ?	Domaine de la décision	Relations avec l'environnement 	Gestion des ressources 	Utilisation des ressources dans le processus de transformation 
2. Une prise de décision dans votre entreprise à un horizon de temps ?	Horizon temporel	Long terme 	Moyen et court terme 	Très court terme 
3. L'effet de la prise de décision dans votre entreprise ?	Effet de la décision	Durable 	Bref 	Très bref 
4. Pensez-vous que la réversibilité de la décision dans votre entreprise ?	Réversibilité de la décision	82 Nulle 	Faible 	Forte 

5.La procédure de décision dans votre entreprise est :	Procédure de décision	Non programmable	Semi-programmable	Programmable
		36%	36%	29%
6.Les actions correctives dans votre entreprise sont :	Les actions correctives	Impossibles	Difficiles	Faciles
		32%	39%	29%
7.La répétitivité des choix dans votre entreprise sont :		Nulle	Faible	Forte
		25%	50%	25%
8.Le niveau de la prise de décision dans votre entreprise revient à ?	Niveau de la prise de décision/ Niveau	Direction générale	Directions fonctionnelles /Direction d'une Division	Chefs de service
		50%	43%	7%

9.La nature des informations dans votre entreprise est ?	La nature des informations	Incertaines et exogènes  29%	Presque complètes et endogènes  46%	Complètes et endogènes  25%
--	----------------------------	--	---	---

Les résultats de l'enquête d'opinion ou des données du questionnaire de la prise de décision n'affirment pas deuxième sous l'hypothèse, car dans l'entreprise DIPROCHIM, le type de décision fortement utilisé est la décision tactique qui engage l'entreprise à moyen terme (de 2 à 5 ans). Les décisions sont prises par les encadrements supérieurs. Ces décisions sont peu fréquentes, peu prévisibles.

4. Recommandations pour la maîtrise de prise de décision

Alors qu'une entreprise qui maîtrise sa prise de décision doit contenir les 3 types de prise de décision, la prise de décision stratégique et aussi la prise de décision opérationnelle. L'on remarque que dans DIPROCHIM, il y a une très faible utilisation des décisions opérationnelles, d'où l'avantage que ce type de décision engage l'entreprise à court terme (moins de 2 ans) et les décisions sont prises par les exécutants. Ces décisions sont fréquentes, très prévisibles. La nature des informations dans l'entreprise est complète et endogène, la répétitivité des choix est très forte.

Ce qui aide à la maîtrise de la décision est qu'il faut adopter un ensemble de techniques ou d'outils permettant d'évaluer et d'analyser rapidement les informations afin de pouvoir prendre la décision idoine avec une transparence, a priori la plus adaptée à un instant donné. De plus, une bonne connaissance et de savoir, de savoir-faire et de savoir-être, adapter les outils comme l'arbre de décision ou un modèle de décision et autres qui facilitent la vérification et le choix de solutions efficaces selon des critères établies.

5. Analyse selon l'outil SWOT

L'analyse SWOT établie, les éléments identifiés et retenus sont présentés de manière synthétique dans la matrice SWOT.

Graphique 16 : L'analyse SWOT

FORCES

- ⇨ La seule entreprise publique de distribution de produits chimiques.
- ⇨ Le démarrage de l'activité de production.
- ⇨ L'effectif global de l'entreprise évoluera durant la période quinquennale.
- ⇨ La croissance de l'activité de l'entreprise.
- ⇨ Une croissance du chiffre d'affaires.
- ⇨ Elevé niveau des compétences de son personnel.

FAIBLESSES

- ⇨ Besoin d'un fonds de roulement et financier .
- ⇨ Besoins et mise à disposition d'infrastructures et plateforme.
- ⇨ Besoins en logistique et d'entrepôts.
- ⇨ Besoins en ressources humaines.
- ⇨ Situation de trésorerie très difficile

OPPORTUNITES

- ⇨ Substituer à l'importation de produits en relation avec l'activité de l'entreprise.
- ⇨ Réduction de la facture d'importation.
- ⇨ Couverture des besoins nationaux.
- ⇨ Substitution totale aux importations.
- ⇨ Création de postes de travail.
- ⇨ Réduire la facture de devises.
- ⇨ Générer des profits

MENACES

- ⇨ Marché dominé par les opérateurs privés.
- ⇨ La concurrence.
- ⇨ Marché informel prépondérant.
- ⇨ Revente d'une partie des matières premières par certains transformateurs.
- ⇨ Une crise financière.
- ⇨ Chute du pétrole en Algérie
- ⇨ Evaluation de dinars.
- ⇨ de nouvelles lois réglementaires.

L'analyse de cette matrice SWOT affirme que les menaces et les faiblesses sont présentes dans l'entreprise DIPROCHIM surtout celles qui parlent d'une crise financière et du marché qui est dominé par des opérateurs privés, ainsi que le besoin d'un fonds de roulement et financier, le besoin des ressources humaines ce qui confirme les autres résultats de la présentation du personnel où le taux des femmes est appelé à croître dans le cadre du développement de l'activité de l'entreprise.

Aussi, l'entreprise a besoin d'organiser des formations spécialisées pour le personnel afin d'améliorer le perfectionnement professionnel dans les domaines du management, des finances, de la comptabilité, l'informatique, le marketing et autres qui concernent la qualité.

Alors qu'en contrepartie l'entreprise a des forces et des opportunités surtout qu'elle est la seule entreprise publique de distribution de produits chimiques. Ainsi, elle peut dans une stratégie à venir créer des postes de travail. Elle a assumé les charges de son personnel où on remarque, selon la source du DAP de DIPROCHIM, ces charges évolueront de 80 millions DA en 2017 à 100 millions DA en 2021. Autant pour sa politique salariale, DIPROCHIM veillera à ce que les efforts de productivité soient rétribués à leur juste valeur par des rémunérations conséquentes.

Dans cette optique et en concertation avec le partenaire social et prenantes, le dispositif de motivation et de stimulation est basé sur l'amélioration continue et l'innovation. En fin de compte, l'analyse affirme que cette entreprise est en cours de développement et de révision périodique et en veille stratégique permanente.

CONCLUSION

Le management est un sujet de préoccupation majeure dans le développement des entreprises et leur réussite. Cette étude de type descriptif analytique utilise une approche quantitative visant en première partie à décrire le système de management de la qualité et le processus de la prise de décision dans l'entreprise DIPROCHIM.

Notre recherche a réussi à répondre aux questions de recherche posées en ce qui concerne l'existence d'une introduction d'une culture managériale qui permet d'améliorer la qualité de l'entreprise DIPROCHIM. Ainsi que les deux questions secondaires qui parlent de l'introduction des outils modernes de management, et la maîtrise du processus de prise de décision.

Les résultats ont prouvé que les 80 personnes travaillant à DIPROCHIM sont relativement jeune (âgés entre 25 à 55 ans et plus). Les qualifications professionnelles qui existent se répartissent en 'dirigeants-, cadres supérieurs, cadres moyens, agents de maîtrise et exécutants ainsi que ceux recrutés dans le cadre du travail aidé. L'ancienneté du personnel varie entre 5 et 31 ans et plus ce qui signifie l'existence de nouveaux cadres et d'anciens expérimentés.

Les résultats de l'enquête des opinions concernant la culture managériale ont indiqué que l'entreprise DIPROCHIM est plus en échec qu'en réussite. Ce qui signifie qu'elle a besoin d'introduire une nouvelle culture managériale afin d'améliorer sa qualité. Par l'hypothèse qui stipule que l'entreprise possède des potentialités pour assimiler les outils modernes de management, l'entretien directif avec le dirigeant note qu'elle est en cours de certification par SGS du système management par la qualité ISO 9001 : 2008.

Les résultats de l'enquête d'opinion ou des données du questionnaire de la prise de décision ont prouvé que l'entreprise DIPROCHIM utilise fortement le Type de décision tactique qui engage l'entreprise à moyen terme (de 2 à 5 ans). Les décisions sont prises par les encadrements supérieurs. Ces décisions sont peu fréquentes, peu prévisibles. Ce qui demande une révision et l'introduction d'un nouveau processus de décision et d'amélioration.

Pour l'analyse critique des processus, on a utilisé la méthode SWOT qui nous a montré les forces et les faiblesses de l'entreprise. Comme conclusion, elle nous assure que cette entreprise est en cours de développement et de révision périodiques.

Au terme de la présente étude, nous souhaitons vivement que les résultats viennent soutenir l'introduction d'une nouvelle culture managériale dans l'entreprise DIPROCHIM, en apportant un éclairage pertinent, notamment au processus de prise de décision afin d'améliorer le travail ainsi que la sécurité et la qualité de services de cette entreprise stratégique.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Les ouvrages de la problématique

1. A., C. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, 480 p. Beard Books.
2. Duclos, N.-L. (2015). *Les dérives nomopathes de la qualité et la figure émergente de l'Ingénieur-Stratège*, Doctorat en Sociologie et Sciences de gestion, Ecole Doctorale Technologies cognitives, management de l'innovation et systèmes complexes. Université de technologie de Compiègne.
3. Fayol, H. (Paris). *Administration industrielle et générale*. 1979: Dunod (1ère édition, 1918).
4. Finkelstein, C. D. (2009). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. Oxford University Press. Dans : Sabrina Chikh, *L'effet du dirigeant sur la performance de l'entreprise*, Thèse de Docteur en Sciences de Gestion., 2010, p.25. Université Lille 2.
5. Fiol, M. (2006). *Contrôle de gestion et cohérence organisationnelle Un rendez-vous manqué. Comptabilité, contrôle, audit et institution(s)*, CD-Rom. Tunisie: Publication HAL Tunisie.
6. Fiol, M. J. (2004). *Renforcer la cohérence d'une équipe. Diriger et déléguer à la fois*. Paris: Dunod.
7. Gbandanhoun, N. H. (2012). *Maitrise ès sciences économique et de gestion*. Calavi au Bénin: Université d'Abomey.
8. Girault P., e. N. *Le management par les processus : 8 cas pratiques*, p.9. Cahier n°27, l'académie et processway.

9. Gratacap, A. M. (2009). *Management de la production (concepts/méthodes / cas)* . Paris: Dunod. 3e édition.
10. H, M. *Le pouvoir dans les organisations* . 1983: Éditions d'Organisation.
11. Herbert, S. (2010). *Rationalité limitée, théorie des organisations et sciences de l'artificiel*. Parthenay, Claude.
12. I, A. (1970). *CorporateStrategy. State of the Art of Making Plans, Englewood Cliffs (N.J.), Prentice Hill. Traduction française: Stratégies et développement de l'entreprise*. Paris: Dunod.
13. Jean-Marc Santi, S. M. (2015). *La Boîte à outils de la Prise de décision, Bào La Boîte à Outils, p.8*. Dunod.
14. Kalika, M. J. (2002). *Le e-management, stratégie et organisation*. Vuibert, 4e édition.
15. Koontz H, O. C. (1980). *Management principes et méthodes de gestion*. Mac Graw Hil.
16. Simon, H. (1947). *Administrative behaviour: a study of Decision Making Processes in Administrative Organizations*. New York: Mac Millan.
17. Yablonsky, S. (2009). *La gouvernance d'entreprise : une vision globale du management* . Edition Académie Bruxelles.

2. Les normes

1. La norme internationale de l'organisation internationale de normalisation ISO, p8, «Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire » ISO 9000 , Edité et diffusé par AFNOR, Paris, 2015
2. La norme internationale de l'organisation internationale de normalisation ISO 9001 :2008.Systèmes de management de la qualité —Exigences », Edité et diffusé par AFNOR, Paris, 2015.

3. Documents internes de l'entreprise

- Manuel qualité de l'entreprise

4. Les sites internet

1. http://www.isg.rnu.tn/up_pdf/lf_sg1_oe_organisationa.pdf
2. [file:///C:/Users/dell/Desktop/Cahier%20N%C2%B0%2027%20-%20Le%20management%20par%20les%20processus%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/dell/Desktop/Cahier%20N%C2%B0%2027%20-%20Le%20management%20par%20les%20processus%20(2).pdf)
3. <http://mmanagement.e-monsite.com/medias/files/les-decisions-et-parties-prenantes.pdf>
4. http://bruyeres-lyc.spip.ac-rouen.fr/IMG/pdf/Synthese_Chap_4.pdf
5. <http://frank-khalifa.com/wp-content/uploads/2014/09/4-LE-PROCESSUS-DECISIONNEL.pdf>
6. <http://www.mucbts.fr/2013/11/chapitre-7-les-decisions-et-le.html>
7. <http://www.surfeco21.com/?p=1521#.WQOJDfkX0oA>
8. http://www.memoireonline.com/12/11/4990/m_Management-de-linnovation-holisme-organisationnel9.html

LES ANNEXES

ANNEXE A- QUESTIONNAIRE

Formulaire de consentement

Thème

Amélioration continue de la qualité au sein de DIPROCHIM

(Le processus de management et de la prise de décision)

Consignes à lire avant de remplir les questionnaires :

Ce document constitue une étude menée dans le cadre de l'obtention du diplôme de «Master en management par la qualité» intitulé : Amélioration continue de la qualité au sein de DIPROCHIM (Le processus de management et de la prise de décision), à l'Ecole Nationale Supérieure de Management, pôle universitaire KOLEA, encadrée par monsieur le Pr. Bakouche Sadek.

Pour nous aider dans sa réalisation, nous vous proposons de répondre à ces questionnaires qui nous serviront à analyser les divers éléments de la culture managériale et du processus de prise de décision dans votre entreprise DIPROCHIM. Alors veuillez, S.V.P., répondre à toutes les questions.

Nous tenons à vous informer que les données recueillies sur les enquêtés sont strictement anonymes et confidentielles.

Nous vous remercions d'avance de votre participation.

BENAISSA Souad

Questionnaire sur la culture managériale et la prise de décision dans l'entreprise DIPROCHIM

Fiche de renseignements

Consigne

Merci de consacrer quelques minutes à remplir ce questionnaire. Les résultats du sondage nous aideront à éclaircir ce qu'il y a à améliorer à l'avenir.

Genre : Féminin Masculin

Age :

Niveau d'instruction :

Diplôme :

Année de recrutement :

Type de contrat :

Ancienneté :

Avez-vous d'autres expériences de travail :

.....

Questionnaire sur la culture managériale de l'entreprise de DIPROCHIM

Chère Madame, Cher Monsieur ;

Merci de consacrer quelques minutes à remplir ce questionnaire. Les résultats du sondage nous aideront à éclaircir ce qu'il y a à améliorer à l'avenir.

QUESTIONS	OUI	NON
1. Les compétences techniques/métier de vos managers sont-elles bonnes ?		
2. Les compétences managériales sont-elles efficaces?		
3. Les outils de mesure de la performance managériale intègrent-ils également le respect des valeurs humaines de l'entreprise ?		
4. La stratégie impulsée se traduit-elle sur le terrain en résultats?		
5. La stratégie adoptée se traduit-elle sur le terrain au rythme attendu?		
6. Les dispositifs de formation du management existant permettent-ils de créer une culture commune et pérenne ?		
7. Les dispositifs de développement du management existant permettent-ils de créer une culture commune et pérenne ?		

Questionnaire sur la prise de décision dans l'entreprise

DIPROCHIM

Type de décision dans l'entreprise

Choisissez parmi ces réponses celle qui convient à la question posée ?

1. Dans votre entreprise le domaine de la décision dépend de

- Relations avec l'environnement
- Gestion des ressources
- Utilisation des ressources dans le processus de transformation

2. Choisissez parmi ces réponses celle qui convient à la question posée ?

Une prise de décision dans votre entreprise à un horizon de temps :

- Moyen et long termes
- Court terme
- Très court terme

3. Choisissez parmi ces réponses celle qui convient à la question posée ?

L'effet de la prise de décision dans votre entreprise :

- Durable
- Bref
- Très bref

4. Choisissez parmi ces réponses celle qui convient à la question posée ?

Pensez-vous que la réversibilité de la décision dans votre entreprise

- Nulle
- Faible
- Forte

5. Choisissez parmi ces réponses celle qui convient à la question posée ?

La procédure de décision dans votre entreprise est :

- Non programmable
- Semi-programmable
- Programmable

6. Choisissez parmi ces réponses celle qui convient à la question posée ?

Les actions correctives dans votre entreprise sont :

- Impossibles
- Difficiles
- Faciles

7. Choisissez parmi ces réponses celle qui convient à la question posée ?

La répétitivité des choix dans votre entreprise est :

- Nulle
- Faible
- Forte

8. Choisissez parmi ces réponses celle qui convient à la question posée ?

Le niveau de la prise de décision dans votre entreprise revient à :

- Direction générale
- Directions fonctionnelles
- Chefs de service,
- Chefs d'atelier

9. Choisissez parmi ces réponses celle qui convient à la question posée ?

La nature des informations dans votre entreprise sont

- Incertaines et exogènes
- Presque complètes et endogènes
- Complètes et endogènes

**Grille d'entretien semi-dirigé avec le manager
(responsable management qualité) (Février 2017)**

1 - Par qui DIPROCHIM était certifié ?

.....
.....
.....

Par quel organisme ?

.....
.....
.....

En quelle année ?

.....
.....
.....

2 - Dans quel domaine d'activité était-elle certifiée ?

.....
.....
.....

3 -Quel périmètre était certifié ?

.....
.....
.....

4 -Quel est l'état actuel ?

.....
.....
.....

5 -Quels sont les objectifs attendus par cette certification du système ?

.....
.....
.....

6 – Comment se présente l'amélioration continue puisque vous n'étiez pas encore certifié ISO 9001 : 2008 ?

.....
.....
.....

7- Quels sont les principaux axes managériaux et perspectives futuristes pour DIPROCHIM dans le développement durable de l'industrie et de la commune ?

.....
.....
.....

8- Comment vous mesurez l'efficacité, l'excellence, l'efficience et l'impact de la certification du SMQ chez DIPROCHIM et le rôle clé de son RMQ ?

.....
.....
.....

9 –Quelle est la situation de DIPROCHIM et sa part du marché par rapport à la concurrence ?

.....
.....
.....

10- Quelles procédures pour la gestion des documents ?

.....
.....
.....

11- Liste des principaux clients de DIPROCHIM et parties prenantes ?

.....
.....
.....

12- Comment mesurer le taux de satisfaction ?

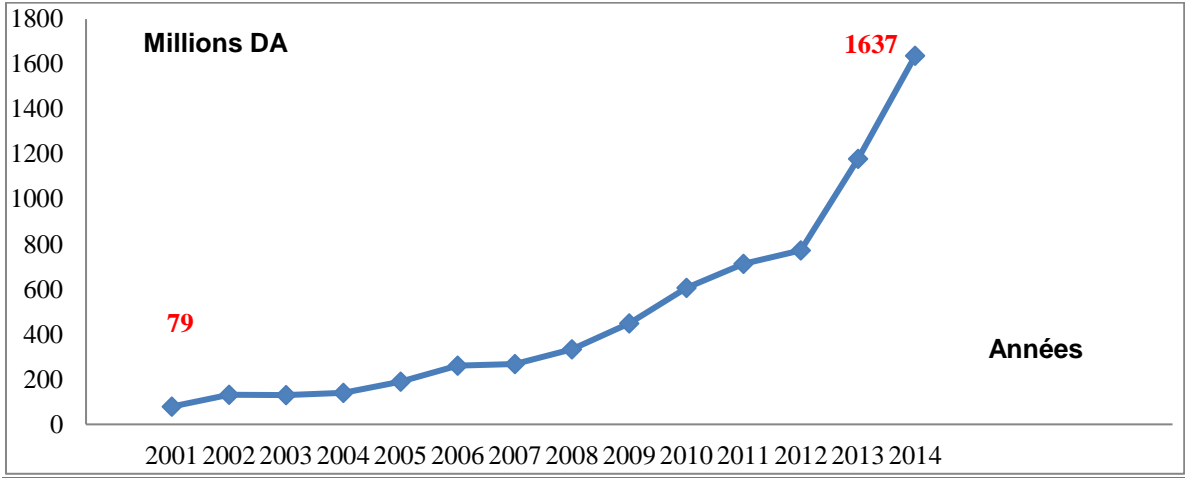
.....
.....
.....

13- Comment est représenté le processus de prise de décision au sein de DIPROCHIM ?

.....
.....
.....

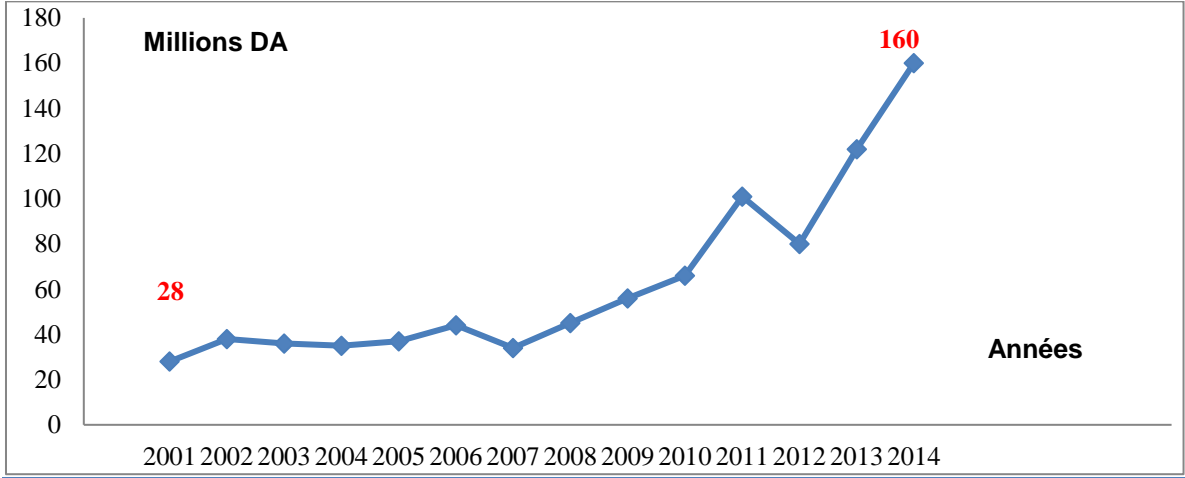
**ANNEXE B- EVALUATION DES
CHIFFRES D’AFFAIRES**

Graphique 17 : Evolution du Chiffre d'affaires



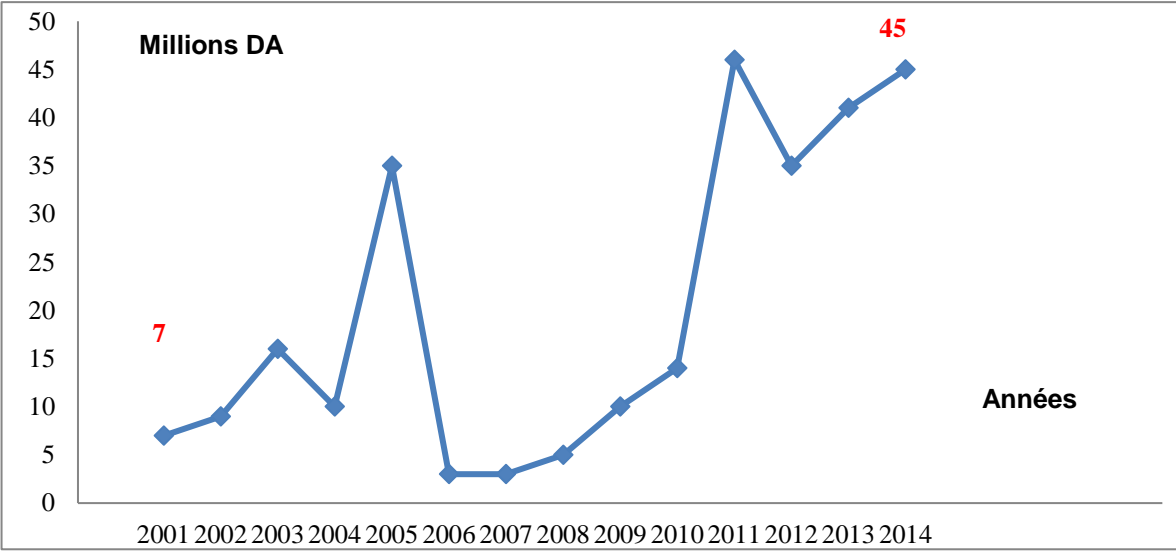
Source: Service commercial DIPROCHIM.

Graphique 18 : Evolution de la Valeur ajoutée



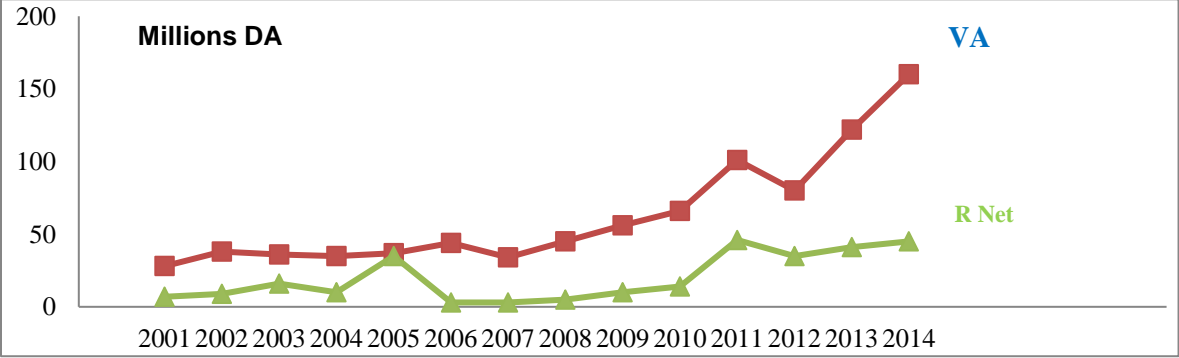
Source: Service commercial DIPROCHIM.

Graphique 19 : Evolution du Résultat net



Source: Service commercial DIPROCHIM.

Graphique 20 : Résultats comparatifs (Valeur A /Résultat net)



Source: Service commercial DIPROCHIM.